

Jaakko Kylämies

**MONIKULTTUURISUUDESTA AIHEUTUVAT KON-  
FLIKTIT JA NIIDEN EHKÄISY IT-PROJEKTEISSA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA  
2017

## TIIVISTELMÄ

Kylämies, Jaakko

Monikulttuurisuudesta aiheutuvat konfliktit ja niiden ehkäisy IT-projekteissa

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2017, 31 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma

Ohjaaja: Seppänen, Ville

Tutkielman päämääränä on tutkia monikulttuurisuutta sekä sen aiheuttamia haasteita osana IT-projektien toteutusta. Tutkielma toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena, käyttäen aihealueesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Tutkielma käsittelee kulttuurieroja yleisellä tasolla, IT-projekteissa sekä käy läpi keinoja, joilla kulttuurieroja voidaan hallita. Tutkielmassa aihetta tutkittiin projektin johtajien näkökulmasta tarkoituksena tuoda esille seikat, jotka esimiesten tulisi ottaa huomioon monikulttuurisen projektityöryhmän johtamisessa. Sisällyksessä eroteltiin selkeimmät kansallisia kulttuureja erottavat tekijät, IT-projektien onnistumisen kannalta tärkeimmät tekijät sekä yleisimmät keinot tiimin muodostamiseen ja kulttuurien välisen tietämyksen lisäämiseen. Tutkimustuloksina todetaan yleisten kulttuuristen erojen olevan osin yhteneväisiä tärkeimpien IT-projektien kulttuurisidonnaisten kriittisten menestystekijöiden kanssa. Lisäksi lopputuloksissa todetaan jokaisen IT-projektityöryhmän muodostavan yksilöllisen kokonaisuuden. Jokaista työryhmää tulisi käsitellä tapauskohtaisesti ottaen huomioon työryhmäläisten aiemmat kokemukset työskentelystä muiden kulttuureiden kanssa, tiimin toimintamallit, kyseisten kulttuureiden yleisimmät erot sekä yhteiset tavoitteet.

Asiasanat: globalisaatio, IT-projekti, monimuotoisuus, projektin hallinta, kulttuuri erot

## **ABSTRACT**

Kylämies, Jaakko

Multicultural conflicts and preventing them on IT-projects

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2017, 31 p.

Information Systems Science, Bachelor's Thesis

Supervisor: Seppänen, Ville

The aim of this paper is to research multiculturalism and challenges in IT-projects that can occur due to multiculturalism. The research was made as a systematic literature review, based on previous publications and dissertations made from this subject. This paper handles cultural differences on general level, on IT-projects and goes through means to handle cultural differences, in order to prevent conflicts between team members. The subject was researched from team manager's perspective by purpose to bring out considerations that should be taken account in multicultural project team. The content consist of the most important factors that separate national cultures from each other's, most vital cultural factors that need to be taken account in IT-projects and presents most common ways of team forming and how to increase team members cultural knowledge. Findings indicate, that most common work related cultural differences are partly connected to critical cultural success factors in IT-projects. In addition to that, research finds out that every single IT-project team is an individual unity, which need to be handle case-specific, taken account team members earlier experiences from different cultures, teams working methods, most common differences between cultures and common goals.

Keywords: globalization, IT-project, diversity, project management, cultural differences

## KUVIOT

Kuvio 1. Globaalin hajauttamisen ulottuvuudet.....	11
Kuvio 2. Kulttuuriin sopeutumisen prosessi .....	25

## TAULUKOT

Taulukko 1. Maiden jako eri klustereihin .....	13
Taulukko 2. Virtuaalisen tiimin muodostamisen haasteet verrattuna perinteisen tiimin muodostamiseen .....	23

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
ABSTRACT.....	3
KUVIOT .....	4
TAULUKOT .....	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO .....	6
2 KULTTUURIEN ERI ULOTTUVUUDET.....	9
2.1 Globaalin IT-projektin määritelmä.....	10
2.2 Monimuotoisuuden määritelmä.....	11
2.3 GLOBE-Projekti.....	12
3 KULTTUURISIDONNAISET EROT IT-PROJEKTEISSA .....	16
3.1 IT-projektien erityispiirteet .....	16
3.1.1 Kommunikointi.....	17
3.1.2 Ihmisten väliset suhteet.....	17
3.1.3 Päätöksenteko .....	18
3.1.4 Projektin läpivienti .....	18
3.1.5 Prosessien seuraaminen .....	19
4 KONFLIKTIEN VÄLTTÄMINEN .....	20
4.1 Tiimin muodostaminen.....	21
4.2 Virtuaaliset tiimit .....	22
4.3 Kulttuurienvälinen harjoittelu.....	24
5 YHTEENVETO.....	26
LÄHTEET .....	29

# 1 JOHDANTO

Monikulttuurisuus ja monimuotoisuus ovat arkipäivää monissa yrityksissä sekä organisaatioissa (Merrewijk, 2010). Varsinkin IT-alalla eri etnisen taustan omaavien työntekijöiden määrä on erityisen suuri (Merrewijk, 2010). IT-projektit ja erityisesti globaalit IT-projektit kohtaavat yleensä monia haasteita projektin toteutuksen aikana. Näitä haasteita ovat esimerkiksi maantieteellisen etäisyyden seurauksena eri aikavyöhykkeillä tapahtuva työskentely sekä erilaiset lainsäädännöt, säädökset ja standardit koskien projektin toteutusta. Edellä mainittujen näkyvien sekä konkreettisten haasteiden hoitoon on kehitetty toimintamalleja. Näiden haasteiden käsittely on melko suoraviivaista sekä ohjeistettua. Sitä vastoin kulttuurierojen ja niistä johtuvien haasteiden käsittelyyn ei ole olemassa yhtä selkeitä ohjeita tai teorioita. Monikulttuurisuuden aiheuttamat haasteet ovat monesti hyvin komplekseja ja monisyisiä, jonka takia yksiselitteisten toimintaohjeiden luominen monimuotoisuuden hallintaan on ollut haastavaa. IT-projektien erityispiirteet, kuten virtuaaliset tiimit sekä hyvin tekninen kieli muodostavat lisähaasteen projektin onnistuneelle läpiviennille. (One-Ki, Blake & Baby, 2015).

Globalisaatio on lisännyt monikulttuuristen projektien määrää jo vuosia ja tulevaisuudessa globalisaation odotetaan kiihtyvän sekä näyttelevän yhä tärkeämpää osaa maailmantaloudessa (Dingsoyr & Smite, 2014). Ihmiset liikkuvat yhä enenevässä määrin töiden perässä maasta toiseen ja yritykset ulkoistavat toimintojaan matalampien kustannusten maihin. Ulkoistamisen tarkoituksena on ollut laskea kustannuksia sekä samalla lisätä tehokkuutta. Samaan aikaan globalisaatio on kuitenkin tuonut mukanaan myös haasteita. Yleisimpiä esimerkkejä ovat eri etnisistä ja kulttuurisista alkuperistä olevien ihmisten arvo maailmojen sekä toimintatapojen törmäminen, jotka ovat aiheuttaneet joissakin tapauksissa mittaviakin vahinkoja organisaation sisällä sekä projekteissa. (Dingsoyr & Smite, 2014).

Heterogeeniset projektityöryhmät ovat monesti välttämättömyys organisaatioiden sirpaloituneen maantieteellisen sijainnin takia. Kulttuurinen monimuotoisuus on kuitenkin monesti myös kilpailuetu, joka ilmenee luovempina ratkaisuinä projektin eri vaiheissa, lopputuloksessa sekä voi johtaa korkeam-

paan tuottavuuteen, parempaan ongelmien ratkaisuun sekä juostavampiin ratkaisuihin (Narayanaswamy & Henry, 2005). Monikulttuuristen työryhmien intensiivisempi ja tehokkaampi yhteistyö voi luoda korkeamman työntekijöiden tyytyväisyyden sekä innostavamman ja motivoivamman ilmapiirin kuin homogeeninen työryhmä. (Böhm, 2013).

Sitä vastoin tehoton monimuotoisuuden johtaminen voi johtaa ongelmiin projektityöryhmän sisällä. Tämä voi ilmentyä kommunikaatio-ongelmina sekä stereotyyppisten odotusten ja ennakkoluulojen lisääntymisenä. Nämä tekijät voivat lopulta johtaa heikompaan tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Organisaatiot ja projektityöryhmät ovat molemmat riippuvaisia työntekijöistään, jotka tekevät töitä yhteisen tavoitteen tai päämäärän eteen. Tällöin monimuotoisuuden johtamisen tulee olla osa sekä organisaatiotason johtamista, että projektitason johtamista. (Böhm, 2013).

Monikulttuurisuus tuo siis mukanaan haasteita, jotka voivat johtaa konflikteihin työryhmän sisällä ja sitä kautta viivästyttää projektia tai pahimmassa tapauksessa johtaa koko projektin epäonnistumiseen. IT-projektien epäonnistumisprosentit ovat suhteellisen korkeita: Lähes 20% projekteista epäonnistuu täysi ja noin 30% epäonnistuu osittain (Khaled & Gunes, 2008).

Samansuuntaisia tuloksia antoi myös Standish Groupin selvitys vuodelta 2013, jossa todettiin IT-projekteista epäonnistuvan noin 18% ja osittain epäonnistuvan 43%. Nämä epäonnistumiset aiheuttavat vuosittain mittavia rahallisia menetyksiä sekä yrityksille että julkishallinnon organisaatioillekin. (Khaled & Gunes, 2008).

Aiemmissä tutkimuksissa on löydetty 17 kriittisintä tekijää IT-projektien onnistumisen tai epäonnistumisen kannalta. Yleisimpiä syitä siihen miksi IT-projektit epäonnistuvat ovat esimerkiksi ajan puute, rahan puute, johdon heikko sitoutuminen projektin toteutukseen, huono ohjeistus tai kommunikaatio-ongelmat. Kulttuuri ja erot kulttuurien välillä ovat monesti välillisinä osatekijöinä epäonnistuneissa projekteissa. Esimerkiksi kommunikaatio-ongelmien tai huono ohjeistuksen takana ovat monesti kulttuurierot tai niistä johtuvat erilaiset toimintatavat. (Kabir & Rusu, 2013).

Kulttuurieroista johtuvat riskit on Dharin ja Balakrishnan (2006) mukaan määritelty seuraavasti *"eri maille ominaiset kulttuurit voivat lisätä riskien määrää globaalisti toimivissa yrityksissä ulkoistamisen seurauksena, jolloin varsinkin eri kielet, asenteet, kommunikaatiotaidot, johtamistyylit, motivointi ja erilaiset työetiikat muodostavat erityisen suuren konfliktin riskin"*.

