

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Katariina Pops

**KULTUURILISELT MITMEKESISE
ORGANISATSIOONIKULTUURI TEADLIK KUJUNDAMINE
EESTI IKT-SEKTORI MULTIKULTUURSETES TIIMIDES**

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB02/19, peeriala ettevõtlus ja juhtimine

Juhendaja: Marge Sassi, PhD

Kaasjuhendaja: Liis Ojamäe, PhD

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 12 484 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Katariina Pops

(11.05.2023)

SISUKORD

| | |
|---|----|
| LÜHIKOKKUVÕTE | 4 |
| SISSEJUHATUS | 5 |
| 1. TEOORIA ÜLEVAADE | 7 |
| 1.1. Multikultuursete tiimide juhtimine | 7 |
| 1.2. Multikultuursete tiimide organisatsioonikultuur ja seda mõjutavad tegurid | 14 |
| 1.3. IKT-sektori multikultuursete tiimide organisatsioonikultuur | 21 |
| 2. METOODIKA | 24 |
| 2.1. Valim | 24 |
| 2.2. Andmete kogumine | 26 |
| 2.3. Andmete analüüsimine | 28 |
| 3. TULEMUSED JA ARUTELU | 29 |
| 3.1. Tulemused | 29 |
| 3.1.1. Multikultuursete tiimide organisatsioonikultuur Eesti IKT-sektori ettevõtetes | 29 |
| 3.1.2. Kultuuriline mitmekesisus Eesti IKT-sektori ettevõtete multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuris | 31 |
| 3.1.3. Juhi roll multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuri kujundamisel Eesti IKT-sektori ettevõtetes | 35 |
| 3.1.4. Multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuri teadlik kujundamine Eesti IKT-sektori ettevõtetes | 37 |
| 3.2. Arutelu | 40 |
| KOKKUVÕTE | 44 |
| SUMMARY | 48 |
| KASUTATUD ALLIKATE LOETELU | 52 |
| LISAD | 57 |
| Lisa 1. Vaatlusleht | 57 |
| Lisa 2. Multikultuursete tiimide juhtide intervjuu kava | 59 |
| Lisa 3. Ekspertintervjuu kava | 62 |
| Lisa 4. Lihtlitsents | 64 |

LÜHIKOKKUVÕTE

Multikultuursed tiimid IKT-sektori ettevõtetes on üha levinum nähtus, sest vajamineva tehnilise kompetentsi puudumine soodustab värbamist üle kogu maailma. Kultuuriline mitmekesisus on loonud juhtidele ja tiimidele uued ülesanded ning väljakutsed, mistõttu on organisatsioonikultuuri teadlik kujundamine multikultuursetes tiimides hädavajalik. Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on hinnata kultuurilist mitmekesisust Eesti IKT-sektori multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuris ja selgitada välja juhi roll multikultuurse tiimi organisatsioonikultuuri kujundamisel ning anda soovitusel selle teadlikuks kujundamiseks. Eesmärgi täitmiseks vaatles autor nelja multikultuurse tiimi infokoosolekut ja viis läbi intervjuud nendesamade tiimide juhtidega. Saadud tulemuste paremaks interpreteerimiseks ja laiaulatuslikuma ülevaate saamiseks kaasas autor kaks eksperti multikultuursuse ning mitmekesisuse alal.

Tulemustest selgus, et multikultuursed tiimid töötavad pidevalt muutuv keskkonnas, sest iga uue tiimiliikme lisandumisel on oluline tema kultuurilisi erinevusi arvesse võtta. Organisatsioonikultuuris peetakse väga tähtsaks iseseisvust, paindlikkust ja vabadust, kuid tuleb olla ettevaatlik, et see ei mõjutaks negatiivselt ühtse kultuuri hoidmist. Kultuuriline mitmekesisus uuritud multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuris hõlmab kultuuritaustast tulenevaid individuaalseid omadusi ja ekspertiisi, erinevat suhtlusstiili ja keeleoskust, toitumiseelistusi, usupraktikaid ning tavasid tööstiilis ja -ajas. Kuigi juhid ei pea tiimiliikmete kultuurilisi erinevusi nende käitumises peamiseks mõjuriks ning on valinud individuaalse lähenemise, peavad nad kultuurilist mitmekesisust juhtimistegevuse oluliseks osaks. Multikultuurse tiimi juht peab olema kultuuriteadlik ja -tundlik, empaatia- ja kohanemisvõimeline. Juht on eeskuju ja eestvedaja, kes peab oskama toimima panna väga erinevate kultuuritaustadega inimestest koosnevat tiimi. Kultuuriliselt mitmekesise organisatsioonikultuuri teadlik kujundamine eeldab kõigi juhtide ja töötajate avatust ning koostööd. Teadlik kujundamine hõlmab väärtuste valideerimist värbamisel, teadlikkust erinevate kultuurigruppide esindatusest ettevõttes, koolitamist, tööväliseid koosviibimisi, puuduste märkamist ning lahenduste integreerimist organisatsioonikultuuri.

Võtmesõnad: multikultuurne tiim, kultuuriline mitmekesisus, organisatsioonikultuur, teadlik kujundamine, juhi roll, IKT-sektor

SISSEJUHATUS

Tänases avatud maailmas tegutsevad paljud organisatsioonid piiriülevalt ja pakuvad tööd väga erineva kultuurilise taustaga inimestele. Selle tulemusena on moodustunud multikultuursete tiimid, kelle seas on täna juhtival kohal info- ja kommunikatsioonitehnoloogia sektori (edaspidi IKT-sektori) ettevõtted, sest kiire tehnoloogiline areng ning oskusliku tööjõu puudus on loonud vajaduse värvata kvalifitseeritud IKT-töötajaid üle kogu maailma (Richards & Busch, 2009; ILO, 2020). Ka Eesti ettevõtetel on üha suurem vajadus IKT-spetsialistide järele. 2028. aastaks vajatakse IKT valdkonda juurde üle 18 000 inimese, kuid tasemeõppest liigub selle aja jooksul tööturule maksimaalselt 7 350 lõpetajat. Tööjõu kasvava nõudluse katmiseks tuleb seega süsteemselt tegeleda kvalifitseeritud välistööjõu kaasamisega, mis tähendab juba praegustele paljudele multikultuursetele tiimidele lähitulevikus nende arvu märgatavat kasvu Eesti IKT-sektori ettevõtetes. (Tulevikuvaade ..., 2021)

Muutuva aja ja multikultuursusega peavad kohanema ka traditsiooniline juhi roll ja tavapärased inimeste juhtimise viisid. Iga indiviid toob tiimi kaasa enda väärtused, normid ja tavad, millest paljud on seotud kultuurilise päritoluga ning mistõttu vajab multikultuursete tiimi organisatsioonikultuur teadlikku kujundamist ja uut moodi kompetentse. (Sağ *et al.*, 2016; Mockaitis, 2018) Kui tiimis ei suudeta kultuurilistest erinevustest tekkinud probleeme ära lahendada, peab organisatsioon maksimaalselt kõrget hinda ja investering multikultuursesse tiimi ei tasu ennast ära. Kultuurilisi väljakutseid multikultuursetes tiimides on võimalik aga edukalt juhtida, kui juhid ja tiimiliikmed valivad õige lähenemise ning väldivad vaid ühel kultuuril põhinevaid lähenemisi organisatsioonikultuuri kujundamisel. (Brett *et al.*, 2006)

Eelnevast tulenevalt on uurimisprobleemiks Eesti IKT-sektori ettevõtete multikultuursete tiimide juhtide piiratud kompetentsid tiimiliikmete kultuurilise mitmekesisusega arvestava organisatsioonikultuuri teadlikul kujundamisel.

Lõputöö teema valik tuleneb autori isiklikust huvist multikultuursete tiimide juhtimise vastu ja soovist tulevikus täita juhi rolli rahvusvahelises ning multikultuurses organisatsioonis. Autor näeb käesoleva teema uurimist ja saadavaid teadmisi kui ettevalmistust oma karjääris järgmise sammu astumiseks.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on hinnata kultuurilist mitmekesisust Eesti IKT-sektori multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuris ja selgitada välja juhi roll multikultuurse tiimi organisatsioonikultuuri kujundamisel ning anda soovitusi selle teadlikuks kujundamiseks. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

1. Mis iseloomustab multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuri Eesti IKT-sektori ettevõtetes?
2. Kuidas väljendub kultuuriline mitmekesisus multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuris Eesti IKT-sektori ettevõtetes?
3. Milline on juhi roll multikultuurse tiimi organisatsioonikultuuri kujundamisel Eesti IKT-sektori ettevõtetes?
4. Kuidas teadlikult kujundada multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuri Eesti IKT-sektori ettevõtetes?

Eesti IKT-sektori multikultuursete tiimide kultuuriliselt mitmekesise organisatsioonikultuuri ja selle teadliku kujundamise uurimiseks kasutab töö autor kvalitatiivsete uurimismeetodite kombineerimist, vaadeldes esmalt nelja Eesti IKT-sektori ettevõtte multikultuurse tiimi infokoosolekut ning intervjuerides nendesamade tiimide juhte. Ettevõtetelt kogutud andmete sügavama interpreteerimise ja multikultuursuse ulatuse kaardistamiseks Eesti IKT-sektori ettevõtetes viis autor läbi kaks ekspertintervjuud. Kvalitatiivne uuring võimaldab koguda detailseid andmeid koos põhjendustega multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuri ning selle teadliku kujundamise kohta. Andmete triangulatsioon pakub kogutud andmete analüüsimiseks ja nende põhjal järelduste tegemiseks ülevaatlikke andmeid ning mitmeid vaatenurki, mis aitavad tagada leitud tulemuste ja tehtud järelduste suurema usaldusväärsuse. Andmete analüüsimiseks kasutab autor kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodit ning juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsitehnikat.

Käesolev bakalaureusetöö koosneb kolmest peatükist, millest esimeses annab autor ülevaate teoreetilisest taustast erialakirjanduses, mis käsitleb multikultuursuse juhtimist, kultuurilist mitmekesisust, multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuri ja selle kujundamist ning spetsiifiliselt IKT-sektori multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuri. Töö teine peatükk annab ülevaate valimist ja selle koostamisest, põhjendab andmete triangulatsiooni kasutamise põhjuseid valitud teema uurimiseks ning kirjeldab andmete analüüsimise protsessi. Kolmandas peatükis esitab autor teostatud analüüsi tulemused uurimisküsimuste lõikes, avab olulisemaid tulemusi ja teeb järeldusi.

1. TEOORIA ÜLEVAADE

Multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuris väljenduva kultuurilise mitmekesisuse ja organisatsioonikultuuri teadliku kujundamise uurimiseks Eesti IKT-sektori ettevõtetes, on esmalt oluline defineerida asjakohased mõisted, avada käsitletavat teemat ja selgitada uurimisvaldkonda varasemate teadusuuringute tulemuste ning teadlaste teooriatega. Käesoleva bakalaureusetöö teoreetiline osa on jagatud kolmeks alapeatükiks, millest esimeses antakse ülevaade multikultuursete tiimide väljakutsetest, eelistest ja juhtimisest. Teine alapeatükk tutvustab multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuri, seda mõjutavaid tegureid ja organisatsioonikultuuri kujundamist. Kolmas alapeatükk selgitab spetsiifiliselt IKT-sektori eripärasid multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuris.

1.1. Multikultuursete tiimide juhtimine

Multikultuursus viitab mitme erineva kultuurirühma koeksisteerimisele ühiskonnas või organisatsioonis. Rosado (1996) kirjeldab multikultuursust kui uskumuste ja käitumismustrite süsteemi, mis märkab ning austab organisatsiooni või ühiskonna kõiki erinevaid rühmasid, tunnustab ja väärtustab nende sotsiaal-kultuurilisi erinevusi ning julgustab ja võimaldab nende jätkuvat panust kaasavas kultuurikontekstis, mis annab kõigile organisatsiooni- või ühiskonnaliikmetele võrdsed õigused. Ühiskond on multikultuursem ja rohkem omavahel seotud kui kunagi varem (Kivisto, 2008) ning selle peamiseks põhjuseks on globaliseerumine, mis väljendub teabe, kaupade, teenuste ja inimeste kiires ning vabas liikumises ja suurendab oluliselt nii ettevõtete kui ka inimeste võimalusi osaleda üleilmses äris ning tööturul (Tulevikuvaade ..., 2021). 2020. aastal elas väljaspool oma sünniriiki 281 miljonit inimest, mis on pea poole rohkem kui 1990. aastal (The World ..., 2020). Rahvusvahelise rände, majandusliku globaliseerumise ja kultuurilise liikumise tulemusena on multikultuursus muutunud paljudes organisatsioonides levinud nähtuseks, millega on oluline arvestada.

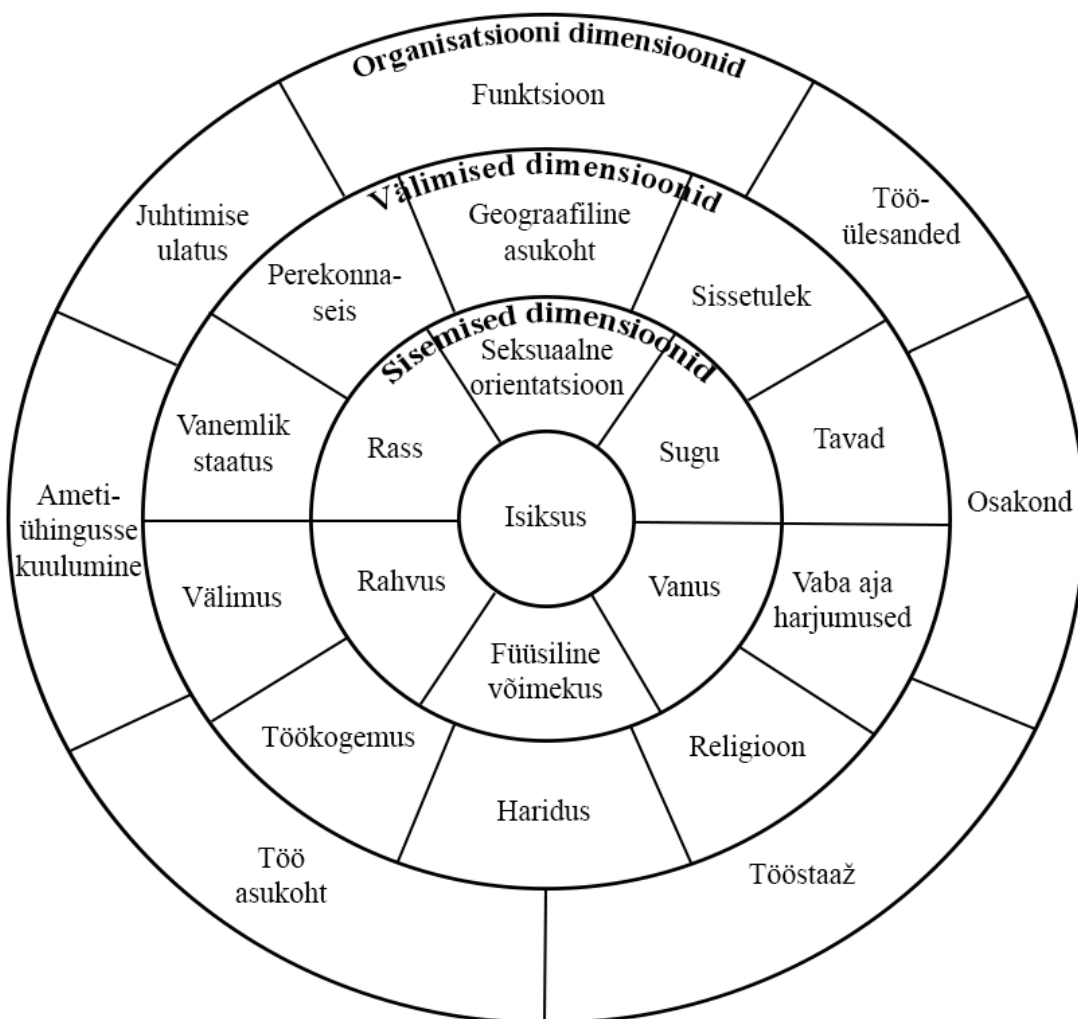
Kui monokultuursus, mida sageli peetakse multikultuursuse vastandiks ja mis hõlmab endas normatiivset kultuurilist ühtsust, erinevuste mitteaktsepteerimist ning usku domineeriva kultuuri

paremusse, siis multikultuursus esindab nii sarnasuste kui ka erinevuste aktsepteerimist, väärtustamist, rakendamist ja tähistamist (*Encyclopedia ...*, 2008). Kultuuriline mitmekesisus on multikultuursuse oluline komponent, mis tähendab selgelt erineva kultuurilise taustaga inimeste esindatust ühes sotsiaalses süsteemis (Cox, 1993; viidatud Amaram, 2007) ja mis toob kaasa erinevate perspektiivide, maailmavaadete, suhtlemistavade, keelte ja elustiilide laiemal esindatuse grupis (*Encyclopedia ...*, 2008). On leitud, et kultuuriline mitmekesisus võib tiimi protsesse ja tulemusi mõjutada teistest mitmekesisuse tüüpidest erinevalt ning tugevamalt (Stahl & Maznevski, 2021). Kultuurilised erinevused toimivad tihtipeale alateadvuse tasandil, mistõttu võib neid olla keeruline avastada enne, kui need on olulist kahju tekitanud, või neid võidakse valesti omistada. Kultuurilised erinevused on tihti ka kategoriseerimise, stereotüüpide või diskrimineerimise allikaks, seega võivad kultuurilised erinevused tekitada suuri probleeme ja mõjutada tõhusat tiimitööd, kui kultuurilise mitmekesisuse juhtimisele tähelepanu ei pöörata. (Stahl & Maznevski, 2021; Brett *et al.*, 2006) Kuigi ühelt poolt muudab globaliseerumine ühiskonda ja organisatsioone kultuuriliselt mitmekesisemaks, soosib see teisalt homogeense ülemaailmse kultuuri arenemist, mis tasandab kultuuride vahelisi erinevusi (Georgiadou *et al.*, 2019). Kultuurilist mitmekesisust peetakse multikultuursete tiimide üheks kõige keerulisemaks aspektiks (Shavkun & Dybchinska, 2018), kuid see ei ole ainus mitmekesisuse tüüp, mis multikultuursusega kaasneb.

Mitmekesisuse eeliste ärakasutamiseks ja sellega kaasnevate väljakutsetega toimetulemiseks on oluline neid mõista. Loden ja Rosener (1991) on loonud mudeli (vt Joonis 1), mis jaotab mitmekesisuse neljaks kategooriaks. Kõige keskmes on isiksus, mis on igal inimesel ainulaadne ja mida on väga keeruline või isegi võimatu muuta. Ümber selle on kuuest tegurist koosnev sisemine kiht, mille üle on inimesel väike kontroll. Need tegurid on rass, vanus, sugu, seksuaalne orientatsioon, füüsiline võimekus ja rahvus. Mudeli välimises kihis on tegurid, mis on suuresti mõjutatud indiviidi valikutest ja kogemustest, nagu haridus, töökogemus, religioon, välimus, vanemlik staatus, perekonnaseis, geograafiline asukoht, sissetulek, tavad ja vaba aja veetmise harjumused. Viimaseks kihiks on organisatsiooni dimensioonid, nagu funktsioon, tööülesanded, juhtimise ulatus, osakond, tööstaaž, töö asukoht ja ametiühingusse kuulumine, mis on kõik osa organisatsiooni tööst. Kõikide kihtide kõik tegurid mõjutavad indiviidi identiteedi kujunemist ning vajavad mitmekesisuse juhtimisel arvestamist. (Loden & Rosener, 1991; viidatud Gardenswartz & Rowe, 2008)

Mitmekesisuse tunnistamine ei tähenda, et rühma liikmed peavad oma identiteedist loobuma või enda individuaalse või kultuurilise eripära kaotama. See tähendab, et rühma liikmed peavad omandama uusi viise, kuidas suhelda ja töötada erinevate inimestega. (*Encyclopedia ...*, 2008)

Mitmekesisuses väärtuse nägemist nimetatakse kaasamiseks, mis on aktiivne protsess, mille käigus invidiivid, rühmad, organisatsioonid ja ühiskonnad lähenevad mitmekesisusele kui väärtuslikule ressursile, mitte ei püüa edendada homogeensust. Kaasavas keskkonnas väärtustatakse iseennast ja teisi hoolimata erinevustest ning sarnasustest. Kaasamine hõlmab kohalolekut, osalemist, turvalisust, kuulda võtmist, autentsust ja võrdsust, mistõttu tundub tegemist olevat lihtsa ning arusaadava protsessiga. Tegelikkuses on kaasamine aga mitmetahuline ja keeruline individuaalse käitumise ning hoiakute, grupinormide, juhtimislähenemiste ja organisatsioonikultuuri kombinatsioon. (Ferdman, 2017)



Joonis 1. Mitmekesisuse neli kihti
Allikas: Loden & Rosener, 1991; autori tõlgitud

Multikultuursed tiimid on levinud ja olulised nii äri- kui ka avalikes organisatsioonides, mis tegutsevad rahvusvahelisel tasandil (Sağ *et al.*, 2016). Lühidalt öeldes koosnevad multikultuursed tiimid kahest või enamast rahvusest liikmetest (Arman & Adair, 2012). Halverson ja Tirmizi (2008) kirjeldavad multikultuurset tiimi kui indiviidide kogumit, kuhu kuuluvad erineva kultuurilise taustaga inimesed, kes on oma ülesannetes vastastikku sõltuvad, kes jagavad ühist vastutust tulemuste saavutamise eest, kes näevad end ja keda nähakse teiste poolt puutumatu sotsiaalse üksusena, kes on osa suuremast sotsiaalsest süsteemist ja kes haldavad oma suhteid üle organisatsiooni piiride. Multikultuursete tiimide eesmärk on jagada teadmisi ja oskusi rahvusvaheliselt ning need on vajalikud globaalsele turule jõuda soovivate organisatsioonide tõhusaks toimimiseks (Arman & Adair, 2012).

