

VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN  
MONIKULTTUURISESSA TYÖYHTEISÖSSÄ

Lantto-Jeurink Jaana

Opinnäytetyö

Restonomikoulutus  
Restonomi (AMK)

2025

Restonomikoulutus  
Restonomi (AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Jaana Lantto-Jeurink	<b>Vuosi</b>	2025
<b>Ohjaaja</b>	Mervi Angeria		
<b>Työn nimi</b>	Vuorovaikutusosaaminen monikulttuurisessa työyhteisössä		
<b>Sivumäärä</b>	43		

---

Opinnäytetyön aiheena oli vuorovaikutusosaaminen monikulttuurisessa työyhteisössä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaista vuorovaikutusosaamista tarvitaan monikulttuurisessa työyhteisössä. Aiheessa tuon myös esille monikulttuurisuuden huomioonottamista vuorovaikutusosaamisessa, vuorovaikutusosaamisen kehittämistä sekä työyhteisön ryhmähenkeä edistäviä menetelmiä.

Opinnäytetyön tietoperustan muodostivat monikulttuurisuus, työntekijän- ja esihenkilön asema, viestintä, tilastoja maahanmuutosta sekä haastattelumateriaalit. Opinnäytetyön toteutus oli menetelmältään tutkimuspohjainen raportti. Opinnäytetyössä käytettiin menetelminä benchmarking- ja etnografisia menetelmiä. Havainnoin lisäksi samoja toimintatapoja, käsityksiä ja ennakkoluuloja monikulttuurisuudesta, joita olen kohdannut työskennellessäni eri kansallisuuksien kanssa.

Opinnäytetyössä käytettyjen menetelmien kautta saadut tulokset osoittivat, miten laajasti ja monipuolisesti vuorovaikutusosaamista tarvitaan monikulttuurisessa työyhteisössä ja kuinka tärkeää on ottaa huomioon monikulttuurisuus osana työyhteisöä.

Johtopäätöksenä oli, että monikulttuurisuuden huomioiminen vuorovaikutusosaamisessa ja sen jatkuva kehittäminen auttaa koko työyhteisöä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Opinnäytetyön tuloksista voivat hyötyä niin esihenkilöt kuin työntekijätkin, jotka eivät ole aikaisemmin olleet vuorovaikutuksessa monikulttuurisuuden kanssa.

**Avainsanat** vuorovaikutus, vuorovaikutusosaaminen, viestintä, viestintäosaaminen, monikulttuurisuus, työyhteisö, maahanmuutto, kotouttaminen

Restonomikoulutus  
Restonomi (AMK)

---

<b>Author</b>	Jaana Lantto-Jeurink	<b>Year</b>	2025
<b>Supervisor</b>	Mervi Angeria		
<b>Title</b>	Communication competence in a multicultural work environment		
<b>Number of pages</b>	43		

---

The topic of the thesis was communication competence in a multicultural work environment. The objective of the thesis was to determine what kind of communication competence is needed when working in a multicultural workplace. The aim was also to highlight the importance of multicultural skills in communication competence and the development of interaction skills. Also methods that promote team cohesion within the work community were explored.

The theoretical part of the thesis includes literature on multiculturalism, management and employee perspectives, communication, statistics, along with recorded interview materials on integration to Finnish society and culture. This thesis is a research-based report. The methods used in this thesis were benchmarking and ethnographic methods. In addition, observing recurring behaviours, perceptions, and prejudices on multiculturalism that the author has personally encountered while working with people of various nationalities were included in this part.

The results obtained through the applied methods showed how important diverse interaction skills are in a multicultural work community and how important it is to acknowledge the role of multicultural skills at the workplace.

The conclusion was that acknowledging multiculturalism and its development as part of communication competence helps the entire work community to achieve its set goals.

The results and outcomes of this thesis could be beneficial for both supervisors and employees who have not previously engaged in multicultural interaction.

**Keywords** Interaction, interactional skills, communication competence, communication skills, multiculturalism, work environment, immigration, integration

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	VUOROVAIKUTUSOSAAMISEN MERKITYS .....	7
2.1	Jokainen voi vaikuttaa omaan työyhteisöönsä.....	8
2.2	Monikulttuurinen työyhteisö .....	11
2.3	Toimintaympäristöanalyysi .....	16
2.4	SWOT-vuorovaikutustilanteiden analysointi .....	17
2.5	Työkulttuuri .....	18
3	VUOROVAIKUTUS ON YHTEISTOIMINTAA.....	20
3.1	Ryhmähengen luomisen ensiaskelia .....	20
3.2	Kulttuuriset ulottuvuudet .....	22
3.3	Kulttuurien vertailu.....	23
3.4	Maahanmuuttajien kokemuksia .....	25
3.5	Kielitaidon monipuolisuus .....	26
4	MENETELMIEN VALINTA JA KÄYTTÖ .....	28
4.1	Benchmarking.....	28
4.2	Etnografian menetelmät.....	31
5	TULOKSET JA TUOTOKSET.....	34
6	POHDINTA .....	41
	LÄHTEET.....	43

## 1 JOHDANTO

Aiheeni on vuorovaikutusosaaminen monikulttuurisessa työyhteisössä. Suomalaisessa työelämässä kontaktit eri kulttuuritaustaisiin ihmisiin ovat lisääntyneet. Tämä on muodostunut yhdeksi osaksi meidän jokapäiväistä arkielämäämme. Kohtaamme maahanmuuttajia eri kulttuuritaustoista, joko työssämme tai vapaa-ajallamme päivittäin ja olemme heidän kanssaan vuorovaikutuksessa.

Maahanmuuttaja sanana yhdistetään usein turvapaikanhakijaan. Suomeen saapuu kuitenkin lähes yhtä paljon työperäistä tai työperusteista työvoimaa sekä opiskelijoita ja perhesyiden takia muuttavia monikulttuurisia ihmisiä. Maahanmuuttaja ei muuta Suomeen yksin, vaan hänen mukanaan siirtyy hänen kulttuurinsa, uskomuksensa ja arvonsa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023). Monikulttuurisessa kohtaamisessa on yleistä väärinymmärrykset, tulkintavaikeudet tai kommunikaatio-ongelmat. Näissä haasteissa tarvitaan osaamista, miten niihin suhtaudutaan ja miten niitä pyritään korjaamaan. (Mozaffari 2019.)

Vuorovaikutuksella on aina pyrkimys yhteiseen vaikuttamiseen, oppimiseen sekä ongelmanratkaisuun. Tällä tavoin luodaan monipuolista vuorovaikutusta avoimesti ja jokaista arvostavalla tavalla. (Kekoni, Mönkkönen, Hyvärinen & Pakarinen 2024, 32–33.) Eri kulttuurit monipuolistavat työyhteisöä, luovat uusia verkostoitumismahdollisuuksia, antavat kimmokkeen tutustua erilaisiin kulttuureihin ja kieleen sekä mahdollisuuden hankkia arvokasta työelämäkokemusta. Yhä useampi yritys tunnistaa kansainvälisen työvoiman ”voimakortiksi”. (E2 Tutkimus 2024.)

Haluan oppia, millaista työyhteisön vuorovaikutusosaamista tarvittaisiin, että työskentely olisi kaikille osapuolille mielekästä ja tasapuolista. Lisäksi pyrin havainnoimaan ja tunnistamaan niitä mahdollisuuksia ja haasteita, joita työskenteleminen monikulttuurisessa työyhteisössä voi olla erilaisin etnografisin menetelmin sekä benchmarkingilla.

Aihe yhdistyy koulutukseeni, on ajankohtainen ja mielenkiintoinen. Toimeksiantajaa opinnäytetyölleni ei ole, vaan peilaan tätä aihetta tietoperustaisiin lähteisiin, työkokemukseni sekä työelämäkokemukseni kautta. Opinnäytetyössäni käytän luotettavia tietolähteitä kuten artikkeleita, kirjoja, e-aineistoja, tilastoja maahanmuutosta ja haastatteluja maahanmuuttajien kokemuksista. Työssäni kaikki käyttämäni aineistojulkaisut ovat julkisia tietoja ja löytyvät organisaatioiden, yrityksien ja kohteiden omilta [www-sivuilta](#).

## 2 VUOROVAIKUTUSOSAAMISEN MERKITYS

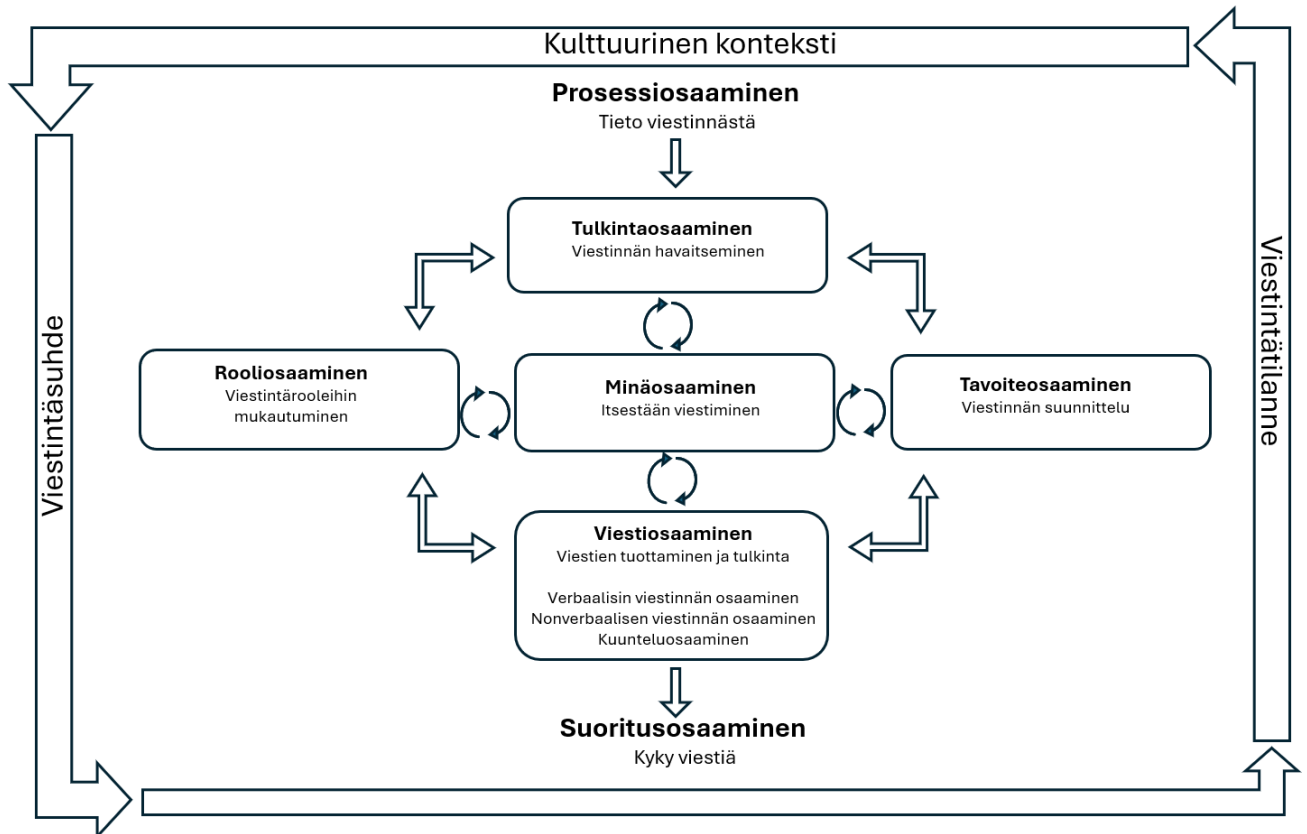
Yhä useammassa suomalaisessa työpaikassa työskentelee ihmisiä, joilla on erinlaisia kulttuurisia taustoja. Eri kulttuuripiirteet kohtaavat paikallisen, työpaikan ja työntekijöiden kulttuuriset ominaisuudet. Näihin liittyvät haasteet ja mahdollisuudet heijastuvat usein lähijohtamiseen ja voivat näkyä työpaikan arjessa. (Haava-soja, Janas, Lehtoranta, Moilanen, Mäkinen, Vihersalo & Yli-Kaitala 2023, 18.)

Esihenkilön tulisi omata hyvä itseymmärrys. Hyvä itseymmärrys auttaa kommunikoinnissa toisten kanssa niin työ- kuin arkielämässäkin. Tietoisuus muista kulttuureista, arvoista, toimintatavoista ja saada toiset tuntemaan itsensä arvostetuiksi kumpuavat hyvän itseymmärryksen kautta. Tiedostamisen tärkeys on ymmärrys siitä, miten oman toiminnan, motiivien, näkemyksien ja asenteiden vaikutus heijastuu muihin. Usein kyky kommunikoida tehokkaasti toisia osapuolia huomioiden vaikuttaa paljon työn menestyksellisyyteen ja mielekkyyteen.

