

Opinnäytetyö AMK

Liiketalous

2018

Jaana Pirkkalainen

MONIKULTTUURISEN TYÖYHTEISÖN VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS

– malli viestinnän ja vuorovaikutuksen
kehittämiseen monikulttuurisilla työpaikoilla

Jaana Pirkkalainen

MONIKULTTUURISEN TYÖYHTEISÖN VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS

- Malli viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseen monikulttuurisilla työpaikoilla

Monimuotoisuuteen, moninaisuuteen ja monikulttuurisuuteen liittyvät kysymykset ovat vielä melko uusia monissa työyhteisöissä. Kulttuurisesti monimuotoistuva työyhteisö edellyttää sekä työntekijöiltä että esimiehiltä totutuista käytännöistä poikkeavia valmiuksia. Työntekijöiden on tärkeä oppia ensin tunnistamaan omia lähtökohtiaan pystyäkseen ymmärtämään erilaisuutta. Näitä lähtökohtia ovat asenteet, tietoisuus, taidot ja toiminta. Samoin esimiesten tulee saada koulutusta ja sen kautta valmiuksia kohdata kulttuuritaustaltaan erilainen työntekijä.

Kansainvälistyminen tuo ihmisten väliselle vuorovaikutukselle myös uudenlaisia haasteita, sillä monikulttuurisissa työyhteisöissä tarvitaan monenlaisia kielellisiä ja kulttuurisia toimintavalmiuksia. Samoin kulttuurien välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen taitojen tarve kasvaa koko ajan tulevaisuudessa. Kulttuurit vaikuttavat viestintään, kun ihmiset tulkitsevat toisiaan oman kulttuurinsa arvojen, normien ja uskomusten kautta.

Tässä kehittämistyössä tarkasteltiin kulttuurien välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen haasteita ja ongelmia. Laaditun mallin avulla kulttuurien välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumista voidaan kehittää ja edistää monikulttuurisilla työpaikoilla. Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa uudenlaista materiaalia monikulttuurisille yrityksille työyhteisön viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Kehittämismalli on tarkoitettu välineeksi yritysten johdon, henkilöstöosaston ja esimiesten käyttöön, ja sen toivotaan herättävän ajatuksia työyhteisöissä, virittävän keskustelua työntekijöiden ja esimiesten parissa sekä innostavan käytännön viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseen monikulttuurisilla työpaikoilla.

ASIASANAT:

monimuotoisuus, moninaisuus, monikulttuurisuus, viestintä, vuorovaikutus, työyhteisö

BACHELOR'S | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Economics

2108 | 28 pages, 4 pages in appendices

Jaana Pirkkalainen

COMMUNICATION AND INTERACTION IN A MULTICULTURAL WORK COMMUNITY

- Model for Developing Communication and Interaction in Multicultural
Workplaces

Diversity, variety and multiculturalism are still quite new issues in many work communities. A culturally diverse work community requires both the employees and supervisors to have abilities that are not commonplace in practice. It is important for the employees to first learn to identify their own starting point in order to understand difference. These starting points are attitudes, awareness, skills and action. Likewise, supervisors should have training and through it gain the capacity to face an employee with a different cultural background.

Internationalization also brings new challenges to interpersonal interaction as a wide range of linguistic and cultural capabilities are needed in multicultural work communities. Also the need for intercultural communication and interaction skills will increase in the future. Cultures influence communication when people interpret each other through the values, norms and beliefs of their own culture.

This development work observed the challenges and problems of intercultural communication and interaction. With the developed model, intercultural communication and interaction can be developed in multicultural workplaces. The aim of the development work is to produce new kind of material for multicultural companies to develop the communication and interaction of the work community. The development model is intended to be a tool for the management, human

KEYWORDS:

diversity, variety, multiculturalism, communication, interaction, work community

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 KATSAUS MONIKULTTUURISUUTEEN	7
2.1 Aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja opinnäytetöitä	8
2.2 Monimuotoisuus, moninaisuus ja monikulttuurinen työyhteisö	10
2.2.1 Monikulttuuriosaamisen ulottuvuudet	11
2.2.2 Omien lähtökohtien tunnistaminen auttaa ymmärtämään erilaisuutta	13
2.2.3 Esimiehen rooli monikulttuurisessa työyhteisössä	15
2.3 Monikulttuurisen työyhteisön viestintä ja vuorovaikutus	18
2.4 Työpaikkaosaamisen merkitys monikulttuurisilla työpaikoilla	21
3 MALLI MONIKULTTUURISEN TYÖYHTEISÖN VIESTINNÄN JA VUOROVAIKUTUKSEN KEHITTÄMISEEN	23
4 LOPUKSI	27
LÄHTEET	
LIITEET	

1 JOHDANTO

Olen työskennellyt sekä Suomessa että Sveitsissä palvelualan monikulttuurisilla työpaikoilla. Näillä työpaikoilla olen oppinut sen, miten tärkeätä on osata viestiä ja olla vuorovaikutuksessa muiden työkollegoiden kanssa. Samoin mieleeni on vahvasti jäänyt se, miten esimiehen oma rooli viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumisen eteenpäin viejänä on todella vaikuttanut positiivisesti ja rohkaisevasti koko työyhteisöön. Vahvana yhteisenä tekijänä näissä monikulttuurisissa työyhteisöissä olen pitänyt nimenomaan ihmisten halua tehdä töitä yhdessä, riippumatta siitä mistä maasta hän alun perin on kotoisin tai lähtöisin tai mitä kieltä hän puhuu.

Tämän kehittämismallin tavoitteena on tuoda esille monikulttuurisen työyhteisön viestintään ja vuorovaikutukseen omasta mielestäni vaikuttavia tärkeitä aihekokonaisuuksia. Näitä aihekokonaisuuksia ovat: Monikulttuuriosaamisen ulottuvuudet, omien lähtökohtien tunnistaminen sekä esimiehen rooli monikulttuurisessa työyhteisössä.

Työssä haluan tarkastella monikulttuurisen työyhteisön viestintää ja vuorovaikutusta sekä näiden vaikutusta työntekijöiden välisen yhteistyön muodostumiseen ja toimivuuteen. Työn lähtökohtana on ollut oma kiinnostukseni monikulttuurisen työyhteisön viestintään ja vuorovaikutukseen, niissä havaittaviin haasteisiin ja löytää näihin haasteisiin kehitysideoita. Pidän myös monikulttuurisen työyhteisön viestintää ja vuorovaikutusta mielenkiintoisena ja hyvin ajankohtaisena aiheena. Monikulttuuristen työyhteisöjen lisääntymisen myötä niissä tapahtuvaan viestinnän ja vuorovaikutuksen haasteiden hallintaan ja ehkäisyyn tarvitaan ideoita ja ohjeita

Erilaisten työyhteisöjen toimivuuden yksi tärkeimmistä peruspilareista on sisäinen viestintä. Työyhteisön viestinnälliset ongelmat voivat heijastua vahvasti työn laatuun, tulokseen ja muihin osa-alueisiin. Monikulttuurinen työyhteisö luo vielä haastavamman ympäristön vuorovaikutuksen ja viestinnän toimivuudelle. Viittaa monikulttuurisuudella eri kielellisten, kulttuuristen, etnisten ja kansallisten alkuperien kohtaamiseen työpaikalla ja monikulttuurisella työyhteisöllä tarkoitan eri kulttuureista tulevia henkilöitä ja heistä muodostuvaa työyhteisöä. Työyhteisön viestinnän toimivuudessa on haasteita, mutta kulttuurien moninaisuus tuo viestintään lisähaasteita ja uusia näkökulmia. Työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen vahvistaminen ja ylläpitäminen on toisinaan haasteellista, mutta on hyvä pyrkiä rakentamaan työyhteisön omaa yhteisymmärrykseen perustuvaa kulttuuria.

Työn teoreettista osuutta käsitellään seuraavien monikulttuuristen työyhteisöjen kannalta tärkeiden näkökulmien kautta: monikulttuurisen työyhteisön viestintä ja vuorovaikutus, monikulttuuriosaaminen, monimuotoisuus sekä monikulttuurinen työyhteisö. Nämä näkökulmat valittiin niiden tärkeyden ja olennaisuuden takia, liittyen aikaisempiin tutkimuksiin ja opinnäytetöihin.

Työ jakaantuu kahteen erilliseen osaan, joista työn lopussa kokoan yhteen ajatukseni, tavoitteeni ja suunnitelmani viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämismallin suunnitteluun ja toteuttamiseen työyhteisöissä. Työn teoreettisessa kappaleessa 2 Katsaus monikulttuurisuuteen tuon esille omasta mielestäni monikulttuurisen työyhteisön viestinnän ja vuorovaikutuksen kannalta tärkeimmät aiheet. Kehittämismallin suunnittelu-prosessia kuvaavassa kappaleessa 3 Malli monikulttuurisen työyhteisön viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseen haluan esitellä suunnittelemani mallin, jonka avulla työyhteisöissä pystytään prosessin mukaisesti kehittämään ja parantamaan viestinnän ja vuorovaikutuksen haasteita.

2 KATSAUS MONIKULTTUURISUUTEEN

Kulttuurinen, kielellinen ja kansallinen monimuotoisuus näkyy selkeästi työpaikoilla ja erilaisissa yhteisöissä. Ihmisten kohtaamistilanteet muuttuvat, koska he puhuvat monia eri kieliä ja heidän kulttuuriset taustat ovat hyvinkin monimuotoisia. Tästä johtuen täytyy useammin pohtia sitä, miten monikulttuurisen työyhteisön viestintä ja vuorovaikutus toimivat niin, että asiat ja tehtävät saataisiin hoidettua sovitulla tavalla.

Sosiaalisen käyttäytymisen ja kanssakäymisen tavat ja säännöt ovat kulttuurisidonnaisia ja opittuja. Monikulttuurisen työyhteisön jäsenillä voi tästä syystä olla hyvinkin erilaisia käsityksiä siitä, miten yhteistyötä tehdään ja miten työtovereiden ja esimiesten kanssa ollaan tekemisissä. Kulttuurieroihin liittyvien erilaisten tapojen ja odotusten lisäksi vahvan yhteisen kielen puute tuo omat haasteensa vuorovaikutuksen onnistumiseen ja sosiaalisten suhteiden rakentumiseen. (Bergbom 2018, 95.)

