

Lähijohtaminen monikulttuurisessa työympäristössä

Heikki Karppi

Opinnäytetyö

Elokuu 2019

Sosiaali-, Terveys- ja Liikunta-ala.

Sosionomi (AMK), Sosiaalialan tutkinto-ohjelma

Sosiaaliohjaus



jamk.fi

Jyväskylän ammattikorkeakoulu
JAMK University of Applied Sciences

| | | |
|--|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Tekijä(t) Karppi, Heikki | Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK | Päivämäärä 18.8.2019 |
| | Sivumäärä 29 s. + 3s. | Julkaisun kieli Suomi |
| | | Verkojulkaisulupa myönnetty: x |
| Työn nimi Lähijohtaminen monikulttuurisessa työympäristössä. | | |
| Tutkinto-ohjelma Sosionomi | | |
| Työn ohjaaja(t) Nisula Leila, Vainiomäki Vesa | | |
| Toimeksiantaja(t) Suomen monikulttuurikeskukset (SUMO) | | |
| <p>Opinnäytetyöni lähtökohtina olivat erilaiset kokemukset lähijohtamisesta monikulttuurisissa työympäristöissä sekä monimuotoistuvien työpaikkojen johtamisen ajankohtaiset kysymykset. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tietoa kulttuurisensitiivisen lähijohtamisen hyvistä käytännöistä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata esimiesten näkemyksiä monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta.</p> <p>Tutkimuksen aineisto kerättiin Suomen Monikulttuurikeskusten (SUMO) eri monikulttuurikeskuksissa esimiestyötä tekevien erilaisten henkilöiden haastatteluihin eripuolilta Suomea. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Haastattelut tehtiin pääosin puhelinhaastatteluina yhtä haastattelua lukuun ottamatta. Haastatteluita tehtiin yhteensä kuusi kappaletta. Haastateltavat edustivat sekä kunnallisia toimijoita, että yhdistyksiä. Haastateltavat tulivat kvalitatiivisen tutkimuksen hengen mukaisesti erilaisista taustoista. Vastaajina oli sekä eri sukupuolten, että erilaisten kulttuurillisten taustojen omaavia, esimiestyötä tehneitä henkilöitä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksina saatiin tietoa monikulttuurikeskusten lähijohtamisen hyvistä kulttuurisensitiivisistä käytännöistä. Hyvinä käytäntöinä koettiin mm. työntekijöiden tasa-arvoinen kuunteleva kohtaaminen, riittävän ajan varaaminen esimiestyölle sekä johtamistavan mukauttaminen työntekijöiden erilaisten tarpeiden mukaan.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella päädyttiin sellaisiin johtopäätöksiin, että kulttuurisensitiivisessä johtamisessa aloista riippumatta tulisi ottaa mallia monikulttuurikeskusten hyvistä kulttuurisensitiivisistä johtamisen käytännöistä. Lisätutkimusta kaivattaisiin siitä millaisia johtamisen käytäntöjä monikulttuurisissa työyhteisöissä toimivat työntekijät pitävät hyvinä.</p> | | |
| Avainsanat (asiasanat) | | |
| Lähijohtaminen, Monikulttuurisuus, Kulttuurisensitiivisyys. | | |
| Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet) | | |

| | | |
|--|--|--|
| Author(s) Karppi, Heikki | Type of publication Bachelor's thesis | Date 18th of August 2019 Language of publication: Finnish |
| | Number of pages 29 p. + 3 p. | Permission for web publication: x |
| Title of publication Management in multicultural work environment | | |
| Degree programme Social Services | | |
| Supervisor(s) Nisula, Leila, Vainiomäki, Vesa | | |
| Assigned by Suomen monikulttuurikeskukset (SUMO) | | |
| Abstract <p>The basis of the thesis was different experiences related to management in multicultural work environments and the questions of current interest on leading multicultural workplaces. The purpose was to produce information about good practices in culturally sensitive leadership. The aim was to describe superiors' views on leading a multicultural workplace.</p> <p>The data for the study was collected by interviewing superiors in SUMO's (Suomen Monikulttuurikeskukset) multicultural centres in different parts of Finland. The research approach was that of qualitative research. The interviews were mainly conducted by telephone, except for one interview. The total number of the interviews was six. The interviewees represented both municipal actors and NGO's. In the spirit of qualitative research, the interviewees were from different kinds of backgrounds. They represented different genders as well as different cultural backgrounds. The unifying factor was that they all worked as supervisors.</p> <p>The study generated new information about good culturally sensitive practices in leading multicultural centres. The good practices included listening to the employees on an equal footing, reserving enough time for leading and modifying the leading methods according to the employees' different needs.</p> <p>In conclusion, it could be stated that regardless of the field, the good culturally sensitive practises of management in multicultural centres should adopted generally. Further research should examine what kinds of practices the employees would prefer in multicultural workplaces.</p> | | |
| Keywords/tags (subjects) Leadership, Multiculturalism, Cultural Sensitivity. | | |
| Miscellaneous (Confidential information) | | |

Sisältö

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Johdanto..... | 4 |
| 2 | Monikulttuurisuus | 4 |
| | 2.1 Kulttuuri ja identiteetti..... | 5 |
| | 2.2 Kulttuurisensitiivisyys | 5 |
| | 2.3 Monikulttuurisuuden käsite | 6 |
| 3 | Johtaminen..... | 9 |
| | 3.1 Lähijohtaminen..... | 9 |
| | 3.2 Organisaatiokulttuuri | 10 |
| | 3.3 Monimuotoistuva työympäristö..... | 11 |
| 4 | Aiemmat tutkimukset..... | 11 |
| 5 | Opinnäytetyön toteutus | 13 |
| | 5.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset | 13 |
| | 5.2 Kvalitatiivinen tutkimus..... | 13 |
| | 5.3 Tutkimuksen kohderyhmä..... | 14 |
| | 5.4 Aineiston analysointi | 15 |
| | 5.5 Eettisyys ja luotettavuus | 17 |
| 6 | Opinnäytetyön prosessi | 18 |
| 7 | Tulokset..... | 18 |
| | 7.1 Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen hyvät käytännöt | 18 |
| | 7.2 Kulttuurisensitiivistä johtamista tukevat käytännöt | 21 |
| | 7.3 Johtamisen keskeisimmät haasteet ja ratkaisut | 23 |
| 8 | Pohdinta ja johtopäätökset..... | 25 |
| | 8.1 Johtopäätökset | 25 |
| | 8.2 Pohdinta | 26 |

Lähteet.....28
Liitteet30

1 Johdanto

Opinnäytetyöni yhtenä lähtökohtana oli oma aiempi työskentelyni monikulttuurisessa työyhteisössä ja siellä kohtaamani haasteet lähijohtamisessa. Toisenlaista ja erilaista näkökulmaa opinnäytetyölle tarjosi harjoitteluni toisessa monikulttuurisessa työyhteisössä, jossa asiat toimivat mallikkaasti ja joka oli muutenkin malliesimerkki terveestä työyhteisöstä. Mielestäni terve työyhteisö on avoin ja tukee työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista sekä kannustaa kehittymään työssä. Terveessä työyhteisössä on myös tilaa tunteille. Monikulttuurisuus on todellisuutta tämän päivän työpaikoilla. Mielestäni monikulttuuristen työyhteisön tutkiminen ja hyvien käytäntöjen kokoaminen lähijohtamisesta yhteen on tärkeää ja tukee työyhteisöjen menestystä.

Monikulttuurisuus tuo lähijohtamiseen omat haasteensa. Miten toimia kulttuurisensitiivisesti ja ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset kulttuuriset taustat ja se miten se vaikuttaa esimiestyöhön? Miten eri toimijat voivat oppia toisiltaan ja miten luoda uusia hyviä käytäntöjä lähijohtamiseen monikulttuurisessa työyhteisössä? Näihin seikkoihin tulen hakemaan vastauksia tutkimuksessani.

Opinnäytetyöni tavoitteena on kuvata monikulttuurisuuskeskuksissa työskentelevien lähiesimiesten kokemuksia kulttuurisensitiivisestä lähijohtamisesta. Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää kulttuurisensitiivisen lähijohtamisen hyviä käytäntöjä.

Tutkimus toteutetaan Suomen monikulttuurikeskuksissa (SUMO). Tutkimuksen kohteena ovat monikulttuurisuuskeskuksissa työskentelevät esimiehet.

Opinnäytetyö toteutuu kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa aineisto kerätään haastatteluiden avulla, joissa haastatellaan johtamistyötä tekeviä monikulttuurikeskusten henkilöitä.

2 Monikulttuurisuus

Määrittelen seuraavassa opinnäytetyöni teoreettisen viitekehyksen. Teen määrittelyn avaamalla ja analysoimalla tärkeimmät käsitteet. Pääkäsite opinnäytetyössäni on

lähijohtaminen ja muita, yhtä tärkeitä ja keskeisiä, käsitteitä ovat monikulttuurisuus sekä kulttuurisensitiivisyys.