Vuorovaikutusosaaminen on yhteistoiminto, jossa opitaan, kehitytään ja jossa riittää jatkuvasti kehittymistä. Se koostuu tiedoista, taidoista ja motivaatiosta, jotka liittyvät vahvasti vuorovaikutukseen. Tieto-osa on mitä jo tiedetään vuorovaikutuksesta ja miten sitä sovelletaan, esimerkiksi miten positiivinen tai negatiivinen palaute vaikuttaa henkilöön itseensä tai toisiin. Taito-osa edellyttää kognitiivista ja metakognitiivista osaamista, jossa henkilö osaa käyttää ja soveltaa tietotaitojaan. Hän osaa ottaa huomioon toisen näkökulman, erotella ja monitoroida itseään. Hän voi käyttää tietojaan viestinnän suunnitteluun, ennakointiin ja arviointiin. Motivaatio- osassa kyse on motivaatiosta viestiä ja asennoitua vuorovaikutustilanteisiin. Rohkeutta on osallistua vuorovaikutustilanteisiin ja toimia niissä toisia loukkaamatta. (Isotalus & Rajalahti 2017, 22–23.)

## 2.1 Jokainen voi vaikuttaa omaan työyhteisöönsä

Trenholm ja Jensen ovat kehittäneet vuorovaikutusosaamisen mallin, jossa käsitellään miten henkilö voisi viestiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. (KUVIO 1).



KUVIO 1. Vuorovaikutusosaamisen malli (Trenholm & Jensen 2013)

Vuorovaikutusosaamisen malli havainnollistaa hyvin, mitä tapahtuu, kun olemme vuorovaikutus- ja viestintätilanteessa, miten monipuolisesti prosessoimme viestiä siihen asti, että meillä on kykyä viestiä asiaa.

Tieto tarkoittaa tässä mallissa implisiittistä tietoa, jossa emme ajattele vaan joka ohjaa toimintaamme tiedostamattamme. Se sisältää viisi osa-aluetta; antaa asioille merkityksiä, ottaa tarkoituksenmukaisesti sosiaalisia rooleja, antaa itsestään hyvän kuvan, asettaa tavoitteita strategisesti ja saa aikaan ymmärrettäviä viestejä. Osaamisalueet, joiden kautta mallia tarkastellaan ovat: viestiosaaminen, tulkintaosaaminen, rooliosaaminen, minäosaaminen ja tavoiteosaaminen. (Trenholm & Jensen 2013, 31.)

- Viestiosaaminen on kykyä tehdä viestivalintoja, seurata toisten viestintävalintoja ja tuottaa viestejä, jotka toiset voivat ymmärtää.
- Tulkintaosaaminen on osata valita olennaisin viestintä ja kiinnittää siihen huomiota. Kaikkea ympärillämme tapahtuvaa viestintää on kuitenkin mahdotonta huomioida, tällöin kyky luokitella, järjestellä ja tulkita vuorovaikutustilanteita ja olosuhteita auttaa tekemään tarkoituksenmukaisia viestivalintoja.
- Rooliosaaminen on kykyä omaksua rooleja ja tiedostaa, mikä on tarkoituksenmukaista käytöstä eri tilanteissa. Viestinnän säännöt vaihtelevat esihenkilön tai työntekijän rooleissa ja tärkeää on tiedostaa, miten saadaan aikaan onnistunutta viestintää.
- Minäosaaminen tarkoittaa millaisen kuvan haluaa itsestään tuoda esille ja miten sellainen valitaan. Henkilö tietää kuka hän on, mitä hän tahtoo ja osaa viestiä sen muille. Kykyyn liittyy oma minäkäsitys ja terve itsetunto.
- Tavoiteosaaminen on kykyä ennakoida oletettavia seurauksia, asettaa tavoitteita ja valita tehokkaimmat toimintamallit. Aina viestintä ei ole tavoitteellista toimintaa, vaikka suurimmaksi osaksi meillä on jokin tavoite. Tämän takia tulee osata tehdä viestivalintoja, joilla päästään tavoitteeseen. (Isotalus & Rajalahti 2017, 29–31.)

Vuorovaikutustaitoon kuuluu viestinnän vaihtamista, luomista, reagoimista ja toistemme viestinnän tulkitsemista. Vuorovaikutustilanteissa rakennamme omaa vuorovaikutustaitoa ja ylläpidämme vuorovaikutussuhteita. Vuorovaikutustaitoa on jokaisella, sitä voi oppia, sitä on monen tasoista ja siinä voi aina kehittyä. Esimerkiksi, uudessa työpaikassa työyhteisöön tutustuminen vie aikaa ja vaikka oma rooli olisikin hyvin pian selvillä, niin työyhteisö muokkaantuu koko ajan ja tämä vaikuttaa siihen, että vuorovaikutus muokkaantuu mukana. Vuorovaikutuksella pyritään yhteiseen ongelmanratkaisuun, tiedonvaihtoon, tiedotukseen, konfliktien ratkaisuun, yhdessä oppimiseen, vaikuttamiseen, yhteiseen suunnitteluun ja uusien näkökulmien syntyymiseen. (Kekoni ym. 2024, 32–33.)

Viestintäosaaminen koostuu vuorovaikutusosaamisen tavalla tiedoista ja taidoista mutta myös asenteista. Osaamista voi kehittää oppimalla. On tärkeää osata suunnitella, arvioida, reflektoida ja organisoida kenelle viestii miten, milloin ja miksi. Viestintää on puhe- ja kirjoitusviestintä, kuva- ja merkkiviestintä, keho- viestintä ja muu ei-kielellinen viestintä (Repo & Nuutinen 2005, 8–9). Puheviestintää omana viestinnän alueena on kuvattu ja havainnollistettu puhetapahtuman neliapilan (KUVIO 2) avulla.



KUVIO 2. Puhetapahtuman neliapila (Repo & Nuutinen 2005)

Neliapilassa kaikki sen osat vaikuttavat kaikkeen; tavoite, sisältö, esittämiskeinot, yksilöiden persoonallisuudet ja vuorovaikutus. Neliapilan pohjalta voidaan erilaisia kehittämiskeinoja, esimerkiksi palautteen antamiseen. Palaute muodostetaan peilaamalla neliapilan eri osia ja miettimällä millaista palautetta itse haluaisi saada, ja mihin osaan haluaisi palautteen erityisesti kohdistuvan. (Repo & Nuutinen 2005, 143, 179–180).

Viestintäosaaminen työpaikalla täytyy sitouttaa yhteen organisaation strategiseen suunnitteluun ja viestinnästä sopiminen on tärkeä tehdä yhdessä muiden vastuuosastojen kanssa. Eri tekstilajien tunnistaminen ja organisaation sidosryhmille viestiminen oikeita kanavia myöten tuo luotettavuutta. Viestintäosaaminen on aina sosiaalista toimintaa, eli eri viestikanavien ja viestivälineiden käytön hallitsemisen lisäksi on tärkeää osata tiedostaa, mikä on eettisesti hyväksyttävä niin ettei yhteisön välinen luottamus ja kunnioitus vaarannu. (Nurmi-Kortesjärvi & Murtola 2015, 9–17.)

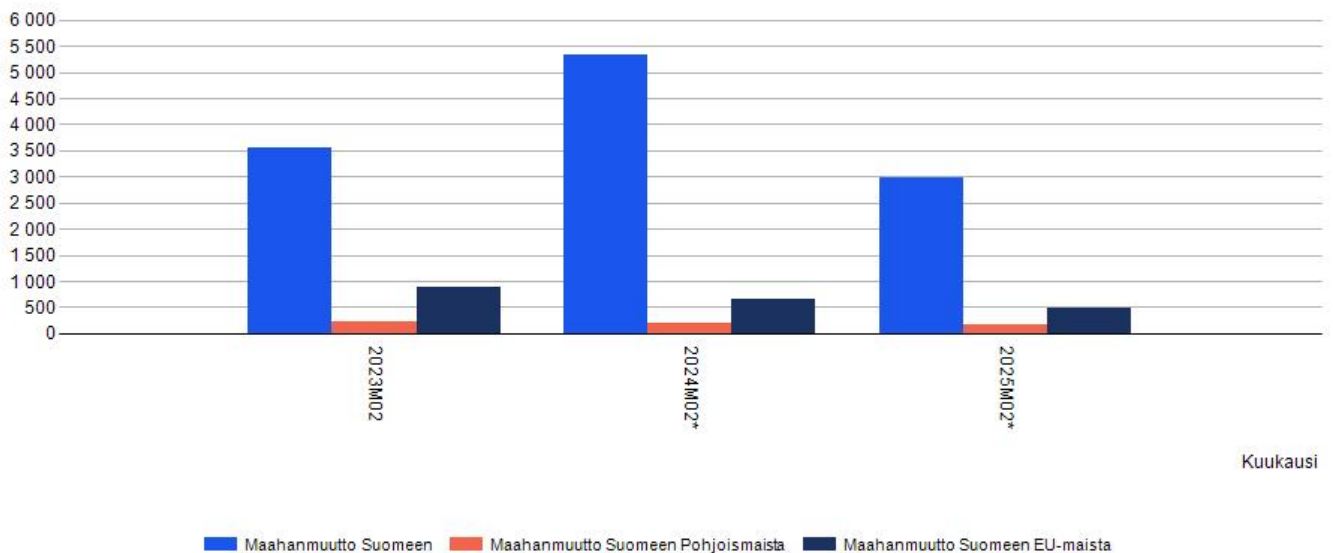
Seuraamalla ryhmän viestintää voi tehdä päätelmiä työkyvystä, luonteesta ja etenkin ryhmänhengestä. Rento ja hyväksyttävä ilmapiiri rakentuu avoimen ja ratkaisukeskeisen viestintätyylin ympärille ja näin saadaan parhaiten aikaa laadukkaita tuloksia. Ongelmallisen, pinnallisen ja passiivisen ryhmän viestintä ei edesauta sujuvaa työntekoa ja silloin olisi syytä selkeyttää tavoitteita ja yrittää uudenlaista työnjakoa. Ryhmän kesken voi myös sopia eri viestintäarvoista, esimerkiksi asiakeskeisyydestä, viestin suoruudesta ja ystävällisyydestä. (Repo & Nuutinen 2005, 65.)

## 2.2 Monikulttuurinen työyhteisö

Maahanmuuttaja ei muuta Suomeen yksin, vaan hänen mukanaan siirtyy hänen kulttuurinsa, uskomuksensa ja arvonsa (Mozaffari, 2019). Suomalaisten kontaktit eri kulttuuritaustaisiin ihmisiin ovat lisääntyneet ja ovat jo osa arkipäivää. Maahanmuuttajan kulttuuri, uskomus ja arvot ovat sisäänrakennettuja mekanismeja, jotka määrittävät tavat suhtautua kaikkiin kohdattuihin asioihin uudessa kotimaassa. Koetaan uudenlaiset tunteet, kuten maahanmuutosta aiheutuneet sosiaaliset konfliktit tai mahdollisesti maahanmuuttajien ja kantaväestön väliset eriarvoisuudet. Kulttuuritausta ja kulttuurisidonnaisuus vaikuttavat tiettyihin käsityksiin, odotuksiin, ajattelutapoihin ja myös toimintamalleihin. (Mozaffari, 2019.)

Monikulttuurisuus käsitteenä yhdistetään usein pelkästään etniseen taustaan tai kulttuurisiin eroihin. Monikulttuurisessa työyhteisössä työskentelee ja toimii yhdessä ihmisiä, joilla on eri kulttuurinen, uskonnollinen tai maailmankatsomuksellinen tausta (Kytömäki, 2022). Tuoreimmassa Tilastokeskuksen väestöennusteessa Suomen väkiluvun arvioidaan nousevan 6,5 miljoonaan vuoteen 2070 mennessä, jos nettomaahanmuutto pysyisi nykyisellä tasolla.

Suomeen maahanmuuttoa vuosina 2023, 2024 ja 2025 on kuvattu (KAAVIO 1). Tilasto on otettu joka vuoden helmikuulta. (Tilastokeskus 2024.)



KAAVIO 1. Väestönmuutokset muuttujina (Tilastokeskus 2024)

Ennusteet ovat kasvamaan päin ja eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden myötä suomalainen työelämä monimuotoistuu. Osaamisen kehittäminen vaatii perehtymisvaiheessa uudenlaisia ja haastavia ponnistuksia, mutta samalla se voi tuoda uudenlaista osaamista työmarkkinoille. Silti valitettavana ilmiönä on, ettei maahanmuuttajien osaamista silti vielä hyödynnetä riittävästi työelämässä.

