



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

# **Tiimityön edut ja haasteet monikulttuurisessa organisaatiossa**

**The benefits and challenges of teamwork in a multicultural  
organization**

Kandidaatintyö

Ariana Smakiqi

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä: Ariana Smakiqi**

**Työn nimi: Tiimityön edut ja haasteet monikulttuurisessa organisaatiossa**

**Vuosi: 2017**

**Paikka: Lappeenranta**

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.

35 sivua, 3 taulukkoa ja 1 kuva

Tarkastaja(t): Lea Hannola

**Hakusanat: monikulttuurisuus, organisaatio, tiimien muodostaminen, kulttuuri, globaalit organisaatiot, johtaminen**

**Keywords: team formation, designing multicultural teams, team roles at work, multicultural organization**

Työn tavoitteena on selvittää tiimityöstä monikulttuurisessa organisaatiossa aiheutuneita etuja sekä haasteita. Aihetta on rajattu tarkastelemaan vain kulttuurierojen aiheuttamiin etuihin ja haasteisiin. Näiden jälkeen halutaan vielä löytää mahdollisille haasteille ratkaisutapoja. Kirjallisuustyön pohjana käytetään tieteellisiä artikkeleita sekä aiheeseen sopivaa muuta kirjallisuutta.

Työstä selviää, että monikulttuuriset tiimit voivat olla hyvä voimavara yritykselle, mutta etuja harvoin saa esille ilman että minimoi haasteiden aiheuttamia tekijöitä. Etuja on lopulta paljon enemmän kuin haasteita, mutta niiden näkyminen vaatii erilaisia strategioita. Työntekijöitä on sopeutettava monikulttuuriseen ympäristöön, jotta organisaatiosta voisi tulla tavoiteltu monikulttuurinen organisaatio.

Kulttuurin vaikutus ihmisen työskentelytapoihin on suuri, ja siten se on varteenotettava tutkimusala. Yritykset kansainvälistyvät koko ajan lisää, joten kulttuuritietoisuus on välttämätöntä. Jo nyt suurin osa organisaatioista on jollain tavalla monikulttuurisia.

# SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto .....	3
1.1	Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkimusmetodologia .....	4
1.2	Tutkimuksen rajaukset, rakenne ja teoreettinen viitekehys .....	5
1.3	Keskeiset käsitteet.....	7
1.3.1	Kulttuuri .....	7
1.3.2	Monikulttuurisuus .....	8
1.3.3	Monikulttuurinen organisaatio .....	8
1.3.4	Tiimityö.....	9
1.4	Kulttuurilliset ulottuvuudet .....	10
2	Tiimityö monikulttuurisessa organisaatiossa .....	12
2.1	Tiimien muodostaminen .....	13
2.2	Globaalit tiimit ja niiden johtaminen .....	14
2.2.1	Virtuaalisten tiimien johtaminen.....	14
2.2.2	Monikulttuuristen tiimien johtaminen.....	15
2.3	Eri organisaatiomalleja .....	16
2.3.1	Monoliittinen organisaatio .....	16
2.3.2	Pluraali organisaatio .....	17
2.3.3	Monikulttuurinen organisaatio .....	17
3	Tiimityön edut ja haasteet monikulttuurisessa organisaatiossa .....	20
3.1	Monikulttuurisuudesta johtuvat edut .....	20
3.2	Monikulttuurisuudesta johtuvat haasteet .....	23
4	Ratkaisuja haasteisiin.....	26
5	Johtopäätökset.....	30

Lähteet

# 1 JOHDANTO

Eri kulttuurien kohtaamisia on nähty jo monia vuosia aiemmin, ja tullaan näkemään yhä enemmän tulevana vuosina. Globalisaation myötä erityisesti yritysmaailmassa on vakiintunut eri etnisten juurien kohtaaminen ja yhteistyö. Monikulttuurinen tiimityö on täten nykymaailmassa erittäin oletettavaa. (Zander et al. 2012) Eri yritykset ja organisaatiot kohtaavat jatkuvasti haasteita muodostaessaan tiimejä erilaisiin projekteihin, joten näiden on osattava suhtautua erilaisiin kulttuureihin ja täten monipuoliseen työvoimaan hyvin. Tiimien muodostaminen on nimittäin varsin tärkeää organisaation tehokkuuden kannalta, voidaan jopa sanoa tällä olevan ensisijainen vaikutus organisaation tehokkuuteen, joten tästä syystä johtajien on osattava hallita monimuotoista työvoimaansa juuri oikealla tavalla. (Wi et al. 2009)

Kommunikaatio, ongelmanratkaisukyky sekä luovuus ovat asioita, jotka muutenkin ollessa kriittisiä prosesseja organisaatioissa, ne ovat vielä herkemmin muuttuvia monikulttuurisessa ympäristössä. (Edewor & Aluko, 2007) Monikulttuurisissa tiimeissä on siis paljon esteitä sekä hidasteita hyvän yhteistyön saavuttamiseksi. Yleisimmäksi haasteeksi on kuitenkin noussut kommunikaatio näiden eri ihmisten välillä. Brett et al. (2006) ovat löytäneet neljä kulttuurista johtuvaa estettä monikulttuurisissa tiimeissä. Nämä ovat

1. konfliktit päätöksenteon yhteydessä
2. konfliktit hierarkian aiheuttamista asenteista
3. suora sekä epäsuora kommunikaatio
4. ongelmallinen sujuva yhteinen kieli sekä aksentti

Voidaan huomata, että kaksi viimeisintä yllämainituista esteistä liittyvät kommunikaatioon. Kommunikaatioon liittyvät ongelmat ovatkin tulleet useissa eri tutkimuksissa esille ja siihen on syytä panostaa jo varhaisessa vaiheessa. Yhteiset arvot tiimin jäsenten välillä, aikomukset sekä käytöstavat auttavat jo huomasti yhteistyötä. (Shokef & Erez, 2006)

Luomalla organisaatiolle kannustava, avoin ja tukeva ilmapiiri, saadaan paljon muutoksia aikaan. Tällöin organisaation jäsenet, jotka omaavat erilaisia etnisiä taustoja, pystyvät saavuttamaan täyden potentiaalin työpaikalla, sillä kokevat kuuluvuutta organisaatioon syrjäytyneisyyden sijaan. Tämä tuo etuja esille monimuotoisesta työvoimasta. Vuonna 2004 esille astunut laki yhdenvertaisuuden turvaamisesta viittaa juuri tähän. Laki kuuluu seuraavasti: Monimuotoisessa organisaatiossa erilaisten näkemysten ja kokemusten määrä lisääntyy. Tämä kasvattaa työpaikan luovuutta, mikäli sille vain rakennetaan edellytykset: syrjivässä ja epätasa-arvoisessa organisaatiossa moninaisuudesta ei ole hyötyä (Yhdenvertaisuuslaki 21/2004).

Nyky-yhteiskunta kannustaakin organisaatioita muuttumaan “monikulttuurisemmiksi”, sillä tämä on myös suuri kilpailuvaltti nykyaikaisilla monikulttuurisilla markkinoilla. “Moninaisuuden hyödyntäminen edellyttää pitkäjänteisyyttä, systemaattisuutta, rakenteellisia muutoksia, ylimmän johdon sitoutumista, mittareita ja mittaamista”, näin kirjoittaa Timonen et al. (2015).

Useat tutkimukset ovat keskittyneet tarkastelemaan lähinnä monikulttuurisista tiimeistä aiheutuvia haasteita organisaatioille. Tämä johtaa harhaluuloon, sillä monimuotoisesta työvoimasta saadaan oikealla strategialla paljonkin etuja esille. Edewor & Aluko (2007) kirjoittavat siitä, että avain monikulttuurisen organisaation menestykseen on ensiksi tunnistaa mahdolliset ongelmat, jotka koituvat monimuotoisista tiimeistä. Kun nämä ongelmat on otettu huomioon ja niistä on keskusteltu, saadaan etuja irti monimuotoisesta työvoimasta. Ongelmanratkaisukyky helpottuu, kun ihmisillä on erilaisia näkemyksiä ongelmiin. Kulttuurilliset variaatiot yrityselämässä lisäävät luovuutta, ja näin voivat saada organisaatiosta erittäin tuottavan ja menestyksekkään. (Stahl et al. 2010)

## **1.1 Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkimusmetodologia**

Tiimityö monikulttuurisessa organisaatiossa voi tuoda kyseiselle organisaatiolle monenlaisia haasteita. Johdannossa kerrottiin, kuinka monikulttuurisia tiimejä on jatkuvasti enemmän

