



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiina Emilia Ranta

# JOHTAMINEN MONIKULTTUURISES- SA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ TYÖNTEKI- JÄN NÄKÖKULMASTA

Liiketalous ja matkailu

2010

## ALKUSANAT

Tämä tutkimus on tehty Vaasan ammattikorkeakoulun kansainvälisen kaupan suuntautumisen opinnäytetyönä marraskuun 2009 ja toukokuun 2010 välisenä aikana. Tutkimus käsittelee johtamista kansainvälisessä työympäristössä työntekijän näkökulmasta katsottuna. Tarkoituksena on saada selville, mitä kansainvälisten yritysten työntekijät ajattelevat johtajuudesta ja millainen on hyvä johtaja työntekijän silmin katsottuna.

Olen aina ollut kiinnostunut johtajuudesta ja eri kulttuureista. Idean tutkimukseeni sain ollessani vaihto-opiskelijana Thaimaassa, jossa kulttuurin erilaiset vaikutteet olivat hyvin esille jokapäiväisessä elämässä. Tutkimuksessa päätin asettua työntekijän asemaan, sillä melko vähän on tehty tutkimuksia työntekijän näkökulmasta liittyen johtajuuteen. Haasteellisinta tutkimuksessa oli työn teon sovittaminen omaan aikatauluun työässäkäymisen ohella. Loppujen lopuksi kaikki sujui hyvin ja työ valmistui suunnitellun aikataulun mukaisesti.

Haluan kiittää opinnäytetyöni ohjaajaa Satu Lautamäkeä hyvästä opastuksesta ja avusta tutkimukseni kanssa. Sekä isot kiitokset avopuolisolleni, joka on jaksanut tukea ja antaa työrauhaa kirjoittamisprosessin aikana.

Vaasassa 15.5.2010

Tiina Ranta

## VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

**TIIVISTELMÄ**

Tekijä	Tiina Ranta
Opinnäytetyön nimi	Johtaminen monikulttuurisessa työympäristössä työntekijän näkökulmasta
Vuosi	2010
Kieli	suomi
Sivumäärä	85 + 3 liitettä
Ohjaaja	Satu Lautamäki

Tämä opinnäytetyö käsittelee johtamista monikulttuurisessa työympäristössä työntekijän näkökulmasta katsottuna. Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville mitä työntekijät ovat mieltä johtajuudesta ja johtamisesta sekä millainen on hyvä johtaja heidän mielestään.

Tutkimuksen teoriaosassa käsitellään kulttuurienvälistä viestintää ja monikulttuurista johtamista. Tutkimuksen empiirinen osuus käsittelee läheisesti teoriassa käsiteltäviä asioita sekä tutkimusprosessin vaiheita ja tutkimustuloksia. Empiirisen osan tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena tutkimuksena sähköisellä kyselylomakkeella. Kyselylomake lähetettiin noin 90 työntekijälle ja tämän lisäksi kysely julkaistiin yleisellä keskustelusivustolla Internetissä. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 47 kappaletta ja kyselyn vastausprosentiksi tuli noin 52.

Tutkimustulokset osoittivat, että yleisesti monikulttuurisuus nähdään vahvana voimavarana ja kilpailutekijänä yrityksille. Vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että monikulttuurinen johtaminen vaatii paljon paneutumista ja erityisesti hyviä tiimitaitoja esimieheltä. Kyselyyn osallistujilla oli positiivinen kuva monikulttuurisuudesta tämän päivän yritysmaailmassa sekä esimiesten roolia pidettiin suuressa arvossa. Eri kulttuurien välillä saaduissa vastauksissa oli eriäviä mielipiteitä, mutta näiden välillä ei ollut havaittavissa selviä yhdenmukaisuuksia.

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tarkasteltiin reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska sillä saatiin selville juuri niitä asioista, joita oli tarkoituksena tutkia.

Asiasanat

Kulttuuri, monikulttuurinen viestintä, johtajuus, monikulttuurinen johtaminen

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

VAASA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

## ABSTRACT

Author	Tiina Ranta
Topic	Leadership in Cross-Cultural Work Environment from Employee Point of View
Year	2010
Language	Finnish
Pages	85 + 3 Appendices
Name of Supervisor	Satu Lautamäki

---

The thesis studied leadership in cross-cultural work environment from employee point of view. The aim of the research was to find out what employees think about management and leadership and what a good manager is like in employers' opinion?

In the theoretical part of the thesis cross-cultural communication and multicultural leadership were examined. The empirical study is studied closely the issues examined in the theoretical study and the actual research with its results. The research was carried out as a quantitative online survey. The survey was sent to approximately 90 employees and it was also published on the public web page on the Internet. Altogether 47 answers were received and the response rate was approximately 52 percent.

The research results indicated that in general multiculturalism is viewed as a strong resource and a rivalry factor for companies. The respondents agreed that multicultural leadership requires a lot of effort and especially good team skills from the manager. The results showed that the respondents had a positive image about multiculturalism in today's business world and the role of the manager was highly respected. Between different cultures some differences were noticed in the answers but there wasn't any conformability between the answers.

The reliability and validity of the research were examined during the process. The research can be considered reliable because it examined the issues it was aimed to examine.

---

Keywords	Culture, Cross-Cultural Communication, Leadership, Multicultural Leadership
----------	---

## SISÄLLYS

ALKUSANAT .....	2
TIIVISTELMÄ .....	3
ABSTRACT.....	4
LIITELUETTELO .....	7
KUVIOLUETTELO .....	8
1 JOHDANTO .....	10
1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet .....	10
1.2 Tutkimuksen rakenne .....	11
1.3 Käsitteiden määrittely.....	12
2 KULTTUURIENVÄLINEN VIESTINTÄ.....	14
2.1 Kulttuurin määrittely .....	14
2.2 Kansalliset kulttuurit .....	15
2.2.1 Kulttuureista oppiminen.....	16
2.2.2 Näkökulmia erilaisuuteen.....	18
2.3 Viestintä kansainvälisellä tasolla.....	19
2.3.1 Kansainvälisenviestinnän haasteet työelämässä .....	20
2.3.2 Kulttuurienvälisen viestinnän oppiminen .....	24
2.4 Kulttuurienvälinen kompetenssi .....	26
2.5 Tehokas monikulttuurinen viestintä .....	27
3 MONIKULTTUURINEN JOHTAMINEN .....	31
3.1 Monikulttuurisuuden hyödyt ja haasteet .....	31
3.2 Johdon monikulttuurinen merkitys.....	33
3.3 Monikulttuurisen johtamisen kokonaismalli .....	34
3.4 Monikulttuurisen johtamisen perspektiivit.....	36
3.4.1 Johtamisen ulottuvuudet ja johtajatyypit .....	38

3.4.2	Monikulttuurisen johtamisen strategiat.....	41
3.4.3	Kulttuurierojen hallinnan strategiat .....	42
3.5	Monikulttuurisen johtamisen onnistuminen .....	43
3.5.1	Puitteet ja edellytykset .....	43
3.5.2	Monikulttuurisuusprosessin ansat .....	44
3.5.3	Monikulttuurisen johtamisen suuntaviivat.....	46
3.6	Johtajuus eri kulttuureissa .....	47
4	EMPIIRINEN TUTKIMUS .....	49
4.1	Tutkimusmenetelmät .....	49
4.2	Kyselytutkimuksen toteutus .....	51
4.2.1	Kyselylomakkeen suunnittelu, luominen ja testaus .....	52
4.2.2	Tutkimusaineiston kerääminen .....	53
4.3	Kyselytutkimuksen tulokset ja analysointi .....	53
4.3.1	Taustatietojen tulokset .....	54
4.3.2	Johtajuuden ja viestinnän tulokset .....	59
4.3.3	Avointen kysymysten tulokset .....	76
4.3.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	78
4.3.4.1	Tutkimuksen reliabiliteetti .....	78
4.3.4.2	Tutkimuksen validiteetti .....	79
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	81
	LÄHDELUETTELO .....	85
	LIITTEET	

## **LIITELUETTELO**

LIITE 1 Suomenkielinen kyselylomake

LIITE 2 Englanninkielinen kyselylomake

LIITE 3 Tutkimustulosten kuvia

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Kulttuuri jäävuori-metafora. (Salo-Lee ym. 1996, 6) .....	14
Kuvio 2. Kansainvälisenviestinnän pelastusrengas. (Kulttuuriguru 2010).....	20
Kuvio 3. Kymmenen strategiaa tehokkaaseen monikulttuuriseen viestintään. (Practising Cross-Cultural Communication 2006).....	29
Kuvio 4. Hyvän monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen periaatteet. (Lahti 2008, 22) .....	32
Kuvio 5. Monikulttuurisen johtamisen neljä dimensiota. (Lahti 2008, 67).....	35
Kuvio 6. Monikulttuurisen johtamisen perspektiivit. (Mäkilouko 2003, 14) .....	37
Kuva 7. Johtamisen ulottuvuudet, johtamisvaruus. (Aaltonen ym. 2008, 104) ..	39
Kuvio 8. Onnistuneen monikulttuurisen johtamisen elementit. (Lahti 2008, 206)47	
Kuvio 9. Mikä seuraavista kuvaa esimiestäsi parhaiten?.....	59
Kuvio 10. Mitä piirteitä esimiehessä arvostat eniten? .....	60
Kuvio 11. Mitä piirteitä arvostat esimiehessä eniten? - Suomalaiset vs. muut kansalaisuudet. ....	61
Kuvio 12. Mitä esimiehen tehtävistä pidät tärkeimpänä? .....	62
Kuvio 13. Esimiehen tehtävien tärkeys - Suomalaiset vs. muut kansalaisuudet. .	64
Kuvio 14. Työntekijän ja esimiehen välinen toimiva viestintä on tärkeää. ....	65
Kuvio 15. Viestintäongelmat työpaikalla johtuvat pääosin kulttuurien erilaisuuksista.....	65
Kuvio 16. Monikulttuurisuus on yrityksen vahva kilpailutekijä.....	66



Kuvio 17. Monikulttuurisuus on yrityksen vahva kilpailutekijä - Suomalaiset vs. muut kansalaisuudet. ....	67
Kuvio 18. Esimiehen on oltava esimerkkinä työntekijöilleen. ....	68
Kuvio 19. Monikulttuurisuus luo uusia näkökulmia ja lähestymistapoja työntekoon työpaikalla. ....	69
Kuvio 20. Johtaminen kansainvälisessä ympäristössä vaatii hyviä tiimitaitoja....	70
Kuvio 21. Esimies on ylin auktoriteetti työpaikalla. ....	70
Kuvio 22. Esimies on ylin auktoriteetti työpaikalla – Ikäryhmävertailu. ....	71
Kuvio 23. Esimiehen on annettava palautetta työntekijän työstä. ....	72
Kuvio 24. Esimiehen on oltava helposti tavoitettavissa.....	73
Kuvio 25. Esimiehen on kohdeltava kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti.....	74
Kuvio 26. Esimiehen on oltava kannustava ja motivoiva alaisiaan kohtaan. ....	74
Kuvio 27. Väittämien keskiarvot. ....	75

# 1 JOHDANTO

Viestintä ja kulttuuri ovat avainasemassa puhuttaessa johtamisesta monikulttuurisessa ympäristössä. Molemmat tekijät täydentävät toisiaan ja ilman viestinnän ja kulttuurien sujuvaa yhteistoimintaa, johtaminen olisi hyvin vaikeaa kansainvälisissä puitteissa, jos ei jopa mahdotonta.

Maailman laajuisen kaupan tärkeyden kasvaminen ja korostuminen luovat yrityksen johdolle tiettyjä vaatimuksia kansainvälisen toiminnan toteutumiseksi. Vaatimukset tulevat hyvin esille yhteistyössä muiden maiden ihmisten kanssa, jolloin vastaan tulevat kulttuurierot ja erilaiset toimintatavat työtehtävissä. Organisaatiokäyttäytymisellä on täten suuri rooli eri maiden ja kulttuurien välisessä kanssakäymisessä. On hyvin tärkeää oppia ymmärtämään eri maiden ja kulttuurien viestintätapoja ja käyttäytymistä, jotta johtaminen monikulttuurisessa ympäristössä onnistuisi mahdollisimman hyvin ja ongelmitta. (Adler 1986, 4–5.)

Nykyaikaisen johtajuuden tärkeimpiin välineisiin tärkeimpänä kuuluu tehokas kommunikointi yritysten sisällä ja siihen vaikuttavien osapuolien kanssa niin maan sisäisesti kuin myös kansainvälisellä tasolla. On kuulosteltava vallitsevaa ilmapiiriä ja eri tahojen esittämiä näkemyksiä. Näiden lisäksi on myös osattava olla vakuuttava ja kyettävä antamaan hyvät perustelut tekemilleen päätöksille ja valinnoille. Kommunikointi yrityksien keskuudessa ei ole pelkkä muotisana, vaan tehokas keino kerätä tietoa. Näiden tietojen pohjalta voidaan suunnitella, parantaa ja muuttaa omaa toimintaa parempaan suuntaan. (Karlöf 1994, 114–115.)

## 1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää ja analysoida johtamisen käsitettä monikulttuurisessa työympäristössä yritysten työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat; mitä työntekijät ajattelevat johtajuudesta, millainen heidän mielestään on hyvä johtaja ja mitä johtajalta vaaditaan monikulttuurisessa ympäristössä. Tutkimuksen avulla pyritään luomaan mahdollisimman tarkka kuva työntekijöiden kannalta johtajalta vaadittavista ominaisuuksista ja johtamistaidoista. Ratkaisevana tekijänä tutkimusongelman ratkaisemises-

sa ovat tutkimukseen osallistuvat eri yritysten työntekijät, joiden mielipiteiden mukaan tutkimuksen tulokset määräytyvät.

Opinnäytetyön perimmäisenä tavoitteena on selvittää, miten eri kulttuuritaustaiset työntekijät näkevät johtaja-käsitteen ja miten he odottavat johtajuuden toteutuvan käytännössä. Kulttuurienvälisen eroavaisuuksien takia, käsitteet johtajasta ja johtajuudesta voivat vaihdella suuresti ja tuoda esiin erilaisia näkökulmia ja mielipiteitä liittyen johtamiseen. Tutkimus kohdistetaan isoihin kansainvälisiin yrityksiin, jotta saataisiin mahdollisimman paljon erilaisia vastauksia ja näkökulmia tutkittavaan ongelmaan.

## **1.2 Tutkimuksen rakenne**

Opinnäytetyön rakenne etenee johdonmukaisesti alkaen johdantokappaleesta, jossa käydään läpi tutkimusongelma, työn tavoitteet sekä määritellään tutkimuksessa esiintyvät käsitteet.

Tutkimuksen toinen luku käsittelee viestintää monikulttuurisessa ympäristössä. Luvussa esitellään kulttuurin vaikutuksia viestintään kansainvälisessä työympäristössä. Käsitteilyn kohteena ovat muun muassa kulttuurien tuomat haasteet työelämässä.

Kolmas luku pitää sisällään johtamisen käsitteen ja johtamisen monikulttuurisessa ympäristössä. Tarkoituksena on käydä läpi, mitä monikulttuurinen johtaminen pitää sisällään ja mitä johtajalta vaaditaan toiminnallisesti kansainvälisessä ympäristössä.

Opinnäytetyön neljäs luku koostuu empiirisestä tutkimuksesta, joka pitää sisällään tutkimusaineiston keräämisen, tulosten koonnin sekä niiden kattavan analysoinnin. Tutkimuksen loppuosa käsittelee empiirisen osan tulosten ja analysointien esittämisestä. Lopussa esitetään tutkimuksesta tehdyt johtopäätökset ja yhteenveto tutkimustuloksista.

### 1.3 Käsitteiden määrittely

Keskeisimpiä tutkimuksessa esiintyviä käsitteitä ovat kulttuuri, kulttuurienvälinen viestintä, johtajuus ja monikulttuurinen johtaminen.

*Kulttuuri* on varsin monimuotoinen käsite ja siitä on esitetty satoja määritelmiä riippuen siitä, mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Kulttuuri opitaan viestinnän välityksellä, sitä ylläpidetään ja siihen vaikutetaan viestinnän kautta. Se on osa yksilön persoonallisuutta ja vaikuttaa laajalti ihmisten, tiimien ja yhteiskuntien käyttäytymiseen. (Mäkilouko 2003, 12; Salo-Lee, Malmberg & Halinoja 1996, 6.)

Geert Hofsteden mukaan kulttuuri on opittua, ei perittyä. Kulttuuri on peräisin sosiaalisesta ympäristöstä, eikä niinkään geneeistä. Hänen mukaansa kulttuuri tulisi erottaa ihmisluonnosta ja toisaalta yksilön persoonallisuudesta. (Hofstede 1993, 21.)

Adlerin mukaan kulttuuri on jotain, mikä on jaettua kaikkien tai lähes kaikkien saman sosiaalisen ryhmän jäsenten kesken. Se on myös jotain, mitä ryhmien vanhat jäsenet yrittävät siirtää nuoremmille jäsenille. Teoksessaan Adler kertoo kulttuurin olevan myös jotain, mikä muokkaa yksilön käytöstä moraalien, lakien ja tapojen kautta sekä ohjaa käsitystä maailmasta. (Adler 1986, 8–9.)

*Kulttuurienvälinen viestintä* käsittää käytännössä viestinnän ja kommunikoinnin eri kulttuuritaustoja omaavien ja eri sosiaaliryhmistä olevien ihmisten kesken. Keskeisessä roolissa kulttuurien välisessä viestinnässä ovat itse kulttuurit ja niiden ominaiset arvot, uskomukset, tarpeet ja tavat. (Gudykunst & Mody 2002, 179.)

Viestintää yli kulttuurirajojen ilmenee silloin, kun henkilö yhdestä kulttuurista lähettää viestin henkilölle, joka on toisesta kulttuurista. Kulttuurienvälisen viestinnän ongelmat tulevat silloin esille, kun toisen kulttuurien henkilö ei vastaanota lähettäjän lähettämää viestiä oikein. Mitä isommat kulttuuriset erot ovat viestin lähettäjän ja vastaanottajan välillä, sitä suuremmalla todennäköisyydellä esiintyy väärinymmärryksiä ja ongelmia viestinnän yhteydessä. (Adler 1986, 52–53.)

*Johtajuus* on vakiintuneesti kuvattu muutaman tehtäväkentän tai kategorian avulla. Eri kriitikot painottavat eri asioita, joten johtajuudelle on paljon erilaisia käsitteitä. Johtaminen on asioiden ja sisällön johtamista. Johtajan tärkein tehtävä on huolehtia, että organisaation tai tiimin perustehtävä toteutuu. Johtaminen on myös henkilöiden johtamista, jolloin ihmiset tekevät tuloksia. Motivoitunut, tehtävästään tietoinen, hyvinvoiva ryhmä täyttää organisaation perustehtävän paremmin kuin huonokuntoinen joukko. Johtamisen sanotaan olevan myös kommunikaatiota. Viestintä on keskeinen osa johtamista ja sen hyvää toteuttamista. Johtamisen sanotaan olevan myös yhteistyön rakentamista. Ryhmän tulee toimia silloinkin, kun johtaja ei ole paikalla. Työyhteisö tarvitsee tietyt pelisäännöt, yhteisön muodot ja mahdollisuuden yhteiseen tekemiseen. (Aaltonen, Ristikangas & Pitkänen 2008, 110–111.)

*Monikulttuurinen johtaminen* tarkoittaa ryhmien ja tiimien johtamista, joissa on jäseniä kahdesta tai useammasta kulttuurista. Nämä tiimit voivat työskennellä yhdessä samassa paikassa, mutta ovat yhä useammin nykyään erotettuja toisistaan ja työskentelevät puhelinten ja sähköpostien kautta. Monikulttuurinen johtaminen on haaste kaikille kansainvälisille kasvaville yrityksille. Kulttuurien monimuotoisuus tarjoaa monipuolisia ideoita eri kulttuureista tulevien työntekijöiden kokemusten ja näkökulmien kautta. (Mäkilouko 2003, 12.)

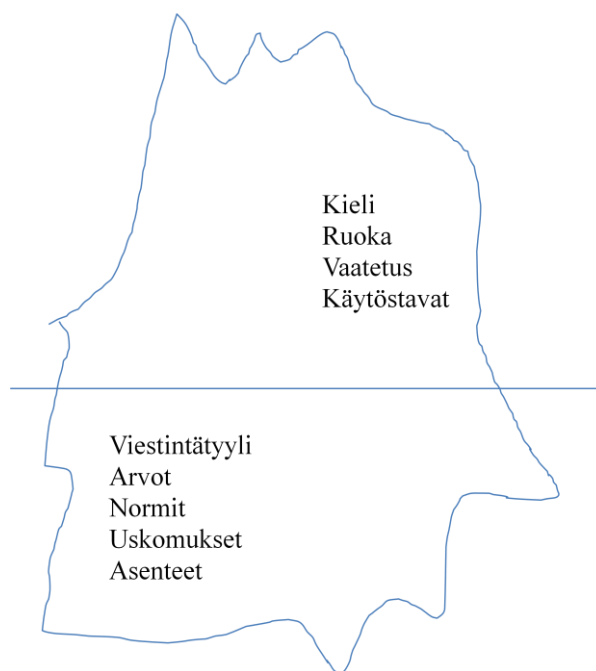
Monikulttuurisen johtamisen tavoitteena nähdään yksilön ja organisaation hyvinvoinnin, toimintakyvyn ja tuloksellisuuden oikeudenmukainen edistäminen. Johtaminen monikulttuurisessa ympäristössä koetaan haasteeksi johtamiselle, johon tulee suhtautua ammatillisesti ja vakavasti. (Lahti 2008, 11.)

## 2 KULTTUURIENVÄLINEN VIESTINTÄ

Kulttuuri ja kulttuurienvälinen viestintä ovat hyvin tärkeitä tekijöitä johtamisessa ja siihen liittyvissä osa-alueissa. Kulttuurirajojen ylittävää viestintää tarvitaan tänä päivänä kaikkialla maailmassa ja siitä on tullut oleellinen osa yritysten toimintaa. Monikulttuurisissa työyhteisissä ympäri maailmaa on paljon viestintätilanteita, joissa kohtaavat eri kulttuurien edustajat. Tällaisissa tilanteissa törmätään usein väärinymmärryksiin ja jopa ikäviin konfliktitilanteisiin. Viestinnän osapuolten kulttuuritaustat ovat tällöin suuressa roolissa viestin lähettämässä ja sen vastaanottamisessa. (Pietilä 2005, 42.) Tässä luvussa tutustutaan kulttuuriin ja viestintään osana monikulttuurista johtamista kansainvälisellä tasolla.

### 2.1 Kulttuurin määrittely

Tänä päivänä yritysten työntekijöiden kansainvälistyminen on suuressa kasvussa ja avainasemassa ovat tällöin ilmenevät kulttuurierot eri kansojen ja kansallisuuksien välillä. Tällaiset erot tulevat suurimmaksi osaksi esille kulttuurien ja kansojen arvoissa ja asenteissa. (Brewster, Harris & Sparrow 2003, 5.)



**Kuvio 1.** Kulttuuri jäävuori-metafora. (Salo-Lee ym. 1996, 6)

Kulttuuri ilmenee ihmisten elämässä ja toiminnassa monella eri tavalla. Tätä ajattelutapaa kuvaa hyvin kulttuurista käytetty jäävuori-metafora (ks. kuvio 1). Jäävuoren tavoin kulttuuristakin on havaittavissa vain murto-osa. Yleisesti tunnettuja kulttuurin ilmenemismuotoja ovat muun muassa ruoka, vaatetus, kieli ja käytöstavat. Nämä kulttuurin muodot ovat suhteellisen helposti tunnettavissa ja näkyvillä. Suurin osa olemassa olevista kulttuureista on kuitenkin pinnan alla näkymättömissä ja usein jopa kulttuurien jäsentenkin tiedostamattomissa. Tähän pinnan alla olevaan alueeseen luetaan esimerkiksi viestintätyyli, arvot, normit ja uskomukset. Nämä tekijät saattavat olla ongelmien ja konfliktien aiheuttajina kulttuurienvälisessä viestinnässä. (Salo-Lee ym. 1996, 6–7; KulttuuriGuru 2010.)

Vastoin yleistä vallitsevaa käsitystä, ihmiset eivät ole ainoastaan vain yhden kulttuurin jäseniä. Ihminen voi samanaikaisesti kuulua useaan eri kulttuurin ja toimia niiden piireissä kotona, työpaikalla ja harrastuspiireissä. Täten voidaan sanoa, että kulttuurista viestintä tapahtuu jo oman kansallisen kulttuurin sisällä. Kulttuurienväliset rajat ovat hyvin liukuvia ja kulttuurien päällekkäisyys on auttavana tekijänä myös kansainvälisissä yhteyksissä. (Salo-Lee ym. 1996, 7–8.)

## **2.2 Kansalliset kulttuurit**

Kansalliset kulttuurit ovat kulttuureita, joita esiintyy yli kansojen rajojen. Eri kulttuureiden välillä saattaa olla hyvinkin suuria eroavaisuuksia kun toiset kulttuurit saattavat olla hyvin lähellä toisiaan. Kansallinen kulttuuri ei ole muodoltaan kovin yksinkertainen. Se muodostuu useasta erillisestä tasosta, joita ovat esimerkiksi maantieteellinen, uskonnollinen, kielellinen, etninen, sukupuolinen, sosiaaliset tasot ja useat eri organisaatiot. Nämä eri tasot ovat syntyneet ihmisten välillä tapahtuneista kanssakäymisistä ja eivät aina ole välttämättä sopusoinnussa keskenään. Tästä seurauksena on erilaisia ongelmia ja konflikteja, jotka rasittavat ja vaikuttavat negatiivisesti yrityksiin ja niin yrityksen sisäiseen kuin kansainväliseen toimintaan. (Mäkilouko 2003, 25–27.)

Organisaatiokulttuurilla on myös hyvin tärkeä rooli puhuttaessa kansallisesta kulttuurista. Valitettavaa on vain se, että monet johtajat uskovat organisaatiokulttuurin hillitsevän tai jopa pyyhkivän pois kansallisen kulttuurin tuomat vaikutukset kan-

sainväliseen toimintaan. Usein oletetaan, että samassa organisaatiossa työskentelevät työntekijät ovat samanlaisia, vaikka he tulisivatkin eri maista ja omaisivat eri kulttuuritaustan. Johtotasolla uskotaan usein, että kansalliset erot ovat tärkeitä vain puhuttaessa asiakkaisiin kohdistuvissa toiminnoissa, eikä huomioon oteta eri maista tulevien kollegoiden eroavaisuuksia ja tarpeita. (Adler 1986, 46.)

Kansallinen kulttuuri on psykologinen ilmiö ja se on opittua perinnön kautta. Kun ihminen siirtyy uuden kansallisen kulttuuriin keskuuteen, on tällöin opittava paljon uudesta kulttuurista, sen tavoista ja käytännöistä. Ilman uusien asioiden oppimista ja omaksumista, kanssakäyminen ja sujuva kommunikointi toisen kulttuuritaustaisen ihmisen kanssa, on vaikeaa. Virheiden ja erehdysten kautta tapahtuva oppiminen on hyvin yleistä, mutta suositeltavaa on etukäteen ottaa selvää ja tutustua uuteen kulttuuriin. Tällä tavalla vältetään turhia ongelmia ja konflikteja. Koska kulttuuri on psykologinen ilmiö, persoonan muutokset ovat luonnollisia uuden kulttuurin oppimisessa ja tiedostamisessa. (Mäkilouko 2003, 25–27.)

### **2.2.1 Kulttuureista oppiminen**

Kulttuureiden oppiminen ei ole helppo ja yksinkertainen prosessi. Kirjoista lukemalla paljon uusia tietoja, auttaa saamaan perustietoja kulttuureista ja niiden käytännöistä ja tavoista. Pelkkä kirjoista oppiminen ei kuitenkaan riitä, vaan on oltava tekemisessä vieraan kulttuurin kanssa ja kokea itse henkilökohtaisesti, millaista uuden kulttuurien kohtaaminen on. Ei riitä, että katsoo vain sivusta toisten toimintaa ja yrittää sitä kautta omaksua uusia asioita ja toimintatapoja, sillä näin saadaan vain hyvin pintapuolinen käsitys toisesta kulttuurista. Saavuttaakseen hyvän ja perusteellisen käsityksen uusista kulttuureista, on mentävä rohkeasti mukaan ihmisten keskuuteen opittava henkilökohtaisesti uusia asioita ja tapoja. Virheiden välttäminen on mahdotonta tässä tilanteessa, mutta virheiden kautta oppii parhaiten. (Mäkilouko 2003, 32–33.)

Toisista kulttuureista oppiminen on oppimista olla avoin, tietoinen itsestään ja olla halukas analysoimaan ja oppimaan toisista kulttuureista ja niiden sisällöistä. On opittava yhteen sovittamaan eri kulttuurit yhteen ja löydettävä niiden yhteinen kieli ja sen mukana tuomat edut ja hyvät puolet yrityksen toimintaan. Kulttuureis-



ta oppiminen ei ole vain lyhyt prosessi, jonka aikana on opittava kaikki mahdolliset tiedot ja taidot vieraasta kulttuurista. Oppiminen on nähtävä jatkuva prosessina, jonka aikana löydetään ja opitaan uusia asioita toisista kulttuureista. (Scheiner & Barsoux 2003, 281.)

Uusien kulttuurien oppiminen vie paljon aikaa ja siihen on paneuduttava huolella. Pintapuolisella tarkastelulla ei saa tarpeeksi tietoja ja taitoja omaa oppimistaan ajatellen. On väärin ajatella, että nopea kohtaaminen ja sopeutuminen eri maiden kulttuurien välillä rakentavat kulttuurien välistä yhteenkuuluvuutta. Uusien uskomusten ja tapojen omaksuminen vie oman aikansa ja vaatii hyvää ilmapiiriä kansakäyviin ihmisten keskuudessa. Huono oppiminen ja valmistautuminen vierasta kulttuuria kohtaa saattaa aiheuttaa noloja tilanteita ihmisten välillä. Tästä voidaan myös päätellä, ettei vastapuoli ole halunnut perehtyä toiseen kulttuuriin kunnolla ja tämä luo toisesta osapuolesta negatiivisen kuvan. (Mäkilouko 2003, 33–34.)

Hyvään ja tehokkaaseen kulttuurien tuntemiseen ja oppimiseen on olemassa paljon erilaisia neuvoja ja ohjeita. Noudattamalla perusohjeita pääsee jo pitkälle ja saa tuntuman vieraisiin kulttuureihin ja niiden tapoihin. Oppimisprosessia helpottaa paljon se, että opettelee rakentamaan ihmissuhteita vieraiden ihmisten kanssa. Olemalla yhteydessä muiden kulttuurien kanssa, huomaa miten erilainen oma kulttuuri on muihin verrattuna. Samalla oppii tuntemaan toisten kulttuurien piirteitä, uskomuksia ja käytöstapoja. Olemalla avoin uusia ihmisiä ja kulttuureja kohtaa saa hyvän alun oppimisprosessille. (Adler 1986, 24; Mäkilouko 2003, 36.)

Uuden kulttuurin oppijalla on myös oltava tietynlaista rohkeutta tehdä virheitä ja oppia niiden kautta uusia asioita. Ei saa olla ujo ja on rohkeasti uskallettava mennä uusiin sosiaalisiin tilanteisiin ja hiljalleen opeteltava hallitsemaan näitä uusia ja vieraita tilanteita. On tärkeä muistaa, ettei saa olla liian tehtäväkeskeinen uusissa tilanteissa on osattava ottaa huomioon kehittyvät ihmissuhteet. Oppimisprosessin alkuvaiheessa on hyvä keskittyä mieluiten yhden uuden kuin usean eri kulttuurin oppimiseen ja omaksumiseen. Keskittymällä vain yhteen kulttuuriin, oppiminen on helpompaa ja omaksuminen vie vähemmän aikaa, kun ei tarvitse keskittyä kuin yhden kulttuurin ominaisuuksiin ja piirteisiin. Hyvä keino oppia uusia asioita kulttuureista on lukea paljon kulttuurisidonnaisia julkaisuja ja muita oppimateriaaleja,

sillä nämä sisältävät usein hyödyllisiä tietoja eri kulttuureista. (Mäkilouko 2003, 36.)

### **2.2.2 Näkökulmia erilaisuuteen**

Nykypäivänä maiden sisällä vallitsevat erot johtuvat pääosin etnisistä, alueellisista ja uskonnollisista kulttuureista. Suurimmaksi osaksi etninen ja uskonnollinen ryhmänmuodostus ylittää usein maiden poliittiset rajat ja tällaiset ryhmät muodostavat usein vähemmistöön kuuluvia ryhmiä maiden sisällä, joilla on omat uskomukset ja periaatteet. Rotu, ihonväri ja etninen tausta ovat tärkeitä tekijöitä erottaessa kulttuureita toisistaan. Rodun määrittely tekee entistä vaikeammaksi globalisaatio ja siihen vaikuttava liikkuvuus. Tasa-arvoon vedoten, yrityksen ja organisaatioiden ei pitäisi suhtautua negatiivisesti eri etnisen taustan ja ihonvärin omaaviin työntekijöihin. (Hofstede 1993, 35; Lahti 2008, 93–94.)