Tietyt perustaidot tarvitaan, jotta työtä voidaan tehdä ja osaamisresurssien määrittely ei ole aina helppoa. Osaamiseen vaikuttaa persoonalliset valmiudet, sopeutumiskyky, mielenkiinnon kohteet ja ongelmanratkaisukyky. Organisaatio-opineminen voi myös monelle olla hankalaa oman kulttuuritaustan takia. (Tilastokeskus 2023.)

Aika ajoin tämä voi luoda vuorovaikutustilanteita, jotka ovat hankalia ja vaikeita, jos perustaidot kuten yhteisen kielen riittävyys tai kulttuurilliset erot ovat liian suuret. Parhaimmillaan monikulttuurisuus työyhteisössä toimii saumattomasti tukeamalla koko työyhteisöä ja antamalla loistavat lähtövalmiudet verkostoitumiseen. Uusien näkökulmien ja kehittämiskeinojen jakaminen sekä apu ongelmanratkaisuun löytyy mutkattomasti.

Edward T. Hall kehittämä kulttuurin Jäävuorimalli kuvaa vuorovaikutuksen ja viestinnän eri ulottuvuuksia. Eri ulottuvuudet ovat pinnallinen/näkyvä, suppea/tiedostettu ja syvä/tiedostamaton ulottuvuus. Malli tuo esille, miten vähän näemme toisesta ihmisestä, kun olemme ensimmäistä kertaa vuorovaikutustilanteessa ja miten paljon jää näkemättä. Monikulttuurisessa työyhteisössä Jäävuorimalli toimii hyvin muistuttamassa, mitä oikeastaan tiedämme toisista kulttuureista tai toisista ihmisistä. Olettamuksien, ennakkoluulojen ja väärinymmärrysten välttämiseksi, varsinkin monikulttuurisessa työyhteisössä, on välttämätöntä, että olemme kulttuuritietoisia, avoimia ja kiinnostuneita oppimaan uusista kulttuureista. (The Core Collaborative Learning Lab 2024.)

Ensikohtaamisessa pinnalliset ulottuvuudet ovat ne, mitkä näemme välittömästi esimerkiksi kulttuuriset piirteet, kieli, pukeutuminen ja käytös. Kulttuuriset piirteet tuovat hyvin vähän esille tässä vaiheessa, miten koko kulttuurisuus oikeastaan vaikuttaa, näkyy tai toimii.

Matala/suppea ulottuvuus tuo esille normit ja säännöt, jotka eivät näy vielä pinnallisessa vaiheessa mutta ovat kuitenkin tunnistettavat tietyille kulttuuriryhmälle. Oma henkilökohtainen tila, etiketit, eleellinen viestintä ja sosiaalinen käyttäytyminen kuuluvat tähän vaiheeseen.

Tämä ”jäävuorikerros” aiheuttaa usein ensimmäiset mahdolliset väärinymmärrykset, jos itse kulttuurin tuntemus puuttuu. Syvä ulottuvuus paljastaa arvot, ajatusmallit, fundamentaaliset uskomukset ja maailmankatsomuksen kulttuuriin syvennettynä. Esille tulevat elementit ovat perusarvot, uskonto, maailmankatsomus, asenteet auktoriteetteja kohtaan, henkilökohtaiset suhteet, ajankäsite ja oletuksia elämää kohtaan.

Nämä ovat vaikutusvaltaisimpia käyttäytymisen ja havaintojen muokkaamisessa mutta ne ovat myös vaikeimpia havaita ja ymmärtää. Niiden paljastaminen ja ymmärtäminen vaatii ponnisteluja. Näiden kolmen ”jäävuorikerroksen” ymmärtäminen on tärkeää tehokkaan ja sujuvan vuorovaikutuksen kannalta. Ymmärtäminen vaatii kykyä ylittää pinnalliset havainnot ja ymmärtää eri kulttuurien taustatekijät, jotka muokkaavat asenteita ja kulttuurista käyttäytymistä. Näin voidaan ansaita toisen kulttuurin kunnioitus ja luottamus. (The Core Collaborative Learning Lab 2024.)

Erilaiset kulttuuriset ominaisuudet liitetään usein kielitaitoon, miten henkilö hallitsee esimerkiksi suomen kielen työpaikalla. Työnantajan täytyisi ensin kartoittaa, mikä on vaaditun kielitaidon taso ja millaista kielitaitoa työntekijä hallitsee jo ennestään. Olisi hyvä pitää myös mielessä, miten työntekijän omaa äidinkieltä voisi hyödyntää, jos se on muu kuin valtaosin puhuttu englanti. Sujuva englannin kielen ja muun kielen taito on aina etu niin työnantajalle kuin työntekijälle, koska monikielisyys edesauttaa palveluiden monipuolisempaa tarjontaa.

Tarvittaessa työntekijöitä voidaan ohjata työnantajan tarjoamaan kielikoulutukseen. Kieli- ja kulttuurikoulutusta voisi tarjota koko henkilöstölle olipa koko henkilöstö sitten monikulttuurisia tai ei. Yhteisymmärrys ja toimeen tuleminen ovat vuorovaikutuksen tukemista, toisen ihmisen arvostamista ja kunnioittamista sekä maailmankansalaisuuteen kasvattamista. Toimiva työyhteisö mahdollistaa ja tukee puhutun- ja kirjoitetun kielen kehittymistä. (Haavasoja ym. 2023,19.)

Tunnetaitoa tarvitaan ja monikulttuurisessa työyhteisössä tämä taito korostuu entisestään. Se on kykyä tunnistaa eri tilanteisiin liittyviä tunteita ja ottaa ne huomioon omassa toiminnassaan. Tunteista puhuminen on yleistynyt mm. johtamiseen liittyvissä kysymyksissä ja sillä on selkeä yhteys työn merkityksellisyyteen. Esihenkilöltä odotetaan enemmän, että hän viestii välittämistä ja kuuntelemista tai ilmaisee empatiaa. Hänen on kuitenkin pysyttävä ammatillisessa roolissa ja osata toimia neutraalisti päästäkseen työnsä tavoitteisiin tai välttääkseen liiallista tunnekuormaa. Taitoa vaaditaan tasapainoilla tunteiden ilmaisemisen, ilmaisematta jättämisen ja neutraaliuden välillä.

Tunnetaitojen kehittämiseen tarvitaan taitoa tunnistaa, kohdata, käsitellä sekä omia että toisten tunteita. Ongelmien käsittelyssä on tärkeää, että erilaiset kokemukset ja näkemykset sanotaan ääneen ja tilanteen nostattavat tunteet tunnustetaan, sallitaan ja käsitellään rakentavasti. Toisten tunteiden tunnistamisen lisäksi vaaditaan myös omien tunteiden tunnistamista ja niiden ilmaisemista sanallisesti siten että ymmärrys osapuolten välillä syvenee. (Kekoni ym. 2024, 38–39.)

Reinhard Pekrun on luonut oppimiseen nelioportaisen jaottelun (KUVIO 3).



KUVIO 3. Oppimisen jaottelu (Pekrun 2016)

Oppimiseen ja harjoitteluun tulisi aina pystyä luoda emotionaalisesti turvallinen ympäristö. Kun oppija tuntee olevansa turvallisessa ilmapiirissä, mikä tahansa oppiminen on helpompaa. Myös vuorovaikutusosaamisen oppimisessa ja kehittämisessä tätä jaottelua voidaan hyödyntää. Voidaan vertailla eri vuorovaikutustilanteita, miten niihin suhtaudutaan ja millaista vuorovaikutusta harjoitetaan riippuen eri tuloksista tai tilanteista. (Kekoni ym. 2024 70–71, 109–111.)

Jokaisella on halu tulla kuulluksi ja ymmärretyksi. Työpaikkaostrakismi kuvaa tilanteita, joissa ihminen jätetään vuorovaikutuksen ulkopuolelle, hänen kysymyksiinsä ei vastata tai hänen toimintaansa ei noteerata. Tämä laskee henkilön työhyvinvointia ja vaikuttaa huomattavasti siihen, miten hän jatkossa asennoituu vuorovaikutustilanteisiin.

On hyvä myös tiedostaa, että jotkut haluavat jättäytyä vapaaehtoisesti työyhteisön ryhmien ulkopuolelle, jolloin se on yksilön oma valinta. Tässä korostuvat työyhteisön vuorovaikutus- ja tunnetaidot eli kyky huomata yksilö ja hyväksyä yksilön oma tahto. Halu jättäytyä ryhmien ulkopuolelle voi liittyä työmotivaatioon tai huonoon itsetuntemukseen. (Väisänen 2023; Kekoni ym. 2024, 37.)

### 2.3 Toimintaympäristöanalyysi

Toimintaympäristöanalyysi mielletään usein työkaluna, jolla selvitetään yrityksen liiketoiminnallista ja taloudellista osa-aluetta, eikä niinkään henkilöstön hyvinvointia. Toimintaympäristö analyysin tarkoituksena on muodostaa eri tekijät ja niiden riippuvuussuhteet huomioiva kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta. Toimintaympäristöllä tarkoitetaan alueiden, toimialojen, yhteiskuntien ja ihmisten välisiä suhteita, jotka ovat globaaleja ja paikallisia (Edelheim & Ilola 2017, 151).

Analyysin avulla tunnistetaan tapahtumia, kehityskulkuja, riippuvuussuhteita ja nousevia ilmiöitä, joilla voi olla merkitystä tutkittavan aiheen tai organisaation tulevaisuuden kannalta. (Dufva 2022, 107–109.) Pyrkimyksenä on selvittää, mitä omassa lähiympäristössä tapahtuu ja miten se vaikuttaa toiminnan tulevaisuuteen. Monikulttuurisuus ja toimintaympäristöanalyysi nivoutuvat yhteen, kun tarkastellaan miten ja millainen vuorovaikutus toimisi parhaiten, niin että se tekisi

toimintaympäristöstä mahdollisimman vastaanottavaisen. Analyysin tekemiseen tulisi panostaa, koska liian suppea tarkastelu voi johtaa loogisesti liian kapeisiin skenaarioihin.

Toimintaympäristöanalyysi voisi sisältää tarkasteltavaksi kysymyksiä kuten, mitkä ovat verkostoitumisen mahdollisuudet? Miten lainsäädäntö toimii/vaikuttaa? Mikä on yhteiskunnan sen hetkinen tilanne? Toteutuuko tasa-arvo ja yhdenvertaisuus? Miten mahdollistetaan turvapaikan tai maahanmuuttajan kotoutumisprosessi, niin että se menisi mahdollisimman sujuvasti?

## 2.4 SWOT-vuorovaikutustilanteiden analysointi

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) (KUVIO 4) on yksinkertainen mutta tehokas kehittämisen työkalu, joka sopii monenlaiseen toiminnan analysointiin ja kehittämiseen.



KUVIO 4. SWOT-vuorovaikutustilanteiden analysointi (Lapin Liitto 2025)

SWOT- analyysi sopii käytettäväksi niin työntekijälle kuin esihenkilöllekin ja kummankin tulisi aika-ajoin tehdä kartoitusta omasta toiminnastaan. Työkalu on muunneltavissa ja sen avulla voi tehdä kehitysehdotuksia tai analysointia, jakamalla aiheet osiin; vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Vahvuudet ja heikkoudet ovat ns. sisäisiä ominaisuuksia.

Vahvuudet voivat esimerkiksi vastata kysymyksiin, ”missä ollaan hyviä vuorovaikutustilanteissa?” tai ”Mitä taitoja löytyy vuorovaikutuksen edistämiseen?”. Heikkouksia voivat olla asiat, jotka vaikeuttavat vuorovaikutusta tai mitä ominaisuuksia tarvitaan enemmän. Mahdollisuudet ja uhat ovat ulkoisia piirteitä. Mahdollisuuksia voi olla miettiä, mitä muutoksia voi tehdä, että vuorovaikutus sujuisi paremmin. Uhkia voivat olla, vuorovaikutustilanteiden pohtiminen, miksi ne tuntuvat epämurkavilta tai mikä niissä mahdollisesti alentaa motivaatiota. (Lapin Liitto 2025.)

## 2.5 Työkulttuuri

Jokaisella työpaikalla ja organisaatiolla on oma työkulttuuri. Työkulttuuriin kuuluu sääntöjä, jotka ohjaavat käyttäytymistämme, työskentelytapaamme ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Työkulttuurin sävyn määrittää yrityksen johto mutta jokainen työntekijä omana yksilönään pystyy muokkaamaan, uudistamaan ja vaikuttamaan, esimerkiksi siihen, mitä pidetään hyväksyttävänä ja mikä ei ole hyväksyttävä toiminta työympäristössä. Yrityksen johdolla on vastuu työkulttuurin luomisesta yrityksen arvojen ja strategioiden kautta, mutta kulttuuri ei ole koskaan staattinen kokonaisuus. Toimivaan työkulttuuriin tarvitaan jokaisen työntekijän panostus, eikä sen tarvitse olla aina monimutkaisesti ajateltu. Jopa pienet ystävälliset eleet voivat vaikuttaa merkittävästi. (UEF 2023.)

