

---

[Home](#) / Multikultuurses meeskonnas kohanemise kogemus

---

## Multikultuurses meeskonnas kohanemise kogemus

### MULTIKULTUURSES MEESKONNAS KOHANEMISE KOGEMUS

Kätlin Päll

Üha enam globaliseeruvus maailmas, on paljud inimesed otsustanud elada ja töötada oma ühiskonnast erinevas keskkonnas. Kodumaalt lahkujate jaoks, kes lähevad välismaale eesmärgiga viia täide oma eesmärgid ja missioon, on kõige raskem kohanemine uues kultuuriruumis (Chang, 2010). Reaktsioonid sellisele elumuutusele varieeruvad vaimustumisest kuni kultuurišokini. (Ward, Bochner & Furnham, 2001; viidanud Kaljund, 2009, 9). Artiklis on uurimuse probleem sõnastatud küsimusena: Kuidas multikultuurse meeskonna liikmed kogevad kohanemist? Antud töö eesmärgiks on anda analüüsiv ülevaad multikultuurses meeskonnas kohanemise kogemusest. Andmete kogumiseks viidi läbi neli poolstruktureeritud intervjuud inimestega, kes on töötanud multikultuurses meeskonnas kauem kui üks aasta. Tulemusest selgus, et kohanemiskõhased on ületatavad ning meeskonda kohanemine on kergem, kui tegemist on väljaõppinud ning avatud inimestega

**Võtmesõnad:** Multikultuurne meeskond; meeskond; kohanemine, kohanemise kogemus



## SISSEJUHATUS

Rahva ja eluruumide loenduse (REL 2011) esialgsetel andmetel elab Eestis püsivalt 192 rahvuse esindajaid (Statistikaamet, 2012). Eesti on muutunud aina multikultuursemaks ning seetõttu suureneb ka erinevate inimeste osakaal meeskondades. Multikultuurset meeskonda on määratletud kui inimeste gruppi, kes on pärit erinevatest kultuuridest, kuid kellel on ühine eesmärk organisatioonis (Mäkelä, Maznevski, Stahl & Zander, 2010). Kõige tavalisem põhjus, miks moodustatakse multikultuurseid meeskondi, on kasu uutest ideedest ja vaatenurkadest (Fitzsimmons, Miska & Stahl, 2011) ning nad kohanevad muutustega paindlikumalt (Hoffmann, 1961; viidanud Miller, Fields, Kumar & Ortiz, 2000). Mitmekesisus võib põhjustada sügavama interaktsiooni, rikastada suhtlust, parandada õppimist, suurendada loovust ja rahulolu ([Stahl & Mäkelä, 2010](#); viidanud Zander, Mockaitis & Butler, 2012). Kuid multikultuursetes meeskondades võib kuluda kauem aega ülesannete täitmiseks, kuna võivad tekkida konfliktid, arusaamatused või väärtushinnangute erinevused (Fitzsimmons, Miska & Stahl, 2011) ning kogetakse raskusi konfliktides ja ühtekuuluvuse loomisel (Kochan, 2003; viidanud Ehernamnn & Tekic, 2011). Multikultuursed meeskonnad loovad olukorra, kus töötajad peavad omavahel suhtlema ja üle saama kultuurilistest piiridest (Butler & Zander, 2008; viidanud Mäkelä, Maznevski, Stahl & Zander, 2010). Selleks, et mõista kuidas meeskonna liikmed kohanevad multikultuurses meeskonda on oluline uurida seda nende kogemusest lähtuvalt. Kohanemist on vaja lähemalt uurida selleks, et

õppida lahendama igapäevaseid probleeme ehk õppida, kuidas saada paremini läbi teiste inimestega, kuidas paremini läheneda töö ja karjääriga seotud probleemidele (Wolman, 1973; Lehner & Kube, 1956; viidanud Kerde, 2010) ning kuidas saavutada tasakaal enda ja end ümbritseva keskkonnaga. Igal inimesel on oma arusaam kohanemisest ning see, kuidas inimene kohaneb ja meie hinnang tema kohanemisele kui edukale või ebaedukale, sõltub ka tema konkreetsest olukorrast. Inimesed võivad edukalt kohaneda ühes olukorras või keskkonnas, aga ei pruugi seda teha teises. (Kerde, 2010).

Käesolev artikkel põhineb kvalitatiivsel uurimisel multikultuurses meeskonnas kohanemise kogemusest, mille **probleem** on esitatud küsimusena: Kuidas multikultuurse meeskonna liikmed kogevad kohanemist? Lähtuvalt probleemist on **eesmärgiks** analüüsiv ülevaade kohanemise kogemusest multikultuurses meeskonnas.

Multikultuurses meeskonda kohanemisel võidakse kogeda ka kohanemiskahet ja kui neid ei ületata, siis üldjuhul pöörduakse tagasi sinna, kust tuldi. See on aga väga kurnav individidele endile, kuid ka meeskonnale, kes peab hakkama uut liiget otsima ning välja õpetama. Kuna multikultuurses meeskonnas kohanemise kogemust pole väga palju uuritud, siis artikli autori eesmärgiks on lahti mõtestada erinevate inimeste kohanemise kogemust multikultuurses meeskonnas. Ettevõtetal, kes täiendavad oma meeskondi töötajatega teistest riikidest, ega tea, kuidas neid kohanemise käigus aidata, peaks antud artikkel aitama kohanemise kogemust mõista ning sellest lähtuvalt oma meeskonnaga edukamalt toime tulla

## TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

### Kohanemine ja multikultuurne meeskond

Kohanemine on laiem mõiste, millega tähistatakse protsesse, mille vahendusel individ tuleb toime välis – ja sisekeskkonna nõudmistega, mille üheks liigiks on stressiga toimetulek (Kallasmaa, 2003, 141). Õppimise protsessi, mille jooksul saadakse tuttavaks uue kultuuriga, nimetatakse kohanemiseks (Chang, 2010). Kohanemine on inimese ja tema keskkonna vahel toimuv sobitusprotsess ehk suhete loomise ja hoidmise protsess, mis võimaldab inimesel rahuldada oma vajadusi ning toob muudatusi tema käitumises ja/või suhtumises, nii et individ võiks vastata keskkonna nõudmistele ning suudaks seeläbi luua harmoonilise suhte keskkonnaga (Lehner & Kube, 1956; Calhoun & Acocella, 1990; Bruno, 1983; VandenBos, 2007; Lazarus, 1963; Ramsay & Jones & Barker, 2007, Wolman, 1973; viidanud Kerde, 2010).

