

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Katarina Ilves

**KULTUURIDEVAHELINE KOMMUNIKATSIOON JA
VAJALIKUD KOMPETENTSID EESTI IKT-SEKTORI
ETTEVÕTETE MULTIKULTUURSETES MEESKONDADES**

Bakalaureusetöö

Õppekava ärindus, peeriala juhtimine ja töökorraldus

Juhendaja: Helina Vigla, MBA

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 9102 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Katarina Ilves.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 154778TABB

Üliõpilase e-posti aadress: katarina.ilves@gmail.com

Juhendaja: Helina Vigla, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. KULTUURIDEVAHELISE KOMMUNIKATSIOONI TEOREETILISED ALUSED	7
1.1. Kultuuridevaheline kommunikatsioon meeskondades	7
1.2. Juhi teadmised ja oskused kultuuridevahelisest kommunikatsioonist.....	10
1.3. Kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentsid	12
1.4. IKT-sektor ja kultuuridevaheline kommunikatsioon.....	16
2. UURINGU LÄBIVIIMINE IKT-SEKTORI ETTEVÕTETES	19
2.1. Uurimisobjekt ja-metoodika	19
2.2. Kvalitatiivse uuringu tulemused	22
3. LÄBIVIIDUD UURINGU ARUTELU JA JÄRELDUSED NING ETTEPANEKUD	32
3.1. Vastused püstitatud uurimisküsimustele	32
3.2. Järeldused	33
3.3. Ettepanekud	36
KOKKUVÕTE	39
SUMMARY	41
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	44
LISAD	48
Lisa 1. Intervjuu küsimused.....	48

LÜHIKOKKUVÕTE

Globaliseerumine on kaasa toonud vajaduse erinevast kultuurist ja rahvusest spetsialistide järele, mistõttu on kasvanud tarvidus mõista erinevaid kommunikatsioonipraktikaid ja kultuurilisi väärtusi. Seda eelkõige info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (edaspidi: IKT) sektoris, mis on juhtiv multikultuursete meeskondade loomises. Mitmed uuringud on ka näidanud, et ettevõtete ebaõnnestumine on seotud mitmete teguritega, milleks on kultuuridevahelise kommunikatsiooni oskuse ja kompetentside puudumine.

Käesolevas bakalaureusetöös on uurimisprobleemiks kultuuridevaheline kommunikatsioon meeskondades ning vajalike kompetentside puudumine liikmetel ja juhtidel.

Töö eesmärgiks on selgitada välja, kuidas toimib kultuuridevaheline kommunikatsioon Eesti IKT-sektori ettevõtete multikultuursetes meeskondades ning kaardistada meeskonna liikmete ja juhtide kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentse.

Uurimismeetodina on töös kasutatud kvalitatiivset poolstruktureeritud intervjuud, et saada sügavam arusaam uuritavast probleemist.

Uuringu tulemused näitasid, et igas ettevõttes on toimiv kultuuridevaheline kommunikatsioon ja sellest lähtuvalt ka probleemid erinevad. Uuringust selgus, et intervjueeritavad on teadlikud nende ettevõttes toimivast kultuuridevahelisest kommunikatsioonist, sellega seonduvatest probleemidest ning juhile vajalikest teadmistest ja oskustest, kuid siiski oli mitmete intervjueeritavate jaoks keeruline nimetada kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentse, mis peaksid liikmetel ja juhtidel olema.

Võtmesõnad: kultuuridevaheline kommunikatsioon, kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentsid, multikultuurset meeskonnad, IKT-sektor

SISSEJUHATUS

Ettevõtete globaliseerumine on kaasa toonud vajaduse erinevast rahvusest ja kultuurist spetsialistide järele, kellel on erinevad väärtused, kommunikatsioonistiilid ja keel (Holtbrügge *et al.* 2012, 89). Edukalt kultuuridevahelisest kommunikatsioonist on viimastel aastatel saanud põhiteema mitmetes uuringutes, kuna aina enam ettevõtted globaliseeruvad ning puutuvad kokku inimestega, kellel on erinev kultuur, religioon ja taust (Baric *et al.* 2013, 18). Seetõttu on kultuuridevahelisest kommunikatsioonist saanud põhiteema, mis nõuab kriitilist mõtlemist ja analüüsi (Beckers, Bsat 2014, 143).

Tööandjate seisukohalt on IKT-sektori töötajate võtmeoskusteks kiire kohanemisvõime muutuva töökeskkonna ja töö sisuga ning võime töötada efektiivselt meeskondades. Kuna organisatsioonid võivad olla piiriülesed ja multikultuursed, muudab see kommunikatsiooni, mistõttu on kasvanud vajadus keele- ja muude oskuste järgi, et edukalt toime tulla erinevates kultuuriruumides. (Tulevikuväljavaade... 2016, 80)

Varasemad uuringud on näidanud, et mitmete rahvusvaheliste ettevõtete ebaõnnestumine on seotud kolme teguriga: kultuuridevahelise oskuse ja kompetentside puudumise, suutmatusega suhelda efektiivselt rahvusvahelises keskkonnas ja valede käitumisreeglite kasutamisega läbirääkimistel. Seetõttu on kultuuridevahelise kommunikatsiooni mõistmine ja arendamine olulisel kohal. (Beckers, Bsat 2014, 143)

Lähtuvalt sellest on antud bakalaureusetöös uurimisprobleemiks kultuuridevaheline kommunikatsioon meeskondades ning vajalike kompetentside puudumine liikmetel ja juhtidel.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on selgitada välja, kuidas toimib kultuuridevaheline kommunikatsioon Eesti IKT-sektori ettevõtete multikultuursetes meeskondades ning kaardistada meeskonna liikmete ja juhtide kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentse.

Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgnevad uurimisküsimused:

1. Milliste kommunikatsiooni probleemidega puutuvad kokku multikultuursed meeskonnad?
2. Millised on juhile vajalikud kultuuridevahelise kommunikatsiooni teadmised ja oskused?
3. Millised on multikultuursete meeskondade liikmete ja juhtide kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentsid?
4. Milliseid kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentse peavad meeskonna liikmed ja juhid arendama?

Bakalaureusetöö objektiks on valitud Eesti IKT-sektori ettevõtete multikultuursed meeskonnad. Andmete kogumiseks kasutati kvalitatiivset poolstruktureeritud intervjuud, mis viidi läbi eelnevalt ettevalmistatud küsimuste põhjal.

Töö olulisemateks lähtematerjalideks olid A. V. Matveevi ja R. G. Milteri ning P. Chitakornkijisili artiklid, kus keskenduti kultuuridevahelisele kommunikatsioonile ja selleks vajalikele kompetentsidele. Samuti tuginetakse töö teoreetilises osas erinevatele teaduslikele artiklitele ja uurimustele. Kokku kasutatakse töös 44 allikat, millest enamus on inglise keeles.

Bakalaureusetöö on jagatud kolmeks osaks. Esimeses kirjeldatakse kultuuridevahelist kommunikatsiooni, juhi teadmisi ja oskusi kultuuridevahelises kommunikatsioonis, tehakse ülevaade kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentsidest ning IKT-sektorist. Teises osas antakse esmalt ülevaade uuringus osalenud organisatsioonidest, kirjeldatakse läbiviidud uuringut, selle tulemusi ja luuakse seoseid teoreetiliste seisukohtade ning uurnigu tulemuste vahel. Töö kolmandas osas annab autor vastused püstitatud uurimisküsimustele, teeb järeldused ja ettepanekud kultuuridevahelise kommunikatsiooni efektiivse toimimise ja selleks vajalike kompetentside kohta.

1. KULTUURIDEVAHELISE KOMMUNIKATSIOONI TEOREETILISED ALUSED

Bakalaureusetöö esimeses osas kirjeldatakse erinevaid teoreetilisi seisukohti kultuuridevahelisest kommunikatsioonist meeskondades, juhile vajalikest teadmistest ja oskustest ning tarvilikest kompetentsidest. Samuti annab töö autor ülevaate IKT-sektori olemusest ja kultuuridevahelisest kommunikatsioonist antud sektori ettevõtete meeskondades.

1.1. Kultuuridevaheline kommunikatsioon meeskondades

Multikultuursetest meeskondadest on saanud keskne teema, mida uuritakse juba mitmeid aastaid. Seoses suurenenud rahvusvahelise suhtlusega on multikultuurised meeskonnad muutunud üha tavalisemaks ja olulisemaks nähtuseks. (Stahl *et al.* 2010, 439) Multikultuurseid meeskondasid on defineeritud kui meeskondi, mis koosnevad liikmetest, kes esindavad eri rahvuseid ja liiguvad ühise eesmärgi suunas (Arman, Adair 2012, 658-664). Nad kõnelevad erinevaid keeli, on pärit erinevatest riikidest, neil on erinev sotsiaalne staatus, haridus ja palju muud (Jayanthi, Rajandran 2016, 111). Multikultuurse meeskonna liikmed esindavad lisaks oma kultuurile subkultuuri kui ka identiteeti (Effective... 2008, 7-9). Kuigi iga indiviid on mõjutatud mitmest kultuurilisest tegurist: etnilisest, organisatsioonilisest, professionaalsest (Shachaf 2008, 2), keskendutakse antud töös multikultuursusest rääkides meeskonna liikmete rahvuskultuurile.

Vajadus mõista erinevaid kommunikatsioonipraktikaid ja kultuurilisi väärtusi on suurem kui kunagi varem (Aritz, Walker 2014, 72). Multikultuurse meeskonna liikmed peavad omavahel rohkem suhtlema, et ületada kommunikatsiooni- ja tõlgendamisprobleeme ning tegelema efektiivselt konfliktide lahendamistega (Joshi, Roh 2009). Seega seisavad multikultuursete meeskondade juhid ja liikmed silmitsi väljakutsega, kuidas kasutada ära iga liikme tugevusi ja samal ajal vähendada kommunikatsiooniprobleeme (Behfar *et al.* 2006, 233).

Erinevates uuringutes on multikultuursete meeskondade kommunikatsiooni uurides kasutatud mõistet kultuuridevaheline kommunikatsioon, mis tähendab erineva kultuurilise taustaga inimeste omavahelist suhtlust (Chitakornkijasil 2009, 104). See on uuringuvaldkond, mis jälgib, kuidas erineva kultuurilise taustaga inimesed omavahel suhtlevad (Gore 2013, 61). Suhtlemaks efektiivselt inimesega teisest kultuurist, on väga oluline mõista tema kultuuri, kuna see aitab vähendada hoiakute ja käitumisega seotud barjääre (Dutta 2008, 8).

Kultuuriline erinevus võib muuta kultuuridevahelise kommunikatsiooni keeruliseks. Kultuur mõjutab tugevalt väärtuseid, uskumusi, maailmavaadet, mitteverbaalset käitumist, keelt ja suhtlemisviisi teistega. Iga kord, kui inimene valib sõnu, koostab lauseid ja saadab sõnumeid, kirjalikult või suuliselt, on need mõjutatud tema kultuurist. (Chitakornkijasil 2009, 104-105) Kultuuridevaheline kommunikatsioon ei tähenda ainult seda, et kõik meeskonnaliikmed võtavad omaks ühise keele ja väärtused, vaid nad pigem mõistavad teineteist, tunnustavad kõigi kultuure ja võtavad mitmekesisust kui eelist (Zarzu 2013, 70).

Seoses kultuuridevahelise kommunikatsiooniga võivad tekkida (Gore 2013, 62-64):

- füüsilised barjäärid – kuigi inimesed on omavahel paremini ühendatud telefonide ja Interneti kaudu, on olemas mitmeid füüsilisi barjääre nagu geograafiline asukoht, eraldatud tökohad;
- emotsionaalsed barjäärid – emotsionaalne käitumine hõlmab endas peamiselt hirmu, usaldamatust, kahtlust, kuna inimesed kuuluvad erinevatesse kultuuridesse, on seetõttu ka nende käitumine erinev;
- tajuga seotud barjäärid – inimesed tajuvad maailma erinevalt, see sõltub suuresti inimesest ja olukorrast;
- kultuurilised barjäärid – teadmatus teise inimese kultuurist võib kahjustada kommunikatsiooniprotsessi, näiteks positiivne uudis ühele võib olla negatiivne teisele;
- keelebarjäärid – inimesed väljendavad oma tundeid, emotsioone, ideid, mõtteid ja kogemusi teatud keeles. Väga palju kasutatakse sisutuid fraase, kõnekeelseid väljendeid, mis võivad kokkuvõttes olla barjääriks, eriti kui vastaspool ei mõista saadetud sõnumi konteksti;
- soolised barjäärid – omavahel suheldes võib vastaspool olla endas ebakindel, mistõttu ei edastata sõnumit vabalt ja võib tekkida barjäär kommunikatsioonis.