Etenkin koronavuosien aikaan, moni yritys joutui arvioimaan uudelleen työntekijöidensä hyvinvointia ja jopa oman toiminnan jatkuvuuden kannalta, moni siirtyikin tarjoamaan etätyömahdollisuutta. Etäympäristössä oli varmasti aluksi haastavaa luoda tai pitää yllä hyvää työkulttuuria, varsinkin uusien työntekijöiden kanssa.

Uusien keinojen luominen, hyvän tilannetajun ja mukautuvaisuuden kautta on keksitty esimerkiksi kahvitaukoilua kamerat päällä, tiimipäivät muutaman kerran vuodessa kivassa miljöössä, hyvän aamun toivotukset ja niihin reagoiminen esimerkiksi, peukuttamalla. Omien työkavereiden hyvinvoinnin huomioiminen onnistuu, vaikka ei olisikaan samassa toimistossa. Pieniä mutta huomioivia ja ystävällisiä eleitä, jotka kasvattavat tukevaa työyhteisöä. Työkulttuuri myös muotoutuu ajan kuluessa (Pyyhtiä 2023, luku 5.)

### 3 VUOROVAIKUTUS ON YHTEISTOIMINTAA

#### 3.1 Ryhmähengen luomisen ensiaskelia

Ei ole esihenkilöä, jos ei ole tiimiäkään. Tiimin toimivuus ja yhteistyön sujuva toiminta kannustavat jokaista tiimin jäsentä osallistumaan ja tekemään parhaansa tiimihengen hyväksi. Monikulttuurisessa kohtaamisessa on yleistä väärinymmärrykset, tulkintavaikkeudet ja kommunikaatio-ongelmat. Näissä haasteissa korostuu kyky, miten niihin suhtaudutaan ja miten niitä pyritään korjaamaan. Psykologisen turvallisuuden ilmapiiri luodaan aidolla kohtaamisella, tasa-arvoisella kuuntelemisella ja keskustelulla. Tehdään monipuolista vuorovaikutusta avoimesti ja jokaista arvostavalla tavalla. (Mozaffari, 2019.)

On olemassa laajasti erilaisia toimintamenetelmiä ja keinoja, joilla saadaan luotua mielekästä yhteistoimintaa. Erilaisissa ohjaustilanteissa ja kehittämistoimissa on hyvä olla ns. sillanrakentaja, viestinvälittäjä tai kulttuuri- ja kielitulkki. Hyvän yhteishengen luomiseksi, työpaikalla toimimiseen ja työn suorittamiseen tulisi ensin luoda perustaa henkilökohtaiselle tuntemukselle ja minimoida väärinymmärryksien mahdollisuus. (Mozaffari, 2019.)

Simulaatio-oppimisen tavoitteena on kehittää tilanteessa olemisen ja muiden huomioon ottamisen taitoja (Kekoni ym. 2024, 76.) Simulaatio sopii molempiin niin vuorovaikutus -kuin viestintäosaamisenkin kehittämiseen. Näiden ko. taitojen kehittämiseen vaaditaan erilaista simulaatiota kuin oikein tekemistä tai tarkkuutta edellyttävän osaamisen kehittämiseen. Oppimisen orientaatio vaiheessa kerrotaan tavoitteet, konteksti, rakenne, teema ja jaetaan roolit esim. asiakas ja myyjä. Simulaatioharjoitusvaiheessa suoritetaan sovittu tilanne niiden roolien avulla, jotka on aikaisemmin jaettu. Harjoitus voidaan myös videoida myöhempää läpikäymistä varten. Harjoituksen jälkeinen oppimiskeskustelu avaa oppijoille mahdollisuuden koota yhteen havainnot, kokemukset ja oivallukset, joista keskustellaan yhdessä ryhmän kanssa.

Tarinallisuus luo mahdollisuuden käsitellä työpaikan vaikeita asioita tarinan muodossa. Tällaisia ovat esimerkiksi työpaikkakonfliktit, henkilökohtaiset traumat tai kiusaaminen. Tämä lähestymistapa on lisääntynyt viime vuosina työelämässä. Samalla kun tarinaa kerrotaan sen avulla, käydään läpi omaa vaikeaa kokemusta mutta myös luodaan henkilökohtaista suhdetta toisiin ihmisiin. Kerrottuun kokemukseen saadaan erilaisia painotuksia, sävyjä ja muotoja eri tilanteissa. Oppimistilanteessa tarinoihin voidaan luoda kuvitteellinen tilanne ja ratkaisu sille. Tarinallistaminen auttaa myös kehittämään skenaarioita, joihin voidaan luoda tiimin kesken selviytymismalleja. (Kekoni ym. 2024, 91–93.)

Kehitys/palauttekeskustelu on esihenkilön ja työntekijän välinen luottamuksellinen, ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu. Keskustelulla on päämäärä ja organisaatiossa käytetty keskustelurunko järjestelmällisyyden ja säännöllisyyden toteutumiseksi. Keskusteluita on yleensä yksi tai kaksi vuodessa ja ne kestävät 1–2 h kerrallaan. Keskustelu liittyy työntekijän työssä suoriutumiseen, ammatissa kasvamiseen ja kehittymiseen sekä esihenkilön ja työntekijän väliseen yhteistyöhön. Esihenkilön roolin isona osana on tukea työntekijän ammatillista kasvua ja kehittymistä. Jos työntekijä on pysynyt yrityksen kasvukehityksessä hyvin mukana, voi esihenkilö tämän kautta arvioida myös omaa osaamistaan. Kehityskeskustelut ovat hyvä tilaisuus palautteen ja kehittämisideoiden keräämiseen esihenkilötasolla. Saadun palautteen avulla esihenkilö voi peilata omaa suoritustaan, johtamistyyliään ja näin kehittyä työssään. (Autio, Juuti & Wink 2011, 29–31.)

Työyhteisöä osallistavat harjoittelumenetelmät tutustumiseen ja ryhmäytymiseen esimerkiksi perehdytyspäivänä. Työpaja-toteutuksena tehtyjä tutustumis- ja ryhmäytymismenetelmiä on paljon saatavilla. Riippuen organisaatiosta, kohteesta tai yrityksestä menetelmiä voi muokata omiin tarpeisiinsa sopiviksi. Menetelmissä ei ole ryhmärajoituksia, joten ne voidaan tehdä mille ryhmäkoolle tahansa.

Kalamaljamenetelmässä jokainen ryhmässä pääsee osallistumaan keskusteluun. Menetelmässä keskustellaan annetusta aiheesta tai puretaan harjoitusta ennalta annettujen havainnointikysymysten pohjalta. Tila järjestellään ympyrän muotoiseksi ja pienemmälle ryhmälle asetellaan tuolit ympyrän keskelle, muu ryhmä istuu ”kalamaljan” ulkokehällä. Ryhmä ympyrän keskellä keskustelee ja ulkokehän ryhmä havainnoi keskustelua, kuuntelee, valmistautuu kommentoimaan, esittämään kysymyksiä ja tuomaan mukaan mahdollisia omia kokemuksiaan. Määräajan jälkeen ulkokehän ryhmä saa esittää kysymyksiään ja kommenttejaan. Tämän jälkeen vaihdetaan ryhmien paikkaa sisäkehästä ulkokehään ja harjoitus jatkuu. Menetelmää voi hyödyntää myös virtuaaliympäristössä esim. Zoomin breakout- huoneiden avulla. Ensin pienryhmissä keskustellaan määrätty aika, tullaan takaisin yhteiseen tilaan, kameran kautta vuorollaan näkyviin, kerrotaan harjoittelun lopputuloksista ja muu ryhmä saa esittää kysymyksiä tai kommentoida. (Kekoni ym. 2024, 138–139.) Menetelmän avulla osallistetaan kaikkia ryhmässä olevia jäseniä, luodaan pohjaa tutustumiselle ja edesautetaan vuorovaikutusta ja viestintää ryhmässä.

### 3.2 Kulttuuriset ulottuvuudet

Hollantilainen johtamisen tutkija Geert Hofstede loi vuonna 1980 teorian kulttuuristen ulottuvuuksista. Sen avulla pyritään ymmärtämään kulttuurien välisiä eroja eri maissa ja miten esimerkiksi liiketoimintaa harjoitetaan eri kulttuureissa. Toisin sanoen, teoriaa käytetään kansallisten kulttuuripiirteiden tarkasteluun. Teorian avulla voidaan tarkastella kulttuurin eri ulottuvuuksia, niiden vaikutusta käytöstä-poihin mutta myös helpottamaan viestintää eri alueilla liiketoiminnasta diplomatiin. Teorian kehittäminen perustui laajaan kyselytutkimukseen, joka toteutettiin 1960–70 luvuilla. Hofsteden mukaan kulttuuriset ulottuvuudet voitiin määritellä kuuden ulottuvuuden avulla. (Wale, 2021.)

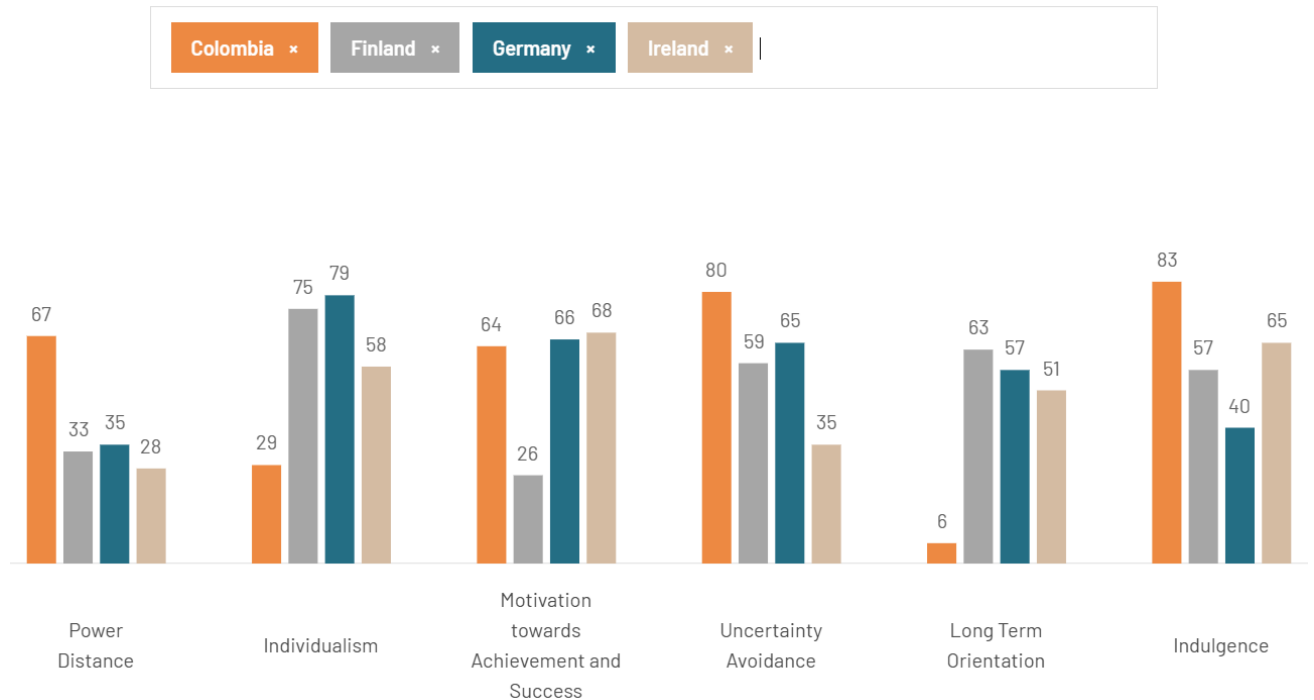
Hofsteden kuusi ulottuvuutta ovat seuraavat:

1. Valtaetäisyys (Power Distance). Mittaa, kuinka hyväksyttyä epätasainen vallanjako on yhteiskunnassa.
2. Individualismi vs. kollektivismi (Collectivism vs. Individualism). Asettavatko ihmiset yksilölliset tavoitteet ryhmän tavoitteiden edelle?
3. Epävarmuuden välttäminen (Uncertainty Avoidance). Kuinka mukavasti kulttuuri suhtautuu epävarmuuteen ja epäselvyyksiin?
4. Feminiinisyys vs. maskuliinisuus (Femininity vs. Masculinity). Kuinka paljon kulttuuri arvostaa perinteisesti maskuliinisia tai feminiinisiä piirteitä?
5. Lyhytjännitteisyys vs. pitkäjännitteisyys (Short-term vs Long-Term Orientation). Arvioi keskittymistä tulevaisuuden palkkioihin verrattuna välittömiin tuloksiin
6. Pidättäväisyys vs. hemmottelu (Restraint vs. Indulgence). Missä määrin yhteiskunta sallii ihmisten toteuttaa perustarpeitaan ja mielihalujaan vapaasti?