Monikulttuurisessa ympäristössä on myös osattava otettava huomioon eri kansalaisuudet ja niiden esiintyminen työyhteisöjen keskuudessa. Maailmassa on paljon erilaisia kansoja ja kansalaisuuksia, jotka ovat levinneet ympäri maailmaa sotien ja sisällissotien seurauksena. Useimpien maiden väestörakenne koostuu maahanmuuttajista, pakolaisista, ulkomaalaisista opiskelijoista ja vierastyöläisistä. Muutosprosessi on ollut käynnissä jo pitkään ja siksi on lähes mahdotonta määritellä tarkasti monikulttuurisuuden osatekijöitä, edes rotuja tai etnisiä ryhmiä. Ihmiset ovat erilaisten taustojen ja ominaisuuksien yhdistelmiä ulkoisilta ominaisuuksiltaan ja identiteetiltään. (Lahti 2008, 96–97.)

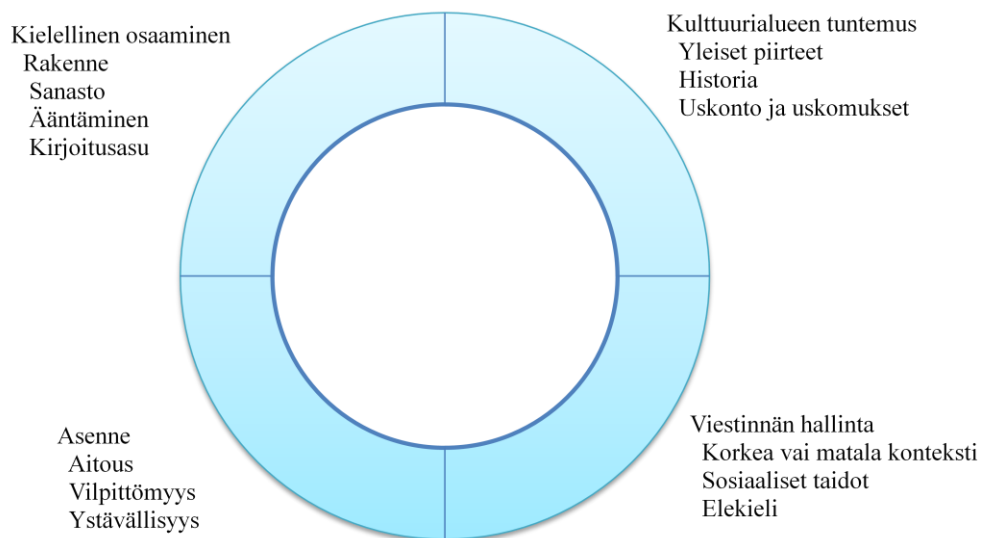
Eri sosiaaliluokat, vauraustasot ja kastit ovat vielä oleellisia tekijöitä ympäri maailmaa ja niillä on oma vaikutuksensa monikulttuurisessa työympäristössä. Monissa kulttuureissa vallitsee edelleen tietty luokkajako ja kastijärjestelmä, jotka vaikuttavat ratkaisevasti ihmisten elämään. Havaittavissa olevat vaikutukset heijastuvat yleensä aina työpaikkoihin ja työyhteisöihin. Ne saattavat luoda vahvoja näkymättömiä siteitä ja esteitä työntekijöihin tai esimiesten ja alaisten välille. (Lahti 2008, 100; Hofstede 1993, 37.)

Äidinkieli ja kieliryhmä vaikuttavat hyvin paljon toimimiseen monikulttuurisessa ympäristössä. Kieli, kuten uskontokin, on yksi identiteetin kulmakivistä. Kieli syntyy ihmisten sosiaalisesta todellisuudesta ja heijastaa maailmankuvaa, elämäntavomusta, ajattelua, logiikkaa, identiteettiä, asemaa ja monia muita elämään kuuluvia asioita. Osana äidinkieltä ja kielenkäyttöä ovat sanattomat viestit, tyyli, ilmeet ja eleet, katsekontaktit ja fyysinen läheisyys. Ilman niitä ei kieltä voi kunnolla ymmärtää. Koska ihmiset kääntävät oman kielensä ja viestinsä toiselle kielelle eivät toiseen kulttuuriin, vuorovaikutus jää usein vajavaiseksi. Työelämässä omasta kielestä poikkeava ajatuksenkulku ja argumentointi tulkitaan usein helposti epäpätevyudeksi tai kykenemättömyydeksi. Tämän takia usein kulttuurien väliset väärinkäsitykset ja ristiriidat johtuvat pääasiassa ajattelun ja logiikassa esiintyvistä eroista, eikä niinkään kielitaidon puutteista. (Lahti 2008, 109–1010.)

### **2.3 Viestintä kansainvälisellä tasolla**

Kansainvälisten liiketoimintaorganisaatioiden toiminnan yhtenä tärkeimmistä vaatimuksista on tehokas kommunikointi monella eri tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatioiden on osattava kommunikoida asiakkaidensa, työntekijöidensä, alihankkijoidensa ja muiden sidosryhmiensä kanssa niille ominaisilla tavoilla. Tehokas viestiminen ei välttämättä ole helppoa isoissa yrityksissä, varsinkaan silloin kun on kommunikoitava yksilöiden kanssa, joilla on eri kieli, erilaiset arvot ja elämäntavat. Tällöin kommunikaatiovaikeuksien riski kasvaa huomattavasti ja aiheuttaa ongelmia viestien oikeinymmärtämisessä. (Ferraro 2005, 47.)

Yrityksien keskuudessa viestintä kansainvälisellä tasolla on olennainen osa yritysten toimintaa tämän päivän liiketoiminnassa. Tällöin on muistettava, ettei yksilölle riitä se, että osaa kommunikoida muiden kanssa, vaan kansainvälisessä kanssakäymisessä on otettava huomioon myös toisten osapuolten erilaisuus. Voidaan sanoa, että kansainvälisissä tehtävissä tehokas viestintä toimii eräänlaisena pelastusrenkaana (ks. kuvio 2). Tähän pelastusrenkaaseen kuuluu neljä eri osaa, jonka jokaisen osan on toimittava ongelmitta ja oltava käyttäjän hallinnassa, jotta rengas pysyy pinnalla. Nämä neljä eri osaa ovat kielellinen osaaminen, kulttuurialueen tuntemus, asenne sekä viestinnän hallinta. (KulttuuriGuru2010.)



**Kuvio 2.** Kansainvälisen viestinnän pelastusrenkas. (Kulttuuriguru 2010)

### 2.3.1 Kansainvälisen viestinnän haasteet työelämässä

Toimiminen monikulttuurisessa ympäristössä vaatii sen osapuolilta paljon osallistumista ja paneutumista asiaan. Se tuo mukanaan myös tiettyjä ongelmia ja asioita, jotka on otettava tarkasti huomioon, jotta jokapäiväinen työnteko ei vaikeutuisi tai tulisi mahdottomaksi suorittaa. Suurimpina kynnyiskohtina työelämässä on havaittu etnosentrisyys, nonverbaalinen viestintä, kielellinen viestintä, korkean ja matalan kontekstin viestintätyylit sekä monet erilaiset arvot. (Salo-Lee 2003.)

*Etnosentrisyys* eli omakulttuurikeskeisyys on luonnollinen ilmiö työyhteisöjen keskuudessa. Liika keskittyminen vain omaan kulttuuriin saattaa kuitenkin johtaa erilaisiin väärinkäsityksiin ja ongelmatilanteisiin kulttuurien välisessä toiminnassa työpaikoilla. Viestinnän tehokkuus on riippuvainen siitä, miten hyvin vuorovaikutustilanteen osapuolet osaavat havaita toistensa tavoitteet ja miten he tulkitsevat toistensa lähettämiä viestejä. Se mitä osapuolet havaitsevat ja millaisen tulkinnan eri havainnot saavat, ovat suurelta osin opittua ja kulttuurisidonnaista. Erilaisten näkökulmien huomioon ottaminen ja ymmärtäminen oikealla tavalla kuuluvat hyvin oleellisina osina kulttuurienväliseen viestintään. (Salo-Lee 2003.)

Tarkennettuna etnosentrisyys tarkoittaa kansalle samaa kuin yksilölle itsekeskeisyys. Se on ryhmäkeskeisyyttä ja oman yhteiskunnan standardien soveltamista kyseisen yhteiskunnan ulkopuolella oleviin ihmisiin. Omaa pientä maailmaa pidetään suuressa arvossa ja kaiken tapahtuvan keskipisteenä. Omakulttuurikeskeisyyttä ei täten missään nimessä voida pitää kulttuurienvälisen toimivan yhteistyön terveenä perustana. Mikäli toiminta perustuu omakulttuurikeskeisyydelle, ei yhteistyön toiminta ole parhaalla mahdollisella tasolla ja ongelmat sekä konfliktit ovat yleisiä. (Hofstede 1993, 302, 371.)

Johtajien näkökulmasta etnosentrisyys tarkoittaa puolestaan sitä, että johtajat näkevät työmaailman puhtaasti vain omasta näkökulmasta ja eivät ota muita näkökulmia huomioon johtamistehtävissä. Johtajat eivät myöskään huomioi kulttuurieroja ja työskentelevät usein oman kotiyrityksen ja oman kulttuurin sääntöjen mukaisesti. Usein omakulttuurikeskeisyys on ainoa vaihtoehto suurissa yrityksissä, koska kukaan ei voi hallita kaikkia työpaikoilla esiintyviä kulttuureita. Syynä omaan kulttuurikeskeisyyteen katsotaan myös olevan ajan puute luoda synergiaa eri kulttuurien välillä. Yrityksille on tärkeää saada toiminta alkuun mahdollisimman nopeasti ilman viivästyksiä. Tällöin johdolla ei ole aikaa keskittää voimavaroja kaikkien eri kulttuurien huomioimiseen. (Mäkilouko 2003, 99.)

Haasteena kulttuurienväliselle viestinnälle on myös *nonverbaalinen viestintä*. Tämä viestinnän muoto pitää sisällään esimerkiksi ilmeet, eleet, koskettelun, katsekontaktin ja fyysinen etäisyyden, jotka luovat vaikutelmia etäisyydestä tai läheisyydestä, välittömyydestä tai varautuneisuudesta. Täten toisilta saamamme vaikutelmat perustuvat suurelta osin nonverbaaliseen viestintään. Tällaisen sanattoman viestinnän perusteella voidaan työelämässä esimerkiksi havaita, miten asiantunteva työntekijä voi olla tai miten sitoutuneena työntekijää pidetään omana yritykseensä. Sanattoman viestinnän kautta paljastuu yleensä todellinen suhtautuminen asioihin, vaikka sitä ei ehkä haluaisi näyttää muille. (Salo-Lee 2003.)

Sanaton viestintä on olennainen osa viestintää ja yhdessä molemmat täydentävät toinen toistaan. Se antaa taustatietoa kielellisten viestien tulkitsemiseen eli kertoo, miten viesti pitäisi ottaa vastaan ja ymmärtää sen sanoma oikein. Mikäli kielellinen viestintä on ristiriidassa sanattoman viestinnän kanssa, ihmisten on todettu

pitävän nonverbaalista viestintää uskottavampana. Kulttuurienvälisiä eroja voidaan vertailla keskenään sanattoman viestinnän avulla. Tällöin tutkitaan miten kielellinen ja ei-kielellinen viestintä painottuvat eri kulttuurien keskuudessa. (Salo-Lee ym. 1996, 58–59.)

*Sanallinen* ja sanaton viestintä ovat yhdessä osa koko vuorovaikutusprosessia ja käytännössä erottamattomia. Kielellinen viestintä eli se, mitä sanotaan, liittyy olennaisesti siihen, miten jotakin sanotaan. Yhdessä nämä kaksi muodostavat viestintätyylin. Viestintätyyleistä voivat työelämässä muodostua ongelmallisiksi etenkin suora tai epäsuora viestintä. Puheen ja hiljaisuuden määrä ovat myös viestintätyyliin vaikuttavia tekijöitä. Suomalaisessa viestintäkulttuurissa hiljaisuus on sallittua. Sen sijaan esimerkiksi amerikkalaisessa viestintäkulttuurissa hiljaisuus merkitsee usein ihmisten välisen yhteyden katkeamista, joka koetaan kiusallisena. (Salo-Lee 2003.)

Sanaton ja sanallinen viestintä poikkeavat toisistaan siinä, että sanallinen viestintä käyttää hyväkseen erityistä sovittu kirjainmerkkijärjestelmää. Sanattoman viestinnän yhteydessä ei tällaisia sopimuksia ole. Yleensä lähdetään siitä, että sanatonta viestintää ei opeteta erikseen vaan sitä opitaan itsestään. Täten sanattoman viestinnän tulkinnoissa on havaittavissa enemmän epämääräisyyksiä verrattuna sanalliseen viestintään. Sanattoman viestinnän hallinta on huomattavasti vaikeampaa ja saa aikaan erilaisia käsityksiä samoista eleistä eri yksilöiden tulkitsemina. Täten organisaatioissa ja työyhteisöissä voidaan kohdata vaikeitakin ongelmia ja konflikteja ihmisten eri käsityksien seurauksena. (Puro 2004, 50.)

*Korkea ja matala kontekstit* viittaavat sekä kielelliseen että nonverbaalin viestinnän prosessointiin. Käsitteet ovat Edward T. Hallin luomia ja ne ovat suuressa roolissa monikulttuurisessa viestinnässä. Korkean kontekstin viestinnässä hyödynnetään kaikkia mahdollisia vihjeitä sanoman merkityksen ymmärtämiseksi, kuten esimerkiksi ilmeiden, eleiden ja taustatietojen avulla. Tässä tilanteessa kontekstuaalista tietoa käytetään mahdollisimman tehokkaasti hyödyksi. Tälle viestintätyylille tyypillistä on epäsuora viestintä. Matalan kontekstin viestinnässä puolestaan sanallisen viestinnän merkitys korostuu enemmän verrattuna korkean kontekstin viestintään. Tässä tilanteessa käytetään usein suoraa viestintätyyliä epäsuoran si-

jaan. Edward T. Hallin mukaan matalan kontekstin -viestintäprosessointi on yleistä erityisesti Pohjoismaissa, amerikkalaisessa valtakulttuurissa ja Saksassa. Korean kontekstin -prosessointia käyttävät puolestaan useissa tilanteissa esimerkiksi aasialaiset ja latinalaisamerikkalaiset. Korkea ja matala konteksti -asetelma tulisi kuitenkin nähdä jatkumona. Kaikissa kulttuureissa on tilanteesta ja viestintäsuhteesta riippuen sekä korkean että matalan kontekstin viestinnän piirteitä ja ne kulkevat käsi kädessä. (Salo-Lee ym. 1996, 37; Salo-Lee 2003.)

Työelämässä haasteiksi nousevat myös monet eri arvot, jotka on otettava huomioon toimiessa eri kulttuurien kanssa kansainvälisessä työympäristössä. *Valtaetäisyys* on muodostunut yhdeksi työelämän kulttuurienvälisen kanssakäymisen ongelmaksi ja erityisesti esiin on noussut vallan erilainen jakautuminen osapuolten keskuudessa. Tämä tulee hyvin esille esimies-alaisuudessa ja johtamistyyliissä. Geert Hofsteden mukaan myös *yhteisöllisyys ja yksilöllisyys* voivat olla kulttuurierojen mittareita. Yhteiskunnan teollistuminen, kaupunkilaistuminen ja globalisoituminen näyttävät lisäävän yksilöllisyyden korostumista joka puolella maailmaa. Yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden oletetaan vaikuttavan myös suuresti viestintätyyliin. Yksilöllisyys tuo mukanaan suoraa viestintää, kun yhteisöllisyys puolestaan edustaa epäsuoraa viestintätyyliä. (Salo-Lee 2003.)

*Universalismi ja partikularismi* liittyvät myös hyvin läheisesti työelämän haasteisiin. Hollantilais-ranskalainen Fons Trompenaas on tutkinut liike-elämässä esiintyviä kulttuurieroja. Universalismilla tarkoitetaan sääntöihin tukeutumista ja annettujen sääntöjen noudattamista kaikissa tilanteissa. Partikularismi puolestaan viittaa suhteiden arvostamiseen ja kulloisenkin tilanteen erityisolosuhteiden huomioon ottamista. Samoin kuin yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden kohdalla yhteiskunnan muutos näyttäisi vaikuttavan tähän arvo-orientaatioon. Teollistuminen ja kaupunkilaistuminen lisäävät universalismia. Pienemmissä yhteisöissä ihmiset ovat riippuvaisempia toisistaan, ja partikularismi koetaan väistämättömänä. (Salo-Lee 2003.)

*Aikakäsityksellä* on myös oma osuutensa monikulttuurisessa viestinnässä. Aika on hyvin kulttuurisidonnainen ilmiö. Erilaiset aikakäsitykset voivat työelämän tilanteissa aiheuttaa väärinkäsityksiä ja erilaisia tulkintoja muun muassa "epäammat-

timaisuudesta" tai "joustamattomuudesta". Aikakäsitykset voivat ilmetä jokapäiväisessä työelämän tilanteissa esimerkiksi täsmällisyydessä, aikataulujen pitävyydessä, suhtautumisessa tapaamisten peruuntumiseen ja uudelleen järjestämiseen. Väärinkäsityksiä voi ilmetä myös suunnitelmallisuudessa tai siinä, mitä pidetään olennaisena tai epäolennaisena. Aikakäsitykseen liittyen kulttuurienvälisen viestinnän tutkimuksissa erotetaan erilaisia orientoitumisia aikaan; mennyt, nykyhetki ja tulevaisuus. Monesti puhutaan myös lineaarisesta ja syklistä aikakäsityksestä. Lineaarinen aikakäsitys on tyypillistä teollistuneille yhteiskunnille. Edward T. Hall puhuu monokronisesta ja polykronisesta aikakäsityksestä. Monokronisuudelle olennaista on keskittyminen yhteen tehtävään ja yhteen henkilöön kerrallaan. Polykronisuus puolestaan on keskittynyt useiden tehtävien hoitamista ja useiden henkilöiden kohtaamista samanaikaisesti. Monokronisuus on usein tehtäväkeskeistä, kun polykronisuus taas on hyvin ihmissuhdekeskeistä. Monokronisuus on Hallin mukaan tyypillistä suomalaisille, samoin kuin muille pohjoismaalaisille, saksalaisille, briteille ja pohjoisamerikkalaisille. (Salo-Lee 2003.)

### **2.3.2 Kulttuurienvälisen viestinnän oppiminen**

Kulttuurienväläinen viestintä on monimutkainen ilmiö liittyen eri kulttuurien välillä tapahtuvaan kommunikointiin. Viestinnässä kulttuurien välillä on otettava huomioon monia eri asioita, jotta viestintä toimisi mahdollisimman sujuvasti ilman ongelmia tai epäselvyyksiä. Monet eri tekijät, kuten esimerkiksi aika, paikka ja sosiaalinen ympäristö vaikuttavat suuresti kulttuurienväliseen viestintään ja sen oppimiseen. Suurena vaikuttavana tekijänä viestinnän onnistumiseen ja omaksumiseen on se, että kaikille yksilöille annetaan mahdollisuus olla osallisena viestinnän prosessissa ja osallistua siihen täysipainoisesti mahdollisista virheistä huolimatta. (Kudykunst & Mody 2002, 51.)

Työpaikoilla ja eri organisaatioissa ja yrityksissä on mahdollista oppia kulttuurien välisen viestinnän taitoja tarpeen vaatiessa. Näiden taitojen hankkimisessa on todettu kolme eri vaihetta, jotka ovat tiedostaminen, tieto ja taidot. Kaiken lähtökohdaksi on tiedostaminen ja kaiken ympärillä tapahtuvan huomioiminen. Olemalla tietoinen ympäristöstä ja sen tapahtumista, edesauttaa se omaa harkintaa ja toimintaa erilaisissa tilanteissa. Tiedolla on hyvin oleellinen osa viestintätaitojen



oppimisessa. Tiedon tulee seurata tiedostamista. Mikäli ihmisten on toimittava yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa muiden kulttuurien kanssa, on niistä hankittava mahdollisimman paljon tietoa. On opittava tuntemaan ei kulttuureiden tasot ja eroavaisuudet. Tällä tavoin saadaan käsitys toisesta kulttuurista ja osataan sitä kautta tehdä oikeita valintoja omien toimintojen suhteen ja yhteistyö sujuu paremmin hankittujen tietojen avulla. Taidot puolestaan perustuvat tiedostamiseen, tietoon ja käytäntöön. On pystyttävä tunnistamaan ja soveltamaan muiden kulttuurien käytäntöjä ja tapoja eri tilanteissa. Näiden kolmen vaiheen kautta voidaan oppia toisista kulttuureista ja niiden perusolemuksesta. (Hofstede 1993, 329–332.)

Kulttuurien välisen viestinnän koulutukseen on tarjolla kahdenlaista opetusta. Perinteinen saatavilla oleva koulutus kohdistuu jotakin kulttuuria koskevaan erityistietoon. Tällainen koulutus on hyvin yleistä ulkomaankomennukselle lähtevällä työntekijällä. Koulutuksen tarkoituksena on kertoa uudesta maasta muun muassa sen sijainnista, historiasta, tavoista, terveysoloista ja mitä saa tehdä ja mitä ei saa tehdä. (Hofstede 1993, 329–332.)

Toinen viestinnän opetustyyli kohdistuu enemmän kulttuurierojen tiedostamiseen ja niitä koskevaan yleiseen tietoon. Tämä tiedostamiskoulutus ei liity mihinkään tiettyyn maahan vaan hankitut tiedot ja taidot soveltuvat mihin tahansa vieraaseen kulttuuriympäristöön. Koulutuksen tarkoituksena ei ole opettaa elämistä vieraassa kulttuurissa vaan sitä, miten siellä saadaan työt tehdyiksi ja olemaan mahdollisimman tehokas annetuissa työtehtävissä. (Hofstede 1993, 329–332.)

Edellytyksenä kulttuurienvälisen viestinnän oppimiselle on joustavuus, itsevarmuus sekä tietoisuus omasta kulttuurista. Näiden lisäksi empaattisuus ja stressinsietokyky katsotaan eduksi oppimisprosessissa. Tärkeintä on ennen kaikkea se, että itse oppija on valmis ja halukas kohtaamaan uusia ihmisiä ja kommunikoidaan heidän kanssaan erilaisesta kulttuuritaustasta huolimatta. (Salo-Lee ym. 1996, 124.)

## 2.4 Kulttuurienvälinen kompetenssi

Puhuttaessa kulttuurien välisestä kompetenssista tarkoitetaan erilaisia valmiuksia, joita edellytetään tehokkailta kulttuurienvälisen työelämän toimijoilta. Nämä valmiudet ovat oleellisia ja tärkeitä asioita, joiden avulla tullaan hyvin toimeen eri kulttuuritaustaisten henkilöiden kanssa ja vältetään suuremmilta ongelmilta ja vastoinkäymisiltä. (Salo-Lee 2003.)

Kulttuurienvälinen kompetenssi pohjautuu aina meneillä olevaan vuorovaikutustilanteeseen. On oleellista muistaa, että vuorovaikutustilanteessa olevat henkilöt eivät koskaan edusta suoraan puhdasta kulttuuria ja vain harvoin kaikkia yhdelle kulttuurille tyypillisiä piirteitä ja ominaisuuksia. Tämän vuoksi orjallinen kulttuurioppiminen saattaa luoda noloja tilanteita yhteisissä vuorovaikutustilanteissa eri kulttuurien kohtaamisessa, kun ei tiedetä toisesta kulttuurista kaikkea oleellista. Täten on tärkeä huomata, ettei toista kulttuuria voi koskaan hallita täydellisesti kuten omaansa. (Huovila 2006.)

Kulttuurienvälisen kompetenssin täydellinen hallinta tai jopa sen puute nähdään nelitasoisena kehitysasteikkona. Nämä neljä kehitystasoa ovat tiedostamaton epäpätevyys, tiedostettu epäpätevyys, tiedostettu pätevyys ja tiedostamaton pätevyys. Ensimmäisessä vaiheessa henkilö ei tiedosta, mikä toisen tai omassa käyttäytymisessä on kulttuurisidonnaista. Tässä vaiheessa on yleistä, että vuorovaikutuksen toinen osapuoli kokee tulleen väärinymmärretyksi tai jopa loukatuksi. Vasta sitten kun kulttuurienvälisen kompetenssin puutteen tiedostaa, saattaa ymmärtää, että tietyt kiusalliset tai epävarmuutta luoneet tilanteet saattavatkin johtua vain erilaisista käsityksistä kulttuurisidonnaisista asioista, kuten esimerkiksi luottamuksesta, katsekontaktista tai ruumiinkielestä. Tiedostettu pätevyys on puolestaan opittua kulttuurienvälistä kompetenssia. Tässä vaiheessa yksilö osaa sopeuttaa käyttäytymisensä vaaditulla tavalla kulttuurista riippumatta. Tiedostamattomalla pätevyydellä tarkoitetaan kykyä sopeutua huomaamattaan tilanteeseen kuin tilanteeseen muokkaamalla omaa käytöstään tilanteen vaatimalla tavalla. Yleisesti tämä vaihe on vaikea saavuttaa ja joillakin ihmisillä tällainen kyky on luonnostaan. (Huovila 2006.)

Lukuisten tutkimusten tuloksena esille on noussut monia eri valmiuksia, joiden katsotaan liittyvän kulttuurien väliseen kompetenssiin. Paikallisen kielen oppiminen ja paikallisten historian, politiikan ja talouden tunteminen ovat oleellisia ja välttämättömiä asioita, joihin vieraassa kulttuurissa toimivan on huolella perehdyttävä. Kiinnostuksen osoitus ja kunnioitus paikallisia kollegoita kohtaan on myös erittäin tärkeää ja kohteliasta. Oleellista on saavuttaa paikallisten työtovereiden kunnioitus ja luottamus. Näin saadaan aikaiseksi hyviä ja pysyviä työsuhteita. Sosiaalisuuden katsotaan myös olevan suureksi eduksi ja on osattava luoda laajoja sosiaalisia verkostoja. Yhtenä tärkeänä piirteenä on, ettei saa valittaa turhasta eikä saa luovuttaa vaikka toimiminen vieraassa kulttuurissa tuntuisi kuinka vaikealta ja epämiellyttävältä. Tärkeitä valmiuksia näiden lisäksi ovat kyky ilmaista ammatillista tyytyväisyyttä ja sitoutuminen jatkuvaan itsensä kehittämiseen. (Salo-Lee 2003.)

Kulttuurienvälinen kompetenssi ei ole vain pitkä luettelo taitoja, joita henkilöllä tulisi olla ja joita voisi sellaisenaan siirtää tilanteeseen kuin tilanteeseen. Kulttuurienvälisesti tehokas henkilö on kykenevä sopeutumaan moniin erilaisiin tilanteisiin ja toimimaan myös menestyvästi hyvinkin erilaisten ihmisten ja toimintaympäristöjen kanssa. Erilaisissa kulttuurienvälisissä kohtaamistilanteissa olennaisimmiksi ominaisuuksiksi on todettu toisen huomioon ottaminen, käytöksen joustavuus sekä viestintä- ja kulttuuriherkkyys. Monikielisissä ja monikulttuurisissa työelämän haastavissa tilanteissa tärkeäksi on muodostunut osallistuva kompetenssi (participative competence). Tällä tarkoitetaan kykyä osallistua tuottavasti yhteisiin projekteihin ja toimintoihin kommunikoimalla, jakamalla tietoa ja stimuloimalla ryhmän oppimista. (Salo-Lee 2003.)

## **2.5 Tehokas monikulttuurinen viestintä**

Vaatumuksena tämän päivän menestyvällä liiketoiminnalle, on hyvien monikulttuuristen viestintätapojen osaaminen ja sujuva hallinta johtajien ja esimiesten keskuudessa. Johtohenkilöstöön kuuluvien on osattava asettaa oikeat viestintätavoitteet, valita oikeanlainen viestintätyyli, valita ja motivoida viestinnän osapuolia ja asettaa sujuvalle viestinnälle tietyt strategiat. Huomioon on myös otettava ongelmat eri kielten kanssa ja se, että osataan käyttää sopivaa sanastoa käytöstä tehok-

kaan viestinnän yhteydessä. Näihin asioihin keskittymällä johtajat pääsevät lähemmäksi tehokasta ja toimivaa viestintää monikulttuurisessa ympäristössä. (Munter 1993.)

Tärkeänä tekijänä monikulttuurisessa viestinnässä pidetään kielen ja erilaisten sanomien ymmärtämistä lähettäjän haluamalla tavalla. Viestinnällä ja sen osapuolen sujuvalla kommunikoinnilla on oleellinen osa yritysten toimintaa kansainvälisellä tavalla ja siihen on kiinnitettävä huomiota enemmän kuin normaalisti. Viestinnän kokonaisvaltaisella osaamisella ja huomioonottamisella saadaan luotua hyvä pohja monikulttuuriselle viestinnälle. Edellytyksenä hyvällä ja vahvalle viestinnälle on se, että kaikki viestinnän osapuolet ymmärtävät toisiaan ja kaikkien tarpeet otetaan huomioon tilanteesta riippuen. (Ferraro 2005, 76.)

Tehokkaaseen viestintään monikulttuurisessa ympäristössä liittyy paljon erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat osaltaan viestinnän sujuvuuteen ja sen hallintaan (ks. kuvio 3). Näitä tekijöitä ovat muun muassa kysymysten esittäminen, eri näkökulmien erottaminen, itsetietoisuuden rakentaminen, monimuotoisuuden tunnistaminen ja stereotyyppien välttäminen. Myös erilaisuuksien arvostamisella ja aktiivisella kuuntelemisella katsotaan olevan suuri merkitys tehokkaan viestinnän luomisessa. Näiden lisäksi on tärkeää huomioida myös rehellisyyden, joustavuuden ja asioiden harkitsemisen vaikutukset osan viestintää. Saadakseen aikaan mahdollisimman tehokkaan ja toimivan monikulttuurisen viestinnän, kaikki osatekijät ovat huomioita parhaan lopputuloksen kannalta. (Practicing Cross-Cultural Communication 2006.)



**Kuvio 3.** Kymmenen strategiaa tehokkaaseen monikulttuuriseen viestintään. (Practising Cross-Cultural Communication 2006)

Tehokkaassa monikulttuurisessa viestinnässä on kiinnitettävä huomiota puhekieleen ja puhetapaan, jolla puhutaan yritysmaailmassa. On muistettava puhua selkeästi, kuuluvasti ja tarpeeksi hitaasti, jotta kaikki paikallaolijat ymmärtäisivät mahdollisimman hyvin. Kulttuurienvälisessä viestinnässä on myös hyvä välttää negatiivisten kysymysten esittäminen väärinymmärrysten vähentämiseksi. Puheessa on vältettävä myös slangin käyttöä ja pitäydyttävä mahdollisimman kirjakielellisessä puhetyylissä. Näin vältetään väärinymmärryksiltä monin tavoin. Huumorin käyttöä on rajoitettava tilanteeseen sopivaksi ja sitä ei tule käyttää liian paljon tai turhaan viestintätilanteissa. Eri maissa huumoriksi tarkoitettu asia voidaan ymmärtää eri tavalla kuin on tarkoituksena. (Payne 2008; Ferraro 2005, 67.)

Jokaisen viestinnän osapuolen on ymmärrettävä vastapuolen arvoedellytykset eli kulttuuriset lähtökohdat, jotta viestintä eri monikulttuurisessa ympäristössä ihmisten välillä olisi mahdollisimman tehokasta ja sujuvaa. Valitettavasti ihmiset ympäri maailmaa ovat hyvin omakulttuurikeskeisiä ja omat kulttuuriarvot ja tavat ovat juurtuneet syväälle heidän tajuntaansa. Tästä seurauksena epäonnistutaan usein

tunnistamaan toisten kulttuurien olemassaolo ja vieraisiin kulttuureihin pyritään soveltamaan oman kulttuurin tapoja, mikä puolestaan johtaa viestinnän vääryymmäryksiin ja katkoksiin kulttuurien välillä. Tämän vuoksi on hyvin tärkeää huomioida monikulttuurisen viestinnän vaikuttavat tekijät, jotta vältetään vääryymmäryksiltä ja ongelmilta viestinnän kanssa. (Ferraro 2005, 100.)