Työelämän kansainvälistyminen ja työyhteisöjen lisääntyvä monimuotoisuus nähdään Suomessa monilla aloilla välttämättömänä kehityksenä kilpailukyvyyn tai työvoiman saatavuuden turvaamiseksi. Työelämä myös monimuotoistuu samaa tahtia yhteiskunnan monimuotoistumisen kanssa. Tämä kehitys vaatii työyhteisön jäseniltä paitsi kielitaitoa, myös kulttuurien välisen vuorovaikutuksen ja viestinnän taitoja. Työntekijöiden on osattava viestiä sujuvasti sekä eritaustaisten että eri kieliä puhuvien työtovereiden ja asiakkaiden kanssa. Kulttuurien välisen viestinnän haasteet ovat suurimpia työyhteisöissä, joissa viestintä on olennainen osa työskentelyä. (Keisala 2012, 11.)

Entistä useammin on pohdittava, miten kulttuurien välinen vuorovaikutus toimii niin, että asiat saadaan hoidettua toivotulla tavalla. Parhaimmillaan tällainen pohdinta ja arjen vuorovaikutustilanteet toimivat oppimiskokemuksina tarjoten mahdollisuuksia kehittää valmiuksia kulttuurien väliseen vuorovaikutukseen. Kun vuorovaikutus on toimivaa, myös epä tietoisuus ja epäluuloisuus vähenevät ja mahdollisten ristiriitojen ratkaiseminen tulee helpommaksi. (Raunio, Säävälä, Hammar-Suutari & Pitkänen 2011, 17.)

Suomalainen työvoima on jo pitkään ollut moninaista sukupuoleltaan, iältään, koulutukseltaan, työkokemukseltaan, työsuhteidensa laadultaan, työkyvyltään ja terveydentilaltaan, kielelliseltä ja kulttuuriselta taustaltaan sekä yksityiselämän tilanteiltaan. Moninaisuus sinänsä ei ole etu tai haitta työyhteisön toimivuudelle ja työn tuottavuudelle. Rat-

kaisevaa on se, miten moninaisuuteen suhtaudutaan ja miten sitä osataan halutessa hyödyntää organisaatioiden toiminnassa. Moninaisuutta voidaan hyödyntää tai jättää hyödyntämättä. Moninaisuus voi aiheuttaa ristiriitoja, mutta se voi myös antaa eväitä ristiriitojen ratkaisemiseksi. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 15.)

2.1 Aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja opinnäytetöitä

Suomessa on tehty useita monikulttuurisiin työyhteisöihin liittyviä tutkimuksia ja opinnäytetöitä 2000 -luvulla. Katja Keisalan vuonna 2012 julkaistussa tutkimushankkeessa monikulttuurisen työyhteisön viestinnästä tutkittiin, miten kulttuurien välisen vuorovaikutuksen ja viestinnän valmiuksia ja taitoja voidaan kehittää erilaisissa työyhteisöissä.

Väitöskirjassaan Annaleena Aira (2012) on tutkinut työelämän vuoro-vaikutussuhteita peilaten niitä muun muassa tiimien ja verkostojen toimintaan. Hänen mielestään ihmisten välisen vuorovaikutuksen tutkiminen antaa välineet tarkastella ihmisten välisen yhteistyön tekemistä käytännönläheisellä tasolla. Vuorovaikutus on aina ihmisistä kiinni ja vuorovaikutuksessa on aina vähintään kaksi henkilöä. Vuorovaikutus ei ole vain puhumista - viestitämme myös eleillämme, ilmeillämme ja äänenpainoilla. Hyvä vuorovaikuttaja osaa ilmaista itseänsä selkeästi ja hän osaa myös kuunnella, kysyä ja kyseenalaistaa.

Toimittamassaan kirjassa (Raunio ym. 2011, 9 - 10) Pirkko Pitkänen esittelee Tampereen yliopiston kolmivuotisen tutkimushankkeen ”Sulkeutuuko Suomi? Kulttuurien välinen vuorovaikutus kohtaamisen areenoilla”, jossa selvitettiin suomalais- ja ulkomaalais-taustaisten vuorovaikutusta erilaisissa kansallisesti ja kulttuurisesti monimuotoisissa toimintaympäristöissä.

Sippolan, Leponiemen ja Suutarin (2006) kirjoittaman tutkimusraportin painopiste ja tavoite oli kehittää työkaluja monimuotoisuuden edistämiseksi työyhteisöissä. Tuloksissa tuli vahvasti esille se, miten työelämän lisääntyvää monimuotoisuutta, yhdenvertaisia mahdollisuuksia ja tasa-arvoa tulisi tarkastella kokonaisvaltaisemmin sekä työyhteisön menestymisen että työhyvinvoinnin näkökulmasta, kun organisaatioita kehitetään vastaamaan sekä erilaisten työntekijöiden että asiakaskunnan tarpeita.

Aisamaan ja Anttilan (2017) kehittämispainotteisessa opinnäytetyössä kuvattiin ja tarkasteltiin työyhteisön merkityksellisinä pitämiä vuorovaikutuksen osa-alueita. Tuloksista ilmeni, että yksi työyhteisön toimivan vuorovaikutuksen avaintekijöistä on yhteisöllisyys,

joka ilmenee mm. tuntemisena, avoimuutena, kiinnostuksena ja haluna ymmärtää toista. Oman työtoverin tunteminen nähdään merkityksellisenä. Tutustuminen ja tunteminen lieventävät tulosten perusteella myös erilaisista temperamenteista aiheutuvaa kitkaa työyhteisössä. Tiedon siirtyminen ja jakaminen työntekijöiden välillä voisi parantua ja ymmärrys työtoveria kohtaan lisääntyä. Samalla käsitetään paremmin temperamenttieroja ja väärinkäsitykset vähenevät (Aisamaa & Anttila, 2017, 34).

Opinnäytetyössään Nguyen (2014) tarkasteli monikulttuurista työyhteisöä ja sen johtamista keskittyen kolmannen kulttuurin kehittämiseen. Tuloksissa tuli esille se, kuinka paljon monimuotoisuutta koskevat käsitteet sekä viestintä ja vuorovaikutus vaativat työntekijöiltä ominaisuuksia ja pyrkimyksiä yhteisiin ratkaisuihin.

Koskion (2014) monikulttuurisen työyhteisön sisäisen viestinnän haasteista ja tilanteista ravintola-alalla tehdyssä opinnäytetyössä tuloksissa huomattiin, että moni työntekijä ei koe olevansa tärkeä monikulttuurisessa työyhteisössä. Tulosten mukaan työntekijät kokivat saavansa epätasa-arvoista kohtelua työpaikoillaan sekä tarvitsevansa lisää sääntöjä työpaikalleen. Myös kielelliset ongelmat ja toisten epäkunnioitus nähtiin olevan osasy s päivittäisen kommunikoinnin hankaluuteen.

Karppinen ja Kettunen (2011) ovat opinnäytetyössään perehtyneet monikulttuurisuuden johtamiseen hotellialalla. Työn tutkimustuloksista tuli esille se, miten työntekijän kulttuuritausta voi vaikuttaa esimerkiksi työskentelytapaan ja asenteisiin. Samoin tutkimustulosten perusteella nähtiin, että monikulttuurinen johtaminen voi olla haasteellista, ja onnistuakseen siinä esimieheltä vaaditaan tiettyjä piirteitä ja ominaisuuksia.

Työterveyslaitos on 2000 -luvulla ollut mukana useissa monikulttuurisuushankkeissa. Julkaisussa *Moni osaa! Työpaikkaosaaminen monikulttuurisilla työpaikoilla* (Toivanen, Väänänen, Kurki, Bergbom & Airila 2018) on koottu yhteen laajan tutkimushankkeen tulokset. Tuloksissa ytimen muodostaa työpaikkaosaamisen käsite, joka kuvaa kaikkea monitahoista osaamista, mitä maahanmuuttajataustaisena työntekijänä oleminen vaatii suomalaisilla työpaikoilla. Vuonna 2007 tehdyssä tutkimuksessa painotettiin monikulttuurisen työyhteisön haasteita, ja keskeiset tulokset on koottu yhteen teoksessa *Monikulttuurisuus työn arjessa* (Vartia ym. 2007). Työterveyslaitos on ollut mukana myös vuosina 2005 – 2007 toteutetussa *Monikko* -hankkeessa (Kauppinen & Evans, 2007). Tässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa tähdättiin tasa-arvon ja työhyvinvoinnin edistämiseen työpaikoilla.

2.2 Monimuotoisuus, moninaisuus ja monikulttuurisuus työyhteisössä

Soraisen (2014, 144) mukaan työyhteisöjen monimuotoisuus tuo mukanaan sekä uusia mahdollisuuksia ja voimavaroja että haasteita työyhteisöjen toimivuuteen ja päivittäiseen työntekoon. Esiin tulevia haasteita ja ongelmia ovat esimerkiksi ennakkoluulot, riittämättömät kielelliset, viestinnälliset ja ammatilliset taidot, erilaiset käsitykset työstä, ajankäytöstä ja sukupuolirooleista sekä monimuotoisuuden kokeminen uhkaksi työyhteisössä.

Monimuotoisuus, moninaisuus ja monikulttuurisuus ovat kaikki melko uusia sanoja suomen kielessä, eikä niiden merkitys ole vielä vakiintunut yleiskielessä. Puhe monimuotoisuudesta, moninaisuudesta, monikulttuurisuudesta ja muusta ”moneudesta” olettaa vastinparikseen jonkin yhden ja yhtenäisen. Tämä ”yksi” on moninaisuusretoriikassa ajatus yhdenmukaisesta Suomesta, jossa erilaiset äänet eivät ole päässeet esille. Kyse on viime kädessä vallan ja mahdollisuuksien epätasaisesta jakautumisesta eri intressi- ja väestöryhmien kesken (Moisio & Martikainen 2006, 9).