### 3.3 Kulttuurien vertailu

Country Comparison Tool on vertailutyökalu, jota käytetään, kun halutaan tarkastella erilaisia kulttuurisia piirteitä eri kansalaisuuksien välillä. Työkalua käytettäessä on tärkeää ymmärtää, että väitteet maista ovat yleistyksiä ja ne tulee tulkita suhteessa muihin maihin. (The Culture Factor Group,2023.)

Esimerkkinä (KUVIO 5) eri kulttuurien piirteitä verrattuna suomalaiseen kulttuuri-piirteeseen. Kyseiset maat valitsin perustuen omaan työkokemukseeni näiden kansallisuuksien kanssa. Kaaviossa näkyy mielenkiintoisia eroja ja huomioita esimerkiksi liittyen valtaetäisyyteen ja pitkäjännitteisyyteen.



KUVIO 5. Country Comparison- tool (The Culture Factor Group 2023)

Valtaetäisyys-prosentti on suuri Kolumbiassa, koska yhteiskuntana se uskoo ihmisten väliset epätasa-arvojen olevan yksinkertaisesti vain tosiasia. Tämä ilmiö esiintyy yritysjohtajien ja valtion korkeimmissa viroissa.

Suomen valtaetäisyys- prosentti on alhaisempi, joka viestii, että suomalaiselle tyyliille ovat ominaista itsenäisyys, yhtäläiset oikeudet ja hierarkia on olemassa vain käytännön syistä.

Motivaatio saavutuksiin ja menestykseen on muihin maihin verrattuna Suomessa alhainen. Tässä voidaan olettaa, että Suomessa vallitsee ajattelumalli ”tehdään töitä, jotta voidaan elää”. Korkean ammatillisen aseman tavoittelu ei ole voimakasta, vaan työelämän laatua arvostetaan enemmän.

Saksalaisen kulttuurin hemmottelun-vertailuprosentti on matala. Kulttuurit, joilla tämä luku on matala eivät usein aseta painoarvoa vapaa-ajalle ja ehkä tuntevat itsensä hemmottelun jollain tapaa väärin. Muissa maissa se on korkeampi ja Ir-lannissa verrattuna ainoana Euroopan maana luku on korkea.

### 3.4 Maahanmuuttajien kokemuksia

Maahanmuutto on käsitteenä laaja, joka kattaa monta eri alakäsitettä. On työperäinen- ja työperusteinen maahanmuutto, turvapaikan hakeminen, opiskelu- tai perhesyistä maahan muuttoa. Tulevaisuuden Suomen tekijät hankkeen E2 Tutkimuksessa haastateltiin Suomessa eri aloilla työskenteleviä ulkomaalaisia. Ulkomaalaiset työntekijät pitivät suomalaisessa työelämässä helposti lähestyttävistä esihenkilöistä, matalasta hierarkiasta, työn- ja vapaa-ajan tasapainosta sekä työnantajan ja työntekijän välisestä luottamuksesta. Kielteisiä kokemuksia olivat lähinnä byrokratiaan liittyviä, kuten oleskelupa menettelyt ja tietämättömyys Suomen työlainsäädännöstä ja työkulttuurista. Kielteisiä kokemuksia liittyi myös kielimuuriin ja rasismiin. (Työ- ja elinkeino ministeriö 2023.)

Tšekkiläinen Kateřina Buchtová kertoi kokemuksistaan seuraavasti:

*”Luulin, että edellytykset työnsaannille olivat hyvät. Osasin vähän suomea ja sujuvaa englantia. Minulla on oikeustieteen korkeakoulututkinto ja jonkin verran työkokemusta. Suomi oli maana ennestään tuttu. Yllätyin kuitenkin, kuinka hankalaa työnsaanti oli ja törmäsin aina kahteen ongelmaan. Tšekkiläinen tutkintoni ei ollut tarpeeksi kansainvälinen, ja monessa työpai-kassa vaadittiin sujuvaa suomen kielen taitoa. Lisäksi en ymmärtänyt, kuinka suomalaiset työmarkkinat toimivat. Tietoa tai tukea oli vaikea saada”. (Laukkanen 2025.)*

Syyrialainen maahanmuuttaja Afamia tuli Suomeen turvapaikanhakijana. Hän oli kotimaassaan yliopiston opettaja ja pääaineena kemia. Hän on asunut Suomessa 17kk ja opiskelee suomea, koska haluaa palata ammattiinsa opettajana. Häntä huolestuttaa, koska suomen kielen vaadittu taso yliopistoissa on korkea ja työllistyäkseen jälleen omaan ammattiinsa hänen täytyisi ensin opiskella tutkintonsa Suomen standardien tasolle (Osaamisen paikka 2023).

Italialainen Erica Botazzi tuli Erasmus-kautta opiskelijavaihtoon Suomeen, tykästy ja päätti jäädä. 10 vuoden aikana Erika on opiskellut useita tutkintoja Suomessa mm. valmistui maisteriksi LUT-Yliopistosta. Hän työskentelee nyt Helsingissä. Hänellä oli aluksi vaikeaa sopeutua mutta sai työpaikan tarjoilijana ravintolassa. Työssään tarjoilijana hän alkoi oppia suomea ja myös asiakkaat opettivat hänelle suomea. Vastapalveluksena hän opetti asiakkaille italiaa. Syntyi vuorovaikutusta kielimuurista huolimatta. Hän sanoo olevansa onnellinen muuttaessaan kaupunkiin, jossa tapasi toisia kansainvälisiä ihmisiä. Hän on kohdannut rasismia ja ennakkoluuloja mutta on sitä mieltä, että Suomessa on paljon erilaisia mahdollisuuksia ja mahdollisuus vaikuttaa asioihin. (Osaamisen paikka 2023.)

### 3.5 Kielitaidon monipuolisuus

Monissa työpaikkailmoituksissa edellytetään hyvää suomen kielen taitoa ja puolet rekrytointiyrityksistä pitää lähes sujuvaa suomen kielen taitoa työssä pärjäämisen kannalta välttämättömänä vaikkei se olisi haettavassa tehtävässä välttämätöntä. (Laukkanen, E. 2025.) Voi vain kysyä, miksi? Koronavuosien jälkeen moni yritys turvautui palkkaamaan työvoimaa ulkomailta ja tämä takasi, että monet olemassa olevat yrityksen työntekijät saivat pitää työpaikkansa. Tällä hetkellä nämä yritykset tunnistavat kansainvälisen työvoiman valtiksi. Ulkomaille laajeneminen on helpottunut, erilaisten kulttuurien tuntemus kasvanut, työntekijöiden kansainväliset verkostot ja yhteydet ulkomaille ovat arvokasta pääomaa suomalaisille yrityksille. (E2 Tutkimus 2024.)

Ulkomaalaiset työntekijät ovat antaneet uutta näkökulmaa yrityksille miettiä, millaisin markkinointiviestein heidän tuntemiaan yhteisöjä kannattaa lähestyä. Näkökulmaa tarjoutui myös siihen, mitä erityisiä tarpeita tai toiveita palveluille tai tuotteille olisi, joihin yritys voisi vastata.

Uusimaalla toimiva talous- ja palkkahallinnon alan yritys mm. kertoo, että yrityksessä puhutaan natiivisti yhdeksää eri kieltä, siitä on ollut valtavaa hyötyä. Monikulttuurisen tuntemuksen lisäksi yritys voi tarjota palvelujaan laajemmin ja monipuolisemmin. Kielitaitoinen henkilökunta voi kääntää yrityksen kotisivut ja mahdollistaa näin palvelun laajemmalle asiakaskunnalle heidän omalla äidinkielellään. Ulkomaalaisesta työvoimasta on saatu myös vetoapua kansainvälisille markkinoille. (E2 Tutkimus 2024.) Moni yritys on siis tyytyväinen ulkomaalaisiin työntekijöihin, jotka ovat avanneet uusia ovia niin Suomeen kuin ulkomaille. Moni Suomeen muuttanut on alun vastoinkäymisistä huolimatta löytänyt oman paikkansa yhteiskunnassa.

## 4 MENETELMIEN VALINTA JA KÄYTTÖ

Tutkimuksellisen kehittämistyö on käytännön ongelmien ratkaisemista, uusien käytäntöjen, tuotteiden, ideoiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Tavoitteena on saavuttaa käytännön parannuksia, uusia ratkaisuja ja viedä asioita eteenpäin käytännössä. Pääpaino tutkimuksellisessa kehittämistyössä on siis käytännön kehittämistehtävän saavuttaminen. Tavoitteena olisi hyvä myös pyrkiä uuden käytännön tiedon tuottamiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19–20.)

Opinnäytetyöni on tutkimuspainotteinen opinnäytetyö, jossa on tutkimuskysymyksiä, joihin reflektoinnilla ja eri menetelmillä etsitään vastausta. Raportissa on tietoperustaa, joka sisältää kehittämisenäkökulmaa valittuun teemaan. Tietoperustan läpikäyminen ei tuntunut haastavalta tai hankalalta, koska aihe on kiinnostava ja ajankohtainen. Haluan tuoda aiheestani tärkeät käsitteet esille ja ne käsiteltynä sujuvana tekstinä auki kirjoitettuna.

Teen opinnäytetyöni ilman toimeksiantajaa ja valitsemani menetelmät olen miettinyt työni luonteen kautta sopiviksi. Olen valinnut menetelmiksi Benchmarkingin ja etnografia menetelmät. Näiden menetelmien avulla tarkastelen tuloksia vuorovaikutusosaamisesta.

### 4.1 Benchmarking

Benchmarking eli esikuva arvioinnin perusideana on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen, parhaiden käytänteiden etsiminen ja niiden soveltaminen omaan työhön tai organisaatioon sopiviksi. Tarkoitus on tunnistaa oman toiminnan heikkouksia ja laatia tavoitteita niiden kehittämiseen. Se on myös menetelmä, jonka perustana on kiinnostus siihen, miten toiset toimivat ja menestyvät. Eri toimialoille kehitettyihin ratkaisuihin tutustuminen voi avata uusia ideoita ja luoda uusia toimintamalleja omaan työhön. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2015, 43.)

Benchmarking vaatii siis perusteellista pohjustustyötä. Aluksi identifioidaan valittu kehittämisen kohde, omassa tapauksessani vuorovaikutusosaamiseen liittyvä kysymys. Keräsin tämän jälkeen järjestelmällisesti tietoa siitä, kuinka toiminnan kehittämisessä onnistuttaisiin. Apuna olen käyttänyt löytämäni tietoperustaa ja vertaillut sen avulla, miten vuorovaikutusosaaminen on toiminut monikulttuurisessa työyhteisössä ja millaisia kokemuksia siitä on ollut. Tuloksien tulkitseminen niin kriittisesti kuin luovastikin on sovellettu vastaamaan oman työni aiheeseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 186.)

Erilaisten julkaistujen artikkeleiden, kirjojen, haastatteluiden ja internetin avulla löytyi ideoita ja hyvää analyysipohjaa vertailussa omiin kokemuksiin. Uuden oppiminen toimii parhaiten käytännön kautta ja toisia seuraamalla. Parasta on, jos perehdyttäjänä on kokenut asiakaspalvelija, jolla on kokemusta erilaisista tilanteista. Käytin Benchmarking- menetelmää mm. asiakaskohtaamisissa eri kansalaisuuksien kanssa ja hankalien asiakaspalautteiden hoitamisessa. Haasteena on, että tietyt sanamuodot, äänensävy tai eleet voivat olla eri kansalaisuuksille hyvin negatiivisia asioita, joten pysyminen mahdollisimman neutraalina ja rauhallisena on hyvä lähtöpiste. Suomen kielessä ei ole Englannissa hyvin yleisesti keskustelussa käytettyä kohteliaisuus sanaa- "please". Tällä sanalla pyydetään tai kehoitetaan kohteliaasti, tässä tapauksessa asiakasta, tekemään jotakin. Please- sanan käyttö on usein ollut asiakaspalvelussa kuin myös arkielämässä tiettyjen kansalaisuuksien kesken arvostettua ja heidän asenteensa on näkyvästi muuttunut suvaitsevaisemmaksi haastavissa tilanteissa. Pienet sanat ja eleet siis vaikuttavat.

Haastavissa asiakaspalvelutilanteissa, joissa asiakas on selvästi pahoittanut mielensä, voi kokeilla asian selvittelyn ja asiakkaan auttamisen ohella kysellä, "miten hänen lomansa on muuten mennyt?" ja "onko lomalla sattunut uusia, kivoja asioita?" Näin voi onnistua kääntämään hankalankin asian positiivisempaan suuntaan ja asiakas voi unohtaa hetkeksi, miksi olikaan niin turhautunut.