Monikulttuurisuuden aiheuttamat haasteet IT-projekteissa voivat olla hyvinkin konkreettisia. Ne voivat johtua varsin yksinkertaisista väärinymmärryksistä puutteellisen kielitaidon takia tai olla peräisin erilaisista yhteiskuntarakenteista. Muita kohtuullisen yleisiä syitä ovat: erot arvomaailmoissa, yhteiskunnan hierarkkisuus tai erilaiset käytössä olevat tietotekniset toteutustavat. (Halverson & Tirmizi, 2008).

IT-projektien epäonnistumista on tutkittu paljon vuosien saatossa ja yleisimmät syyt ovat olleet jo pitkään tiedostettuja. Myös monikulttuurisuutta työyhteisöissä on tutkittu paljon. Kuitenkin näistä aiemmista tutkimuksista huolimatta monikulttuurisuuden aiheuttamia haasteita ja konflikteja IT-kontekstissa ei

ole tutkittu erityisen paljoa. Nimenomaan tämän yhden projektin kriittisen tekijän tarkempi tutkimus voisi lisätä ymmärrystä ja tuoda uusia työkaluja IT-projektien onnistuneelle toteuttamiselle. Tämän takia tutkimus tästä aiheesta on relevanttia. Tutkielma pyrkii vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä ovat yleisimmät kulttuureja erottavat tekijät työelämäkontekstissa?
- Mitkä ovat tärkeimmät kulttuurisidonnaiset menestystekijät IT-projektissa?
- Miten IT-projektitiimin välisiä konflikteja pystytään välttämään?

Tämä tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, joka koostui neljästä vaiheesta: Tutkimuksen suunnittelu, lähteiden valinta, tiedon haku sekä löydetyn tiedon analysointi (Okolin & Schabramin 2010). Tämän tutkielman lähteet kerättiin sähköisistä kirjastoista kuten Google Scholarista ja IEEE:stä sekä osa kirjajulkaisuina. Tutkielman lähteet on rajattu pääsääntöisesti vuosille 2000-2017, mutta koska monimuotoisuutta ja globalisaatiota on tutkittu jo vuosikymmeniä, on mukana muutamia lähteitä aina vuodesta 1960 lähtien. Lähteitä etsittiin hakusanoilla "diversity", "virtual teams", "global IT-projects", "multicultural issues" sekä "diversity management".

Tutkielma käy tutkimusaluetta läpi melko abstraktilla tasolla, keskittyen ainoastaan kulttuurieroihin, eikä niinkään siihen onko kyseessä ohjelmisto- vai tietojärjestelmäprojekti tai käytetäänkö projektissa vesiputousmallia vai ketteriä menetelmiä. Tutkielman tavoitteena on keskittyä tarkastelemaan työryhmän sisäisiä tekijöitä ja mahdollisia ongelmakohtia sisäisessä viestinnässä sekä keinoja joilla konflikteja pystytään välttämään. Tutkielma keskittyy projektin johtamisen näkökulmaan sekä asioihin, joita projektin johtajan ja johtoryhmän tulisi ottaa huomioon projektin toteutuksessa. Päämääränä on mahdollisten konfliktien välttäminen työryhmän sisällä.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla keskitytään selvittämään syitä, jotka johtuvat suorasti tai epäsuorasti projektitiimin sisäisistä kulttuurieroista. Tutkielma rakentuu ensimmäisen luvun osalta paljolti GLOBE-projektiin (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004) varaan. Ensimmäisessä luvussa käydäänkin läpi GLOBE-projektin (House ym., 2004) tärkeimmät havainnot sekä teoriat koskien kulttuurieroja työelämäkontekstissa. Toisessa luvussa käsitellään myös tutkielman kannalta tärkeiden globaalien IT-projektin sekä monimuotoisuuden määritelmät, jotta saadaan luotua mahdollisimman kattava teoriapohja, johon tutkimuksen havainnot voidaan tukea. Kolmas luku keskittyy erityisesti IT-projekteissa esille tulleisiin kriittisiin kulttuurisidonnaisiin tekijöihin. Neljännessä luvussa käydään läpi keinoja, joilla voidaan välttää kulttuurien aiheuttamia konflikteja. Tutkielman tarkoituksena on siis tuoda esille selkeimmät erot eri kansallisten kulttuurien välillä sekä tarjota työkaluja näiden erojen hallintaan. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkielman lopputulokset ja nostetaan esille mahdollisia jatkotutkimusaiheita.



## 2 KULTTUURIEN ERI ULOTTUVUUDET

Tässä luvussa tutkitaan kansallisten kulttuurien välisiä eroja yleisellä tasolla eli käydään läpi aikaisemmissa tutkimuksissa esille nousseita yleisimpiä eroja maiden ja maanosien välillä. Tämän luvun tarkoituksena on tehdä selväksi millaisista aspekteista kulttuurit koostuvat, jotta seuraavassa luvussa käsiteltävät IT-projekteissa relevantit kulttuuritekijät pystytään sitomaan yleisen tason havaintoihin.

Hofsteden (1984) määrittelemä kuuden ulottuvuuden malli on ollut työelämä kontekstissa esiintyvien kulttuurierojen selittämisen teoreettisena perustana jo vuosikymmeniä. Tässä tutkielmassa nojataan kuitenkin uudempaan ja ajanmukaisempaan GLOBE-projektiin (House ym., 2004), joka pohjautuu Hofsteden (1984) kuuden ulottuvuuden malliin, mutta joka tarjoaa hieman enemmän ulottuvuuksia ja on myös ajantasaisempi. Tässä luvussa esitellään mitä kulttuurieroja eri kulttuurien välillä on ja miten ne ilmenevät työelämäkontekstissa kulttuurien sekoittuessa.

Yleisimpien työelämä kontekstissa esiintyvien kulttuurierojen lisäksi IT-kontekstissa ja erityisesti projektityöryhmien kohdalla nousee esille tiettyjä erityispiirteitä, jotka vaativat tarkempaa tarkastelua, jotta pystytään tarjoamaan ratkaisuja näiden kriittisten tekijöiden hallintaan (Amster & Böhm, 2015). Näitä käsitellään tarkemmin tutkielman myöhemmissä osioissa.

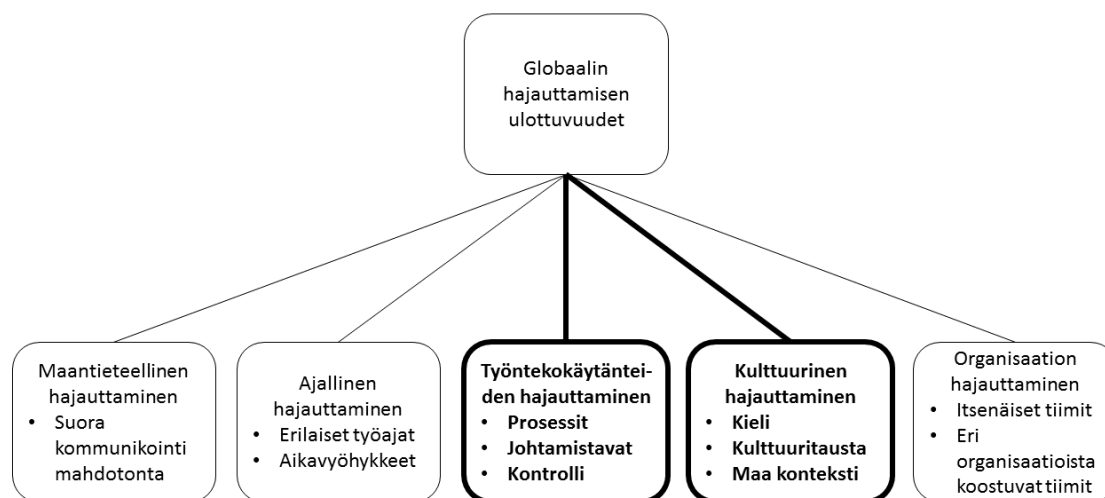
Kulttuureista puhuttaessa ei voida sivuuttaa organisaatiokulttuurin käsitettä. Organisaatiokulttuuri tarkoittaa kunkin organisaation sisäistä kulttuuria. Se perustuu kyseisen alueen kulttuuriin, mutta joka voi olla hyvinkin uniikki sekoitus erilaisia kulttuureita ja työskentelytapoja. (Schein, 2010). Tässä tutkielmassa organisaatiokulttuurin ja kansallisten kulttuurien välille ei tehdä tiukkaa rajanvetoa vaan niitä käsitellään pitkälti saman monikulttuurisuuskäsitteen alla. Myöskään iästä tai sukupuolesta johtuvaa monimuotoisuutta ei käsitellä erikseen, vaan pääpaino on nimenomaan kulttuurisessa monimuotoisuudessa.

## 2.1 Globaalin IT-projektin määritelmä

Monikulttuurisuudesta puhuttaessa ei voida välttää yhteyttä globalisaatioon ja erityisesti globaalin IT-projektin määritelmään. Tämän takia globaalin IT-projektin tarkempi selittäminen on tarpeen.

Globaali ohjelmisto- tai tietojärjestelmäprojekti on projekti, jonka kehitys, vaatimukset, suunnittelu, käyttöönotto ja ylläpito tapahtuvat maantieteellisesti hajautetuissa ympäristöissä. Projektit voidaan hajauttaa useilla eri tavoilla ja monesti projektit hajautetaan useammalla kuin yhdellä tavalla. Tällöin projektin toteutuksessa on otettava huomioon useita eri seikkoja, jotta lopputulos olisi mahdollisimman hyvä. Projekti voidaan hajauttaa eri maihin saman konsernin sisällä, josta käytetään sanaa "offshoring". Tässä tapauksessa osat projektista tai prosessista voidaan siirtää jonkin toisen toimijan vastuulle jolloin, puhutaan ulkoistamisesta. Ulkoistaminen voidaan tehdä myös lähellä sijaitseviin maihin, jolloin käytetään termiä "nearshoring". Kolmas tapa hajauttaa projekteja on käyttää niin kutsuttua avointa hankintaa, jossa kansainvälisesti toimiva organisaatio käyttää hyväkseen muiden toimittajien tekemiä komponentteja projektin toteutuksessa. Toisin sanoen koko projekti koostuu muiden toimittajien tekemistä ratkaisuksista, jotka kyseinen yritys kokoaa yhdeksi kokonaisuudeksi. (Nguyen-Duc, Cruzes & Conradi, 2015).

Powell, Piccoli ja Blake (2004) määrittelevät hajautetun IT-projektitiimin seuraavasti: *"maantieteellisesti, organisaationaalisesti ja/tai ajallisesti hajautettuja työntekijöitä, jotka on tuotu yhteen informaatioteknologian ja puhelinkommunikaation avulla, jotta voidaan saavuttaa yksi tai useampi organisaation asettama tavoite"*. Alla olevassa kuviossa (kuvio 1) on määritelty globaalin IT-projektin hajauttamisen ulottuvuudet. Ulottuvuuksista kaksi, työntekokäytänteiden hajauttaminen sekä kulttuurinen hajauttaminen ovat tämän tutkielman kannalta erityisen keskeisiä, koska kulttuurin vaikutus näihin kahteen ulottuvuuteen on erityisen suuri. (Powell ym., 2004.)



