



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

**LUT School of Business**

**Johtaminen ja organisaatiot**

**Kandidaatintutkielma**

## **MONIKULTTUURISEN TIIMIN JOHTAMISEN HAASTEET**

### **CASE LINJA DESIGN**

THE CHALLENGES IN LEADING A MULTICULTURAL TEAM

### **CASE LINJA DESIGN**

10.4.2013

Tekijä: Johanna Noreila 0329175

Ohjaajat: Heidi Olander  
Helena Sjögren  
Pasi Tuominen

## Sisällysluettelo

1. JOHDANTO.....	3
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	5
1.2 Tutkimuksen rakenne .....	6
1.3 Keskeiset käsitteet: Kulttuuri, tiimi, instituutiot ja institutionaalinen poikkeavuus .....	6
1.3.1 Kulttuuri .....	6
1.3.2 Tiimi .....	7
1.3.3 Instituutiot ja institutionaalinen poikkeavuus .....	7
1.4 Teoreettinen viitekehys .....	8
2. MONIKULTTUURISEN TIIMIN JOHTAMINEN.....	9
2.1 Monikulttuurisen tiimin johtaminen Suomessa .....	10
3. INSTITUTIONAALISEN POIKKEAVUUDEN MALLI .....	11
3.1 Vaihe 1: Vastaanottavan kulttuurin haastaminen.....	12
3.1.1. Välinpitämättömyyden synty .....	12
3.1.2 Poikkeava käytös.....	12
3.1.3 Välinpitämättömyyden seuraukset.....	13
3.2 Vaihe 2: Vastaanottavan kulttuurin instituutioiden selvittäminen.....	13
3.2.1 Ymmärryksen synty.....	13
3.2.2 Paikallisen tiedon etsintä .....	14
3.2.3 Ymmärryksen seuraukset.....	14
3.3 Vaihe 3: Vastaaminen vastaanottavan kulttuurin instituutioihin.....	15
3.3.1 Vastauksen synty.....	15
3.3.2 Vastauksen täytäntöönpano .....	15
3.3.3 Vastauksen seuraukset .....	16
3.4 Mallin eri kustannukset ja niiden rakentuminen .....	17
4. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	18
4.1 Tutkimustapauksen esittely: Case Linja Design.....	18
4.2 Tutkimusprosessi .....	19
4.3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen .....	20
4.4 Aineiston käsittely ja analyysi.....	21
4.5 Tutkimuksen luotettavuus .....	22
4.6 Haastateltavat.....	22
5. AINEISTON ANALYYSI.....	23
5.1 Vastaanottavan kulttuurin haastaminen .....	23

5.2 Vastaanottavan kulttuurin instituutioiden selvittäminen .....	24
5.3 Vastaaminen vastaanottavan kulttuurin instituutioihin .....	25
6. JOHTOPÄÄTÖKSET .....	27
7. JATKOTUTKIMUSTARPEET .....	28
LÄHTEET .....	29
LIITTEET .....	32
LIITE 1 .....	32

## 1. JOHDANTO

*“The challenge in managing multicultural teams effectively is to recognize underlying cultural causes of conflict, and to intervene in ways that both get the team back on track and empower its members to deal with future challenges themselves” (Brett et al, 2006).*

Monikulttuurinen osaaminen ja monikulttuurisuuden ymmärtäminen ovat asioita jotka ovat tässä ajassa tärkeitä ymmärtää. Globalisaation myötä oman kulttuurin ymmärtäminen ja siinä työskenteleminen ei enää riitä, vaan on laajennettava suuremmalle alueelle ja osattava kommunikoida sekä työskennellä hyvinkin eri kulttuuritaustaisten ihmisten kanssa. On ymmärrettävä, että pelkkä kielitaito tai oman osaamisalueen hallitseminen ei riitä, vaan on myös tärkeää ymmärtää syvemmin ihmisiä joiden kanssa työskentelee. Tämä ei ole kuitenkaan pelkästään johtajan vastuulla, vaan myös työntekijöillä on suuri osuus ja vastuu monikulttuurisuuden hallitsemisessa ja osaamisessa. Johtajan asema tietysti valtuuttaa johtajan puskemaan asiaa eteenpäin ja mahdollistamaan työntekijöille oikeanlaiset välineet näinkin uuden ja laajan asian ymmärtämiseen ja sen kanssa toimimiseen.

Monikulttuurisuus tulisi olla yrityksessä väline eikä päämäärä. Nykyisin monet yritykset mainostavat organisaatiotaan monikulttuurisena tavoitellessaan erityistä asemaa yhteiskuntavastuullisena toimijana. Sitä käytetään siis markkinoinnin keinona, ilman oikeasti toimivaa strategiaa. Monikulttuurisuuden tulisi kuitenkin olla väline tuloksen ja toimintakyvyn edistämiseksi ja näin ollen yrityksessä pitää tiedostaa, että monikulttuurisuus on vaativa ja aikaa vievä prosessi, johon on syytä paneutua pitkäjänteisesti. (Lahti, 2008, s.21 )

Tutkimuksen aihe on erittäin ajankohtainen. Demograafiset trendit osoittavat, että 2000- luvun toisella puoliskolla suurin osa työvoimasta tulee olemaan ei- länsimaista, ei-valkoista, ja naispuolista. (Lewis, 2006, s.138) Mediassa käsitellään aihetta eri suunnista lähes joka päivä. Suomessa näkyvimvät monikulttuuriset haasteet tulevaisuudessa median mukaan ovat maahanmuuttajien sopeutuminen sekä suuri eläkkeelle siirtyvä ikäluokka. Hannu Simström kirjoitti Helsingin sanomissa 2.10.2010, ikääntyvän luokan aiheuttamista erilaisista haasteista johtamiselle. Hän toteaa artikkelissaan, että johtajan on johdettava erilaisia työntekijöitä eri tavalla.

Tästä samasta aiheesta tutkimuksenikin kumpuaa. Erilaisuutta pitää arvostaa, kunnioittaa ja hyödyntää.

## **1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset**

Työni käsittelee monikulttuurisen tiimin johtamista esimiehen ja johtajan näkökulmasta. Yritän ymmärtää suurimmat haasteet ja hyödyt nimenomaan monikulttuurisuuden kannalta ja sitä kautta rakentaa selkeän kuvan siitä, miten haasteita voidaan vähentää tai miten haasteiden aiheuttamia kustannuksia voitaisiin pienentää.

Tutkielman tavoitteena on tutustua keskeisiin haasteisiin ja ongelmiin, mitä ilmenee johtajalle, kun johdettavana on monikulttuurinen tiimi. Käsitteinä tiimijohtaminen ja monikulttuurisuus ovat uudenhoitoisia ja siitä syystä innostavia. Aihetta on tutkittu suhteellisen paljon ja se on ajankohtainen, koska olemme koko ajan siirtymässä globaalimpaan maailmaan ja työskentely erilaisten ihmisten kanssa on tärkeä osa jokapäiväistä työelämää.

Tarkoituksena on selvittää, minkälaisia kustannuksia organisaatiolle syntyy monikulttuurisen tiimin takia ja miten näitä kustannuksia voidaan välttää tulevaisuudessa. Tarkoitus on selvittää, miten johtaa monikulttuurista tiimiä, jotta hyödyt ovat suuremmat kuin kustannukset. Päättökysymyksenä on, mitkä ovat monikulttuurisen tiimin johtamisen haasteet

Alakysymykset ovat:

1. Mitkä ovat monikulttuurisen tiimin johtamisen hyödyt ja/ tai edut
2. Mitkä ovat monikulttuurisen tiimin johtamisen kustannukset

Rajaus tehdään niin, että keskityn vain niihin haasteisiin, hyötyihin, ja johtamistyyliin, joita ilmenee selvästi vain monikulttuurisissa tiimeissä. Näin ollen pois jäävät muut tiimien johtamisen tuomat näkökulmat. Peilaan saamiani tuloksia case- yritykseeni, ja lopuksi rakennan sen pohjalta johtopäätökseni. Käytän tutkimukseni perustana Orr & Scottin tekemää mallia, joka kuvaa organisaation millä tavalla ongelma tai haaste kehittyy organisaatiossa, joka toimii monikulttuurisessa ympäristössä. Peilaan myös case-yritykseni vastauksia tähän malliin.