Multikultuurset meeskonda on määratletud kui inimeste gruppi, kes on pärit erinevatest

kultuuridest, kuid kellel on ühine eesmärk organisatsioonis (Mäkelä, Maznevski, Stahl & Zander, 2010). Meeskonda võib defineerida kui indiviidide kogumikku, kes on iseseisvad oma ülesannetes, aga kes jagavad vastutust tulemuste eest (Cohen & Bailey, 1997; viidanud Van der Haar, Segers & Jehn, 2013), toimides üksteisele toetudes dünaamiliselt ja kohanemisvõimeliselt ning neil on täita kindel roll või funktsioon (Salas, Dickinson, Converse, & Tannenbaum, 1992; viidanud Van der Haar, Segers & Jehn, 2013). Meeskonna algusfaasis oodatakse multikultuursusest tingituna negatiivset mõju meeskonna toimimisele, kuigi hiljem suhe erinevuste ja tulemuslikkuse vahel muutub (Watson, 2002; viidanud Zander, Mockaitis & Butler, 2012).

### **Kohanemine multikultuurses meeskonnas**

Efektiiwsed on need meeskonnad, millel on tugev meeskonnakultuur ja jagatud ootused ([Earley & Mosakowski, 2000](#); viidanud [Zander, Mockaitis & Butler, 2012](#)). Kui võõramaalane tuleb meeskonda, siis ta on erinev vähemalt kahe mõõtme osas: ta on kultuuriliselt erinev ning ta on uus (Joardar, Kostova & Ravlin, 2007). Kuna multikultuursed meeskonnad on kõik erinevad, siis on mitmeid faktoreid, mis mõjutavad kohanemist.

Vastuvõtva meeskonna rahvuseline kultuur mõjutab samuti uustulija kohanemist meeskonda. Kollektivistlikes kultuurides on meeskonna eesmärgid indiviidi omadest eespool ning individualistlikes kultuurides on ülekaalus iseenda suundumus ([Hofstede, 1980](#); [Chen, 1998](#); viidanud Joardar, Kostova & Ravlin, 2007). Seega individualistlikud kultuurid on huvitatud uustulijast, sest ta võib aidata neil oma personaalseid huvisid teenida, aga kollektivistlikud väärtustavad indiviidi, kes aitab panustada meeskonna ühisesse eesmärki (Joardar, Kostova & Ravlin, 2007). Kollektivistlikud kultuurid tunduvad olevat vähem aktsepteeritavad võõraste suhtes, sest neil on tugev samastumine oma grupis, vastupidiselt individualistlikule ([Wiersema & Bird, 1993](#); viidanud Joardar, Kostova & Ravlin, 2007), võib nende arvamus muutuda, kui uustulnuk suudab grupile selgeks teha, et ta soovib sinna kuuluda ja on valmis muutma oma käitumist vastavalt meeskonna käitumisele. Kui uustulija on võõrustava riigiga sarnasest riigist, siis kohalikud võtavad teda ühena omade seast, omistades talle samad omadused, mis neil endil ([Harvey, 2005](#); viidanud Joardar, Kostova & Ravlin, 2007).

Joardar, Kostova ja Ravlin (2007) defineerivad meeskonda kohanemist kahe mõõtme järgi – tehniline ja reaalsiooni mõõde- mida nimetatakse ülesandel/oskustel põhinevaks meeskonna aktsepteerimiseks ja suhetel põhinevaks aktsepteerimiseks. Neid kahte aspekti mõjutab negatiivselt see, kui uustulnukat ei tajuta meeskonna liikmena, ja seega ollakse vähem valmis indiviidiga samastuma. (Joardar, Kostova & Ravlin, 2007). Uuringud on näidanud, et liiget, kes on sarnane meeskonnaga, aktsepteeritakse ja eelistatakse liikmeks, samas kui erinevus võib tekitada

konflikti. ([Levine & Moreland, 1990](#); [Chatman & Flynn, 2001](#); viidanud Joardar, Kostova & Ravlin, 2007). Meeskonna normidega kohanemise eelduseks on sarnane käitumismuster, mida eeldatakse kõikidelt liikmetelt ([Bettenhausen & Murnighan, 1991](#); viidanud Joardar, Kostova & Ravlin, 2007). Kui normid, harjumused ja rutiin ei ole ühised kõikide liikmete vahel ning kui erinevused esile kerkivad, siis see võib ohustada meeskonna efektiivset funktsioneerimist ([Jackson, May & Whitney, 1995](#); viidanud Joardar, Kostova & Ravlin, 2007). Kui uustulnuk ei sarnane, vasta, kohane meeskonna normidega ega soovi õppida võõrustavat kultuuri, siis meeskond ei võta teda omaks ([Smith & Bond, 1999](#); viidanud Joardar, Kostova & Ravlin, 2007). Ometi, kui uustulnuk on tehniliselt pädev, võib ta saavutada aktsepteerimise meeskonna poolt, kui ta viitab probleemidele, nagu näiteks informatsiooni puudumine, mis võib mõjutada indiviidi ülesande täitmist võõrustavas meeskonnas (Joardar, Kostova & Ravlin, 2007). Meeskonda kohanemise teeb kergemaks see, et tegemist on väljaõppinud inimestega, kelle elukutse on sarnane ka teistes riikides omandatule, see muudab suhtlemise kergemaks. Selline ühine hariduslik taust ja probleemide lahendamise viis võib luua loomuliku sideme inimeste vahel, kes muidu on erinevad. (Miller, Fields, Kumar & Ortiz, 2000).

