



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sofia Nissi

KULTTUURIEN KOHTAAMINEN JA HAASTEI-
DEN HALLITSEMINEN MONIKULTTUURI-
SISSA ORGANISAATIOISSA

Liiketalous

2024

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Sofia Nissi
Opinnäytetyön nimi	Kulttuurien kohtaaminen ja haasteiden hallitseminen monikulttuurisissa organisaatioissa
Vuosi	2024
Kieli	suomi
Sivumäärä	78 + 1 liite
Ohjaaja	Peter Smeds

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli selvittää, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia kulttuurien monimuotoisuus tuo organisaatioihin ja miten niitä tulisi hallita. Tutkimuksella haluttiin myös havainnoida esihenkilötyön merkitystä monikulttuurisissa organisaatioissa.

Opinnäytetyön rakenne koostuu viidestä osasta, joita ovat johdanto, teoreettinen tutkimus, empiirinen tutkimus, johtopäätökset ja pohdinta. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on jaettu kolmeen päätutkimuslukuun, joita ovat monikulttuurisuus, haasteet ja mahdollisuudet monikulttuurisissa organisaatioissa, sekä esihenkilötyö monikulttuurisissa organisaatioissa. Työn empiirinen osa on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, joka toteutettiin teemahaastatteluiden avulla. Haastateltaviksi valittiin monikulttuuristen organisaatioiden esihenkilötehtävissä työskenteleviä.

Haastatteluiden avulla saatiin arvokasta tietoa monikulttuuristen organisaatioiden haasteista, mahdollisuuksista ja esihenkilötyöstä. Monikulttuurisuuden tuomat mahdollisuudet organisaatioille näkyvät työntekijöiden erilaisessa osaamisessa ja innovatiivisuudessa. Haasteina esiin nousivat kielitaidon ja kulttuurillisten ulottuvuuksien erot. Esihenkilöiden rooli on tunnistaa ja reagoida yhteisöllisyyden ja kulttuuritietoisien johtamisen kautta näihin haasteisiin. Monikulttuurisuutta arvostetaan sekä ymmärretään sen tuomia mahdollisuuksia sekä haasteita organisaatioiden toimintaan.

Avainsanat	Monikulttuurisuus, kansainvälisyys, esihenkilötyö, kulttuurierot
------------	--

ABSTRACT

Author	Sofia Nissi
Title	Cultural Encounters and Managing Challenges in Multicultural Organizations
Year	2024
Language	Finnish
Pages	78 + 1 Appendix
Name of Supervisor	Peter Smeds

The aim of this thesis was to explore the challenges and opportunities that cultural diversity brings to organizations and how they should be managed. The study also sought to observe the significance of leadership in multicultural organizations.

The structure of the thesis consists of five areas namely introduction, theoretical research, empirical research, conclusions, and discussion. The theoretical framework of the thesis is divided into three main chapters: multiculturalism, challenges and opportunities in multicultural organizations, and leadership in multicultural organizations. The empirical section of the thesis was conducted as a qualitative study using theme interviews. Interviewees were selected from individuals working in leadership positions in multicultural organizations.

Through the interviews, valuable information was obtained regarding the challenges, opportunities, and leadership in multicultural organizations. The opportunities brought by multiculturalism to organizations are evident in the diverse skills and innovativeness of employees. Challenges include differences in language proficiency and cultural dimensions. The role of leaders is to recognize and respond to these challenges through promoting community and culturally aware leadership. Multiculturalism is both valued and understood for its potential benefits and challenges to organizational operations.

Keywords	Multiculturalism, internationality, leadership, cultural differences
----------	--

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	9
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	10
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
2	MONIKULTTUURISUUS	12
2.1	Kulttuurin määritelmä.....	12
2.2	Kulttuurin ulottuvuudet	14
2.2.1	Epävarmuuden välttäminen ja hyväksyminen.....	14
2.2.2	Valtaetäisyys	16
2.2.3	Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys.....	17
2.2.4	Maskuliinisuus ja feminiinisyys	18
2.2.5	Aika.....	19
2.2.6	Ihmislunne.....	20
2.2.7	Suhtautuminen luontoon.....	21
2.3	Kulttuurienvälinen viestintä.....	21
3	HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET MONIKULTTUURISISSA ORGANISAATIOISSA	
	25	
3.1	Mahdollisuudet monikulttuurisissa organisaatioissa	25
3.2	Haasteet monikulttuurisissa organisaatioissa	26
3.3	Konfliktin määritelmä	27
3.4	Konfliktien syntyperät ja riskit organisaatioissa	28
3.5	Konfliktien hallinta ja ratkaisu monikulttuurisessa organisaatiossa	29
4	ESIHENKILÖTYÖ MONIKULTTUURISISSA ORGANISAATIOISSA	34
4.1	Esihenkilö ohjaa esimerkillään.....	34
4.2	Esihenkilön vuorovaikutustaidot	35

4.3	Roolit	36
4.4	Tavoitteet ja palautteenanto	37
4.4.1	Kulttuurilliset erot palautteen antamis- ja vastaanottotavoissa	38
4.5	Johtamisstrategiat monikulttuurisessa työyhteisössä.....	41
4.6	Esihenkilön rooli konfliktin hallitsemisessa ja ratkaisussa.....	43
5	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	46
6	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS.....	48
6.1	Kvantitatiivinen tutkimus.....	48
6.2	Kvalitatiivinen tutkimus	48
6.3	Tutkimuksen toteutus ja haastattelurungon rakenne.....	49
7	TUTKIMUSTULOKSET	50
7.1	Organisaatioiden taustat	50
7.2	Monikulttuurisuus organisaatioissa.....	50
7.3	Monikulttuurisuuden tuomat mahdollisuudet ja haasteet organisaatioissa	56
7.4	Esihenkilön rooli monikulttuurisessa organisaatiossa.....	59
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN ANALYSOINTI.....	63
8.1	Monikulttuurisuus organisaatioissa.....	63
8.2	Monikulttuurisuuden tuomat mahdollisuudet ja haasteet organisaatioissa	64
8.3	Esihenkilön rooli monikulttuurisessa organisaatiossa.....	66
9	POHDINTA.....	69
9.1	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	69
9.2	Jatkotutkimusehdotukset	70
	LÄHTEET	72
	LIITTEET	77

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1 Opinnäytetyön rakenne.	11
Kuvio 2 Kulttuurin moninaiset määritelmät. (Browaeys & Price 2019, 3)	13
Kuvio 3 Kulttuurin tutkijoiden kehittämät mallit. (Browayes & Price 2019, 6)	14
Kuvio 4 Viestinnänmalli. (Browayes & Price 2019, 348)	22
Kuvio 5 Konfliktinhallintatyylit	31
Kuvio 6 Esihenkilön keskeiset taidot monikulttuurista työyhteisöä johdettaessa. (Yli-Kaitala ym. 2013, 21)	34
Kuvio 7 Kulttuurilliset erot palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. (Sonck, 2010, 81–83)	38
Kuvio 8 Monikulttuurisen työyhteisön johtamisstrategiat (Harris 2004, 362; Adler & Gundersen 2008, 117–119)	41
Kuvio 9 Konfliktiin puuttumisen prosessi (Havunen & Lavikkala 2010, 58)	45
Kuvio 10 Teoreettinen viitekehys	46
Kuvio 11 Haastatteluun osallistuvien organisaatioiden taustat	50
Kuvio 12 Tutkimustulosten yhteenveto	68

LIITELUETTELO

LIITE 1. Haastattelurunko

1 JOHDANTO

Globalisaation myötä organisaatioiden tulee olla ketteriä ja nopeita maailmassa, joka on jatkuvassa muutoksessa (Mähönen, 2019, 4). Ihmisten liikkuminen ympäri maailmaa luo monikulttuurisuuden käsitteen. Ihmisten liikkumisen myötä eri kansallisuudet ja etniset ryhmät sekoittuvat keskenään. Tämä luo yhteiskunnan ja organisaatioiden moninaistumista. (Tienari & Meriläinen, 2010, 25.) Työpaikoilla ja -markkinoilla on entistäkin enemmän monikulttuurisia osajia ja se tuo uudenlaisia haasteita organisaatioihin ja niiden johtamiseen (Mähönen, 2019, 4).

Kulttuurinen monimuotoisuus voi olla voimavara organisaatioille, sillä se voi tuoda mukanaan erilaisia näkökulmia, ideoita ja innovaatioita. Onnistunut johtaminen monikulttuurisessa ympäristössä edellyttävät avoimuutta, kunnioitusta ja kykyä rakentaa yhteistyötä erilaisten taustojen ja arvojen välillä. Tämä voi tapahtua esimerkiksi kannustamalla avointa vuorovaikutusta ja hyödyntämällä monipuolisia työryhmiä. Jokainen ihminen voi saada monimuotoisuudesta enemmän iloa itselleen empatian, avoimuuden ja uuden oppimisen avulla. Lisäksi monimuotoisuuden hyödyntäminen omassa työympäristössä voi auttaa kehittämään omia taitojaan ja avartamaan näkökulmaansa maailmaan. (Lahti 2014.)

Monikulttuurisuus voi myös synnyttää jännitteitä ja ristiriitatilanteita organisaatioissa. Näihin haasteisiin voidaan vastata rakentavalla ja avoimella kommunikatiolla, konfliktien hallinnalla ja yhteisten tavoitteiden asettamisella. On tärkeää tunnistaa ja käsitellä mahdollisia ristiriitoja niiden mahdollisimman varhaisessa vaiheessa sekä tarjota tilaa ja välineitä erilaisten näkökulmien ilmaisemiseen ja keskusteluun. Näin voidaan edistää yhteistyötä ja saavuttaa organisaation yhteiset päämäärät monimuotoisuudesta huolimatta.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön aihetta pohtiessani halusin sen liittyvän jollain tavalla kansainvälisiin yrityksiin ja niiden henkilöstöjohtamiseen. Koen henkilöstöjohtamisen mielenkiintoisena aiheena ja maailman globaalistuessa nousee kulttuuriperäisten vahvuuksien rinnalle myös haasteita, joita monikulttuurisessa työyhteisössä tulee tunnistaa ja ratkaista. Vaihto-opintojeni aikana pääsin toimimaan monikulttuurisissa tiimeissä ja tämän pohjalta sainkin ajatuksen opinnäytetyöni aiheesta.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia monikulttuurisuus tuo mukanaan työyhteisöihin ja miten niitä tulisi hallita. Tavoitteena on ymmärtää, millaisia tekijöitä kulttuuriperäisten konfliktien takana voi olla, miten esihenkilön tulisi toimia ristiriitatilanteissa ja millaisia työkaluja esihenkilöllä on käytössään, jotta tällaisia haasteita voitaisiin mahdollisesti ehkäistä. Työ aloitetaan siis tutkimalla, mitä on monikulttuurisuus, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia se tuo mukanaan ja miten kyseiset haasteet ilmenevät työyhteisön sisällä.

Tämän jälkeen tarkastellaan, miten esihenkilön tulisi toimia haastavissa tilanteissa ja millaisia toimintatapoja ja -malleja voidaan käyttää konfliktitilanteiden ratkaisemiseksi. Tavoitteena on selvittää minkälaista tietämystä esihenkilöllä tulisi olla erilaisista kulttuureista ja millaisia malleja hän voisi hyödyntää ristiriitatilanteiden hallitsemiseksi.

Työn tarkoitus on myös auttaa lukijaa ymmärtämään, kuinka nykypäivän yhteiskunnassa monikulttuurisuus työpaikoilla on lisääntynyt ja tulee lisääntymään. Haasteet ja niistä syntyvät konfliktitilanteet työyhteisöissä vaikuttavat koko työpaikan ilmapiiriin ja sen takia on hyvä tiedostaa miten ristiriitatilanteita olisi hyvä ratkaista ja miten niiden syntymistä voisi välttää. On myös tärkeä ymmärtää kulttuurieroja ja miten ne näyttäytyvät kansainvälisissä työyhteisöissä.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, miten haasteita ja ristiriitatilanteita tulisi hallita monikulttuurisessa organisaatiossa. Tutkimuksessa selvitetään, millaisia työkaluja esihenkilöillä on tilanteiden hallitsemiseen työympäristöissä. Tutkimusongelman ja opinnäytetyön tavoitteiden pohjalta päätutkimuskysymyksenä on, miten haasteita hallitaan monikulttuurisissa organisaatioissa.

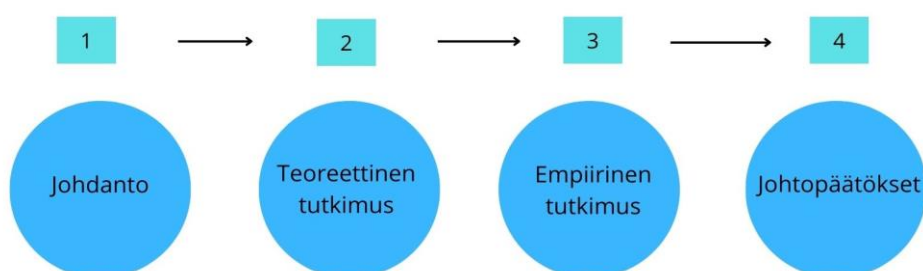
Tutkimusongelmasta johdetut alatutkimuskysymykset:

- Miten monikulttuurisuus näkyy organisaatioissa?
- Millaisia haasteita monikulttuurisuus tuo mukanaan organisaatioihin?
- Miten konfliktien ja haasteiden ratkaisu on organisoitu monikulttuurisessa työyhteisössä?
- Millainen rooli esihenkilöllä on monikulttuurisessa organisaatiossa?

Vastauksia tutkimuskysymyksiin lähdetään etsimään kirjallisuudesta ja laadullisen tutkimusmenetelmän avulla. Kun tiedetään vastaukset tutkimuskysymyksiin, voidaan sen pohjalta pohtia haasteiden hallitsemisen keinoja monikulttuurisessa työympäristössä.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyön rakenne. Tämä opinnäytetyö koostuu neljästä ydinkappaleesta: Johdannosta, teoreettisesta tutkimuksesta, empiirisestä tutkimuksesta ja johtopäätöksistä.



Kuvio 1 Opinnäytetyön rakenne.

Johdannossa käsitellään tutkimuksen tarkoitusta, tavoitteita ja tutkimusongelmaa ja siitä johdettuja tutkimuskysymyksiä. Tutkimuksen teoriaosuuden tarkoituksena on antaa kattava ymmärrys työn aiheesta. Teoreettinen tutkimus koostuu kolmesta pääluvusta. Ensimmäinen teoriaosuus tutkii monikulttuurisuutta, tässä osuudessa perehdytään eri kulttuuriulottuvuuksiin, pohditaan monikulttuurisuuden vaikutuksia organisaatioihin ja niiden toimintaan. Toinen pääluku käsittelee mahdollisuuksia ja haasteita, joita monikulttuurisuus voi tuoda mukanaan organisaatioihin. Tässä luvussa pohditaan myös haasteiden aiheuttamia konfliktitilanteita ja millaisia keinoja esihenkilöillä on niiden hallitsemiseksi. Teoriaosuuden viimeisessä pääluvussa käsitellään esihenkilötyötä monikulttuurisessa organisaatiossa, millaisia ominaisuuksia ja taitoja esihenkilöillä tulisi olla erilaisten tilanteiden ennalta ehkäisemiseksi ja ratkaisemiseksi. Sekä millainen rooli johtajalla on konfliktitilanteissa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys laaditaan yhteenvetona teoriaosuuden pääpiirteistä.

Työn empiirisessä osiossa tutkimus toteutetaan laadullisen tutkimusmenetelmän avulla. Kuudennessa pääluvussa esitellään tutkimukseen osallistuvat organisaatiot, avataan auki tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja rakenne. Seitsemännessä pääluvussa tarkastellaan haastatteluilla kerätyt tutkimustulokset. Kahdeksas pääluku koostuu johtopäätöksistä ja tutkimustulosten analysoimisesta. Viimeisenä päälukuna tässä tutkimuksessa toimii luku yhdeksän. Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen onnistumista sekä arvioidaan sen luotettavuutta sekä esitellään jatkotutkimusehdotukset.

2 MONIKULTTUURISUUS

Tutkimuksen ensimmäisessä teoriaosuuden pääluvussa määritellään kulttuurin termi ja tutustutaan kulttuurin ulottuvuuksiin tunnettujen kulttuurin tutkijoiden teorioiden avulla. Tässä pääluvussa tarkastellaan myös monikulttuurisen organisaation johtamista ja kulttuurien välistä viestintää ja miten sitä tulisi toteuttaa organisaatioissa. Monikulttuurisuus -käsitteen synonyyminä käytän tutkimuksessa myös käsitettä kulttuurien monimuotoisuus.

Gloabalistuvan maailman myötä kansainvälisyys ja liikkuvuus ovat lisänneet monikulttuurisuutta työpaikoilla. Monikulttuurisuus on tuonut hyötyjä suomalaisille työpaikoille, mutta samalla kyseinen ilmiö on vaatinut organisaatioilta mukautumistaitoja. (Räsänen 2021.)

Kulttuurien monimuotoisuuden katoamattomuuden ansiosta on mahdollista suunnitella strategioita keskinäisen ymmärryksen pohjalta. Kulttuurien monimuotoisuus on rikkaus, jota tutkimalla voidaan tuottaa lukemattomia etuja kattavampien ja kannattavampien käytäntöjen ja toimintojen muodossa. (Lewis 2018, 12.)

2.1 Kulttuurin määritelmä

Sana kulttuuri on peräisin latinankielisestä sanasta *cultura*, joka tarkoittaa viljelyä. Alun perin termiä on käytetty viittamaan maanviljelyyn *agricultura*. Siirtyneessä merkityksessä termiä käytetään, kun viitataan hengen viljelyyn. (Perälä & Weintraub.)

Kulttuuria on tutkittu monien tutkijoiden toimesta, ja he ovat kehittäneet moniulotteisen määritelmän kyseisestä termistä etnologisten, sosiaalisten, psykologisten ja kielitieteellisten analyysien pohjalta (Browaeys & Price 2019, 3). 1800-luvulla kulttuuri on toiminut ihmistä, ihmisyyttä ja ihmistoimintaa tarkastelevien tieteenalojen keskeisempään termistöön. Kun tarkastellaan kulttuuria käsitteenä, nousee usein esiin yhteisöllisyys. (Tieteen termipankki, 2024).

Geert Hofstede (1992, 21) käsittelee kulttuurit ja organisaatiot kirjansa ensimmäisessä luvussa, kulttuuria ja sen eri tasoja. Kulttuuria kuvataan kollektiivisena, sillä se on yhteistä ihmisille, jotka asuvat tai ovat varttuneet samassa ympäristössä. Ihmiset oppivat tavalla tai toisella kulttuurin ja sen, miten he näkevät oman kulttuuriprofiilinsa, eikä se ole perittyä. Vaikka lähtökohtaisesti kulttuuri heijastuu yksilön käyttäytymiseen ja tapaan toimia, on se myös tietyn yhteiskunnan tai organisaation individuaalien yhteinen ajattelutapa, joka muovaa kulttuurin sellaiseksi kuin se on. (Browaeyns & Price 2019, 3; Hofstede 1992, 21.)

Aihepiirillinen	Sosiaalinen yhteiskuntarakente, uskonto, talous
Historiallinen	Perinteet ja perintö, sukupolvelta toiselle
Käytöksellinen	Jaettu ja opittu käyttäytyminen, elämäntapa
Normatiivinen	Ihanteet, arvot, säännöt
Toiminnallinen	Ongelmanratkaisutaidot ympäristöön sopeutumisessa ja yhdessä asumisessa
Henkinen	Ideat ja opitut tavat, jotka hillitsevät impulsseja ja erottavat ihmiset eläimistä
Rakenteellinen	Korreloitunut ja kaavamainen ajattelu, symbolit, käytöstavat
Symbolinen	Sattumanvaraiset merkitykset, jotka yhteiskunta jakaa

Kuvio 2 Kulttuurin moninaiset määritelmät. (Browaeyns & Price 2019, 3)

Kuvio 2. kuvaa kulttuurin moninaisia määritelmiä. Perheellä, sosiaalisella ympäristöllä, koululla, ystävillä ja työpaikoilla on keskeinen rooli yksilöiden kulttuurin muodostumiselle. Näiden lisäksi vallitsevalla kansallisella kulttuurilla ja alueella on merkitys yksilön tapaan nähdä oma kulttuuriprofiilinsa. Tämän vuoksi kulttuurit eroavat toisistaan monella tavalla. (Browaeyns & Price 2019, 3.)

2.2 Kulttuurin ulottuvuudet

Kulttuurin ja johtamisen tutkijat ovat kiinnostuneet yksilöiden kulttuuriprofiilin ulottuvuuksista. Tunnetuimpia alan tutkijoita ovat Schein, Adler, Hall, Hofstede ja Trompenaars, jotka ovat kukin kehittäneet kulttuurin ja johtamisen ymmärtämiseen liittyviä malleja. (Browaeys & Price 2019, 5.) Tässä tutkimuksessa perehdytään tarkemmin Adlerin, Hofsteden ja Trompenaarsin kehittämiin malleihin. Kulttuurillisten ulottuvuuksien avulla saadaan parempi käsitys, miten ne vaikuttavat ihmisten ajattelutapaan ja käyttäytymiseen työyhteisöissä.



Kuvio 3 Kulttuurin tutkijoiden kehittämät mallit. (Browaeys & Price 2019, 6)

2.2.1 Epävarmuuden välttäminen ja hyväksyminen

Hofstede (2011, 10.) on yksi tutkijoista, joka on tutkinut kulttuuria ja johtamista. Yksi hänen tutkimistaan ulottuvuuksista on epävarmuuden välttämisen ulottuvuus. Tässä ulottuvuudessa ei ole kyse riskien välttämisestä vaan yhteiskunnan sietokyvystä epävarmuutta kohtaan. Uudet, tuntemattomat, yllättävät ja normaalia poikkeavat tilanteet voi horjuttaa kulttuurien edustajia ja näin ollen luoda epävarmuutta. (Hofstede 2011, 10.)