## **1.2 Tutkimuksen rakenne**

Ensimmäisessä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen yleisiä taustoja ja esitellään tutkimuksen tärkeimmät termit, ja esitellään tutkimuskysymykset. Osiossa tuodaan myös esille tutkimusaineistoa ja tutkimusmenetelmiä koskevaa tietoa. Toisessa kappaleessa käsitellään tutkimuksen tärkeimpiä käsitteitä syvemmin, käydään läpi niiden taustoja, ja merkityksiä, sekä esitellään tutkimuksen kannalta tärkeimmät mallit. Kolmannessa kappaleessa esitellään tutkielman teoriamalli ja sen sisältö. Neljännessä osassa käydään läpi tutkimuksen empiirinen osio ja sen suorittaminen. Aluksi perustellaan menetelmän käyttö, sekä se kuinka haastattelut, aineiston käsittely sekä analyysi suoritettiin. Viidennessä kappaleessa esitellään tutkimuksen tuloksia. Aluksi esitellään case yrityksen tilannetta haastatteluhetkellä. Lopulta kiinnitetään huomiota siihen, miten case-yrityksen johtamistyyliä voitaisiin parantaa tulevaisuudessa paremmin monikulttuurisuutta palvelevaksi. Viimeinen kappale sisältää yhteenvedon tutkielman tuloksista.

## **1.3 Keskeiset käsitteet: Kulttuuri, tiimi, instituutiot ja institutionaalinen poikkeavuus**

### **1.3.1 Kulttuuri**

Kulttuuria, sen ulottuvuuksia ja kulttuurien kohtaamista on tutkittu 1960- luvulta lähtien. Kuuluisimmat tutkimukset ovat tehneet Geert Hofstede, Fons Trompenaars, sekä Shalom Schwartz. Uusimapanana tutkimuksena esittelen GLOBE- tutkimuksen, jota käytän tutkimuksessani kuvaillessani monikulttuurista johtamista Suomessa. (Thomas, 2008, s. 47)

Koska kulttuurin määritelmiä on yhtä monta kuin siitä kirjoittaneita, olen valinnut tähän työhön sellaisen määritelmän, joka liittyy nimenomaan monikulttuuriseen tiimiin ja sen johtamiseen. Halverson ja Trizmini (2008) määrittelevät kulttuurin seuraavasti: Kulttuuri muodostuu yhteisistä tavoista ajatella, tuntea, ja käyttäytyä, jotka pohjaavat syvästi yhteiskunnalliseen tehokkuuteen liittyviin arvoihin ja symboleihin, ja joka johtuu tunnistettavasta ryhmästä ihmisiä. Kulttuuri voi ilmetä eri tasoilla, mukaan

lukien kansallinen, ja organisationaalinen, se voi ilmetä erilaisissa muodoissa ja voi kehittyä ajan myötä.

### 1.3.2 Tiimi

Tiimijohtaminen on yksi uusista johtamisen tutkimuksen alueista, ne ovat toiminnan välineitä ja auttavat organisaatiota päämäärien tavoittamisessa. Tiimit ovat järjestäytyneitä ryhmiä, joissa jäsenillä on yhteiset tavoitteet ja toiminta koordinoidaan niin, että tiimi saavuttaa tehokkaasti asettamansa tavoitteet. Yrity maailmassa onkin siirrytty entistä enemmän tiimipohjaiseen työskentelyyn toiminnan tehostamiseksi sekä työntekijöiden motivaation parantamiseksi. Ennen suosiossa olleet funktionaaliset ja matriisiorganisaatiot muuttuvat prosessi- ja tiimiorganisaatioiksi. (Mäkiluoto, 2001, s.18-20)

Tiimiin kuuluu yleensä noin 4-20 jäsentä, toimintakykyisimmillään se on kuitenkin 4-8 hengen jäsenmäärällä. Tiimissä tärkeää on, että jokaisella jäsenellä on toisiaan täydentävää osaamista. Tällä saavutetaan synergiaetuja eli tiimin kokonaisuuden tuottama etu on suurempi kuin sen jäsenten erikseen tuottamat edut. Jotta jokainen jäsen tuntee kuuluvansa tiimiin kantaa vastuunsa, on jäsenillä oltava yhteinen päämäärä ja selkeät tavoitteet. Synergiaetujen lisäksi muita hyötyjä tiimityöskentelyssä ovat laajemman perspektiivin saavuttaminen, foorumin mahdollistaminen erilaisten ongelmien ja haasteiden jakamiseen ja ratkaisemiseen, omistajuuden tunteen saavuttaminen ja oppimisen edistäminen. (Boddy, 2002, s.110)

### 1.3.3 Instituutiot ja institutionaalinen poikkeavuus

Scott:n (2008, s.48-50) määritelmän mukaan instituutiot koostuvat regulatiivisista, normatiivisista ja kulttuuris-kognitiivisista elementeistä, jotka antavat vakautta ja merkityksiä ihmisten sosiaaliselle elämälle yhdessä niihin liittyvien toimintojen ja resurssien kanssa.

Institutionaalinen poikkeavuus on episodi, joka sisältää seuraavat vaiheet: Yksilö ensin yllättyy, sitten ymmärtää ja lopuksi adaptoituu institutionaalisiin eroavaisuuksiin, joita ilmenee itsen ja lokaalien tekijöiden tai ulkoisten tekijöiden välillä. (Orr & Scott, 2008, s.2)



## **1.4 Teoreettinen viitekehys**

Monikulttuuristen projektitiimien tehokas ja toimiva työskentely on noussut erittäin suureksi keskustelun aiheeksi. On tunnistettu, että monikulttuuriset tiimit ovat yleisiä työskentelymuotoja ja, että niiden määrä on kasvussa, ja monikulttuuristen tiimien johtaminen on nostettu yhdeksi henkilöstöjohtamisen tärkeäksi osa-alueeksi (Ochieng & Price, 2009, s.528). Monikulttuuristen tiimien hyötyjä verrattuna monokulttuurisiin tiimeihin on esitelty paljon (Earley & Mosakowski, 2000; Marquardt & Hovarth, 2001). Onkin syytä siis paneutua enemmän myös mahdollisiin haasteisiin, mitä monikulttuurisissa tiimeissä saattaa esiintyä.

On tutkittu paljon sitä, mitkä kulttuuriset arvot ja muut tekijät eri kulttuureissa vaikuttavat tiimien ja organisaatioiden työskentelyyn (Hofstede, 1980; Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Kuitenkin itse prosessi, miten nämä kulttuuriset erot vaikuttavat organisaatioiden ja tiimien työskentelyyn, on jäänyt pienemmälle huomiolle. Tätä prosessinäkökulmaa tutkii tutkijan teoreettiseksi malliksi valitsema institutionaalisen poikkeuksen- malli. Malli rakennettiin vastaamaan globaalien yritysten esimiesten ja johtajien tarvetta ymmärtää uusia tuntemattomia institutionaalisia ympäristöjä (Orr & Scott, 2008) Tutkija näki mallissa kuitenkin mahdollisuuden käyttää mallia myös toiseen suuntaan. Sen avulla voidaan auttaa esimiehiä ja johtajia, joiden organisaatioon tai tiimiin tulee työntekijöitä vieraista institutionaalisista ympäristöistä ja näin ollen se antaa mahdollisuuden syvempään ymmärtämiseen ja parempaan johtamiseen.