2.1 Kulttuuri ja identiteetti

Geert Hofsteden mukaan kulttuurin syvin olemus on arvojen järjestelmä (System of values). Arvot ovat näkymättömiä, kunnes ne tulevat ilmeiseksi käytöksessä, mutta kulttuuri sisältää myös muita elementtejä kuten, symbolit, sankarit ja rituaalit. Näitä kolmea läpileikkaavat käytännöt, joissa ne tulevat esiin. Käytännöt ovat näkyviä kulttuurin ilmenemismuotoja ulkopuolisille, mutta niiden sisäinen merkitys on näkymättömän ja vain sisäpiirin edustajat ymmärtävät niiden todellisen sisällön. (Hofstede 2001, 9-11.)

Kulttuuri ei kuitenkaan ole sama kuin identiteetti. Identiteetti vastaa kysymykseen ”Mihin minä kuulun?” Identiteetti perustuu yhteisiin mielikuviin ja stereotyyppeihin, ja tunteet siitä linkittyvät juuri edellä mainittuihin elementteihin (symbolit, sankarit, rituaalit), mutta eivät arvoihin. Ihmiset voivat jakaa samat arvot, vaikka heidän identiteetin ilmaisu olisi erilaista. (Hofstede 2001, 10.)

Tänä päivänä vanhat identiteetit, jotka ovat ennen vakauttaneet sosiaalista todellisuutta ovat rapautumassa. Ne antavat tietä uusille identiteeteille ja sirpaloittavat modernia ihmistä, ihminen ei ole enää yhtenäinen subjekti. ”Identiteettikriisiksi” kutsuttu tila on osa suurempaa muutosprosessia modernissa yhteiskunnassa ja se horjuttaa keskeisiä rakenteita ja prosesseja, jotka ennen ovat tuoneet vakautta yksilölle sosiaalisessa maailmassa. (Hall 2002, 19.)

2.2 Kulttuurisensitiivisyys

”Kulttuurisensitiivisellä työotteella työtään tekevä on tietoinen oman kulttuurinsa vaikutuksista sekä omista arvoistaan ja olettamuksistaan ja kykenee kriittiseen itsereflektointiin. Kulttuurisensitiivisessä työskentelyssä olennaista on kunnioitus ja aito halu ymmärtää asiakkaan kulttuuria ja taustaa.” (Kaikkonen 2015, 40.)

Kulttuurisensitiivisyys tarkoittaa sitä, että tiedostetaan tosiasia, että kulttuuri vaikuttaa kaikkiin ihmisiin. Kun yksilötasolla kohtaamme toisen kulttuurisensitiivisesti tarkoittaa se sitä, että ei arvoteta kulttuurillisia eroja hyväksi tai huonoiksi ominaisuuksiksi vaan yksinkertaisesti erovaisuuksiksi kulttuurissa yksilötasolla. Kulttuurisensitiivisessä toiminnassa yksilöllä on herkkyyttä havainnoida kulttuurilliset eroavaisuudet ja hyväksyä ne kulttuurisensitiivisen ja avoimen kohtaamisen perustaksi. Kulttuurisensitiivinen henkilö pystyy luomaan hyvän vuorovaikutustilanteen ja ottaa huomioon asiakkaan kulttuurillisen taustan ja näin vähentää kohtaamiseen ja vuorovaikutukseen liittyviä haasteita. (Schubert 2007, 204; Haavikko & Bremer 2009, 36.)

Kulttuurillinen herkkyyys tarkoittaa taitoa tunnistaa kulttuurien erityispiirteitä ja reflektoida niitä suhteessa omiin arvoihin ja omaan toimintaan. Tärkeää on omien arvojen, asenteiden ja stereotyyppien tiedostaminen. (Juujärvi ym. , 267).

Kulttuurisensitiivisyys on ominaisuus, joka on ratkaiseva hyvässä vuorovaikutuksessa erilaisten kulttuuritaustojen omaavien henkilöiden kesken. Kulttuurisensitiivisyys on kompetenssi, jota hyvä ja asiantunteva ammatillinen monikulttuurisessa työympäristössä työskentelevä työntekijä omaa.

2.3 Monikulttuurisuuden käsite

Monikulttuurisuus käsitteenä tarkoittaa yhteiskuntaa, joka on moniarvoinen ja jonka sisällä on monia erilaisia kulttuureita. Kenan Malikin (2016) mukaan monikulttuurisuus on ymmärrettävissä väestöllisenä tosiasiana, jota voidaan kutsua eletyksi kokemukselliseksi moninaisuudeksi. Se ilmenee yhteiskunnassa erilaisina puhuttuina kielinä, eri uskontojen tunnustamisena, erilaisten tapojen ylläpitämisenä, erilaisina arvoina ja traditioina ja erilaisina käsityksenä hyvästä elämästä. Malikin tulkinnassa se tarkoittaa myös positiivisia asioita kuten avautumista maailmalle, vitalisuutta ja kosmopoliittisuutta. (Malik 2016, 76.)

Malikin mukaan moninaisuus itsessään ja itsestään ei ole tärkeää, vaan se on tärkeää siksi, että sen ansiosta voimme murtautua ulos kulttuurisidonnaisista lokeroistamme osallistumalla dialogiin ja väittelyyn ja koettelemalla erilaisia arvoja, uskomuksia ja

elämäntyylejä. Malikin mukaan on tullut aika lakata pelkäämästä maailman sotkuisuutta (sic!) ja alkaa nähdä se yhteiskunnallisen sitoutumisen raaka-aineeksi, yhteiskunnallisen uudistumisen tiiliksi ja laastiksi. (Malik 2016, 72-73.)

Pitkänen (2011) näkee monikulttuurisuudessa erilaisia lähestymistapoja. Se voidaan nähdä pluralistisena eli moniarvoisena, jossa sillä tarkoitetaan kulttuurillisen moninaisuuden ja arvojen erilaisuuden hyväksymistä, kuitenkin niin että kaikilta odotetaan sitoutumista joihinkin yhteisiin ”pelisääntöihin”. Moniarvoisuus voi sisältää ajatuksen erilaisuuden arvostamisesta ja yhdenvertaisuudesta missä heikosta lähtötilanteesta tulevat ja syrjinnästä kärsivät ryhmät ovat oikeutettuja tasa-arvoistavaan kohteluun. Tällä tavoin ymmärrettynä monikulttuurisuus poliittisena ohjelmana kytkeytyy vaivattomasti hyvinvointiyhteiskuntaan ja liberaaliin ajatteluperinteeseen. (Pitkänen 2011, 31.)

Pitkäsen mukaan toinen näkökulma on ns. erilaisuuden monikulttuurisuus, jossa monikulttuurisuus nähdään erilaisten kulttuurien mosaiikkina. Tässä kulttuuri nähdään sosiaalisesta ja poliittis-taloudellisesta rakenteista irrallaan olevana abstraktiona, ominaisuuksien joukkona, jossa ihmiset näyttäytyvät kytkettyinä itsestään selviin kulttuurillisiin piirteisiin ja ”perinteisiin”, eikä huomiota kiinnitetä siihen, miten ryhmää hallitsevat määräävät perinteiden sisällöksi oman eliitin korkeakulttuurin. (Pitkänen 2011, 32.)

Pitkänen jatkaa pohdintaansa, ja kertoo kuinka *kriittisen monikulttuurisuuden* näkökulma, on toisenlainen. Kulttuurillisia kokonaisuuksia ei tarkastella erillään konteksteistaan, vaan niiden nähdään muodostavan poliittisia ja sosiaalisia valtasuhteita. Tässä lähestymistavassa, kulttuuri ei ole jonkinlainen irrallinen ominaisuus, vaan ole-massaolon mielekkyyden rakennuspuita tarjoava dynaaminen ja muuttuva resurssi hieman samaan tapaan kuin Malik edellä näki monikulttuurisuuden yhteiskunnallisen sitoutumisen raaka-aineena. (Pitkänen 2011, 32.; Malik 2016, 72-73.)

Pitkänen mainitsee myös ironian, joka liittyy monikulttuurisuusprojekteihin. Niissä on yhdenvertaisuuden ja molemminpuolisen kunnioituksen nimissä kannustettu näkemään ihmiset ja kulttuurit järjestelmällisesti erilaisina kuin ne ehkä oikeasti ovat.

Tämä on synnyttänyt stereotyyppistä ajattelua, joka taasen on monikulttuurisuuden vastustajien käytössä. (Pitkänen 2011, 33.)

Oman näkökulmani mukaan Suomi on aina ollut monikulttuurinen maa, jossa on ollut eri kulttuureita, esimerkkeinä suomenruotsalaiset, saamelaiset, romanit ja tataarit sekä erilaiset maan sisäiset kulttuurilliset alueisiin sidotut kulttuurit kuten esimerkiksi Hämäläiset, Savolaiset ja Pohjalaiset. Asuessani eri puolilla Suomea, kohtaamisissa työpaikoillani ja siviilielämässäni olen saanut todistaa näiden kulttuurien välistä dialogia ja sitä, kuinka yhdessä rakennamme uutta kulttuuria ja osaamme arvostaa kulttuurien erityispiirteitä sekä myös ”iänikuisia” yhteentörmäyksiä ja väittelyitä murreeroista ja sanojen oikeellisuudesta. Tämä on osaltaan osa Pitkäsen mainitsemaa stereotyyppistä ajattelua, joka toisaalta erottaa ja lokeroi ihmisiä, mutta joka toisaalta auttaa näkemään erilaisuuden rikkautena. Kyse on viime kädessä asenteesta.

