



## **Monikulttuuriset asiakaskohtaukset SATOn asiakastyössä**

Anni Salonen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Amk-opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Anni Salonen
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Monikulttuuriset asiakaskohtaamiset SATOn asiakastyössä
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 22 + 12
<p>Maahanmuuton kasvaessa myös monikulttuuriset kohtaamiset yleistyvät niin työ- kuin yksityiselämässäänkin. Erityisesti asiakastyössä kulttuurienvälisellä viestinnällä on nykypäivänä erityinen merkitys onnistuneen palvelukokemuksen saavuttamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyössä valotetaan kulttuurin rakennetta, monimutkaisuutta ja muuttuvaisuutta. Eroja verrataan erityisesti suomalaiselle kulttuurille ominaisimpiin piirteisiin ja niiden vastakohtiin. Myös väärinkäsitysten ja stereotyyppien välttämiseen annetaan ohjeita.</p> <p>Opinnäytetyön tuotoksena luodaan perehdytysopas toimeksiantajayritys SATO Oyj:n työntekijöille monikulttuurisiin asiakaskohtaamisiin. Oppaassa tuodaan esille eroja etenkin Edward T. Hallin ja Geert Hofsteden tutkimustiedon avulla, sekä hyödynnetään konkreettisia asiakastilanteita ja työntekijöiden omia kokemuksia. Opas sisältää toimintaehdotuksia haastaviin tilanteisiin ja auttaa lukijaa ymmärtämään kulttuurierojen taustoja ja aiheen ajankohtaisuutta.</p>
<b>Asiasanat</b> Monikulttuurisuus, kulttuurierot, kulttuuriristiriidat, maahanmuutto

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Toimeksiantajan kuvaus .....	1
1.2	Rajaukset ja keskeiset käsitteet.....	1
1.3	Ulkomaalaistaustaiset Suomessa.....	2
2	Kulttuuri käsitteenä .....	6
2.1	Kulttuurin jäävuorimalli .....	6
2.2	Kulttuurin muuttuvaisuus .....	7
2.3	Väärinymmärrykset ja stereotypiat .....	7
3	Kulttuurillisten erojen luokittelua .....	8
3.1	Yksilö- ja yhteisökeskeisyys .....	8
3.2	Valtaetäisyys .....	8
3.3	Epävarmuuden välttäminen.....	9
3.4	Aikakäsitys .....	9
3.5	Sopimusasiakkuus ja neuvottelukulttuuri .....	10
3.6	Byrokratian merkitys.....	11
3.7	Muita tuotoksessa esiintyviä kulttuurieroja.....	12
3.7.1	Henkilökohtainen palvelu ja nimien käyttö.....	12
3.7.2	Kieltävät vastaukset .....	12
3.7.3	Aktiivinen kuuntelu .....	12
3.7.4	Tinkiminen .....	13
4	Perehdytysoppaan kehittäminen .....	14
4.1	Tavoite ja toiminnallisen työn eteneminen .....	14
4.2	Lähtötilanne ja kohderyhmä .....	14
4.3	Aineistonkeruu, suunnittelu ja toteutus .....	15
5	Johtopäätökset.....	18
5.1	Kehitysehdotukset.....	18
5.2	Oman oppimisen pohdinta.....	18
	Lähteet.....	20
	Liitteet .....	23
	Liite 1. Monikulttuuriset asiakaskohtaamiset: opas kulttuurienvälisiin kohtaamisiin SATOn asiakastyössä.....	23

# 1 Johdanto

Maahanmuutto on kasvanut merkittävästi Suomessa viimeisten vuosikymmenten aikana. Vuonna 2022 ulkomaalaistaustaisia oli koko maamme väestöstä noin 9 prosenttia (Tilastokeskus 2022). Maahanmuuton kasvaessa myös kulttuurienvälisen viestinnän tärkeys korostuu ja sen vaikutukset ulottuvat ihmissuhteista yritystoimintaan.

Opinnäytetyön aiheena ovat monikulttuuriset asiakaskohtaamiset sekä kulttuurierojen parempi ymmärtäminen toimeksiantajayritys SATO Oyj:n (myöhemmin nimellä SATO) asiakastyössä. Opinnäytetyössä käsitellään kulttuurien välisiä eroja erityisesti peilaten suomalaiskulttuurille ominaisiin piirteisiin. Toimeksiantona luodaan perehdytysopas palvelun laadun parantamiseksi näiden havaintojen pohjalta. Oppaan tavoitteena on edistää SATO:n strategiaa ja tärkeintä arvoa, joka on ”ihminen ihmiselle” (SATO 2023).

Aineistona opinnäytetyössä käytetään ajankohtaisinta tilastotietoa Suomen ulkomaalaistaustaisista, sekä kulttuurien välistä viestintää ja kansainvälistä liiketoimintaa käsittelevää kirjallisuutta. Toimeksiantoyritykseltä myös kerätään asiakasrajapinnan työntekijöiden kokemuksia teoreettisen aineiston tueksi. Lisäksi opinnäytetyössä hyödynnetään muita internet-lähteitä.

## 1.1 Toimeksiantajan kuvaus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on SATO Oyj, yksi Suomen suurimmista vuokranantajista. SATO omistaa yhteensä noin 25000 asuntoa, ja vuoden 2022 lopulla yrityksellä oli noin 45 000 asiakasta. (SATO 2022b, 11; SATO 2023).

SATO:n strategian peruspilarit ovat asiakaskokemus, vastuullisuus, kestävä asuminen sekä erinomainen henkilöstö. Vuoden 2022 yksi toteutuneista strategisista tavoitteista oli parantaa asiakaskokemusta ja sitä myöten asiakkaiden suositteluhalukkuutta, eli *Net Promoter Scorea*. (SATO 2022b, 3–8.) Strategiaa toteutetaan vuosittain jokapäiväisissä asiakaskohtaamisissa, ja tukena ovat yrityksen erilaiset koulutus- ja tiedotustilaisuudet sekä kokonaisvaltainen perehdytys.

Koska kaupungistuminen ja vuokra-asuminen on Suomessa jatkuvassa kasvussa, on asiakaskokemuksen parantaminen ja kilpailijoista erottuminen yhä jatkossakin SATO:lle tärkeää. SATO:lle lähivuosina merkittäviä tavoitteita on kehittää digitaalisia palveluita sekä läsnäoloa asiakkaiden kanssa (SATO 2022b, 18).

## 1.2 Rajaukset ja keskeiset käsitteet

Koska eettisistä syistä asuntoliiketoiminnassa ei ole soveliasta luokitella asiakkaita heidän syntyperänsä tai etnisen taustan perusteella, käsitellään opinnäytetyössäni kulttuurillisia eroja verraten

suomalaiskulttuurin suurimpiin vastakohtiin. Konkreettisenä tietona maahanmuutosta Suomessa käytetään viimeisintä tilastotietoa enemmistöryhmistä Suomessa. Tarkkoja mainintoja, kuten valtioita, listataan harkitusti ja siltä osin, kun se on hyödyllistä, unohtamatta kuitenkaan mainita stereotyyppien välttämisen tärkeyttä.

Tärkeimpänä käsitteenä työssä tulee määritellä, mitä **monikulttuurisuus** tarkoittaa. Tutkija Pasi Saukkonen (2013, 105) rajaa monikulttuurisuuden käsitteen varsin ytimekkäästi: ”Monikulttuurisuus tarkoittaa yhteiskunnan etnistä ja kulttuurista monimuotoisuutta”. Yhteiskunta on siis sitä monikulttuurisempi, mitä erilaisemmista taustoista sen jäsenet ovat.

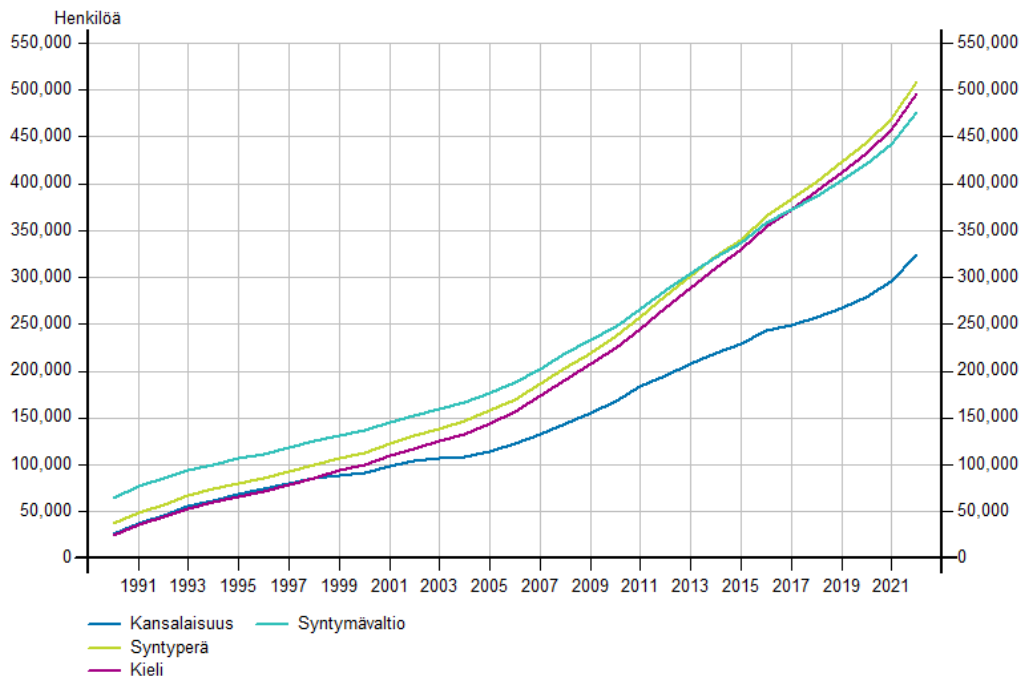
**Ulkomaalaistaustaisilla** tarkoitetaan henkilöitä, joiden vanhemmat ovat syntyneet ulkomailla (Tilastokeskus 2022).

**Kulttuurienvälinen viestintä** tarkoittaa kulttuurien sisäisiä kommunikaatiotapoja, sekä eri kulttuurien välillä tapahtuvaa kommunikaatiota (Gudykunst 2003, 1).

### 1.3 Ulkomaalaistaustaiset Suomessa

Ulkomaalaistaustaisten osuus Suomen väestöstä oli vuoteen 2022 mennessä kasvanut yli 508 000:een, joka on noin 9 prosenttia koko väestöstä (Tilastokeskus 2022). Kuten kuva 1 havainnollistaa, maahanmuutto Suomeen on ollut kasvavaa jo pitkään.