Alkuperäinen malli rakennettiin tutkimaan organisaatioita, jotka tekevät liiketoimintaa muissa maissa ja näin ollen saattavat kohdata institutionaalisia poikkeavuuksia kohdatessaan vastaanottavan kulttuurin. Siinä tutkittiin kustannusten aiheutumista organisaatioille, jotka lähtevät tekemään globaalia yhteistyötä vieraaseen kulttuuriin ja aiheuttavat siellä institutionaalisia poikkeavuuksia. Kustannusten aiheutumista tutkittiin vieraaseen kulttuuriin saapuvan näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tutkitaan asiaa toiselta kannalta; mitä kustannuksia ja haittoja yritykselle syntyy, kun työntekijä saapuu erilaisesta kulttuurista ja tämän johdosta syntyy mahdollisia institutionaalisia poikkeavuuksia. Tutkimuksen kohteena on siis isäntäkulttuurille eli case-organisaatiolle mahdollisesti lankeavat lisäkustannukset, kun eri kulttuurista tuleva henkilö toimii tahattomasti vasten vallitsevia instituutioita.

## 2. MONIKULTTUURISEN TIIMIN JOHTAMINEN

Monikulttuurisen tiimin eduksi luetaan muun muassa ongelmanratkaisun monipuolisuus, luovuus ja erilaisuus. Ongelmien monipuolinen ratkaisu sisältää mahdollisuuden tuottaa enemmän vaihtoehtoja, paremman mahdollisuuden vastata kulttuurisiin preferensseihin lokaaleilla markkinoilla, paremman mahdollisuuden lokaalisen ennustamiseen, sekä paremman mahdollisuuden kriittiseen analyysiin. Monikulttuurisella tiimillä on luovuuden kannalta laajemmat perspektiivit, ja näin ollen vähemmän painotusta yhdenmukaisuuteen. Monikulttuurisella tiimillä voi olla myös vahvasti erilaisia näkökulmia ja erilaisia ajattelutapoja. Tämän johdosta monikulttuurisella tiimillä on mahdollisuus oppia sietämään paremmin ristiriitoja ja kaaosta, sekä kasvattaa karismaa ja stimulaatiota tiimin sisällä. Erilaisten näkökulmien kautta tiimillä on mahdollisuus parempaan tuotekehitykseen ja suunnitteluun. (Lewis 2006, s.138)

Jotta monikulttuurinen tiimi toimisi mahdollisimman tehokkaasti ja hyvin, on johtajan syytä paneutua tiettyihin johtamisen alueisiin. Johtajan tai esimiehen tulee nähdä paikallisten olettamusten yli ja osata kääntää stereotyyppiset positiiviset näkökannot. Tiimiä pitää valmistella uusiin ajattelumalleihin ja samalla poistaa vanhoja ajattelumalleja, samalla lailla luodaan uudelleen kulttuurisia oletuksia, normeja ja tapoja, jotka pohjataan uusiin käsityksiin ja kokemuksiin. Synergiaetuja voidaan hankkia tiimiytymisen lisäksi myös kulttuurista. Tämä tarkoittaa, että tiimin etua voidaan kasvattaa monikulttuurisuudella. (Elashmawi & Harris, 1998, s.6-7)

Organisaatiokulttuurin on todettu olevan tärkeä osa projektijohtamista. Jotta tiimi toimii kunnolla, on tärkeää osata yhdistää jokainen henkilöstön jäsen yhteisellä kulttuurilla. Jokaisella on taustalla omia kulttuureitaan ja työskentelytapojaan. On siis erittäin tärkeää luoda vahva organisaatiokulttuuri, johon integroidaan jokainen tiimin tai organisaation jäsen vahvasti mukaan. (Ochieng & Price, 2009, s.529)

## **2.1 Monikulttuurisen tiimin johtaminen Suomessa**

Uusin kulttuurien eroavaisuuksia koskeva tutkimus, GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness), julkaistiin vuonna 2004, ja sen tekemiseen osallistui 170 tutkijaa. Tutkimus tehtiin yhteensä 62 maahan ja aineistoa kerättiin suunnilleen 17 000:lta keskijohdon esimieheltä, 951 eri organisaatiossa. Tutkimuksessa mitattiin organisaatiokulttuurisia normeja ja arvoja, ja etsittiin vastausta siihen miten kulttuuri vaikuttaa johtajuuteen sosiaalisessa, organisationaalisessa ja tehokkuutta koskevassa kontekstissa. Yksi sen tuloksista oli 9 dimensiota. Neljä ensimmäistä on kuvailtu olevan suoria laajennuksia Hofsteden dimensioista, joskin kollektivismista saatiin analyysin avulla johdettua kaksi erillistä dimensiota. (Thomas, 2008, s.60-62)

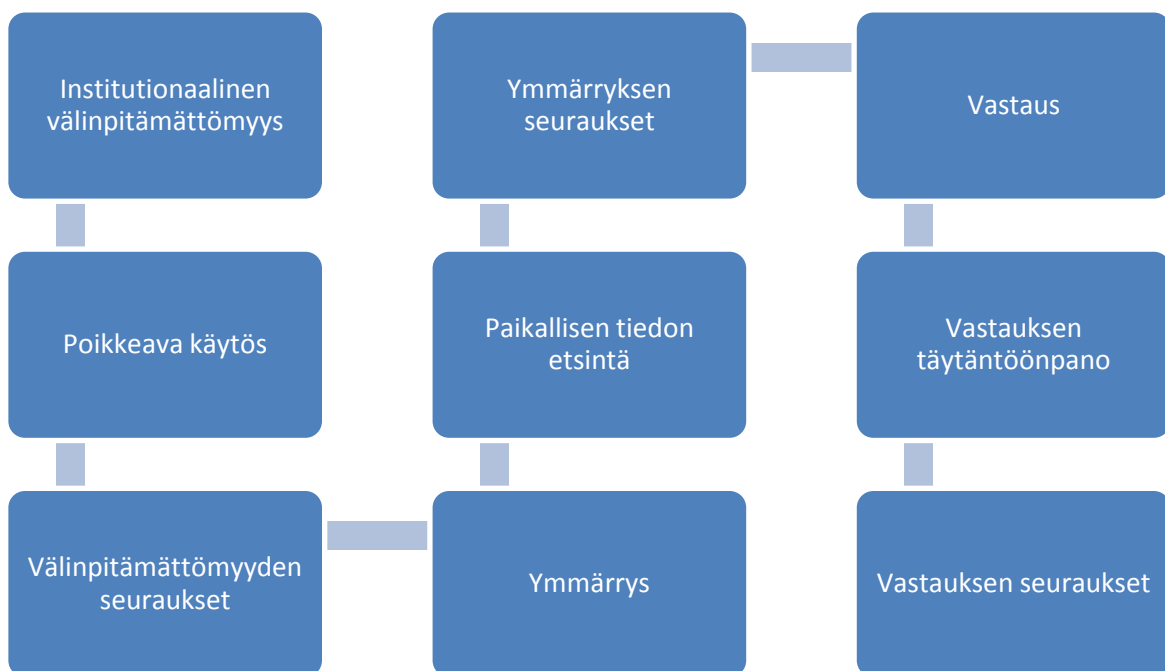
Globe -tutkimuksen mukaan Suomessa ollaan siirtymässä individualistisempaan ja riskisempään suuntaan ja palkitseva ympäristö on haluttu. Ihmiset haluttaisiin nähdä enemmän vaativina. Toisaalta haluttaisiin enemmän huolenpitoa ja ystävällisyyttä muita kohtaan. Verrattuna muihin maihin Suomi sijoittuu korkealle epävarmuuden sietokyvyssä, tulevaisuusorientoituneisuudessa ja kollektivismissa. Se tarkoittaa sitä, että suunnittelun lisäksi suomalaisille myös tiimityöskentely on tärkeää. Ideaalissa ympäristössä ei myöskään olisi valtaetäisyyttä ja Suomessa ihannoidaankin erittäin matalaa organisaatorakennetta. (House et al., 2004, s.689-690)

Mäkiluoto (2003, s.143-145) toteaa suomalaisen johtamistavan sisältävän tasa-arvoisuutta, mikä tarkoittaa sitä, että tiimissä kommunikoidaan enemmänkin ihmissuhteiden muodostamien verkostojen kautta, kuin hierarkkisesti määriteltyjen kanavien ja henkilöiden kautta. Tiimien autonomia on voimakasta ja johtaja-henkilöstösuhde nähdään kaverillisena ja ystävällisenä. Onkin huomattu, että yritysten johdossa nähdään mieluummin useamman johtajan hajautettu johtajuus, joka luo tasa-arvoisemman ja vähemmän byrokraattisen kuvan organisaatiosta.

