

# MONIKULTTUURISEN TYÖYHTEISÖN JOHTAMINEN

Tieto- ja koulutuspaketti

Sari Laakko

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2013

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) LAAKKO, Sari	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 22.11.2013
	Sivumäärä 54	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkajulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi MONIKULTTUURISEN TYÖYHTEISÖN JOHTAMINEN Tieto- ja koulutuspaketti		
Koulutusohjelma  Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) HUKKANEN, Anita		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö antaa valmiuksia monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen. Se sisältää tarvittavaa tietoa ja ohjaa myönteiseen muutokseen, kun työyhteisössä kohdataan monikulttuurisuutta. Monikulttuurisuuden kokeminen voimavarana parantaa motivaatiota ja nopeuttaa sopeutumista muutokseen, joka työyhteisölle väistämättä aiheutuu.</p> <p>Tämä tutkielma koostuu yleistieto-osiosta, jota seuraa tieto-osio monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta, tutkimusosa ja koulutuksen toteutusta helpottamaan laadittu liitepaketti. Laajan aineiston tietoja on yhdistelty ja tiivistetty lukijalle helpommin aukeavaan muotoon. Työssä on myös analysoitu monikulttuurisuuden vaikutuksia työelämässä.</p> <p>Lukijalle pyritään antamaan käsitys kulttuurieroista ja eri kulttuurien asettamista vaatimuksista työelämässä. Kerätty suuri tietoa-aineisto on tiivistetty tieto-osioon. Tiedot on jäsennelty yleistietoon ja aiheen mukaiseen tietoon. Tiedon saannilla on oleellinen merkitys sille, miten monikulttuurisuuteen asennoidutaan.</p> <p>Tutkimusosiossa kerättyä aineistoa on tarkasteltu ja analysoitu. Tutkimukseni perustuu vahvasti kirjallisen materiaalin sisällön laadulliseen analyysiin. Työ sisältää tietopohjaista aineistoa, jotka olen kerännyt yhteen kahden vuoden aikana. Aineistosta on pyritty huomioimaan oleellinen materiaali työn johtamisen näkökulmasta.</p> <p>Koulutuspaketti antaa keinoja monikulttuurisen työyhteisön kehittämiseen. Olen tässä työssä laatinut esimiesten monikulttuurisuuden koulutuksen tueksi kolmiosaisen materiaalisarjan, joka on työn lopussa liitteenä. Materiaalisarjan osat ovat: monikulttuurisuus keskuudessamme, ristiriitatilanteet ja monikulttuurisen työyhteisön johtaminen. Jokaisessa osassa esitetään keskeiset ydinajatuksukset tieto-osion pohjalta.</p> <p>Työ on suunniteltu siten, että sen osat etenevät yleistiedosta syventävään tietoon. Osat toimivat myös erillisinä aiheen käsittelyn apuvälineinä. Olen tehnyt myös Swot-analyysin monikulttuurisesta työyhteisöstä. Analyysi tukee tarvetta tieto- ja koulutuspaketini luomiselle.</p>		
Avainsanat (asiasanat) työelämä, henkilöstöjohtaminen, monikulttuurisuus, kansainvälistyminen, kulttuurierot		



Author(s) LAAKKO, Sari	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 22112013
	Pages 54	Language Finnish
		Permission for web publication ( X )
Title A MULTICULTURAL WORKFORCE MANAGEMENT The study and training package		
Degree Programme Degree Programme in Service Management		
Tutor(s) HUKKANEN, Anita		
<p><b>Abstract</b></p> <p>The thesis gives the capacity of a multicultural workforce management. It contains the necessary information and guide for positive change, when encountered in the workplace multiculturalism. Experience of multiculturalism as a resource to enhance motivation and to speed up the adaptation to change, which necessarily results from the work community.</p> <p>This thesis consists of a general information section, followed by the data section of a multicultural workforce management, data for this study and the implementation of training to facilitate the prepared notes package. Extensive file information is consolidated and compacted to the reader more easily spread into a form. The work has also analyzed the effects of multiculturalism at work.</p> <p>The reader is intended to provide an understanding of cultural differences and different cultures work requirements. Collected from a large data set are summarized in the data section. Information is structured in knowledge, and in accordance with the subject knowledge. Access to information is an essential influence on how multiculturalism orienting.</p> <p>The research section, the material collected is examined and analyzed. This study relies heavily on written material qualitative content analysis. The work includes a knowledge-based material that I have gathered together for two years. The data has been taken into consideration the relevant material labor management point of view.</p> <p>Training Package provides the means to develop a multicultural workforce. I have prepared to the end of this work a three-part series multicultural education materials, which are made for foremen. Material parts of the series are: multiculturalism among us, conflicts, and a multicultural workforce management. Each section presents the main ideas of the material.</p> <p>Work is designed so that its components are progressing general knowledge to advanced special knowledge. Districts also operate as separate tools in discussing the topic. I have made a SWOT analysis of the multicultural working environment. The analysis supports the need for my information and training package creation.</p>		
Keywords workplace, human resource management, multiculturalism, globalization, cultural differences		

**SISÄLTÖ**

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	3
<b>2</b>	<b>MONIKULTTUURISUUS JA KULTTUURIEROT</b> .....	4
2.1	Monikulttuurisuus terminä.....	4
2.2	Suomalaisuuden kokemus .....	5
2.3	Median vaikutus suomalaisuuden kokemukseen.....	6
2.4	Muiden kulttuurien näkemys suomalaisuudesta .....	7
2.5	Maahanmuuttajien kulttuurit.....	8
2.6	Suhtautuminen aikaan.....	9
2.7	Naisen asema.....	12
2.8	Suhtautuminen valtaan.....	14
2.9	Vieraat tavat .....	15
2.10	Suhtautuminen vieraisiin käytäntöihin.....	16
<b>3</b>	<b>TYÖYHTEISÖN JOHTAMINEN</b> .....	18
3.1	Ihmisoikeuksia koskevia sopimuksia.....	18
3.2	Palaute asiakaspalvelussa .....	19
3.3	Monikulttuurisuuden johtamisen ongelmakohtia.....	20
3.3.1	Haasteena työyhteisön moninaisuus.....	21
3.4	Onnistuneen monikulttuurisuusjohtamisen osa-alueita .....	23
3.4.1	Kommunikointi ja yhteistyö henkilöstön kanssa .....	25
3.4.2	Keinoja henkilöstön sitouttamiseen .....	27
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	28
4.1	Tutkimustapa ja sen perustelu.....	28
4.2	Yrityksen onnistunut monikulttuurisuusmuutos .....	29
4.3	Monikulttuurisuuskoulutuksen ajoitus ja suunnitelma .....	31
<b>5</b>	<b>TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	32
<b>6</b>	<b>POHDINTA</b> .....	34
	<b>LÄHTEET</b> .....	37
	<b>LIITTEET</b> .....	40
	Liite 1. Powerpoint-esitys Monikulttuurisuus keskuudessamme .....	40
	Liite 2. Powerpoint-esitys Ristiriitatilanteet.....	45
	Liite 3. Powerpoint-esitys Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen.....	48

**TAULUKOT**

Taulukko 1. Aikataulukko.....11

Taulukko 2. Monikulttuurisuuskoulutuksen toteutuksessa huomioitavat näkökohdat .....31

**KUVIOT**

Kuvio 1. Onnistuneen monikulttuurisen johtamisen elementit.....23

Kuvio 2. Työyhteisön monikulttuurisuuden tarkastelu SWOT-mallissa.....33

## 1 JOHDANTO

Suomalainen katukuva on muuttunut viime vuosikymmeninä. Maahan on tullut ihmisiä hyvin monenlaisista kulttuureista. Eurooppalaistuminen ja rajojen aukeaminen ovat vaikuttaneet asiaan. Suomalaisilla ei ole välttämättä kuitenkaan valmiuksia kulttuurien kohtaamiseen arkipäivässään. Muutos on ollut nopea ja valmis aiheuttamaan hämmennystä. Joitain ongelmia saattaa aiheuttaa kulttuurien erilaisuus, joitain ihmisten biologinen perimä ja temperamentti. Epävarmuutta lieventämään tarvitaan tietoa ja toimintatapojen ohjaamista.

Nykypäivänä työn ja elämäntilanteiden takia on varsin yksinkertaista lähteä vieraisiin maihin. Tekniikka ja kielitaito ovat tuoneet maailman lähemmäksi meitä. Kulttuurierojen ymmärrykseen ja sisäistämiseen tarvitaan tietoa ja kehittymiskykyä sisältäen motivaation, ennakkoluulottomuuden ja ison joukon myönteisiä luonteenpiirteitä. Itse olen työskennellyt monikulttuurisessa työyhteisössä ja toiminut myös ammatillisena kouluttajana maahanmuuttajille. Henkilökohtaiset intressini aiheeseen ovat syntyneet tämän kautta. On myös haastavaa ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja ryhmän toimintaa.

Valitettavasti ennakkoluulot ohjaavat aikuisten toimintaa. Ennakkoluulot toimivat muurina, joka tulisi saada murrettua aivan aluksi. Suomalaiset ovat yksilöinä erilaisia iän, perimän, maantieteellisen asuinpaikan, kokemusten ja henkilökohtaisten ominaisuuksien mukaan. Yhteenkuuluvuutta antavat kuitenkin melko lyhyt historia itsenäisyyden, sodan muistot ja se, että olemme lukumääräisesti pienehkö kansa.

Tässä työssä olen käsitellyt monikulttuurisuutta ja kulttuurieroja. Aiheen laajuuden vuoksi on keskitytty kansallisuuksien, kielten ja kulttuurien kohtaamiseen työelämässä. Työyhteisöjohtamisessa on paljon erilaisia haasteita, joita monikulttuurisessa työyhteisössä on vielä enemmän kuin on perinteisesti totuttu. Tässä työssä on käsitelty erilaisia johtamiseen vaikuttavia tekijöitä ja pyritty antamaan välineitä parempaan monikulttuuriseen johtamiseen. Työssä on myös selvitetty kulttuurierojen ominaisuuksia ja vaikutuksia työyhteisöön SWOT-analyysin avulla.

Olen suunnitellut tähän työhön koulutuspaketin työelämän tarpeisiin. Koulutuksella voidaan valmentaa esimiehiä toimimalla apuna monikulttuurisuuden ymmärtämisessä ja työyhteisön ohjaamisessa. Koulutuspaketti auttaa huomaamaan käyttäytymiseen

vaikuttavia tekijöitä, avartaa ymmärrystä ja helpottaa näkökulman vaihtamista. Pyrkimyksenä on muuttaa vanhoja asenteita suotuisimmiksi, siten on mahdollista kehittää työyhteisön ilmapiiriä ja antaa valmiuksia monikulttuurisuuden haasteiden kohtaamiseen. Tavoitteenani on tiedon lisääminen ja työyhteisön yleisen ilmapiirin parantaminen. Koulutuspaketti antaa osaltaan työvälineen toiminnalle ja toimii aloitteena muutokselle.

## **2 MONIKULTTUURISUUS JA KULTTUURIEROT**

Erilaisuuden ymmärtäminen auttaa monikulttuurisessa työyhteisössä. Ei pidä unohtaa, että myös suomalaisuus näyttäytyy vieraana kulttuurina muille. Hyödyllistä on muuttaa omaa ajattelutapaa ja poistaa me vastaan muut -asetelmia.

Yhdessä toimiessa yhteisen työtehtävän parissa ja suotuisaa lopputulosta tavoitellessa ihmiset ovat ensisijaisesti ihmisiä ja työntekijöitä. Heidän pyrkimyksensä on ”puhaltaa yhteen hiileen” ja ansaita palkka työstä.

Kaikkien elämässä on samaa perustavanlaatuista kuten fyysisyys, psyykkisyys ja sosiaalisuus, elämänsäkaareen liittyvät asiat, kuuluminen johonkin ryhmään, osallistuminen yhteisöön työn tai muun tekemisen kautta, jälkeläisistä ja heikommista huolehtiminen ja oman kulttuuriperimän siirtäminen eteenpäin. Kaikilla on myös iloja, suruja, haaveita ja vastoinkäymisiä. Yhtäläisyyksiä on jopa enemmän kuin eroja. Toisen ymmärtäminen vaatii kunnioitusta ja empatiakykyä. Monesti pelko ja ennakkoluulot ovat esteinä tutustumiselle ja ymmärrykselle.

### **2.1 Monikulttuurisuus terminä**

Monikulttuurisuuden käsitteet ovat monimutkaisia, ja niissä on pieniä vivahde-eroja. Puhekielessä erot ovat käytännössä kuitenkin sekoittuneet. Kirjallisuuden mukaan monikulttuurisuus-termi käsittää erilaisuuden hyväksynnän, arvostamisen ja tasa-arvoisuuden yksilöiden ja kulttuurien välillä. Se on myös yhdessä sovittuja sääntöjä ja rajoja. Monikulttuurisuus kuvaa toimintatapoja, kun taas samantapainen termi, monikulttuurinen, viittaa poliittisella tasolla hallinnan ongelmiin. (Räty 2002, 46; Lehtonen & Löytty 2003, 233-234; UNESCO 2006, 17.)

Vaikka olen tarkastellut aihetta eri kansallisuuksiin liittyvänä aiheena, voidaan monikulttuurisuus ymmärtää myös laaja-alaisempana käsitteenä ihmisen ominaisuuksien ja mielenkiinnon kohteiden mukaan.

Kun samassa ympäristössä on monen kulttuurin edustajia, on kyse monikulttuurisuudesta. Monikulttuurisuutta ilmiönä on tutkittu vasta lyhyen aikaa. Kuitenkin sitä on ollut jo historiallisesti kauan. Suomessa asiaan perehdyttiin 1990-luvulla suurten maahanmuuttajaryhmien saapuessa. (Abdelhamid ym. 2010, 18.)