### 3 MONIKULTTUURINEN JOHTAMINEN

Monikulttuurinen johtaminen on yleistä tämän päivän yritysmaailmassa ja siitä on tullut yhä yleisempää vuosien saatossa. Monikulttuurisessa johtamisessa on otettava huomioon, että ihmisillä on erilaisia johtamistapoja ja tyylejä, riippuen mistä maasta johtaja on kotoisin. Johtamiseen monikulttuurisessa ympäristössä liittyy hyvin läheisesti vision asettaminen ja sen viestiminen eteenpäin yrityksen sisällä ja työntekijöiden keskuudessa. Tärkeänä pidetään myös kykyä osata motivoida alaisia ja saada heidät seuraamaan yrityksessä haluttuja normeja ja käytäntöjä. Lukuisat tutkimukset ovat todenneet, että kulttuureilla ja johtamistyyyleillä on vahva yhteys monikulttuurisessa johtamisessa. (Brewster ym. 2003, 37–38.)

Vastuu monikulttuurisesta johtamisesta on jokaisella organisaation esimiehellä ja vähitellen myös jokaisella työntekijällä. Monikulttuurisen johtamisen päätavoitteena on ensisijaisesti yksilön ja organisaation hyvinvointi, toimintakyky ja tuloksellisuus sekä kaikkien näiden edistäminen tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. (Lahti 2008, 17–18.)

#### 3.1 Monikulttuurisuuden hyödyt ja haasteet

Nykypäivänä monikulttuurisuus on osa tapahtuvaa luonnollista muutosta. Tästä huolimatta monikulttuurisuutta tavoitellaan usein myös kilpailumielessä valttina muihin yrityksiin ja organisaatioihin nähden. Edellytyksenä hyvälle monikulttuurisuudelle ovat hyvä henkilöstöjohtaminen, olemassa olevien resurssien tavoittaminen ja optimaalinen hyödyntäminen pitkällä aikavälillä. Organisaation laajempi tavoite on toimintakyvyn ja tuloksen edistäminen, jolloin monikulttuurisuus henkilöstön keskuudessa on päämäärän sijasta väline. (Lahti 2008, 21–22.)

Johtamisen haasteet monikulttuurisessa ympäristössä tulevat esille normaaleissa arkipäivän käytännöissä (ks. kuvio 4). Eri kulttuureista tulevat ihmiset pyrkivät yhteisiin tavoitteisiin, mutta ajattelevat asioista ja asioiden kulusta eri tavalla verrattuna omaan ajattelutapaan. Onnistumisen periaatteena on, ettei kaikkien työyhteisössä olevien henkilöiden tarvitse ajatella, toimia tai tuntea samalla tavalla. Tästä huolimatta eri kulttuuritaustaiset henkilöt voivat olla samaa mieltä käytän-

nön asioista ja toimia sujuvassa yhteistyössä. (Monikulttuurisuuden johtaminen 2010.)

Haasteena johtotasolle monikulttuurisuus tuo sen, että johtajan on kulttuurisesti johdettaviensa johdettavana ja hänen on kohdattava työntekijänsä näiden omalla kulttuurisella maaperällä. Yrityksen johtaja voi itse päättää, miten käyttäytyy johtajan asemassa, mutta eri kulttuuriset tekijät ovat suurina rajoittavina tekijöinä johtamiskäytännön valinnassa. Johtajan on osattava toimia ja johtaa jokaiseen tilanteeseen sopivalla tavalla, saavuttaakseen hyvän työyhteisön. (Hofstede 1993, 342.)



**Kuvio 4.** Hyvän monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen periaatteet. (Lahti 2008, 22)

Monikulttuurisuus vaatii johtajilta paljon aikaa ja paneutumista. Hallitsematon monikulttuuristuminen saattaa johtaa hyvin herkästi henkilöstön klikkiytymiseen, enemmistö-vähemmistöjännitteisiin ja kilpailuasetelmiin. Tällaiset tilanteet ovat vaaran silloin, kun monimuotoisuutta pyritään edistämään väkivaltaisesti asettamalla kiintiöitä ilman toimintasuunnitelmia niiden tavoittamiseksi tai suosimalla



vähemmistöhakijoita. Tämän vuoksi monikulttuurisuuden hyödyt vaativat taitavaa ja osaavaa johtamista. (Lahti 2008, 21–22.)

### **3.2 Johdon monikulttuurinen merkitys**

Monikulttuurinen organisaatio edellyttää johtotasolta eettistä, tiedollista, vastuullista ja taidollista kyvykkyyttä. Tämän lisäksi myös monimuotoisuuden ilmeneminen sukupuolen, iän, rodun, etnisen taustan, koulutuksen, sukupuolen ja kokemuksen suhteessa on erityisen tärkeää kansainvälisessä organisaatiossa ja sen toiminnassa. Heterogeenisella johdolla on paljon erilaisia kosketuspintoja, joilla se pystyy havaitsemaan muutoksen merkkejä jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Siksi tällainen organisaatio kykenee reagoimaan ajoissa sekä sisäisiin että ulkoisiin impulssihin. Organisaatio pystyy näkemään herkästi ja laajasti markkinoiden, sijoitajien, asiakaskunnan ja henkilöstön odotuksia, eikä se koe muutoksia suurina yllätyksinä tai uhkina. Pikemminkin organisaatio on osa muutosprosessia oman rakenteensa ja olemuksensa ansiosta. Monikulttuurinen johto heijastaa henkilöstönsä ja asiakaskuntansa eri piirteitä. Se herättää myös uskottavuutta ja on vetovoimainen muiden silmissä. (Lahti 2008, 43–44.)

Monikulttuurisessa ympäristössä työyhteisön johdon asenteilla ja toiminnalla on suuri merkitys yrityksen kannalta. Monikulttuurisen johdon on hyvä ymmärtää moninaisuustyön ja erilaisten kulttuurien esiintymisen merkitys ja osallistuttava sitä koskevien asioiden huolehtimiseen ja johtamiseen. Erittäin tärkeänä pidetään myös johdon osoittamaa arvostusta eri kulttuureja kohtaan ja johdon on myös osattava asettaa siihen tarvittavat oikeanlaiset resurssit. (Lindberg, Toivanen & Von Hertzen 2006, 12.)

Tärkeä tekijä vieraiden kulttuurien oppimisessa ja omaksumisessa johtotasolla on ennen kaikkea ymmärtäminen. Tällä tavoin monikulttuurisen tiimin johtaja pääsee hyviin tuloksiin tiimin toiminnan kautta ja helpottaa tiimin jäsenten yhteistä toimintaa. Oppiminen lähtee liikkeelle tietämättömyydestä. Tällöin johtaja voi pakottaa työntekijöitä olemaan samanlaisia tietämättä heidän erilaisista kulttuuri-taustoistaan. Mikäli on mahdollista harjoittaa jatkuvaa oppimista vieraan kulttuurin kanssa, tämä johtaa lopulliseen toteuttamisen vaiheeseen, jossa esimerkiksi

johtajat eivät ole tietoisia omista kyvyistään ja mahdollisuuksistaan toimia toisen kulttuurin edustajan kanssa. Tämä on luonnollista, sillä kulttuurien oppiminen ja tapojen omaksuminen tarkoittavat uusien prosessien, taitojen, uskomusten ja arvojen omaksumista. Ympäristön vaikutteet ja jatkuva altistuminen uusille tiedoille voivat muuttaa ihmisten psykologista rakennetta ja sitä kautta käytöstä ja omia tapoja. (Mäkilouko 2003, 34–35.)

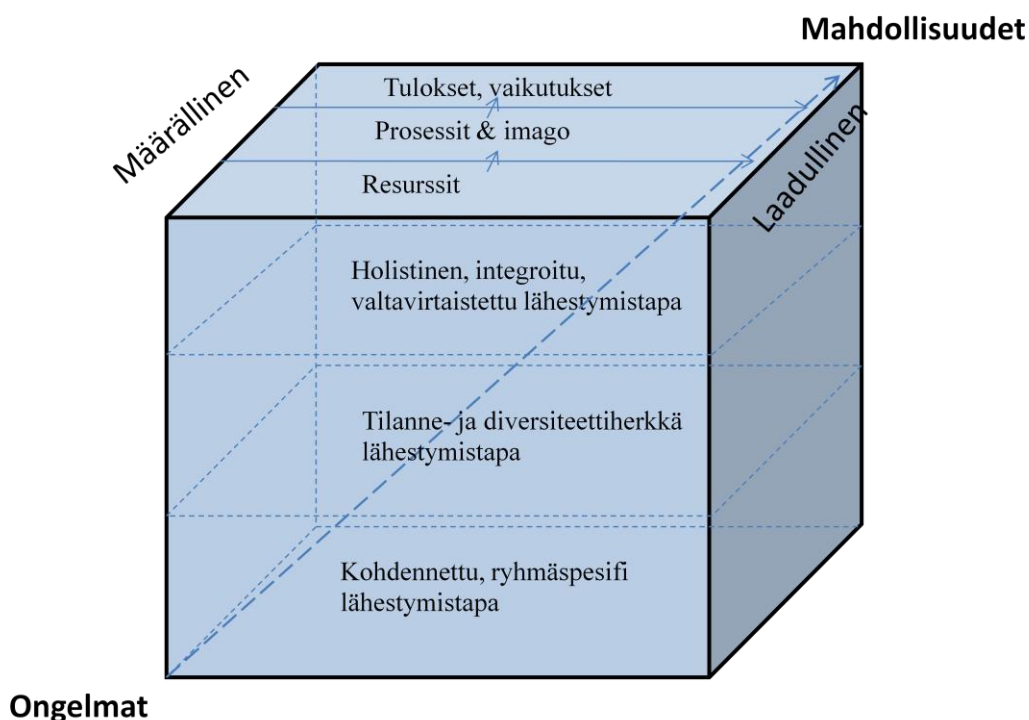
Globalisaation seurauksena, yrityksille syntyy yhä enemmän tarvetta, osata työkennellä eri kulttuurista tulevien ihmisten kanssa. Tämä puolestaan vaatii johtotasolta enemmän empatiaa, diplomaattisuutta ja kulttuuriherkkyyttä joka päiväsessä toiminnassa. On ymmärrettävä erilaiset arvot, uskomukset ja asenteet, joita eri kulttuurien edustajat tuovat mukaan omassa toiminnassaan. Johtajille on erittäin tärkeää oppia ymmärtämään pienetkin asiat, jotka tulevat uutena heille ja heidän on osattava sisällyttää ne yrityksen toimintaan mahdollisimman hyvin ja sujuvasti. (Yukl 1998, 257.)

### **3.3 Monikulttuurisen johtamisen kokonaismalli**

Lahti (2008) on kehittänyt monikulttuuriseen johtamiseen liittyen ”neljän dimensio kokonaismallin”, joka on suunnattu kansainvälisten yritysten johtoryhmien ja johtajien työväliseksi (ks. kuvio 5). Kokonaismalli yhdistää diversiteettiin liittyvät lähtökohdat, toimintatavat ja päämäärät loogiseksi ja dynaamiseksi kokonaisuudeksi. Mallin tehtävänä on palvella ja auttaa johtamisprosessin eri vaiheissa, kuten esimerkiksi tilannearvioissa, strategioiden laatimisessa, toimintasuunnitelmien toteuttamisessa sekä tulostan seurannassa ja raportoinnissa. Käyttämällä ja seuraamalla mallin vaiheita, yrityksillä ja organisaatioilla on mahdollisuus rakentaa ammattitaitoinen ja uskottava monikulttuurisen johtamisen kulttuuri. (Lahti 2008, 65.)

Monikulttuurisen johtamisen kokonaismalliin kuuluvat neljä eri ulottuvuutta, jotka ovat; sisällöllinen, strateginen, määrällis-laadullinen ja lähtökohta-tavoite dimensiot. Sisällöllinen ulottuvuudessa tarkoituksena on edetä resursseista prosessien kautta mahdollisimman hyviin tuloksiin. Strategisessa ulottuvuudessa puolestaan keskitytään etenemään erityisohjelmista kokonaisvaltaiseen näkemykseen.

Kolmannessa ulottuvuudessa, määrällis-laadullisessa, pyrkimyksenä on edetä määrällisestä kohti laadullista. Lähtökohta-tavoite ulottuvuuden tarkoituksena on edetä ongelmista kohti mahdollisuuksia. (Lahti 2008, 66.)



**Kuvio 5.** Monikulttuurisen johtamisen neljä dimensiota. (Lahti 2008, 67)

*Sisällöllinen ulottuvuus* pitää sisällään määrälliset ja laadulliset henkilöstötiedot. Puhutaan omien resurssien arvioinnista ja niiden kehittämistä tulevaisuutta ajatellen. Määrällisiä ja laadullisia tietoja johtamisen kannalta ovat muun muassa henkilöstörakenne, horisontaaliset ja vertikaaliset jakaumat diversiteettikategoriointiin, rekrytointi, palkkaus ja urakehitys. Myös koulutustasolla, kokemuksella sekä oppimis- ja muutoskyvyllä on iso rooli sisällöllisessä ulottuvuudessa. Tässä ensimmäisessä vaiheessa on olennaista selvittää organisaation henkinen osaamis-pääoma. (Lahti 2008, 68.)

Toisessa ulottuvuudessa keskitytään *strategiseen lähestymistapaan*. Eteneminen tapahtuu tässä vaiheessa useimmiten kohderyhmä-spesifistä erityisstrategiasta kokonaisvaltaiseen strategiaan, kattaen osa-alueet tarpeen ja organisaation kyp-

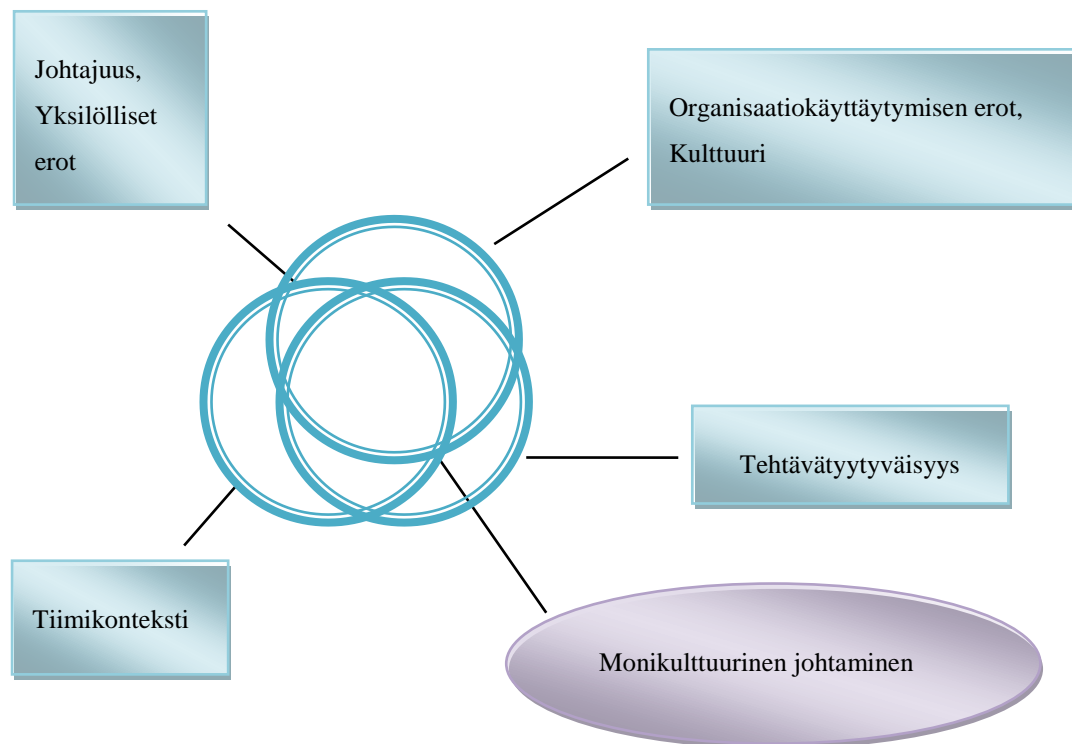
syysvaiheen mukaan. Strateginen ulottuvuus pitää sisällään kolme erillistä tasoa, joihin siirrytään vaihe vaiheelta. Ensimmäisenä on diversiteettispesifi lähestymistapana, toisena diversiteettiherkkä lähestymistapa ja kolmantena kokonaisvaltainen integroiva ja valtavirtaistava lähestymistapa. (Lahti 2008, 71–72.)

Kokonaismallin kolmannessa ulottuvuudessa keskitytään *määrällis-laadun tarkkailuun*. Yleisimpiä riskejä tässä ulottuvuudessa on henkilöstöryhmien ajautuminen toisiaan vastaan työpaikalla. Määrällisessä näkökulmassa päämäärät ja tavoitteet, toimenpiteet, seuranta ja arviointi keskittyvät numeerisesti mitattaviin asioihin. Näitä ovat esimerkiksi naisten ja miesten jakautumiseen organisaation eri tasoilla tai myyntiin. Apuvälineenä käytetään pääasiallisesti eri tilastoja. Laadullisessa näkökulmassa päämäärät ja tavoitteet ym. keskittyvät sekä määrällisiin että laadullisiin seikkoihin. Mittareina tässä vaiheessa käytetään muun muassa henkilöstötutkimuksia, lähtöhaastatteluja ja asiakaspalautteita. Saatuja arviointeja käytetään ennen kaikkea kehittämiseen ja raporttien ostajien, johdon ja henkilöstön vuorovaikutukseen. (Lahti 2008, 75–76.)

Neljäs kokonaismallin ulottuvuus pitää sisällään *lähtökohdan ja tavoitteet* ja se kuvaa myös prosessia aikadimensiolla. Alemman tason ongelmakeskeisyys kohdistuu enemmän menneisyyden tuottamaan negatiiviseen tietoon, kun ylempi taso puolestaan keskittyy tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Lähtökohtana on organisaation keskuudessa ilmennyt ongelma, kuten esimerkiksi asiakkailta tulleet valitukset ja tavoitteena on ratkaista ilmennyt ongelma mahdollisuuksien mukaan. Ihmiskäsitys on normatiivinen ja monimuotoisuus nähdään erityistapauksien käsitteilynä kaikkia tyydyttävällä tavalla. Ongelmakeskeisyydestä siirrytään mahdollisuuksien etsimiseen. Lähtökohtana ja tavoitteena erityisesti on uusien mahdollisuuksien etsiminen ja oman kilpailukyvyyn parantaminen. (Lahti 2008, 76–77.)

### **3.4 Monikulttuurisen johtamisen perspektiivit**

Monikulttuurinen johtaminen vaatii nykyaikana paljon johtajilta ja se asettaa useita erilaisia vaatimuksia hyvälle johtamiselle. Jotkut näistä vaatimuksista voidaan suunnitella huolella ja tarpeen tullen muuttaa tilanteiden mukaisesti. (Mäkilouko 2003, 13.) Kuviossa 6 on esiteltyä monikulttuurisen johtamisen perspektiivit.



**Kuvio 6.** Monikulttuurisen johtamisen perspektiivit. (Mäkilouko 2003, 14)

Tiimikontekstilla tarkoitetaan organisaatiota ja muita ulkoisia tekijöitä, joissa tiimien päämäärät ovat ennalta asetettuja. Nämä tiimeille asetetut päämäärät tulevat olla ymmärrettyjä ja hyväksytyjä. Tiimijäsenten on myös sitouduttava tavoittelemaan asetettuja päämääriä määrätietoisesti. Useat yritykset ja laitokset käyttävät monikulttuurisia tiimejä eri tarkoituksiin toiminnan edistämiseksi. Riippuen tarkoituksesta, tiimien jäsenet voivat aistia kansainvälisen tiimin mahdollisuutena, haasteena, vaivana tai jopa vakavana uhkana. (Mäkilouko 2003, 14.)

Tehtävätyytyväisyydellä tarkoitetaan puolestaan vapaana olevien keinojen käyttämistä haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tähän osa-alueeseen katsotaan myös liittyvän yrityksen budjetti ja aikarajoitukset. Yritysten ja organisaatioiden sisällä vallitsevilla erimielisyyksillä saattaa olla vaikutusta siihen, miten tehtäväkentän sisältö valitaan. Tämä osaltaan vaikuttaa negatiivisesti menestykseen yrityksen toiminnassa. Tehtävien laadusta ja rajoituksista riippuen jotkin tiimit voivat epäonnistua tehtävissään ja jotkin taas menestyvät tehtävien suorittamisessa. (Mäkilouko 2003, 14–15.)

Organisaatiokäyttäytyminen on suurelta osin yhteydessä kulttuureihin. Tiimien jäsenten on mukauduttava samoihin sääntöihin ja käyttäytymisnormeihin, jotta tiimi olisi mahdollisimman toimiva ja tehokas. Koska kulttuuri on hyvin läheisesti sidoksissa persoonallisuuteen, mukautuminen tiettyihin sääntöihin ja normeihin voi olla vaikeaa. (Mäkilouko 2003, 15.)

Johtaminen on riippuvainen monista muuttujista tietyissä tilanteissa. Monikulttuurisessa johtamisessa yksi monista muuttujista on erilaisten johtajien persoonallisuudet. Lisäksi myös johtamistaidot ja kokemus ovat tärkeitä tarkastella monikulttuurisessa johtamisessa. Johtajalle, joka työskentelee kulttuurisesti oudolla maaperällä, tiivis kommunikointi sidosryhmien ja henkilöstön kanssa on välttämätöntä. Sen varaan rakentuvat yhteisymmärrys ja keskinäinen luottamus. (Mäkilouko 2003, 15; Lahti 2008, 119–120.)

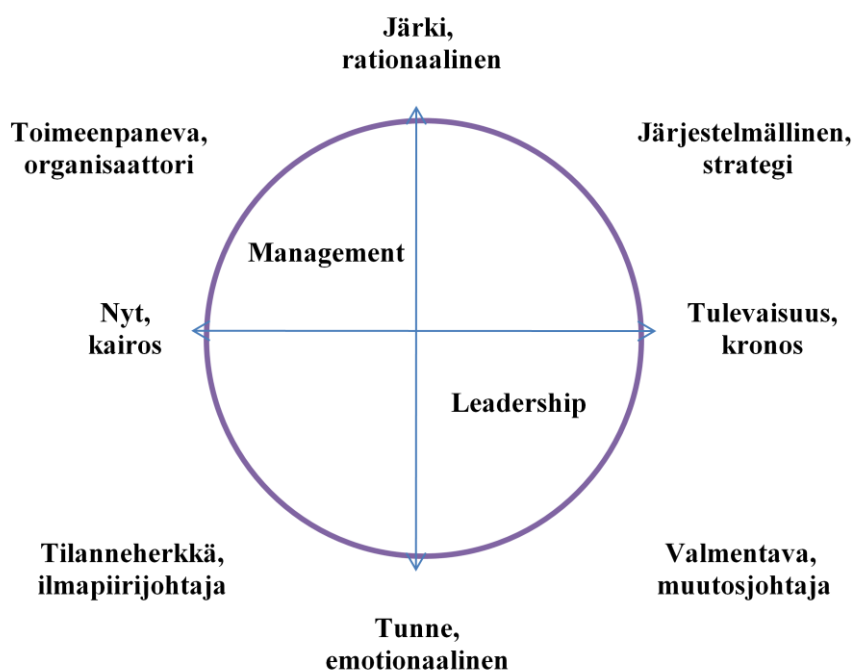
### **3.4.1 Johtamisen ulottuvuudet ja johtajatyypit**

Asiantuntevuus ja esimiestyö voidaan joissain tapauksissa kuvata jonkun ulottuvuuden tai ulottuvuuksien kombinaation ääripään näkökulmasta. Esimiehen ja johtajan työ on liikkumista niiden ulottuvuuksien välimaastossa. Ihannetapauksessa esimiehellä on ainakin jonkinlainen tuntuma jokaiseen ulottuvuuteen ja niiden väliseen kenttään. Johtamisavaruus-malli muistuttaa siitä, että johtaa voi hyvin erilaisilla tavoilla ja johtajat on olemassa paljon erityyppisiä (ks. kuvio 7). Ei ole olemassa vain yhtä mallia onnistuneeseen johtamiseen. Yhden johtajuus painottuu enemmän asioiden ja järjestelmien hallintaa, toinen käyttää voittopuolisesti ihmistaitojaan hyödyksi johtamisessa. Oikeassa elämässä onnistumisen malleja on rajaton määrä ja sama pätee myös epäonnistumisen tapauksiin. (Aaltonen ym. 2008, 103–104.)

Klassinen jako managementin ja leadershipin välillä on hyödyllinen, kun vain muistetaan, että ne kuuluvat kiinteästi yhteen erottelusta huolimatta. Molemmat lähestyvät johtamista omasta näkökulmasta, mutta molemmat edellyttävät toisiaan, jopa samassa persoonassa eli johtajassa. Voidaan sanoa, että toista ei ole ilman toista. Hyvällä leaderillä tulee olla tiettyä management-osaamista ja hyvä

manageri ei selviä ilman kohtuullista henkilöstöjohtamisen taitoja. (Aaltonen ym. 2008, 104–105; Yukl 1998, 4.)

Toimeenpaneva organisaattori on johtaja, joka saa asiat tapahtumaan nopealla tempolla ja aikavälillä. Tämän tyyppinen johtaja ottaa asiat asioina, analysoi ne ja toimeenpanee vireillä olevat asiat. Tyypillistä on, ettei johtaja aikaile päätöksissään eikä odottele turhan kauan asioiden tapahtumista. Ilmenevät ongelmat pyrittään selvittämään mahdollisimman nopeasti ja ominaista johtajalle on myös viih-



**Kuva 7.** Johtamisen ulottuvuudet, johtamisavaruus. (Aaltonen ym. 2008, 104)

tyminen toiminnan parissa ennemmin kuin pitkissä keskusteluissa. Toimeenpaneva johtaja organisoii ryhmän ja organisaation toiminnan siten, että kaikki asiat sujut tehokkaasti ja ongelmitta. Asioiden selkeä delegoiminen ja kärsivällisyys ovat tämän tyyppisen johtajan positiivisia puolia. (Aaltonen ym. 2008, 105.)

Järjestelmällinen strategi tarkastelee asioita rationaalisesti. Suurin kiinnostus kohdistuu ensisijaisesti tulevaisuuden vaihtoehtoihin ja kehityspolkuihin, uhkatekijöihin ja riskeihin, mahdollisuuksiin ja kehittymiseen. Järjestelmällinen johtaja analysoi ympäristön, resurssit, määrittää päämäärät ja laatii ymmärrettävän strategian.

Tyypillistä johtajalle on valintojen ja selkeyden korostaminen työtehtävissään. (Aaltonen ym. 2008, 105.)

Valmentava muutosjohtaja on myös tulevaisuuteen suuntautunut ja hänen avain-sanansa on visio. Organisaation vision hahmottaminen ja määrittäminen innostavalla tavalla johdettaviensa kanssa kuuluu tämän tyyppisen johtajan toimenkuvaan. Valmentava muutosjohtaja on tottunut ilmaisemaan itseään edellisiin verraten epämääräisemmin käyttäen metaforia ja luoden erilaisia mielikuvia. Johtaja pyrkii tekemään muutoksia sekä panostaa tehokkaan ja eteenpäin pyrkivän joukkueen rakentamiseksi. (Aaltonen ym. 2008, 105–106.)

Tilanneherkkä ilmapiirijohtaja näkee, missä kunnossa ja työskentelytehokkuudessa henkilöstö ja tiimit ovat. Johtaja aistii, milloin tarvitaan kannustusta, rajoja tai vaikka pientä taukoa työnteossa. Hän seuraa oman tiiminsä hyvinvointia ja motivaatiota ja uskoo hyvin tulosten syntyvän, kun tiimi on iskukykyinen, innostunut ja hyvinvoiva. Johtajalle tyypillistä on kuunnella alaistensa ja kollegoiden murheita ja ongelmia, sillä hän on aidosti kiinnostunut muiden hyvinvoinnista. Johtaja järjestää itselleen aikaa olla läsnä ja olla helposti työntekijöiden tavoiteltavissa. Keskusteluissa tiimiherkkä johtaja ei puhu omista asioistaan vaan haluaa keskittyä toisten asioiden hoitamiseen parhaalla mahdollisella tavalla. (Aaltonen ym. 2008, 106.)

Kaikki neljä eri johtajatyyppejä ovat eriasteisesti edustettuina organisaatioiden esimiehissä. Kyse on viime kädessä tietyyppisestä käyttäytymisestä, toimintatavoista ja rooleista. Aivan puhtaina näitä piirteitä tapaa harvemmin, mutta monet kykenevät tunnistamaan helposti, mikä noista kyseisestä neljästä tyyppistä sopii itselleen parhaiten. Moni tunnistaa myös, mikä ulottuvuus tuntuu itselle vieraimalta ja hankalimmalta. Paras lopputulos syntyy silloin, kun panostaa omiin vahvuuksiin ja luonteenpiirteisiin toimintatapoihin ja rakentaa menestymisen niiden varaan. Samalla yksilö tutkii myös itseään kriittisesti ja havaitsee, missä mahdollisesti piilevät oman johtamisen riskitekijät. Kaikki ulottuvuudet ovat kaikissa johtajissa, jotkut aktiivisina ja jotkut uinuvina. Yksi johtamisen vaaratilanteista on, että henkilö ihastuu liian intohimoisesti omaan tuttuun toimintatyyliinsä. Ihastua saa ja vahvuuksiaan kannattaa hyödyntää, mutta erilaisia johtajuuden ulottuvuuksia



sia kannattaa tilanteista riippuen. Mikäli johtajalla on ongelmia ja hankaluuksia jonkun ulottuvuuden käytössä, kannattaa tällöin ehdottomasti tukeutua ryhmän muiden jäsenten täydentäviin vahvuuksiin. (Aaltonen ym. 2008, 106–107.)

### 3.4.2 Monikulttuurisen johtamisen strategiat

Johtamisessa monikulttuurisella tasolla on havaittavissa erilaisia strategioita, joiden avulla johtajat johtavat yritystään ja alaisiaan kansainvälisellä tasolla. Tehtyjen tutkimusten perusteella on löydetty neljä eri päästrategiaa, joiden kautta pystytään johtamaan ja hallitsemaan eri kulttuurien esiintymistä työyhteisöissä. Nämä neljä strategiaa ovat kulttuurinen synenergia, etnosentrisyys, monisentrisyys ja geosentrisyys. (Mäkilouko 2003, 85.)

Synenerginen johtamistapa on tehokas lähestymistapa monikulttuuriseen johtamiseen. Tämän johtamistavan tavoitteena on yhdistää esiintyvien kulttuurien vahvuudet tiimeissä työskentelevien ihmisten kesken ja saada tällä tavalla aikaan mahdollisimman tehokas ja toimiva työyhteisö. Kaikille tiimeille kehittyy ajan kanssa omanlaisensa tapa toimia, normit ja rutiinit työtehtävissä Synenerginen johtaja on tietoinen tällaisesta tiimin kehittymisprosessista ja haluaa kaikin tavoin edistää ja nopeuttaa kehityksen kulkua. Tärkeimpiä tämän johtamistavan tehtäviä ovat muun muassa yhteisen toimintatavan kehittäminen työyhteisössä, kulttuurierojen tarkkaileminen ja luottamuksen luominen tiimien keskuudessa. (Mäkilouko 2003, 89–90.)

Etnosentrinen eli omaan kulttuuriin keskittynyt johtamisstrategia on kaikista strategioista helpoin vaihtoehto johtajalle. Huonona puolena tällä strategialla on melko huono menestyminen yritysmaailmassa. Etnosentrinen johtaja katsoo asioista vain oman kulttuurinsa näkökulmasta, ei välitä muiden mielipiteistä eikä ota huomioon kulttuurieroja työyhteisössä. Usein tämä johtamisstrategia on ainut vaihtoehto johtajalle rajallisen ajan takia, koska ei ole aikaan keskittyä muiden kulttuurien perusajatuksiin. Tehtäviä etnosentriselle johtajatyypille ovat esimerkiksi rationaalinen lähestymistapa asioihin, varovainen ja yksityiskohtainen tiimityön suunnitteleminen, kontrolloiva ote ja kirjoitetut muistiinpanot päätöksistä ja sopimuksista. Tilanteessa, jossa johtajalla on hyvin vähän tai jopa ei ollenkaan

tietämystä muiden kulttuurien jäsenistä, rationaalinen lähestymistapa on ainut vaihtoehto edetä johtamisessa. Tätä tapahtuu usein silloin, kuin aikaa on rajallisesti ja ei ehditä luoda hyviä suhteita johtajan ja työntekijöiden välillä. (Mäkilouko 2003, 99–100.)

Monisenttrinen strategia johtajan tyylinä johtaa asioita tarkoittaa, että johtaja pyrkii oppimaan ja sopeutumaan mahdollisimman hyvin paikallisiin kulttuureihin. Johtaja myös kunnioittaa toisia kulttuureita ja kohtelee heitä hyvin tapojen mukaisesti. Tämä monikulttuurinen johtamismuoto on usein kaikista tehokkain strategia saavuttaakseen hyviä tuloksia yrityksen toiminnassa. Keskeisimpiä tehtäviä tälle johtamisen strategialle ovat muun muassa kulttuurien ymmärtäminen, hyvien suhteiden ylläpitäminen ja itsenäisyyden antamista työntekijöille. (Mäkilouko 2003, 119–120.)