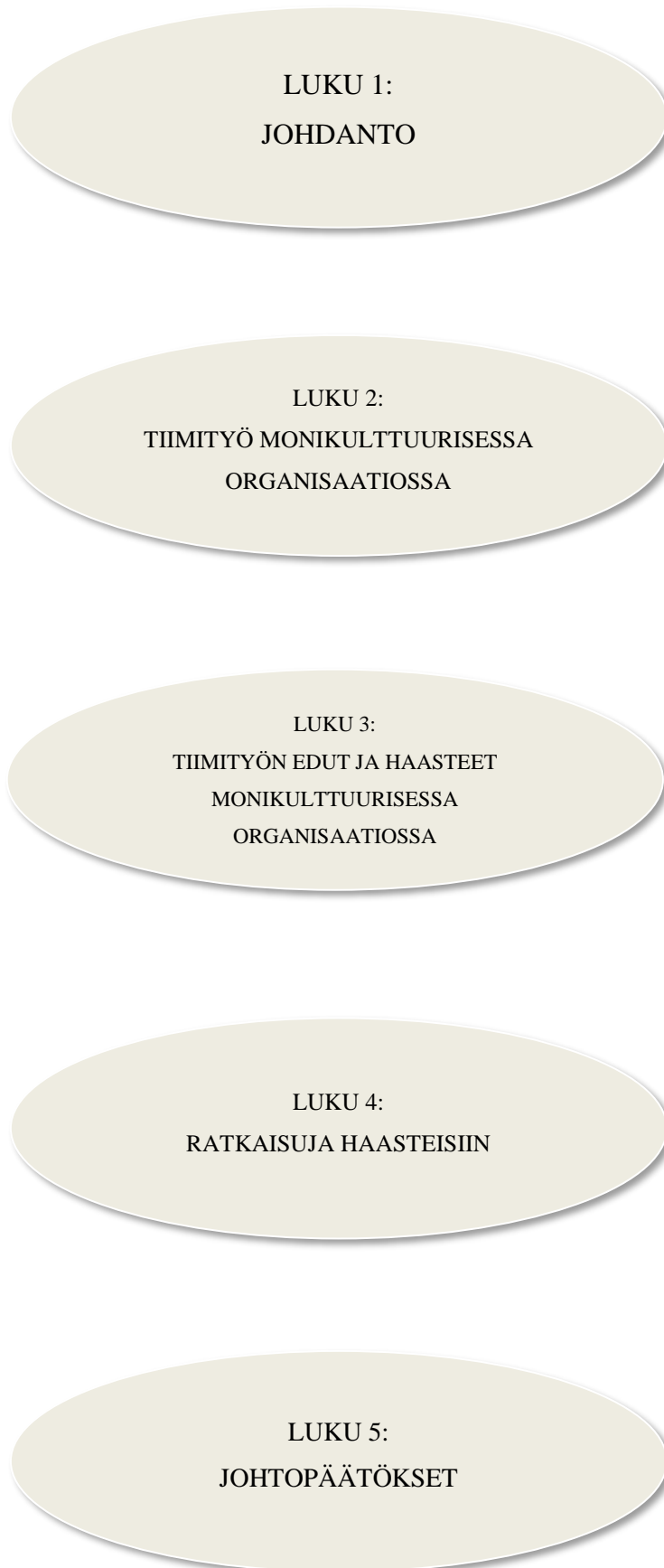
yrityksissä, ja tämän takia tiimityötä olisi tärkeä tehostaa toimivaksi. Tiimien muodostamisella onkin vähintään toissijainen tärkeys yritystoiminnassa rekrytoinnin jälkeen. Hyvä yhteistyö ihmisten välillä, etenkin kommunikaatio, auttaa pitkällä tähtäimellä saavuttamaan tavoiteltua lopputulosta. Tutkielmassa tavoitteena on löytää ratkaisuehdotuksia näille ilmeneville haasteille organisaatiossa. Toisaalta nämä samaiset tiimit voivat tuoda myös paljon etuja yritykselle nimenomaan monikulttuurisuutensa takia, ja tähän olisikin syytä silloin tarttua. Tässä kandidaatintyössä keskitytään siis löytämään tapoja hyödyntää työvoiman monipuolisuutta siten, että se toisi organisaatiolle enemmän etuja kuin haasteita. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia etuja sekä haasteita tulee vastaan tiimityössä monikulttuurisessa organisaatiossa?
2. Miten voidaan karsia näitä haasteita ja keskittyä etuihin sekä niihin vaikuttavien tekijöiden panostamiseen?

Kandidaatintyö on kirjallisuustyö, joka on toteutettu hyödyntämällä olemassa oleva tieteellistä kirjallisuutta sekä akateemisia artikkeleita.

## **1.2 Tutkimuksen rajaukset, rakenne ja teorettinen viitekehys**

Tämä työ on rajattu tutkimaan mitä tahansa monikulttuurista organisaatiota, ja siellä vallitsevaa yhteistyötä ihmisten välillä. Työn tavoitteiden saavuttamisen kannalta rajataan sanaa monikulttuurisuus tarkoittamaan pelkästään etnistä monimuotoisuutta sen ollessa nykyään käsitteenä vielä laajempi. Tämän tutkielman teorettinen viitekehys koostuu tiimityön käsittelemisestä, monikulttuurisen organisaation tarkastelusta eri käsitteiden avulla sekä keskeisimmästä aiheesta: tiimityön etujen ja haasteiden tarkastelusta monikulttuurisessa organisaatiossa.



**Kuva 1.** Työn rakenne.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä kappaleessa tullaan määrittelemään keskeisimpiä käsitteitä. Ne ovat kulttuuri, monikulttuurisuus, monikulttuurinen organisaatio sekä tiimityö. Näiden käsitteiden ymmärrys on tutkielman kannalta tärkeää.

#### 1.3.1 Kulttuuri

Erilaisilla ihmisryhmillä on erilaisia kulttuureja, jotka erottavat nämä ryhmät toisistaan. Hofstede kertoo artikkelissaan (1984, 82) siitä, kuinka eri kulttuureja on vaikea ymmärtää, ellei ole itse siinä kasvanut. Kulttuurikäyttäytyminen omaksutaan pienestä asti tiedostamattomasti, ja on tästä syystä johtuen vaikea selittää muille. ”Kulttuuri on aivojen kollektiivista ohjelmointia, joka erottaa tietyn ryhmän tai yhteisön jäsenet muista”, kuvailee Hofstede. (1984, 82)

Sanalla kulttuuri on kuitenkin monta erilaista määritelmää kautta aikojen. Kulttuurin merkitys ihmisille on tärkeä, ja se ainakin ennen vanhaa määritti pääosin sen, miten ihmisten tulisi käyttäytyä sekä sivistää itseään voidakseen tulla hyväksi ihmiseksi (Edewor ja Aluko, 2007). Tylorin mukaan kulttuuri on ”monitahoinen asia, joka sisältää tietämystä, uskomuksia, taidetta, moraaleja, lakeja, tottumuksia ja mitä tahansa muita kykyjä, joita on opittu tietystä yhteisöstä” (1871).

Punnett (2013, 22-23) kirjoittaa kulttuurin olevan opittua, yhteisesti jaettua, houkuttelevaa, itsenäinen kokonaisuus sekä ihmisiä orientoiva asia. Eri kulttuureille ominaista on kulttuurien mahdollinen luokittelu arvojen, tarpeiden, asenteiden ja normien avulla. Tämä helpottaa ihmisiä ymmärtämään eri kulttuureja, ja täten myös suhtautumaan niihin. (Punnett, 2013, 22-23)



### 1.3.2 Monikulttuurisuus

Käsitettä monikulttuurisuus käytetään yleensä kuvaamaan tietyn yhteisön moninaisuutta viitaten enemmänkin yhteisön etniseen monimuotoisuuteen, mutta nykyään käsitettä voidaan tarkastella eri näkökulmista, ja täten sen merkitystä pitää laajempaan. Tämä siksi, että moninaisuus ei kuitenkaan tarkoita pelkästään kulttuuristen taustojen kohtaamista, vaan se voi olla esimerkiksi asemasta työpaikalla, iästä, seksuaalisesta suuntautumisesta tai mistä tahansa muusta johtuvaa monimuotoisuutta tietyssä yhteiskunnan tilassa (Edewor & Aluko, 2007).

Yksinkertaisimmillaan tämä termi kuitenkin viittaa ihmisten kulttuuriseen ja etniseen monimuotoisuuteen. Tämä tarkoittaa eri kieliä, eri uskontoja, eri kansallisuuksia, eri tapoja ymmärtää hyvän elämän käsite, erilaisia arjen toimintatapoja kuten esimerkiksi tervehdysnormeja. (Alitolppa-Niitamo et al. 2013)

Kulttuuri on kuitenkin vahvempi käsite kuin muut edellä mainitut, sillä se usein viittaa jo monien vuosien takaa ihmisten ennakkoluuloihin ja luokitteluihin. Tästä syystä tässä tutkielmassa käyttäessäni sanaa monikulttuurisuus, viittaan vain kulttuurista johtuvaan moninaisuuteen. Tällä on suurin vaikutus organisaation toimintaan.

### 1.3.3 Monikulttuurinen organisaatio

Monikulttuurisella organisaatiolla tarkoitetaan luonnollisesti sitä, että organisaation sisällä esiintyy monimuotoisuutta. 90-luvun kasvavasta globalisaatiosta sekä työvoiman demograafisesta trendistä johtuen, organisaatioiden työvoima on ollut paljon heterogeenisempää. Tällaiset organisaatiot, joissa siis esiintyy moninaisuutta sukupuolen, rodun, etnisyyden sekä kansallisuuden suhteen, ovat jatkuvassa kasvussa. Monikulttuurinen organisaatio muistuttaa rakenteeltaan pitkälti moniarvoista, ja erilaiset kulttuurit ovat organisaation tunnusmerkki. Tyypillistä on myös se, ettei organisaatiossa esiinny minkäänlaista syrjintää tai eriarvoisuutta kulttuurien kesken. Monikulttuurinen organisaatio pyrkii nimenomaan hyötymään kulttuurieroista – erilaiset kulttuurit voivat antaa esimerkiksi erilaisia

näkökulmia ongelmien ratkaisuun. (Cox, 1991) Monikulttuurinen työvoima organisaatiossa on myös ihmisten erilaisia uskomuksia, asioiden ymmärtämistapoja, arvoja, tapoja nähdä maailma sekä ainutlaatuista informaatiota (Shen et al. 2009).