Monikulttuurisuus voi ilmetä paitsi kansalaisuutena, myös muina eroina, kuten etnisyytenä, seksuaalisena suuntautuneisuutena, uskontoina, vakaumuksina, mielipiteinä tai vamman ja sairauden aiheuttamana erilaisuutena. Niistä aiheutuu tarve palveluiden ja työtapojen uudelleen järjestämiseen. Palveluiden tuottajat voivat valmistautua tulevaisuuteen huomioimalla palveluiden ja työolosuhteiden suunnittelussa erilaiset tarpeet. (Lindberg ym. 2006, 7.)

Monikulttuurisuutta tutkittaessa ongelmana on stereotyyppien muodostuminen ja asioiden mieltäminen muuttumattomiksi. Tällainen tarkastelutapa voi luoda jopa uhkakuvia. (Paavola & Talib 2010, 27.)

Tässä työssä monikulttuurisuutena pidetään eri kansallisuuksien, kielten ja kulttuurien kohtaamista työelämässä.

## **2.2 Suomalaisuuden kokemus**

Ymmärtääksemme toisia kulttuureita voisimme aluksi miettiä suomalaisuutta. Jokaisella on vahva käsitys omasta kansalaisuudesta vahvuuksineen ja heikkouksineen. Tiedämme vitsejä suomalaisista, ja usein niissä on paljon ironiaa esimerkiksi suomalaisesta heikosta itsetunnosta. Kuitenkaan heikkoa itsetuntoa tuskin voidaan todistaa. Se vaikuttaisi olevan stereotypia.



Kokemus suomalaisuudesta on jokaiselle yhtä henkilökohtainen mielipide ja vaihtelee niin yksilöittäin kuin sukupolvittainkin. Myös ulkomaalaisilla on oma käsityksensä suomalaisuudesta. Usein kuvaus suomalaisuudesta on hyvin kliseemäinen. (Räty 2002, 47.)

Suomalaisten käyttäytymiseen uskotaan liittyvän jonkinlainen puolustautuminen. Se taas on peruja ajoilta, jolloin Suomi oli pitkään vieraan vallan alainen, ensin Ruotsin, sitten Venäjän. Suomalaisten itsetuntoon on vaikuttaneet historian tapahtumat ja toisaalta itsenäistyminen käytyjen taisteluiden kautta. Suomalainen arvostaa itsenäisyyttään. Luonteeseen ovat vaikutuksensa tehneet maantieteellisesti karut olosuhteet ja raskaat maatyöt. Luonteeltaan suomalaista voidaan pitää ujona, arkana ja tunteiltaan pidättäytyvänä, jopa pessimistisenä. Suuria tunteita ei osoiteta, ja on kohteliasta antaa kanssaihminen olla rauhassa. Suomessa monesta heikkoudesta on tehty vahvuus ja puutteesta hyve. Vähäväkisyys on rikkaus ja vaatimattomuus kaunistaa. Puheissa nostalgoidaan köyhyyttä ja jopa pettuleipää kelpo ravintona. (Räty 2002, 51-52; Löytty 2008, 130, 131.)

Nämä mainitut ominaisuudet suomalaisissa ovat ”mutu-tuntumalla” esitettyjä. Asiat perustuvat uskomukseen, nostalgiaan ja tunteeseen. Asioita ei esitetä faktana. Suomalainen ei siis välttämättä ole kuvauksen mukainen. Miten kokonainen kansa voisikaan olla ja vuosisadasta toiseen ja kaiken globalisaation keskellä?

### **2.3 Median vaikutus suomalaisuuden kokemukseen**

Suomalaisten menestystekijöistä merkittävämmät ovat tasa-arvo työelämässä, koulutuksessa ja sosiaaliturvassa. Lain edessä kaikki ovat yhdenvertaisia. Tällaiset asiat tuovat yhteiskuntaan vakautta ja edistävät talouselämää. Toisaalta huolta lisäävät syrjäytyneisyyden lisääntyminen työttömyyden lisääntyessä. Globalisaatio on vaikuttanut Suomessa taloudessa ja yhteydenpidon ja tiedottamisen helpottumisena. (Visuri 2011, 290, 292.)

Aivan samalla ”mutu-tuntumalla” ja joukkotiedotusvälineiden välityksellä luomme käsityksemme maahanmuuttajista. Suuri vastuu on median tavalla esittää asiat mustavalkoisina, usein negatiiviset asiat esiin tuoden.

Vähemmistöllä suomalaisista on omakohtaisia kokemuksia maahanmuuttajista. Uutisoinnin yksipuolisuudella ja negatiivisilla uutisvalinnoilla, vaihtoehtoisten uutisten vähyydellä ja maahanmuuttajien oman mielipiteen puuttumisella muokataan mielipiteitä ja lisätään ennakkoluuloja. Ihmiset mieltävät uutiset todeksi eivätkä huomaa, mikä valta sillä asenteisiin onkaan. Uutisissa asioista voidaan vaieta ja niitä voidaan painottaa ja valikoida. Jo kysymyksen asettelulla saadaan ohjattua materiaalin laatua. Uutisilla aiheutetaan ristiriitoja, vastakkainasettelua ja journalistista draamaa. Medialla on suuri vaikutus asenteisiin. Rikosuutisoinnissa rikollisen kansalaisuus ohjaa leimaamaan koko kansanryhmää. (Löytty 2008, 92,93; Paavola & Talib 2010, 203.)

Yksilöllä on suuri vastuu siinä, miten asioita mielessään käsittelee tai mitä informaatiota yleensä vastaan ottaa. Myös lapsille olisi opetettava oikeanlaista suhtautumista mediaan. Mediakasvatusta ei pidä väheksyä nyt, kun uutisia ja tietoa saa helposti ja monenlaisista lähteistä.

Kehityksen ansiosta voimme seurata maailman asioita reaaliaikaisesti, mikä on myös lisännyt mahdollisia uhkakuvia. Realistisemmän käsityksen saisi, mikäli seuraisi useampaa mediaa samanaikaisesti. Muutos tekee suomalaisen elämän uudenaikaiseksi, ja on sopeuduttava uusiin tapoihin ja kulttuureihin pysyvästi. Tulijat voi kokea uhkaksi tai mahdollisuudeksi. (Karosto & Karppinen 2011, 22,85.)

Jää uutisten lukijan, kuulijan katsojan omalle vastuulle, minkälaisia medioita hän seuraa. Toimittajilla on vastuu tarjota monipuolista uutismateriaalia, mutta yleisöllä on velvollisuus harkita arvioidessaan tietolähteiden luotettavuutta, kontekstia, mittasuhteita ja tarkoituksiperiä. Näitä mahdollistaisi muunlaisen uskonnosta tai arabiudesta riippumaton tiedottaminen. Tarinat, jotka kertovat yksilöistä toteuttamassa tavallista arkeaan, kuten kuka tahansa ihminen meistä. (Hämeen-Anttila toim. 2004, 21.)

## **2.4 Muiden kulttuurien näkemys suomalaisuudesta**

Muiden kulttuurien edustajia kummastuttaa suomalaisten puhumattomuus ja tutustumisen vaikeus. Suomalaiset koetaan hiljaisiksi, sulkeutuneiksi tai humalaisiksi ja väkivaltaisiksi. Suomalaisilla on aina kiire, etenkin talvella. Naapurit eivät tervehti, eikä heitä tunneta lainkaan. Ainoiksi suomalaiskontakteiksi jäävät viranomaiset ja eri alojen työntekijät. Suomalaisten tapoja ja kulttuuria on hankala hahmottaa, eikä uskonnosta

tiedä, koska uskonnon näkyvin edustaja vaikuttaa olevan joulupukki. (Tiilikainen 2007, 163 -164.)

Kuitenkin kaikilla on kansalaisuudesta riippumatta tarve oikeudenmukaisuuteen ja jälkeläisistä huolehtimiseen. Suomalainen elää länsimaisella tavalla, mikä saattaa näyttäytyä modernina ja vapaamielisenä elämäntapana ns. vanhoista kulttuureista tuleville. Itse asiassa Suomen romaniväestöllä on perinteikäs ja omia normeja sisältävä elämäntapa.

Somaleita huolestuttavat kulttuurimme vaikutukset lapsiin. Alkoholin käyttö, nuorison vapaat seurustelusuhteet, avoin seksuaalisuus, esiaviolliset suhteet, vähäpukeisuus kesäisin, lasten vapaa kasvatusta, vanhempien ihmisten kunnioituksen puute, jopa unohtaminen yksin, ovat pahimpia asioita somaleille. He pelkäävät lastensa omaksuvan tämän moraalittoman osan kulttuurista. Kuitenkin somalinnaiset yrittävät välittää suomalaisista, jotka eivät edes aina huomaa arjen pieniä eleitä ja välittämistä. (Tiilikainen 2007. 172 -173; Alitolppa-Niitamo ym. 2005, 44.)

## 2.5 Maahanmuuttajien kulttuurit

Suomeen muuttaa ihmisiä eri puolilta maailmaa erilaisista syistä. Muuttajat ovat lähtöisin entisen Neuvostoliiton ja Itä-Euroopan maista, länsimaista tai muualta maailmasta. Muutto voi johtua työstä tai opiskelusta, perhesyistä, paluumuutosta, pakolaisuudesta tai turvapaikan hausta. Maahanmuuttaja on henkilö, joka syntynyt muualla. Hän ei ole Suomen kansalainen tai hänen äidinkieltensä on jokin muu kuin suomi, ruotsi tai saame. (Seppälä 2010, 33.)

Tasapainottelu kulttuurien välillä on omiaan aiheuttamaan ristiriitaa. Olen tavannut maahanmuuttajia, jotka salaavat vanhemmiltaan esimerkiksi sen, etteivät vietä ramadania.

Maahanmuuttajan on puntaroitava oman etnisen identiteetin ja kulttuuristen ominaisuuksiensa säilyttämisen tärkeyden ja riittävän suhteiden luomisen valtaväestöön välillä kummankaan jäämättä vähemmälle huomiolle. (Paavola & Talib 2010,102.)

Parasta voisi olla ihmisen kohtaaminen yksilönä, unohtamatta kuitenkaan taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Suomalainen on yhtä heterogeeninen joukko kuin muun

maalainenkin. Itse en pidä ihmisten kategorisoimisesta joukkoihin kasvottomina hahmoina ja massana. Tuskin kukaan pitää.

Myös muut kulttuurit ovat hyvin toisistaan eriäviä ja yksilöllisiä jopa kansoittain. Samassa valtiossa voi olla monenlaista kulttuuria. Siksi onkin tärkeämpää ymmärtää kulttuurivaihteluita laajemmin, kuin yksittäisiä kulttuureita. Tällaisia vaihtelevia tekijöitä ovat valtaetäisyys, maskuliinisuus <->femiinisyys, individuaalisuus <->kollektiivisuus, epävarmuuden sietokyky, aikakäsitys ja maailmankatsomus. (Räty 2002, 54-55.)

Nykyaikainen kommunikaatioverkosto ja globalisaatio ovat tehneet maahanmuutosta yksinkertaista. Ihmiset asettuvat uusiin paikkoihin tuoden sinne oman kulttuurinsa. Työpaikat siirtyvät mantereelta toiselle vieden kansalaisuuksien verkostoja mukanaan. Tavaratalojen tuotteet ovat maailmanlaajuisesti tuotettuja. Se miten hahmotamme paikan olemuksen, vaikuttaa ratkaisevasti alueen kehittymisen lisäksi asenteeseemme siitä, ketkä ovat oikeutettuja olemaan siellä. Nykyaikainen jatkuva muutos saa toisaalta ihmiset kaipaamaan pysyvyyttä. Yhteiskunta rakentaa osaltaan käsityksemme paikasta. (Lehtonen & Löytty toim. 2003, 51-55. Räty 2002, 7.)

## 2.6 Suhtautuminen aikaan

Suomalaiset suhtautuvat sovittuihin aikoihin tunnollisesti. Hyvän tavan mukaista ei ole myöhästely ilman todella pätevää syytä. Myöhästyessä omatunto soimaa ja se koetaan noloksi. Kaikkialla ei näin ajatella. Käsitys ajasta saattaa olla aivan päinvastainen. Työpaikalla nämä käsitykset on hyvä tiedostaa. Kuitenkin sovun säilymiseksi tarpeellista on löytää yhteinen toimintatapa. Työtehtäviä voi jakaa uudella tavalla ja työajoissa käyttää ns. liukuvaa työaikaa. Tietenkin edellyttäen sen sopivan ammattialaan. On tehtäviä, jotka on tehtävä tarkalleen oikeaan aikaan.

Länsimaissa aika etenee lineaarisesti suoraan eteenpäin janamaisesti. Aikaa ei sovi tuhlaa koska aika "kuluu". Vastakkainen aikakäsitys on syklisesti etenevä aika. Aika etenee toistuvissa sykleissä uusiutuen jatkuvasti. Mikään hetki ei ole korvaamaton koska aina tulee uusi päivä, uusi vuosi tai uusi kesä. Meillä myöhästymiset eivät ole sopivaa käytöstä, se pidetään jopa loukkaavana. Syklisessä aikakäsityksessä tapaamisia voi aina sopia uudestaan. Myöhästymiset eivät ole epäkohteliaita ja tulee elää tilanteen mukaan. Läheisen tapaaminen ja auttaminen menevät sovittujen tapaamisten edelle

tärkeysjärjestyksessä. Länsimaissa kovasti arvostettua suunnitelmallista ajankäyttöä ei arvosteta lainkaan samalla lailla kaikissa kulttuureissa. Menneisyydellä saattaa olla tärkeämpi asema ajassa kuin tulevaisuudella, jonka suunnittelu on suuremman voiman vallassa. (Räty 2002, 64.) Suomalaisten hyvä organisointitaito ja täsmällisyys tunnustetaan maailmalla yhtenä hyvänä ominaisuutena. ([www.kwintessential.co.uk](http://www.kwintessential.co.uk).)