Kultuuridevahelises kommunikatsioonis puutuvad meeskonnad eelkõige kokku kahe probleemiga: sõnumite saatmine ja erinev keel. Tihtipeale, kui omavahel saadavad sõnumeid inimesed, kellel

on erinev kultuur, erineb saadetud sõnumi mõte algsest. Arusaamatused tekivadki sageli just siis, kui inimene mõistab sõnu, kehakeelt ja käitumist erinevalt, nii nagu on kombeks tema kultuuriruumis. Sõnad, kehakeel või käitumine võivad tähendada inimesele midagi muud kui me eeldame. Teine probleem on erinev keel, mida töökohas kõneletakse. Mõned inimesed võivad suhtuda rahulikult sellesse, kui ettevõttes, kus kõneletakse inglise keeles räägivad hispaania päritoluga töötajad oma rahvuskeeles, kuid mitmele inimesele võib see tekitada negatiivseid tundeid. Näiteks arvatakse, et neid ei taheta kaasata vestlusesse või räägitakse neist. (Laroche, Yang 2014, 45-49)

Kultuuri ja keelt on keeruline eraldada. Keel ei ole vaid sõnad ja grammatilised reeglid, vaid see soodustab erineva kultuurilise taustaga inimeste omavahelist suhtlust. (Chitakornkijasil 2009, 105) Kuigi rahvusvaheliseks keeleks peetakse inglise keelt, võivad inglise keeles rääkides tekkida arusaamatused, mis on seotud häälduse, aktsendi või vale tõlke kasutamisega (Brett *et al.* 2006, 4). Lisaks sellele tekivad arusaamatused siis, kui ei teata väga hästi keelt, sõnu, sümboleid ja tähiseid. Mitteverbaalne kommunikatsioon, kehakeel, metafoorid, võrdlused ja palju muud mõjutavad samuti kommunikatsiooni negatiivselt. (Gore 2013, 64) Mõnikord ei suuda oma mõtteid väljendada just kõige suurema kogemuse ja teadmistega meeskonnaliige. See põhjustab aga frustratsiooni, kannatamatust ja omavahelisi konflikte. (Heinz 2014, 125)

Oluline on meeles pidada, et kommunikatsioon ei ole ainult sõnumi saatmine, vaid ka kindlaks tegemine, et sõnumi mõte jõudis kohale nii nagu saatja plaanis. Mida suurem on inimeste kultuuriline erinevus, seda suurema tõenäosusega tõlgendatakse üksteisele saadetud sõnumeid valesti. Üldjuhul inimesed, kellel on sarnane kultuuriline taust, mõistavad sõnumeid ühte moodi. (Laroche, Yang 2014, 52) Samuti mõistavad sõnumi sisu sarnaselt need liikmed, kes on varasemalt koos meeskonnas töötanud (Ochieng, Price 2010, 455). Mõistmaks teise inimese kultuuri, on vaja seda tundma õppida. Näidates ka huvi oma partneri kultuuri vastu, aitab see siluda omavahelisi suhteid. (Laroche, Yang 2014, 52)

Kokkuvõtteks võib öelda, et kultuuridevaheline kommunikatsioon tähendab erineva kultuurilise taustaga inimeste omavahelist suhtlust. Kuna meeskonnad puutuvad kultuuridevahelises kommunikatsioonis kokku mitmete probleemidega, milleks on eelkõige sõnumite edastamine ja erinev keel, on oluline, et juhul oleksid vajalikud teadmised ning oskused, millele autor keskendub järgmises alapeatükis.

1.2. Juhid teadmised ja oskused kultuuridevahelisest kommunikatsioonist

Globaliseerumine loob ettevõtetele mitmeid võimalusi, kuid toob kaasa ka väljakutseid. Üheks suurimaks väljakutseks on mõista ja hinnata kultuurilisi väärtusi, praktikaid ning nüansse. Kõik rahvusvaheliste ettevõtete eksperdid on ühel arvamusel, et ülemaailmses äris püsimiseks peavad juhid olema paindlikud ja reageerima positiivselt ning efektiivselt tegevustele ja väärtustele mis erinevad neist, millega nad on harjunud. See eeldab avatust teiste ideedele ja arvamustele. (Javidan, House 2001, 291-292)

Läbi on viidud ligikaudu 4000 uuringut, kuid multikultuurse meeskonna eestvedamise teooria on siiani puudu. Loodud teooriad põhinevad eelkõige angloameerika kultuuridel, kuid nad ei põhjenda juhtide käitumist mõnes teises kultuuriruumis. Juhid seisavad silmitsi keskkonnaga, mis on üha keerulisem, dünaamilisem, ebakindlam ja konkurentsivõimelisem kui kunagi varem. Seetõttu on väga oluline värvata juhte, kellel on vajalikud kompetentsid, mis aitavad juhtida kultuuriliselt mitmekesisest keskkonda. Juhid peaksid olema teadlikud olemasolevatest kultuurilistest erinevustest, nende kasudest kui ka takistustest ja sellest, mis nendega kaasneb. (Czarnecka, Szymura-Tyc 2016, 222-225)

Edukad multikultuurse meeskonna juhid oskavad vähemalt ühte võõrkeelt ja mõistavad ning hindavad keerukust, mis võib tekkida, kui omavahel suhtlevad inimesed erinevatest kultuuridest. Nad teavad, kuidas kuulata sama palju kui rääkida ja kuidas tõlgendada sõnumi sisu. (Steers et al 2010, 37-38) Iga meeskonna juht või liider peab ka täiustama oma kommunikatsioonioskusi, kuna liikmete sooritus sõltub suuresti juhi või liidri loodud suunast. Samuti on juhi head kommunikatsioonioskused meeskonna omavahelise suhte aluseks. (Ayub *et al.* 2014, 503) Juhid peavad olema teadlikud, et toime on vaja tulla erinevate verbaalsete ja mitteverbaalsete keeltega. Euroopas on näiteks üldine soovitus juhtidele, et nad oleksid võimelised kõnelema ja kirjutama kolmes keeles, milleks on inglise, saksa ja prantsuse või hispaania keel. (Heinz 2014, 119) Samuti peavad juhid kaasa aitama avatud ja rikkaliku kommunikatsiooni korraldamisele meeskonnaliikmete vahel, suurendades sellega nende omavahelist usaldust ja austust (Plessis 2011, 67).

Juhid peaksid omandama põhilisi suhtlemisoskusi nagu kirjutamine ja suhtlemine. Lisaks peaksid nad arendama selliseid oskusi nagu emotsionaalne intelligentsus, kultuuriline kirjaoskus, kuulamine, meeskondade juhtimine, koosolekute korraldamine, kootsing ja mentorlus. Juhid

peaksid rääkima selges ja korrektses keeles. Üks olulisemaid oskusi, mis juhil peaks olema, on kuulamine. Tähtis on kuulda just seda, mida juhile öeldakse, mitte seda, mida juht arvab, et talle tahetakse öelda. Samuti peavad juhid olema võimelised koostama lihtsaid ja terviklikke kirju ning dokumente e-kirjadest kuni aruanneteni. (Barrett 2006, 390-392)

Suhtlemaks edukalt inimestega, kes on pärit teisest kultuurist, peavad juhtidel olema teadmised kultuuriliste erinevuste ja sarnasuste kohta. Samuti peavad nad mõistma, millised on erinevuste tagajärjed ning oskused, mis on nõutavad sobivaks käitumiseks ja otsuste langetamiseks. Ei ole kahtlust, et multikultuurse meeskonna juhi üks olulisemaid ülesandeid on tõhus suhtlemine inimestega erinevatest maailma nurkadest. Efektiivne kommunikatsioon nõuab oskust kuulata, edastada sõnumeid nii, et need oleksid arusaadavad ka saajale. Kuigi teoorias tundub efektiivse kommunikatsiooni korraldamine lihtne, muutub kõik kultuuridevahelises kommunikatsioonis, kui juhid käituvad nii nagu on tavaks nende kultuuriruumis, kuid ei mõtle sellele, kuidas võivad neile omased kommunikatsioonitavad mõjutada inimesi teisest kultuuriruumist. (Javidan, House 2001, 292-304)

Vältimaks kommunikatsiooniga seotuid tõrkeid, peaksid juhid mõistma kultuurilist erinevust, kasutama kultuuridevahelist teadlikkust konfliktide vähendamiseks, loomingulisust, kindlaid juhtimisteadmisi ja -oskusi (Ioanid *et al.* 2014, 350). Lisaks peaksid juhid kommunikatsiooniga seotud tõrgete vähendamiseks vastutama selle eest, et meeskonnaliikmed kuulaksid teineteist tähelepanelikult ja esitaksid täpsustavaid küsimusi, kui midagi jäi arusaamatuks. Samuti tuleks lugeda ja kuulata nende inimeste kogemusi, kellel on olnud kokkupuude mitmekesisusega, kuna see aitab saada uusi teadmisi. Viimaks peaks jälgima seda, et sõnumi vastu võtmine ei tohi toimuda inimese välimuse, käitumise, aktsendi või silmakontakti järgi. Kui organisatsioon ja juhid tegelevad efektiivse kommunikatsiooniga, julgustavad inimesi olema avatud ja arutama enda arvamuse üle, harivad inimesi mitmekesisuse teemadel, aitab see vähendada arusaamatusi omavahelises suhtluses. (Patrick, Kumar 2012, 5-10)

Matveev ja Milter (2004, 110) jõudsid oma uuringus, kus keskenduti USA ja Venemaa multikultuursete meeskondade juhtidele, järelduseni, et organisatsioonides on vaja arendada arengustrateegiaid ja lähenemist treeningviisidele. Erinevatest kultuuridest pärit juhtidel on erinev arusaam ka kultuuridevahelisest kommunikatsioonist. Ettevõtted peaksid olema võimelised kindlaks määrama koolituse sisu ja meetodeid mitmekesise kultuurilise taustaga juhtidele. Autorite arvates, kuna tööjõud erinevates riikides muutub kultuuriliselt mitmekesiseks, kasvab vajadus

koolituste järele, mis on suunatud kultuuridevahelisele kompetentsile. Oluline on, et rahvusvahelised juhid omandaksid kultuuridevahelisi kompetentse, et olla edukad kultuuriliselt mitmekesisel turul.

Kokkuvõtteks, töötamaks efektiivselt inimestega, peavad juhil olema teadmised erinevatest kultuuridest ja oskus suhelda inimestega, kellel on erinev kultuur ja taust. Mõistmaks paremini liikmete kultuurilist tausta ja suurendades läbi selle meeskonna efektiivsust, peavad juhtidel ja liikmetel olema kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentsid (Kiss 2005, 220), millele töö autor keskendub järgmises alapeatükis.

1.3. Kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentsid

Inimesed tunnevad ennast turvaliselt kultuurilises mugavustsoonis, kuid piiride ületamine võib kaasa tuua kultuurišoki. Eelkõige siis, kui ollakse võõras keskkonnas, näiteks töötatakse teises riigis või organisatsioonis. Seda nimetataksegi kultuuridevaheliseks kommunikatsiooniks ja kultuuridevahelise kompetentsi treenimiseks. Kuigi ennekõike mõistetakse kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentsi all keelt, ei piirdu see vaid sellega, kuna kultuur on seotud ka väärtuste, normide ja uskumustega. (Zarzu 2013, 69)

Kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentse on defineeritud kui oskust, mis aitab kaasa edukale kultuuridevahelisele kommunikatsioonile ja toob endaga kaasa rahulolu ning positiivse hinnangu (Chitakornkijasil 2009, 107). Teisisõnu on kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetents võime tunnustada, austada, tolereerida ja integreerida kultuurilisi erinevusi, mis eksisteerivad indiviidide, etniliste gruppide ja riikide vahel (Yueqin 2013, 6).

Matveev (2002, 60-65) uuris oma doktoritöös kultuuridevahelise kommunikatsiooni tajumist Ameerika ja Venemaa multikultuursete meeskondade juhtide seas ning leidis, et kõige lihtsam on seda teha integreeritud kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentsimudeli järgi (vt Tabel 1), mille koostamisel lähtus ta mitmetest kultuuridevahelise kommunikatsiooni teoreetilistest alustest ja läbiviidud pilootuuringust. Antud mudelis on kesksel kohal multikultuursed meeskonnad organisatsioonides. Mudel uurib meeskonna liikme kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentse tuginedes neljale dimensioonile: suhtlemisoskus, meeskonna efektiivsus, kultuuriline ebakindlus ja kultuuriline empaatia.

Tabel 1. Kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentsimudel

Suhtlemisoskus	Meeskonna efektiivsus	Kultuuriline ebakindlus	Kultuuriline empaatia
<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikatsiooni ja erinevate suhtlusstiilide erinevuse tunnustamine - Paindlikkus suhtlemisel tekkinud arusaamatuste osas - Mugavustunne kui suheldakse inimesega teisest kultuurist - Teadlikkus enda kultuurist - Baastadmised teise liikme riigi, kultuuri ja keele kohta 	<ul style="list-style-type: none"> - Meeskonna eesmärkide, rolli ja normide mõistmine - Osalus-kommunikatsiooni ja eestvedamise stiilide kasutamine, otsustesse kaasamine, konstruktiivse tagasiside andmine, konflikt-situatsioonidega tegelemine, austuse näitamine teiste meeskonnaliikmete vastu - Koostöö, info jagamine, kultuuridevahelise suhtluse juhtimispraktikate rakendamine 	<ul style="list-style-type: none"> - Võime tegeleda kultuurilise ebakindlusega - Kannatlikkuse näitamine - Tolerantsus kultuurilisest erinevusest tingitud ebamäärasuse ja ebakindluse suhtes - Avatus kultuurilisele erinevusele ning valmisolek vastu võtta muutusi ja riske - Paindlikkus 	<ul style="list-style-type: none"> - Maaailma mõistmine teiste kultuurilisest perspektiivist - Teiste kultuuride, väärtuste, uskumuste ja kommunikatsioonimustrite mõistmine - Erinevate tööstiilide väärtustamine - Ülevaade, kuidas tehakse asju teistes kultuurides, keskendudes just erinevusele, mitte halvale

Allikas: Matveev (2002, 65)

Esimese, suhtlemisoskuse dimensiooni järgi peab multikultuurse meeskonna liige mõistma erinevatest kultuuridest pärit inimeste kommunikatsiooni- ja suhtlusstiile, olema paindlik suhtlemisel tekkinud arusaamatuste osas ja tundma ennast mugavalt, kui suheldakse inimestega teisest kultuurist. Efektiivseks suhtluseks multikultuurises keskkonnas peab meeskonnaliige olema teadlik enda kultuurist, sellest, mis võib mõjutada otsuste vastuvõtmise protsessi ning omama baastadmisi teise liikme riigist, kultuurist ja keelest. Kultuuriline teadlikkus aitab liikmetel töötada efektiivsemalt, kuna siis nähakse, kuidas töötavad liikmed teisest kultuurist ja milline on nende otsuste vastuvõtmise protsess. Tänu sellele nähakse, et kultuuriline erinevus ei ole halb. (Matveev 2002, 64)

Teine dimensioon, milleks on meeskonna efektiivsus, hõlmab endas võimet mõista ja selgelt edastada multikultuurse meeskonna liikmetele reeglid, rollid ja normid. Meeskonna liikmed toetavad ning kasutavad ise kommunikatsiooni- ja eestvedamisstiile, mis võimaldavad liikmetel osaleda meeskonna protsessides: anda konstruktiivset tagasisidet, saada ning kasutada tagasisidet selleks, et määratleda iga indiviidi tulemuslikkust ja panust, selgitamaks välja, milliseid probleeme

peaksid nad lahendama. Lisaks kuuluvad dimensiooni sellised oskused nagu efektiivne tegelemine konfliktsituatsioonidega, eestvedamise stiilide muutmine, et tulla vastu grupi vajadusele ja teiste meeskonnaliikmete vastu austuse näitamine. (Matveev 2002, 66) Viimaks hõlmab meeskonna efektiivsuse dimensioon endas võimet arendada ja toetada meeskonna struktuuri, mis võimaldab meeskonna liikmetel veeta piisavalt aega koos, et töötada üheskoos efektiivselt ning harjutada kultuuridevahelise suhtlemise juhtimist (Wheelan 1999 viidatud Matveev 2002, 66).