Eelnevast tulenevalt on multikultuursete tiimide üks peamisi eeliseid teiste kultuuride ja riikidega koos, aga ka teistes kultuurides ja riikides äri tegemine. Erinevate kultuuride kohalike teadmiste ja kogemustega on võimalik edukalt korraldada teise riiki sisenemist, viia läbi organisatsioonide ühinemist, arendada tooteid ja teenuseid välisturgudele ning teha ülemaailmseid reklaame lokaliseeritud kohandustega. (Sperber *et al.*, 2004) See ei ole ainus multikultuursete tiimide eelis. Väga palju on uuritud seda, kas multikultuursed tiimid on loovamad ja innovaatilisemad kui monokultuursed ehk ühest rahvusest koosnevad tiimid. Stahl ja Maznevski (2021) hiljutine uuring leidis, et suurema kultuurilise mitmekesisusega tiimid on loomingulisemad kui väiksema kultuurilise mitmekesisusega multikultuursed tiimid, tuues esile ka, et loovus on osa innovatsiooni protsessist. Samuti täheldati kultuuriliselt mitmekesiste tiimide puhul liikmete suuremat rahulolu, mis väljendub nende võimalustes õppida väga erinevatelt inimestelt ja panustada innovatsiooni (Stahl & Maznevski, 2021). Cox ja Blake (1991) nendivad, et kultuuriline mitmekesisus toob tiimi palju erinevaid vaatenurki ning rikkalikuma kogemustepagasi, mistõttu võib see parandada probleemide lahendamist, otsuste tegemist ja loominguliste ülesannete lahendamist.

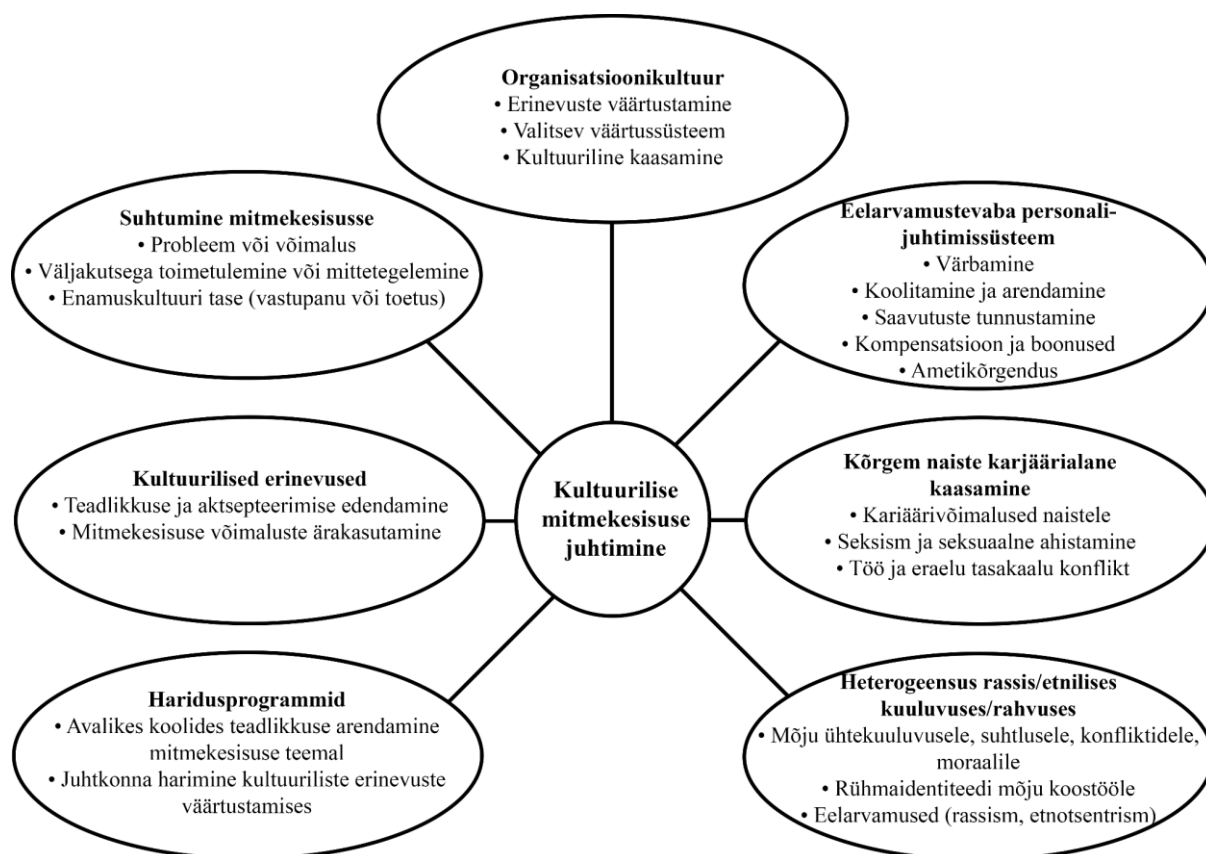
Kõikide nende eeliste kõrval, mida multikultuursed tiimid pakuvad, on oluline teadvustada ka erinevaid problemaatilisi kohti ja väljakutseid, et nendega teadlikult tegeleda. Behfar ja teised (2006) annavad hea ülevaate erinevatest väljakutsetest, mis multikultuursetes tiimides esinevad ja võrdlevad neid monokultuursetes tiimides leiduvate väljakutsetega. Nad jõudsid järeldusele, et osad väljakutsed nendes tiimides kattuvad, ent mõned on omased vaid multikultuursetele tiimidele. Üks unikaalseid väljakutseid multikultuursete tiimide puhul on seotud erinevate ootustega austuse ja hierarhia osas, mis väljendub selles, et osades kultuurides tehakse selgelt vahet erineval võimupositsioonil olevate töötajate vahel, kuid on kultuure, kus juhi ja alluva suhted on avatud ning nad on küllaltki võrdsed. Samuti on levinud soo, usu ja kultuurilise päritolu jaotuse alusel

tekkivad eelarvamused ning stereotüübid, mis põhjustavad usaldamatust, diskrimineerimist või muudmoodi mitteaustavat käitumist. Ühisosa puudumine tiimiliikmete vahel võib samuti põhjustada väljakutseid, Behfar ja tema kolleegid (2006) toovad siinkohal välja keeleoskuse kõrgemast tasemest tingitud osade indiviidide tajutava eelistamise või vastupidi, madalama keeleoskuse tõttu panuse tunnustamise puudumise, mille tagajärjel suureneb tiimiliikmete vahelise distantsi tajumine. Esineb ka aktsendist või sõnade erinevast tähendusest erinevates kultuurides tingitud keeleprobleeme, mis tekitavad arusaamatusi ja isegi konflikte, sest tihtipeale seostatakse madalamat keeleoskust madalama intelligentsitasemega või näidatakse nende suhtes välja vähem lugupidamist. Kultuuriliselt mitmekesistes tiimides võib esineda ka väljakutseid, mis tulenevad erinevustest tõlgendustes pühendumise või saavutatud kokkulepete osas, näiteks võib sõna “jah” tähendada mõnes kultuuriruumis seda, et “jah, ma nõustun”, mõnes teises aga seda, et “jah, ma kuulan”. Multikultuursetes tiimides on seega rohkem väljakutseid, mis on ka keerukamad ja põhjustavad sageli tõsisemaid tagajärgi kui need väljakutsed, millega puutuvad kokku monokultuursed tiimid. (Behfar *et al.*, 2006) See tähendab omakorda, et multikultuursusega peavad kohanema traditsioonilised inimeste juhtimise viisid ja traditsiooniline juhi roll (Mockaitis, 2018), et tõhusalt ning teadlikult multikultuursete tiimide väljakutsetega tegeleda ja neid tiime juhtida.

Juhtimisel on suur mõju tiimide ja organisatsioonide tulemustele, inimeste omavahelistele suhetele, töömotivatsioonile, nende avatusele muutuste suhtes ja organisatsiooni tulevikuvisioonile. Samuti suunavad juhid inimeste tegevust ühiste eesmärkide elluviimiseks, mängivad olulist rolli konfliktide ennetamisel ja lahendamisel ning panustavad töötajate arengusse. (Knap-Stefaniuk, 2020) House ja tema kolleegid (1999) defineerivad organisatsiooni juhtimist kui inimese võimet mõjutada, motiveerida ja võimaldada teistel panustada organisatsiooni tõhususse ning edusse. Richards ja Engle (1986) kirjeldavad juhtimist natuke teisest vaatenurgast, öeldes, et juhtimine hõlmab visioonide sõnastamist, väärtuste kehastamist ja töötegemiseks ning tulemuste saavutamiseks sobiva keskkonna loomist. Nendest kahest definitsioonist tuleb selgelt välja juhi roll eeskujuks olemises ja eesmärkide saavutamist soodustava töökeskkonna loomises. Juhtimise definitsiooni on kokkuvõttes aga keeruline üheselt määratleda, sest kõik teadlased ja juhid näevad seda kontseptsiooni vastavalt enda nägemusele juhi ülesannetest, rollidest ja pädevustest erinevalt.

Tänapäeva globaliseeruvast maailmast on multikultuursus kaasaegse juhtimise juures väga oluline osa ja väljakutse omaette. Knap-Stefaniuk (2020) rõhutab juhtimise tähtsust multikultuursetes keskkonnas, tuues välja ka organisatsiooni kohanemise vajaduse muudatuste sisseviimisel

töötajate kultuurilise mitmekesisuse kontekstis. Ka Saž koos kolleegidega (2016) leiab, et juhtimise roll multikultuursetes keskkonnas on palju olulisem ja strateegilisem kui monokultuursetes keskkonnas, sest multikultuursetes tiimides on suurem tõenäosus konfliktide tekkimisel. Kuigi multikultuursetest on saanud paljudes organisatsioonides, eelkõige rahvusvahelistes ettevõtetes, tavaline nähtus, on kultuurilised erinevused paljude juhtide jaoks endiselt väljakutseks. Nende erinevuste oskuslik ja teadlik haldamine aitab kultuurilisest mitmekesisusest tulenevaid eeliseid maksimeerida ning probleeme minimeerida. Selleks on oluline saavutada kõigi rühmade võrdsus ja kultuurilise mitmekesisuse austamine. Mida kultuuriliselt mitmekesisem on tiim, seda lihtsam on jälgida tiimiliikmete ja erinevate rühmade võrdsust, diskrimineerimise puudumist, õiglast kohtlemist, tõrjumise ennetamist ning kaasatust. (Knap-Stefaniuk 2020) Kultuurilise mitmekesisuse juhtimine, mis multikultuursete tiimide puhul kaasneb, hõlmab endas mitmesuguseid erineva kultuuritaustaga töötajate palkamise ja tõhusa rakendamise seotud juhtimistegevusi (vt Joonis 2) (Cox & Blake, 1991).



Joonis 2. Kultuurilise mitmekesisuse juhtimise tegevusvaldkonnad
Allikas: Cox & Blake, 1991; autori tõlgitud

Cox ja Blake (1991) pakuvad välja viis multikultuurse organisatsiooni eduka toimimise komponenti:

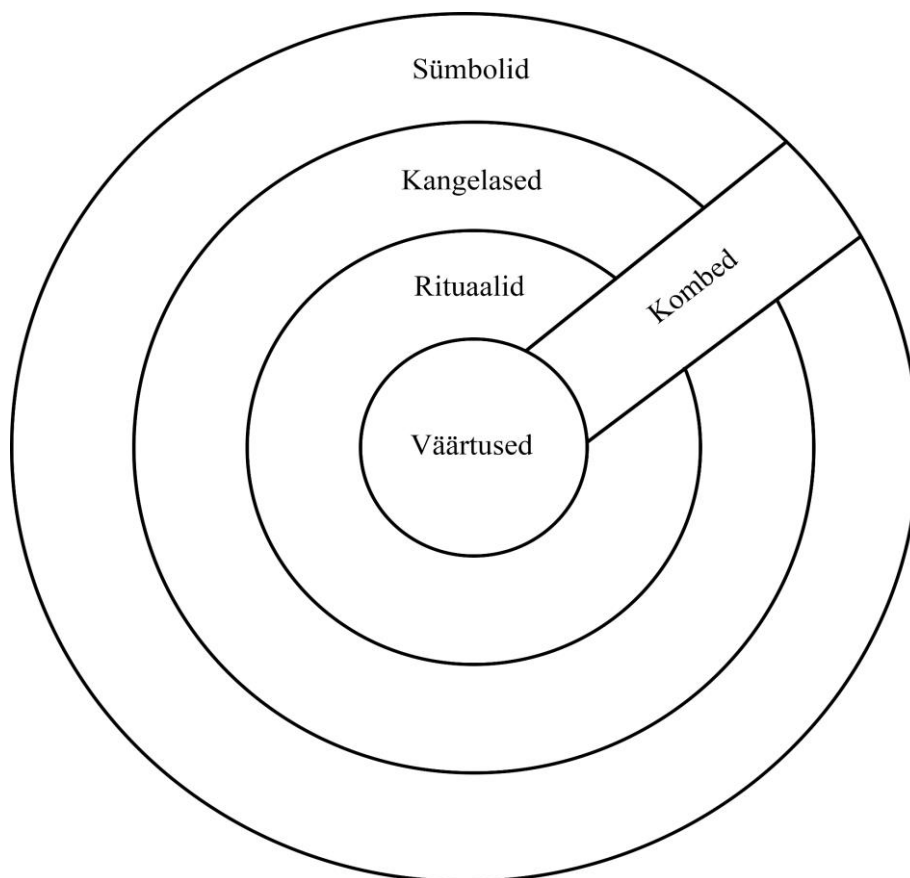
- Juhtimine ja eeskuju – tippjuhtkonna toetus ja pühendumine kultuurilisele mitmekesisusele on väga oluline. On vaja inimesi, kellel on muutuste vajaduste suhtes tugevad isiklikud seisukohad, kes kinnitavad oma sõnu tegudega ja kes on vajaliku käitumisega eeskujuks. On tähtis, et kultuuriline mitmekesisus oleks organisatsiooni strateegias selgelt esile tõstetud ning sellega tegelemiseks oleksid tagatud vajalikud ressursid. Lisaks tippjuhtidele on vaja ka järgmiste tasemete juhtide panust ja suuremates ettevõtetes võib vajalikuks osutuda eraldi mitmekesisuse eest vastutava juhi olemasolu.
- Koolitamine – mitmekesisuse juhtimise ja väärtustamise koolitused on nii teadlikkuse tõstmise kui ka oskuste arendamise seisukohalt mitmekesisuse juhtimise aluseks. Teadlikkuse tõstmise eesmärgiks on luua arusaam mitmekesisuse juhtimise vajalikkusest ja tähendusest, samuti eneseteadlikkuse tõstmiseks stereotüüpide ning kultuurilise tundlikkuse osas. Oskuste arendamise all mõeldakse konkreetsete kultuuriliste erinevuste tutvustamist ja nendega töökeskkonnas toimetulemist.
- Uurimine – kultuurilise mitmekesisusega seotud andmete kogumine võimaldab saada ülevaate erinevate kultuurirühmade profiilidest organisatsioonis, töötajate hoiakutest ja arusaamadest ning nende karjäärkogemustest. Saadud teave on abiks kultuurilise mitmekesisusega seonduvate probleemide tuvastamiseks, muudatuste tegemise vajadustest ja ülevaate saamiseks juba sisse viidud tegevustele.
- Kultuuri- ja juhtimissüsteemide analüüs – tegemist on süvaanalüüsiga organisatsioonikultuuris ja personalisüsteemides (näiteks värbamine, tulemuslikkuse hindamine), mille eesmärkideks on tuvastada võimalike eelarvamuste allikad teatud kultuurirühmade liikmete suunas ning teha kindlaks viisid, kuidas organisatsioonikultuur võib mõne liikme tahtmatult ebasoodsasse olukorda seada. Need erinevad pealispindsetest uuringutest, sest keskenduvad enamuse asemel individuaalsetele isikutele ja olukordadele. Analüüsitulemuste alusel tuleb paika panna kindel muudatuste kava.
- Järgimine – viimase komponendina on oluline kirja pandud muutused sisse viia ja tulemusi järjepidevalt kontrollida. Siinkohal on oluline määrata ka vastutaja, kelleks võib olla mitmekesisuse juht, ent lõppkokkuvõttes vastutab muudatuste toimimise eest iga juht. Oluliseks võivad osutuda täiendavate koolituste läbiviimine, analüüsi kordamine ja kultuurilise mitmekesisuse teemaliste arutelude tegemiseks.

Juhtide teadmistest, kogemustest, suhtlemisoskustest, avatusest ja austusest kultuurilise mitmekesisuse vastu sõltub see, kas ja kuidas multikultuurne tiim oma eesmärgid ning edu saavutab (Knap-Stefaniuk, 2020). Multikultuursete tiimide juhtimine peaks olemas avatud ja paindlik (Knap-Stefaniuk & Burkiewicz, 2018). Tröster ja van Knippenberg (2012) leidsid oma uuringus, et mittedomineerivatele ideedele avatud olnud juhid suurendasid tiimiliikmete emotsionaalset pühendumust ning julgustasid neid väljendama ka mittetavapäraseid ja vastuolulisi ideid. Eesmärk on luua keskkond, kus töötajad saavad vabalt oma arvamust avaldada, kogemusi ja ideid vahetada, otsida uusi lahendusi, tulla toime uute väljakutsega ja kohaneda ootamatute olukordadega (Knap-Stefaniuk & Burkiewicz, 2018).

1.2. Multikultuursete tiimide organisatsioonikultuur ja seda mõjutavad tegurid

Kultuur on maailma üks võimsamaid jõude oma tähenduse tõttu inimese jaoks maailma tajumise ja eneseteostuse osas. Iga inimene näeb ja tunnetab kultuuri erinevalt defineerides selle enda jaoks vastavalt oma taustale, kogemustele ning vaatenurkadele. Kultuuridevahelise suhtluse aksioom selgitab, et kultuure õpitakse võrdlema ning ei ole olemas halbu kultuure, on lihtsalt erinevad, kuid võrdsed kultuurid (Shavkun & Dybchinska, 2018). Erinevates teadusharudes kasutatakse kultuuri tähendust erinevalt, kuid ka ühe teadusala piires ei ole kultuuriuurijatel ühtset kokkulepet, mida mõeldakse sõna “kultuur” all. Laialt määratletuna on kultuur iseloomulikud mõtte-, tunde- ja käitumisviisid, mille on omaks võtnud kõik identifitseeritava rühma liikmed (Gibson & Gibbs, 2006). Üks kõige tuntumaid ja kasutatumaid kultuuri definitsioone pärineb kultuuriuurijalt Geert Hofstede’lt (2010), kes kirjeldab seda kui “mõistuse kollektiivset programmeerimist, mis eristab ühe rühma või inimeste kategooria liikmeid teisest”. Ta lisab, et kultuur on õpitav, mitte kaasasündinud, ja alati kollektiivne nähtus, sest see on vähemalt osaliselt jagatud inimestega, kes on samas sotsiaalses keskkonnas. (Hofstede *et al.*, 2010) Siinkohal on oluline defineerida ära rahvus, sest tihtipeale aetakse kultuuri ja rahvuse mõisted omavahel segamini või ei osata neil vahet teha. Rahvus on omane suurele hulgale indiviididele, keda ühendavad ühine põlvnemine, keel, ajalugu, kultuur ja/või territoorium ning kes koos moodustavad eraldiseisva inimgrupi. Tänapäeval moodustavad need inimgrupid ka poliitilised riigid. (McCrone, 2008) Nagu definitsioonist selgub, siis kultuur on üks osa rahvusest. Käesolevas bakalaureusetöös käsitletakse kultuuri kui konkreetsele rahvusele omast käitumisviisi.