Kuvio 1. Globaalin hajauttamisen ulottuvuudet (perustuu Powell, ym., 2004).

Työntekokäytänteiden hajauttamisen ulottuvuus pitää sisällään sekä kansallisesta kulttuurista että organisaatiokulttuurista johtuvia tekijöitä, kun taas kulttuurinen hajauttaminen koskee vain kansallisesta kulttuurista johtuvia eroja. Kansallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin erottaminen toisistaan on usein hieman häilyvää. Nämä molemmat vaikuttavat toisiinsa ja vertailtaessa eroja eri maiden työskentelykulttuureissa, on rajanveto kansallisesta kulttuurista johtuvien tekijöiden ja organisaatiokulttuuristen tekijöiden välillä usein haastavaa (Powell, 2004).

On otettava kuitenkin huomioon, että tässä tutkielmassa monimuotoisuuden ja monikulttuurisuuden aiheuttamia eroja ja konflikteja tutkitaan myös samassa maantieteellisessä paikassa sijaitsevilla tiimeillä, eikä pelkästään eri maissa sijaitsevien tiimien välillä. Globalisaation mukanaan tuomat monikulttuuriset työryhmät pitävät sisällään hyvin eri tavoin toimivia työryhmiä sekä prosesseja. Tästä huolimatta monimuotoisuuden eroja voidaan tutkia yleistetyksi kattaen edellä mainitut globaalin hajauttamisen ulottuvuudet.

## 2.2 Monimuotoisuuden määritelmä

Työelämäkontekstissa monikulttuurisuudesta ja eri etnisistä alkuperistä lähtöisin olevista henkilöistä käytetään usein sanaa ”diversity”. Tämä sana tarkoittaa monimuotoisuutta, joka muodostuu subjektiivisista ja näkyvistä eroista ihmisten välillä. Tässä yhteydessä monimuotoisuuden merkitys koskee vain kulttuu-

rin ja etnisen alkuperän aiheuttamia eroja, eikä esimerkiksi iän tai sukupuolen aiheuttamaa monimuotoisuutta. (Böhm, 2013).

Egan (2005) kuvailee monimuotoisuuden perustuvan ryhmään ihmisiä, joiden yksilölliset luonteenpiirteet ja persoonallisuudet tarjoavat erilaisia näkökulmia ongelman ratkaisemiseksi tai kohteena olevan tehtävän suorittamiseksi. Schein (2010) määritelmä kulttuurin näkyvästä ja näkymättömästä kerroksesta koskee myös monimuotoisuutta ja käytännössä kyse on samoista asioista. Böhm (2015) tarkentaa monimuotoisuuden koostuvan ensisijaisesta ja toissijaisesta ulottuvuudesta. Ensisijaiseen ulottuvuuteen kuuluvat ikä, sukupuoli, rotu ja sosiaaliset taidot, kun taas toissijaiseen ulottuvuuteen lasketaan kuuluvaksi työkokemus, uskonnollinen vakaumus, tulotaso ja siviilisääty (Böhm 2015). Vielä syventääksemme monimuotoisuuden määritelmää ja syitä kulttuurien väliin eroihin sekä sitä miksi ihmiset käyttäytyvät eri tavoin, tarjoavat Kitayama ja Uskul (2011) todisteita neurotieteistä. Neurotieteen tutkimuksissa todistettu, että toistetut tavat tehdä asioita jättävät aivoihin fyysisen jäljen, joka on yhteneväinen samasta kulttuurista kotoisin olevilla henkilöillä (Kitayama ym., 2011).

Eri kulttuureille ominaiset psykologiset taipumukset ovat alun perin peräisin maantieteellisistä tekijöistä kuten ilmastosta, asukastiheydestä, tautien esiintyvyydestä, muuttoliikenteen historiasta sekä toimeentulotavoista. Nämä tekijät vaikuttavat ihmisten tapaan ajatella ja tätä kautta määrittävät ihmisten tapaa toimia eri tilanteissa. (Gelfand ym., 2011).

## 2.3 GLOBE-Projekti

Kulttuurien väliset erot voidaan määritellä kuuluvan kahteen eri kerrokseen. Ensimmäisenä kerroksena ovat kulttuurien näkyvät osat eli pintakerros, johon kuuluvat esimerkiksi pukeutumistyyli ja käyttäytymisnormit. Toisena kerroksena ovat kulttuurien syvemmät erot kuten kollektivismi tai individualismin merkitys kulttuurissa, epävarmuuden välttäminen aste tai itsevarmuuden esille tuomisen hyväksyttävyyys. Näiden kulttuurien alla olevien tekijöiden on todistettu määrittävän näkyvää kulttuuria ja sekä selittävän eroja eri kulttuurien välillä. (Schein, 2010).

Kulttuurierojen selittämiseen työelämä kontekstissa on vuosien varrella tehty lukuisia tutkimuksia sekä teorioita. Laajin ja lainatuin tutkimus on GLOBE-projekti (House ym., 2004). GLOBE-projekti tutki aikavälillä 1991-2004 kulttuurien eri ulottuvuuksia 62 eri maassa 17 000 osallistujan vastausten perusteella. Tutkimuksen tavoitteena oli jäljentää Hofsteden (1984) kuuden ulottuvuuden mallin tutkimus, mutta myös paikata kuuden ulottuvuuden mallin puutteita sekä tuoda uutta tietoa (House ym., 2004). Tutkimus koostui yhteensä 735 kysymyksen kyselylomakkeesta, jonka avulla pyrittiin löytämään tärkeimmät kulttuurin ilmentymiseen vaikuttavat ulottuvuudet työelämäkontekstissa. Kysymykset kartoittivat maiden nykyisiä tilanteita asenteiden sekä normien suh-

teen sekä kuinka asioiden pitäisi olla, jotta maksimoitaisiin koko olemassa oleva potentiaali. Projektin lopputuloksena oli yhdeksän ulottuvuuden malli, joka sisälsi osittain samoja muuttujia kuin Hofsteden (1980) kuuden ulottuvuuden malli, mutta tarjosi näiden lisäksi uusia muuttujia sekä määritteli ulottuvuudet tarkemmin. (House ym., 2004.) Alla olevassa taulukossa on eri maanosat jaoteltuina klustereihin saatujen tulosten perusteella.

Taulukko 1. Maiden jako eri klustereihin (perustuu House, ym. 2004).

Kulttuurinen Ulottuvuus	Korkeiden pisteiden klusterit	Matalien pisteiden klusterit
<b>Itsevarmuuden omaksuminen</b>	Itä-Eurooppa Keski-Eurooppa	Pohjois-Eurooppa
<b>Tulevaisuuden orientaatio</b>	Keski-Eurooppa Pohjois-Eurooppa	Itä-Eurooppa Latinalainen Amerikka Lähi-Itä
<b>Sukupuolten välinen tasa-arvo</b>	Itä-Eurooppa Pohjois-Eurooppa	Lähi-Itä
<b>Humaanius</b>	Etelä-Aasia Saharan eteläpuolinen Afrikka	Keski-Eurooppa Latinalainen Amerikka
<b>Ryhmänsisäinen kollektivismi</b>	Itä-Aasia Itä-Eurooppa Latinalainen Amerikka Lähi-Itä Etelä-Aasia	Pohjois-Amerikka Keski-Eurooppa Pohjois-Eurooppa
<b>Institutionaalinen kollektivismi</b>	Pohjois-Eurooppa Itä-Aasia	Keski-Eurooppa Latinalainen Amerikka Etelä-Eurooppa
<b>Suorituskyvyn orientaatio</b>	Pohjois-Amerikka Itä-Aasia Keski-Eurooppa	Itä-Eurooppa Latinalainen Amerikka
<b>Valtaetäisyys</b>	Ei klustereita	Pohjois-Eurooppa
<b>Epävarmuuden välttäminen</b>	Keski-Eurooppa Pohjois-Eurooppa	Itä-Eurooppa Latinalainen Amerikka Lähi-Itä

**Itsevarmuuden omaksuminen** (Assertiveness) on mittari sille, kuinka yksilöt organisaatiossa tai yhteiskunnassa tuovat esille itsevarmuuttaan, vakuuttavuuttaan, luovat vastakkainasettelua ja ovat aggressiivisia sosiaalisissa suhteissa. Maissa joissa tämä indeksi on korkea, kuten Itävallassa, Espanjassa ja Kreikassa ihmisillä on erittäin kilpailullinen asenne liiketoiminnassa. Vastavasti esimerkiksi Uudessa-Seelannissa, Ruotsissa ja Japanissa on todennäköisempää olla ymmärtäväinen heikkoja kohtaan sekä painottaa harmoniaa ja lojaaliutta. (House ym., 2004).

**Tulevaisuuden orientaatio** (Future Orientation) on mittari sille kuinka suuressa määrin yksilöt organisaation tai yhteiskunnan sisällä ovat kiinnostuneita tulevaisuuteen liittyvistä asioista, kuten esimerkiksi suunnittelusta, tulevaisuuteen sijoittamisesta ja viivästyttämään yksilön tai työyhteisön tyytyväisyyttä (House ym., 2004).

Esimerkkejä tulevaisuusorientoituneista yhteiskunnista ovat Singapore, Sveitsi ja Kanada. Näissä maissa on pyrkimys pitkänäköiseen päätöksentekoon ja systemaattiseen suunnitteluun. Alhaisia tuloksia tässä indeksissä saaneet maat kuten Venäjä, Argentiina ja Puola ovat yhteiskuntia joissa systemaattinen suunnittelu on vähäisempää sekä korostuu opportunistinen käytöstä ja toiminta. (Javidan & Dastmalchian, 2009).

**Sukupuolten välinen tasa-arvo** (Gender Egetaliarism) määrittelee sen, kuinka organisaatiot tai yhteiskunnat pyrkivät minimoimaan sukupuoliroolien välisiä eroja sekä kuinka aktiivisesti yhteiskunnassa tehdään töitä sukupuolten välistä tasa-arvoa kohtaan. Esimerkiksi Ruotsissa, Tanskassa ja Unkarissa naisten asema yhteiskunnassa on korkea ja naisten osallistuminen päätöksentekoon on vahvempaa kuin maskuliinisemmissä yhteiskunnissa. Etelä-Korea, Kiina ja Egypti ovat esimerkkejä maista joissa naisten osallistuminen päätöksentekoon on vähäistä ja monesti näissä maissa ihmisoikeuksissa olisi reilusti parannettavaa. (House ym., 2004).