Kulttuureja on erilaisia ja osa niistä lukeutuu epävarmuutta vältteleviksi kulttuureiksi. Näissä kulttuureissa käytetään epävarmuuden minimoimiseksi erilaisia

käyttäytymissääntöjä ja lakeja. Näissä kulttuureissa uskotaan ehdottomaan totuuteen, eli ajatellaan että voi olla vain yksi oikea vastaus ja kyseiseen kulttuuriin kuuluvat kantavat tätä oikeaa vastausta mukanaan. Tutkimukset osoittavat, että maissa, jossa epävarmuutta vältellään, nousee esiin ihmisiä, jotka ovat tunteikkaampia ja sisäisesti motivoituneempia yksilöitä. Näissä kulttuureissa koetaan myös enemmän stressiä, ahdistuneisuutta, eroavien mielipiteiden paheksuntaa sekä heikompaa hyvinvointia. Elämään liittyvä epävarmuus, sekä erilaisuus koetaan vaarana, jota vastaan pyritään taistelemaan. (Hofstede 2011, 10.)

Työelämässä tällaisen kulttuurin edustaja on uskollinen työnantajalleen ja haluaa pysyä kyseisen työnantajan palveluksessa mahdollisimman pitkään. Tämä näkyy isojen organisaatioiden ja yrittäjyyden suosimisena. Työpaikoilla on korkeampi keski-ikä ja vanhempia työntekijöitä arvostetaan suuresti. Tämä otetaan huomioon, kun valitaan esihenkilöitä, sillä nuorempiin työntekijöihin ei luoteta samalla tavalla, eikä heidän mielipiteitänsä koeta yhtä arvokkaiksi, kun kokeneempien työntekijöiden. Muutoksiin työpaikalla suhtaudutaan vastahakoisesti ja urakehityksen tavoittelu on matalalla tasolla, työntekijät ei myöskään kilpaile keskenään. Päätöksenteossa huomioidaan vahvasti ryhmän etu ja johtamistyyliä kuvaillaan neuvovaksi. Johtajat ovat usein työntekijöiden toiminnassa mukana. (Hofstede 2001, 169.)

Epävarmuutta hyväksyvissä kulttuureissa puolestaan suhtaudutaan avaramielisesti mielipiteisiin, vaikka ne poikkeaisivat siitä mihin he ovat kulttuurinsa puolesta tottuneet. Näissä kulttuureissa ihmisiä kuvaillaan hidastempoisiksi ja mieteliäämmiksi. Heiltä ei myöskään odoteta vahvoja tunteiden ilmaisuja. (Hofstede 2011, 11.) Jokainen päivä otetaan sellaisena kuin se tulee, eikä epävarmuutta pelätä. Pienempi stressi, itsehillintä, alhainen ahdistuneisuus sekä korkeampi hyvinvointitaso ovat ominaisia tämän kulttuurin edustajilla. (Hofstede 2011, 10.) Työelämässä ei epäröidä niin paljon vaihtaa työpaikkaa, joten tämä näyttäytyy suurempana vaihtuvuutena henkilöstössä. Epävarmuutta hyväksyvässä kulttuurissa uskal-

letaan näyttää myös tyytymättömyyttä työnantajaa kohtaan ja koetaan, että sääntöjä ei tulisi olla enempää kuin on tarve työn toimivuuden kannalta. (Hofstede 2005, 189.) Työn teossa arvostetaan tulokselta epävarmoja tehtäviä ja esihenkilöiden valinnassa painotetaan osaamista ja muita kriteerejä eikä virkaiän pituutta. Työntekijöillä on selkeää halua kehittää itseänsä ja osaamistansa, joka puolestaan näyttäytyy innostuksena edetä työtehtävissään ja urallaan johtotehtäviin asti. Esihenkilöiden valta perustuu heidän asemaansa ja luomiinsa suhteisiin, he ovat myös vähemmän mukana yrityksen perustoiminnassa, sillä he keskittyvät enemmän strategiseen johtamiseen ja sen toteutukseen organisaation sisällä. (Hofstede 2001, 160, 169–170.)

2.2.2 Valtaetäisyys

Tarkasteltaessa valtaetäisyyttä kulttuureiden sisällä viitataan siihen kuinka eri kulttuurien jäsenet hyväksyvät sen, että valta jakautuu epätasaisesti yhteiskunnassa. Jokainen yhteiskunta on epätasa-arvoinen sillä se luo perustan kyseiselle yhteisölle, mutta kulttuureja tutkimalla voidaan todeta, että jotkut kulttuurit ovat epätasa-arvoisempia, kun toiset ja tällä on vaikutuksia yksilön käyttäytymiseen. Valtaetäisyyksillä voidaan myös mitata alaisten riippuvuutta esihenkilöistään ja miten kyseinen riippuvuus näyttäytyy työyhteisöissä ja tehtävien suorittamisessa. (Browaey & Price 2019, 32.) Trompenaars ja Hampden-Turner (2012, 125) käsittelevät yhteiskunnan jäsenten aseman muodostumista kirjassaan *Riding the Waves of Culture* ja sitä millaiset ominaisuudet vaikuttavat yksilön korkeampaan asemaan yhteisöissä. Korkeampaan asemaan vaikuttavat ominaisuudet voidaan jakaa kahteen. Ensimmäistä kutsutaan saavutetuksi statukseksi, ja tämä ilmaisu viittaa tekemiseen ja saavutuksiin. Toinen tila kulkee nimellä määrätty status, sillä se viittaa olemiseen, eli esimerkiksi ikään, sukupuoleen, koulutukseen ja yhteiskuntaluokkaan. (Trompenaars & Hampden-Turner 2012, 125.)

Suuren valtaetäisyyden kulttuureissa johtajia pidetään tehokkaina ja sisimmältään hyväntahtoisina hallitsijoina, jotka kiinnittävät tarkkaan huomiota tehtäväänsä. Johtoasema tuo mukanaan etuoikeuksia ja etäisyyttä, joista johtajat nauttivat.

Työpaikoilla asiat voivat mennä pieleen ja virheitä sattua. Suuren valtaetäisyyden kulttuureissa alaiset, jotka ovat riippuvaisia esihenkilöistään saa yleensä suurimman osan syistä niskaansa tällaisissa tilanteissa. Ihmisten välisten kemioiden annetaan myös vaikuttaa voimakkaammin päätöksentekoon. (Browaeyns & Price 2019, 32.)

Pienten valtaetäisyyksien maissa riippuvuussuhde esimieheen on rajallista ja sitä voidaan kuvata enemmän horisontaaliseksi kuin vertikaaliseksi. Ohjeistusta haetaan esihenkilöiltä, jopa melko helposti, sillä heidän emotionaalinen etäisyytensä on pieni ja tällöin kynnys lähestyä ja kyseenalaistaa esihenkilöä on myös matalampi. Esihenkilöt osallistavat alaisia enemmän päätöksentekoon, sillä he kohdistavat huomionsa myös organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin ja heidän ideoihinsa. Työtehtävissä sattuneet virheet ovat pääsääntöisesti järjestelmistä aiheutuneita, eikä tehtävässä työskennelleiden henkilöiden. (Browaeyns & Price 2019, 33; Hofstede 2005, 45.)

2.2.3 Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys

Tässä ulottuvuudessa on kyse yksilön ja ryhmän välisestä suhteesta (Browaeyns & Price 2019, 33.) Yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden ulottuvuus kuvaa yksilön ajatteluprosessin muodostumista. Vaikka molemmat suuntautumiset voidaan sisällyttää ajatustyöhön, määrittellään tässä kumman yksilö nostaa etusijalle ajatteluissaan ja päätöksissään. (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012, 65.) Yhteisöllisissä kulttuureissa jäsenet kokevat vahvasti olevansa tietyn ryhmän jäseniä, ja heidän uskoksiansa ja käyttäytymistä määrittää vahvasti kyseisen ryhmän tahto, sillä ryhmän hyvinvoinnilla ja mielipiteillä on painoarvoa. Tällaisia ryhmiä voi olla esimerkiksi perhe, sukulaiset sekä organisaatiot. Yksilöllisyyttä korostavissa kulttuureissa puolestaan jokainen jäsen määrittelee itsensä ensisijaisesti erilliseksi ihmiseksi, ja he tekevät tärkeimmät sitoumuksensa itsensä kanssa, oman tahtonsa mukaan. (Adler & Gundersen 2008, 51.)

Organisaatioissa henkilöstöpolitiikkaa voi olla yksilö tai ryhmä painotteinen. Ryhmäorientoituneissa kulttuureissa henkilöstöjohtajilla on palkkauksen kriteerinä pätevyyden lisäksi myös luotettavuus, uskollisuus ja soveliaisuus työyhteisöön. He palkkaavat helposti ihmisiä, jotka ovat heille ennestään tuttuja. Nämä henkilöt voivat myös olla organisaatiossa jo työskentelevän henkilön ystäviä ja sukulaisia. Yksilökeskeisyyttä painottavat henkilöstöpolitiikan osaajat palkkaavat parhaiten päteviä henkilöitä työtehtäviin. Heidän pätevyyttään mitataan asiantuntijuuden, sekä taitojensa perusteella, jotka tulevat ilmi ansioluettelosta. (Adler & Gundersen 2008, 29.) Yksilöllisyyttä arvostavien kulttuurien työntekijöille annetaan tietyt raamit, joiden mukaan heidän tulee toimia. Omat kiinnostuksen kohteet ja työn organisointi tulee sovittaa niin, että ne osuvat yhteen työnantajan etujen kanssa. Työntekijöiden oletetaan toimivan yksilöinä, joilla on omat tarpeensa. Yhteisöllisyyttä korostavissa kulttuureissa puolestaan työntekijän tulee toimia ryhmän edun mukaisesti, vaikka se olisi ristiriidassa hänen oman etunsa kanssa. Kyseisessä kulttuurissa on normaalia odottaa, että jokainen toimii yhteiskunnassa tällä tavalla. (Hofstede 2005, 99.)

2.2.4 Maskuliinisuus ja feminiinisyys

Maskuliinisuuden ja feminiinisuuden ulottuvuudessa tarkastellaan sukupuolen vaikutusta kansalliseen kulttuuriin, mikä puolestaan heijastaa suhtautumista sosiaalisiin ja emotionaalisiin rooleihin. Tässä ulottuvuudessa tutkitaan syvemmin yksilöiden välisiä ihmissuhteita, auttamisen halua, omaa egoa, urakehitystä ja miten nämä jakautuvat sukupuolten välillä. (Hofstede 2001, 279.)

Maskuliinisessa kulttuurissa työntekijät arvostavat työtä, jossa hyvin tehdystä suorituksesta saadaan ansaittu tunnustus. Työn tulee pitää sisällään tarpeeksi haasteita, jonka kautta he voivat saada tyydytyksen tunteen. Tulot ovat tärkeässä roolissa ja yksilöt arvostavat mahdollisuutta ansaita hyvin tekemästään työstä. Myös urakehitystä ylempiin tehtäviin pidetään arvokkaana. (Hofstede 2005, 120.) Ego suuntautuneisuudella on suuri merkitys ja se näkyy yksilöiden arvoissa, sekä korkeana hyvinvointina etenkin köyhemmissä maissa. Saavutuksia ja onnistumisia

haalitaan egon, vaurauden, sekä tunnustuksen kasvattamiseksi sillä nämä asiat nähdään vahvuuksina. (Hofstede 2001, 298–299.) Yhdysvaltoja, Iso-Britanniaa sekä Irlantia voidaan pitää maskuliinisina kulttuureina. Näissä maissa ristiriitoja käsitellään ”paras mies voittakoon” mentaliteetilla ja johtoroolissa työskentelevät pyrkivät olemaan mahdollisimman vähän tekemisissä ammattiliittojen kanssa. (Hofstede 2005, 143.) Miesten ja naisten arvot ja roolit eroavat huomattavasti toisistaan, miesten tulee olla vahvoja ja toimia tulonlähteenä taloudelle ja naisten rooli on puolestaan olla hellävaraisia ja vaalia ihmissuhteita (Hofstede 2001, 299). Maskuliinisissa kulttuureissa törmätään usein korkeaan työstressiin, joka näkyy myös uupumisenoireina, myös yksityisyyden puuttuminen työntekijän ja työnantajan välillä on yleistä (Hofstede 2001, 318, 298). Esihenkilöiltä odotetaan johtajuutta, joka on määrätietoista ja itsevarmaa, jotta päästään tavoitteisiin ja tätä kautta saadaan lisää onnistumisia (Browaey & Price 2019, 34).

Feminiinisissä kulttuureissa sukupuolten tasa-arvo, ihmissuhdekeskeisyys, nöyryys ja elämänlaatu ovat avainasemassa. Tässä kulttuurissa ajatellaan, että työtä tehdään, jotta voidaan mahdollistaa omanlainen elämä. Työtä ei siis pidetä ai-noana asiana maailmassa ja tämän vuoksi myös vapaa-ajalle tehdään tilaa, mikä puolestaan näkyy yleisenä hyvinvointina yhteiskunnassa. Yhteistyötä ja suhdetta oman esihenkilön kanssa pidetään tärkeänä, mutta yksityiselämää ja sen tapahtumia ei jaeta työnantajan kanssa, sillä halutaan varjella omaa yksityisyyttä. Asuin-ympäristöön ja työturvallisuuteen kiinnitetään huomiota ja työstressiä koetaan vähemmän. (Hofstede 2001, 298–299.) Ruotsia, Hollantia ja Tanskaa pidetään feminiineinä valtioina, joissa konfliktitilanteet ratkaistaan kompromisseilla ja neuvotteluilla. (Hofstede 2005, 143.) Esihenkilötyössä korostuu omaan vaistoon luottaminen, sekä pyrkimys yhteisymmärrykseen organisaatiossa (Browaey & Price 2019, 34).

2.2.5 Aika

Liiketoiminnassa on tärkeää, että jokaisella osapuolella työyhteisössä on yhteinen aikakäsitys asioista, jotta asiat saadaan vietyä loppuun asti ajallaan. Siinä missä eri

kulttuureilla on eroavia näkemyksiä suhtautumisessa toisiinsa, on heillä myös erilainen suhtautuminen aikaan. Tutkijat ovat luoneet ajan ulottuvuuden, jossa on kyse menneisyydestä, nykyhetkestä, tulevaisuudesta ja siihen suhtautumisesta, sekä ajanhallinnasta. (Trompenaars & Hampden-Turner 2012, 147; Adler & Gundersen 2008, 32).

Kulttuurit voidaan jakaa menneisyyteen suuntautuviin sekä tulevaisuuteen suuntautuviin. Menneisyyteen suuntautuneet kulttuurit ovat sitä mieltä, että suunnitelmia ja uusia innovaatioita tulee tarkastella sen mukaan, miten ne sopivat tapoihin, perinteisiin ja kulttuurin historiallisiin viisauksiin. Tulevaisuuteen suuntautuneet kulttuurit uskovat, että uusia innovaatioita ja suunnitelmia tulisi tarkastella sen pohjalta tuottaako nämä uudistukset minkälaisia hyötyjä. Nämä muutokset ovat aiheellisia, jos ne tuottavat tulevaisuudessa taloudellisia hyötyjä. (Adler & Gundersen 2008, 32–33.)

Hofstede (2005, 225) käsittelee kirjassaan *Cultures and Organizations* ajan ulottuvuutta, joka jakautuu lyhyen ja pitkän aikavälin suuntautumiseen. Pitkän aikavälin suuntautumisessa työntekijöiden ominaisuuksia ovat aito kiinnostus oppimiseen, rehellisyys, joustavuus ja itsekuri. Johdon ja työntekijöiden tavoitteet kohtaavat ja erimielisyyksille on annettu tilaa. Lyhyen aikavälin suuntautumisessa arvostetaan vapautta, oikeudenmukaisuutta, saavutuksia ja omaa pohdintaa. Yrityksen tarpeet määrittelevät yksilöiden uskollisuuden. Johtoportaan ja työntekijöiden välillä on selkeä hierarkia. (Hofstede 2005, 225.)

2.2.6 Ihmisluonne

Ihmisluonne määrittelee sen, miten ihmiset näkevät itsensä ja sen onko oma persoonallisuus enemmän hyvä vai paha vai kenties sekoitus molempia. Kulttuureissa, joissa ajatellaan ihmisluonteen olevan alkujaan paha, havaitaan, että luottamus on matalampaa ihmisiin. Näissä kulttuureissa ajatellaan, että he voivat ainoastaan luottaa itseensä ja omiin ajatuksiinsa. Yhteiskunnissa, joissa ihmisluonnetta pide-

tään lähtökohtaisesti hyvänä, huomataan että ihmiset pystyvät luottamaan toisiinsa ja yhteiskuntaan. Selkeässä hyvä tai paha luonneajattelussa, ajatellaan että ihminen on muutoskyvytön, jonka vuoksi esimerkiksi työtehtäviin palkataan pätevin henkilö, eikä ajatella, että hän voisi kehittyä työtehtävään sopivaksi. Pohjois-Amerikassa ja Kiinassa uskotaan ihmisluonteen olevan yhdistelmä hyvää ja paha. Näissä kulttuureissa uskotaan vahvasti siihen, että ihmiset pystyvät kehittymään ja tätä kautta vaikuttamaan toimintaan työpaikoilla ja -yhteisöissä. Näin voidaan olettaa, että työntekijä voidaan kouluttaa ja ohjata erilaisia työkaluja apuna käyttäen työtehtävään sopivaksi. (Adler & Gundersen 2008, 22–26.)

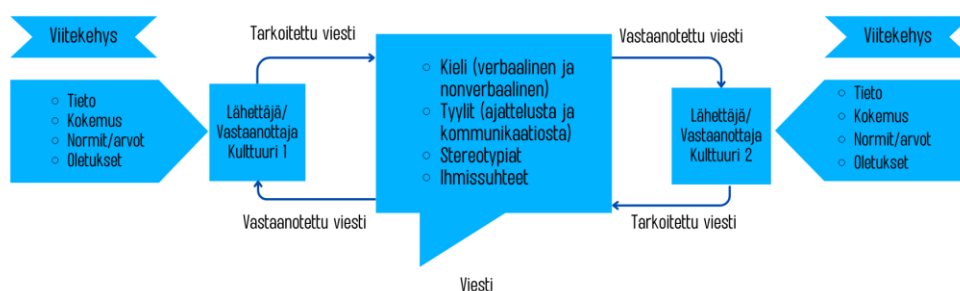
2.2.7 Suhtautuminen luontoon

Luontoon suhtautumisen ulottuvuudessa on kyse ihmisen suhtautumisesta maailmaan, ympäristöön ja luontoon. Tarkastellaan, onko ihmisen aseman ympäristöönsä nähden harmoninen, hallitseva vai alistettu ja miten organisaatio havaitsee ympäristönsä. Pohjoisamerikkalaiset ovat hallitsevassa asemassa ja kiinalaiset puolestaan harmoniassa ympäristöönsä nähden. Kiinalaiset ajattelevat, että he ovat ympäristön kanssa samalla tasolla, kun taas kulttuurit, jotka ovat hallitsevassa asemassa pyrkivät muovaamaan ja sovittamaan ympäristöä omiin tarpeisiin. Yleistä dominoivassa suhtautumisessa on tuloshakuisuus ja ”minä voin” -asenne, jonka vuoksi toimitaan vastoin luonnonvoimia. Luonnon kanssa tasapainossa olevat kulttuurit puolestaan pyrkivät ottamaan huomioon niin ympäristönsuojelun kuin ihmisten tarpeet, jolloin voidaan puhua myös kestävän kehityksen edistämisestä. (Adler & Gundersen 2008, 26–28.)

2.3 Kulttuurienvälinen viestintä

Viestintä kuuluu jokaisen yrityksen ja organisaation arkeen, käytävällä voi törmätä työntekijöihin monista kulttuureista tai organisaation toiminta voi olla osittain muissa maissa, jolloin osa tiimin jäsenistä saattaa edustaa eri kulttuureja. Liiketoiminnassa käytämme resursseja johtamiseen, motivaation ylläpitämiseen, neuvot-

teluihin, päätöksentekoon, ongelmien ratkaisuun ja informaation ja ideoiden kulkuun. On tärkeää, että kommunikointi työntekijöiden, asiakkaiden, toimittajien ja johtajien välillä on saumatonta kulttuurien monimuotoisuudesta huolimatta. Kulttuurien monimuotoisuus näkyy väistämättä myös liiketoiminnan monikielisyys-tenä, joka luo haasteita tehokkaaseen kommunikaatioon sidosryhmien välillä. (Adler & Gundersen 2008, 69; Isotalus & Rajalahti 2017, luku 4.)



Kuvio 4 Viestinnänmalli. (Browayes & Price 2019, 348)

Kuvio 4 hahmottaa viestinnänmallia ja mitä eri osia se pitää sisällään. Kommunikoidessaan jokainen yksilö viittaa tiedostamattaan viitekehukseen lähettäessään tai vastaanottaessaan viestiä. Kyseinen viitekehys koostuu yksilöiden tietämyksestä keskusteltavasta aiheesta, heidän ammatillisesta ja yksilöllisestä kokemuksestaan, yhteiskunnan normeista sekä heidän olettamuksistaan, siitä, mikä on totta ja mikä ei. Viesti kulkee erilaisten suodattimien läpi, kun se matkaa viestin lähettäjältä sen vastaanottajalle. Jos kyseiset tahot eivät jaa samaa kulttuuria voi tämä johtaa viestin ymmärtämättömyyteen tai jopa sen väärinymmärrykseen. (Browayes & Price 2019, 348.)