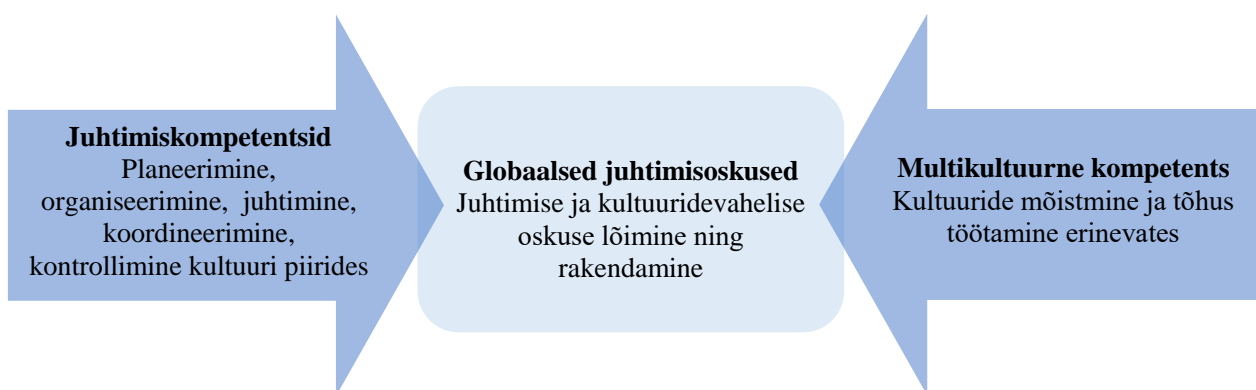
Kultuurilise ebakindluse dimensioon peegeldab eelkõige meeskonnaliikmete võimet tegeleda kultuurilise ebakindlusega ja näidata kannatlikkust. Lisaks sellele näitab see tolerantsust ebamäärasuse ja ebakindluse suhtes, mis tekib erineva kultuuri tõttu ja võimet töötada paindlikult teiste meeskonnaliikmetega. (Matveev 2002, 66) Viimases ehk kultuurilise empaatia dimensioonis peab kultuuriliselt empaatiline meeskonna liige olema võimeline käituma nii nagu on tavaks teiste meeskonnaliikmete kultuurides, ta mõistab neid kultuure ja kommunikatsioonimustreid, väärtustab erinevaid tööstiile ja näeb, kuidas tehakse tööd erinevates kultuurides. (Congden *et al.* 2009, 75)

Browne *et al* (2016, 75) uuris India multikultuursete projektimeskondade kommunikatsiooni kompetentsimudelit. Uuringus jõuti järeldusele, et kommunikatsioon on jätkuvalt üheks suurimaks väljakutseks multikultuursetes meeskondades. Seetõttu on oluline määratleda põhikompetentsid, mis peaksid multikultuurse meeskonna juhil olema. Kindlaks on määratud kaksteist tunde-, käitumuslikku ja kognitiivset kompetentsi, milleks on (Yueqin 2013, 9):

- eneseteadvus – inimene on teadlik, mis eristab teda teistest (nii välimuse kui ka maine poolest);
- sobivus – omab teadmisi sotsiaalselt sobivatest kommunikatsioonikäitumistest;
- enesekindlus – hoiab realistlikku ja positiivset usaldust enda otsuste, oskuste ja võimekuse suhtes;
- tõhusus - on võimeline avaldama mõju;
- edu motiveerimine – on tugevalt orienteeritud pragmaatilisuse ja kasulike tegevuste suhtes;
- perspektiivide muutmine – üritab mõista teiste käitumist ja reaktsiooni nende vaatenurgast;
- empaatia – näitab emotsioone ja huvi teiste vastu;
- avatus – on avatud uutele ideedele ja katsetele, töötab efektiivselt inimestega, kellel on teine maailmavaade;
- suhtlusvõime – austab täielikult seda, mida räägivad teised ja mõtleb enne vastamist;
- tolerants – ei oma eelarvamusi, aktsepteerib ja toetab mitmekesisust;

- tundlikkus – on tundlik erinevuste olulisuse ja teiste maailmavaadete suhtes;
- paindlikkus – omab vaimset paindlikkust, et olla osa tervikust, kuid samas on võimeline kindlates olukordades olema iseseisev.

Steers (2010, 36) on öelnud, et efektiivne multikultuurne juhtimine on ühildanud endas juhtimiskompetentsid ja multikultuursed või kultuuridevahelised kompetentsid, mis võimaldavad inimestel kasutada nende juhtimisoskust erinevates valdkondades. See on sünergia juhtimisoskustest ja sügavast mõistmisest, kuidas organisatsioonilised ja juhtimispraktikad erinevad üksteisest kultuuride lõikes. Seega ühendab globaalne juhtimisoskus endas nii juhtimiskompetentsid kui ka multikultuurse kompetentsi (vt Joonis 1). Nende kompetentside ühendamine eristabki edukaid globaalseid juhte.



Joonis 1. Multikultuurse meeskonna juhi kompetentsid
Allikas: Steers et al (2010, 37)

Erinevatel kultuuridel on erinevad oletused, käitumised, kommunikatsioonistiilid ja ootused juhtimisele. Suutlikkust nende erinevustega toime tulla on nimetatud erinevalt, kuid kõige enam kasutatakse definitsiooni multikultuurne kompetents, mis tähendab võimet töötada edukalt erinevate kultuuride vahel. (Steers et al 2010, 36) Lühidalt võib selle all mõista käitumisoskust, karismat, oskust tulla toime ebakindluse ja hirmudega (Has 2012, 14). Oluline on, et rahvusvahelised juhid omandaksid kultuuridevahelist kompetentsi olemaks edukad kultuuriliselt mitmekesisel turul (Matveev, Milter 2004, 110).

Nimetatud on mitmeid soovitusi, kuidas kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentse arendada. Esiteks on oluline tunda õppida iseennast. Kuigi see tundub tavaline, on sellel siiski väga oluline roll kultuuridevahelises kommunikatsioonis. Kuna inimene on kommunikatsiooni üks osapool, saab ta otseselt mõjutada kommunikatsiooni edukust või ebaedu. Teiseks, enda avamine

ning luba teisel inimesel õppida paremini tundma ennast ja oma kultuur. Tihtipeale tekivad kommunikatsioonis vastuolud ja konfliktid seetõttu, et inimesed ei tea teineteist. Järgmiseks on kultuurilise teadlikkuse suurendamine, mis on oluline erinevast kultuurist päris inimeste omavahelise suhtluse suurendamisel. Neljandaks on kultuuriliste teadmiste saamine. Teadmata, millised on teise inimese kultuurinormid, võib saadud sõnumit tõlgendada valesti. Viies on kommunikatsioonioskuste harjutamine, kuna hea kultuurilise teadlikkusega inimesed ei pruugi olla head suhtlejad. Kultuuriga seotud oskuseid saab arendada ja treenida iga päev nii eraelus kui ka tööl. Kuues on motivatsiooni suurendamine. Kui inimese eesmärk on positiivne, täpne ja sama on ka vastaspoolel, areneb kultuuridevaheline kompetents. (Yueqin 2013, 9-10)

Kokkuvõtvalt on kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetents oskus, mis toetab kultuuridevahelist kommunikatsiooni ja austab kultuurilisi erinevusi. Kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentside arendamiseks on soovitatud arendada selliseid kompetentse nagu iseenda tundmine, avatus, kultuuriline teadlikkus, kultuurilised teadmised ja motivatsiooni suurendamine. Järgmises alapeatükis keskendub autor IKT-sektorile ja kultuuridevahelisele kommunikatsioonile antud sektoris.

1.4. IKT-sektor ja kultuuridevaheline kommunikatsioon

IT on globaalne ja kasvav sektor, mis tegutseb üle piiride ja erinevate kultuuride. Kuna selles sektoris on väga kõrge tööjõupuudus, on oluline ära kasutada tööjõuturul olevat mitmekesisust, et leida ja säilitada töötajate potentsiaali. IT on teadmispõhine sektor, kus ettevõtete konkurentsieelis sõltub loovusest ja innovatsioonist. (Kirton *et al.* 2016, 323) IKT-sektor mängib olulist rolli globaliseerumisel ja panustab sellesse mitmeti. See võimaldab juhtida suuri globaalseid tarneahelaid, IKT on ise toode ja teenus, mida pakutakse ülemaailmsel turgudel, kaubandusplatvorm, mis ühendab tarnijaid ja kliente ning kõrvaldab barjääre teabe jagamisel ja võrgustike loomisel. (Leidner 2010, 72)

Globaalselt on IKT-sektori ettevõtted juhtivad multikultuurse töökeskkonna loomisel (Richards, Busch 2009, 1). Ollakse seisukohal, et IKT-sektoris on vaja vähem sotsiaalset suhtlust nagu inimestevaheline kommunikatsioon ja meeskonnatöö, kuna enamus tööst on tehniline. Teiselt poolt näitavad uuringud, et IKT-teenused on inimkesksed ja kõik sotsiaal-tehnilised tegevused on

mõjutatud kultuurilistest teguritest, mistõttu peavad töötajad kohanema multikultuurse töökeskkonnaga. (Casado-Lumbreras *et al.* 2011, 2404)

Selvadurai ja Dasgupt (2016) uurisid Malaisia väikese ja keskmise suurusega IKT-sektori ettevõtteid, et selgitada välja, kas multikultuurset meeskonnad mõjutavad tiimi efektiivsust läbi sotsiaalse suhtluse positiivselt või negatiivselt. Uuringust selgus, et kuigi homogeenised meeskonnad suutsid pakkuda IKT-sektoris paremaid tehnilisi lahendusi, tekitas kultuuriline erinevus samas kommunikatsioonitõrkeid nii suhtluses klientidega kui ka meeskonnasiseselt, mis mõjutas ka meeskonna efektiivsust. Uuring näitas, et meeskondades peavad olema nii kohalikud kui ka välisriigi kodanikud, et parandada kommunikatsiooni ja sotsiaalset suhtlust. Kuna IKT-sektoris on töö enamasti tehniline, on vajalik, et ettevõtted investeeriksid sotsialiseerumisprotsessidesse arendamaks liikmete sotsiaalset kompetentsi.

Eestis on IKT valdkonnas viimasel kümnendil toimunud suur areng. Kui viisteist aastat tagasi võis IKT valdkonda nimetada eraldiseisvaks majandussektoriks, on tänaseks see sektor suuresti toeks teistele. Nii peitubki valdkonna kasvupotentsiaal suuresti teiste sektorite arengu toetamises. Globaliseerumine on muutnud ettevõtjate jaoks turuvõimalused teoreetiliselt piiramatuks: tihenend on võistlus turgude, klientide ja töötajate lojaalsuse pärast. Tööandjad võistlevad töötajate eest konkurentidega tervest maailmast. Tööotsijate jaoks on lisaks Eestis töötamisele alternatiiviks töökohad teistes riikides, mistõttu peab tööandja olema valmis võimaldama töötajal töötamist ükskõik millisest maailma punktist. Tööd otsivate inimeste haridus- ja kultuuritaust on üha mitmekesisem ning kasvava olulisusega on töötajate võõrkeeleoskus, valmisolek multikultuursetes keskkonnas töötamiseks, meeskonna- ja kaugtööoskus. Tähtsaks on muutunud kohanemisvõime, paindlikkus ning valmisolek ja oskus kiiresti õppida. (Tulevikuväljavaade... 2016, 34-35)

Multikultuurseid meeskondasid IKT-sektoris on uuritud suhteliselt vähe. Siiani on mitmetes uuringutes kesksel kohal just virtuaalsed meeskonnad. Näost-näku suhtlevate multikultuursete meeskondade kommunikatsiooni on uuritud pigem erinevate virtuaalseid meeskondasid puudutavate uuringute raames. Nii ka Shachafi (2008, 131-138) uuringust virtuaalsetest multikultuursetest meeskondadest selgus, et kõige enam mõjutavad meeskonna efektiivsust keel, verbaalne ja mitteverbaalne stiil, viimane eelkõige neid meeskondasid, mis suhtlevad näost-näku. Kuna kultuuriline mitmekesisus suurendab kommunikatsiooni keerukust, konflikte, arusaamatust ja ebaselgust, loob see juhtidele ja liikmetele mitmeid väljakutseid. Peale selle, põhilised tegurid,

mis mõjutavad kommunikatsiooni negatiivselt on ebatäpsus kommunikatsioonis, aeglane kõne ja tõlkeprobleemid.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kõige enam luuakse multikultuurseid meeskondasid IKT-sektoris. Üheks põhjuseks on kõrge tööjõupuudus, mille vähendamiseks on oluline ära kasutada tööjõuturul olevat mitmekesisust. Kuigi arvatakse, et IKT-sektoris on tehnilise töö pärast vaja vähem sotsiaalset suhtlust, on ka selles sektoris kommunikatsioon väga oluline, mistõttu peavad organisatsioonid investeerima liikmete sotsiaalse kompetentsi arengusse, et kommunikatsioon ja meeskonna efektiivsus oleks veelgi suurem.