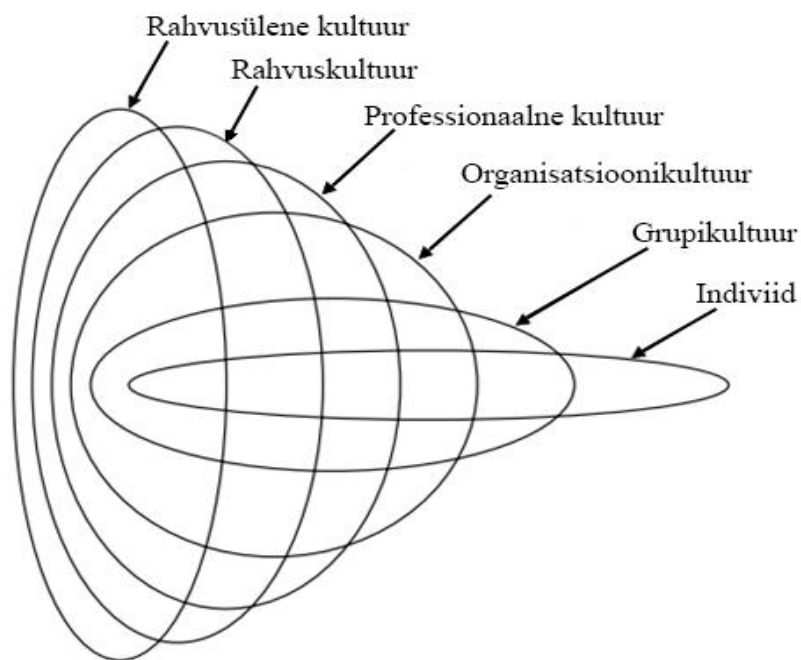
Kultuurilised erinevused avalduvad erinevates kihtides, mida Hofstede (2010) kirjeldab “kultuurisibula” abil (vt Joonis 3) ja milleks on sümbolid, kangelased, rituaalid ja väärtused. Pealmise kihi moodustavad sümbolid, nagu sõnad, pildid, žestid ja esemed, millel on oma kindel tähendus ja mida teavad vaid selle kultuuri kandjad. Sümbolid tekivad ja kaovad ning on kergesti kopeeritavad. Teises kihis asetsevad kangelased võivad olla elavad või surnud, reaalsed või väljamõeldud isikud, kes on oma iseloomuomadustelt kultuuris eeskujuks. Rituaalid kolmandas kihis tähendavad kollektiivseid tegevusi, mis võivad soovitud eesmärkide saavutamiseks olla üleliigsed, kuid on sotsiaalselt vajalikud. Need hõlmavad tervitusi ja austusavaldusi, samuti sotsiaalseid ning religioosseid tseremooniaid. Sümbolid, kangelased ja rituaalid moodustavad kokku kombesid, mis kõik on vaatlejale nähtavad, kuid mille kultuurilist tähendust ta ei tea. “Kultuurisibula” tuumaks on väärtused, mis väljenduvad suundumuses eelistada teatud asjade seisu teistele. Need on tunded, mis käsitlevad muu hulgas headust halva vastandina, turvalist ohtliku vastandina ja lubatud keelatu vastandina. (Hofstede *et al.*, 2010) Eelnevalt välja toodud kultuurikihte võib kasutada ka organisatsioonikultuuri tasandil. Järgnevalt selgitataksegi kultuuri erinevaid tasandeid.



Joonis 3. Kultuurikihid

Allikas: Hofstede *et al.*, 2010; autori tõlgitud

Kultuur eksisteerib erinevatel omavahel nii hierarhiliselt kui ka horisontaalselt seotud tasanditel (vt Joonis 4). See tähendab, et hierarhiliselt kõrgemal asuvad kultuurid hõlmavad hierarhiliselt all pool asuvaid väiksema ulatusega kultuure. Näiteks kuuluvad organisatsioonikultuuri alla erinevad grupikultuurid, mis võivad koosneda näiteks sarnase kultuuritaustaga inimestest. Alati ei ole erinevad kultuuritasemed omavahel aga hierarhiliselt seotud, sest näiteks multikultuursete organisatsioonide puhul võib organisatsioonikultuur hõlmata rahvuskultuuri, professionaalset ehk erialaspetsiifilist kultuuri ja erinevaid rahvusüleste kultuuride aspekte. Rahvusülene kultuur, mis võib olla tekkinud piirkonna, religiooni, etnilise tausta või keele alusel, tähendab kultuurilisi erinevusi, mis eksisteerivad rohkem kui ühe rahvuse kultuuris. (Karahanna *et al.*, 2005) Rahvuskultuur koosneb riikide kodanike kollektiivsetest omadustest (Hofstede, 1984). Professionaalne kultuur on seotud lojaalsuse erinevustega tööandja organisatsiooni ja tööstusharu vahel (Gouldner, 1957). Grupikultuur hõlmab organisatsioonist väiksema grupi kultuurilisi erinevusi. Joonisel 4 on ära märgitud ka indiviid, mis ei kujuta endas veel ühte kultuuritaset, vaid selgitab, kuidas inimene on erinevate kultuuritasemete tulemus, produkt. Inimeste käitumine töökohal on seega mõjutatud erinevatest kultuuritasemetest, kuid organisatsioonikultuuri puhul, mis sisaldab tugevat sotsiaalset komponenti ja moraalseid väärtusi, võib mõjutegurina ülekaalus olla rahvusülene ja rahvuskultuur. (Karahanna *et al.*, 2005)



Joonis 4. Kultuuritasandite omavaheline seotus
Allikas: Karahanna ja Evaristo (2005); autori tõlgitud

Shavkuni ja Dybchinska (2018) käsitluses mõeldakse organisatsioonikultuuri all jagatud tähendusi, eeldusi, uskumusi ja arusaamisi, millele grupp on oma tegemistes pühendunud. See on jagatud väärtuste kogum ning väljendub ettevõtte tegevustes (Shavkun & Dybchinska, 2018). Sarnaselt kirjeldavad organisatsioonikultuuri ka Deshpande ja Webster (1989) tuues välja, et see on jagatud väärtuste ja uskumuste muster, mis aitab indiviididel mõista organisatsiooni funktsioneerimist ning annab neile vajalikud käitumisjuhised organisatsioonis. Organisatsioonikultuuri kandjateks on töötajad ja selle eesmärk on luua ühtne meeskond, arendada meeskonnavaimu, tagada töötajate konsensus ning lojaalsus nende organisatsiooni osas, määratleda töötajate ühtsed käitumisstandardid ja luua vastastikune usaldusväärne suhtlus. Organisatsioonikultuur koosneb omakorda erinevates tasanditest, mis tähendab, et organisatsioonikultuuri saab vaadelda kindla ettevõtte tasandil, aga ka üksuse, tiimi või ettevõtte organisatsioonikultuuride kombinatsioonina filiaalis. (Shavkun & Dybchinska, 2018) Seega võib öelda, et igas organisatsioonikultuuri tasandil on üksteisega sarnaseid karakteristikuid, kuid paratamatult tekivad mõned vaid sellele konkreetsele grupile omased väärtused, millest kinni peetakse ja mida austatakse. Käesolevas bakalaureusetöös uuritakse organisatsioonikultuuri, mis on omane multikultuursetele tiimidele.

Schein & Schein (2016), kes esitavad mitmekihilise organisatsioonikultuuri käsitluse, selgitavad organisatsioonikultuuri kui jagatud põhieeldusi, mis on loodud, kokku lepitud või välja arendatud kindla rühma poolt välise kohanemise ja sisemise integratsiooni probleemidega toime tulemise käigus, ning mis töötab piisavalt hästi, et pidada seda kehtivaks ja õpetada seda uutele liikmetele kui õiget viisi tajuda, mõelda, tunda ning käituda. Nad kirjeldavad organisatsioonikultuuri kui kompleksset nähtust, mida on oluline analüüsida kolmel erineval nähtavuse ja tõlgendatavuse tasandil (Schein & Schein, 2016):

- Artefaktid – nähtavad ja tunnetatavad protsessid ja struktuurid ning vaadeldav käitumine organisatsioonis. Artefaktid ehk näiteks riietus, töökoha disain, traditsioonid, tseremooniad, keelekasutus ja suhtlemisstiilid on kõige lihtsamini nähtav osa organisatsioonikultuurist, kuid samal ajal on seda keeruline lahti mõtestada. Ainuüksi artefaktide põhjal on väga ohtlik teha sügavamaid järeldusi, sest vaatleja tõlgendused tulenevad tihtipeale tema enda kultuuritaustast.
- Omandatud väärtused – teadvustatud ja sõnastatud ideoloogiad, filosoofiad, eesmärgid ning strateegiad, mis üldjuhul väljenduvad tiimiliikmete käitumises ning teistes artefaktides, samuti organisatsiooni missioonis ja visioonis. Neid on korduvalt rakendatud kui toimivaid ja tõhusaid viise ootamatutes ja keerulistes olukordades toimetulemiseks.

Omandatud väärtused loovad tähendust, suunavad ja suurendavad mugavustunnet isegi juhul, kui need ei väljendu töötajate otseses käitumises.

- Baaseeldused – iseenesestmõistetavad ja alateadlikud uskumused, väärtused ja arvamused, mis juhivad inimeste käitumist ja määravad ära, kuidas asjadest mõelda, kuidas neid tajuda ning tunda. Tiimiliikmete konsensus tuleneb ühisest korduvast edust kindlate väärtuste ja uskumuste rakendamisel, mistõttu on neid väga keeruline muuta. Baaseeldused on organisatsioonikultuuri fundamentaalne osa, mis on aluseks teistele kihtidele.

Schein & Schein (2016) toonitavad, et organisatsioonikultuuri terviklikuks arusaamiseks on oluline mõista kõiki kolme organisatsioonikultuuri kihti. See annab juhtidele ülevaate tiimiliikmete käitumise ja otsuste motiividest, et vajadusel organisatsioonikultuuri muuta.

Iga organisatsioonikultuur on ainulaadne ja erineb kõigist teiste ettevõtete omadest ning kõik tehtud otsused peegeldavad selle ettevõtte tõekspidamisi ja norme. Barney (1991) sõnul on organisatsioonikultuur peamine ressurss, mis organisatsioonidel saab olla, säilitamaks konkurentsieelist nii töötajate värbamisel kui ka toodete ja teenuste pakkumisel. Coleman (2013) toob välja hea organisatsioonikultuuri kuus komponenti, mille eristamine on esimene samm püsiva ja tugeva organisatsiooni loomisel (Coleman, 2013):

- Visioon – organisatsioonikultuuri fundamentaalne osa, mis on selgelt ja mõjuvalt sõnastatud, mis motiveerib töötajaid ühise eesmärgi nimel töötama ning mis suunab töötajaid igas nende otsuses. Autentselt ja silmapaistvalt esitatud visioon aitab orienteeruda ka klientidel, tarnijatel ja teistel sidusrühmadel.
- Väärtused – organisatsioonikultuuri tuum, mis annab visiooni saavutamiseks vajalikud käitumisjuhised ja mõtteviisid. Muu hulgas on need suunisteks klientide teenindamisele, kolleegide kohtlemisele ning kutsestandardite järgimisele.
- Kombed – organisatsiooni väärtused peavad selgelt väljenduma igapäevastes tegevustes ja juhtimises.
- Inimesed – ükski organisatsioon ei saa luua ühtset kultuuri ilma inimesteta, kes jagavad selle põhiväärtusi või on valmis ja võimelised neid omaks võtma, mistõttu on paljudel ettevõtetel õigete inimeste leidmiseks ranged värbamispoliitika.
- Ajalugu – igal organisatsioonil on oma ajalugu, ainulaadne lugu. Nende identifitseerimine, kujundamine ja jutustamine seob liikmeid ning muudab organisatsioonikultuuri tugevamaks. Organisatsiooni ajaloo jagamine aitab paremini mõista ettevõtte visiooni ja väärtusi.

- Koht – see on geograafiline asukoht, arhitektuur või esteetiline disain töökohal, mis kujundab organisatsioonikultuuri väga olulisel määral. Koht mõjutab inimeste väärtusi ja käitumist, koostööd, loovust ja produktiivsust töökohal.

Organisatsioonikultuur on kompleksne nähtus, millel on erinevad tasandid, kihid ja komponendid. Selle olemus muutub veel keerulisemaks, kui lisada juurde kultuurilise mitmekesisuse nüanss, mis on multikultuursete organisatsioonide lahutamatuks osaks. Multikultuursete ettevõtete organisatsioonikultuur peab väärtustama kultuuriliselt mitmekesisele töötajaskonnale omaseid erinevaid vaatenurki ja tööviise ning arendama välja konkreetseid meetodeid, kuidas toetada kultuurilisest mitmekesisusest õppimist (Trefry, 2006). Shavkuni ja Dybchinska (2018) sõnul saab multikultuursete organisatsioonide puhul efektiivne olla vaid selline organisatsioonikultuur, mis integreerib juhtimispraktikasse erinevate kultuuride põhiväärtused ja ühendab kultuuriliste erinevuste tunnustamise organisatsiooni strateegiatega. Kultuuriliste erinevuste teadvustamine, oskus neid iseärasusi arvestada ja praktikas rakendada aitavad kaasa ettevõtte edule. (Shavkun & Dybchinska, 2018) Kultuuriliste erinevustega arvestamine tähendab ka indiviidide ja organisatsiooni paindlikkust mõnikord tegutseda väljaspool piiritletud käitumisviise, protsesse ning protseduure. Kultuurilisele mitmekesisusele organisatsioonikultuuris tähelepanu mitte pööramine või tugeva muutumatu kultuuri hoidmine, mis ei ole valmis multikultuursusega kohanema, vähendab või isegi tühistab multikultuursete tiimide potentsiaalsed eelised ning võimendab väljakutseid. Näiteks võib liigne ühtsus mõtlemistegevuses ja probleemidele ning töötegemisele lähenemises takistada organisatsioone edasiarenemast. (Trefry, 2006) On leitud, et multikultuursete ettevõtete organisatsioonikultuur tasandab või isegi kõrvaldab erinevusi erinevate kultuuride vahel, mistõttu võib öelda, et organisatsioonikultuur panustab globaliseerumisse (Shavkun & Dybchinska, 2018).

Iga indiviid toob tiimi kaasa enda kultuuritaustast mõjutatud väärtused ja normid, mistõttu vajab multikultuurse tiimi organisatsioonikultuuri loomine tõhusat juhtimist (Sağ *et al.*, 2016). Organisatsioonikultuur peegeldab suures osas nende juhte ja eelkõige tippjuhte (Warrick, 2017), mistõttu on juhtidel väga oluline roll organisatsioonikultuuri kujundamisel. Juhid mõjutavad organisatsioonikultuuri oma tegevuste, strateegiate, väärtuste, juhtimisstiili ja eeskujuks olemisega (Steers & Shim, 2013). Kui juht ei ole soovitud organisatsioonikultuuri loomiseks sobiv või teeb valesid otsuseid, võib tulemuseks olla ebaterve kultuur. Kuna multikultuursete tiimide puhul on vaja arvesse võtta ka indiviidide kultuurilisi erinevusi, peaks juht võtma aega õppimaks nende kultuuride kohta, mis tema tiimis on esindatud. (Warrick, 2017)

Teadlased on loonud väga mitmeid kultuuriliste mõõtmete kogumeid, et aidata inimestel mõista erinevate riikide ja rahvuste erinevaid kultuurilisi vaatenurki, käitumistavasid, hoiakuid ning väärtusi. Kultuurimõõtmete mõistmine on tänapäeva globaliseerunud maailmas äritegevuse jaoks hädavajalik, sest need võivad aidata ettevõtetel ennetada võimalikke konflikte ja arusaamatusi ning välja töötada tõhusaid strateegiaid kultuurilise mitmekesisuse haldamiseks ja tugeva organisatsioonikultuuri loomiseks.

Üks kultuuriuuringutes enim kasutatavaid kultuuridimensioonide teooriaid on pärit Hollandi kultuuriuurijalt Geert Hofstede'lt 1970-ndatest aastatest. Hofstede lõi kultuuriliste erinevuste uurimiseks uue paradigma, rahvuskultuuri 4-mõõtmelise mudeli, mida ta on hiljem laiendanud ja ajakohastanud kahe dimensiooniga. Hofstede kultuuridimensioonide mudel sai alguse IBM korporatsiooni töötajate seas 72 riigis läbi viidud küsimustiku 116 000 vastuse analüüsimisest. Enne Hofstede mudelit käsitlesid kultuuriuurijad sageli kultuuri ühe muutujana. Kuigi paljud teadlased tunnistasid, et kultuur on liiga kompleksne nähtus ja selle peaks osadeks jaotama, siis seda pigem ei tehtud, kuniks Hofstede oma tööga välja tuli. (Minkov & Hofstede, 2011) Mitmete teiste kultuuridimensioonide, nagu Schwartz ja GLOBE, loojad on selgesõnaliselt öelnud, et neid inspireeris Hofstede töö ning nad on Hofstede teooriat laiendanud (Zainuddin *et al.*, 2018). Järgnevalt on välja toodud Hofstede kõik kuus kultuuridimensiooni (Hofstede *et al.*, 2010):

- Võimudistants – näitab, mil määral ühiskond aktsepteerib ja eelistab võimu ebavõrdset jaotust. Suur võimudistants väärtustab hierarhilisi struktuure ja väike võimudistants peab oluliseks võrdsust ning võrdseid võimalusi.
- Individualism vs. kollektivism – individualistlikes kultuurides on esikohale seatud isiklikud eesmärgid ja iseseisvus, samal ajal, kui kollektivistlikes kultuurides väärtustatakse tiimi harmooniat, koostööd ja vastastikust sõltuvust.
- Maskuliinsus vs. feminiinsus – maskuliinsetes kultuurides peetakse oluliseks enesekindlust, saavutusi ja materiaalselt edu ning feminiinsetes kultuurides hoolivust ja elukvaliteeti.
- Ebakindluse vältimine – hindab seda, kui võrd talub ühiskond ebaselgust ja riske. Kultuurides, kus talutakse ebakindlust, ei kardeta ootamatuid ja ebakindlaid olukordi ning ollakse paindlikud ja kohanemisvõimelised. Kultuurides, kus ebakindlust välditakse, tuntakse end ohustatuna ootamatute ja ebakindlate olukordade ees ning eelistatakse rangeid reegleid ja struktureeritud keskkonda.
- Pikaajaline vs. lühiajaline orienteeritus – pikaajalise orienteeritusega kultuurides väärtustatakse säästlikkust, järjekindlust ja pikaajalist planeerimist ning lühiajalise

orienteeritusega kultuurides on olulised kiired tulemused, traditsioonid ja sotsiaalsete kohustuste täitmine.

- Vabadus vs. piiramine – vabadus väljendab inimese loomulikke soove, nagu elu nautimine, vaba aja veetmine ja naudingud, samal ajal piiramine rõhutab enesekontrolli ning inimese vajaduste rahuldamise allasurumist ühiskondlike normide nimel.

Hofstede kultuuridimensioonide teooriat on mitmeti kritiseeritud. Näiteks on leitud, et ühe ettevõtte põhjal tehtud uuringu tulemusi ei saa esitada kogu riigi kultuurile (Olie, 1995). On ka arvamusi, mis leiavad, et teooria on tänapäeva kiiresti muutuv keskkonnas ja globaliseerumise tulemusena liiga vana või et sellel on kultuuriliste erinevuste uurimiseks liialt vähe dimensioone, mistõttu ei ole selle kasutamine põhjendatud (Shaiq, 2011). Hofstede kultuuridimensioonide kõrval on mitmeid alternatiivseid kultuuriteooriaid, näiteks GLOBE, mis laiendab Hofstede teooria üheksale dimensioonile (House *et al.*, 2013), ja Schwartz'i (Schwartz, 2009) kultuuriteooria, mis samuti osaliselt kattub Hofstede omaga, ning mis mõlemad on püüdnud Hofstede teooria puudusi ületada. Kuigi Hofstede teooriat on palju kritiseeritud, ehitab Hofstede oma teooria üles käsitledes põhiprobleeme, millega kõik kultuurid tegelema peavad, ja lõi esimese ulatusliku andmekogu, mis näitas, et rahvuskultuuril on oluline mõju organisatsioonikäitumisele ja juhtimistavadele ning et kultuuriliste erinevuste mõistmine ja arvestamine on organisatsioonis vajalik. (Minkov & Hofstede, 2011) Seetõttu valis autor oma töös kultuuriliste erinevuste uurimiseks hoolimata kriitikale laialdaselt kasutatud Hofstede kultuuridimensioonide teooria.