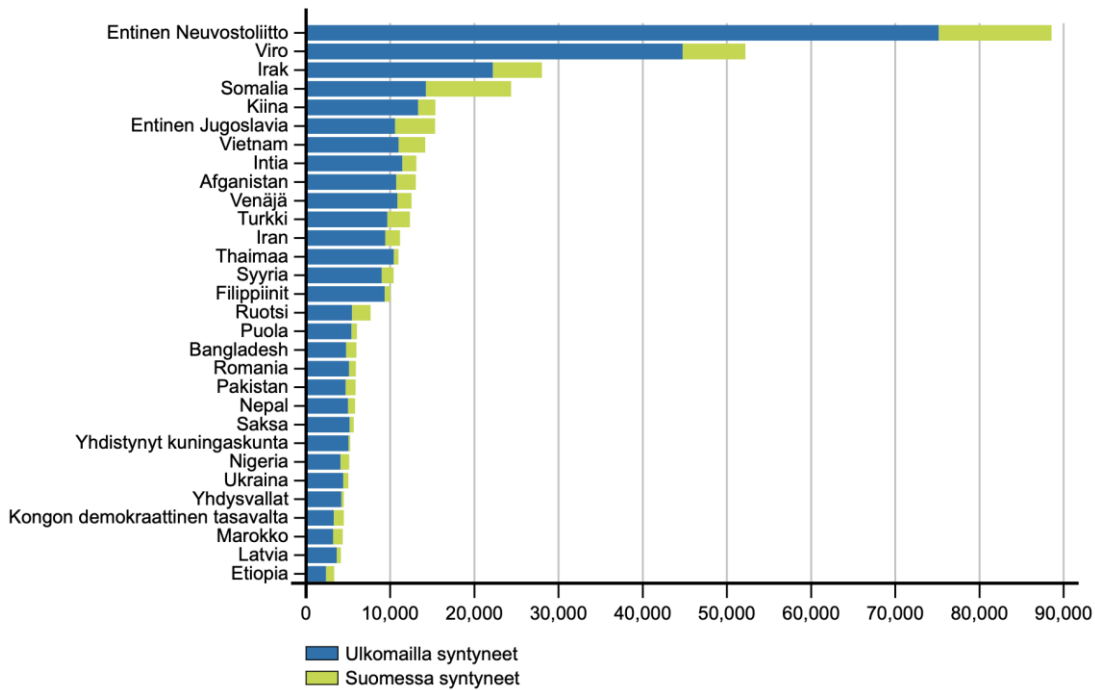
### Ulkom. kansalaiset, ulkomaalaistaustaiset, vieraskieliset ja ulkom. syntyneet 1990-2022



Kuva 1. Ulkomaan kansalaisten, ulkomaalaistaustaisten, vieraskielisten ja ulkomailla syntyneiden väestömäärät Suomessa 1990–2022 (Tilastokeskus 2022)

Suomeen muuttaneiden taustasta valtaosa on Entisen Neuvostoliiton, nykyisen Venäjän alueelta sekä Virosta. Muita enemmistömaita ovat muun muassa Irak, Somalia ja Kiina. (Kuva 2.)

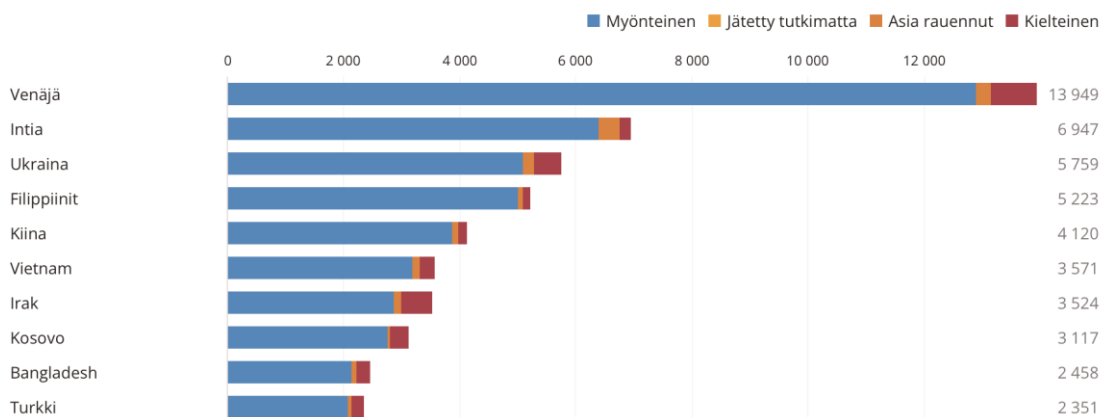
## Suurimmat ulkomaalaistaustaisten taustamaaryhmät 2022



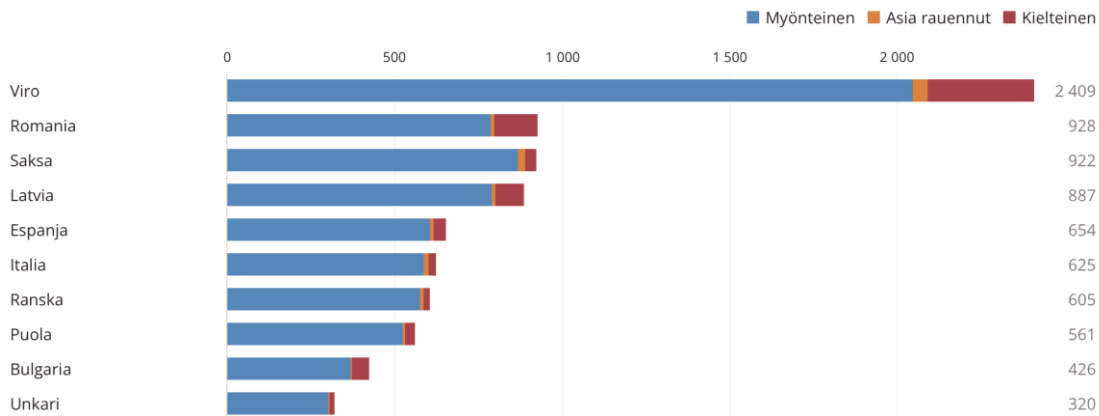
Tilastokeskus / Väestörakenne

Kuva 2. Suurimmat ulkomaalaistaustaisten taustamaaryhmät (Tilastokeskus 2022)

Tarkempaa tietoa viimeisimmistä muutoksista saadaan tarkastelemalla oleskeluluvan saaneita sekä oleskeluoikeutensa rekisteröineitä muiden maiden kansalaisia Suomessa. Vuonna 2022 ylivoimaisesti suurin osa oleskeluluvan saaneista EU:n ulkopuolisista kansalaisista tuli Venäjältä, kun taas toiseksi suurin osa Intiasta. Suurin osa ukrainalaisten oleskeluluvista tässä tilastossa perustuu tilapäiseen suojeluun. (Kuva 3.)



Kuva 3. Oleskeluluvat kansalaisuuden perusteella (Maahanmuuttovirasto 2023a)



Kuva 4. EU-kansalaisten rekisteröinti kansalaisuuden perusteella (Maahanmuuttovirasto 2023b)

Valtaosa EU:n kansalaisista, jotka rekisteröivät oleskeluoikeutensa Suomeen, tuli Virosta. Toiseksi suurin ryhmä oli saksalaiset, ja kärkipäässä olivat myös romanialaiset ja latvialaiset. (Kuva 4.)

Tilastotiedon pohjalta on huomattavissa, että Suomeen muutetaan laajasti monelta eri alueelta maailmassa, mutta tietyissä valtioissa muuttoliike Suomeen on selvästi muita suurempaa. Havainnot auttavat tutkimaan tiettyjen alueiden kulttuurieroja Suomeen verrattuna.

## 2 Kulttuuri käsitteenä

Karkeasti määriteltynä kulttuuriksi voidaan nimittää tietyn ryhmän oppimia ja yleisesti käyttämiä tapoja, uskomuksia ja arvoja. Ryhmä tässä tapauksessa voi tarkoittaa esimerkiksi tiettyä kansaa, mutta lähtökohtaisesti kulttuuri voi muodostua pienempäänkin ympyrään, kuten työyhteisöön tai ystäväporukkaan. (Kansalaisopistojen liitto 2018.)

### 2.1 Kulttuurin jäävuorimalli

Yhdysvaltalaisutkija Edward T. Hall on kuvaillut kulttuurin moniulotteisuutta vertaamalla sitä jäävuoreen, josta vain pieni osa on päällepäin havaittavissa (British Columbia Council for International Education 2020). Tietokirjailija Unna Lehtipuun mukaan (2010, teoksessa Kämäräinen s.a.) ulospäin huomattavia kulttuurin tunnuspiirteitä ovat esimerkiksi käyttäytymismallit tai puhuttu kieli, kun taas pinnan alle, usein piiloon jääviä seikkoja ovat erilaiset uskomukset, arvot ja asenteet. Kuva 5 havainnollistaa mallia.



Kuva 5. Kulttuurin jäävuorimalli (mukaillen British Columbia Council For International Education 2020)

Mitä syvemmmälle jäävuorta laskeudutaan, sen vaikeampaa ulkopuolisena on ennalta ymmärtää kulttuurillisia taipumuksia, ajatuksia ja tapoja. Voi myös olla, ettemme tiedosta edes kaikkia omia kulttuurillisia taipumuksiamme. Tämä näkymättömyys johtaakin toisinaan väärinkäsityksiin, hämmennykseen tai jopa konflikteihin kulttuurien välisessä kanssakäynnissä.

## 2.2 Kulttuurin muuttuvaisuus

Kulttuuri elää ja muuttuu ajan saatossa, mikä on hyvä pitää mielessä eri kulttuureita tutkiessa. Osa kulttuurillisista piirteistä on varsin syvään juurtuneita, mutta muuttuneet olosuhteet ympäristössä voivat vaikuttaa kulttuuriin silti huomattavasti. Tämä on havaittavissa esimerkiksi Suomen kulttuurilista historiaa tutkittaessa.

Sodanjälkeisessä Suomessa yhteisöllisyys oli vielä merkittävää. Maamme jälleenrakennuksen ja kehittymisen yhteydessä myös yksilökeskeisyyden merkitys yhteiskunnassa kasvoi. (Yle 2018.) On siis selvää, ettei kulttuuri Suomessakaan ole aina ollut samanlainen. Moni nuori suomalainen voi kin tästä syystä havaita huomattavia kulttuurillisia eroja itsensä ja esimerkiksi omien isovanhempiensa välillä.

## 2.3 Väärinymmärrykset ja stereotypiat

Kuten kulttuurin jäävuorimallista käy ilmi, on lähes mahdotonta oppia eri kulttuurin kaikista syvimpiä taipumuksia ja aatteita. Iso kysymys onkin, miten vältämme konflikteja ja väärinymmärryksiä tilanteissa, joissa emme voi täysin ymmärtää vastapuolen kaikkia piirteitä.

Monikulttuurisuutta henkilökohtaisellakin tasolla paljon kokenut Pellegrino Riccardi mainitsee tärkeänä työkaluna **uteliaisuuden**: havaitessaan eroja siitä, minkä itse kokee normaaliksi, on mahdollisuus oppia kysymällä ja aidolla halulla ymmärtää toisen ihmisen näkemyksiä ja ajatuksia (Riccardi 21.10.2014, 9:00–11:00 min.). Useammat tällaiset kohtaamiset voivat auttaa ymmärtämään ja havaitsemaan syvempiäkin kulttuurillisia piirteitä.

Kuten perehdytysoppaassa korostan, on äärimmäisen tärkeää välttää ennakkoluuloja ja olettamuksia, vaikka tuotos esittääkin tietylle ryhmälle, esimerkiksi suomalaisille, usein ominaisia toiminta- ja ajatusmalleja. **Stereotypiat** ovat tällaisia yksinkertaistettuja ja jyrkkiä ennakko-olettamuksia (Tieteen termipankki 2023). Ne ohjaavat ihmistä kategorisoimaan ilmiöitä, asioita ja havaintoja. Stereotypiat muodostuvat mielessämme usein luontaisesti, halusimme sitä tai emme. Jotta konflikteilta sosiaalisissa tilanteissa voidaan välttyä, on tämä taipumus hyvä tiedostaa ja hyväksyä, jotta ajatuksilleen voi tehdä korjausliikkeen. (Sommers 5.5.2015, 0:02–1:15 min.)