Kulttuurisella geosentrisyydellä eli maakeskeisyysstrategialla tarkoitetaan puolestaan yksilöllistä yrityskulttuuria, mikä on samanlainen koko yrityksessä. Yrityksen kaikki työntekijät ympäri maailmaa ovat koulutuksen kautta oppineet noudattamaan yrityksen sääntöjä ja rituaaleja. Mikäli tällainen johtamisstrategia toimii ilman ongelmia, vältetään hankalilta kulttuurierimielisyyksiltä ja muilta konflikteilta. Maakeskeisyysstrategia on hyvin yleinen johtamistyyli isoille yhtiöille ja organisaatioille. (Mäkilouko 2003, 87.)

### **3.4.3 Kulttuurierojen hallinnan strategiat**

Johtamisessa monikulttuurisessa ympäristössä vastaan tulee paljon tilanteita, jolloin kulttuurierot ovat paljon esillä. Kansainvälisille yrityksille on kehittynyt aikojen saatossa erilaisia strategioita, joiden avulla ne pystyvät hallitsemaan vallitsevia kulttuurieroja yrityksen sisällä. Nämä strategiat ovat *välinpitämättömyys*, *minimoiminen* ja *hyväksi käyttäminen*. Näiden strategioiden avulla yritykset voivat johtajaa ja hallita paremmin olemassa olevia kulttuurieroja työyhteisön keskuudessa. (Schneider & Barsoux 2003, 254–255.)

Välinpitämättömyysstrategian kautta yritykset eivät ole huomaavinaan kulttuurierojen olemassaoloa ja heidän mielestään liiketoiminta, johtajat ja työntekijät

ovat samanlaisia ympäri maailmaa. Minimoimisstrategian tavoitteena on puolestaan kulttuurierojen vaikutusten vähentäminen mahdollisimman paljon ja vähentää näin eroista syntyviä ongelmia ja väärinkäsityksiä. Tämän strategian kannattajat pyrkivät samanlaistamaan eri kulttuurit ja luomaan yhteisen ympäristön, jossa kaikki käyttäytyvät samojen sääntöjen mukaisesti. Kolmannen strategian, hyväksikäyttämisen, avulla yritykset pyrkivät käyttämään mahdollisimman paljon hyväksien kulttuurien tuomia eroja ja tätä kautta laajentaa yrityksensä toimintaa ulkomaille ja uusille liiketoiminta-alueille. Kulttuurienväliset erilaisuudet nähdään tässä strategiassa enemmän positiivisina kuin negatiivisina tekijöinä. (Schneider & Barsoux 2003, 256, 259, 266.)

### **3.5 Monikulttuurisen johtamisen onnistuminen**

Johtaminen monikulttuurisessa ympäristössä on haaste jokaiselle, erityisesti esimiehille ja johtajille. Toimiminen kansainvälisellä tasolla pakottaa kyseenalaistamaan tutun ja turvallisen toiminnan ja turvautumaan toimintaan uusilla asioilla. (Lahti 2008, 197.)

Johtamisen onnistuminen monikulttuurisella tasolla vaatii sen osallistujilta ennen kaikkea kansainvälistä ja globaalia asennetta yritystoiminnassa. On osattava katsoa eteenpäin, olla avoin ja oppia oleellisia asioita eri kulttuurien tuomista eroavaisuuksista. Johtotasolta vaaditaan täten mahdollisimman tehokasta ja osaavaa otetta toimimiseen yrityksen puitteissa yli kulttuurirajojen. (Schneider & Barsoux 2003, 199.)

#### **3.5.1 Puitteet ja edellytykset**

Organisaation onnistumiseen monikulttuurisella tasolla vaatii paljon sen osapuolilta. Onnistumisen edellytykset voidaan kiteyttää viiteen keskeiseen asiaan, jotka organisaation tulisi hallita onnistumisen edellytyksenä. Johdon ja henkilöstön on vilpittömästi haluttava muutosta organisaatiossa ja halu saada aikaan ajattelu- ja toimintatavan muutos ja organisaation sisäinen psykologinen sopimus sen toteuttamisesta. Onnistumisen edellytyksenä on myös johdon henkilökohtainen sitoutuminen ja itsensä likoon paneminen esimiehenä, ihmisenä, kollegana ja roolimal-

lina. Tiivis luottamus ja luottavainen vuorovaikutus esimiesten ja henkilöstön välillä on erittäin tärkeää hyvän monikulttuurisen johtamisen kannalta. Ilman sujuvaa vuorovaikutusta, yhdessä toimiminen ja yhteen hiileen puhaltaminen on erittäin vaikeaa. Menestyminen vaatii myös tietojen, ymmärryksen tai taitojen hankkimista sekä ajan ja resurssien varaamisen oppimista. Ennen kaikkea jokaisen työntekijän ja esimiehen on pidettävä huolta, että sovittuja toimintatapoja noudatetaan ja päästään haluttuihin tuloksiin. Monikulttuurisen johtamisen onnistuminen on hyvin pitkälle riippuvainen johdosta. Oman toimintatapansa lisäksi johdon käsissä on prosessin strateginen ja operatiivinen ohjaus ja valvonta. Vain ylin johto voi asettaa tietyt muutostavoitteet ja valvoa niiden toteutumista oikealla tavalla. (Lahti 2008, 197–198.)

Hyvä tapa parantaa johtamista monikulttuurisessa ympäristössä, on oppia uusista kulttuureista mahdollisimman paljon. Johtaminen on ihmisten johtamista ja käyttäytymisen ohjaamista kohti tiettyjä päämääriä ja saavutuksia. Ottamalla huomioon arvot, uskomukset ja tarpeet, parannetaan toisten ihmisten ymmärtämistä, kommunikointi on huomattavasti helpompaa ja johtaminen on huomattavasti helpompaa. (Mäkilouko 2003, 32.)

Hyvältä monikulttuuriselta johtamiselta edellytetään myös kärsivällisyyttä ja kunnioitusta toisia osapuolia kohtaan. Kärsivällisyyttä tarvitaan, koska vieraiden kulttuurien oppiminen ja niiden omaksuminen vie paljon aikaa ja on osattava kunnioittaa muiden kulttuurien käytäntöjä verrattuna omaan kulttuuriin. Hyvällä itsetuottamuksella on myös tärkeä rooli johtamisessa eri kulttuurien keskuudessa. Hyvä itsetuottamus takaa vankan pohjan muiden kulttuurien oppimiselle ja tutustumiselle. (Schneider & Barsoux 2003, 193.)

### **3.5.2 Monikulttuurisuusprosessin ansat**

Organisaation ollessa monikulttuurisuuden kynnyksellä, joutuu se käymään perusteellisesti läpi vanhat toimintatapansa, olivatpa ne toimineet kuinka hyvin aikaisemmin. On hyvin epätodennäköistä, että parhaimmatkaan johtamisopit toimisivat moitteettomasti uudessa toimintaympäristössä. Siksi niitä joudutaan monissa tapauksissa muokkaamaan sieltä täältä, mutta harvoin pureudutaan niiden ydinar-

voihin ja ihmiskäsityksiin. Monikulttuurinen johtaminen ei rakennu vain yhden mallin hyväksyttämiseksi muissa kulttuureissa, vaan se rakentuu monien eri kulttuurien näkökulmien, käsitysten, ihanteiden ja tarpeiden fuusioille. (Lahti 2008, 202.)

Tämän päivän työelämässä monikulttuurisuus on hyvin oleellinen osa yrityksen toimintaa. Tällöin on osattava arvostaa eri kulttuurien ja kansalaisuuksien tuomia piirteitä ja osaamista yrityksen toimintaan. Organisaatiot ja yritykset, jotka arvostavat monikulttuurisuutta ja moninaisuutta, saavat lahjakkaita ja omaa osaamistaan arvostavia työntekijöitä. Hyvällä henkilöstöjohtamisella vältetään monilta monikulttuurisen ympäristön vaikutuksilta ja saadaan aikaiseksi mahdollisimman toimiva työyhteisö. Tilanteessa, jossa henkilöstö ei ole tottunut eri kulttuurista oleviin henkilöihin työyhteisössä, voivat toisesta kulttuurista tulevan uuden työntekijän vieraat tavat ja tottumukset herättää työyhteisössä kiivasta keskustelua. Siksi on tärkeää hallita hyvä henkilöstöjohtaminen ja auttaa sitä kautta työntekijöitä sopeutumaan uusiin työntekijöihin työyhteisössä. (Lindberg ym. 2006, 9.)

Kokemus on osoittanut, että yhä useammat organisaatiot ja yksittäiset johtajat ovat tehneet samoja virheitä kautta aikojen. Näiden virheiden tiedostaminen säästäisi paljon aikaa ja vaivaa organisaatioiden toiminnassa. Alla on lueteltuina esimerkkejä yleisimpiä monikulttuurisuuteen liittyviä kompastuskivistä.

- Organisaation keskittyminen on kohdennettu vain rekrytointiin rakenteiden, järjestelmien ja standardien uusimisen kustannuksella. Tällöin rekrytoinnin tulokset jäävät lyhytaikaisiksi ilman rakenteiden muutosta.
- Monikulttuurisuusprosessin käsitteleminen projektina, joka on mahdollista päättää jossain vaiheessa ja saada valmiiksi.
- Keskittyminen julkilausumiin arkityön, toimintatapojen, rutiinien ja vuorovaikutuksen kustannuksella.
- Luottaminen lyhytkestoisen kurssimuotoisen koulutuksen tuomaan voimaan ja tietoihin.

- Monimuotoisuus-asiantuntijan marginalisoiminen ja jättäminen ilman näkyvää ja uskottavaa tukea johdolta. On todettu, että asiantuntijan arvovalta ja uskottavuus perustuu johdon näkyvään tukeen ja kannustukseen.
- Statukseltaan alhaisen tai ammattitaidoltaan riittämättömän asiantuntijan nimittäminen johtoa avustavan asiantuntijatehtävään.
- Perusanalyysin rajoittaminen vain henkilöstötilastoihin ja tiedossa olevien ongelmien selvittämiseen. Organisaatio tarvitsee sekä määrällistä että laadullista analyysiä ongelmasta ja mahdollisuuksista.
- Vastustajien vaikutusvallan huomiotta jättäminen. Hyödyllistä on sen sijaan tuntea vastustaja.
- Konkreettisten ja täsmällisten tavoitteiden ja mittareiden laiminlyöminen.
- Mittaamisen, seurannan ja seuraamusten laiminlyöminen.

(Lahti 2008, 203–204.)

### 3.5.3 Monikulttuurisen johtamisen suuntaviivat

Puhuttaessa hyvästä johtamisesta monikulttuurisessa ympäristössä, on muistettava, että huomio kohdistuu tasapuolisesti siihen, mitä tehdään ja miten tehdään.

Hyvät ja erinomaisemmatkin menetelmät ja toimintatavat voidaan pilata sillä, että sanat, teot ja sävy eivät ole keskenään sopusoinnussa. Päästäkseen monikulttuurisen johtamisen sopusointuun ja tasapainoon, on olemassa kymmenen erilaista

sääntöä (ks. kuvio 7), joita noudattamalla pääsee hyviin lopputuloksiin yrityksen toiminnan kannalta. (Lahti 2008, 204.)

Johtaminen monikulttuurisessa ympäristössä vaatii korkeaa osaamista, asioiden tietoista hallintaa ja omaksumista sekä ennen kaikkea inhimillisyyttä. Nokian entinen verkkojohtaja Sari Baldauf on kertonut haastattelussa (2007), että suurimman osan johtajuuden resursseista muodostaa se, että kaikki ovat vain ihmisiä. Hänen mukaansa kulttuurien tuomista haasteista ja ongelmista selviää parhaiten olemalla aito oma itsensä. Baldauf kertoo myös empatian olevan suuressa roolissa johtamisen alueella hyvän lopputuloksen aikaan saamisessa. Eri kulttuurien kans-

sa toimimisessa on osattava ottaa tietyt asiat tarkasti huomioon ja joissakin tilanteissa on osattava suodattaa turhat ja epäoleelliset asiat. (Suvanto 2007.)



**Kuvio 8.** Onnistuneen monikulttuurisen johtamisen elementit. (Lahti 2008, 206)

Monikulttuurisen työyhteisön johtajan on osattava luoda mahdollisimman laaja ja kokonaisvaltainen määritelmä moninaisuudelle ja monikulttuurisuudelle. Tähän määritelmään on saatava sisällytettyä niin määrälliset kuin myös laadulliset osa-alueet parhaan lopputuloksen aikaansaamiseksi. Monikulttuurisessa ympäristössä toimivan johtaja ei saa tuudittautua ajatukseen, että tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus ovat toteutuneet organisaatiossa, jos ei ole kuulunut valituksia tai nähnyt konkreettisia todisteita olemassa olevista ongelmista. Johtajan on otettava selvää, mitä muissa organisaatioissa, toimialoilla ja maissa on tapahtunut ja tehty hyvinvoinnin ja työyhteisön kannalta. (Lahti 2008, 204–205.)

### 3.6 Johtajuus eri kulttuureissa

Ihmiset ovat kautta aikojen olleet kiinnostuneita johtajuudesta ja siihen vaikuttavista monista erillisistä tekijöistä. Lukuisat tutkimukset ympäri maailmaa ovat

olleet osoituksena ihmisten kiinnostuksesta johtajuutta ja sen moninaisuutta kohtaan. Varsinkin monikulttuurisessa ympäristössä, johtamiselle asetetaan enemmän haasteita ja vaatimuksia menestyksen saavuttamiseksi. Maailman nopea globalisoituminen ja yritysten kansainvälistyminen ovat merkkeinä siitä, että monikulttuurinen johtaminen on hyvin tärkeä ja oleellinen aihe yritysmaailmassa, niin johtajien kuin myös työntekijöiden näkökulmasta katsottuna. (Yukl 1998, 508.)

Hyvälle johtajalle monikulttuurisessa ympäristössä on erittäin tärkeää kuunnella työntekijöitä ja olla osallisena koko johtamisen prosessissa. Ihmiset ovat luonteiltaan erilaisia, mutta kaikkien johtajien tulisi pyrkiä olemaan tasa-arvoinen kaikkia kohtaan ja olemaan esimerkkinä alaisilleen ja muille työkumppaneilleen. Kansainvälisen yrityksen johtajan kulttuuritietoisuuden on yllettävä mahdollisimman laajalle alueelle eri kulttuurien keskuudessa. Työskenteleminen eri kulttuureista olevien ihmisten kanssa, tekee se yrityksen toiminnasta vaikeampaa ja haasteellisempaa, mutta on pyrittävä omaksumaan vieraan kulttuurin tavat, arvot, uskomukset ja lähestymistavat työtehtäviin mahdollisimman hyvin. Oleellista on oppia itsestään erilaisista ihmisistä mahdollisimman paljon uutta oman toiminnan sujuvuuden kannalta. (Schneider & Barsoux 2003, 196.)

Hyvälle johtajalle monikulttuurisessa työyhteisössä tärkeitä ominaisuuksia ovat suvaitsevaisuus ja avoimuus (open-minded). Monikulttuurisissa työyhteisöissä kaikkien jäsenten on osattava sopeutua uusiin ja hankaliinkin tilanteisiin. Suvaitsevuu den ja avoimuuden lisäksi on myös tärkeää kulttuurinen empatia. Johtajan täytyy osata asettua työntekijän asemaan. Hänen on osoitettava sympatiaa muita kulttuureja kohtaan ja oltava kiinnostunut oppimaan muista kulttuureista ja ihmisistä. Hyvä historiantuntemus auttaa monikulttuurista johtajaa paljon. Historia antaa esimerkkejä ja sisäpiirin tietoa eri kulttuurien ihmistenkäyttäytymisestä. (Mäkilouko 2003, 8.)



## 4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tutkimuksen neljäs luku käsittelee tutkimuksen empiirisen osan toteutusta. Tässä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmiä, tutkimuksessa käytettyä tiedonhankintamenetelmää, tutkimusaineiston keräämistä, saadun aineiston tulosten yhteenkoontia ja tulosten analysointia.

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen parhaan mahdollisen lopputuloksen kannalta, on mietittävä järkevän kohderyhmän lisäksi myös sitä, mikä on parhaiten soveltuva tutkimusmenetelmä tutkimuksen toteuttamiseksi. Tutkimusmenetelmä tulee valita niin, että kaikki halutut tiedot saadaan hankittua luotettavasti, tarkoituksenmukaisesti sekä taloudellisesti. Menetelmän valintaan vaikuttavina tekijöinä ovat myös tutkittavan ongelman laatu, tutkimuksen tavoitteet, budjetti ja aikataulu. (Lahtinen & Isoviita 1998, 62.)

Karkean jaottelun mukaisesti tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen eriluokkaan; kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Molemmat menetelmät ovat yhtä päteviä tutkimuksen suorittamisessa ja tutkijan on huolella valittava kumpaa menetelmää, on järkevintä käyttää omassa tutkimustyössään. Valinta on tehtävä huolellisesti, koska kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmät eroavat toisistaan ja niiden avulla saadaan tietoa kerättyä eri tavoin. Tutkimuksella on aina tarkoitus tai tehtävä ja nämä molemmat ohjaavat tutkimusmenetelmän valintaprosessia. (Hirsjärvi ym. 2009, 135, 137.) Seuraavissa luvuissa tutustutaan paremmin näihin kahteen tutkimusmenetelmään.

*Kvantitatiivinen* eli määrällinen tutkimusmenetelmä pohjautuu luonnontieteisiin ja sitä käytetään paljon yhteiskunta- ja sosiaalitieteissä. Tämä tutkimusmenetelmä on määrään pohjautuva ja sen tarkoituksena on antaa vastaukset erimerkiksi kysymyksiin: miten moni, miten paljon ja miten usein. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään tilastollisia menetelmiä ja tutkimuksen kysymykset ovat usein strukturoituja, jotta niitä voidaan käsitellä tilastollisesti. Strukturoitujen kysymysten avulla voidaan määrittää tarkasti, mitä tietoa ollaan hakemassa ja tätä kautta

tutkimusaineiston yhdenmukaisuus paranee. Huonona puolena tällä on se, että vastaajilta ei saada mitään syventäviä tietoja tutkimuksen aiheesta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa otoskoot ovat suuria verrattuna kvalitatiiviseen tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 139; Mäntyneva, Heinonen, Wrangle, 2008, 32.)

Kvantitatiivisen tutkimusaineiston keräämiseen on olemassa useita erilaisia menetelmiä. Erilaisten menetelmien avulla saadaan hankittua hyvin tietoa tutkittavasta ongelmasta ja siihen liittyvistä tiedoista. Tällaisia kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ovat muun muassa kyselytutkimus, kirjekysely, Internet-kysely, paneelitutkimukset sekä testit ja koeasetelmat. (Mäntyneva ym. 2008, 48.)

Keskeisimpiä piirteitä kvantitatiiviselle tutkimukselle ovat muun muassa johtopäätökset aiemmista alan tutkimuksista ja jo olemassa olevat teoriat tutkittavasta aiheesta. Suuressa roolissa tutkimuksen toteuttamisessa ovat myös hypoteesin esittäminen sekä käsitteiden määrittely. Tärkeää tutkimuksen lopputuloksen kannalta on tutkimuksen tarkka suunnittelu ja tutkittavien tai koehenkilöiden valinta tutkimuskohtaisesti. Kun tutkimuksen aineiston on saatu kokoon, tärkeää kvantitatiiviselle tutkimukselle, on saattaa tulokset taulukkomuotoon ja tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Tutkimuksen päätelmät tehdään lopuksi havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsjärvi ym. 2009, 140.)

*Kvalitatiivinen* eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkittavien kohteiden käyttäytymistä ja antaa vastaukset kysymyksiin miksi ja miten. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään apuna joustavia tutkimusmenetelmiä, jotka sallivat vastaajan käyttää omaa pohdintaa ja omia ilmaisuja tutkimuksen toteuttamisessa. Laadullista tutkimusaineistoa keräämällä pyritään yleensä tutkittavan kohteen tai ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Kvalitatiivisesti tapahtuvan tutkimuksen lähestymistapoja ovat muun muassa avoin-, teema- ja syvähaastattelut. (Mäntyneva ym. 2008, 32, 69.)

*Avoimella haastattelulla* tarkoitetaan strukturoimatonta eli vapaamuotoista haastattelua jostain tietystä aihepiiristä. Tämä haastattelutyyppi muistuttaa hyvin paljon normaalia keskustelutilannetta, jossa tutkija ei määrää vastaajaan ajattelusta tai kielestä. Avoin haastattelu vaatii paljon aikaa ja yleensä useita haastatteluker-

toja. *Teemahaastattelu* puolestaan sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimaastoon. Haastattelu etenee tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin liittyen, ilman tarkasti esitettäviä kysymyksiä. Teemahaastattelua pidetään astetta strukturoidumpana kuin avointa haastattelua. *Syvähaastattelu* on pitkälti samanlainen kuin teemahaastattelu, jolloin mennään vastaajan kannalta perimmäisten asioiden ytimeen ja tarkoituksena on päästä tutkittavassa aiheessa mahdollisimman syvälle. (Kvalitatiivinen tutkimus 2010; Puusniekka & Saarinen-Kauppinen 2006.)

Kvalitatiiviselle tutkimustyyppille ominaisia piirteitä ovat esimerkiksi se, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tyypillistä on myös kohdejoukon valinta tarkoituksenmukaisesti ja se, että tutkimussuunnitelma muovautuu tutkimuksen edetessä. Oleellista kvalitatiivisessa tutkimuksessa on, että tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja saatua aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Tutkimuksessa käytetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää mahdollisimman suuren vastausjoukon saamiseksi. Tavoitteena on saada mahdollisimman suuri osallistujamäärä hyvin tulosten ja analysoinnin perustaksi. Koska kyseessä on kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, tutkimusaineiston keräämiseen varten käytetään apuvälineenä sähköistä kyselylomaketta. Tavoitteena on kyselyn avulla saada niin paljon osallistujia tutkimukseen kuin vain on mahdollista.

## **4.2 Kyselytutkimuksen toteutus**

Ennen kuin varsinainen kysely voidaan toteuttaa yrityksen keskuudessa, on huolehdittava, että kaikki kyselytutkimukseen liittyvät asiat ovat kunnossa. On muistettava muun muassa tarkistaa, että lomake ja lomakkeen kysymykset ovat kunnossa, lomakkeen linkki on toiminnassa Internet-sivustolla ja että vastaajan on mahdollisimman helposti pysyttävä vastaamaan kyselyyn ilman epäselvyyksiä. Seuraavassa luvussa perehdytään kyselytutkimuksen ja lomakkeen suunnitteluun ja kyselyn lopulliseen toteuttamiseen.

#### 4.2.1 Kyselylomakkeen suunnittelu, luominen ja testaus

Tutkimuksen kyselylomakkeen suunnittelu aloitettiin ensin Word-tiedostona, jonka jälkeen valmiit kysymykset siirrettiin sähköiseen muotoon e-lomake-ohjelmaa apuna käyttäen. E-lomakkeen avulla vastaajien antamat vastaukset tallentuvat ohjelmaan automaattisesti, mikä helpottaa jatkossa huomattavasti saatujen vastausten analysointia. Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään kyselymuotona Internetissä käytettävää e-lomaketta, koska se on vastaajien kannalta helppo ja nopea vaihtoehto kirjallisesti lähetettäviin kyselyihin verrattuna. Tämä vaihtoehto helpotti myös paljon vastausten analysointivaihetta.

Kyselylomakkeen alkupään kysymykset koskivat vastaajan taustatietoja, kuten esimerkiksi sukupuolta, ikää ja kansalaisuutta. Taustatietojen lisäksi lomakkeella tiedusteltiin vastaajien mielipiteitä heidän työpaikkansa ilmapiiristä, tyytyväisyyttä johtajan työtä kohtaan ja sitä, millainen heidän johtajansa on työpaikalla. Näiden ohella osallistujia pyydettiin vastaamaan kysymyksiin hyvästä johtajuudesta sekä viestintään johtajan ja työntekijän välillä. Aivan kyselyn lopussa oli kaksi avointa kysymystä, jossa vastaajia pyydettiin kertomaan omin sanoin, millainen on hyvä johtaja ja millä adjektiiveilla kuvailisit omaa johtajaasi. Kyselylomakkeessa oli yhteensä 16 kysymystä, jotka sisälsivät sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä.

Kun vastauksia oli koossa tarpeeksi suuri määrä, saadut tulokset analysoitiin SPSS -ohjelman avulla, koska se on juuri sopiva ohjelma tilastollisen aineiston analysointia varten. Tämän ohjelman lisäksi analysoinnin tukena käytettiin Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmaa taulukoiden luomista varten ja havainnollistamaan tutkimuksesta saatuja tuloksia.

Kyselylomakkeen valmistuttua ja ennen sen varsinaista lähettämistä kohderyhmille, edessä oli lomakkeen testaaminen. Alustava kyselylomake lähetettiin muutamille tuttaville, joita pyydettiin täyttämään lomake kuvitellen olevansa kohdehenkilö. Lomakkeesta oli tärkeää saada palautetta, ennen sen lähettämistä eteenpäin kyselyyn osallistujille.

Yleisesti lomake oli koehenkilöiden mielestä kunnossa ja sopivan pituinen, lukuun ottamatta pieniä parannusehdotuksia kysymysten vastausvaihtoehdoissa. Testaaminen oli täten kannattavaa ja epäselvät ja tarkennusta vaativat kohdat tuli muotoiltua parempaan muotoon. Kyselylomakkeesta saatiin näin ollen entistä parempi ja monipuolisempi.

#### **4.2.2 Tutkimusaineiston kerääminen**

Tutkimusaineiston kerääminen osoittautui luultua vaikeammaksi ja aineiston kerääminen vei paljon aikaa ja vaivaa. Ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä yrityksille, niihin otettiin yhteyttä sähköpostitse ja pyydettiin lupaa toteuttaa kysely kohdeyritysten keskuudessa. Tiedustelu kyselyn toteuttamisesta lähetettiin yli kymmenelle eri firmalle sekä Vaasan seudulle että sen ulkopuolelle. Loppujen lopuksi positiivinen vastaus kyselyn toteuttamisesta saatiin neljältä yritykseltä. Näiden yritysten lisäksi kysely julkaistiin myös yleisellä Internet-keskustelusivustolla, joka oli suunnattu Suomessa oleville expatriaateille.

Kyselyt kohderyhmille lähetettiin huhtikuun alussa 5.4.2010 ja kysely pidettiin avoimena 30.4.2010 saakka. Alun perin kysely olisi suljettu jo 16.4.2010, mutta vähäisten vastauksien saattamana vastausaikaa pidennettiin huhtikuun loppuun asti.

#### **4.3 Kyselytutkimuksen tulokset ja analysointi**

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja analysoidaan saatuja vastauksia. Vastauksien analysointi tapahtui SPSS-ohjelman avulla ja tämän lisäksi taulukoiden luomisessa käytettiin apuna Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmaa.

Kysely lähetettiin noin 90 työntekijälle sekä julkaistiin yleisellä keskustelusivustolle Internetissä. Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 47 kappaletta. Kyselyn vastausprosentiksi saadaan näin ollen noin 52,2 prosenttia. Tässä tilanteessa on puhuttava ”noin” vastausprosentista, sillä kysely laitettiin myös yleiselle keskustelusivustolle Internetissä ja siksi ei tiedetä tarkkaa määrää, joille kysely on kohdistettu. Vastausprosentti on siten laskettu vain yritysten työntekijöille lähetettyjen kohderyhmien perusteella. Kysely toteutettiin nimettömänä ja missään vaiheessa

ei tullut esille, mistä yrityksestä vastaajat olivat tai mitä kukin vastaaja oli vastannut.

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi kyselystä saatuja vastauksia ja niistä muodostuvia vastauskokonaisuuksia. Analysointi aloitetaan kyselyn taustatiedoista, josta siirrytään tutkimaan lähemmin johtamiseen ja viestintään liittyviä tuloksia.

### **4.3.1 Taustatietojen tulokset**

Tulosten analysointivaiheen ensimmäisessä osassa käydään läpi vastaajien taustatietoihin liittyvät kysymykset ja niiden vastaukset.

#### **Sukupuoli**

Kyselyn ensimmäinen taustakysymys käsitteli vastaajien sukupuolta. Kyselyyn vastasi yhteensä 47 henkilöä ja sukupuolten jakaantuminen saaduissa vastauksissa oli hyvin tasaista vastausmäärään verrattuna (ks. liite 3, kuvio 3.1). Vastaajista miehiä oli 53,0 prosenttia (25 kpl) ja vastaavasti naisia 47,0 prosenttia (22 kpl). Tämä sukupuolten välinen asettelu oli hyvä tutkimuksen kannalta, sillä näin saatiin molempien sukupuolten mielipiteet ja näkökulmat hyvin esille tutkittavasta aiheesta.

#### **Ikä**

Toisen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää kyselyyn osallistujien ikäluokat. Vastaamisen helpottamiseksi ja analysoinnin kannalta, iät luokiteltiin neljään eri luokkaan. Kyselyyn osallistujat jaettiin seuraaviin ikäluokkiin: 15–25-vuotiaat, 26–35-vuotiaat, 36–45-vuotiaat ja yli 45-vuotiaat (ks. liite 3, kuvio 3.2). Suurin osa kyselyyn vastanneista kuului 26–35-vuotiaiden ikäryhmään, heitä oli yhteensä 23 kappaletta eli 48,9 prosenttia. Seuraavaksi aktiivisin ikäryhmä oli 26–45-vuotiaat, joita oli 10 kappaletta muodostaen 21,3 prosenttia kaikista vastanneista. Kolmanneksi eniten vastanneita oli 18–25-vuotiaiden joukossa, heitä oli yhteensä 9 kappaletta 19,1 prosenttiosuudella. Kaikista vähiten vastaajia oli yli 45-vuotiaiden luokassa, jossa vastaajia oli vain 5 kappaletta, 10,1 prosenttia koko

vastausryhmästä. Ikäjakaumasta päätellen nuoret ja keski-ikäiset olivat innokkaimpia kyselyyn osallistujia.

### **Kansalaisuus**

Kyselyn kolmas taustakysymys käsitteli vastaajien kansalaisuutta. Kysymyksen perusteella oli tarkoituksena saada selville, kuinka paljon eri kansalaisuuksia osallistui kyselyn toteuttamiseen (ks. liite 3, kuvio 3.3). Valtaosa kyselyyn vastanneista olivat suomalaisia 61,7 prosentin osuudella. Suomalaisten suuri osallistujamäärä oli oletettavissa, koska kysely toteutettiin suurimmaksi osaksi suomalaisissa yrityksissä. Seuraavaksi suurimman vastausryhmän muodostivat intialaiset ja venäläiset 8,5 prosentin osuudella. Tästä alaspäin muiden kansalaisuuksien määrät olivat hyvin vähäisiä ja heikkoja. Slovakian kansalaiset muodostivat 4,3 prosentin osuuden vastanneista ja loput kansalaisuudet tulivat perässä melkein samoilla prosenttiluvuilla 2,4 – 2,1 prosentin välillä. Yllättävää oli todeta, että kyselyyn osallistuin näinkin paljon eri kansalaisuuksia omaavia työntekijöitä. Suomen kansalaisiin verrattuna muiden kansalaisuuksien osuudet olivat melko pieniä ja tutkimusaiheen kannalta olisi ollut suotavaa, mikäli vastauksia olisi tullut enemmän eri kansalaisuusryhmiltä. Tästä seurauksena saadut tulokset pohjautuvat hyvin pitkälti suomalaisten ajattelumalliin johtajuudesta ja hyvästä johtajasta.

### **Koulutustausta**

Neljännessä kysymyksessä tutkittiin vastaajien koulutustaustoja. Tarkoituksena oli saada selville, vaikuttavatko erilaiset koulutustaustat kyselyn vastauksiin (ks. liite 3, kuvio 3.4). 83,0 prosenttia vastanneista oli koulutukseltaan korkeakoulun tai yliopiston suorittaneita. Toiseksi yleisin koulutus oli ammatillinen koulutus 8,5 prosentin osuudella. Osa vastanneista oli lähtöisin myös lukiopohjaiselta koulutukselta, heidän määränsä oli 6,4 prosenttia. Kaikista pienimmän osuuden muodosti peruskoulupohjainen koulutustausta 2,1 prosentin osuudella. Vastauksista voidaan todeta, että yleisin koulutustausta työelämässä olevilla henkilöillä on joko korkeakoulu- tai yliopistopohjainen.