### 3. INSTITUTIONAALISEN POIKKEAVUUDEN MALLI

Mallin tutkimus osoittaa kuinka erot instituutioissa johtavat odottamattomiin kustannuksiin yrityksille. Tutkimus pohjautuu institutionaaliseen teoriaan; organisaatiot eivät ole pelkästään rationaalisia toimijoita, vaan instituutiot vaikuttavat vahvasti taustalla. Organisaation menestys riippuu mukautumiskyvystä institutionaaliseen ympäristöön. Mukautuessaan organisaatio voi saavuttaa tukea ja legitimaatiota toimilleen. Tutkimuksessa tutkitaan niin sanottuja poikkeustilanteita, joissa ensin yllätetään, sitten ymmärretään ja lopuksi adaptoidutaan tai vastataan institutionaalisiin eroihin. (Orr & Scott, 2008, s.1-5)

Malli tutkii prosessia, ei lopputulosta. Tarkoitus on pohtia ja antaa esimiehille ja johtajille tietoa ja taitoa työskennellä ja pärjätä tuntemattomassa institutionaalisisessa miljöössä. Se rakentuu kolmesta isommasta kokonaisuudesta, välinpitämättömyydestä, ymmärryksestä ja vastauksesta. Nämä jakautuvat edelleen pienempiin osiin. Malli kuvaa monikulttuurisessa ympäristössä tapahtuvan poikkeavuuden etenemistä mahdollisesta haasteesta korjattavaan erehdykseen. Sen avulla kuvataan haastavia tilanteita ja voidaan pohtia kustannuksien jakautumista eri vaiheille. Kustannuksia syntyy mallin jokaisessa kohdassa.



Kuvio 1. Institutionaalisen poikkeavuuden malli (Orr & Scott, 2008)

### **3.1 Vastaanottavan kulttuurin haastaminen**

Vaihe 1. rakentuu kolmesta osasta, institutionaalisesta välinpitämättömydestä, paikallisesta poikkeavasta käytöksestä ja välinpitämättömyyden tuloksista. Institutionaalisen välinpitämättömyys ei tarkoita tahallista välinpitämättömyyttä, vaan henkilö on tahattomasti tietämätön soveltuvista instituutioista.

#### **3.1.1. Välinpitämättömyyden synty**

Vaihe lähtee liikkeelle tietämättömyydestä tapahtumapaikalle soveltuvista instituutioista. Henkilö turvautuu tässä tilanteessa ei-paikallisiin instituutiotietoihin, jotka estävät ymmärrysprosessin. Tietämättömyys on tässä tilanteessa tahatonta, henkilö toimii jo opittujen mallien mukaisesti, eikä osaa muuttaa käytöstään. Tämä tietovaje voi liittyä joko kognitiivis-kulttuuriin, normatiivisiin tai regulatiivisiin instituutioihin. Tietovaje voi koskea molempia osapuolia, sekä vastaanottavan kulttuurin edustajaa, että sinne saapuvaa henkilöä. Tässä tutkimuksessa kuitenkin keskitytään vastaanottavan kulttuurin huomioihin. (Orr & Scott, 2008, s.10-12)

#### **3.1.2 Poikkeava käytös**

Tässä osassa henkilö käyttäytyy paikallisesta poikkeavasti. Poikkeava käytös voi olla jonkin kielteisen asian tekemistä tai ehdottamista tai se voi olla paikallisille tärkeän seikan pois jättämistä. Kielteisen asian tekeminen syntyy kun vieraaseen kulttuuriin saapuva henkilö toimii vastaanottavan kulttuurin normeja, sääntöjä, lakeja tai uskomuksia vastaan. Tärkeän asian pois jättäminen voi tapahtua joko pois jättämistä tai toiminnan aloittamisen epäonnistumisena. Vastaanottavan kulttuurin edustaja koki alkuperäisen mallin tutkimuksessa hämmentäviä ja epäselviä tunteita, loukkaantumisen tunteita, sekä pelon, petoksen ja hyväksikäytön tunteita. (Orr & Scott, 2008, s.12-13)

### 3.1.3 Välinpitämättömyyden seuraukset

Kolmannessa osassa välinpitämättömyyden seuraukset selviävät institutionaalisen poikkeuksen aiheuttajalle. Nämä selviävät erilaisilla paheksunnan vihjeillä, kuten esimerkiksi verbaalisilla, ei-verbaalisilla reaktioilla, kehon kielellä tai muilla reaktioilla. Kun henkilö huomaa nämä vihjeet, hän on ensin yllätynyt tai hämmästynyt, monille tulee myös aavistus siitä, että kaikki ei mene hyvin. Tämä johtuu siitä, että vieraaseen kulttuuriin tulevalla, ei ole vielä tässä vaiheessa tiedossa, että hän on epäonnistunut toiminnassaan vieraassa kulttuurissa. (Orr & Scott, 2008, s. 13-15)

Seurauksilla saattaa myös olla yllättäviä kustannuksia ja ne voivat olla odottamattoman suuria. Kustannukset voivat aiheutua suhteen vahingoittumisesta, maineen vahingoittumisesta, resurssikustannuksista tai ajan häviöstä. Suhteen vahingoittuminen tarkoittaa, että osapuolten välinen luottamus on vahingoittunut. Maineen vahingoittuminen tapahtuu, kun henkilöä tai organisaatiota hyljeksitään, pilkataan tai herjataan julkisesti. Resurssikustannukset sisältävät erilaiset sopimussakot sekä muunlaiset sakot ja maksut. Aikaan liittyvät kustannukset näkyvät kun työtä tai projektia ei saada tehtyä sovitussa aikataulussa. (Orr & Scott, 2008, s.14)

## 3.2 Vastaanottavan kulttuurin instituutioiden selvittäminen

### 3.2.1 Ymmärryksen synty

Henkilö siirtyy ymmärryksen tilaan, kun hän vastaanottaa vihjeitä vastaanottavasta kulttuurista. Monikulttuurinen ymmärrys toimii kahden ääripään välillä; avoin ja sulkeutunut mielentila. Avomieliset suhtautuvat asenteellisesti vastaanottavammin eroaviin näkökulmiin ja ovat herkempiä omille heikkouksilleen. Alkuperäisen mallin tutkimuksessa huomattiin, että ne henkilöt, joilla oli enemmän kokemusta ulkomailla työskentelystä niin työajan pituuden kuin kulttuurien erilaisuuden puolesta, olivat avoimempia ymmärrykselle ja osasivat diagnosoida paremmin vastaanottavan kulttuurin institutionaalisia elementtejä (Orr & Scott, 2008, s.15-16)

### 3.2.2 Paikallisen tiedon etsintä

Paikallisen tiedon etsintä saa alkunsa kun henkilö tai organisaatio on avomielinen ja haluaa ymmärtää enemmän paikallisesta kulttuurista. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi paikallisia isäntiä tai muita vastaanottavan kulttuurin edustajia, konsultteja tai antropologeja. Tapaamisia järjestetään isännän, isäntätiimin tai kolmansien osapuolien kanssa. Tarkoituksena on kartoittaa mahdollisimman paljon tietoa ja ymmärrystä vallitsevasta kulttuurista, instituutioista sekä tavoista. Alkuperäisen tutkimuksen mukaan avomielisimmät organisaatiot olivat käyttäneet enemmän lähteitä ja etsineet tietoa monipuolisemmin kuin toiset organisaatiot. (Orr & Scott, 2008, s.16)