### 3 Kulttuurillisten erojen luokittelua

Alankomaalainen tutkija Geert Hofstede on jakanut kulttuurillisia taipumuksia kategorioihin, joiden avulla erilaisuuksia on helppo havaita. Nämä kategoriat ovat yksilöllisyys-yhteisöllisyys, valtaetäisyys, epävarmuuden välttäminen, maskuliinisuus sekä myöhemmin lisätyt orientaatio ja pidättyväisyys. Maskuliinisuus-käsite on nimetty myöhemmin uudelleen saavutus- ja onnistumismotivaatioksi. (Hofstede 2011, 7–8; Nieminen 2014, 40; The Culture Factor Group 2023).

Hofsteden ulottuvuudet, joita tässä opinnäytetyössä hyödynnetään, ovat yksilöllisyys-yhteisöllisyys, valtaetäisyys sekä epävarmuuden välttäminen, sillä ne sopivat omien kokemusteni pohjalta parhaiten kuvastamaan konkreettisia kulttuurieroja SATOn asiakaskohtaamisissa. Näiden ulottuvuuksien lisäksi opinnäytetyössä hyödynnetään tutkija Edward T. Hallin kehittämiä käsitteitä matalan ja korkean kontekstin kulttuureista, sekä eri kulttuurien aikakäsityksiä.

#### 3.1 Yksilö- ja yhteisökeskeisyys

Ulottuvuuksista kenties tunnetuin on kulttuurin yksilö- tai yhteisökeskeisyys, jota kutsutaan myös **individualismiksi** ja **kollektivismiksi**. Yksilökeskeisessä kulttuurissa, jota Suomikin edustaa, ollaan minäkeskeisiä ja itsenäisyyttä sekä asialähtöisyyttä korostetaan. Asiakastilanteissa yksilökeskeisen kulttuurin edustajalle on tärkeää, että työntekijällä on vankka ammattitaito ja tietämys, huomio keskittyy yhteen asiakkaaseen kerrallaan ja toimenpiteet ilmaistaan ensimmäisessä persoonassa. (Hofstede 2011, 11; Nieminen 2014, 47; Yle 2018.)

Vastakohtaisesti yhteisöllisissä, eli kollektiivisissa kulttuureissa perhekeskeisyys on tärkeää, minäkeskeisyys vähäistä ja asioiden sijaan keskitytään enemmän ihmisiin. Asiakastyössä on tärkeää olla kohtelias ja hillitty, sekä korostaa yritystä ja yhteisöä esimerkiksi käyttämällä me-sanaa minäsanana sijasta. (Hofstede 2011, 11; Nieminen 2014, 48.)

Hofsteden ja myöhemmin usean muun kulttuurintutkijan tutkimustulokset ovat osoittaneet, että enemmistö eurooppalaisista ja englanninkielisistä valtioista ovat yksilökeskeisempiä, kun taas Lähi-Idän, Aasian ja Etelä-Amerikan kulttuureissa ollaan tavanomaisesti yhteisöllisempiä (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 95–97).

#### 3.2 Valtaetäisyys

Valtaetäisyydellä tarkoitetaan sitä, miten epätasaisesti vaikutusvalta on jakautunut yhteiskunnassa. Korkean valtaetäisyyden kulttuuri korostuu etenkin työ- ja perhe-elämässä: hierarkia on korkeaa, esihenkilöt ovat vahvasti työntekijöiden yläpuolella ja perheissä vanhempia jäseniä kunnioitetaan

aukottomasti. Asiakaskohtaamisessa taas asiakas on usein korkeammassa arvoasemassa kuin asiakaspalvelija. (Hofstede 2011, 9; Nieminen 2014, 42.)

Päinvastaisesti matalan valtaetäisyyden kulttuureissa työyhteisöt ovat suhteellisen tasa-arvoisia ja hierarkia on matalaa, eikä ikä vaikuta yksilön arvovaltaan. Asiakaskohtaamisessa osapuolet ovat myös varsin samanarvoisia. Suomi sijoittuu tutkimustuloksissa matalan valtaetäisyyden kulttuuriksi, kun taas esimerkiksi Venäjällä, Itä-Aasiassa kuten Filippiineillä sekä Etelä-Amerikassa valtaetäisyys on tavallisesti korkea. (Hofstede 201, 9; Hofstede ym. 2010, 57–59; Nieminen 2014, 44.)

### 3.3 Epävarmuuden välttäminen

Epävarmuuden välttäminen kertoo kulttuurin sietokyvystä ja asenteista muutoksille ja epätavallisille olosuhteille. Korkeasti epävarmuutta välttävässä kulttuureissa koetaan keskimääräistä enemmän stressiä, erilaisuus ja yllättävät tilanteet nähdään uhkana, kun taas epävarmuutta vähemmän välttävässä kulttuureissa eletään niin sanotusti päivä kerrallaan, itselle epätavalliset asiat ja tilanteet eivät välttämättä ole uhkaavia ja stressitaso on matalampi. (Hofstede 2011, 10.)

Suomessa epävarmuutta vältetään keskitasoisesti. Erityisen vähän epävarmuutta vältetään Itä-Aasiassa, kuten Vietnamissa ja Kiinassa, ja erityisen paljon taas esimerkiksi Venäjällä, Etelä-Euroopassa ja Etelä-Amerikassa. (Hofstede ym. 2010, 192–194.)

### 3.4 Aikakäsitys

Suomessa aika käsitetään varsin **monokronisesti**, eli yksiaikaisesti: tehtävät tehdään kronologisessa järjestyksessä, asiakkaat palvelevat tulojärjestyksessä yksi kerrallaan, ja aika on kallisarvoista (Nieminen 2014, 52). Hallin havaintojen mukaan myös täsmällisyys ja määräaikojen noudattaminen on tärkeää, eikä tehdyistä suunnitelmista juurikaan poiketa (Kaufman-Scarborough 2003, 91). Tällainen aikakäsitys näkyikin usein suomalaisten keskuudessa: suomalainen saapuu usein paikalle juuri sovittuna aikana, pitää kiinni sovituksista ja aikatauluttaa tehtävänsä kalenteriin.

Toisaalla maailmassa, kuten esimerkiksi Etelä-Euroopassa, aikakäsitys on taas **polykroninen**, eli moniaikainen: määräajat eivät ole ehdottomia ja asioita voidaan tehdä samanaikaisesti (Nieminen 2014, 52–53). Hallin mukaan ihmissuhteet ovat merkittäviä, joten keskeytyksiä tapahtuu helpommin ja aiemmat suunnitelmat saattavat usein muuttua, jos vastaan tulee jotakin merkittävämpää (Kaufman-Scarborough 2003, 91). Suomalaiselle tämä ero aikakäsityksessä korostuu usein esimerkiksi monikulttuurisissa tapaamisissa, joissa osa saapuu paikalle huoletta tovin myöhässä.

### 3.5 Sopimusasiakkuus ja neuvottelukulttuuri

Sopimuksenteko asiakkaan ja yrityksen välillä on keskeinen osa SATOn liiketoimintaa. Asuntoon muuttava asiakas saa allekirjoitettavakseen asuinhuoneiston vuokrasopimuksen, jonka ohessa on huoneenvuokralaki. Vaikka sopimus Suomessa nähdään varsin suoraviivaisesti niin, että nimi paperissa on kokonaisvaltainen suostumus kaikkiin sopimuksen ehtoihin, näin ei kaikissa kulttuureissa sopimusasioita käsitellä.

Kulttuurierojen havaitsemista tässä yhteydessä tukevat tutkija Edward T. Hallin määritelmät **matalan ja korkean kontekstin kulttuureista**, joita voidaan kutsua myös asia- ja suhdekeskeisen viestinnän kulttuureiksi. Suomessa viestintä ja palvelu on useimmiten asiakeskeistä, eli matalakontekstista. (Nieminen 2014, 35–36.) Gudykunstin ja Ting-Toomeyn mukaan (1988, teoksessa Nishimura, Nevgi & Tella 2008) matalan kontekstin eli asiakeskeisen viestinnän kulttuureissa kommunikaatio on suoranaista ja mutkatonta; mitään ei jätetä tulkinnan varaan, vaan asiat mainitaan niin kuin ne ovat.

Korkean kontekstin, eli suhdekeskeisen viestinnän kulttuureissa keskitytään taas enemmän yleiseen tunnelmaan ja asiakassuhteen muodostamiseen sekä sen ylläpitoon. Myös kielteisiä ilmaisuja saatetaan välttää. (Nieminen 2014, 35.) Gudykunstin ja Ting-Toomeyn mukaan (1988, teoksessa Nishimura ym. 2008) epäsuoruus keskustelussa on tavallista, ja harmonian säilyttäminen tärkeää.

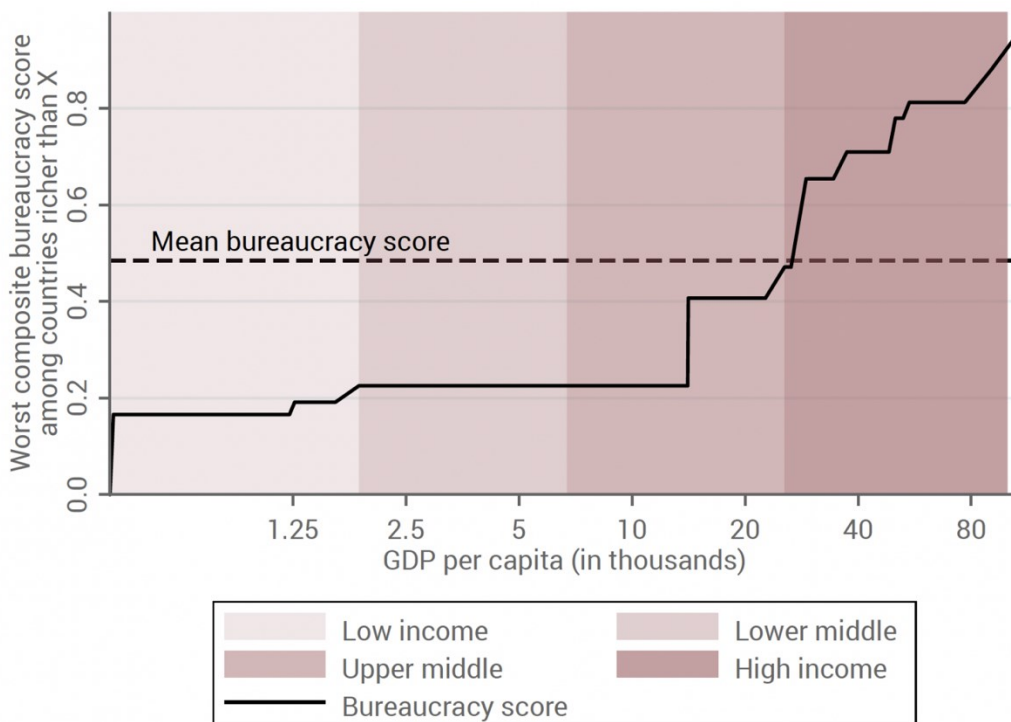
Eri kulttuureissa myös itse sopimuksen muodolla on merkitystä. Salacuse (1999, teoksessa Kuusisto 2017, 20–24) on määritellyt kulttuurilliset vaikutteet neuvottelussa, ja yksi niistä on sopimuksen muoto. Tietyistä, kuten suomalaisesta kulttuureista tulevat saattavat odottaa sopimuksen olevan mahdollisimman yksityiskohtainen, kaikki mahdolliset riskiseikat huomioon ottava, kun taas toisille tärkeämpää on, että sopimus asettaa vain yleiset raamit, ja mahdolliset jatkossa tapahtuvat muutokset voidaan neuvotella suhteilla. Esimerkiksi suomalaiset suosivat tutkimusaineiston perusteella mahdollisimman yksityiskohtaista, pääasioista yksityiskohtiin etenevää sopimusta. (Kuusisto 2017, 20–24.)