Meeskonda kohanemist mõjutab sotsiaalselt atraktiivne käitumine, suhete tasandil aktsepteerimine on väljakutsuvam. Sotsiaalse identiteedi teooria ([Grant & Brown, 1995](#); viidanud Joardar, Kostova & Ravlin, 2007) ja teised uuringud ([Earley & Mosakowski, 2000](#); viidanud Joardar, Kostova & Ravlin, 2007) näitavad, et multikultuursetes meeskondades muutub rahvus väga oluliseks, ja välisriigi uustulijaid võidakse vaadata kui liikmeid, kes ei kuulu meeskonda ning kes võivad kujutada ohtu meeskonna identiteedile. (Joardar, Kostova & Ravlin, 2007). Paljud uuringud on näidanud, et meeskonnaliikmed, kellel on üksteisega sarnane taust, on üksteisest rohkem huvitatud ja neil ühendab suurem ühtekuuluvustunne (Bouncken & Winkler, 2011). [Levine ja Moreland \(1990; viidanud Joardar, Kostova & Ravlin, 2007\)](#) märkasid, et kui uustulija käitub viisil, nagu temalt oodatakse, siis teda võetakse kiiremini omaks, see tähendab, et uue tulija puhul on oluline sotsiaalselt atraktiivne käitumine. Kui ta ei käitu sotsiaalselt atraktiivselt, siis tema kohalolek võib ohustada meeskonna identiteeti ja suurendada vajadust erineda, mille tulemusena ei aksepteeri meeskond uustulnukat. Kui uustulija käitub sotsiaalselt atraktiivsel viisil, siis see näitab, et meeskonna identiteet on olulisem rahvuslikust identiteedist. ([Abrams & Brown, 1989](#), [Hogg & McGarty, 1990](#); [Hogg, 1995](#); viidanud Joardar, Kostova & Ravlin, 2007). Toetudes sotsiaalse identiteedi teooriale, tugevdab sarnasus staatust meeskonnas, suurendades sotsiaalset identiteeti meeskonnaliikmetes ja vähendades ebakindlust selle osas, mida uustulnuk võib teha. Seetõttu vastuvõttev meeskond peaks meelsamini võtma ta omaks. (Joardar, Kostova & Ravlin, 2007). Tuginedes [Thomasele ja Ravlinile \(1995; viidanud Joardar, Kostova & Ravlin, 2007\)](#) on tajutav siirus sotsiaalselt atraktiivne käitumine, mis tähendab seda, et uustulnuk võtab välised väärtused

sisemisteks väärtusteks (Joardar, Kostova & Ravlin, 2007). Kui uustulija käitumine on siiras, siis seda tõlgendatakse kui motivatsiooni olla osa meeskonnast, mis muudab tulija meeskonnale atraktiivsemaks ning kergemini vastuvõetavamaks. (Joardar, Kostova & Ravlin, 2007).

Informatsiooni otsiv käitumine on sotsiaalselt ligitõmbav ning mõjutab kohanemise protsessi, sest inimene, kes astub samme, et koguda informatsiooni võõrustava kultuuri kohta, astub samme, et vähendada oma teadmatust. Samuti saab uustulnuk nii informatsiooni, kuidas oma uues meeskonnas edukalt toime tulla. See, et otsitakse informatsiooni, tekitab teistes liikmetes tunde, et indiviid väärtustab ja on huvitatud koostööst ning seetõttu võetakse ta ka kiiremini omaks. (Joardar, Kostova & Ravlin, 2007). [Ashford \(1986; viidanud Joardar, Kostova & Ravlin, 2007\)](#) märkis, et inimesed kasutavad informatsiooni oma uue keskkonnaga kohanemiseks, kohandamaks oma käitumist vastavalt vajadusele ja nõudmistele. (Joardar, Kostova & Ravlin, 2007).

## Kohanemistsükkel

Olenemata sellest, kuidas võõrasse kultuuri tullakse, elavad tulijad läbi kohanemise perioode, mis kõik ei ole sugugi meeldivad. Teise kultuuriga kohanemisel tuuakse välja enamasti neli perioodi, mille kestvus ja intensiivsus olenevad inimesest ja sellest, kui palju teine kultuur enda omast erineb. (Hofstede 1993; Raunio 1994; Pajupuu 1996; Salo-Lee, Malmberg & Halinoja 1996; viidanud Pajupuu 2000, 18).

Töö autor leiab, et järgneva kohanemistsükli, mis kirjeldab üleüldist mugandumist välisriigiga, saab üle kanda ka meeskonna konteksti, sest tuleb kohaneda nii uue riigi kui ka meeskonnaga.

Kõigepealt on algusinnustus, mida võib kutsuda ka mesinädalateks. Võõrasse kultuuri sattudes veetleb kõigepealt uudsus (ilus loodus; huvitavad inimesed jm) ning märgatakse vaid häid külgi, sest argipäeva – ja tööruutiini veel pole. Sel perioodil nähakse kodumaa ja teise kultuuri vahelisi erinevusi eriti selgelt. Mõnedel inimestel möödub algusinnustus ühe-kahe nädalaga, teistel võib see kesta mitmeid kuid. Algusinnustus võib ka puududa, kui teisele maale pole tulnud oma algatusel. (Pajupuu, 2000, 18). Sel perioodil kohalik ettevõtte/meeskond abistab uustulnukat ja tema perekonda kõiges (Alas, 2005, 136).

Järgnevad pettumus ja kaitsemehhanismid. Teatud aja järel firma toetus väheneb ja uustulnukad tunnevad end rohkem omaette jäetuna ning kõik uus muutub segadusseajavaks ja ängistavaks. Uustulnuk ja tema pere peavad nüüd ise hakkama saama asjades, milles neid varem ettevõtte/meeskond aitas. Selline segadus rõhub eelkõige kaasatunud perekonda ja võib kesta

kuid. Võib esineda depressiooni ja psühhodraamasid. (Alas, 2005, 136-137). Tekib abituse tunne ja sageli ka viha uue ümbruse vastu (Hofstede 1993, viidanud Pajupuu, 2000, 19). Kõrvalseisjaks jäädakse seni, kuni hakatakse teiste inimeste mõttemaailmast aru saama. Kuna pettumus tuleneb sellest, et ei mõisteta teise kultuuri kirjutamata reegleid, siis parim abi on teadmiste hankimine. Kui töö ei suju ja keele õppimine enam ei edene, võidakse aga kulutada üha rohkem sellisele tegevusele, mis ei nõua kokkupuutumist kohalikega. Teadmiste hankimise asemel otsitakse sageli leevendust kaitsemehhanismidest, nagu näiteks loetakse, magatakse palju, kuulatakse tavalisest rohkem muusikat. (Pajupuu, 2000, 19). Seda perioodi kutsutakse kultuurišokiks. Kultuurišokk on afektiivne, käitumuslik ja kognitiivne meeletesegadus, mida võõrad kogevad tundmatus kultuuris ([Ward, 2001](#); [Zhou, 2008](#); [Zhang & Goodson, 2011](#); viidanud Hotta, Ting – Toomey, 2013) ja selle põhjustab tuttavate märkide ja tähenduse kadumine sotsiaalses suhtluses ning identiteedikriis. Kultuurišokk võib kesta kuid või isegi aasta. (Hofstede, 1993, viidanud Pajupuu, 2000, 19) Esmakordselt võõra kultuuriga kokku puutuvat isikut võib tabada kultuurišokk (Soll, 2003, 28). See aga ei pruugi alati nii olla. Kui indiviidil on juba kultuuridevaheline kogemus olemas, siis arvatavasti on ta sellest õppinud ning arendanud oma oskusi, et efektiivselt osaleda kultuuridevahelises suhtluses ning sel juhul on indiviidil kergem kohaneda uude kultuuri ja ka võõrustav meeskond võtab ta kergemini omaks. (Joardar, Kostova & Ravlin, 2007). Kui sellest lõpuks välja tullakse, on halvim aeg möödunud. Nii mõingil jõuab sel perioodil järeltulele, et välismaal töötamine ja elamine ei ole tema jaoks ning pöördub koju tagasi. Paraku ootab kodus ees uus kultuurišokk: kohaneda tuleb ka endise ümbrusega. Nii märkavad paljud kojupöördunud, et nad ei kuulu enam ka endisesse kultuuriruumi, ning lahkuvad uuesti. Kuhu nad ka ei läheks, ikka ootab ees kultuurišokk. (Hofstede 1993, viidanud Pajupuu, 2000, 19).