Seuraavaan polykroniseen ja monokroniseen aikataulukkaan on koostettu ominaisuuksia, joita kyseisten aikakäsitysten edustajilla on. Jokaisella ominaisuudella vaikuttaisi olevan oma vahvuutensa, jonka voisi ottaa käyttöön voimavaraksi toimenkuvia suunnitellessa. Monokronisen käsityksen tarkka ja tunnollinen, mutta hiukan sisäänpäin kääntynyt henkilö on omiaan pitämään langat käsissään siten, että asiat toteutuvat sovitusti. Kun taas polykroninen vilkas, joustava ja todennäköisesti nopea liikkeissään on omiaan sinne missä tapahtuu. Hän ”pistaa tuulemaan” ja huolehtii asiakkaan ja mahdollisesti työtovereidensa tyytyväisyydestä. Häneltä löytyy sosiaalista pelisilmää.

Itse osaan kuvitella tilanteen, koska olen toiminut monikulttuurisessa työyhteisössä ja kokenut vahvasti tämän vastakohtaisuuden. Asioilla on aina kaksi puolta.

TAULUKKO 1. Aikataulukko, aikakäsityksiin liittyvien ominaisuuksien vertailua.

<b>Monokroninen</b>	<b>Polykroninen</b>
<i>Sisäänpäin kääntynyt</i>	<i>Ulospäin kääntynyt</i>
<i>Kärsivällinen</i>	<i>Kärsimätön</i>
<i>Hiljainen</i>	<i>Puhelias</i>
<i>Keskittyy omiin asioihinsa</i>	<i>Utelias</i>
<i>Käyttää muistioita</i>	<i>Kirjoittaa harvoin muistiin</i>
<i>Suunnittelee järjestelmällisesti</i>	<i>Suunnittelee pääpiirteissään</i>
<i>Tekee yhden asian kerrallaan</i>	<i>Tekee useita asioita samalla kertaa</i>
<i>Työskentelee määräaikoina</i>	<i>Työskentelee milloin vain</i>
<i>Täsmällinen</i>	<i>Epätäsmällinen</i>
<i>Kunnioittaa virallisia kanavia</i>	<i>Etsii käsiinsä avainhenkilön</i>
<i>Aikataulujen vanki</i>	<i>Aikataulu ennalta arvaamaton</i>
<i>Jakaa projektin osiin</i>	<i>Yksi projekti voi vaikuttaa toiseen</i>
<i>Pitää kiinni suunnitelmista</i>	<i>Muuttaa suunnitelmia</i>
<i>Pitää kiinni tosiasioista</i>	<i>Muuntelee tosiasioita</i>
<i>Hankkii tietoja tilastoista, lähdekirjoista, tiedostoista</i>	<i>Hankkii ensikäden (suullista) tietoa</i>
<i>Työkeskeinen</i>	<i>Ihmiskeskeinen</i>
<i>Työskentelee osastonsa sisällä</i>	<i>Kulkee ympäri eri osastoissa</i>
<i>Noudattaa hyväksyttävä menetelmiä</i>	<i>Käyttää hyväkseen suhteita</i>
<i>Suhtautuu vastahakoisesti suosionosoituksiin</i>	<i>Etsii suosionosoituksia</i>
<i>Esittää tiettyjä roolia ryhmässä</i>	<i>Esittää mahdollisimman monia rooleja</i>
<i>Delegoi tehtäviä päteville kollegoille</i>	<i>Delegoi tehtäviä sukulaisille/kavereille</i>
<i>Vie loppuun tehtäväsarjan</i>	<i>Vie loppuun ihmissuhteisiin liittyvät toiminnot</i>
<i>Pitää kiinni etukäteen päätetystä työjärjestyksestä</i>	<i>Suhteuttaa kaiken</i>
<i>Puhelimessa lyhytsanainen</i>	<i>Puhuu vuolaasti tuntikausia</i>
<i>Noudattaa tiettyjä systeemejä</i>	<i>Sotkee eri systeemejä</i>

(Venäläinen aikakäsitys 2006).

## 2.7 Naisen asema

Käsitys naisen asemasta on helposti stereotyyppinen. Helposti mielessään tulee tehtyä hyvä-paha- vastakkainasettelua tietämättä asioista oikeastaan muuta, kuin mitä mediasta on opittu. On yksinkertaista nähdessään hunnutettuja naisia, ajatella heidän olevan alistetumpia kuin länsimaalaiset naiset. Kuitenkin kulttuurissamme on paljon naisiin kohdistuvia vaatimuksia ja esimerkiksi kauneushanteet ovat hyvin ankaria tänä päivänä. Voisi ajatella siis kumpi on vapauttavampaa, itsensä peittäminen vai paljastaminen. Ei ole olemassa yhtä islamilaisen maailman naisen asemaa.

Maiden välillä on niin suuria eroja jakaen naisten aseman paikkakohtaisesti uskontotilanteesta riippumatta. Kuitenkin länsimaissa miellämme islamilaiseksi naiseksi asteikon ääripäässä olevan täysin hunnutetun kotiin teljetyn talibaniajan Afganistanilaisnaisen tai saudinaisen, joka ei saa ajaa autoa tai osallistua yhteiskuntaan. Todellisuudessa täysin peittävä hunttu *burka* on muualla harvinainen. Se on tuntematon Afganistanin naapurimaassa islamilaisessa Iranissa, missä naiset osallistuvat työelämään joutuen tekemisiin miesten kanssa, mikä taas Afganistanissa on osittain mahdottomuus. Myös Afganistanissa on tapahtunut muutosta naisen asemassa. (Nykyri & Jokisalo toim. 2006, 22- 23; Jyrkiäinen ym. 2011, 35.)

Hunnuttautumisen suhteen on monenlaisia tapoja. Osa käyttää täysin peittäviä huntuja, toiset eivät peitä kasvojaan. Joillakin voi olla pieni leuan alta solmittava huivi tai perinteisempi, nuoremmat voivat kulkea jopa ilman huntuja. Joskus huntua aletaan käyttää Suomessa uskoontulon ja yhteisöllisyyden tunteen seurauksena. Keskenään naiset voivat olla ilman huiveja, mutta miehen läsnä ollessa pää on peitettävä. Etenkin, mikäli mies voisi olla periaatteessa tuleva puoliso. Islamin mukaan naisesta voi näkyä vain kädet ja kasvot. Vuodenajat, tilanteet ja muoti vaikuttavat millaisiin huiveihin naiset pukeutuvat. Kesällä voi olla ohuempia ja värikkäämpiä kankaita. Monelle naiselle hunnun käyttö on ensisijaisesti oma valinta ja heitä huolettaa yleinen väärinkäsitys sen islamilaisesta naista alistavasta tarkoituksesta. (Tiilikainen 2007, 144 -145.)

Osa hunnutetuista naisista perustelee huivin käyttöä omalla mukavuuden-tunteellaan, turvallisuudellaan ja puolisonsa vaatimuksella. Se mahdollistaa heille liikkumisen ulkomaailmassa suojassa miesten katseilta. Samalla kun se alistaa kulttuurin vaatimukselle, se vapauttaa naisen kulkemaan ulkona. (Hukari 2006, 112 -113.)

Saudi-Arabian lainsäädäntö rakentuu naista holhoaville asenteille aiheuttaen esteen täysivaltaiseen osallistumiseen yhteiskunnassa, vaikka työelämä ja koulutus vaativatkin samaa kaikilta. Naisen on vaikea edes kuvitella muunlaista asetelmaa, mikäli yhteiskunta muuta viestii sukupuolten rooli- ja aseista. Hänet on helppo suostutella patriarkaaliseen yhteiskuntamalliin. (Nykyri & Jokisalo toim. 2006, 54,59.)

Vieraiden kulttuurien määrä on lisääntynyt ja niiden sisältämä yhteisöjen sisäinen kulttuurinen, teologinen ja etninen koostumus samalla. Muutaman islamilaisen yhdyskunnan johtohahmon näkemykset eivät kata koko maan islamilaisten yhteisöjen tai naisten näkemyksiä, jotka nekin eriävät toisistaan. Naiset myös kokevat sodan ja elämän erilaisilla kuin miehet. Naisten elämä keskittyy kotiin ja naisten islamia eletään itsenäisesti jopa miehiltä salaten. (Tiilikainen 2007, 16.)

Naisilla on mahdollisuuksia tehdä valintoja ja eri vaihtoehtoja neuvottelujen, tulkintojen ja valintojen kautta islamin uskon rajoissa. Islam voi toimia neuvonantajana vaikkapa sairauksien hoidossa. Somalinaisilla kärsimys ja sodan traumat ovat säilöntyneet heidän kehoihinsa. Koettu väkivalta, hajoaminen, menetykset ja huolet niin kotimaassaan kuin Suomessa ovat ikään kuin kerrostuneet kehoon ja purkautuvat erilaisina vaivoina. Oireiden kautta he voivat käydä läpi ongelmaansa. (Tiilikainen 2007, 18 -19.)

Pohjoismaalaisella ja Lähi-idän naisella on yhteistä enemmän kuin suostutaan myöntämään. Siinä missä Lähi-idässä nainen hallitsee itsemääräämisoikeuttaan hunnuttautumalla, länsimaalainen nainen kokee itsensä laittautumisen voimaannuttavana. Seksuaalinen kaksinaismoraali on todellisuutta molemmissa kulttuureissa ja loppujen lopuksi hunnutettu ja riisuttu nainen voidaan kokea saman asian kahtena eri ilmentymänä. (Nykyri ja Jokisalo toim. 2006, 68 -69.)

Mikäli mielikuva muodostuu vertaamalla ääri-islamilaista naiskuva länsimaiseen käsitykseen, joka muodostuu Venäläisen, Sisilialaisen tai pohjoismaalaisen naisen asemasta, asetteleminen on liian räikeä. Mikäli tämä asetteleminen yhdistettynä mediasta saatua tietoa ympärileikkauksista muodostaa kokonaiskäsityksen, on vaarana ajautua mediaharhaan. (Nykyri & Jokisalo toim. 2006, 23 -24.)



Uskonnon nimissä alistetaan naisia ja siten Länsimainen islamkuva on osittain totta. Toisaalta Islamilla on myös toisenlaiset kasvot. Tehdään paljon hyvää, vastuunkantoa toisista ihmisistä ja hyvinvoinnista. Yhteiskuntana Lähi-itä on kodikas ja turvallinen. Media vain välittää yksipuolisesti toisenlaista, kielteistä kuvaa. (Nykyri & Jokisalo toim. 2006, 33.)

## 2.8 Suhtautuminen valtaan

Oman haasteensa tuo valtasuhteiden asema kulttuureissa. Suomessa johtaja voi olla ikään ja sukupuoleen katsomatta. Kaikkialla näin ei ole. Valtasuhteet saattavat luoda jännitteitä ja vääristää asioita aina kommunikoinnista lähtien. Molemminpuoliseen palautteeseen ja ohjeiden vastaanottamiseen yksilön valtakäsitys vaikuttaa. Suomessa yleensä johtaja kohtelee alaistaan tasavertaisena ja suhtautuminen on asiallisen ystävällistä. Pienessä tiimissä voidaan olla suorastaan ystäviä.

Suomessa johtaja edustaa auktoriteettia, jota työntekijöiden tulee kunnioittaa ja totella työtehtävissään. Joissain tapauksissa tilanne on ristiriitainen, yleensä työntekijän omien kulttuurillisten arvojen vuoksi. Työyhteisö kuitenkin toimii omien sääntöjensä mukaan, joita henkilöstön tulee kyetä noudattamaan.

Siellä missä on ihmisiä, on valtasuhteita. Ne esiintyvät ikäryhmien, johtajien ja alaisten, köyhien ja rikkaiden sekä asiakas – viranomaisten välisissä suhteissa. Suhtautuminen valtaan on kulttuurisidonnaista ja sen myötä se voi olla joissain kulttuureissa lähes rajoittamatonta hierarkiassa alempiin suhtautumisessa. (Räty 2002, 61.)

Meillä esiintyvä palveluhenkinen ja tasa-arvoinen suhde asiakkaaseen on vierasta erilaisesta valtakulttuurista tulevalle. Hän odottaa määräyksiä eikä ymmärrä toverillista käytöstä vieraalta ihmiseltä. (Räty 2002, 62.)

## 2.9 Vieraat tavat

Helpompi tapa oppia suvaitsemaan vieraita tapoja ja kulttuureita on ajatella toimintaa siedätyshoitona. Sietäminen sanana on jo neutraalimpi kuin suvaitseminen. Esimerkiksi naapurin omituista elämäntapaa on helpompi sietää kuin suvaita. Siedätyshoidossa edetään hitaasti. Vähitellen lisätään kanssakäymistä, yhteistä kotoutumista, totuttelua toiseen, tuoksuun, ulkonäköön, ääneen, käytökseen tapaan ajatella ja toimia. Joskus myöhemmin toinen määritelläänkin jo esimerkiksi naapuriksi, sukulaiseksi, luokkatoveriksi, perheenjäseneksi tai ystäväksi – ei enää ensisijaisesti maahanmuuttajaksi. (Löytty 2008, 161 -162.)

Eri kulttuurit merkitsevät jäsenyyksiä erilaisiin yhteisöihin, joita yhdistävät samat käytännöt. Se auttaa meitä kuulumaan joukkoon. Kulttuuri suurelta osin rakentaa identiteettimme ja auttaa meitä hahmottamaan maailmaa kokonaisuutena. Laajemmin käsitettynä kulttuuri on kaikkea sitä, mitä ihmiset ja kansat ovat oppineet tekemään ja se on myös elämäntapa. Näkyvänä se on tapamme pukeutua, arkkitehtuurimme ja tapamme viestiä. Piilevää kulttuuria ovat normit ja tapa käsittää asioita. Kulttuuri opitaan, se ei periä biologisesti. (Lehtonen & Löytty toim. 2003, 85 -86; Vartiainen-Ora 2005, 9-10.)