Suomessa, kuten monessa muussa länsimaalaisessa kulttuurissa sopimus nähdään neuvottelun päätöksenä, kun taas suhdekeskeisissä kulttuureissa sopimus nähdään usein suhteen avaajana ja sen hetken neuvottelujen parhaana lopputulemana, jota voidaan olosuhteiden muuttuessa tarvittaessa muokata (Global Business Culture 2023).

### 3.6 Byrokratian merkitys

Erityisesti sopimuksenteko- ja ristiriitatilanteissa korostuu myös byrokratia ja sen merkitys Suomessa. Byrokratialla tarkoitetaan erilaisia protokollia ja organisaatioita, joiden mukaan tehdään erilaisia toimia (Suomen Juristit Oy 2016).

Byrokratian kehittyneisyys ja sitä myöten sen ymmärtäminen on usein korkeimmillaan korkean ansion valtioissa, kuten Suomessa. Mitä matalampi tulotaso ja bruttokansantuote valtiossa on, sitä matalampaa on myös byrokratia. (Xu, Old, Burgess & Khan 2022.)



Kuva 6. Byrokratian määrä valtioissa bruttokansantuotteeseen verrattuna (Xu ym. 2022)

Byrokratiassa ominaista on korostaa, että toimenpiteet mukailevat sääntöjä tasapuolisesti kaikille (Suomen Juristit Oy 2016). Tämä korostuu esimerkiksi juuri SATOn vuokrasopimuksissa ja protokollissa, joilla ristiriitatilanteita käsitellään. Koska byrokratian tunnettuus sekä hyväksyntä on kuitenkin eri puolilla maailmaa erilaista, on ymmärrettävää, että esimerkiksi kehittyvästä maasta Suomeen muuttavalle toimintamallimme tuntuvat turhauttavilta ja epätavallisilta, eivätkä kovin ihmisläheisiltä. Meille taas protokollien, sääntöjen ja ohjeiden puutteellisuus aiheuttaisi helposti kenties turvattomuuden tunnetta.

### **3.7 Muita tuotoksessa esiintyviä kulttuurieroja**

Opinnäytetyön tuotoksessa käsitellään kulttuurieroja myös esimerkkitalanteiden avulla. Käsitelyssä ovat henkilökohtainen palvelu ja nimien käyttö, kieltävät vastaukset, aktiivinen kuuntelu sekä tinkiminen.

#### **3.7.1 Henkilökohtainen palvelu ja nimien käyttö**

Nimien käyttö suomalaisessa palvelukulttuurissa ei ole epätavallista, mutta ei myöskään erityisen korostunutta yleisen asiakeskeisyytemme vuoksi. Useimmiten myyjät kuitenkin käyttävät nimikylttiä, ja puhelimeen vastataan vähintään yrityksen nimellä sekä omalla etunimellä.

Erityisen yksilökeskeisissä kulttuureissa, kuten Yhdysvalloissa, nimien käyttö palvelutilanteessa on kuitenkin hyvä työkalu henkilökohtaisen palvelukokemuksen saavuttamiseksi (Nieminen 2014, 68–69). Suhdekeskeisissä kulttuureissa keskustelun tuttavallisuus taas voi kytkeytyä asiakassuhteen vahvistamisen haluun, ja epävarmuutta korkeasti välttävän kulttuurin edustaja voi kokea hyvän palvelutilanteen turvallisena ja kysyä työntekijän nimeä tulevaisuutta ajatellen.

#### **3.7.2 Kieltävät vastaukset**

Suomessa negatiivistenkin asioiden esittäminen suoraan on varsin normaalia ja odotettavaa. Erityisesti suhdekeskeisissä kulttuureissa, joissa aiemminkin mainittu hyvän ihmissuhteen ylläpito on tärkeää, tällainen suorasanaisuus saatetaan kuitenkin nähdä jopa loukkaavana. (Nieminen 2014, 57.)

Tilanteissa, joissa kieltävän vastauksen antamatta jättäminen ei ole vaihtoehto, on työntekijän hyvä pohtia, olisiko tilanteessa mahdollista antaa asiakkaalle muita vaihtoehtoja. Esimerkiksi tilanteessa, jossa SATO:ltä asuntoa etsivä asiakas ei löydä tällä hetkellä kriteereitään vastaavaa asuntoa, voidaan kieltävän vastauksen jälkeen antaa vinkki asiakkaalle hakuvahdin käyttöönotosta, jotta hän saa ilmoituksen, kun kriteereitä vastaavia asuntoja vapautuu.

#### **3.7.3 Aktiivinen kuuntelu**

Suomalaiselle hiljaisuus on tuttu käsite, joka usein nähdään positiivisena keskuudessamme. Nieminen (2014, 66) mainitsee suomalaiselle ominaiseksi sen, että puhujaa kuunnellaan ilman keskeytyksiä loppuun asti. Tämä ei kuitenkaan ole niin tavallista, kuin voisimme ajatella. Moni suomalainen on varmasti ulkomaalaisilta kuullut ihmettelyä hiljaisuudestamme ja suoranaisesta ujoudestamme.

Monessa muussa kulttuurissa, kuten esimerkiksi Etelä-Euroopassa, hiljaisuus voi antaa kuuntelijasta välinpitämättömän ja tylyn kuvan (Nieminen 2014, 66). Tällaisessa kulttuurissa aktiivinen osallistuminen keskusteluun osoittaa, että toinen osapuoli kuuntelee. Kuuntelija käyttää täytesanoja, ottaa välipuheenvuoroja myös itselleen tai puhuu tarvittaessa yhtäaikaistekin toisen osapuolen kanssa. (Nieminen 2014, 100.)

#### **3.7.4 Tinkiminen**

Tinkiminen ei ole etenkin suomalaisessa asuntoliiketoiminnassa kovin tavanomaista, lukuun ottamatta reklamaatioihin pohjautuvia perusteltuja hinnanalennuksia. Tinkiminen on Niemisen (2014, 190) mukaan kuitenkin joissain maissa täysin tavallista, jopa oletettua: palvelun tai tuotteen ilmoitettu hinta nähdään tarjouksena, josta neuvottelu voi alkaa.

Tinkimisen puutteellisuus voi siis tulla monelle ulkomaalaiselle yllätyksenä. Tilanteesta tekee ongelmallisemman myös, mikäli suoran kieltävän vastauksen saaminen ei ole asiakkaalle kulttuurillisesti ominaista. Tinkimistilanteessa SATOlla työntekijän on hyvä korostaa hinnan ehdottomuuden sijaan esimerkiksi hintaan sisältyviä asiakasetuja lisätäkseen ostopäätöksen houkuttelevuutta.

## 4 Perehdytysoppaan kehittäminen

Opas on kehitetty osin samanaikaisesti raportin tietoperustan keräämisen ohella – perehdytysopas siis käsittää kokonaisuudessaan lähes kaiken tietoperustan, jota opinnäytetyötä varten on kerätty, mutta se on tuotu oppaassa esille helposti lähestyttävällä tavalla, välttämällä liikaa teoreettisuutta ja antamalla konkreettisia toimintaehdotuksia.

### 4.1 Tavoite ja toiminnallisen työn eteneminen

Tavoitteenani on kehittää SATOn strategiaa tarjota ihmisläheistä palvelua kaikille asiakkaille, ja ennen kaikkea auttaa henkilöstöä ymmärtämään ihmisiä erilaisista taustoista. Työ alkoi tiedonkeruusta, jossa rajasin kaikista tärkeimmät kulttuurilliset erot ja havainnot suomalaiskulttuuriin verraten tarpeeksi ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Päätöksenteossa hyödynsin erityisesti omiani sekä SATOn asiakaspalvelun kokemuksia jokapäiväisissä monikulttuurisissa kohtaamisissa.

Perehdytysopas tukee SATOn vuosien 2023–2026 vastuullisuusohjelman tavoitetta edistää yhteisöjen hyvinvointia parantamalla tietoutta monimuotoisuudesta sekä kohottamalla yhdenvertaisuutta (SATO 2022a, 14).

Varmistuakseni siitä, että tuotos on yhtenäinen SATOn muun perehdytysmateriaalin kanssa, aloitin tietoperustan keräämisen ohella oppaan suunnittelun yhdessä asiakaspalvelupäällikön ja HR:n edustajan kanssa. Tarkastelin tuotoksen laadukkuutta välitapaamisilla toimeksiantajan kanssa, ja kävin aiheesta aktiivista keskustelua SATOn henkilöstön kanssa.

Lopuksi hyväksytin valmiin oppaan toimeksiantajalla, jonka jälkeen viimeistelin koko opinnäytetyön julkaisukelpoiseksi. Opas on tarkoitus ottaa käyttöön SATOn perehdytysmateriaalissa lähitulevaisuudessa.

### 4.2 Lähtötilanne ja kohderyhmä

Alun perin perehdytysoppaan oli tarkoitus tulla vain asiakaspalveluhenkilöstön materiaaliksi, mutta toimeksiantajan toiveesta materiaalia tullaan käyttämään yrityksessä laajemmin kaikkien asiakastyötä tekevien perehdytyksessä. Otin toiveen huomioon erityisesti sanavalinnoissa SATOn henkilöstöstä.

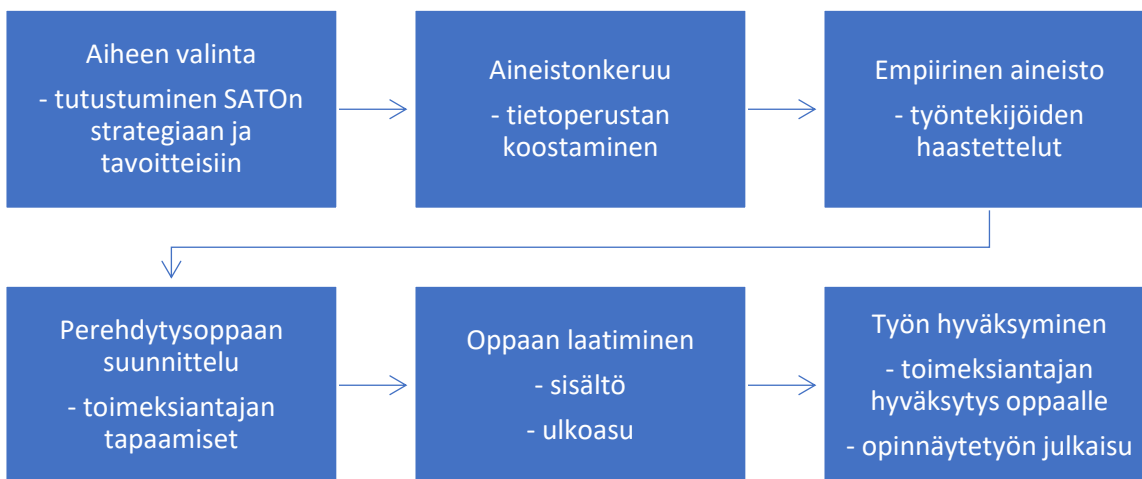
Ennen oppaan kehittämistä kokemus monikulttuurisista asiakaskohtaamisista on ollut SATOn työntekijän henkilökohtaisten kokemusten, kuten oman kulttuuritaustan, ihmissuhteiden tai aiemmin opitun varassa, sillä tarjolla ei ole ollut varsinaista perehdytysmateriaalia, joka keskittyisi monikulttuuriin asiakaskohtaamisiin ja kulttuurieroihin. Kokeneelle työntekijälle tällaiset kohtaamiset ovat kuitenkin olleet arkipäiväisiä, minkä vuoksi kehittämäni oppaan on tarkoitus olla apuna jokaiselle

asiakasrajapinnan työntekijälle ymmärtämään näitä tilanteita jo ennalta, ei vasta niiden tapahduttua.