## **Työkokemus**

Viides kysymys käsitteli vastaajan työkokemusta heidän omissa yrityksissään. Tämän kysymyksen pohjalla oli ajatuksena selvittää, vaikuttaako vastaajan työkokemus johtajuuden käsitteeseen ja siihen, millainen on hyvä johtaja (ks. liite 3, kuvio 3.5). Selvästi isoimman osuuden vastauksista muodostivat 1–5 vuotta yrityksessä työskennelleet henkilöt. Heidän osuutensa kaikista vastanneista oli yli puolet, 57,4 prosenttia. 6–10 vuoden ryhmässä vastanneita oli yhteensä 17,0 prosenttia ja kolmannen ryhmän muodostivat yli 10 vuotta työskennelleet henkilöt 14,9 prosentin osuudella. Kaikista vähiten vastanneita oli alle 1 vuoden ryhmässä, heitä oli yhteensä 10,6 prosenttia. Taulukon perusteella havaittiin, että innokkaimmat vastaajat olivat työskennelleet yrityksissä melko lyhyen ajan. Puolestaan pitempään yrityksessä olleiden työntekijöiden vastausprosentti oli kovin alhainen.

## **Eri kansalaisuuksien esiintyminen yrityksissä**

Kuudennen kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa kyselyyn osallistuvien yritysten kansainvälisyyttä ja sitä, kuinka paljon heidän työosastoilla eri kansalaisuudet olivat edustettuina (ks. liite 3, kuvio 3.6). Tulosten perusteella havaittiin, että suurimmalla osalla vastanneista eri kansalaisuuksien edustus työpaikoilla oli melko vähäistä. Melkein puolet, 46,8 prosenttia vastanneista oli kertonut eri kansalaisuuksien määrän olevan työpaikoillaan alle 10 prosenttia. Noin kolmanneksella eli 27,7 prosentilla vastanneista, eri kansalaisuudet olivat edustettuna työpaikoilla 25-prosenttisesti. Vain 10,6 prosenttia kertoi osuuden olevan 50 prosenttia ja 12,8 prosenttia vastanneista kertoi työpaikoillaan olevan eri kansalaisuuksia yli 50 prosenttia. Yksi vastaajista oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen ja hänen osuutensa prosentuaalisesti kysymyksen vastauksista oli 2,1 prosenttia. Vastauksen perusteella voidaan todeta, että työpaikoilla eri kansalaisuuksien esiintyminen ja edustus ovat melko vähäistä, mutta löytyy myös yrityksiä, joiden kansainvälisyys on hyvin pitkällä ja työntekijät tulevat monista eri maista ja kulttuureista.



### **Työilmapiirin työpaikalla**

Seitsemännessä taustatietokysymyksessä kysyttiin vastaajien mielipidettä heidän työpaikallaan vallitsevasta työilmapiiristä ja sen laadusta. Vastaajaa pyydettiin arvioimaan työpaikkansa ilmapiiriä asteikolla 1–5, jossa 1 on välttävä, 2 on huono, 3 on keskinkertainen, 4 on hyvä ja 5 on erinomainen (ks. liite 3, kuvio 3.7). Tuloksista näkyi selvästi, että suurimman osan mielestä työilmapiiri oli hyvä, jonka määritteli 48,9 prosenttia vastanneista. Toiseksi yleisin mielipide työilmapiiristä oli keskinkertainen 29,8 prosentin osuudella. Erinomaiseksi työilmapiirin oli luokitellut 17,0 prosenttia kyselyyn osallistuneista. Yksi vastaajista oli kuvaillut työilmapiiriä huonoksi muodostaen 2,1 prosenttiosuuden vastauksista. Myös yksi henkilö oli luokitellut ilmapiirin välttäväksi. Taulukon perusteella voidaan todeta, että melkein puolet vastanneista oli sitä mieltä, että työilmapiiri on hyvä ja vain murto-osa oli antanut negatiivista tietoa työilmapiirin laadusta. Näin ollen yli puolet viihtyvä työpaikallaan ja kokevat työympäristön itselleen mieluisaksi.

### **Oletko tyytyväinen esimiehesi tapaan toimia johtajan asemassa?**

Kahdeksas kysymys mittasi vastaajien mielipidettä siitä, ovatko he tyytyväisiä oman esimiehensä tapaan toimia johtajan asemassa. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mitä mieltä työntekijät ovat esimiehensä tyylistä johtaa johtajan asemassa (ks. liite 3, kuvio 3.8). Vastauksien perusteella kävi ilmi, että suurin osa vastanneista oli jokseenkin tyytyväisiä oman esimiehensä tapaan toimia johtajan asemassa. Heidän ryhmänsä muodosti yhteensä 44,7 prosenttia kaikista vastanneista. Toiseksi yleisin mielipide vastaajien keskuudessa oli ”kyllä” 42,6 prosentin osuudella. Vastaajista myös 10,6 prosenttia oli sitä mieltä, että he eivät ole tyytyväisiä esimiehensä toimintaa. Yksi vastaajista oli myös ilmaissut mielipiteensä, ettei osaa sanoa varmuudella mitä, mieltä on omasta esimiehestään ja hänen toiminnastaan. Tämän ”en osaa sanoa” luokan prosentuaaliseksi osuudeksi muodostui 2,1 prosenttia. Tulosten perusteella havaittiin, että suurimmaksi osaksi työntekijät ovat tyytyväisiä tai jokseenkin tyytyväisiä heidän esimiehiensä toimintaan johtotasolla. Vain pieni osa oli sitä mieltä, että parannusta ja muutosta on tapahduttava esimiehen toiminnassa.

### **Koetko saavasi tarpeeksi tukea esimieheltäsi työtehtävissäsi?**

Yhdeksännessä kysymyksessä tarkoituksena oli saada tietää, kokevatko työntekijät saavansa tarpeeksi tukea omilta esimiehiltään työtehtäviä suorittaessa. Vastauksia pyydettiin arvioimaan omalta esimieheltään saamaa tukea työpaikalla (ks. liite 3, kuvio 3.9). Saatujen vastausten perusteella yli puolet oli sitä mieltä, että heidän esimiehiltään saama tuki on riittävää. Tätä mieltä oli 55,3 prosenttia vastanneista. Seuraavaksi suurimman osuuden muodosti vastausryhmä ”jonkin verran” 36,2 prosentin osuudella. Vastaajista kolme oli puolestaan sitä mieltä, että he eivät koe saavansa tarpeeksi tukea omilta esimiehiltään, heidän prosenttiosuus oli 6,4. Yksi vastaajista ei ottanut kantaa kysymykseen ja vastaasi ”en osaa sanoa”, tämä ryhmä muodosti 2,1 prosenttia kaikista vastanneista. Tulosten perusteella todettiin, että suurin osa kyselyyn osallistuneista olivat tyytyväisiä esimiehiltään saamaan tukeen työtehtävissä ja mitään suurempia muutoksia ei kaivata tälle esimiehen osuudelle.

### **Haluaisitko esimiehesi olevan enemmän läsnä työpaikallasi?**

Viimeinen taustatietoihin liittyvä kysymys käsitteli työntekijöiden esimiesten läsnäoloa työpaikoilla. Kysymyksen tarkoituksena oli saada selville, haluavatko työntekijät, että esimies olisi enemmän läsnä työpaikalla ja mukana työtehtävissä (ks. liite 3, kuvio 3.10). Vastausten perusteella yli puolet oli sitä mieltä, etteivät he halua esimiehen olevan enemmän läsnä työpaikalla. Tätä mieltä oli 57,4 prosenttia vastaajista. Jonkin verran enemmän esimiehen läsnäoloa työpaikoilla kaipasi 27,7 prosenttia. Viisi vastaajista ei osannut sanoa, haluavatko esimiehen läsnäoloa enemmän, tämä ryhmä muodosti 10,6 prosentin osuuden kaikista vastaajista. Vain 4,3 prosenttia halusi, että esimies olisi enemmän työpaikalla ja mukana jokapäiväisessä toiminnassa. Saaduista vastauksista pääteltiin, että työntekijät ovat tyytyväisiä tämä hetkiseen tilanteeseen esimiehen läsnäolosta ja he eivät halua esimiehen olevan enemmän osallisena työpaikalla. Pieni osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että he kaipaavat enemmän esimiehen läsnäoloa ja konkreettista olemista työpaikoilla.

### 4.3.2 Johtajuuden ja viestinnän tulokset

Tässä luvussa perehdyttiin analysoimaan vastauksia liittyen johtajuuteen ja viestintään kansainvälisissä yrityksissä.

#### Mikä seuraavista kuvaa esimestäsi parhaiten?

Ensimmäisessä kysymyksessä liittyen johtajuuteen tarkoituksena oli selvittää, millaiseksi työntekijät kuvailevat esimestään. Vastaajille annettiin neljä eri vaihtoehtoa, joista heidän piti valita yksi vaihtoehto, joka kuvastaa parhaiten heidän omaa esimestään (ks. kuvio 9). Annetut vaihtoehdot olivat valmentava muutosjohtaja, tilanneherkkä ilmapiiri johtaja, toimeenpaneva organisaattori ja järjestelmällinen strategi.



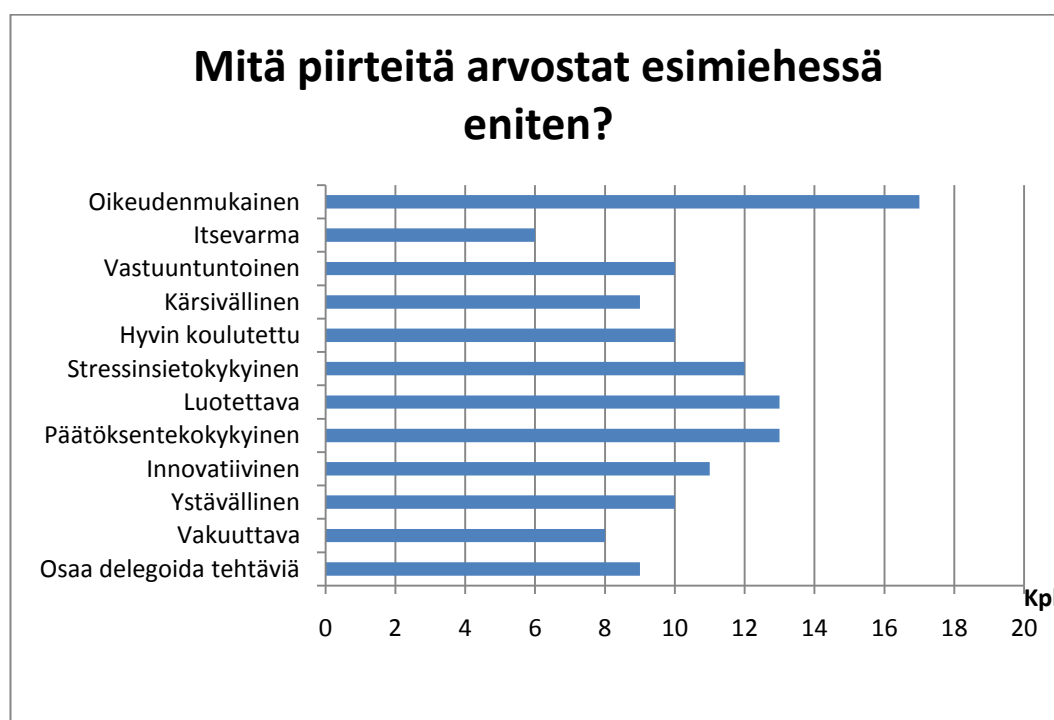
**Kuvio 9.** Mikä seuraavista kuvaa esimestäsi parhaiten?

Annetuista valmiista vastausvaihtoehdoista eniten vastauksia tuli luokkaan ”toimeenpaneva organisaattori”. Toimeenpanevaksi organisaattoriksi omaan esimestään luonnehti 36,2 prosenttia vastaajista. Toiseksi eniten kannatusta saivat tilanneherkkä ilmapiiri johtaja ja järjestelmällinen strategi. Molemmat näistä ryhmistä muodostivat 23,4 prosentin osuudet vastauksista. Valmentavaksi muutosjohtajaksi esimestään kuvaili 14,9 prosenttia. Yksi vastaajista oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen ja tämä muodosti 2,1 prosenttia koko kysymyksen vastausprosen-

teista. Yllä olevan taulukon vastauksien mukaan eniten esimiehistä kuvaillaan toimeenpaneuvaksi organisaattoriksi, joka saa asiat tapahtumaan nopealla tempolla ja saa asiat hoitumaan tehokkaasti. Hyvin kannatusta saivat myös tilanneherkkä ilmapiirijohtaja ja järjestelmällinen strategi. Tämän kysymyksen kohdalla on muistettava ottaa huomioon, että jokainen esimies on omanlaisensa persoona ja jokaisella on oma tyylinsä ja tavat toimia esimiehen asemassa.

### Mitä piirteitä arvostat esimiehesä eniten?

Johtajuusosion toisena kysymyksenä oli, että mitä piirteitä työntekijät arvostavat esimiehesä eniten. Vastaajille oli annettu 12 valmista adjektiivia, jotka heidän piti laittaa tärkeysjärjestykseen asteikolla 1–12, jossa 1 oli tärkein ja 12 vähiten tärkein. Kuviossa 10 on esitetty vastaajien mielipiteet esimiehiin liittyvistä ominaisuuksista ja piirteistä.

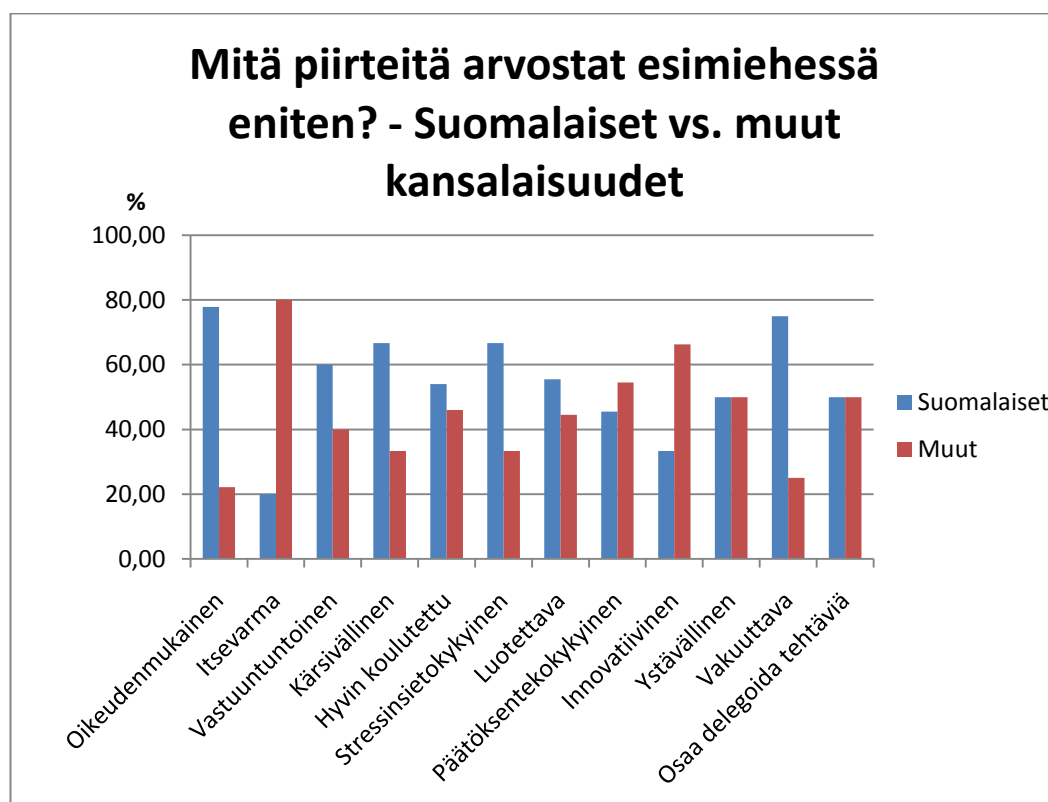


**Kuvio 10.** Mitä piirteitä esimiehesä arvostat eniten?

Kaikkein tärkeimmäksi esimiehen piirteeksi vastaajat olivat luokitelleet oikeudenmukaisuuden, jonka oli valinnut yhteensä 17 vastaajaa. Tämän jälkeen tärkeimpinä tulivat luotettavuus ja päätöksentekokykyisyys, jotka oli valinnut 13 vastaajaa. Esitetyistä piirteistä vähiten tärkeimmiksi vastaajat olivat luokitelleet

itsevarmuuden ja vakuuttavuuden. Vastauksista voidaan havaita, että työntekijät arvostat esimiehellä kaikkein eniten oikeudenmukaisuutta, luotettavuutta ja kykyä osata tehdä päätöksiä.

Kysymykseen liittyen selvitettiin myös, miten suomalaisten vastaukset erosivat verrattuna muihin kansalaisuuksiin. Kuviossa 11 nähdään missä suhteessa toisiinsa nähden suomalaiset ja muut kansalaisuudet ovat valinneet esimiehen piirteet tärkeimmiksi.



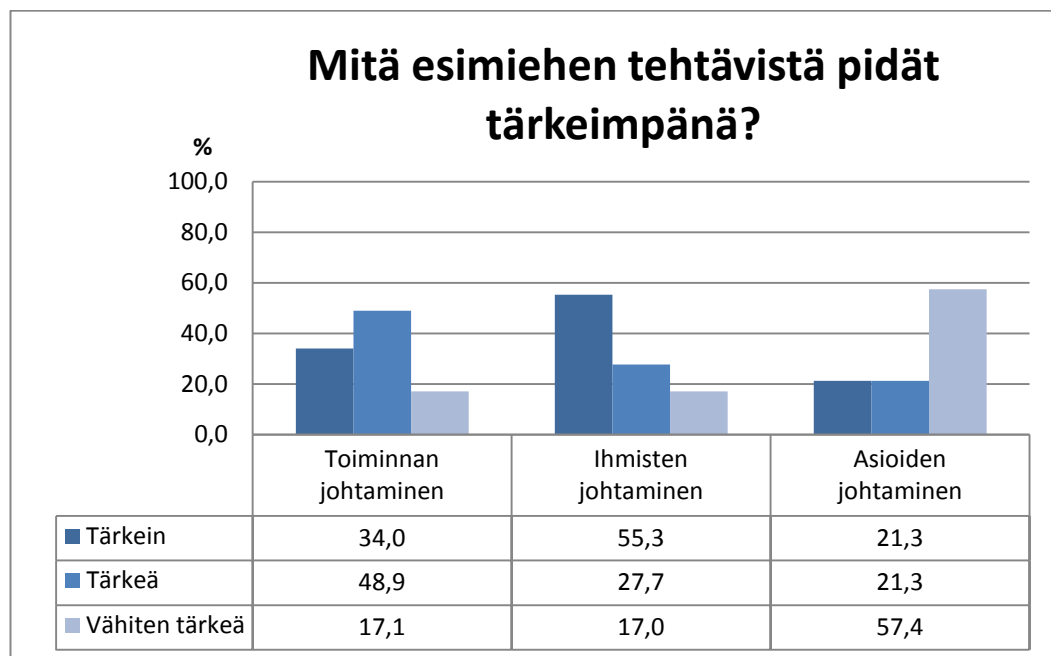
**Kuvio 11.** Mitä piirteitä arvostat esimiehellä eniten? – Suomalaiset vs. muut kansalaisuudet.

Vastausten perusteella todettiin, suomalaisten ja muiden kulttuurien edustajilla olevan selviä eroavaisuuksia piirteiden tärkeysjärjestyksessä. Suurimmat erot tulivat esille oikeudenmukaisuudessa ja itsevarmuudessa. Suomalaisista 77,8 prosenttia oli valinnut oikeudenmukaisuuden esimiehen tärkeimmäksi piirteeksi, kun muiden kulttuurien edustajista vain 22,2 prosenttia oli valinnut piirteiden tärkeimmäksi. Itsevarmuuden puolestaan muut kansalaisuudet olivat valinneet suomalaisiin nähden tärkeimmäksi. Suomalaisten prosenttiosuus oli 20,0 ja muiden kult-

tuurien edustajien 80,0 prosenttia. Ystävällisyyden ja tehtävien delegoimisen molemmat osapuolet olivat valinneet 50,0 prosentin osuudella esimiehen piirteistä tärkeimmiksi.

### Mitä esimiehen tehtävistä pidät tärkeimpänä?

Tämän kysymyksen tavoitteena oli saada selville, mitä esimiehen tehtävistä työntekijät pitävät tärkeimpänä. Vastaajia pyydettiin laittamaan tärkeysjärjestykseen esimiehen tehtävät asteikolla 1–3, jossa 1 tärkein, 2 tärkeä ja 3 vähiten tärkeä (ks. kuvio 12).



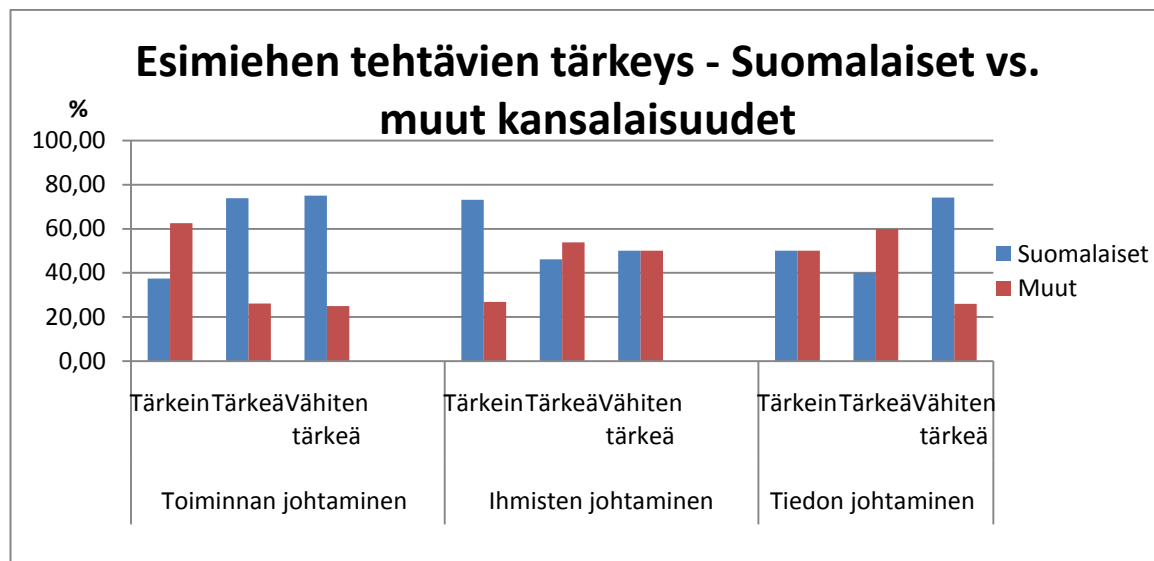
**Kuvio 12.** Mitä esimiehen tehtävistä pidät tärkeimpänä?

Saatujen vastauksien perusteella havaittiin, että työntekijät ovat luokitelleet kaikkien tärkeimmäksi esimiehen tehtäväksi ihmisten johtamisen 55,3 prosentilla. Toiseksi tärkeimmäksi tehtäväksi nousi toiminnan johtaminen, jonka osuus oli 48,9 prosenttia. Vastaajien mielestä vähiten tärkeä esimiehelle kuuluva tehtävä on asioiden johtaminen 57,4 prosentin osuudella. Taulukon perusteella todettiin, että työntekijät pitivät tärkeimpänä sitä, että esimiehellä on hallussa hyvät ihmisten johtamistaidot. Esimiehellä tärkeä ominaisuus oli myös toiminnan johtaminen, mutta sitä ei pidetty niin suuressa arvossa kuin ihmisten johtamista. Kaikista vähiten työntekijöiden arvostusta sai asioiden johtaminen. Kaikki edellä mainitut teh-

tävät ovat tärkeitä esimiehille ja johtajille, joten voidaan sanoa, että hyvä johtaja onnistuu kaikissa johtamisen tehtäväalueilla.

Tutkimuksen kannalta selvitettiin myös, miten miesten ja naisten vastaukset erosivat toisistaan liittyen esimiehen tehtäviin esitettyyn kysymykseen. Tarkoituksena oli selvittää, kokevatko miehet ja naiset esimiehen tehtävät erilaisessa tärkeysjärjestyksessä. Apuna selvittämisessä käytettiin ristiintaulukointia, jonka avulla saatiin selville miesten ja naisten vastausten erot. (ks. liite 3, kuvio 3.15). Taulukon perusteella voidaan todeta, että miehet olivat valinneet toiminnan johtamisen kaikkein tärkeimmäksi esimiehen tehtäväksi. Miesten osuus oli 68,8 prosenttia ja naisten 31,3 prosenttia. Naisista 62,5 prosenttia oli puolestaan sitä mieltä, että toiminnan johtaminen on vähiten tärkeä esimiehelle kuuluvista tehtävistä. Ihmisten johtamisessa naisten ja miesten vastaukset olivat tasaisempia. Tärkeimmäksi tehtäväksi ihmisten johtamisen oli valinnut miehet 57,7 prosentin osuudella. Naisista 42,3 prosenttia oli myös miesten kanssa samaa mieltä. 50,0 prosentin osuudella sekä miehet että naiset olivat sitä mieltä, että ihmisten johtaminen on vähiten tärkeä esimiehen tehtävä. Kolmantena ryhmänä vertailtiin miesten ja naisten välisiä vastauseroja tiedon johtamisesta. 50,0 prosenttia molemmista sukupuolista valitsivat tämän tärkeimmäksi esimiehelle kuuluvista tehtävistä. Miehistä 51,9 prosenttia oli sitä mieltä, että tiedon johtaminen on vähiten tärkeä tehtävä. Naisten mielestä 48,1 prosenttia vastasi tämän olevan vähiten oleva esimiehen tehtävä. Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että joissakin kohdin miesten ja naisten välillä oli selvästi havaittavissa eroja annetuissa vastauksissa. Miehillä selvästi tärkein oli toiminnan johtaminen, kun naisille tämä osa-alue oli vähiten tärkein. Muuten naisten ja miesten väliset vastaukset olivat samassa linjassa mitään suurempia eroja ei ollut havaittavissa.

Väittämästä tutkittiin vielä suomalaisten ja muiden kansalaisuuksien vastausten välillä. Kuvio 13 kertoo vastausten suhteet toisiinsa.



**Kuvio 13.** Esimiehen tehtävien tärkeys - Suomalaiset vs. muut kansalaisuudet.

Taulukon perusteella todettiin, että suomalaisten ja muiden kansalaisuuksien välillä oli havaittavissa eroja liittyen esimiehen tehtäviin. 37,5 prosenttia suomalaisista piti toiminnan johtamista 3 tärkeimpänä tehtävänä, kun 62,5 prosenttia muista kansalaisuuksista sitä mieltä, että toiminnan johtaminen oli tärkein esimiehen tehtävä. Ihmisten johtamista puolestaan 73,1 prosenttia suomalaiset pitivät tärkeimpänä. Suomalaisten mielestä tiedon johtaminen oli vähiten tärkeä esimiehelle kulluvista tehtävistä 74,1 prosentilla.

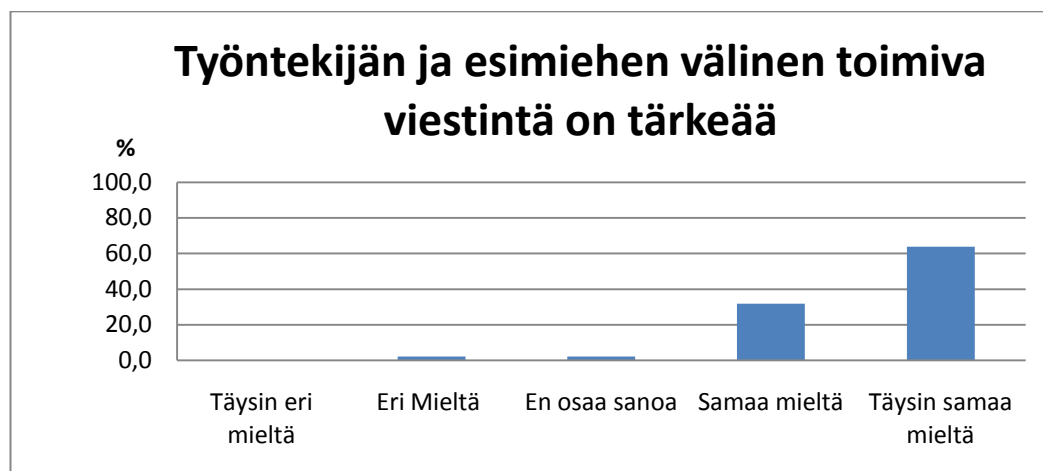
### Mitä mieltä olet johtajuuteen ja viestintään liittyvistä väitteistä?

Seuraava kysymys piti sisällään erilaisia väittämiä liittyen johtajuuteen ja viestintään kansainvälisessä ympäristössä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan jokaista väittämää omien mielipiteidensä mukaan asteikolla; täysin eri mieltä, eri mieltä, en osaa sanoa, samaa mieltä, täysin samaa mieltä.

Ensimmäinen väittämän käsitteli työntekijän ja esimiehen välistä viestintää. Tarkoituksena oli selvittää, pitävätkö työntekijät toimivaa viestintää tärkeänä työntekijöiden ja esimiehen välillä (ks. kuvio 14). Yli puolet vastaajista, 63,8 prosenttia vastasi olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Samaa mieltä asiasta oli 31,9 prosenttia vastanneista. Vain 2,1 prosenttia oli eri mieltä väittämän kanssa ja myös 2,1 prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään väittämään. Kukaan vastaajis-

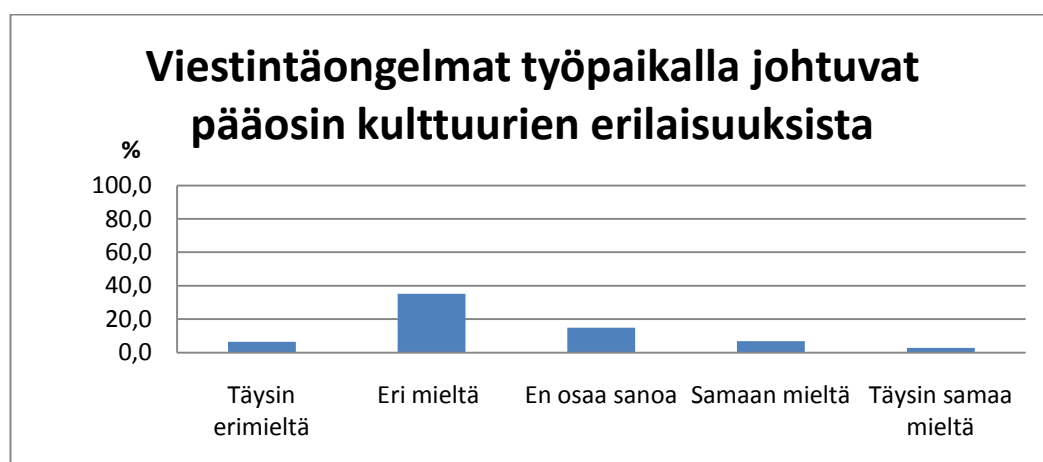


ta ei ollut täysin eri mieltä väittämästä. Tämän väittämän vastausten keskiarvoksi tuli 4,6.



**Kuvio 14.** Työntekijän ja esimiehen välinen toimiva viestintä on tärkeää.

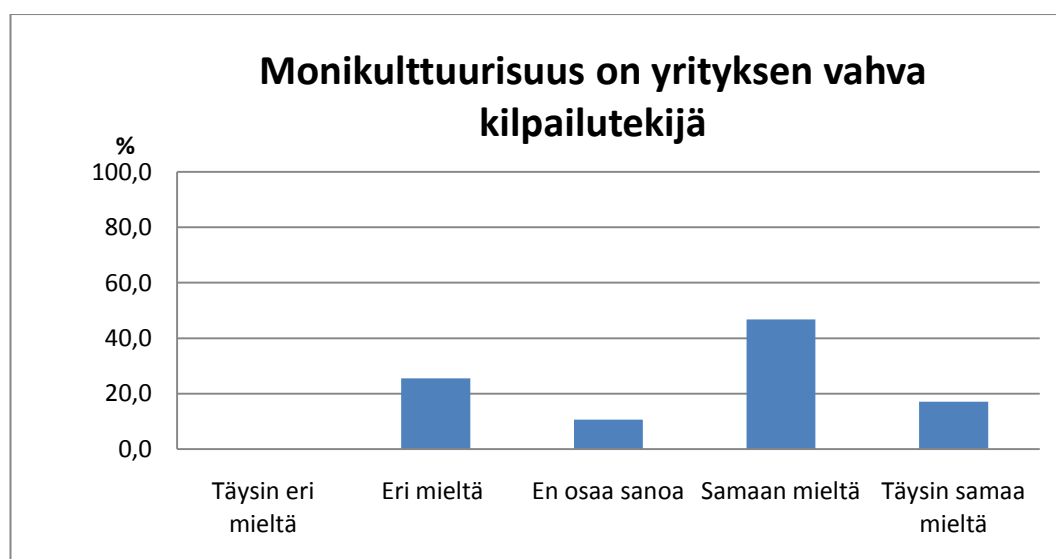
Toisen väittämän tarkoituksena oli saada selville, mitä työntekijät ajattelevat kulttuurien ja viestintäongelmien yhteydestä työpaikalla (ks. kuvio 15). Kaikki väittämät saivat kannatusta väittämän kohdalla. Suurin osa vastaajista oli kuitenkin eri mieltä väittämän kanssa 35,1 prosentin osuudella. ”En osaa sanoa” vaihtoehdon oli valinnut 14,9 prosenttia vastaajista ja loput vaihtoehdoista mahtuivat 10 prosentin sisälle. Vastausten perusteella havaitaan, että viestintäongelmat eivät työntekijöiden mielestä johdu kulttuurien erilaisuuksista. Tämän väittämän keskiarvoksi tuli 2,5.