2. UURINGU LÄBIVIIMINE IKT-SEKTORI ETTEVÕTETES

Bakalaureusetöö teises osas antakse ülevaade uuringu objektidest, kirjeldatakse läbiviidud uuringut ja põhjendatakse uurimismeetodi valikut. Samuti esitatakse ja analüüsitakse uuringu tulemusi.

2.1. Uurimisobjekt ja-metoodika

Käesolevas bakalaureusetöös valiti uurimisobjektideks IKT-sektori ettevõtete multikultuursed meeskonnad. Ettevõtted kvalifitseeruvad töötajate arvu järgi kui keskmine või suur organisatsioon. Esindatud on IKT-sektori sellised alamvaldkonnad nagu programmeerimine (2 ettevõtet), mobiilsideteenus, arvutialased konsultatsioonid, muu tarkvara kirjastamine, muud infotehnoloogia- ja arvutialased tegevused. Autori eesmärk oligi leida ettevõtteid, mis esindaksid erinevaid sektori valdkondi, et saada laiem pilt IKT-sektori ettevõtete meeskondades toimivast kultuuridevahelisest kommunikatsioonist.

Kutse uuringus osaleda saadeti neljakümnele ettevõttele, kellest nõusoleku uuringus osalema andis kümme ettevõtet. Seoses suurenenud töökoormuse ja ajapuudusega ettevõtetes, tuli kolm intervjuud ära jätta.

Uuringus osalenud objektid olid järgmised ja järjestatud vastavalt intervjuu toimumise ajale:

1. ADM Interactive OÜ
2. Fujitsu Eesti AS
3. Pipedrive OÜ
4. Scoro Software OÜ
5. Taxify OÜ (üks meeskonnajuht)
6. Taxify OÜ (teine meeskonnajuht)
7. Telia Eesti AS

ADM Interactive OÜ on e-turundusagentuur Eestis, mis loodi 1997. aastal. Alates 2005. aastast kuulub ADM Interactive IT Grupi koosseisu. ADM Interactive OÜ töötab välja ettevõtete digistrateegiaid, arendab, haldab ning hooldab e-kommerts-, iseteeninduskeskkondi ja veebilehti.

Fujitsu Eesti AS on Eesti juhtiv IT-teenuste ja -toodete pakkuja, mille eesmärk on lihtsustada ettevõtete ja organisatsioonide tegevust uuenduslike tehnoloogiate ja teenuste abil. Fujitsu poolt pakutavad lahendused sisaldavad süsteemide arendamist, hooldust ja remonti.

Pipedrive OÜ on ettevõtte, mis tegutseb aastast 2010. Ettevõtte tegeleb müügitööriista arendamisega, mis aitab väikestel müügitiimidel hallata keerulisi või pikki müügiprotsesse. Pipedrive on nimetatud ka 2016. aasta parimaks tööandjaks Eestis.

Scoro Software OÜ on Eesti tarkvaraettevõtte, mis asutati 2013. aastal. Scoro tarkvara võimaldab hallata kõiki ettevõtte jaoks olulisi andmeid nagu töökorraldus, projektijuhtimine, arvepidamine, müük ja aruandlus ühes süsteemis.

Taxify OÜ on 2013. aastal loodud Eesti tarkvaraettevõtte, mis tegeleb taksotellimistarkvara loomisega. Taxify mobiilirakenduse abil on klientidel võimalik tellida isiklikuks transpordiks sõiduk.

Telia Eesti AS on ettevõttele Telia Company AB kuuluv telekommunikatsioonifirma, mis on üks Euroopa suurimaid telekommunikatsiooniettevõtteid. Ettevõtte pakub mobiili-, interneti-, TV- ja IT-lahendusi.

Antud bakalaureusetöös on kasutatud kvalitatiivset uurimismeetodit. Andmete kogumiseks viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud, kuna see andis võimaluse suhelda intervjuueeritavatega põhjalikult kultuuridevahelise kommunikatsiooni teemal ja vajadusel esitada täpsustavaid küsimusi. Kvalitatiivne uuringumeetod aitab paremini mõista intervjuueeritavate vastuseid ja nende põhjuseid (Barnham 2015, 838) ning analüüsida nende kogemusi ja praktikaid (Gibbs 2007, 10). See meetod võib aidata osalejatel avastada uusi aspekte, millele varasemalt pole mõeldud (Gill *et al.* 2008, 291). Lisaks saab tänu näost näkku poolstruktureeritud intervjuule vahetult näha intervjuueeritava emotsioone, mis annab lisateavet vastuste kohta. Intervjuueeritava vastused on ka selle meetodi kasutamisel spontaansed ja mõlemad intervjuu osapooled saavad otse reageerida vastustele, küsimustele ning vajadusel midagi täpsustada. (Opdenakker 2006)

Eesmärk oli intervjuuerida ettevõtete multikultuursete meeskondade juhte ning analüüsida nende seisukohti kultuuridevahelise kommunikatsiooni ja kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentside kohta ning võrrelda intervjuu tulemusi teoreetiliste seisukohtadega.

Intervjuu küsimused olid koostatud töö teoreetilise osa põhjal. Kokku oli 18 intervjuu küsimust (vt Lisa 1). Kuna tegemist oli poolstruktureeritud intervjuuga, andis see võimaluse küsida küsimusi vabas vormis ja järjestuses. Intervjuu küsimused koostati alapeatükkide 1.1., 1.2., 1.3. ja 1.4. põhjal.

Küsimused 1-3 olid koostatud toetudes alapeatükile 1.1. Intervjuueritavatelt uuriti, mis on nende organisatsioonis kultuuridevaheline kommunikatsioon, millised on põhilised probleemid, millega meeskonnad seoses kultuuridevahelise kommunikatsiooniga kokku puutuvad ja kas nad erinevad IKT-sektori multikultuursetes meeskondades olevatest probleemidest (lisaküsimus töötati välja toetudes alapeatükile 1.4.). Lisaks uuriti, mis keeles meeskonnaliikmed omavahel suhtlevad ja kas seoses keelega on tekkinud probleeme.

Küsimused 4-6 loodi alapeatüki 1.2. põhjal, kus käsitleti, millised kultuuridevahelise kommunikatsiooniga seotud teadmised ja oskused peaksid juhil olema ning milline on tema ülesanne kommunikatsiooniga seotud tõrgete vähendamises.

Küsimuses number 7 uuriti intervjueritavatelt, kuidas nemad mõistavad kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentse. Küsimused 8-11 keskendusid meeskonna liikmete ja 12-15 juhtide kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentsidele. Küsimused olid välja töötatud alapeatüki 1.3. põhjal. Kultuuridevahelise kommunikatsiooniga seotud küsimused põhinesid alapeatükis välja toodud A. Matveevi mudelil. Kuigi antud mudel oli loodud toetudes meeskonnaliikmetele, on seda kasutatud samuti juhtide kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentside uurimises. Seetõttu uurib ka töö autor antud mudelile toetudes liikmete ja juhtide kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentse.

Küsimused 16-18 olid samuti loodud alapeatüki 1.3. põhjal. Küsimus number 16 toetub Steersi ja teiste multikultuurse meeskonna juhi kompetentsimudelile. Küsimused 17 ja 18 keskenduvad sellele, milliseid kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentse ja kuidas saavad meeskonna liikmed ning juhid arendada.

Intervjuud viidi läbi intervjueeritavatele sobival ajal nende kontorites või kasutades Skype keskkonda. Intervjuude läbiviimine võttis keskmiselt aega 20-50 minutit. Kõik intervjuud salvestati diktofoniga ja hiljem transkribeeriti. Kõnesalvestused ja transkriptsioonid on salvestatud bakalaureusetöö autori arvutis. Intervjueeritavad on tähistatud vastavalt intervjuu toimumise järjekorrale INT1-INT7.

2.2. Kvalitatiivse uuringu tulemused

Küsimused 1-3 keskendusid kultuuridevahelise kommunikatsiooni olemusele ja probleemidele IKT-sektori meeskondades. Esimeses küsimuses uuris autor, mis on intervjueeritavate organisatsioonis kultuuridevaheline kommunikatsioon. Üks intervjueeritav vastas, et nende organisatsioonis „me vaatame kõiki võrdselt, me ei vaata inimeste kultuuri, eelistusi või suundumusi“ (INT1). Teine intervjueeritav tõi välja, et nende ettevõttes on väga palju erineva tausta ja rahvusega inimesi, mistõttu on juht see, kes oma meeskonnale infot edastab. Intervjueeritav 3 ütles, et „kommunikatsioon on igal juhul keeruline, isegi kui me oleme ühest rahvusest, ühe taustaga, saame me ikkagi asjadest erinevalt aru“. Kommunikatsiooni tehes on oluline mõista, kas saaja mõistab sõnumit samamoodi nagu saatja. Kolm intervjueeritavat tõi aga välja, et nemad kultuuridevahelises kommunikatsioonis suuri tõrkeid ei märka, kuna meeskonnas on väga avatud inimesed ning kultuurilise erinevuse mõju kommunikatsioonile on väike. Lisaks mainis üks intervjueeritav, et nende ettevõttes üritavad nad luua protsesse, mis aitaksid muuta nii töö kui ka kommunikatsiooni efektiivsemaks. Kokkuvõttes selgus, et ettevõtetes on kultuuridevaheline kommunikatsioon erinev. Kuigi kõik selgitasid kultuuridevahelist kommunikatsiooni erinevalt, tuli enamasti intervjueeritavate vastustest välja mõiste definitsioon, milleks on erineva kultuurilise taustaga inimeste omavaheline suhtlus.

Parema ülevaate saamiseks kultuuridevahelisest kommunikatsioonist koostas autor intervjueeritavate vastuste põhjal sõnapilve (vt Joonis 2). Sõnapilve moodustades jättis autor välja nii side-, ase- kui ka parasiitsõnad. Samuti koondati ühe sõna erinevad vormid (nt tiim ja tiimi, kommunikatsioon ja kommunikatsiooni). Jooniselt on näha, et kõige rohkem mainiti sõnadest meie, tiim, kommunikatsioon, inimesed ja rahvus. Kuna intervjueeritavatelt uuriti just kultuuridevahelise kommunikatsiooni kohta, peegeldavad kõige enam mainitud sõnad autori arvates kultuuridevahelist kommunikatsiooni.

inglise keeles ja kuna see ei ole paljude emakeel, võib tõlkes kaduma minna kõige olulisem info.“ (INT2) Lisaks rõhutas üks intervjueeritav, et inglise keele oskus võib olla hea, aga siiski jõuavad mingid asjad keeleliselt inimesteni erinevalt. Üks intervjueeritav vastas, et probleeme võivad tekitada ka erinevad temperamendid ning mitmed intervjueeritavad mainisid, et probleemid on kinni pigem inimestes ja sõltuvad suuresti organisatsioonist. Võrreldes kirjanduses välja toodud seisukohtadega, puutuvad IKT-sektori meeskonnad kokku erinevate probleemidega, mis on seotud keelega ja mida mitmed intervjueeritavad ka mainisid.

Kolmas küsimus käsitles probleeme, mis olid seotud keelega. Kõik intervjueeritavad vastasid, et nende meeskondades räägitakse enamasti inglise keelt. Olenevalt olukorrast ja inimestest, kellega suheldakse, räägitakse ka mõnes muus keeles, näiteks eesti või vene. Kui intervjueeritavatelt uuriti, kas nende meeskonnad on kokku puutunud probleemidega, mis on seotud keelega, vastasid mitmed sellele jaatavalt. Enamasti toodi probleemidena välja seda, et keeruline oli mõista inimese sõnumit, eriti aktsendi pärast või kirjalikus kommunikatsioonis ei mõeldud sellele, kuidas vastaspool võib sõnumi vastu võtta. Seetõttu oli mitme intervjueeritava arvates oluline, et „inimesed üldiselt teeksid kommunikatsiooni nii palju kui võimalik näost näkku“ (INT3). Mitmed intervjueeritavad mainisid ka seda, et probleemid tekivad siis, kui ühes meeskonnas on suure ülekaalus nende inimeste hulk, kes räägivad lisaks inglise keelele muud keelt. Põhjuseks toodigi seda, et loomulikult räägitakse eelkõige enda emakeeles, mistõttu teist keelt kõnelevad inimesed võivad jääda kõrvale. Samas, toetudes oma kogemusele, ütlesid intervjueeritavad, et aja ja kogemusega keelega seotud probleemid lahenevad, „see on lihtsalt praktika küsimus“ (INT4). Intervjueeritav 6 vastas, et nende ettevõttes üldjuhul keelega seotuid probleeme ei ole, kuna juba värbamisel vaadatakse, mis tasemel on kandidaadi inglise keel. Võrreldes kirjandusega, selgub, et kuigi rahvusvaheliseks keeleks peetakse inglise keelt, võivad siiski seoses sellega tekkida arusaamatused, mis on seotud eelkõige häälduse, aktsendi või vale tõlke kasutamisega. Seda mainisid ka intervjueeritavad.

Esimese kolme küsimuse vastuste kokkuvõtteks võib öelda, et igas ettevõttes on kultuuridevaheline kommunikatsioon erinev. Seetõttu on ka probleemid, millega meeskonnad seoses kultuuridevahelise kommunikatsiooniga kokku puutuvad, erinevad. Siiski mainisid mitmed intervjueeritavad, et põhilised probleemid on seotud keele ja sõnumi vale tõlgendamise või edastamisega, mis oli välja toodud ka kirjanduses.

Küsimused 4-6 keskendusid üldistele teadmistele ja oskustele, mis multikultuurse meeskonna juhil seoses kultuuridevahelise kommunikatsiooniga olema peaksid ja milline on juhi ülesanne tõrgete vähendamises. Üks intervjuueritav ütles, et „oleks tore, kui sa teaksid selle kultuuri, kellega koos töötad, eripärasid“ (INT1). Samas lisas intervjuueritav, et see pole kõige olulisem, kuna kui juht jääb professionaalseks ja on kaalutletud, on probleemide tekkimise võimalus minimaalne. Mitmed intervjuueritavad tõid välja, et nemad alustasid oma meeskonnaga tööd nii, et teadsid kultuurist väga vähe ja lähenesid liikmetele kui isiksustele. Siiski toodi välja, et „hea oleks muidugi teada tausta ja hea oleks teada tegelikult ka töökultuuri kui sellist, sest see on erinev“ (INT2). Lisaks sellele mainiti, et inimestele peaks lähenema kui isiksusele, mitte rahvusele. Võrreldes kirjanduses välja toodud seisukohtadega, kattub intervjuueritavate arvamus osaliselt. Kui kirjandusest selgus, et juhi teadlikkus erinevatest kultuuridest on oluline, mainisid intervjuueritavad, et see pole kohustuslik, vaid oluline on tundma õppida inimest, mitte tema kultuuri.