Kulttuurit ovat paitsi etnisiä, myös alakulttuureihin – nykyisin termi osakulttuuri - jakaantuvia. Kulttuurilla voidaan tarkoittaa toimintaa aina taiteesta kaikkeen inhimilliseen toimintaan liittyen. Alakulttuurit tekevät valtakulttuurinsa edustajat toisistaan erottautuviksi. Alakulttuurit saattavat liittyä musiikkisuuntaukseen, pukeutumiseen, dieetteihin, uskontoihin, asumismuotoon, seksuaaliseen suuntautumiseen, ammattiin tai muihin yhteisiin tekijöihin. Osakulttuurisuuden vuoksi kahden ihmisen kohtaamiseen liittyy aina monikulttuurisuus, vaikka heitä yhdistäisi sama tausta. (Abdelhamid ym. 2010, 17; Löytty 2008, 72.)

Suomessa monikulttuurisuus ajatellaan ennen kaikkea ulospäin näkyvien ominaisuuksien kautta kuten käytännöt, aatteet ja etenkin uskonnot. Monikulttuurisuudeksi ei mielletä maamme omia vähemmistökulttuureita (Esimerkiksi suomenruotsalaiset). Tämän näkökulman takia emme huomio Suomen monikulttuurisuuden historiaa. Historian unohtamisella saattaa olla poliittiset tarkoitusperät. Monikulttuurisuuden vastustaminen on helpompaa, kun se kuvataan uudeksi ja uhkaavaksi ilmiöksi. (Löytty 2008, 155.)

Kulttuurin sisällä eroja voi olla esimerkiksi siinä, miten nainen voi pukeutua. Idän ja lännen eron huomaa erityisesti turistikaupungin katukuvassa. Osa naisista peittää itsensä hunnuin ja osa paljastaa niin paljon kuin voi. (Löytty 2008, 75.)

## 2.10 Suhtautuminen vieraisiin käytäntöihin

Ei voida olettaa, että muslimit tai juutalaiset syövät sianlihaa ja tulee sallia poissaolo työstä lepopäivinä tai uskonnollisista syistä aseistakieltäytyminen. Erilaisuudesta ei aiheudu sen kummempia muutoksia kuin allergioiden, tupakoinnin, kasvissyönnin tai perhetilanteiden aiheuttamista muutoksista. (Seppälä 2010, 40; Sihvola 2004, 240.)

Koska kohtaamme siis samanlaisia asioita jo valtaväestössämme, ei pitäisi olla esteitä monikulttuuristen työntekijöiden yksilöllisten toivomusten tai vaatimusten toteuttamisessa työpaikalla. Tämän näkökulman huomioimalla, asiat näyttävät jo uudessa valossa. Suomessa on lisäksi aina ollut erilaisia uskontoja omine kulttuurinsisäisine sääntöineen. Säännöt koskevat esimerkiksi ravintoa, musiikkia tai raskaudenehkäisyä ja näyttävät siltä osin työpaikalla erilaisuutena.

Käytännön ristiriitoja voivat aiheuttaa ruoka-aineet. Muslimit eivät syö sianlihaa tai verituotteita eivätkä juo alkoholia. Siasta valmistetut tuotteet kuten liivateet, lisäaineet tai margariinit voivat olla sopimattomia myös. Osa tulkitsee islamin sääntöjä hyvin tarkkaan ja ostavat vain *halal*-teurastettua lihaa mieluiten moskeijasta tai erikoiskaupoista. Samoilla välineillä ei saa käsitellä kiellettyjä ja sallittuja tuotteita. Osa on kieltänyt lapsensa rokottamisen MPR-rokotteen sisältämän liivatteen takia. Toisessa ääripäässä ovat ne, jotka eivät syö vain selkeästi verta tai sianlihaa sisältäviä tuotteita. Toiset saattavat käyttää alkoholia ruuanlaitossa sen pois haihtumiseen vedoten. Ei-muslimien teurastama lihakin sopii toisten valintoihin. Näiden ääripäiden väliin mahtuu monenlaista valintaa ja joustoakin toisinaan löytyy. (Räty 2002, 74-75; Tiilikainen 2007, 147,148,149.)

Ravinnon sopimattomuus on kuitenkin asia, mikä saattaa olla ratkaisevassa asemassa, kun musliminainen valitsee lapsensa päivä- tai kotihoidon väliltä suunnitellessaan omia opintoja tai työelämää. Epäluottamus suomalaisia päiväkotia kohtaan voi aiheutua tilanteista, joissa muslimilapselle on annettu sianlihaa syötäväksi. (Tiilikainen 2007, 149.)

Yhteisölliset juhlat tulisi suunnata kaikille uskonnollisille vakaumuksille sopiviksi.

Kristilliset juhlat ja kristillinen kasvatus eivät sovi kaikille vakaumuksille.

Liikuntaharjoitukset eivät sovi vähäpukeutuneisuuden tai alasti näyttäytymisen vuoksi.

Musiikkia ei niin ikään hyväksytä joka uskonnossa. (Räty 2002, 74-75.)

Muslimit tarvitsevat mahdollisuuden rukoushetkiinsä ja musliminaisten pukeutumisetikettiä ei tulisi perusteetta rajoittaa. Muslimin ei sovi myöskään kätellä tai olla kahden samassa tilassa vastakkaisen sukupuolen edustajan kanssa. Naiselle tulisi suoda naislääkäri tai – tulkki hänen sitä toivoessaan. (Räty 2002, 74 -75.)

Rukoushetkien rituaaleihin kuuluu hyvin tärkeänä osana puhtaus. Muslimi pesee jalkansa, kätensä ja kasvonsa. Kengät riisutaan ja rukoilu tapahtuu rukousmaton päällä. Rituaalinen puhtaus on säänneltyä ja liittyy myös ruokiin, paastoon ja pyhiinvaellukseen. (Hukari 2006, 24,25.)

Paaston *ramadan* aikana ihminen on samanaikaisesti ärtynyt ja ylpeä uskostaan. Hän on ylikorostetun paatoksen vallassa ja se on hyvin kollektiivinen kokemus. Toisaalta paasto on nykyisin monelle kaksinaismoralismia ja tekopyhää näyttelemistä, joka sallii käytöksen ja salaa syödään, juodaan ja tupakoidaan. Päivän kohokohta on auringonlaskun rukouskutsu jonka jälkeen syödään ja nautitaan yhdessäolosta. Paasto huipentuu suureen juhlaan *'id al fitr:n*, joka muistuttaa kristittyjen joulua rituaaleiltaan. Samantapainen suuri kollektiivinen kokemus on pyhiinvaellus *hajj*, johon siihen kykenemättömät voivat osallistua median välityksellä. Tapahtuma huipentuu uhrijuhlaan *'id al-addha:n*. (Hukari 2006, 27 -28.)

Suomen Lähi- ja perushoitajaliitto Super teki vuonna 2011 kyselyn lähihoitajaopiskelijoille. Kyselyssä selvitettiin muutamia tavallisia työssä esiintyviä asioita kuten sianlihan käyttö ravintona, pukeutuminen, suhtautuminen vainajaan, sukupuolirooleja ja joitain hoitotoimenpiteitä. Vastaukset olivat pääpiirteittäin seuraavanlaisia:

- Suurin osa suostui syöttämään potilaalle ravintoa, jota itse ei voi syödä mutta pesevänsä kätensä huolellisesti sen jälkeen.
- Työssä käytettävää housuasua ja sairaalan tarjoamaa huivia opiskelijat voivat myös käyttää ongelmitta.
- Toisen uskonnon edustamaa vainajaa voi hoitaa, jollei vainaja eläessään muuta ole toivonut. Vainajan hoitokin kuuluu työnkuvaan.

- Elintensiirrot ovat sopivia hoitotoimenpiteitä, islam kieltää vain elimien myyntiin liittyvän ansaitsemistarkoituksen.
- Miespotilaan kylvettämiseen ei liity yksiselitteistä mielipidettä. Asia saattaa olla riippuvainen esimerkiksi hoitajan läheisten mielipiteestä, onko se sopivaa.
- Hoitoalalle ei hakeudu miehiä, joille naisesimies on ongelma. Lisäksi oli mainittu Pakistanin pääministerinkin olevan nainen. (Örn 2011, 29.)

Vaikka tulee suvaita omista poikkeavia käytäntöjä kulttuurisen monimuotoisuuden nimissä, on muistettava asiakkaan turvallisuus etenkin terveydenhuollossa. On osattava erottaa kulttuurillisesti suhteellinen toiminta eettisistä periaatteista. Antaakseen turvallista hoitoa hoitajan tulee huomioida potilaan tausta ja toimittava yli kulttuurien välillä vallitsevien rasismien ja huolenpidon ristiriitojen. (Soukola 1999, 24.)

### **3 TYÖYHTEISÖN JOHTAMINEN**

Monikulttuurista työyhteisöä johtaessaan esimiehellä on suuri vastuu työyhteisön ilmapiiristä. Hän antaa esimerkin omalla asenteellaan. Esimies parhaimmillaan on alaistensa lähestyttävissä ja osaa toimia oikeassa ajassa ja tilanteessa sopivalla tavalla. Tällöin hänellä itsellään on oltava valmiuksia haastaviinkin tilanteisiin.

#### **3.1 Ihmisoikeuksia koskevia sopimuksia**

Jokapäiväistä toimintaa ohjaamassa on lakeja ja sääntöjä. On hyödyllistä tietää jotain ihmisoikeuksista, ainakin se, että lakeja ja sopimuksia on useita ja mistä ne tarvittaessa löytyvät. Ne ovat Suomen, Eu:n tai maailmanlaajuisia ja yhteistä näille vaikuttaisi olevan ihmisten tasavertainen kohtelu.

Kansainvälisesti laissa ja sopimuksissa tunnustetaan jokaiselle oikeus omaan kulttuuriinsa. Suomessa on allekirjoitettu kaikkiaan noin 40 kansainvälistä ihmisoikeussopimusta kotimaisten lisäksi. Yksi on Suomen perusoikeusuudistus 1995, joka vakiinnutti ihmisoikeussopimusten aseman ja merkityksen laissamme. Muita tällaisia ovat esimerkiksi: Perustuslaki 1999/731, Laki maahanmuuttajien kotouttamisesta ja turvapaikanhakijoiden vastaanotosta 1999/493, Yhdenvertaisuuslaki 2004/21, Kansalais-

ja poliittisten oikeuksien sopimus 1976, Hallituksen maahanmuuttopoliittinen ohjelma 2006, YK:n ihmisoikeuksien julistus 1948, Euroopan Neuvoston yleissopimus ihmisoikeuksien ja perusvapauksien suojaamiseksi 1998 ja Euroopan ihmisoikeussopimus 1999. (Abdelhamid ym. 2010, 68; ETENE 2004, 23.)

*Ihmisoikeudet koskevat kaikkia ja niiden ansiosta ihminen saa tasavertaista kohtelua ja oikeudenmukaisuutta.*

*Ihmisoikeuksien yhtenäiset piirteet ovat perustavanlaatuisuus – oikeudet käsittävät vain tärkeinä pidetyt oikeudet, luovuttamattomuus – ihmiseltä ei saa poistaa luonnollisia l. synnynnäisiä oikeuksia ja kolmantena piirteenä yleisyys – oikeudet koskevat kaikkia yksilöitä tasapuolisesti. (ETENE 2004, 23.)*

Työn tekemiseen liittyen lakeja ja sääntöjä on paljon. Usein joka alalla, omansa. Esimies huomioi nämä asiat jokapäiväisessä toiminnassaan.

Monikulttuurinen yhteisö vaatii toimiakseen monenlaista ymmärtämystä. Lait ja säädökset on luotu huomioiden ihmisoikeusajattelu ja tarkoituksena on ohjata elämää yhteiskunnassa. Omat haasteensa asettavat eri kulttuurien yhteisö- ja yksilökäsitykset. (ETENE 2004, 23.)

### **3.2 Palaute asiakaspalvelussa**

Tyytyväinen asiakas on palveluyritykselle elintärkeä. Asiakkaat ovat lähtökohta koko toiminnalle, ja siksi on hyvä pohtia asiakaspalautetta. On hyvä tietää joitain asioita palveltaessa muista kulttuureista tulleita asiakkaita. Työntekijöiden jaksamiseen ja työmotivaatioon kuitenkin vaikuttaa vahvasti asiakkailta saatu palaute. Esimiehen on kyettävä tarvittaessa tukemaan ja ymmärtämään alaisiaan näiden saadessa huonoakin palautetta.

Kielteistä palautetta palveluista ei kannata heti mieltää kiittämättömyydeksi tai tyytymättömyydeksi. Kyse voi olla kulttuurieroista ja tietämättömyydestä. Kuitenkin esimerkiksi entisen Neuvostoliiton alueilta tulevat saattavat kokea Suomen – omasta mielestä ehkä olemattoman - palvelukulttuurin hyväksi, kun he vertaavat sitä oman maansa palveluun. (Takalo & Juote 1995, 67 -68.)

Monikulttuurisuus muuttaa myös asiakaspalvelutilanteita ja siitä seuraavaa palautetta. Taustalla saattaa olla erilaista auktoriteettiä tai yleiseen ihmiskäsitykseen liittyvää periytyvääkin tapakulttuuria. Asiaan varautumattomasta toiminta tuntuu erilaiselta ja hämmentävältä. Terveystuoltopalveluissa maahanmuuttajan voi olla vaikea hyväksyä toimintatapoja. Se, mikä Suomessa on tehokasta avohoitoa, voi toisenlaisessa hoitokulttuurissa merkitä välinpitämättömyyttä.