Savilepän (2005, 7 – 8) mukaan monimuotoisuudessa on monia eri tasoja. Hänen mukaan työntekijöiden erilaisuuksien kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa, mikäli sitä osataan johtaa ja hyödyntää oikein. Henkilöstön monimuotoisuus sisältää työntekijöiden erilaisuuden ja samankaltaisuuden sekä näistä muodostuvan työntekijöiden erilaisuuksien kokonaisuuden. Sisimmällä tasolla monimuotoisuustekijöitä ovat työntekijän fyysisiin ja persoonallisuuteen liittyvät tekijät kuten sukupuoli, ikä, etninen ja kulttuurinen tausta ja fyysinen toimintakyky. Toisella tasolla yksilön erilaisuutta lisäävät tekijät kuten ulkonäkö, uskonto, koulutus, työkokemus, perhesuhteet ja harrastukset. Ulommaisella kolmannella tasolla vaikuttavat työntekijän toimiala, työnkuva ja työsuhteen kesto.

Sippola ym. (2006, 3) katsovat, että työyhteisön moninaisuutta ja monimuotoisuutta voidaan määrittää työpaikan monikulttuurisesti erilaisten ihmisten kautta. Moninaisuus voi olla myös uskontojen, vakaumusten ja mielipiteiden kirjoa sekä vamman tai sairauden aiheuttamaa tarvetta järjestellä työolosuhteita uudelleen. Monikulttuurisuuteen ja monietnisyyteen liittyy ajatus siitä, että työyhteisö on monikansallinen.

Monikulttuurisuus käsitteenä on laaja. Raunion ym. (2011, 31 - 32) mukaan monikulttuurisuus -termin käyttöyhteys lähestyy moniarvoisuutta eettisenä asennoitumisena kulttuuriseen monimuotoisuuteen. Moniarvoisuus tarkoittaa kulttuurisen moninaisuuden ja arvojen erilaisuuden hyväksymistä siten, että kaikilta odotetaan sitoutumista yhteisiin

pelisääntöihin. Moniarvoisuus voi sisältää myös ajatuksen erilaisuuden arvostamisesta ja yhdenvertaisuudesta, jossa heikosta lähtötilanteesta ja syrjinnästä kärsivät ryhmät ovat oikeutettuja tasa-arvoiseen kohteluun.

Monikulttuurisuudessa on kysymys prosessista, jossa kulttuurien välinen monimuotoisuus syntyy ja elää. Raunio ym. (2011, 31 - 32) ja Vartia ym. (2007, 178) määrittelevät monikulttuurisen yhteisön sellaiseksi, jossa eri kulttuuriset ryhmät säilyttävät omat ominaispiirteensä ja hyväksyvät sen, että muut ryhmät tekevät samoin.

2.2.1 Monikulttuuriosaamisen ulottuvuudet

Wallinin (2013, 13 - 14) mukaan monikulttuurisuutta ja siihen liittyviä kysymyksiä pidetään monesti vaikeana aiheena. Monikulttuuriosaaminen ei ole helppoa, eikä sitä yleensä voi omaksua nopeasti tai opetella kirjoista. Toisen kulttuurin kohtaamisessa mennään asenteisiin ja myös tunteisiin. Ihmisen kyky reflektoida, arvioida ja kyseenalaistaa omaa toimintaa, ei ole itsestäänselvyys. Yksi haasteellinen asia monikulttuurisuudessa on myös vastuu. Ihmisten on helppoa monikulttuurisissa kysymyksissä painottaa toista kulttuuria ja asettaa vastuu sopeutumisesta sen edustajille, sen sijaan että kehitettäisiin omaa toimintaa. Maahanmuuttajien ajatellaan olevan monikulttuurisuuden asiantuntijoita, josta voi olla seurauksena se, että heidät jätetään sopeutumaan vain keskenään. Monikulttuurisuus koskee kuitenkin koko yhteiskuntaa ja yhteisöjä. Työyhteisössä saatetaan ajatella, että toiset maahanmuuttajat ymmärtävät paremmin sopeutumisen haasteita sekä maahanmuuttajaa saattaa perehdyttää toinen maahanmuuttaja. Vertaistuki on toki tärkeää, mutta sen huonona puolena on se, että ns. kantaväestön edustajien ei silloin tarvitse panostaa niin paljon tilanteen ymmärtämiseen ja käsittelemiseen. Maahanmuuttajia perehdytetään suomalaisen työelämän käytäntöihin, mutta työyhteisöjä ei valmenneta maahanmuuttajien vastaanottamiseen.

Wallin (2013, 67) kirjoittaa kirjassaan siitä, kuinka monikulttuurisuus ja siihen liittyvä osaaminen on yksi työyhteisöjen merkittävimmistä ajankohtaisista ja lähivuosina yhä kasvavista haasteista. Erilaiset arvot, uskomukset, toimintatavat ja ajatukset näkyvät työyhteisön arjen vuorovaikutuksessa ja toiminnassa enemmän tai vähemmän haasteellisina. Ennakoasenteet, epäluulo, avuttomuus ja pelko estävät ja vääristävät vuorovaikutusta. Rakenteita, mahdollisuuksia ja kykyä niiden yhteensovittamiseen, hyödyntämiseen ja uudelleen organisoitumiseen on pystyttävä luomaan sekä strategisesti että toiminnallisesti.

Monikulttuurisosaaminen perustuu erilaisiin yksilöllisiin ominaisuuksiin, kuten joustavuus, kärsivällisyys, positiivisuus, avoimuus, kiinnostus, uteliaisuus, empatia ja oikeudenmukaisuus. Se ei kuitenkaan ole automaattista eikä myötäsyntyistä. Ei riitä, että olemme empaattisia tai tiedämme paljon vieraasta kulttuurista. Molemmat ovat eduksi, mutta ne voivat väärinymmärrettyinä olla myös este avoimelle ja vastavuoroiselle kommunikaatiolle ja oppimiselle. (Wallin 2013, 75 - 76.)

Perinteisesti on ajateltu, että kulttuurien välisessä kanssakäymisessä on olennaista tuntea kutakin kulttuuria sen ulkoisten ja yleisten kriteerien, kuten tapojen, uskomusten ja jopa habituksen perusteella. Pelkäämme ehkä kulttuurimokia. Kulttuuriin tutustuminen on aktiivista toimintaa, kiinnostusta ja osallisuutta, ei vain pelkkää tiedonhankintaa ja varuillaan oloa. Ei myöskään riitä, että olemme sensitiivisiä. Herkkyys ja tunneäly ovat tarpeen, mutta saattavat johtaa myös ylitulkintaan, reviirien loukkaamiseen tai oman identiteetin hämärtymiseen. Liian relativistinen näkemys kulttuurista häivyttää tuntuman omaan kulttuuriin ja sen vaikutuksiin. (Wallin 2013, 76.)

Wallinin (2013, 80 - 81) mukaan kuten missä tahansa vuorovaikutuksessa, hyvät tavat ja yleiset sosiaaliset taidot ovat keskeisessä asemassa kulttuurien kohdatessa. Selkeä ilmaisu, kuuntelu, arvostava ja huomioiva käytös, neuvottelu- ja ongelmanratkaisutaito sekä vastuullisuus ovat tarpeen myös ja eritoten vieraan kulttuurin kohtaamisessa. Lisäksi tarvitaan yhteinen kieli tai tapa viestiä. Näitä taitoja voisi kutsua sosiaalisiksi pintakvalifikaatioiksi. Ne ovat luontainen edellytys erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Monikulttuurisosaaminen pitää sisällään myös syväkvalifikaatioita. Pintaa syvemällä on kyky ilmaista, havainnoida ja ymmärtää emotionaalisia signaaleja tarkoituksenmukaisesti; kykyä aistia ja reagoida tilanteen vaatimalla tavalla.

Wallin (2013, 85 – 86) näkee kulttuurisen tasapainon erittäin tärkeänä monikulttuurisosaamisen toiminnallisena osa-alueena. Kulttuurinen tasapaino ei ole itsepintaista kiinni pitämistä omista arvoista ja toimintatavoista, mutta ei myöskään niistä luopumista ehdoin tahdoin. Liiallinen mukautuminen on karhunpalvelus kaikille. Aito, omaleimainen, omasta kulttuurista ja arvomaailmasta vapaasti nouseva kommunikaation toimii kaikkein parhaiten. Sekä integraatiota että hyvinvointia tuetaan rohkaisemalla sopeutumiseen, ei mukautumiseen. Kulttuurinen tasapaino syntyy kohtaamisesta, keskustelusta, vastavuoroisuudesta, toisen huomioonottamisesta ja kunnioittamisesta. Se on kykyä yhteiseen, mutta myös moniääniseen näkökulmaan.

Lahden (2008, 121) mukaan monikulttuuristumisprosessin alkuvaiheessa on välttämättömyyttä tiedostaa tiedostamis- ja oppimisprosessin monikerroksisuus, etenemistapa ja sen vaatima aika. Aivan kuten mikä tahansa yhteisöllinen muutos, vaatii se ensin muutosta yksilötasolla, joka vuorovaikutuksen ja yhteistyön puitteissa siirtyy vähitellen kollektiiviseksi.

2.2.2 Omien lähtökohtien tunnistaminen auttaa ymmärtämään erilaisuutta

Menestyksenkäs vuorovaikutus monikulttuurisella työpaikalla edellyttää kykyä ymmärtää eritaustaisten työntekijöiden tapoja viestiä, toimia ja tulkita tilanteita. Tällaista kykyä kutsutaan joskus kulttuuriseksi kompetenssiksi. Se myös kehittyy monimuotoisessa ympäristössä toimimisen kautta ja edellyttää silmien avautumista oman kulttuurin taivoille. Kulttuurin, oman ja muiden, ymmärtäminen on vaikeaa, sillä kaikkia kulttuurin ulottuvuuksia ei ole helppoa havaita. Kieli ja puheutuminen kuuluvat ja näkyvät ulospäin, mutta arvot, tottumukset ja tavat voivat olla vaikeammin havainnoitavissa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että toiminnan ja tulkintojen suhteen on harvoja itsestäänselvyyksiä, vaan useimmat asiat voidaan kokea ja tehdä myös toisella tavalla. (Yli-Kaitala, Toivanen, Bergbom, Airila & Väänänen 2013, 15.)