Järgmises küsimuses uuriti, millised peaksid olema juhi oskused kultuuridevahelises kommunikatsioonis. Mitmed intervjuueritavad vastasid, et ühed olulisemad oskused on inimeste kuulamine ja suhtlemine. „Kuula oma inimesi, ära mõtle ise asju välja ja ära suru peale seda, mis sinu arvates on ainult õige“ (INT1). „Väga hea suhtleja, inimeste tundja peab olema. Ja ma arvan, et väga palju annab juurde, kui oled hästi konkreetne“ (INT2). Mõlemad oskused on välja toodud ka kirjanduses, mistõttu intervjuueritavate vastused kattusid kirjandusega. Lisaks sellele mainisid intervjuueritavad, et juht peaks jälgima, et meeskond hoiaks kokku. „Pead oskama inimesi kokku tuua ja teha nii, et inimesed erinevatest riikidest tahavad koos töötada“ (INT5). Mitmete intervjuueritavate arvates peab juht oskama liikmetele selgitada, et nad on üks tervik ja mis eesmärgiga on meeskond loodud. Üks intervjuueritav tõi välja, et kommunikatsiooni tehes peaks juht vastama küsimustele what, why ja how ehk mis infot edastatakse, miks seda tehakse või millised muudatused tulevad ning kuidas muudatus ellu viiakse või mis toimuma hakkab. Juhil peaks olema ka oskus luua selline töökeskkond, kus liikmed tunnevad ennast mugavalt. Põhilised oskused, mis kirjanduse järgi peavad juhtidel olema, kattusid intervjuueritavate vastustega. Kirjanduses on ka välja toodud, et edukad juhid oskavad vähemalt ühte võõrkeelt, kuid seda ei toonud välja mitte ükski intervjuueritav. Seda võib autori arvates põhjendada asjaoluga, et juhtideks saavad need inimesed, kes siiski valdavad vähemalt ühte võõrkeelt.

Tõrgete vähendamiseks peaks juht eelkõige jälgima, et kommunikatsioon liiguks meeskonna poole. „Juht peab olema see, kes kommunikatsiooni kontrollib, parandab ja rohkem efektiivsemaks teeb“ (INT1) ehk juhi ülesanne on luua kanalid, mida mööda kommunikatsioon õigete inimesteni

jõuab. Mitmed intervjueeritavad tõid välja, et kommunikatsiooniga seotud tõrgete vähendamiseks tuleks korraldada erinevaid meeskonnaüritusi, kus liikmed õpivad teineteist paremini tundma. Lisaks sellele „peavad juhid tegema regulaarseid vestlusi oma töötajatega“ (INT3). See aitab paremini mõista, millised on meeskonnas kommunikatsioonitõrked, kuidas neid lahendada ja ka juht saab tagasisidet sellele, kuidas ta infot jagab. Intervjueeritav 7 vastas, et ennekõike peab aru saama, millest tõrked tekkinud on. Selleks peaks juht rääkima kõigiga üks ühele. Intervjueeritav 4 vastas, kui juht ei suuda ise lahendusi leida, peaks ta kogu meeskonna kokku kutsuma ja koos lahendusi otsima. Samuti arvas üks intervjueeritav, et oluline on valida sellised kommunikatsioonikanalid, kus on võimalik kogu info talletada ja iga hetk see üle vaadata. Võrreldes kirjandusega kattus intervjueeritavate vastus osaliselt. Samas selgus osade intervjueeritavate vastustest, et mõningasel määral on oluline korraldada ka erinevaid koolitusi, mis on välja toodud ka kirjanduses.

Kokkuvõtteks võib öelda, et intervjueeritavate vastused seoses juhtide teadmiste, oskuste ja tegevustega kultuuridevahelise kommunikatsiooniga seotud tõrgete vähendamises kattusid osaliselt. Kui kirjanduses toodi välja, et oluline on tundma õppida liikmete kultuuri, siis intervjueeritavate arvates oli oluline tundma õppida just inimest. Samas kattusid kirjanduses välja toodud seisukohad ja intervjueeritavate vastused oskuste osas, kus mõlemas toodi välja, et olulisemad oskused on suhtlemine ja kuulamine. Kommunikatsiooniga seotud tõrgete vähendamiseks mainisid intervjueeritavad, et tuleks korraldada nii meeskonnaüritusi, valida sobivaid kommunikatsioonikanaleid kui ka läheneda inimestele personaalselt.

Küsimustiku viimased kaksteist küsimust keskendusid meeskonna liikmete ja juhi kompetentsidele. Esimene küsimus käsitles kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentsi mõistet. Üks intervjueeritav vastas, et see on „oskus adopteeruda erinevate keskkondadega“ (INT4). Teine intervjueeritav mainis, et peaks teadma, „kellega ma suhtlen ja leida see tasakaal ning mõista, et kultuurid on erinevad“ (INT1). Lisaks sellele vastati, et see on oskus mõista, kes on sinu sihtrühm ja edastada informatsiooni minimaalsete sõnade arvuga. Mitmed intervjueeritavad mainisid, et nende jaoks on kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetents avatud silmaring ja vastuvõtlikkus muudatustele. Kirjanduses on kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentse defineeritud kui oskust, mis aitab kaasa edukale kultuuridevahelisele kommunikatsioonile. Kuigi keegi intervjueeritavatest ei toonud välja konkreetselt sellist definitsiooni, võis seda nende vastustest vähesel määral siiski välja lugeda.

Küsimustiku järgmised küsimused põhinevad Matveevi loodud mudelil, mis on välja toodud alapeatükis 1.3. Vastavalt intervjueeritavate vastustele koostas autor kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentsimudeli nii liikmele kui ka juhile. Esimesena analüüsitakse meeskonnaliikmete kompetentsimudelit (vt Tabel 2).

Tabel 2. IKT-sektori multikultuursete meeskondade liikmete kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentsimudel

Suhtlemisoskus	Meeskonna efektiivsus	Kultuuriline ebakindlus	Kultuuriline empaatia
<ul style="list-style-type: none"> - Avatud suhtlemine - Ausus - Läbipaistvus - Teadmised teise liikme kultuurist ja taustast - Sobiva kommunikatsiooni-kanali valimine 	<ul style="list-style-type: none"> - Juhi rolli võtmine - Kaasamine - Julgus küsida, anda nõu ja aidata - Vastutuse võtmine - Austuse näitamine teiste liikmete vastu - Initsiatiivikus - Siirus - Selge mõtete väljendamine - Analüütiline meel 	<ul style="list-style-type: none"> - Julgus rääkida, küsida ja leida üheskoos vastuseid - Kannatlikkus - Proaktiivsus - Tolerantsus - Positiivne suhtumine uude infosse 	<ul style="list-style-type: none"> - Teiste kultuuri, väärtuste, normide mõistmine - Probleemide teadvustamine - Erinevuste väärtustamine - Sõnumitele positiivselt lähenemine, keskendudes erinevusele kui eelisele

Allikas: autori koostatud

Pea kõik intervjueeritavad töid välja, et meeskonna liikmed peavad olema avatud ja ausad. Samuti toodi välja, et oluline on ka läbipaistvus, kuna info peab olema kõigile selge ja kättesaadav. Paljud intervjueeritavad mainisid, et oleks hea, kui liikmed teaksid teineteise kultuuri ja tausta. Kui liige tunneb inimest, kellele ta sõnumit edastab, oskab ta seda teha nii, et ka vastaspool saaks sõnumi sisust aru. Teise inimese kultuuri tundmine ja avatud suhtlemine aitavad sõnumit edastada kõige efektiivsemalt. Kõige suurem erinevus Matveevi mudeliga seisnes selles, et Matveevi mudeli järgi peaksid liikmed olema teadlikud nii enda kui teiste kultuuridest, kuid intervjueeritavad rõhutasid eelkõige seda, et liikmed peaksid mõistma teiste kultuuri. Kuid kõik intervjueeritavad nimetasid üheks olulisemaks kompetentsiks avatust, mida Matveevi mudelis ei olnud.

Efektiivse meeskonna puhul mainiti kõige enam kaasamist, eelkõige erinevatesse protsessidesse. Lisaks sellele toodi olulisena välja juhi rolli võtmist, vastutuse võtmist, austuse näitamist, initsiatiivikust ja siirust. Olulisel kohal on ka teiste kultuuri, tseremooniade ja väärtuste austamine. Tähtis on ka selge mõtete väljendamine ja analüütiline meel, et liikmed teaksid, „millal öelda,

mida öelda ja miks öelda“ (INT5). Liikmed ei tohiks karta küsida nõu ja seda ka anda. Samuti nõustusid pea kõik intervjueeritavad, et väga olulisel kohal on suhtlemine. „Üks kõige tähtsamaid aluseid tiimitöös on suhtlemine“ (INT2). Võrreldes Matveevi mudeliga oli ka antud juhul erinevusi mitmeid, kuid mõlemas mudelis olid mainitud kaasamine ja info jagamine.

Kultuurilise ebakindluse osas on samuti olulisel kohal julgus rääkida ning näidata kannatlikkust ja tolerantsust ebakindluse ning ebamäärasuse osas. Kui tekib kultuuriline ebakindlus, tuleb kohe sellest kõigiga rääkida. Samuti toodi välja seda, et uude infosse ja muudatustesse tuleb suhtuda positiivselt. Kultuurilise ebakindluse vähendamiseks tuleks lisaks vähem mõelda stereotüüpidele ja luua selline keskkond, kus liikmed saavad sellest avalikult rääkida. Võrreldes Matveevi mudeliga ei maininud intervjueeritavad avatust ja paindlikkust, kuigi viimaseid märksõnu mainiti teiste dimensioonide puhul. Pigem rõhutasid intervjueeritavad seda, et kultuurilise ebakindlusega toimetulekuks peaksid liikmed omavahel suhtlema ilma eelarvamusteta.

Kultuurilise empaatia kohta olid intervjueeritavate arvamused erinevad. Kui mõned intervjueeritavad arvasid, et seda ei saa inimestele õpetada, kuna väga palju on inimese loomust, siis osade intervjueeritavate arvates saab seda siiski arendada. Kultuuriliselt empaatiline liige peaks teadvustama teiste kultuuri, erinevaid probleeme ja leidma neile lahendusi. Oluline on seda teha just teise inimese seisukohast. Kultuuriliselt empaatiline liige peaks lähenema teistele liikmetele, erinevustele, kommunikatsioonile positiivselt, otsimata seal vigu või midagi halba. Oluline on, et liikmed võtaksid teineteist isiksustena ja väärtustaksid ka erinevusi. Võrreldes siinkohal vastuseid Matveevi mudeliga, selgus, et intervjueeritavate vastused enamasti kattusid. Nii kirjanduses kui ka intervjueeritavad tõid välja, et oluline on teiste kultuuride mõistmine.

Kokkuvõtteks võib öelda, et Matveevi ja intervjueeritavate vastuste põhjal loodud mudel erines suhteliselt palju, eriti suhtlemisoskuse ja meeskonna efektiivsuse dimensioonide osas. Samas tõid mitmed intervjueeritavad välja, et avatud meel ja suhtlemine on olulised igas dimensioonis, kuigi Matveevi mudeli järgi kuulub see vaid esimesse dimensiooni. Järgmisena analüüsitakse meeskonna juhtide kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentsimudelit (vt Tabel 3).

Tabel 3. IKT-sektori multikultuursete meeskondade juhtide kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentsimudel

Suhtlemisoskus	Meeskonna efektiivsus	Kultuuriline ebakindlus	Kultuuriline empaatia
<ul style="list-style-type: none"> - Avatud suhtlemine - Paindlikkus, kuid samas konkreetsus - Julgus - Hea eneseväljendusoskus - Avatud õhkkonna loomine - Analüütiline meel 	<ul style="list-style-type: none"> - Ühiste väärtuste loomine - Liikmete kaasamine - Liikmete motiveerimine - Efektiivne info edastamine - Hea eeskuju näitamine - Meeskonna koos hoidmine 	<ul style="list-style-type: none"> - Austuse näitamine - Avaliku arutelu tekitamine ja parimate lahenduste leidmine - Kommunikatsiooni-juhtimine - Inimese toetamine kontakti loomisel teisega 	<ul style="list-style-type: none"> -Erinevate kultuuride ja inimeste teadvustamine - Liikmete võtmine isikutena - Erapooletus - Sobitamine

Allikas: autori koostatud

Suhtlemisoskusega seotud kompetentsidest mainiti juhi puhul samuti avatud suhtlemist ja avatud meelt. Juht peaks olema ka paindlik, kuid samal ajal konkreetne. Oluline on, et juht oleks hea eneseväljendaja, julge ja looks kommunikatsiooniks avatud õhkkonna. Näiteks kui meeskonnaga liitub uus liige, peaks juht talle tutvustama, kuidas ettevõttes ja meeskonnas kommunikatsioon käib ning julgustama probleemidest rääkima. Võrreldes juhtide kompetentse Matveevi mudelis välja toodud kompetentsidega, esinesid ka siin erinevused. Mitte ükski intervjueritav ei maininud ka siin oma kultuuri kui ka teise inimese kultuuri tundmist.

Meeskonna efektiivsust silmas pidades peaks juht vastutama selle eest, et meeskonnas oleksid ühised väärtused. Samuti on olulisel kohal liikmete kaasamine ja motiveerimine, et nad tunneksid ennast ühtse meeskonnana. Juht peaks edastama efektiivselt infot kas tervele tiimile korraga või üks ühele, oleneb informatsioonist ja olukorrast. Efektiivse meeskonna tööle panemiseks peaks juht näitama liikmetele eeskuju ja hoidma meeskonda ühtsena. Võrreldes Matveevi mudeliga, olid ka siinkohal mitmed erinevused. Mõlemas mudelis mainiti vaid liikmete kaasamist ja info edastamist.

