

Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen haasteet työyhteisön arjessa

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2023

Mari Juvonen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Mari Juvonen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2023
	Sivumäärä 32	
Työn nimi Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen haasteet työyhteisön arjessa		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio Outi Katajamäki, Tiimivalmentaja/Markkinoinnin lehtori, Liiketoimintayksikkö		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella kulttuurien välistä vuorovaikutusta ja monikulttuurisissa työyhteisöissä ilmenneiden haasteiden kulttuurilähtöisyyttä. Lähtökohtana oli ajatus kulttuurista kollektiivisena, sosiaalisessa ympäristössä opittuna, viestintätyyleinä, arvoina ja asenteina, jotka määrittävät ja ohjaavat sekä tietoisesti että tiedostamatta ihmisiä kulttuurien välisissä kohtaamisissa.</p> <p>Tavoitteena oli pyrkiä selvittämään kulttuurierojen merkitystä työyhteisöjen vuorovaikutustilanteissa, suomalaisen työelämän kontekstissa. Opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus, jonka aineistona käytettiin valmiita tutkimuksia. Aineisto kerättiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen metodia apuna käyttäen. Aineistoksi valikoitui viisi tutkimusta, jotka toivat esille niin maahanmuuttajien, heidän suomalaisten työkavereiden kuin myös johtoasemissa toimivien henkilöiden mielipiteitä ja kokemuksia monikulttuurisissa työyhteisöissä työskentelystä. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli kartoittaa aikaisempaa tutkimustietoa ja tarkastella aihetta valitusta näkökulmasta.</p> <p>Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, jonka tarkoituksena oli tarkastella aineistoa objektiivisesti ja järjestelmällisesti. Aineistoa tarkasteltiin teorialähtöisesti ja luokiteltiin viitekehyksenä toimineen Geert Hofsteden kulttuuristen ulottuvuuksien teoriasta saaduilla käsitteillä.</p> <p>Tulosten mukaan selkeimmät monikulttuurisissa organisaatioissa ilmenevät eroavaisuudet kulttuurien välillä liittyivät hierarkiakäsityksiin. Myös henkilöiden kulttuuritaustoista heijastuvat asenteet, arvot ja sukupuoliroolit toivat ristiriitoja työyhteisöjen arjen toimintaan. Muut suurimmat haasteiden aiheuttajat voitiin liittää kommunikointiin ja kielitaitoon. Toimivamman kulttuurien välisen vuorovaikutuksen mahdollistajaksi nähtiin kaksisuuntaisen monikulttuurisuuden toimintamallin korostaminen ja tietoisuuden lisääminen työpaikoilla.</p>		
Asiasanat kulttuuri, monikulttuurisuus, kulttuurien välinen vuorovaikutus, työyhteisö, systemaattinen kirjallisuuskatsaus		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Mari Juvonen	Thesis, UAS	2023
	Number of Pages	
	32	
Title of Publication		
The challenges of intercultural communication in the work life		
Name of Degree		
Bachelor of Business Administration (UAS)		
Name, title, and organization of the supervising teacher		
Outi Katajamäki, Team Coach/Lecturer in Marketing, Faculty of Business and Hospitality Management		
<p>The purpose of the thesis was to examine intercultural communication and challenges in multicultural work communities. The starting point was the idea of culture as a collective communication style, values, and attitudes that define and guide both consciously and unconsciously people in intercultural situations.</p> <p>The thesis aimed to try to find out the cultural differences in the multicultural situations of work communities, in the context of Finnish working life. The thesis was conducted as a qualitative study. The source materials and literature were prior research and materials. The literature was collected using the systematic literature review method. Five research were selected, which highlighted the opinions and experiences of immigrants, their Finnish co-workers as well as persons working in management positions about working in multicultural work communities. The systematic literature review aimed to analyze previous research data and examine the topic from a selected perspective.</p> <p>The material was analyzed with the theory-driven content analysis method. The literature was examined based on theory objectively and systematically. Literature was classified using the dimensions from Geert Hofstede's theory of cultural dimensions. Hofstede's theory was used as a reference framework.</p> <p>According to the results, the most obvious difference between cultures in multicultural organizations was perceptions of hierarchy. Attitudes, values, and gender roles related to the cultural backgrounds of individuals also brought contradictions to the everyday situations in work communities. The other challenges could be linked to communication and language skills. The two-way multiculturalism model and raising awareness in workplaces were seen as enabling more effective interactions between cultures.</p>		
Keywords		
culture, multi-culture, intercultural communication, work life, work community, literature review		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Teoreettinen viitekehys.....	3
2.1	Aiempiä tutkimuksia.....	3
2.2	Geert Hofstede	3
2.3	Richard Lewis	5
2.4	Fons Trompenaars ja Charles Hampden-Turner.....	5
2.5	Erin Meyer	6
3	Tutkimukseen valittu teoria	8
3.1	Kulttuuristen ulottuvuuksien teoria	8
3.2	Valtaetäisyys	9
3.3	Individualismi ja kollektivismi	10
3.4	Maskuliinisuus ja feminiinisyys.....	10
3.5	Epävarmuuden välttäminen	11
4	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus.....	13
4.1	Aineiston keruu.....	13
4.2	Aineiston analyysi.....	16
5	Tulokset.....	19
5.1	Valitun aineiston tarkastelu	19
5.2	Haasteiden kulttuurilähtöisyys	20
5.2.1	Valtaetäisyys	21
5.2.2	Individualismi ja kollektivismi	22
5.2.3	Maskuliinisuus ja feminiinisyys	22
5.2.4	Epävarmuuden välttäminen	22
5.2.5	Muut vuorovaikutukseen vaikuttavat tekijät.....	23
6	Yhteenveto	26
6.1	Loppupäätelmät.....	26
6.2	Parhaat käytännöt monikulttuurisille työpaikoille	27
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	28
	Lähteet	30