Viestintä voi olla sanaton tai sanallista. Sanaton viestintä saa suuren merkityksen siinä kohtaa, jos ympärillä puhutaan monia eri kieliä. Sanattomaksi viestinnäksi luokituu ilmeet ja eleet, katseet, puhetyyli, huokaukset, kulmien kohotukset, hymy ja hymyttömyys. Näiden tarkoitus voi vaihdella kulttuurin mukaan. Tekemiset ja

tekemättömyydet ovat myös asioita, joita tarkastellaan sanattomassa viestinnässä. Tällaisia voi esimerkiksi olla fyysinen läheisyys, kumarrukset, etäisyys, käteily ja koskettaminen. Sanaton viestintä kertoo vastaanottajalle paljon, sen avulla voidaan osoittaa kunnioitusta ja välittämistä, mutta myös halveksuntaa ja välinpitämättömyyttä. (Lahti 2014, luku 12.) Sanallinen viestintä on ääniä, intonaatioita, kielioppia, slangia ja murteita ja ne voidaan jakaa alueellisesta tai ammatillisesti. Jokaisella kielellisesti samaan yhteisöön kuuluvilla on olettamuksia käyttämiensä sanojen merkityksestä ja niihin liitetystä konnotaatioista. (Browaey & Price 2019, 348.)

Ihmisten ajatukset ja itsensä ilmaisu määräytyy niin yksilöllisesti mutta myös yhteiskunnallisesti. Ajattelumallit voivat erota toisistaan hyvinkin paljon. Siinä miten toiset lähtevät viestimään organisaation haasteita ongelmanratkaisun näkökulmasta ja hyödyntäen syy-seuraus-analyysia, toiset voivat nähdä aiheen ilman, että mielessä on ongelma, vaan pikemminkin ajatus keskittyy johtamisen ristiriitaisuuteen ja monimutkaisuuteen. Näiden ajatusten esiin tuomisen tyyli riippuu useista eri tekijöistä. Yksi näistä tekijöistä on konteksti, joka tarkoittaa sitä, että puhuttu sana ei välttämättä ole ensisijainen viestinnänkeino. (Browaey & Price 2019, 348.) Edward T. Hall loi teoreettisen viitekehyksen kulttuurienvälisen viestinnän tulkinnasta vuonna 1976. Tämän teorian mukaan voimme tunnistaa kulttuurit sen perusteella, miten ne haluavat välittää tietoa. Kulttuurit voidaan jakaa matalan tai korkean kontekstin kulttuureiksi. Korkean kontekstin kulttuureissa viestintä tai viesti on sellaista, jossa valtaosa informaatiosta on jo ihmisessä ja hyvin vähän on viestin suoraa koodausta tai selvää välittämistä. Matalan kontekstin kulttuureissa viestintä on juuri päinvastainen. Suurin osa informaatiosta välitetään suoraan ilmaistuna viesteissä. (Leotescu 2023, 5–6.)

Matalan kontekstin viestintäkulttuuri on yleistä suomalaisten keskuudessa, kun taas puolestaan monessa Aasian maassa ja Amerikan alueilla viestintäkulttuuri on korkeakontekstista. Suomalaisille tyypillistä on siis sanoa, mitä ajattelee ja tarkoittaa mitä sanoo, kun taas korkean kontekstin kulttuureissa suurin osa viestinnästä

on epäsuoraa ja vaatii muiden viestintäkulttuurien edustajilta tilanteen, kontekstin ja sävyjen lukutaitoa. (Lehtipuu 2010, 9.) Jokaisella on ominainen tapa ja tyyli viestiä. Mahdolliset yhteentörmäykset voidaan havaita tunnistamalla kulttuurilliset tyylit, kun toimitaan uusissa kulttuureissa. Viestintätyylimme on muodostunut syntyessämme, temperamenttimme ja luotemme kautta, mutta siihen on myös vaikuttanut ympäröivä kulttuurimme, perhe, koulu, kokemukset ja ympäristö. Omaa tapaa viestiä ei välttämättä yhdistetä kulttuuriin, sillä se on normaalia ja tuntuu luontevalta. Oma viestintäkulttuuri nousee esiin, kun on tekemisissä muiden kulttuurien edustajien kanssa ja heijastaa omaa tapaa viestiä heidän tapansa. (Lehtipuu 2010, 39.)

Stereotypiat eli yleistyksset, joita tehdään toisesta ihmisryhmästä tai sen jäsenistä vaikuttavat negatiivisesti viestinnän alalla. Henkilön identiteetti syntyy ensisijaisesti hänen kuulumisestaan johonkin tiettyyn ryhmään. Yleensä ryhmän jäsenet pitävät omaa ryhmäänsä parempana kuin muut ja näin ollen heillä on ennakkoluuloja muita ryhmiä kohtaan. Tämä voi esiintyä muiden ryhmien edustajien syrjimisenä, vaikka siihen ei olisikaan ilmeisiä ulkoisia syitä ja näin ollen näyttäytyä kommunikointi haasteena kulttuurien välillä. (Browaey & Price 2019, 349–450.) Ihmissuhteilla on myös vaikutus kulttuurien välisessä viestinnässä. Kommunikointiin kahden henkilön välillä vaikuttaa se, miten he kokevat toistensa sosiaalisen aseman. Tähän voi vaikuttaa se kuinka muodolliseksi, kunnioittavaksi ja läheiseksi suhde koetaan ja millainen käytös nähdään soveliaana vuorovaikutustilanteessa. Niin kuin ylempänä tässä luvussa tuli ilmi voi valtaetäisyyksien kokemisessa olla kulttuurisia eroja, jotka voivat näyttäytyä kulttuurien välisessä viestinnässä, kuten esimerkiksi henkilön korkea asema työpaikalla voi olla esteenä alaisen ja hänen väliselle kommunikaatiolle. (Browaey & Price 2019, 350.) Tämän vuoksi monikulttuurisessa organisaatiossa työskennellessä tulee jokaisen harjoitella kulttuuriälykkyyttä, jotta pystytään toimimaan tehokkaasti ja asianmukaisella tavalla eri kulttuureissa sekä niiden sisällä (Lehtipuu 2010, 33).

3 HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET MONIKULTTUURISISSA ORGANISAATIOISSA

Tässä teoriaosuuden pääluvussa tarkastellaan, millaisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin törmätään monikulttuurisissa organisaatioissa. Aluksi avataan millaisia mahdollisuuksia kulttuurien monimuotoisuus tuo mukanaan ja tarkastellaan haasteita, joihin organisaatioihin tulisi kiinnittää huomiota. Tämän jälkeen käsitellään haasteiden syntyperiä ja riskejä. Näiden teemojen pohjalta tutustutaan konfliktien määritelmään ja sen hallinnan keinoihin monikulttuurisissa organisaatioissa.

3.1 Mahdollisuudet monikulttuurisissa organisaatioissa

Monikulttuurisissa organisaatioissa on hyvä ottaa huomioon, että hyvin johdettuina työyhteisön monimuotoisuudesta hyötyy niin yksilö, tiimi, ryhmät, organisaatio, asiakaskunta ja koko yhteiskunta (Lahti 2014, luku 5). Eri kulttuureista tulevilla työntekijöillä on omasta kulttuurista osaamista kuten kielitaitoa ja kulttuurienvälistä asiantuntemusta, jotka luovat kestävän kilpailuedun organisaatioille (Edewor & Aluko 2007, 193–194). Monikulttuuriset organisaatiot toimivat voimavarana tämän päivän globaalissa taloudessa. Kun maailma muuttuu yhä monimuotoisemmaksi, niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla, organisaatioiden on tärkeää ymmärtää ja hyödyntää kulttuurisen monimuotoisuuden tarjoamia mahdollisuuksia. Jos ajatellaan taloudellisesta näkökulmasta monikulttuurisuus voi myös olla kilpailuetu. (Lahti 2014, luku 5.) Suomen kaltainen maa tarvitsee kansainvälistymistä pitämään yllä elintasoamme. Suurten organisaatioiden toiminnan ulkoistuessa kansainvälisille markkinoille työllistävät he vähemmän tekijöitä Suomessa. Pienten ja keskisuurten yritysten työvoiman tarve on puolestaan jatkuvasti kasvussa. Tällöin esimerkiksi innovatiivinen pk-yritys hyötyy kansainvälisestä osaaamisesta kielen ja kulttuurin muodossa vientiä ja tuontia pohtiessaan ja saavat tätä kautta apua ja uusia mahdollisuuksia yritystoimintaansa. (Venho 2020.)

Kansainvälistyminen ja monikulttuuriset asiakasryhmät edellyttävät organisaatioilta kykyä sopeutua erilaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin. Organisaatiot, jotka pystyvät hyödyntämään eri kulttuurien tuomia näkökulmia ja ideoita, todennäköisesti saavuttavat myös parempaa tulosta ja kustannustehokkuutta. (Lahti 2014, luku 5.)

Henkilöstön näkökulmasta monikulttuurisissa organisaatioissa jokainen työyhteisön jäsen on arvokas. Kunnioitus, oikeudenmukainen johtaminen ja mahdollisuuksien tasa-arvoinen tarjoaminen lisäävät työntekijöiden sitoutuneisuutta, sekä parantavat työilmapiiriä ja luovuutta. Jokainen yksilö tuo mukanaan oman merkittävän osaamisensa ja näkemyksensä, mikä voi puolestaan vahvistaa organisaation toimintaa ja innovaatiota. Ihmisoikeuksien ja eettisten periaatteiden kunnioittaminen on olennainen osa monikulttuurisen organisaation toimintaa. Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo kaikilla organisaation tasoilla luovat pohjan oikeudenmukaiselle ja eettisesti toimivalle työympäristölle, joka edistää sekä yksilöiden että organisaation menestystä. (Lahti 2014, luku 5.)

3.2 Haasteet monikulttuurisissa organisaatioissa

Kulttuuriset erot, joita globalisaatio tuo mukanaan voivat luoda haasteita organisaatioihin ja esihenkilöiden työhön (Räsänen 2021). Esihenkilön on vaikeaa johtaa työntekijöitä, joiden kulttuuriset taustat eivät ole tuttuja tai niiden merkitystä ei ymmärrä. Tämän vuoksi esihenkilöiden roolissa nousee esille kysymysten merkitys, sekä kuunteleminen. Monikulttuurisuuden haasteena voidaan nähdä johtotehtävissä työskentelevien henkilöiden kuormitustekijät, jos koulutukseen ei olla panostettu riittävästi. Kulttuurien monimuotoisuus tuo työpaikoille lisää paperitöitä, sekä samalla myös huomattavan määrän vaatimuksia tehokkuudesta, joka koskee rekrytointiprosesseja, perehdyttämistä, kouluttamista, työsuojeluvälitteitä ja työyhteisöitä. (Lahti 2014, luku 1.)

Yksi organisaatioissa esiintyvistä haasteista on puutteellinen kielitaito, joka voi helposti aiheuttaa väärinkäsityksiä työyhteisöissä. Taustalla voi myös vaikuttaa kulttuurien edustajien ajatus siitä, että heidän tapansa toimia on itsestään selvää

ja kaikkialla tuttuja ja kun toimintatavat eroavat totutuista aiheuttaa se herkästi pahaa mieltä. (Lahti 2014, luku 7; Räsänen 2021.) Toinen viestinnällinen haaste, mihin nykypäivänä törmätään useammin kuin ennen on kasvoton sähköinen viestintä. Keskusteluiden taso työyhteisöissä laskee huomattavasti, kun siirrytään kommunikoidaan sähköpostilla. Sähköisten viestien välityksellä ei pystytä näkemään vastaanottajan ilmeistä tai eleistä viestin vaikutusta, jonka vuoksi voidaan myös ylittää tietty raja helpommin. (Lahti 2014, luku 7.)

Aikaisemmin luvussa kaksi tarkasteltiin kulttuurin eri ulottuvuuksia ja niistä kävi ilmi, että kulttuurien edustajilla on myös eroavat näkökulmat ajasta ja sen käytöstä, sopimuksista sekä työn tarkoituksesta ja toimenkuvista. Myös suhtautumisessa valtaan, auktoriteetteihin ja kontrolliin on eroja eri kulttuurien välillä. Eri taustoista tulevat työntekijät voivat kokea muita herkemmin epävarmuutta ja väärinkäsityksiä, sillä kieli ja ympäristö ovat uusia. Epävarmuuden sietokyvyssä ja sen ylipääsemisen suhteen voidaan myös kokea eroja. (Lahti 2014, luku 7.)

Näiden haasteiden ylittämiseksi ja ratkaisemiseksi esihenkilön roolilla on suuri merkitys. Tilanneherkkyys, avoimuus sekä hyvät vuorovaikutustaidot ovat avain asemassa, jotta tilanteet saadaan selvitettyä tarpeeksi ajoissa, eikä niistä pääse muodostumaan suurempia konflikteja. (Räsänen 2021.)

3.3 Konfliktin määritelmä

Konflikti voidaan nähdä ristiriitana tai selkkauksena. (Tieteen termipankki, 2023). Konflikti tilanne syntyy kahden tai useamman tahon erimielisyyksistä, etujen vastakkaisuudesta sekä ristiriidoista. Konfliktien taustalla voi myös olla moraaliset eroavaisuudet. (Mähönen, 2019). Monikulttuurisissa työyhteisöissä voi syntyä tällaisia tilanteita, sillä siellä työskentelee erilaisia ihmisiä, joiden kulttuuritaustat, mielipiteet ja tavat saattavat poiketa toisistaan. Uudistuvassa organikultuurissa erimielisyydet ja kriittisyys nähdään kehittämisen perustana, ja sen vuoksi on olennaista, että esihenkilöt saavat eri näkökulmat, virheet ja epäselvyydet esille. Näh-

dään, että tällaiset tilanteet sisältyvät työntekoon, eikä niitä tulisi vältellä tai pelätä liikaa. Näiden tapahtumien pohjalta pystytään kehittämään organisaatioiden toimintaa, keksiä uusia toimintamalleja ja ehkäisykeinoja, jotta samoja virheitä ei toisteta. (Järvinen 2014, 65).

3.4 Konfliktien syntyperät ja riskit organisaatioissa

Kaikissa organisaatioissa tulee väistämättä ristiriitoja, ne ovat välttämättömiä, jotta työyhteisö voi kehittyä ja kasvaa. Konfliktin kärjistyessä niihin voi kasautua vihaa, pelkoa, häpeää, kostonhalua tai muita negatiivisia tunteita. Voimakkaita tunteita sisältävä ja kiivas keskustelu yksilöiden käsityksistä voi olla tarpeellista uusien toimintatapojen löytämiseksi. Konfliktin kärjistyessä ihmissuhdekysymyksiin vahingoittaa se ihmisten ja yhteisön yhteyden. Näin käydessä tulee se kalliiksi ja henkisesti raskaaksi yksilöille ja organisaatiolle. Selvittämiseen menee todella paljon aikaa ja energiaa, joka puolestaan vähentää tehokkuutta muilta osa-alueilta. (Rauhala, Lange, Kääriä & Virkkunen 2024, 89.) Konfliktin ratkaisun ja hallinnan kannalta on tärkeä selvittää, minkä asian tai tilanteen seurauksena konflikti on syntynyt. Kyseessä voi olla organisaation toimintaan liittyviä ongelmia, jotka puolestaan synnyttävät kitkaa ihmissuhteisiin, tai yksittäisen työyhteisön jäsenen omat haasteet, jotka purkautuvat työyhteisön muiden osapuolten suuntaan. (Lassila 2021).

Rauhala ym. (2024,90) mukaan työyhteisön konfliktit voidaan jakaa suhde-, tehtävä-, tai prosessikonflikteiksi. Suhdekonfliktit syntyvät, kun niihin liittyy ihmissuhdekysymyksiä ja persoonallisuuksien välisiä eroja. Tämän tyylliset konfliktit ovat melkein aina haitallisia yksilöiden suorituskyvylle. Osapuolten kyky avoimeen kommunikaatioon ja rationaaliseen päätöksentekoon heikentyy. Saman aikaisesti energiaa kuluu, stressitasot kasvavat ja henkilöstönvaihtuvuus nousee. Suhdekonflikti voi olla rikkova ja haitallinen tai yhteyttä vahvistava, riippuen siitä hoideaanko tilanne rakentavasti vai ei. (Rauhala ym. 2024, 90.)

Tehtäväkonflikti on toinen konfliktinmuoto. Yleistä on, että kiistellään siitä mitä tehtäviä tehdään, tällä voi olla negatiivisia tai positiivisia vaikutuksia suorituskyykyyn. Tehtävien ollessa yksinkertaisia ja arkisia konfliktilla on yleensä negatiivinen vaikutus. Kun taas, monimutkaisten ja epävarmojen tehtävien kohdalla vaikutus on usein positiivinen, sillä erilaiset näkökulmat voivat johtaa parempiin päätöksiin ja toimintamalleihin. Tehtäväkonfliktit parhaimmillaan voivat laajentaa näkökulmia, lisätä luovuutta, parantaa kykyä tunnistaa ja ymmärtää ongelmia, sekä parantaa tehtävien sorituskykyä ja resurssien tehokkaampaa hyödyntämistä. Prosessikonfliktista puhuttaessa tarkoitetaan tehtävien ja resurssien jakamiseen, vastuusiin ja toimintamalleihin liittyviä ristiriitatilanteita. Riskinä tämän kaltaisissa konflikteissa on työmoraalin, sitoutumisen ja tuottavuuden heikkeneminen. (Rauhala ym. 2024, 90–91.)

Ristiriitatilanteen taustalla ovat usein yksilöiden tai ryhmien erilaiset näkemykset siitä, miten itselle tärkeät tavoitteet tulisi saavuttaa. Resurssien niukkuus, sekä muiden ihmisten eriävät mielipiteet yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta luovat otollisen pohjan työyhteisön ilmapiirin heikkenemiseen. Epäselvyys työyhteisö koskevilla tavoitteilla, rooleilla, vastualueilla, pelisäännöillä ja toimintamalleilla, saa huomion kohdistumaan ristiriidan toisen osapuolen persoonasta johdettuihin tekijöihin. Näin asiariidan sijaan saadaan aikaan ihmisten välinen konfliktitilanne. (Havunen & Lavikkala 2010, 32).

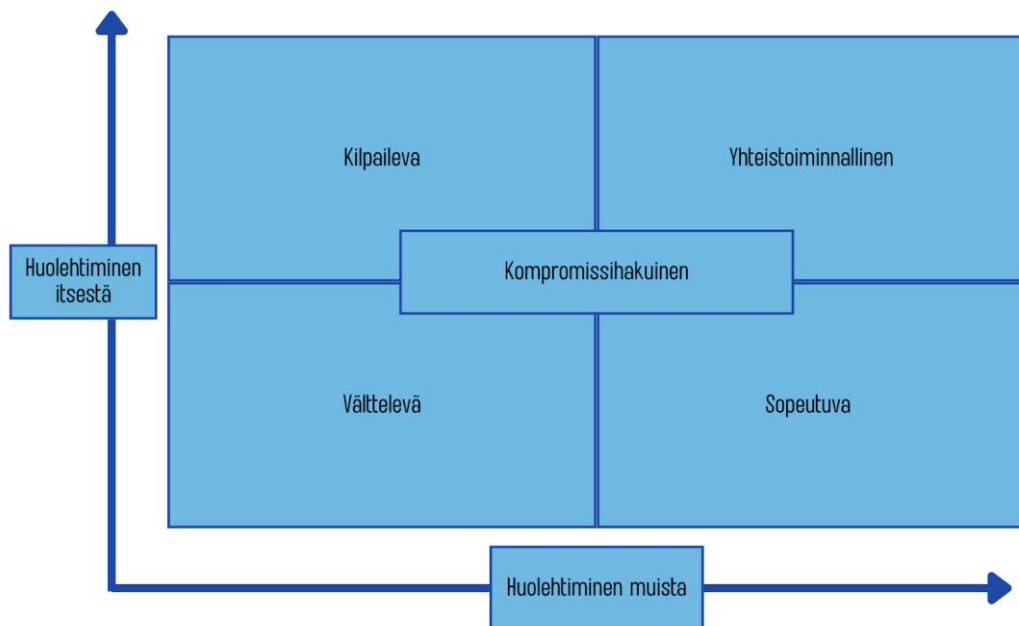
3.5 Konfliktien hallinta ja ratkaisu monikulttuurisessa organisaatiossa

Konfliktit voivat tarjota arvokkaita mahdollisuuksia päätöksenteon laadun parantamiseen näkökulmia laajentamalla. Huonosti hoidettuina ne voivat kuitenkin heikentää yhteistyökykyä ja johtaa ihmissuhteiden kärsimiseen. Siksi tiimien ja organisaatioiden on tärkeää hallita konfliktitasoa niin, että erilaiset näkökulmat voidaan hyödyntää ilman, että energiaa haaskataan suhte peräisiin konflikteihin. Olipa kyse sitten ihmissuhteista, tehtävistä tai prosesseista, ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet ovat keskeisessä roolissa. Näiden suhteiden laatu määrittelee

myös konfliktien sävyn ja vakavuuden. Oleellista onkin pohtia, miten ylläpidämme yhteyden toisiimme, vaikka konflikteja ilmenisikin. (Rauhala ym. 2024, 91.)

Konfliktien hallinnassa avain asemassa on avoin kommunikaatio ja osapuolten tasavertainen kuuleminen. Konfliktin syytä voi olla erilaisia näkemyksiä yksilöiden välillä ja tämän vuoksi ehdotonta totuutta on hankala löytää. Tämän vuoksi totuudeksi riittää tarinat ja totuuden tuntu, mikä osapuolilla on. Yhteisymmärryksen pääsemiseksi tarvitaan avointa vuoropuhelua ja kuuntelua, sekä arvostusta toisia kohtaa. (Poikela 2010, 152.)

Konfliktinhallintatyylejä on erilaisia, jotka ovat esitettyinä kuviossa 5. Näissä tyy-leissä painottuu eri tavalla huolehtiminen itsestä ja huolehtiminen muista. Kuvion keskellä on kompromissihakuinen tyyli, jossa yksilö huomioi osittain omat ja osittain muiden tarpeet. Ristiriitatilanteen syntyessä pyritään neuvotella ja käyttämään vastavuoroista lähestymistapaa, sekä tulemaan puoliväliin vastaan ja antamaan hieman periksi, jotta osapuolien välit säilyvät hyvinä. Ominaista on, että tehdään kompromisseja, jotta asiasta päästään eteenpäin mahdollisimman nopeasti. (Larjovuori 2021.)