Kuten teoksessa ”Puhumalla Paras - Ratkaisuja arjen etnisiin konflikteihin” todetaan, niin usein ajatellaan, että ihmisten erilaisuus on rikkautta, mutta se ei muutu automaattisesti rikkaudeksi vaan sisältää konfliktin siemenen. *”Jotta erilaisuudesta tulisi arvokas, kaikkia hyödyntävä voimavara, tarvitaan yhteisiä ponnisteluja.”* (Ekholm ja Salmenkangas 2008, 110).

”Maahanmuuttajan integroitumisessa työyhteisöön on pitkälti samat edellytykset kuin integroitumisessa yhteiskuntaankin. Tärkeää ovat kielitaito ja kontaktit. Yhteisön olisi osattava olla kulttuurisesti sensitiivinen, maahanmuuttaja pitäisi ottaa vastaan tasavertaisena työtoverina eikä ensisijaisesti toisen kulttuurin edustajana.” (Koskinen 2016, n.d.)

Mielestäni nämä edellä mainitut asiat ovat toimivan monikulttuurillisuuden ydin sekä siviilielämässä, että myös työpaikoilla. Tässä tilassa, kun identiteetti on muutoksen kourissa ja ihmiset kehittyvät yksilöinä, voi kulttuurikin kehittyä ja sitä mukaa voidaan löytää uusia yhteisiä arvoja, joille voidaan rakentaa tulevaisuuden yhteiskuntaa ja uudenlaista työyhteisöä.

3 Johtaminen

3.1 Lähijohtaminen

Maarit Ketolan (2016) Pro Gradu tutkielmassa määritellään lähijohtajan rooli ja Ketola toteaa siinä, että lähijohtajat työnantajan edustajina vastaavat työnjohdosta ja organisoinnista. Heillä on myös vastuu työn tuloksellisuudesta sekä työntekijöiden hyvinvoinnista. Työn organisoinnissa heidän tulee olla oikeudenmukaisia ja ottaa henkilöstö huomioon osana päätöksentekoa, ja valtuuttaa heidät tekemään työtään, niin, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Esimieheltä odotetaan johdonmukaisuutta, luotettavuutta ja hänen tulisi olla esimerkillinen. Esimiehen tulee myös rakentaa positiivista ilmapiiriä ja kyetä antamaan rakentavaa palautetta. Esimiehelle tärkeitä ominaisuuksia ovat paineensietokyky, ristiriitatilanteiden hallinta sekä puheeksi ottamisen taito. (Ketola 2016, 11)

Lähijohtaminen tarkoittaa esimiestyötä sen alimmalla portaalla. Lähiesimies toimii linkkinä työn johdon ja työntekijöiden välillä. Lähijohtaminen on johtamistyötä, jota lähiesimies, usein vastaavaohjaaja tms. tekee.

Lähijohtamisen kulmakiviä ovat mm.

- Työyhteisön perustehtävän varmistaminen
- tavoitteellisen toiminnan johtaminen
- työnantajan roolin sisäistäminen
- rohkeus ja jämäkkyys omassa toiminnassa
- työyhteisön pelisääntöjen rakentamisen ja niiden noudattamisen seuranta
- työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta huolehtiminen
- työntekijöiden kannustaminen
- verkottuminen oman työyhteisön ulkopuolelle ja vastuullinen vaikuttaminen
- läsnäolo ja yhteisöllisyys, positiivisuuden johtaminen
- itsestä huolehtiminen (Mäki ym. 2014, 8-9.)

Lähijohtaminen on tärkeää työyhteisön, mutta myös työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Perko (2017) toteaa väitöskirjassaan mm. seuraavaa: ”Lähijohtaminen voi vähentää työntekijöiden riskiä masennusoireiden kehittymiseen tukemalla työntekijöiden henkilökohtaisia voimavaroja, jotka viittaavat yksilön resilienssiä (psykkistä kestävyttä) työssä edistäviin ominaisuuksiin. (Perko 2017, 13.)

Perkon väitöskirjan mukaan lähijohtamisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä on yhdenmukaista vaihtelua, joka koski sekä tutkittavien välisiä eroja, että muutoksia tutkittavien yksilöllisessä tasossa. Tutkittavat, joilla oli suotuisampi hyvinvoinnin taso, raportoivat myös suotuisampaa johtamista, ja hyvinvoinnin parantuessa tai heikentyessä myös johtamisarviot muuttuivat vastaavalla tavalla. (Perko 2017, 13.)

Lähijohtaminen sosiaalialalla on haastavaa, se on kuin puun ja kuoren välissä olemista, niin kuin Reikon, Salosen ja Uusitalon lähijohtamista käsittelevän kirjan (Puun ja kuoren välissä -Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla) nimikin antaa ymmärtää. Kirjassa käsitellään laajasti lähijohtamisen haasteita sosiaali- ja terveysalalla ja kirjan keskeisin sanoma on, että lähijohtajat ovat, muun toimintansa ohessa, keskeisiä ihmisjohtajia ja muutosagentteja. Tästä syystä he tarvitsevat vahvan substanssi osaamisen lisäksi muutosten ja ihmisten johtamiseen tarvittavia valmiuksia ja metakompetensseja ja kykyä niiden kehittämiseen. (Reikko, Salonen & Uusitalo, 2010.)

3.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on kollektiivista mielen ohjelmointia, mikä erottaa toisen organisaation edustajat toisista. (Hofstede 2001, 391.) Organisaatiokulttuuri eroaa kansallisesta kulttuurista siten, että kun kansallisissa kulttuureissa arvot eroavat toisistaan ja käytännöt ovat samankaltaisia, niin organisaatiokulttuureissa kyse on päinvastaisesta. Organisaatiokulttuureissa samankaltaistuminen tapahtuu sosialisoinnin kautta. Organisaatiokulttuureissa toimii yleensä aikuisia ihmisiä ja he oppivat käytännöt työpaikan sosiaalisissa suhteissa, kun taas (kansalliset) arvot on opittu lapsuudessa. Sana kulttuuri käyttäminen voi olla harhaanjohtavaa, jos emme erittele organisaatiokulttuuria kansallisesta kulttuurista. Organisaatiokulttuurin syvin olemus liittyy arjen käytännöissä jaettuihin yhteisiin havaintoihin. (Hofstede 2001, 393-395.)

3.3 Monimuotoistuva työympäristö

Monikulttuurisissa työpaikoissa esimiehen tulee olla erityisen herkkä havaitsemaan työyhteisön tilaa. Esimies voi istua alas työntekijän kanssa ja puhua asiat selviksi. Asioiden ymmärtämistä auttaa, jos esimies perustelee ja selittää työntekijälle suomalaista kulttuuria ja työntekoa. (Ekholm ja Salmenkangas 2008, 36.)

Työpaikoilla monikulttuurisuus näyttäytyy enemmän käytäntöjen erilaisuutena ja vähemmän arvojen erilaisuutena kuin esimerkiksi perheen parissa. (Hofstede, 2001 393-395.)

Monikulttuurisessa ympäristössä toimittaessa esimiehen tulee olla erityisen herkkä havainnoimaan erilaisia tunnelmia ja selventää käytäntöjä enemmän kuin ns. tavallisessa työpaikassa, jossa kaikki tulevat saman kulttuurin piiristä ja jakavat yhteiset arvot ja käytänteet ja joka on homogeenisempi kuin monikulttuurinen toimintaympäristö.

Monimuotoistuvassa työympäristössä on kyettävä luomaan uutta ns. kolmatta kulttuuria mistä Ngyuen puhuu YAMK opinnäytetyösään. Siinä monikulttuurisuus otetaan huomioon ja luodaan uudenlaista kulttuuria mikä mahdollistaa kulttuurien moninaisuuden työpaikoilla. (Ngyuen 2014.)

4 Aiemmat tutkimukset

Aiheeseen liittyviä Pro Gradu tutkimuksia ja opinnäytetöitä oli muutamia mm. Toikan 2008 tehty Pro Gradu ” Monikulttuurisen organisaation johtaminen esimies näkökulmasta” sekä Keskitalon Pro Gradu ”Esimiehen kompetenssit monikulttuurisen työyhteisön henkilöstöjohtamisessa: case Helsingin kaupungin liikelaitos Palmia” vuodelta 2013. Nguyenin YAMK opinnäytetyö ”Monikulttuurinen johtaminen- Kolmannen kulttuurinen kehittäminen” aiheesta on vuodelta 2014. Leena Lahti on kirjoittanut aiheesta kirjan ” Monikulttuurinen johtaminen” vuonna 2008.

Pro Gradu Tutkimuksia yhdistävä sanoma oli, että monikulttuurisuus tuo haasteita ja mahdollisuuksia työyhteisöön ja esimiestyöhön. Haasteet liittyivät viestintään ja kieli- vaikeuksiin. Toikan mukaan myös hierarkia kysymykset nousivat esille monikulttuurisessa työyhteisössä. Esimiehen persoonalliset ominaisuudet olivat myös tärkeässä roolissa henkilöstöjohtamista tehdessä. (Toikka 2008, Keskitalo 2013.)