#### 1.3.4 Tiimityö

Tiimit koostuvat ihmisistä, jotka täydentävät toistensa osaamista. Perusideana on se, että tiimin jäsenillä on yhteinen päämäärä, jota edeltää kaikille yhteiset suoritusavoitteet. Sitoutuminen, osaaminen sekä yhteinen tavoite, ovat siis perusedellytyksiä tiimille, varsinkin tehokkaalle sellaiselle. (Katzenbach & Smith, 1993)

Tiimejä on erikokoisia, ja mitä suurempia ne ovat, sitä hankalammaksi toiminta menee. Yeatts & Hyten (1998) kertovat suurikokoisten tiimien kohtaavan vaikeuksia yrittäessään kehittää yhteistyötä, yhteisiä normeja ja yhtenäisyyttä.

“Kun organisaatioita halutaan madaltaa ja esimiestehtäviä siirtää osaksi jokaisen omaa työtä, siirrytään tiimeihin. Tiimeillä tavoitellaan myös parempaa laatua, lisää joustavuutta toimintaan sekä parempaa työntekijöiden motivaatiota”, näin Sinikka Yli-Koski kirjoittaa tutkielmassaan (2005).

Tehokas tiimityö ja hyvä kommunikointi ihmisten välillä takaa parempilaatuisen lopputuloksen. Leonard et al. puhuvat juuri tästä tutkimuksessaan (2004), ja kertovat miten kommunikoinnin puute työntekijöiden välillä voi johtaa tahattomaan harmiin. Tämä pätee mihin vain, on sitten kyse potilaasta sairaalassa, ongelmanratkaisusta yrityksessä tai tilausten tekemisestä ravintolassa.

## 1.4 Kulttuurilliset ulottuvuudet

Kulttuurilliset ulottuvuudet auttavat ymmärtää kulttuuria ja sen merkitystä paremmin. Hofstede (1984) jakaa kulttuurilliset ulottuvuudet neljään kategoriaan: valtaetäisyys, epävarmuuden välttely, yksilöllisyys ja kollektiivisuus sekä maskuliinisuus ja feminiinisyys. Nämä kulttuurilliset ulottuvuudet on luotu 15 vuoden tutkimuksen ajalta, käsittäen kulttuurilliset piirteet eri maissa, joissa löytyy eroavaisuuksia.

Valtaetäisyydellä (eng. power distance) tarkoitetaan sitä, miten valta jakautuu organisaatiossa, ja miten organisaation jäsenet sen hyväksyvät. Korkea valtaetäisyys viittaa isoon kuiluun esimiehen ja alaisen välillä. Alhainen valtaetäisyys tarkoittaa, että epätasa-arvoa on organisaatiossa mahdollisimman vähän, ja esimiehen ja alaisen ero ei ole hierarkisesti suuri. (Hofstede, 1984).

Epävarmuuden välttelyllä tarkoitetaan sitä, missä määrin jossain kulttuurissa siedetään epävarmuutta, ja miten se siellä koetaan. Korkealla epävarmuuden välttelyllä viitataan siihen, että epävarmuutta pyritään välttämään suuresti ja se koetaan jopa häpeällisenä. Matalan epävarmuuden kulttuureissa taas epävarmuutta pidetään täysin normaalina asiana. (Hofstede, 1984).

Yksilöllisyys ja kollektiivisuus tarkoittavat Hofsteden (1984) mukaan sitä, kuinka suuresti ihmiset kokevat liitosta omaan identiteettinsä ja ryhmäänsä. Yksilöllisyydessä korostuu ihmisen oman identiteetin ajattelu, ja päätöksiä tehdään lähinnä ajatellen itseään. Kollektiivisessä tavassa ajatellaan enemmän omaa ryhmää, eikä yksilöllisyys ole pääasia. Kuuluvuuden tunnetta ryhmään pidetään sen sijaan tärkeänä. Yksilöllisyyden ja kollektiivisuuden tunteet eroavat eri kulttuureissa huomattavasti. (Hofstede, 1984).

Maskuliinisuus ja feminiinisyys tarkoittava Hofsteden ulottuvuuksissa sitä, miten yhteisö suhtautuu yleisellä tasolla elämiseen ja miten miesten ja naisten asemat rakentuvat kulttuurissa. Maskuliinisuudella tarkoitetaan yhteiskunnallisesti sitä, että materiaalista omistamista arvostetaan ja pyritään menestymiseen. Feminiinisyys tarkoittaa päinvastaista, ja siinä

tärkeimpänä huomiona on itse elämänlaatu, kuten muista välittäminen, eikä esimerkiksi materiaalisella omaisuudella ole merkitystä. Feminiinisyydessä myös sukupuoliroolit voivat olla vaihtelevia, kun taas maskuliinisuudessa sukupuolten välinen ero on selkeä ja siihen kiinnitetään huomiota. (Hofstede, 1984).

## 2 TIIMITYÖ MONIKULTTUURISESSA ORGANISAATIOSSA

Vuoden 1990 loppupuolella tuli uusi ilmiö esille, tätä kutsuttiin “tiimibuumiksi.” Silloin alettiin organisaatioissa muodostaa päättömästi tiimejä, ilman ymmärrystä siitä, miksi niitä kannatti muodostaa. Kuitenkin, ajan kuluessa ja tiimien muodostamisen tärkeyden ymmärtämisen myötä, huomattiin sen tuovan organisaatioille valtavasti tehokkuutta toimintaan, laatua sekä parempaa yhteishenkeä ilmaan. On kuitenkin pidettävä mielessä, että vaikka tiimityöskentelyä pidetäänkin tärkeänä ja tuottavana, se voi tehottomimmillaan vaikuttaa organisaatioon erittäin päinvastaisesti. (Lehtinen, 2012) Tästä huomataan, kuinka tiimejä on käsiteltävä huolella, vaikka ne eivät olisikaan monikulttuurisia. Vuoden 1990 jälkeen alkoi yleistyä myös monikulttuuriset organisaatiot, joissa käytettiin tiimejä. Tässä onkin sitten riskinä se, että monikulttuurisuus tuo lisää haasteita jo mahdollisesti olemassa oleviin vaikeuksiin.

Esa Lehtinen (2012) kirjoitti itse luomastaan kuusiportaisesta toimintamallista Hämeen sanomissa, joka auttaa tekemään tiimitoiminnasta toimivan. Malli on esitetty taulukossa 1.

**Taulukko 1.** Kuusiportainen toimintamalli tiimityöstä. (Lehtinen, 2012)

1. porras	Siirtyminen tiimityöhön vain, jos tarpeellista
2. porras	Miksi perustamme tiimejä?
3. porras	Tiimiyönteisen ilmapiirin luominen
4. porras	Valta- ja vastualueiden jakaminen tiimeille
5. porras	Tiimit luovat päämäärän ja yhteiset tavoitteet
6. porras	Tiimin sisäiset valta- ja vastuusuhteet

Porras 1 tarkoittaa sitä, että organisaation kannattaisi siirtyä tiimitoimintaan vasta, kun kohtaa sellaisen suoritushaasteen, jonka suorittamiseksi tarvitaan yhteistoimintaa. Nämä tällaiset suoritushaasteet voivat olla sisäisiä tai ulkoisia muutospaineen aiheuttamia haasteita, kuten paine parantaa tuottavuutta, paine vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin sekä kiristynyt kilpailu. Seuraavassa portaassa organisaatiolla tulisi olla selkeä vastaus siihen, miten tiimeillä voitaisiin kehittää omaa toimintaa. Tämä porras edellyttää tiimien peruseriaatteiden

ymmärtämistä ennen siihen siirtymistä. Kolmannessa portaassa olisi luotava tiimimyönteinen ilmapiiri, eli olisi oltava hyvä tiedonkulku eri henkilöstöryhmien välillä. Johdon tulee motivoida työntekijöitään tiimityöhön, jotta työnteko olisi sujuvaa. Samalla olisi otettava vastaan kritiikkiä muulta henkilöstöltä, mikä saa aikaan luottamusta. Neljännessä portaassa tiimejä muodostettaessa, heille täytyy määritellä valta- ja vastualueet. Tämä tarkoittaa sitä, että jos tiimin jäsenille annetaan vastuuta paljon, tulisi heille antaa myös valtaa. Toiseksi viimeisessä portaassa tiimit luovat itse mielekkään ja koko organisaation visioon sekä strategiaan sopivan päämäärän. Tämän myötä tiimi saa omat pelisäännöt ja sitoutuvat niiden noudattamiseen. Viimeisessä eli kuudennessa portaassa käydään vielä tiimeittäin läpi sisäiset valta- ja vastuusuhteet. Jos esimerkiksi esimies on tiimissä mukana, hän ei suinkaan ole tiimin johtajan roolissa. Hän saattaa olla tiimin vetäjänä, mutta tämä tarkoittaa sitä, että hän on yksi jäsen muiden joukossa, jolla on oma tehtävänsä. (Lehtinen, 2012)