Viranomaisten kanssa asioidessa samat keinot eivät välttämättä toimi kuin kotimaassa. Esimerkiksi entisessä Neuvostoliitossa asiaa ei välttämättä ollut loppuun käsitelty vielä kielteisen päätöksen jälkeen, vaan muutosta saattoi hakea aina ylemmältä taholta organisaatiossa. Lahjuksella tai maksullakin saattoi asioitaan edistää toimien silti laillisesti. Suomen kulttuurissa lahjonta ei ole sopivaa. Toki suklaarasian tms. voi ottaa vastaan hyvin mielin kiitoksen osoituksena. (Takalo & Juote 1995, 68.)

### **3.3 Monikulttuurisuuden johtamisen ongelmakohtia**

On eri asia, miten uusia toimintatapoja omaksutaan. Ovatko asiat pinnallisesti opittuja vai sitoutuuko työyhteisö niihin oikeasti pidemmäksi aikaa. Esimiehen voisi ajatella toimivan malliesimerkinä. Hänen oma asenteensa välittyy alaisille. Aiemmilla kokemuksilla ja tiimin dynamiikalla voisi ajatella olevan paljon merkitystä. Asiat vaikuttavat pitkälläkin ajanjaksolla.

Lähtökohdat ja kehittämistarpeet väärin arvioituna saattavat aiheuttaa vaikeuksia tavoitteiden suhteuttamisessa esimerkiksi aikataulujen ja toimenpiteiden suunnittelussa.

Ongelmaksi voi muodostua suhtautuminen muutosprosessiin väliaikaisena ja valmistavana asiana sen sijaan, että opeteltaisiin kokonaan uudenlainen asenne monikulttuurisuuteen. Saatetaan myös keskittyä vain johonkin kapea-alaiseen toimintoon kuten rekrytointi, julkilausumat tai lyhytmuotoinen koulutus, jolloin säästetään laajempialaisen osaamisen ja ymmärryksen kustannuksella. Vastuu voidaan jättää alemmalle suoritusportaalille tai vähemmän koulutetulle henkilöstölle, jolloin yrityksen ylemmän tason toimijat eivät asetu monikulttuurisuusatteen taakse käytännön tasolla. Vaikeuksia voivat tuottaa myös sidosryhmien (kuten ammattiyhdistysliike) merkityksen vähättely muutoksessa ja unohtaminen tai järjestelmällisen seurannan ja mittauksen laiminlyönti. (Lahti 2008, 202-204.)

Monikulttuurisuuden onnistuminen työyhteisössä edellyttää asiaan tosissaan paneutumista, asialle uhrataan aikaa ja sen eteen nähdään vaivaa. Yrityksellä on tietysti useita muitakin kehittymiskohteita ja oma liiketoiminnallinen perustoimintansa, mutta voisi olla hyödyllistä perustaa monikulttuurisuus- ja työhyvinvointiaiheille oma tiiminsä ja jakaa vastuualueita riittävän monelle.

Aluksi johtotyötä tekevien monikulttuurisuus olisi saatava ajan tasalle. On olemassa tositilanteisiin perustuvia monikulttuurisuuden johtamismalleja. Kuten toimittaja Tea Seppälän teoksessa mainitaan. Monikulttuurisuuden johtamismallit auttavat esimiestä kehittymään ammatillisesti. Uuden tulokkaan sopeutumista perehtymisvaiheessa tulisi seurata. Ongelmia johtamistyöhön voivat aiheuttaa osapuolten erilainen asenne ja odotukset työstä, esimiehen kielitaito, rekrytointi- ja perehdyttämistaidot. (Seppälä toim. 2010, 28, 97, 99.)

Ylimääräisten ongelmien välttämiseksi, johtamisessa on tärkeää osata huomioida perusasioita työntekijöiden kulttuureista ja tavoista. Tyytyväinen monikulttuurinen työvoima voi olla arvokas toiminnallinen voimavara yritystoiminnassa.

### **3.3.1 Haasteena työyhteisön moninaisuus**

Yritykselle yhtenä vahvuutena voisi ajatella olevan osaaminen monikulttuurisuudesta. Sekä monikulttuurisuuden tuoma rikkaus, että tiimityötaidot ja työn johtaminen. Kulttuurierot tuovat lisähaastetta jo muutenkin haasteelliseen ryhmätyöskentelyyn.

Monikulttuurisuus johtamistyössä vaatii erityistaitoja ja tietoa, vastuullisuutta, eettisyyttä sekä monipuolista erilaisuuden osaamista. Tällaisia ominaisuuksia ovat sukupuoli, ikä, koulutus, kokemus, rotu, etninen tausta, elämäntilanne, kieli, kansallisuus ja uskonto. (Lahti 2008, 43.)

Rakenteeltaan moninainen työyhteisö on haastava johdettava. Sen tasapainon saavuttaminen ja stabiilina pitäminen vaatii paljon vaivaa. Jotta yrityksen kulusseihin ei jää kielteisiä tekijöitä tehden yrityksen haavoittuvaksi, on yrityksen omaksi parhaaksi toimia huolellisesti muutostilanteessa. (Lahti 2008, 44 -45.)

Johtamistyöllä ja jokaisen yksilön omien henkilökohtaisten ominaisuuksien varassa on se, miten työn tekeminen onnistuu kaiken sen ihmisten käyttäytymisen monimuotoisuuden



keskellä. Jokainen voi osaltaan pohtia tahoillaan, miten toimintaa voidaan ohjata, seurata ja kehittää.

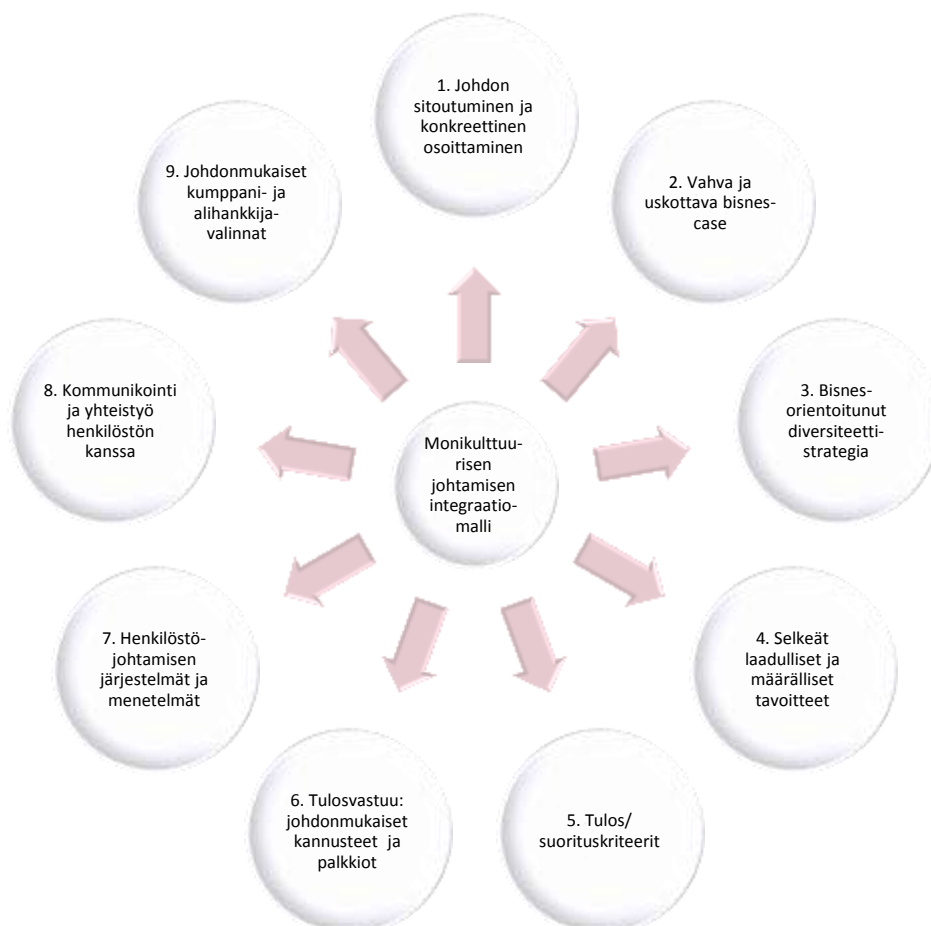
Ääriesimerkki tällaisesta tasapainottelusta on Paloheimon teoksessa Tämä on Afrikka. Siinä norjalainen työnantaja Tor Einar kuvailee esimiestyötään Afrikassa paikallisten työntekijöiden parissa seuraavasti:

*Myönteisiä piirteitä on paljon. Työläiset ovat lähes aina hyvällä tuulella, ilmapiiri työpaikalla on hyvä ja kaikki ovat valmiita tulemaan töihin iltaisin ja sunnuntaisin tarvittaessa. He eivät kiukuttele eivätkä riitele. Heidän kielteisiä piirteitään ovat, etteivät he tykkää patistamisesta, he eivät ymmärrä, että kaiken onnistuminen on kiinni pienistä asioista ja siitä syystä asiat eivät saa jäädä roikkumaan avainkohdistaan. Tärkeät kysymykset pitää saada liukkaasti luistamaan. He eivät piittaa kokonaisuuden etenemisestä. Usein heidän asenteeseensa vaikuttaa siltä, että mitä kauemmin homma kestää, sitä kauemmin palkka juoksee.*

*Jos afrikkalaiset jättää yksin pariin päiväksi tekemään hommia, työtahti heikkenee vaiheittain ja luhistuu parissa päivässä täydelliseksi välinpitämättömyydeksi. Lopulta he vain juttelevat keskenään ja lorvailevat. Heillä ei ole käsitystä ajan merkityksestä ja heitä on äärimmäisen vaikea opettaa tekemään töitä suunnitelmallisesti ja tehokkaasti... äkisti saattaa mitättömästä syystä syntyä hurja kalabaliikki ja kiihtymys... pohjimmiltaan työilmapiiri on hyvä". (Paloheimo 2007, 302, 303 -304.)*

### 3.4 Onnistuneen monikulttuurisuusjohtamisen osa-alueita

Johtaminen on hyvin monisäikeistä ja vaatii suurta huomiota ympärillä vaikuttavista asioista. Selkeimmin asiaa voi käsitellä käyttämällä kuvaa (kuvio 1.) apuvälineenä.



KUVIO 1. Onnistuneen monikulttuurisen johtamisen elementit

(Lahti 2008, 206).

Olen valinnut lähemmän tarkastelun kohteeksi kuvion kohdat 1. johdon sitoutuminen ja konkreettinen osoittaminen, 7. henkilöstöjohtamisen järjestelmät ja menetelmät ja 8. kommunikointi ja yhteistyö henkilöstön kanssa. Valitsin nämä kohdat, koska ne ovat avainasemassa henkilöstöjohtamisen kannalta.

## **Johdon sitoutuminen ja konkreettinen osoittaminen**

Johdon sitoutuessa dokumentein todistettavasti yrityksen monikulttuurisuusjohtamiseen toiminta on realistista tavoitteiltaan ja toiminnaltaan. Muutos on mahdollisemman suotuisa ja arvot välittyvät työntekijöille toiminnan tasolle, eivätkä jää vain suunnitelman asteelle.

Yrityksen johtoporras toimii hyvänä esimerkkinä alaisilleen ja asenneilmapiiri on myönteinen. Se, miten yritys suhtautuu yhteen pääomaansa eli henkilöstöönsä, nousee arvoonsa aina ihmisoikeusasioiden ollessa ajankohtaisia. Myönteinen yrityskuva heijastaa aina kuluttajatason valintoihin asti.

## **Henkilöstöjohtamisen järjestelmät ja menetelmät**

Asiat toteutuvat ja tulevat osaksi tavoitteellista toimintaa, kun ne ovat kirjattuina ja näkyviä. Monikulttuurisuussuunnitelman on hyödyllistä löytyä toiminta- ja henkilöstösuunnitelmista. Tavoitteet ja työtavat voidaan ottaa huomioon jo perehdytysvaiheessa, kun ne ovat perehdytysohjeissa.

Työtehtävien suunnittelussa voidaan huomioida yksilöllinen osaaminen ja vahvuudet. Työtiimeihin saadaan monenlaista taitoa järjestämällä ne ajoittain uudelleen ja työnkierto tuo motivaation kannalta mielekästä muutosta toimenkuviin. Samalla vältetään kielteiseltä ”kuppikuntien” muodostumiselta.

Yksi hyvä tapa tutustua työntekijöihin ja kehittää työtä on kehityskeskustelujen säännöllinen pitäminen. Erilaisista kehityskeskustelumudoista voi valita sopivan tai yhdistellä niitä toisiaan täydentämään.

Onnistuessaan kehityskeskustelut hyödyttävät niin työntekijöitä kuin johtajiakin. Keskusteluun valmistelu vaatii hieman etukäteisvalmistelua. Esimiehen on hyvä tietää alaisensa taustoista mm. minkälaisesta johtamiskulttuurista hän on lähtöisin.

Hierarkkisesta kulttuurista tulevan on vaikeampi avautua. Etukäteen jaettu ohjeistus suullisena ja kirjallisena, kehityskeskustelulomakkeet ja osaamiskartan täyttäminen helpottavat tilannetta. Kielitaidon ollessa heikkoa, on pysyttävä työn perusasioissa. (Seppälä toim. 2010, 85-86.)

Ryhmäkehityskeskustelua voidaan käyttää ennen yksilökeskustelua jännitteitä poistavana. Samalla vieraasta kulttuurista tullut saa käsityksen keskustelun tarkoituksesta. Ryhmäkeskustelu tavallaan toimii avauksena tapahtumalle. Yksilökeskustelun onnistumiseen kuitenkin vaikuttaa asenne keskustelua kohtaan. Esimies puolestaan voi osoittaa antamallaan ajalla työntekijälle sen, kuinka tärkeä hänen työpanoksensa on. (Seppälä toim. 2010, 86-87.)