Nguyenin opinnäytetyössä peräänkuulutettiin ns. kolmannen kulttuurin luomista monikulttuurisessa johtamisessa. (Nguyen 2014.) Joitakin artikkeleita on aiheesta myös kirjoitettu, mm. Talentia - lehdessä 4/2016 Jaana Laitisen artikkeli Vantaalla sijaitsevan Y.E.S. päiväkodin johtaja Kirsimarja Monto-Puusti kertoo, että johtajan työ vaatii avoimuuden lisäksi motivaatiota, uskoa asiaan, sinnikkyyttä, joustavuutta ja stressinsietokykyä. Perehdyttäminen vie aikaa 2-3 kertaa enemmän, mutta hän saa vastineeksi sitoutuneita työntekijöitä. Alkuvaiheen perehdytyksessä on tärkeää *”...käydä läpi työtä koskeva lainsäädäntö ja monet työelämän pelisäännöt: työturvallisuus, tasa-arvo, aikataulut, poissaolokäytännöt, esimiehen asema ja tehtävät, työntekijän oikeudet ja velvollisuudet. Monto-Puusti käy myös kaikkien tulokkaiden kanssa läpi Vantaan kaupungin arvot. Ne ovat yhteisöllisyys, kestävä kehitys ja innovatiivisuus.”* (Laitinen, 2016. n.d.)

Koskisen artikkeli samasta aiheesta, jossa todetaan mm. seuraavaa: *”Monikulttuurinen työyhteisö on usein luovempi ja parempi kriittisessä ongelman ratkaisussa.”* (Koskinen 2016, n.d.) Mielestäni juuri lähiesimiehet ovat avainasemassa siinä, miten yhteistyö työntekijöiden kesken ja työntekijöiden ja johdon välillä toimii.

Perkon väitöskirjan (Perko 2017) perusteella voidaan todeta, että arviot johtamisesta linkittyvät tiivisti johtamisen tapaan ja työpaikan ilmapiiriin, josta lähijohtajilla on olemassa vetovastuu. Tässäkin mielessä lähijohtaminen on avain asemassa luodessa hyvää työilmapiiriä hyvien käytäntöjen kautta. (Perko 2017, 13.)

Nämä periaatteet voivat olla universaaleja ja päteä myös monikulttuurisissa työyhteisöissä, siksi mielestäni tarkempaa tutkimusta aiheesta tarvitaan. Pahimmassa tapauksessa kulttuurisensitiivisyys puuttuu ja asiat työpaikoilla kriisiytyvät ja avoin ja piilossa oleva rasismi lisääntyy niin työpaikoilla kuin koko yhteiskunnassa.

5 Opinnäytetyön toteutus

Seuraavassa avaan opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteen sekä määrittelen tutkimuskysymykset. Avaan myös tutkimuksen toteuttamisen periaatteita ja tapoja sekä esittelen kohderyhmän. Esittelen myös käytetyt menetelmät sekä sen, miten aineisto analysoitiin. Lopuksi pohdin myös tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

5.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tietoa kulttuurisensitiivisen lähijohtamisen hyvistä käytännöistä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata esimiesten näkemyksiä monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta.

Tutkimustavoite jakaantui seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Millaisia hyviä käytäntöjä työyhteisön esimiehet nostavat esille monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa?
- 2) Millaiset johtamisen käytännöt tukevat esimiesten mukaan kulttuurisensitiivistä johtamista?
- 3) Millaisia kokemuksia esimiehet nostavat esille selviytymisessään lähijohtamisen haasteista?

5.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimukseni oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Siinä haettiin vastauksia kysymyksiin, miten ja millä tavoin jne. Tutkimukseni ja sen analyysi oli teoriasidonnainen tutkimus, joka ratkoi aineistolähtöisen analyysin ongelmia. *”Teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa voidaan ajatella olevan teoriasidonnaisen tutkimuksen, jossa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Tällöin aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta. Tutkija voi myös tehdä huomioita empirian vastaamattomuudesta aiempiin tutkimuksiin. (Eskola 2001a.) Teoriasidonnaista lähestymistapaa aineistoon voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99).*

Menetelmänä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelun struktuuri muodostui käytettävän teorian pohjalta. Haastattelussa kysyttiin asioita, jotka liittyivät keskeisiin käsitteisiin. Kyselytutkimuksen etuna oli se, että vastaaja voi itse valita sopivan ajankohdan vastaamiselle eikä tutkija tarvinnut olla välittömässä kontaktissa vastaajan kanssa. Puolistrukturoidun teemahaastattelun valitsin syystä, että sillä sai lisäsyvyyttä tutkittavaan aineistoon ja voin esittää haastateltaville tarkentavia kysymyksiä asioista, jotka mahdollisesti nousivat esiin kyselytutkimusaineistosta. Tavoitteena oli käyttää induktiivista analyysiä, jossa tarkoituksena ei ollut hypoteesien testaaminen vaan aineiston moninainen ja yksityiskohtainen tarkastelu, kuten Hirsijärvi asian ilmaisee. (Hirsijärvi ym. 2007, 155).

Tutkittava joukko valitaan tarkoituksen mukaisesti, ei satunnaisesti, jotta käytetty menetelmä tulisi oikeuksiinsa. Tutkija myös luottaa enemmän omiin havaintoihinsa, kuin suoraan saatuihin vastauksiin. Suositetaan metodeja, joissa tutkittavien ”ääni” pääsee esille. (Hirsijärvi ym. 2006, 155.)

5.3 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimus toteutettiin Suomen monikulttuurikeskuksissa (SUMO). Tutkimuksen kohteena olivat monikulttuurisuuskeskuksissa työskentelevät esimiehet. Tutkimuksen kohteena olivat työyhteisöjen esimiehet. Kohderyhmänä olivat monikulttuurikeskuksissa lähijohtamista tekevät henkilöt.

Tutkimukseni sisälsi haastattelututkimuksen, joka suoritettiin monikulttuurikeskuksille ja jolla tutkittiin keskusten monikulttuurista luonnetta. Vastaajiksi pyydettiin esimiestyötä tekeviä henkilöitä. Haastateltavat olivat monikulttuurikeskusten johdossa olevia henkilöitä. (Haastattelun kirje liitteenä; liite1.)

Puhelinhaastattelua tehtäessä oli laadittava hyvä ja asiallinen kirje ja soitettava etukäteen ja sovittava ajankohta haastatteluille, mikäli ei tavata haastateltavaa. Näin haastateltava voi esittää tutkimusta koskevia kysymyksiä ja ottaa selvää haastattelijan luotettavuudesta. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 64.)

Haastattelut suoritettiin puhelinhaastatteluina. Haastatteluista oli etukäteen sovittu ja lähetty sähköpostilla kysely mahdollisille haastateltaville. Ennen haastattelua oli haastateltaville toimitettu haastattelun kysymykset. (Liite2). Puhelinhaastattelun etuina voitiin pitää sitä, että matkustamisesta ei aiheutunut kustannuksia ja haastateltavat voivat näin olla laajemmalla maantieteelliseltä alueelta.

5.4 Aineiston analysointi

Aineiston analyysiin käytettiin sisällön analyysiä haastattelujen purkamiseksi. Aineisto analysoitiin niin, että aineistoa havainnoitiin ja analysoitiin systemaattisesti ja etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kun aineisto saavutti saturaatiopisteen ja alkoi toistamaan itseään, voitiin analysointi lopettaa ja katsoa tutkimusaineisto käsitellyksi ja tulosten olevan päteviä.

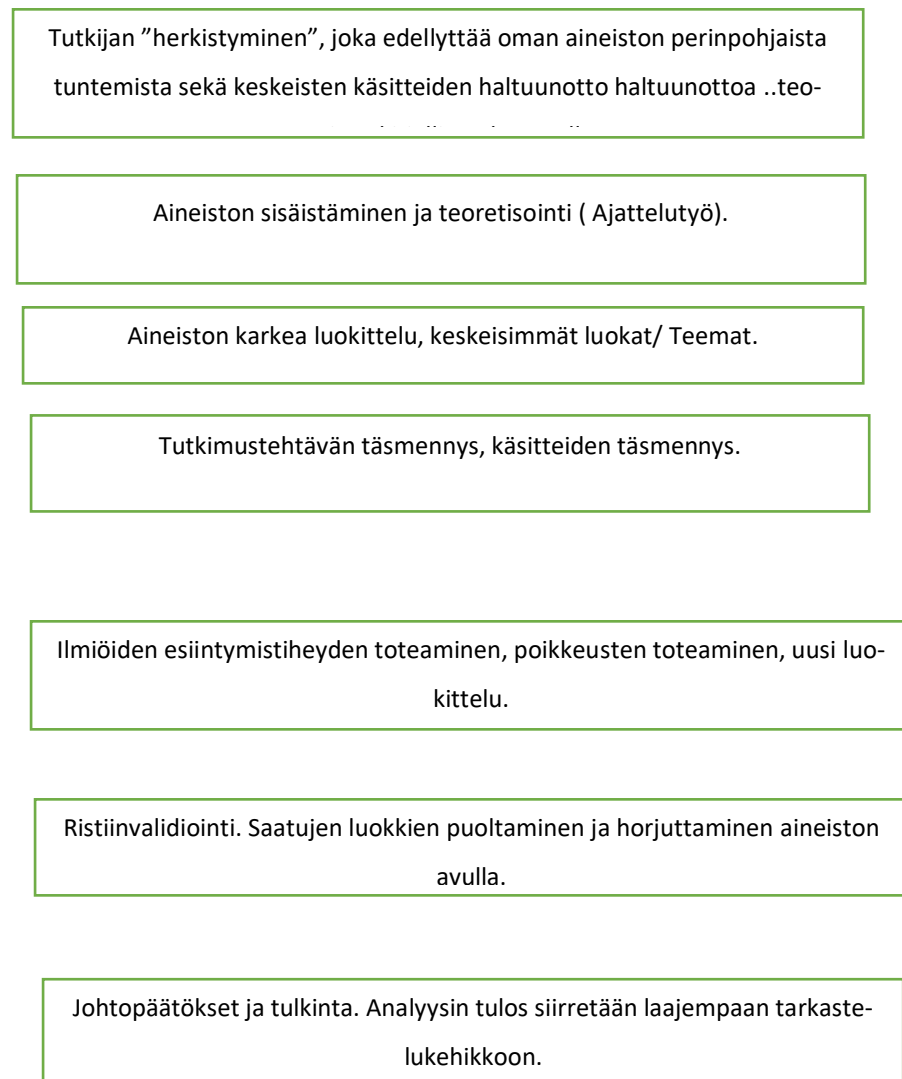
Aineistoa analysoitiin pitkän matkan ja jo tutkimuksen aikana. Aineiston käsittely ja analysointi aloitettiin mahdollisimman pian keruun ja kenttävaiheen jälkeen, aivan kuten Tutki ja Kirjoita opuksessa neuvotaan. (Hirsijärvi ym. 2006, 211.)