1.3. IKT-sektori multikultuursete tiimide organisatsioonikultuur

IKT-sektoril on oluline roll riigi majanduskasvule kasvades hinnanguliselt seitse korda kiiremini kui teised majandussektorid (EAS, 2014). Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia panustab ka globaliseerumisse, sest võimaldab juhtida suuri globaalseid tarneahelaid, IKT-d kui toodet ja teenust saab ise globaalsetele turgudele pakkuda, IKT võimaldab üle maailma ühendada müüjaid ja ostjaid ning IKT pakub piiratud teavet ja suhtlusvõrgustike mitmekesisust (Leidner, 2010). Info- ja kommunikatsioonitehnoloogiate all mõeldakse tehnoloogilisi vahendeid ja meetodeid, mida kasutatakse teabe loomiseks, töötlemiseks, salvestamiseks, edastamiseks, jagamiseks või vahetamiseks (Uis, 2009). IKT-sektor jaguneb kaheks valdkonnaks, töötlevaks tööstuseks ja teeninduseks. Töötleva tööstuse alla kuulub tootmine, näiteks arvutite ja arvuti välisseadmete, tarbeelektronika ning sideseadmete tootmine. Teeninduse valdkond hõlmab endas muu hulgas

selliseid alamvaldkondi nagu telekommunikatsioon, programmeerimine, tarkvara kirjastamine ja andmetöötlus. (IKT valdkonna ..., 2018)

Kiire tehnoloogiline areng ja oskusliku tööjõu puudus on loonud vajaduse värvata kvalifitseeritud IKT-töötajaid üle kogu maailma, mistõttu on IKT-sektori ettevõtted täna multikultuursete tiimide seas juhtival kohal. IKT-sektor on tänapäeval peamine majandussektor ja töökohtade looja ning avaldab mõju äriprotsessidele, tööülesannetele ja töökorraldusele ka kõikides teistes sektorites (Richards & Busch, 2009; ILO, 2020). Ka IKT-sektor panustab seega globaliseerumisse ja kultuuride liikumisse.

Eesti IKT-sektori ettevõtted on ulatuslikult panustanud innovaatilise infoühiskonna arendamisse, mistõttu nähakse Eestit maailma tasandil eduka e-riigina (EAS, 2014). Eestis on loodud hulgaliselt globaalselt edukaid IKT ettevõtteid, nagu Skype, Wise, Cleveron, Veriff ja Playtech. Eestis on ka inimese kohta kõige rohkem üksisarvikuid – nendeks on 10 iduettevõtet, mille väärtus ületab ühe miljardi dollari piiri ja mis kõik liigituvad IKT-sektori alla (Invest in Estonia, 2022). Eesti IKT-sektoris tegutseb 2020. aasta seisuga umbes 37 000 inimest, kellest 31 000 töötab IKT ametialadel ja moodustab 4,7% Eesti kõikidest töötajatest ning 6 000 inimest täidab IKT-sektori tugifunktsioone. Sarnaselt muu maailmaga, on ka Eesti ettevõtetel üha suurem vajadus IKT-spetsialistide järele – 2028. aastaks vajatakse IKT valdkonda juurde üle 18 000 inimese, kuid tasemeõppest liigub selle aja jooksul tööturule maksimaalselt 7 350 lõpetajat. Tööjõu kasvava nõudluse katmiseks tuleb seega süsteemselt tegeleda kvalifitseeritud välistööjõu kaasamisega, mis tähendab lähitulevikus multikultuursete tiimide arvu olulist kasvu Eesti IKT-sektori ettevõtetes. IKT-spetsialistide värbamist üle kogu maailma on soodustanud ka uued ja paindlikud töövormid, nagu hübriid-, virtuaal- ja kaugtöö. (Tulevikuvaade ..., 2021)

Eelnevast tulenevalt on IKT ettevõtted üha kultuuriliselt mitmekesisemad, mis tähendab uusi ülesandeid ja väljakutseid nii juhtidele kui ka töötajatele. Järjest olulisemaks muutuvad oskus töötada erinevates kultuurikeskkondades ja oskus juhtida multikultuurseid ning virtuaaltiime, mille puhul paiknevad inimesed füüsiliselt maailma eri paikades. (Tulevikuvaade ..., 2021) Barbars'i (2016) sõnul on seoses spetsialistide puudusega IKT-sektoris väga oluline roll inimeste juhtimisel, mis autori hinnangul võib tuleneda sellest, et neid väheseid vajaliku tehnilise kompetentsiga inimesi on oluline ettevõttes pikalt hoida. Virtuaalne koostöö muutub üha tavapärasemaks ning see nõuab oskust hoida inimesi motiveeritud ja pühendunud ning tekitada neis kollektiivi tunnet. Samuti muutuvad üha olulisemaks töötajate keeleoskuse, eelkõige inglise keele tase, kultuuride tundmine ja suhtlusoskus. Kõikide nende muutuste tulemusena muutuvad

ka organisatsioonide struktuur ja toimimisviisid ning kasvab projekti- ja koostööpõhine töökorraldus. Muutuvas keskkonnas edukaks toimetulemiseks on olulised kohanemisvõime ja paindlikkus. (Tulevikuvaade ..., 2021)

Gordoni (1991) hinnangul mõjutavad organisatsioonikultuuri olulisel määral selle valdkonna omadused, milles ettevõtte tegutseb. Seega on ühes valdkonnas tegutsevate ettevõtete organisatsioonikultuurides sarnaseid väärtusi ja kultuurielemente. Gordon toob välja kolm muutujat, mis on aluseks valdkonna organisatsioonikultuuris kujunevatele väärtustele – konkurentsikeskkond, klientide nõudmised ja ühiskonna ootused. Nende kolme rühma eeldustest kujunevad välja kindlad väärtused, mis hõlmavad õigeid käitumisviise, mida ettevõttes järgitakse ja mille põhjal juhtkond töötab välja vajalikud strateegiad, struktuurid ning protsessid. (Gordon, 1991) Gordoni (1985) varasemast uuringust selgus, et tehnoloogiaettevõtetel, kes arenevad tavaliselt kiiresti, on välja kujunenud väärtused ja käitumisnormid, mis hõlmavad tulemustele orienteeritust, inimeste julgustamist initsiatiivi võtmisel ning tegutsemist probleemide lahendamiseks, mitte probleemide põhjuste uurimist. Tehnoloogiaettevõtetes on oluline uued ideed võimalikult kiiresti töösse panna, olla kiire reageerimisvõimega ning tegutseda mõtlemise asemel. Uuring näitab Gordoni sõnul, et organisatsioonikultuuri kujunemine ei ole juhuslik tegevus ning see ei sõltu ainult asutajatest või juhtidest, vaid see võtab olulisel määral arvesse ka väliseid tegureid, nagu konkurendid, kliendid ja ühiskond. (Gordon, 1985)

Bakalaureusetöö erialase kirjanduse ülevaates käsitletu selgitab, mida multikultuursus ja kultuuriline mitmekesisus endas kujutavad, millised on multikultuursete tiimide eelised ja väljakutsed ning miks on multikultuursuse juhtimine oluline. Samuti annab peatükk põhjaliku ja mitmetasandilise ülevaate multikultuursete tiimide organisatsioonikultuurist ning IKT-sektori spetsiifikast käesoleva teema kontekstis. Antud ülevaatest tuleb välja, et kultuuriliselt mitmekesise organisatsioonikultuuri kujundamine on hädavajalik, kuid kuna erialases kirjanduses on vähe teavet ja juhiseid selle kohta, kuidas seda täpselt teha, otsustas autor oma töös anda omapoolse panuse kultuuriliselt mitmekesise organisatsioonikultuuri teadliku kujundamise soovitude väljatöötamisele.

2. METOODIKA

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on hinnata kultuurilist mitmekesisust Eesti IKT-sektori multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuris ja selgitada välja juhi roll multikultuurse tiimi organisatsioonikultuuri kujundamisel ning anda soovitusi selle teadlikuks kujundamiseks. Teema uurimiseks on autori hinnangul sobivaim viis erinevate allikate ja kvalitatiivsete uurimismeetodite kombineerimine ehk andmete triangulatsioon, mis ühendab endas vaatlused, intervjuud juhtidega ja intervjuud ekspertidega. Triangulatsiooni valimit ja andmete kogumise ning analüüsimise meetodeid ja nende kasutamise põhjuseid kirjeldab autor alljärgnevas peatükis.

2.1. Valim

Käesoleva uuringu valimi koostamiseks pani autor paika kindlad kriteeriumid, millest ta uuringus osalevate potentsiaalsete ettevõtete puhul lähtus. Valikukriteeriumite alusel sobisid valimisse kõik Eestis asutatud IKT-sektoris tegutsevad ettevõtted, mis on saavutanud tuntuse Eesti avalikus ruumis. IKT-sektori valik tulenes teooria peatükis käsitletust, mille põhjal on selles sektoris üle maailma kõige rohkem multikultuurseid tiime. Avaliku tuntuse poole pealt lähtus autor enda varasematest teadmistest Eesti IKT-sektori ettevõtete kohta ja subjektiivsest tajust nende tuntuse osas. Teavet selle kohta, millised Eesti IKT-sektori ettevõtted on multikultuursete, otsis autor ettevõtete kodulehtedelt ja ajakirjandusest. Kuigi eelnevalt teoorias defineeritud multikultuurne tiim koosneb vähemalt kahest erinevast rahvusest, otsis autor tulemuste mitmekesisuse huvides tiime, kus rahvuste esindatus oleks vähemalt kolm. Sobivate tiimide leidmisel olid abiks erinevad ettevõtte töötajad.

Kokku valis autor välja 11 sobivat ettevõtet, kellele saatis kutse uuringus osalemiseks. Neist seitsmele saatis e-kirja ettevõtte üldisele meiliaadressile või otse multikultuurse tiimi juhile, kellelega oli varasem kokkupuude olnud, ja nelja ettevõttega kontakteerus autor läbi tutvuste, kes suunasid edasi ettevõtte multikultuurse tiimi juhini. E-kirja teel kontakteerunud ettevõtetele ja multikultuursete tiimide juhtidele saadeti meeldetuletav kiri, kui nad ei olnud mõistliku aja möödudes esimesele kirjale vastanud. Autor palus ettevõtetega kontakteerumisel abi TalTech

majandusteaduskonna vilistlassuhetega tegelevalt koordinaatorilt, tänu kellele õnnestus saada juurde üks uuringus osaleja. Kokku nõustus uuringus osalema kuus Eesti IKT-sektori ettevõtet, kuid ühega neist ei õnnestunud leida ühist aega ja teisega saavutati kontakt ajal, mil autor oli vaatlusi ning intervjuusid multikultuursete tiimidega juba lõpetamas, et asuda neid analüüsima.

Eelnevast tulenevalt osales uuringus kokku neli Eesti IKT-sektori multikultuurset tiimi ettevõtetest Scoro, Bolt, Comodule ja Testlio. Tiimid on 5-22-liikmelised ning vähemalt kolmest erinevast rahvusest koosnevad. Nelja multikultuurse tiimi peale on kokku esindatud 19 rahvust erinevatest maailmajagudest. Kolm uuritavat tiimi töötavad igapäevaselt hübriidvormis ja üks virtuaalvormis. Multikultuursete tiimide juhtide tööstaaz praegusel ametipositsioonil varieerub kuuest kuust kuni kolme aastani. Enne seda ametipositsiooni on kolmel juhil neljast varasem monokultuurse ehk ühest rahvusest koosneva tiimi juhtimise kogemus ja kahel juhil multikultuursetes tiimis liikmena töötamise kogemus. Kõikide juhtide jaoks on käesolev multikultuurse tiimi juhtimise positsioon esmakordne. Uuringus osales kolm naisjuht ja üks meesjuht, kõik on rahvuselt eestlased ja nende keskmine vanus on 35.

Kõigi nelja ettevõtte multikultuurse tiimi puhul vaatles autor ühte infokoosolekut ja viis läbi intervjuu sellesama tiimi juhiga. Pärast multikultuursete tiimide infokoosolekute vaatlustest ja juhtide intervjuudest saadud andmete analüüsimist leidis autor, et sealt saadavad tulemused ei pruugi olla bakalaureusetöös püstitatud uurimisküsimustele põhjalikuks vastamiseks piisavad. Seetõttu otsustas autor saadud tulemuste arutamiseks ja täiendava perspektiivi lisamiseks kaasata kaks eksperti multikultuursuse ja mitmekesisuse alal, kes tegelevad igapäevaselt multikultuursete tiimide, kultuurilise mitmekesisuse ning ettevõtete toetamisega välisvärbamisel. Esimese eksperdini jõudis autor läbi soovitusel, teise eksperdini läbi esimese. Mõlemad eksperdid, kellega kontakteeruti, andsid oma nõusoleku uuringus osalemiseks. Kuigi autori esialgne plaan oli teha ekspertidega paarisintervjuu, et tekkiva sünergia tulemusel käsitletavaid teemasid sügavamalt avada, ei suudetud leida ühist aega ja tehti kaks eraldi intervjuud.

Kõikidele uuringus osalenud ettevõtetele, nende töötajatele ja ekspertidele lubati anonüümsust ning andmete konfidentsiaalsust. Ühe ettevõttega sõlmiti NDA ehk konfidentsiaalsusleping. Küll aga küsis autor luba avalikustamiseks uuringus osalenud ettevõtete nimed, millega olid nõus kõik neli ettevõtet.

2.2. Andmete kogumine

Bakalaureusetöös püstitatud uurimisküsimustele vastamiseks kasutati erinevatest andmeallikatest ja kvalitatiivsetest uurimismeetoditest saadud andmeid, mida nimetatakse andmete triangulatsiooniks. Triangulatsioon tähendab, et ühe nähtuse uurimiseks kasutatakse vähemalt kahte, kuid tavapäraselt kolme erinevat vaatenurka (Flick *et al.*, 2004), mille saavutamiseks kombineeritakse mitmesuguseid uurimismeetodeid, andmeallikaid, uuringu läbiviijaid, kohti, ajalisi tingimus ja/või teoreetilisi käsitlusi (Creswell, 2003; viidatud Laherand, 2010). Käesoleval juhul koguti informatsioon multikultuursete tiimide infokoosoleku vaatluste, multikultuursete tiimide juhtidega läbi viidud intervjuude ning oma ala ekspertidega tehtud intervjuude abil. Triangulatsiooni kasutatakse kvalitatiivsetes uuringutes valiidsuse tagamise strateegiana ja selle eeliseks on küllaltki vähese arvu uuringus osalejate kaasamisega saada mitmekihiline ning mitmekülgne ülevaade uuritavast temast. Kvalitatiivses andmete triangulatsioonis kasutatakse kõige sagedamini intervjuude ja vaatluste kombineerimist (Flick *et al.*, 2004), mida on tehtud ka antud töö puhul.

Esimese uurimisetapina viidi läbi mitteosalevad vaatlused, mille käigus jälgiti uuringus osalenud nelja Eesti IKT-sektori ettevõtte multikultuurse tiimi ühte infokoosolekut. Selle põhieesmärk oli toetada multikultuursete tiimide juhtide intervjuu kava ettevalmistamist, sest koosolekute vaatlemine annab esmase ülevaate multikultuursete tiimide organisatsioonikultuurist ja selles väljenduvast kultuurilisest mitmekesisusest, mida erinevatest rahvustest indiviidid ühise eesmärgi nimel koos töötamisel tiimi toovad. Autor valis mitteosaleva vaatlusmeetodi, sest see võimaldab vaadeldavate käitumist jälgida võimalikult tõepäraselt – sellisena, nagu see oleks ka ilma vaatleja kohaloluta (Laherand, 2010). Vaatluse sujuvaks läbiviimiseks koostas autor vaatluslehe (vt Lisa 1) ja märkis sellele teema seisukohast olulised punktid, millele vaatlustel tähelepanu pöörata. Vaatluslehe tegemisel tugines autor esimeses peatükis käsitletud erialasele kirjandusele. Infokoosolekute vaatlused toimusid kahe nädala jooksul perioodil 20. märts kuni 3. aprill 2023 ja nende pikkuseks oli pool kuni poolteist tundi. Kokku vaadeldi nelja koosolekut, iga multikultuurse tiimi puhul ühte, millest kaks toimusid kohapeal ettevõtte kontoris ja kaks videokõnena Google Meet'is ning Zoomis.

Teine uurimisetapp hõlmas endas poolstruktureeritud intervjuusid nendesamade multikultuursete tiimide juhtidega, kelle infokoosolekuid vaadeldi. Intervjuud lepitati kokku vaatluse toimumisest kas järgmisel või ülejärgmisel päeval, et teha eelnevalt vaatlustulemuste esmane analüüs ja kohandada sellele vastavalt intervjuu kava (vt Lisa 2), mis oli eelnevalt koostatud teooriapeatükis

analüüsitud erialasest kirjandusest lähtuvalt. Poolstruktureeritud intervjuud kasutatakse küsimustele “kuidas?” ja “miks?” vastuste saamiseks. See intervjuutüüp võimaldab areneva vestluse käigus muuta küsimuste sõnastust ja järjekorda olenevalt saadud vastustest, mistõttu on käsitletavat teemat võimalik uurida süsteemselt, kuid siiski küllaltki vabas vormis. (Eriksson & Kovalainen, 2015) Neli keskmiselt tunniajast intervjuud viidi läbi kahe nädala jooksul 21. märtsist kuni 4. aprillini 2023. Kolm intervjuud toimusid intervjuueeritavate soovil veebivahendusel videorakendustes Google Meet ja Zoom ning üks intervjuu tehti silmast-silma kohtumise käigus ettevõtte kontoris. Intervjuueeritavatele saadeti eelnevalt ette ka intervjuu kava, millega nad soovi korral enne kohtumist tutvuda said. Intervjuude helisalvestamiseks küsiti enne intervjuuga alustamist luba, millega kõik juhid nõus olid. Analüüsimise eesmärgil transkribeeriti hiljem kõik helisalvestised.

Kolmandaks uurimisetapiks olid ekspertintervjuud multikultuursuse ja mitmekesisuse ala ekspertidega ning need viidi sarnaselt multikultuursete tiimide juhtidega tehtud intervjuudele läbi poolstruktureeritud vormis. Põhjus ekspertintervjuude tegemiseks tulenes asjaolust, et koosolekute vaatluste ja multikultuursete tiimide juhtidega tehtud intervjuud ei andnud uurimisküsimustele vastamiseks piisavalt põhjalikke ja ülevaatlikke andmeid. Samuti tekkis pärast multikultuursete tiimide juhtide intervjuude analüüsimist mitmeid küsimusi saadud tulemuste kohta, mis ajendasid ekspertidega kontakteeruma, et neid arutada ja küsida lisa. Erinevalt nii-öelda tavalisest intervjuust ei paku siinkohal intervjuueeritav uurijale huvi mitte niivõrd inimesena ise, vaid kui eksperdina ja teatud rühma esindajana käsitletavas valdkonnas. Ekspertintervjuus on intervjuu kaval palju suunavam roll, sest potentsiaalselt olulise info ulatus on piiratum ja tähtis on välistada ebaproductiivseid teemasid. (Laherand, 2010) Autor mainis nii meilivestluses kui ka tuletas enne intervjuu algust meelde, et küsimustele vastamisel lähtuksid intervjuueeritavad eksperdi rollist, mitte oma organisatsioonist või isikust. Paratamatult olid intervjuueeritavad seotud või olid varem seotud olnud teatud multikultuursete või seda teemat käsitlevate organisatsioonidega, mis kumas mingil määral nende näidetest läbi. Samamoodi mõjutasid intervjuueeritavate eelnevad kogemused teatud tasemel nende vastuseid. Sellest hoolimata peab autor ekspertintervjuudest saadud andmeid töö uurimisküsimustele vastamise seisukohast täiendavateks ja mitmetahulisuse vaates lisaväärtust pakkuvateks. Töö raames viidi läbi kaks ekspertintervjuud ajavahemikul 17.-19. aprill 2023, kumbki ligikaudu poolteist tundi pikk. Eelnevalt saadeti ekspertidele tutvumiseks intervjuu kava (vt Lisa 3), mis koostati multikultuursete tiimide juhtidelt saadud tulemusi arvestades. Mõlemad intervjuud tehti silmast-silma kohtumistel, helisalvestati ja seejärel transkribeeriti.

2.3. Andmete analüüsimine

Kolme erineva andmeallika analüüsimiseks kasutas autor kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodit ja juhtumiülest analüüsitehnikat, mis on mõlemad sobilikud nii vaatlustest kui ka intervjuudest pärit tekstiandmete analüüsimiseks. Kvalitatiivset sisuanalüüsi kasutatakse tekstiandmete subjektiivseks sisuliseks interpreteerimiseks liigendamise, kodeerimise ja teemade kindlaksmääramise abil (Hsieh & Shannon, 2005). Juhtumiülene ehk horisontaalne analüüsitehnika võimaldab koondada erinevad intervjuud teemade kaupa kokku, et neid seejärel omavahel võrrelda erisuste ja sarnasuste leidmiseks (Eriksson & Kovalainen, 2015).