Kui kultuurišokk on möödunud, siis toimub olukorraga leppimine ehk kohanemise faas. Selles faasis õpivad uustulnukad tundma kohalikke tavasid ja norme ning omandavad käitumisviise, millega tundmatus keskkonnas toime tulla. Selline samm-sammuline kohanemine võib kesta umbes 9 kuud. Perioodi pikkus sõltub iga indiviidi kohanemisvõimest, varasematest välismaal elamise kogemustest ja teistest teguritest. (Alas, 2005, 137). Toibumine algab, kui võetakse omaks tõsiasi, et ümbrust ei saa muuta, vaid muuta tuleb iseennast. Sel perioodil püüavad mõned uue ümbrusega täiesti samastuda, kuid see ei ole soovitatav, sest et välismaalane jääb välismaalaseks, viibigu ta võõral maal kui kaua tahes (Raunio, 1994; viidanud Pajupuu, 2000, 20). Teine äärmuslik tava on seltsimine ainult kaasmaalastega või teiste välismaalastega. Eristatakse peaaegu täiesti kohalikest ja nende kultuurist. (Salo-Lee, Malmberg & Halinoja, 1996; viidanud Pajupuu, 2000, 20).

Viimane etapp on kohanemine, mida teatakse ka meisterlikkuse nime all. Mingil hetkel hakkab

saabunu efektiivselt toime tulema ja tegutsema ning suudab nautida kultuurierinevustest tulenevaid nüansse. Ta ei pruugi küll nõustuda kohaliku institutsionaalse korraldusega, normide, traditsioonide ja tegevustega, kuid ta on võimeline mõistma, miks need on just sellised. Samuti hakkab ta nägema, miks mõned tema enda kodumaa kultuuriaspektid teistele rahvastele ei pruugi meeldida. Kuid mitte kõik ei jõua meisterlikkuse tasemele. (Alas, 2005, 137). Nüüd on indiviid lõplikult kohanenud nii oma meeskonna kui ka ühiskonnaga, kus ta parasjagu viibib.

See, kuidas inimene kohaneb ühiskonna või meeskonnaga, sõltub paljuski indiviidi enda isikuomadustest. Kui uustulnuk on kultuuriliselt intelligentne inimene, kes on võimeline efektiivselt kohanema uue kultuurilise kontekstiga, siis tõenäoliselt võtab ka meeskond ta kiiremini omaks, aga kui indiviidil on madal kultuuriline intelligentsus, siis on kohanemine talle suur väljakutse (Joardar, Kostova, Ravlin, 2007). Kõige olulisemateks omadusteks, mis aitavad võõras kultuuris kohaneda, loetakse järgmisi: eneseusku, stressijuhtimist; oskust asendada harjumuspärased tegevused, mida selles riigis harrastada ei saa, asendustegevustega; soovi ja oskust arendada suhteid kohalike inimestega; oskust leida mentor; kohaliku keele õppimine; võimet tajuda ja mõista kohalike inimeste motiive ja põhjusi, miks nad nii või teisiti käituvad; kultuuri erinevust, võrreldes kodumaa kultuuriga. (Alas, 2005, 136-138). Kohanemine tähendab, et inimene on võimeline kohandama oma käitumist nii, et ta saaks teises kultuuris ilma konfliktideta toimida. Ta ei võta teise kultuuri tavasid küll omaks, kuid vajaduse korral suudab neid arvestada. (Pajupuu, 2000, 16). Artikli autor leiab, et samamoodi toimub kohanemine ka multikultuurses meeskonnas, kus uus tulija peab oma käitumist kohandama nii, et ta sulanduks meeskonda. Kohanemisvõimelisus seisneb aga käitumise paindlikkuses, mille tagab paljude spetsiifiliste strateegiate olemasolu (Kallasmaa, 2003, 147).

## MEETODID JA VALIM

Uurimuse eesmärgiks on anda analüüsiv ülevaade kohanemise kogemusest multikultuurses meeskonnas. Antud uurimus lähtub kvalitatiivsest uurimisviisist, *mis on loomult tervikut haarav teadmiste hankimine ning andmed kogutakse loomulikus, tegelikus olukorras* (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2010, 155). Andmete kogumisel kasutati poolstruktureeritud intervjuud. Intervjuu eesmärk oli panna intervjuueeritavaid mõtlema, analüüsima ning lahti mõtestama oma kohanemise kogemust multikultuurses meeskonnas.

Valimisse kuulus neli multikultuurse meeskonna töötajat, kes on töötanud multikultuurses meeskonnas üle aasta, arvestusega, et kultuurišokk võib kesta kuid või isegi aasta (Hofstede, 1993, viidanud Pajupuu, 2000, 19). Töö autori arvates oli aastane töötamise aeg sobivaim selleks, et intervjuueeritavad oleksid valmis rääkima oma kohanemise kogemusest võimalikult objektiivselt

ja avatult. Antud kolmele intervjueeritavale on töötamine ja kohanemine multikultuurses meeskonnas esmakordne kogemus. Uurimistulemuse esitamisel on lähtunud vastajate konfidentsiaalsuse nõudest ning kõik intervjueeritavad on uurimuses anonüümsed ja seepärast tähistatud tähtedega A, B, C, D, E ja F. Alljärgnev tabel (Tabel 1) tutvustab intervjueeritavate profile.