Yli-Kaitalan ym. (2013, 15 - 16) mukaan kulttuurisen kompetenssin ajatellaan muodostuvan neljästä eri ulottuvuudesta. Nämä ulottuvuudet ovat asenteet, tietoisuus, taidot ja toiminta, joita selvennetään seuraavassa.

1. Asenteet, jotka nähdään edellytyksenä tasa-arvoon ja oikeudenmukaisuuteen pyrkivälle toiminnalle. Asenteet ovat synnyttyään useimmiten melko pysyviä. Niihin vaikuttaminen ja niiden muuttaminen on siksi vaikeaa, mutta mahdollista.
2. Tietoisuus on oman taustan ja toisten kulttuurien tuntemista. Tärkeää on tunnistaa sekä omia että toisten ennakkoluuloja, asenteita ja oletuksia.
3. Taidot sisältävät kyvyn arvioida kriittisesti omaa ja toisten toimintaa, kyvyn sopeutua muuttuneisiin olosuhteisiin, kyvyn asettua toisten asemaan ja tuntea myötätuntoa.
4. Toiminta, jolla ihminen osoittaa, että hänellä on tiedot ja taidot, joita tarvitaan kulttuurien väliseen kohtaamiseen sekä tasa-arvoisuuteen pyrkivä asenne.

Kulttuuritausta näkyy työssä eri tavoin. Kulttuuriset piirteet ja niistä johtuvat erot käyttäytymisessä on hyvä tunnistaa, mutta on tärkeää välttää ymmärrystä kaventavia kaa-

vamaisuuksia. Kulttuuritaustan lisäksi työntekijöiden toimintaan vaikuttavat monet muut tekijät, kuten sukupuoli, ikä, sosiaalinen tausta ja elämäkokemukset. Yksittäisten työntekijöiden potentiaalia ei pidä kadottaa ryhmiä koskevien yleistysten taakse. (Yli-Kaitala ym. 2013, 16 – 18.)

Kulttuuritaustaa ja erityisiä piirteitä kuvataan tarkemmin alapuolella olevien tekijöiden avulla.

- Identiteetin rakentuminen: yksilöllinen – yhteisöllinen. Se, kokeeko työntekijä olevansa vastuussa lähinnä itsestään vai onko ryhmän menestys tai jäsenyys hänelle tärkeämpää, vaikuttaa hänen asenteisiinsa työtä kohtaan.
- Suhde aikaan: täsmällinen – suuntaa antava. Sovitut ajankohdat voi käsittää Sitoviksi ja kokea myöhästymisen loukkaukseksi muita kohtaan. Aikatauluihin liittyvät sopimukset ovat joillekin suuntaa-antavia ja tarkka kellonaika vähemmän merkityksellinen. Suomalainen työelämä perustuu suunnitelmallisuuteen ja tarkkaan ajankäyttöön. Sen tiukka aikasidonnaisuus voi olla vaikeasti hahmotettava muualta tulleille.
- Suhde auktoriteettiin: samanarvoinen – eriarvoisuus. Kokeeko työntekijä itsensä esimiehen kollegana vai odottaako hän ohjeita ja valvontaa ylemmiltään. Sama johtaja voi yhden mielestä olla ihailtava ja vahva ja tuntua toisesta liian määräilevältä. Autoritaarisissa ja hierarkkisissa kulttuureissa esimiehen joht asema on kiistattomampi ja työyhteisön yleisilme virallisempi kuin Suomessa.
- Sukupuoliroolit työelämässä. Käsitukset sukupuolten rooleista työelämässä voivat vaihdella. Naisesimiehen alaisuudessa työskenteleminen voi olla uutta ja erilaista.
- Epävarmuuden sietäminen. Epävarmuuden sietämisessä on kyse epävarmuuden pitämisestä mahdollisuutena tai toisaalta turvallisuuden ja ohjatun työn arvostamisesta. Epäselvä toimenkuva ja väljät ohjeet voivat motivoida joitakin oma-aloitteisuuteen ja toisaalta lamauttaa sellaisia työntekijöitä, jotka kaipaavat selkeästi ohjattua työtä.
- Oma-aloitteisuus ja tiedonhankinnan keinot. Oma-aloitteisuuden odotus ja aktiivinen tiedonhankinta voivat joidenkin kulttuurien arvostuksiin kasvaneelle tuntua vierailta. Ne saattavat näyttäytyä jopa kapinallisuutena ja johtajan sivuuttamisena. (Yli-Kaitala ym. 2013, 16 – 18.)

2.2.3 Esimiehen rooli monikulttuurisessa työyhteisössä

Yli-Kaitalan ym. (2013, 20 – 22) mukaan esimiehellä on esimerkin asettajan ja välittäjän rooli työyhteisössä, jossa on työntekijöitä useista eri kulttuureista. Esimiehen tehtävä on kulttuuritaustaan liittyvien kysymysten huomioiminen sekä niistä mahdollisesti aiheutuvien jännitteiden ennaltaehkäisy. Samalla esimiehen on kiinnitettävä huomiota siihen, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja yksilöinä, ei ryhmänsä edustajina.

Työntekijöiden vuorovaikutuksen sujuvuus on tärkeää kaikissa työyhteisöissä. Erityistä huomiota siihen on kiinnitettävä työpaikalla, jossa on mahdollisesti eri kielillä puhuvia ja eri kulttuureista tulevia työntekijöitä. Esimiehellä on vuorovaikutuksen edistäjänä välittäjänrooli. Se edellyttää, että esimies on tietoinen työntekijöidensä kulttuurieroista. Mitä enemmän työyhteisössä on erilaisuutta, sitä selkeämpiä esimiestyön ja työyhteisön pelisääntöjen tulee olla. Monikulttuurisen työyhteisön esimiehen on hyvä muistaa, että myös yritys ja erehdys ovat tapa oppia, eikä virheitä tai väärinkäsityksiä kannata pelätä. (Yli-Kaitala ym. 2013, 22.)

Esimies voi tukea työyhteisöä työpaikan kulttuurisen kirjon kasvaessa kaksisuuntaisella perehdyttämällä, joka kouluttaa työyhteisön monikulttuurisuuteen. Perehdytyksessä keskustellaan erilaisuuden kohtaamisesta ja sen hyväksymisestä ja pyritään murtaamaan ennakkoluuloja. Siinä on hyvä käydä läpi mahdollisia kulttuurieroista aiheutuvia haasteita ja keinoja niiden voittamiseen. Lisäksi työyhteisön jäseniä on tärkeä muistuttaa, että omat ajattelun ja toiminnan tavat eivät ole kaikille itsestäänselvyksiä. (Yli-Kaitala ym. 2013, 55 – 56.)

Yli-Kaitalan ym. (2013, 55 - 56) mielestä maahanmuuttajien ja muiden työyhteisön jäsenten suhteiden kehittymisen kannalta on tärkeää, että työpaikalla on kaikki tervetulleeksi toivottava ja erilaisuutta kunnioittava kulttuuri. Organisaation on hyvä vahvistaa tätä viestinnällä, jossa korostetaan yhdenvertaisuuden, oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisuuden periaatteita. Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat selvillä näistä arvoista.

Molemminpuolinen tutustuminen on aina tärkeää uuden työntekijän aloittaessa työpaikalla. Erityisen tärkeää se on silloin, kun uusi tulokas eroaa muista kulttuuritaustaltaan ja elämäkokemuksiltaan. Työsuhteen alussa ja perehdytyksen aikana tulee sekä uutta työntekijää että muita työyhteisön jäseniä rohkaista vuorovaikutukseen. Mitä enemmän muut kertovat itsestään ja toisaalta oppivat uuden työntekijän kulttuuritaustasta,

aiemmasta työurasta ja kokemuksesta, sitä todennäköisempää yhteisymmärrys on. Läheiset suhteet työyhteisössä lisäävät vuorovaikutusta, luottamusta, kunnioitusta ja keskinäistä tukea työtovereiden välillä. Sosiaalisten suhteiden kautta saa myös arvokasta työhön ja työyhteisöön liittyvää tietoa. (Yli-Kaitala ym. 2013, 57.)

Esimies voi edistää vuorovaikutuksen sujuvuutta paitsi näyttämällä esimerkkiä, myös kannustamalla kanssakäymiseen. Säännölliset kokoukset ja muut yhteiset tilaisuudet takaavat mahdollisuuden vuorovaikutukseen. Esimiehen tehtävä on rohkaista maahanmuuttajia puhumaan työpaikalla käytettävää kieltä ja ottamaan arastelematta kontaktia työtovereihin. Esimiehen tulisi myös kannustaa epäviralliseen kanssakäymiseen työntekijöiden välillä. Se edesauttaa molemminpuolista tutustumista ja murtaa ennakkoluuloja. (Yli-Kaitala ym. 2013, 59.)

Monimuotoisessa organisaatiossa henkilöstöllä on sosiaaliset ja kulttuuriset vaikutuksensa, jotka näkyvät niin vuorovaikutuksessa kuin muussakin toiminnassa. Erilaisuus on kokonaisuus, jossa on monta ulottuvuutta. Johtajuuden keskeisin kysymys onkin tasapainon löytämisen lisäksi perspektiivin luominen kokonaisuutta ajatellen. Monimuotoisen työyhteisön tasapainoisella johtamisella on seuraavia erityispiirteitä: vastuu henkilöstön sopeutumisesta ja hyvinvoinnista, erilaisuuden voiman hyödyntäminen, uudenaikaisen työ- ja toimintakulttuurin edistäminen sekä suostuminen omaan kasvuun. (Wallin 2013, 70.)

Wallin (2013, 71) näkee, että mitä onnistuneemmin kulttuurista monimuotoisuutta johdetaan ja hyödynnetään, sitä rakentavammin se lisää työvoiman integraatiota. Laadukkaan ja kehittyvän johtamisen näkökulmasta myös jatkuva uudistuminen ja reflektio liittyvät monikulttuurisosaamiseen saumattomasti.