Enne analüüsimisega alustamist, transkribeeris autor neli multikultuurse tiimi juhi intervjuud ja kaks ekspertintervjuud, mille printis paberile. Google Drive'i link transkriptsioonidele on kaitsmisperioodiks kättesaadav ja selle leiab kasutatud allikate loetelu lõpust. Koosolekute vaatluslehti täitis autor nelja vaatluse käigus koheselt arvutis ja mille printis hiljem samuti paberile. Kõigi kolme etapi andmeid käsitleti esialgu eraldi, analüüsid alustuseks vaatlusandmeid, seejärel multikultuursete tiimide juhtide intervjuusid ja viimaks ekspertintervjuusid. Esmalt luges autor üle kogu ühe etapi kohta käiva andmehulga, et saada esimene ülevaade kogutud andmetest. Seejärel luges ta sama andmehulka põhjalikult ja äärmise tähelepanelikkusega, märkides samal ajal tekstis olulisi märksõnu, lauseid ja lõike ning andes neile nimetused ehk koodid. Andmete taaskordsel läbitöötamisel lisas autor koode juurde ja vajadusel muutis neid, pärast mida koondas ta koodid teemade alla ning andis teemadele nimetused. Kuna analüüsitavate andmete hulk oli suur, siis selle paremaks käsitlemiseks koostas autor kvalitatiivse sisuanalüüsi käigus loodud teemade alusel juhtumiülesele analüüsitehnikale omase tabeli, mis aitas koondada olulised teemad ja tulemusi võrrelda. Kui iga etapi kohta oli valminud kokkuvõtlik tabel, kirjutas autor esmalt välja konkreetse etapi kohta käivad tulemused ning seejärel võrdles omavahel kolmest andmeallikast saadud tulemusi.

Autor leiab, et kahe analüüsimetodi kombineerimine võimaldas suurest andmehulgast saada kompaktsed ja ülevaatlikud tabelid, mis lihtsustas kolme etapi tulemuste võrdlemist ning kokkuvõtmist, saades uuritavast nähtusest mitmekülgse ja sisuka arusaama.

3. TULEMUSED JA ARUTELU

Multikultuursete tiimid on Eesti IKT-sektori ettevõtetes tänapäeval väga levinud. Multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuri oluline komponent on kultuuriline mitmekesisus, mis hõlmab endas ettevõttes tegutsevate inimeste erinevaid kultuuritaustasid ja kultuurist tulenevaid erisusi. Kultuuriline mitmekesisus on kompleksne nähtus, mistõttu vajab organisatsioonikultuuri kujundamine multikultuursetes tiimides oskuslikku lähenemist. Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on hinnata kultuurilist mitmekesisust Eesti IKT-sektori multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuris ja selgitada välja juhi roll multikultuurse tiimi organisatsioonikultuuri kujundamisel ning anda soovitusel selle teadlikuks kujundamiseks. Käesolevas peatükis annab autor ülevaate vaatluste ja intervjuude analüüsi tulemustest ning arutleb saadud olulisemate tulemuste ja järelduste üle.

3.1. Tulemused

Intervjueeritud isikud on välja toodud kui juhid 1-4 ja eksperdid 1-2. Analüüsi tulemused esitatakse uurimisküsimuste lõikes, integreerides kolme andmeallika perspektiivid ja andes iga alapeatüki lõpus uurimisküsimusele konkreetse vastuse. Bakalaureusetöö uurimisküsimused on järgmised:

1. Mis iseloomustab multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuri Eesti IKT-sektori ettevõtetes?
2. Kuidas väljendub kultuuriline mitmekesisus multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuris Eesti IKT-sektori ettevõtetes?
3. Milline on juhi roll multikultuurse tiimi organisatsioonikultuuri kujundamisel Eesti IKT-sektori ettevõtetes?
4. Kuidas teadlikult kujundada multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuri Eesti IKT-sektori ettevõtetes?

3.1.1. Multikultuursete tiimide organisatsioonikultuur Eesti IKT-sektori ettevõtetes

Ekspertide hinnangul iseloomustab multikultuursus Eesti IKT-sektorit olulisel määral. Välismaalt värbamise peamiseks põhjusteks peavad eksperdid IKT-spetsialistide puudust ja ettevõtete kasvusoovi. Ekspert 1 selgitab: *“sul on vaja neid arendajaid ja teatud tehnilist kompetentsi, ... puhtalt eestlastega sa ... ei suudaks kõiki neid töökohti täita. See on hädavajalik.”* Lisaks on

ekspertide hinnangul multikultuursete tiimide arvu kasvu soodustanud Eesti ühiskonna ning ettevõtete avatumaks muutunud suhtumine välisrahvustesse, virtuaaltöö võimalus ja muutunud seadusandlik pool, mis lihtsustab välismaalt pärit inimeste värbamist. Ekspert 2 hinnangul on ettevõtteid, kes on aktiivselt välisvärvanud juba 10 aastat, aga on ka ettevõtteid, kes saavad alles praegu aru, et inimeste sisse toomine väljastpoolt Eestit on vältimatu.

Ekspert 1 kogemuses on organisatsioonikultuur väga ettevõttespetsiifiline ja mitmes riigis tegutseva ettevõtte puhul on see igas piirkonnas natuke erinev. Juhi 3 arvates on multikultuursete tiimide organisatsioonikultuur pidevalt muutuv, *“iga kord, kui uus inimene tuleb, välismaalt või kohalik, siis tiim natukene muutub”*. Sellest tulenevalt kujunevad organisatsioonikultuur ja tiimi dünaamika mingil määral ümber, mis rõhutab autori hinnangul vajadust organisatsioonikultuuri teadliku kujundamise järele.

Juhtide sõnul lähtuvad tiimid kõikidest ettevõttes välja kujunenud ja sõnastatud väärtustest, kuid mõnel juhul on lisaks veel tiimisiselt tekkinud juurde olulised väärtused, mida järgitakse. Juhid kirjeldavad oma tiimi organisatsioonikultuuri kui iseseisvat, vaba, paindlikku, avatud, lõbusat ja kõigiga arvestavat keskkonda, kus julgustatakse kaasamist ning kus puudub mikromanageerimine. Koosoleku vaatlustel oli tajutav positiivne ja toetav organisatsioonikultuur, mis väljendus omavaheliste väikeste naljade tegemises, korduvates naeruhetkedes, tunnustavates käežestides ja plaksutamises. Samuti toovad juhid oluliste märksõnadena välja tiimitöö, usalduse ja inimeste ning ettevõtte arengule orienteerituse. Mõlemad eksperdid nõustuvad juhtide välja tooduga, kuid lisavad enda kogemuse põhjal ka avatud ja aktsepteeriva suhtumise uute inimeste ning kultuuride suhtes, mida nad märganud on. Inimeste omavahelist avatud suhtlemist soodustab vaatluste käigus nähtud iganädalaste infokoosolekute alguses tänuringi läbiviimine, nädalavahetuse muljete vahetamine või tiimiliikme kohta viktoriini tegemine.

Juhid on loonud kultuuri, kus töötajatel on palju vabadust ja iseseisvust, mis peamiselt väljendub oma tööaja, -asukoha ning täpse graafiku üle otsustamises, ning mistõttu on virtuaal- ja hübriiditöö puhul juhi ning töötaja vaheline usaldus eriti oluline. Ekspert 1 pöörab tähelepanu sellele, et iseseisvus on hea vaid kuni teatud piirini: *“kui sa tahad nagu hoida mingisugust sellist ühtset kultuuri ... ja samal ajal ütled inimestele, et te kõik olete nagu hästi iseseisvad ja teete nagu oma asju, siis teinekord nad võivad teha tegevusi või käitumisi, mis ei ole tegelikult sinu nagu nende väärtustega kooskõlas”*. Ekspert 1 küll nõustub, et usaldus on oluline, ent teatav kontrollimäär on siiski vajalik, sest virtuaaltöö puhul on olnud korduvalt juhtumeid, kus inimene teeb kahte

täiskohaga tööd korruga, mille tagajärjel halvenevad tulemused mõlemal töökohal ja lisaks põhjustab see läbipõlemist.

Juhtid leiavad, et tulemuspõhine lähenemine aitab garanteerida, et töö tehakse edukalt ära, ent eksperdi 1 kogemuses on Eesti ettevõtted liialt individuaalsetele tulemustele orienteeritud kultuuri loonud, mis võib inimestes stressi tekitada ja mille käigus jäävad ettevõtte kui terviku tulemused tagaplaanile: *“Et ei olegi ainult nagu need ... tulemused, vaid ongi just nagu see jätkusuutlikkus ka, et me ei ... tekitaks kultuuri, kus inimesed nagu töötavad ja rabelevad ennast nagu ribadeks, töötavad nagu startupides väidetavalt on”*.

Käesolevat teemat kokku võttes saab vastata esimesele uurimisküsimusele: “Mis iseloomustab multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuri Eesti IKT-sektori ettevõtetes?” Eesti IKT-sektori uuritud multikultuursetes tiimides kehtivad samad väärtused nagu ettevõttes tervikuna ja nende organisatsioonikultuuri kirjeldab avatus, üksteisega arvestamine, kaasamine, toetamine ja uute inimeste ning kultuuride aktsepteerimine. Väärtustatakse tiimitööd, panustatakse nii ettevõtte kui ka indiviidide pidevasse arengusse ja töötegemisega käib kaasas ka lõbusus ning rõõmsameelsus. Väga olulisteks märksõnadeks on iseseisvus, vabadus, paindlikkus ja usaldus tööasjades ning tulemustele orienteeritus. Eksperdid hoiatavad aga, et liigne rõhuasetus individuaalsetele tulemustele võib tekitada stressi ja läbipõlemist ning et ühtse kultuuri säilitamiseks, mis ühtiks ettevõtte väärtustega, on vajalik leida tasakaal iseseisvuse ja kontrolli vahel. Organisatsioonikultuur multikultuursetes keskkonnas on pidevas muutumises, sest tiimi lisanduvate inimeste kultuuriliste erinevustega on oluline arvestada ja kohaneda.

3.1.2. Kultuuriline mitmekesisus Eesti IKT-sektori ettevõtete multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuris

Eesti IKT-sektori multikultuursete tiimide juhtide jaoks on multikultuuris uus normaalsus ja tööelu orgaaniline osa, mistõttu neil oli keeruline välja tuua tiimiliikmete kultuurilisi erinevusi, sest juhi 1 arvates *“me oleme professionaalne töökeskkond, siis inimesed nagu väga palju seda kultuuri tööle sellisel kujul kaasa ei võta”* ja juhid näevad pigem liikmete individuaalseid eripärasid, eelistusi, teadmisi-oskusi ning positiivseid ja negatiivseid külgi. Näiteks ootamatute olukordadega toimetulek, eelistused hierarhia või võrdsuse järele ja töötamine üksi või kollektiivselt, mis on Hofstede kultuuridimensioonide olulised mõõtmised, tulenevad juhtide arvates indiviidist endast või tema eelnevatest kogemustest: *“siin nagu need stereotüübid ikkagi pigem ei kehti, et inimeste individuaalsed eripärad minu hinnangul ... on suuremad ... kui kultuurilised eripärad”* (juht 1), *“see erinevus tuleb isegi mitte kultuurilises mõttes, vaid eelmistest*

kogemustest” (juht 2), “mida rohkem ma olen neid [erinevaid rahvuseid] näinud, ma näen, et ma ei saa midagi üldistada otseselt, ... et kas ... rahvuste põhjal ... või meeste või naiste põhjal, et ma pigem enam ei näe seda” (juht 3), “mina nagu rahvuspõhiselt küll mingit vahet ei näe, et see on pigem personaalsel tasandil” (juht 4).

Ühest küljest nõustuvad mõlemad eksperdid, et ka samast rahvusest inimesed on väga erineva kogemuse ja taustaga ning neid ei tohigi rahvuse põhjal grupeerida, mistõttu individuaalne lähenemine võib olla hea. Teisalt ei mõista ekspert 1, kuidas kultuurilisi erinevusi mitte tähele panna, kuid toob välja mitmeid põhjuseid, miks see nii võib olla. Juht võib olla liialt keskendunud töötulemustele, ta ei hooli, tal puudub varasem kogemus erinevate rahvustega koos töötamises või on tegemist nooremate juhtidega, kes on üles kasvanud vabaduse ja suurema ligipääsuga kogu maailmale, mistõttu nad on multikultuursusega harjunud. Lisaks tuleb ekspert 1 hinnangul arvestada, et sarnase piirkonna rahvuste puhul on kultuurilised erinevused väiksemad, sest kultuuriline taust ja elu-olu on üsna sarnased. Kui keegi liitub tiimiga aga kaugemalt, on kultuurilised erinevused tugevamad ja tajutavamad. Autori vaates võib kultuuriliste erinevuste mittemärkamine või mitteteadvustamine olla ka juhtide teadlik valik, et mitte hinnata inimesi kultuurilisest päritolust lähtuvate stereotüüpide alusel. Ka ekspert 1 pöörab tähelepanu sellele, et *“oht [on] see, et sa lähed nagu stereotüüpidesse”*.

Sellest, kus ja kuidas on inimesed üles kasvanud, millega harjunud ning mida peetakse tavapäraseks, tulenevadki ekspertide sõnul kultuurilised erinevused, millega on oluline organisatsioonikultuuris arvestada. Need hõlmavad toitumiseelistusi, pühi, religiooniga kaasnevaid tähtpäevi ja tavasid ning tööstiili ja -aega. Toitumiseelistuste ja dieedi eripärade infot kogutakse ettevõtte- või tiimisiseste ürituste jaoks ning peamiselt hõlmab see veganlust, sea- või veiseliha mittetarbimist või alkoholi joomist, mis on osades uskudes keelatud. Usk, mis mõjutab väga paljusid kultuure, mõjutab ka seda, millistest teemadest on kohane rääkida. Samuti tuleb osade uskude puhul arvestada palvetamise vajadusega, mille ajale ei tohiks koosolekut panna ja mille jaoks võiks kontoris olla privaatne ruum, ning usuliste tavadega, nagu selleks on ramadan. Oluline on silmas pidada rahvus- ja usupühadega kaasnevaid vabu päevi. Konkreetselt töötegemise või -stiili osas mängib rolli see, kuidas ollakse harjunud töötama – kuidas suhtutakse hilinemisse, milline on isikliku elu osakaal tööl ja milline on tööaeg, sest näiteks mõnedes kultuurides tehakse päeval pikem paus. Samuti võib rolli hakata mängima ajatsoon, kui see läheb liiga suureks. Ekspert 1 ütleb, et on oluline mõista ka seda, et osadel inimestel on elu keerulisem ainuüksi sellepärast, millised nad näiteks nahavärvuse tõttu välja näevad. Mõlemad eksperdid toovad välja, et väga

oluline on arvestada ka inimeste erinevate suhtlusviisidega, mis on samuti kultuuri poolt mõjutatud.

Kultuurilise mitmekesisuse puhul on arvestamine üks väga olulisi väärtusi, kuid nii eksperdid kui ka juhid leiavad, et arvestada saab kuni teatud piirini. *“Respekt peab alati sul olema, ... see austus inimeste ... valikute vastu ... ja vabaduse vastu”* (ekspert 2), kuid teatud inimlikust piirist alates tuleb tiimiliikmel paluda kohaneda, *“kui see muidugi ei ole kuidagi vastuolus tema mingi eluliste põhimõtetega või usuliste aspektidega”* (juht 3).

Inimesed multikultuurises tiimis on väga avatud ja huvitatud üksteise kultuurist, millest tulenevalt on väga tavapärasel spontaanselt tekkivad vestlused töötajate vahel erinevate kultuuriliste pühade ja tähtpäevade tähistamisest. Samuti tuuakse tööle kaasa oma kultuuriruumis olulisi toite ja maiustusi ning kokatakse koos kellegi rahvustoite või tähistatakse koos tiimiga mõnd kultuuripüha: *“meil on näiteks sellised üritused olnud, et me näiteks kokkame kellegi siis kohalikku toitu”* (juht 2), *“meil on tiimis kaks India päritolu inimest, ... siis, kui oli ... India selline valguse ja ... headuse püha, siis näiteks nemad korraldasid meile ... traditsioonilise India õhtusöögi”* (juht 1). Autori hinnangul on üksteise kultuuride tundmaõppimine oluline nii koostöö edendamiseks kui ka üksteise paremaks mõistmiseks, sest inimese kultuuritausta tundmine võib aidata paremini aru saada tema mõtteviisidest, käitumisest ja väärtushinnangutest.

Kuigi juhid ei pea kultuuritausta töötajate käitumise ja väärtuste peamiseks määravaks teguriks, näib, et nad on siiski kogenud kultuurilise mitmekesisuse olemasolu ning tähtsust tiimi igapäevases töökeskkonnas. Kultuurilise mitmekesisuse tõttu puutuvad juhtide kogemuses multikultuurised tiimid kokku mitmete inimestevaheliste väljakutsetega, millest suurimaks on kommunikatsioon ja mida mõjutab keeleoskus, aktsent või kultuuritaustast tulenevad erinevad suhtlusstiilid. Inimesed avaldavad inglise keeles vähem arvamust ja mõne tiimiliikme vähene inglise keele oskus raskendab üheselt arusaamist: *“hästi palju pidi reflekteerima ja kokku võtma, et kas ma saan aru, et sa mõtled seda”* (juht 3). Keeleoskusest ja sellest tulenevast võimest ning kiirusest end mitte-emakeeles väljendada oli koosolekutel näha, et sellest sõltus ka vestluse tempo. Lisaks on vaja mõista ja meeles pidada inimeste kultuurilist tausta ehk millest on kohane rääkida ja millest mitte ning mõnikord on vaja selgitada mõne mõiste sisulist tähendust: *“keegi küsis, et mida hard yes tähendab, et kas hard yes tähendab, et sa oled väga tugevalt tema poolt või see tähendab, et see “jah” tuli niimoodi väga keeruliselt, väga raskesti”* (juht 1).

Ka nägemus juhi ja töötaja omavahelisest suhtest on erinevates kultuurides erinev, ekspert 2 toob näite, et *“ühes ettevõttes Sri Lankalt tulnud inimene ütleski “jaa” kõige peale, ei osanud üldse*

“ei” öelda, sest tema kultuuris, et noh, kui talle ülemus ütles, siis ta pidigi kõik “jaa” ja teeb ära”. Sellest tuleneb juhi jaoks oluline väljakutse leida iga inimese puhul see õige lähenemine. Ekspert 1 toob väljakutsetena esile ka mitmed töökorralduslikud aspektid, nagu suur ajatsoonide vahe, ajalisest täpsusest kinnipidamine ning isiklikest eelistustest, usust või kultuurist tulenevad erisused tööajaga seoses, mis võivad raskusi tekitada: *“uskude puhul ... nad võtavad teatud aja päevast ... selleks, et palvetada ... ja noh, kui sa tahad olla nagu arvestav, siis sa nagu ei säti samale ajale nagu mingisuguseid meeting’uid”.*

Hoolimata mitmetest väljakutsetest, pole juhtide sõnul nende tiimis konflikte ja veel vähem kellegi rahvusest või kultuurilisest taustast tulenevaid konflikte esinenud. Juht 4 leiab, et kvalifitseeritud ja intelligentsed inimesed suudavad probleemsed teemad enne ära lahendada, kui need konfliktideks muutuvad. Ekspert 2 järeldus on, et multikultuursed tiimid ei pruugi konfliktidega kokku puutuda tänu organisatsiooni ennetavatele meetmetele, nagu teadlikkuse tõstmine, põhjalik tegevuste planeerimine, tagasiside kogumine ja pidev enesearendamine. See võimaldab õigel hetkel hõõrdumisi märgata, nendega kiiresti tegeleda ning ennetada neid konfliktideks muutumast. Juhtide sõnul järgitakse nende tiimides ja ettevõtetes küllaltki rangelt seda, et kui ruumi siseneb inimene, kes eesti keelt ei mõista, tuleb vestlust edasi inglise keeles jätkata. Kahe tiimi koosoleku puhul oli märgata paari situatsiooni, kus eestlased rääkisid omavahel eesti keeles, ent ruumis oli samal ajal inimesi, kes eesti keelt ei mõista. Ekspert 1 leiab, et vestluse kõrval olev inimene *“tunneb, et on välja jäetud”* ja see võib problemaatiliseks muutuda, kui käitumine taolises olukorras ei ole ettevõttes täpselt kokku lepitud.

Lisaks väljakutsetele, millega multikultuursed tiimid kokku puutuvad, annab kultuuriline mitmekesisus tiimidele mitmeid eeliseid. Ekspertide ja juhtide hinnangul on suurimateks eelisteks võimalus koondada erinevaid vaatenurki, mõtte- ja probleemilahendusviise, kohalikke teadmisi ja kogemusi ning potentsiaali innovatsiooni ja loovuse suurendamiseks. Näiteks ütleb juht 2: *“See [kultuuriline mitmekesisus] rikastab kindlasti kogu tiimi sellist mõttemaailma ja ... teised mõttemaailmad tulevad käiku ja see aitab teatud probleeme täiesti teistmoodi lahendada”.* Juht 1: *“just selline konkreetse koha ja keskkonna tundmine ... see kohaliku talendi värbamine on suhteliselt vältimatu”.* Lisaks pakuvad multikultuursed tiimid võimalusi individuaalseks õppimiseks ja arenguks, sest tiimis on väga erinevate teadmiste, oskuste, kogemuste ja mõtlemis- ning tööviisidega inimesi, kellelt õppida. Töötajate katvus üle kogu maailma võimaldab seda, et keegi kuskil teeb ettevõtte jaoks alati tööd.