Kuvio 5 Konfliktinhallintatyylit. (Larjovuori 2021)

Sopeutuvan konfliktinkäsittelytyylin omaavalle on yleistä mukautua muiden tahoon. Lievä vastakkainasettelu ja valmius antaa periksi ovat yleisiä ominaisuuksia. Työyhteisöissä tämän piirteen omaavia yksilöitä saatetaan pitää passiivisina, sekä konflikteja ja vastakkainasettelua välttelevinä. Sopeutuvasta tyylistä on hyötyä silloin kun kiistassa ei ole selviä voittajia. Tätä tapaa ei kuitenkaan tulisi käyttää silloin, kun toisen henkilön tarpeet ovat jätetty huomiotta tai syrjäytetyiksi. Välttelevä tyyli eroaa sopeutuvasta tyylistä.

Välttelevä konfliktinhallintatyyli on passiivinen lähestymistapa, jossa yksilö välttelee tilannetta ja päättää olla puhumatta. Ongelmallista on, että tämä tyyli ei välttämättä saa yksilön mielipidettä kuuluviin ja yleistä on, että tämä johtaa ymmärtämättömyyteen tai siihen että välttelevä yksilö ei saa tarpeitaan tyydytettyä. Tämä konfliktinhallintatyyli ei ole toimiva, jos mukana on monia ihmisiä tai kun ristiriitaan liittyy voimakkaita tunteita, sillä kun toinen osapuoli on erittäin vihainen tai turhautunut, voi välttelevä lähestymistapa antaa hänelle tunteen, että hänet hylätään ja että häntä ei kuunnella. Silloin on hyvä puuttua taustalla oleviin

asioihin ja tunteisiin ja näin ei pääse tapahtumaan, jos osapuolet yrittävät sivuuttaa tilanteen kokonaan. (Larjovuori 2021; Cooks-Campbell, 2022.)

Kilpaileva konfliktinhallintatyö on hyvin suoraviivainen, sillä tavoitteena on voittaa. Ominaista on oman näkökulman puolustaminen ja sen etujen perustelu. Työyhteisöissä kilpaileva työ voi esiintyä kahden työntekijän välillä, jotka kilpailevat samasta ylennyksestä tai puolestaan tilanteissa, joissa panokset eivät ole yhtä selvät. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi uuden esihenkilön aloittaessa, sillä hän saattaa tuntea tarvetta vahvistaa omaa auktoriteettiaan ja tämän vuoksi saattaa tiedostamattaan joutua kilpailemaan tiiminsä kanssa. (Larjovuori 2021; Cooks-Campbell, 2022.)

Yhteistoimintaan perustuva työ sopii hyvin tilanteisiin, kun sidosryhmiä on paljon. Vaikeiden ja monimutkaisten ongelmien, sekä epäselvien rajojen ratkaisemiseen on hyvä käyttää yhteistoiminnallista työtä. Avoin kommunikaatio ja pyrkimys löytää ratkaisuja, jotka huomioivat kaikki osapuolet ovat ominaisia tunnusmerkkejä tälle konfliktinhallintatyölle. Tämä työ ei kuitenkaan toimi silloin, kun on epäselvää, kuka on päätöksentekijä, tai kun tarvitaan nopeita päätöksiä. Myöskään ympäristöissä, jossa ihmisillä on hyvin vahvat mielipiteet ja oma tahto ei tämä työ ole kaikista toimivin. Työyhteisöissä sopivimmat konfliktinratkaisutyöt vaihtelevat tilanteen mukaan. Yhteistoiminnallinen lähestymistapa on kuitenkin osoittautunut usein tehokkaaksi pitkällä tähtäimellä, sillä se mahdollistaa eri osapuolten sitoutumisen ja ratkaisujen löytämisen yhdessä, joka puolestaan edesauttaa tavoitteiden saavuttamista. Tämä edistää myös työilmapiirin paranemista ja luottamuksen rakentumista työyhteisöissä. (Larjovuori 2021; Cooks-Campbell, 2022.)

Tehokas konfliktien hallinta voi olla haastavaa mutta, konfliktienratkaisussa on olennaista huomioida, että jokainen tilanne tarjoaa mahdollisuuden oppia ja kehittyä yksilönä ja työyhteisönä. On tärkeää ymmärtää muiden erilaisia konfliktinhallintatyylejä, jotta voi oppia selviytymään erilaisissa tilanteissa. Näkökulmien yhdistäminen, tehokas ja rauhallinen kommunikointi, sekä aktiivinen kuunteleminen

ovat taitoja, joiden avulla voidaan hallita ja ratkaista tehokkaasti ristiriitatilanteita.
(Larjovuori 2021; Cooks-Campbell, 2022.)

4 ESIHENKILÖTYÖ MONIKULTTUURISISSA ORGANISAATIOISSA

Kulttuurien monimuotoisuus voi olla avain asemassa, kun puhutaan organisaatioiden hyvinvoinnin ja tuloksien edistämisestä, mutta se voi myös tuottaa jännitteitä ja ristiriitoja. Tässä teorialuvussa käsitellään esihenkilötyön merkitystä monikulttuurisissa organisaatioissa ja millaisella johtamisella voidaan edistää onnistumista sekä miten puuttua ja päästä eteenpäin ristiriitatilanteista. (Lahti, 2014.)

4.1 Esihenkilö ohjaa esimerkillään

Monikulttuurinen työyhteisö vaatii henkilöstöhallinnolta, esihenkilöiltä ja jokaiselta työyhteisössä työskentelevältä erilaista suhtautumista kuin mihin on työyhteisöissä totuttu. Esihenkilön rooli on vaikuttaa työpaikalla vallitseviin asenteisiin ja luoda käytäntöjä, jotka edistävät koko työyhteisön hyvinvointia. (Yli-Kaitala, Toivanen Bergbom, Airila & Väänänen, 2013, 5.)

Osaamisalue	Kuvaus
Itseymmärrys	Taito ymmärtää omaa toimintaa ja sen motiiveja, sekä omien näkemysten ja asenteiden vaikutusta muihin.
Toisten ymmärtäminen	Tietoisuus ja ymmärrys muista kulttuureista, arvostuksista ja toimintatavoista. Taito ymmärtää työyhteisössä esiintyvää erilaisuutta sekä kyky saada kaikki tuntemaan itsensä arvostetuksi.
Kehittäminen	Varmistaa omalla toiminnalla, että työyhteisön jäsenet ja esihenkilö itse pystyvät parhaimpaansa monimuotoisella työpaikalla.
Viestintä	Taito kommunikoida tehokkaasti ja sensitiivisesti monikulttuurisessa työyhteisössä.
Kulttuuriseen monimuotoisuuteen sitoutuminen	Taito edistää omalla esimerkillä kaikkien yhtäläistä osallisuutta.
Joustavat johtamistavat	Taito muokata työn tekemisen tapoja ja työskentelytyylejä.

Kuvio 6 Esihenkilön keskeiset taidot monikulttuurista työyhteisöä johdettaessa. (Yli-Kaitala ym. 2013, 21)

Erilaisuus ja sen hyväksyminen työyhteisöissä parantaa työtyytyväisyyttä ja sitoutuvuutta, mutta se vaatii yhteistyötä, jota ohjaa avarakatseisuus ja toisten kunnioittaminen. Kuvio 5 kuvastaa esihenkilön roolia esimerkin näyttäjänä ja välittäjänä. Esihenkilön tulee huomioida työskentelyssään kulttuuristaan liittyvien kysymysten havainnoiminen. Nämä kysymykset voivat nostaa esiin jännitteitä työyhteisöissä ja esihenkilöllä on kriittinen rooli, siinä miten näitä tulisi ennaltaehkäistä. Tilanneherkkyys, avoimuus ja vuorovaikutustaidot, sekä syrjimättömyyden periaate ovat tärkeä sisällyttää organisaation arkipäivään ja painottaa sen tärkeyttä niin esihenkilöille kuin koko työyhteisölle. Vuorovaikutuksen sujuvuuteen ja sen välittämiseen on myös hyvä kiinnittää huomiota varsinkin organisaatioissa, joissa työskentelee eri äidinkieltä puhuvia ja eri kulttuureista tulevia työntekijöitä. Esihenkilön tulee siis olla tietoinen työpaikalla esiintyvistä kulttuureista ja niiden eroista ja toimia välittäjänä enemmistön ja vähemmistön, sekä vähemmistöjen välisissä kulttuurillisissa kohtaamisissa. Erilaisuutta esiintyvissä organisaatioissa on hyvä olla selkeät säännöt esihenkilön ja työyhteisön toiminnalla. (Yli-Kaitala ym. 2013, 20.)

4.2 Esihenkilön vuorovaikutustaidot

Luottamuksen rakentaminen johdon ja alaisten välillä vaatii läheistä vuorovaikutusta, läpinäkyvyyttä ja yhteistyötä. Eri kulttuureita johdettaessa on otettava huomioon, että luottamuksen rakentaminen ja siitä huolta pitäminen vaatii erilaisia keinoja. Organisaatiossa on tärkeää myös johdon kulttuurinen monimuotoisuus, sillä se toimii esimerkin antajana yksilöiden mahdollisuuksista edetä työyhteisössä. Enemmistöjen ja vähemmistöjen nitoutuminen lähemmäksi toisiaan sekä kulttuurillisten eroavaisuuksien kunnioitus on johtotehtävissä työskentelevien tehtävänkuvaan olennaisesti kuuluva osa. Säännöt tukevat tämän tavoitteen onnistumista ja tämän vuoksi on tärkeää, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus osallistua niiden suunnitteluun. (Lahti 2008, 11–12.) Vuorovaikutukseen vaikuttavia tekijöitä ryhmien sisällä ovat erilaiset arvot, emotionaaliset nor-

mit, oletukset soveliaisuudesta, ristiriidanratkaisutaidot sekä palkintojen ja resursienjako. Sen vuoksi sääntöjä luodessa on hyvä ottaa huomioon myös kyseiset seikat, sillä niiden puuttuessa työyhteisössä voi nousta esille epäluottamusta työntekijöiden välillä, työtehon heikkenemistä ja ristiriitatilanteita eli konflikteja. Säännöt ja niiden noudattaminen edistää henkilöstön hyvinvointia, joka näyttäytyy myös työyhteisön tehokkuutena. Säännöt opettavat tärkeitä taitoja toisten huomioon ottamisesta, vuorovaikutuksesta sekä henkilökohtaisesta avoimuudesta. Esihenkilön on myös hyvä käyttää ristiriitatilanteissa hyödykseen ihmisiä, jotka osaavat ja ymmärtävät useita kieliä, kulttuureja ja on sovittelukykyisiä. Näin voidaan selventää osapuolten toiveita esittämällä tarkentavia kysymyksiä ja perustelemalla saatuja vastauksia eri ilmaisuin. (Shapiro, Von Glinow & Cheng 2005, 8–9; Piili 2006, 105.)

Sujuvoittaakseen vuorovaikutusta esihenkilöllä on käytössään erilaisia työkaluja. Monikulttuurisuus tuo mukanaan työpaikalle myös monikielisyyttä. Kun yhteistä kieltä ei ole on hyvä viestiä mahdollisimman yksinkertaisesti ja selkokielellä niin kirjallisessa ja suullisessa viestinnässä. Kunnioittava suhtautuminen, tasa-arvoiset mahdollisuudet, aktiivinen kuuntelu ja kiinnostuksen osoittaminen, sekä tarkentavien kysymysten esittäminen edistävät vuorovaikutusta työpaikalla. Jotta vuorovaikutus olisi säännöllistä on työyhteisöissä tärkeää pitää kiinni kokouksista ja yhteisistä tilaisuuksista, näin voidaan rohkaista muun kielisiä työntekijöitä puhumaan työpaikalla käytettävää kieltä sekä tutustumaan muihin työyhteisön jäseniin. (Yli-Kaitala 2013, 59.)

4.3 Roolit

Jokaisen ryhmän jäsenen ominaisuudet vaikuttavat tiimin toimintaan. Työyhteisön jakaminen eri työryhmiin ja rooleihin sekä vastualueiden selkeä rajaaminen työntekijöiden kesken voi vähentää kulttuurillisten alaryhmien muodostumista ja luoda ryhmän yhtenäisyyttä havaittujen henkilökohtaisten samankaltaisuuksien pohjalta. Tämän vuoksi on tärkeää määritellä ja eritellä työyhteisön ja työryhmien

erilaiset roolit. Kun työntekijät ymmärtävät omat roolinsa sekä muiden roolit, velvollisuudet ja odotukset, on epätodennäköisempää, että konflikteja syntyy työntekijöiden välille. Mikäli konflikti kuitenkin syntyy, selkeät roolijaot helpottavat risiiriitojen ratkaisemista. Roolijakoihin panostaminen lisää myös ryhmän tehokkuutta, sillä heidän ei tarvitse varmistaa toisiltaan asioita useaan otteeseen. Esihenkilön tehtävänä on luoda roolijaot niin, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin yksilöiden osaamista ja mielenkiintoa. Tärkeää on, että saadaan ryhmän dynamiikka muodostettua niin, että se on toimiva, selkeä ja tehokas. (Shapiro, Von Glinow & Cheng 2005, 5; Aycan, Kanungo & Mendonca 2014, 2006.)

4.4 Tavoitteet ja palautteenanto

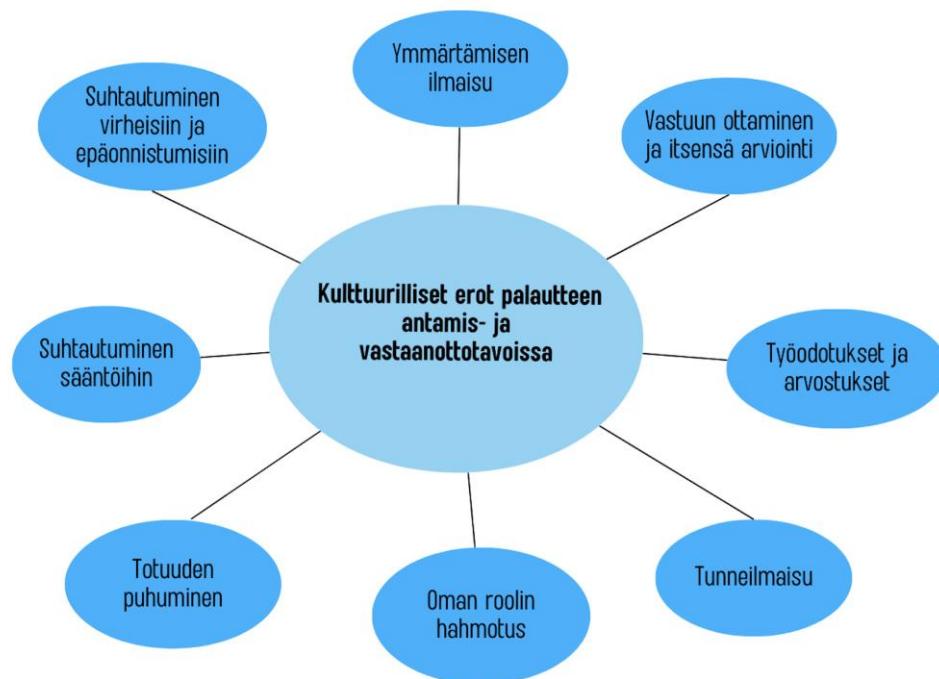
Työyhteisöissä tulee huomioida, että yksilön ja organisaation tavoitteet on hyvä olla jokseenkin linjassa yksilön haaveiden kanssa. Tavoitteiden tulee olla houkuttelevia ja kiinnostavia, jotta yksilöt jaksavat tehdä töitä tavoitteitaan kohti, mutta kuitenkin niin, että tavoitteissa on mahdollista onnistua. Luodessa tavoitteita on tärkeää, että ne ovat tarpeeksi konkreettisia, sillä silloin ne vetävät paremmin puoleensa ja luovat kuvan niiden saavutettavuudesta. Palautteen antoon tulee kiinnittää huomiota, sillä se pitää yllä motivaatiota. Tällöin yksilö saa arvokasta tietoa omasta työskentelystään ja sen suunnasta, sekä millaisia tuloksia hän on onnistunut saamaan. Esihenkilön tulee ottaa huomioon ihmisten yksilölliset lähtökohdat, sekä muokata heidän työtehtäviänsä ja -olosuhteita, sekä omaa johtamistyyliä tilanteen mukaan. (Piili 2006, 60–61.)

Työntekijän arvioinnissa lähtökohtana on se, että hän itse tietää työn vaatimukset ja tavoitteet, sekä arvioinnissa käytettävät kriteerit. Odotukset on hyvä luoda niin, että ne ovat selkeät niin esihenkilön kuin työntekijänkin välillä. Palautteen annossa on tiettyjä periaatteita, joita kannattaa noudattaa kulttuurista riippumatta. Arvos tus toista henkilöä kohtaan, hyvä keskinäinen kommunikaatio ja luottamus ovat avainasemassa kuin puhutaan palautteen antamisesta. On myös tärkeää, että esihenkilö tunnistaa oikean ajan kyseiselle keskustelulle ja että se tapahtuu kahden kesken hyvässä hengessä. Palautteen annon yhteydessä tulee johtajan perustella

toivottu muutos, selkeyttää tavoitteet sekä sopia työn seurannasta ja tukitoimista. Palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa on kulttuurillisia eroja, jotka johtavat myös erilaisiin tulkintoihin. (Sonck 2010, 80–84.)

4.4.1 Kulttuurilliset erot palautteen antamis- ja vastaanottotavoissa

Sonckin (2010, 80–84) mukaan kulttuurillisia eroja palautteen antamis- ja vastaanottotavoissa on 7, jotka ovat kuvattuna kuviossa 7.



Kuvio 7 Kulttuurilliset erot palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. (Sonck, 2010, 81–83)

Ensimmäisenä eroavaisuutena kulttuurien välillä on ymmärtämisen ilmaisu. Tämä näkyy esimerkiksi yhteisen kielen puuttumisena, jonka vuoksi viestin perillemenossa ja ymmärtämisessä voi olla haasteita. Ihmiset ilmaisevat ja ymmärtävät koheteliasuutta myös eri tavoin ja tämä puolestaan voi johtaa siihen, että palautteen vastaanottajan on vaikeampi hahmottaa asiaa kokonaisuudessaan. Suomalaisessa kulttuurissa arvostetaan suunnitelmien noudattamista, tarkkuutta ja hygieniää,

kun puolestaan toisessa kulttuurissa annetaan painoarvoa enemmän esimerkiksi lojaalisuudelle ja ystävällisyydelle. Tämä aiheuttaa kummastusta osapuolten välillä ja tämän vuoksi arviointiperusteita ja yhteisiä odotuksia tulee miettiä ja kerata työyhteisössä. Asia, joka on jollekin itsestään selvää ei välttämättä ole sitä toiselle, ja tähän organisaation tulee puuttua, ettei väärinymmärryksiä pääse syntymään. Mahdollisimman laaja toiminnan läpinäkyvyys ja palautetilanteissa työ-odotusten avaaminen ja yhdessä tarkastelu ovat toimivia työkaluja, joita esihenkilön kannattaa hyödyntää. (Sonck 2010, 81–82.)

Työyhteisössä yksilöt hahmottavat oman roolinsa eri tavalla. Valtaetäisyyksissä saattaa ilmetä eroja ja tällä on merkittävä vaikutus palautteen antoon. Auktoriteetteja kunnioittavissa kulttuureissa kritiikki vastaanotetaan passiivisesti ja yleensä tämä on hierarkkista, eli esihenkilöt antavat palautteen alaisilleen. Haasteita organisaatioon voi tuoda arvoasteikoiden erot, sillä esimerkiksi vanhemman miehen voi olla vaikea hyväksyä ja ottaa vastaan rakentavaa palautetta nuorelta naiselta. Monikulttuurisissa organisaatioissa suomalaisten esihenkilöiden tapa etsiä parannusehdotuksia yhdessä työntekijän kanssa saattaa aiheuttaa hämmennystä, sillä joissain kulttuureissa on totuttu siihen, että johtajalla on kaikki ratkaisut käsissään. Matalan valtaetäisyyden kulttuureissa palautetta jaetaan myös moniulotteisemmin ja myös alaiset voivat antaa palautetta ylöspäin. (Sonck 2010, 82; Comfort & Franklin 2014, 127.)

Suhtautumisessa sääntöihin, virheisiin ja epäonnistumisiin on eroja kulttuurien välillä. Suomalaisessa kulttuurissa uskotaan vahvasti kirjoitettuihin sääntöihin ja siihen, että kaikki toimivat niiden mukaan. Toisissa kulttuureissa ajatellaan, että kirjoitetut säännöt ja ohjeistukset ovat enemmänkin suosituksia ja suulliselle neuvonnalle ja sovinnolle annetaan suurempi painoarvo. Hyvän ratkaisun löydettyessä saatetaan myös joustaa ja poiketa asetetuista säännöistä. Nämä ovat asioita, joita esihenkilön on hyvä pitää mielessään antaessaan palautetta ja korostaessaan yhteisiä pelisääntöjä työpaikoilla. Virheisistä ja epäonnistumisista on hyvä antaa

rakentavaa palautetta. Suhtautumisessa kritiikkiin on eroja. Esimerkiksi aasialaisille kasvojen säilyttäminen ja oman pätevyyden tuominen esiin johtajan edessä on tärkeää. Suomessa puolestaan ajatellaan, että virheiden tekeminen on hyväksyttävää ja niistä tulee oppia. Kulttuurit, jotka perustuvat vahvasti hierarkiaan vaikevat epäonnistumisista ja välttelevät virheiden paljastumista. Omien virheiden myöntäminen koetaan vaikeana, vaikka se olisi ilmiselvää. (Sonck 2010, 82.)