Esimiehen on kuitenkin ensin oltava tasapainossa oman monikulttuurisosaamisensa ja yleisten johtamistaitojensa kanssa. Ajanmukainen ja taitava johtajuus sisältää myös kaaoksen ja jännitteiden sietämistä, kimmoisuutta sekä kykyä ratkaista ristiriitoja, mutta myös kykyä hyödyntää alaisten yksilöllisiä ja yhteistä potentiaalia. (Wallin 2013, 71 – 72.)

Moninaisuusjohtaminen edellyttää kykyä johtaa heterogeenisiä ryhmiä, jolloin erilaisia ihmisiä ei kohdella samalla tavalla. Moninaisuusjohtamisen yhtenä suurena haasteena on erilaisten ryhmien ja yksilöiden erilaisten tarpeiden ja etujen yhteensovittaminen oikeudenmukaisella ja tasa-arvoisella tavalla. Monimuotoisuusjohtamisen osaaminen

näkyä myös työyhteisön ristiriitojen käsittelyssä ja hallinnassa. (Colliander ym. 2009, 47.)

Lahti (2008, 197) katsoo, että monikulttuurisen johtamisen onnistumisen edellytyksiä ovat ne puitteet ja suhtautumistavat, joilla kyseenalaistetaan tuttu ja turvallinen tapa toimia. Organisaatiotasolla tämän toiminnan onnistumisen edellytykset voidaan kiteyttää seuraavasti viiteen eri tasoon:

1. Johdolla sekä myös henkilöstöllä on vilpitön halu saada aikaan ajattelu- ja toimintatavan muutos ja organisaation sisäinen psykologinen sopimus sen toteuttamisesta.
2. Johto henkilökohtaisesti sitoutuu ja laittaa itsensä likoon ihmisenä, esimiehenä, kollegana ja roolimallina.
3. Johdon, esimiesten ja muun henkilöstön välillä on tiivis ja luottavainen vuorovaikutus.
4. Tietojen, ymmärryksen ja taitojen hankkiminen, sekä ajan ja resurssien varaaaminen niiden oppimiseen.
5. Jokaisella työntekijällä ja esimiehellä on vastuu näiden sovittujen toimintatapojen toteuttamisesta ja tulosten saavuttamisesta.

Erilaisista kulttuureista tulevien työntekijöiden sovitautuminen työyhteisöön ja yhteistyön rakentuminen sekä suomalaisten että maahanmuuttajien kuin myös eri etnisten ryhmien välillä on yhteinen haaste kaikille työpaikoille. Töiden sujumisen kannalta on tärkeää, miten erilaisista työkuultuureista tulevat työntekijät löytävät yhteiset toimintatavat ja normit työpaikoilla. Monikulttuurisessa yhteisössä sosiaalinen kanssakäyminen on kaikille sekä haaste että suuri mahdollisuus. Monikulttuurisen työyhteisön arjen toimivuuden ylläpitäminen myös yksilöllisyys huomioon ottaen on erityisesti yhteisöjen esimiesten tehtävä. (Vartia ym. 2007, 18.)

Esimiesten tulee saada tarpeeksi tietoa ja koulutusta eri kulttuureista ja niiden kulttuurisista tavoista, perinteistä ja suhtautumisesta erilaisiin yhteisössä kohdattaviin asioihin. Esimiestyötä on tuettava, jotta esimiehet ymmärtäisivät eri kulttuureista tulevien maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden käyttäytymistä ja myös mahdollisia erityistarpeita. (Vartia ym. 2007, 183.)

2.3 Monikulttuurisen työyhteisön viestintä ja vuorovaikutus

Kulttuuri säätelee sosiaalista käyttäytymistämme ja tapaamme havaita ja tulkita ympäristöämme. Omaksumamme kulttuuri on siinä määrin sisäistetty, että se ohjaa meitä tiedostamatta. Ihmiset tulevatkin yleensä tietoisiksi kulttuurista vasta, kun he esimerkiksi kohtaavat toisesta kulttuurista tulevan henkilön, joka noudattaa eri pelisääntöjä kuin he itse. (Bergbom 2018, 95 - 96.)

Onnistunut viestintä työyhteisössä kattaa työtehtävien sujumisen kannalta olennaisen viestinnän sekä epävirallisemman viestinnän, jonka kautta työntekijät oppivat tuntemaan toisiaan ja saavuttavat yhteenkuuluvuuden tunteen. Olennaisimpia viestintätaitoja työyhteisöissä ovat taito puhua ymmärrettävästi ja ymmärtää suomen kieltä sekä taito lukea ja kirjoittaa suomea. Työyhteisössä työskentely on vaikeaa, jos ei pysty kertomaan, mitä on tehnyt ja mitä olisi tarpeellista vielä tehdä, tai jos ei ymmärrä, mitä muut ovat tehneet. (Keisala 2012, 172.)

Työelämän vuorovaikutustilanteissa ongelmia eivät yleensä aiheuta niinkään syvälliset kulttuuriset tai maailmankatsomukselliset erot vaan taustalla ovat todennäköisesti hyvinkin arkiset toimintatottumusten erot tai kielitaitoon liittyvät tekijät. Kielen oppimisen ohella on usein tarpeen oppia myös muita valmiuksia toimia erilaisilla vuorovaikutuksen areenoilla. Kulttuurien välisten vuorovaikutustilanteiden hallinta vaatii samankaltaista oppimista kuin muutkin uudet vuorovaikutustilanteet. Olennaisinta on se, onko työyhteisön jäsenillä tilaisuuksia oppimiseen, tunnistetaanko tilanteet ja tukeeko johto tätä oppimista ja opitun hyödyntämistä uusissa tilanteissa. Jollei näin ole, monimuotoisuuden kasvu voi johtaa pikemminkin erojen korostamiseen kuin yhtymäkohtien etsimiseen. (Raunio ym. 2011, 27.)

Ihmisten kohdatessa kohtaavat aina myös erilaiset merkitykset ja erilaiset kulttuurit. Jokainen ihminen tuo vuorovaikutustilanteeseen oman historiansa, kulttuurinsa ja uskomuksensa, jotka ovat kyseiselle ihmiselle totta. Työelämässä tämä näkyy eri ammatikuntien ja sukupolvien erilaisina käsitteinä, käsityksinä ja uskomuksina. Vaikka puhuisimme vain asioista, on tapamme nähdä asioita kovin yksilöllinen, joka syntyy siitä koulutuksesta ja kokemuksesta, jonka olemme hankkineet. Todellisuus rakentuu kuitenkin vasta ihmisten välisissä puheissa ja suhteissa, eikä yksilöllisyys sulje sitä pois. Ihmisillä on arkipäivän tilanteissa erilaisia toiminnan ja ajattelun logiikoita. (Mönkkönen & Roos 2010, 45.)

Viestintä ihmisten välillä koostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä. Sanallinen viestintä kuvaa mitä sanotaan ja sanaton viestintä kuvaa miten sanotaan. Sanattoman viestinnän merkitys korostuu silloin, kun yhteistä kieltä ei ole tai se on puutteellinen. Yhteisen kielen puuttuessa seurataan esimerkiksi ilmeitä, eleitä, asentoja ja äänenpainoja. Osa sanattomasta viestinnästä on kaikille ihmisille yhteistä riippumatta siitä, mistä kulttuuripiiristä tulee. Osa sanattomasta viestinnästä on taas kulttuurin kautta opittua. (Mäkipää & Piili 2009, 80.)

Mäkipään ja Piilin (2009, 82) näkemyksen mukaan vieraalla kielellä kommunikointi on aina haaste ja väärinymmärrysten riski kasvaa. Viestiessä vieraalla kielellä ihminen ei ole täysin oma itsensä. Itsevarmuus ja sujuvuus kielenkäytössä eivät ole silloin vahvimmillaan. Maahanmuuttajataustainen työntekijä voi puhuessaan suomea tahtomattaan kuulostaa töykeältä, lapselliselta tai hitaalta. "Tunteiden ja vivahteiden ilmaisu on aina helpointa omalla äidinkielellä".

Työntekijöitä, joilla on puutteellinen kielitaito, voidaan rohkaista kielen käyttämiseen esimerkiksi luomalla suvaitseva ja kielelliset virheet salliva työilmapiiri. Kuvat voivat tukea puutteellisen ammattisanaston hallintaa. Työohjeistusta voi olla joissain tapauksissa tarpeen tarjota myös maahanmuuttajan omalla kielellä tai jollain muulla yhteisellä kielellä. Toisinaan pelkkä selkokieliyys voi riittää paikkaamaan puutteellista kielitaitoa. Selkokielessä käytetään lyhyempiä ilmauksia, yleistä sanastoa ja esimerkkejä. (Mäkipää & Piili 2009, 81 – 83.)

Artikkelissaan Tiittula (2005, 124) tuo esille sen, miten kulttuurien välisen viestinnän oletetaan olevan kulttuurien sisäistä viestintää alttiimpaa häiriöille. Väärinymmärrykset johtuvat osittain siitä, että viestinnän osapuolilla on erilaiset viestintämallit ja tietorakenteet, joiden mukaan he tulkitsevat sanomia ja viestintää. Mitä yhteneväisemmät osallistujien tiedot, oletukset ja odotukset maailmasta ovat, sitä paremmin viestintä toimii. Kun vuorovaikutuksessa syntyy ongelmia sen vuoksi, että osallistujien viestintätavat ovat erilaisia, häiriöitä ei useinkaan ymmärretä viestinnälliseksi tai kielelliseksi ongelmaksi, vaan ne tulkitaan johtuvan toisen persoonallisuudesta.

Tiittulan (2005, 129) mukaan kulttuuritausta vaikuttaa viestintätilanteissa siihen, millaiset puhujan ja kuuntelijan roolit ovat, miten puhe vuorottelee ja millainen keskustelun tempo on, miten toisen keskeyttämiseen suhtaudutaan, miten paljon puheeseen sallitaan päällekkäisyyttä, miten pitkiä puheen tauot ovat ja millaiseksi hiljaisuus koetaan.