Kultuurilise ebakindluse osas tõid intervjueritavad välja, et oluline on näidata austust teineteise suhtes. Samuti mainiti, et oleks vaja tegeleda avalike aruteludega ja probleemidele parimate lahenduste leidmisega. Täpsustuseks sellele tõid mitmed intervjueritavad välja, et oluline on suhelda liikmetega mitte ainult tööalaselt, vaid rääkida ka hobidest, minevikust ja muudest

teemadest. Juht peab mõistma, kes tema meeskonnas on ja koos kõigiga arutama, milline töökorraldus, kommunikatsioonikanal meeskonda sobib. Lisaks sellele peaks juht olema just see, kes toetab meeskonna liikmeid kontakti loomisel teistega. Võrreldes Matveevi mudeliga, olid antud juhul sarnasuseks tolerantsus, kuid teisi kompetentse, nagu avatus kultuurilistele erinevustele ja paindlikkus mainisid juhid teistes dimensioonides.

Kultuuriliselt empaatiline juht on intervjueeritavate arvates see, kes teadvustab erinevaid kultuure ja inimesi. Ta mõistab, mille poolest ja miks inimesed erinevad. Samuti võtab ta inimesi kui isiksusi, mitte kui rahvust. Lisaks sellele on oluline, et juht oleks erapooletu ja oskaks sobitada ennast erinevate olukordadega. Matveevi mudeliga võrreldes esinesid ka siinkohal mitmed erinevused. Kui Matveevi mudelis keskenduti just kultuurilise teadlikkuse tõstmisele, siis intervjueeritavate vastustest selgus, et empaatiline juht mõistab inimest isiksusena, kuigi mainiti ka erinevate kultuuride teadvustamist.

Nagu liikmete kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentsimudeli korral, esinesid ka siin erinevused intervjueeritavate vastuste ja Matveevi mudeli vahel. Kuid ka antud juhul mainiti näiteks avatuse ja suhtlemise olulisust pea igas dimensioonis, kuigi Matveevi mudelis on see seotud suhtlemisioskusega. Samas tõid mitmed intervjueeritavad välja, et nende arvates ei peaks juhil ja liikmetel kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentsid erinema, kuigi erinevus oli siiski märgata.

Tuginedes Steersi mudelile, paluti intervjueeritavatel avaldada oma arvamust, kas kultuuridevahelises kommunikatsioonis on juhtimiskompetents olulisem kui multikultuurne kompetents või oluline on nende omavaheline sünergia. Kõik juhid nõustusid sellega, et oluline on viimane. Üks intervjueeritav ütles, et multikultuurne kompetents ei pea olema väga kõrge, piisab vaid kolmandikust. Teise intervjueeritava arvates tuleb juhtimiskompetentsiga koos kaasa multikultuurne kompetents. „Kui Sul on väga head juhi omadused, ei tähenda see seda, et sul on väga head suhtlemisomadused ja siis sa võid oma tulemustele orienteerituse ja kõige muuga ära unustada need inimesed ja siis tiim ei pruugi üldse toimida“ (INT2). Intervjueeritavad tõid ka välja, et juht võib olla küll väga hea juht, kuid kui ta ei võta arvesse, kes tal meeskonnas on, ei pruugi meeskonna efektiivsus ja tulemus olla sama, kui need kompetentsid on omavahel põimunud. Ka kirjanduses on välja toodud, et nende kompetentside sünergia eristab edukaid multikultuurseid juhte mitte nii edukatest.

Viimased kaks küsimust käsitlesid kompetentse, mida liikmed ja juhid peaksid arendama. Intervjueeritavate vastustest selgus, et liikmed peaksid arendama selliseid kompetentse nagu avatus ja teiste kultuuride teadvustamine. Liikmed peaksid mõistma, mille poolest kõik erinevad ja kuidas multikultuurses keskkonnas hakkama saada. Samuti peaksid liikmed arendama empaatiavõimet, suhtlemisoskust ja olema paindlikud. Kompetentside arendamiseks peaksid liikmed intervjueeritavate arvates eelkõige üksteist tundma õppima vabas õhkkonnas. Kui see pole võimalik, saab alati inimesed istuma panna ühte ruumi, et nad saaksid omavahel rääkida. Ka kirjanduses on välja toodud, et kompetentside arendamiseks peavad inimesed teineteist tundma õppima. Lisaks tuleks arendada kommunikatsioonioskuseid, mida saab teha igapäevaselt nii eraelus kui ka tööl.

Juhid peavad intervjueeritavate arvates arendama suhtlemisoskust. Nad peaksid liikmetega regulaarselt kokku saama ja neid ka tundma õppima. Üks intervjueeritav tõi välja, et kogemus ja kommunikatsioon õpetavad ise selles vallas. Ka kirjanduses toodi välja, et kultuuriga seotuid oskuseid saab arendada ja trennida iga päev. Juht peaks õppima „kohandama oma tööd ja kommunikatsiooni vastavalt sellele, et kõik tunnevad ennast töökeskkonnas hästi ja seetõttu siis ka panustavad palju rohkem ja parimal viisil“ (INT3). Juht peaks arendama ka õppimis- ja reageerimisvõimet, et reageerida õigel ajal ja leida õigeid lahendusi, kui meeskonnas tekivad konfliktid.

Kokkuvõttes peaksid juhid ja liikmed arendama intervjueeritavate arvates erinevaid kompetentse, kuid mõlemal juhul mainiti suhtlemisoskuse arendamist. Kompetentside arendamise võimalusi toodi välja samuti mitmeid, kuid kõige enam nimetasid intervjueeritavad teiste inimeste tundma õppimist. Samuti mainisid mitmed intervjueeritavad, et eelkõige just kogemused aitavad arendada kompetentse.

3. LÄBIVIIDUD UURINGU ARUTELU JA JÄRELDUSED NING ETTEPANEKUD

Bakalaureusetöö kolmandas ehk viimases osas tuuakse välja vastused püstitatud uurimisküsimustele, analüüsitakse erinevaid seoseid ja tehakse järeldusi ning ettepanekuid, mida on vaja meeskondades seoses kultuuridevahelise kommunikatsiooniga muuta ja milliseid kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentse peavad liikmed ja juhid arendama.

3.1. Vastused püstitatud uurimisküsimustele

Esimene uurimisküsimus oli, milliste kommunikatsiooni probleemidega puutuvad kokku multikultuurised meeskonnad. Uuringust selgus, et üheks suurimaks probleemiks on keel. Samuti toodi välja, et probleemid tekivad tihtipeale just inimlikul tasandil, kuna inimestel on erinev taust ja temperament. Lisaks nimetati probleemideks vale kommunikatsioonikanali kasutamist, inimeste paiknemist erinevates linnades või riikides ja kommunikatsiooni seisma jäämist. Mõeldes üldiselt IKT-sektori ettevõtetele, toodi suurima probleemina välja keelt kas aktsendi või vale tõlke pärast. Tulemustest selgus, et eelkõige tekivad erinevad probleemid just kirjalikus kommunikatsioonis, kui edastatakse sõnum mõtlemata tagajärgedele.

Teine uurimisküsimus oli, millised on juhile vajalikud kultuuridevahelise kommunikatsiooni teadmised ja oskused. Intervjuu tulemustest ilmnas, et juhil peaksid olema teadmised inimeste kultuuridest, kellega ta koostööd teeb, kuid teiselt poolt peaks ta mõistma inimest kui tervikut. Vajalikest oskustest peaksid juhil olema head kuulamis- ja suhtlemisoskused. Tõrgete vähendamiseks tuleks juhil jälgida, et kommunikatsioon liiguks meeskonna poole. Selle jaoks on vaja tekitada õiged kommunikatsioonikanalid, mida mööda info jõuab kõige efektiivsemalt õige inimeseni. Samuti aitavad kommunikatsioonitõrkeid vähendada meeskonnaüritused, kus liikmed kui ka juhid saavad veeta koos vaba aega ja teineteist tundma õppida.

Kolmas uurimisküsimus oli, millised on multikultuursete meeskondade liikmete ja juhtide kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentsid. Tulemustest selgus, et liikmed peaksid olema avatud, ausad ja läbipaistvad. Samuti peaksid neil olema teadmised teise liikme kultuurist ja taustast ning nad peaksid olema võimelised valima sobivat kommunikatsioonikanalit. Meeskonna efektiivsuse suurendamiseks võiksid liikmed võtta juhi rolli, kaasata liikmeid protsessidesse, olla julged, võtta vastutust, näidata austust, olla initsiatiivikad ja siirad. Samuti peaksid liikmed oskama selgelt väljendada oma mõtteid ja olema analüütilise meelega. Kultuurilise ebakindlusega seoses peaksid liikmed olema kannatlikud, proaktiivsed, tolerantsed ja positiivse suhtumisega uude informatsiooni. Kultuuriliselt empaatiline liige suudab aga teadvustada probleemi, ta mõistab, et inimesed on erinevad ja austab ka seda erinevust.

Multikultuurse meeskonna juht peaks olema avatud, paindlik, julge, hea eneseväljendaja, avatud õhkkonna looja ja analüütilise meelega. Meeskonna efektiivsuse osas peaks juht looma ühiseid väärtuseid meeskonnas, kaasama ja motiveerima liikmeid, edastama efektiivselt infot ja olema eeskujuks. Kultuurilise ebakindlusega seotud kompetentsidest peaks juht näitama austust, tekitama avalikku arutelu ja leidma parimaid lahendusi, juhtima kommunikatsiooni ja toetama inimesi kontakti loomises. Kultuuriliselt empaatiline juht teadvustab aga erinevaid kultuure, võtab liikmeid isiksustena, on erapooletu ja oskab ennast sobitada erinevate olukordadega.

Neljas uurimisküsimus oli, milliseid kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentse peavad meeskonna liikmed ja juhid arendama. Tulemustest ilmnas, et liikmed peaksid eelkõige arendama selliseid kompetentse nagu avatus ja teiste kultuuride teadvustamine. Juhid peaksid aga arendama eelkõige suhtlemisoskust. Võimalusi, kuidas kompetentse arendada, nimetati mitmeid. Eelkõige on seda võimalik teha ühistel meeskonnaüritustel, kus inimesed saavad vabamas õhkkonnas teineteisega tuttavaks. Lisaks aitab kompetentse arendada see, kui inimesed räägivad probleemidest ja õpivad oma kogemustest.

3.2. Järeldused

Analüüsides uuringu tulemusi ja alustades kultuuridevahelise kommunikatsiooniga, selgus, et igas ettevõttes mõistetakse kultuuridevahelist kommunikatsiooni erinevalt. Kui osad intervjueritavad tõid välja, et kommunikatsiooni tehes on oluline jälgida, milline on liikmete kultuuriline taust, siis teised intervjueritavad rõhutasid, et nemad vaatavad just inimesi, mitte nende tausta ega kultuuri.

Koostades intervjueeritavate vastuste põhjal sõnapilve, oli näha, et kõige enam mainiti põhilisi kultuuridevahelise kommunikatsiooniga seotud sõnu nagu kommunikatsioon, tiim, meie, inimesed, rahvus.

Analüüsid peamisi probleeme, millega meeskonnad seoses kultuuridevahelise kommunikatsiooniga kokku puutuvad, esinesid vastustes erinevused. Probleemideks nimetati nii keelt, inimeste erinevat rahvust, temperamenti, tausta, info üleküllust, vale kommunikatsioonikanalit, liikmete geograafilist paiknemist ja info kinni jäämist. Võib järeldada, et ettevõtetes on probleemid erinevad ja suuresti sõltuvad need ettevõtte struktuurist, eesmärkidest ja kommunikatsiooni korraldusest. Kui intervjueeritavatelt uuriti, millised on nende arvates põhilised probleemid, millega IKT-sektori ettevõtete multikultuursed meeskonnad kokku puutuvad, siis enamasti nimetati selleks keelt. Kuigi üldiselt arvatakse, et keel on üheks suurimaks probleemiks, ütlesid mitmed intervjueeritavad, et nende meeskondades ei ole see nii ja esile kerkivad pigem muud probleemid.

Kõik intervjueeritavad tõid välja, et nende meeskondades toimub kommunikatsioon inglise keeles. Vastavalt olukorrale suheldakse osades meeskondades ka vene või eesti keeles. Kui intervjueritavatelt uuriti, kas nende meeskonnad on kokku puutunud probleemidega, mis on seotud keelega, vastasid viis intervjueritavat jaatavalt. Selgus, et eelkõige tekivad probleemid just kirjalikus kommunikatsioonis, kus on kõige lihtsam tõlgendada sõnumit valesti. Lisaks sellele mainisid mitmed intervjueritavad, et suureks murekohaks on ka ühte keelt kõnelevate inimeste arvuline ülekaal meeskonnas, kuna liikmed võivad omavahelises suhtluses üle minna oma emakeelele, unustades inimesed, kes ei saa sellest aru.

Analüüsid, millised kommunikatsiooniga seotud teadmised peavad juhil olema, nõustusid paljud intervjueritavad sellega, et juht peaks teadma nende inimeste kultuurilist tausta, kellega ta suhtleb. Juht peaks eelkõige teadvustama, et tema meeskonnas on inimesed erinevatest kultuuridest ja mõistma nende eripärasid. Samas selgus, et oluline on mõista inimest kui tervikut, mitte ainult tema kultuuri. Oskuste osas mainisid intervjueritavad, et juhid peaksid kuulama oma inimesi ja ka kuulma neid. Lisaks sellele peaksid juhid olema head suhtlejad, kaasama inimesi ja selgitama, et meeskond on üks tervik ja mis eesmärgiga meeskond on loodud. Intervjuu tulemustest selgus ka, et juhil peaks olema oskus luua mugav töökeskkond, kus liikmed saavad olla avatud ja kõigest rääkida.