Tabel 1. Valimit kirjeldavad profiilid

Tähis	Sugu	Rahvus	Esmakordne/mitmekordne multikultuurses meeskonnas töötamise kogemus	Kaua on töötanud oma meeskonnas
A	mees	horvaatlane	esmakordne	1 aasta 8 kuud
B	naine	indoneeslane	esmakordne	1 aasta 3 kuud
C	naine	eestlane	mitmekordne	2 aastat
D	mees	hispaanlane	esmakordne	5 aastat

Uurimuses oli oluline välja selgitada kohanemise kogemust ning andmete analüüsimiseks on kasutatud kvalitatiivset sisuanalüüsi ja deduktiivset kodeerimist. Kvalitatiivne sisuanalüüs on uurimismeetod, *mida rakendatakse tekstiandemete sisu subjektiivseks tõlgendamiseks süstemaatilise liigendamise- ja kodeerimisprotsessi ning teemade või mustrite näol* (Hsieh & Shannon, 2005; viidanud Laherand, 2008, 290). Tulemuste analüüsis kasutati deduktiivset kodeerimist, mis on üks viise kuidas kvalitatiivset sisuanalüüsi läbi viia, kus teoreetilistest alustest lähtuvalt loodi deduktiivsed tähenduskategooriad. Deduktiivse lähtumise teooria (suunatud sisuanalüüsi) eesmärk on kinnitada või edasi arendada mingit teoreetilist raamistikku või tulemust, kus esialgne kodeerimisskeem leitakse olemasoleva teooria või seniste uuringute põhimõistetest, edasi kirjeldatakse igat kategooriat vastava teooria abil. (Laherand, 2008, 292-294). Intervjuust

saadud andmetest eristati eri värvidega tähenduskategooriad ning nendest tulenevalt loodi kolm alakategooriat. Esmalt uuriti igat intervjuud eraldi, toetudes uurimisküsimusele, et märgata indiviidi kohanemise kogemust multikultuurses meeskonnas. Seejärel analüüsiti kõiki intervjuusid koos, et leida nii ühsiosa kui ka erinevusi, selleks, et toetada arutelu.

## TULEMUSED

Analüüsi fookuses oli kohanemise kogemus multikultuurses meeskonnas. Analüüsi tulemusena kujunesid välja järgnevaid suuremad kategooriad, mida illustreeritakse intervjuueeritavate tekstidega, mis on toodud välja kursiivkirjas.

1. Kohanemise tegurid
2. Suhtlemine ja käitumine
3. Kohanemisraskused

1.1 **1. Kohanemise tegurid:** Joardar, Kostova ja Ravlin (2007) on väitnud, et see, kuidas inimene kohaneb ühiskonna või meeskonnaga, sõltub paljuski indiviidi enda isikuomadustest. Kui uustulnuk on kultuuriliselt intelligente inimene, kes on võimeline efektiivselt kohanema uue kultuurilise kontekstiga, siis tõenäoliselt võtab ka meeskond ta kiiremini omaks, aga kui indiviidil on madal kultuuriline intelligentsus, siis on kohanemine talle suur väljakutse. Multikultuurse meeskonnaga kohanemise aeg sõltub väga mitmetest teguritest. Nagu näiteks, kas ollakse valmis kohanema, kas on või pole varasemat multikultuurse meeskonnaga töötamise kogemust, millises ühiskonnas ning töökultuuris on varem töötatud, millist haridust/elukutset omatakse. Kõigi nelja valimisse kuulunud inimese intervjuude põhjal saab öelda, et iga intervjuueeritav on kohanemist kogenud erinevalt. Intervjuueeritavate A, B ja D jaoks on multikultuurses meeskonnas töötamine ning kohanemine esmakordne kogemus, vastaja C omab ka eelnevat kogemust ning seetõttu oli tema kohanemine kõige kiirem ning lihtsam. Samuti ei pidanud ta kohanema uue ning tundmatu kultuuriga. Neil, kelle jaoks oli see esmakordne kogemus, kulus siiski paar kuud kohanemiseks. Vastaja B, kelle kohanemisperiood oli kõige pikem, leidis, et ta kohanes 4-5 kuu jooksul ning see protsess oleks olnud veel pikem, kui ta poleks varem Eestis elanud ning siinse ühiskonnaga kohanenud/harjunud. Intervjuueeritav D rõhutas, et ta peab ennast väga kohanemisvõimeliseks isiksuseks, nagu ka kõik teised vastajad, aga talle endalegi üllatusena kohanes ta kiiremini, kui ta arvata oskas.

*A: Alguses oli kõik väga huvitav, palju erinevaid rahvusi ja kultuure ning natuke imelik tänu*

*keelebarjäärile ning meeskonnas oli rohkem vabam õhkkond kui minu koduriigis. Kuna meediameeskond on väga multikultuurne, siis kohaneda oli väga kerge.*

*B: Ma arvan, et ma kohanesin oma meeskonda kuskil 4-5 kuud. Kuna ma olin varem Eestis õppinud, siis ma usun, et see protsess käis kiiremini, kui oleks muidu käinud ning samuti on meeskonnas tegemist väljaõppinud inimestega.*

*C: Esimesel päeval tehti põhjalik koolitus, kus räägiti kõigest, mis uuele töötajale vajalik. Tehti ka majatuur ning tutvustati töötajaid, mis aitas kohe alguses palju kaasa. Teisel päeval lendasin kohe Inglismaale, kus asub enamuse minu meeskonnast. Seal võeti mind väga hästi vastu ja see tegi sisseelamise kergemaks. Londonis tehti mulle kohe põhjalik koolitus. Alguses tundus, et informatsiooni on jube palju, aga hiljem hakkasin kõike seda info hulka "seedima" ja kõik sai palju selgemaks.*

Intervjuude põhjal ning teooriast lähtuvalt järeldan, et kohanemise kogemus on väga individuaalne kogemus, mis sõltub tulija riigist, kultuuriruumist, eesmärkidest ning inimese enda isikuomadustest.

**1.2 Kuidas indiviid ise oma kohanemisele kaasa aitas:** Lisaks isikuomadustele, mille tõttu ühed inimesed on kiiremad kohanejad kui teised, saab ka ise oma kohanemisprotsessi kiirendada. Teooriast ilmnes, et kui inimene on sotsiaalselt aktiivne, siis meeskond võtab ta kiiremini omaks. Nii ka valimis osalenud püüdsid luua kontakti võimalikult paljude inimestega ning olla sotsiaalselt väga aktiivsed, sulandumaks kiiremini meeskonda. Samuti uuriti meeskonnas toimuva kohta võimalikult palju informatsiooni, et kiirendada meeskonda sulandumist, nagu tegi seda vastaja B, kes küsis endale raskemaid ülesandeid, et seeläbi meeskonda sulanduda.