Lähestymistapana analyysivaiheessa oli aineiston ymmärtäminen, jolloin käytettiin kvalitatiivista analyysiä ja tehtiin päätelmiä. (Hirsijärvi ym. 2006, 212.)

Aineiston analysoinnin jälkeen aineistosta pyrittiin löytämään abstrahoimalla jonkinlaiset päälinjat ja päätelmät, joita voitiin pitää tutkimuksen tuloksina. Tämä oli tärkeä vaihe, joka Hirsijärven mukaan jää usein opinnäytetöissä tekemättä. (Hirsijärvi ym. 2006, 214.)

Aineiston analyysissä yhdistyy analyysi ja synteesi: Aineisto hajotetaan osiin käsitteiden mukaan ja kootaan myöhemmin tieteellisiksi johtopäätöksiksi. Tätä kutsutaan abstrahoinniksi, sen avulla tutkimusaineisto järjestetään niin, että johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista ja siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. (Metsämuuronen 2006, 121-122.)

Analyysi tehtiin ns. sisällön analyysin keinoin, josta Jari Metsämuuronen (2006, 124) on luonut seuraava kaavion Syrjäläisen (1994, 90) mukaan:



Kuvio 1: Sisällön analyysi. Syrjäläinen (1994, 90)

Sisällön analyysi tehtiin oheista kaavioita noudattaen. Menetelminä oli litterointi ja teemoittelu. Tarkoitus oli luoda visuaalinen kokonaisuus. Sen etuna oli se, että on helpompi hahmottaa visuaalisesti suurempia kokonaisuuksia ja sen eri osia yhtä aikaa. Se myös nosti esiin oleelliset ja epäoleelliset seikat ja selkiytti osien välisiä suhteita. (Metsämuuronen 2006, 125.)

Aineiston keruuvaiheessa tehtiin kuusi haastattelua, jotka kestivät 20 – 60 minuuttia. Aineisto litteroitiin haastattelujen jälkeen. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 39 sivua. Litteroinnin jälkeen aineisto järjestettiin tutkimuskysymysten mukaan ja vas-

taukset pelkistettiin. Tämän jälkeen vastauksista muodostettiin teemoja. Pelkistettyjen vastausten ja teemojen pohjalta kirjoitettiin opinnäytetyön tulokset. Tekemästani aineiston analyysistä ja sen kulusta on oma liitteensä; (Liite 3.)

5.5 Eettisyys ja luotettavuus

Koko opinnäytetyöprosessissa noudatettiin alalla olevia eettisiä ohjeita ja käytäntöjä.

”Sosiaalialan työntekijän tulee kunnioittaa ja edistää asiakkaan ihmisoikeuksia.”

(Arki, Arvot ja Etiikka -sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. n.d.)

Tutkimuksessa noudatettiin myös Tutkimuseettisen neuvottelukunnan humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettisiä periaatteita.

Näissä mainittiin spesifisti tutkittavan itsemääräämisoikeudesta, tutkittavan vahingoittamisen välttämisestä sekä yksityisyydestä ja tietosuojasta. (Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi. n.d.)

Tutkimus oli luottamuksellinen. Aineiston keräämiseen hankittiin tarvittavat luvat ja suostumukset ja aineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti eivätkä sivulliset päässeet käsiksi aineistoon tutkimusvaiheessa eivätkä sen jälkeen. Henkilöitä ei mainittu nimeltä ja kyselyaineistoa ei voitu yhdistää yksittäisiin henkilöihin. Mikäli ei ollut tarpeellista ja asianmukaista säilyttää esimerkiksi kyselyaineistoa se tuhoitiin opinnäytetyöprosessin päätyttyä. Tutkimus aineistoa voidaan pitää luotettavana, kun se on riittävän laaja ja tutkimuksen tuloksissa todetaan tutkimuksen koskevan vain tutkittua ryhmää ja joukkoa. (Hirsijärvi ym. 2007, 217-218.)

Tutkimuksen kohteena oli kuusi erilaista monikulttuurisuuskeskusta eri puolelta Suomea, joten sitä voitiin pitää kattavana, kun kyseessä oli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen haastateltavat olivat sekä miehiä, että naisia, eri ikäisiä sekä kantasuomalaisia, että myös maahanmuuttajataustaisia. Taustaorganisaatiot olivat sekä yhdistyksiä, että kunnallisia toimijoita. Laadullisessa mielessä tämä oli varsin kattava otos.

6 Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyöni aikataulu oli seuraavanlainen. Ensimmäiset hahmotelmat opinnäytetyöstäni tein keväällä 2018. Alkukesästä 2018 otin yhteyden Suomen monikulttuuri-keskuksiin ja kysyin mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyöni heille. Tutkimussuunnitelman tekemisen aloitin syksyllä 2018 ja joulukuussa 2018 sain valmiiksi tutkimussuunnitelman. Varsinainen haastattelututkimus toteutettiin huhti-toukokuussa 2019. Aineiston analysointi tapahtui, kun aineisto on koossa eli kesällä 2019. Varsinainen kirjoitustyö ajoittui kesään 2019. Opinnäytetyötä myös kirjoitettiin soveltuvin osin jo tutkimuksen aikana. Opinnäytetyön oli tarkoitus valmistua kesällä 2019, ja opinnäytetyön julkistamisen tapahtua syksyllä 2019.

7 Tulokset

7.1 Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen hyvät käytännöt

Hyviä käytäntöjä ja niiden taustalla olevia arvoja monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa nousi esille useita. Yleisesti ottaen vastaajat pitivät useita hyviä johtamiskäytäntöjä yleispätevinä eli ne pätevät heidän mielestään muissakin kuin monikulttuurisissa työympäristöissä. Tärkeimmäksi nousivat tasa-arvoinen kohtelu tai tasapuolisuus, jonka nimesivät kaikki kuusi haastateltua. Tärkeänä nähtiin se, että ei annettu erityiskohtelua eli työpaikalla kaikilla oli samat säännöt:

”... joskus sekotetaan näitä, että sä otat ihmisen yksilönä ja niinku kaikki ominaisuudet huomioon, sehän sit voidaan sekottaa siihen että, mikä on hyvä tapa käyttäytyä työpaikalla ja monesti ehkä niinku, kun on eri kulttuuritaustoja, jossa siis saatetaan- taikka siis itse työntekijä saattaa viitata siihen, että- A koska minä olen X maasta minä käyttäydyn näin. Mutta meillä on yhteisesti sovittuja työtapoja, niistä pitää pitää kiinni, niin silloin emme enää puhu kulttuurisensitiivisyydestä, sillon on jotain muuta, et kuitenki rajat on suunnilleen samat kaikilla ja säännöt samat kaikilla, et sekin on aina silleen tärkeä aina tuoda esille” (H5)

Arvot saivat olla erilaisia, mutta käytännön toiminta tuli olla linjassa tavoitteiden kanssa. Arvojen erilaisuus koettiin positiivisena asiana:

*”...oon sitä mieltä toisaalta , että arvoista, että tota ne on rikkaus, että ollaan erilaisia ja arvotkin voi olla erilasia elikkä sen oon huomannu, että mitä enemmän tuolla henkilöstö on keskenään esimerkiksi kahvihuo-
neessa keskustelevat eri asioista niin sen enemmän he ymmärtävät toi-
siaan ja ja tavallaan tulee se, kun tieto lisääntyy niin ymmärrys lisää-
ntyy hyväksyntä sitä kautta kanssa , hyväksytään eri erilaiset ihmiset ja
erilaiset arvot ja ajatukset, mutta se työ sinänsä se työ mitä he tekevät
se pitää pystyä tekemään oli sulla mitkä arvot tahansa.”(H1)*

Johtamisen selkeys ja johdonmukaisuus nähtiin tärkeänä: ohjeistus tuli olla selkeää ja tavoitteet tuli perustella hyvin. Kulttuurisensitiivisyys ja kulttuurien tunteminen nähtiin hyväksi asiaksi.