Keskustelu- ja palautteenantotapa kannattaa suhteuttaa yksilökohtaisesti. Kaikille kulttuurista riippumatta ei sovi samanlainen keskustelutapa. Suomalaistenkin keskuudessa vaikuttaa olevan eroja siinä, mikä on asiallisuuden rajoissa.

Kieli voi aiheuttaa väärinkäsityksiä myös palautetilanteissa. Harkittu, ystävällinen ja asiallinen asioiden esitystapa voi välttää puheen tulkinnan rasismiksi, varsinkin korjaavaa palautetta annettaessa. Vastaavasti alaisen on helpompi antaa esimiehelle palautetta epäsuorien kysymysten välityksellä. Kysymykset voivat alkaa seuraavasti: "Miten voisin..", "Miten toivot minun...". (Seppälä toim. 2010, 87.)

Osaamiskartan laatimisella saadaan helpotusta heikosta kielitaidosta aiheutuvaan itseilmaisun vaikeuteen. Käytännön esimerkkien avulla voidaan ratkoa ristiriitoja ja selvitetään osaamis- ja kehitysalueita. (Seppälä toim. 2010, 87.)

Kehityskeskusteluihin on saatavissa valmennusta. Sosiaalista älykkyyttä tarvitaan arjessa ja empatiataitoa voi jokainen kehittää tahollaan.

### **3.4.1 Kommunikointi ja yhteistyö henkilöstön kanssa**

Yhteistyössä piilee voimavara. Täydellinen vastakkainasettelu henkilöstön ja johdon välillä tuskin takaa pitkää tulevaisuutta yritykselle. Molemminpuolista toiveiden kuulemistä sisältävä yhteistyö vähentää kuilua osapuolten välillä. Sen sijaan, että henkilöstö olisi vain

kieltoja ja käskyjä vastaanottava osapuoli, se voi toimia aktiivisesti oman ja yhteisen hyödyn eteen. Suurena hyötynä kaikille saadaan ajantasaista ja oikeaa tietoa, hyviä ideoita ja kehittämisehdotuksia.

## **Sanaton viestintä**

Teemme havaintoja ja luomme mielipiteitä alitajuisesti jo kohdatessamme muita ihmisiä. On myös kirjoittamattomia ja kulttuuriperimänä saatuja normeja siitä, miten toisten ihmisten kanssa olemme. Mikä on sopivaa ja mikä ei. Tällaisista normeista poikkeaminen saattaa aiheuttaa ristiriitaa. On hyvä tietää jonkin verran tällaisten tapojen poikkeamista eri kulttuureissa.

Sanattomaan viestintään kuuluu mm. suhtautuminen aikaan, tilaan ja ihmisten väliseen etäisyyteen, toisen ihmisen koskettamiseen, eleet, asennot, ilmeet ja liikehdintä, katsekontakti ja silmän liikkeet ja muu fyysinen olemus. Sanattoman viestinnän painoarvo vaihtelee kulttuureittain. Meillä pohjoismaissa painoarvo on puhutussa kielessä kun taas Aasiassa tulkitaan epäsuoraa ilmaisua, vain osa asiasta ilmaistaan puheella. Tilan käyttöön vaikuttaa, onko kulttuuri ns. etäisen vai läheisen kontaktin kulttuuri. Väärinkäsityksiä voi aiheuttaa liian suuri tai pieni etäisyys tai fyysiset kosketukset. Säännöt tilan käytöstä vaihtelevat kulttuurien sisälläkin riippuen henkilöiden iästä, sukupuolesta, tuttavuusasteesta tai asemasta.

Katsekontaktin käyttöä niin ikään säätelee kulttuuriset säännöt. Vääriä tulkintoja voi tulla siitä, kuka katselee ketä ja kuinka pitkään. Katse voidaan tulkita jopa aggressiivisuudeksi, epärehellisyudeksi, epäkunnioitukseksi tai flirttailuksi. Kulttuureissa on eroja siinäkin, miten tunteita voi näyttää. Vaikka perustunteen ilmaisut ovat samoja yleismaailmallisesti, esimerkiksi Aasiassa viestinnän yksi tavoite on harmonian säilyminen ja kielteisiä tunteita ei sovi näyttää. (Turku.fi 2007.)

## **Sanallinen viestintä**

Suomalaisena tiedän, että moni yleistys suomalaisten hiljaisuudesta on vain mielikuvaa. Usein se on harhaanjohtavaa. Aivan kuten suomalaisella voi olla mielipiteitä muiden viestinnästä. Mutta poikkeamia on yhtäläillä yksilötasolla kuin maiden välilläkin. Suomalaiset harjoittavat myös itserasismia.

Kielteistä huonosta itsetunnosta lähtevä suomalaisuuspuhe ilmaisee suomalaisten olevan hitaita, ujoja, kömpelöitä ja puhumattomia. Myönteisyys taas ilmenee sankaritarinoissa, jotka ilmentävät ahkeruutta ja luotettavuutta. (Seppälä 2010, 22.)

Maahanmuuttajille suunnatuissa perehdytysoppaissa kerrotaan suomalaisten suorapuheisuudesta ja kannustetaan siihen. Oppaissa ei kuitenkaan kerrota miten suorapuheisuus ilmenee tai miten sellainen voi olla. Kuitenkin suomen kielen viestinnästä kertovasta kirjallisuudesta ilmenee myös se, että suomalaiset olettavat paljon epäsuorasti kommunikoidessaan. Suoruus on myös suhteellista riippuen siitä, mihin kansaa suomalaista verrataan. (Seppälä 2010, 20.)

Kannattaisi ehkä suhtautua asioihin tapaus- ja yksilökohtaisesti välttäen kategorisointia ja vastakkaisasettelua ihmisten välillä. On kuitenkin asioita ja rajoja, joita tulee kunnioittaa jokaisen ihmisen kanssa kommunikoidessa.

### **3.4.2 Keinoja henkilöstön sitouttamiseen**

Suomeen saadaan ammattitaitoista työvoimaa tarjoamalle heille kiinnostavia työtehtäviä, urakehitysmahdollisuuksia ja innostava työympäristö. Ulkomaalaisia työhönsä sitouttaa joustavuus, itsenäisyys, alhainen hierarkia ja mahdollisuus perhe-elämään työn ohessa. (Alitolppa-Niitamo ym.2005, 20.)

Jakamalla henkilöstöä tiimeihin ja täsmentämällä toimenkuvien vastuualueita koskien työhyvinvointia, saadaan ihmiset osalliseksi muutokseen. Mahdollista palkitsemista kannattaisi kokeilla. Ihmiset kokevat oman osansa kokonaisuudessa tärkeäksi päästessään osallistumaan, vaikuttamaan ja kun he kokevat tulevansa kuulluksi. Yhteistyö lisää yhteenkuuluvuutta ja parantaa henkilökemioita loiventaan erilaisuudesta aiheutuvaa kuilua. Tullessaan tutuiksi, muodostuu työpaikalle oma yhteinen kulttuurinsa, eikä henkilökohtaisilla taustoilla ole enää suurta väliä.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimustapa ja sen perustelu

Tutkimukseni perustuu vahvasti kirjallisen materiaalin sisällön analyysiin. Työ sisältää tietopohjaista aineistoa, jotka olen kerännyt yhteen kahden vuoden aikana. Aineistosta on pyritty huomioimaan oleellinen materiaali.

Laadullinen tutkimus, jota voi ymmärtäväksikin kutsua, vaikuttaa sopivalta ihmisten toimintatapojen tutkimiseen. Ymmärtämisen kautta on helppo eläytyä tapahtumiin ja päästä tunnetasolla mukaan tutkittavan asian ytimeen. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 28.)

Työelämän monikulttuurisuutta ei ole Suomessa vielä tutkittu kattavasti. Osittain tämä johtuu organisaatioiden ja korkeakoulujen rakenteesta, joka enimmäkseen koostuu valtaväestöstä. Kuitenkin korkeakoulujen kansainvälistymisstrategia käsittää päätavoitteinaan aidosti kansainvälisen toiminnan kehittämisen, osaamisen viennin ulkomaille, monikulttuurisen yhteiskunnan tukemisen, korkeakoulujen laadun ja vetovoiman lisäämisen ja globaalisen vastuun edistämisen. (Abdelhamid ym. 2010, 24.)

Ihmisten ja kulttuurien ominaisuuksia ja toimintatapoja voidaan tarkastella eri tieteiden välityksellä sen mukaan mistä näkökulmasta asiaa tutkitaan. Esimerkiksi etnisyyttä tutkitaan antropologian kautta ja keskeinen kysymys on ”Mikä on tutkittavan ihmisryhmän kulttuuri? Tutkimustapana esimerkiksi dokumentit, asiakirjat, valokuvat, sukuselvitykset ym. Sosiologia antaa vastauksia kysymykseen ”Miten ihmiset toimivat päivittäisissä toimissaan?”. Tutkimustapana hyviä ovat havainnoinnit ja muistiinpanot päiväkirjan ja muistion muodossa. Filosofian avulla saa tietoa kysymykseen ” Mikä on ihmisryhmän selviytymistapa arjessaan?” Tutkimustapoina ovat kirjallisuus, taide ja filosofian menetelmät hyviä. (Patton 2002, 132-133; Metsämuuronen 2009, 251.)

Vaikka osallistumista pidetään oleellisena tekijänä laadullisessa tutkimuksessa, ei se aina ole välttämätön. Nykyaikainen laadullinen tutkimus voi käsittää monenlaisia tapoja tutkia ilmiöitä niin aineiston kuin tutkijan mielikuvituksenkin suhteen. Objektivisuus ilmiön suhteen säilyy jopa parempana, kun tutkija on etäällä seuraajana. (Eskola & Suoranta 2008, 16.)

Aihetta on hyvä rajata, koska laadullisessa tutkimuksessa ongelmaksi voi muodostua aineiston loputon määrä. Pelkistetyimmillään laadullinen tutkimus on aineistolähtöistä teorian rakentamista. Rajaus on keskeisessä asemassa jotta voidaan hallita suunnitellun perusidean säilyminen. (Eskola & Suoranta 2008, 19.)

## **4.2 Yrityksen onnistunut monikulttuurisuusmuutos**

Tulevaisuuden työvoimapulan aikana maillamme voi olla etuoikeusasema maahamme muuttaviin, osaaviin ammattilaisiin monikulttuurisuusosaamisen ansiosta. (Vartia ym. 2007. 17).

Monikulttuurisen työyhteisön toteutuminen vaatii keskittymisen toimintatapojen muutokseen. Suunniteltaessa huomioidaan mitä ja miten tehdään, määritellään moninaisuus ja monikulttuurisuus niin laadullisesta kuin määrällisestäkin näkökulmasta. (Lahti 2008, 204.)

Kannattaa perehtyä aiheeseen myös laajemmin, tutkia, miten muualla on tehty jopa maailmanlaajuisella tasolla. Kannattaa sitouttaa henkilökunta ja varmistaa yhtenäiset toimintatavat. Myös ylin johto on saatava mukaan muutokseen. Ei pidä luottaa asioiden olevan hyvin, mikäli ongelmat eivät kantaudu omaan tietoisuuteen asti. Muutoksen johtajana tulee olla innostava, kokeilunhaluinen, valmis myös epäonnistumisiin ja ennen kaikkea käyttää toiminnassaan ammattimaisia analyysejä ja raportoida avoimesti tapahtumista organisaatiolle. (Lahti 2008, 205.)

Maahanmuuttajuus voi toimia hyödyllisenä ratkaisuna tulevaan työvoimapulaan. Väestö ikääntyessään aiheuttaa ongelmia julkiseen talouteen ja sosiaaliturvan toimivuuteen. Vaikka asenteet maahanmuuttajia kohtaan ovat osin kielteisiä, siirtolaisuus toimii hyvänä korjaavana toimenä vinoutuneeseen väestörakenteeseen. (Visuri 2011, 243.)



### 4.3 Monikulttuurisuuskoulutuksen ajoitus ja suunnitelma

Kansainvälistyvä työyhteisö tarvitsee koulutusta sopeutuakseen muutokseen. Erityisiä haasteita asettavat uusi henkilöstö, organisaatiomuutokset ja muutokset työympäristössä. Koulutuksia olisi hyvä ajoittaa näiden tapahtumien ja myös muun työyhteisön sisäisen koulutuksen yhteyteen.

Koulutuksen kohderyhmänä yrityksessä on koko henkilöstö, jonka koulutuksen tarpeen määrittää johto sopivaksi katsomallaan tavalla. Olen tässä työssä laatinut esimiesten koulutuksen tueksi kolmiosaisen materiaalisarjan, joka on työn lopussa liitteenä.

Liite 1. Monikulttuurisuus keskuudessamme

Liite 2. Ristiriitatilanteet

Liite 3. Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen

Tekemästäni aineistosta on hyötyä yritysten toiminnan kehittämässä antaen tietoa ja keinoja omien koulutusten suunnitteluun. Toivon tämän työn avaavan uusia mahdollisuuksia yritysten työyhteisöjen kehitykselle. Ja uskon myös samalla yhtiöiden saavan uusia voimavaroja toimintansa toteuttamiseen.

Seuraavaan taulukkoon on koottu suuri otos kuhunkin kohdeasiaan vaikuttavia tekijöitä, joista on helppo miettiä omaan tarpeeseen sopivia keinoja ja menetelmiä. Taulukosta voi myös havaita, kuinka moninaisia taitoja vaatii monikulttuurisen työyhteisön johtaminen.

TAULUKKO 2. Monikulttuurisuuskoulutuksen toteutuksessa huomioitavat näkökohdat.  
(Lahti 2008, 166).