Aikaisemmassa työpaikassani Irlannissa sain hyvän vinkin; ”Päätä työpäiväsi aina jollain positiivisella toteamuksella”. Olen kokeillut tätä työelämässäni Suomessa ja vastaanotto on ollut vaihteleva. Olen huomannut, että suomalainen työ- kulttuuri on hiukan jäykempi ja kaavamaisempi. Käytän kuitenkin sitkeästi edelleen tätä Irlannista saatua vinkkiä.

Vuorovaikutustilanteessa voi tarkkailla ja havainnoida, miten asiakas itse reagoi, puhuu tai mitä eleitä hän käyttää. Liiallisia lupauksia asioiden hoitamisesta tai hankalan asian yhä uudelleen esille nostamista keskustelun aikana olisi vältettävä. Asiakkaan kohtaamisessa on hyvä olla lyhyt ”etäisyys- tai havainnointivara” kuuntelemisen lisäksi. Näin voi tarkkailla esimerkiksi, asiakkaan tunnetilaan liittyviä seikkoja tai hahmottaa asian luonnetta. Pääasia on aina, että kuuntelee ja pyrkii ymmärtämään asiakkaan näkökantaa. Yhteisen kielen puuttuminen luo usein hankalia tilanteita, mutta on olemassa erilaisia kääntäjä- palveluita tai voi kokeilla apuna sanoja, jotka ovat universaaleja ja esiintyvät useimmissa kielissä.

Benchmarkingissa tutkitaan yleensä vain tiettyä menestyvää organisaatiota, pyritään oppimaan mikä on menestyksen syyt ja ottamaan käyttöön hyväksi havaittuja tapoja ja toimintamalleja. Opinnäytetyössäni olen tutkinut muutamiakin eri yrityksiä ja heidän kokemuksiaan niin ulkomaalaisen työntekijän asemasta katsoen kuin suomalaisen työnantajankin. Pääasiassa kokemukset molemmin puolin ovat olleet hyviä ja ne on koettu todella tärkeiksi esimerkiksi yrityksen liiketoimintaa kehittäessä. On ollut myös haasteita ja ongelmia kielitaidon tasossa, koska englannin kieltä ei tunnusteta monessakaan yrityksessä vielä virallisena toimistokielenä. Suomen kielen oppiminen on joissakin tapauksissa koettu vaikeaksi ja samoin suomalainen työlaki ja sen säännökset.

Lomailin äskettäin Costa Ricassa ja majoituin kansainvälisesti tunnetussa hotelliketjussa. Hotellissa on paljon paikallisia työntekijöitä sekä muutama työntekijä Euroopasta. Havainnoin miten avointa ja vastaanottavaista heidän tapansa oli ottaa vastaan asiakkaita, miten helposti ja ylpeästi he jäivät keskustelemaan omasta kulttuuristaan ja maastaan asiakkaiden kanssa.

Sain mahdollisuuden myös opinnäytetyötäni ajatellen kysellä työntekijöiltä heidän kokemuksiaan työskentelystä kyseissä hotellissa. Huomasin erona, että paikalliset työntekijät olivat tyytyväisiä, heillä oli työpaikka, he hoitivat työnsä aina hymy kasvoilla ja he nauttivat keskusteluista asiakkaiden kanssa. Jokaiselle asiakkaalle toivotettiin aina kohdatessa Pura Vida! (Hyvä, kaunis ja terve elämä). Keskustellessani eurooppalaisen työntekijän kanssa huomasin, että keskustelun aikana menimme hyvin pian aiheisiin, kuten työntekijän tyytyväisyys esihenkilön johtamiseen. Hierarkkisuus Costa Ricassa on erittäin korkea. Asema työelämässä määrittää myös elämän arvot. Esimerkkinä tästä hotelliketjun omistajan tullessa majoittumaan hotelliin, työntekijöillä saa olla hänen kanssaan hyvin vähän, jos ollenkaan mitään vuorovaikutusta. He eivät saa puhua hänelle, ainoastaan nyökätä, palvella ja kumartaa. Eurooppalainen työntekijä piti tämän täysin ennenkuulumattomana mutta paikallisille se oli täysin normaali käytäntö. Kulttuurien eroavaisuudet tulivat tässä selkeästi esille.

#### 4.2 Etnografian menetelmät

Etnografia on erilaisia toimintakulttuureja tutkiva lähestymistapa. Tavoitteena on kohteen sosiaalisten ja kulttuuristen käytäntöjen monipuolinen kuvaus. Pyrkimys on kokemuksellisesti oppia ja ymmärtää kohteen toiminta- ja ajattelutapaa sekä merkitysjärjestelmiä. Etnografisessa prosessissa tuotettu tieto korjaantuu, täsmentyy ja tihentyy. Keskeisimmät työvälineet ovat vuorovaikutustaidot, empatia, omat aistit, koettu reflektointi sekä muutosjoustavuus. (Vilkkä 2021, 178–179.)

Etnografian tutkimusmenetelmiin kuuluu havainnointi, webnografia ja verkkoetnografia eli netnografia. Havainnointi on suositeltava menetelmä kaikkeen kehittämistyöhön. Hyödyllistä tietoa saa parhaiten menemällä paikan päälle tarkkailemaan todellisia tapahtumia, esimerkiksi asiakkaiden käyttäytymisestä tai henkilöstön keskusteluista voi saada paljon hyviä ideoita. Havainnointi onkin yksi ehkä tehokkaimmista aineistonkeruutavoista.

Havainnoinnin avulla saa parhaiten tietoa esimerkiksi siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. Vaikka havainnoimme erilaisia asioita päivittäin, tutkimuksellinen havainnointi ei ole vain satunnaista katselemista vaan lähinnä systemaattista tarkkailua. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 114.)

Sovelsin opinnäytetyössäni havainnointia kerätessäni tietoperustaa ja hyödynsin aikaisempia havaintojani työelämästäni. Tarkastelin, miten kerätty tieto vaikutti siihen, miten itse olen kokenut asioita. Paljon samankaltaisia asioita tuli esille, mitä olen itsekin kohdannut. Eri kansalaisuuksien kanssa työskenteleminen ja ryhmän dynamiikka vaihtelee. Suomalaisille on yleensä helppoa olla tekemisissä samankaltaisten kulttuurien kanssa, joilla on sama arvomaailma. Arvot voivat vaihdella eri kansalaisuuksien välillä, esimerkiksi raha ja varallisuus, saatetaan mieltää ovia avaaviksi, onnea ja arvostusta tuoviksi, oli käytös mikä tahansa. Suomalaisille raha on usein vain hyödyke, jolla voidaan tehdä elämästä helpompaa, toisin sanoen elää, mutta se ei takaa onnellisuutta. Globalisaation myötä, Suomikin monikulttuuristuu ja työelämä monipuolistuu tavalla, jota ei ole aikaisemmin koettu. Tämä mahdollistaa ajattelemaan asioita toisin, saamaan uutta näkökulmaa ja oppimaan eri kulttuureista, mutta arvot ja arvomaailma lähtevät aina jostakin syvemmältä.

Netnografia on laadullinen tutkimusmenetelmä, joka on internetissä tehtävää tutkimusta. Netnografia keskittyy online-yhteisöihin. Suhde tutkimuksen kohteeseen eli online-yhteisöön muodostuu tekstien, kuvien ja videoiden kautta. Netnografiassa eivät rajoita fyysinen etäisyys, laadullinen aineisto löytyy helposti, tutkimusaineisto säilyy pitkään ja siihen on helppoa päästä myöhemminkin käsiksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 117.) Tätä menetelmää olen käyttänyt työssäni paljon. Sen avulla on löytynyt monipuolisesti hyödyllistä tietoa ja ideoita, esimerkiksi siihen, millaista jonkin toiminnan pitäisi olla ja mitä haasteita maahanmuuttajat ovat kohdanneet Suomeen muuttaessaan.

Aiheesta löysin blogikirjoituksia, Facebook-ryhmiä, verkkokeskusteluja sekä haastatteluja. Tietynlainen suodatus on hyvä olla lukiessa varsinkin verkkokeskusteluja, koska usein keskustelut menivät pian asiattomuuksiin. Maahanmuutto tilastoja löytyi muutaman viime vuoden ajalta hyvin. Tilastoista sai hyvän käsityksen millaisia lukuja Suomeen muuttaa vuosittain ja mitkä ovat maahanmuuton syitä. Monikulttuurisuus aihealueena laaja, joten luotettavaa ja täysin objektiivista tietoa on hankala saada.

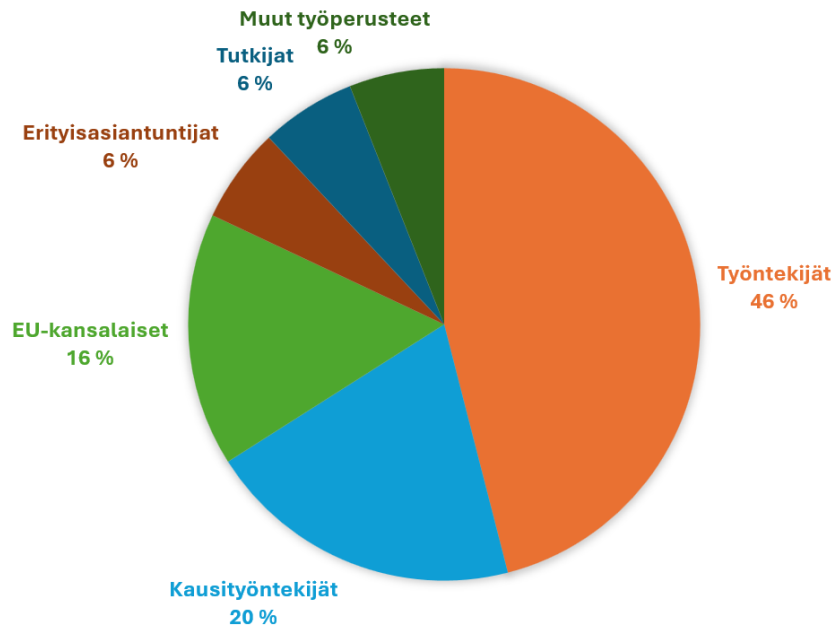
## 5 TULOKSET JA TUOTOKSET

Opinnäytetyössäni aiheena oli, millaista vuorovaikutusosaamista tarvitaan työskennellessä monikulttuurisessa työyhteisössä. Halusin tuoda esille myös, miten monikulttuurisuus rikastuttaa työyhteisöä ja miten se tulisi ottaa huomioon vuorovaikutusosaamisessa. Tarkastelin nostamaani kysymystä valitsemillani menetelmillä ja pyrkimykseni oli olla totuudenmukainen, looginen ja mahdollisimman selkeä.

Etnografisin menetelmin tilastollisia tietoja monikulttuurisuudesta oli hankala löytää, koska jo aikaisemmin todettuna, sen mittaaminen on vaikeaa aiheen laajuuden vuoksi. Sen sijaan maahanmuutto- tilastojen mukaan joka kymmenes maamme asukkaista on ulkomaalaistaustainen, ja vieraskielisiä ihmisiä on näin kymmenen prosenttia väestöstä. Suomessa puhutaan yli 150 eri kieltä. Pääkaupunkiseudulla ulkomaalaistaustaisia on jo 20 prosenttia eli viidennes väestöstä. Kielen ja kulttuurin suhteen Suomen väestö on siis moninainen.

Suomeen tulevaa työperäistä maahanmuuttoa tapahtuu toiseksi eniten. Ensimmäisenä on perhesyistä maahan oleskelulupaa hakevat. Vuonna 2024 Suomeen työperusteinen maahanmuutto väheni verrattuna vuoteen 2023. Syynä oli hitaasti elpyvä talous ja epävakaa maailmantilanne. Vuonna 2024 työperusteisiä oleskelulupia jätettiin 12 % vähemmän kuin vuonna 2023, viime vuoden kokonaismäärä oli silti edelleen korkea (KAAVIO 2).