Eräs tärkeä käytäntö, joka nousi esille kaikissa vastauksissa, oli myös riittävän ajan antaminen ja sen hyväksyminen, että kommunikointi saattaa viedä paljon aikaa ennen kuin asiat tulevat ymmärretyksi. Joissakin vastauksissa kävi myös ilmi, että tuli taata, että annettu viesti oli ymmärretty:

” Ja se tavallaan se niinku se et se ymmärretään, kun ymmärretään se asia, sen selvittäminen. Se ei oo aina. Mä oon kuullu ku ihmiset sanoo: on se kerrottu, on se kerrottu mut sit se, että onko se ymmärretty.” (H2)

Hyvänä käytäntönä pidettiin haastattelujen mukaan sitä, että erilaisista kulttuuris-
taustaisista tuleville mahdollistettiin osallistuminen yhteisiin palavereihin:

”sitten esimerkiksi, vaikka kokouksissa aina meillä on ne hiljaisimmat ja ne puheliaimmat niin ni itellä on tosi tärkeä ku ite vetää kokouksia taata, että jokaisella on puheenvuoro, että tulee kuulluksi. Ehkä se täs

sanoisin niinku, jos on vaikka taustaltaan niin niin nimenomaan eri kulttuuritaustasta tulevilla, joskus voi olla, että vaikka suomen kieli tai mikä siinä työyhteisössä käytetty yhteinen kieli niin niin saattaa kokea, että minun kieli ei ole yhtä hyvä kuin vieressä olevan kaverin, niin saattaa just lähteä siihen, et en mä sit puhu. Niin niin tosi tärkeä et esimies niinku sit kaivaa sitä ja et se on must hirveen tärkeä”(H5)

Hyvänä käytäntönä nähtiin myös yksilöllisen johtamissuhteen luominen. Yli puolessa vastauksista tuli ilmi erilaiset valtaetäisyys suhteet tai se, että monikulttuurinen työntekijä oli tottunut erilaiseen johtamistapaan. Saattoi olla, että alkuvaiheessa piti antaa selkeämpiä käskyjä ja olla autoritäärisempi johtamistapa. (Vastauksista 4/6). Tavoitteena kuitenkin oli opettaa suomalaista johtamiskulttuuria ja pyrkiä demokratiiaan. Johtamistyylin sovittaminen aiheutti haasteita joillekin vastaajille:

” Mul on aika aika niinkun selvä sen demokraattisen johtamistavan systeemi, että miten sen pitäis toimia, ja sit kun joutuutkin astumaakin siitä ulos, saadaksean homman toimimaan niin tota se on itelle aina sellanen vähän konfliktitilanne, että kuinka kauas ulos mä uskallan astua siitä, että toiset työkaverit ymmärtää, että edelleen se perusdemokraattinen johtamistapa on se mikä täällä vallitsee.” (H6)

Toinen haastateltava ilmaisi asian käytännön läheisemmin näin:

”Eli minä pitää olla joustava sen takia, että minä tiedän, että tää työntekijä, jos minä en ole vahva johtaja se ei toimi. Se toimii vain kun minä olen siellä niinkun ” WÄÄAAA!!!” ja sitten autori...enemmän niinkun autoritäärinen ja se minulle on vaikea ja on tosi vaikea minulle ja, mutta tiedän, että loppu lopuksi näin se toimii, sitten minun pitää siihen vähän niinkun sitoutua, että se on näin ja ehkä joku päivä hän ymmärtää ja oppii että voi olla eri tavalla (nauraa)” (H2)

Kulttuurisensitiivisyys koettiin tärkeänä ja siihen viittasi myös toinen tutkimuskysymys. Sitä ja saatuja vastauksia käsitellään tarkemmin seuraavassa.

7.2 Kulttuurisensitiivistä johtamista tukevat käytännöt

Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, millaiset käytännöt tukivat nimenomaan kulttuurisensitiivistä johtamista. Tärkeänä nähtiin läsnäolo ja joustaminen. Kuuntelu- ja kommunikointitaidot koettiin tärkeinä. Joustoja annettiin työajoissa etenkin Ramadanin aikaan. Useassa paikassa mahdollistettiin rukoileminen ja sille oli varattu oma tilansa. Tärkeänä koettiin taito ja herkkyys ottaa asiat puheeksi. Puheeksi ottamisessa tuli pyrkiä hienovaraisuuteen ja avoimuuteen.

”Et se on niinku vähän semmosta tunnustelua ja ne aika henkilökohtasiakin asioita ja, että näin, että se on myös sitä monikulttuurisen työn osaamista, että kans voi vähän sillai niinkun tunnustella, että ei laiteta ihmisiä tiettyyn boksiin... mut sitten ymmärretään, että tää ihminen saattas olla vaikka sellanen, että sillä kuuluu, vaikka ne päivittäiset rukoilut, että jos ne ei tuo sitä ite esille, niin vois vaikka vaivihkaa kysästä että tarvitko..., koska näin on esimerkiks käyny.” (H4)

Tärkeänä nähtiin mielipiteiden, työn ja osaamisen arvostus. Kunnioittava kohtaaminen ja sen opetteleminen oli myös tärkeä asia, joka nousi esille kaikissa haastattelussa. Yksilöllinen kohtaaminen, työntekijöiden kohtelu yksilöinä ja olettamusten välttäminen nähtiin merkittäväksi asiaksi:

” no jälleen kerran mä toistan itteeni, tää yksilön kohtaaminen, mut sit stereotyyppit pois, että ei saa olettaa, että se on niinku myös hyvin tärkeä, että pitää jollain tavalla kumminki olla tosi valmis niin niin oppimaan ja pyrkiä ymmärtämään niinku eri kultturieroja. Mut jälleen kerran se pesäeron tekemine et mikä on yhteisesti hyväksytty toimintamalleina, mutta erityisesti se, että älä oleta mitään niin se on vähän niinku sääntö mikä itellä on, että jos ihminen käyttäytyy jollain tavalla mikä ei ittelle ehkä ois ominaista -ja jälleen kerran tääki pätee itseasiassa ihan kehen vaan-, niin ei lähde samantien olettamaan että A koska henkilö tulee niinku tietystä kulttuuritaustasta niin sen takia hän näin käyttäytyy ja

se välttämättä ole näin että tämmöen niinku kategorisointi pitäis ottaa pois... Mikä ei oo aina helppoa.” (H5)

Myös erilaisten ruokavalioiden huomioiminen koettiin tärkeäksi joissakin vastauksissa (2/6). Eräässä paikassa asia oli ratkaistu siirtymällä vegaaniseen ruokavalioon:

”...tuli mieleen ekaksi vegaaninen ruokailu. Sen takia, ku ihmisillä on erilaisia paastoaikoja ja erilaisia paastosääntöjä niin tota, on helpompi mennä, vegaaninen sopii suunnilleen kaikille.

Haastattelija: Mä oo ite pohtinut tota myös niinku omassa päässäni...

H6: me ollaan niinkun käytännöllisesti yhdistetty ihan pieni käytännön ympäristö, joskus vähän isompi niinku ympäristö, mikä se on ”twisti”, et joudutaan taituroimaan erilaisten ruokavalioiden, myös siis niin ku kulttuurillisesti tai uskonnollisesti määräytyvien ruokavalioiden kanssa ja siirrytty leipää ja hummusta linjalle. ” (H6)

Tärkeitä huomioitavia asioita kulttuurisensitiivisessä johtamisessa olivat myös kulttuurisidonnaisuuden tunnistaminen, kyky kestää oman kokemusmaailman ylittävät ristiriidat sekä omien arvojen pohdinta ja niistä kiinni pitäminen vs. vallalla oleva maahanmuuttopolitiikka.

Yksilöllinen johtamissuhde nähtiin myös kulttuurisensitiivisyyttä tukevana käytäntönä:

”mä haluaisin luoda sellasen tunteen, että jokaisella työntekijällä ois sellanen ja he sais äänensä kuuluvaksi, et millä tavalla he haluavat tulla johdetuiksi, et sekään ei oo mikään massa.. et mä , työyhteisöä ei johdeta yhdellä tietyllä tavalla vaan” (H4)

Suomalaisen työelämän pelisääntöjen opettamien oli tärkeää myös niin, että kerrottiin työntekijöille heidän oikeuksistaan esimerkiksi lomiin ja sairauspoissaoloihin.