*A: Ma organiseerisin majapidusid ning teen seda siiani, leian, et see aitas palju.*

*B: Selleks, et kiiremini ja paremini kohaneda küsisin endale raskemaid ülesandeid või projekte, millega seotud olla, et ennast sundida omama rohkem teadmisi erinevatest vaatenurkadest.*

*C: Üritasin võimalikult palju inimesteg suhelda ja ise uurida erinevate asjade kohta.*

*D: Lugesin alguses, ennem kui oma meeskonnaga liitusin erinevat informatsiooni, millega tegeletakse, ajaloost ning millised on inimesed, et saada mingisugust üldpilti. Hakkasin õppima ka eesti keelt, et suhelda kohalikega tööl, kuigi siiani suhtleme veel inglise keeles.*

Iga valimisse kuuluja leidis võimaluse, kuidas kiiremini kohaneda oma meeskonda, kuid meetodid ning viisid selleks oli erinevad.

**2. Suhtlemine ja käitumine.** Suhtlemise ja käitumise põhjal saab jälgida ja kujundada hinnangu, kuidas inimesed on kohanenud meeskonna ja ühiskonnaga. Kes on huvitatud kohanemisest meeskonnaga, teeb selleks ka ise jõupingutusi. Kui uustulija käitumine on siiras, siis seda

tõlgendatakse kui motivatsiooni olla osa meeskonnast, mis muudab tulija meeskonnale atraktiivsemaks ning kergemini vastuvõetavamaks (Joardar, Kostova & Ravlin, 2007).

Meeskonnakaaslased võtavad kiiremini omaks uustulijad, kes on siirad ning käituvad sotsiaalselt atraktiivselt. Kõik intervjuueeritavad, välja arvatud A, omavad sõpru nii kohalike kui ka välismaalaste seas. Intervjuueeritav A suhtleb kohalikega ainult tööalaselt, hoides pigem kokku teiste välismaalastega.

*A: Kuna ma leian, et eestlased on külmad ning suhtlevad ainult omakeskis, siis selle tulemusel suhtlem ma ainult välismaalastega, sest nad on avatumad ja suhtlemisaltimad. Samuti tean ma ka enamusi oma rahvuse esinadajaid siin, sest meid ei ole palju.*

*B: Kuigi minu arvates eestlased suhtlevad ainult omavahel, on siiski minu enamus sõbrad siiski eestlased ja eestis elavad venelased ning minu välismaalasest sõpradeks on mu endised õpingukaaslased. Kuid mul ei ole väga palju sõpru oma meeskonnast, me küll saame kõik hästi läbi ning tööalaselt sujub kõik hästi, aga lähedasemat/meie tunnet ei ole.*

*D: Ma tegin alguses väga teadliku valiku, et soovin suhelda võimalikult palju kohalikega ning õppida ära keele, et sulanduda ka ühiskonda, kuid tööalaselt suhtlem ma väga paljude erinevate inimestega ning sõpru on mul nii eestlasi, venelasi kui ka teisi rahvusi.*

Kuigi intervjuudes mainitakse mitmeid kordi kohaliku rahva "külmutust", siis siiski intervjuueeritavad omavad sõpru ning tuttavaid nii kohalike kui ka mittekohalike seas.

**2.Kohanemisraskused/kultuurišokk:** Paljud uustulijad võivad kogeda ka raskusi multikultuurses meeskonnas kohanemisel ning leida, et see pole neile, ning pöörduda siis koju tagasi. Antud uuringus osalenud intervjuueeritavate seas väga raskeid kohanejaid polnud ning kellelgi neist polnud soovi tagasi pöörduda ega siit ka kohe edasi liikuda. Võib järeldada, et nad kohanesid suuremate probleemideta, sest olid tulnud kindla eesmärgiga ning vaimselt ette valmistunud. Enamus intervjuueeritavatest on kogenud mõningaid raskusi, kuid vastaja C, kes omab varasemat multikultuurses meeskonnas kohanemise kogemust, oli veendunud, et temal ei esinenud kohanemisraskusi, tänu oma eelnevale kogemusele ning meeskonna ja ettevõtte toetusele.

*A: Mul oli raskusi ja vahel on siiani erinevate inimeste iseloomudega: mõned ei räägi piisavalt palju, ei vasta e-mailidele ajavahe tõttu; mõned tulevad liiga hilja tööle jne – kuid see on seotud üleüldise meeskonna loomusega. Minu peamiseks kultuurišokiks oli kohalike eestlaste olemus, et nad on nii külmad ning ei väljenda oma tundeid ja emotsioone ning väga raske on sisse sulanduda. Ma olen mõlenud ka oma kodumaale tagasipöördumise peale või kolimisele, kuskile soojemasse riiki inimeste poolest. Ma tunnen, et see inimeste külm mentaliteet mõjub ka mulle,*

*sest kui ma lähen koju tunnen, et olen ise samasugune külm ning tagasi siin olles tunnen, et olen liiga avatud, ekstravernte ja vali.*

*B: Kuna ma olin Eestis elanud ja õppinud 2 aastat enne oma meeskonda tööle minekut, siis minu kultuurišokk ei olnud nii suur, kui see oli alguses siia tulles. Kuid peamiseks väljakutseks sai väga suur erinevus Aasia ja Euroopa töökultuurivahele. Ning teiseks raskuses oli avalik esinemine/rääkimine inimeste ees, mis siiani on minu jaoks raske.*

*D: Ma ei ütleks, et ma kogesin väga suuri kohanemiskursusi, vaid pigem oli vaja harjuda alguses uue ja teistsuguse töökultuuriga, kui ma eelnevalt kogenud olin. Veidi harjumatu oli rääkida alguses inglise keeles, sest ma ei olnud kunagi seda varem kasutanud, see oli minu jaoks uudne. Esimesel kohtumisel oli väga raske mõista, mida mu ülemus räägib, kuid keelega kohanemine tuli kiirelt. Kuid mulle meeldib siin kõik palju rohkem kui oma kodumaal.*

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kõik intervjuueeritavad on küll oma meeskonnaga kohanenud, kuid nad pole veel jõudnud meisterlikkuse tasemeni. Intervjuueeritav A on kohanenud oma meeskonnaga, kuid pole sulandunud ühiskonda ning leiab, et ta tulevikus liigub mõnda uude meeskonda teises riigis.

## **TULEMUSTE ARUTELU**

Antud osas tõlgendatakse ja selgitatakse olulisemaid andmeanalüüsi tulemusi ja esitatakse järeldused ning üldistused kohanemise kogemusest, mis on seotud multikultuurses meeskonda kohanemisega ning luuakse seoseid teoreetiliste seisukohtadega.