Kulttuurien välisessä viestinnässä korostetaan kulttuurieroihin perehtymistä, erilaisten sääntöjen ymmärtämistä, oppimista ja hyväksymistä. Etnosentrisestä näkökulmasta toimiva näkee vain toisen erilaisuuden ottamatta huomioon sitä, että myös oma toiminta vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten toinen osapuoli käyttäytyy. Menestyksekkäs toiminta monikulttuurisessa yhteisössä edellyttää avoimuutta ja herkkyyttä, ennen kaikkea vuorovaikutustaitoja. Käytännössä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen vaikuttavat moninaiset seikat ja siinä kohtaavat yksilöt. (Tiittula 2005, 134.) Yhteisymmärrystä vaikeuttaa se, että ihmiset kääntävät oman kielensä ja viestinsä toiselle kielelle eivätkä toiseen kulttuuriin (Lahti 2008, 109 - 110).

Monikulttuurisessa työyhteisössä kulttuurien moninaisuus luo omat haasteensa. Eri kulttuureista tulevien työntekijöiden sopeutuminen ja yhteistyö toisten kanssa on haaste. Erilaisista työkulttuureista tulevien työntekijöiden tulee löytää yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat, jotta työ sujuu tavoitteiden mukaisesti. Varsinkin sosiaalinen kanssakäyminen on monille haaste. (Vartia ym. 2007, 18.)

Lahti (2014, 157) katsoo, että sanallinen viestintä on aina käsitteellistä, jonka vuoksi sen tulkinnassa saattaa tulla väärinkäsityksiä. Viestiessään henkilön tulisi tarkentaa ja konkretisoida viestiään mahdollisimman paljon, jotta väärinkäsityksiltä vältyttäisiin. Usein olennaista ei ole se, mitä ihminen sanoo, vaan miten hän sen sanoo. (Kauppila 2005, 26 - 27.) Sanallinen viestintä sisältää myös sanatonta viestintää. Se koostuu siitä mitä sanotaan, miten sanotaan ja miten ollaan. Monikulttuurisessa työyhteisössä myös kielitaidolla on merkitystä sanallisessa viestinnässä. Kielitaidon ollessa rajallinen sanatonta viestintä on isommassa roolissa kuin sanallinen.

Sanatonta viestintää ovat katseet, äänensävyt, ilmeet, puhetyylit, hymy ja hymyttömyys, erilaiset huokaukset ja tuhahtukset. Osa sanatonta viestintää ovat myös tekemiset ja tekemättömyydet, fyysinen etäisyys, kosketus, hienovaraiset vihjeet ja eleet. Siihen kuuluu myös tapakulttuuri, huomaavaisuus, kiinnostus ja kohteliaisuus. (Lahti 2014, 158.)

Nieminen ja Kemppe (2007, 21 – 22) tuovat oppaassaan esille sen, miten vuorovaikutustilanteissa sanatonta viestintää voi kattaa suurimman osan viestinnästä. Sanattomaan viestintään voidaan lukea seitsemän eri osa-alueita: kehon kieli, äänen käyttö ja äänen sävy, katse, koskettaminen, aika, tila ja pukeutuminen. Nämä kaikki osa-alueet viestivät viestin sanomaa ja tarkoitusta. Viestintätilanteessa tilan käyttö ja etäisyys ihmisten välillä poikkeaa eri kulttuureissa. Yksilöllisissä kulttuureissa etäisyys keskustelijoiden

välillä on usein suurempi, kun taas yhteisöllisissä kulttuureissa keskustellaan lähikäin. Näiden kulttuurien välisessä vuorovaikutustilanteessa toinen voi tuntea toisen hyvin tungettelevaksi, jopa uhkaavaksi, ja toinen voi tuntea toisen olevan ylimielinen tai kylmä häntä kohtaan. Koskettamisen salliminen vaihtelee, ja se voi aiheuttaa väärinkäsityksiä monikulttuurisessa ympäristössä.

Sanojen ohella myös sanattomat viestit eli ilmeet, eleet, pukeutuminen, etäisyys puhokumppanista ja esimerkiksi äänenkäyttö voivat joko auttaa tai estää ymmärtämistä. Ongelmia sanattomien viestien osalta keskustelussa saattaa syntyä siitä, että kumpikin osapuoli "lukee" toista omasta kulttuurista oppimiensa merkitysten pohjalta. Näitä vääriä tulkintoja syntyy harvoin yksittäisten ilmeiden tai eleiden perusteella. Pikemminkin väärit tulkinnat syntyvät usein sellaisista asioista kuten suomalaisen mielestä tilanteeseen sopimattomasta pukeutumisesta, erilaisista käsityksistä siitä, millainen käytös puhetilanteessa on kohteliasta ja erilaisesta tavasta käyttää katsekontaktia keskustelutilanteissa sekä tavasta antaa palautetta siitä, onko ymmärtänyt toisen viestin vai ei. (Nieminen & Kempin 2007, 16.)

Niemen ja Kempin (2007, 23 - 25) mukaan ruumiin kielen eleet, asennot, ilmeet ja liikkeet ovat erittäin tärkeä osa sanattomia viestintää. Eleiden, asentojen ja liikkeiden avulla vahvistetaan viestin sanomaa ja tuetaan puhetta. Nyökkäys kertoo, että henkilö kuuntelee ja on ymmärtänyt viestin. Katsekontaktin ottamista ja sen kestoa säätelevät erilaiset kulttuuriset säännöt esim. siitä milloin ja kehen on soveliasta ottaa katsekontakti ja kuinka kauan se voi kestää. Koska katsekin tulkitaan oman kulttuurin säännösten mukaan, liian pitkä tai liian vähäinen katsekontakti voi aiheuttaa väärintulkintoja. Se voidaan kokea esimerkiksi vihamielisyydeksi, epärehellisyydeksi, epäkunnioitukseksi tai flirttailuksi.

2.4 Työpaikkaosaamisen merkitys monikulttuurisilla työpaikoilla

Tutkimusten mukaan valtaosa Suomessa asuvista maahanmuuttajista arvioi oman ammatillisen osaamisen riittäväksi. Työssä halutaan myös kehittyä, oppia uusia työtapoja sekä laajentaa osaamista. Työpaikoilla tarvitaan ammatillisen osaamisen lisäksi ns. työpaikkaosaamista, johon liittyy paljon kulttuurisidonnaisia piirteitä. Työpaikkaosaaminen on jaettua ymmärrystä työn kokonaisuudesta, työpaikan rooleista ja käytännöistä sekä yhteisistä toimintatavoista. Monikulttuurisessa työyhteisössä työpaikka-

osaamisen kehittäminen korostuu työntekijöiden vaihtelevan kielitaidon ja erilaisten kulttuuritaustojen vuoksi.

Vartia ym. (2007, 183) kehottavat, että työpaikoilla tulisi järjestää erilaisia yhteisiä tilaisuuksia, virallisia ja epävirallisia, joissa on mahdollisuus oppia tuntemaan työtovereita ja esimiehiä. Työyhteisöjen tulisi varmistaa, että niillä on tarpeeksi tietoa yhdessä tekemisen pohjaksi rakentavaa vuorovaikutusta työntekijöiden kesken ja yhdessä sovitut pelisäännöt.

Lahti (2008, 122) kuvaa kirjassaan monikulttuurisen oppimisen kehitysvaiheita seuraavasti: tietoisuus, ymmärrys, suvaitseminen, kannustaminen, hyödyntäminen ja todeksi eläminen. Tietoisuus on sitä, että tunnetaan faktat ja käsitteet sekä lainsäädäntö. Ymmärrys on sitä, että ymmärretään tietojen merkitys omalla työpaikalla. Lisäksi ymmärretään tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden ja monikulttuurisuuden vaikutus ihmisten työtehoon ja organisaation tulokseen, Suvaitseminen tarkoittaa sitä, että suvaitaan yksilöllistä ja kulttuurista erilaisuutta, ulkomuotoa, pukeutumista, tapoja ja työtapoja. Kannustamis-vaiheessa yksilö rohkaisee ihmisiä olemaan oma aito itsensä, kannustaa yksilöllisyyttä ja vaihtoehtoisia ratkaisuja. Hyödyntäminen tarkoittaa sitä, että edistetään monikulttuurisuutta rekrytoinnissa, kehittämisessä, yhteistyössä, suoritusarvioinnissa ja palkitsemisessa. Todeksi eläminen on sitä, että toimii esimerkkinä ja roolimallina omassa yksikössään ja laajemminkin.

3 MALLI MONIKULTTUURISEN TYÖYHTEISÖN VIESTINNÄN JA VUOROVAIKUTUKSEN KEHITTÄMISEEN

Tässä kappaleessa selvennän tarkemmin kahden suunnitteluprosessin, kyselylomakkeen ja kehittämismallin muotoutumista, suunnittelua ja prosessointia.

Ensimmäisenä osana olen laatinut kyselylomakkeet, sekä suomenkielisen (liite 1) että englanninkielisen (liite 2), joita hyödyntämällä voidaan työyhteisöissä saada tarkempaa tietoa viestinnän ja vuorovaikutuksen toimivuudesta, haasteista ja ongelmista. Englanninkielinen lomake on tarkoitettu maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä varten, joiden suomen kielen taidot eivät välttämättä riitä suomenkielisen lomakkeen ymmärtämiseen ja täyttämiseen. Kyselyn kohderyhmänä voivat olla kaikenkokoiset monikulttuuriset ja monimuotoiset työyhteisöt. Kyselyyn liitetyillä erillisillä taustatiedoilla saadaan tarkennettua vastauksia ryhmittäin, ja esimerkiksi tarkastelemaan eri-ikäisten, eri sukupuolta olevien ja eri kulttuuritaustan omaavien työntekijöiden vastauksia keskenään. Taustatietojen keräämisellä pystytään kohdentamaan kysymyksiä ja vastauksia työyhteisön tavoitteiden mukaisesti.