7.3 Johtamisen keskeisimmät haasteet ja ratkaisut

Keskeisimmät haasteet ja konfliktit liittyivät pääosin kommunikointiin. Usein oli kyse kielellisestä väärinymmärtämisestä tai muusta kommunikoinnissa tapahtuneesta ongelmasta. Myös erilaiset tavat viestiä saattoivat aiheuttaa hankaluuksia:

”mulle tuli mieleen tää mikä on ollu monien kanssa, että se oikea asia, varsinkin kun somalien kanssa on työskennellyt niin, niin se oikea asia on se mikä sanotaan. Kun taas ite niinku työkulttuuri, että se oikea asia on se, joka tulee sähköpostilla... siis tää kirjallisen ja suullisen viestinnän suhde, sitä joutuu käymään aika paljonkin läpi ”(H6)

Kahdessa haastattelussa nousi esille rasismi /ja tai epäluulot. Yleisesti ottaen kuitenkin suurimmat haasteet olivat kommunikoinnin aiheuttamissa asioissa. Palaverikäyttäytymisessä oli myös haasteita:

”esim. palaverikäyttäytyminen, että siellä voidaan niinku ruveta suomalaisessa mittakaavassa ihan huutamaan ja riehumaan ja lähtemään kesken pois koko palaverin, niin sitä minä en henkilökohtaisesti hyväksy ja olen antanut huomautuksia ja varoituksiaki ni, että suomalaisessa kokouskäytännöissä niin tota toimitaan fiksusti, kuunnellaan ja ja tota sanotaan selkeesti omat mielipiteet mutta ei niinku hermostuta, sillä tavalla niinku parhaiten näkyy meillä. Palaverikäytännöissä siellä se näkyy eniten.” (H1)

Kuten edellisestä vastauksesta ilmeni, myös muissakin vastauksissa koettiin tärkeäksi suomalaisten (palaveri) käytäntöjen ja työpaikka käyttäytymisen opettaminen. Ainoastaan yksi vastaus poikkesi. Helsingissä ei ollut isompia ongelmia työpaikkakäyttäytymisessä, sillä työntekijät olivat olleet pitkään suomalaisessa työelämässä.

Vastausten mukaan haasteista ja konflikteista selvittiin parhaiten keskustelun avulla. Ryhmäkeskustelut koettiin hyvinä käytäntöinä. Asiat käsiteltiin yhteisön tai tiimin kesken. Jos oli tarvetta, otettiin henkilö kahdenkeskiseen keskusteluun tarvittaessa tai asiat käsiteltiin konfliktin osapuolien kesken, mutta myös yhteisössä:

”No tietenki, riippuen siitä... sekä että, et et kyl se pitää myös ryhmässä käydä läpi. Esimerkis meillä on tossa nyt on niinku eri kulttuurisista taustoista tulleita ihmisii niin kyl se joskus, joskus näkee sen, että tiettyjen kansallisuuks.. eri ryhmien välillä on niin ku selkeetä selkeetä tota mmm -ääh , no tota rasismia varmaan hyvin pitkälle ja epäluulosuutta ja tota... kyl sen täytyy sit koko yhteisön ymmärtää se, että tätä tämmösiä tota, et tämmönen ei oo sallittua toi, et noin ei saa toimia. Jos on kaks ihmistä, niin heiän kans ja sitten toisten kaa, koska kyllä se näkyy koko siinä yhteisössä kuitenkin.” (H3)

Yleisesti ottaen monikulttuuri keskuksissa vallitsi tietynlainen, urheilutermein sanottuna ”tahtotila” asioiden hoitumisen suhteen:

”Mut tota aika vähillä konflikteilla on selvitty ja se on, ehkä se, että monikulttuurikeskuksessa on niinku on se perustehtävä on tulla toimeen monien eri kulttuurien kanssa, niin se on niinku työn arjessa itestään selvää, että tätä pitää sovittaa, pitää hetki miettiä, että miten tää homma homma menee, kun ihmiset on kotoisin hirveen eripuolilta maailmaa.” (H6)

Yhden haasteen kulttuurisensitiiviselle johtamiselle asetti yhteistyökumppaneiden ohjeistukset ja arvot:

”Sitten semmonen, että taito puollustaa näitä monikulttuurisia, monesta kulttuurista tulevia työntekijöitä ja heidän tekemisen tapoja ulospäin. Et se on myös aika tärkeää saada, myös laajemmalla työyhteisöltä, yhteistyökumppaneilta ja silleen ymmärtämystä sille, että me ei tehdä kaikki samalla lailla. Me ei pidä arvostella kaikkia samoista lähtökohdista.” (H6)

Avoin ja rehellinen palaute oli tärkeässä roolissa konfliktien ratkaisussa, sekä myös tulkin käyttö tarvittaessa. Myös taito ennakoida mahdollisia konflikteja koettiin tärkeänä useassa vastauksessa (4/6). Konflikteja pyrittiin välttämään etukäteissuunnittelun ja tiedottamisen ja etukäteiskeskustelujen avulla.

8 Pohdinta ja johtopäätökset

Seuraavassa pohdin syvemmin opinnäytetyön tuloksia ja arvioin prosessia sekä esitän kehittämisehdotuksia.

8.1 Johtopäätökset

Tutkimani paikat olivat monikulttuurikeskuksia. Ne sijaitsevat mielenkiintoisella alueella kulttuuri- ja sosiaalialan kosketuspinnolla. Toimintaa ohjasi mielestäni kulttuurialalta tuttu ennakkoluulottomuus ja luovuus sekä avoimuus uusille ideoille. Sosiaalialalta oli mielestäni otettu vastuullinen ja osallistava toimintamalli. Tutkimukseni teoria pohjasi sekä sosiaalialan johtamisteoriaan, että erilaisiin tapoihin käsittää kulttuuria ja monikulttuurisuutta.

Tutkimukseni perusteella olisi syytä tulevaisuudessa tutkia, miten kulttuurisensitiivinen johtaminen toteutuu työntekijöiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa keskityttiin vain esimiesnäkökulmaan. Tällaista tutkimusta tehdessä tulisi kiinnittää suurta huomiota tutkimusmenetelmiin, sillä haasteena on, että vastaajat antavat mielellään ns. oikeita vastauksia omien todellisten kokemustensa sijaan.

Opinnäytetyöni tulosten perusteella voidaan sanoa, että monikulttuurisessa johtamisessa -alasta riippumatta - olisi toivottavaa ottaa oppia monikulttuurikeskuksista, sillä niissä toiminta on kulttuurista ja sosiaalista toimintaa ja siellä ollaan ikään kuin näköalapaikalla siinä miten eri kulttuuritaustan omaavat työntekijät (ja esimiehetkin) voivat toimia yhdessä tehokkaasti rakentamalla moniarvoista, mutta samalla tasa-arvoista ja oikeuden mukaista yhteiskuntaa.

8.2 Pohdinta

Monikulttuurisen työn johtaminen oli haastavaa, mutta myös antoisaa. Erilaisten kulttuurien yhteen sovittaminen oli työlästä ja stressaavaakin. Mutta, kun monia erilaisia näkökulmia on runsaasti, lisääntyvät myös ratkaisumallit. Työ kuitenkin vaatii tietynlaista asennetta. Selkeät päämäärät ja tavoitteet oli luotava yhdessä avoimessa vuorovaikutuksessa.

Aika ja sen antaminen, läsnäolo ja ihmisten kunnioittava kohtaaminen nousivat esille monessakin eri kohdissa aineistoa. Esimiesten tuli ohjata demokraattiseen ja työntekijää arvostavaan työkuulttuuriin ja pois autoritäärisyydestä ja se aiheutti useasti haasteita, kuten tuloksissakin mainittiin. Aineistosta myös nousi esiin se, että usealle monikulttuuriselle ihmiselle työpaikan ja esimiehen merkitys on hyvin merkittävä. Työn organisoinnin lisäksi esimiesten tehtävänä oli usein myös selventää suomalaista työkuulttuuria ja työtapoja. Työntekijän oikeudet saattoivat olla vieraita. Työntekijöiden riistäminen olisi ollut helppoa. Onneksi näin ei kuitenkaan toimittu.

Tärkeänä asiana ja hyvänä käytäntönä näin sen, että kuinka merkitsevää oli hyvä kommunikaatio ja sen varmistaminen. Sille kannatti varata aikaa ja myös ymmärtämystä. Ihmisten äänen esille saamiseen kannattaa uhrata aikaa ja kaiken taustalla on oltava tasapuolinen ja -arvoinen kunnioittava kohtaaminen ja avoimuus. Myös yhteisöllisyys ja osallisuus nousivat aineistosta tärkeänä esille. Yhdessä tekeminen, yhdessä keskustelu sekä ratkaisujen pohtiminen yhdessä, kohti yhteistä yhdessä luotua selkeää päämäärää. Tiivistettynä: yhteisöllisyys, yksilölliset ratkaisut, hyvä kommunikaatio ja selkeät yhdessä luodut päämäärät, siinä ovat hyvät käytännöt kulttuurisensitiiviseen johtamiseen monikulttuurisessa työympäristössä.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin ja koottiin hyviä käytäntöjä kulttuurisensitiiviseen johtamiseen monikulttuurisessa työympäristössä. Jollei niitä huomioida ja oteta käytäntöön, on opinnäytetyöni lähes merkityksetön.

Toiveeni on, että tutkimukseni osaltaan edistää yhteiskuntarauhaa ja moniarvoisuuden ymmärtämisen lisääntymistä sekä sosiaalialalla että laajemmin yhteiskunnassa. Toivon myös, että tämä tutkimus osaltaan kuroo umpeen sitä kuilua, mitä viime vuosina käyty julkinen (poliittinen) keskustelu maahanmuutosta on aiheuttanut ihmisten

välille Suomessa. Kuten tutkimukseni osaltaan osoittaa, monikulttuurisuus ei ole uhka vaan mahdollisuus. Yhteiset pelisäännöt tulee olla työpaikoilla ja yhteiskunnassa, mutta erilaiset arvot ja tavat voivat toimia rinnakkain ja yhdessä ja rikastuttaa maailmaamme. Näen, että tehtävämme on vastustaa rakenteellista väkivaltaa, joka johtaa yhteiskunnan polarisoitumiseen. Sitä voimme tehdä toimimalla yhdessä hyvien käytäntöjen mukaan.