Vuoden 2022 lopussa SATOlla oli 325 työntekijää (SATO 2022, 3). Osa työntekijöistä on asiakkaiden kanssa tekemisissä päivittäin, osa hieman vähemmän. Eniten asiakkaita työssä kohtaavat SATO:n talomestarit, asiakaspalvelijat, asuntoesittelijät, myyntineuvottelijat, palvelupäälliköt sekä asuminen neuvotat. He kaikki ovatkin tämän perehdytysoppaan ensisijainen kohderyhmä.

Koska suuri osa asiakaskohtaamisista tapahtuu digitaalisten kanavien kautta tai puhelimitse, tein oppaassa pieniä rajauksia konkreettisiin toimintaehdotuksiin. En käsitellyt esimerkiksi kehonkieltä tai ilmeitä, sillä ne eivät ole keskeisessä asemassa valtaosan jokapäiväisessä työssä.

### 4.3 Aineistonkeruu, suunnittelu ja toteutus



Kuva 7. Perehdytysoppaan suunnittelu prosessi

Kuva 7 on tiivistelmä koko toiminnallisen työn prosessista. Aloitin tuotoksen kehittämisen tutustumalla SATO:n viimeisimpään vuosikertomukseen, seuraavien vuosien tavoitteisiin sekä olemassa olevaan perehdytysmateriaaliin. Näiden pohjalta havaitsin, että opas monikulttuurisiin asiakaskohtaamisiin on puuttuva, mutta tarvittava osa yrityksen työntekijöiden perehdyttämistä.

Keräsin aineiston opinnäytetyöhön eri kirjallisuuden lähteistä, jotka käsittelevät asiakastyötä sekä liiketoimintaa monikulttuurisessa ympäristössä. Tutkimusaineistoa hyödynsin erityisesti Geert

Hofstedelta sekä Edward T. Hallilta. Laadin taustan maahanmuuton nykytilanteesta Suomessa Tilastokeskuksen ja maahanmuuttoviraston vuoden 2022 ja 2023 tilastoista.

Aineistonkeruuprosessin aikana minun täytyi tiivistää ja rajata tietoperustan määrää jonkin verran. Kulttuuri on äärimmäisen laaja konsepti, minkä vuoksi en voinut hyödyntää aivan kaikkea löytämäni tietoa välttääkseni liian suuren ja puuduttavan opuksen luomista. Hyödynsin tiivistyksessä paljon omia kokemuksiani valitsemalla itselleni eniten esiin tulleita kulttuurieroja ja tilanteita, sekä suurimpia eroja suomalaiskulttuuriin verrattuna.

Koska kulttuurieroja voidaan havaita jokapäiväisissä asiakaskohtaamisissa ja oppiminen on usein tehokkainta kokemuksen kautta, haastattelin myös yrityksen työntekijöitä heidän kohtaamistansa kulttuurieroista. Keräsin kertomukset perehdytysoppaan loppuosuuteen anonymisti.

Aloitin perehdytysoppaan koostamisen tapaamisella SATOn asiakaspalvelupäällikön ja HR:n edustajan kanssa. Tässä vaiheessa keräsin myös toimeksiantajan toiveet oppaan kohderyhmästä sekä ulkoasusta. Päädyimme PDF-muodossa ladattavaan Powerpoint-esitykseen. Ulkoasun suunnittelun avulla sain tuotoksen vastaamaan SATOn aiempaa perehdytysmateriaalia. Konsultoin myös asiakaspalvelupäällikön kautta viestinnän edustajaa, jolta sain tiedoksi esimerkiksi SATOn nimen virallisen kirjoitusasun.

Aluksi
Monikulttuurisuus Suomessa Näkyvä ja näkymätön kulttuuri Kulttuurierojen luokitteluja <i>Valtaetäisyys</i> <i>Yksilöllisyys-yhteisöllisyys</i> <i>Esimerkki: Intia</i> <i>Epävarmuuden välttäminen</i> <i>Aikakäsitys</i> <i>Esimerkki: Irak</i>
Viestinnän merkitys Neuvottelu ja sopimus <i>Case 1: Vuokrasopimus</i> Henkilökohtainen palvelu ja nimen käyttö <i>Case 2: Mikä on nimesi?</i> Aktiivinen kuuntelu <i>Case 3: Oletko siellä?</i>
Satolaisten kokemaa

Kuva 8. Perehdytysoppaan sisällysluettelo

Kun sain laadittua tuotokselle raamit ja pohjan ulkoasulle, laadin itse perehdytysoppaan hyödyntäen sekä aiemmin keräämääni tietoperustaa että työntekijöiden haastatteluita. Jaoin oppaan neljään osa-alueeseen, kuten sisällysluettelosta käy ilmi (kuva 8). Alkusanoissa selvensin oppaan yhteyden SATOn tulevien vuosien vastuullisuusohjelmaan sekä korostin oppaan tavoitetta olla ajatuksia herättävä, ei stereotyyppioita luova. Seuraavaan osuuteen koostin suuren osan tietoperustasta teoreettisemmaksi paketiksi, joka auttaa lukijaa ymmärtämään aiheen ajankohtaisuutta ja kulttuurieroja esimerkiksi Country comparison -työkalun avulla. Kolmannessa osuudessa käsitteelin kulttuurieroja todellisia asiakastilanteita apuna käyttäen, ja viimeiseen osuuteen koostin työntekijöiden omia kokemuksia ja vinkkejä kulttuurienvälisestä kanssakäynnistä.

## 5 Johtopäätökset

Perehdytysopas on ajankohtainen, kuten luvun 1.3 katsaus maahanmuutosta Suomeen osoittaa. Toimeksiantajayrityksen tulevien vuosien monimuotoisuustavoitteiden kannalta se on myös strategiaa tukeva.

Vuonna 2022 SATO päivitti strategiaansa myymällä osan vuokra-asunnoistaan Suomessa. SATO keskittääkin toimintansa nykyään Suomen suurimpiin kaupunkeihin: pääkaupunkiseudulle, Turkuun ja Tampereelle. (SATO 2022b, 5.) Tämä vaikuttaa myös olennaisesti tuotoksen hyödynnettävyyteen, sillä Tilastokeskuksen (2022) mukaan suuri osa maahanmuutosta Suomessa on keskittynyt juuri Uudenmaan alueelle.

Loppukeskustelussa asiakaspalvelupäällikön ja HR:n edustajan kanssa sain tuotoksesta positiivista palautetta. Heidän mukaansa tuotos on ehdottomasti hyödyllinen ja ajatuksia herättävä niin kokeneemmalle kuin uudellekin työntekijälle. Palautteen pohjalta johtopäätökseni onkin, että opinäytetyön tuotos on onnistunut.

### 5.1 Kehitysehdotukset

Työni kattaa monta kulttuurierojen osa-aluetta ja antaa konkreettisia vinkkejä asiakastyötä tekeville tilanteisiin, joissa kulttuurieroja havaitaan. Kulttuuri on kuitenkin alati kehittyvää, ja jatkoa ajatellen olisikin hienoa, että opasta päivitetäisiin ja kehitettäisiin etenkin muuttoliikkeen tulevaisuuden kehitys huomioiden.

Saimme myös toimeksiantajan kanssa oppaan tekoprosessin aikana ideoita kehittää SATOn kommunikaatiota asiakkaiden kanssa kulttuurierot huomioon ottaen. Ajatuksena on esimerkiksi kehittää vuokrasopimuksen sähköisen allekirjoituksen automaattiviestintää korostamaan dokumentin virallisuutta ja sopimuksen merkitystä.

Eryisesti hyvin erilaisista valtioista Suomeen saapuville olisi hyvä myös olla saatavilla konkreettisia suomalaisessa asunnossa asumiseen liittyviä ohjeita heidän omalla kielellään, jotka olisivat helposti verkkosivuilta tai kodinkansiosta löydettävissä.

### 5.2 Oman oppimisen pohdinta

Olen oppinut tiedonhakuprosessini varrella paljon uutta eri kulttuureista ja oivaltanut lisää myös omasta kulttuuristani ja siitä, miten vahvasti ja tiedostamattomasti kulttuuritaustani vaikuttaa ajatuksiini ja toimintaani. On ollut ilo saada jakaa oppimaani kollegoilleni ja näin parantaa SATOn asiakaskokemusta entisestään, tuli asiakkaamme sitten mistä taustasta tahansa.

Tiedostan, että keräämäni materiaali on vain pintaraapaisu kaikkeen siihen, mitä kulttuuri voi pitää sisällään. Tämän vuoksi esimerkiksi osa Hofsteden ulottuvuuksista on jätetty pois tästä opinnäytetyöstä, jotta henkilöstölle jaettava materiaali olisi helpommin omaksuttavaa ja sisällöltään tarpeeksi kevyttä, mutta kuitenkin tarpeeksi teoreettista havaintojen tukemiseksi. Opin siis itse aineistonkeruuprosessin aikana paljon tuotosta enemmän, mutta valitettavasti kaiken tiedon jakaminen ei olisi ollut työn lopputuloksen kannalta järkevää.

Halusin myös vahvasti välttää erinäisten negatiivisten stereotyyppien vahvistamista, minkä vuoksi pyrin korostamaan kulttuurierojen esiintyvyyttä pehmein sanavalinnoin. Aineistonkeruussa minulle oli myös tärkeää välttää kiistanalaisia kulttuurillisia taipumuksia, kuten esimerkiksi sukupuolten välistä epätasa-arvoa. Tein tietoisien päätösten jättää nämä havainnot tuotoksesta ja tietoperustasta pois negatiivisten stereotyyppien välttämiseksi, vaikka materiaalina tämä olisi voinutkin olla oppaan lukijalle hyödyllistä. Kulttuurierojen ohella opin siis itse paljon myös kulttuurisesta sensitiivisyydestä.

## Lähteet

British Columbia Council for International Education 2020. The Cultural Iceberg. Luettavissa: <https://bccie.bc.ca/wp-content/uploads/2020/09/cultural-iceberg.pdf>. Luettu: 15.10.2023.

Global Business Culture 2023. Cultural attitudes to contracts. Luettavissa: <https://www.globalbusinessculture.com/events/cultural-attitudes-to-contracts/>. Luettu: 29.9.2023.

Gudykunst, W. B. 2003. Cross-Cultural and Intercultural Communication. Sage Publications, Inc. Kalifornia.

Hofstede, G. 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture. Luettavissa: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>. Luettu: 11.11.2023.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. 2010. Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. 3. uudistettu painos. McGraw Hill. New York. E-kirja. Luettu: 12.10.2023.

Kaufman-Scarborough, C. 2003. Two perspectives on the Tyranny of Time: Polychronicity and Monochronicity as depicted in Cast Away. The Journal of American Culture, 26, 1, s. 87–95.