### 3.2.3 Ymmärryksen seuraukset

Kolmannessa osassa käydään läpi ymmärryksen tulokset. Tulokset ovat kaksitahoisia; toisaalta ne koostuvat kustannuksista, joita ovat esimerkiksi aika, raha, mahdollisuuksien käyttämättä jättäminen tai projektien aikataulujen myöhästymiset. Toisaalta taas henkilön tai tiimin on mahdollista saavuttaa syvempi ymmärrys isäntäkulttuurista ja paikallisista instituutioista, josta voi olla yllättävääkin hyötyä. Tutkimuksessa huomattiin, että mitä avomielisempi henkilö oli uuden tiedon etsinnän suhteen, sitä enemmän he saivat syvempää ymmärrystä ja näin ollen suurempaa hyötyä. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että vaikka tietoa etsitään, ei välttämättä ole mahdollista saavuttaa ymmärrystä ja uutta hyödynnettävää tietoa. Tiedonhankinnan ja ymmärryksen saavuttamisen kustannukset on myös hyvä ottaa huomioon. Kustannuksia voi tulla ajan käytöstä, rahan käytöstä matkustamiseen, konsultteihin tai kommunikaatioon ja projektien viivästymisistä. (Orr & Scott, 2008, s.16-17)

### **3.3 Vastaaminen vastaanottavan kulttuurin instituutioihin**

#### **3.3.1 Vastauksen synty**

Vaihe kolme alkaa vastausvaihtoehtojen muotoilulla ja vertailulla. Henkilö vertailee tässä kustannuksia ja etuja preferenssejä vasten. Tutkimuksessa huomattiin, että jos henkilöllä oli ymmärrysprosessin lopussa selkeää millainen kulttuuri ja millaiset instituutiot isäntäkulttuurissa vallitsee, hänellä oli monta erilaista vaihtoehtoa mistä valita. Jos henkilöllä ei ollut syntynyt kunnon ymmärrystä paikallisista instituutioista, hänellä oli vain yksi mahdollinen vastausvaihtoehto. Vastaukseen liittyvä mielentila on myös kaksitahoinen; tiedostettu ja tiedostamaton. Tiedostetussa mielentilassa henkilö tekee päätöksiä tarkoin harkiten, kontrolloidusti ja vastuullisesti. Tiedostamaton mielentila taas päätös tehdään nopeasti ja intuitiivisesti. Tutkimuksessa huomattiin, että henkilöt, jotka olivat sulkeutuneempia, tekivät päätöksiä paljon intuitiivisemmin ja näin ollen ottivat vähemmän huomioon vastaanottavan kulttuurin instituutioita. (Orr & Scott, 2008, s.17-18)

#### **3.3.2 Vastauksen täytäntöönpano**

Toinen osa, eli vastauksen täytäntöönpano koostuu viidestä vaihtoehdosta; tyytyminen, manipulaatio, haastaminen, kompromissi ja välttäminen. Kompromissi ja tyytyminen vähensivät tutkimuksissa vahinkoa, välttäminen ja haastaminen taas aiheuttivat lisää vahinkoa. Tyytyminen tarkoittaa, että henkilö tyytyy saatuihin tuloksiin, olivat ne sitten hänelle edullisia tai eivät. Manipulaatiossa vastapuolta yritetään muuttaa omille preferensseille suotuisammaksi. Haastamisessa saatuihin tuloksiin ei tyydytä, vaan vastapuoli haastetaan toivoen, että se muuttaa mieltään. Kompromississa yritetään päästä molempia hyödyttävään ja miellyttävään lopputulokseen. Välttäminen on yleensä viimeisenä vaihtoehtona, kun saatuja toimintavaihtoehtoja on mahdotonta toteuttaa ja projekti on yleensä lakkautettava tässä vaiheessa. (Orr & Scott, 2008, s.18)



Alla oleva kuvio kuvaa näiden eri vaihtoehtojen sisältämää strategista puolta.



Kuvio 2. Vastauksen vaihtoehdot (Orr & Scott, 2008)

### 3.3.3 Vastauksen seuraukset

Kolmannessa ja viimeisessä osassa käydään läpi vastauksen seuraukset. Nämä sisältävät välinpitämättömyyden originaalikustannukset, niiden mahdollisen vähentymisen, vastauksen saavuttamisen lisäkustannukset ja / tai oppimisen hyödyt. Tutkimuksessa huomattiin, että resurssikustannuksia, aikaan liittyviä kustannuksia ja maineeseen liittyviä kustannuksia oli vaikea saada hyvitettyä. Vahingoittuneita suhteita taas pystyttiin prosessin avulla parantamaan erittäin paljon. (Orr & Scott, 2008, s.18-19)

Vastauksen saamiseen liittyvät kustannukset on jaettu kolmeen eri osaan; alkuperäisen välinpitämättömyyden kustannuksien omaksuminen, kun poikkeavalla käytöksellä oli peruuttamattomia vaikutuksia, aikaresurssien sitouttaminen isäntäkulttuurin kouluttamiseen ja vastaustoimintoihin laitettavat lisäresurssikustannukset. (Orr & Scott, 2008, s.18-19)

### **3.4 Mallin eri kustannukset ja niiden rakentuminen**

Kustannuksia aiheutuu institutionaalisen poikkeavuuden prosessin jokaisessa vaiheessa. Nämä institutionaaliset transaktiokustannukset ovat: välinpitämättömyyden kustannukset, ymmärryksen kustannukset, ja vastauksen kustannukset. Tutkimuksessa kuvatut institutionaaliset transaktiokustannukset tarkoittavat kustannuksia, joita aiheutuu yhteisen ymmärryksen luomisesta. Nämä transaktiokustannukset ovat globaalina aikana tulleet yhä tärkeämmäksi osaksi kustannuslaskelmia. (Orr & Scott, 2008, s.20-23)

#### **Välinpitämättömyyden kustannukset**

- Resurssi, aikaan liittyvät, suhteeseen liittyvät, maineeseen liittyvät kustannukset

#### **Ymmärryksen kustannukset**

- Myöhästymiseen ja johtamiseen liittyvät, kommunikaatioon ja matkustamiseen liittyvät, konsultoinnin kustannukset

#### **Vastauksen kustannukset**

- Koulutukset, mahdolliset lisäkustannukset liittyen valittuun lähestymisstrategiaan.

Kuvio 3. Institutionaaliset transaktiokustannukset (Orr & Scott, 2008)

Suurimmat kustannukset aiheutuvat mallin kohdissa 1-5. Alkuperäisessä tutkimuksessa ei otettu huomioon isäntäkulttuurin edustajalle mahdollisesti aiheutuvia kustannuksia, joita pohditaan tämän tutkimuksen empiria-osiossa. Tutkimuksen kustannusten merkitys vaihteli 1 prosentista 100 prosenttiin odotetuista projektituloista. Kustannuksia on kuitenkin erittäin vaikea mitata, sillä ne rakentuvat osin muista kustannuslähteistä kuin rahasta. (Orr & Scott, 2008, s.20-23 )

## 4. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 4.1 Tutkimustapauksen esittely: Case Linja Design

Linja Design Oy on helsinkiläinen yksityisomistuksessa oleva pk-yritys, joka on perustettu vuonna 1986. Omistajien kuvauksen mukaan Linja Design on käyttökokemuksen rakentaja joka yhdistää muotoilun ja teknologian innovaatioksi. Innovaatiot toimitetaan asiakkaille toimivina prototyyppeinä. Toimialana on moderni ohjelmistoteollisuus ja ohjelmistojen muotoilu ja yritys on erikoistunut käyttöliittymäsuunnitteluun.

Liikevaihto on 1.8 miljoonan euron luokkaa ja yritys on luokiteltu Dun&Bradstreetin luottolukitukseen AAA vuonna 2012. Toimipisteitä Linja Designilla on Helsingissä, Tampereella, Dhakassa, Hanoissa sekä Tokiossa. Isoimpia asiakkaita ovat muun muassa Nokia Corporation, ABB sekä TeliaSonera. Kilpailijoiksi yritys lukee muun muassa yritykset Fjord, Accenture ja Frogdesign.

Linja Designissa työskentelee 23 henkilöä seitsemästä eri kulttuurista. Työntekijöiden keski-ikä on 30 vuotta, naisia yrityksessä on 9, miehiä 14. Kaikille yhteisenä piirteenä on luovuus, vaikka koulutustausta vaihtelee taiteellisen, teknisen ja liiketaloudellisen koulutuksen välillä. Työntekijät ovat kotoisin Bangladeshista, indonesiasta, italiasta, kiinasta, saksasta, USA:sta ja suomesta.