## **2.1 Tiimien muodostaminen**

Kun organisaatiossa päätetään siirtyä tiimitoimintaan jonkin projektin suorittamiseksi, on muistettava, että avain yrityksen tai minkä tahansa organisaation menestykseen on hyvä tiiminvetäjä pätevien tiimin jäsenten kanssa. Tiimejä muodostetaan siis valitsemalla tiimeihin sopivat jäsenet, ja lopuksi vielä tiimin vetäjä, joka toimii kyseessä olevan projektin päällikkönä. Tiimien muodostamisella on ensisijainen rooli, kun tavoitellaan toimintakykyistä organisaatiota, ja parhaimman hyödyn saamiseksi tämä muodostaminen lähtee siitä, että määritellään jokaisen jäsenen osaaminen ja arvioidaan täyttääkö se tarvittavia vaatimuksia. Bozbura et al. (2007) ovat ehdottaneet viiden ominaisuuden arvioimista. Nämä ominaisuudet ovat kyky, strateginen integraatio, kulttuurillinen relevanssi, tietojohtaminen sekä johtajuus. Tiimejä muodostettaessa on siis tärkeä keskittyä jokaisen jäsenen osaamisalueeseen, jotta saataisiin paras hyöty irti yhteistoiminnasta. (Wi et al. 2009)

## 2.2 Globaalit tiimit ja niiden johtaminen

Zander et al. (2012) kirjoittavat tutkimuksessaan globaaleista tiimeistä siitä, kuinka nykyään monikansallisissa organisaatioissa vakiintunut organisatorinen muoto on käyttänyt työvoimaa globaalisti virtuaalisessa muodossa. Globaalit tiimit eroavat muista tiimeistä siten, että niillä on globaalisti hajanainen työympäristö sekä siten, että he ovat heterogeenisempi ryhmä suuremmissa mittakaavassa. Tutkimus globaalien tiimien johtamisesta on kuitenkin suhteellisen puutteellista, joten voidaan rajata tarkastelua virtuaalisten sekä monikulttuuristen tiimien johtamiseen.

### 2.2.1 Virtuaalisten tiimien johtaminen

Globaalit virtuaaliset tiimit tarkoittavat kansallisesti, maantieteellisesti sekä kulttuurisesti erilaisia ryhmiä, jotka tekevät yhteistyötä ja kommunikoivat melkein pelkästään elektronisen median kautta. Tiimin jäsenet työskentelevät eri paikoista ympäri maailmaa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ilman kasvokkaista kohtaamista. (Zander et al. 2012)

Virtuaalisen tiimin johtajat kohtaavat ainutlaatuisia haasteita juuri johtajuudessa. Malhotra et al. (2007) tunnistavat kuusi toimintatapaa, joita tehokkailla virtuaalisen tiimin johtajilla on ollut käytössä. Nämä ovat:

1. Luottamuksen kehittäminen ja ylläpitäminen elektronisen median kautta
2. Varmistus siitä, että monimuotoisuus on ymmärretty ja arvostettu kaikkien kesken
3. Hallita virtuaalisen työvoiman aikataulua
4. Tarkkailla tiimin edistymistä teknologian kautta
5. Parantaa virtuaalisen tiimin jäsenten näkyvyyttä tiimin sisällä ja organisaation ulkopuolella
6. Sallia virtuaalisen tiimin jäsenten hyötyä yksilöllisesti tiimistä

Zander et al. (2012) toteavat, että tämä yleistynyt virtuaalinen konteksti on mahdollistanut tiimien hyvän menestyksen ja tehtävien tehokkaamman suorituksen, kun ihmisiä ja muita resursseja on eri lokaatioissa. Kuitenkin, kuten aiemminkin jo mainittiin, näihin positiivisiin

aspekteihin liittyy myös paljon haasteita. Haasteita aiheuttaa tiimin jäsenten erilaiset kulttuuriset taustat, teknologian osallisuus ja vielä se, että tiimin jäsenet elävät eri aikavyöhykkeillä. Globaalien virtuaalisten tiimien johtajilla on oltava Davisin ja Bryantin (2003) mukaan erinomaiset kommunikointitaidot sekä heidän on hallittava kasvokkaiset kohtaamiset hyvin niiden rajallisen määrän takia.

### 2.2.2 Monikulttuuristen tiimien johtaminen

Monikulttuuristen organisaatioiden tulee rakentaa tiimejä, joissa jokainen tiimin jäsen kaikista eri sosiokulttuureista pystyy saavuttamaan täyden potentiaalin siinä toiminnassa. Tämä olisi ideaalitalanne, jolloin vältyttäisiin monikulttuurisuuden tuomista haasteista tiimeissä ja yhteistyössä. Tätä ideaalitalannetta tavoitellessa, johtajat kohtaavat usein eräänlaisen kahtiajaon yrittäessään ylläpitää tasapainoa kahden asian välillä. Nämä asiat ovat organisaation omien tavoitteiden saavutus sekä toisaalta työntekijöiden yksilöllisten kulttuurien ylläpito. (Edewor & Aluko, 2007)

Johtajien olisi erittäin tärkeää ilmaista monikulttuurisen tiimin jäsenilleen aitoa kiinnostusta jokaista yksilöä sekä heidän taustoja kohtaan. Tämä parantaa moraalialia sekä ymmärrystä. (Zander et al. 2012) Kulttuuriset eroavaisuudet tiimeissä voivat aiheuttaa paljonkin esteitä tehokkaalle suoritukselle, ja yleensä nämä esteet huomataan vasta kun vahinko on tapahtunut. Johtajien pelkkä väliintulo tietyssä konfliktitalanteessa voi tuoda enemmän harmia kuin hyötyä, ja tästä syystä olisi tiedettävä jo etukäteen, mitkä kulttuuriset tekijät voivat aiheuttaa konfliktitalanteen. Näin johtajat voivat sitten tulla konfliktitalanteessa väliin tavalla, joka sekä saa tiimin takaisin tehtävän pariin että voimaannuttaa tiimin jäsenet suoriutua tulevaisuudessa samankaltaisista haasteista itsekseen. Nämä kaikki kulttuurisista syistä johtuvat haasteet tiimeissä ovat kuitenkin johdettavissa, niin kauan kuin sekä tiiminjohtaja että muut tiimin jäsenet ymmärtävät käyttää oikeaa strategiaa ja välttää yhteen kulttuuriin perustuvaa käyttäytymistä. (Brett et al. 2009)



## 2.3 Eri organisaatiomalleja

Eri organisaatiomalleja on paljon muitakin kuin pelkästään tässä kappaleessa läpikäytävät. Kolme organisaatiomuotoa, joita seuraavaksi käsitellään, liittyvät kuitenkin merkittävämmiin tämän tutkielman pääajatuksiin, sillä siinä näkyy monikulttuurinen kehitys organisaatiomaailmassa.

Nykypäivän organisaatioiden on kehitettävä toimintaansa jatkuvasti monikulttuuriseen työvoimaan sopivaksi, sillä työvoiman monimuotoistuttua myös mahdollisuus ylimääräisiin kustannuksiin, sisäisiin konflikteihin sekä kommunikaation häiriöihin lisääntyy. Tästä syystä johtajia on alettu ohjaamaan kohti monikulttuurisen organisaation käsitettä, heidän ymmärryksen lisäämiseksi liittyen näiden harmien välttämiseen. (Cox, 1991)

### 2.3.1 Monoliittinen organisaatio

Monoliittisissä (eng. monolithic) organisaatioissa ominaista on se, että kyseisessä organisaatiossa ei joko ole yhtään monimuotoisuutta tai sitä on todella vähän. Yleensä näissä organisaatioissa työvoima koostuu yhdestä homogeenisestä dominantista miesryhmästä, ja ihan muutamista harvoista naisista sekä eri kulttuureista tai muusta vähemmistöstä tulevista miehistä. Ominaista on myös se, että nämä vähemmistöt työskentelevät selkeästi alemmissa asemissa kuin muut. Pystyäkseen sopeutua organisaatioon, vähemmistöjen on hyväksyttävä organisaatiossa vallitsevia normeja, jotka ovat peräisin siellä hallitsevasta enemmistön kulttuurista. Yksi positiivinen huomio tämänkaltaisissa organisaatioissa on ainakin se, että välttään kulttuurista johtuvista konflikteista työvoiman sisällä. (Cox, 1991; Oerlemans & Peeters, 2010)

Tästä organisaatiomallista siirryttiin vuoteen 1990 mennessä pluraaliin organisaatioon, josta kerrotaan seuraavassa kappaleessa lisää. Tätä kehitystä ajoi eteenpäin useat yhteiskunnalliset tahot, mm. feministi- sekä ihmisoikeusjärjestöt. Myös naisten parempi kouluttautuminen vaikutti uuden organisaatiomallin kehitykseen. (Cox, 1991)