**Humaanius** (Humane Orientation) kertoo missä määrin yksilöt organisaatioissa tai yhteiskunnissa rohkaisevat ja palkitsevat muita yhteisön jäseniä reilusta, pyyteettömästä, ystävällisestä, anteliaasta, huolehtivasta ja kiltistä käytöksestä muita kohtaan. Esimerkiksi Malesiassa, Filippiineillä ja Indonesiassa tulokset tällä mittarilla olivat korkeita ja tämä ilmenee ihmissuhteiden, muiden tukemisen ja erityisesti haavoittuvimpien yksilöiden auttamisen korkeana arvostuksena. Ihmiset arvostavat yhteisöllisyyttä ja huolenpitoa muista ihmisistä. Holhoavat suhteet ihmisten välillä ovat yleisiä ja lasten odotetaan olevan kuu-liaisia. Maissa joissa tämä indeksi on alhainen, kuten Saksassa, Suomessa tai Singaporessa arvostetaan enemmän valtaa, materiaa ja itsenäisyyttä. Ihmisten odotetaan selvittävän itse omat ongelmansa ja hoitavansa itse omat asiansa. (House ym., 2004).

**Ryhmänsisäinen kollektivismi** (In-group Collectivism) kertoo missä määrin yksilöt ilmaisevat lojaaliuttaan, ylpeyttään ja yhteisöllisyyden tunnet-taan heidän työskentelyorganisaatiota tai perhettä kohtaan. Maissa kuten Kiina, Iran ja Intia tämä indeksi on korkea, joten tällöin perheen ja oman sosiaalisen verkoston odotusten tyydyttäminen on erityisen tärkeää. Perheeseen ja lähim-pien ihmisten verkostoon kuulumisen ja hyvien välien pitäminen ovat erittäin tärkeitä näissä maissa. Sitä vastoin esimerkiksi Tanskassa, Ruotsissa ja Uudessa-Seelannissa ystävät ja sukulaiset eivät odota niinkään erityistä kohtelua, joten ihmiset eivät tunne olevansa velvoitettuja noudattamaan sääntöjä huolehties-saan sukulaisistaan tai ystävistään ja näitä maita voidaankin kutsua hyvin yksi-lökeskeisiksi yhteiskunniksi. (House ym., 2004).

**Institutionaalinen kollektivismi** (Institutional Collectivism) on mittari sille, kuinka paljon organisaatiot tai yhteiskunnalliset instituutiot rohkaisevat ja kannustavat kollektiiviseen voimavarojen jakamiseen sekä muutenkin organi-saation sisäiseen tietotaidon jakamiseen työntekijöiden kesken (House ym., 2004).

Organisaatioissa jotka toimivat esimerkiksi Singaporessa, Etelä-Koreassa ja Japanissa korostuvat ryhmäharmonia sekä yhteistyö työyhteisön palkitsemi-

sen mittarina. Yksilökeskeisimmissä yhteiskunnissa, kuten Kreikassa, Unkarissa ja Argentiinassa, itsemääräämisoikeus, omat kiinnostuksen kohteet ja yksilön vapaus ovat arvostettuja. Näissä maissa organisaatiot myös palkitsevat yleensä yksilöllisestä tehokkuudesta. (Javidan & Dastmalchian, 2009).

**Suorituskyvyn orientaatio** (Performance Orientation) kertoo kuinka paljon organisaatiot tai yhteiskunta rohkaisevat sekä palkitsevat ryhmän jäseniä suorituskyvyn parantamisesta tai erinomaisesta lopputuloksesta. Suorituskyvyn orientaatio oli korkeaa maissa, kuten Singapore, Hong Kong ja Uusi-Seelanti, organisaatiot pyrkivät korostamaan koulutusta ja kehitystä suorituskyvyn parantamisessa. Tämän indeksin tulokset olivat alhaisia Venäjällä, Kreikassa ja Argentiinassa, joissa korostuvat perhesuhteet ja henkilöiden taustat suorituksen parantamisen palkitsemisessa. (House, etc. 2004).

**Valtaetäisyys** (Power Distance) on mittari, jolla mitataan esimiehen ja alaisen välistä etäisyyttä eli toisin sanoen se kertoo missä määrin organisaatio tai yhteiskunta hyväksyy sekä odottaa että päätöksenteko ja valta keskittyvät organisaation ylimmille tasoille. Esimerkiksi Venäjällä, Thaimaassa ja Espanjassa valta on selvästi erotettu johtajille ja alaisten odotetaan olevan ehdottoman kuuliaisia johtajiaan kohtaan. Maissa joissa johtaja-alainen indeksi on alhainen, kuten Tanskassa ja Alankomaissa, erottelu valtaapitävien ja muiden työntekijöiden välillä ei ole kovinkaan näkyvää. (House ym., 2004).

**Epävarmuuden välttäminen** (Uncertainty Avoidance) määrittelee henkilön halukkuuden välttää epävarmoja muutoksia organisaatiossa luottamalla jo olemassa oleviin sosiaalisiin normeihin, tapoihin ja käytänteisiin. Kulttuureissa joissa ihmiset mielellään välttävät epävarmuutta on yleistä, että epävarmojen tapahtumien todennäköisyys pyritään pitämään mahdollisimman alhaisena. (House ym., 2004).

Tällä mittarilla maat kuten, Sveitsi, Ruotsi ja Tanska nousevat korkealle ja näissä maissa arvostetaankin johdonmukaisuutta ja suunnitelmallisuutta korostavaa elämäntapaa sekä lakeja ja sääntöjä noudatetaan suuressa määrin. Matalia tuloksia tässä saaneet maat kuten Venäjä, Unkari ja Bolivia, ovat maita joissa siedetään epäselvyyttä ja epävarmuutta huomattavan paljon. Elämä on vähemmän suunnitelmallista eikä sääntöihin tai lakeihin kiinnitetä yhtä paljoa huomiota. (Javidan & Dastmalchian, 2009).

### 3 KULTTUURISIDONNAISET EROT IT-PROJEKTEISSA

Tässä luvussa paneudutaan IT-projekteissa erityisen merkityksellisiin kulttuurisiin eroihin. Tämän luvun havainnot nivoutuvat suurelta osin yhteen toisen luvun havaintojen kanssa, mutta huomio on erityisesti IT-projektien kannalta tärkeissä kulttuurieroissa.

#### 3.1 IT-projektien erityispiirteet

GLOBE-Projektissa (House ym., 2004) ja Hofsteden Kuuden ulottuvuuden mallissa (1984) ilmi tulleet ulottuvuudet ovat yleisellä tasolla tunnistettavissa kulttuureja erottaviksi tekijöiksi (Stetten, Beimborn & Weitzel, 2012). Jotta pystymme tarkastelemaan IT-projektien kannalta kriittisiä kulttuurisidonnaisia menestystekijöitä vielä tarkemmin ja konkreettisemmin, on IT-kontekstin projektiin mukanaan tuomia erikoispiirteitä avattava lisää (Amster & Böhm, 2015).

Amster ja Böhm (2015) esittävät viisi tärkeintä kulttuurisidonnaista käyttäytymisklusteria, jotka ovat erityisen relevantteja IT-projektien näkökulmasta. Nämä tekijät olivat: suora ja epäsuora kommunikointi, suhteiden muodostaminen, kuinka päätökset tehdään ja ketkä ne tekevät, kuinka projektit on suunniteltu, aikataulutettu ja toteutettu sekä kuinka tarkasti määriteltyjä prosesseja seurataan (Amster & Böhm, 2015). Nämä käyttäytymisklusterit menevät osittain päällekkäin edellisessä luvussa esitetyn GLOBE-projektin (House ym., 2004) lopputuloksina saatujen ulottuvuuksien kanssa. Tämä osoittaa yhteneväisyyden GLOBE-projektin (House ym., 2004) tulosten sekä IT-projektien kannalta relevanttien kulttuuritekijöiden välillä. Kuitenkin sillä erotuksella, että terminologia on hieman erilainen sekä Amsterin ja Böhmin (2015) esittämät käyttäytymisklusterit kuuluvat useampaan GLOBE-projektin (House ym., 2004) muuttuun samanaikaisesti. Tässä luvussa lähteenä käytetty Amsterin ja Böhmin tutkimus (2015) koostuu 40 intialaisen IT-yrityksen johtajan vastauksista, jotka ovat työskennelleet monikulttuurisessa työympäristössä yhteensä 19 eri maalai-



sen henkilön kanssa. Tutkimuksessa paljastui 19 erilaista käyttäytymisklusteria, joista viisi oli selvästi muita korostetumpia ja nämä viisi klusteria käydään seuraavaksi läpi.

### 3.1.1 Kommunikointi

Suoran- ja epäsuorakommunikaation merkitys eroaa suuresti eri kulttuurien välillä (Mukherjee, Hanlon, Kedia & Srivastava, 2012). Länsimaissa on yleisesti hyväksyttyä sanoa asiat juuri niin kuin ne ovat, kun taas monissa aasialaisissa yhteiskunnissa suositaan enemmän epäsuoraa kommunikointia. Tämä johtuu suurelta osin julkisen nolaamisen pelosta ja konfliktien välttämisen halusta (Amster & Böhm, 2015). GLOBE-projektissa (House ym., 2004) esille nousseiden ryhmän sisäinen kollektivismi selittää osaltaan eri kommunikointitapoja eri kulttuureissa, koska maissa joissa ryhmän sisäinen kollektivismi indeksi on korkea, pyritään paljolti epäsuoraan kommunikointiin, jotta vältettäisiin konflikteja ihmisten välillä. Krishna, Sahay ja Walsham (2004) totesivat esimerkiksi intialaisten työntekijöiden välttelevän suoran palautteen tai parannusehdotusten antamista ja myötäilevän varsinkin esimiestensä mielipiteitä.

Tämä aiheutti englantilaisissa esimiehissä turhautumista, koska tällöin useita projektin kannalta kriittisiä epäkohtia jäi huomaamatta. Sen sijaan intialaisten mielestä englantilaiset näyttäytyivät aggressiivisina ja itsekkäinä, jotka eivät kuunnelleet heidän mielipiteitään (Krishna, ym. 2004). Osittain tähän käyttäytymisklusteriin voidaan liittää Marrewijkin (2010) huomio siitä, että väärinymmärrykset puutteellisen kielitaidon takia muodostavat suuren uhkan projektien onnistuneelle läpiviennille. Tämän takia asiat tulisi käydä selkeästi ja yksityiskohtaisesti läpi, jotta kaikki osapuolet ymmärtävät toisiaan (Marrewijkin 2010). Marrewijk (2010) myös tukee Krishnan, Sahayn ja Walshamin (2004) havaintoja siitä kuinka Länsieurooppalainen tyyli suoran kommunikoinnin ja suoran palautteen suhteen voi aiheuttaa vakaviakin ongelmia projekteissa. Esimerkiksi silloin, jos osa projektityöryhmästä tulee kulttuureista, joissa palautte annetaan useimmiten epäsuorasti sekä vältetään niin sanottua kasvojen menetystä (Krishna, ym. 2004).