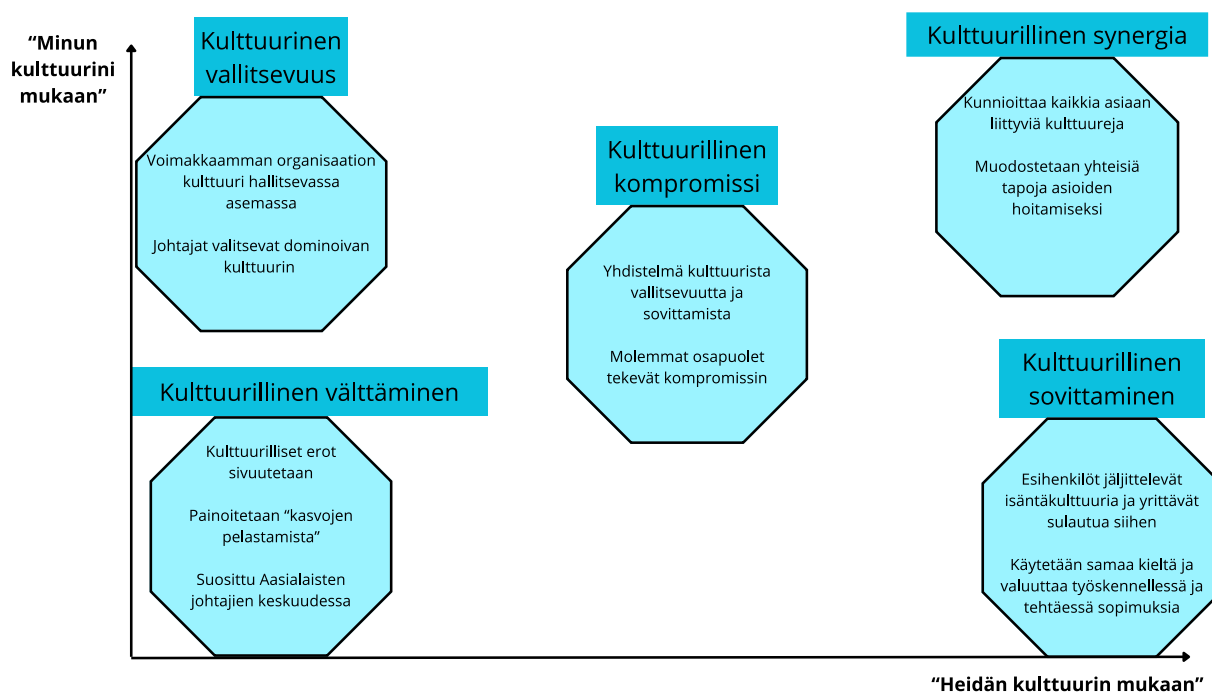
Totuuden puhumisessa ja tunneilmaisussa on huomattavia eroja. Yksilökeskeisessä kulttuurissa pidetään tärkeänä rehellisyyttä ja suoraan puhumista. Yhteisöllisyyttä korostavissa kulttuureissa puolestaan arvostetaan hyviä sosiaalisia suhteita ja harmonian ylläpitoa. Totuutta saatetaan myös välillä muunnella tilanteen mukaan. Yksilöllisen kulttuurin edustaja saattaa pitää tätä epärehellisyytenä ja huijaamisena. Yhteisöllisyyden kulttuurin edustaja saattaa puolestaan kokea yksilöllisen kulttuurin tavan toimia töykeänä ja sosiaalisesti epäkypsänä. Tämä näyttyy palautteenanto ja vastaanotto tilanteissa haasteena, jos kulttuuritaustat ovat täysin ääripäät. Suomalaisessa kulttuurissa ja työpaikoilla on totuttu ilmaistamaan tunteita asialliseen sävyyn. Kehonkieli on hillittyä ja puhuessamme pyrimme suoraan ja niukkaan kommunikaatioon. Latinokulttuureissa tunteita ilmaistaan vahvasti, kun taas osassa aasialaisista kulttuureista kielteisten tunteiden näyttäminen ei ole soveliasta. Tämän vuoksi esihenkilö roolissa työskentelevän henkilön on hyvä olla mahdollisimman kulttuuritietoinen, sillä silloin hänen on helpompi hallita tilannetta ja ymmärtää työntekijöiden reaktioita palautteenanto tilanteissa. Tunneilmaisut on hyvä asettaa kulttuurisiin mittasuhteisiin ja samalla tarkastella yksilöiden elekielen muutoksia. (Sonck 2010, 83.)

Yksilöllisen vastuun ottamisessa ja itsearvioinnissa on oleellinen ero yksilöllisen ja yhteisöllisen kulttuurin välillä. Pohjoismaita pidetään yksilöllisinä kulttuureina ja näiden kulttuurien edustajille on ominaista kokea, että yksilöllä on suuri vaikutusvalta omaan elämään. Lapsesta asti kannustetaan päättämään itse tekemisistään ja ottamaan vastuuta omista päätöksistä. Tämä heijastuu vanhempana työelämään itsenäisenä työskentelyotteena. Yhteisöllisyyttä korostavissa kulttuureissa

yksilö odottaa esihenkilöltä tai ryhmältään tukea toiminnalleen ja päätöksiä ongelmatilanteissa. Oman toiminnan reflektointi voi olla vierasta, sillä oma oppiminen on saattanut pohjautua jonkin ohjeen noudattamiseen, eikä oma-aloitteisuutta ole tarvinnut hyödyntää. Tällöin on hyvä edetä vaiheittain osallistuvampaan palautteen annon malliin. (Sonck 2010, 83.)

4.5 Johtamisstrategiat monikulttuurisessa työyhteisössä

Monikulttuurisen organisaation johtajilla on käytössä Adlerin (2008, 117) mukaan viisi johtamisstrategiaa. Nämä lähestymistavat ovat kulttuurillinen vallitsevuus, sovittaminen, kompromissi, välttäminen ja synergia. Käyttäessä näitä strategioita tulee ottaa huomioon millaisessa tilanteessa ja minkälaisien henkilöiden kanssa on tekemisissä ja muokata lähestymistapaa näiden mukaan. (Adler 2008, 117.)



Kuvio 8 Monikulttuurisen työyhteisön johtamisstrategiat. (Harris 2004, 362; Adler & Gundersen 2008, 117–119)

Kulttuurillisen vallitsevuuden strategiassa organisaation toimintatapa ja johtamistyyli jatkuu samalla tavalla kuin omassa maassa on totuttu. Suuret, sekä teknologisesti kehittyneemmät ja huomattavat taloudelliset resurssit omaavat yritykset käyttävät usein tätä lähestymistapaa. Johtajat, jotka käyttävät vallitsevuuden strategiaa uskovat usein vahvasti, että heidän tapansa toimia ja johtaa on ainoa oikea varsinkin tilanteissa, jossa nousevat esiin eettiset kysymykset. Kulttuurillinen sovittaminen poikkeaa taas edellä mainitusta lähestymistavasta, sillä tässä strategiassa johtajat pyrkivät jäljittelemään ja käyttämään toiminnassaan täysin kansainvälisten kollegoidensa toimintatapoja, sekä kieltä. Näillä toimilla he pyrkivät sulautumaan paikalliseen kulttuuriin ja toimivaan maan tavalla. Tämän johtamistyylin käyttäminen on yleistä silloin, jos työntekijä lähetetään johtotehtäviin esimerkiksi toiseen kulttuuriin. (Adler & Gundersen 2008, 117–118.)

Kulttuurinen kompromissi on puolestaan kahden edellä mainitun johtamisstrategian yhdistelmä. Kulttuurien huomioiminen on keskiössä tässä lähestymistavassa. Näin voidaan mahdollistaa parempi onnistuminen työskentelyssä verrattuna kahteen edelliseen johtamistyyliin. Työskentelytavoissa korostuu molempien osapuolien kompromissien teko, jotta pystytään toimimaan menestyksellä käämmin. Kompromissien osapuolista vahvempi saa useimmiten tahtonsa läpi, mutta molemmat osapuolet tekevät silti myönnytyksiä. (Adler & Gundersen 2008, 119.)

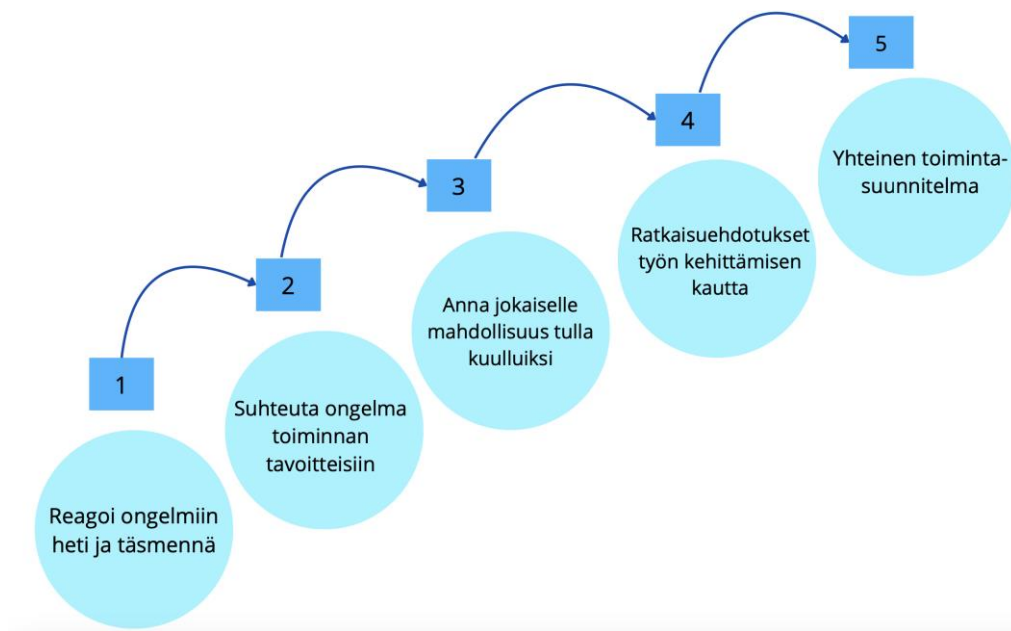
Neljäs johtamisen strategia on kulttuurinen välttäminen, jota pidetään vähiten tehokkaimpana tapana johtaa monikulttuurista työyhteisöä, sillä se ei ota huomioon erilaisia kulttuureja ja niiden törmäyksistä johtuvia ristiriitatilanteita. Tämän tyyllisen johtamisen käyttäminen on yleistä Aasiassa, joissa johtajan kasvojen säilyminen on tärkeässä roolissa. Kulttuuristen väliset ristiriitatilanteet sivuutetaan ja merkittävänä pidetään pitkiä asiakassuhteita ja sopimuksien syntymistä. (Adler & Gundersen 2008, 119–120; Harris 2004, 362.)

Kulttuurisessa synergiassa keskiössä on usein ratkaisuiden kehittäminen niin, että ne kunnioittavat kaikkia mukana olevia kulttuureja. Näin saadaan luotua myös mahdollisuuksia kulttuurien välisen työskentelyn tehokkuuteen. Monikulttuurisessa ympäristössä työskenneltäessä kaikki eivät puhu samaa kieltä äidinkielenä. Tällöin voidaan päättää, että yhteisenä kielenä käytetään englantia, joka ei anna kummallekaan osapuolelle kielellistä etua, jolloin voidaan puhua kulttuurisesta synergiasta. Synergia on yhteistyötä ja se syntyy, kun erilaiset tai toisistaan poikkeavat yksilöt tai ihmisryhmät tekevät yhteistyötä yhteisen asian hyväksi. Tavoitteena on lisätä tehokkuutta jakamalla käsityksiä ja kokemuksia, oivalluksia ja tietoa. Nykypäivän globaalien markkinoiden monimutkaisuus pakottaa ihmiset hyödyntämään erilaisuuttaan edistääkseen yhteistä hyvää. Monikulttuurisia organisaatioita johdettaessa on tärkeää ymmärtää synergian merkitys. Globaalit johtajat, jotka edistävät kulttuurista synergiaa, vaikuttavat sosiaaliseen muutokseen ja parantavat järjestelmän tehokkuutta. (Harris 2004, 359–362.)

4.6 Esihenkilön rooli konfliktin hallitsemisessa ja ratkaisussa

Konfliktit ovat väistämättömiä organisaatioissa. Niiden käsittely ja hallinta on tärkeää työilmapiiriin ja tehokkuuden kannalta. Esihenkilön rooli konfliktitilanteissa on keskeinen, sillä hänen vastuu alueeseensa kuuluu työyhteisön hyvinvoinnista ja tehokkaasta toiminnasta huolehtiminen. Esihenkilö tehtävässä työskentelevän yksi tärkeimmistä tehtävistä on tunnistaa ja myöntää konfliktin olemassaolo, sekä täsmentää ketkä ovat osallisena konfliktiin, millä tavalla se häiritsee yksilöiden työntekoa, miten ristiriitatilannetta on mahdollisesti yritetty jo ratkaista ja millaisia ratkaisuehdotuksia on käytössä tilanteen selvittämiseksi. Niin kuin ylempänä luvussa 3 käsiteltiin konfliktit voivat ilmetä erilaisina näkemyseroina, henkilökemioiden törmäyksinä tai rakenteellisina ongelmina työyhteisössä. Esihenkilön on oltava herkkä havaitsemaan näitä merkkejä, jotta hän voi puuttua konfliktiin ja sen ratkaisuun. (Hankonen 2015; Havunen & Lavikkala 2010, 58.)

Työyhteisössä esihenkilön on otettava aktiivinen rooli konfliktien käsittelyssä. Tämä tarkoittaa sitä, että hänen on toimittava puolueettomana henkilönä konfliktiin ajautuneiden osapuolten välillä ja pyrittävä löytämään rakentavia ratkaisuja. Tämä voi sisältää yksilö- ja ryhmäkeskusteluja, konfliktin syiden selvittämistä, käsittelyprosessin vaiheiden määrittelyä sekä mahdollisten kompromissien etsimistä. Kuunteleminen ja empatia ristiriitatilanteessa olevia henkilöitä kohtaan on tärkeä taito, sekä eri näkökulmien ja taustalla olevien rakenteellisten ongelmien tunnistaminen. Aktiivinen kuuntelu ja ymmärryksen osoittaminen auttaa konfliktin osapuolia tuntemaan olonsa kuulluiksi ja arvostetuiksi. Tärkeää on edistää ja luoda rakentavaa ratkaisua konfliktiin, käyttämällä hyödykseen neuvotteluja, kompromissien löytämistä ja tarvittaessa ulkopuolisen asiantuntijan apua. Tavoitteena on löytää ratkaisu, joka palvelee parhaiten koko työyhteisön etua ja edistää työn sujuvuutta ja tehokkuutta. Esihenkilön roolina konfliktitilanteissa on myös pitää huoli, että työpaikalla on avoin ja rakentava konfliktikulttuuri ja että yhteisesti sovitut pelisäännöt ongelmien korjaamiseksi ovat kaikille selvät. Ristiriitoja ei pelätä tai tukahduteta, vaan niitä käsitellään ja käydään läpi avoimesta ja ammattimaisesti. Myös yhteisten pelisääntöjen dokumentointi ja seuranta on tärkeää. Seurannassa on hyvä kirjata ylös teot, jotka on onnistettu tekemään tilanteen parantamiseksi. Näin voidaan nostaa esille niitä positiivisia asioita, joita on prosessin aikana tapahtunut ja luoda myönteistä ilmapiiriä työyhteisön sisällä. Oman esimerkin ja toiminnan avulla on luotava ilmapiiri, jossa erimielisyydet nähdään mahdollisuutena oppia ja kehittyä lisää. Esihenkilöllä on siis mahdollisuus toimia konfliktin rakentavana voimana, joka edistävää organisaation menestystä ja hyvinvointia. (Hankonen 2015; Havunen & Lavikkala 2010, 58.)

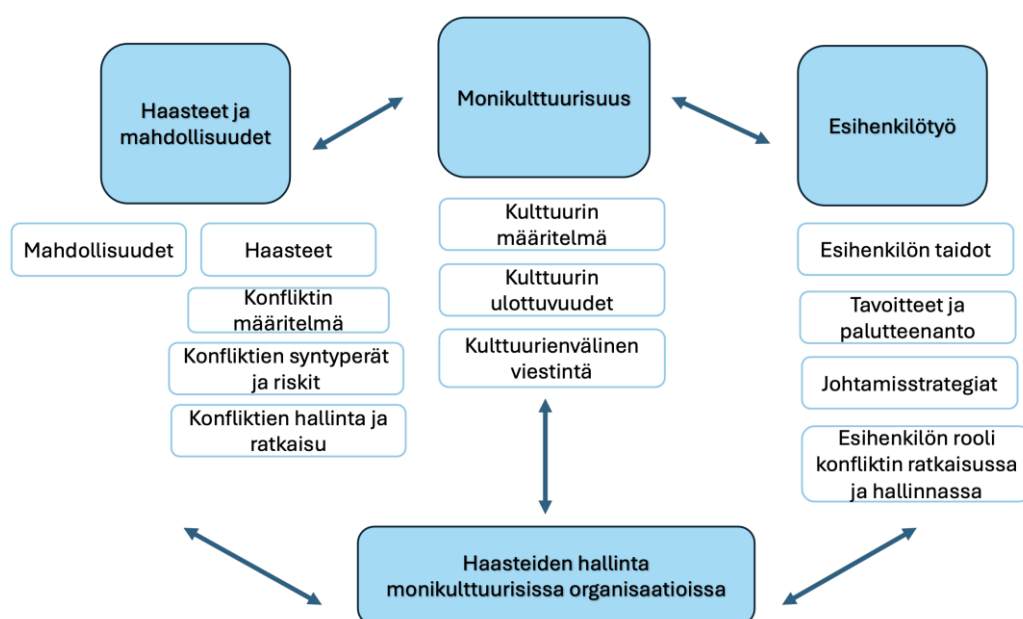


Kuvio 9 Konfliktiin puuttumisen prosessi. (Havunen & Lavikkala 2010, 58)

5 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Teoreettinen viitekehys on laadittu opinnäytetyön teoreettisen osuuden pohjalta. Viitekehys toimii yhteenvetona teoriassa käytetyistä aihealueista. Teoriaosuus kytkeytyy tutkimusongelman ja -kysymysten ympärille. Valikoidut teoriakokonaisuudet tukevat tutkimuksen tavoitteiden toteutumista ja tutkimusongelman ratkaisua.

Teoriaosuutta käytetään pohjana myös työn empiiriselle osuudelle. Haastattelussa käytetyt kysymykset ovat laadittu tutkimuksen teoria osuuden pohjalta. Laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen saadut tulokset analysoidaan ja johtopäätökset perustellaan tutkitun teorian avulla. Kuvio 10. avaa tutkimuksen teoreettisen viitekehksen.



Kuvio 10 Teoreettinen viitekehys.

Teoreettisessa viitekehyksessä on kuvattu tutkimuksen teoriaosuuden kolme päälukua, jotka ovat monikulttuurisuus, monikulttuurisen organisaation haasteet ja mahdollisuudet sekä esihenkilötyö monikulttuurisissa organisaatioissa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten haasteita hallitaan monikulttuurisissa organisaatioissa.

Kaiken pohjana toimii monikulttuurisuuden käsite. Ensimmäisessä teorialuvussa käytiin läpi mitä tarkoitetaan monikulttuurisuudella, millaisia kulttuurin ulottuvuuksia on olemassa, sekä kulttuurien välistä viestintää. Tämän luvun avulla lukija sai pohjaymmärryksen koko tutkimukselle, sillä nämä teemat nousevat esiin seuraavissa luvuissa. Toisessa teorialuvussa käsiteltiin monikulttuurisuuden tuomia mahdollisuuksia ja haasteita organisaatioille. Tässä luvussa määriteltiin käsite konflikti, sekä perehdyttiin konfliktien syntyperiin, hallintaan ja ratkaisuihin. Kolmas teorialuku käsittelee esihenkilötyötä monikulttuurisissa organisaatioissa. Luvussa paneudutaan esihenkilötaitoihin, palautteenantoon ja vastaanottoon, sekä johtamisstrategioihin.

6 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS

6.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Toinen tarkasteltavista tutkimusmenetelmistä on määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tällä tutkimusmenetelmällä pyritään tarkastelemaan ainakin jollakin asteella ihmisten olemista ja ihmisten elämää. Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tietoa kerätään hyödyntämällä tutkimuslomakkeita, joissa on valmiiksi annetut vastausvaihtoehdot ja tavoitteet ilmaistaan hypoteesimuodossa. Määrällinen tutkimuksen oletuksena on, että kohde on teoriasta ja tutkijasta riippumaton. Tutkimuksen vastauksia, tarkastellaan numeerisesti eli lukumäärien ja prosenttiosuuksia hyödyntämällä. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020).

6.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa, paneudutaan yleensä pieneen määrään tapauksia, joita on tarkoitus analysoida mahdollisimman yksityiskohtaisesti (Heikkilä, 2014, 15). Laadullinen tutkimusmenetelmä on oiva väline silloin, jos halutaan selvittää käyttäytymisen merkitystä ja yhteyttä. Tämä antaa myös tutkittaville mahdollisuuden tuoda esille omia havaintoja erilaisista tilanteista. Tätä kautta saadaan kohteesta mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 27; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 161.) Tiedon keruussa painottuu tiedon saanti, eikä niinkään tilastolliset tulokset. Kvalitatiivinen tutkimuksessa pyrkimyksenä on saada vastaus kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Tiedonkeruumenetelmiä käyttämällä pyritään ymmärtämään esimerkiksi, miksi kuluttaja valitsee tietyn tuotteen tai miksi hän reagoi mainontaan juuri tietyllä tavalla. Kvalitatiivista tutkimustietoa voidaan kerätä esimerkiksi teema- ja syvähaastatteluilla, ryhmähaastatteluilla ja havainnoinnilla. (Heikkilä, 2014, 15.) Laadullisessa tutkimuksessa avoimet kysymykset ovat yleisiä, sillä ne mahdollistavat tutkittavilta saadut vapaamuotoiset vastaukset ilman, että heidän vastausmahdollisuksiensa on rajoitettu mitenkään. Avointen kysymysten avulla voidaan saada esimerkiksi hyviä ideoita ja uusia näkökulmia. (Heikkilä, 2014, 47).