**Kuvio 15.** Viestintäongelmat työpaikalla johtuvat pääosin kulttuurien erilaisuuksista.

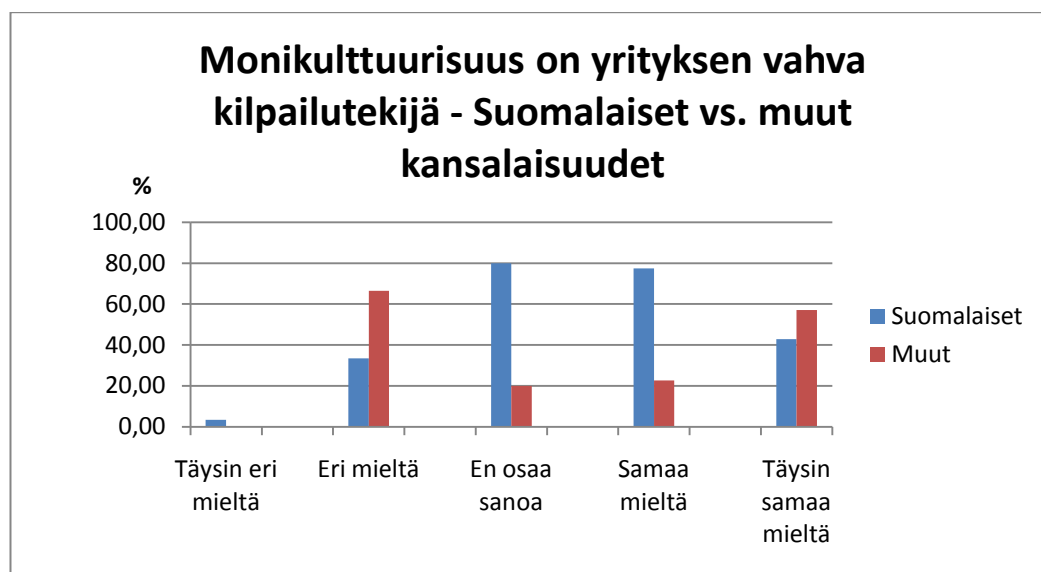
Seuraavan väitteenä tarkoituksena oli saada selville mielipiteitä kulttuurien huomioonottamisesta yrityksen toiminnassa ja työyhteisössä (ks. liite 3, kuvio 3.11). Yli puolet vastaajista, 53,2 prosenttia, oli samaa mieltä, että kulttuurit on otettava huomioon yrityksen sisällä ja sen toiminnassa. Vaihtoehdon ”täysin samaa mieltä” oli valinnut 25,5 prosenttia vastaajista. Kannatusta olivat myös saaneet vaihtoehdot eri mieltä ja täysin eri mieltä, mutta näiden osuudet olivat alle 10 prosentin luokkaa. Vastauksista voidaan päätellä, että suurimman osan mielestä kulttuurien huomioonottaminen on tärkeää ja oleellista kansainvälisessä yrityksessä. Väittämän keskiarvo oli 3,9.

Neljännän väittämän perusteella oli tarkoituksena selvittää työntekijöiden mielipiteitä siitä, onko monikulttuurisuus heidän mielestään yrityksen vahva kilpailutekijä. Kuvio 16 kuvailee väittämän vastauksia. Melkein puolet vastaajista, 46,8 prosenttia, oli väittämän kanssa samaa mieltä. Tämän jälkeen eniten vastauksia oli tullut ”eri mieltä” luokkaan, jonka vastausprosentti oli 25,5 prosenttia. Vastaajista 17,0 prosenttia oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Hieman yli 10,0 prosenttia ei ottanut kantaa väittämään ja kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä väittämästä. Vastausten perusteella voidaan todeta, että yrityksiensä työntekijät kokevat monikulttuurisuuden olevan positiivinen asia ja vahva kilpailutekijä kansainvälisellä tasolla. Keskiarvoksi tälle väittämälle tuli 3,5.



**Kuvio 16.** Monikulttuurisuus on yrityksen vahva kilpailutekijä.

Liittyen väittämään ”Monikulttuurisuus on yrityksen vahva kilpailutekijä”, vastausten perusteella analysoitiin myös, miten suomalaisten ja muiden kansalaisuuksien vastaukset eroavat toisistaan. Tarkoituksena oli saada selville, onko suomalaisten ja muiden kansalaisuuksien näkemyksissä eroavaisuuksia liittyen kyseiseen väittämään. Kuviosta 17 näkyy suomalaisten sekä muiden kansalaisuuksien vastaukset verrattuna toisiinsa.

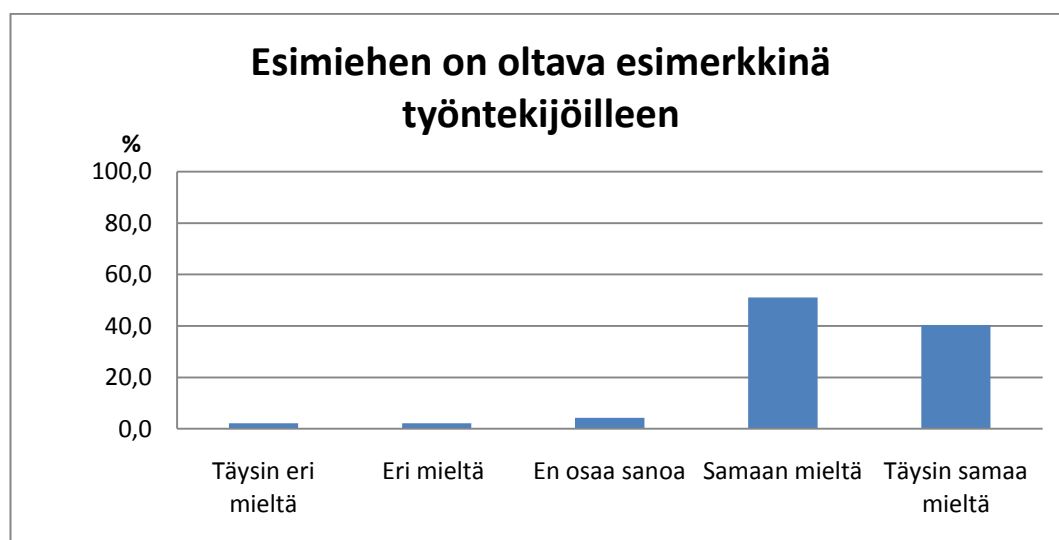


**Kuvio 17.** Monikulttuurisuus on yrityksen vahva kilpailutekijä - Suomalaiset vs. muut kansalaisuudet.

Saatujen vastausten perusteella todettiin, että muiden kansalaisuuksien ja suomalaisten vastaajien välillä oli havaittavissa selviä eroavaisuuksia. Suomalaisista täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 42,9 prosenttia, kun muiden kansalaisuuksien vastausprosentti oli 57,1 prosenttia. 22,6 prosenttia muista kansalaisuuksista edusti vähemmistöä vastausvaihtoehdon ”samaa mieltä” kanssa, kun suomalaisten vastaajien määrä oli 77,4 prosenttia. Eri mieltä väittämän kanssa olivat 66,5 prosenttia muiden maan kansalaiset ja suomalaisista vain 33,5 prosenttia oli eri mieltä väittämän kanssa. Täysin eri mieltä suomalaisista oli 3,4 prosenttia, kun puolestaan kukaan muun maan kansalainen ei ollut vastannut olevansa täysin eri mieltä väittämän kanssa. Taulukosta havaittiin, että suomalaisilla oli jonkin verran neutraalimpi mielipide monikulttuurisuudesta yrityksen kilpailutekijänä. Suomalaisista kuitenkin melkein 80,0 prosenttia oli samaa mieltä väittämästä. Muiden maiden kansalaisuudet olivat suuremmaksi yli 60,0 prosenttia sitä mieltä, että he

eivät koe monikulttuurisuutta vahvana kilpailutekijänä yritysten keskuudessa. Suomalaisista voidaan täten todeta olevan avoimempia ja vastaanottavampia monikulttuurisuudelle.

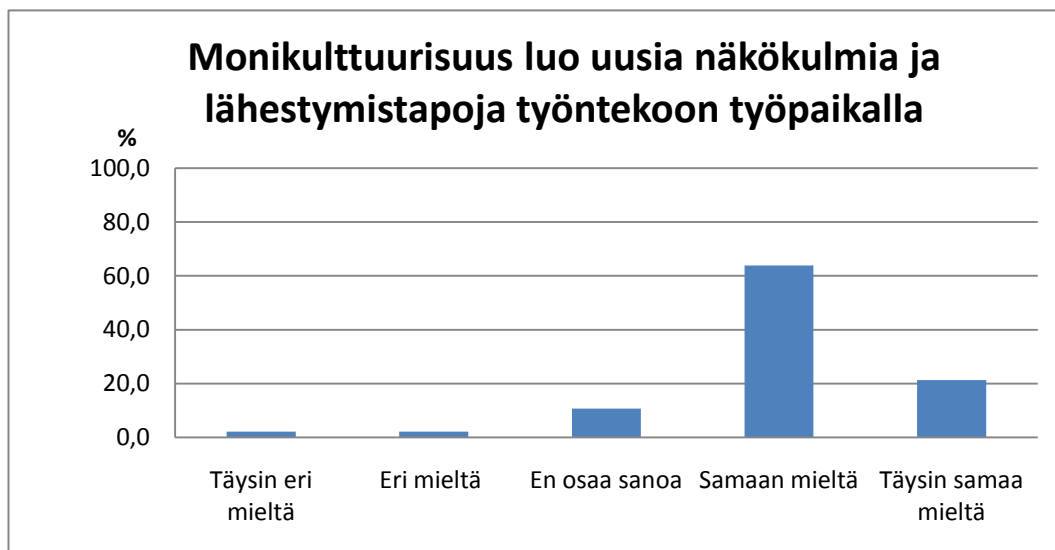
Väittämä ”Esimiehen on oltava esimerkkinä työntekijöilleen” sai varsin yksimielistä palautetta kyselyyn vastanneilta (ks. kuvio 18). Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 40,4 prosenttia ja samaa mieltä 51,1 prosenttia. Kaksi vastaajaa ei ottanut kantaa väittämään, yksi oli eri mieltä ja yksi oli täysin erimieltä väittämästä. Yli 90 prosentin mielestä esimiehen on näytettävä työntekijöilleen mallia ja oltava esimerkkinä työpaikalla. Väittämän keskiarvo oli 4,3.



**Kuvio 18.** Esimiehen on oltava esimerkkinä työntekijöilleen.

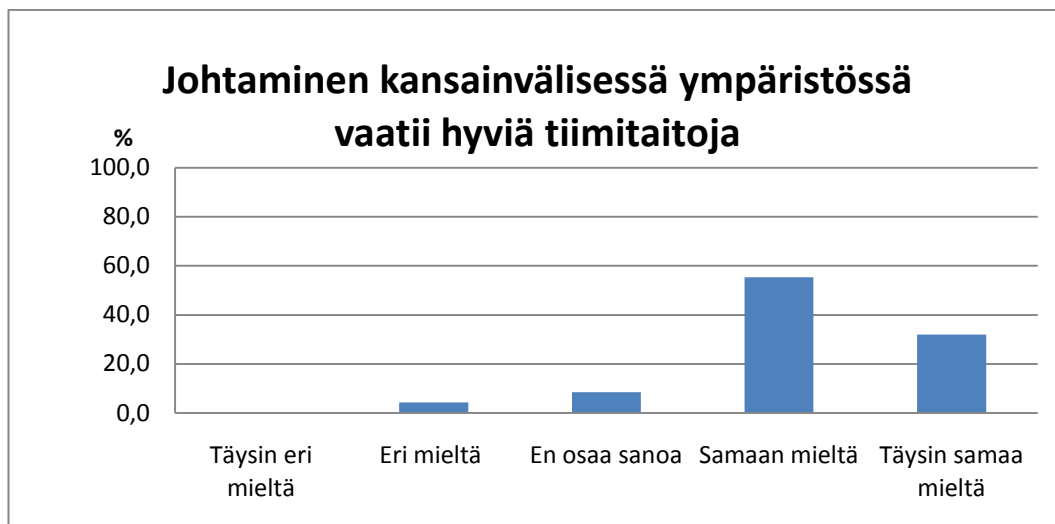
Seuraavan väittämän tavoitteena oli selvittää työntekijöiden näkökulmia esimieheltä vaadittuun osaamiseen monikulttuurisessa ympäristössä (ks. liite 3, kuvio 3.12). Samaa mieltä väittämän kanssa oli 44,7 prosenttia ja täysin samaa mieltä oli 23,4 prosenttia. Näiden ryhmien mielestä monikulttuurisen työryhmän johtaminen vaatii esimieheltä paljon paneutumista ja osaamista. Vastaajista 23,4 prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään väitteestä. Erimieltä väitteen kanssa oli 6,4 prosenttia vastaajista ja täysin erimieltä oli 2,1 prosenttia. Vastausten perusteella voidaan havaita selvää yhdensuuntaisuutta siitä, että esimieheltä vaaditaan paljon johtamisen alueella, kun on kyseessä monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta. Väittämän keskiarvoksi saatiin 3,8.

Väittämään ”Monikulttuurisuus luo uusia näkökulmia ja lähestymistapoja työntekoon työpaikalla” vastaajat olivat melko yksimielisiä. Kuviossa 19 on kuvattuna osallistujien vastaukset. Yhteensä 63,8 prosenttia vastasi olevansa samaa mieltä väittämän kanssa. Täysin samaa mieltä oli 21,3 prosenttia. Tulosten perusteella todettiin, että työntekijöiden mielestä monikulttuurisuuden esiintyminen nähdään mahdollisuutena luoda uusia näkökulmia ja lähestymistapoja työskentelyyn ja yritysten toimintaa. Väittämän keskiarvo oli 4,0.



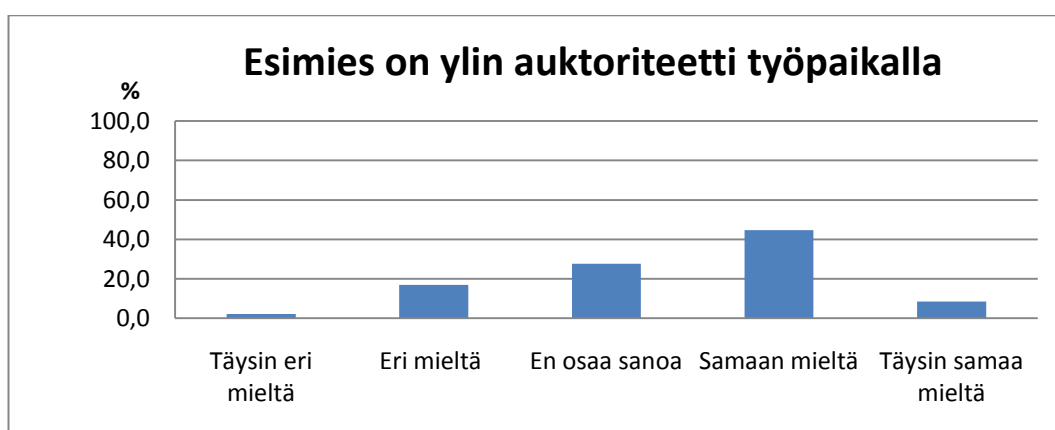
**Kuvio 19.** Monikulttuurisuus luo uusia näkökulmia ja lähestymistapoja työntekoon työpaikalla.

Seuraavassa väittämässä vastaukset olivat myös hyvin yhdensuuntaisia liittyen johtajan tiimitaitoihin (ks. kuvio 20). Yli puolet osallistuneista, 55,3 prosenttia, oli samaa mieltä väittämän kanssa ja täysin samaa mieltä 31,9 prosenttia. Eri mieltä oli 4,3 prosenttia ja kantaa väittämään ei ottanut 8,5 prosenttia vastaajista. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä väittämästä. Vastauksien perusteella havaitaan, että johtaminen kansainvälisessä ympäristössä vaatii hyviä tiimitaitoja. Tämän väittämän keskiarvoksi tuli 4,1.



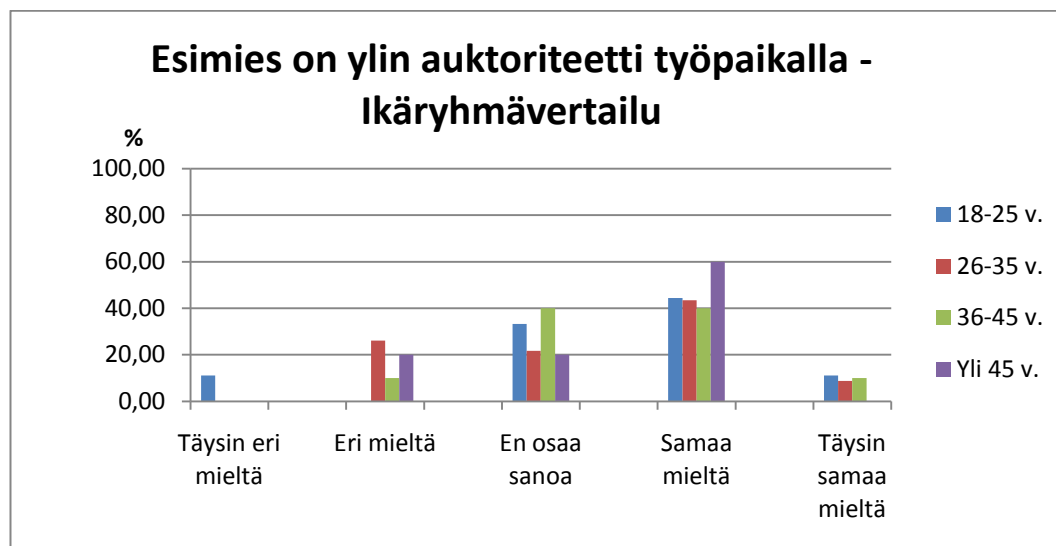
**Kuvio 20.** Johtaminen kansainvälisessä ympäristössä vaatii hyviä tiimitaitoja.

”Esimies on ylin auktoriteetti työpaikalla”-väittämän tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden mielipiteitä esimiehen auktoriteettiin ja statukseen (ks. kuvio 21). Vastaajista alle puolet, 44,7 prosenttia oli sitä mieltä, että esimies on ylin auktoriteetti työpaikalla ja 8,5 prosenttia oli täysin samaa mieltä väittämästä. Melko suuri osa vastaajista, 27,7 prosenttia vastaajista ei ollut ottanut ollenkaan kantaa väittämään. Eri mieltä aiheesta oli yhteensä 17,0 prosenttia ja täysin erimieltä 2,1 prosenttia. Taulukon perusteella voidaan havaita, että suurin osa vastaajista pitää esimiestä työpaikan ylimpänä auktoriteettina ja arvostaa häntä. Keskiarvo tässä väittämässä oli 3,4.



**Kuvio 21.** Esimies on ylin auktoriteetti työpaikalla.

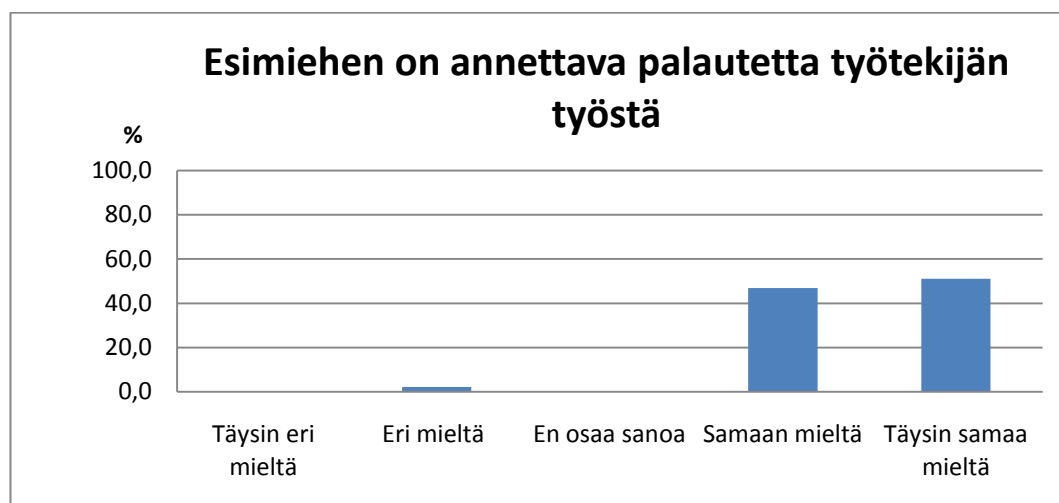
Väittämään liittyen selvitettiin myös, miten eri ikäryhmät ovat vastanneet kysymykseen. Tarkoituksena oli selvittää, kokevatko eri ikäryhmät eri tavalla esimiehen auktoriteettiaseman työpaikalla. Kuvio 22 esittelee vastauserot ikäryhmien välillä.



**Kuvio 22.** Esimies on ylin auktoriteetti työpaikalla – Ikäryhmävertailu.

Ikäryhmävertailun tuloksena esimiehen auktoriteettiasemasta selvisi, että täysin samaa mieltä väitteen kanssa olivat melkein samoilla prosentteilla 18–25, 26–35 ja 36–45-vuotiaiden ikäluokat. Yli 45-vuotiaista kukaan ei ollut täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Samaa mieltä vaihtoehdon oli valinnut kaikki ikäluokat ja suurimman vastausjoukon muodosti yli 45-vuotiaat 60,0 prosentin osuudella. Muut ikäluokat tulivat tasaisesta perässä 40,0- 45,0 prosentin välillä. Eri mieltä väittämän kanssa ikäryhmien välillä oli havaittavissa eroja. 26,1 prosenttia vastaajista 26–35-vuotiaat oli eri mieltä väittämästä ja 20,0 prosentin osuudella oli yli 45-vuotiaiden ikäluokka. Kukaan 18–25-vuotiaista ei ollut vastannut olevansa eri mieltä väittämän kanssa. Täysin eri mieltä vaihtoehdon oli valinnut vain 18–25-vuotiaiden luokka 11,1 prosentin osuudella. Taulukon perusteella todettiin, että suurimmat vastauserot tulivat esille ”eri mieltä” vaihtoehdon kohdalla, jossa erot olivat selvimmät. Vastausten perusteella havaittiin se, että yli 45-vuotiaat olivat selvemmin sitä mieltä, että työpaikalla esimies on ylin auktoriteetti. Nuoremmat ikäluokat, varsinkin 26–35-vuotiaat olivat puolestaan eri mieltä väittämän kanssa.

Seuraavan väittämän tulokset olivat hyvin yksimielisiä. Vastaajilta kysyttiin, pitääkö heidän mielestään esimiehen osata neuvoa työntekijää tarpeen vaatiessa (ks. liite 3, kuvio 3.13). Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 40,4 prosenttia ja samaa mieltä 48,9 prosenttia. Eri mieltä oli 4,3 prosenttia ja 2,1 prosenttia ei ottanut kantaa tähän väittämään. Vastausten perusteella voidaan selvästi todeta, että työntekijät odottavat esimieheltä apua ja neuvoja tarpeen niitä vaatiessa. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen on osattava auttaa työntekijäänsä ongelmatilanteissa tilanteiden mukaisesti. Väittämän keskiarvoksi tuli 4,2.



**Kuvio 23.** Esimiehen on annettava palautetta työntekijän työstä.

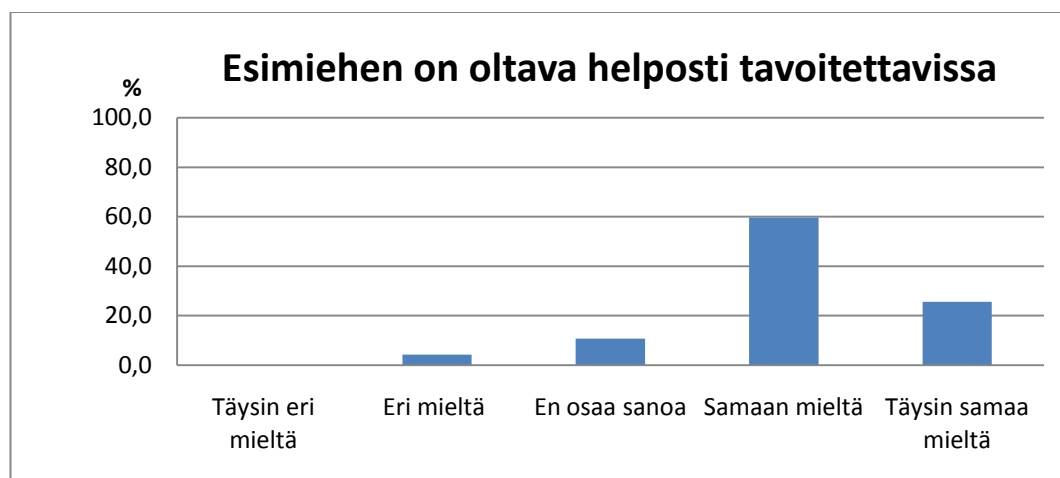
Seuraava väittämä liittyi esimiehen antamaan palautteeseen työntekijöille (ks. kuvio 23). ”Esimiehen on annettava palautetta työntekijän työstä” väittämään täysin samaa mieltä oli vastannut 51,1 prosenttia ja samaa mieltä 46,8 prosenttia. Eri mieltä väittämästä oli 2,1 prosenttia. Kukaan vastaajista ei ollut kertonut olevansa täysin eri mieltä väittämästä ja kukaan ei ollut myöskään valinnut ”en osaa sanoa” vaihtoehtoa. Näistä vastauksista havaitaan, että työntekijät odottavat saavansa palautetta omalta esimieheltään tehdystä työstä. Positiivisen tai negatiivisen palautteen antaminen katsotaan olevan olennainen osa esimiehen ja työntekijän välistä kommunikointia ja kanssakäymistä. Keskiarvo tälle väittämälle oli 4,5.

Vastaajilta kysyttiin heidän mielipidettään siitä, onko esimiehen annettava työntekijän tehdä itsenäisiä päätöksiä omissa työtehtävissään (ks. liite 3, kuvio 3.14). Tähän väittämään 63,8 prosenttia vastasi olevansa samaa mieltä. Täysin samaa



mieltä oli 27,7 prosenttia. Väittämän kanssa eri mieltä oli 2,1 prosenttia ja 6,4 prosenttia ei osannut sanoa varmuudella, mitä mieltä on asiasta. Yksikään vastaajista ei ollut valinnut ”täysin eri mieltä” olevaa vaihtoehtoa. Saaduista vastauksista huomataan, että työntekijät odottavat esimiehen antavan heidän tehdä omia ja itsenäisiä päätöksiä koskien työntekijöiden omia työtehtäviä. Väittämän keskiarvoksi tuli 4,2.

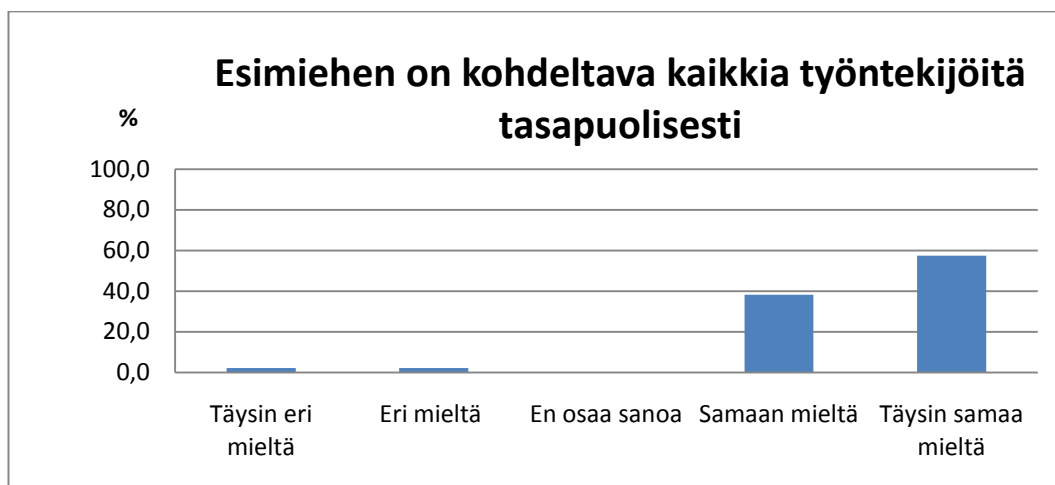
Seuraavassa väittämässä kysyttiin, pitääkö työntekijän mielestä esimiehen olla helposti tavoitettavissa. Kuvio 24 havainnollistaa väittämän vastaukset. Täysin samaa mieltä oli 25,5 prosenttia ja samaa mieltä väittämästä oli 59,6 prosenttia. Vaihtoehdon ”en osaa sanoa” oli valinnut 10,6 prosenttia vastaajista. Eri mieltä esimiehen tavoitettavuudesta oli 4,3 prosenttia. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa. Tulosten perusteella todetaan, että työntekijät haluavat esimiehen olevan helposti tavoitettavissa. Tämän väittämän vastausten keskiarvoksi tuli 4,1.



**Kuvio 24.** Esimiehen on oltava helposti tavoitettavissa.

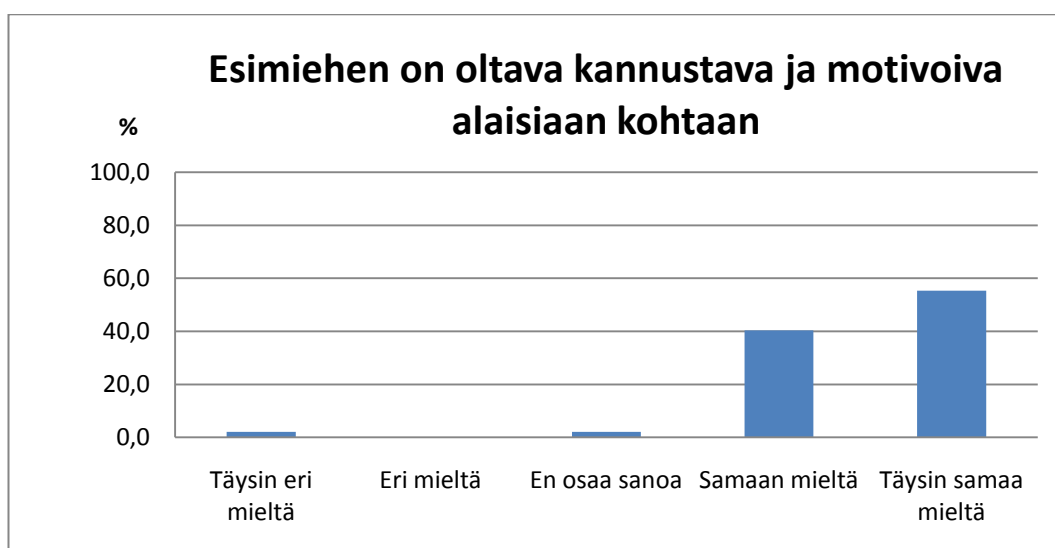
Vastaajilta kysyttiin mielipidettä siitä, onko esimiehen kohdeltava kaikkia työntekijöitä tasapuolisesta (ks. kuvio 25). Väittämän kohdalla vastaukset jakaantuivat selvästi enemmän positiivisiin vastauksiin. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 57,4 prosenttia ja samaa mieltä oli 38,3 prosenttia. Eri mieltä väittämästä oli 2,1 prosenttia ja vastaajista täysin eri mieltä oli myös 2,1 prosenttia. Näistä vasta-

uksista voidaan todeta, että työntekijöiden mielestä kaikkia on kohdeltava tasapuolisesti työyhteisössä. Väittämän keskiarvo oli 4,5.