Kysymykset on suunniteltu niin, että jokaiseen kolmeen aihekokonaisuuteen löytyy omat tarkennetut kysymykset. Nämä aihekokonaisuudet ovat: Monikulttuuriosaamisen ulottuvuudet, omien lähtökohtien tunnistaminen sekä esimiehen rooli monikulttuurisessa työyhteisössä. Osa kysymyksistä kohdistuu työntekijän omiin henkilökohtaisiin lähtökohtiin, osa kysymyksistä suoraan työyhteisön vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön ja osa kysymyksistä esimiehen omaan rooliin työyhteisössä.

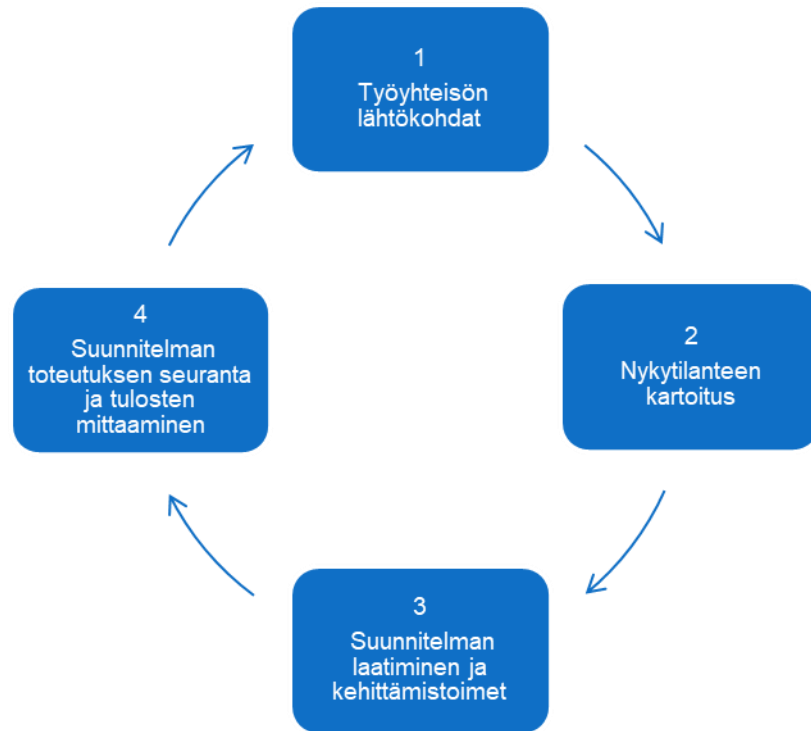
Kyselylomakkeen ja sen täyttämisen ohjeistuksen voi jakaa esimerkiksi verkkopohjaisella Webropol kyselyohjelmalla. Työntekijä ja esimies arvioivat annettujen ohjeiden mukaisesti väittämiä ja kyselyn päätteeksi painavat lähetä-painiketta, jolloin arviointitiedot siirtyvät eteenpäin. Vastauksista saatuja tuloksia analysoidaan ja raportoidaan yrityksessä erikseen suunniteltujen mittareiden mukaan laskentaohjelmalla (Excel).

Valmiita vastauksia käsitellään suunnitellusti työyhteisön yhteisissä palavereissa, jonka jälkeen niistä valitaan tulosten mukaan kehittämisen kohteiksi kriittisimmät tulokset. Keskittymällä kerrallaan muutamiin tärkeimpiin kysymysten perusteella valittuihin vastauksiin, työyhteisössä pystytään yhteisesti kehittämään ratkaisuja ja ideoita esiin tul-

leisiin viestinnän ja vuorovaikutuksen ongelmiin ja haasteisiin. Työyhteisön ajallisten tavoitteiden ja tarpeiden mukaan pystytään esimerkiksi vuoden välein tehtävällä kyselyllä hyvin vertaamaan saatuja vastauksia aikaisempien vuosien tuloksiin, ja edelleen kehittämään omassa työyhteisössä esiintyviä ongelmia ja haasteita. Kun asetetut haasteet on saatu ratkaistua, voidaan seuraavan kyselyn tuloksista ottaa esille mahdollisia uusia kehittämiskohteita.

Kesällä 2018 olen jakanut ja testannut kyselyä sekä suomen- että englanninkielisenä. Saadut tulokset antoivat minulle selkeän kuvan siitä, että monikulttuurisissa työyhteisöissä on tarvetta viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseen. Monet vastaajat miettivät hyvinkin perusteellisesti omia lähtökohtiaan ja toimintaa monikulttuurisessa työyhteisössä. Samoin vuorovaikutus ja yhteistyö tulivat vahvasti esille vastauksissa. Niiden katsottiin olevan tärkeitä koko työyhteisön toimivuutta ajatellen.

Suunnitteluprosessin toinen osa käsittää viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämisprosessin ja sen eri vaiheiden kuvaukset. Kuvausten tarkoituksena on selventää kehittämisprosessin mallia, jota työyhteisöt voivat soveltaa omista lähtökohdistaan. Kehittämisprosessissa edetään järjestyksessä ensimmäisestä vaiheesta neljanteen saakka. Kaaviokuvan alapuolella on selvennetty numeroiden 1 - 4 eri vaiheiden tärkeimmät toimet ja tehtävät. Näitä eri vaiheiden otsikoita voi suunnitteluvaiheen aikana käyttää apuna yhteisissä keskusteluissa.



Kaavio 1. Kehittämisen prosessin eri vaiheet

1. Työyhteisön lähtökohdat:

Lähtökohtia ovat monikulttuurisen työyhteisön arvot ja asenteet sekä yrityksen yhtenäinen viestintää ja vuorovaikutusta tukeva arvopohja. Tämän kehittämisessä yrityksen johto toimii esimerkkinä henkilöstölle. Näitä esimerkkejä ovat mm. oma esimerkki arjen työssä sekä monimuotoisuuden ja monikulttuurisuuden sisällyttäminen osaksi yrityksen toimintakulttuuria.

2. Nykytilanteen kartoitus:

Alkukartoitusvaiheessa voi koko työyhteisö pohtia seuraavaa kysymystä: Miksi kannattaa ryhtyä laatimaan yhteistä mallia viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseksi ja parantamiseksi työyhteisössä? Samalla analysoidaan tarkasti tätä kysymystä, joka on keskeinen osa koko suunnitteluprosessia. Analyysi toimii hyvänä perusteluna tuleville muutoksille, joita viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen edellyttää.

3. Suunnitelman laatiminen ja kehittämistoimet:

Viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämisessä asetetaan sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita, jotka sisältyvät yrityksen omiin visioihin, kehittämisalueisiin ja toiminnan strategiaan. Tavoitteiden tulee olla mitattavissa. Mittaamisessa käytetään apuna kyselylomaketta ja siitä saatavia vastauksia ja tuloksia. Samalla suunnitteluvaiheessa laaditaan mittarit, joilla edistymistä voidaan seurata ja mitata. Tärkeätä tässä vaiheessa on sisällyttää monikulttuurisen työyhteisön viestintä ja vuorovaikutus osaksi yrityksen kaikkia toimintoja.

4. Suunnitelman toteutuksen seuranta ja tulosten mittaaminen:

Mittarit, joilla viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittymisen tuloksia ja saavutuksia mitataan, laaditaan suunnitteluvaiheessa. Näiden asetettujen tavoitteiden toteutusta seurataan ja mitataan järjestelmällisesti sekä muutetaan tavoitteita muuttuvien tarpeiden mukaan.

Kun näissä kehittämismallin eri vaiheissa edetään eteenpäin, siirtyy viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen samalla vähitellen osaksi yrityksen arkea, normaalia toimintaa ja käytäntöjä. Tämä on jatkuvaa, mutta toisinaan hidasta toimintaa, jossa lyhyelläkin aikavälillä voidaan saada aikaan näkyviä ja positiivisia tuloksia. Kuitenkin vasta pitkällä aikavälillä pystytään näkemään kehittämistyön vaikutus koko työyhteisön välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen parantumiseen.

Kehittämistyön tuloksista on tärkeää tiedottaa koko työyhteisöä, jotta henkilöstön motivaatio viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseksi säilyy ja tieto hyvistä kokemuksista leviää yrityksen sisällä. Kehittämisen malli on jatkuvasti tulostaan korjaava sitä mukaan, kun tieto ja kokemukset karttavat.

4 LOPUKSI

Väärinkäsitysten välttämisen sijasta tärkeämpää on, miten niihin suhtaudutaan ja miten niitä pyritään mahdollisuuksien mukaan korjaamaan, Aito kiinnostus ja ystävällisyys tapoina auttavat meitä kaikkia alkuun. Pyrkimys avoimuuteen, halu kuunnella ja uskallus antautua vuoropuheluun siitä, miten olemme muodostuneet tilanteet ymmärtäneet vievät meitä jo pidemmälle. Kulttuurienvälinen vuorovaikutuksen taito on nimenomaan kulloisellekin tilanteelle herkistymistä ja toisen ihmisen kuuntelemista.

Työn teoreettisessa osuudessa halusin tuoda esille omasta mielestäni tärkeimmät aiheet, jotka linkittyvät tämän kehittämismallin suunnitteluprosessiin ja muotoutumiseen. Nämä aihekokonaisuudet ovat: Monikulttuuriosaamisen ulottuvuudet, omien lähtökohtien tunnistaminen sekä esimiehen rooli monikulttuurisessa työyhteisössä. Kehittämismallin kanssa yhdessä nämä aiheet kokoavat yhteen ne asiat, jotka tällä hetkellä ovat erittäin tärkeitä monikulttuurisilla työpaikoilla.

Monikulttuurisen työyhteisön viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämismallin tavoitteena on tuottaa yrityksille materiaalia ja ideoita siihen, miten näitä asioita pystytään kehittämään koko yrityksen henkilöstön kanssa. Tulevaisuudessa viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeys monikulttuurisissa työyhteisöissä tulee lisääntymään, mikä tekee niiden osaamisen entistä tärkeämmäksi.