Kansalaisopistojen liitto 2018. Monikulttuurisuuden kohtaaminen kansalaisopistoissa -koulutusmateriaali 2018. Luettavissa: <https://peda.net/kol/foorumi/m/mkk>. Luettu: 10.10.2023.

Kuusisto, S. 2017. Kulttuurierot neuvottelussa – Suomalaiset yritykset Brasiliassa. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, markkinointi. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/54452/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201706132835.pdf>. Luettu: 10.10.2023.

Kämäräinen, H. s.a. Monikulttuurisuus 0,5 ov. Luettavissa: <https://peda.net/yksityiskoulut/rovala-opisto/m/henna/km/k4ktj5mrv/l4:file/download/41b3aa551e08d6b5816ec365210195b212621023/Monikulttuurisuus.pdf>. Luettu: 21.11.2023.

Maahanmuuttovirasto 2023a. Oleskelulupa. Luettavissa: <https://tilastot.migri.fi/index.html#decisions/21205?start=624&end=635>. Luettu: 10.10.2023.

Maahanmuuttovirasto 2023b. EU-kansalaisen rekisteröinti. Luettavissa: <https://tilastot.migri.fi/index.html#decisions/23340/63?start=624&end=635>. Luettu: 10.10.2023.

Nieminen, M. 2014. Monikulttuurinen asiakastyö. Tietosanoma. Helsinki.

Nishimura, S., Nevgi, A. & Tella, S. 2008. Communication style and cultural features in high/low context communication cultures: A case study of Finland, Japan and India. Teoksessa Kallioniemi, A. (toim.). Uudistuva ja kehittyvä ainedidaktiikka: Ainedidaktinen symposiumi, s. 783–796. Helsingin yliopisto. Helsinki.

Riccardi, P. 21.10.2014. Cross cultural communication. Pellegrino Riccardi. TEDxBergen. Video. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=YMyofREc5Jk>. Katsottu: 1.11.2023.

SATO 2022a. SATOn vastuullisuusraportti 2022. Luettavissa: [https://assets.ctfassets.net/z7ety0aygnfq/4DobjTm1iej4GSwwBdHK7K/23621cf7cb09857d5b70229b15445234/SATOn\\_Vastuullisuusraportti\\_2022.pdf](https://assets.ctfassets.net/z7ety0aygnfq/4DobjTm1iej4GSwwBdHK7K/23621cf7cb09857d5b70229b15445234/SATOn_Vastuullisuusraportti_2022.pdf). Luettu: 7.11.2023.

SATO 2022b. Saton vuosikertomus 2022. Helsinki. Luettavissa: <https://ml-eu.globenews-wire.com/Resource/Download/36210a7a-ff47-4a8a-a62d-305376e9668c>. Luettu: 7.11.2023.

SATO 2023. Liiketoiminta. Luettavissa: <https://www.sato.fi/fi/sato-yritys/liiketoiminta>. Luettu: 14.9.2023.

Saukkonen, P. 2013. Erilaisuuksien Suomi. Vähemmistö- ja kotouttamispolitiikan vaihtoehdot. Gaudeamus. Helsinki.

Sommers, S. 5.5.2015. Why do we stereotype? Video. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=0sBqCL9FoQs>. Katsottu: 15.11.2023.

Suomen Juristit Oy 2016. Mitä on byrokratia? Luettavissa: <https://laki24.fi/mita-on-byrokratia/>. Luettu: 15.11.2023.

The Culture Factor Group 16.10.2023. Country Comparison Tool. Elektroninen tietoaisteisto. Luettavissa: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>. Luettu: 20.11.2023.

The Culture Factor Group 2023. Frequently asked questions. Luettavissa: <https://www.hofstede-insights.com/frequently-asked-questions#whydidyouchangethenameofthemasdimensionfrommasculinitytomotivationtowardsachievementandsuccess>. Luettu: 28.11.2023.

Tieteen termipankki 2023. Kasvatustieteet: stereotypia. Luettavissa: <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:stereotypia>. Luettu: 28.11.2023.

Tilastokeskus 2022. Ulkomaalaistaustaiset. Luettavissa: <https://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa/ulkomaalaistaustaiset.html>. Luettu: 10.10.2023.

United Language Group s.a. Communicating in High Context vs. Low Context Cultures. Luettavissa: <https://www.unitedlanguagegroup.com/blog/communicating-high-context-vs-low-context-cultures>. Luettu: 20.11.2023.

Xu, G., Old, J., Burgess, R., Khan, A. & Besley, T. 8.11.2022. Bureaucracy and development. VoxEU. Luettavissa: <https://cepr.org/voxeu/columns/bureaucracy-and-development>. Luettu: 15.11.2023.

Yle 2018. Kyllä, olemme itsekeskeisiä, mutta emme omasta syystämme. Luettavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2018/05/30/kylla-olemme-itsekeskeisia-mutta-emme-omasta-syystamme>. Luettu: 1.11.2023.

## Liitteet

### Liite 1. Monikulttuuriset asiakaskohtaukset: opas kulttuurienvälisiin kohtauksiin SATOn asiakastyössä



Opas kulttuurienvälisiin kohtauksiin SATOn asiakastyössä

## SISÄLLYSLUETTELO

### Aluksi

#### Monikulttuurisuus Suomessa

#### Näkyvä ja näkymätön kulttuuri

#### Kulttuurierojen luokitteluja

##### *Valtaetäisyys*

##### *Yksilöllisyys-yhteisöllisyys*

##### *Esimerkki: Intia*

##### *Epävarmuuden välttäminen*

##### *Aikakäsitys*

##### *Esimerkki: Irak*

#### Viestinnän merkitys

#### Neuvottelu ja sopimus

##### *Case 1: Vuokrasopimus*

#### Henkilökohtainen palvelu ja nimen käyttö

##### *Case 2: Mikä on nimesi?*

#### Aktiivinen kuuntelu

##### *Case 3: Oletko siellä?*

#### Satolaisten kokemaa



## ALUKSI

Tämän oppaan tarkoitus on tukea SATOn vastuullisuusohjelman moninimuoitaisuustavoitetta sekä auttaa kaikkia SATOlaisia kehittymään kulttuurienvälisessä viestinnässä.

Kulttuuri elää ja muuttuu ajan saatossa. Tämän vuoksi oppaassa hyödynnetty teoria on katsottu olevan varsin pitkäaikaisesti pätevää kulttuurillista dataa.

On tärkeää mainita, että opas toimii erilaisuuden ymmärtämisen ja oppimisen ohjenuorana. Kulttuurintutkimus kannustaa uteliaisuuteen, ei stereotyyppien muodostamiseen.

Muistetaanhan siis arvomme: **ihminen ihmiselle**. Olemme kaikki yksilöitä, mutta erilaisten lähtökohtien ja tapojen ymmärtäminen auttaa meitä sukeltamaan asukkaan mielen maisemaan ja näin myös toteuttamaan entistä paremman asiakaskokemuksen.

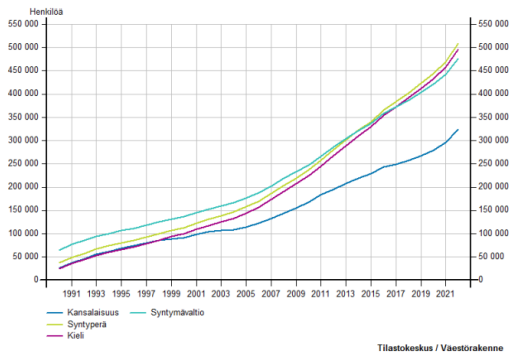
29.11.2023



## MONIKULTTUURISUUS SUOMESSA

- Vuonna 2022 väestöstä **9%** ulkomaalaistaustaisia, maahanmuutto kasvavaa
- Yli puolet ulkomaalaistaustaisista asuvat Uudellamaalla
- Suurimmat taustavaltiot **entinen Neuvostoliitto (Venäjä), Viro, Irak ja Somalia**

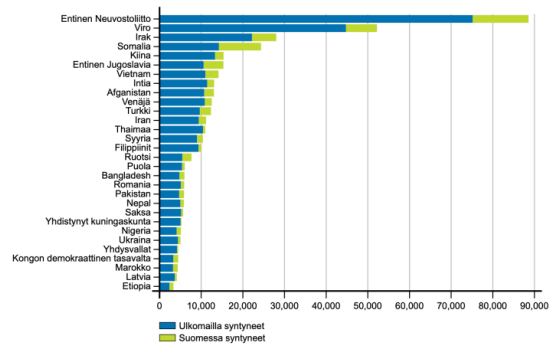
Ulkom. kansalaiset, ulkomaalaistaustaiset, vieraskieliset ja ulkom. syntyneet 1990-2022



Kuva 1. Maahanmuuton kehitys (Tilastokeskus 2022)

29.11.2023

Suurimmat ulkomaalaistaustaisten taustamaaryhmät 2022

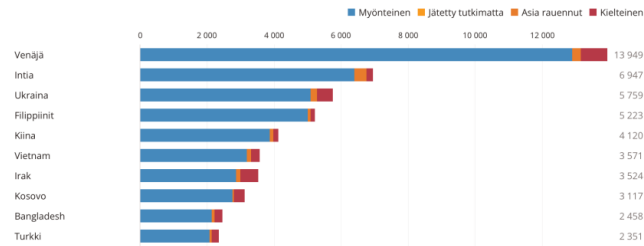


Kuva 2. Suurimmat ulkomaalaistaustaisten taustamaaryhmät (Tilastokeskus 2022)

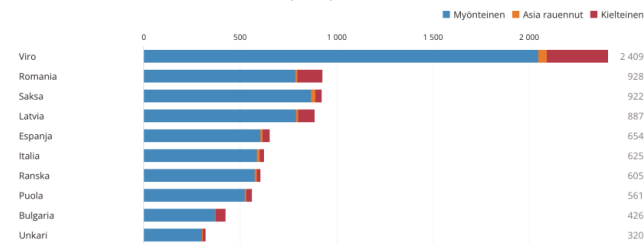
29.11.2023

# MONIKULTTUURISUUS SUOMESSA

- Viimeaikaista muuttoliikettä voidaan havainnoida rekisteröidyn oleskelun sekä myönnettyjen oleskelulupien avulla
- Huomattavaa, että intialaisten, romanialaisten sekä kaakkois-aasialaisten maahanmuutto lisääntynyt
- Ukrainalaisten maahanmuuton kasvu liitännäistä **tilapäiseen suojeluasemaan**



Kuva 3. Myönnetty oleskeluluvat Suomeen 2022 (Maahanmuuttovirasto 2023)



Kuva 4. EU-kansalaisten rekisteröinnit Suomeen 2022 (Maahanmuuttovirasto 2023)

29.11.2023

## NÄKYVÄ JA NÄKYMÄTÖN KULTTUURI

### Miksi kulttuurieroihin tutustuminen on tärkeää?

Yksinkertaisesti, koska kulttuuri on suurilta osin näkymätöntä, mutta suuresti ihmistä ohjailevaa; niinkin paljon, ettemme välttämättä tunnista edes omia syvimpiä kulttuurillisia taipumuksiamme. Ymmärrystä kulttuurin moninaisuudesta tukee jäävuorimalli. Valtaosa kulttuurista on niin sanotusti pinnan alla.