### 2.3.2 Pluraali organisaatio

Pluraali organisaatio eroaa merkittävästi monoliittisesta organisaatiosta. Pluraalissa organisaatiossa työvoima on paljon heterogeenisempää ja sen tavoitteena onkin työllistää sekä mahdollisesti ylentää eri etnisiltä juurilta olevia työntekijöitä sekä muita vähemmistöjä. Näissä organisaatioissa harjoitetaan tasa-arvoa ja vähennetään ennakkoluuloja sekä muuta syrjintää vähemmistöä kohtaan. (Cox, 1991; Oerlemans & Peeters, 2010) Pluraali organisaatio on kuitenkin kulttuurillisesti monoliittinen, sillä eriarvoisuutta ei pyritä hyödyntämään organisaation toiminnan eduksi. (Cox & Blake, 1991) Tämä organisaatiomuoto on silti lähempänä nykyaikana yleistynyttä monikulttuurista organisaatiota, josta kerrotaan vielä tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

### 2.3.3 Monikulttuurinen organisaatio

Organisaatio, jossa on yksinkertaisesti paljon eri kulttuureja edustavia ryhmiä, on pluraali organisaatio. Vasta sitten, kun tämä organisaatio oikeasti arvostaa tätä monimuotoisuutta, siitä tulee monikulttuurinen organisaatio. Ominaista monikulttuuriselle organisaatiolle on, että siellä vallitsee pluralismia (moniarvoisuutta), täydellistä rakenteellista integroitumista, täydellistä vapaamuotoista verkostoa, ennakkoluulon ja syrjinnän olemattomuutta sekä vähäistä työryhmän sisäistä konfliktia johtuen kulttuurisista eroavaisuuksista. (Cox, 1991; Oerlemans & Peeters, 2010)

#### 2.3.3.1 Monikulttuurisen organisaation saavuttaminen

Monikulttuurisen organisaation aseman saavuttaminen on nykypäivänä monen yrityksen tavoiteteila, ja Cox & Blake (1991) ovat listanneet viisi asiaa joiden pohjalta yritys voi tulla monikulttuuriseksi.

1. Johtaminen
2. Harjoitteluohjelmat
3. Tutkimus

#### 4. Analyysit ja HR

#### 5. Seuranta

Johtamisella tarkoitetaan tässä merkityksessä sitä, että hyvä johdon tuki ja sitoutuminen erilaisten kulttuurien hyväksymiseen ja huomioon ottamiseen on tärkeä osa monikulttuuriseksi organisaatioksi tulemistä. HR-järjestelmän uudistaminen, yrityksen omistajien sitoumus sekä vuosia kestävä operaatio monikulttuurisuuden edistämiseksi on usein tarvittavaa, mikäli status halutaan yritykseen saada. Kyseisillä johtamiskeinoilla se kuitenkin onnistuu. (Cox & Blake, 1991)

Erilaiset harjoitteluohjelmat työntekijöille ovat tärkeitä, mikäli monikulttuurisuutta aiotaan edistää organisaatiossa. Kahdenlaiset harjoittelut ovat suosittuja: tietoisuusharjoitukset, joiden tehtävänä on kasvattaa työntekijöiden tietoisuutta erilaisista kulttuureista ja työtavoista. Toinen tapa on taitoharjoittelu (eng. Skill-building training), jossa perehdytään spesifimmin kulttuurien välisiin eroihin ja miten niitä tulisi ottaa käytännössä huomioon työpaikalla. Cox ja Blake (1991) toteavatkin, että harjoittelujen tulisi olla jatkuvia, eikä yhden illan seminaareja.

Kolmas asia on tutkimus. Tutkimusdatan kerääminen monikulttuurisuudesta ja siihen liittyvistä asioista auttaa organisaatiota kehittymään haluttuun suuntaan. Tutkimus voi auttaa esimerkiksi tunnistamaan ongelmia sekä ratkaisemaan niitä, mutta myös yleisesti valistamaan työntekijöitä. Lisäksi tutkimus asioista myös yleensä kertoo sen, millä mittakaavalla asioita pitäisi muuttaa. (Cox & Blake, 1991)

HR-osasto on tärkeässä roolissa organisaation muuttamisessa monikulttuuriseksi. Esimerkiksi rekrytointi, yrityksen oma mainonta sekä palkkausjärjestelmät ovat esimerkkejä siitä, missä yrityksen arvomaailma näkyy. Yrityksen politiikan HR:n puolesta tulee olla tasapuolinen kaikille työntekijöille. Kiinnittämällä huomiota näihin asioihin voi yrityksen toimintaan saada ison muutoksen. (Cox & Blake, 1991)

Muutoksen seuranta (eng. Follow-up) on kokonaisuuden kannalta merkittävin palanen organisaation kehityksessä kohti monikulttuurisuutta. Tapahtuvia asioita ja saatuja tuloksia tulee monitoroida aktiivisesti yrityksen johdon toimesta. Monikulttuurisuuden seurannasta

pitää saada osa yrityksen arkea. Seuranta tulisi tehdä myös työntekijöiden näkökulmasta, esimerkiksi erilaisilla mittareilla ja kyselyillä. (Cox & Blake, 1991)

Edellä olevat viisi tapaa on todettu tehokkaaksi tavaksi tehdä organisaatiosta monikulttuurinen. Yrityksen kulttuurin muutos on pitkäaikainen prosessi, mutta välttämätöntä, jos

### **3 TIIMITYÖN EDUT JA HAASTEET MONIKULTTUURISESSA ORGANISAATIOSSA**

Kun puhutaan tiimityöstä monikulttuurisessa organisaatiossa, yleensä ensimmäiseksi ihmisillä tulee mieleen pelkkiä monikulttuurisuuden tuomia haasteita. Tosiasiassa etujakin löytyy ja paljon. Seuraavissa kappaleissa lähdetään tarkastelemaan tiimityötä monikulttuurisessa organisaatiossa molemmista perspektiiveistä.

#### **3.1 Monikulttuurisuudesta johtuvat edut**

Kulttuurikäyttäytyminen on jokaisella eri kulttuuria omaavalla alitajunnassa, ja tästä johtuvat käytökset eivät yleensä ole helposti tunnistettavissa. Kulttuuri vaikuttaa kuitenkin vahvasti ihmisen käyttäytymiseen, kuten tapaan ajatella asioita ja kommunikoida muiden kanssa, joten voidaan todeta tämän olevan erittäin merkityksellinen asia.

Stahl et al. (2010) kirjoittavat tutkimuksessaan paljon eduista, jotka syntyvät nimenomaan eri kulttuureista johtuen. He ovat tutkineet, että vaikka muutkin diversiteetin tekijät (ikä, sukupuoli yms.) luovat etuja, niin on silti kulttuurista sekä etnisyydestä johtuvat paljon vahvemmassa asemassa. Tällaisissa tiimeissä, joissa kulttuurit kohtaavat, on tutkimusten mukaan todettu vallitsevan ilmiö, jossa oppiminen tehostuu. Joillekin ihmisille kulttuuri tai uskonto merkitsee enemmän kuin muille, ja toiset kokevat huomasti onnellisuutta näiden kautta. Tiimeissä yksilöiden erilaisuus välittyy muille, ja yhden ihmisen positiivisuus tarttuu helposti muille tiimin jäsenille. Näin siis koko tiimi voi hyötyä siitä, että jotkut yksilöt omaavat toivoa, tehokkuutta ja optimismia, joka siis usein syntyy kulttuureiden tai uskomuksien kautta.

Monikulttuurisuus on resurssi, josta jokaisen organisaation olisi hyvä ottaa kaikki mahdollinen hyöty irti. Muun muassa Cox (1991) listaa artikkelissaan muutamia etuja, johtuen juuri organisaation monikulttuurisesta työvoimasta. Nämä ovat parempi päätöksentekokyky, korkeampi luovuus sekä innovointitaito, menestyksekkäämpi yritysmainostus ulkomaille sekä parempi taloudellisen jakelun mahdollisuus.

Kulttuurillisen diversiteetin sekä luovuuden välillä voidaan ajatella olevan eräänlainen linkki. Tämä johtuu ihmisten eri taustoista, joista ihmiset ovat omaksuneet eri tapoja käyttäytymiseen ja ajatteluun. Eri etnisiltä juurilta tulevilla ihmisillä on kaikilla erilaisia kokemuksia, ja tällä on osaltaan vaikutus siihen, että luovuus kasvaa monikulttuurisessa tiimissä. Myös muita syitä on, kuten eri taustaisten ihmisten tapa havainnoida asioita, prosessoida informaatiota tai lähestyä ongelmaa. (Mannix & Neale, 2005; Stevens et al., 2008).

Taylor Cox ja Stacy Blake (1991) listaavat artikkelissaan kuusi etua, joita monikulttuurinen organisaatio voi saavuttaa oikeanlaisella yrityskulttuurilla ja tiimien johtamistavoilla.