Toivon, että tämä kehittämismalli on löytänyt oikeita kysymyksiä ja ideoita monikulttuurisen työyhteisön viestinnän ja vuorovaikutuksen haasteiden selvittämiseksi. Työyhteisöissä tarvitaan erityisesti avointa molemminpuolista viestintää ja vuorovaikutusta, jonka edistämiseen tämä kehittämismalli osaltaan pyrkii. Tavoitteenani on ollut, että kehittämismalli herättää laajasti ajatuksia monikulttuurisilla työpaikoilla, virittää keskustelua henkilöstön ja johdon välillä sekä innostaa käytännön kehittämistyöhön työyhteisössä.

Työn aihe on ollut minulle tärkeä opintojen alusta alkaen. Olen iloinen siitä, että monikulttuurinen työyhteisö on ollut monien tutkimusten, opinnäytetöiden ja artikkeleiden aiheena useiden vuosien ajan. Monet aiheet ovat kuitenkin kohdistuneet enemmänkin monikulttuuriseen johtajuuteen ja esimiestyön tarkastelemiseen. Onneksi Katja Keisala (2012), Annaleena Aira (2012) ja Pirkko Pitkänen (2011) ovat tutkimuksissaan ottaneet esille monikulttuurisen työyhteisön viestintää, tiimien vuorovaikutussuhteita ja kulttuurisesti monimuotoisten toimintaympäristöjen keskinäistä vuorovaikutusta.

Jatkan seuraavaksi työ- ja organisaatiopsykologian perusopintojen suorittamista avoimessa yliopistossa. Todennäköisesti tulen kirjoittamaan opintojen aikana monikulttuurisen työyhteisön viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä tehtäviä. Mahdolliseen tulevaan ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön minulla on ainakin selvä aihe ja kehittämisajatus jo mielessä.

Hyvä viestintä ja vuorovaikutus ovat jatkuvaa prosessia, jonka etenemiseen voi jokainen osaltaan vaikuttaa. Jokaisen tulee alussa hyväksyä se, että toiset katsovat asioita omasta näkökulmastaan. Työyhteisöjen tavoitteena tulee olla omia näkemyksiä esittämällä, toisten näkemyksiä kuuntelemalla ja kaikkien näkemyksiä tutkimalla löytää yhteinen tapa ymmärtää erilaiset tilanteet ja toimia niissä sen mukaisesti. Parhaassa tapauksessa vuorovaikutuksessa syntyy se jokin, mitä kukaan ei tiedä ennalta – olemme onnistuneet ajattelemaan yhdessä.

LÄHTEET

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Väitöskirja.

Aisamaa, M. & Anttila, S. 2017. Toimiva vuorovaikutus – yhteinen agendamme. Hyvinvointia monikulttuuriseen työyhteisöön. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Bergbom, B. 2018. Sosiaaliset suhteet, kieli ja kulttuurinen osaaminen. Teoksessa M. Toivainen, A. Väänänen, A-L. Kurki, B. Bergbom & ja A. Airila (toim.) Moni osaa! Työpaikkaosaaminen monikulttuurisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. 95 – 106.

Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L. 2009. Yksilöllisyys sallittu: moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS Kustannus.

Kauppinen, K. & Evans, J. (toim.) 2007. MONIKKO, Tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Karppinen, S. & Kettunen, S. 2011. Monikulttuurinen johtaminen hotellialalla. Erilaiset kulttuurit esimiestyön haasteena. Savonia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Keisala, K. 2012. Monikulttuurisen työyhteisön viestintä. Tampere: Tampere University Press.

Koskio, S. 2014. Monikulttuurisen työyhteisön sisäinen viestintä ravintola-alalla. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä. Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Helsinki: Sanoma Pro.

Moisio, E. & Martikainen, T. 2006. Kykyjen mosaiikki? Suomalaisten asiantuntijoiden näkemyksiä moninaisuudesta työelämässä vuonna 2020. Delfoi –paneelin tuloksia. Väestöntutkimuslaitos katsauksia E 25/2006. Helsinki. Väestöliitto.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Kuopio: Unipress.

Mäkipää, C. & Piili, M. 2009. Eläydy erilaisuuteen. Monikulttuurisuus puhtausalan työyhteisössä. Helsinki: Siivoussektori.

Nieminen, U. & Kemppe, M-L. 2007. Maahanmuuttajat työpaikalla. Opas monikulttuuriin kohtaamisiin. OSUMA -projekti. Lahti: Koulutuskeskus Salpaus.

Nguyen, J. 2014. Monikulttuurinen johtaminen. Kolmannen kulttuurin kehittäminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Raunio, M., Hammar-Suutari, S., Säävälä, M. & Pitkänen, P. (2011) Monikulttuurisuus ja kulttuurien välisen vuorovaikutuksen areenat. Teoksessa P. Pitkänen (toim.) Kulttuurien kohtaamisia arjessa. Tampere: Vastapaino. 17 – 37.

Savileppä, A. 2005. Johda monimuotoisuutta, investoi tulevaisuuteen. Työkirja. Helsinki: Diversa Consulting.

Sippola, A., Leponiemi, J. & Suutari, V. 2006. Kulttuurisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen kehittäminen. Pitkittäistutkimus 15 työyhteisön välittäjäryhmän toiminnasta ja vaikuttavuudesta. Helsinki: Työministeriö. Työpolitiinen tutkimus No 304.

Sorainen, O. 2014. Ulkomaalainen työntekijä: Rekrytointi, maahantulo ja työnteko. Helsinki: Edita Publishing.

Tiittula, L. (2005) Monikulttuurisuus ja viestintä. Teoksessa P. Pitkänen (toim.) Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita Prima. 124 – 134.

Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Rintala-Rasmus, A., Riala, R & Salminen, S. 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Wallin, A. 2013. Monikulttuuriosaaminen. Uudistuvan työyhteisön valttikortti. Riihimäki: Klaava Media.

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Bergbom, B., Airila, A. & Väänänen, A. 2013. Monikulttuurinen työpaikka: opas esimiehelle. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kyselylomake, suomenkielinen

MITÄ MIELTÄ OLET SEURAAVISTA VÄITTÄMISTÄ?

Valitse jokaisen väittämän kohdalla mielestäsi sopivin vaihtoehto asteikolla 1-5

1 = täysin eri mieltä

2 = jossain määrin erimieltä

3 = en samaa, enkä eri mieltä

4 = jokseenkin samaa mieltä

5 = täysin samaa mieltä

A) Monikulttuurisessa työyhteisössä työskentely on haasteellista	1	2	3	4	5
B) Monikulttuurisuus luo uusia näkökulmia ja lähestymistapoja työpaikalla	1	2	3	4	5
C) Viestintäongelmat monikulttuurisella työpaikalla johtuvat suurelta osin kulttuurien erilaisuuksista	1	2	3	4	5
D) Monikulttuurisella työpaikalla täytyy ottaa paremmin huomioon eri kulttuureista tulevat työntekijät	1	2	3	4	5
E) Monikulttuurisella työpaikalla tapahtuu usein vuorovaikutuksellisia väärinkäsityksiä	1	2	3	4	5
F) Suhtaudun avoimesti monikulttuuriseen työyhteisöön	1	2	3	4	5
G) Monikulttuurinen työyhteisö vaikuttaa positiivisesti työtoverisuhteisiin	1	2	3	4	5
H) Yhteisen kielen puuttuminen aiheuttaa väärinkäsityksiä monikulttuurisella työpaikalla	1	2	3	4	5
I) Monikulttuurisella työpaikalla esiintyy ennakkoluuloja työntekijöiden välillä	1	2	3	4	5
J) Tulen toimeen eri kulttuureista tulevien työkavereiden kanssa	1	2	3	4	5
K) Kunnioitan muiden kulttuureiden tapoja	1	2	3	4	5
L) Työntekijän ja esimiehen välinen viestintä on tärkeää monikulttuurisella työpaikalla	1	2	3	4	5

M) Monikulttuurisella työpaikalla esimies huomioi työntekijät tasavertaisesti	1	2	3	4	5
N) Osaan toimia työpaikan tapojen ja sääntöjen mukaan, vaikka ne olisivat erilaisia kuin oman kulttuurin tavat ja säännöt	1	2	3	4	5
O) Kerron esimiehelle, jos minua kohdellaan huonosti	1	2	3	4	5
P) Minulla on työhön riittävä suomen tai englannin kielen taito	1	2	3	4	5
Q) Kysyn, jos en ymmärrä tai osaa jotain monikulttuurisella työpaikalla	1	2	3	4	5

Kyselylomake, englanninkielinen

WHAT DO YOU THINK ABOUT THESE STATEMENTS

Please choose the most suitable alternative to each claim using scale 1 - 5

1 = strongly disagree

2 = slightly disagree

3 = sometimes agree, sometimes disagree

4 = slightly agree

5 = strongly agree

A) Working in the multicultural work community is challenging	1	2	3	4	5
B) Multiculturalism creates new perspectives and approaches in the work place	1	2	3	4	5
C) Communication problems in the multicultural workplace are largely due to cultural differences	1	2	3	4	5
D) In the multicultural workplace, more attention must be paid to workers coming from different cultures	1	2	3	4	5
E) Multicultural workplace often involves interactive misunderstandings	1	2	3	4	5
F) I am open to the multicultural work community	1	2	3	4	5
G) Multicultural work community has a positive impact on colleagues	1	2	3	4	5
H)The lack of a common language sometimes causes misunderstandings	1	2	3	4	5
I) There are prejudices between employees in the multicultural work place	1	2	3	4	5
J) I get on with colleagues from different cultures	1	2	3	4	5
K) I respect other cultural customs	1	2	3	4	5
L) Communication between the employee and the supervisor is important in the multicultural work place	1	2	3	4	5

M) In the multicultural workplace supervisor pays attention to all employees equally	1	2	3	4	5
N) I can work according to the customs and rules of the workplace, even if they are different from the customs and rules in my own culture	1	2	3	4	5
O) I will tell my supervisor if I am treated badly	1	2	3	4	5
P) My Finnish or English language skills are adequate for my work	1	2	3	4	5
Q) I will ask if I do not understand or cannot do something at multicultural work place	1	2	3	4	5