### 3.1.2 Ihmisten väliset suhteet

Työntekijöiden välisten suhteiden muodostaminen on elintärkeää tiimin toimivan kemian kannalta. Ihmisten välisten suhteiden muodostuksessa on suuria eroja eri kulttuurien välillä. Esimerkiksi brasilialaiset ja intialaiset ovat erittäin uteliaita kollegoidensa taustoista, kun taas kiinalaiset, saksalaiset ja ranskalaiset muodostavat suhteita hitaammin ja ajan kanssa. (Amster & Böhm, 2015). Esimerkiksi norjalaisten ja yhdysvaltalaisen välisestä ohjelmistokehitysyhteistyöstä tehty tutkimus (Suprateek & Sundeep, 2004) osoitti norjalaisten tiimin jäsenten kokeneen yhdysvaltalaisen kollegoidensa olevan tunkeilevia. Sitä vastoin, yhdysvaltalaiset kokivat olevansa vain tuttavallisia ja ystävällisiä kollegoitaan

kohtaan (Suprateek & Sundeep, 2004). Näiden väärinymmärrysten seurauksena tiiminjäsenten keskinäisen luottamuksen rakentaminen kesti odotettua kauemmin (Suprateek & Sundeep, 2004). Trompenaars ja Hampden-Turner (2010) esittävät ihmisten välisten suhteiden koostuvan viidestä alaulottuvuudesta, jotka ovat: sosiaalisten koodien vaikuttavuus työntekoon, henkilökohtaiset suhteet liiketoiminnassa, tunteiden näyttäminen työssä, ihmisten keskittyminen henkilökohtaisiin saavutuksiinsa sekä aikaisempien saavutusten vaikutus sosiaaliseen asemaan. Nämä tekijät ja niiden tärkeydet eroavat eri kulttuureiden välillä ja myös naapurimaiden välillä saattaa olla suuria eroja näiden tekijöiden suhteen (Trompenaars ym., 2010).

### 3.1.3 Päätöksenteko

Päätöksentekoprosessit sekä se ketkä osallistuvat päätöksentekoprosesseihin eroavat toisistaan eri kulttuureissa ja näillä tekijöillä voi olla suurikin merkitys työryhmän sisäisen arvostuksen sekä luottamuksen luomisessa (Amster & Böhm, 2015). Amster ja Böhm (2015) toteavat että yleistetysti päätöksenteko tapoja on kahdenlaisia: joko päätökset tehdään johtajien toimesta, kuten Yhdysvalloissa, Kiinassa tai Intiassa, tai kuten Japanissa, jossa päätöksentekoon osallistuvat yleensä myös muut sidosryhmät. Kulttuureissa, joissa johtajat tekevät päätökset päätöksentekoprosessi on nopea, mutta jälkikäteen saattaa ilmaantua yllättäviä ongelmia. Kulttuureissa, joissa myös sidosryhmät osallistuvat päätöksentekoon, on projektin läpivienti monesti sujuvampaa (Amster & Böhm, 2015). Merkittävä huomio on, että maanosien sisällä esiintyy suuriakin eroja päätöksentekotavoissa. Esimerkiksi Kiinassa yleinen intuitiivinen ja nopea päätöksenteko tapa eroaa suuresti Japanissa käytetystä hitaasta ja sidosryhmät osallistavasta päätöksentekotavasta (Yates & Oliveira, 2016). Valtaetäisyyttä voidaan verrata yleistetysti päätöksenteon tapoihin ja proseduureihin sekä siihen ketkä päätökset tekevät. Kuitenkin sillä erotuksella, että voimaetäisyyttä ei voida suoranaisesti käyttää mallintamaan päätöksenteon tapaa, koska Amsterin ja Böhm (2015) tutkimus korostaa sidosryhmien roolia päätöksenteossa, ei organisaatioiden johtaja-alainen suhdetta. Esimerkiksi Japanissa valtaetäisyys työntekijän ja alaisen välillä on suuri, mutta päätöksentekoon osallistuvat johtajien lisäksi muutkin sidosryhmät (Yates ym., 2016).

### 3.1.4 Projektin läpivienti

Neljäs IT-projektien kannalta tärkeä kulttuurisidonnainen ero on projektin läpivienti. Suunnittelu, aikataulut ja toteutus ovat vaiheita, jotka sisältyvät jokaiseen IT-projektiin, mutta näiden vaiheiden sisällöt sekä käytännön toteutukset poikkeavat paljon toisistaan eri maissa ja kulttuureissa (Böhm, 2013). Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin (2010) tutkimuksesta nousee esille yhtenä tekijänä asenteet aikaa kohtaan, joka tarkoittaa missä määrin ihmiset keskittyvät joko pitkäjänteiseen suunnitteluun tai lyhytaikaiseen suunnitteluun. Walsham (2002) toteaa kulttuurien erilaisten aikakäsitysten olevan erityisen kriittinen tekijä pro-

jektien onnistumisen kannalta. Walshamin vuonna 2002 tekemä tutkimus intialais-jamaikalaisen ohjelmistokehitystyöryhmän yhteistyöstä nostaa eri kulttuurien aikakäsityksen huomioon tärkeyden esille projektinsuunnittelussa. Tässä tapauksessa jamaikalaisen juostava aikakäsitys ei sopinut alkuunkaan intialaisille, jotka asettivat tiukat aikarajat kyseisen projektin eri vaiheille. Tämän seurauksena jamaikalaiset tunsivat olevansa pakotettuja kyseisiin aikarajoihin ja heidän todettiin olevan stressaantuneempia ja sitä kautta työn tulos oli normaalia kehnompaa. (Walsham, 2002).

Esimerkiksi Intiassa kiinnitetään paljon huomiota projektin muodolliseen suunnitteluun sekä suorituskyvyn mittareihin, kun esimerkiksi Pohjois-Amerikassa päähuomio on tehtävien kuvauksissa ja määräaikaisten noudattamisessa (Amster & Böhm, 2015).

Huolimatta siitä onko kyseessä pitkä- vai lyhytnäköisesti suunniteltava projekti tulee projektin läpiviennin olla etukäteen yhteisesti hyväksytty työryhmän sisällä. Tällöin vältetään konflikteilta ja väärinymmärryksiltä suunnittelun, aikataulujen ja toteutuksen osalta. Jokaisen työryhmän jäsenen tulisi olla valmis joustamaan omista tottumuksistaan sekä ymmärtää se tosiasia, että kyseessä on kompromissiratkaisu, jossa otetaan huomioon kaikkien työryhmän jäsenten työskentelytottumukset. Tällöin voitaisiin saavuttaa mahdollisimman tasapuolinen ratkaisu. Näin on siis ideaalitulanteessa, mutta valitettavan usein käytännössä tämä ei toteudu ja tällöin projektityöryhmän sisällä törmätään konflikteihin. (Daojin, 2010.)

### 3.1.5 Prosessien seuraaminen

Viides kriittinen tekijä monimuotoisissa ja globaaleissa IT-projekteissa on määriteltävien prosessien seuraaminen, eli kuinka tarkasti prosesseja seurataan tai vastaavasti kuinka juostavasti prosesseja seurataan (Amster & Böhm, 2015). Tämä tekijä menee suurelta osin samaan lokeroon GLOBE-projektissa (House ym., 2004) ja kuuden ulottuvuuden mallissa (Hoefstede, 1984) esitetyn epävarmuuden välttämisen kanssa. Tämä siksi, koska jatkuvan ja säännöllisen prosessien seuraamisen avulla voidaan minimoida epävarmuutta aiheuttavia tekijöitä projektin eri vaiheissa. Amsterin ja Böhmien (2015) tutkimuksessa käy ilmi, että Keski-Euroopan maissa ja Pohjoismaissa työryhmän jäsenet ovat tehokkaimpia sekä mukavuusalueellaan silloin, kun projektin vaiheet sekä ympäristö on tarkasti määritelty sekä heillä on tarkat ohjeet joita seurata.

Sitä vastoin Etelä-Amerikassa ja Itä-Euroopassa työntekijät kokevat olevansa kahlittuja ja valvottu, jos heille määritellään tarkat säännöt ja toimintatavat. Näissä maissa on totuttu työskentelemään vähemmän ohjatuissa ympäristöissä, jolloin ihmisillä on vapaus tehdä kuten parhaaksi näkevät ja tällöin he saavat itsestään parhaat voimavarat irti. (Trompenaars & Hampden-Turner, 2010).

## 4 KONFLIKTIEN VÄLTÄMINEN

Monikulttuurisuuden ja monimuotoisuuden hallinta on yksi kriittisistä menestystekijöistä IT-projektien kannalta. Edellisissä luvuissa käsitellyt erot ja haasteet tulisi tunnistaa jo ennen projektin aloittamista, jotta voidaan tehdä toimintasuunnitelma konfliktien välttämiseksi. Erojen tunnistamisen lisäksi onkin tärkeää tietää millä tavoin konfliktit voidaan välttää ja mitä työkaluja niiden tähän on olemassa. Toimivan monimuotoisuuden johtamisen strategian luominen on eräs suurimmista haasteista nykyisille globaalisti toimiville yrityksille. Tämän takia onkin ensiarvoisen tärkeää luoda organisaation sisälle monikulttuurisuutta ja sen ymmärtämistä tukeva ilmapiiri, jonka tukena on toimiva strategia. (Harrison, Price, Gavin & Florey, 2002).

Tiimin elinkaari on hyvin samankaltainen riippumatta siitä millä alalla kyseinen tiimi toimii. Kuitenkin sillä erotuksella, että virtuaalisen tiimin elinkaarimalli eroaa hieman samassa maantieteellisessä paikassa sijaitsevan tiimin elinkaarimallista (Scarlat, Zarzu & Prodan, 2014). Kanawattanachal ja Yoo (2007) tuovat myös esille saman huomion siitä, kuinka virtuaalinen tiimi sekä tiimin muodostaminen eroavat perinteisestä tiimin muodostamisesta. Tästä syystä tiimin elinkaarimallin esittely ja läpikäynti tulee olla selvä ainakin projektin johtoryhmälle.

Kulttuurienvälisen ymmärryksen syventämisen tueksi on kehitetty erilaisia teorioita ja käytännön keinoja kuten ”Cross-Cultural Training”, joka on abstrakti käsite kaikelle kulttuurien välisen tietämyksen lisäämiselle. Tämän lisäksi on olemassa esimerkiksi käytännön työhön kehitetty Cultural Navigator verkkoalusta, jonka avulla voidaan opetella kulttuurien välisiä eroja. Cultural Navigator on organisaation tarpeiden mukaan kustomoitava verkkoalusta, jonka avulla eri kulttuureista tulevat sidosryhmät ja työntekijät voivat opetella muiden samaan organisaatioon kuuluvien henkilöiden kansallisten kulttuurien ominaispiirteitä erilaisten kysymysten sekä harjoitusten avulla. (Cultural Navigator, 2017).