Organisaatioon kuuluu johtoryhmä, johon kuuluu kuusi vastuuhenkilöä. Näillä vastuuhenkilöillä on omat alueensa, joita he hoitavat. Projektitiimiin kootaan aina asiakasprojektin mukaan tarvittavan osaamisen omaavat henkilöt.

## **4.2 Tutkimusprosessi**

Tutkimusprosessi alkoi vuonna 2011 mielenkiintoisen case-mahdollisuuden löytymisellä. Tutkimuksen kulku noudatti viiden askeleen jatkumoa; aihepiirin valinta ja aikataulun laatiminen, informaation kerääminen ja muistiinpanojen tekeminen, aineiston tarkastelu, karsiminen ja lisääminen, aineiston järjestäminen ja analysointi, sekä muokkaaminen ja viimeistely (Hirsjärvi et al., 2009, s.64).

Aineiston tarkastelun, karsimisen ja lisäämisen vaiheessa tutkija löysi uuden, paremman teoriapohjan, ja tutkimussuunnitelma vaihtui uuden mallin mukaiseksi. Tämä jälkeen tutkija kävi empiirisen materiaalin läpi, etsi tulokset vastaamaan tutkimuskysymyksiä ja viimeisessä vaiheessa tutkimus työstettiin raportin muotoon.

### **4.3 Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen**

Tutkimus suoritettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen aihe on verrattain uusi ja tapaus, jota tutkitaan, on ainutlaatuinen. Nämä kaksi seikkaa tekevät kvalitatiivisen tapaustutkimuksen perustelluksi valinnaksi. (Eisenhardt, 1989, s. 532-533)

Alla olevassa taulukossa esitellään vielä muutama kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tyypillinen piirre, joiden avulla voidaan todeta sen olevan oikea valinta tälle tutkimukselle.

#### **Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä**

- Aineiston kootaan todellisissa tilanteissa
- Tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina
- Tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia
- Tutkimuksessa käytetään laadullisia metodeja aineiston hankinnassa
- Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti
- Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä
- Tapausta käsitellään ainutlaatuisena ja aineistoa tulkitaan sen mukaan

Kuvio 4. Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä (Hirsjärvi et al., 2009)

Haastattelumetodina käytettiin puolistrukturoitua eli teemahaastattelumenetelmää. Haastattelua varten määriteltiin valmis kysymysrunko. Haastattelun aikana oli mahdollista syventää ja selventää tietoja kysymällä haastateltavalta teemaan sopivia kysymyksiä. Puolistrukturoidussa haastattelussa edetään teemoittain, ja haastattelua syvennetään tarvittaessa tarkentavien kysymysten avulla. Haastattelun kysymykset perustuvat tutkimuksen viitekehykseen, eli teoriassa esiteltyihin, jo tiedettyihin aiheisiin. Tavoitteena oli välttää lyhyitä, valmiita vastauksia, ja päästä

avoimen keskustelun kautta syvemmälle haastateltavien mielipiteisiin koskien yrityksen monikulttuurista johtamista. Tavoitteena oli saada kuva eri henkilöstön jäsenien erilaisista tulkinnoista, ja näin ollen saada kuva koko organisaation monikulttuurisesta johtamisesta ja sen vaikutuksista. (Tuomi, 2009, s.75)

Tutkimukseen haastateltiin kahta case-yrityksen johdon edustajaa, ja molempia haastateltiin kaksi kertaa. Haastattelut toteutettiin yrityksen toimitiloissa. Haastattelut sovittiin etukäteen yrityksen toimitusjohtajan kanssa, joka aikataulutti haastattelut ajoittumaan yhdelle päivälle.

#### ***4.4 Aineiston käsittely ja analyysi***

Haastattelut nauhoitettiin ääninauhurille ja litterointiin teemojen mukaisesti, teemakysymysten alle. Haastatteluaineisto luokiteltiin teemoittain niin, että se oli johdonmukainen taustateorian kanssa. Koko aineistoa ei litteroitu, vaan litterointi tehtiin valikoiden, teemojen alle kirjoittaen. Haastattelut saivat vielä lähes valmiin työn tarkastettavakseen, jotta tutkimus saatiin mahdollisimman luotettavaksi. (Koskinen et al, 2005; Hirsjärvi, 2009)

Analyysitapana tutkimuksessa on käytetty teemoittelua, jossa poimitaan teemojen avulla olennaista tietoa ja vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Nostin haastatteluaineistosta esiin myös suoria lainauksia, joita vertasin teoriapohjaan. ”Aineistosta voidaan poimia sen sisältämät keskeiset aiheet ja siten esittää se kokoelmana erilaisia kysymyksenasetteluja. Tekstimassasta on ensin pyrittävä löytämään ja sen jälkeen eroteltava tutkimusongelman kannalta olennaiset asiat” (Eskola & Suoranta 1998, s.175-180).

## **4.5 Tutkimuksen luotettavuus**

Vaikka tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi joillain tavoilla arvioida, ovat ne saaneet kritiikkiä yhdistettäessä kvalitatiiviseen tutkimukseen. Koska tutkimukset voivat koskea useinkin ainutlaatuisia ilmiöitä, on niiden arviointi perinteisin, kvantitatiivisille tutkimuksille soveliaammalla tavalla, hankalaa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi, et al., 2009)

Eskolan ja Suorannan (1998, s.212-213) mukaan luotettavuutta voidaan arvioida seuraavien käsitteiden mukaan; uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus. Näistä käsitteistä vahvistuvuus sopii tutkijan mielestä tutkimukseen ja siitä saatuihin tuloksiin. Vahvistuvuus tarkoittaa, että tutkimuksessa tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavista ilmiöistä.

## **4.6 Haastateltavat**

Haastateltava 1 toimii Linja Designin toimitusjohtajana. Hän on toiminut tehtävässään kahdeksan vuotta. Hän on taustaltaan suomalainen, opiskellut Helsingin kauppakorkeakoulussa kansainvälistä markkinointia ja toiminut erilaisissa esimiestehtävissä.

Haastateltava 2 toimii Linja Designin henkilöstöjohtajana ja suunnittelutiimin jäsenenä. Hän on toiminut henkilöstöjohtajan tehtävässään neljä vuotta. Hän on taustaltaan saksalainen, hän on opiskellut graafista suunnittelua, sekä animaatiota ja mainontaa Saksassa.

## 5. AINEISTON ANALYYSI

### 5.1 Vastaanottavan kulttuurin haastaminen

Haastateltavien mukaan organisaatiossa on esiintynyt teorian mukaan esitettyä institutionaalista välinpitämättömyyttä. Institutionaalisen välinpitämättömyyden kolme osaa olivat; välinpitämättömyyden synty, poikkeava käytös ja välinpitämättömyyden seuraukset.

Haastateltava 1 kertoi esimerkkinä prosessin, joka käytiin läpi yrityksen indonesialaisen työntekijän kanssa. Työntekijälle annettiin vastuulleen projekti, josta osa koostui suunnittelusta ja osa myynnistä. Hänen kanssaan käytiin läpi projektin aikataulu ja tehtävät ja hän lupasi tehdä annetut tehtävät aikataulun mukaisesti. Hänen tehtävänään oli myös olla yhteydessä projektin asiakkaaseen. Projektin kuluessa selvisi, että työntekijä ei ollut tehnyt luvattuja tehtäviä, eikä ollut ollut yhteydessä asiakkaaseen. Haastateltava 1 oli yhteydessä indonesialaiseen työntekijään huomattuaan, että projekti ei ollut edennyt ajallaan, eikä työntekijä ollut ollut asiakkaaseen yhteydessä. Vastaukseksi hän sai työntekijältä epäsuoria ja kierteleviä vastauksia, sekä perustelun, että työntekijällä oli muita, kiireellisempiä tehtäviä. Yhteydenotto oli molemminpuolisesti ollut vaivaannuttava ja haastateltava 1 oli tuntenut olonsa epämiellyttäväksi.