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. (Toim.). 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – Näkökulmia tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS- Kustannus.
- Ekholm, E. & Salmenkangas, M. 2008. Puhumalla paras- Ratkaisuja arjen etnisiin konflikteihin. Vaasa: Sisäasiainministeriö.
- Juujärvi, S., Myyry, L. & Pessa, K. 2007. Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Helsinki: Tammi
- Haavikko, A. & Bremer, L. 2009. Ulkoisesti erilaisia sisäisesti samanlaisia – Opas mielenterveystyöhön yli kulttuurirajojen. Helsinki: SP-Paino.
- Hall, S. 2002. Identiteetti. Tampere: Tammer - Paino Oy.
- Heikkinen, A. (Toim.). 2017. Arki, Arvot ja Etiikka -sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry – Fackorganisationen för högutbildade inom socialbranschen Talentia rf. (Viitattu 30.6.2019) http://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/docs/Talentia_Etiikka-opas_2017.pdf
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu- Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki : Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara. 2007. Tutki ja kirjoita. 7.p. Helsinki: Tammi.
- Hofstede, G. . 2001. Cultures consequences. London: Sage publications Inc.
- Kaikkonen, T. 2015. Kulttuurisensitiivinen mielenterveystyö: Narratiivinen kirjallisuuskatsaus kulttuurisensitiivisen työotteen kompetensseihin. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. (Viitattu 20.11.2018) http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/102364/Titta.Kaikkonen_Opinnaytetyo_Kulttuurisensitiivinenmielenterveystyo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kenan, M. . 2016. Monikulttuurisuus. Tallinna: Eurooppalaisen filosofian seura ry / niin & näin.
- Keskitalo, J. 2013. Esimiehen kompetenssit monikulttuurisen työyhteisön henkilöstöjohtamisessa : case Helsingin kaupungin liikelaitos Palmia. Pro Gradu -tutkielma. Lapin Yliopisto. (Viitattu 18.7.2019.) <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-2013111111316>
- Ketola, M. 2016. Lähijohtaja arkijohtajana-Lähijohtajien kokemuksia lähijohtamisesta ja sen muutoksista. Pro Gradu – tutkielma Vaasa: Vaasan yliopisto- Filosofinen tiedekunta. (Viitattu 20.11.2018) <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&ved=2ahUKewjRpt7RtI3fAhWKposKHaPOC0sQFjAGegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fwww.tritonia.fi%2Fdownload%2Fgradu%2F6935&usq=AOvVaw0i5Kz3wuiMd7C4KflGRqrH>

Koskinen, A. Monikulttuurinen työyhteisö on luovempi. Akavalainen- Verkkolehti. (Viitattu 20.11.2018.) https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/tyoelamassa/arkisto_2016/monikulttuurinen_tyoyhteiso_on_luovempi

Laitinen, J. Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen. Talentia-lehti. 4.6.2016. (Viitattu 18.7.2019.) www.talentia-lehti.fi/monikulttuurisen-tyoyhteison-johtaminen/

Metsämuuronen, J. .(Toim.). 2006.Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: International Methelp Ky.

Mäki, M., Liedenpohja, A-M., Parikka, U-R. 2014. Johtamisen kulmakivet- Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Keuruu: Fioca Oy.

Nguyen, J. 2014. Monikulttuurinen johtaminen- Kolmannen kulttuurin kehittäminen. YAMK- opinnäytetyö. Tampere. Tampereen Ammattikorkeakoulu- Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. (Viitattu 18.7.2019) <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/78513/Nguyen%20Jaana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Perko, K. 2017. Leadership and employee well - being: A psychological perspective based on resource theories. Tampere: Tampere University Press. (Viitattu 30.6.3019) <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0463-8>

Pitkänen, P. 2011. Kulttuurien kohtaamisia arjessa. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Reikko, K., Salonen, K., & Uusitalo I. 2010. Puun ja kuoren välissä – Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Tampere: Turun Ammattikorkeakoulu.

Schubert, C. 2007. Monikulttuurisuus Mielenterveystyössä. Helsinki: Edita

Toikka, S. 2008. Monikulttuurisen organisaation johtaminen esimiesnäkökulmasta. Pro Gradu- tutkielma. Tampere. Tampereen yliopisto- Johtamistieteiden laitos. (Viitattu 18.7.2019)

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/80520/gradu03497.pdf>

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Helsinki 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakkoarvioinnin järjestämiseksi. (Viitattu.18.8.2019)

<https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>

Liitteet

Liite 1.

Haastattelukirje

Hei,

olen JAMKin Sosionomi AMK opiskelija Heikki Karppi ja teen SUMOLle opinnäytetyötä aiheesta "Lähijohtaminen monikulttuurisessa työympäristössä".

Nyt etsin haastateltavia tutkimukseeni, jossa on tarkoitus tutkia kulttuurisensitiivisyyden toteutumista sekä kartoittaa hyviä lähijohtamisen käytäntöjä monikulttuurisessa työympäristössä. Haastattelut ovat puhelinhaastatteluja ja ne on tarkoitus tehdä viikoilla 15 ja 16. Haastattelu kestää noin 15-30 min. Haastattelut nauhoitetaan liitointia varten ,mutta haastattelun tallenteet tuhotaan opinnäytetyön valmistuttua.

Olisinkin kysynyt Teiltä voisitteko ottaa osaa tutkimukseen ja toimia haastateltavana tai tiedättekö jonkun sopivamman lähijohtamista tekevän henkilön työyhteisöstänne, joka voisi osallistua tutkimukseen?

Tutkimukseen on SUMO:n PJ:n Ville Elonheimon lupa, mutta tarvitsisin vielä osallistujilta suostumuksen tutkimukseen. Tulokset käsitellään anonymisti, eivätkä vastaajat ole tunnistettavissa lopullisessa raportissa eli opinnäytetyössä.

Toivoisin Teiltä yhteydenottoa mahdollisimman pian, jotta tiedän voitteko osallistua tutkimukseen ja koska olisi sopiva aika haastattelulle.

Ystävällisin terveisin,

Heikki Karppi

040 7279976

k8499@student.jamk.fi

Liite 2. Haastattelun kysymykset

Haastattelu sisälsi seuraavat kysymykset:

- Millaisia monikulttuurisuuden liittyviä työn arvoja pidät tärkeinä?
- Miten nämä arvot näkyvät hyvien työ/johtamis käytäntöjen luomisessa?
- Miten monikulttuurisuus näkyy johtamisen arjessa?
- Mitä on mielestänne kulttuurisensitiivinen johtaminen ja miten se näkyy käytännössä?
- Millaisia eri kulttuuritaustoihin liittyviä asioita tulee esille johtamisessa?
- Miten esimiehenä huomioit työntekijöiden erilaiset kulttuuriset taustat?
- Millaisia kulttuurieroihin liittyviä konflikteja tulee esille? Millaisin keinoin niistä on selvitty?
- Millainen johtamistapa on hyvä monikulttuurisessa ja kulttuurisensitiivisessä ympäristössä? Demokraattinen, Autoritäärinen vai joku muu?
- Millaisia taitoja hyvä esimies tarvitsee toimiessaan kulttuurisensitiivisesti monikulttuurisessa työympäristössä?
- Millaisia alaistaitoja työntekijän olisi hyvä omata?
- Millaisia toimivia monikulttuurisen / kulttuurisensitiivisen johtamisen käytäntöjä teillä on käytössä?

Liite 3. Analyysin vaiheet

Analyysin vaiheet:

1. Haastattelu.

2. Litterointi.

3. Alkuperäinen litteroitu teksti:

”joo tota mmm tietenkin mä voin sanoa meidän monikulttuuriset henkilöt on hyvin luonnollinen osa meidän työpaikan henkilöstöä ja asiakaskuntaa ja kukaan ei saa erityiskohtelua eli esimerkiksi meillä tiimissä on erikulttuurisia ihmisiä, niin osa siellä vähän vahvemmin kantaa eli isommalla äänellä niin en oo antanu, oon sanonu että suomalaisissa kokouskäytännöissä toimitaan näin , että kuunnellaan toista ja annetaan toiselle tilaa elikä tota erityiskohtelua ei oo annettu ”

4. Liittyy tutkimuskysymykseen:

Millaisia hyviä käytäntöjä työyhteisön esimiehet nostavat esille monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa?

5. Pelkistetty ilmaus, jolla luotu tyypittely.

Pelkistetty ilmaus: Kaikkien henkilöiden tasa-arvoinen kohtelu ja toisten arvostava kuunteleminen kokouksissa. Ei erityiskohtelua.

6. Värikoodaus

Pelkistetty ilmaus: **Kaikkien henkilöiden tasa-arvoinen kohtelu** ja toisten arvostava kuunteleminen kokouksissa. Ei erityiskohtelua.

Liittyy luotuun yläkäsitteeseen: **KOHTAAMINEN**