Käesoleva bakalaureusetöö teine uurimisküsimus on: “Kuidas väljendub kultuuriline mitmekesisus multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuris Eesti IKT-sektori ettevõtetes?” Tulemustest selgub, et kultuuriline mitmekesisus väljendub uuritud multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuris mitmel erineval viisil. Esiteks koonduvad tiimis liikmete individuaalsed omadused, teadmised, oskused ja kogemused, mis on osalt mõjutatud inimeste kultuuritaustast ja mis väljenduvad perspektiivide rikkalikkuses ning kohalike olude tundmises. Teiseks peegelduvad kultuurilised erinevused inimeste kasvatuses, toitumiseelistustes, usupraktikates ning tööstiilis ja -ajas, millega tuleb organisatsioonikultuuris arvestada. Multikultuursetes tiimides tähistatakse erinevaid kultuuri-, rahvus- ja usupühi ning jagatakse oma kultuuriruumis olulisi traditsioone ja tutvustatakse toidukultuuri. Kolmandaks väljenduvad kultuurilised erinevused multikultuursete tiimide kommunikatsioonis, mida mõjutavad keeleoskus, aktsent, kultuuritaustast tulenevad erinevad suhtlusstiilid ja nägemus juhi ning töötaja vahelisest suhtest. Tänu ennetavale tegevusele, nagu teadlikkuse tõstmine, eneseharimine, tegevuste põhjalik planeerimine ja tagasiside kogumine, on olnud võimalik vältida kultuurilistest erinevustest tulenevaid konflikte. Inimesed on avatud ja huvitatud üksteise kultuuridest isegi siis, kui juhid ei märka alati kultuurilisi erinevusi ja lähenevad inimestele individuaalselt, mis kaasab siiski nii isiklikke kui ka kultuurilisi omadusi. Kultuuriline mitmekesisus tähendab arvestamist iga liikme kultuuriliste eripäradega, ent ka sellel on teatud inimlik piir, millest alates ei ole võimalik inimesele vastu tulla ja tal tuleb kohaneda.

3.1.3. Juhi roll multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuri kujundamisel Eesti IKT-sektori ettevõtetes

Eksperdid leiavad, et juhil, eelkõige tiptaseme juhil on väga oluline roll kaasava, avatud, arvestava ja kultuuriliselt mitmekesise organisatsioonikultuuri teadlikul kujundamisel: *“põhiroll on nagu ettevõtte juhil või noh, ettevõtte tippjuhtidel”* (ekspert 1). Juht on *“eestvedaja ja eeskuju”* (ekspert 2), kelle järgi tiimiliikmed näevad, millised käitumisviisid on aktsepteeritud ning millised mitte. Juht peab märkama sobimatut käitumist ja probleemseid olukordi ning vajadusel sekkuma, samuti edendama avatud ja turvalist keskkonda, kus inimesed saavad ja julgevad oma ideid avaldada ning tagasisidet anda. Multikultuurse tiimi juhil peab olema tahe ja huvi õppida teiste kultuuride kohta ning ta peab olema kursis kultuuriliste ja globaalsete sündmustega. Ekspert 1 toob näite: *“meil oli ... tiim, kus oli üks ... inimene Aserbaidžaanist ja siis värvati talle juurde üks inimene, kes on Armeenias. Need kaks riiki on omavahel sõjas ... Kirjutasin ... tiimijuhile ja siis tema enda juhile ka, ... et palun pange nagu tähele, et kuidas see nagu olukord nagu läheb ... See oligi see, et ... ma ise teadsin, ma olin uudiseid lugenud”*. Juht peab arendama tiimiliikmetega suhtlust ka töövälistel teemadel, et saada aru neile olulistest kultuurilistest tavadest ja eripäradest,

et seeläbi paremini mõista nende käitumist ja integreerida kultuurilist mitmekesisust organisatsioonikultuuri. Juhi ülesanne on ka luua võimalusi tööväliseks koosviibimiseks, et õppida üksteist ja üksteise kultuuritaustasid paremini tundma, mis soodustab paremat omavahelist mõistmist.

Multikultuurse tiimi juhtimise vajalikeks pädevusteks on juhtide ja ekspertide vaates kõige tavalisemad juhtimise kompetentsid, milleks on empaatiavõime, inimeste tundmise oskus, aktiivse kuulamise oskus ja hea kommunikatsioonioskus. Kuigi juhid ei taju niivõrd kultuurilisi erinevusi kui individuaalseid eripärasid, näevad nad multikultuurse tiimi juhi olulise oskusena panna toimima väga erinevatest inimestest koosnev tiim: *“see on selline kunst, et kuidas ... nagu inimesi handle’ida [juhtida] selles osas, et ... ei ole nagu ühe vitsaga kõik löödud, vaid ikkagi, et sa tegeled, tegutsed erinevate inimestega”*. Lisaks peavad juhid tähtsaks kohanemisvõimet, sest multikultuursete tiimide organisatsioonikultuur on kultuurilise mitmekesisuse tõttu mitmetahuline ja iga uue liikme liitumisel muutuv. Olulisteks juhtide iseloomuomadusteks peetakse avatust, arvestamist, paindlikkust ja kaasamist.

Juht 1 ei usu, et multikultuurse tiimi juhtimine on kuidagi õpitav või õpetatav, kuid peab juhi puhul oluliseks samu eelnevalt välja toodud kompetentse: *“ma arvan, et siin lihtsalt tuleb nagu olla avatud ja empaatiline ja vajadusel paindlik. Aga jah, ... ma ei usu, et on ühtegi nagu akadeemilist allikat, ... mida ma saan lugeda, et olla parem juht oma mitmekultuurilisele tiimile”*. Samas on ekspert 2 veendunud, et ilma eelneva multikultuurse tiimi juhtimise kogemuse, koolituse või ettevalmistuseta võib olla päris keeruline multikultuurset tiimi juhtida: *“Ma ei taha öelda, et see inimene, kes on ... ainult Eesti keskkonnas nagu töötanud, et ta ei ole võimeline multikultuurset tiimi juhtima, aga ma arvan, et tal on vaja kas koolitust või ettevalmistust, et ta tegelikult ka saaks aru, kuivõrd erinevus ikkagi on”*. Ühelt poolt on oluline meeskonna juhtimise kogemus, teiselt poolt tuleb kasuks varasem kokkupuude erinevate kultuurilise tausta ja kogemusega inimestega, mida soodustab näiteks välismaal õppimine või töötamine.

Ekspert 1 leiab, et juhi roll tuleks personaliosakonna poolt ettevõtte väärtuste ja eesmärkide alusel kirja panna eesmärgiga, et juhid lähtuksid samadest kokkulepetest, kannaksid samu väärtusi ning ei hakkaks omaenda keskkonda looma, mis võib probleeme tekitada.

Mõlemad eksperdid töid välja, et tiimijuht ei peaks selle kõigega üksi olema, vaid personaliosakond peaks juhti toetama ning kultuurilise mitmekesisuse ja multikultuursusega seonduvaid teemasid eest vedama. Ka juht 4 kinnitab, et *“meil on päriselt tugi, ma läheks HR-inimeste juurde”*, kui peaks mõni suurem probleem esinema. Tihtipeale aga väiksemates

ettevõtetes, mida on Eestis palju, ei pruugi eraldi personalifunktsiooni olla, mistõttu jääb kultuurilise mitmekesisuse teemadega tegelemine seal rohkem juhtide kanda.

Bakalaureusetöö kolmas uurimisküsimus käsitles järgnevat: “Milline on juhi roll multikultuurse tiimi organisatsioonikultuuri kujundamisel Eesti IKT-sektori ettevõtetes?” Tulemused näitavad, et juhil on multikultuurse tiimi organisatsioonikultuuri kujundamisel ülioluline roll, mis eeldab kultuuriteadlikkuse, juhtimiskogemuse ja erinevate kompetentside, nagu empaatiavõime, kohanemisvõime, inimeste tundmise oskuse, aktiivse kuulamise oskuse ning hea kommunikatsioonioskuse olemasolu. Juhti nähakse eestvedajana ja tema käitumist võetakse kui eeskujut. Juht peab olema tähelepanelik ja õpihimuline, julgustama, küsima tagasisidet ja tundma tiimiliikmete kui inimeste vastu siirast huvi. Erinevate inimeste ja kultuuritaustade omavahel toimima panemine on kompleksne, ent juhi igapäevane vältimatu väljakutse. Kaasava, avatud, arvestava ja kultuuriliselt mitmekesise organisatsioonikultuuri teadlik kujundamine peaks olema tippjuhtide, tiimijuhtide, töötajate ja personaliosakonna jagatud vastutus, tehes koostööd parema vastastikuse mõistmise edendamisel ja kultuurilise mitmekesisuse integreerimisel organisatsioonikultuuri.

3.1.4. Multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuri teadlik kujundamine Eesti IKT-sektori ettevõtetes

Eksperdid on veendunud, et Eesti IKT-sektor muutub üha rohkem multikultuursemaks, mis tähendab seda, et üha rohkem tuleb tegeleda ettevõtteülese kultuurilise mitmekesisuse ja organisatsioonikultuuri teadliku kujundamisega. Igale multikultuursele organisatsioonile laskub vastutus leida need inimressursid, on need siis tiimijuhid ise, inimesed personaliosakonnast või konkreetselt mitmekesisuse juhid, kes toetavad välistalente ja vastutavad kultuuriliselt mitmekesise organisatsioonikultuuri väljakujunemise eest. Füüsiliselt koos töötades on lihtsam organisatsioonikultuuri luua, sest suhtlus toimub loomulikumalt ja kultuur kujuneb mingil määral ise, kuid multikultuursete tiimid töötavad sageli hübriid- või virtuaaltiimides, mistõttu peab multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuri kujundamine olema teadlikum kui füüsiliselt kontoris töötavate tiimide puhul. Siinkohal on oluline seda aktiivselt juhtida, lähtudes ettevõttes paika pandud väärtustest, põhimõtetest ja sõnumitest. Hea organisatsioonikultuur on põhjus, miks inimesed jäävad ettevõttesse pikaks ajaks.

Organisatsioonikultuuri kujundamine saab alguse juba värbamisprotsessis: “*kogu meie värbamisprotsess on juba selline, et me valideerime eelkõige väärtusi*” (juht 4). Ekspert 2 kinnitab, et ühest küljest tuleb tiimiga liituvale inimesele juba värbamise ja sisseelamise käigus tiimi

väärtused selgeks teha, saades teisalt samaaegselt aru, kas inimene omaenda väärtustelt üldse tiimi sobib. See on eeldus heaks kommunikatsiooniks ja koostööks. Organisatsioonikultuuri kujundamine sõltub ka ettevõtte suurusest, ekspert 2 selgitab, et *“organisatsioonikultuuri tuleb ka võib-olla, kui ta on väiksem, siis kujundada seda altpoolt, ... Et mis on ... inimeste nagu väärtused, ootused sellele, kus nad tahavad töötada, ... suuremas organisatsioonis need väärtused tulevad siis pigem kõrgemalt”*.

Toetudes ekspertidele, on kultuuriliste erinevuste ja mitmekesisuse teemadel teadlikkuse tõstmine läbi koolituste ja eneseharimise võtmetegur tiimiliikmete omavahelise parema mõistmise, aktsepteerimise, avatuse ning koostöö edendamisel. *“Kindlasti [koolitada] juhte ennekõike, aga ma arvan, et kui ... teistele suudame ka seda nagu selgitada, siis see on nagu väga hea”* (ekspert 1). Multikultuursusest ja sellega kaasnevatest teemadest, näiteks välisvärbamisest ja kultuurilisest mitmekesisusest tuleks rohkem ka avalikult rääkida: *“ma arvan, et mis nagu aitab, on see, kui suured firmad nagu jagavad enda kogemust ..., et kui nemad on juba läbi käinud selle kadalipu, et siis nagu rohkem avatult nagu rääkida sellest, et mis neil nagu toimis ja mis ei toimunud, sest noh, meil on hästi palju selliseid pisikesi firmasid, kes võib-olla nagu jälle avastavad seda ja siis peavad nagu need kõik need samad ämbrid võib-olla läbi käima”*.

Nii juhtide kui ka ekspertide intervjuudest selgus, et virtuaaltiimide organisatsioonikultuur on võrreldes hübriidtiimidega ühtlasem ja loob tiimiliikmetele võrdsema aluse. Sama oli näha ka koosolekute vaatlustest, kus virtuaalkoosolekute puhul võeti rohkem sõna kui hübriidkoosolekute puhul. Kuid nagu selgus, siis väljakutsed kommunikatsioonis olid levinud kõigis tiimides. Ekspertid pakuvad mitmeid lahendusi, mis aitavad suhtlusbarjääre ennetada ja kommunikatsiooni parendada. Eelkõige tuleks juhte koolitada ja nende teadlikkust tõsta erinevate kultuuride suhtlusstiilide teemal. Ekspert 1 arvab, et *“võikski olla nagu mingisugune ülevaade, et ... kui inimesed on nagu Aasiast pärit, siis neile on omased nagu sellised suhtlusstiilid, kui inimesed on nagu USA-st, siis neil on teistsugused ja nii edasi, et anda mingisugune kerge ülevaade sellest, ... mis ma nagu võib-olla ... oodata võiksin”*. Juhid peaksid õppima tundma ka tiimiliikmete eelistatud suhtlusviise ning kasutama aeg-ajalt alternatiivsete suhtlusviiside, näiteks kirjutamise, kasutamist lisaks suulisele kommunikatsioonile. Oluline on tiimiliikmetele pakkuda ka võimalusi kasvõi veebikohtumiste kaudu kokku tulla ja luua suhteid väljaspool tööalast suhtlust. Juhid toovad välja, et neil on traditsiooniks saanud mitmed töövälised kohtumised, mis aitavad neil omavahelisi suhteid tugevdada, juht 1 toob näite: *“meil on hästi nagu erinevates kohtades laiali olev tiim ..., aga et selleks, et inimesed ei tunneks ennast isoleerituna ja et meil säiliks tiimi nagu selline omavaheline side, siis meil on kord nädalas üks selline 45-minutine koosolek, mille*

põhimõte on, et tööst ei räägita. ... Räägitakse sellest, millest inimesed kolleegidega ikka räägivad, kui nad lõunale lähevad. Et see ongi nagu lõunasöök, aga virtuaalne.” Kokkuvõttes on oluline mõista, et edukaks kommunikatsiooniks tuleb aega võtta ja selle nimel tööd teha.

Ekspert 1 sõnul on oluline ka teadlikkus selles osas, millised ja kui suured on ettevõttes erinevad inimgrupid: *“Et kui palju meil on teatud gruppidest inimesi ja kas meil on nagu vajadust nendega kuidagi siis mingeid tegevusi eraldi teha. ... me peaksime nagu veits mõtlema selle peale, et kas me nagu toetame neid piisavalt.”* Kuna ka erinevatest rahvustest inimesed võivad olla väga sarnased, siis tuleks ekspert 2 hinnangul kasuks inimtüübi testide tegemine, mis aitab aru saada, millised inimesed tiimis iseloomult ja mõtte- ning tööviisidelt on. Eesmärk on panna tiim paremini omavahel sobituma, olles samal ajal ka edukas, kuid kui inimesed on väga sarnased, siis see pidurdab tiimi arengut ja loovust.

Kõigi tiimiliikmete jaoks kaasava, toetava ja arvestava keskkonna loomiseks on oluline pidevalt märgata murekohti, võtta kuulda, arvestada ja arendada, et integreerida lahendused tegevustesse ning kasvada ja muutuda paremaks. Mure- või arengukohtade märkamiseks tuleb luua turvaline ja julgustav tagasiside andmise kultuur, mis peegeldub hästi läbi multikultuursete tiimide juhtide intervjuudest. Juht 4 arvab, et *“see on selline ... juhi hügieeni osa ikkagi luua see võimalus, see platvorm, et kui ka on mingi asi südamele ... tal on see aken korra kuus olemas, ... kus on lihtsam küsimusi esitada ja võib-olla igapäevaselt ei tõstataks seda”*. Ekspert 1 sõnul peavad ettevõtted hakkama rohkem mõtlema ka inimeste heaolule ja jätkusuutlikkusele, et ei tekiks kultuuri, kus inimesed töötavad end läbipõlemiseni, mis paratamatult kiirelt arenevates iduettevõtetes võib juhtuda.

Ekspertid on ühel arvamusel, et multikultuursusega tegelemine vajab tuge, avatust ja arusaamist ka riigilt ning poliitikakujundajatelt, sest kuna üldine suund Eestis on väikeettevõtted, on vaja nende ressursside nappuse tõttu selleteemalist teadmist tuua just riigi poolt. Lisaks välisalentide organisatsiooni integreerumisele, tuleb rohkem keskenduda ka nende Eesti ühiskonda integreerumisele, et välismaalt tulnud inimesed *“õpiks keelt ja ... nagu tahaksid siia pikemaks jääda ja panustada ja võib-olla siin oma lapsed kasvatada”* (ekspert 2).

Järgnevalt esitatakse vastus bakalaureusetöö viimasele uurimisküsimusele: *“Kuidas teadlikult kujundada multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuri Eesti IKT-sektori ettevõtetes?”* Teadlik organisatsioonikultuuri kujundamine ja kultuurilise mitmekesisuse integreerimine organisatsioonikultuuri peab toimuma ettevõttes tervikuna. Esmalt tuleb leida inimesed – tiimijuhid, personalitöötajad või spetsiifiliselt mitmekesisuse juhid –, kes otseselt vastutavad

välistalentide toetamise ja kultuuriliselt mitmekesise organisatsioonikultuuri väljakujunemise eest. See algab värbamisprotsessis väärtuste valideerimisega ja selle tagamisega, et tiimiga liituja sobiks tiimi tema enda väärtuste alusel. Teadlikkuse tõstmine koolituste ja eneseharimisega kultuuriliste erinevuste ning mitmekesisuse teemadel on ülioluline üksteise mõistmise, aktsepteerimise ja eduka koostöötamise tagamiseks ning suhtlusbarjäärade ennetamiseks. Samamoodi tuleb teadlik olla sellest, kui suur on ettevõttes erinevate inimgruppide esindatus, millised on kultuuriliselt erinevad inimesed iseloomult ja töö- ning mõtteviisidelt, et mõista, kas ja kui palju vajavad nad lisatoetust. Teadliku organisatsioonikultuuri kujundamise olulisteks komponentideks on ka märkamise ja lahendustele orienteeritus. Tiimitunde ja sünergia loomiseks on oluline tekitada sotsiaalseid hetki, mille käigus õpitakse tundma ka üksteise kultuuritaustasid, mis aitavad paremini mõista tiimiliikmete käitumise põhjuseid. Kokkuvõttes eeldab multikultuursete ettevõtete ja tiimide organisatsioonikultuuri teadlik kujundamine nii juhtide kui ka kõigi töötajate valmisolekut õppida tundma erinevaid kultuure ja nende tavasid ning nendega kohaneda.

3.2. Arutelu

Käesolevas alapeatükis arutleb autor kolmest andmeallikast saadud olulisemate tulemuste üle, kõrvutab saadud tulemusi teooria peatükis käsitletuga ning teeb järeldusi.

Tulemustest kõige olulisema järeldusena selgub, et kuigi multikultuursete tiimide juhid eitavad kultuuritausta individuaalset mõju töötajale, leiavad nad, et kultuuriline mitmekesisus omab olulist tähendust nende juhtimiskogemuses ja igapäevastes juhtimistegevustes, mistõttu on seda oluline arvestada. Justkui vastuoluna näival tulemusel võib olla mitmeid põhjuseid. Juhtide endi poolt välja toodud olulised multikultuurse tiimi juhtimise kompetentsid ja iseloomuomadused, nagu empaatiavõime, kohanemisvõime, avatus, paindlikkus, arvestamine ja kaasamine, on neist teinud kultuuritundlikud juhid, kes püüavad stereotüüpe vältida. Nad mõistavad, et oluline on tiimiliikmeid kohelda erisuguste kogemuste, oskuste, teadmiste, eelistuste ja iseloomuomadustega indiviididena, selle asemel, et teha eeldusi nende kultuuritausta põhjal. Samas on juhtide jaoks oluline aru saada kultuuritausta olemusest näiteks suhtlemisel, sest inimese kultuur võib mõjutada seda, kuidas ta sõnumeid tõlgendab, juhiga suhtleb või millist suhtlusviisi eelistab. Seega võib nende erinevuste teadvustamine aidata juhtidel oma tiimiliikmetega tõhusamalt suhelda. Lisaks on vajalik arvesse võtta teatavaid konkreetsete kultuuride ja uskudega seotud tavasid, et kõik tiimiliikmed tunneksid end väärtustatu ja austatuna.