6.3 Tutkimuksen toteutus ja haastattelurungon rakenne

Tässä tutkimuksessa lähdetään etsimään vastauksia kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän avulla, käyttäen puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelut ovat erinomainen valinta tutkimuksen toteutukseen silloin, kun tutkija ei tiedä etukäteen vastauksen suuntia. Haastatteluissa etuna on myös mahdollisuus lisäkysymyksille ja perusteluita vastauksille, joiden avulla on mahdollista löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 134.) Tutkimusaineiston lähteenä tullaan hyödyntämään haastatteluja, johon pyrittiin saamaan 8–12 organisaatiota, jossa ainakin noin 5 % työntekijöistä olisi muita kuin Suomen kansalaisia.

Tutkimukseen pyydettiin haastatteluja 56 yritykseltä sähköpostitse lähettämällä heille saatekirje, jossa tulee ilmi tutkimuksen tarkoitus ja hyödyt. Haastattelu-runko liitettiin saatekirjeen loppuun. Näistä 56 yrityksestä kuusi vastasi suostuvan haastatteluun, mutta organisaatioista kaksi karsiutui pois, sillä heillä ei ollut tarpeeksi monikulttuurisia osaajia, eivätkä siten sopineet haastateltaviksi. Haastattelut toteutettiin kolmessa viikossa huhtikuun aikana 2024.

Kaikki haastattelut litteroitiin aineiston myöhempää analysointia varten. Tietojen litterointi tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden perehtyä materiaaliin. Nauhoitettua aineistoa tutkitaan tarkasti ja toistetaan useasti samalla, kun omat havainnot kirjataan tekstiksi. (Ruusuvuori, Nikander, & Hyvärinen 2010.) Haastattelut olivat kestoaltaan 40–55 minuuttia ja jokainen haastattelu nauhoitettiin. Tämän jälkeen jokaisesta haastattelusta kirjoitettiin 6–8 sivua litteroitua tekstiä. Kun haastattelut oli litteroitu, aloitettiin vastauksien analysointi käyttäen apuna väri koodeja erottamaan samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Haastattelurungossa kysymykset on jaettu teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Ensin haastateltavilta kysyttiin organisaatioiden taustasta, jonka jälkeen siirryttiin organisaatioiden monikulttuurisuuteen. Tämän jälkeen haastattelija selvitti monikulttuurisuuden tuomia mahdollisuuksia ja haasteita ja lopuksi vielä päästiin paneutumaan esihenkilön rooliin monikulttuurisen organisaation johdossa. Tulokset käydään läpi teemoittain.

7.1 Organisaatioiden taustat

Ensimmäisenä haastateltavilta pyydettiin taustatietoa organisaatiosta. Taustatiedoilla haluttiin selvittää, millä toimialalla haastatteleva työskentelee, missä organisaation pääkonttori sijaitsee, sekä yrityksessä työskentelevien henkilöiden määrä. Taustatietoja kysyessä haluttiin myös selvittää, kuinka monta eri kulttuuria organisaatiossa on. Haastateltava A toimii johtotehtävissä teknologia teollisuuden alalla, haastateltavat B ja C toimivat koulutuksen alalla opettajan tehtävissä. Haastateltava D puolestaan ravintola-alalla esihenkilötehtävissä. Kuviossa 10 on avattu auki haastatteluun osallistuvien organisaatioiden taustat.

Haastateltavat	Haastateltava A	Haastateltava B	Haastateltava C	Haastateltava D
Toimiala	Teknologia	Koulutus	Koulutus	Hotelli ja ravintola
Pääkonttori	Helsinki	Vaasa	Vaasa	Muonio
Muut toimipaikat	79 maassa	-	-	-
Työntekijöiden määrä (noin)	4500	200	200	85
Eri kulttuurin edustajia (noin)	17000–18000 (koko organisaatiossa)	10	4–5	25

Kuvio 11 Haastatteluun osallistuvien organisaatioiden taustat.

7.2 Monikulttuurisuus organisaatioissa

Haastattelija seurasi valmista haastattelurunkoa suorittaessaan haastatteluja (Liite 1). Ensimmäisenä kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin ”Miten monikulttuurisuus näkyy organisaatiossanne?” kysymyksellä haluttiin kartoittaa, millaisia asioita nousee esiin monikulttuurisessa työympäristössä. Kaikki haastateltavat kertoivat, että monikulttuurisissa organisaatioissa arkipäivää on englannin kieli ja sen käyttäminen työssä, myös suurin osa kirjallisesta viestinnästä tapahtuu englannin kielellä. Haastateltava A mainitsee myös, että kokoukset ovat globaaleja ja lähimmät kollegat ovat myös toisen kulttuurin edustajia. Haastateltava B kertoo, että koulutusohjelmia löytyy myös englannin kielellä ja erilaiset opiskelijoiden palvelut ovat saatavilla myös englanniksi, jonka vuoksi monikulttuurisuus näkyy hyvinkin paljon organisaation arjessa. Haastateltava D kertoo, että monikulttuurisuus näkyy myös asiakkaille suoraan, sillä heillä työskentelee monia eri kulttuureja edustavia yksilöitä ravintolan puolella.

”Millaisia toimenpiteitä organisaatiossamme käytetään epävarmuuden minimoimiseksi? Onko teillä käytössä yhteisiä pelisääntöjä?” tällä kysymyksellä pyrittiin saamaan vastauksia siihen, millaisia toimintamalleja organisaatioilla on käytössä epävarmuuden minimoimiseksi. Haastateltava A korosti, että organisaatiossa on käytössä paljon yhteisiä pelisääntöjä, sekä henkilöstöhallinnossa työskentelee ihmisiä, jotka huolehtivat, että kyseisistä säännöistä pidetään kiinni. Esihenkilöille on myös tarjolla hyvin paljon erilaisia koulutuksia, jotka tukevat monikulttuurisessa ympäristössä toimivaa johtajaa onnistumaan työssänsä. Organisaatiossa halutaan minimoida tarpeetonta epätietoisuutta. Haastateltava B ja C kertoivat, että heillä on käytössä yhteiset toimintaohjeet, jotka näkyvät arjessa, mutta niitä ei välttämättä painoteta päivittäisessä toiminnassa vaan jokainen saa toimia ja olla sellainen, kun haluaa. Joustavuudella pyritään minimoimaan epävarmuutta ja väärinkäsityksiä. Haastateltava D korosti, että pelisääntöjä on pakko olla organisaatiossa, jotta asiat toimivat. Aina niitä ei kuitenkaan osata tai haluta noudattaa,

mutta silloin tilanteeseen on puututtava ja opetettava yksilöitä toimimaan sääntöjen mukaisesti.

” Miten mielestäsi valta jakautuu organisaatiossanne?” tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään, miten valta jakautuu alaisten ja esihenkilöiden välillä monikulttuurisessa organisaatiossa. Haastateltava A kertoi, että alaiset ja esihenkilöt toimivat yhdessä mutta myös erikseen. Kyseisessä organisaatiossa toimitaan matriisissa, eli heillä on olemassa yksi ylin johtoryhmä, jolla on paljon valtaa. Johtamisen strategia ja arvot ovat jokaisessa toimipisteessä yhteisiä. Suomalainen tapa johtaa ei ole kovin hierarkkinen, mutta esimerkiksi Kiinassa ja Intiassa omalle esihenkilölle omien mielipiteiden kertominen voi olla vaikeaa. Tämän vuoksi henkilöstöhallinnossa tehdään yhteisiä johtamisohjelmia ja kehityskeskustelumalleja huomioiden, etteivät ne ole täysin ristiriidassa jonkin kulttuurin kanssa. Monikulttuurisuuden myötä se on asia jota tulee koko ajan pohtia. Haastateltava B toimii opettajana kansainvälisille ryhmille. Hän kertoi, että opettajalla on valtaa, mutta se on yksilöstä kiinni, miten sitä haluaa käyttää. Tärkeämpää on, että opiskelijoiden motivaatio ei rakennu vallan, käskyjen tai pakkojen kautta vaan, että oppilaat kiinnostuisivat opetetusta aiheesta. Haastateltava C puolestaan kertoo, että esihenkilöt käyttävät valtaa siellä, mihin heidän työtehtävänsä ulottuu. Heidän vastuullansa on päättää yleisistä linjauksista ja isommista asioista. Työntekijät puolestaan saa aika vapaasti päättää omasta työstän ja sitä koskevista toteutus malleista, kunhan ne ovat näiden suuntaviivojen mukaisesti. Haastateltava D korostaa, että eri kulttuurista tulevan voi olla vaikeampaa ymmärtää tasa-arvoisempaa työkulttuuria tai tasa-arvoista elämää. Hän on törmännyt tilanteisiin, jossa eri kulttuuritaustan omaavan on ollut haastavaa ymmärtää, että neuvoja, käskyjä ja ohjeita täytyy ottaa esimerkiksi naisena toimivalta esihenkilöltä.

Neljäs kysymys tämän teeman ympärillä oli ” Millaisia toimenpiteitä teillä on käytössä edistääksenne avointa kommunikointia ja yhteistyötä tiimien välillä?” tällä kysymyksellä selvitettiin, millaisia käytäntöjä organisaatioissa on kommunikaation

ja yhteistyön edistämiseksi. Haastateltava A kertoi, että organisaatiossa toteutetaan monella tavalla tiimien välistä yhteistyötä ja kommunikaatiossa esihenkilöllä on paljon vastuita. Työyhteisöön on pyritty jatkuvasti luomaan keskustelevaa kulttuuria helpottamaan tiimien työskentelyä. Yksilöiden vastuuta painotettiin myös kommunikaation edistämiseksi. Yhteisenä viestintäkanavana on käytössä Intra, josta työyhteisön jäsenet saavat tietoa koko organisaatiota koskevista asioista. Organisaatiossa on myös käytössä jokaiselle työntekijälle pakollisia koulutuksia, joita yksilöiden tulee suorittaa. Esihenkilöillä kommunikaation edistämiseksi on erilaisia kehityskeskusteluita ja näihin toimiin on panostettu. Haastateltava B toteaa, että ajatellessa opetusmateriaalia tai erinäisiä hankehakemuksia tulee niiden olla avointa omaisuutta mitä tulee jakaa organisaation kesken. Haastateltava kertoi, että on kokenut yhteistyön olevan helppoa tiimien välillä ja opetusmateriaalia pystytään jakamaan muiden kanssa. Haastateltava C puolestaan kertoi, että kahden tiimin välillä voi olla yhteisiä palaverieita varattuna, sekä organisaation yhteisiä palaverieita järjestetään niin, että kaikilla on mahdollisuus osallistua. Haastateltava painottaa, että kommunikaatio on myös paljon yksilöstä kiinni. Haastateltava D kertoo, että heillä pyritään edistämään avointa kommunikointia ja yhteistyötä monipuolisten käytäntöjen avulla. Näihin kuuluvat HR-mobiilisovellus, jonka avulla jaetaan tietoa työntekijöille ja tiimien välillä. Käytössä on myös sisäinen intra, josta löytyy tärkeitä ohjeita ja käytäntöjä tukemaan työntekijää työssänsä.

Tämän jälkeen haastattelussa kysyttiin ”Millä tavoin organisaationne tukee työntekijöiden hyvinvointia? Entä työelämän ja vapaa-ajan tasapainoa?”. Tällä kysymyksellä pyrittiin saamaan käsitys siitä, miten organisaatio suhtautuu työntekijöidensä vapaa-ajan tarpeisiin ja millaisia käytännön toimenpiteitä ja arvoja se korostaa näiden tarpeiden tukemiseksi, sillä eri kulttuurien edustajilla voi olla eri näkemys vapaa-ajan tarpeesta, kuin toisilla. Jokainen haastateltava kertoo, että heillä on käytössä Epassi, jonka kautta saa hyödynnettyä kulttuuri- ja liikuntaetua. Tämän lisäksi on yhteisiä hyvinvointipäiviä. Haastateltava A korostaa näiden lisäksi, että tietyt asiat kumpuavat johtamisesta, ja heillä on käytössä organisaatio-

tiossa hyvinvointimalli. Työkykyä johdetaan myös vahvasti yhteistyössä työterveyshuollon kanssa ja heillä on käytössä vakiintuneita prosesseja ja käytäntöjä tämän ylläpitämiseksi. Hän myös painottaa, että asiantuntijatyö ja johtaminen voivat olla kuormittavaa kulttuurierojen, aikaerojen ja matriisin takia, ja vaikka ne pääsääntöisesti ovat valtava rikkaus organisaatiolle, voivat ne myös nähdä haasteina. Haastateltava D kertoo, että heidän laajan intransa kautta pyritään antamaan erilaisia haasteita liikuntaan ja henkiseen hyvinvointiin liittyen. Jokainen saa osallistua omien voimien puitteissa näihin tempauksiin. Suoritukset palkitaan esimerkiksi lahjakorteilla, joka tukee monikulttuurisen työyhteisön hyvinvointia.

Seuraavaksi haastattelussa kysyttiin ”Miten varmistatte organisaatiossa avoimen ja tehokkaan viestinnän eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden kesken?” Tämän kysymyksen avulla pyrittiin etsimään vastauksia, millaisia keinoja organisaatioilla on avoimen ja tehokkaan viestinnän varmistamiseksi eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden kesken. Haastateltavista kaikki painottivat kysymyksen kohdalla yhteisen kielen käyttämistä, eli esimerkiksi englantia. Haastateltava A kertoi, että heidän organisaatiossansa on töissä paljon viestinnän ammattilaisia, jotka ovat myös eri kulttuurillisista taustoista. Avoimeen ja tehokkaaseen viestintään panostetaan paljon. Haastateltava B kertoi, että organisaatiossa on tarkka ja neutraali tyyli viestiä. Haastateltava C kertoi, että heillä ei ole englannin kielen lisäksi käytössä mitään suuria toimintamalleja, joka vahvistaisi avointa ja tehokasta viestintää. Haastateltava D korostaa tässäkin vastauksessa puhelinsovellusta nimeltä HR-mobi, jonka kautta on kätevä viestiä avoimesti ja tehokkaasti. Tämän lisäksi tietenkin työn ohessa opetetaan ja neuvotaan työtekniikoita, jotka ovat ensiarvoisen tärkeitä.

”Miten organisaatiossanne tuetaan työntekijöiden kehittymistä ja urakehitystä?” Tämän kysymyksen avulla halutaan selvittää, millaisia mahdollisuuksia ja tukitoimia organisaatiolla on tarjota työntekijöiden kehittymisen ja urakehityksen tukemiseksi. Jokainen haastateltava kertoi, että heillä on organisaatiossa käytössä eri-

laisia koulutuksia yksilöiden kehittymistä tukemassa. Haastateltava A toi ilmi haastattelussa, että heillä on käytössä työnkierron malli, jossa voidaan vaihtaa työtehtävää tietyksi ajaksi. Myös kehityskeskusteluissa puhutaan ihmisten kehittymisestä ja käytössä on myös 70–20–10 malli. Kyseisessä mallissa mietitään, miten oppiminen tapahtuu nykyään ja miten ilmapiiri luodaan sellaiseksi, että työssä opitaan. Kansainvälisyys luo myös mahdollisuuksia yksilöille, sekä kaikki tehtävät tulevat sisäisesti auki. Voidaan ajatella, että työntekijät istuvat kuskin paikalla ja jokaisen tulee luoda itselleen omaa polkua. Haastateltava B ja C kertovat miten kansainvälisten opiskelijoiden kehittymistä ja urakehitystä tuetaan talentti-valmentajan avulla ja erilaisten hankkeiden kautta. Näiden avulla pyritään saamaan ulkomaalaiset opiskelijat ja työelämä yhteen, sekä opiskelijoille tietoa siitä, miten työpaikan saaminen Suomessa tapahtuu ja mitkä asiat sitä edes auttavat. Haastateltava D korostaa myös että, yksilön oma intressi on tärkeää kehittymisen ja urakehityksen edistämässä.

”Millaiset asiat ovat tärkeä huomioida kulttuurien välisessä viestinnässä?” kysymys linkittyi jo vahvasti haastattelussa aiemmin tulleeseen kysymykseen avoimesta ja tehokkaasta viestinnästä. Tämän vuoksi vastauksiin ei tullut uutta tietoa, vaan painotettiin edelleen yhteistä kieltä, sekä selkeää ja neutraalia asiatyyliä.

Viimeisenä kysymyksenä tähän teemaan liittyen kysyttiin ”Onko yrityksessä otettu huomioon kulttuurierojen vaikutukset käsityksiin ja odotuksiin esihenkilöstä ja työyhteisöstä? Miten?” Tällä kysymyksellä pyrittiin löytämään vastauksia siihen, onko organisaatiossa huomioitu erilaisten kulttuurien vaikutukset työyhteisön odotuksiin ja käsityksiin esihenkilöistä sekä työyhteisöstä. Haastateltavien A ja D vastauksissa nousi esiin uudestaan erilaiset kulttuurivalmennukset ja johtamisvalmennukset, joiden avulla pyritään kiinnittämään huomiota kulttuurieroihin, jotka voivat liittyä esimerkiksi esihenkilötyöhön tai työyhteisöön. Haastateltavat A ja B kertoivat myös, että organisaatioilla on käytössä nimettömät palautteen anto kanavat, joiden avulla voidaan mitata tällaisia asioita. Haastateltava C kokee, että

kommunikaatio eri tasojen välillä organisaatiossa kulkee hyvin. Hän kuitenkin korostaa, että esimerkiksi herroittelu ja rouvittelu on vaikeaa saada täysin poistumaan kokonaan, mutta tässäkin kohtaa tulee kunnioittaa myös heidän kulttuuri-ansa ja tapaa toimia.

7.3 Monikulttuurisuuden tuomat mahdollisuudet ja haasteet organisaatioissa

Tämän teeman alla esitetyt kysymykset etsivät vastauksia siihen, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia monikulttuurisuus tuo mukanaan organisaatioihin. Kysymyksillä halutaan myös selvittää, millaisia keinoja organisaatioilla on käytössä haasteiden hallitsemiseksi, sekä tilanteen kärjistyessä konfliktiin millaisia tyylejä heillä on käytössä selättääkseen ristiriidat.

Ensimmäisenä haastateltavilta kysyttiin ”Millaisia mahdollisuuksia ja vahvuuksia monikulttuurisuus tarjoaa yrityksellenne?”. Haastateltava A painottaa vastauksessaan, että monikulttuurisuus on elinehto organisaatiolle, sillä he toimivat globaalisti, eikä heidän markkinansa ole Suomessa. Elinehtona on siis se, että osataan toimia globaalisti ja hyödyntää sitä rikkautta. Haastateltava B ja C puolestaan kertovat, että ilman monikulttuurisuutta niin henkilökunta kuin oppilaatkin jäisivät paljosta paitsi. Monikulttuurisuus tarjoaa paljon mahdollisuuksia tulevaisuutta varten niin organisaatiolle kuin kotimaisille opiskelijoille. Monikulttuurisuus antaa hyvin kasvatusta sille, että oppii erilaisia asioita ja oppii ymmärtämään sitä erilaisuutta. Sen kautta näitä taitoja pystyy käyttämään työelämässä ja yritysmaailmassa apuna. Haastateltava B ja C korostavat myös idearikkautta ja niiden moninaisuutta, jota monikulttuurisuus tuo mukanaan organisaatioon ja opetustyöhön. Haastateltava D puolestaan kertoo, että monikulttuurisuus on itsessään jo iso vahvuus. Haastateltava korostaa myös, että Suomessa monikulttuurisuus opettaa paljon meille asioita ja avartaa meidän ajatusmaailmaamme. Hän myös tuo ilmi juuri idearikkautta ja erilaiset tavat tehdä asioita. Nämä kaikki asiat kehittävät liiketoimintaa jatkuvasti eteenpäin.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin ”Millaisia haasteita olette kohdanneet monikulttuurisessa työympäristössä?” Edelleen jokainen haastateltavista korostaa, että viestinnälliset, sekä kielelliset haasteet ovat hyvinkin läsnä monikulttuurisissa organisaatioissa. Haastateltava A toteaa myös, että heidän harjoittama liiketoiminta tuo heidän organisaatioonsa eri puolella maailmaa olevia toimipisteitä ja sitä myötä myös eri aikavyöhykkeitä, jotka mielletään haasteena yksilöiden jaksamisen kannalta. Haastateltava A kokee, että yhtenä haasteena organisaatiossa on siiloutuminen, joka ei välttämättä aina johdu ihmisistä vaan siitä, että toimintaa on useassa eri maassa. Haastateltava B antaa myös ajankohtaisen esimerkin tekoälyn käytöstä. Kansainväliset opiskelijat hyödyntävät ja suhtautuvat eri tavalla tekoälyyn, joka näkyy heidän projektien ja tehtävien vastauksissa, joka voidaan nähdä haasteena. Myös tehtävänantoa antaessa ei voi olla varma onko, jokainen ymmärtänyt, miten kyseinen tehtävä tulee suorittaa. Haastateltava D kertoo, että eri kulttuurista tulevalle henkilölle voi olla haastavaa ymmärtää suomalaista täsmällisyyttä. Työpaikalla tulee olla työvuorolistan mukaisesti, eikä myöhästelyä toistuvasti voida sallia. Voidaan siis ajatella, että eroava aikakäsitys voidaan nähdä haasteena monikulttuurisissa organisaatioissa. Haastateltavan vastauksessa käy myös ilmi, että monikulttuurisessa ympäristössä työntekijä saattaa toimintaohjeita annettaessa kertoa ymmärtäneensä työtehtävän, vaikka näin ei ole. Tämä puolestaan heijastuu puolestaan negatiivisesti työn laatuun.