## TYÖPERUSTEISET OLESKELULUPA-, REKISTERÖINTI- JA TODISTUSHAKEMUKSET 2024



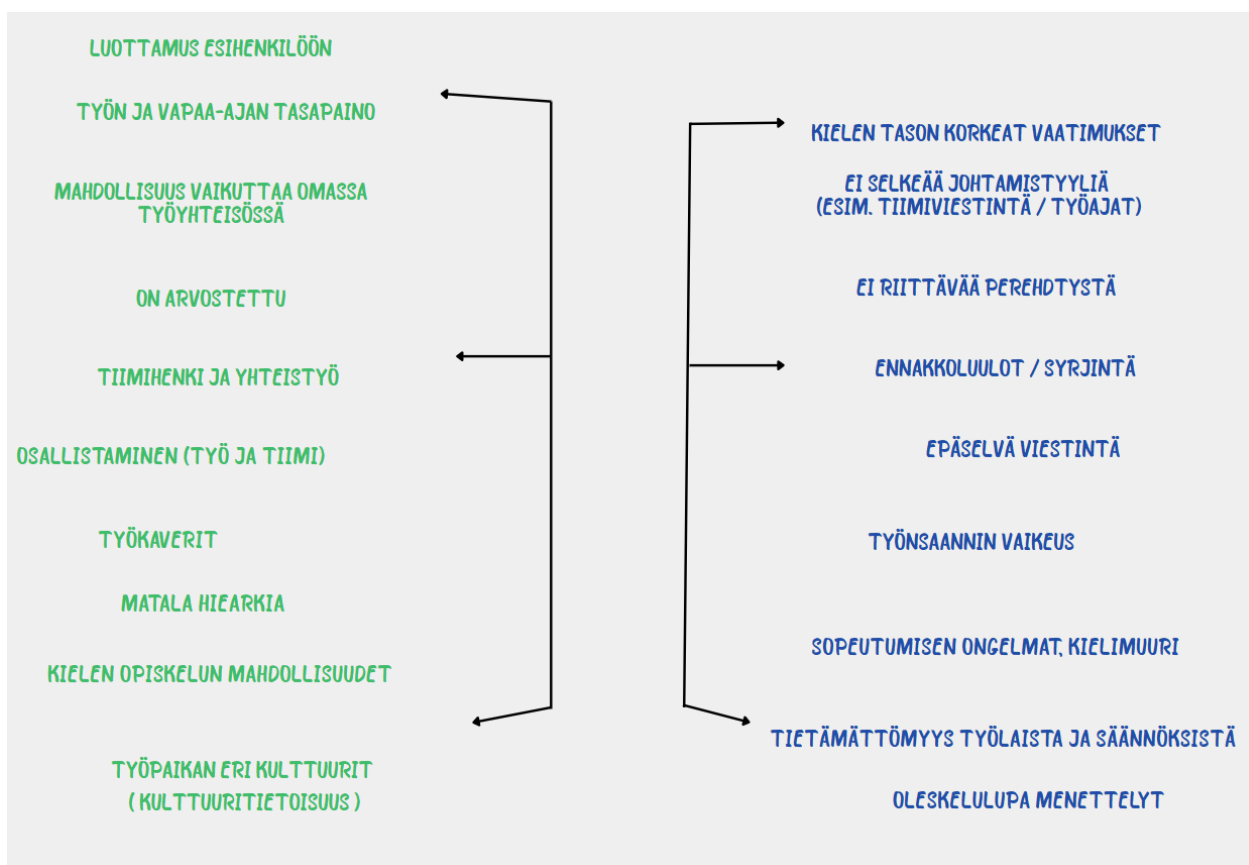
KAAVIO 2. Työperusteiset maahanmuutot 2024 (Maahanmuuttovirasto 2025)

Matkailualalle työllistyvien kausityöntekijöiden määrä romahti Venäjän hyökkäyssodan alkamisen jälkeen. Suomen työvoimapula ja yritysten kansainvälisten rekrytointiverkostojen kehittyminen kuitenkin ylläpiti työperäistä maahanmuuttoa kausityöntekijöidenkin kohdalla. Suomeen työllistyy henkilöstövuokrausyritysten kautta 11 % EU-kansalaisista. Esimerkiksi vuonna 2024 myönneisiä oleskelulupia myönnettiin varaus- ja matkaopaspalveluiden toimialalle 220, kun vuonna 2023 niitä myönnettiin vain 42. Matkailualan erilaisiin tehtäviin työllistyvien määrä siis kasvoi merkittävästi. (Maahanmuuttovirasto 2025.)

Yllättäviä asioita on tullut esille kuunnellessani haastatteluja, joissa maahanmuuttajat ovat kertoneet omia kokemuksiaan Suomeen muutosta. Tämä on auttanut selkiyttämään ja ymmärtämään kulttuuritaustaa ja kulttuurisidonnaisuutta, koska ne vaikuttavat tiettyihin käsityksiin, odotuksiin, ajattelutapoihin ja myös toimintamalleihin. Kykyä tarvitaan vielä työyhteisöissä ymmärtämään ja poimimaan näitä asioita, esimerkiksi kielen osaamisen rajoitteet.

Tähän tulisi ottaa ymmärtäväisempi ja avoimempi asenne. Ilmiönä on vielä, ettei maahanmuuttajien osaamista hyödynnetä riittävästi työelämässä. Organisaatiooppiminen voi olla hankalaa jokaiselle, ei pelkästään maahanmuuttajalle, tämän huomioiminen ja tiedostaminen työyhteisössä on välttämätöntä.

Havainnointia aloittaessa, etsin blogikirjoituksia maahanmuutosta, haastatteluja maahanmuuttajien kokemuksista ja aiheeseen liittyviä uutisartikkeleita. Käytyäni keräämäni aineistoa läpi, poimin niistä asioita ja yksittäisiä sanoja, jotka huomasin olevan mainittuna useampaan kertaan eri ihmisten kertomina. Tein niistä (KUVIO 6), jossa on vihreällä värillä asiat, jotka koettiin hyväksi ja tummansinisellä on asiat, jotka olivat vaikuttaneet negatiivisesti.



KUVIO 6. Maahanmuuttajien kokemuksia suomalaisesta työyhteisöstä

Monikulttuuriset työntekijät pitivät suomalaisessa työelämässä helposti lähestyttävistä esihenkilöistä, matalasta hierarkiasta, työn- ja vapaa-ajan tasapainosta sekä työnantajan ja työntekijän välisestä luottamuksesta.

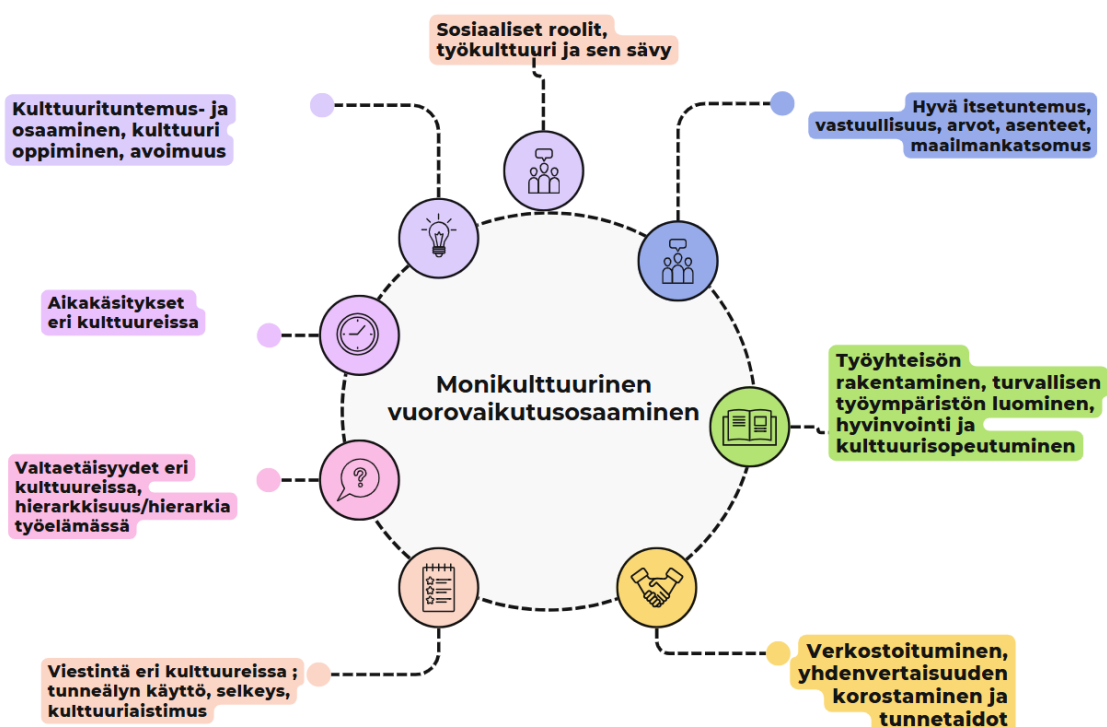
Kielteisiä kokemuksia olivat lähinnä byrokratiaan liittyviä, kuten oleskelupa menettelyt ja tietämättömyys Suomen työlainsäädännöstä ja työkuulttuurista. Työnantajan tulisi mahdollistaa työntekijä saamaan tarvittavaa tietoa, näin sopeutumisenkin tapahtuisi nopeammin eikä ilmenisi liiallista stressiä, joka sitten vaikuttaisi moneen muuhun asiaan.

Useammasta eri lähteestä nousi esille kulttuuritietoisuuden tärkeys ja hyvä kulttuurituntemus. Näitäkin tarvitaan siis luomaan toimivaa monikulttuurista vuorovaikutusta. Eri blogikirjoituksissa mainittiin useammankin kerran esihenkilön hyvä itseymmärrys ja sitä korostettiin paljon. Samalla vastaan tuli ristiriita siitä, että pelkkä esihenkilön itseymmärrys ei riitä vaan työyhteisöä ja sen vuorovaikutusta luodessa tarvitaan koko henkilöstön panosta ja hyvää itseymmärrystaitoa. Esihenkilö ei pelkästään pysty nostamaan työyhteisöä.

Itseymmärrys auttaa kommunikoinnissa ja luomaan sujuvaa vuorovaikutusta koko henkilöstön välillä. Kulttuuritietoisuus, arvostus, selkeät toimintatavat tulevat hyvän itseymmärryksen kautta ja auttavat näin työyhteisön luottamuksen rakentamisessa. Monikulttuurisessa työyhteisössä ehdottaman tärkeää on osata tiedostaa, miten oma toiminta, motiivit, näkemykset ja asenteet vaikuttavat muihin. Usein kyky viestiä tehokkaasti toisia osapuolia huomioiden vaikuttaa paljon työn menestyksellisyyteen ja mielekkyyteen.

Organisaation viestintä täytyy olla selkeää, tasapuolista ja ajankohtaista. On tärkeää olla selvää, mitkä organisaation tahot viestivät mitäkin. Vuorovaikutusosaamisessa viestinnän läpinäkyvyys tuo luotettavuutta työntekijän ja esihenkilön välille. Eri kulttuurien kanssa tämä vielä korostuu, koska huomioon tulee ottaa eri kulttuuritaustat. Vuorovaikutusosaamisen mallissa havainnollistui hyvin, mitä tapahtuu, kun vuorovaikutus- ja viestintäprosessi käynnistyy. Prosessoimme siis viestiä monipuolisesti ennen kuin viestimme ulospäin.

Viestiosaaminen on viestivalintojen tekemistä, toisten viestintävalintojen seuraamista ja ymmärrettävien viestien tuottamista. Kaikkea ympärillämme tapahtuvaa viestintää on mahdotonta huomioida. Kyky luokitella, järjestää ja tulkita vuorovaikutustilanteita ja olosuhteita auttaa tekemään myös tarkoituksenmukaisia viestivalintoja. Vuorovaikutustaitoa on jokaisella ja taitoa voi aina kehittää.



KUVIO 7. Monikulttuurinen vuorovaikutusosaaminen

Vuorovaikutusosaamiseen monikulttuurisessa työyhteisössä (KUVIO 7) tarvitaan monimuotoista ja laajaa osaamista. Työyhteisön, mukaan lukien esihenkilöt, tulisi oppia tuntemaan toisensa ja tunnistaa eri kulttuurillisia piirteitä. Kulttuuripiirteiden tunnistaminen auttaa muokkaamaan omaa vuorovaikutusosaamista. Kulttuuritietoisuus työyhteisössä on tärkeää, tiedostaminen siitä, ettemme toimi kaikki samalla tavalla, emmekä voi olettaa, että toimimme kaikki samalla tavalla. Joskus on välttämätöntä ottaa tietty rooli, vaikka se menisi oman mukavuusalueen ulkopuolelle siksi, että työyhteisö ja ryhmän dynamiikka toimisi.

Suomalaisten kontaktit eri kulttuuritaustaisiin ihmisiin ovat lisääntyneet ja näkyvät enemmän osana arkipäivää. Samalla kun suomalainen työelämä monimuotoistuu, vuorovaikutusosaamisenkin tulisi monimuotoistua. Moni yritys on tyytyväinen ulkomaalaisiin työntekijöihin, jotka ovat avanneet uusia ovia niin ulkomaille kuin Suomeenkin. Tämän huomioiminen ja arvostaminen niin organisaation kuin työntekijänkin tasolla auttaa koko työyhteisöä. Moni Suomeen muuttanut on alun vastoinkäymisestä huolimatta löytänyt oman paikkansa yhteiskunnassa. Silti lähes puolessa työpaikkailmoituksista vaaditaan sujuvaa suomen kielen taitoa vaikkei se ei olisi haettavassa tehtävässä välttämätöntä. Tämä antaa kuvan kapeakattaisuudesta.