Intervjuudest multikultuursete tiimide juhtidega ei selgu täpselt, milles seisneb see, et juhid ei näe kultuuritausta individuaalset mõju töötajale. Üks võimalik põhjus võib tuleneda globaliseerumisest, mis Georgiadou ja tema kolleegide (2019) sõnul muudab organisatsiooni kultuuriliselt mitmekesisemaks, ent samas toetab homogeense ülemaailmse kultuuri arenemist ning tasandab kultuuride vahelisi erinevusi. Võibki arvata, et kultuurilised erinevused ja piirid kultuuride vahel on hakanud ajas nõrgenema, mistõttu on keerulisem kultuuritaustast tulenevaid erisusi tajuda. Lisaks on nooremad juhid üles kasvanud avatud maailmas, kus kokkupuude erinevate kultuuridega on igapäevane normaalsus. Veel üks põhjus, miks juhid ei näe kultuuritausta individuaalset mõju tiimiliikmetele, võib seisneda selles, et töö on professionaalne keskkond, kuhu ei võeta kultuuri selle igapäevases mõistes kaasa. Hoolimata nendest kolmest aspektist, mida ka juhid ja eksperdid intervjuudes välja tõid, ei saa kindlalt väita, et need antud kontekstis tõele vastavad, sest juhid seisavad endiselt oma igapäevatöös silmitsi väljakutsega kultuurilist mitmekesisust tõhusalt juhtida, nad mõistavad selle keerukust ja on teadlikud, et see mõjutab nende igapäevast juhtimistegevust.

Siinne näiline vastuolu kultuurilise mitmekesisuse tähtsaks pidamises ja sellega arvestamises ning eitav suhtumine kultuuritausta mõjus indiviidile on tõenäoliselt tingitud kultuurilise mitmekesisuse keerukusest ja erinevatest viisidest, kuidas see tiimi organisatsioonikultuuris avalduda võib. Kuigi juhid ei pruugi alati tajuda tiimiliikmete kultuurilisi erinevusi, mõistavad nad, kuivõrd oluline on oma igapäevastes tegevustes arvestada inimeste kultuurilise taustaga, ja lähenevad neile individuaalselt, et neid erinevusi arvesse võtta, samal ajal mitte stereotüüpidesse laskuda. Nad püüavad luua kaasavat, avatud ja aktsepteerivat organisatsioonikultuuri, mis väärtustab mitmekesisust, ka kultuurilist.

Tulemustest tuleb selgelt esile individuaalse lähenemise vajalikkus multikultuurse tiimi juhtimisel ning organisatsioonikultuuri teadlikul kujundamisel. Kuigi erialases kirjanduses pöörati kultuurilistele erinevustele tähelepanu ka kui stereotüüpide võimalikule allikale (Cox & Blake, 1991; Behfar *et al.*, 2006; Stahl & Maznevski, 2021), siis mitte üheski läbi töötatud multikultuurse tiimi juhtimise alases kirjanduses ei käsitletud sellisel kujul individualiseeritud lähenemise rolli. Autori hinnangul vajab see käsitlus Eesti IKT-sektori kontekstis edasist uurimist, mis võtaks arvesse globaliseerumisprotsessi ja muid ajakohaseid tegureid, sest multikultuursus on kasvav trend, mille tõhusaks juhtimiseks on vaja välja töötatud strateegiaid.

Eesti IKT-sektori multikultuursetes tiimides esinevaid kultuurilisi erinevusi püüti selgitada läbi Hofstede kultuuridimensioonide teooria, mida kasutatakse erinevate rahvuste kultuuriliste

erinevuste mõistmiseks ja võrdlemiseks. Töö tulemuste põhjal peab tõdema, et Hofstede kultuuriteooria selles uuringus kinnitust ei leidnud. Seda eelnevalt mainitud põhjusel, et uuritud multikultuursete tiimide juhid ei tajunud kultuurilistel erinevustel üksikute töötajate jaoks olulist mõju. Hofstede teooria põhjal on kultuuril suur mõju üksikisikute käitumisele ja väärtustele, mida saab mõõta ja võrrelda eri kultuuride lõikes, kasutades konkreetseid dimensioone (Hofstede *et al.*, 2010). Käesoleva uuringu tulemused näitavad aga, et juhid ei pea kultuuritausta töötaja käitumise või väärtushinnangute määramisel peamiseks teguriks. Juhid on valinud individuaalse lähenemise, et vältida stereotüüpseid arusaamu kultuurilisest päritolust, samaegselt tiimi kultuurilise mitmekesisusega arvestades. Samuti ei saa arvestamata jätta, et Hofstede teooria algsest loomisest on möödunud enam kui 50 aastat. Selle aja jooksul on toimunud ulatuslik globaliseerumine ja kultuuride ühtlustumine, sest ainuüksi viimase 30 aastaga on 2020. aasta maailma migratsiooni raporti kohaselt 153 miljonist väljaspool on sünniriiki elavast inimesest saanud 281 miljonit (The World ..., 2020). Lisaks, nooremad põlvkonnad on kasvanud üles avatumas ja mitmekesisemas maailmas. Need asjaolud tähendavad, et kultuurilised erinevused võivad olla vähem olulised või vähem väljendunud kui varem, ja mis võivad samuti selgitada, miks Hofstede teooria ei leidnud läbiviidud uuringus kinnitust.

Nii saadud tulemuste kui ka teooria peatükis antud ülevaate põhjal saab öelda, et multikultuursus on juba praegu Eesti IKT-sektorit kirjeldav oluline näitaja ja multikultuursus kasvab seal tulevikus veelgi. Sellest tulenevalt on kultuuriliselt mitmekesisuses tiimides organisatsioonikultuuri teadlik kujundamine üha olulisem. Cox ja Blake (1991) tõid välja multikultuurse organisatsiooni eduka toimimise viis komponenti, milleks on juhtimine ja eeskuju, koolitamine, uurimine, kultuuri- ja juhtimissüsteemide analüüs ning järgimine. Ekspertide kogemustes ja teadmistes väljendusid neist kas osaliselt või täielikult neli komponenti, kultuuri- ja juhtimissüsteemide analüüsi aspekti intervjuudest läbi ei käinud. Cox ja Blake (1991) ning käesolevas uuringus osalenud eksperdid peavad oluliseks juhi rolli kultuurilisele mitmekesisusele pühendumises ja eeskujuks olemises, teadlikkuse tõstmist läbi koolituste mitmekesisuse väärtustamise ja juhtimise ning konkreetsete kultuuriliste erinevuste teemadel, ülevaate omamist erinevate kultuurirühmade profiilidest organisatsioonis ning vastutavate isikute määratlemist, lahenduste sisseviimist ja tagasiside küsimist. Ekspertid lisavad veel töövälisete suhete edendamise läbi koosviibimiste, mis aitavad üksteise paremale mõistmisele ning aktsepteerimisele oluliselt kaasa, ning üleüldise multikultuursusega seotud olulistest teemadest avalikult rääkimise. Kokkuvõttes võib öelda, et teadmine multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuri teadlikust ja edukast juhtimisest on olemas, ent uuringu seisukohast on keeruline vastata sellele, kas seda praktiliselt ka Eesti IKT-

sektori ettevõtetes rakendatakse. Ekspertide kogemuses suuremad ettevõtted seda teevad, kuid väiksematel IKT-sektori ettevõtetel võib puududa see ressurss ja teadmine, et kultuuriliselt mitmekesisest organisatsioonikultuuri teadlikult kujundada.

KOKKUVÕTE

Multikultuursus iseloomustab Eesti IKT-sektori ettevõtete töökeskkonda olulisel määral. Multikultuursete tiimide arvu kasvu peamiseks põhjusteks on IKT-spetsialistide puudus, ettevõtete kasvusoov ja aren Eesti ühiskonna ja ettevõtete avatumaks muutunud suhtumine välisrahvustesse ning paindlikumaks muutunud seadusandlus, mis kõik soodustavad välismaalt pärit inimeste värbamist. Uue aja ja töökeskkonnaga peab kohanema ka multikultuursete tiimide juhtimine ning organisatsioonikultuuri kujundamine, sest kultuuriliselt mitmekesise tiimi toimima panemine vajab teistmoodi lähenemist, mistõttu otsustas töö autor aktuaalset teemat sügavamalt uurida. Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk oli hinnata kultuurilist mitmekesisust Eesti IKT-sektori multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuris ja selgitada välja juhi roll multikultuurse tiimi organisatsioonikultuuri kujundamisel ning anda soovitusel selle teadlikuks kujundamiseks.

Eesmärgi täitmiseks ja püstitatud uurimisküsimustele vastamiseks kasutas autor triangulatsiooni, kombineerides andmete kogumiseks kolme erinevat andmeallikat ja kahte kvalitatiivset uurimismeetodit. Empiiriline uuring koosnes Eesti IKT-sektori ettevõtete multikultuursete tiimide infokoosoleku vaatlustest, multikultuursete tiimide juhtidega läbi viidud intervjuudest ning oma ala ekspertidega tehtud intervjuudest. Vaatluste käigus jälgiti uuringus osalenud multikultuursete tiimide ühte infokoosolekut, millel oli ettevalmistav eesmärk intervjuuks juhiga, samuti andis vaatlus esmase ülevaate multikultuursete tiimide kultuurilisest mitmekesisusest organisatsioonikultuuris. Järgmisel või ülejärgmisel päeval toimus intervjuu sellesama multikultuurse tiimi juhiga. Viimase uurimisetapina viidi läbi ekspertintervjuud, mille eesmärk oli sügavamalt arutleda koosolekute vaatlustest ja juhtidega tehtud intervjuudest saadud tulemuste ning nende põhjuste üle. Valimit esindasid neli Eesti IKT-sektori ettevõtet, kelleks olid Scorio, Bolt, Comodule ja Testlio, ning kaks igapäevaselt multikultuursete tiimide, kultuurilise mitmekesisuse ja välisvärbamisel ettevõtete toetamisega tegelevat eksperti.

Saadud tulemused võimaldasid vastata bakalaureusetöö kõigile neljale uurimisküsimusele:

1. Mis iseloomustab multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuri Eesti IKT-sektori ettevõtetes?

Organisatsioonikultuur multikultuurises keskkonnas muutub pidevalt, sest iga uue tiimiliikme lisandumisel on oluline tema kultuurilisi erinevusi arvesse võtta. Uuritud multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuri olulisteks väärtusteks on avatus, üksteisega arvestamine, kaasamine, toetamine, koostöö, areng, rõõmsameelsus ja uute inimeste ning kultuuride aktsepteerimine. Väga tähtsaks peetakse iseseisvust, vabadust, paindlikkust ja usaldust ning tulemustele orienteeritust. Eksperdid hoiatavad aga, et liigne rõhuasetus individuaalsetele tulemustele võib tekitada stressi ja läbipõlemist ning et ettevõtte väärtustega ühtiva kultuuri säilitamiseks on vajalik leida tasakaal iseseisvuse ja kontrolli vahel.

2. Kuidas väljendub kultuuriline mitmekesisus multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuris Eesti IKT-sektori ettevõtetes?

Kultuuriline mitmekesisus uuritud multikultuursetes tiimides väljendub perspektiivide rikkalikus ja kohalike olude tundmises, mis tulenevad tiimiliikmete osaliselt kultuuritaustast mõjutatud individuaalsetest omadustest ning ekspertiisist. Teiseks peegeldub kultuuriline mitmekesisus inimeste kasvatuses, toitumiseelistustes, usupraktikates ning tööstiilis ja -ajas. Tähistatakse erinevaid kultuuri-, rahvus- ja usupühi ning jagatakse oma kultuuriruumis olulisi traditsioone ja tavasid. Kolmandaks väljenduvad kultuurilised erinevused multikultuursete tiimide kommunikatsioonis, mida mõjutavad keeleoskus, aktsent, kultuuritaustast tulenevad erinevad suhtlusstiilid ja nägemus suhtlusest autoriteediga. Kuigi juhid ei pea tiimiliikmete kultuurilisi erinevusi nende käitumises ja väärtustes peamiseks mõjuriks ning on valinud individuaalse lähenemise, peavad nad kultuurilist mitmekesisust juhtimistegevuses oluliseks osaks.

3. Milline on juhi roll multikultuurse tiimi organisatsioonikultuuri kujundamisel Eesti IKT-sektori ettevõtetes?

Juhil on multikultuurse tiimi organisatsioonikultuuri kujundamisel väga oluline roll, mis eeldab kultuuriteadlikkuse ja -tundlikkuse, juhtimiskogemuse ning erinevate kompetentside, nagu empaatiavõime, kohanemisvõime, aktiivse kuulamise oskuse ja hea suhtlemisoskuse olemasolu. Juht on eeskuju ja eestvedaja, kes peab olema tähelepanelik, õpihimuline ning looma turvalise tagasisidestamise keskkonna. Erineva kultuuritaustaga inimeste omavahel toimima panemine on kompleksne, ent juhi igapäevane ülesanne ja ka väljakutse. Kaasava ja kultuuriliselt mitmekesise organisatsioonikultuuri teadlik kujundamine peaks olema tippjuhtide, tiimijuhtide, töötajate ja personaliosakonna jagatud vastutus.

4. Kuidas teadlikult kujundada multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuri Eesti IKT-sektori ettevõtetes?

Kultuuriliselt mitmekesise organisatsioonikultuuri teadlik kujundamine peab toimuma ettevõttes tervikuna ja see eeldab kõigi juhtide ning töötajate avatust ja koostööd. Protsess algab värbamisprotsessis väärtuste valideerimisest ning teadmisest, kui suur on ettevõttes erinevate kultuuriliste inimgruppide esindatus. Teadlikkuse tõstmine koolituste ja eneseharimise abil kultuuriliste erinevuste ning mitmekesisuse teemadel on ülioluline üksteise mõistmise, aktsepteerimise ja eduka koostöötamise tagamiseks. Teadliku organisatsioonikultuuri kujundamise olulisteks komponentideks on ka puuduste märkamine ja nende aktiivne lahendamine. Tiimitunde ja sünergia loomiseks ning üksteise paremaks mõistmiseks on oluline tekitada tööväliseid koosviibimisi.

Tulemuste põhjal teeb autor ettepaneku uurida edaspidi kultuurierinevuste kõrval lisaks individuaalse lähenemise olemust ja rolli Eesti IKT-sektori multikultuursete tiimide juhtimise kontekstis, sest tuli välja, et juhid peavad sedamoodi lähenemist vajalikuks, ent erialane kirjandus seda teemat sellisel kujul ei käsitle. Kuigi käesolevast tööst selgus, et teadmine multikultuursete ettevõtete organisatsioonikultuuri teadlikust kujundamisest on ekspertidel olemas, siis edasised uuringud on vajalikud selleks, et uurida süvitsi, kas ja kuidas neid teadmisi ka praktiliselt Eesti IKT-sektori multikultuursetes organisatsioonides rakendatakse, keskendudes ressursside ja teadmiste erinevustele väikeste ja suurte ettevõtete võrdluses.

Uuringu ühe piiranguna tuleb esile tõsta valimi väiksust, mille põhjuseks oli multikultuursete tiimideni jõudmise protsessi keerulisus ettevõtete sees. Samas võimaldas väiksema valimi suurus tiimide põhjalikumalt uurimist nii vaatluste kui ka intervjuudega ja lisaks kaasati eksperdid, kelle perspektiivid ja kogemused andsid tööle lisaväärtust. Teine piirang seisnes selles, et kaks koosoleku vaatlust neljast olid virtuaalsed, mistõttu oli organisatsioonikultuuri tajumine natuke raskendatud. Samas oli autori eesmärk valida vaatluseks võrreldavad koosolekud, milleks olid infokoosolekud. Lisaks on multikultuursete tiimide puhul paratamatu, et osa tööst toimub virtuaalselt, seega on see oluline tiimide töökorralduse aspekt, mida ei tohiks tähelepanuta jätta.

Kokkuvõttes leiab autor, et töö eesmärk sai täidetud ning uurimisküsimused vastused. Töö pakub praktilist väärtust uuringus osalenud Eesti IKT-sektori multikultuursete tiimide juhtidele, kes väljendasid siirast huvi ja ootust uuringu lõplike tulemustega tutvumise vastu. Samuti on see kasulik ka kõigile teistele ettevõtetele, kes tegelevad multikultuursete tiimidega või plaanivad

multikultuurseks muutuda, sest tööst leiab olulisi juhiseid kultuuriliselt mitmekesise organisatsioonikultuuri teadlikuks kujundamiseks.

SUMMARY

THE CONSCIOUS SHAPING OF A CULTURALLY DIVERSE ORGANIZATIONAL CULTURE IN MULTICULTURAL TEAMS OF THE ESTONIAN ICT SECTOR

Katariina Pops

The Estonian ICT sector exhibits a significant presence of multiculturalism within its working environment. This can be attributed to several factors, including the scarcity of ICT specialists, companies' growth ambitions, the open-mindedness of Estonian society and companies towards foreign nationalities, and favorable recruitment opportunities resulting from more flexible legislation. The management of multicultural teams and the shaping of organizational culture must also adapt to the new era and work environment. Recognizing the need for a distinct approach to harness the potential of culturally diverse teams, the author embarked on an in-depth study of this subject. The objective of this bachelor's thesis was to evaluate the impact of cultural diversity on the organizational culture of multicultural teams in the Estonian ICT sector, analyze the role of leaders in shaping such organizational culture, and provide recommendations for deliberate formation.

To accomplish and answer the research questions, the author used triangulation, combining three different data sources and two qualitative research methods to collect data. The empirical study consisted of observations of information meetings, interviews with multicultural teams leaders, and interviews with experts in the field of multiculturalism and cultural diversity. Purpose of the information meeting observation was to prepare for the interview with the team leader and it also gave an overview of the cultural diversity in the multicultural team. The interview with the multicultural team leader was conducted a few days after the observation. As the last research step, expert interviews were conducted, which aimed to discuss more deeply the results obtained from meeting observations and interviews with team leaders and their reasons. The sample was represented by four companies in the Estonian ICT sector: Scoro, Bolt, Comodule and Testlio, and two experts who work daily in supporting companies in multicultural teams, cultural diversity and foreign recruitment.

The obtained results made it possible to answer all four research questions of the bachelor thesis:

1. What characterizes the organizational culture of multicultural teams in Estonian ICT sector companies?

In a multicultural environment, the organizational culture undergoes constant change, because it is important to take into account the cultural differences of each new team member. The important values of the organizational culture in the teams were: openness, consideration for each other, inclusion, support, cooperation, development, cheerfulness and acceptance of new people and cultures. In addition independence, freedom, flexibility and trust, as well as results orientation, are considered very important. However, experts warn that an overemphasis on individual performance can lead to stress and burnout, and that a balance between independence and control is necessary to maintain a culture that aligns with company values.

2. How is cultural diversity expressed in the organizational culture of multicultural teams in Estonian ICT companies?

Cultural diversity in the studied multicultural teams is expressed in the wealth of perspectives and knowledge of local conditions, which result from the individual characteristics and expertise of the team members partly influenced by the cultural background. Secondly, cultural diversity is reflected in people's upbringing, dietary preferences, religious practices, and work style and time. Various cultural, national and religious holidays are celebrated and important traditions and customs are shared. Thirdly, cultural differences are expressed in the communication of multicultural teams, which are influenced by language skills, accent, different communication styles due to cultural background and vision of communication with authority. Despite team leaders often overlooking the significant impact of cultural differences and personal values on team members' behavior, they have chosen an individual approach. However, it is important to note that they do recognize cultural diversity as an integral aspect of their management activities.

3. What is the team leader's role in shaping the organizational culture of a multicultural team in Estonian ICT companies?

The team leader has a very important role in shaping the organizational culture of a multicultural team, which requires cultural awareness and sensitivity, management experience, and various competencies such as empathy, adaptability, active listening skills, and effective communication skills. The team leader serves as a role model and must be attentive, eager to learn and create a safe feedback environment. Getting people from different cultural backgrounds to work together

is complex, but it is a team leader's daily task and also a challenge. Consciously shaping an inclusive and culturally diverse organizational culture should be a shared responsibility of senior managers, team leaders, employees and HR.

4. How to consciously shape the organizational culture of multicultural teams in Estonian ICT companies?

The conscious formation of a culturally diverse organizational culture must take place in the company as a whole, and it requires the openness and cooperation of all managers and employees. The process starts with the validation of values in the recruitment process and knowing how big the representation of different cultural groups of people is in the company. Raising awareness through training and self-education on the topics of cultural differences and diversity is crucial to ensure mutual understanding, acceptance and successful cooperation. Noticing shortcomings and actively solving them are also important components of shaping a conscious organizational culture. In order to create a sense of team and synergy and to understand each other better, it is important to create gatherings outside of work.

Based on the results, the author proposes to investigate the nature and role of the individual approach in the context of the management of multicultural teams in the Estonian ICT sector, in addition to cultural differences, because it turned out that managers consider this approach necessary, but the professional literature does not address this topic in this form. Although the present work revealed that the experts have the knowledge of the conscious shaping of the organizational culture of multicultural companies, further research is necessary to investigate in depth whether and how this knowledge is practically applied in the multicultural organizations of the Estonian ICT sector, focusing on the differences in resources and knowledge between small and large companies.