Yllä esitetyn kysymyksen jälkeen haastattelua jatkettiin kysymällä ”Millä keinoilla haasteita pyritään hallitsemaan organisaatiossanne?”. Haastateltava A kertoo, että esimerkiksi aikavyöhykkeiden välillä toimivien työntekijöiden jaksamista seurataan säännöllisillä terveystarkastuksilla. Tärkeää haasteiden hallitsemisessa on myös mitata, tutkia ja tehdä toimenpiteitä, jos tällaisia haasteita huomataan. Ennaltaehkäisevät toimenpiteet, sekä yhteiset pelisäännöt auttavat haasteiden hallitsemisessa. Haastateltava B antaa näkökulman tekoälyn tuomasta haasteesta ja sen hallitsemisesta. Kyseisen haasteen hallitsemisessa on keskeistä, että opettaja antaa ohjeita, miten tekoälyä voi hyödyntää koulutöitä tehdessä. Tekoälyn lisäksi

ryhmätyöt voivat olla tilanteita, jossa haasteita tulee hallita antamalla selkeät ohjeet. Haastateltava B hyödyntää myös projektisuunnitelmia tehtäviä jakaessa, jotta nähdään, onko jokainen ymmärtänyt kyseisen tehtävän ja välttään epäselvyyksiltä. Haastateltava C korostaa vapautta, jonka organisaatio antaa yksilöille. Jokainen saa toimia sellaisessa ympäristössä, joka on itselle mieleisin, tällöin pystytään välttämään haasteiden tuomia ristiriitatilanteita. Haastateltava D kertoo, että yhteisille pelisäännöille pyritään ehkäisemään ja pääsemään yli haasteista. Myös jatkuva koulutus ja vuorovaikutus ovat niitä asioita, jotka auttavat ongelmatilanteen kohdatessa.

”Millainen konfliktinratkaisutyyli yrityksessänne on käytössä?” Tässä kysymyksessä hyödynnettiin opinnäytetyön kuviota 5, joka selitettiin jokaiselle haastateltavalle auki. Haastateltava A näkee, että organisaatiossa on ennen ollut hieman välttelevä kulttuuri mitä tulee konfliktinratkaisuun. Nykyään nimettömästi saa tuoda äänensä kuuluviin, jos kokee esimerkiksi epäasiallista käytöstä. Jatkuvan maailman muutoksen myötä esihenkilöt ovat heränneet siihen, että on olemassa erilaisia ristiriitatilanteita. Epäasialliseen käytökseen puututaan erilaisilla keinoilla, jotka riippuvat tilanteesta. Ennaltaehkäisyn merkitystä korostetaan entistäkin enemmän. Nykyään haastateltava A näkee, että ollaan menossa välttelevästä konfliktinratkaisutyylistä toisenlaiseen suuntaan, jossa korostuu se, että työnantajat eivät voi sivuuttaa haastavia tilanteita. Haastateltava B kertoo, että toki konfliktinratkaisutyyli on tilannekohtainen, mutta jos ajatellaan opiskelijoiden välistä konfliktia, niin yritetään ratkaisua etsiä kompromissinhakuisen tyylin kautta. Haastateltava C kuvailisi organisaation konfliktinratkaisutyyliä opiskelijoita koskevissa tilanteissa myös kompromissinhakuiseksi, sekä yhteistoiminnalliseksi. Henkilöstöä koskevia konflikteja pyritään ratkaisemaan käyttämällä niin välttelevää, kun kompromissihakuista tyyliä. Haastateltava D kertoo, että organisaatiossa käytetään tilanteen mukaan erilaisia konfliktinratkaisutyyliä mutta yleisimmin käytössä on kompromissihakuinen ja välttelevä tyyli ratkaista ristiriitoja.

7.4 Esihenkilön rooli monikulttuurisessa organisaatiossa

Tämän teeman avulla pyrittiin selvittämään esihenkilön roolia ja sen merkitystä monikulttuurisessa organisaatiossa. Ensimmäisenä haastateltavilta kysyttiin ”Millä tavoin esihenkilön rooli eroaa monikulttuurisessa organisaatiossa verrattuna yksikulttuuriseen ympäristöön?” Haastateltava A kokee, että teknologia teollisuuden yrityksessä monikulttuurisuus on raikas tuulahdus. Haastateltava B kertoo, että monikulttuuristen ryhmien kanssa toimiessa tulee olla hieman virallisempi ja neutraalimpi. Jos kyseessä olisi pelkästään kotimainen ryhmä, voidaan silloin mennä yksinomaan yhden kulttuurin ehdoilla, mutta monikulttuurisissa ryhmissä asia ei ole niin. Tulee olla tarkempi, millaisia esimerkkejä käyttää, ettei tule loukattua ketään. Haastateltava C kertoo, että monikulttuurisia ryhmiä opettaessa saa olla pelkästään opettajana. Suomenkieliset opiskelijat luottavat enemmän siihen, että opettaja on ohjaajaa, joka auttaa ja tukee tietyllä tapaa heidän polkuaan opiskelijana. Haastateltava kertoo myös aiemmista kokemuksista työelämästä. Yleensä kun mennään monikulttuurisessa organisaatiossa tiimiin niin siellä keskitytään usein siihen työhön ja työ johtaa toimintaa, kun taas yksikulttuurisissa tiimeissä työn ja vapaa-ajan yhdistäminen on helpompaa ja tätä kautta luodaan yhteishenkeä ja kaverisuhteita. Haastateltava D kokee, että esihenkilön rooli monikulttuurisessa organisaatiossa poikkeaa hieman yksikulttuurisesta. Esihenkilön tulee olla kärsivällinen työtehtäviä jakaessa, sekä huolehtia tarkemmin, että annetut tehtävät tulee tehdyksi.

Seuraavan kysymyksenä kysyttiin ”Mitkä ovat keskeiset vuorovaikutustaidot, joita esihenkilöiden tulisi kehittää menestyäkseen monikulttuurisessa ympäristössä?” Tällä kysymyksellä selvitetään, mitkä vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä esihenkilöille menestymisen kannalta monikulttuurisessa työympäristössä. Haastateltava A korostaa esihenkilön valmennuksia, joissa tehdään harjoituksia esimerkiksi vuorovaikutuksen parissa. Viime aikoina on korostunut johtamiseen panostaminen, mistä yksi osa on monikulttuurista johtamista. Haastateltava B kokee, että tärkeää on itsensä ilmaisu selvästi niin kielellisesti kuin visuaalisestikin.

Normaalin opetuksen lisäksi opettajan on tärkeää opettaa vuorovaikutustaitoja omalla esimerkillä, kuten miten erityyppisten ihmisten kanssa kommunikoidaan. Haastateltavat C ja D kertovat, että kuuntelutaito, avoimuus ja ymmärrys erilaisuudelle on ihan ehdoton taito. Esihenkilön täytyy ymmärtää, että vuorovaikutus on molemminpuolista, on tärkeää kuunnella ja reagoida siihen mitä toinen kertoo.

Kolmantena kysymyksenä selvitettiin ”Millä tavoin organisaatiossa jaetaan työntekijöiden kesken vastualueet/roolit työryhmiä muodostaessa?” Haastateltavat kertoivat, että roolit jaetaan yksilöiden mielenkiinnon, osaamisen ja tiedon mukaan. Haastateltavat B ja C kertovat, että ryhmätöitä tehtäessä yleensä opettajat antavat opiskelijoiden valita itse ryhmät. Haasteeksi näissä tilanteissa nousee se, että usein valitaan niitä samasta taustasta tulevia, vaikka olisi mahdollisuus monikulttuurinen mahdollisuus. Haastateltava D kertoo, että heillä tehtävät jaetaan kaikille tasapuolisesti.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin ”Miten organisaatiossa käsitellään kulttuurillisia eroja palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa?” ja ”Millaisia haasteita tai tilanteita olet kohdannut, joissa erilaiset kulttuuriset odotukset ovat vaikuttanut palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa? tässä kysymyksessä hyödynnettiin myös opinnäytetyön teoria osuudessa käytettyä kuviota 7. Kysymykset esitettiin haastateltaville samassa yhteydessä, jonka jälkeen käytiin yhdessä läpi kuvio 7. Haastateltava A kertoo, että organisaatiossa pyritään kehittämään malleja, jotka huomioivat eri kulttuureja. Kulttuurieroja löytyy siinä, miten palaute otetaan vastaan. Osa ottaa palautteen henkilökohtaisemmin, kun toiset, mutta tärkeintä on, että johtaja on kulttuuritietoinen, jotta palaute osataan antaa kulttuurista riippumatta. Haastateltava B ja D puolestaan kertovat, että on oltava tietoinen, että hyvin harvalla on äidinkielenä Englanti, jonka vuoksi palaute voi mennä ohi helpommin. Tämän vuoksi on tärkeä miettiä tarkemmin mitä sanoo ja millä tavalla sen sanoo. Palautteenantamista on hyvä suunnitella ja ottaa huomioon, että toiset suhtautuvat negatiiviseen palautteeseen hyvin huolestuen, kun

taas toiset eivät. Haastateltava C korostaa, että palaute kerätään nimettömien kanavien kautta niin siinä on vaikeampi huomioda kulttuurillisia eroja. Opiskelijoille annetaan aina mahdollisuus suulliselle palautteelle suuntaan tai toiseen, nimettömän palautekanavan lisäksi. Kansainvälisten opiskelijoiden kanssa keskustellessa usein huomaa, että jokin palaute saattaa mennä ohi herkemmin, silloin on hyvä lähettää palaute vielä kirjallisesti ja antaa opiskelijoille mahdollisuus ottaa yhteyttä ja kysyä. Haastateltava C on myös havainnut työskennellessä monikulttuurisessa ympäristössä, että opiskelijat, jotka tulevat muualta kuin Suomesta näkevät uutena ja erilaisena tilanteen, että opettaja istuu alas opiskelijoiden kanssa ja antaa palautteen kasvotusten, eikä palaute ole vain numero systeemissä.

Seuraavana haastateltavilta kysyttiin ”Miten arvioisit organisaationne johtamisstrategiaa kuvion 8 pohjalta?” tämänkin kysymyksen tukena käytettiin kuviota. Haastateltavat A ja B kokivat, että organisaation johtamisstrategia on sekoitus kahta eri strategiaa. Haastateltava A kokee, että kulttuurinen vallitsevuus puskee läpi sillä organisaation pääkonttorina, toimii Suomi ja sen vuoksi suomalaisuus on asia joka näkyy myös johtamistyössä. Tämän lisäksi haastateltava mainitsee kulttuurillisen synergian, joka on myös omalta osalta läsnä organisaation johtamisessa, joka näkyy esimerkiksi yhteisenä kielenä. Haastateltava B ja D puolestaan kokee, että organisaatiossa, jossa he työskentelevät, vallitsee kulttuurillinen synergia, sillä kaikkia kulttuureja kunnioitetaan ja organisaatiolla on yksi yhteinen kieli käytössä. Haastateltava kokee, että loppujen lopuksi synergiasta tulee jonkin näköinen kompromissi, sillä dominoiva kulttuuri on kuitenkin Suomi ja sitten on sekoitus myös muita kulttuureja. Haastateltava C kertoo, että heillä on käytössä hyvin vahvasti käytössä kulttuurillinen vallitsevuus. Johtamisetävät, sekä viestintä ovat kaikki saaneet vahvasti vaikutteita vallitsevasta kulttuurista.

Viimeisenä kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin ”Millaisia työkaluja esihenkilöllä on käytössä konfliktien hallinnassa ja ratkaisussa monikulttuurisissa työyhteisöissä?”

söissä?” Haastateltavat painottivat vastauksissaan mittaamista, tutkimista ja tilanteesta riippuen toimenpiteiden tekemistä, niin kuin ylempänäkin vastauksissa tuli ilmi.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN ANALYSOINTI

Tutkimuksessa selvisi, että monikulttuurisissa organisaatioissa on jonkin verran samankaltaisia näkemyksiä haasteista, mahdollisuuksista ja esihenkilötyöstä. Kokeemukset vaihtelivat kuitenkin toisistaan, ja erilaiset taustat ja toimialat toivat toisistaan poikkeavia näkemyksiä monikulttuurisuuden eri ulottuvuuksista.

8.1 Monikulttuurisuus organisaatioissa

Tutkittaessa kulttuuriulottuvuuksia ja vertaillen niitä haastatteluista saatuihin vastauksiin, nousi sieltä esille voimakkaammin epävarmuuden, valtaetäisyyden, ajan sekä yksilökeskeisyyden ja yhteisöllisyyden ulottuvuudet. Näitä viittä ulottuvuutta tarkasteltaessa huomataan, että ne vaikuttavat yksilön suhtautumiseen ja asenteisiin työpaikoilla, koskien hierarkkisuutta ja esihenkilötyötä.

Haastatteluissa nousee ilmi, että osassa organisaatioista on selkeät pelisäännöt, joiden toteutumista henkilöstöhallinnon ammattilaiset seuraavat. Toisilla on käytössä yhteiset toimintaohjeet, mutta pääsääntöisesti toimintaa johdetaan ja ohjataan joustavuuden avulla. Näitä eroja pohtiessa voidaan nähdä, että organisaatioissa on eroja valtaetäisyyksissä. Suurien valtaetäisyyksien kulttuureissa toiminta perustuu korkeamman johdon käskyihin ja muodollisiin sääntöihin. Matalan valtaetäisyyden kulttuureissa esihenkilöt toimivat neuvonantajina alaisilleen ja luottavat henkilöstönsä. (Hofstede 2011, 9.) Tutkimuksessa käy ilmi myös, että henkilöstölle tarjotaan erilaisia koulutuksia. Koulutusohjelmat tarjoavat työntekijöille erilaisia valmiuksia ja taitoja, joita he voivat käyttää erilaisissa tilanteissa, mikä puolestaan luo turvallisuudentunnetta ja vähentävät yksilöiden epävarmuutta omaa työtä ja organisaatiota kohtaan.

Monikulttuurisuus näkyy jokaisen organisaation viestinnässä ja työkielenä, joka pääsääntöisesti on englantia. Yksi haastateltavista mainitsi myös globaalit kokoukset. Tämä osoittaa organisaation kykyä toimia monikulttuurillisesti ja avoimesti erilaisten kulttuurillisten vaikutteiden ympäröimänä. Tutkimalla organisaatioiden

toimintaa voidaan nähdä yksilöllisyyden kulttuuria, sillä englannin kielen käyttö antaa työntekijöille mahdollisuuden itsensä ilmaisuun, mikä tukee yksilön vapautta oman mielipiteensä ja ajatuksensa ilmaisuun ilman kielellisiä haasteita. Globaalit kokoukset puolestaan avaavat yksilöille mahdollisuuksia oman persoonallisuutensa ilmaisemiseen monimuotoisessa ja avoimessa ilmapiirissä. Kokouksissa yksilöille annetaan myös enemmän valtaa osallistua organisaation toimintaan.

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää, miten monikulttuurisuus näkyy organisaatioissa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että haastatteluista saadut vastaukset heijastavat monikulttuurisia piirteitä organisaatioissa, jotka todennäköisesti ovat muodostuneet erilaisten kulttuuritaustojen ansiosta. Joissakin vastauksissa korostui hierarkia ja selkeät pelisäännöt, kun taas toisissa painotettiin joustavuutta ja yksilöllisyyttä. Tämä osoittaa, että organisaatioissa voi olla käytössä erilaisia kulttuurisia lähestymistapoja esimerkiksi toimialan mukaan, mikä vaikuttaa puolestaan toimintatapoihin ja johtamiseen. Hofsteden, Trompenaarsin ja Adlerin kulttuuriteorioita voidaan hyödyntää työkaluina näiden eroavuuksien ja yhtäläisyyksien ymmärtämisessä, kuten tutkimuksen luvussa 2.2 todettiin.

8.2 Monikulttuurisuuden tuomat mahdollisuudet ja haasteet organisaatioissa

Sekä teoria että haastattelut korostavat monikulttuurisuuden tarjoamia mahdollisuuksia organisaatioille. Haastateltavien vastaukset viittaavat siihen, että eri kulttuuritaustoista tulevilla työntekijöillä on mahdollisuus tarjota arvokasta osaamista organisaatiolle. Esimerkiksi kielitaito ja kulttuurinen osaaminen voivat tuoda organisaatiolle kestävän kilpailuedun. Haastateltavat näkevät monikulttuurisuuden myös innovaatioiden ja ideoiden lähteenä, mikä voi parantaa ja antaa uusia näkökulmia organisaation toimintaan. Lahti (2014) korostaa kulttuurien monimuotoisuuden positiivisia vaikutuksia organisaatioiden ongelmanratkaisukykyyn, innovatiivisuuteen ja päätösten toimintaan saattamiseen. Mitä laajempi ja monimuotoisempi tieto- ja kokemuspohja päätöksentekoprosessissa on, sitä vähemmän on tilaa ennakoimattomille tai yllättäville riskeille. (Lahti 2014, luku 7.)

Aikaisemmin tutkimuksen teoriaosassa nousi esiin puutteellinen kielitaito, joka nähtiin haasteena monikulttuurisissa organisaatioissa. Puutteellinen kielitaito voi johtaa väärinkäsityksiin työyhteisöissä. Omaa tapaa toimia pidetään itsestäänselvyytenä, jonka vuoksi vallitsevan kulttuurin toimintatavat voivat herkästi aiheuttaa mielipiteitä. (Lahti 2014, luku 7; Räsänen 2021.) Tutkimuksen empiirinen osio vahvisti teoriaa, sillä suurena haasteena koettiin puutteellinen kielitaito ja viestintä. Haasteena voidaan nähdä myös työntekijöiden aikakäsitykset, jotka nousevat tutkimuksen teoriaosuudessa esille. Liiketoiminnan kannalta on tärkeää, että jokaisella työntekijällä kulttuurin katsomatta on yhteinen aikakäsitys, jotta aikatavoitteissa pystytään onnistumaan ja pitämään organisaation tehokkuus yllä. (Trompenaars & Hampden-Turner 2012, 147; Adler & Gundersen 2008, 32).

On tärkeää ymmärtää, että kulttuuriset erot voivat aiheuttaa väärinkäsityksiä ja konflikteja monikulttuurisessa työympäristössä. Johtajien rooli on tunnistaa nämä kulttuurilliset erot ja edistää omalla toiminnallaan avointa ja kunnioittavaa ilmapiiiriä työyhteisössä. Tämä vaatii tilanneherkkyyttä, avoimuutta ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Johtajien on myös oltava valmiita panostamaan kulttuurien välisen ymmärryksen edistämiseen tarjoamalla koulutusta ja tukea työntekijöille. Kielitaito ja kommunikaatio ovat avain asemassa monikulttuurisissa organisaatioissa. Puutteellinen kielitaito ja kasvoton sähköinen viestintä voivat vaikeuttaa viestinnän tehokkuutta ja johtaa helpommin väärinymmärryksiin. Haastatteluissa käy ilmi, että erilaisiin koulutuksiin on panostettu. Koulutukset pitävät sisällään kulttuurivalmennusta, jonka avulla esihenkilöiden kyky ottaa huomioon erilaiset arvot, normit ja käytänteet kehittyvät. Näin pystytään luomaan organisaatioihin käytäntöjä, jotka edistävät monikulttuurisen työympäristön tuomia vahvuuksia.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää tämän teeman pohjalta millaisia haasteita monikulttuurisuus tuo mukanaan organisaatioihin ja miten näitä haasteita hallitaan. Yhteenvetona voidaan todeta, että kulttuurinen monimuotoisuus tuo mukanaan niin haasteita kuin mahdollisuuksia organisaatioille. Esihenkilöillä on ratkaiseva rooli

tämän monimuotoisuuden hallinnassa ja hyödyntämisessä. Panostamalla kulttuurien välisen ymmärryksen edistämiseen, avoimeen viestintään ja kunnioittavaan työympäristöön organisaatiot voivat saavuttaa parempia tuloksia ja menestyä globaalissa maailmassa. Tutkimustulosten pohjalta on nähtävissä, että haastateltavilla oli yhtenäisiä ajatuksia monikulttuurisuuden tuomista haasteista ja mahdollisuuksista, vaikka he toimivat erilaisilla toimialoilla ja eri kokoisissa organisaatioissa. Haasteiden hallinnan apuna käytetään erilaisia koulutuksia, jotta esihenkilöillä on paremmat taidot navigoida haasteiden läpi.

8.3 Esihenkilön rooli monikulttuurisessa organisaatiossa

Molemmissa, sekä teoriassa että haastattelun vastauksissa korostuu esihenkilöiden merkitys monikulttuurisessa organisaatiossa. Esihenkilöiden odotetaan vaikuttavan työyhteisöissä vallitseviin asenteisiin ja luovan käytäntöjä, jotka edistävät koko työpaikan hyvinvointia ja menestystä. Sekä teoriassa että haastattelun vastauksissa painotetaan avoimuutta, kuuntelutaitoja ja ymmärrystä erilaisuudelle keskeisinä vuorovaikutustaitoina monikulttuurisessa ympäristössä.

Teoriassa korostetaan kulttuurien monimuotoisuuden tuomia mahdollisuuksia organisaation hyvinvoinnille, kun taas haastattelun vastauksissa nousi esiin myös haasteita ja jännitteitä, joita monikulttuurisuus voi tuoda mukanaan. Haastattelun vastauksissa pidetään tärkeänä esihenkilöiden valmennukseen ja johtamiseen panostaminen. Tutkimuksen teoriaosuudessa ei korosteta näitä toimenpiteitä yhtä voimakkaasti. Näitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että haastattelun vastaukset heijastavat osittain teoriassa esitettyjä näkemyksiä, mutta tuovat myös esiin käytännön kokemuksen näkökulmaa ja konkreettisia esimerkkejä.

Haastateltavat että tutkimuksen teoreettinen osuus korostavat tavoitteiden ja palautteen merkitystä motivaation ylläpitämisessä ja työn suunnan selkeyttämisessä. Luvussa 4.4.1 korostetaan kulttuuristen erojen vaikutusta palautteen anta-

miseen ja vastaanottamiseen. Haastatteluissa tähän näkökulmaan päästiin syvennymään konkreettisemmin esimerkkien kautta. Työn empiirisen osan sekä teorian pohjalta voidaan todeta, että yksilölliset lähtökohdat kuten kulttuuristausta vaikuttaa siihen, miten yksilö antaa palautetta ja vastaanottaa sitä. Myös roolien jakamisen tärkeyttä yksilöiden mielenkiinnon, osaamisen ja tiedon perusteella nostettiin esille.