Analüüsid juhi ülesandeid ja tegevusi kultuuridevahelise kommunikatsiooniga seotud tõrgete vähendamises, selgus, et juht peaks jälgima kommunikatsiooni liikumist meeskonna poole. Tema peab olema see, kes kontrollib, parandab ja muudab kommunikatsiooni efektiivsemaks. Vastustest võib järeldada, et juht peaks leidma õiged kommunikatsioonikanalid, mida mööda info liigub liikmeteni kõige efektiivsemalt. Lisaks peaks juht olema suhtekorraldaja ja kaasama liikmeid võimalikult palju. Tulemustest selgus, et tõrgete vähendamiseks tuleks korraldada meeskonnaüritusi, kuna siis saavad liikmed rutiinsest töökeskkonnast välja ja õpivad teineteist paremini tundma.

Kõik intervjueritavad mõistsid kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentse erinevalt. Eelkõige mõisteti selle all nii oskust sobitada erinevate keskkondadega kui ka teadmist, kellega suheldakse ja mõista seda, et kultuurid on erinevad. Üks intervjueritav tõi välja, et see on oskus mõista, kellele infot edastatakse ning kuidas seda teha minimaalsete sõnade arvuga ja üheselt mõistetavalt. Võib järeldada, et erinevat kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentside mõistmist võib põhjendada erineva kultuuridevahelise kommunikatsiooniga ettevõtetes.

Analüüsid meeskonnaliikmete kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentse, selgus, et suhtlemisioskusest olid kõige olulisemad avatus ja ausus. Meeskonna efektiivsusega seotud kompetentsidest olid olulised liikmete kaasamine kõikidesse protsessidesse, avatud suhtlus ja positiivne suhtumine. Kultuurilise ebakindlusega seotud kompetentsidest toodi samuti välja, et liikmed peaksid omavahel suhtlema, näitama kannatlikkust ja tolerantsust, küsima ning üheskoos vastuseid küsimustele leidma. Kultuuriliselt empaatiline liige peaks aga mõistma, et kõik inimesed on erinevad ja väärtustama neid erinevusi. Saadud tulemuste põhjal võib järeldada, et vajalike kompetentse ei jaotata dimensioonide järgi, vaid olulised on konkreetsed kompetentsid, mis aitavad kommunikatsiooni muuta efektiivsemaks. Seetõttu töid mitmed intervjueritavad pea iga dimensiooni juures välja avatust ja austust.

Juhil peaksid suhtlemisioskusega seotud kompetentsidest olema eelkõige avatus, paindlikkus, hea eneseväljendamise oskus ja julgus. Meeskonna efektiivsuse osas rõhutasid intervjueritavad, et juht peab liikmeid kaasama, motiveerima ja efektiivselt infot edastama. Kultuurilise ebakindlusega toime tulekuks peaks juht näitama austust, tekitama avalikku arutelu, juhtima kommunikatsiooni ja toetama inimesi kontakti loomisel teistega. Kultuuriliselt empaatiline juht peab aga teadvustama erinevaid kultuure ja inimesi, võtma liikmeid kui isiksusi, olema erapooletu ja sobituma erinevate

olukordadega. Ka siin selgus tulemustest, et on kindlad kompetentsid, mis peavad juhil olema olema, kuid mis ei ole seotud kindlate dimensioonidega.

Analüüsid intervjueeritavate seisukohti, kas multikultuursete meeskondade juhtide juhtimiskompetentsid on olulisemad kui multikultuurne kompetents või vastupidi, nõustasid kõik intervjueeritavad, et oluline on nende omavaheline sünergia. Samas, kui üks intervjueeritav tõi välja, et multikultuurne kompetents ei pea olema väga kõrge, siis teise intervjueeritava arvates peaks juhtimiskompetentsiga kaasa tulema multikultuurne kompetents. Sellest võib järeldada, et olulised on mõlemad kompetentsid, kuna need eristavad edukat juhti vähemedukast. Lisaks, kui üks kompetentsidest on domineerivam, ei pruugi meeskonna tulemuslikkus olla kõrge.

Läbiviidud uuringust selgus, et liikmed peaksid arendama eelkõige selliseid kompetentse nagu avatus, teiste kultuuride teadvustamine, empaatiavõime ja suhtlemisoskus. Need kompetentsid aitavad kõige paremini mõista inimesi teistest kultuuridest ja korraldada paremat kommunikatsiooni. Analüüsid, milliseid kompetentse peaksid arendama juhid, tuleks neil eelkõige arendada suhtlemisoskust, õppimis- ja reageerimisvõimet. Kui intervjueeritavalt uuriti, kuidas liikmed ja juhid saavad kompetentse arendada, vastati mõlemal juhul, et seda aitavad teha nii koolitused, meeskonnaüritused kui ka kogemused igapäevaelus ja töös. Tulemusest võib järeldada, kuigi liikmed ja juhid peaksid arendama erinevaid kompetentse, on nende arendamise viisid sarnased.

3.3. Ettepanekud

Selleks, et kultuuridevaheline kommunikatsioon meeskondades oleks võimalikult efektiivne, peaksid ettevõtted rohkem tähelepanu pöörama kommunikatsiooni toimimisele ja selle protsessile. Kuigi kaks intervjueeritavat tõi välja, et nemad ei tunne väga suurt kultuuri mõju kommunikatsioonile, on see siiski üks probleem, millega nii meeskonnad kui ka organisatsioonid kokku puutuvad. Bakalaureusetöö autori ettepanekuks oleks paika panna kindlad reeglid, kuidas kommunikatsioon ettevõttes toimuma peaks ja millele kommunikatsiooni tehes nii liikmed kui ka juhid tähelepanu pöörama peaksid. Kuna intervjueeritavate vastustest selgus, et igas ettevõttes on kultuuridevaheline kommunikatsioon erinev, tuleks igas ettevõttes sellele protsessile läheneda individuaalselt.

Kuna ettevõtted globaliseeruvad aina rohkem, tuleks bakalaureusetöö autori arvates suurendada ka ülikoolides kultuuridevahelist kommunikatsiooni. Analüüsidest intervjuu tulemusi, selgus, et kõige edukamad multikultuursed meeskonnad olid need, mille liikmetel oli varasem kogemus multikultuurses meeskonnas. Suurendamiseks seda kogemust üliõpilaste seas, peaksid ülikoolid looma rohkem õppekavasid ja õppeaineid, kus ühes meeskonnas saavad koos töötada tudengid erinevatest kultuuridest. Autori arvates annab see kõigile väga hea aluse õppimaks tundma teiste kultuuri ja koos töötama, mis on globaliseeruv maailmas aina olulisem. Lisaks, kuna ühe suurima probleemina toodi välja keelt, aitaksid rahvusvahelised projektid ülikoolides üliõpilastel oma keeleoskust ka parandada.

Intervjuueeritavate vastustest selgus ka asjaolu, et kultuuriline erinevus paistab eelkõige silma siis, kui inimesed asuvad enda kultuuriruumis. Kui mitme kultuuri esindajad on ühes ruumis, ei ole kultuuril kommunikatsioonile väga suurt mõju. Siiski on töö autori ettepanek võimaldada töötajatel käia lähetustes teistes riikides, et tundma õppida meeskonnaliikmeid nende enda kultuuriruumis. Nii saavad nad paremini aru, miks üks või teine inimene kindlal viisil käitub. See suurendab ka omavahelist austust ja tolerantsust. Samuti aitab personaalne suhtlus paika panna ka kommunikatsioonireeglid, et tulevikus oleks suhtlus veelgi efektiivsem.

Kui intervjuueeritavatelt uuriti, millised teadmised ja oskused peaksid juhil seoses kultuuridevahelise kommunikatsiooniga olema, toodi eelkõige välja suhtlemisoskust ja teiste kultuuride tundmist. Bakalaureusetöö autori arvates peaksid nii meeskonna juhid kui ka liikmed eelkõige mõistma iseenda kultuuri ja siis omandama baasteadmisi teiste liikmete kultuuridest, väärtustest ja normidest. Autori arvates tuleks korraldada rohkem ühiseid üritusi, et meeskonna juhid ja liikmed tutvuksid omavahel ning mõistaksid teineteist. Kui toimub vastastikune informatsiooni jagamine, aitab see mõlemal osapoolel mõista paremini, miks käituti ühte või teistmoodi. Mitmed intervjuueeritavad ütlesid, et enne, kui nad hakkasid juhtima multikultuurset meeskonda, ei teadnud nad liikmete kultuurilisest taustast peaaegu midagi, vaid õppisid inimesi tundma jooksvalt. Autori arvates võiksid mõningased baasteadmised juhtidel siiski olla, et tekiks vähem tõrkeid.

Intervjuu tulemustest selgus, et väga vähesed intervjuueeritavad on mõelnud vajalikele kompetentsidele, mis on edukaks kultuuridevaheliseks kommunikatsiooniks vajalikud. Seetõttu oleks siinkohal autori ettepanek kaardistada lisaks tööalastele kompetentsidele ka kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentse, mis on meeskonnas efektiivseks tööks

vajalikud. Kuigi mitmed intervjueritavad tõid välja, et nemad valivad inimesi meeskondadesse nende isiksuse järgi, siis autori arvates oleks oluline kaardistada ka kommunikatsiooniga seotud kompetentse, mis aitaksid valida õiget inimest meeskonda kiiremini ja lühendada värbamisel valikuprotsessi.

Võttes kokku eelnevad intervjuud, näitavad läbiviidud uuringu tulemused selgelt, et juhid on teadlikud nende ettevõttes toimivast kultuuridevahelisest kommunikatsioonist, sellega seonduvatest probleemidest ning juhile vajalikest teadmistest ja oskustest. Siiski pani mitmeid juhte mõtlema, millised kompetentsid peaksid liikmetel ja juhtidel olema ning milliseid kompetentse tuleks arendada. Seetõttu on töö autori arvates oluline mõelda ka vajalikele kompetentsidele, mis aitaksid kultuuridevahelist kommunikatsiooni muuta veelgi efektiivsemaks.

KOKKUVÕTE

Ettevõtete globaliseerumine on kaasa toonud vajaduse erinevast rahvusest ja kultuurist spetsialistide järele, kellel on erinevad väärtused, kommunikatsioonistiilid ja keel. Kuna erineva kultuurilise taustaga inimesed puutuvad kokku üha enam, on kultuuridevahelisest kommunikatsioonist saanud põhiteema, mis nõuab kriitilist mõtlemist ja analüüsi.

Töö eesmärgiks oli selgitada välja, kuidas toimib kultuuridevaheline kommunikatsioon Eesti IKT-sektori ettevõtete multikultuursetes meeskondades ning kaardistada meeskonna liikmete ja juhtide kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentse. Eesmärgi saavutamiseks püstitati ka neli uurimisküsimust. Bakalaureusetöö alguses püstitatud eesmärgid said täidetud ja vastused uurimisküsimustele leitud. Uuringu tulemustest selgus, et IKT-sektori ettevõtete multikultuursetes meeskondades on toimiv kultuuridevaheline kommunikatsioon erinev ning vajalikud kompetentsid liikmetel ja juhtidel erinevad samuti.

Töö tulemustest selgus, et üks suurimaid probleeme, millega meeskonnad seoses kultuuridevahelise kommunikatsiooniga kokku puutuvad, on keel. Samuti nimetati põhilisteks probleemideks erinevat tausta, temperamenti, vale kommunikatsioonikanali kasutamist ja liikmete paiknemist erinevates linnades või riikides. Seoses kultuuridevahelise kommunikatsiooniga peaksid juhtidel olema teadmised nii inimeste kultuuridest kui ka nende isiksusest. Vajalikest oskustest peaksid juhtidel olema head kuulamis- ja suhtlemisoskused. Tõrgete vähendamiseks peaks juht jälgima, et kommunikatsioon liiguks meeskonna poole, luues selleks õiged kommunikatsioonikanalid.

Multikultuurse meeskonna liikmed peaksid olema avatud, ausad, läbipaistvad. Neil peaksid olema teadmised teiste inimeste kultuurist, taustast. Samuti peaksid nad olema julged, võtma vastutust, väljendama selgelt oma mõtteid, olema analüütilise meelega, tolerantset ja positiivset suhtumisega. Ka juht peaks olema avatud ja näitama austust. Lisaks sellele on juhile vajalikud kompetentsid paindlikkus, julgus, hea eneseväljendusoskus. Tulemustest selgus, et juht peaks looma avatud töökeskkonna, kaasama ja motiveerima liikmeid, edastama efektiivselt infot ja toetama inimesi

omavahelises suhtluses. Liikmed peaksid kompetentsidest arendama avatust ja teiste kultuuride teadvustamist, juhid aga eelkõige suhtlemisoskust. Võimalusi, kuidas kompetentse arendada nimetati mitmeid. Eelkõige on seda võimalik teha ühistel meeskonnaüritustel, kus inimesed saavad vabamas õhkkonnas teineteisega tuttavaks. Lisaks aitab kompetentse arendada see, kui inimesed räägivad probleemidest ja õpivad oma kogemustest.

Antud uuringu tulemustest võib järeldada, et intervjueeritavad on teadlikud nende ettevõttes toimivast kultuuridevahelisest kommunikatsioonist, sellega seonduvatest probleemidest ning juhile vajalikest teadmistest ja oskustest. Siiski pani mitmeid intervjueeritavaid mõtlema, millised kompetentsid peaksid liikmetel ja juhtidel olema ning kuidas neid arendada.

Selleks, et kommunikatsioon oleks efektiivne, tuleks paika panna kindlad reeglid, kuidas kommunikatsioon ettevõttes toimuma peaks. Lisaks sellele on oluline juba ülikoolides suurendada kultuuridevahelist kommunikatsiooni, luues õppekavasid ja õppeaineid, kus ühes meeskonnas teevad koostööd tudengid erinevatest kultuuridest. Samuti on oluline võimaldada töötajatel käia lähetustes, et tutvuda teiste inimestega nende kultuuriruumis ning korraldada ühiseid üritusi, mis aitavad paremini teineteist tundma õppida.