### Näkyvä kulttuuri

pukeutuminen  
kieli  
ruokakulttuuri musiikki ja viihde

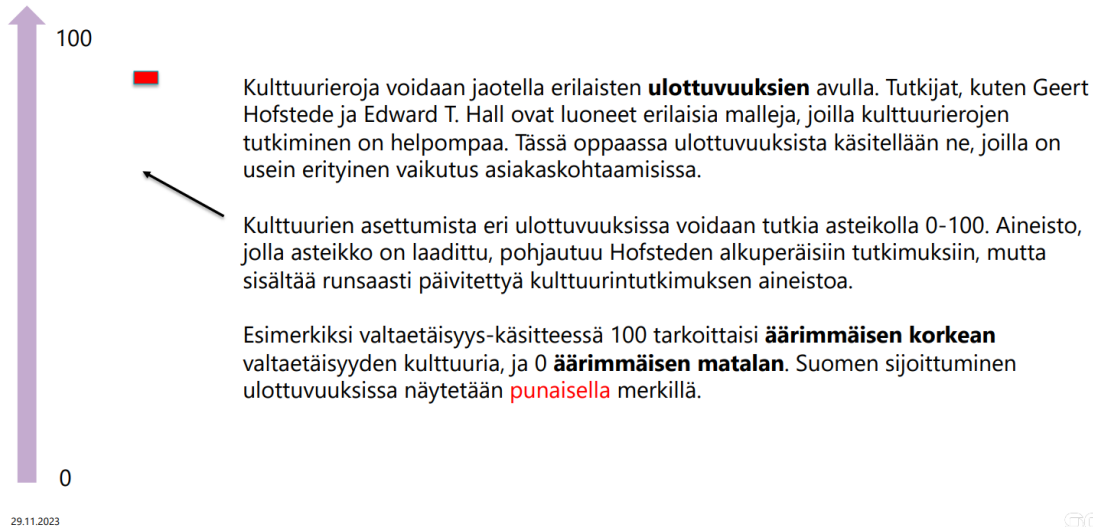
### Vaikeasti havaittava kulttuuri

äänensävy ilmeet ja eleet kehonkieli  
keskustelutavat arvot kunnioitus  
aikakäsitys oikeuskäsitys  
elämänasenteet päätöksenteko  
ongelmanratkaisu

Kuva 5. Kulttuurin jäävuorimalli (mukaan British Columbia Council for International Education 2020)

29.11.2023

# KULTTUURIEROJEN LUOKITTELUA



# KULTTUURIEROJEN LUOKITTELUA

 suomalaiskulttuuri

## Valtaetäisyys

- Senioriteetin kunnioittaminen
- Arvoaseman mukainen erityiskohtelu
- **Asiakaskohtaamisissa** asiakas usein korkeammassa asemassa

- Valtaan perustuvalla asemalla pienempi painoarvo
- Eriarvoisuuden minimointi
- **Asiakaskohtaukset** ja työyhteisöt tasa-arvoisia

Suomessa ollaan totuttu varsin matalaan valtaetäisyyteen. Työyhteisöissä hierarkia ei ole korkea, sukupuolten ja eri ikien vaikutus ihmisten palvelemiseen on vähäinen.

Korkeaa valtaetäisyyttä esiintyy esimerkiksi **Venäjällä, Irakissa, Filippiineillä** ja **Romaniassa**.



29.11.2023

oabo

# KULTTUURIEROJEN LUOKITTELUA

suomalaiskulttuuri

## Yksilökeskeisyys-yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyden merkitys vaikuttaa olennaisesti toimintamalleihin ja asenteisiin. Nähdäänkö "minä" ensin, vai "me"?

Suomessa ollaan varsin yksilökeskeisiä.

Yhteisöllisyys on vahvempaa muun muassa **Bangladeshissa**, **Filippiineillä** ja **Intiassa**.

- Minäkeskeisyys ja asialähtöisyys
- Yksilön mielipide on tärkeä

### Asiakaskohtaamisissa:

- terävyys ja tilanteen hallitseva asenne tärkeää
- keskittyminen yhteen asiakkaaseen kerrallaan
- nimellä puhuttelu, **minä**-sanan käyttö – "**palaan** sinulle hetken kuluttua".



- Yhteisö- ja perhekeskeisyys – "**me**"
- Hyvän ihmisuhteen säilyttäminen tärkeää

### Asiakaskohtaamisissa:

- hillitty ja kohtelias palvelutyö
- korostetaan yritystä ja yhteisöä – **me** palaamme asiaan, mukava kuulla, että olet kiinnostunut **kodeistamme**



29.11.2023



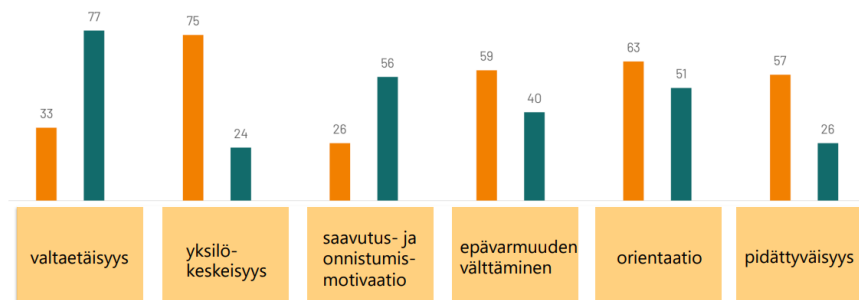
# KULTTUURIEROJEN LUOKITTELUA

## ESIMERKKI: INTIA

Finland x India x

2. suurin oleskelulupien saajien taustavaltio 2022. Kulttuurierot korostuvat etenkin **yksilökeskeisyydessä** ja **valtaetäisyydessä**.

Kulttuurieroja on helppo vertailla konkreettisesti **Country Comparison** -työkalulla.



29.11.2023

Kuva 6. Kulttuurivertailu Suomi-Intia (The Culture Factor Group 16.10.2023)

# KULTTUURIEROJEN LUOKITTELUA

suomalaiskulttuuri

## Epävarmuuden välttäminen

- Korkeampi taipumus stressiin ja tunteellisuuteen
- Eläminen vastoinkäymisiä välttäen
- Itselle epätavallinen nähdään **uhkana**
- Epätavalliset/yllättävät tilanteet otetaan vastaan huonommin



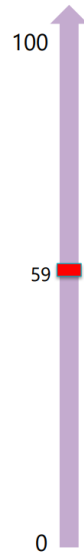
Suomessa epävarmuutta, eli toisin sanoen odottamattomia tilanteita ja muutoksia vältetään kohtuullisesti.

Epävarmuutta vältetään korkeammin esimerkiksi **Irakissa** ja **Venäjällä**.

Suhteellisen vähäistä epävarmuuden välttämistä esiintyy esimerkiksi **Kiinassa** ja **Vietnamissa**.



- Eläminen päivä kerrallaan
- Pienempi taipumus stressiin, korkeampi itsekontrolli
- Itselle epätavallinen nähdään **mielenkiintoisena**
- Epätavalliset/yllättävät tilanteet otetaan vastaan hyvin



geto

29.11.2023

# KULTTUURIEROJEN LUOKITTELUA

## Aikakäsitys

Aika ja sen käyttö on asiakastyössä merkityksellistä. Se kuitenkin nähdään eri kulttuureissa varsin eri tavoin. Toisenlaiseen aikakäsitykseen tutustuminen auttaa ymmärtämään, miksi esimerkiksi myöhästyminen on suomalaiselle pahastuttavaa.

### Yksiaikaisuus

Suomi

- Määräaikoja ja aikatauluja tulee noudattaa, täsmällisyys on merkittävää
- Suunnitelmista ei poiketa
- Aika on kallisarvoinen resurssi
- Asiat tehdään järjestyksessä, yksi kerrallaan

### Moniaikaisuus

esim.

Etelä-Eurooppa

- Määräajoista voidaan tarpeen mukaan poiketa
- Ihmissuhteet ovat suunnitelmia merkittävämpiä: keskeytykset ja suunnitelmien muutokset tavanomaisia
- Asioita voidaan tehdä samanaikaisesti tai tarpeen mukaan vaihdellen

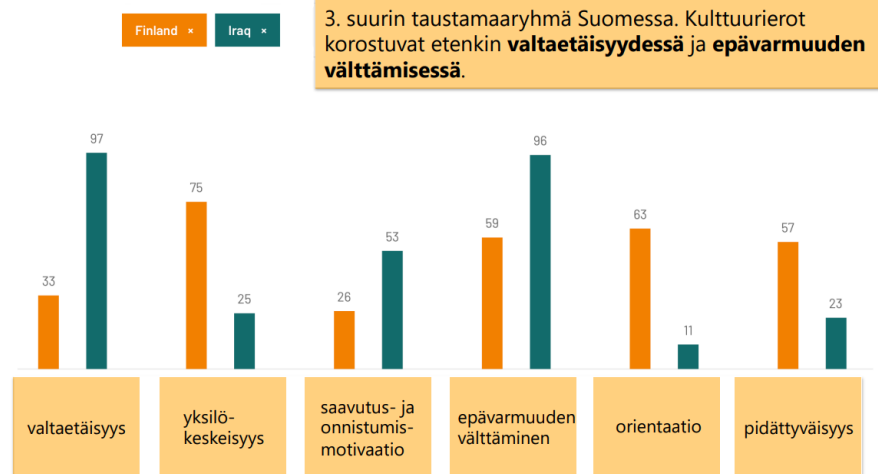
29.11.2023

geto

# KULTTUURIEROJEN LUOKITTELUA

## ESIMERKKI: IRAK

Ulottuvuuksia on enemmänkin! **Saavutus- ja onnistumismotivaatio, orientaatio ja pidättyväisyys** ovat myös tutustumisen arvoisia ulottuvuuksia.



29.11.2023

Kuva 7. Kulttuurivertailu Suomi-Irak (The Culture Factor Group 16.10.2023)

# VIESTINNÄN MERKITYS

## Asia- ja suhdekeskeinen viestintä

Suomessa viestintä on suhteellisen asiakaskeistä. Tärkeää on muun muassa:

- Suoraviivaisuus
- Informatiivisuus
- Asioiden monitulkintaisuuden välttäminen

Toisaalla viestintä keskittyy enemmän suhteisiin – **ihmisiin**:

- Harmonia: hyvän tunnelman ylläpito
- Ihmis- ja asiakassuhteiden tärkeys
- Viestintä voi olla epäsuoraa tai tulkinnanvaraista
- Kieltävän vastauksen välttäminen

29.11.2023

### Hyvä tietää!

#### Kieltävät vastaukset

*Kuinka monesti muistat viime aikoina lausuneesi sanat "valitettavasti ei"? Suomessa asioiden esittäminen suoraan on varsin normaalia.*

*Etenkin suhdekeskeisemmissä kulttuureissa suorat kiellot saatetaan nähdä jopa loukkaavina.*

*Suhdekeskeisemmän kommunikaation saavuttamiseksi asiakaspalvelija voi ilmaista ei'n antamalla esimerkiksi vaihtoehtoja: "Etsimäsi asuntoja ei valitettavasti ole tällä hetkellä vapaana, mutta voisit täyttää hakuvahdin niin saat ilmoituksen heti, kun sopiva asunto vapautuu."*



## VIESTINNÄN MERKITYS

### Neuvottelu ja sopimus

#### Suomessa ja monessa länsimaassa:

- Sopimus on neuvottelun päätös
- Suositetaan mahdollisimman yksityiskohtaista, pääasioista yksityiskohtiin etenevää sitovaa sopimusta

#### Suhdekeskeisissä kulttuureissa:

- Sopimus on asiakassuhteen avaaja ja sen hetken neuvottelun paras lopputulema
- Yksityiskohdista voidaan tarpeen tullen myöhemmin neuvotella uudelleen