Haastatteluiden ja teorian välillä on selkeitä linkityksiä siinä, miten kulttuurillisia eroja käsitellään organisaatioissa, erityisesti tavoitteiden asettamisen, palautteenannon ja roolien jakamisen osalta. Eroavaisuuksina nousi esiin, erilaiset lähestymistavat siihen miten näitä käytäntöjä toteutetaan käytännössä ja miten organisaatiot huomioivat kulttuurilliset erot toiminnassaan. Kulttuuritietoisuus ja kyky sopeutua erilaisiin tilanteisiin ovat keskeisiä menestyksekkään monikulttuurisen organisaation johtamisessa. Lisäksi johtamisstrategioiden tunteminen ja niiden soveltaminen käytäntöön voivat auttaa organisaatioita pääsemään yli monikulttuurisuuden tuomista haasteista, sekä saada parempi teho sen tuomista hyödyistä.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, millainen rooli esihenkilöllä on monikulttuurisessa organisaatiossa. Yhteenvetona voidaan todeta, että esihenkilön rooli monikulttuurisessa organisaatiossa on monipuolinen ja vaativa. Esihenkilön tehtävät eivät ainoastaan sisällä perinteisiä johtamistehtäviä, vaan myös kulttuurien välisen ymmärryksen ja vuorovaikutuksen edistämistä. Esihenkilön on toimittava kulttuurien välittäjänä, viestinnän mahdollistajana, kulttuuristen odotusten ymmärtäjänä, konfliktien ratkaisijana ja monimuotoisuuden edistäjänä varmistaakseen organisaation menestyksen monikulttuurisessa ympäristössä.

Organisaation monikulttuurisuus		Esihenkilötyö monikulttuurisessa organisaatiossa
Eroavaisuudet	Haasteet	Huomioitavaa
<ul style="list-style-type: none"> • Kieli • Vuorovaikutus • Eroava suhtautuminen hierakiaan ja aikaan • Erilaiset toimintatavat 	<ul style="list-style-type: none"> • Puutteellinen kielitaito • Vuorovaikutus • Siiloutuminen • Aikavyöhykkeet • Erilainen suhtautuminen asioihin 	<ul style="list-style-type: none"> • Eroavuuksien ymmärtäminen • Itsensäilmaisun selkeästi • Kulttuuritietoisuus • Avoimuus • Tukeminen • Yhtenäinen työkieli • Molemminpuolinen vuorovaikutus • Monikulttuurisuuden arvostus
Hyödyt		
<ul style="list-style-type: none"> • Erilaiset näkökulmat • Innovatiivisuus • Aava mahdollisuuksia • Kilpailuetu • Osaaminen 		
Ylläpitäminen		
		<ul style="list-style-type: none"> • Koulutus, ohjaus ja neuvonta • Motivaation ylläpitäminen (palaute) • Yhteiset käytännöt

Kuvio 12 Tutkimustulosten yhteenveto.

9 POHDINTA

Tämän luvun tarkoituksena on pohtia työn onnistumista sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Näitä käsitellään käsitteiden reliabiliteetti eli tutkimuksen toistettavuus sekä validiteetti eli sen kyky mitata tutkimuksen kohteena olevaa asiaa avulla. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Lopuksi käydään läpi jatkotutkimusehdotukset.

Opinnäytetyö vastasi asetettuja tavoitteita. Oli mielenkiintoista perehtyä aiheeseen, joka kiinnosti tekijää henkilökohtaisella tasolla. Tutkimuksella päästiin sen asetettuihin tavoitteisiin ja haastateltavilta kerätyt vastaukset vastasivat esitettyihin tutkimuskysymyksiin, tämän ansiosta pystyttiin luomaan perusteellinen käsitys aiheesta. Monikulttuurisissa organisaatioissa on havaittavissa samankaltaisia näkemyksiä haasteista, mahdollisuuksista ja esihenkilötyöstä. Mikäli aikaresurssit olisivat antaneet periksi, olisi haastateltavien määrä voinut olla suurempi, jotta olisi saatu entistäkin kattavampi näkemys aiheesta ja löydetty mahdollisesti eroavaisuuksia toimialojen välillä. Toisaalta silloin haastattelurunkoa olisi pitänyt supistaa, sillä tutkimusaineisto olisi ollut niin laaja, että syvempään perehtymiseen ei olisi ollut resursseja.

9.1 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Opinnäytetyössä on otettu huomioon tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys koko prosessin läpi. Työssä on pyritty avaamaan tutkimuksen eteneminen, toteutus ja analyysin vaiheet mahdollisimman selkeästi ja johdonmukaisesti.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten luotettavuutta ja tarkkuutta, jotka ilmaisevat tutkimusmenetelmän kyvyn tuottaa tarkkoja tuloksia ilman satunnaisia virheitä. Se mittaa sitä, kuinka vakaita tulokset ovat eri mittauksien välillä ja kuinka hyvin ne toistuvat ajan ja eri olosuhteiden kuluessa. Tutkimus on luotet-

tava, jos samanlaiset tulokset saadaan toistuvasti, riippumatta tutkimuksen toteuttajasta ja missä olosuhteissa se tehdään. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Mäntyneva ym. 2008, 34; Vilka 2007, 149.)

Validiteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Validiteetin avulla pystytään arvioimaan, onko onnistuttu laatimaan haastattelurunko niin, että haastatteluun osallistuvat ymmärtävät sen samalla tavalla kuin tutkija. Hyvä validiteetti saavutetaan tarkalla tutkimusprosessin kuvaamisella ja kaikkien valintojen perustelemisella, jotka liittyvät tutkimuksen toteuttamiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232; Mäntyneva ym. 2008, 34; Vilka 2007, 150.)

Voidaan todeta tämän tutkimuksen olleen validi, koska sen tulokset ja päätelmät vastaavat tutkimuksen alkuperäistä tarkoitusta ja vastaavat sille määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Haastattelukysymykset suunniteltiin huolellisesti ennen haastattelujen toteuttamista. Haastattelussa käytetyt kysymykset olivat vahvasti yhteydessä tutkimuksen teoriaan ja tavoitteisiin.

Tutkimus osoittautui myös reliabeliksi, sillä toistettaessa tutkimus uudelleen olisi todennäköistä, että saataisiin samanlaiset tulokset. On kuitenkin mahdollista, että tulokset voisivat poiketa hieman, jos tutkimus tehtäisiin uudelleen merkittävän ajan kuluttua. Tämä johtuu siitä, että maailma on jatkuvassa muutoksessa ja organisaatioiden tulee jatkuvasti kehittää toimintaansa eteenpäin. Myös ihmisten muistamiseen liittyvät tekijät voivat vaikuttaa vastauksiin, jos tutkimus toistetaan tulevaisuudessa.

9.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen perusteella saatiin hyvä kuva siitä millaisia haasteita ja mahdollisuuksia monikulttuurisuus tuo mukanaan organisaatioihin. Tutkimuksessa saatiin myös selvitettyä millaisia, keinoja haasteiden hallitsemiseksi on olemassa monikulttuurisessa organisaatiossa. Jatkotutkimuksessa voitaisiin syventyä erilai-

siin haasteidenhallintamenetelmiin, ja siihen, miten ne toimivat monikulttuurisissa organisaatioissa. Tutkimuksessa kävi myös ilmi erilaiset kulttuurivalmennukset, tämän pohjalta voitaisiin jatkotutkimuksessa tutkia näiden valmennusten vaikutuksia konfliktitilanteiden ratkaisemisessa.

Jos tutkimusta haluttaisiin syventää ottamalla huomioon erilaiset näkemykset, voitaisiin tutkia työntekijöiden näkökulmia kyseisen aiheen ympäriltä. Silloin tutkimus voitaisiin toteuttaa esimerkiksi hyödyntäen kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää, jolloin tutkimuksen otantaa voitaisiin suurentaa ja kohdentaa monikulttuuristen työntekijöiden kokemuksiin aiheesta.

LÄHTEET

Adler, N. & Gundersen, A. 2008. International Dimensions of Organizational Behavior. 5. uud. painos. Mason, Ohio. South-Western Cengage Learning.

Browaeyns, M. & Price, R. 2019. Understanding Cross-Cultural Management. 4. uud. painos. Harlow. Pearson.

Comfort, J. & Franklin, P. 2014. The Mindful International Manager: How to Work Effectively Across Cultures. Viitattu 24.3.2024. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.puv.fi/lib/vamklibrary-ebooks/reader.action?docID=1604374>

Cooks-Campbell, A. 2022. Can't we all just get along? A guide to conflict management styles. Viitattu 25.3.2024. <https://www.betterup.com/blog/conflict-management>

Edewor, P. & Aluko, Y. 2007. The International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations. Viitattu 2.4.2024. https://www.researchgate.net/publication/265428596_Diversity_Management_Challenges_and_Opportunities_in_Multicultural_Organizations

Harris, P. 2004. European leadership in cultural synergy. Viitattu 21.3.2024. <https://www.proquest.com/docview/225420349/fulltextPDF/1C5D018899C04AA4PQ/1?accountid=27304&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Hankonen, R. 2015. Työpaikan konflikti pitää käsitellä. Viitattu 31.3.2024. <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/tyopaikan-konflikti-pitaa-kasitella>

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki. Talentum.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita. Viitattu 15.3.2024. <https://tritonia.finna.fi/vamk/Record/tria.315778?sid=4184477727>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopainos.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. Remes, & P, Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. painos. Hämeenlinna. Tammi.

Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot – Mielen ohjelmointi. Juva. WSOY.

Hofstede, G. 2001. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2. uud. painos. Thousand Oaks, California. Sage.

Hofstede, G. 2005. Cultures and Organizations – Software of the Mind. 2. uud. painos. New York. McGraw-Hill.

Hofstede, G. 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Viitattu 1.3.2024. <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1014&context=orpc>

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki. Alma Talent Oy. Viitattu 18.3.2024. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/GAEBJXCTEB#kohta:VUOROVAIKUTUS\(\(20\)johtajan\(\(20\)ty\(\(f6\)ss\(\(e4\)\)\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/GAEBJXCTEB#kohta:VUOROVAIKUTUS((20)johtajan((20)ty((f6)ss((e4))((20)

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Tampere. Alma Talent Oy. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.puv.fi/teos/BAXBXAT-GBEEC#/kohta:Johdanto/piste:tKE>

Kauhanen, J. 1993. Henkilöstöjohtaminen kansainvälistyvässä yrityksessä. Helsinki. FINTRA, Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus. <https://tritonnia.finna.fi/vamk/Record/tria.45935?sid=3367423450>

Korhonen, T. & Moilanen V., Vinkkejä toimivaan monikulttuuriseen työyhteisöön. University of Eastern Finland. https://www.uef.fi/sites/default/files/2021-08/UEF_Jatkuva_Oppiminen_Opas_Toimiva_Monikulttuurinen_Tyoyhteiso.pdf

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOYpro. <https://triton.fina.fi/vamk/Record/tria.258903?sid=3367431958>

Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä – Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Helsinki. Talentum. Viitattu 18.2.2024. [https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezproxy.puv.fi/teos/EAIBBXCTDG#kohta:MONIKULTTUURI-NEN\(\(20\)TY\(\(d6\)EL\(\(c4\)M\(\(c4\)\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)Hyv\(\(e4\)ksi\(\(20\)ihmi-selle,\(\(20\)hyv\(\(e4\)ksi\(\(20\)bisnekselle\(\(20\)/piste:b5](https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezproxy.puv.fi/teos/EAIBBXCTDG#kohta:MONIKULTTUURI-NEN((20)TY((d6)EL((c4)M((c4)((20)((2013)((20)Hyv((e4)ksi((20)ihmi-selle,((20)hyv((e4)ksi((20)bisnekselle((20)/piste:b5)

Larjovuori. R. Ristiriidat ja niiden hallinta työpaikalla. Tampereen yliopisto. Viitattu 30.3.2024. <https://blogs2.abo.fi/hyvinvoivahoiva-opas/esihenkilo-tyohyvinvoinnin-edistajana/ristiriidat-ja-niiden-hallinta-tyopaikalla/>

Lassila, I. 2021. Konfliktien jäljillä työyhteisössä. Viitattu 19.2.2024. <https://www.valtiolla.fi/konfliktien-jaljilla-tyoyhteisossa/>

Leotescu, G. 2023. Communicating Meaning across High- and Low-Context Cultures – a Comparative Analysis. Viitattu 2.4.2024. https://dspace.upt.ro/jspui/bitstream/123456789/6141/1/BUPT_ART_Leotescu_f.pdf

Lewis, R. 2018. When Cultures Collide – Leading Across Cultures. 4. uud. painos. London. Nicholas Brealey Publishing.

Mähönen, H. 2019. Konfliktit ja konfliktinratkaisut monikulttuurisessa työyhteisössä – mikä on johdon rooli? https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21520/urn_nbn_fi_uef-20190886.pdf

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. 1. painos. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit.

Perälä, M. & Weintraub, D. Mitä kulttuurilla tarkoitetaan? Viitattu 18.2.2024.

<https://www.oph.fi/fi/opettajat-ja-kasvattajat/mita-kulttuurilla-tarkoitetaan>

Poikela, E. 2010. Sovittelu: ristiriitojen kohtaamisesta konfliktien hallintaan. Jyväskylä. PS-kustannus.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki. Gaudeamus. Viitattu 15.03.2024. <https://triton.fina.fi/vamk/Record/tria.378779?sid=4184395974>

Rauhala, I., Lange, I., Kääriä, K. & Virkkunen, I. 2024. Yhteys – avain johtamiseen.

Viitattu 26.3.2024. [https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/EAGBJXETEB#kohta:Yhteys\(\(a0\)\(\(2013\)\(\(20\)Avain\(\(20\)johtamiseen/piste:tXG](https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/EAGBJXETEB#kohta:Yhteys((a0)((2013)((20)Avain((20)johtamiseen/piste:tXG)

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Viitattu 2.5.2024. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685023>

Räsänen, S. 2021. Kulttuurinen monimuotoisuus rikastuttaa työyhteisöjä. Viitattu 20.2.2024. <https://www.loimu.fi/verkkolehden-artikkeli/kulttuurinen-monimuotoisuus-rikastuttaa-tyoyhteisoja/>

Sonck, M. 2010. Maahanmuuttajataustaisen ohjaus koulutuksessa ja työelämässä. Viitattu 23.3.2024. <https://blogs.helsinki.fi/koulutuksesta-tyoelamaan/files/2010/11/Maahanmuuttajataustaisen-ohjaus-koulutuksessa-ja-tyoelamassa-Palmenian-julkaisu-20101.pdf>

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki. WSOYpro Oy.

Tieteen Termipankki. 2024. Kulttuuri. Viitattu 29.2.2024. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/lhmistieteet:kulttuuri>

Tieteen Termipankki. 2024. Konflikti. Viitattu 10.2.2024. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kirjallisuudentutkimus:konflikti>

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. 2012. Riding the Waves of Culture. 3. uud. painos. London. Nicholas Brealey Publishing.

Venho, K. 2020. Monikulttuurisuus tuo uusia mahdollisuuksia ja rikastuttaa työelämää. Viitattu 28.4.2024. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2276/monikulttuurisuus-tuo-uusia-mahdollisuuksia-ja-rikastuttaa-tyoelamaa>

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki. Tammi.

LIITTEET

Liite 1

Haastattelurunko

Yrityksen tausta ja perustiedot:

- Voitteko kertoa lyhyesti yrityksenne taustasta ja toimialasta?
- Missä yrityksen pääkonttori sijaitsee?
- Onko yrityksellä toimipaikkoja muualla kuin Suomessa? Missä?
- Kuinka monta työntekijää on yrityksessänne?
- Kuinka paljon eri kulttuurien edustajia työskentelee yrityksessänne?

Monikulttuurisuus

- Miten monikulttuurisuus näkyy organisaatiossanne?
- Millaisia toimenpiteitä organisaatiossanne käytetään epävarmuuden minimoimiseksi? Onko teillä käytössä yhteisiä pelisääntöjä?
- Miten mielestäsi valta jakautuu organisaatiossanne? (alaisten ja esihenkilöiden välillä)
- Millaisia toimenpiteitä teillä on käytössä edistääksenne avointa kommunikointia ja yhteistyötä tiimien välillä?
- Millä tavoin organisaatiossanne tukee työntekijöiden hyvinvointia? Entä työelämän ja vapaa-ajan tasapainoa?
- Miten varmistatte organisaatiossanne avoimen ja tehokkaan viestinnän eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden kesken?
- Miten organisaatiossanne tuetaan työntekijöiden kehittymistä ja urakehitystä?
- Millaiset asiat ovat tärkeä huomioida kulttuurien välisessä viestinnässä?
- Onko yrityksessä otettu huomioon kulttuurierojen vaikutukset käsityksiin ja odotuksiin esihenkilöstä ja työyhteisöstä? Miten?

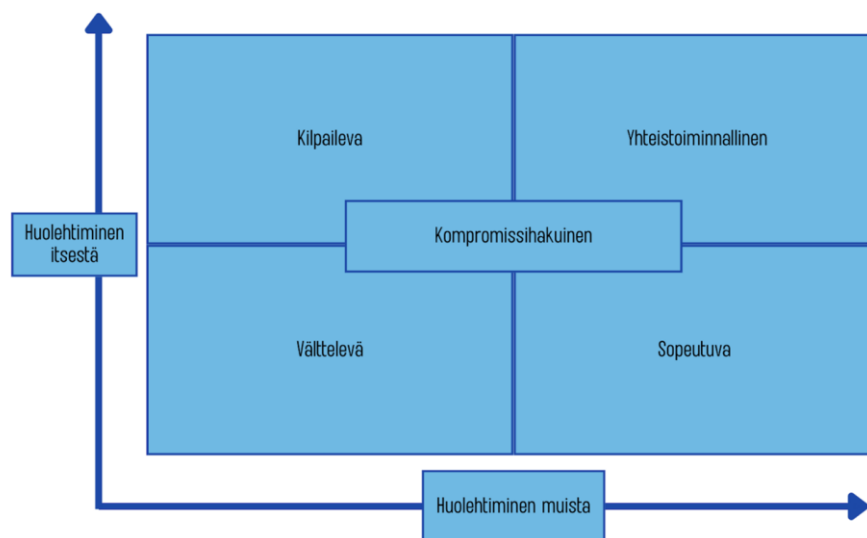
Monikulttuurisuuden vaikutukset ja haasteet:

- Millaisia mahdollisuuksia ja vahvuuksia monikulttuurisuus tarjoaa yrityksellenne?
- Millaisia haasteita olette kohdanneet monikulttuurisessa työympäristössä?
- Millä keinoilla haasteita pyritään hallitsemaan organisaatiossanne?
- Millainen konfliktinratkaisutyyli yrityksessänne on käytössä? (kuvio 1)

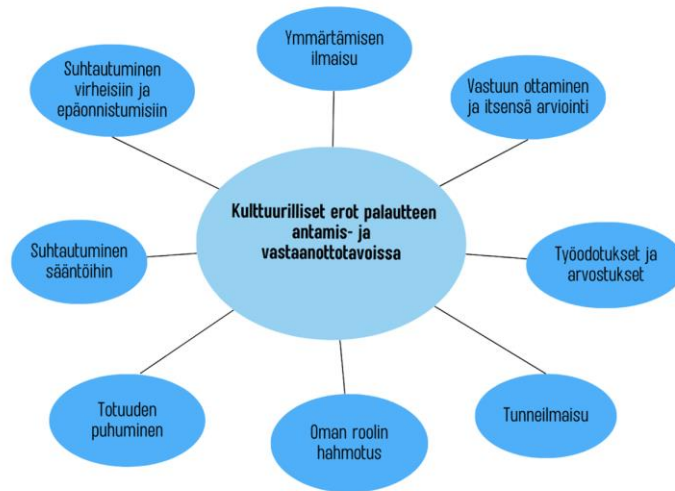
Esihenkilön rooli monikulttuurisessa organisaatiossanne

- Millä tavoin esihenkilön rooli eroaa monikulttuurisessa organisaatiossanne verrattuna yksikulttuuriseen ympäristöön?

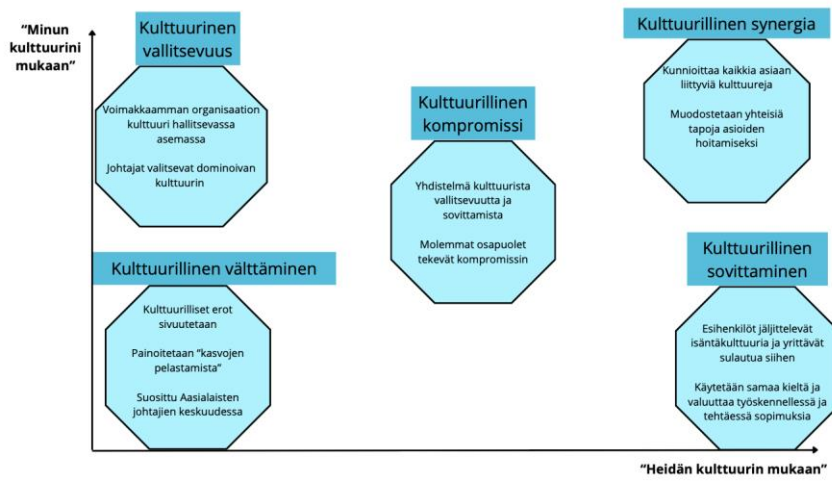
- Mitkä ovat keskeiset vuorovaikutustaidot, joita esihenkilöiden tulisi kehittää menestyäkseen monikulttuurisessa ympäristössä?
- Millä tavoin organisaatiossa jaetaan työntekijöiden kesken vastualueet/roolit työryhmiä muodostaessa?
- Miten organisaatiossa käsitellään kulttuurillisia eroja palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa?
- Millaisia haasteita tai tilanteita olet kohdannut, joissa erilaiset kulttuuriset odotukset ovat vaikuttaneet palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa? (kuvio 2)
- Miten arvioisit organisaationne johtamisstrategiaa kuvion 8 pohjalta? (kuvio 3)
- Millaisia työkaluja esihenkilöllä on käytössä konfliktien hallinnassa ja ratkaisussa monikulttuurisissa työyhteisöissä?



Kuvio 1



Kuvio 2



Kuvio 3