Teoreetilisest alusest selgus, et vastuvõtva meeskonna rahvuseline kultuur mõjutab samuti uustulija kohanemist meeskonda. Kollektivistlikud kultuurid on vähem aktsepteeritavad võraste suhtes, sest neil on tugev samastumine oma grupis, kui individualistlikus kultuuris ei ole see aga nii oluline, sest grupi tunnetus ei ole nii suur ([Wiersema & Bird, 1993](#); viidanud Joardar, Kostova & Ravlin, 2007). Kuna antud intervjuueeritavad töötavad kõik Eestis, kus on tegemist individualistliku kultuuriga, siis teooriast lähtudes võib öelda, et nende kohanemisel aitas kaasa ka individualistlik kultuur, kuhu on kergem sissesulanduda ning seetõttu ei olnud neil ka väga suuri kohanemiskursusi või kultuurišokki. Teoreetilisest alusest ilmnes ka, et multikultuurses meeskond kohanemise teeb kergemaks see, kui tegemist on väljaõppinud inimestega, sest neil on sarnane hariduslik taust. Intervjuueeritavad olid arvamusel, et see võib küll kaasa aidata, kuid ei pidanud seda oluliseks faktoriks kohanemisel.

See, kuidas inimene kohaneb meeskonnaga, sõltub paljuski tema enda isikuomadustest.

Olulisteks omadusteks, mis kohanemisel rolli mängivad on: eneseusk, stressijuhtumine, soov luua suhteid kohalikega, õppida keelt, võime tajuda ja analüüsida erinevad põhjused, miks nii on ning samuti kultuuriline intelligentsus. Intervjuueeritavatest võis välja lugeda nende valmidust

kohaneda uue meeskonnaga ning nad kõik uskusid, et nad saavad hakkama. Intervjueeritav D asus ka kohe keelt õppima ning nüüd ta tunneb end juba väga hästi, sest ta on võimeline vajadusel ka kohalikus keeles suhtlema. Suhtlemise ja käitumine on samuti olulised faktorid kohanemisel. Teoriast ilmnes, et informatsiooni otsiv käitumine on sotsiaalselt ligitõmbav, sest inimene ise panustab oma teadmatusesse ning sellega teised liikmed võtavad ta kiiremini omaks ning toimub efektiivsem kohanemine. Intervjueeritav B, kasutas seda meetodi, et oma meeskonda kiiremini sulanduda, küsides endale raskemaid projekte ning vesteldes oma meeskonnajuhiga ning tema intervjuust selgus, et saa aitas teda palju, sest multikultuurse meeskonna töökeskkond oli tema jaoks väga erinev sellest, mida ta varem kogenud oli. Meeskonda kohanemise puhul kasutasid kõik intervjueeritavad erinevaid meetodeid nagu näiteks üritati luua palju suhtlust teiste kolleegidega ehk tegemist oli sotsiaalselt aktiivse ning siira käitumisega, mis muudab uustulija meeskonnale atraktiivsemaks ning kergemini vastuvõetavamaks (Joardar, Kostova & Ravlin, 2007). Tulemustest võib välja tuua selle, et kõik intervjueeritavad peale A omavad sõpru nii kohalike kui ka välismaalaste seas. Intervjueeritav A suhtleb kohalikega ainult töö tasandil, kuid muidu hoiab ta pigem kokku teiste välismaalastega, sest ta tunneb nendega rohkem ühist. Teoriast ilmes, et kohanemise faasis ongi teine äärmuslik tava on seltsimine ainult kaasmaalastega või teiste välismaalastega. Eristatakse peaaegu täiesti kohalikest ja nende kultuurist. (Salo-Lee, Malmberg & Halinoja, 1996; viidanud Pajupuu, 2000, 20). Täpselt nii on ka intervjueeritava A puhul, sest ta on siiski kohanenud oma meeskonda, sest see on üks kohanemise viisidest, aga ta ei ole jõudnud veel meisterlikkuse tasemeni. Kuid võiba öelda, et ta ei ole kohanenud siiski teda ümbritseva ühiskonnaga ning ta on sellest ka ise teadlik ning seetõttu on ta mõelnud mingi aeg uude meeskonda pöödrumisest, aga ta ei tea veel täpselet millisesse.

Kohanemisega võivad kaasa käia ka raskused ning kultuurišokk, mis on afektiivne, käitumuslik ja kognitiivne meeletesegadus, mida võõrad kogevad tundmatus kultuuris ([Ward, 2001](#); [Zhou, 2008](#); [Zhang & Goodson, 2011](#); viidanud Hotta, Ting – Toomey, 2013). See aga ei pruugi alati nii olla. Kui indiviidil on juba kultuuridevaheline kogemus olemas, siis arvatavasti on ta sellest õppinud ning arendanud oma oskusi, et efektiivselt osaleda kultuuridevahelises suhtluses ning sel juhul on indiviidil kergem kohaneda uude kultuuri ja ka võõrustav meeskond võtab ta kergemini omaks. (Joardar, Kostova & Ravlin, 2007). Intervjueeritava A arvates ei kogenud ta väga suurt kultuurišokki, kuid siiski tema jaoks oli kohalik ühiskond väga erinev ning ta mainis intervjuu käigus inimeste "külmust" mitu korda.

Ka vastaja B tõi välja, et tema kultuurišokk esmakordselt multikultuurse meeskonnaga liitumisel polnud nii suur, sest ta oli varem Eestis kaks aastat elanud ning õppinud ning seetõttu ei kogenud ta nii suurt kultuurišokki meeskonnas, sest ta oli juba kohanenud ühiskonnaga. Kuigi ta mainib siiski, et temale oli kõige väljakutsuvam Euroopa ja Aasia töökultuuri erinevus, millega ta kohanema ja harjuma pidi. Ta leiab, et kohanes kuskil 4-5 kuud. Euroopa ja Aasia töökultuuri

erinevusi mainib ta intervjuu jooksul mitmeid kordi ning sellest saab järeldada, et see oli tema jaoks kõige suuremaks kultuurišokiks, millest ta üle pidi saama. Intervjueeritava C-I oli eelnev multikultuurses meeskonnas töötamise kogemus ning ta tundis ka ise, et seeõttu oli tal väga kerge ja kiire kohaneda uude meeskonda. Intervjueeritav D tõi mitu korda intervjuu jooksul välja näiteid, mis on tema riigi ja tema eelmise meeskonna puhul valesti ning, mis kõik on hetkel parem. Intervjuu põhjal saab järeldada, et ta on hüljanud oma pärituoludentideedi, sest ta suhtleb peamiselt enamusgrupiga ning ta ei välistanud ka kodakondsuse taotlemist kunagi tulevikus. Kuid ka see on üks kohanemise viise, mida kutsutakse assimilatsiooniks, kus ollakse seotud vaid enamusgrupiga ning mis tähendab oma päritoluideniteedi kaotamist ja uue identiteedi omandamist. (Valk, 2003, 238).