**Kuvio 25.** Esimiehen on kohdeltava kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti.

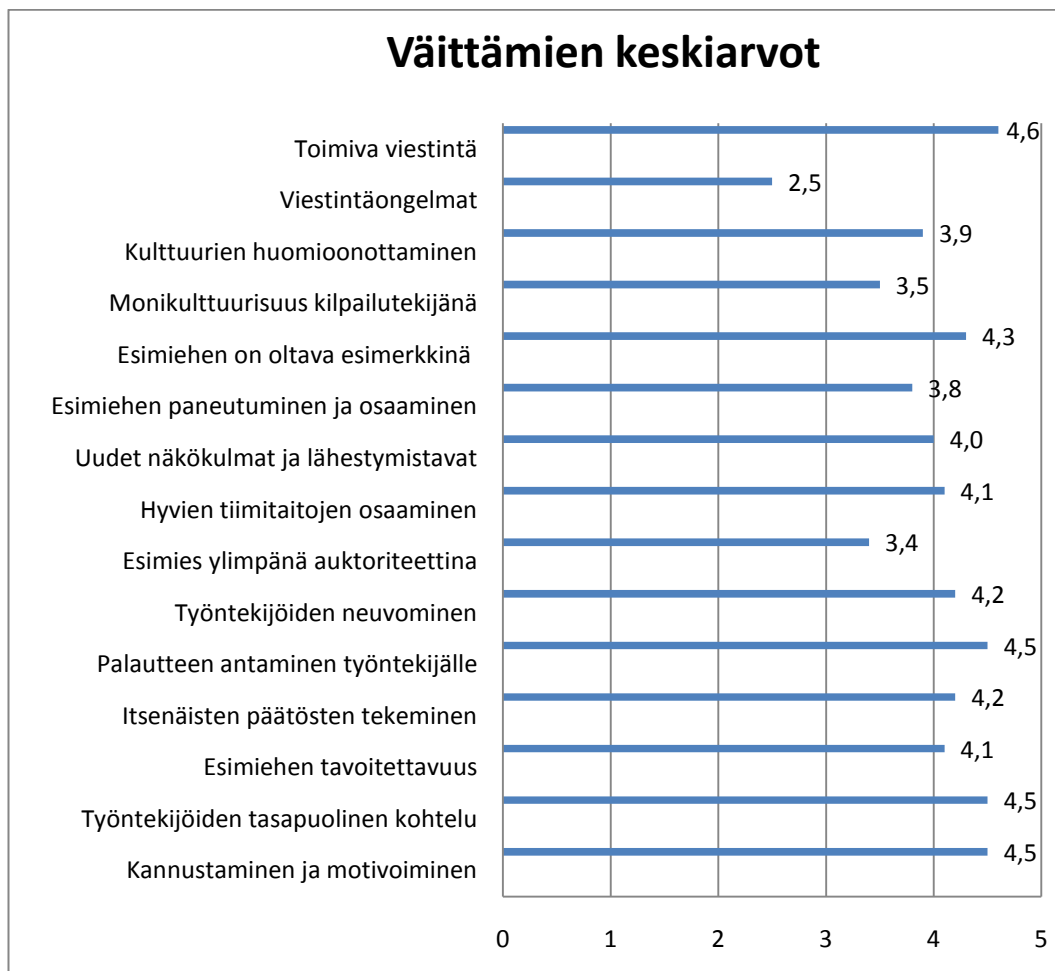
Viimeisenä väittämänä oli, että onko esimiehen oltava kannustava ja motivoiva omia alaisiaan kohtaan (ks. kuvio 26). Selvästi yli puolet vastaajista, 55,3 prosenttia, oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja samaa mieltä oli 40,4 prosenttia. Kukaan vastaajista ei ollut eri mieltä väittämästä, mutta täysin eri mieltä oli 2,1 prosenttia. Vastausten perusteella työntekijät pitävä tärkeänä sitä, että esimies osaa olla kannustava ja motivoiva alaisiaan kohtaan. Väittämän keskiarvoksi saatiin 4,5.



**Kuvio 26.** Esimiehen on oltava kannustava ja motivoiva alaisiaan kohtaan.

## Viestintään ja johtajuuteen liittyvien väittämien keskiarvot

Saadakseen paremman kuvan kyselyyn osallistujien mielipiteistä edellä esitettyihin väittämiin, kaikkien väittämien vastausten keskiarvot on kuvattuna kuviossa 27.



**Kuvio 27.** Väittämien keskiarvot.

Keskiarvojen perusteella kävi ilmi, että suurimmaksi osaksi vastaajat oli hyvin sama mieltä heille esitetystä väittämisestä. Parhaan keskiarvotuloksen sai ensimmäinen väittämä, joka käsitteli toimivaa viestintää työntekijän ja esimiehen välillä. Tämän väitteen keskiarvo oli 4,6. Eniten mielipiteitä jakoi väittämä, että viestintäongelmat johtuisivat pääosin kulttuurisista eroista työpaikalla. Tämän väitteen keskiarvo oli 2,5, joka kertoi siitä, että vastaajat olivat suurimmaksi osaksi eri mieltä kyseisen väittämän kanssa. Yleisesti väitteet olivat 3,5 - 4,5 välillä, mikä

osoitti hyvää vastauskeskiarvoa väittämille ja vastaajien samanmielisyydestä väittämiä kohtaan.

### 4.3.3 Avointen kysymysten tulokset

Aivan kyselyn lopussa oli kaksi avointa kysymystä, joihin vastaajilla oli mahdollisuus vastata lyhyesti omin sanoin, mitä mieltä olivat johtajuudesta.

#### **Kerro omin sanoin, millainen on hyvä johtaja.**

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin, millainen on hyvä johtaja vastaajan näkökulmasta. Yhteensä 47 vastaajasta 36 oli vastannut kysymykseen ja 11 jättänyt vastaamatta. Kysymykseen tuli paljon hyviä vastauksia siitä, millainen on hyvä johtaja vastaajien mielestä. Eniten vastaajat painottivat sitä, että hyvän johtajan on oltava kannustava, motivoiva, tasapuolinen ja oikeudenmukainen, hyvä kuuntelija ja ennen kaikkea johtajan on oltava osaava ja ammattitaitoinen. Paljon kannatusta saivat myös seuraavat piirteet:

- ymmärtäväinen
- vastuuntuntoinen
- päätöksentekokykyinen
- reilu
- ulospäin suuntautunut
- itsevarma
- luotettava
- karismaattinen
- avoin
- näyttää esimerkkiä

Vastaukset olivat hyvin samanlaisia ja monet toistivat itseään kerta toisensa jälkeen. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että hyvän johtajan ei tarvitse olla alaistensa kaveri ja hänen on toimittava miten itse parhaimmaksi näkee. Siteeraten yhtä vastausta, hyvän johtajan on oltava ”sinut itsensä kanssa” pystyäkseen toimimaan johtajan asemassa mahdollisimman hyvin. Hyvän johtajan piirteisiin kuuluu myös usko tiimityöhän ja omiin alaisiinsa. Yksi vastauksista erottui hyvin muiden joukosta omalla ja kantaa ottavalla tyylillään. Yhden vastaajan mukaan johtajan on oltava mies ja ”väriltään” valkoinen. Tästä nähdään, että kaikilla on erilaisia käsityksiä ja mielipiteitä yhdestä asiasta ja mikään edellä mainituista piirteistä tai ominaisuuksista ei ole väärin.

Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että hyvin monet odottavat hyvältä johtajalta samoja ominaisuuksia ja kulttuuritaustalle ei näytä olevan asiaan suurta vaikutusta. Hyvän johtajan käsite on kuitenkin yksilöllistä ihmisten keskuudessa ja kaikilla on omat mielipiteet ja näkemykset johtajuuden käsitteestä. Tänä päivänä johtajalta vaaditaan ja odotetaan paljon yrityksen työntekijöiden keskuudessa ja johtajan odotetaan täyttävän hänelle asetetut vaatimukset.

### **Kuvaile esimiestäsi kolmella adjektiivilla.**

Viimeinen avoin kysymys oli ns. kevennyskysymys, jossa vastaajaa pyydettiin kuvailemaan omaa esimiestään kolmella adjektiivilla. Kaikki kyselyyn osallistujat olivat vastanneet tähän kysymykseen.

Eniten vastaajat olivat kuvanneet esimiestensä olevan vastuuntuntoisia, reiluja, ystävällisiä, tehokkaita ja hyviä kuuntelijoita. Paljon positiivista kannatusta saivat myös avoimuus, oikeudenmukaisuus ja suorapuheisuus. Monet vastaajista olivat kuvailleet esimiestensä oleva kiireisiä, itsepäisiä, luotettavia, osaavia ja rehellisiä. Muutamat vastanneista olivat kertoneet oman esimiehensä olevan epäreiluja, saamattomia, nuoria, äänekkäitä ja nopeita päätöksissään. Alla olevaan listaan on kerätty edellä mainittujen lisäksi vastaajien esittämiä adjektiiveja esimiehistään:

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| <input type="radio"/> määrätietoinen    | <input type="radio"/> vakuuttava    |
| <input type="radio"/> motivoiva         | <input type="radio"/> hauska        |
| <input type="radio"/> toiminnallinen    | <input type="radio"/> optimistinen  |
| <input type="radio"/> kärsivällinen     | <input type="radio"/> varma         |
| <input type="radio"/> hyvä organisoiija | <input type="radio"/> ihmisläheinen |
| <input type="radio"/> systemaattinen    | <input type="radio"/> ylimielinen   |

Vastausten perusteella voidaan todeta, että tämän päivän yritysmaailmassa on olemassa paljon erilaisia johtajia omine piirteineen ja ominaisuuksineen. Yleisimmin vastaajat olivat kuitenkin kuvailleen omia esimiehiään ystävällisiksi, reiluiksi ja vastuuntuntoisiksi johtajiksi. Näiden mukana on myös ”huonompiakin”

esimiehiä, mikä todistaa sen, että kaikkia eivät ole samanlaisia ja kaikki toimivat omien piirteidensä ja tapojensa mukaisesti.

#### **4.3.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Tärkein edellytys tutkimuksen luotettavuudelle on se, että tutkimus on tehty tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaisesti. Pyrkimyksenä tutkimuksessa on välttää virheiden syntymistä, mutta tästä huolimatta saatujen tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän seurauksena kaikissa tutkimuksissa tavoitteena on arvioida suoritettun tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusten luotettavuuden arvioinnissa apuna voidaan käyttää monia erilaisia tutkimus- ja mittaustapoja. Näitä ovat muun muassa reliabiliteetti ja validiteetti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Tutkimuksen yhteydessä reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen mittaustulosten toistettavuutta. Tällä tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa paikkansapitäviä tuloksia eikä niin ei-sattumanvaraisia tuloksia. Mikäli tutkimuksessa käytetty mittari on täysin reliabeeli, siihen eivät vaikuta satunnaisvirheet eivätkä myöskään olosuhteet. Validiteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen mittarin tai käytetyn tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tällöin puhutaan tutkimuksen pätevydestä. Validiteetin tarkoituksena on, että tulokset tutkitavasta asiasta ovat mahdollisimman tarkkoja ja kattavia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; KvantiMOTV 2008.)

##### **4.3.4.1 Tutkimuksen reliabiliteetti**

Yleisesti tutkimuksista saadut tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, sillä luotettavalta tutkimukselta vaaditaan sen toistettavuus yhtenevin tuloksin. Mikäli suoritettun tutkimuksen otoskoko on hyvin pieni, tulokset ovat sattumanvaraisia. Kyselytutkimuksissa kannattaa erityisesti huomioida jo otantaa suunniteltaessa mahdollisesti suureksikin nouseva poistuma eli kato, jolla tarkoitetaan kyselylomakkeen palauttamatta jättäneiden yhteismäärää. Jotta saataisiin mahdollisimman luotettavia tuloksia, on varmistettava, että otos edustaa koko tutkittavaa perusjouk-

koa. Tehty tutkimus ei anna tietoa koko perusjoukosta, jos tutkimuksen kohteena on ainoastaan vain jokin siihen kuuluva ryhmä. (Heikkilä 2008, 30–31.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta voidaan pitää hyvänä, sillä tutkimuksen kohteena olivat kansainvälisten yritysten työntekijät ja mukana oli edustettuna paljon eri kulttuuritaustaisia henkilöitä. Otokoko ei tosin ollut kovin suuri vähäisestä osallistumishalukkuudesta johtuen. Tutkimuksen vastausprosentiksi saatiin kuitenkin loppujen lopuksi kohtuullinen tulos pienestä otoskoosta huolimatta.

Luotettavuuteen liittyen tutkimuksessa otettiin huomioon mahdollisten satunnaisvirheiden esiintyminen. Tällaiset virheet voivat johtua esimerkiksi tutkijan huolimattomuudesta tulosten tarkasteluvaiheessa. Virheiden minimoimiseksi tutkimuksessa käytettiin apuna e-lomake-ohjelmaa, jonka avulla osallistujien vastaukset tallentuivat suoraan analysointiohjelmaan ja näin ollen vastauksia ei tarvinnut syöttää manuaalisesti tietokoneelle. Kyselylomakkeessa oli käytössä asteikollisia kysymyksiä, joiden avulla asenteita saada mitattua mahdollisimman selkeästi. Lomakkeella oli myös selvästi esitetty, mitä asteikon eri arvot tarkoittavat. Nämä seikat helpottivat analysointia ja edesauttoivat tutkimuksen reliabiliteetin syntymistä.

#### **4.3.4.2 Tutkimuksen validiteetti**

Tutkimuksen suorittaminen siihen parhaiten sopivalla eli validilla mittarilla tuottaa yleisesti oikeita tuloksia. Saadut mittaustulokset eivät voi olla valideja, mikäli mitattavia käsitteitä ja muuttujia ei ole tarkoin määritelty. Tutkimuksen validiutta on vaikea tarkastella jälkikäteen, joten se on varmistettava jo etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Laadittujen kysymysten on mitattava oikeita asioita yksiselitteisesti, ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. Perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen sekä korkea vastausprosentti auttavat osaltaan pätevän tutkimuksen toteutumista. (Heikkilä 2008, 30.)

Tätä tutkimusta voidaan pitää pätevänä tutkimuksena, sillä vastaajilta kysytyt kysymykset mittasivat laajasti tutkimusongelmana olevaa aihealuetta. Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin siten, että ne mittasivat juuri niitä asioita, joita tutkimuksella haetaan. Tutkimus oli validi, koska kysymysten perusteella saatiin vastaukset juuri haluttuihin asioihin ja aihealueisiin.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimusta tehdessä on muistettava, ettei tutkimus ole vielä valmis, kun tulokset ovat analysoitu. Saatuja tuloksia ei saisi jättää lukijan eteen pelkkinä jakaumina ja taulukoina, vaan niitä on myös tulkittava ja selitettävä. Tutkijan on täten pohditettava tekemiensä analyysiensa tuloksia ja tehtävä niiden pohjalta omia johtopäätöksiä tutkimukseen liittyen. Pelkkä tulosten analysointi ei riitä kertomaan tehdyn tutkimuksen tuloksia, vaan saaduista tuloksista tulisi pyrkiä muodostamaan myös synteesejä. Synteesien tehtävänä on koota yhteen tutkimuksen pääasiat ja antaa vastauksia asetettuihin ongelmiin. Täten on siis pystyttävä vastaamaan synteesien avulla, että mitkä ovat olennaiset vastaukset tutkimuksen ongelmiin. (Hirsjärvi ym. muut 2009, 221.)

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden mielipiteitä johtajuudesta ja johtamisesta monikulttuurisessa työympäristössä. Tutkimuksessa selvitettiin muun muassa työntekijöiden suhtautumista omiin esimiehiinsä, mitä he arvostavat esimieheensä eniten, mikä on heidän mielestään esimiehen tärkein tehtävä ja millainen on heidän mielestään hyvä johtaja. Työntekijöiden mielipiteitä kysyttiin myös kommunikointiin ja johtamiseen liittyvistä asioista erilaisten väittämien avulla.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena sähköisen kyselylomakkeen muodossa huhtikuun 2010 aikana. Kysely lähetettiin noin 90 kansainvälisten yritysten työntekijöille sekä kysely laitettiin myös yleiselle keskustelusivustolle Internetissä. Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 47 kappaletta ja kyselyn vastausprosentti oli noin 52,0. Kyselyyn osallistujista suurin osa oli suomalaisia, mutta myös muiden maiden kansalaisuuksia oli kyselyssä edustettuna.

Vastausten analysoinnin perusteella havaittiin, että kyselyn osallistuneista suurin osa kuului nuorien ja keski-ikäisten luokkaan ja että osallistujien iällä oli vaikutusta annettuihin vastauksiin. Mitä vanhempia vastaajat olivat, sitä enemmän arvostettiin johtajan asemaa ja valtaa yrityksissä. Vastauseroavaisuuksia oli myös havaittavissa miesten ja naisten välillä. Miehet olivat enemmän keskittyneet teknilliseen puoleen, kun naiset puolestaan pitivät ihmiskeskeisyyttä tärkeämmässä asemassa. Vastaajat olivat melko yksimielisiä siitä, että ihmisten johtaminen on

tärkein esimiehelle kuuluvista tehtävistä. Tämä kysymys jakoi kuitenkin kulttuurien mielipiteitä jonkin verran.

Yleisesti tulokset osoittivat, että monikulttuurisuus nähdään hyvänä voimavarana ja kilpailutekijänä yrityksille. Työympäristön monikulttuurisuus tuo myös vastausten perusteella johtajille ja esimiehille enemmän vastuuta ja osaamisen tarvetta johtoasemassa. Vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että monikulttuurinen johtaminen vaatii esimieheltä paljon ja erityisesti hyviä tiimitaitoja. Vastaajilla oli hyvin positiivinen kuva monikulttuurisuudesta tämän päivän yritysmaailmassa sekä johtajien että esimiesten roolia pidettiin suurella arvossa työpaikoilla. Työntekijät odottavat esimiehiltään paljon, jotta toimiminen monikulttuurisessa työympäristössä olisi mahdollisimman sujuvaa ja menestyksekkästä.

Tuloksista todettiin, että työntekijät ovat suurimmaksi osaksi tyytyväisiä esimiestensä toimintaan eivätkä kaipaa siihen suurempia muutoksia. Tärkeää on huomiotava se, ettei ole olemassa vain yhdenlaisia esimiehiä ja kaikilla on omat tapansa ja tyyli toimia esimiehen asemassa. Myös kaikilla työntekijöillä on erilaiset mielilymukset ja mielikuvat oikeanlaisesta esimiehestä ja tavasta johtaa alaisiaan. Hyvin usein nämä mielikuvat ja todelliset piirteet eivät sovi yhteen ja syntyy tyytymättömyyttä esimiehen työtä kohtaan.

Tutkimuksen teoriassa käsiteltiin johtamisen lisäksi myös kulttuurienvälistä viestintää kansainvälisellä tasolla. Kyselyssä viestinnän osuus jäi pieniksi, mutta viestintä oli kuitenkin suurella roolissa esitettyjen kysymysten taustalla. Tulosten perusteella havaittiin, että vastaajat olivat yksimielisiä toimivan viestinnän tärkeydestä työntekijöiden ja esimiesten välillä. Totuus on, ettei esimies voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla, mikäli hän ei osaa viestinnän peruselementtejä ja ole tietoinen viestintään vaikuttavista tekijöistä. Viestintä ja kommunikointi ovat tärkeitä linkkejä työntekijöiden ja esimiesten välillä. Ilman kunnollista ja toimivaa viestintää, niin oman kulttuurien kuin myös muiden kulttuurien kanssa, on mahdollista ylläpitää hyvää johtamisen tasoa ja pärjätä esimiehen vaativassa asemassa.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että valtaosa eri kulttuuritaustaisten vastaajien mielipiteistä erosivat jossain määrin toisistaan eri kysymysten kohdalla. Selvää yhden-

mukaisuutta eri kulttuurien vastausten välillä ei kuitenkaan ollut havaittavissa. Kulttuuritaustasta huolimatta vastaajat olivat yksimielisesti kuvailleet hyvän johtajan- käsitettä samalla tavalla. Tulosten perusteella hyvän esimiehen ja johtajan on oltava kannustava, motivoiva, tasapuolinen, oikeudenmukainen ja ennen kaikkea osaava ja ammattitaitoinen. Työntekijät haluavat selvästi johtajansa olevan vahva, osaava ja esimerkillinen alaisiaan kohtaan. Johtajilta ja esimiehiltä vaaditaan paljon heidän korkean asemansa vuoksi ja virheitä ja pettymyksiä ei katsota hyvällä työntekijöiden puolelta. Hyvän johtajan oletetaan olevan vankka ja virheetön työssään. Hyvän johtajan puoleen voi aina kääntyä tilanteen sitä vaatiessa ja johtajalta odotetaan hyvää ongelmanratkaisukykyä ja kykyä tehdä suuria päätöksiä.

Yrityksien johdolle ja työntekijöille on erityisen tärkeää olla avoin ja halukas ottamaan vastaan uusia haasteita monikulttuuristumisen myötä. Uudet haasteet saattavat tuntua vaikeilta ja mahdottomilta, mutta niihin tulisi kuitenkin pyrkiä vastaamaan mahdollisuuksien mukaan olemassa olevien tietojen ja resurssien avulla. Monikulttuurisuuden tuomat hyödyt ovat suureksi avuksi yrityksen toiminnalle kansainvälisellä tasolla ja siitä hyötyvät niin työntekijät kuin myös johtoportaat. Oleellista on, että yritykset ottavat tosissaan monikulttuurisen työympäristön uusine haasteineen ja ovat valmiita muuttamaan omaa toimintaansa tarpeen vaatiessa.

Mielipiteet johtamisesta ja johtajuudesta ovat kaikkien henkilökohtaisia mielipiteitä ja niitä on vaikea yleistää koskevaksi kaikkia kansainvälisten yritysten työntekijöitä. Eri kulttuuritaustaisilla työntekijöillä on yleensä erilaiset käsitykset ja mielipiteet verrattuna toisiinsa. Tämä on lähtöisin erilaisesta tavasta katsoa asioita ja toimia niiden mukaisesti. Kulttuuritaustoista huolimatta ihmisten henkilökohtaiset mielipiteet vaihtelevat suuresti ja jokaisella on omat mielipiteensä ja tapansa suhtautua johtajuuteen ja johtamiseen liittyviin asioihin. Tutkimuksen perusteella oli havaittavissa jonkin asteista näkemyseroavaisuuksia kulttuureiden välillä, mutta tätä ei voida pitää yleistävänä tietona, koska eri kulttuurien osallistumismäärät olivat pieniä. Tutkimus loi yleiskuvaa siitä, miten työntekijät näkevät käsitteet johtamisesta ja johtajasta kansainvälisellä tasolla. Tuloksia lukiessa on muistettava,

että näkemykset ovat jokaisen henkilökohtaisia mielipiteitä ja niihin on suhtauduttava sen mukaisesti.

## LÄHDELUETTELO

Aaltonen, Tapio, Pitkänen, Eeva & Ristikangas, Vesa 2008. Asiantuntijasta esimies – Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva. WSOY.

Adler, Nancy J. 1986. International Dimensions of Organizational Behavior. Kent Publishing Company.

Brewster, Chris, Harris, Hillary & Sparrow, Paul. 2003. International Human Resource Management. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

Ferraro, Gary P. 2005. The Cultural Dimensions of International Business. 5<sup>th</sup> Edition. Upper Saddle River. Pearson Prentice Hall.

Gudykunst, William B. & Mody, Bella 2002. Handbook of International and Intercultural communication. 2<sup>nd</sup> Edition. Sage Publications Inc.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. 7 p. Helsinki. Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15 p. Helsinki. Tammi

Hofstede, Geert 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Juva. WSOY.

Huovila, Anna 2006. Mitä on kulttuurienvälinen kompetenssi. Helsingin yliopisto [online]. [viitattu 28.3.2010]. Saatavilla www- muodossa: <URL:<http://www.palmenia.helsinki.fi/competence/kompetenssi.asp>>.

Karlöf, Bengt 1994. Johtamisen käsitteet ja mallit. 2 p. Porvoo. WSOY

Kulttuuriguru. Kansainvälinen viestintä. Novomok Ltd. [online]. [viitattu 16.3.2010]. Saatavilla www-muodossa: <URL: <http://www.uraverkko.net/kulttuuriguru/kulttuuri2.html>>.

Kvalitatiivinen tutkimus. Kasvatustieteellinen tiedekunta. [online]. [viitattu 18.4.2010]. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.mm.helsinki.fi/users/niskanen/kotu/tulkinta.htm>](http://www.mm.helsinki.fi/users/niskanen/kotu/tulkinta.htm).

KvantiMOTV 2008. Mittarien luotettavuus. [online]. Päivitetty 2.7.2008 [viitattu 11.4.2010]. Saatavana [www-muodossa: <URL: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html#validiteetti >](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html#validiteetti).

Lahti, Leena 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki. WSOYpro

Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti 1998. Markkinointitutkimus. 1 p. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Lindberg, Eva; Toivanen, Mia & Von Hertzen, Nina 2006. Monikulttuurisuus työympäristössä. Julkaisu työnantajille. [online]. Oy Edita Prima Oy [viitattu 11.4.2010]. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.yhdenvertaisuus.fi/mp/db/file\\_library/x/IMG/31930/file/Julkaisu\\_tyonantajille.pdf>](http://www.yhdenvertaisuus.fi/mp/db/file_library/x/IMG/31930/file/Julkaisu_tyonantajille.pdf).

Monikulttuurisuuden johtaminen 2010. [online]. [viitattu 11.4.2010]. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://kotisivukone.fi/files/wwwconsultiacom.kotisivukone.com/monikulttuurisuus.pdf>](http://kotisivukone.fi/files/wwwconsultiacom.kotisivukone.com/monikulttuurisuus.pdf).

Munter, Mary 1993. Cross-Cultural Management for Managers. Business Horizons, Vol. 36, No. 3, pp.69 [online]. [viitattu 31.3.2010]. Saatavana [www-muodossa: <URL:http://www.hum.utah.edu/communication/classes/sp04/3190-2/Managers.pdf>](http://www.hum.utah.edu/communication/classes/sp04/3190-2/Managers.pdf).

Mäkilouko, Marko 2003. Multicultural Leadership – Strategies for Improved Performance. 1<sup>st</sup> Edition. Helsinki. Multiprint Oy.

Mäntyneva, Mikko, Heinonen, Jarmo, Wrange, Kim 2008. Markkinointitutkimus. 1 p. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Payne, Nail 2008. Ten Tips for Cross-Cultural Communication. [online]. [viitattu 28.3.2010]. Saatavilla [www- muodossa: <URL:http://ezinearticles.com/?Ten-Tips-for-Cross-Cultural-Communication&id=2196>](http://ezinearticles.com/?Ten-Tips-for-Cross-Cultural-Communication&id=2196).

Pietilä, Irma 2005. Teekkarin työkirja – Kun kulttuurit kohtaavat... [online]. [viitattu 11.4.2010]. Saatavana [www- muodossa: <URL: http://www.tek.fi/tyokirja/tt2005/14.pdf>](http://www.tek.fi/tyokirja/tt2005/14.pdf).

Plym-Rissanen, Leena. Kulttuuriguru. Oman kulttuurin tiedostaminen. [online]. [viitattu 16.3.2010]. Saatavilla [www-muodossa: <URL:http://uraverkko.net/kulttuuriguru/K\\_artikkeli3.html>](http://uraverkko.net/kulttuuriguru/K_artikkeli3.html).

Practicing Cross-Cultural Communication 2006. [online]. [viitattu 28.3.2010]. Saatavilla [www- muodossa: <URL: http://www.nynj-phtc.org/cc2/home/cc2-screens.cfm>](http://www.nynj-phtc.org/cc2/home/cc2-screens.cfm).

Puro, Jukka-Pekka 2004. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo. WS Bookwell Oy

Puusniekka, Anne & Saaranen-Kauppinen, Anita 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [online.] [viitattu 18.4.2010]. Saatavana [www- muodossa: <URL: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/).

Salo-Lee, Liisa, Malmberg, Raija & Halinoja, Raimo 1996. Me ja muut - Kulttuurien välinen viestintä. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Salo-Lee, Liisa 2003. Kulttuurien välinen viestintä. [online]. Päivitetty 1.7.2003. [viitattu 28.3.2010]. Saatavilla [www-muodossa: <URL:http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/kulttuurienvallinen\\_viestinta.html>](http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/kulttuurienvallinen_viestinta.html).

Scheiner, Susan C & Barsoux, Jean-Louis 2003. Managing Across Cultures. 2<sup>nd</sup> Edition. Pearson Education Limited. Pearson Prentice Hall.

Suvanto, Pertti 2007. Asiakaslehti – Johtaminen monikulttuurisessa ympäristössä. Psycon Views. No. 1 [online]. [viitattu 11.4.2010]. Saatavilla www- muodossa: <URL: [http://psynfi.solutions.fi/asiakaslehti/0107/0107\\_baldauf.php](http://psynfi.solutions.fi/asiakaslehti/0107/0107_baldauf.php)>.

Yukl, Gary 1998. Leadership in Organizations. 4<sup>th</sup> Edition. Upper Saddle River. New Jersey. Pearson Prentice Hall.



## Johtaminen monikulttuurisessa ympäristössä – Kysely

Tänä päivänä monikulttuurisuus on hyvin yleistä monissa yrityksissä ja kansainvälisyydestä on tullut olennainen osa yrityksiensä toimintaa. Tämän kyselyn tarkoituksena on saada selville kansainvälisissä yrityksissä toimivien työntekijöiden käsityksiä johtajuudesta ja johtamisesta monikulttuurisessa ympäristössä. Tavoitteenani on saada mahdollisimman paljon vastauksia tutkimustyötäni varten. Kyselyn täyttämiseen menee maksimissaan 5–10 min.

Kevät terveisin,  
Tiina Ranta

Tradenomiopiskelija

Vaasan Ammattikorkeakoulu

---

1. Sukupuoli

- Mies
- Nainen

2. Ikä

- 18–25 vuotta
- 26–35 vuotta
- 36–45 vuotta
- Yli 45 vuotta

3. Kansalaisuus

---

4. Koulutus
- Peruskoulu
  - Lukio
  - Ammatillinen koulutus
  - Korkeakoulu / yliopisto
5. Työkokemus yrityksessä
- <1 vuosi
  - 1–5 vuotta
  - 6–10 vuotta
  - > 10 vuotta
6. Määrittele, kuinka paljon työosastollasi esiintyy eri kansalaisuuksia
- Yli 50 %
  - 50 %
  - 25 %
  - 10 % tai alle
7. Arvioi työilmapiiriä työpaikallasi asteikolla 1 (välttävä) – 5 (erinomainen)
- \_\_\_\_\_
8. Oletko tyytyväinen esimiehesi tapaan toimia johtajan asemassa?
- Kyllä
  - Jokseenkin tyytyväinen
  - En
  - En osaa sanoa
9. Koetko saavasi tarpeeksi tukea esimieheltäsi työtehtävissäsi?
- Kyllä
  - Jonkin verran
  - En
  - En osaa sanoa

10. Haluaisitko esimiehesi olevan enemmän läsnä työpaikallasi?

- Kyllä
- Jonkin verran
- En
- En osaa sanoa

11. Mikä seuraavista kuvaa esimiestäsi parhaiten? Valitse vain yksi vaihtoehto.

- Tilanneherkkä ilmapiiri johtaja – Kuuntelee alaisiaan ja seuraa tiimensä hyvinvointia ja motivaatiota.
- Toimeenpaneva organisaattori – Saa asiat tapahtumaan nopeasti, ei aikaile päätöksissään ja viihtyy toiminnan parissa.
- Valmentava muutosjohtaja – Tulevaisuuteen suuntautunut ja vision hahmottaminen osa persoonaa.
- Järjestelmällinen strategi – Tarkastelee asioita rationaalisesti ja korostaa työtehtävissä valintoja ja selkeyttä.