Haastateltava 1: *”Jos en itse ottanut yhteyttä työntekijään, mitään ei kuulunut”*

Haastateltava 1 arvioi indonesialaisen työntekijän aiheuttaman institutionaalisen poikkeavuuden kustannuksiksi menetetyt asiakassuhteet ja saamattomat myyntitulot, jotka tässä tapauksessa saattavat kohota jopa kymmeneen tuhansiin euroihin.

Haastateltava 1 antoi toisen esimerkin kiinalaisesta työntekijästä, joka toimi asiakasprojektissa pääsuunnittelijana ja projektipäällikkönä. Haastateltava 1 oli mukana kaikissa projekteissa asiakasvastuullisena osapuolena. Kiinalainen työntekijä otti vastuun asiakasprojektista ja hoiti siihen liittyvät tehtävät tehokkaasti ja ajallaan. Yhteydenpito asiakkaaseen päin oli asiallista ja toimivaa. Kuitenkaan hän ei ollut missään projektin vaiheessa yhteydessä Haastateltava 1:seen, vaikka oli tietoinen tämän asiakasvastuullisesta asemasta.



Haastateltava 2 kertoi esimerkin omasta kokemuksestaan uutena työntekijänä suomalaisessa organisaatiossa. Hän kuvasi tilanteen, jossa oli juhlimassa ensimmäisiä pikkujoulujaan uuden organisaation henkilöstön kanssa ja yllätykseen hänen esimiehensä kutsui hänet esitelmöimään saksalaisesta kulttuurista oman puheensa jälkeen. Haastateltava 2 arvioi esimiehensä aiheuttaman institutionaalisen poikkeavuuden kustannukseksi mahdollisesti menetettävän esimies-alaisuuden.

## **5.2 Vastaanottavan kulttuurin instituutioiden selvittäminen**

Henkilö siirtyy ymmärryksen tilaan, kun hän vastaanottaa vihjeitä ympäristöstään. Tässä tutkimuksessa työnantajapuoli siirtyi ymmärryksen tilaan kun huomattiin, että suunnitellut projektit eivät edenneet suunnitellulla tavalla. Tämän vaiheen kolme osaa olivat: ymmärryksen synty, paikallisen tiedon etsintä ja ymmärryksen seuraukset.

Haastateltava 1 järjesti kahdenkeskeisiä tapaamisia indonesialaisen työntekijän kanssa, joissa pyrki tuomaan esille projektin epäonnistunutta osaa. Tapaamisissa kuitenkin selvisi, että työntekijä ei itse ymmärtänyt epäonnistumista tai sen syytä.

Haastateltava 1: *"Eihän sitä suomalaisena pysty ymmärtämään miksi joku ei pysty sanomaan suoraan, jos hommat eivät suju"*

Tietoa ei etsitty organisaation ulkopuolelta. Haastateltava 1 on aiemmin työskennellyt monikulttuurisissa yhteisöissä ja arvioi tuntevansa aasialaista työskentelykulttuuria jonkin verran. Tämän aiemman kokemuksen pohjalta hän arvioi työntekijän toiminnan johtuneen työntekijän taustakulttuurissa vallitsevasta voimakkaasta hierarkkisuudesta ja siitä, että kulttuurissa ei kuulu sanoa ei annetuille tehtäville vaikka tehtävänantoa ei ymmärretä tai tehtävän toteutuksesta oltaisiin eri mieltä. Hän myös arvioi, että kulttuurissa on vahva pelko kasvojen menetyksestä. Tätä tietoa ei kuitenkaan osattu hyödyntää ennen projektin aloitusta.

Kiinalaisen työntekijän suhteen ymmärryksen tila saavutettiin kun projektin asiakas soitti Haastateltava 1:selle. Asiakas oli toiseen projektiin liittyen yhteydessä Haastateltava 1:seen, ja samalla selvisi, että kiinalaisen työntekijän hoitama projekti oli jo toimitettu asiakkaalle ja asiakas halusi kysyä lisätietoa tästä. Haastateltava 1 ei kuitenkaan osannut vastata, sillä häntä ei ollut informoitu projektin tiimoilta.

Haastateltava 1 *”Hän hoiti todella hyvin annetun tehtävän, saimme asiakkaalta todella hyvää palautetta. Kunpa olisin vain itse saanut tietää siitä etukäteen.”*

Haastateltava 1 otti yhteyttä kiinalaistaustaiseen tuttavaansa ja konsultoi tätä tapahtuneen episodin suhteen. Hänelle selvisi, että kiinalaiseen kulttuuriin kuuluu, että työntekijä tekee vain ne tehtävät, mitkä ovat hänelle tarkoin määritelty. Haastateltava 1 arvioi kiinalaisen työntekijän aiheuttaman institutionaalisen poikkeavuuden kustannukseksi maineen menetyksen asiakkaan näkökulmasta ja mahdolliset menetetyt asiakaskontaktit. Rahallista arviota hän ei osannut tässä vaiheessa arvioida.

Haastateltava 2 esimerkissä ymmärryksen tilaan johtava vaihe käytiin annetun puheen jälkeen. Haastateltava 2 kuvasi tätä ”esimiehensä yllätyslopetukseksi”, ja kertoi tunteneensa itsensä erittäin ahdistuneeksi ja epämiellyttäväksi esitelmöidessään valmistautumattomana omasta taustakulttuuristaan. Hän kertoi lähettäneensä puheensa jälkeen vihjeitä esimiehelleen, esimerkiksi sanomalla, että ei pitänyt yllättävään tilanteeseen joutumisesta. Esimies ei kuitenkaan vastannut Haastateltava 2:sen viesteihin millään tavalla, ja asia jäi käsittelemättä.

Haastateltava 2: *”All of this might be just bad style, but it might also refer to this sometimes brutal openness of Finnish people.”*

### **5.3 Vastaaminen vastaanottavan kulttuurin instituutioihin**

Viimeisen vaiheen kolme osaa ovat vastauksen synty, vastauksen täytöntöönpano ja vastauksen seuraukset. Vaihe alkaa mahdollisten vastausvaihtoehtojen punnitsemisellä. Seuraavassa vaiheessa punnitaan erilaisia strategioita ja valitaan haluttu lähestymistapa.

Indonesialaisen työntekijän suhteen vastausvaihtoehtojen arviointi on tällä hetkellä kesken case-organisaatiossa. Haastateltava 1 arvioi, että heillä on kaksi eri toimintavaihtoehtoa; joko ottaa kyseinen työntekijä kokonaan pois asiakasprojektien hoidosta tai hankkia ulkopuolisen konsultin apua selvittämään tilanne niin, että projektin vastuut selviävät työntekijälle sekä vaatia työntekijältä sitoutumista organisaation sääntöihin. Strategiavaihtoehtoina ovat siis välttäminen tai haastaminen. Kokonaiskustannuksia ei vielä osata arvioida, mutta haastateltava 1

arvioi organisaation hyötyneen prosessista sen opettavaisuuden ja uuden tiedon tuottamisen kautta.

Haastateltava 1 arvioi, että hänellä oli toimintavaihtoehtoina, joko työntekijän haastaminen toimimaan organisaatiossa vallitsevien instituutioiden suhteen, kompromissi niin, että molempien osapuolten instituutioita olisi sovitettu yhteen molemmille sopivalla tavalla tai työntekijän lisäkouluttaminen. Hän päätyi ottamaan strategiakseen työntekijän lisäkouluttamisen ja tämä osoittautui erittäin toimivaksi strategiaksi. Haastateltava 1 arvioi hyötyneensä prosessista lisääntyneen tietopääoman kautta; hän osaa antaa kiinalaiselle työntekijälle tarkemmat ohjeet, ja käy ne läpi yksityiskohtaisesti ennen projektien alkamista. Hän arvioi, että tässä tapauksessa hyödyt ylittivät mahdolliset välinpitämättömyyden kustannukset, koska jatkossa tehtyjen projektien sulavuus ja toimivuus ovat tuoneet organisaatiolle erittäin hyvää mainetta asiakkaiden keskuudessa.