Vuorovaikutusosaamisessa vaaditaan tunnetaitoa eli kykyä tunnistaa eri tilanteisiin liittyviä tunteita ja ottaa ne huomioon omassa toiminnassaan. Esihenkilöltä odotetaan enemmän, että hän viestii välittämistä ja kuuntelemista tai ilmaisee empatiaa. Tämä taito vaatii hienosäätämistä, koska esihenkilön on osattava samalla pysyä ammatillisessa roolissaan. Palautteen antaminen ja palautteen vaihtaminen niin työntekijän kuin esihenkilönkin välillä on tärkeää. Näin voidaan jakaa ideoita, odotuksia tai tuoda esille olemassa olevia haasteita. Kannustaminen ja rakentavan palautteen antaminen lisää myös luottamusta.

Vuorovaikutusosaamista on mahdollista kehittää ja sitä pitäisi kehittää. Odotukset ja todellisuus eivät aina kohtaa toisiaan, joten niistä keskusteleminen tulisi olla avointa ja neuvottelevaa. Monikulttuurisuus tarjoaa uusia näkökulmia, uusia ajatusmalleja ja rikastuttaa omaa toimintaa niin työ- kuin henkilökohtaisessa elämässäkin. Jo aikaisemmin on todettu, että monikulttuurisuudesta on ollut vetoapua ulkomaan markkinoilla ja yrityksien palvelujen tarjoaminen on monipuolistunut.

Hyvä vuorovaikutusosaaminen edistää monikulttuurisen työyhteisön tavoitteiden saavuttamista, sekä vahvistaa ja rakentaa työyhteisöä. Ei ole esihenkilöä, jos ei ole tiimiäkään. Tiimin toimivuus ja yhteistyön sujuvuus kannustaa jokaista tiimin jäsentä osallistumaan ja tekemään parhaansa tiimihengen hyväksi.

## 6 POHDINTA

Toivon, että opinnäytetyöni on valmistuttuaan opinnäytetyön- ja omien tavoitteideni mukainen ja olen työhöni tyytyväinen. Opinnäytetyön prosessi yllätti ja ajankäyttöni ei aluksi mennyt kuten suunnittelin. Pyrin rajaamaan aiheeni, käsittelemään aiheeseen liittyvät mielestäni kiinnostavimmat aiheet ja avaamaan ne tarpeeksi perusteellisesti ja sujuvasti. Halusin keskittyä kappaleiden kokonaisuuksiin ja selkeään tekstin tuottamiseen. Tuloksien havainnoiminen oli haastavaa, koska miten voi määritellä monikulttuurisuutta. Minulle oli helpoin Mind Mapin avulla kerätä tietoa ja yhdistää aiheeseeni liittyvät viittaukset.

Olen tyytyväinen, että alkuvaikeuden jälkeen, sain rajattua aihettani tarpeeksi. Aloittaessani aihettani mietin liian laajasti ja työ ei tahtonut pysyä aikataulussa. Halusin kehittyä aiheen asiantuntijaksi ja kirjoittaa tekstiä mistä tämä näkyisi ja kumpuaisi. Opinnäyteyössäni pyrin osoittamaan, että olen osannut perustella tietoperustani ja tarkastella sen avulla aihettani tarpeeksi laajasti ja kriittisesti. Haluan pyrkiä lähdemateriaalien sopivaan käyttöön ja tavoitella hallittua työn esittämistä.

Opinnäytetyön prosessi on ollut vaativa ja aika-ajoin haastava mutta opettavainen kokemus. Prosessi on vaatinut pitkäjännitteisyyttä ja jouduin tarkastelemaan alun perin tehtyä ajankäyttösuunnitelmaani. Ajankäytön haasteiden kanssa päädyin rajaamaan aihettani hiukan ja se mielestäni kannatti. Aiheeni laajuus olisi ollut alkusuunnitelmien takia liian mittava. Opinnäytetyön alkuvaiheessa tehty tiedonhakuraportti oli hyvä perusta ja palasin siihen useammankin kerran työni eri vaiheissa.

Menetelmien valinta vahvistui työni alussa. Eri menetelmien tutkimisen jälkeen minulle varmistui, että nämä valitut menetelmät, benchmarking ja eri etnografiset menetelmät, olivat juuri ne mitä haluaisin käyttää ja tuntuivat työhöni sopivilta. Menetelmien käyttö ja niiden avulla aiheeni kuvaaminen oli kuitenkin jokseenkin haastavaa, koska en ollut varma osaanko soveltaa niitä oikein. Tuloksien kuvaaminen menetelmiä käyttämällä ja aiheeni esille tuominen mahdollisimman yksityiskohtaisesti oli haastavaa. Ajatuksesta kiinni saaminen oli välillä vaikeaa.

Työni aihe on ajankohtainen ja itselleni todella mielenkiintoinen. Tämä vaikutti siihen, että kirjoittamisen ja tiedon hankinta tuntui helpolta ja mieluisalta. Lähde-merkinnät ovat olleet koko opiskeluni ajan haastavat, mutta välipalautuksissa saadut kommentit auttoivat. Opinnäytetyössäni käytetty lähdemateriaali tuki hyvin aihettani ja ne olivat monipuolisia. Perehtyessäni aiheeseen aloin näkemään enemmän keskusteluita sosiaalisessa mediassa liittyen monikulttuurisuuteen. Tämä vahvisti sen, että aiheeni on todellakin ajankohtainen ja keskustelua herättävä.

Koen, että opinnäytetyöni vastaa tavoitteeseeni tuoda esille millaista vuorovaikutusosaamista tarvitaan monikulttuurisessa työyhteisössä. Työlleni ei ole toimeksiantajaa ja aika ajoin tuntui, että olisin voinut saada aiheesta ehkä irti enemmän toimeksiantajan avulla. Toisaalta ilman toimeksiantajaa, sain opinnäytetyössäni vapauden suunnitella työni tyylin, kerätä tietoa eri lähteistä, rakentaa omaa tekstiäni ja laatia oman aikatauluni. Opin prosessin aikana paljon uutta vuorovaikutusosaamisesta. Tulen hyödyntämään löytämäni tietoa ja soveltamaan sitä oman vuorovaikutusosaamiseni kehittämiseen tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

Autio, V M., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. 2.painos. JTO-Palvelut Oy: Vantaa.

Dufva, M. 2022. Toimintaympäristön analyysi: PESTE ja sen variaatiot. Teoksessa: Aalto, H-K., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. (toim.) Tulevaisuudentutkimus tutuksi – perusteita ja menetelmiä. Turun yliopisto, Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemian julkaisuja 1/2022, 105–112. Viitattu 26.2.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>.

Edelheim, J. & Ilola, H. 2017. Matkailututkimus, matkailija ja matkailu. Matkailututkimuksen avainkäsitteet. Lapland University Press.

E2 Tutkimus 2024. Suomen kansainvälisyys, Työelämä ja osaajapula. Yritykset ja ulkomaalainen työvoima – millaisia hyötyjä yritykset ovat saaneet? Viitattu 24.4.2025. <https://www.e2.fi/ajankohtaista/blogit/yritykset-ja-ulkomaalainen-tyovoima-millaisia-hyotyja-yritykset-ovat-saaneet.html>.

Haavasoja, T., Janas, P., Lehtoranta, T., Moilanen, S., Mäkinen, K., Vihersalo, M. & Yli-Kaitala, K. 2023. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Isotalus, P. & Rajalahti H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Kekoni, T., Mönkkönen, K., Hyvärinen, M-L. & Pakarinen, E. 2024. Vuorovaikutus työelämässä. Kuinka edistää yhteistyötaitoja. Gaudeamus Oy.

Kytömäki, A. 2022. Moninaisuus vai monikulttuurisuus. Eläkeliitto. Viitattu 26.2.2025. <https://www.elakeliitto.fi/blogit/moninaisuus-vai-monikulttuurisuus>.

Lapin Liitto 2025. Neljä menestystekijää. Viitattu 10.3.2025 <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/tourismabc/markkinointi/>.

Laukkanen, E. 2025. Duunitori. Kun Kateřina muutti Suomeen, työnhaun vaikeus löi ällikällä – vastassa oli toistuvasti kaksi ongelmaa. Viitattu 24.4.2025. <https://duunitori.fi/tyoelama/maahanmuuttaja-tyollistyminen>.

Maahanmuuttovirasto 2025. Maahanmuutto Suomeen. Viitattu 2.5.2025. [https://migri.fi/documents/5202425/166014458/Maahanmuutto\\_Suomeen\\_1\\_2025.pdf/ee5403d8-91a2-5772-3dc8-c7c04c33e096/Maahanmuutto\\_Suomeen\\_1\\_2025.pdf?t=1738233869385](https://migri.fi/documents/5202425/166014458/Maahanmuutto_Suomeen_1_2025.pdf/ee5403d8-91a2-5772-3dc8-c7c04c33e096/Maahanmuutto_Suomeen_1_2025.pdf?t=1738233869385).

Mozaffari, B. 2019. Monikulttuurinen kohtaaminen työyhteisössä. Viitattu 19.4.2025. <https://www.linkedin.com/pulse/monikulttuurinen-kohtaaminen-ty%C3%B6yhteis%C3%B6ss%C3%A4-bahar-mozaffari/>.

Nurmi- Kortetjärvi, S & Murtola, K. 2015. Areena; Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Nuorten Akatemia. 2022. Harjoituspankki. Viitattu 27.2.2025 <https://www.mahis.info/wp-content/uploads/2022/09/Mahis-harjoituspankki.pdf>

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy: Helsinki.

Osaamisen paikka 2023. Tarinoita maahanmuuttajien poluilta. Viitattu 24.4.2025. <https://osaamisenpaikka.fi/maahanmuuttajille/videot-ja-podcastit-tarinoita-maahanmuuttajien-poluilta/>.

Pyyhtiä, T. 2023. Toimivatyökulttuuri on jokaisen meidän vastuullamme. RESET: työkulttuuri ja huono johtaminen. Helsinki: BoD - Books on Demand GmbH.

Repo, I. & Nuutinen, T. 2005. Viestintätaito. Opas aikuisopiskelun ja työelämän vuorovaikutustilanteisiin. Helsinki: Kustannusyhtiö Otava.

The Culture Factor Group 2023. Country Comparison Tool. Viitattu 24.4.2025. <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=/>.

The Core Collaborative Learning Lab 2024. Beyond the Surface: Exploring the Iceberg of Culture. Viitattu 19.4.2025. <https://thecorecollaborative.com/beyond-the-surface-exploring-the-iceberg-of-culture/>.

Tilastokeskus 2023. Maahanmuuttajien osaamista jää käyttämättä työ-markkinoilla. Viitattu 7.4.2025 <https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/maahanmuuttajien-osaamista-jaa-kayttamatta-tyomarkkinoilla>.

Tilastokeskus 2024. Nykyinen maahanmuutto ylläpitää väkiluvun kasvua – ei estä huoltosuhteen heikkenemistä. Viitattu 7.4.2025 <https://stat.fi/fi/uutinen/nykyinen-maahanmuutto-yllapitaa-vakiluvun-kasvua-ei-esta-huoltosuhteen-heikkenemista>.

Trenholm, S. & Jensen, A. 2013. Interpersonal communication. 7.painos. New York: Oxford University Press.

Työ- ja elinkeino ministeriö 2023. Kotoutuminen.fi. E2 Tutkimus selvitti maahanmuuttaneiden kokemuksia työskentelystä ja asumisesta Suomessa. Viitattu 24.4.2025. <https://kotoutuminen.fi/-/e2-tutkimus-selvitti-maahanmuuttaneiden-kokemuksia-tyoskentelysta-ja-asumisesta-suomessa>.

University of Eastern Finland 2021. Vinkkejä toimivaan monikulttuuriseen työyhteisöön. Viitattu 7.4.2025 [https://www.uef.fi/sites/default/files/2021-08/UEF\\_Jatkuva\\_Oppiminen\\_Opas\\_Toimiva\\_Monikulttuurinen\\_Tyoyhteiso.pdf](https://www.uef.fi/sites/default/files/2021-08/UEF_Jatkuva_Oppiminen_Opas_Toimiva_Monikulttuurinen_Tyoyhteiso.pdf)

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Väisänen, K. 2023. Ostrakismi satuttaa enemmän kuin yksinäisyys – sosiaalinen hyljeksintä on yleistä terveydenhuollon töissä. TTT-Lehti 8.11.2023. Viitattu 26.2.2025 <https://tttlehti.fi/ostrakismi-satuttaa-enemman-kuin-yksinaisyys-sosiaalinen-hyljeksinta-on-yleista-terveydenhuollon-toissa/>.

Wale, H. 2021. CFI Education. Hofstede's Cultural Dimensions Theory. Viitattu 25.4.2025. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/hofstedes-cultural-dimensions-theory/>.