## VIESTINNÄN MERKITYS

### CASE 1: VUOKRASOPIMUS

*Asiakas on allekirjoittanut kanssamme vuokrasopimuksen. Ennen sopimuksen alkamispäivää hän ilmoittaa, että muuttuneista olosuhteistaan johtuen hänen täytyisi peruuttaa sopimus. Asiakas yllättyy, kun kerromme, että sopimus ehtoineen on allekirjoituksella sitova, ja ainoa tapa purkaa sopimus on irtisanoa se, hyväksyen aikaisen irtisanomisen ehdot kuten sopimussakon.*

### Vinkkejä kinkkiseen tilanteeseen

#### Ennen sopimuksen allekirjoitusta:

- Varmista, että asiakas on lukenut sopimuksen kaikki ehdot ja ymmärtänyt ne
- Muistuta, että sopimus on sitova asiakirja

#### Mikäli tilanne ilmenee allekirjoituksen jälkeen:

- Pyri ymmärtämään asiakkaan hämmennystä ja pettymystä
- Selitä asiakkaalta tarvittavat toimenpiteet selkeästi, jotta hän välttyy esimerkiksi lisäkustannuksilta
- Ilmoita tilanteesta eteenpäin, jotta asuntoon voidaan alkaa etsiä uutta vuokralaista nopeasti

# HENKILÖKOHTAINEN PALVELU JA NIMIEN KÄYTTÖ

## Suhdekeskeisissä kulttuureissa:

- Palvelun henkilökohtaisuus ja tuttavuudenteko vahventavat asiakassuhdetta

## Erittäin yksilökeskeisissä kulttuureissa (esim. Yhdysvallat):

- Henkilökohtainen palvelu tärkeää; "Hello Mr. X."
- Hyvin palvelleen henkilön nimi saatetaan painaa muistiin seuraavaa asiointikertaa varten

## Epävarmuutta korkeasti välttämissä kulttuureissa:

- Hyvä palvelukokemus luo turvallisuuden tunnetta. Työntekijän nimeä saatetaan kysyä, jotta samalle henkilölle päästäisiin puhumaan jatkossakin

### Vinkki!

*Kirjoita muistiin tai paina mieleen asiakkaan nimi aina, kun se on mahdollista. Nimen muistaminen parantaa henkilökohtaista palvelukokemusta.*

### Vinkki!

*Mikäli asiakas kutsuu sinua etunimelläsi kiittäen lopuksi palvelusta, voi palvelukokemusta parantaa jopa vain se, että kiität häntä takaisin hänen nimellään (mikäli se on tiedossa).*

29.11.2023



29.11.2023

## HENKILÖKOHTAINEN PALVELU JA NIMIEN KÄYTTÖ

### CASE 2: MIKÄ ON NIMESI?

*Asiakaspalvelutilanteen päätteeksi asiakas kysyy, mikä olikaan nimesi. Kysymyksen sävy on neutraali, mutta sinulle herää epäily, että olet tehnyt jotain väärin. Miksi hän tarvitsee nimeäsi? Hän kiittää sinua, vielä toistaen nimesi, ja lopetatte keskustelun.*

### Miksi näin tapahtui?

Suomessa keskitymme usein enemmän asioihin kuin ihmisiin palvelutilanteissa. Koska asiakaspalvelijan nimen uudelleen kysyminen sivuuttaa keskustelun sen asiayhteydestä, tulee suomalaiselle helposti tunne, että hänen toiminta on koettu joko erityisen hyväksi tai huonoksi. Epävarmuutta lisää, mikäli tilanne on nonverbaalinen eikä esimerkiksi äänensävyistä voi tulkita, mistä on kyse.

Kuten dialla 18 mainitaan, voi työntekijän nimen kysymiselle ja käyttämiselle olla muitakin syitä kuin palautteenanto.



## AKTIIVINEN KUUNTELU

Suomalaiselle hiljaisuus on tuttu käsite, joka usein nähdään positiivisena. Puhujaa kuunnellaan hiljaa ja ilman keskeytyksiä, sillä se on kunnioittavaa.

Toisissa kulttuureissa hiljaisuus taas voidaan nähdä välinpitämättömyytenä ja tönkeytenä. Hyvä kuuntelija liittyy keskusteluun ja reagoi aktiivisesti. Yhtä aikaakin voi puhua, jos tarve vaatii.

Tällaista keskustelu- ja kuuntelutapaa esiintyy runsaasti esimerkiksi **etelä-eurooppalaisissa** kulttuureissa.



## AKTIIVINEN KUUNTELU

### CASE 3: OLETKO SIELLÄ?

*Asiakas selittää puhelimessa pitkäjänteisesti ja kiivaasti asiastaan. Kuuntelet ja annat asiakkaan puhua loppuun, päästellä paineita ja ilmaista ymmärrettävän turhautumisensa. Asiakas kuitenkin keskeyttää puheensa, kysyen ihmettelevään sävyyn, kuuletko häntä ollenkaan, kun et vastaa mitään.*

### Vinkkejä aktiiviseen kuunteluun

- Kirjaa ylös keskustelun ydinasiat
- Huomioi ja muista mainittuja yksityiskohtia
- Vastatessasi osoita, että olet kuunnellut, toistamalla jonkin asiakkaan maininnan; "Kuten sanoit, ...."
- Eläydy keskusteluun käyttämällä tukisanoja tai äännähdyksiä:

Mm	Niin	Aivan	Niinkö?	Ahaa
Really?		Todellako?	Oh!	Yes

# SATOLAISTEN KOKEMAA

## Tilanteita ja vinkkejä

*Yhteisöllisen kulttuurin edustajat saattavat usein asua yhdessä suurissakin talouksissa – isovanhemmat, sedät tai tädit saattavat olla kaikki saman katon alla.*

On tärkeää varmistaa, että asukkaan koti on perheelle tarpeeksi iso asumisterveyden ja turvallisuuden kannalta. Asunnonhaun tai -vaihdon yhteydessä suosittele asiakkaalle hänen perhekooleen sopivia asuntoja.

*Asukas soitti jo hieman hädissään, kun hänen ilmoittamaansa rikkiniäistä bidee-suihkua ei olla tultu muutamassa päivässä korjaamaan. Tilanne on heille vaikea.*

Myös perinteet ja uskonnot voivat vaikuttaa asumiseen merkittävästi. Tässäkin esimerkissä kävi ilmi, että osa perheestä käytti kulttuurillisista syistä vain käsisuihkua peseytymiseen.

29.11.2023



*Ulkomailta Suomeen muuttanut asukas siivosi kotiaan, pesten lattian tottuneeseen tapaan kaatamalla siihen vettä sangosta. Tapaus aiheutti vesivahingon.*

*Joillain asukkailla on ollut tapana tuoda asuntoon lisälämpöä pitämällä uunin luukkua auki uunin ollessa jatkuvasti päällä, tai kattilallista vettä kiehumassa tuomaan kosteutta asuntoon.*

Tarvittaessa asukasta on tuettava sopeutumaan ja ymmärtämään erilaisen toiminnan riskit. Tilanteissa, jossa asiakas tarvitsee tukea ja neuvoa asumiseensa, on hyvä kääntyä **asumisneuvonnan** puoleen.

# SATOLAISTEN KOKEMAA

## Tilanteita ja vinkkejä

*Elämäntavat ovat eri kulttuureissa hyvin erilaisia. Esimerkiksi äänentasot voivat kommunikaatiotyylin ja asunnon henkilömäärän vuoksi häiritä muita asukkaita, vaikka se ei olisi mitenkään tahallista. Eri kulttuurista tulevalle äänentaso voi olla täysin normaali, meille taas ei.*

Kulttuurierot voivat toisinaan aiheuttaa naapuririitoja. Jotta voimme tehokkaammin puuttua esimerkin kaltaisiin tilanteisiin, on nämä erot ensin ymmärrettävä ja niistä käytävä avointa keskustelua osapuolten välillä. On myös ymmärrettävä, että sopeutuminen täysin erilaisiin tapoihin voi viedä aikaa.

29.11.2023

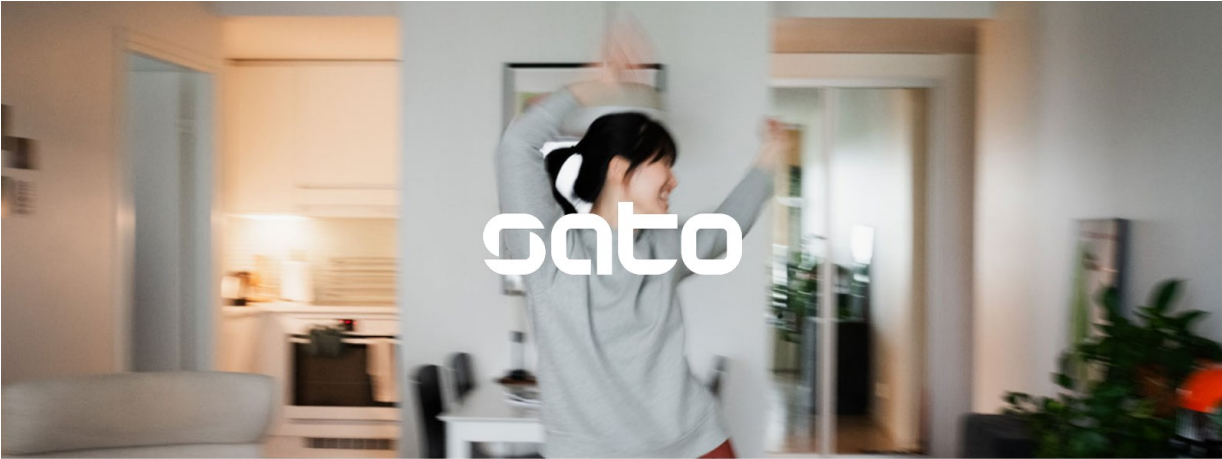
*Asiakas saapui toimistollemme tiedustelemaan asiakaspalvelun sijaintia. Hän harmistui, kun kerroin että asiakaspalvelua ei ole saatavilla paikan päällä, ja esimerkiksi asunnonhaku on suurilta osin digitalisoitu prosessi.*

Suomessa palvelut ovat jo pitkälle automatisoituja ja digitaalisia. Kaikissa maissa näin ei kuitenkaan ole. Myös halu henkilökohtaiselle neuvonnalle voi toisissa kulttuureissa olla korkeampi. Pyri ymmärtämään asiakkaan pettymystä, anna vinkkejä ja kerro miten asiakas saa meiltä tarvittaessa lisäohjeita.

*Asiakas olisi kovasti kiinnostunut asunnoistamme, mutta haluaa neuvotella hinnasta.*

Toisissa kulttuureissa tinkiminen on arkipäiväistä, kun taas Suomessa se on varsin harvinaista. Tällaisissa tilanteissa asiakkaalle on hyvä kertoa vuokraan sisältyvistä rahanarvoisista eduistamme, kuten maalaussetistä ja ilmaisesta nettiyhteydestä.





Tämä opas on kehitetty tuotoksena toiminnalliselle Amk-opinnäytetyölle  
"Monikulttuuriset asiakaskohtaukset SATOn asiakastyössä"

Lisätietoja saat tarvittaessa:  
Anni Salonen  
anni.salonen@sato.fi

Tämän dialetin kuvissa esiintyy SATOn asukkaita. Yllä kotonaan Vermonnityssä tanssii Soyounq.