## KOKKUVÕTE:

Artikkel põhineb uurimisel, mille eesmärgiks oli anda analüüsiv ülevaade kohanemise kogemusest multikultuurses meeskonnas. Kohanemine on inimese ja tema keskkonna vahel toimuv sobitumisprotsess ehk suhete loomise ja hoidmise protsess, mis võimaldab inimesel rahuldada oma vajadusi ning toob muudatusi tema käitumisse ja/või suhtumisse nii, et inimene võiks vastata keskkonna nõudmistele ning suudaks seeläbi luua harmoonilise suhte keskkonnaga (Lehner & Kube, 1956; Calhoun & Acocella, 1990; Bruno, 1983; VandenBos, 2007; Lazarus, 1963; Ramsay & Jones & Barker, 2007, Wolman, 1973; viidanud Kerde, 2010).

Tulemusest selgus, et kohanemiskeskused on ületatavad ning meeskonda kohanemise teeb kergemaks see, kui tegemist on väljaõppinud inimestega. Töö autor peab erialast haridust/oskuasi oluliseks ning kiirendavaks teguriks, kuid tulemustest selgus, et intervjueeritavad ei pidanud seda kiirendavaks faktoriks.

Uurimuse tulemustest selgus, et kõik intervjueeritavad on kohanenud multikultuurses meeskonnas, kuid mitte kõik pole suutnud kohaneda uues ühiskonnas ning mõned peavad võimalikuks edaspidi liikuda veelkord uude multikultuurses meeskonda.

Kohanemise puhul on oluline, et kohanejad ise tajuksid endaga toimuvaid muutusi, kiirendamaks kohanemist ja ületamiseks tekkida võivad raskusi. Väga oluline on ka meeskonna toetus ja tugi kiiremaks ja paremaks kohanemiseks.

## ALLIKAD

Alas, R. (2005). *Personalijuhtimine*. Käsiraamat. Külim OÜ

Bouncken, R., Winkler, V. (2011). How Does Cultural Diversity in Global Innovation Teams Affect

the Innovation Process? *Engineering Management Journal*, 23 (4), 24-35.

Chang, W., W. (2010). Is the Group Activity Food or Poison in a Multicultural Classroom? *American Society for Training & Development*, 64(4), 34-37.

Ehrenmann, S. Tekic, Z. (2011). Cultural Diversity as a Factor of Companies' International Activities – Case of Indo-German R&D Collaboration. *Annals of DAAAM & Proceedings*, 22(1), 1393-1394

Fitzsimmons, R., S., Miska, C., Stahl, K. Günter. (2011). Multicultural employees: Global business' untapped resource. *Organizational Dynamics*, 40 (3), 199-206.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2010). *Uuri ja kirjuta*. Kirjastus Medicina, 2010.

Hotta, J., Ting – Toomey, S. (2013). Intercultural adjustment and friendship dialectics in international students: A qualitative study. *International Journal of Intercultural Relations*, 37 (5), 550-566

Joardar, A., Kostova, T., Ravlin, C., E. (2007). An experimental study of the acceptance of a foreign newcomer into a workgroup. *Journal of International Management*, 13 (4), 513–537

Kaljud, K. (2009). *Kultuurišokk võõras kultuuris kohanemisel*. [Magistritöö]. Tallinna Ülikool; Eesti Keele ja Kultuuri Instituut. Tallinn.

Kallasmaa, T. (2003). (toim: Allik, J., Realo, A., Konstabel, K.). *Isiksus ja Kohanemine*. Isiksusepsühholoogia. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus

Kerde, M. (2010). *Täiskasvanud õppija kohanemine ülikoolis*. [Magistritöö]. Tallinn Kasvatusteaduste Instituut andragoogika osakond.

Laherand, M. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. OÜ Infotrükk. Tallinn

Miller, D. M., Fields, P.E. R., Kumar, A., Ortiz, R. (2000). Leadership and Organizational Vision In Managing a Multiethnic and Multicultural Project Team. *Journal of Management in Engineering*, 16 (6), 18- 22.

Mäkelä, K., Maznevski, L., M., Stahl, K., G., Zander, L., (2010). A look at the bright side of

multicultural team diversity. *Scandinavian Journal of Management*, 26 (4), 439–447.

Pajupuu, H. (2000). *Kuidas kohaneda võõras kultuuris?*. Käsiraamat. Tallinn. TEA Kirjastus.

Statistikaamet. (2012). Rahva ja eluruumide loendus: REL 2011: *Eestis elab 192 rahvuse esindajaid*. [2013, oktoober 20].

[http://www.stat.ee/64309?parent\\_id=32784](http://www.stat.ee/64309?parent_id=32784)

Soll, K. (2003). *Teejuht purunevasse maailma. Kultuurid ja tavad: kuidas mõista paremini teisi rahvaid ja õppida tundma iseennast*. Tallinn: Greif trükikoda.

Valk, A. (2003). (toim: Allik, J., Realo, A., Konstabel, K.). *Identiteet*. Isiksusepsühholoogia. Tartu: Tartu kooli Kirjastus 225- 250.

Van der Haar, S, Segers, M., Jehn, A. K. (2013). Towards a contextualized model of team learning processes and outcomes. *Educational Research Review* 10 .1–12

Zander, L., Mockaitis, A., Butler, C.(2012). Leading global teams. *Journal of World Business*, 47 (4), 592-603

[ARTIKLID 2011](#)

[ARTIKLID 2012](#)

[ARTIKLID 2013](#)

[ARTIKLID 2014](#)

[ARTIKLID 2015](#)

[ARTIKLID 2016](#)

[ARTIKLID 2017](#)

[ARTIKLID 2018](#)

[ARTIKLID 2019](#)

[ARTIKLID 2020](#)

[ARTIKLID 2021](#)

[ARTIKLID 2022](#)

## ARTIKLID 2023

Otsi

---

### Privaatsusreeglid

© 2025 Tallinna Ülikool | Haridusteaduste instituut | Andragoogika | CC BY-NC-ND 4.0