**Taulukko 2.** Kuusi saavutettavaa etua monikulttuurisessa organisaatiossa. (Cox & Blake, 1991)

Kulut	Epäonnistuneet työsuhteet tuovat yrityksille turhia kuluja, monikulttuurisessa organisaatiossa tulee pyrkiä mahdollisimman laadukkaisiin työsuhteisiin.
Resurssien hankinta	Monikulttuurisuuden kasvaessa yrityksen kannattaa suunnata rekrytointiaan myös vähemmistöille.
Markkinointi	Hyväksyvällä moniarvoisella kulttuurilla yritys voi kasvattaa myyntiään vähemmistöjen keskuudessa.
Luovuus	Monikulttuuristen tiimien luovuus ja innovatiivisuus ovat paremmalla tasolla kuin täysin homogeenisen tiimin.
Ongelmanratkaisukyky	Monikulttuurisen organisaation tiimin jäsenten ongelmanratkaisu on kattavampaa kuin homogeenisissä tiimeissä.
Joustavuus	Yrityksen joustava rakenne kasvattaa sen haluttavuutta vähemmistöjen keskuudessa ja lisää toiminnan tehokkuutta.

Kulua (eng. Cost) Cox ja Blake (1991) avaavat siten, että esimerkiksi naiset ja muut etniset ryhmät lähtevät keskimäärin helpommin työpaikastaan kuin miehet. Lisäksi on todettu, että myöskään työhyvinvointi ei ole läheskään samalla tasolla. Kaikkiaan vähemmistöjen työsuhteet ovat yli 40 prosenttia lyhyempiä kuin enemmistöjen. Myös syyt työsuhteiden päättymisen taustalla eroavat: miehillä syy on usein etenemismahdollisuuksien puutteena tai tyytymättömyytenä organisaation kulttuuriin. Vähemmistöillä syyt ovat yleensä suoraan liitoksissa siihen, ettei omaan akateemiseen kyvykkyyteen tähtääviä tehtäviä ole tarjolla. Lyhyet työsuhteet aiheuttavat organisaatiolla paljon kuluja, sillä rekrytointi ja perehdytys ovat kalliita. Oikeanlaisella yrityskulttuurilla työsuhteita voi pidentää ja näin kuluja vähentää.

Resurssien hankinta (eng. Resource acquisition) tarkoittaa sitä, että työpaikan tulee rekrytoinnissaan kiinnittää huomiota siihen, kuinka kiinnostava se on vähemmistöjen näkökulmasta. Valkoisten miesten osuus työmarkkinasta pienenee länsimaissa suhteellisesti, jolloin huomio rekrytoinnissa tulee kohdistaa kaikkiin. Cox ja Blake (1991) toteavat, että yritykset jotka saavat eniten vähemmistöjen huomiota, menestyvät suhteellisesti myös parhaiten jatkossa.

Markkinoinnissa (eng. Marketing) tulee ottaa huomioon samat asiat kuin rekrytoinnissa. Yritys, joka on monikulttuurinen ja arvostaa erilaisia vähemmistöjä, saa myös myytyä omia tuotteitaan heille paremmin. Vähemmistöt ostavat todennäköisemmin yritykseltä, joka kunnioittaa kulttuurissaan heidän arvojaan. Monikulttuurinen organisaatio voi siis omalla politiikallaan kasvattaa myyntiään. (Cox & Blake, 1991)

Luovuus (eng. Creativity) ja innovointi kasvaa tiimityössä selkeästi, kun tiimit ovat heterogeenisiä. Cox ja Blake (1991) toteavat, että parhaimmilla yrityksillä panostetaan nimenomaan heterogeenisiin tiimeihin, koska silloin näkökulmat ratkaisuihin ovat monialaisempia ja kattavampia. Asia todettiin mittaamalla homogeenisiä tiimejä (sama akateeminen tausta) ja heterogeenisiä (eri sukupuoli, ikä ja akateeminen tausta).

Monikulttuurisilla tiimeillä on myös havaittu olevan parempi ongelmanratkaisukyky (eng. Problem solving) kuin homogeenisillä. Monikulttuurisiksi havaittiin tässä tapauksissa tiimien jäsenten erilainen persoonallisuus, akateeminen tausta ja sukupuoli. Cox ja Blake (1991)

toteavatkin, että ryhmän samankaltaisuus tarkoittaa usein sitä, että ryhmässä on enemmän kilpailuhenkisyttä jäsenten kesken sekä vähemmän puheenaiheita, mikä itsessään vähentää ongelmanratkaisukykyä ja näkökulmien laajuutta.

Joustavuudella (eng. System flexibility) tarkoitetaan sitä, että hierarkia ei ole jyrkkää ja toiminta innovatiivista. On todettu, että vähemmistöillä on korkeampi halukkuus joustavuuteen ja monimuotoisuuteen, mikä taas usein parantaa toimintakykyä ja tuloksia erilaisissa tehtävissä. Organisaation joustavuuden on myös todettu parantavan ihmisten viihtyvyyttä työpaikalla, ja sitä kautta myös vaikuttaen suoraan suoriutumiseen tehtävistä. Monimuotoisuus tuo siis yrityksen kulttuuriin joustavuutta, mikä parantaa usein yrityksen imagoa ja tulosta. (Cox & Blake, 1991)

### **3.2 Monikulttuurisuudesta johtuvat haasteet**

Jokaisella yrityksellä on oma kulttuuri, mikä käsittää uskomukset, periaatteet, käytännöt ja käyttäytymisnormit (Fine, 1995). Yrityksen johto on kehittänyt yritykseen tavan tehdä asioita, ja toiminta perustuu kehitettyyn arvomaailmaan. Kun yrityksen työntekijät ovat eri taustoista ja kulttuureista, on yrityksen arvomaailman toteutuminen suuri haaste johtajille (Edewor & Aluko, 2007).

Yleistyneet monikulttuuriset organisaatiot tarvitsevat oikeat johtajat oikealla strategialla, jotta yhteistyö siellä sujuisi vaivatta. Aina ei kuitenkaan ole helppoa johtajien rakentaa ympäristöä, jossa kaikki organisaatioissa arvostaisivat monimuotoisuutta. Monikulttuurisista organisaatioista löytyy aina niitä henkilöitä, joilla on ennakkoluuloja ja huonoja suhtautumisia etniseen vähemmistöön, ja näihin ei johtajat välttämättä pysty paljon vaikuttamaan. Tämä huono suhtautuminen usein johtuu siitä, että osa etniseen enemmistöön kuuluvista pelkäävät oman aseman heikkenemisestä työpaikalla, mikäli työvoiman monimuotoisuus kasvaa. (Edewor & Aluko, 2007)



Johtaessa organisaatiota täytyy ottaa huomioon kulttuurista tulevat erilaiset tiimityöskentelytavat. Osalla kulttuureista, joissa korostetaan ihmisen yksilöllisyyttä, työpaikalla vaalitaan vahvasti organisoituja ja määrättyjä tiimejä. Toisaalta taas kulttuurit, jotka perustuvat ihmisen ryhmän osana olemiseen suosivat työpaikoilla rentoja ja epävirallisia tiimejä. Näiden kahden työskentelykulttuurin yhteensovittaminen organisaatiossa tulee väkisin esiin, ja aiheuttaa hankaluuksia johtajille monella tasolla. (Edewor & Aluko, 2007)

Kulttuuriset eroavaisuudet tiimeissä tuovat paljon haasteita, ellei niihin yritä vaikuttaa jo heti alusta alkaen. Taylor Cox:n mukaan monikulttuurisuudesta johtuvat haasteet voivat tuoda organisaatiolle turhia kuluja, ylimääräistä organisaation sisäistä konfliktia sekä kommunikaation luhistumista. (1991) Etenkin kommunikaatio on tärkeää tehokkaan työn kannalta, ja se valitettavasti on myös suurin haaste monikulttuurisissa tiimeissä. Eri taustaisten ihmisten tavat kommunikoida muiden kanssa voivat nimittäin erota suuresti toisistaan ja näin aiheuttaa väärinkäsityksiä sekä alentaa tiimityön tehokkuutta (Cox, 1994).

Brett et al. (2009) mainitsevat, että etnisen vähemmistön sujuvan etnisen enemmistön kielen taidon puute aiheuttaa myös sitä, että etniseen vähemmistöön kuuluvan työvoiman pätevyyttä aliarvioidaan muiden tiimin jäsenten toimesta.

Johdannossa mainitut kulttuurista johtuvat esteet monikulttuurisissa tiimeissä olivat konfliktit päätöksenteon yhteydessä, konfliktit hierarkian aiheuttamista asenteista, suora sekä epäsuora kommunikaatio ja ongelmallinen sujuva yhteinen kieli ja aksentti (Brett et al. 2006). Avataan niiden jokaisen tarkoitus vielä taulukossa 3.