Haastateltava 2 esimerkissä esimies toimi tilanteessa melko suljetulla mielenkilalla, ja otti strategiakseen vetäytymisen. Tämä johti ennen pitkää Haastateltava 2:sen ja esimiehen suhteen huononemiseen. Haastateltava 2 arvioi, että institutionaalisen välinpitämättömyyden kustannukset nousivat vielä korkeammaksi esimiehen huonon lähestymisstrategian.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustulokseni tukevat aikaisempaa aiheeseen liittyvää teoriaa. Case-yritykseni vastausten pohjalta voidaan selvästi päätellä, että yritys on monikulttuurinen tiimiorganisaatio. Yrityksessä johtaminen tukee monikulttuurisuutta, ja sen ansiosta se kykenee tuottamaan hyviä tuloksia globaalissa ympäristössä. Yritys on tarkoituksellisesti pyrkinyt monikulttuurisuuteen, luonut sitä tukevan yhtenäisen yrityskulttuurin, joka yhdistää eri kulttuureista tulevat henkilöt ja näin ollen tukee yhteistä työskentelyä ja tehostaa toimintoja.

Tutkimuksessa haettiin vastauksia siihen minkälaisia kustannuksia organisaatiolle voi syntyä institutionaalisten poikkeavuuksia johdosta. Tutkimustuloksista selvisi millaisissa tilanteissa erilaisia institutionaalisia transaktiokustannuksia saattaa syntyä ja millaisia nämä kustannukset saattavat olla organisaatiolle. Haastattelujen perusteella case-organisaatiossa oli tapahtunut alkuperäisen mallin mukaan eteneviä institutionaalisen poikkeavuuden prosesseja ja tutkimuksen kautta case-organisaatiolle myös muodostui uudenlainen käsitys kustannuksien syntymisestä ja niiden käsittelystä. Tärkeä osa tutkimuksesta case-organisaatiolle oli avomielisyyden tärkeys institutionaalisen poikkeavuuden ehkäisemiseksi ja mahdollisten kustannuksien vähentämiseksi.

Case-yrityksen johto pystyisi mahdollisesti välttämään institutionaalisia poikkeavuuksia jatkossa, ottamalla aktiivisesti selvää yritysten työntekijöiden taustakulttuureista. Näin ollen, toimimalla jo ennaltaehkäisevästä avomielisesti ja aktiivisesti, voitaisiin auttaa isäntä- ja vieraskulttuureiden mahdollista ymmärtämistä ja integraatiota toimivaksi kokonaisuudeksi.

## 7. JATKOTUTKIMUSTARPEET

Tähän tutkimukseen liittyviä jatkotutkimusaiheita voisivat olla esimerkiksi seuraavanlaiset aiheet;

- Kuten alkuperäisessä mallissa, myös tässä tutkimuksessa tulokset antavat vain yhdensuuntaisia vastauksia. Henkilöstön mielipidettä ei kuultu, ja näin ollen institutionaalisen poikkeaman toinen osapuoli jäi kokonaan pois tutkimuksesta. Jatkotutkimuksessa voisi siis yhdistää molemmat osapuolet.
- Mikä ero on koulutustaustalla monikulttuurisessa ympäristössä toimimiseen? Onko haasteita ja ongelmia enemmän, jos henkilöstön koulutustausta on vähäisempi?
- Minkälaisia ongelmia on monikulttuurisilla tiimeillä, johon on hakeutunut jo valmiiksi kulttuurista ja kansainvälistymisestä kiinnostuneita ihmisiä?
- Minkälaisia ongelmia on monikulttuurisessa tiimissä jossa eri kulttuureista tulevat on laitettu työskentelemään yhdessä pakosta, esimerkkinä voisi toimia Suomeen tulevat pakolaiset, jotka palkataan ainoastaan huonompipalkkaiseen palvelutöihin.
- Miten henkilöstöhallinto organisoidaan kansainvälisessä yrityksessä. jossa johto on tietyssä maassa ja se ohjaa pienempiä organisaatiota toisissa maissa, ja jossa yritys kasvaa yritysostoilla, jolloin jo olemassa olevien paikallisten yritysten pitää muuntautua osaksi kansainvälistä organisaatiota?

## LÄHTEET

### Kirjallisuuslähteet:

Adair J. 2007. Leadership for innovation. Kogan page

Alasuutari P. 1994. Laadullinen tutkimus. Vastapaino.

Boddy D. 2002. Managing projects, Building and leading the team. Prentice hall

Chhokar J.S., Brodbeck F.C., & House R.J. 2008. Culture and leadership across the world: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies. Psychology Press.

Elashmawi F. & Harris P.R. 1998. Multicultural Management 2000. Gulf Publishing Company

Eskola J. & Suoranta J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino

Harris P.R & Moran R.T. 1996. Managing Cultural Differences, 4<sup>th</sup> edition. Gulf Publishing Company

Hofstede, G. 1980. Culture's Consequences: International Differences in work-related values. London: Sage Publications

House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W. & Gupta V. 2004. Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE study of 62 societies. Sage Publications, Inc

Lahti L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. WSOYpro

Lewis R.D. 2006. When culture collide; Leading across cultures. Nicholas Brealey International

Mills J.H., Dye K. & Mills A. 2009. Understanding organizational change. Routledge. [sähköpostiviesti]. aainamo@utu.fi 9.8.2010.

Mäkiluoto M. 2001. Leading multinational project teams: formal, country specific perspective. Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Mäkilouko M. 2003. Multicultural leadership: strategies for improved performance. Multikustannus.

Thomas D.C. 2008. Cross-Cultural Management. Sage publications, Inc.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. 1997. Riding the waves culture. London: Nicholas Brealey publishing

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi

Vartia M. 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Työterveyslaitos.

#### Lehtiartikkelit:

Simström, H. 3.10.2010. Eri-ikäisiä työntekijöitä pitää johtaa eri tavalla. Helsingin Sanomat

#### Sähköiset lähteet:

Brett J., Behfar K. & Kern M.C. 2006. Managing Multicultural Teams [verkkodokumentti] [Viitattu 10.4.2013] Saatavilla: <http://hbr.org/2006/11/managing-multicultural-teams/ar/1>

Diversa consulting. 2005. Johda monimuotoisuutta [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.4.2013]. Saatavilla: <http://www.diversa.fi/tyokirja.pdf>

Eisenhardt K. M. 1989. Building theories from case study research. Vol 14, no.4. Academy of management review [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.4.2013]. Saatavilla: <http://www.jstor.org/stable/10.2307/258557>

Halverson C.B. & Tirmizi S.A. 2008. Effective Multicultural Teams: Theory and Practice [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.4.2013] Saatavilla: <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4020-6957-4>

Ochieng E. G. & Price A.D. 2009. Framework for managing multicultural project teams [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.4.2013] Saatavilla:

<http://www.emeraldinsight.com/search.htm?st1=multicultural+teams&ct=all&ec=1&bf=1>

Orr R.J. & Scott W.R. 2008. Institutional exceptions on global projects: a process model. *Journal of International Business Studies* [sähköpostiviesti]. aainamo@utu.fi 9.8.2010.

Scott W Richard S.W. 2008. *Institutions and Organizations: Ideas and Intrests*. USA: Sage Publications Inc. [sähköpostiviesti]. aainamo@utu.fi 9.8.2010.

Zander L. & Butler C.L. 2010. Leadership modes: Success strategies for multicultural teams [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.4.2013]. Saatavilla: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0956522110000527>



## LIITTEET

### ***LIITE 1***

#### **Haastattelukysymykset:**

##### *Taustatiedot*

- Työnimike ja työnkuva?
- Kuinka kauan olet ollut kyseisessä tehtävässä?
- Rooli monikulttuurisen johtamisen kannalta?

##### *Teoriaosuus*

- Mikälaisena koet monikulttuurisuuden organisaatiossasi?
- Mikälaisia institutionaalisia tai kulttuurisia haasteita olet havainnut organisaatiossanne?
- Miten havaitsit kyseiset haasteet?
- Miten mahdollisia haasteita käsitellään organisaatiossanne?
- Minkälaisia kustannuksia teille on syntynyt institutionaalisten poikkeavuuksien johdosta?