Töö autori arvates on antud töö kasulik kõigile multikultuursete meeskondade juhtidele, liikmetele kui ka neile, kes soovivad parandada multikultuursetes ettevõttes või meeskonnas kommunikatsiooni. Autori arvates tuleks antud teemat uurida veel põhjalikumalt, suurendades uurimisobjektide arvu ja kaasates uuringusse lisaks juhtidele ka meeskonnaliikmeid. Antud bakalaureusetöö tulemused edastatakse uuringus osalejatele, et suurendada nende teadlikkust kultuuridevahelisest kommunikatsioonist ja vajalikest kompetentsidest. Autor soovib arendada bakalaureusetööd magistritööks, et uurida erinevates multikultuursetes meeskondades kommunikatsiooni ja meeskonna tulemuslikkuse vahelist seost.

SUMMARY

INTERCULTURAL COMMUNICATION AND NECESSARY COMPETENCIES IN MULTICULTURAL TEAMS OF ESTONIAN ICT SECTOR COMPANIES

Katarina Ilves

Globalization has increased the need for specialists from different cultures and nationalities. Therefore, it is important to understand different communication practices and cultural values, especially in the information and communication technology sector, which is leading in creating multicultural teams. Several studies have shown that failure of organizations is related to a number of factors, such as the intercultural communication skills and lack of competencies.

On the basis of this, the problem is intercultural communication and lack of necessary competencies for the members and managers.

The aim of this bachelor thesis was to find out, how intercultural communication works in the multicultural teams of Estonian ICT sector companies and map out intercultural communication competencies for managers and members of multicultural teams.

The following research questions were set up to achieve the goal:

- 1) What are the main intercultural communication problems faced by multicultural teams?
- 2) What knowledge and skills of intercultural communication are required for the manager?
- 3) What are the main intercultural communication competencies required for the members and managers of multicultural teams?
- 4) What intercultural communication competencies should multicultural team managers and members develop and how?

The subject of the bachelor thesis were the multicultural teams of Estonian ICT sector companies. Qualitative semi-structured interviews were used to collect the data. This method was chosen to get a deeper understanding of the problem.

The main sources of the work were A. V. Matveev and R. G. Milter and P. Chitakornkijisili articles focusing on the intercultural communication and the necessary competencies. Also, in the theoretical part of the paper, various scientific articles and studies were used.

The results of the work showed that language is the main challenge faced by multicultural teams. Also, the biggest problems were different backgrounds, temperaments, using the wrong communication channel and the location of the members in different cities or countries. It turned out that managers should know their team members' cultural background, their personality and they need to have good listening and communication skills. To reduce problems related to intercultural communication, the manager should create the right communication channels.

Members of the multicultural teams should be open, honest and transparent. They should know the cultures and backgrounds of the other members and be brave, take responsibility, clearly express their thoughts, be analytical, tolerant, and with positive attitudes. The manager should also be open and respectful. In addition to that, the manager should have the necessary competencies like flexibility, courage, and good self-expression. The results revealed that the manager should create an open working environment, involve and motivate members, communicate effectively and support people in mutual communication. Members should develop competencies, like openness and awareness of other cultures, but managers should improve their communication skills. There were several ways to develop competencies, like organising different team events where people can get to know each other. In addition to that, if people talk about problems and learn from their experience, it helps to develop competencies.

In conclusion, the results of this study showed that the interviewees were aware of intercultural communication, related problems and the knowledge and skills needed for the manager, but it was difficult for several interviewees to name the intercultural communication competencies that members and managers should have.

Companies should create a set of communication rules to establish an effective communication. In addition, it is important to increase intercultural communication already in universities by

creating subjects where students from different nationalities can collaborate. It is also important to allow employees to go on secondments to get to know other people in their cultural space and organise different events for the teams where team members can get to know each other.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aritz, J., Walker, R. C. (2014). Leadership Styles in Multicultural Groups: Americans and East Asians Working Together. - *International Journal of Business Communication*, Vol. 51, No. 1, 72 –92.
- Arman, G., Adair, C. K. (2012). Cross-cultural differences in perception of time: Implications for multinational teams. – *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 21, 657-680.
- Ayub, S. H., Manaf, N. A., Hamzah, M. R. (2014). Leadership: Communicating Strategically in the 21st Century. - *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 155, No. 6, 502-506.
- Baric, A., Jelovac, D., Fain, N. (2013). Barriers in Multicultural Business Communication: an Empirical Study of Slovenia and Bosnia And Hertzegovina. - *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, Vol. 6, No. 3, 18-38.
- Barnham, C. (2015). Quantitative and qualitative research. - *International Journal of Market Research*, Vol. 57, No. 6, 837-854.
- Barrett, D. J. (2006). Strong communication skills a must for today's leader. - *Handbook of Business Strategy*, Vol. 7, No. 1, 385-390.
- Beckers, A. M., Bsai, M. Z. (2014). An Analysis of Intercultural Business Communication. – *Journal of Business Behavioral Science*, Vol. 26, No. 3, 143-153.
- Behfar, K., Kern, M., Brett, J. (2006). Managing challenges in multicultural teams. – *National culture and groups*, Vol. 9, 233–262.
- Brett, J., Behfar, K., Kern, M. (2006). Managing Multicultural Teams. - *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 11, 84-91.
- Browne, W., Dreitlein, S., Ha, M., Manzoni, J., Mere, A. (2016). A Competency Model of Global Project Communications. - *Journal of Marketing and Management*, Vol. 7, No. 2, 67-76.
- Casado-Lumbreras, C., Colomo-Palacios, R., Soto-Acosta, P., Misra, S. (2011). Culture dimensions in software development industry: The effects of mentoring. - *Scientific Research and Essays*, Vol. 6, No. 11, 2403-2412.
- Chitakornkijasil, P. (2009). Communication in Global Cultural Teams and International Communication Challenge. – *International Journal of Organizational Innovation*. Vol. 1, No. 4, 102-112.

- Congden, S. W., Matveev, A. V., Desplaces, D. E. (2009). Cross-cultural Communication and Multicultural Team Performance: A German and American Comparison. – *Journal of Comparative International Management*, Vol. 12, No. 2, 73-89.
- Czarnecka, A., Szymura-Tyc, M. (2016). The competencies of global managers in multinational corporations. - *Economy Today: An Interdisciplinary Approach to Contemporary Economic Challenges*, (Ed.) P. Urbanek, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 221–234.
- Dutta, B. (2008). Communication in Cross-Cultural Context. - *The ICFAI Journal of Soft Skills*, Vol. 2, No. 2, 7-12.
- Effective Multicultural Teams: Theory and Practise. (2008). /Eds. S. A. Tirmizi, C. B. Halverson. Vol. 3. New York: Springer.
- Gibbs, G. R. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. London: SAGE Publications Ltd.
- Gill, P., Stewart, K. F., Treasure, E. T., Chadwick, B. L. (2008). Methods of data collection in qualitative research: Interviews and focus groups. - *British Dental Journal*, Vol. 204, No. 5, 291-295.
- Gore, V. (2013). The Importance of Cross-Cultural Communication. - *The IUP Journal of Soft Skills*, Vol. 7, No. 1, 59-65.
- Has, D. (2012). Considerations on the Intercultural Management Models of Work Teams in Context of Globalization. – *Cross-Cultural Management Journal*, Vol. 14, No. 2, 13-20.
- Heinz, K. (2014). Multicultural Team Conflict Management. – *Securitologia*, No. 1, 117-127.
- Holtbrügge, D., Weldon, A., Rogers, H. (2012). Cultural determinants of email communication styles. - *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 13, No. 1, 89-110.
- Ioanid, A., Zarzu, C.-L., Scarlat, C. (2014). Communicating Successfully when Managing Multicultural teams. – *SEA-Practical Application of Science*, Vol. 2, No. 5, 349-354.
- Javidan, M., House, R. J. (2001). Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE. – *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 4, 289-305.
- Jayanthi, M., Rajandran, K. V. R. (2016). A Study on Challenges of Multicultural Team Members of IT Sector. – *International Journal Management*, Vol. 8, 111-118.
- Joshi, A., Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: a meta-analytic review. - *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 3, 599–627.
- Kirton, G., Robertson, M., Avdelidou-Fischer, N. (2016) Valuing and value in diversity: the policy implementation gap in an IT firm. - *Human Resource Management Journal*, Vol. 26, No. 3, 321–336.

- Kiss, G. (2005). Managing cross-cultural communication challenges. Toward a more perfect union in an age of diversity. - *AARMS*, Vol. 4, No. 2, 215–223.
- Laroche, L., Yang, C. (2014). *Danger and opportunity: Bridging Cultural Diversity for Competitive Advantages*. New York: Routledge.
- Leidner, D. E. (2010). Globalization, culture, and information: Towards global knowledge transparency. - *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 19, No. 2, 69-77.
- Matveev, A. V. (2002). The Perception of Intercultural Communication Competence by American and Russian Managers with Experience on Multicultural Teams. (Dissertation). Faculty of the College of Communication of Ohio University. Athens.
- Matveev, A. V., Milter, R.G. (2004). The value of intercultural competence for performance of multicultural teams. - *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 10, No. 5/6, 104-111.
- Ochieng, E. G., Price, A. D. (2010). Managing cross-cultural communication in multicultural construction project teams: The case of Kenya and UK. – *International Journal of Project Management*. Vol. 28, 449-460.
- Opdenakker, R. (2006). Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research. Kättesaadav: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/175/391&sa=U&ei=FdsJTdDCGYOnrAer0YjVDg&ved=0CP4BEBYwXg&usg=AFQjCNEsC2J0wILvNuH7LEhQaA2znBkKvw>, 07. aprill 2018.
- Patrick, H. A., Kumar, V. R. (2012). Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. – *SAGE Open*, Vol. 2, No. 2, 1-15.
- Plessis, Y. (2011). Exploring teamwork paradoxes challenging 21st-century crosscultural conflict management in a multicultural organizational context. - *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 12, No.1, 49-71.
- Richards, D., Busch, P. (2009). Unpacking multiculturalism: Differences in responses to ICT workplace situations for English and non-English speaking backgrounds. - *17th European Conference on Information Systems*, 8.06.2009 – 10.06.2009, Verona. (Eds.) S. Newell, E. Whitley, N. Pouloudi, J. Wareham, L. Mathiassen. Verona: Universita di Verona, 1-13.
- Selvadurai, S., Dasgupt, A. (2016). Culturally Diverse Teams and Social Interaction Influence on Team Effectiveness in Small and Medium Enterprises in the ICT Sector in Malaysia. - *Millennial Asia*, Vol. 7, No. 1, 42–62.
- Shachaf, P. (2008). Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study. - *Information and Management*, Vol. 45, No. 2, 131-142.
- Stahl, G. K., Mäkelä, K., Zander, L., Maznevski, M. L. (2010) A look at the bright side of multicultural team diversity. - *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 26, Issue 4, 439-477.

- Steers, R. M., Sanchez-Runde, C. J., Luciara, N. (2010). *Management Across Cultures: Challenges and Strategies*. Cambridge University Press, New York.
- Zarzu, C.-L. (2013) – Who needs intercultural competence? – *Cross-Cultural Management Journal*, Vol. 15, Issue 1, 67-73.
- Tulevikuväljavaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: info- ja kommunikatsioonitehnoloogia. (2016). (Koost.) U. Mets, R. Leoma. Tallinn: SA Kutsekoda.
- Yueqin, H. (2013). Research on Fostering Intercultural Communication Competence of Foreign Language Learners. - *Cross-Cultural Communication*, Vol. 9, No. 1, 5-12.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused

1. Mis on Teie organisatsiooni jaoks kultuuridevaheline kommunikatsioon?
2. Millised on põhilised probleemid, millega multikultuursed meeskonnad seoses kultuuridevahelise kommunikatsiooniga kokku puutuvad? Kui mõelda konkreetselt IKT-sektori ettevõtetele, kas esinevad erinevused?
3. Mis keeles Teie meeskond omavahel suhtleb? Kas on tekkinud probleeme, mis on seotud just keelega? Palun tooge näiteid.
4. Millised kultuuridevahelise kommunikatsiooniga seotud teadmised peaksid juhil olema?
5. Millised kultuuridevahelise kommunikatsiooniga seotud oskused peaksid juhil olema?
6. Mida peaks juht tegema, et vähendada meeskonnas kommunikatsiooniga seotud tõrkeid?
7. Kuidas Te defineeriksite kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentse?
8. Millised suhtlemisoskusega seotud kompetentsid peaksid multikultuurse meeskonna liikmetel olema? Palun põhjendage.
9. Millised kompetentsid peaksid multikultuurse meeskonna liikmetel olema, et meeskond töötaks efektiivselt? Palun põhjendage.
10. Millised kompetentsid peaksid multikultuurse meeskonna liikmetel olema, et tulla toime kultuuridevahelisest kommunikatsioonist tingitud ebakindlusega? Palun põhjendage.
11. Millised kompetentsid peaksid olema kultuuriliselt empaatilisel liikmel? Palun põhjendage.
12. Millised suhtlemisoskusega seotud kompetentsid peaksid multikultuurse meeskonna juhil olema? Palun põhjendage.
13. Millised kompetentsid peaksid multikultuurse meeskonna juhil olema, et meeskond töötaks efektiivselt? Palun põhjendage.
14. Millised kompetentsid peaksid olema juhil, et tulla toime kultuurilise ebakindlusega? Palun põhjendage.
15. Millised kompetentsid peaksid olema kultuuriliselt empaatilisel juhil? Palun põhjendage.
16. Edukaks multikultuurseks juhiks peetakse seda, kellel on nii juhtimiskompetentsid kui ka multikultuurne kompetents. Toetudes enda kogemusele, kas Teie arvates on üks neist kompetentsidest olulisem kui teine kultuuridevahelises kommunikatsioonis? Palun põhjendage.

17. Milliseid kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentse ja kuidas saab Teie arvates arendada meeskonnaliige?
18. Milliseid kultuuridevahelise kommunikatsiooni kompetentse ja kuidas saab Teie arvates arendada meeskonnajuht?