12. Mitä piirteitä arvostat esimiehesä eniten?

Merkitse kohdat asteikolla 1 (tärkein) - 12 (vähiten tärkeä)

- |                             |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| a) Oikeudenmukainen __      | g) Luotettava __             |
| b) Itsevarma __             | h) Päätöksentekokykyinen __  |
| c) Vastuuntuntoinen __      | i) Innovatiivinen _          |
| d) Kärsivällinen            | j) Ystävällinen __           |
| e) Hyvin koulutettu __      | k) Vakuuttava __             |
| f) Stressinsietokykyinen __ | l) Osaa delegoida tehtäviä__ |

13. Mitä seuraavista esimiehen tehtävistä pidät tärkeimpänä?

Laita tärkeysjärjestykseen 1 (tärkein) – 3 (vähiten tärkeä)

- a) Asioiden johtaminen \_\_    b) Ihmisten johtaminen \_\_    c) Tiedon johtaminen \_\_

14. Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä? Valitse jokaiselta riviltä näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

1 = Täysin eri mieltä    4 = Samaa mieltä  
 2 = Eri mieltä            5 = Täysin samaa mieltä  
 3 = En osaa sanoa

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| a) Työntekijän ja esimiehen välinen toimiva viestintä on tärkeää.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Viestintäongelmat työpaikalla johtuvat pääosin kulttuurien erilaisuuksista.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Kulttuurit on otettava huomioon työyhteisössä ja yrityksen toiminnassa.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Monikulttuurisuus on yrityksen vahva kilpailutekijä.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Esimiehen on oltava esimerkkinä työntekijöilleen.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Eri kulttuureista tulevien työntekijöiden johtaminen vaatii esimieheltä paljon paneutumista ja osaamista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) Monikulttuurisuus luo uusia näkökulmia ja lähestymistapoja työntekoon työpaikalla.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) Johtaminen kansainvälisessä ympäristössä vaatii hyviä tiimitaitoja.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) Esimies on ylin auktoriteetti työpaikalla.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j) Esimiehen on osattava neuvoa työntekijää tarpeen vaatiessa.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k) Esimiehen on annettava palautetta työntekijän työstä.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| l) Esimiehen on annettava työntekijän tehdä itsenäisesti päätöksiä omissa työtehtävissään.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| m) Esimiehen on oltava helposti tavoitettavissa.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| n) Esimiehen on kohdeltava kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| o) Esimiehen on oltava kannustava ja motivoiva alaisiaan kohtaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

15. Kerro lyhyesti omin sanoin, millainen on hyvä johtaja?

---

---

---

16. Kuvaile esimiestäsi kolmella adjektiivilla.

---

**KIITOS VASTAUKSISTA!**

## **Leadership in Cross-Cultural Environment – Survey**

Nowadays multicultural work force is very common in several companies and internationalization has become an essential part of companies' business line. The aim of the survey is to find out employees point of views about leadership and management in cross-cultural environment. My goal is to have answers as much as possible for my research study. It takes approximately 5–10 minutes to answer the questions.

Best Spring Regards,  
Tiina Ranta

Student of Bachelor of Business Administration  
Vaasa University of Applied Sciences

---

1. Gender

- Male
- Female

2. Age

- 18–25 years
- 26–35 years
- 36–45 years
- Over 45 years

3. Nationality

---

4. Education

- Primary school
- Upper secondary school
- Occupational education
- Academy/university

5. Work experience in the company
- < 1 year
  - 1–5 years
  - 6–10 year
  - > 10 years
6. Define how much different nationalities are represented in your department?
- more than 50 %
  - 50 %
  - 25 %
  - 10 % or less
7. Grade the work atmosphere at your place of work with scale 1 (bad) to 5 (excellent).
- \_\_\_\_\_
8. Are you pleased the way your manager is doing his/her job?
- Yes
  - Rather pleased
  - No
  - Unable to say
9. Do you feel you get enough support from your manager in your work tasks?
- Yes
  - Some
  - No
  - Unable to say
10. Would you like your manager to be around more at the work place?
- Yes
  - Some
  - No
  - Unable to say

11. Which of the following describes your manager the best? Please choose only one alternative.

- Coaching Manager of Change – Future orientation and creating a vision are a part of his/her personality.
- Sensitive Atmosphere Manager – Listens to employees and takes care of the well-being of the team and its motivation
- Systematic Strategist – Has a rational point of view and highlights the choices and clarity in work tasks.
- Executive Organizer – Makes things happen fast, does not hesitate in decision making process and likes to be in the middle of action.

12. What characteristics do you appreciate in a manager the most? Please scale the features from 1(the most important) to 12 (the least important).

- |                                  |                                    |
|----------------------------------|------------------------------------|
| a) Fair ___                      | g) Confidential ___                |
| b) Confident ___                 | h) Knows how to make decisions ___ |
| c) Responsible ___               | i) Innovative ___                  |
| d) Patient ___                   | j) Friendly ___                    |
| e) Well educated ___             | k) Convincing ___                  |
| f) Knows how to handle stress___ | l) Knows how to delegate tasks_    |

13. Which of the following tasks of a manager do you prefer is the most important? Please scale the tasks in order of importance 1 (the most important) to 3 (the least important)

- a) Management \_\_\_    b) Leadership \_\_\_    c) Knowledge management\_\_



14. What is your opinion of the following? Please choose one option from every line that describes your believes the best.

1 = Totally disagree

4 = Agree

2 = Disagree

5 = Totally agree

3 = Unable to say

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Functioning communication between employee and manager is important.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Communication problems are usually caused by cultural differences.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) You have to take cultures into consideration in the work community and the company's business. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Multiculturalism in the work place is a strong rivalry factor in the company.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) A manager has to be a role model for employees.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Leadership in multicultural environment requires lot of effort and know-how from the manager.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) Multiculturalism creates new aspects and approaches to working methods at the work place.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) Management in international environment requires good team skills.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) A manager is the highest authority at the work place.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j) A manager has to know how to help employees when needed.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| k) A manager has to give feedback to employees on their work.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| l) A manager has to let the employee make decisions concerning her/his own work | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| m) A manager has to be easily available.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| n) A manager has to treat all employees equally.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| o) A manager has to be supportive and motivational towards his/her employees.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

15. State briefly in your own words, what is a good manager like?

---

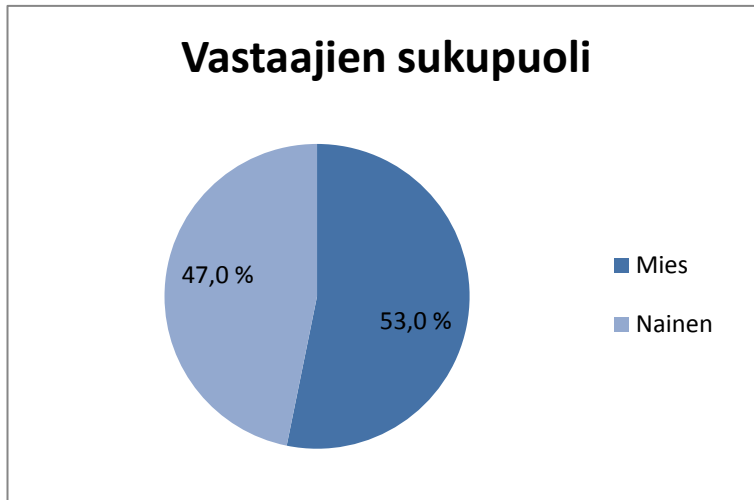
---

---

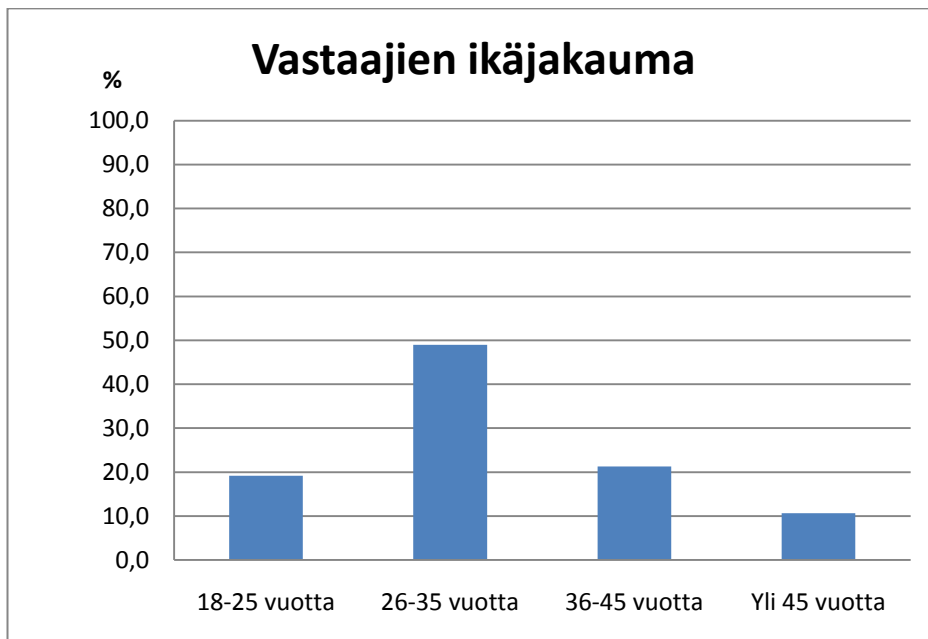
16. Describe your own manager with three adjectives.

---

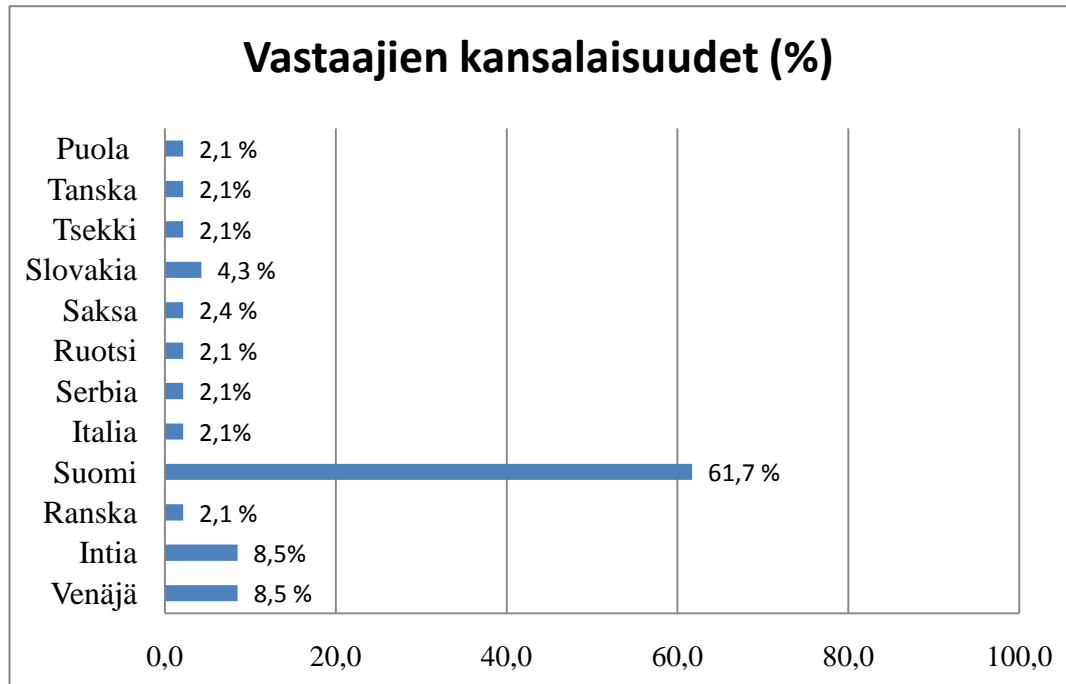
THANK YOU FOR YOUR ANSWERS!



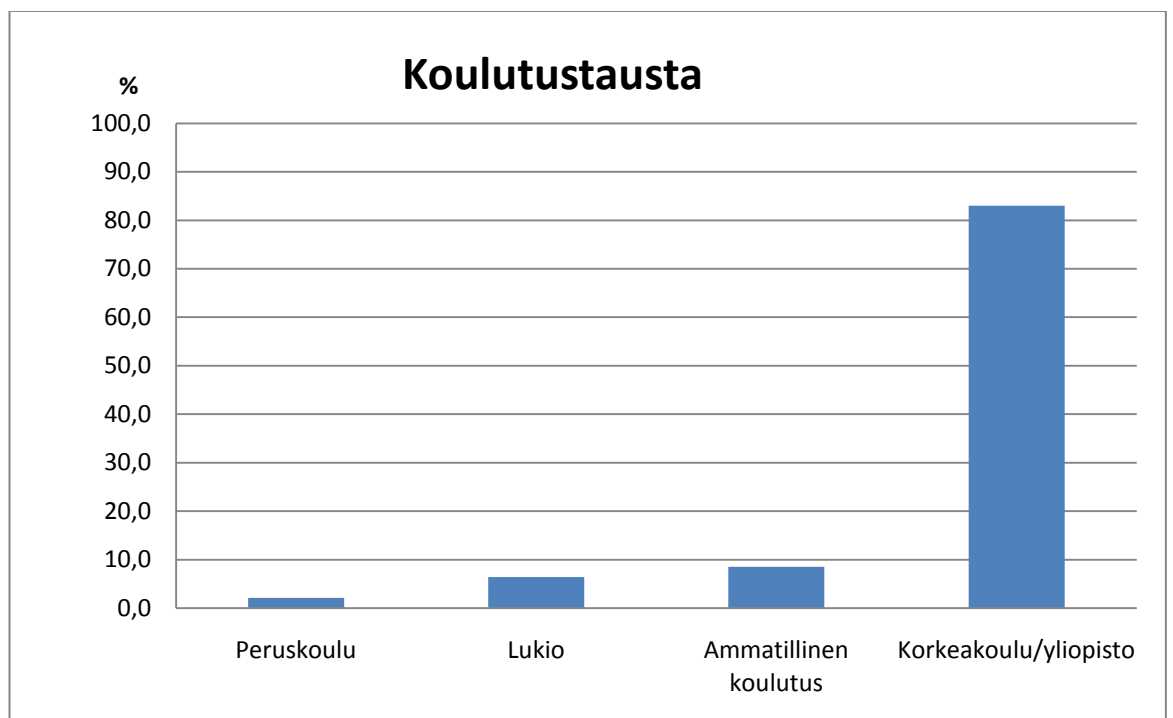
**Kuvio 3. 1.** Vastaajien sukupuoli.



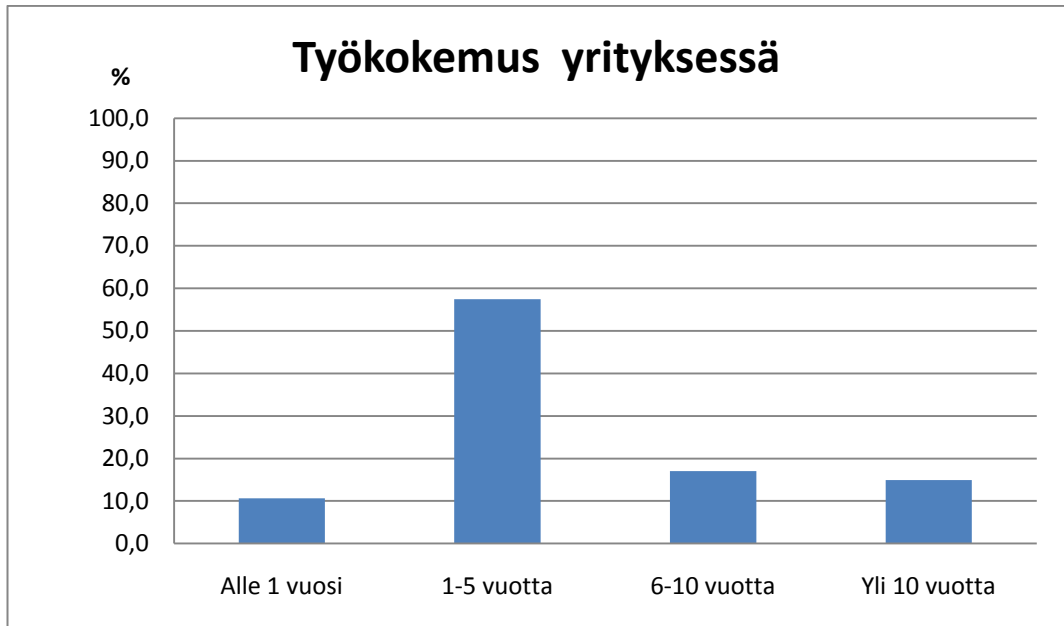
**Kuvio 3. 2.** Vastaajien ikäjakauma.



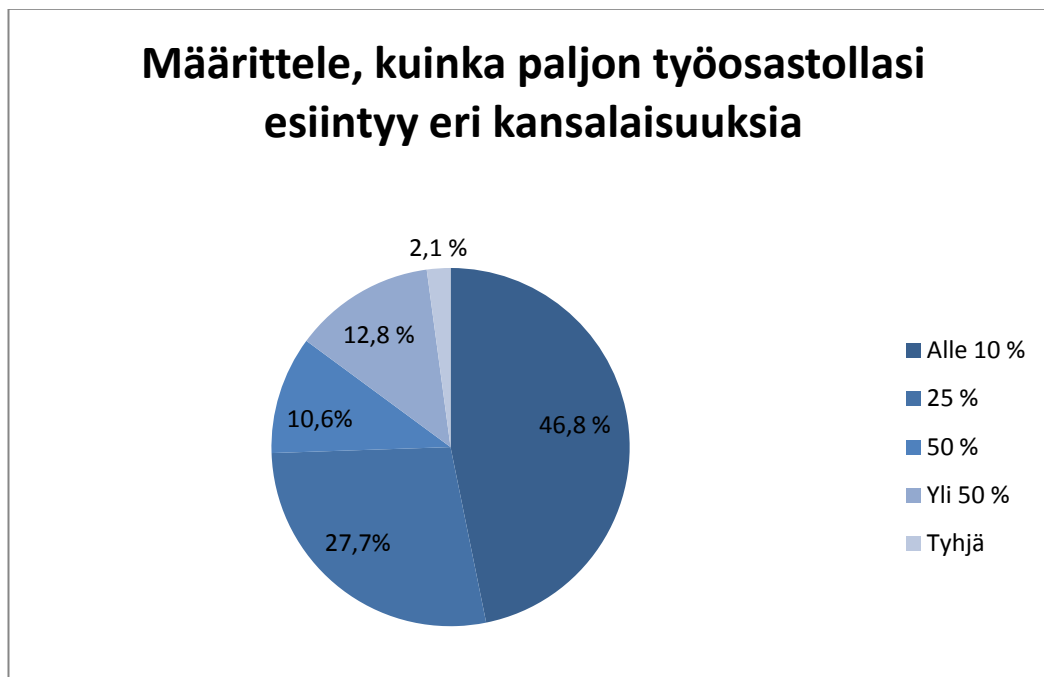
**Kuvio 3. 3.** Vastaajien kansalaisuudet (%).



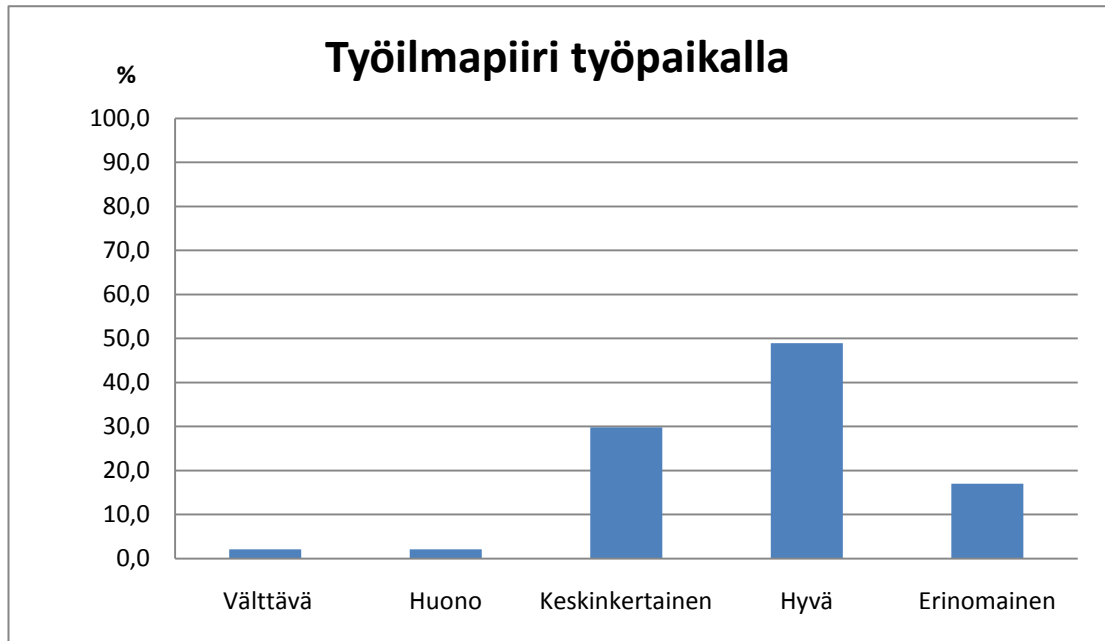
**Kuvio 3. 4.** Koulutustausta.



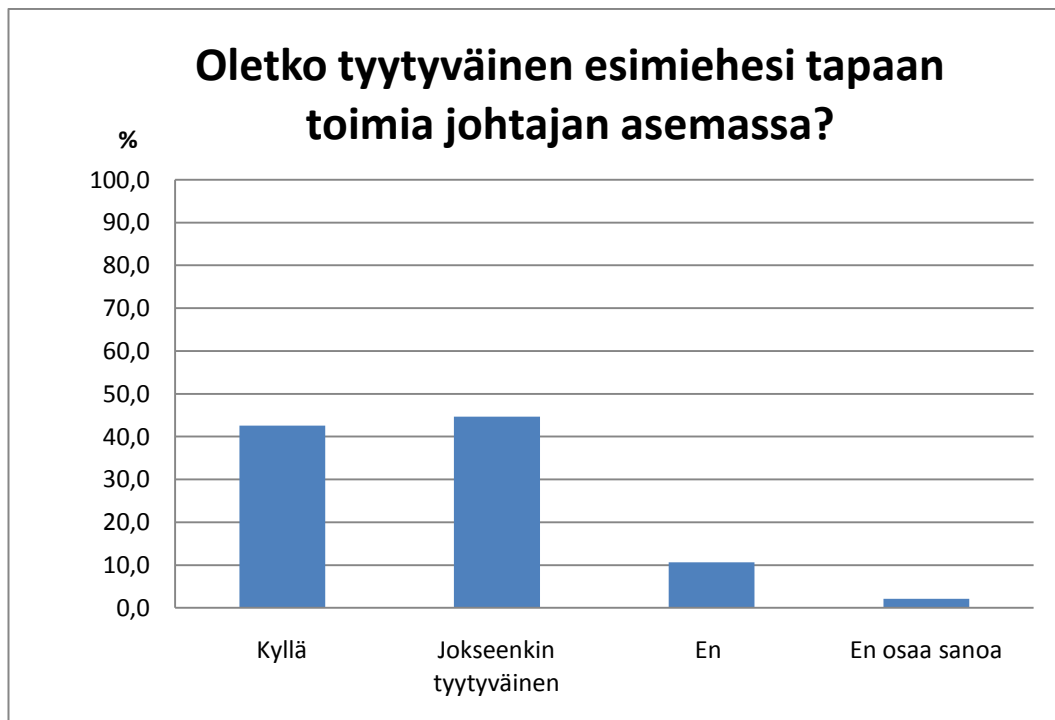
**Kuvio 3. 5.** Työkokemus yrityksessä.



**Kuvio 3. 6.** Määrittele, kuinka paljon työosastollasi esiintyy eri kansalaisuuksia.



**Kuvio 3. 7.** Työilmapiiri työpaikalla



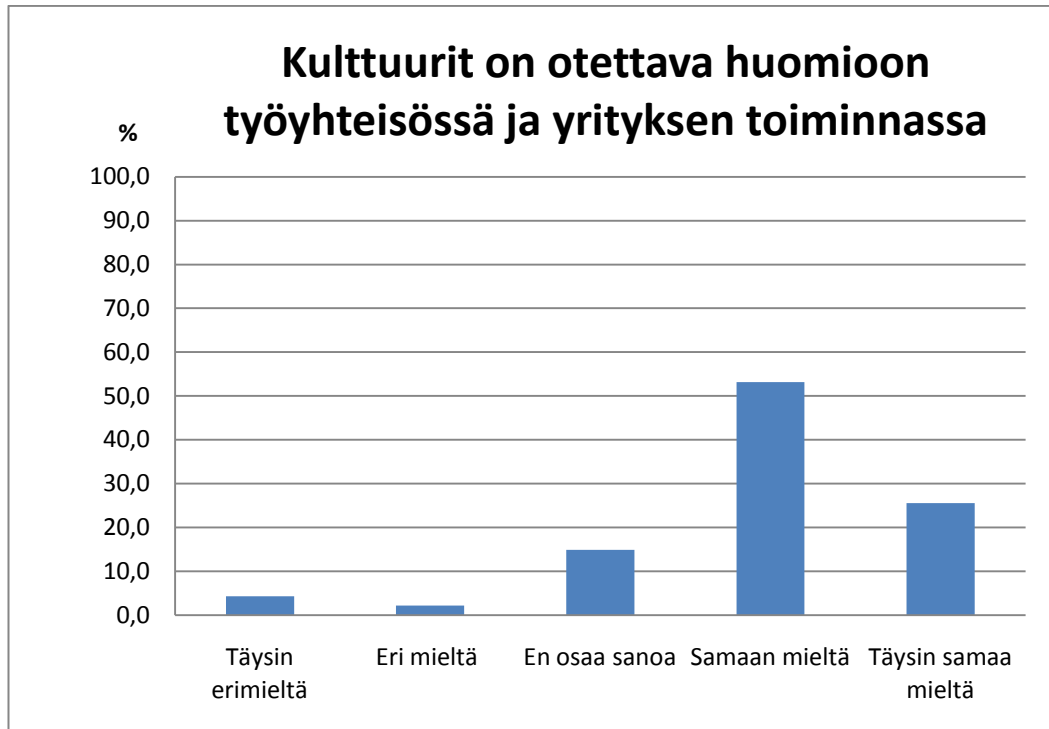
**Kuvio 3. 8.** Oletko tyytyväinen esimiehesi tapaan toimia johtajan asemassa?



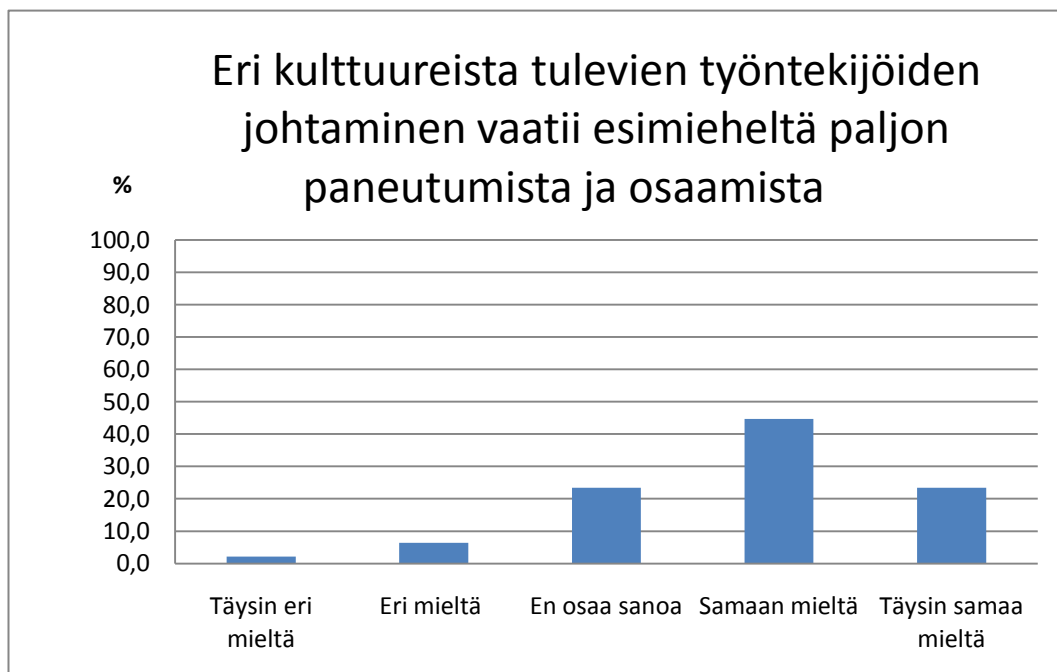
**Kuvio 3. 9.** Koetko saavasi tarpeeksi tukea esimieheltäsi työtehtävissä?



**Kuvio 3. 10.** Haluaisitko esimiehesi olevan enemmän läsnä työpaikalla?

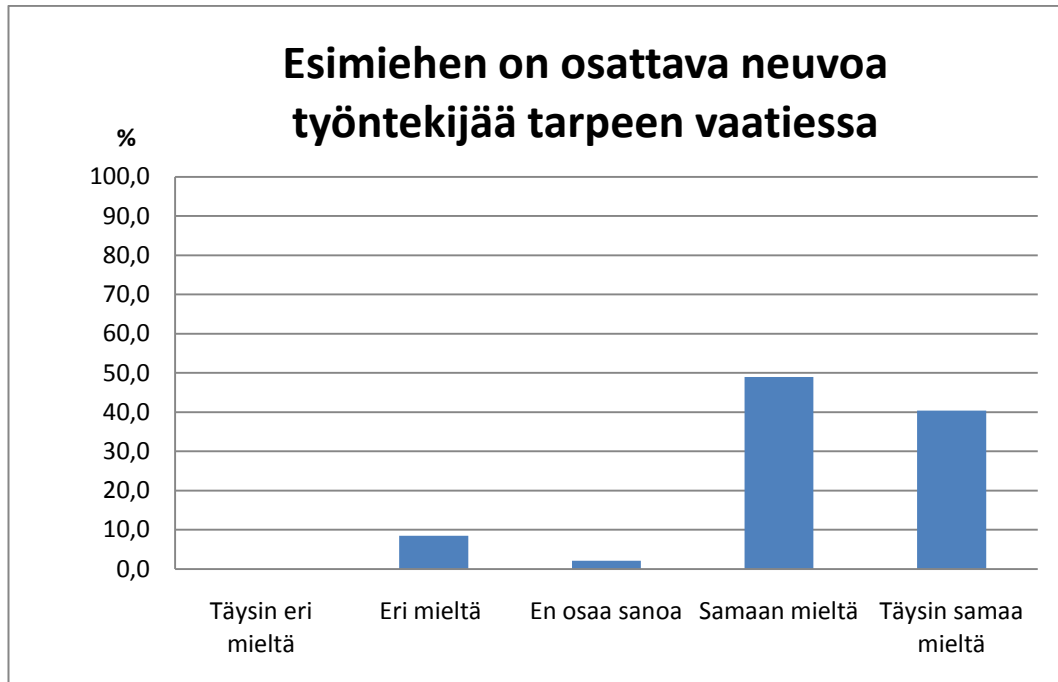


**Kuvio 3. 11.** Kulttuurit on otettava huomioon työyhteisössä ja yrityksen toiminnassa.



**Kuvio 3. 12.** Eri kulttuureista tulevien työntekijöiden johtaminen vaatii esimieheltä paljon paneutumista ja osaamista.

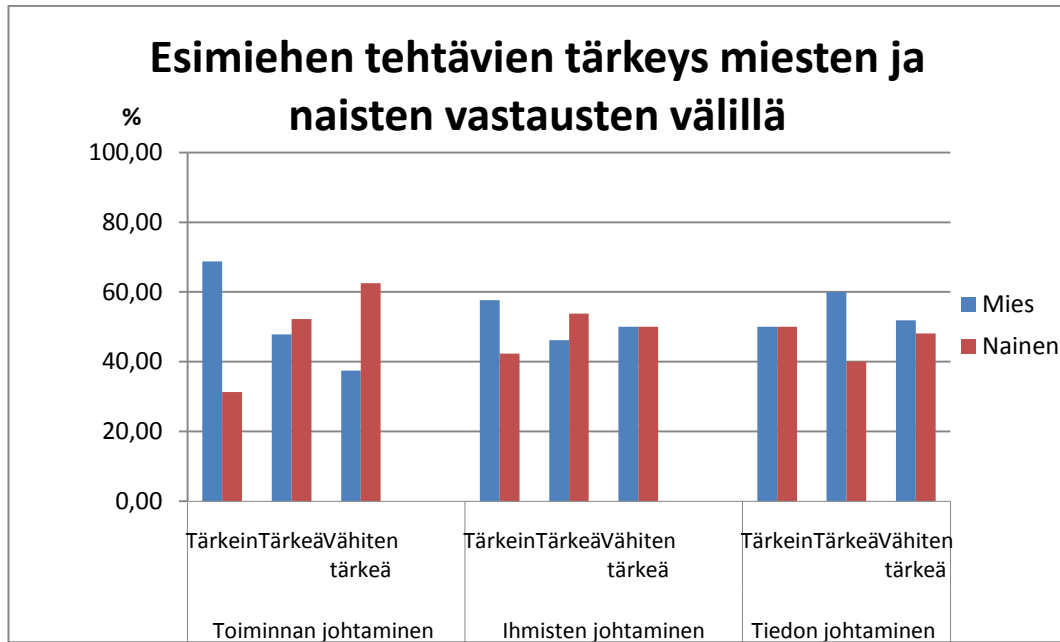




**Kuvio 3. 13.** Esimiehen on osattava neuvoa työntekijää tarpeen vaatiessa.



**Kuvio 3. 14.** Esimiehen on annettava työntekijän tehdä itsenäisesti päätöksiä omissa työtehtävissään.



**Kuvio 3. 15.** Esimiehen tehtävien tärkeys miesten ja naisten vastausten välillä.