<b>Kohderyhmät</b>	Organisaatiotason mukaiset ryhmät Työyhteisö ja tiimikohtaiset ryhmät Koko henkilöstö Aiheenmukaiset intressiryhmät
<b>Ajoitus</b>	Uusien työntekijöiden orientaatio Uusien esimiesten valmennus Muut herkkyysvaiheet, kuten esimerkiksi organisaatiomuutokset tai uuteen ympäristöön siirtyminen
<b>Rytmitys</b>	Yhtenäinen kurssi Etenevien kurssien sarja Erillisten tapahtumien sarja Cafeteria-tyyppinen tarjonta
<b>Pakollisuus</b>	Pakollinen (erityisesti esimiehille) Suoritusarviointiin ja urakehitykseen kytketty, vapaaehtoinen Täysin vapaaehtoinen
<b>Sisältö</b>	Organisaation strategiat, tavoitteet ja pelisäännöt Faktat, tilastot, teorit, mallit Omassa organisaatiossa kehitellyt suositeltavat käytännöt Kokemukset ja elämykset Taidot, työmenetelmät ja työkalut
<b>Aiheen käsittely</b>	Erillinen vs. integroitu Teemakohtainen vs. holistinen lähestymistapa Henkilökohtainen vs. menetelmäkeskeinen ote
<b>Menetelmät</b>	Monipuolisuus, johdonmukaisuus ja tilanneherkkyys menetelmien valinnassa Itsearviointin yhdistäminen oppimiseen
<b>Kouluttajat</b>	Ammattimaiset monikulttuurisuuskouluttajat Menestyneet esimiehet Heterogeeninen kouluttajaryhmä
<b>Seuranta</b>	Reaktiot, kokemukset ja elämykset Tarpeet ja tavoitteet – itsearviointi ja muiden tekemä arviointi Saavutetut tiedot ja taidot, testit ja arviot Tulokset, vaikutukset, muutokset ja pysyvyys
<b>Raportointi</b>	Koulutusraportit (osallistuminen, kustannukset, peruutukset) Kustannus-, hyöty- ja tuloksellisuusanalyysit Raportointi erillisenä vs. osana yrityksen yhteiskuntavastuudiversiteettiraporttia

## 5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Materiaalin paljous on vaikuttanut aiheen käsittelyyn ja sisältöä jouduttiin hieman supistamaan oleellisten asioiden esiintuomiseksi. Monikulttuurisuus aiheena on toisaalta monimutkainen joskin mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Jossain vaiheessa huomasin aineiston kylläntymisen tulevan vastaan, eli teksti alkoi toistaa itseään. Siirryin etsimään uutta tietoa internetistä ja lehtiartikkeleista, joita olin kerännyt aiemmin aiheesta.

Kulttuurieroja on käsitelty, koska kulttuurien eroja ei voi ymmärtää, jos ei ymmärrä perusteita. Ilman tarkempaa tietoa voi jäädä virhekäsityksiä ja ennakoasenteita. Hyvin paljon merkitystä on sillä, millainen uskonto tai ihmiskäsitys kulttuurissa vallitsee. Eri kulttuureilla voi olla merkitystä töiden toteuttamiseen, vaikei sitä länsimaisen ajattelumallin mukaan voidakaan hyväksyä työyhteisössä.

Monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa on paljon erilaisia haasteita. Ihmisoikeudet, lait ja asetukset, etniset oikeudet ja tarpeet ovat tekijöitä, joita johdon tulee osaltaan osata ottaa huomioon työyhteisönsä tarpeiden mukaisesti. Kuitenkin monikulttuurisen työyhteisön johdolla on merkittävä rooli esimerkkinsä ja asenteensa vuoksi koko yhteisön toimintaan. Hyvässä hengessä tapahtuva huomioonottaminen ja kommunikaatio antavat perustaa tehokkaalle työympäristölle.

Monikulttuurisuudella yrityksessä voidaan mahdollistaa toimintaa ja jopa saavuttaa edellytyksiä kasvulle koti- ja ulkomaisilla markkinoilla. Monikulttuurisuus pitäisi nähdä hyötynä ja vahvuutena, joka antaa työyhteisölle toimintaedellytyksiä. Johdolle kulttuurierot kuitenkin tuovat uusia haasteita, joiden hallintaan kannattaa käyttää työkaluja, suunniteltu koulutus, työyhteisön säännöt, kehityksen seuranta, dokumentointi ja palautteen antaminen ovat osatekijöitä hyvän työyhteisön toiminnalle.

Hyvä kommunikointi ja ymmärrys on perusta monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen ja toimimiseen. Jatkuvuutta voidaan taata sitouttamalla henkilöstö.

## Työyhteisön monikulttuurisuus SWOT-analyysillä tarkasteltuna

Olen tehnyt koosteen monikulttuurisuuden vaikutuksista työyhteisössä. Asiat olen sijoittanut SWOT-analyysin malliin. Asiat, jotka olen siihen sijoittanut, ovat tutkimuksessani esille nousseita johtopäätöksiäni.

<p><b>Strenghts - Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uudenlainen näkökulma ja asennemuutos</li> <li>• Henkilöstön monipuolisuus taidoissa ja tiedoissa</li> <li>• Erilaiset ominaisuudet täydentävät toisiaan.</li> <li>• Saa aikaan myönteisen ilmapiirin, jossa hyväksytään erilaisuutta</li> <li>• Yritysjohdon ja työntekijöiden avoimuuden ja yhteistyön lisääntyminen muissakin kehitysalueissa</li> <li>• Yrityksen muuttuminen jatkuvan kehityksen osaajaksi</li> </ul>	<p><b>Weaknesses – Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monikulttuurisuuden huomiotta jättäminen voi aiheuttaa käytännön ongelmia työskentelyyn ja henkilöstön keskinäisiin suhteisiin</li> <li>• Erilaisista tekijöistä aiheutuvat ristiriitatilanteet, joihin ei puututa asian vaatimalla tavalla</li> <li>• Suhtautuminen muutokseen pinnallinen ja projektimainen</li> <li>• Tilanteen palautuminen alkutilanteeseen jatkuvuuden puuttuessa</li> </ul>
<p><b>Opportunities – Ulkoiset mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuo yritykselle myönteistä julkisuuskuvaa pehmeiden arvojen myötä</li> <li>• Hyvä työntekijäaines hakeutuu yrityksen palvelukseen</li> <li>• Laatu paranee, asiakkuudet lisääntyvät, tuotto kasvaa</li> <li>• Yrityksen toiminta-alue voi laajentua globaalisti. Mahdollistaa kansainvälistä toimintaa</li> </ul>	<p><b>Threats – Ulkoiset uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maailman tilanteiden muuttumisesta aiheutuvat henkilöstön paluumuutot</li> <li>• Poliittisten ristiriitatilanteiden aiheuttamat ongelmat yhteiskunnassa heijastuvat rasismien lisääntymisenä</li> <li>• Yrityksen kehitystoimet ovat myöhässä verrattuna muuhun yrity maailmaan</li> </ul>

KUVIO 2. Työyhteisön monikulttuurisuuden tarkastelu SWOT-mallissa

Swot-analyysissä on käsitelty monikulttuurisen työyhteisön vahvuudet, heikkoudet, ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Vaikka analyysi sisältää paljon muuttuvia elementtejä ja asioita, joita ei voi ennakoida tai joihin ei voi itse vaikuttaa, myönteisiä tekijöitä on huomattavan paljon. Analyysi antaa positiivisen vaikutelman ja kannustaa monikulttuurisuusmuutokseen.

## 6 POHDINTA

Kun ryhmässä on erilaisia yksilöitä, ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa toimia. Ihmisen käytökseen ja toimintatapaan kun vaikuttavat niin monenlaiset tekijät. Olisi turhaa vedota vain kulttuurin tuomiin tekijöihin.

Tämän koulutuspaketin koostamisen aloitin keräämällä tietoa työelämän monikulttuurisuuden alueelta huomaten pian aiheen olevan monimutkaisempi. Ihmiset tuovat työpaikalleen mukanaan niin monenlaista henkilökohtaista ominaisuuttaan ja asioita, mitä ovat omassa historiassaan kokeneet.

Muutoksen ei voi odottaa tapahtuvan nopeasti ja samanaikaisesti yrityksen eri toimintatasoilla. Tärkeäksi tekijäksi muodostuukin yrityksen johdon rooli. Koulutuksen ensimmäinen ”pallo on heitettävä” siis heille. Paras lähtökohta tälle uuden oppimiselle on lisäksi se, että aloite lähtee heiltä itseltään ja motivaatio on kohdallaan. Kuten niin usein elämässä muillakin osa-alueilla vaikuttaisi olevan.

Tieto- ja koulutuspakettini toimii hyvänä aloituksena syvällisemmälle prosessille. Se käsittelee asiaa tasolla, joka toimii alkusykäyksenä ja toivottavasti herättelee ajatuksia. Itselleni aihe avautui kirjallista materiaalia tutkiessani. Oman kehitykseni rinnalla oli muistettava kuitenkin kohderyhmän mahdollinen lähtötaso. Sehän voi kuitenkin olla mitä vain ja vaihdella täysin uudesta asiasta aivan tuttuun, ja tietenkin kaikkea tältä väliltä.

Mielestäni omaa henkilökohtaista asennetta monikulttuurisuutta koskien ei kannata liikaa korostaa. Välttämällä voimakkaita omia tunnetiloja ei aiheudu suuria ristiriitoja kouluttajan ja sanoman välille.

Työyhteisölle voi olla hyödyksi se tietotaito ja erilaisten temperamenttien hyvät ominaisuudet. Työtehtäviä voi soveltaa ja jakaa suotuisalla tavalla. Tehokkuus ja nopeus

ovat aivan hyviä ominaisuuksia kuten myös harkitsevaisuus ja pikkutarkkuus. Erilaisten arvojen ja aikakäsityksen huomiointi helpottaa yhteistyössä.

Arvelen, että ennakkoluulojen ja vahvimpien mielipiteiden esittäjien henkilökohtaiset kokemuksen maahanmuuttajista jäävät pinnalliselle tasolle. Mahdollisesti ei tunneta yhtään maahanmuuttajaa tai ei olla oltu missään tekemisissä heidän kanssaan, ainakaan myönteisessä mielessä. Tämä on osoitus epävarmuudesta ja mediasta saadusta suodatetusta tiedosta. Yksi tutkimuksestani nouseva ajatus onkin, että on hyödyllistä tuulettaa omia ajatuksiaan ja monikulttuurisuus myönteisesti koettuna oikeasti avartaa. Ihminen poistuu omalta turva-alueeltaan ja kehittyä jälleen.

Varsin hyödyllistä on huomata miten vähäisiksi monikulttuurisuuden arjen toimet käytännössä jäävät. Suuria muutoksia ei tarvita, saman verran kuin esimerkiksi kasvisruokailun, allergioiden tai perheasioiden hoitaminen valtaväestölläkin.

Johtamistyöhön monikulttuurisuus tuo omia haasteita. Kuitenkin paikallaan on näkökulman vaihdos totuttuun. Yritykselle koituu hyvää lisäarvoa niin työnantajana kuin mahdollisen globalisoitumisen muodossa. Se saattaa helpottaa verkostoitumista maailmalle lisäten yhteistyötahoja ja asiakkuuksia. Onnistuessaan muutoksessa yritys saa uudenlaista pääomaa ja parantaa asemaa kilpailijoiden rinnalla.

Esimiestason on hyödyllistä tutustua alaisiinsa. Onnistuneet työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet kuten kehityskeskustelut saattavat olla luonteva tapa saada tietoa työntekijöistä. Ei siis pidä vähätellä toimenpiteiden hyödyllisyyttä vaan edistää niitä kaikkia osapuolia kehittäviksi.

Vaikka työyhteisön monikulttuurisuus saattaa herättää jopa kielteisiä uhkakuvia, on hyvä pitää mielessä, että onnistuessaan se palkitsee vaivannäön. Uhkakuviin, joihin ei voi itse vaikuttaa, voi ainakin varautua ennakolta. Aina voi parantaa olosuhteita ja olla askeleen edellä ennakoiden ajoissa. Tietynlainen optimismi on liiketoiminnan kannalta joka tapauksessa välttämätöntä.

Uskon että tieto- ja koulutuspaketista on hyötyä käytännön tasolla. Vaikka aiheesta on paljon materiaalia, ei sitä kuitenkaan ole kerätty ja kohdennettu esimiesten koulutukseen. Tämä työ auttaa ymmärtämään ongelmia monikulttuurisessa työyhteisössä ja antaa yritysjohdolle keinoja kehittyä.

Kahden vuoden aikana keräämäni aineiston pohjalta olen tarkastellut monikulttuurisuuden vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia Swot-analyysin muodossa. Analyysin perusteella yritysten kannattaa käyttää voimavaroja monikulttuurisuuden koulutukseen. Pidän saavutettavia hyviä asioita suurempina kuin mahdollisia uhkia yritysten kannalta. Tämän voi nähdä osaltaan perustana sille, miksi tämä tieto- ja koulutuspaketti on kannattanut tehdä.