**Taulukko 3.** Neljä kulttuurista johtuvaa estettä monikulttuurisissa tiimeissä. (Brett et al. 2006)

<p>Konfliktit päätöksenteon yhteydessä</p>	<p>Ihmiset eroavat siinä kuinka paljon tarvitsevat aikaa ja analyysia miettiä ratkaisua. Tämä aiheuttaa turhautumista niissä, jotka haluavat päättää asiasta nopeammin, kun tiimissä on niitä, jotka haluavat vielä miettiä ongelmaa tarkemmin.</p>
<p>Konfliktit hierarkian aiheuttamista asenteista</p>	<p>Tiimin jäsenet, jotka tulevat kulttuurista, jossa ovat tottuneet hierarkiaan, haluavat tulla kohdelluksi eri tavoin riippuen asemastaan organisaatiossa. Muut taas eivät, jolloin tämä voi aiheuttaa nöyryyksen tunnetta sekä uskottavuuden vähenemistä, kun ne, jotka hierarkista käytöstä tarvitsevat eivät sitä saa.</p>
<p>Suora sekä epäsuora kommunikaatio</p>	<p>Osa ihmisistä on tottunut käyttämään suoraa kommunikaatiota, mikä tarkoittaa, että kysyy suoraan asiasta. Osa taas suosii epäsuoraa kommunikaatiota, joka tarkoittaa sanallisen kysymyksen sijaan sitä, että pelkästään osoittaa ongelmaa. Tämä johtuu ihmisten kulttuurin kommunikaationormeista, jolloin vääränlainen kommunikaatitapa käsitetään vahingossa loukkauksena ja suhteet kärsivät.</p>
<p>Ongelmallinen sujuva yhteinen kieli sekä aksentti</p>	<p>Ne tiimin jäsenet, jotka eivät kuulu organisaation etniseen dominanttiryhmään, saattavat kohdata vaikeuksia myös kielellisesti. Kun yhteinen kieli ei ole niin sujuvaa, menettää tiimi mahdollisesti paljon hyvää tietämystä tai ongelmanratkaisutaitoa itse tietämättään. Tämäkin aiheuttaa turhautumista kaikissa jäsenissä.</p>

## 4 RATKAISUJA HAASTEISIIN

Jotta organisaatioissa voitaisiin hyötyä monikulttuurisesta työvoimasta, tulisi johtajien puuttua asiaan siten, että he rakentaisivat sopivan ympäristön tällaiselle työvoimalle. Tutkimuksia tästä aiheesta tehneet henkilöt (Fernandez, 1993; Rice, 1994; Carnevale and Stone, 1994) sanovat, että muutamien asioiden huomioon ottaminen takaa tällaisen onnistuneen ympäristön organisaatiossa. Nämä ovat:

1. Hyvän esimerkin asettaminen
2. Kirjallinen kommunikaatio/Yleiset ohjeet työntekijöille
3. Harjoitteluohjelma
4. Yksilöiden erojen tunnistaminen
5. Vähemmistöryhmiltä palautteenkerääminen aktiivisesti
6. Palkitsemisen parantaminen
7. Sosiaalisten tilaisuuksien järjestäminen
8. Joustava työympäristö
9. Jatkuva valvonta

Hyvän esimerkin asettamisella tarkoitetaan sitä, että yrityksen johtajilla ollessa suurin vastuu organisaation ilmapiiristä, he voivat vaikuttaa siihen näyttämällä muille hyvää esimerkkiä siitä, kuinka ottaa huomioon myös eri etnisiltä taustoilta tulevia ihmisiä. Tämä käsittää ennakkoluulojen vähentämistä sekä muiden monikulttuurisuudesta johtuvien esteiden poistamista. (Fernandez, 1993; Rice, 1994; Carnevale and Stone, 1994)

Kirjallisella kommunikaatiolla viitataan siihen, että niiden organisaatioiden, jotka vastustavat syrjintää, tulisi laatia työntekijöilleen yleisiä ohjeita käyttäytymiseen, jotka ovat osa organisaation missiota. Nämä yleiset ohjeet ovat osoitettu kaikille, jotta vähemmistöryhmät eivät tuntisi olevansa yksin. (Fernandez, 1993; Rice, 1994; Carnevale and Stone, 1994)

Harjoitteluohjelmat ovat nykyään yleistyneet monissa organisaatioissa, ja niiden tarkoituksena on lisätä työntekijöiden arvostusta sekä tietämystä siitä, kuinka paljon etuja monikulttuurisuudesta voi tulla organisaatiolle. Suosituimmat harjoitteluohjelmat ovat

tutkijoiden mukaan tietoisuuden sekä taitojen lisääminen. Näiden avulla pyritään saamaan kaikille työntekijöille tietoisuuteen monikulttuurisuuden käsite sekä nykyaikaisen työvoiman monimuotoistuminen tarkoituksineen. Lisäksi myös eri kulttuurien sekä sitä kautta aiheutuneiden vaikutusten käsitteleminen monikulttuurisissa tiimeissä on olennaista. Tällä halutaan, että työntekijöiden ajattelutapa ja suhtautuminen monikulttuuriseen ympäristöön muuttuu paremmaksi. (Fernandez, 1993; Rice, 1994; Carnevale and Stone, 1994)

Kohta 4, eli yksilöiden erojen tunnistaminen tarkoittaa sitä, että aina erot ihmisten välillä eivät johdu kulttuurista. Ihmiset ovat erilaisia monesta eri näkökulmasta, joten ei kannattaisi heti olettaa, että jonkun työntekijän käytös johtuu vain hänen etnisistä juurista. Näin ollen, tämän kohdan avulla halutaan tuoda esille sitä, että ei ole järkevää aina jaotella ihmisiä ryhmiin kulttuurin perusteella ja olettaa, että tämä kulttuuri vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen. (Fernandez, 1993; Rice, 1994; Carnevale and Stone, 1994)

Palautteenkeräämistä vähemmistöryhmiltä olisi hyvä tehdä siinä mielessä, että pyytämällä tietoa työntekijöiden mielipiteistä sekä osallistuneisuudesta, voi johto nähdä kuinka monikulttuurinen työvoima suhtautuu työtehtäviin ja kuinka paljon he antavat tukeaan näihin. Tämä auttaa näkemään onko monikulttuurinen työvoima arvokasta vai ei. (Fernandez, 1993; Rice, 1994; Carnevale and Stone, 1994)

Palkitsemisen tarkoituksena on vahvistaa sekä organisaation johdon tehokkuutta heidän työssään parantaa työilmapiiriä että työntekijöiden motivaatiota kaikille tasapuolisesti. Tämän lisäksi myös sosiaalisten tilaisuuksien järjestäminen voi olla erittäin tehokas tapa saada eri taustaiset työntekijät tulemaan paremmin toimeen ja oppimaan uutta toisistaan. Nämä tilaisuudet voivat olla mitä tahansa väliltä organisaation sponsoroimista lentopalloturnauksista pikkujoulutapahtumiin. Tämä edistää tutustumista ilman taustalla olevaa työstressiä, jolloin työpaikalla tiimityöskentely helpottuu ja muuttuu mukavammaksi. (Fernandez, 1993; Rice, 1994; Carnevale and Stone, 1994)

Joustavalla työympäristöllä tarkoitetaan sitä, että johtajien tulisi luoda sellainen työympäristö, missä jokainen voi olla omanlaisensa ilman pelkoa syrjinnästä tai ennakkoluuloista. Näin

kaikki voivat saavuttaa täyden tehon työpaikalla, eikä vahingossakaan jää mikään taito käyttämättä. (Fernandez, 1993; Rice, 1994; Carnevale and Stone, 1994)

Lopuksi vielä listattiin jatkuva valvonta, jonka tarkoituksena on se, että johtajat jatkuvasti valvoisivat yllä mainittujen asioiden toteutumista niin, että jokaisella työntekijällä olisi hyvä olla. (Fernandez, 1993; Rice, 1994; Carnevale and Stone, 1994)

Myös Brett et al. (2009) ovat listanneet ratkaisuehdotuksia heidän laatimiin kulttuurista johtuviin esteisiin tiimeissä. Nämä ovat sopeutuminen, rakenteellinen väliintulo, tiimin johtajan väliintulo sekä jäsenen erottaminen.

Kun tiimin jäsenet ovat halukkaita tiedostamaan ja hyväksymään tiimissään olevia kulttuurieroja jäsenten välillä, vältytään hyvin paljon ongelmilta. Tätä ratkaisua kutsutaan sopeutumiseksi, ja se on yleensä toimivin tapa tehostaa tiimityötä. Tämä on myös kannattavinta ottaen huomioon nykyaikaiset lisääntyvät monikulttuuriset organisaatiot. Brett et al. (2009)

Tiimin rakenteellista muutosta voidaan käyttää silloin, kun tiimissä työskentelevät henkilöt eivät osaa tulla toimeen muista kulttuureista tulevien henkilöiden kanssa. Tällöin muutetaan tiimin rakennetta, poistamalla tiimistä henkilö tai henkilöt, joille kulttuurierot ovat suurin ongelma ja siirtämällä heidät toiseen tiimiin. Brett et al. (2009)

Joissain tilanteissa, kun tiimityö saavuttaa jonkinäköisen pattitilanteen, on tiimin vetäjän puututtava tilanteeseen puolueettomasti. Tämä tiimin johtajan väliintulo auttaa ratkaisemaan olemassa olevaa ongelmaa, sillä siinä tilanteessa hän toimii ikään kuin tuomarina, jolla on ylin päätösvalta asiaan. Brett et al. (2009)

Viimeinen Brett et al. (2009) ratkaisuehdotus on jäsenen erottaminen. Tähän turvaudutaan tilanteessa, jossa on jo menetetty liikaa tiimin jäsenten yhteenoton takia johtuen kulttuurieroista. Tämä tapahtuu joko vapaaehtoisesti tai johtajan toimesta.