Monimuotoisesta IT-projektitiimistä puhuttaessa on ensimmäisenä tehtävä selväksi projektitiimin lähtöasetelma. Eli onko kyseessä samassa paikassa sijaitseva tiimi, jonka jäsenillä on erilaiset etniset taustat, virtuaalinen tiimi vai

asetelma, jossa tiimin jäsenet projektin johtajaa lukuun ottamatta koostuvat samasta etnisestä ryhmästä. Jokaista projektitiimiä on tarkasteltava uniikkeina kokonaisuuksina, jolloin keinot konfliktien välttämiseen ovat erilaisia. (Scarlat ym., 2004.) Seuraavaksi käydään läpi yleisesti käytettyjä projektitiimin muodostamiskeinoja sekä keinoja konfliktien välttämiseen.

## 4.1 Tiimin muodostaminen

Projektin johtajan ja johtoryhmä ovat avainasemassa toimivan työryhmän luomisessa, joka tietenkin vaatii tuekseen koko organisaatiossa vallitsevan monikulttuurisuuden ymmärtämisen ja sen tärkeyden tiedostamisen. Organisaation antamasta tuesta huolimatta projektin johtaja voi vaikuttaa paljon siihen, mihin suuntaan työryhmän sisäinen kemia lähtee rakentumaan ja kuinka hyvin työryhmän jäsenet saavat itsestään parhaan potentiaalin irti. (Halverson & Tirmizi, 2008.)

Toimivan monikulttuurisen työryhmän muodostumista edesauttaa, että projektin johtoryhmällä on kokemusta kansainvälisestä työympäristöstä. Tällöin mahdollisista konflikteista on jo kokemusta ja niiden ennaltaehkäisy on helpompaa. Projektin johtoryhmän tulisi myös olla tietoinen siitä mitkä kulttuurisidonnaiset käyttäytymismallit ovat kunkin työryhmän jäsenen taustalla, jolloin tiedetään millä tavoin eri asioihin tulisi reagoida. (Stetten, Beimborn & Weitzel 2012).

Yhtenäisten toimintatapojen luominen on ensiarvoisen tärkeää toimivan IT-projektin kannalta, mutta toimintatapoja määriteltäessä projektin johdon tulisi huomioida työntekijöiden erilaiset etniset taustat, jotta saataisiin luotua kaikkia tyydyttävä kompromissiratkaisu. Projektityöryhmän sisäiseen kommunikaatioon vaikuttavat kulttuuritekijät tulee tunnistaa, jotta vältytään kommunikaatio-ongelmilta. Erityisen tärkeää on tiedostaa, kuinka toimitaan, jos kommunikaatio-ongelmat ovat jo ehtineet aiheuttaa konflikteja. Kieli ja kielitaito ovat avainasemassa IT-projekteissa, koska kyseessä on hyvin tekninen ala, jossa työ pitää sisällään paljon teknisiä sanoja. Tällöin pienikin väärinymmärrys tiiminjäsen kesken voi johtaa vakaviin seurauksiin projektin lopputuloksessa. (Scarlan, ym. 2014).

Scarlan, Zarzu ja Prodan (2014) esittävät myös jatkuvan tai useasti tapahtuvan sisäisen arvioinnin tärkeyden konfliktien ennaltaehkäisyssä. Sisäistä arviointia ja toimintatapojen toimivuutta voidaan selvittää kehityskeskusteluilla tai lomakekyselyillä, jotta projektin johtoryhmä pysyy tietoisena kulloisestakin tilanteesta sekä pystyy tarvittaessa muuttamaan toimintatapoja ja käytänteitä, jos niiden todetaan toimivan puutteellisesti.

Huang (2016) esittää seuraavia konkreettisia keinoja monikulttuurisen projektityöryhmän hallintaan:

Tiiminjäsenten välisten suhteiden luomiselle tulisi varata riittävästi aikaa. Mikäli aikaa ei ole tai sitä on hyvin vähän, tulisi silti pyrkiä järjestämään edes hieman aikaa nimenomaan sosiaalisten suhteiden luomiselle, jotta tiimin jäsenet

pystyisivät vaihtamaan kokemuksiaan ja sitä kautta luomaan kokonaiskuvaa muista henkilöistä. Tiimin hyvä keskinäinen kemia auttaa myös käsittelemään väistämättömiä väärinkäsityksiä helpommin, jolloin todennäköisyys sille, että joku ottaa väärinkäsitykset henkilökohtaisesti vähenevät. (Huang 2016)

Viimeisenä kohtana Huang (2016) nostaa esille paikallisten tapojen tuntemisen. Tämä on erityisen tärkeää silloin kun kyseessä on IT-projekti, joka toteutetaan jossakin muussa maassa kuin mistä projektin johtaja on kotoisin. Tällöin on ensiarvoisen tärkeää tuntea paikallisen kulttuurin ominaispiirteet, kommunikointitavat sekä esimiehen asema kyseisessä kulttuurissa, jotta välttyään mahdollisilta konflikteilta.

## 4.2 Virtuaaliset tiimit

IT-projektityöryhmän sijaitessa eri maantieteellisissä paikoissa, tulee ottaa huomioon virtuaalisen tiimin muodostuksen erityispiirteitä, jotta tiimin sisäinen kemia saadaan muodostettua mahdollisimman hyväksi. Koska virtuaalinen tiimi toimii hieman eri tavoin kuin tavanomainen samassa maantieteellisessä paikassa sijaitseva työryhmä, on sen muodostaminen myös erilainen prosessi (Powell, Piccoli, & Ives, 2004). Virtuaalinen tiimi ja tiimin muodostaminen ei aina ole sidoksissa monikulttuurisuuteen, koska voivathan tiimien jäsenet olla kotoisin samasta maasta, mutta tekevät silti töitä eri maantieteellisistä paikoista. On kuitenkin tärkeä ottaa huomioon virtuaalinen tiimi osana mahdollisten konfliktien välttämistä monikulttuurisessa työympäristössä, koska hyvin usein virtuaaliset tiimit ovat heterogeenisiä ja tällöin on tarpeellista huomioida virtuaalisen tiimin muodostuksen erityispiirteet. (Järvenpää & Leidner, 1999).

Tiimin muodostamisen teoreettisena perustana on käytetty jo vuosikymmeniä Tuckmanin (1965) luomaa tiimin elinkaarimallia. Tuckmanin malli (1965) koostuu neljästä eri vaiheesta: muodostaminen (forming), sekoittuminen ja roolien jako (storming), käytänteiden hyväksyminen (norming) ja suorittaminen (performing).

Tuckmanin tiimin elinkaarimalli (1965) on monelta osin haasteellinen sekä puutteellinen käytettäväksi virtuaalisten tiimien muodostuksessa (Furst, Reeves, Rosen & Blackburn, 2004). Alla olevassa taulukossa on esitetty perinteisen tiimin muodostaminen vaiheet Tuckmanin (1965) ja Gersicik (1988) mukaan, sekä on on tarjottu ratkaisuja eri vaiheisiin Furstin, Reevesin, Rosen ja Blackburnin (2004) tutkimuksen perusteella.

Taulukko 2. Virtuaalisen tiimin muodostamisen haasteet verrattuna perinteisen tiimin muodostamiseen (perustuu Furst, ym. 2004).

Virtuaalisen projektitiimin muodostamisen vaiheet				
Tuckmann Gersick	Forming (Muodostus)	Storming (Sekoittuminen)	Norming (Hyväksyntä)	Performing (Suoritus)
Tiimin muodostamisen kuvaukset eri vaiheissa	Tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa, luovat keskinäistä luottamusta sekä määrittelevät yhteiset päämäärät.	Erot ja yhtäläisyydet tulevat esille, jolloin voidaan törmätä konflikteihin rooleja ja vastuualueita määriteltäessä.	Tiimin jäsenet tunnistavat ja hyväksyvät tavat tiedon jakamiseen, yhdessä työskentelyyn sekä strategian toteuttamiseen.	Tiimin jäsenet työskentelevät yhdessä kohti projektin päämäärää, aktiivisesti toisiaan auttaen ja rohkaisten.
Virtuaalisen tiimin muodostamisen haasteet eri vaiheissa	Vähemmän mahdollisuuksia epämuodolliseen suhteiden luomiseen, riskinä stereotyyppiset oletukset sekä hitaampi luottamuksen luominen.	Yksipuolisten kommunikointikanavien käyttö voi lisätä väärinymmärryksiä sekä vähentää työntekijöiden vastuuta omista teoistaan, koska ei tarvitse kohdata kollegoja kasvotusten	Käytänteiden luominen voi olla hankalaa erilaisista kommunikointitavoista, nopeudesta ja vastaamisen nopeudesta johtuen.	Haavoittuvuus toimipaikkojen muille töille, turhautuminen vapaamatkustajiin sekä epätahtinen kommunikointi tiimin jäsenten välillä.
Ratkaisut virtuaalisen tiimin eri muodostusvaiheiden haasteisiin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realistiset odotukset</li> <li>• Selkeä tavoite</li> <li>• Yhteisymmärrys tiimin identiteetistä</li> <li>• Ylempien johtajien tuki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tapaamiset kasvokkain</li> <li>• Konfliktien tiedostaminen</li> <li>• Tiimin jäsenten rohkaiseminen yhteistyöhön haasteista huolimatta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selkeät päivämäärät ja aikataulut</li> <li>• Selkeät käytänteet tiedon jakamiseen</li> <li>• Vastuualueiden selkeä jako</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation täytyy tukea virtuaalista tiimityöskentelyä</li> <li>• Riittävästi resursseja projektin toteuttamiseen</li> </ul>

Kanawattanachal ja Yoo (2007) esittävät edellä kuvatun taulukon lisäksi kaksi virtuaalisten tiimien keskinäisen kemian ja luottamuksen muodostamisen kannalta erityisen tärkeää tekijää. Ensimmäisenä huomioon otettavana asiana on tiimin sisäisen säännöllisen tehtäväperustaisen viestinnän luominen, jonka avulla kaikkia tiimin jäsenet pystyvät keskustelemaan ammatillisista asioista luoden kuvaa toistensa ammattitaidosta ja sitä kautta rakentaa keskinäistä luottamusta. Yhtä tärkeänä asiana pidetään ”jäätä murtavia” aktiviteetteja joiden avulla luodaan sosiaalisia suhteita sekä vahvistetaan tiimin jäsenten henkisiä sidoksia. Kun tiimin sisäinen tehtäväperustainen viestintä on saatu toimivaksi, tulee siirtyä säännöllisestä viestinnästä spesifioituun viestintään tiiminjäsenten kesken, jotta oikeat henkilöt keskustelevat keskenään. Tällöin säästetään aikaa ja resursseja, koska ei tarvitse noudattaa alussa käytettyjä strukturoituja kommunikointirunkoja. (Kanawattanachal & Yoo, 2007).