One of the limitations of the study is the small sample size, which was due to the complexity of the process for contacting multicultural teams within companies. At the same time, the smaller sample size allowed for a more in-depth study of the teams with both observations and interviews, and also included experts whose perspectives and experiences added value to the work. Another limitation was that two of the four meeting observations were virtual, making it somewhat difficult to perceive the organizational culture. At the same time, the author's goal was to select comparable meetings for observation, which were information meetings. In addition, in the case of multicultural teams, it is inevitable that part of the work takes place virtually, so this is an important aspect of team work organization that should not be neglected.

In conclusion, the author considers that the purpose of the work was fulfilled and the research questions were answered. The work offers practical value to the managers of multicultural teams of the Estonian ICT sector who participated in the study, who expressed sincere interest and expectation in getting to know the final results of the study. It is also useful for all other companies that deal with multicultural teams or plan to become multicultural, because the work provides important guidelines for the conscious formation of a culturally diverse organizational culture.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Amaram, D. (2007). Cultural Diversity: Implications For Workplace Management. *Journal of Diversity Management*, 2(4), 1-6. <https://doi.org/10.19030/jdm.v2i4.5017>
- Arman, G., & Adair, C.K. (2012). Cross-cultural differences in perception of time: Implications for multinational teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(5), 657-680. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.662488>
- Barbars, A. (2016). Interaction Between Organizational Culture and Work Engagement in the Information and Communication Technology Sector in Latvia. *Journal of Business Management*, (12), 84-100.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Behfar, K., Kern, M., & Brett, J. (2006). Managing Challenges in Multicultural Teams. In Ya-Ru Chen, E. A. Mannix, M. A. Neale, & R. Wageman (Eds.), *National Culture and Groups* (pp. 233-262). Elsevier.
- Brett, J., Behfar, K., & Kern, M. (2006). Managing multicultural teams. *Harvard Business Review*, 84(11), 84-156.
- Coleman, J. (2013). *Six Components of a Great Corporate Culture*. Kasutatud 16. veebruar 2023 <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56. <http://www.jstor.org/stable/4165021>
- Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15. <https://doi.org/10.1177/002224298905300102>
- EAS-i nutika spetsialiseerumise valdkondlik raport info- ja kommunikatsioonitehnoloogia kui kasvuvaldkonna kohta 2014.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of Inclusion: Understanding and Managing the Tensions of Diversity and Multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235-263. <https://doi.org/10.1177/0021886317702608>

- Flick, U. (2004). Triangulation in Qualitative Research. In U. Flick, E. von Kardoff, & I. Steinke (Eds.), *A Companion to Qualitative Research* (pp. 178-183). SAGE Publications.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2008). The Effective Management of Cultural Diversity. In M. A. Moodian (Ed.), *Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross-Cultural Dynamics Within Organizations* (pp. 35-43). SAGE Publications.
- Georgiadou, A., Gonzalez-Perez, M. A., & Olivas-Luján, M. R. (2019). *Diversity within Diversity Management: Types of Diversity in Organizations*. 22. Emerald Publishing Limited.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451>
- Gordon, G. G. (1985). The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance. In R. H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa & Associates (Eds.), *Gaining control of the corporate culture* (pp. 103-125). Jossey-Bass.
- Gordon, G. G. (1991). Industry Determinants of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 16(2), 396-415. <https://doi.org/10.2307/258868>
- Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles. *Administrative Science Quarterly*, 2(3), 281-306. <https://doi.org/10.2307/2391000>
- Halverson, C., & Tirmizi, S. (2008). *Effective multicultural teams: Theory and practice*. 3. Springer.
- Hariduse Infotehnoloogia Sihtasutuse IKT valdkonna majanduse, kõrghariduse ning teadus- ja arendustegevuse võimekuse analüüs 2018.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. SAGE Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). McGraw Hill.
- House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J., & Sully de Luque, M. F. (2013). *Strategic Leadership Across Cultures: GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*. SAGE Publications.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE.
- Hsieh, H-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-88. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>

- ILO's Skills shortages and labour migration in the field of information and communication technology in Canada, China, Germany and Singapore 2020.
- International Organization for Migration (IOM). (2020). *The World Migration Report 2020*. Kasutatud 22. veebruar 2023 <https://worldmigrationreport.iom.int/wmr-2020-interactive/>
- Invest in Estonia. (2022). *From the production lines of the Unicorn Factory: ten success stories from the champion in founding billion-dollar startups*. Kasutatud 2. märts 2023 <https://investinestonia.com/from-the-production-lines-of-the-unicorn-factory-estonia-is-the-champion-in-founding-billion-dollar-startups/>
- Karahanna, E., Evaristo, J. R., & Srite, M. (2005). Levels of Culture and Individual Behavior: An Integrative Perspective. *Journal of Global Information Management*, 13(2), 1-20. <https://doi.org/10.4018/jgim.2005040101>
- Kivisto, P. (2008). *Multiculturalism in a Global Society*. Blackwell Publishers.
- Knap-Stefaniuk, A. (2020). The Role of Leadership in Managing Multicultural Teams. Polish Managers' Point of View: Preliminary Research. *Studia Paedagogica Ignatiana*, 3, 43-60. <https://doi.org/10.12775/SPI.2020.3.002>
- Knap-Stefaniuk, A., Burkiewicz, Ł. (2018). Contemporary Leadership in the Context of Multiculturalism – Challenges for Human Resource Management. *Scientia et Societas*, 14(2), 113-122.
- Laherand, M-L. (2010). *Kvalitatiivne uurimisviis (2)*. Tallinn: Sulesepp.
- Leidner, D. E. (2010). Globalization, culture, and information: Towards global knowledge transparency. *The Journal of Strategic Information Systems*, 19(2), 69-77. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2010.02.006>
- McCrone, D. (2008). Culture and Nation. In T. Bennett, J. Frow (Eds.), *The SAGE Handbook of Cultural Analysis* (pp. 317-337). SAGE Publications.
- Mets, U., & Viia, A. (koost.). (2021). *Tulevikuvaade töäjõu- ja oskuste vajadusele: info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkond*. Tallinn: SA Kutsekoda.
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 10-20. <https://doi.org/10.1108/13527601111104269>
- Mizrahi, T., & Davis, L. (Eds.). (2008). *Encyclopedia of Social Work*. Oxford University Press.
- Mockaitis, A. I., Zander, L., & De Cieri, H. (2018). The benefits of global teams for international organizations: HR implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(14), 2137-2158. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1428722>

- Olie, R. (1995). *The 'culture' factor in personnel and organization policies*. In A. Harzing & V. R. J. London (Eds.), *International Human Resource Management: An integrated approach* (pp. 124-143). SAGE Publications.
- Richards, D., & Busch, P. (2009). Unpacking Multiculturalism: Differences in Responses to ICT Workplace Situations for English and Non-English Speaking Backgrounds. *ECIS 2009 Proceedings*. 97.
- Richards, D., Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Eds.), *Transforming Leadership* (pp. 199-214). Miles River Press.
- Rosado, C. (1996). Toward a Definition of Multiculturalism.
- Sağ, S., Kaynak, R., & Sezen, B. (2016). Factors Affecting Multinational Team Performance. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 235, 60-69.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.025>
- Schein, P. A., & Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schwartz, S. H. (2009). Culture Matters: National Value Cultures, Sources, and Consequences. R. S. Wyer, Chi-yue Chiu, & Ying-yi Hong (Eds.), *Understanding Culture: Theory, Research, and Application* (pp. 127-150).
- Shaiq, H. M. A., Khalid, H. M. S., Akram, A., & Ali, B. (2011). Why not everybody loves Hofstede? What are the alternative approaches to study of culture? *European Journal of Business and Management*, 3(6), 101-111.
- Shavkun I., & Dybchinska, Y. (2018). Managing cultural diversity as challenge of organizational culture in multinational business environment. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*, 1(3), 29-37.
- Sperber, S., Wolff, B., & Lusk, E. J. (2004). The Effects of Task Characteristics on the Performance of Multicultural Teams: Connecting Economic Theory and Empirical Evidence.
- Stahl, G. K., & Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, 52, 4-22.
<https://doi.org/10.1057/s41267-020-00389-9>
- Steers, M. R., & Shim, W. S. (2013). Strong leaders, strong cultures: Global management lessons from Toyota and Hyundai. *Organizational Dynamics*, 42(3), 217-227.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.06.007>
- Trefry, M. G. (2006). A Double-Edged Sword: Organizational Culture in Multicultural Organizations. *International Journal of Management*, 23(3), 563-575.

Tröster, C., van Knippenberg, D. (2012). Leader openness, nationality dissimilarity, and voice in multinational management teams. *Journal of International Business Studies*, 43, 591-613. <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.15>

Uis, U. (2009). *Guide to Measuring Information and Communication Technologies (ICT) in Education*.

Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>

Zainuddin, M., Yasin, I. M., Arif, I., & Hamid, A. B. A. (2018). Alternative Cross-Cultural Theories: Why Still Hofstede? *ISERD – Science Globe International Conference*, 30-31 December 2018, Jakarta, Indonesia.

Bakalaureusetöö raames läbi viidud intervjuude transkriptsioonid on kaitsmisperioodiks kättesaadavad järgmisel Google Drive'i lingil: <https://docs.google.com/document/d/1BbGdRopIsk20m2tk0jR7l9ZRzLuzQXKQUNK6HaoMTP0/edit?usp=sharing>

LISAD

Lisa 1. Vaatlusleht

| | | | |
|---------------------------|--|--|--|
| Kuupäev | | Vaadeldav juht, sugu | |
| Kellaeg | | Koosoleku tüüp | |
| Koht | | Inimeste arv (kohapeal; veebis) | |
| Vaatleja | | Rahvused | |
| Vaadeldav ettevõte | | Keel | |

| Kriteerium | | Kommentaariid |
|---|---|----------------------|
| IKT-sektori multikultuursete tiimide spetsiifika | 1. Multikultuurse tiimi erisused homogeense tiimi ees (nt tajutavad eelised, väljakutsed) | |
| | 2. Multikultuursed tiimid IKT-sektoris | |
| | Muu | |
| Organisatsioonikultuur | 1. Väärtused | |
| | 2. Traditsioonid | |
| | 3. Kultuurilised erinevused | |
| | 4. Otsustamisprotsess | |
| | 5. Probleemilahendusprotsess | |
| | 6. Konfliktid | |
| Muu | | |
| Hofstede kultuuridimensioonid (liikmete kultuuriline mitmekesisus) | 1. Individualism vs. kollektivism (nt grupi või üksikisiku edu, eelistused töötada tiimis või üksi) | |
| | 2. Võimudistants (nt rollide ja võimu jaotus, | |

| | | |
|---|--|--|
| | suhted juhi ja alluvate vahel, eelistused hierarhia või võrdsuse järel) | |
| | 3. Ebakindluse vältimine (nt reeglid ja nende täitmine, riskivalmidus, suhtumine ootamatutesse olukordadesse) | |
| | 4. Maskuliinsus vs. feminiinsus (nt rollid naiste ja meeste vahel, arusaam mehe ja naise rollist töökohal, nais- vs. meesjuht) | |
| | 5. Pikaajaline vs. lühiajaline orienteeritus (nt lühi- vs. pikaajalised eesmärgid ja tööülesanded) | |
| | 6. Vabadus vs. piiramine (nt töötaja otsustusõigus enda töö osas, delegeerimine, kontrollimine) | |
| | Muu | |
| <p style="text-align: center;">Juhi roll (multikultuurse tiimi organisatsioonikultuuri kujundamisel)</p> | 1. Juhtimisstiil ja igapäevane töö tiimiga | |
| | 2. Juhtimine liikmete kultuurilistest erinevustest lähtuvalt | |
| | 3. Multikultuurse tiimi juhtimiseks vajalikud teadmised ja oskused | |
| | 4. Liikmete suhtlemise toetamine (erinevad kultuuritaustad) | |
| | 5. Liikmete kaasamine | |
| | 6. Tagasiside (ühe- või kahe-suunaline) | |
| | Muu | |

Lisa 2. Multikultuursete tiimide juhtide intervjuu kava

I plokk – Tagataust

1. Millega teie ettevõtte tegeleb?
 - a. Kui palju on teil töötajaid kokku? Kui palju neist töötab Eestis?
2. Mis on Sinu ametipositsioon siin ettevõttes ja mis on Sinu peamised tööülesanded?
 - a. Kui kaua Sa selles ettevõttes oled töötanud? Kui kaua sellest juhina?
3. Sul on oma multikultuurne tiim, mida Sa igapäevaselt juhid ja kellega koos töötad – kui suur Su tiim on ning mis rahvustest inimesed Su tiimis on?
4. Kas Sul on enne seda ametipositsiooni varasem multikultuursetes tiimis töötamise kogemus? Kas juhina või liikmena?
 - a. Kas Sa oled juhtinud ka homogeenset tiimi?
5. Kas te töötate igapäevaselt füüsiliselt kontoris, hübriidvormis või olete täielikult virtuaalne tiim?
 - a. Kas te olete omavahel füüsiliselt kõik kohtunud?
6. Mis keeles te omavahel suhtlete?
 - a. Kuidas (näiteks läbi millise platvormi) te tiimisiselt omavahel suhtlete?

II plokk – Multikultuursete tiimide spetsiifika

1. Sinu enda tiimi näitel, kuidas multikultuurne tiim erineb homogeenset tiimist?
2. Millised on multikultuursete tiimid IKT-sektoris?
3. Sinu enda tiimi näitel, millised on multikultuursete tiimi põhilised eelised homogeense tiimi ees? Palun põhjenda ja too näiteid.
4. Milliste väljakutsetega on Sinu tiim seoses kultuuriliste erinevustega pidanud kokku puutuma? Palun põhjenda ja too näiteid.
 - a. Milline on suurim väljakutse? Miks?

III plokk – Organisatsioonikultuur multikultuursetes keskkonnas

1. Mis on teie tiimi kõige olulisemad väärtused ja milles need väljenduvad? Kas need on kuidagi seotud kultuurilise mitmekesisusega?
2. Millised on teie tiimi kõige olulisemad traditsioonid? Kas need on kuidagi seotud kultuurilise mitmekesisusega?
3. Kuidas võetakse teie tiimis erinevate kultuuritaustadega liikmete väärtusi, traditsioone, ootusi ja suhtlemisstiili arvesse?

4. Millised on olnud teie tiimi suurimad konfliktiallikad? Kuidas te konflikte lahendate?

IV plokk – Hofstede kultuuridimensioonid

Individualism/kollektivism

1. Kas teie tiimis on olulisemal kohal grupi või üksikisiku edu? Palun põhjenda.
2. Kui mõelda erinevatele rahvustele teie tiimis, kuidas on jaotunud eelistused töötada tiimis või üksi? Palun too näiteid.

Võimudistants

1. Kuidas on teil tiimis rollid ja võim jaotunud?
2. Kas esineb teatav hierarhia või on kõik võrdsed (võrdsete õiguste ja kohustustega)?
 - a. Millised on suhted Sinu kui juhi ja alluvate vahel?
3. Kui mõelda erinevatele rahvustele teie tiimis, kuidas on jaotunud eelistused hierarhia või võrdsuse järele? Palun too näiteid.

Ebakindluse vältimine

1. Kui mõelda erinevatele rahvustele teie tiimis, millised on eelistused reeglite või nende puudumise osas? Palun too näiteid.
2. Milline on tiimiliikmete riskivõtmise valmidus? Kas see erineb rahvusesti? Palun too näiteid.
3. Kuidas suhtutakse teie tiimis ootamatutesse olukordadesse või muutmisvajadusse? Kas see erineb rahvusesti? Palun too näiteid.

Maskuliinsus/femiinsus

1. Kuidas on teie tiimis jaotunud rollid naiste ja meeste vahel?
2. Milline on teie tiimis arusaam mehe ja milline naise rollist töökohal? Kas see erineb rahvusesti? Palun too näited.
3. (küsimus naisjuhtidele) Mitmetes kultuurides eelistatakse kõrgemal positsioonil näha pigem meest. Milline on olnud tiimis suhtumine Sinusse kui naisjuhti? Kas see on kunagi põhjustanud mingeid vahejuhtumeid, arusaamatusi või probleeme?

Pikaajaline/lühiajaline orienteeritus

1. Kas teie tiimis keskendutakse rohkem lühi- või pikaajalistele eesmärkidele? Palun põhjenda.
2. Kui mõelda erinevatele rahvustele teie tiimis, millised on eelistused lühiajaliste (näiteks sellenädalaste) ja pikaajaliste (näiteks mõneaastaste) eesmärkide või tööülesannete vahel? Palun too näiteid.

Vabadus/piiramine

1. Millises ulatuses saab töötaja ise otsustada enda tööd puudutavate küsimuste üle? Palun too näiteid.
2. Kuidas näeb teie tiimis välja ülesannete kontrollimine?
3. Kui mõelda erinevatele rahvustele teie tiimis, millised on eelistused või vajadused vabaduse või kontrolli osas? Palun too näiteid.

V plokk – Juhi roll ja kompetentsid organisatsioonikultuuri teadlikul kujundamisel

1. Kuidas on multikultuursus Sinu kui juhi tööd mõjutanud?
2. Milline on Sinu juhtimisstiil ja kuidas näeb välja Sinu igapäevane töö tiimiga?
3. Milliste kultuuriliste erinevustega tuleb multikultuurse tiimi organisatsioonikultuuri kujundamisel arvestada?
4. Millised teadmised peaksid multikultuurse tiimi juhil olema, kui mõelda organisatsioonikultuuri kujundamisele? Palun põhjenda.
5. Millised oskused peaksid multikultuurse tiimi juhil olema, kui mõelda organisatsioonikultuuri kujundamisele? Palun põhjenda.
6. Mida peaks juht tegema, et vähendada tiimis kultuurilistest erinevustest tulenevaid arusaamatusi, konflikte?
7. Kuidas toimub tagasiside andmine? Kas see on ühe- või kahe-suunaline?

VI plokk – Kokkuvõte

1. Rahvus
2. Kõrgeim läbitud haridustase
3. Vanus

Lisa 3. Ekspertintervjuu kava

I plokk – Tagataust

1. Palun tutvusta ennast ja kirjelda, kuidas Sa oled multikultuursuse ja Eesti IKT-sektoriga seotud.
2. Palun jaga mõnda näidet edukast multikultuursest tiimist Eesti IKT-sektoris ja põhjenda, mis nad edukaks tegi.

II plokk – Multikultuursus Eesti IKT-sektoris

1. Millisel määral iseloomustab multikultuursus Eesti IKT-sektorit ja kuidas on see käesoleva sajandi jooksul muutunud?
2. Millised on Sinu hinnangul multikultuursete tiimide suurimad eelised ja kuidas neid maksimeerida?
3. Milliste väljakutsetega puutuvad multikultuursete tiimid kokku? Kuidas neid lahendada?
4. Miks on Eesti IKT-sektori multikultuursetes tiimides kommunikatsioon keeruline? Mida teha multikultuursetes tiimides suhtlusbarjääride ennetamiseks ja ületamiseks?

III plokk – Multikultuurse tiimi juhi kompetentsid

5. Milliseid kompetentse on Sinu arvates multikultuursete tiimide juhtidel vaja, et erineva kultuuritaustaga inimestega tõhusalt suhelda ja koostööd teha? Milles need väljenduvad? Miks just need kompetentsid?

IV plokk – Multikultuursete tiimide organisatsioonikultuur ja juhi roll selle kujundamisel

6. Milline on Sinu hinnangul Eesti IKT-sektori multikultuursete tiimide organisatsioonikultuur?
7. Kuidas aidata kaasa Eesti IKT-sektori multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuri arengule?
8. Milline on juhi roll multikultuurse tiimi organisatsioonikultuuri kujundamisel Eesti IKT-sektori ettevõtetes?
9. Kuidas peaks Sinu arvates juht toetama ja edendama kaasavat, arvestavat ning kultuuriliselt mitmekesist organisatsioonikultuuri?
10. Kas Sinu arvates peaks multikultuursete tiimide organisatsioonikultuuri kujundama teadlikult või peaks sellel laskma kujuneda sõltumatult millestki? Palun põhjenda.

11. Multikultuursed tiimid töötavad üldiselt hübriid- või virtuaaltimides. Kuidas mõjutab see Sinu hinnangul tiimi organisatsioonikultuuri ja selle kujundamist? Kuidas seda parendada?
12. Milliste kultuuriliste erinevustega tuleb liikmete puhul multikultuurse tiimi organisatsioonikultuuri kujundamisel arvestada?
13. Kui palju saab või on mõistlik ühe inimese puhul tema kultuuriliste erinevustega arvestada?
14. Mis võib olla selle põhjuseks, et osad juhid ei näe oma tiimiliikmete puhul kultuurilisi erinevusi?

V plokk – Tulevik

15. Milline on Sinu kogemuste ja tähelepanekute põhjal multikultuursuse tulevik Eesti IKT-sektori ettevõtetes? Milline on tuleviku multikultuursete tiimide organisatsioonikultuur?

Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Katariina Pops

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Kultuuriliselt mitmekesise organisatsioonikultuuri teadlik kujundamine Eesti IKT-sektori multikultuursetes tiimides“, mille juhendaja on Marge Sassi ja kaasjuhendaja Liis Ojamäe,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

11.05.2023

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.