Yllä olevista ratkaisuehdotuksista huomataan, että vain sopeutuminen on järkevä tapa ratkaista monikulttuurisuuden tuomia ongelmia. Tämä vaatii kuitenkin valtavasti halukkuutta ja

päätäväisyyttä jokaiselta työntekijältä ymmärtämään ja hyväksymään kulttuurierot. Tilanteissa, joissa projekti on lyhytaikainen ja se halutaan saada hoidettua nopeasti alta pois, voidaan turvautua ratkaisuehdotuksiin, jotka eivät kuitenkaan ole parhaita mahdollisia tapoja ratkaista monikulttuurisuudesta johtuvia haasteita. Tästä syystä johtajien on puututtava tilanteeseen ennemmin tai myöhemmin laatimalla strategia hyvän työympäristön saavuttamiseksi.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä tutkimus käsitteli tiimityön etuja ja haasteita monikulttuurisessa organisaatiossa. Tarkoituksena oli tutkia tekijöitä, jotka aiheuttivat näitä haasteita monikulttuurisissa tiimeissä mutta myös saada lukijat ymmärtämään, että monikulttuurisissa organisaatioissa tiimityö saattaa olla paljon tehokkaampaa juurikin monikulttuurisista tiimeistä johtuen. Yleistyneiden monikulttuuristen organisaatioiden takia, haluttiin tässä tutkimuksessa myös löytää ratkaisuja olemassa oleville haasteille etnisen tasa-arvon saavuttamiseksi.

Teoriaosuuden pohjana käytettiin tieteellisiä artikkeleita sekä aiheeseen sopivaa muuta kirjallisuutta. Johdanto-osuudessa esiteltiin tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet ja niiden määrittelyt. Tässä kappaleessa kiteytetään vastaukset kaikkiin tutkimuksessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä käsitellään johtopäätökset tuloksista.

Kandidaatintyön tutkimuskysymykset olivat ”Millaisia etuja sekä haasteita tulee vastaan tiimityössä monikulttuurisessa organisaatiossa?” sekä ”Miten voidaan karsia näitä haasteita ja keskittyä etuihin sekä niihin vaikuttavien tekijöiden panostamiseen?”. Seuraavissa kappaleissa annetaan vastaukset tutkielman tutkimuskysymyksiin.

Monikulttuurisissa tiimeissä kasvaa tapa havainnoida asioita, prosessoida informaatiota ja lähestyä ongelmaa. Tämä kaikki johtuu ihmisten eri kokemuksista, jotka ovat tulleet eri kulttuurien kautta. Näissä tiimeissä luovuus kasvaa, kun sille vain annetaan mahdollisuus. Jos organisaatio ei ota huomioon monikulttuurista työvoimaansa millään tavalla, sille mahdollisesti syntyy pelkkiä haasteita siitä, tai ainakin enemmän kuin etuja. Monikulttuurisista tiimeistä voi nimittäin aiheutua organisaatiolle turhia kuluja sekä ylimääräistä organisaation sisäistä konfliktia. Suurimmat haasteet johtuvat tutkimusten mukaan kuitenkin kielestä ja kommunikaatiosta, sillä se vaikuttaa suoraan tiimitoiminnan tehokkuuteen ja voi pahimmassa tapauksessa luhistaa sitä.

Päästääkseen eroon haasteista, organisaation johtajien tulisi rakentaa joustava työympäristö, jossa ollaan avoimia kaikille kulttuureille. Tähän on erinäisiä vaihtoehtoja olemassa, kuten eri harjoitteluohjelmien järjestäminen kulttuuriymmärtämisen parantamiseksi, palkitsemisen parantaminen työntekijöiden motivaation lisäämiseksi tai sosiaalisten tilaisuuksien järjestäminen tutustumisen työpaikan ulkopuolella mahdollistamiseksi. Työntekijöitä pitää sopeuttaa monikulttuuriseen ympäristöön, jotta organisaatiosta voisi tulla tavoiteltu monikulttuurinen organisaatio.

Tutkimuksen aihe ja ulottuvuudet ovat sen verran laajat, että pelkän kandidaatintyön mittasuhteilla on vaikeaa saada tutkimusta kovin kattavaksi. Aiheesta on tehty lukuisia väitöskirjoja ja maisteritason loppututkielmia, jolloin tutkimukseen saa mukaan myös empiirisiä ja muutenkin laajempia kirjallisia kokonaisuuksia. Siitä huolimatta tämä työ antaa hyvät perustiedot lukijalle ja tekijälle, sekä mahdollisuuden jatkotutkimukselle. Työssä oli tarkoitus yrittää löytää uusi näkökulma nimenomaan kulttuurierojen tutkimuksessa monikulttuurisuuteen ja kansainvälistymiseen. Jatkotutkimusta voisi kehittää erityisesti Hofsteden tutkimuksista kulttuurien ulottuvuuksiin eri maanosissa. Myöskin näkökulman siirtäminen tiettyyn maanosaan antaa hyvät mahdollisuudet jatkaa tutkimusta.



## LÄHTEET

Alitolppa-Niitamo, A., Fågel, S. & Säävälä, M. (2013). Olemme muuttaneet -ja kotoudumme. Maahan muuttaneen kohtaaminen ammatillisessa työssä. Helsinki, Väestöliitto ry.

Bozbura, F. T., Beskese, A., & Kahraman, C. (2007) Prioritization of human capital measurement indicators using fuzzy AHP. *Expert Systems with Applications*, 32(4), 1100–1112.

Brett, J., Behfar, K. & Kern, M. C. (2006) Managing multicultural teams. *Harvard Business Review*, 84, 84-91.

Brett, J., Behfar, K. & Kern, M. C. (2009) The Essential Guide to Leadership: Managing Multicultural Teams. *Harvard Business Review*, 85-95.

Carnevale, A. P. and Stone, S. C. (1994) Diversity: Beyond the Golden Rule. *Training and Development*, 48, 10, 22-39.

Cox, T. H. & Blake, S. (1991) Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive* 5, 3, 45-52.

Cox, T. (1994) *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Cox, T. (1991) The multicultural organization. *Academy of Management Executive* 5, 2, 34-47.

Davis, D. D. & Bryant, J. L. (2003) Influence at a distance: Leadership in global virtual teams. *Advances in Global Leadership*, 3, 303-340.

Edewor, P. A. & Aluko, Y. A. (2007) Diversity Management, Challenges and Opportunities in Multicultural Organizations. *The International Journal of the Diversity* 6, 6.

Fernandez, J.P. (1993) *The Diversity Advantage: How American Business Can Out-Perform Japanese and European Companies in the Global Marketplace*, New York: Lexington Books.

Fine, G. (1995) *Building Successful Multicultural Organization, Challenges and Opportunities*. Quorum Books.

Hofstede, G. (1984) *Asia Pacific Journal of Management: Cultural Dimensions In Management And Planning*, 1, 2, 81-84.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993) *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. HBS Press.

Lehtinen, E. (2012) Tiimityö-helvetillistä yhdessä puurtamista vai taivaallista yhteistoimintaa. *Hämeen sanomat*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 30.09.2017]. Saatavilla <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2012/05/10/tiimityo-helvetillista-yhdessa-puurtamista-vai-taivaallista-yhteis-toimintaa/>

Leonard, M., Graham, S. & Bonacum, D. (2004) The human factor: the critical importance of effective teamwork and communication in providing safe care [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.07.2017]. Saatavilla [http://qualitysafety.bmj.com/content/13/suppl\\_1/i85.short](http://qualitysafety.bmj.com/content/13/suppl_1/i85.short)

Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007) Leading virtual teams. *Academy of Management* 21, 1, 60-70.

Mannix, E. & Neale, M. A. (2005) What differences make a difference? *Psychological Science in the Public Interest*, 6 (2), 31-55.

Oerlemans, W. G. M. & Peeters, M. C. W. (2010) The multicultural workplace: interactive acculturation and intergroup relations. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 5, 470-475.

Pettersen, M. (1991) Selecting project managers: An integrated list of predictors. *Project Management Journal*, 22, 2, 21–26.

Punnett, B. J. (2013) *International Perspectives on Organizational Behavior and Human Resource Management*, 3, London and New York, M. E. Sharpe.

Rice, F. (1994) How to make Diversity Pay. *Fortune*, 130, 3, 78-86.

Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B. & Monga, M. (2009) Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management* 20, 2, 235–251.

Shokef, E. & Erez, M. (2006) Global Work Culture and Global Identity. *Research on Managing Groups and Teams*, 9, 325-352.

Stahl, G. K., Mäkelä, K., Zander, L. & Maznevski, M. L. (2010) A look at the bright side of multicultural team diversity. *Scandinavian Journal of Management* 26, 439-447.

Stevens, F. G., Plaut, V. C. & Sanchez-Burks, J. (2008) Unlocking the benefits of diversity. All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 116-133.

Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A. M (2015) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Tylor, I. B. (1871) *Primitive Culture: Researcher in the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art and Custom* 11.

Wi, H., Oh, S., Mun, J. & Jung, M. (2009) A team formation model based on knowledge and collaboration. *Expert Systems with Applications* 36, 9121-9134.

Yeatts, D. E. & Hyten, C. (1998) *High-performing Self-Managed Work Teams: A Comparison of Theory to Practice*. London: Sage.

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21.

Yli-koski, S. (2005) *Tiimityön ongelmien kartoitus*. Pro gradu -tutkielma. Tampere, Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos.

Zander, L., Mockaitis, A. I. & Butler, C. L. (2012) Leading global teams. *Journal of World Business* 47, 592-603.