Toisena tärkeänä tekijänä Kanawattanachal ja Yoo (2007) esittävät selkeiden tehtäväroolien luomista tiimien jäsenille, mikä on varsin selvää missä tahansa projektissa. Erotuksena tähän perinteiseen roolien määrittelyyn esitetään roolien mahdollista muuttumista projektin kuluessa kerääntyvän ammattitaidon myötä. Virtuaalisen tiimin keskinäisen luottamuksen rakentamiseen menee

lähes poikkeuksetta pidempi aika kuin perinteisen tiimin luottamuksen muodostamisessa, mutta lopputulos on yleensä sama tai jopa parempi kuin perinteisissä tiimeissä. (Kanawattanachal & Yoo, 2007).

### 4.3 Kulttuurienvälinen harjoittelu

Kulttuurienvälinen harjoittelu tai kulttuuritietämyksen lisääminen on yleisesti käytetty keino kulttuurien välisten konfliktien hallintaan. Tämä on yleinen keino varsinkin silloin, kun kyseessä on ekspatriaatti eli ulkomaille työskentelemään lähetettävä henkilö. (Littrell, Salas, Hess, Paley & Riedel, 2006).

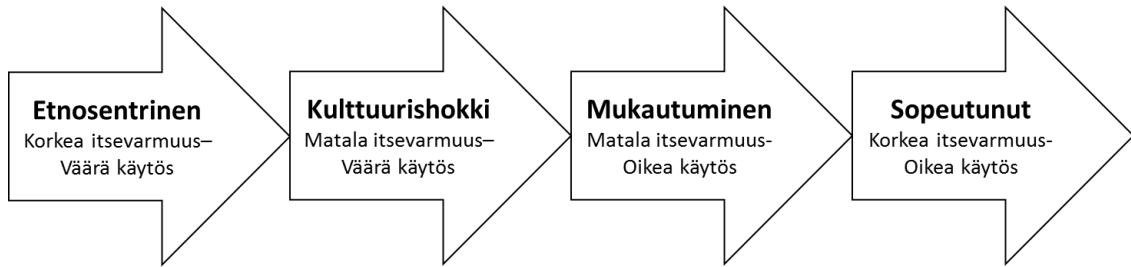
Kulttuurienvälisen harjoittelun tarkoituksena on lisätä ulkomaille lähetettävän työntekijän tehokkuutta ja suorituskykyä sekä myös varmistaa henkilön hyvinvointi. Tuottavan työn ja ulkomaankomennuksen onnistumiseksi tulisi kulttuurienvälisen harjoittelun pitää sisällään ainakin seuraavat asiat: avustus kyseistä maata koskevien tietojen hankkimisessa, tiedon lisääminen kyseisestä kulttuurista sekä paikallisista tavoista. Toisena tärkeänä kohtana on avustaminen erilaisten käytöstapojen tunnistamisessa, tulkitsemisessa ja kunnioittamisessa, jotta kyseinen ekspatriaatti pystyisi helpommin kehittämään kulttuurien välistä ymmärrystä sekä muokkaamaan omaa käytöstään kohdemaan tapoja vastaavaksi. Kolmantena kohtana on avustus erilaisissa tilanteissa käyttäytymistä varten, jotta kyseinen henkilö pystyisi käsittelemään tehokkaasti kulttuurisidonnaisia käytöstapoja sekä kehittämään monikulttuuriseksi itse oppijaksi. (Littrell ym., 2006.)

Kulttuurienvälisen harjoittelun käytännön toteuttamiseksi on kehitetty lukuisia eri keinoja kuten esimerkiksi erilaiset tehtävät, simulaatiot, luennot ja valmentaminen kohdemaassa (Littrell ym., 2006).

Aiemmin mainittu Cultural Navigator on yksi esimerkki kulttuurienvälisen harjoittelun käytännön toteutuksesta. Alla esitetty kuvio (kuvio 2) havainnollistaa vieraaseen kulttuuriin sopeutumisen prosessia. Kulttuuriin sopeutuminen noudattaa lähes poikkeuksetta samaa kaavaa riippumatta henkilöstä. Erotuksena eri vaiheiden kestot voivat kuitenkin vaihdella suuresti eri henkilöiden välillä, joka johtuu monien eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Aikaisempi kokemus vieraista kulttuureista helpottaa lähes aina sopeutumista (Littrell, ym. 2006).

Littrell ym. (2006) nostavat esille myös ekspatriaatin oman motivaation vieraaseen kulttuuriin sopeutumisessa. mikäli henkilö on motivoitunut oppimaan uudesta kulttuurista, tällöin hän todennäköisesti sopeutuu nopeammin kuin henkilö joka ei ole yhtä motivoitunut. Kulttuuriin sopeutuminen noudattaa hyvin usein oheisessa mallissa kuvattua kaavaa, mutta eri vaiheiden pituudet saattavat vaihdella hyvinkin paljon eri henkilöiden välillä (Littrell, 2006).





Kuvio 2. Kulttuuriin sopeutumisen prosessi (perustuu Littrell, ym. 2006).

Kulttuurienvälisen harjoittelun käytännön toteutus riippuu paljon henkilöistä jotka osallistuvat tähän harjoitukseen. Jos kyseisellä henkilöllä on aikaisempaa kokemusta ulkomailla työskentelystä, on hän tällöin todennäköisemmin tietoinen siitä, kuinka kulttuurin sopeutuminen käytännössä toimii. Sitä vastoin henkilöllä, jolla ei ole aikaisempaa kokemusta ulkomailla työskentelystä voi sopeutuminen kestää kauemmin. Käytännöntoteutus täytyy myös suunnitella kohdemaan mukaan, koska erot kulttuurien välillä voivat olla hyvin suuria. (Littrell, ym. 2006).

Kulttuurienväläinen harjoittelu on melko abstrakti käsite ja sille on vaikea määritellä jotakin tiettyä käytännöntoteutusta tai toimintamallia. Henkilöiden aikaisemmat kokemukset voivat vaihdella suuresti, joten kohdemaat tulee käsitellä erillisinä kokonaisuuksina. On myös otettava huomioon, että johdolla ja ulkomaille lähetettävillä henkilöillä voi olla erilaiset näkemykset siitä mikä on tärkeää ja mikä ei. Näiden syiden takia kulttuurien välistä harjoittelua olisikin käsiteltävä aina tapauskohtaisesti eikä noudattaa tiettyä aiemmin käytettyä kaavaa. (Amster & Böhm, 2015).

## 5 YHTEENVETO

Tässä tutkielmassa tutkittiin monikulttuurisuuden luomia haasteita IT-projektityöryhmille sekä esitettiin keinoja, joilla mahdollisia haasteita tai konflikteja voidaan ehkäistä. Tutkielma kävi tutkimusaluetta läpi melko abstraktilla tasolla, keskittyen ainoastaan kulttuurieroihin, eikä kiinnittänyt huomiota siihen oliko kyseessä ohjelmisto- vai tietojärjestelmäprojekti tai että käytettiinkö projektissa vesiputousmallia vai ketteriä menetelmiä. Alussa esiteltiin taustaa siitä, miksi tätä aihetta on tärkeä tutkia. Lisäksi kerrottiin, kuinka monimuotoisuus on oikein hyödynnettynä merkittävä kilpailuetu sekä positiivinen voimavara, mutta huonosti hallittuna voi johtaa päinvastaiseen asetelmaan.

Johdannossa esitettiin tutkimuskysymyksiin vastattiin jokaiseen erikseen omassa luvussa ja tutkimuskysymyksethän olivat seuraavat:

- Mitkä ovat tärkeimpiä kulttuureja erottavia tekijöitä työelämä kontekstissa?
- Mitkä ovat tärkeimmät kulttuurisidonnaiset menestystekijät IT-projektissa?
- Miten IT-projektitiimin välisiä konflikteja pystytään välttämään?

Toisessa luvussa esiteltiin aluksi tutkielmassa käytetyt keskeiset käsitteet ”diversity” ja ”global IT-project” sekä vastattiin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, joka koski tärkeimpiä kulttuureja erottavia tekijöitä työelämäkontekstissa. Tämän tutkimuskysymyksen osalta vastaukset pohjautuivat pitkälti GLOBE-projektin (House ym., 2004) tuloksiin, joka perustui yhdeksään keskeisimpään käyttäytymisklusteriin maanosien kulttuurien välillä. Maakohtaiset tulokset vaihtelivat myös verrattain paljon keskenään, jopa naapurimaiden välillä. Globe-projektin (House ym., 2004) valtavan koon takia, 62 eri maata, ei ollut järkevää käydä maakohtaisia tuloksia läpi, vaan käyttää yleistystä eri käyttäytymisnormeista, jotka tuloksissa jaettiin maanosakohtaisiin ryhmiin. Jokaisen käyttäytymisklusterin kohdalla myös mainittiin esimerkkimaita niin korkeita pisteitä kuin matalia pisteitä saaneista maista, jotta saatiin luotua konkreettisia esimerkkejä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla siis saatiin yleis-

tettyjä malleja ihmisten käyttäytymisestä eri maanosissa, joita käytettiin tukena seuraavan luvun tuloksissa, jotka käsittelevät IT-projektin kannalta relevantteja kulttuurisidonnaisia tekijöitä.

Kolmannessa luvussa etsittiin vastauksia siihen mitkä ovat IT-projektien kannalta tärkeimpiä kulttuurisidonnaisia tekijöitä. Tuloksista kävi ilmi, että IT-projekteissa relevantit kulttuurisidonnaiset tekijät ovat yhteydessä GLOBE-projektin (House ym., 2004) tulosten kanssa, mutta koostuvat useista GLOBE-projektin (House ym., 2004) ulottuvuuksista. Kulttuureja erottavat tekijät ovat olleet tiedossa jo pitkään, mutta nimenomaan IT-projekteissa tärkeitä kulttuurisidonnaisia tekijöitä on tutkittu varsin lyhyen aikaa. Kommunikaatio ja ihmisten väliset suhteet nousivat selvästi tärkeimmiksi menestystekijöiksi IT-projekteissa, myös päätöksenteko, prosessien seuranta ja projektin toteutus olivat tärkeitä onnistumisen kannalta. Lopputuloksena on päätelmä siitä, että vähintäänkin nämä viisi tekijää tulisi ottaa huomioon projektityöryhmän muodostamisessa. Lisäksi tulisi keskustella siitä, kuinka kukin näistä aspekteista tulisi käsitellä, jotta päädytään mahdollisimman toimivaan kompromissiratkaisuun.