## LÄHTEET

- Abdelhamid, P., Juntunen, A. & Koskinen, L. 2010. Monikulttuurinen hoitotyö. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Alitolppa-Niitamo, A., Söderling, I. & Fågel, S. toim. 2005. Olemme muuttaneet. Väestöliitto, Väestöntutkimuslaitos ja Kotipuu. Helsinki: Vinjetti Ky.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- ETENE, Valtakunnallinen terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta, Sosiaaliministeriö. ETENE-julkaisuja 11: ETENE:n 5. kesäseminaari, Helsinki, 17. elokuuta 2004. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hukari, A. 2006. Islam kuvastimessa. Helsinki: WSOY.
- Huttunen, H. 2010. Uskontojen kohtaaminen on ajankohtainen kysymys. Helsinki: Suomen YK-liiton julkaisu: Kaiken maailman kohtaamisia.
- Hämeen-Anttila, J. toim. 2004. Islamin ja arabimaailman kuvat mediassa – seminaariraportti. Jyväskylä: Suomen Pakolaisapu.
- Janinskaja-Lahti, I., Liebkind, K. & Vesala, T. 2002. Rasismi ja syrjintä Suomessa. Maahanmuuttajien kokemuksia. Helsinki : Gaudeamus.
- Jyrkiäinen, S., Sievänen, P., Stenbäck, J. & Suvilaakso, A. 2011. Toisella katsomalla – Maahanmuuttajista maahan muuttajiin. Helsinki: Kulttuurikameleontit ry.
- Kankkonen, T. 2005. Turkki - Eurooppaa ja Aasiaa. Helsinki: Edita.
- Karosto, P. & Karppinen, S. 2011. Suomalaisen selviytymisopas. Suunnittele, ennakoi, varaudu. Saarijärvi: Offset Oy.
- Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lehtonen, M. & Löytty, O. toim. 2003. Erilaisuus. Tampere: Vastapaino.
- Luukkanen, A. 2010. Suomi Venäjän taskussa. Helsinki: WSOY.
- Löytty, O. 2008. Maltillinen hutu ja muita kirjoituksia kulttuurien kohtaamisesta. Helsinki: Teos.
- Markkanen, 2003. Luonnollisesti – Etnografinen tutkimus romaninaisten elämänculusta. Joensuu: Joensuun Yliopisto.
- Melasuo, T. 2010. Kulttuurien vuoropuhelu rakentaa globaalia rauhankulttuuria. Helsinki: Suomen YK-liiton julkaisu: Kaiken maailman kohtaamisia.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. laitos, 1. painos. Helsinki: International Methelp.



- Nykyri, I. & Jokisalo, J. toim. 2006. Tuhhat ja yksi askelta, Arabimaat muuttuvassa maailmassa Helsinki: Tammi.
- Paavola, P. ja Talib, M-T. 2010. Kulttuurinen moninaisuus päiväkodissa ja koulussa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Paloheimo, E. 2007. Tämä on Afrikka. Helsinki: WSOY.
- Patton, M. 2002. Qualitative Research & Evaluation Methods. United States of America: Sage Publications Inc.
- Rauhankasvatusinstituutti ry. 2007. ABC – ensiaskeleet rauhankasvatukseen. Helsinki: Rauhankasvatusinstituutti ry.
- Rigo, E. 2009. Rajojen Eurooppa. Helsinki: Like.
- Räty, M. 2002. Maahanmuuttaja asiakkaana. Helsinki: Tammi.
- Seppälä, T. toim. 2010. Näkökulmia monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen. Helsinki: Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia.
- Sihvola, J. 2004. Maailmankansalaisen etiikka. Helsinki: Otava.
- Takalo, P. & Juote, M. 1995. Inkerinsuomalaiset. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, Pakolaistoimisto.
- Tiilikainen, M. 2007. Arjen Islam somalinaisten elämää Suomessa. Tampere: Vastapaino.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 7. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- UNESCO 2006. Guidelines for Intercultural Education. Paris: UNESCO.
- Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, t., Rintala-Rasmus, A., Riala, R. & Salminen, S. 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vartiainen-Ora, P. 2005. Monikulttuurisuus työelämässä. Helsinki: Työväen Sivistysliitto.
- Visuri, P. 2011, Maailman muutos ja Suomi. Helsinki: WSOYpro.
- Örn, T. 2011. Vaikuttaako uskonto käytännön hoitotyöhön? Super 5, 29.

Kulttuurien välinen viestintä 2007. Verkkosivustolla Turku.fi. Viitattu 2.12.2012. <http://www.turku.fi/Public/default.aspx?nodeid=12926&culture=fi-FI&contentlan=1>

Venäläinen aikakäsitys. Miten ymmärrämme ajan. 2006. Verkkojulkaisu. Viitattu 2.12.2012. <http://www.nlpit.com/venalainenaikakasitys.html>

Finland - Language, culture, customs and etiquette. Viitattu 30.12.2012. <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/finland-country-profile.html>

## LIITTEET

Liite 1. Powerpoint-esitys Monikulttuurisuus keskuudessamme



”Kaikki ihmiset syntyvät vapaana ja tasavertaisina arvoltaan ja oikeuksiltaan. Heille on annettu järki ja omatunto, ja heidän on toimittava toisiaan kohtaan veljeyden hengessä.”

(YK:n ihmisoikeuksien julistus 1. artikla)

*Rauha ei tarkoita vain  
ristiriitojen  
poissaoloa, vaan  
oikeudenmukaisuuden  
läsnäoloa.*

(Martin Luther King, 1963)

**Monikulttuurisuutta parempi käsite on kulttuurien moninaisuus**

Monikulttuurisuus on käsitteenä liian moniselitteinen ja vaikeasti hahmotettava.

Monissa maissa asuu useita kulttuureita, joten asioita voidaan käsitellä vain kulttuurien moninaisuuden näkökulmasta.

**Interkulttuurisuus tarkoittaa usean kulttuurin välistä vuorovaikutusta.****MITÄ ONGELMIA VOI TULLA?**

Stereotyyppien muodostuminen ja asioiden mieltäminen muuttumattomiksi. Tästä voi aiheutua jopa uhkakuvia.

"Ihmiset ovat yhdenvertaisia  
lain edessä.

Ketään ei saa ilman  
hyväksyttävää perustetta  
asettaa eri asemaan  
sukupuolen, iän,  
alkuperän, kielen, uskonnon,  
vakaumuksen,  
mielipiteen, terveydentilan,  
vammaisuuuden  
tai muun henkilöön liittyvän  
syyn  
perusteella."

(Suomen perustuslaki 6 §)

## MITÄ ON HYVÄ IHMISELÄMÄ?

Siihen kuuluu oman elämän  
määräämisoikeus,  
osallistuminen yhteiskuntaan  
täysivaltaisena jäsenenä  
ja kuuluminen omaan  
kulttuuriinsa.

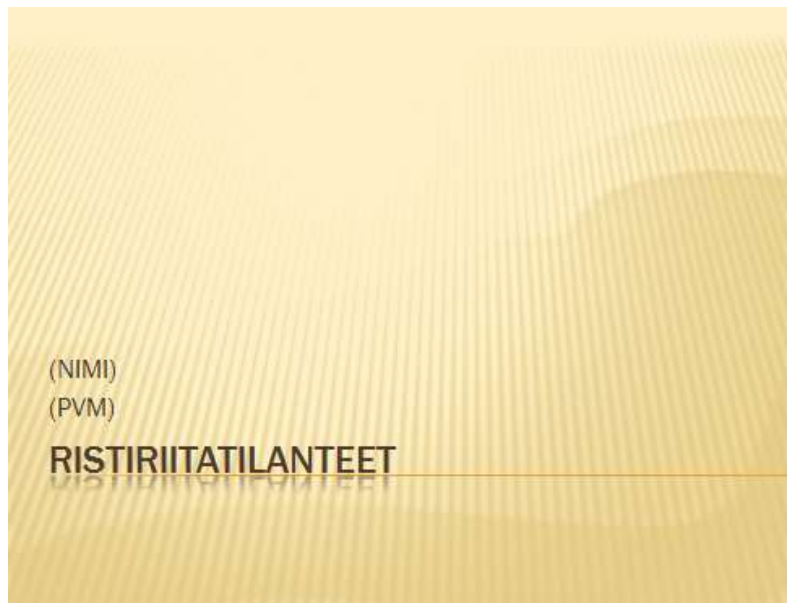
## HAASTEITA

Monenlaisten yhteisöjen ja  
kulttuuristen ryhmien käsitykset  
hyvästä, eettisyydestä,  
kollektiivisuudesta ja  
uskonnollisuudesta poikkeavat  
toisistaan.



WARDA AHMED  
(PUHETTAMAAHANMUUTOSTA.FI)

Liite 2. Powerpoint-esitys Ristiriitatilanteet





## MISSÄ TILANTEISSA VOI TULLA VÄÄRINKÄSITYKSIÄ?

### MAAHANMUUTTAJA

- ✗ Ohjaustilanteet, tiedon vastaanottaminen, kysyminen pulmatilanteissa.
- ✗ Asenne työhön
- ✗ Suhtautuminen auktoriteetteihin, esimies, iäkkäät ihmiset jne.
- ✗ Suhtautuminen vastakkaiseen sukupuoleen
- ✗ Suhtautuminen aikaan. Sopimuksissa pysyminen

### SUOMALAINEN

- ✗ Tiedon puute
- ✗ Asenneongelmat, epäluuloisuus, pelko
- ✗ Historiasta kumpuavat ennakkoluulot ulkomaalaisiin
- ✗ Kulttuurien eroista johtuvat konfliktit
- ✗ Temperamenttierot
- ✗ Ohjauksen puute ➡ tilanteen kärjistyminen ➡ esimiehillä iso rooli

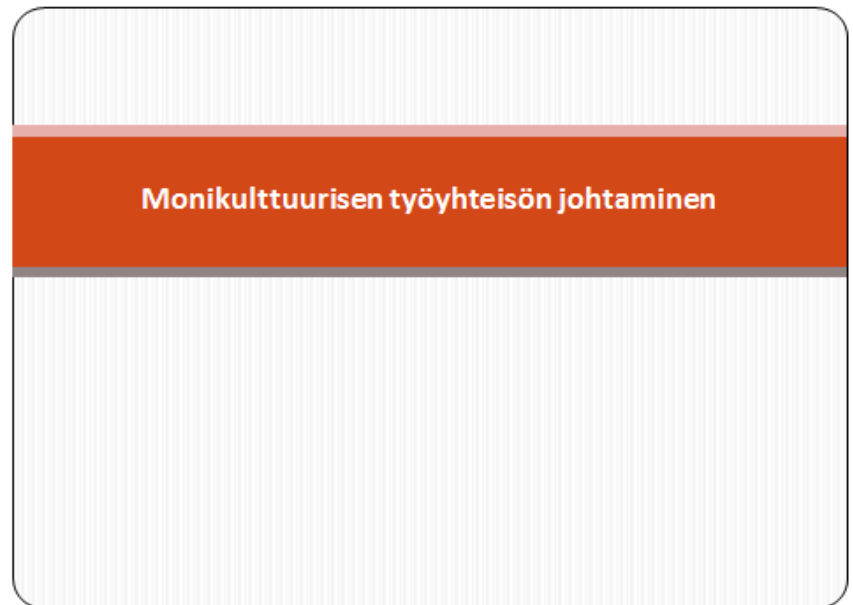
## MITEN TILANNETTA VOISI HELPOTTAA?

- ✘ Tietoisuuden lisääminen
- ✘ Selvät "pelisäännöt"
- ✘ Vastuuhenkilöt työyhteisössä
- ✘ Esimies suunnannäyttäjä; "laivan kapteeni"
- ✘ Tiimityöskentely, parityöskentely, toiminnan monimuotoisuuden lisääminen.
- ✘ Suvaitsevaisuudesta sietämisen kautta tilanteen arkipäiväistymiseen

## TOSIELÄMÄN TOIMENPITEITÄ

- ✘ Toimintasuunnitelma
- ✘ Henkilöstön kouluttaminen
- ✘ Tiimiyttäminen
- ✘ Säännöt, ohjeet, dokumentointi
- ✘ Vastuuhenkilöiden nimeäminen
- ✘ Ongelmiin tarttuminen välittömästi
- ✘ Seurantasuunnitelma, aikataulu, arviointi
- ✘ Uudet tavoitteet, kehityksen jatkumo ei pääty...

Liite 3. Powerpoint-esitys Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen



**Moninainen työyhteisö on rakenteeltaan haastava johdettava.**

Tasapainon saavuttaminen ja pitäminen on vaativaa mutta oikeanlainen toiminta muutostilanteessa on tärkeää yrityksen toimintaympäristön kehittämiseksi

**Esimiehen hyvä omata**

- monia erityistaitoja
- tietoa
- vastuullisuutta
- eettisyyttä
- monipuolista erilaisuuden tuntemusta.

**Eriaisuustekijöitä**

- ikä
- sukupuoli
- koulutus
- kokemus
- rotu
- etninen tausta
- elämäntilanne
- kieli
- kansallisuus
- uskonto

### Johtamistyön ongelmakohtia

- osapuolten erilainen asenne
- odotukset työstä
- merkityksen vähättely
- kielitaidottomuus
- rekrytointi- ja perehdyttämistaidot
- vastuun välttely
- jatkuvan kehityksen ylläpito ja seuranta

- Uuden asennemuutoksen sijaan suhtaudutaan asiaan prosessinomaisesti, väliaikaisena ja valmistavana asiana.
- Kapea-alainen keskittyminen yksittäisiin asioihin kuten rekrytointi, julkilausumat tai lyhyt pinnallinen koulutus.

- Sidosryhmien merkityksen vähättelyä muutoksessa
- Väärinkäsityksiä kielimuurin vuoksi. Kommunikointiin ei paneuduta riittävästi
- Ei osata huomioida erilaista kulttuuritaustaa rekrytointi- tai perehdytystilanteessa.

- Vastuu monikulttuuristumisesta jää alemmalle suoritusportaalle, jolloin ylempi taso ei sitoudu käytännön toimiin.
- Järjestelmällisen seurannan ja mittausten laiminlyönti. Kehitystä ei pystytä seuraamaan.

### Onnistunut monikulttuurisuusjohtaminen

- yrityksen johtotaso sitoutunutta
- toiminta dokumentoitua
- tavoitteet ja toiminta realistisia
- arvot välittyvät työntekijäportaalle
- muutos on myönteinen



**Toimenpiteitä**

- Yrityksen monikulttuuristumis-suunnitelma kirjataan toiminta- ja henkilöstösuunnitelmiin.
- Tavoitteet ja toimintatavat huomioidaan perehdytysvaiheessa ja ne löytyvät perehdytysohjeista.

- Työtehtävien suunnittelussa huomioidaan erilaiset osaamisalueet.
- Erilaiset järjestelyt työssä kuten tiimiyttäminen ja työn kierto.