Neljännessä luvussa käytiin läpi tiimin muodostamisen periaatteita ja tarjotaan ratkaisuja tiimin sisäisten konfliktien ennaltaehkäisyyn. Tuckmannin (1965) malli tarjoaa perusteorian tiimin perustamiseen samaan maantieteelliseen paikkaan, mutta virtuaalisen tiimin perustamisessa se ei ole yhtä toimiva. IT-projektit ovat hyvin usein virtuaalisia tiimejä tai koostuvat osittain virtuaalisista tiimeistä, jolloin tiimin sisäisen luottamuksen ja ihmissuhteiden luominen kestää kauemmin kuin perinteisellä tiimillä. Tähän kun lisätään vielä monikulttuurinen tiimi, erilaisine aikavyöhykkeineen, aikakäsityksineen ja kielellisine eroineen, ollaan tilanteessa joka voi huonosti johdettuna johtaa merkittäviin vaikeuksiin projektin läpiviennissä. Ratkaisuna monikulttuuristen virtuaalisten tiimien hallintaan nousi esille sana selkeys jokaisessa vaiheessa. Alussa tulee olla selkeä tavoite, jonka jälkeen konfliktien tiedostaminen ja yhteisymmärrys toimintatavoista, jota seuraavat selkeät vastualueet ja selkeät päivämäärät.

Neljännessä luvussa käsiteltiin vielä hieman erillisenä osiona "Cross-Cultural Training" eli kulttuurienvälinen harjoittelu, joka on käytännössä mitä tahansa kulttuuritietämyksen lisäävää toimintaa. Kulttuurienvälistä harjoittelua käytetään keinona välttää mahdollisia kulttuurieroista johtuvia konflikteja sekä helpottaa vieraaseen maahan sopeutumista. Kulttuurienvälinen harjoittelu on erityisen käyttökelpoinen työkalu silloin, kun työntekijöitä lähetetään toiseen maahan komennukselle. Lisäksi se on hyödyllinen keino myös silloin, kun työntekijät työskentelevät kotimaistaan, mutta muodostavat virtuaalisen tiimin.

Koko tutkielman lopputuloksena voidaan pitää, että IT-projektityöryhmää perustettaessa projektin johtoryhmän tulisi ottaa selville millaisia käyttäytymismalleja ja normeja työryhmäläisten kulttuureissa noudatetaan sekä millaisista etnisistä taustoista työryhmän jäsenet ovat kotoisin. Tällöin pystytään suunnittelemaan yhteisiä toimintatapoja, jotta kiistat ja konfliktit pystyttäisiin minimoimaan. On myös tärkeä käsitellä eri maiden kulttuurit erillisinä, eikä tehdä liian pitkälle meneviä yleistyksiä, koska jopa naapurimaiden välillä voi olla suuriakin eroja käyttäytymisnormeissa. Kolmas tärkeä huomioitava asia on

tiiminmuodostus sekä erot virtuaalisen tiimin ja perinteisen tiimin muodostamisen välillä. Viimeisenä huomiona on, että työntekijöiden aikaisemmat kokemukset eri kulttuureista tulee ottaa huomioon kulttuurienvälistä harjoittelua suunniteltaessa. Tällä pyritään tarjoamaan jokaiselle henkilölle hänen tarvitsemansa tiedot muiden tiiminjäsenten kulttuureista.

Monimuotoisuuden hallinta on hyvin monisyinen aihe, eikä yhtä oikeaa toimintamallia ole olemassa, vaan jokainen projektityöryhmä on yksilöllinen, jota tulee tarkastella omana kokonaisuutena. Kulttuurisidonnaisia ongelmia voidaan välttää kiinnittämällä huomiota tiiminmuodostukseen sekä tutustumalla kulttuureihin.

Tässä tutkielmassa keskityttiin kulttuurisidonnaisten erojen käsittelyyn sekä teorioiden että aiempien tutkimusten käytännön havaintojen kautta. Aiheesta olisi mahdollista tehdä empiiristä jatkotutkimusta monimuotoisten työryhmien aiheuttamista haasteista suomalaisissa IT-alan yrityksissä. Toki jatkotutkimuksen aiheena voisi olla myös muu kuin suomalainen IT-alan yritys, mutta tutkimus nimenomaan suomalaisen työntekokulttuurin yhteistoiminnasta muiden kulttuurien kanssa olisi erityisen mielenkiintoinen. Tällöin voitaisiin tehdä case-tutkimus kyseisen yrityksen toimintatavoista sekä saataisiin empiiristä tietoa, siitä kuinka monikulttuurinen projektityöryhmä toimii ja mitä haasteita projektityöryhmä on kohdannut tai millä tavoin ongelmat on ratkaistu.

## LÄHTEET

- Amster, R. & Böhm, C. (2015). Culture-Based Behaviors in Global IT Projects – An Investigative Study with Indian Managers of Outsourcing Projects. *Procedia Computer Science*. 64(1). 232-239.
- Böhm, C. (2013). Cultural Flexibility in ICT Projects: A New Perspective on Managing Diversity in Project Teams. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 14(2). 115-122.
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*. 50(3). 352-364.
- Cultural Navigator. (2017). Haettu 25.5.2017 osoitteesta <https://www.culturalnavigator.com/CN7/login.aspx>
- Daojin, F. (2010). *Analysis of critical success factors in IT project management*. Industrial and Information Systems (IIS), 2010 2<sup>nd</sup> International Conference. 2(1, 487-490).
- Dhar, S. & Balakrishnan, B. (2006). Risks, Benefits, and Challenges in Global IT Outsourcing: Perspectives and Practices. *Journal of Global Information Management*. JGIM. 14(3). 40-69.
- Dingsoyr, T. & Smite, D. (2014). Managing Knowledge in Global Software Development Projects. *IT Professional*. 16(1), 22-29.
- Egan, T. M. (2005). Creativity in the context of team diversity: Team leader perspectives. *Advances in Developing Human Resources*. 7(2). 207-225.
- Faraj, S. & Sambamurthy, V. (2006). Leadership of Information Systems Development Projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(2), 238-249.
- Furst, S. A., Reeves, M., Rosen, B. & Blackburn, R. S. (2004). Managing the life cycle of virtual teams. *The Academy of Management Executive*. 18(2). 6-20.
- Gelfand, M., Raver, J. L., Nishii, L., Leslie, L. M., Lun, J., Lim, B., C. & Yamaguchi, S. (2011). Differences between tight and loose cultures: A 33-nation study. *Science*. 332(6033). 1100-1104.
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31: 9-41.
- Halverson, B. C. & Tirmizi, S. A. (2008). *Effective Multicultural Teams*. Springer Science & Business Media B.V.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H. & Florey, A. T. (2002). Time, teams and task performance: Changing effects of surface and Deep-level diversity. *The Academy of Management Journal*. 45(5). 1029-1045).
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Sage, Beverly Hills.
- House R. J., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman P. W. & Gupta V. (2004). *Culture, leadership, and organizations –the GLOBE study of 62 societies*. Sage, Thousand Oaks.

- Huang, J. (2016). The Challenge of Multicultural Management in Global Projects. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 226(1). 75-81.
- Javidan, M. & Dastmalchian, A. (2009). Managerial implication of the GLOBE project: A study of 62 societies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 47(1). 41-58.
- Järvenpää, S. L. & Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*. 10(6). 791-815.
- Kabir, M. & Rusu, L. (2013). A Framework for IT Project Development in a Large Company. *Procedia Technology* (9. painos), 687-696.
- Kanawattanachal, P. & Yoo, Y. (2007). The Impact of Knowledge Coordination on Virtual Team Performance over Time. *MIS Quarterly*. 31(4). 783-808.
- Khaled, E. E. & A. Gunes, K. (2008). A Replicated survey of IT Software Project Failures. *IEEE Software*, 25(5), 84-90.
- Kitayama. S. & Uskul, A. K. (2011). Culture, mind and the brain: Current evidence and future directions. *Annual Review of Psychology*. 62(1). 419-449.
- Krishna, S., Sahay, S. & Walsham, G. (2004). Managing cross-cultural issues in global software outsourcing. *Communications of the ACM*. 47(4). 62–66.
- Littrell, L., N., Salas, E., P.Hess, K., Paley, M. & Riedel, S. (2006). Expatriate Preparation: A Critical Analysis of 25 Years of Cross-Cultural Training Research. *Human Resource Development Review*. 5(3). 355-388.
- Marrewijk van, A. (2010). Situational construction of Dutch-Indian cultural differences in global IT projects. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 368-380.
- Mukherjee, D., Hanlon, S., Kedia, B. & Srivastava P. (2012). Organizational identification among global virtual team members. The role of individualism-collectivism and uncertainty avoidance. *Cross Cultural Management*. 19(4). 525-545.
- Narayanaswamy, R. & Henry, R. M. (2005). *Effects of culture on control mechanisms in offshore-outsourced IT projects*. In J. E. Moore and S. E. Yager (Eds.), *Proceedings of the 2005 ACM SIGMIS CPR 2005, ACM SIGMIS CPR Conference on Computer Personnel Research*. 139–145. New York: ACM Press.
- Nguyen-Duc, A., Cruzes, D. & Conradi, R. (2015). The impact of global dispersion coordination, team performance and software quality - A systematic literature review. *Information and Software Technology*. 57(1). 277-294.
- Okoli, C. & Schabram, K. (2010). A guide to conducting a systematic literature review of information systems research. *Sprouts Work. Pap. Inf. Syst*, 10(26).
- One-Ki, L., Blake, R. & Baby, D. (2015). A Framework of Risk in Global IT Projects and Mitigation Strategies from Service-Oriented Architecture. *Project Management : Concepts, Tools and Applications*, (1. painos). 277-298. Hershey : IGI Global.
- Powell, A., Piccoli, B. & Ives, B. (2004). Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*. 35(1). 6-36.
- Scarlat, C., Zarzu, C., L. & Prodan, A. (2014). Managing Multicultural teams. *Cross-Cultural Management Journal*. 16(1). 169-179.
- Schein, H. E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons. (3.

painos).

- Standish Group International. (2013). Chaos manifesto 2013. Haettu 6.5.2017 osoitteesta  
<https://larlet.fr/static/david/stream/ChaosManifesto2013.pdf>
- Stetten, A., Beimborn, D. & Weitzel T. (2012). Analyzing and Managing the Impact of Cultural Behavior Patterns on Social Capital in Multinational IT Project Teams. *Business & Information Systems engineering*. 4(3). 137-151.
- Suprateek, S. & Sundeep, S. (2004). Implications of space and time for distributed work: an interpretive study of US-Norwegian systems development teams. *European Journal of Information Systems*. 13(1). 3-20.
- Tuckman, B. W. (1965). Development sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(1). 384-399
- Tracinsky, N. & Järvenpää, S., L. (1995). Information systems design decisions in a global versus domestic context. *MIS Quarterly*. 19(4). 507-534
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2010). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Walsham, G. (2002). Cross-cultural software production and use: a structural analysis. *Management Information Systems Quarterly*. 26(4). 359-380.
- Yates, J. F. & de Oliveira S. (2016). Culture and Decision Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 136(1). 106-118.