1 Johdanto

Monien globaalien, taloudellisten ja poliittisten syiden seurauksena maahanmuutto ja siirtolaisuus lisääntyvät jatkuvasti maailmassa. Rajat ylittävä liikkuvuus on tehnyt monikulttuurisuuden uudella tavalla näkyväksi eri yhteiskunnissa. Monikulttuurisuus on tullut osaksi arkea myös Suomessa. 1990-luvulta alkaen lisääntynyt maahanmuutto on synnyttänyt Suomeen uusia kulttuurien välisen vuorovaikutuksen toimintaympäristöjä eli areenoja, joissa vuorovaikutustilanteita haastavat sekä erilaiset kielelliset että kulttuuriset eroavaisuudet. Yhteiskunnan monikulttuuristuessa meille jokaiselle on tullut omakohtaisia kokemuksia kulttuurien välisten kohtaamisten tilanteista. Monikulttuurisuus on tullut osaksi arkea niin kouluissa, työpaikoissa, naapurustoissa kuin perhepiireissäkin. Rajat ylittävälle liikkuvuudelle ja sen tuomille muutoksille ei ole näkyvissä hidastumisen merkkejä. (Rastas ym. 2005, 16–17; Martikainen ym. 2006, 9.) Kansainvälisyys töissä ja työtehtävissä ei nykypäivänä vaadi edes ihmisten matkustamista, vaan kommunikointia tapahtuu eri kulttuuria edustavien asiakkaiden ja kollegoiden kanssa eri aikavyöhykkeillä etäyhteyksien kautta. Kulttuurien välisen kommunikaation kasvaessa kaikilta osapuolilta vaaditaan uusia taitoja. Kansainvälisen liikkuvuuden vaikutus eri yhteiskunnan osa-alueilla on kasvavan tutkimuksen kohteena niin kansainvälisesti kuin myös suomalaisessa kontekstissa.

Rastaa ym. (2005, 24) mukaan monien työyhteisöjen arjessa monikulttuurisuus näyttäytyy käytännön ongelmina, joita ei ole aikaisemmin Suomessa tarvinnut pohtia: mikä on yhteinen työkieli, voiko esimiestä sinutella ja vaikuttaako sukupuoli työtehtäviin, ovat muutama esimerkki siitä, miten suomalaisen työyhteisön normeiksi mielletyt käytännöt saavatkin uudenlaisia merkityksiä. Muutos haastaa jokaista työyhteisön osapuolta, vallitsevia käsityksiä, asenteita ja normeja sekä työpaikkoja kehitysalustana kohti yhteistä kolmatta kulttuuria. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kulttuurierojen merkitystä työyhteisöjen vuorovaikutustilanteissa, tarkastellen monikulttuurisuuden areenana suomalaisen työelämän kontekstia.

Tutkimuksen lähtökohtana on ajatus, että osaa ihmisen käyttäytymisestä, asenteista ja viestintätyyleistä ohjaa kulttuuri, johon ihminen on sosiaalistunut. Jokainen ihminen on osa jotain kulttuuria kasvaessaan yhteiskunnan jäsenenä. Nämä kulttuurista opitut tavat vaikuttavat tietoisesti ja/tai tiedostamatta kulttuurien välisessä kommunikoinnissa, vuorovaikutustilanteissa ja kohtaamisissa. Tämän lähtökohdan tiedostaminen toimii ihmisten välisen keskinäisen ymmärryksen perustana. (Hofstede ym. 2010.)

Opinnäytetyön tavoitteena on pyrkiä selvittämään, minkälaisia monikulttuurisissa työyhteisöissä ilmenneitä haasteita, vuorovaikutustilanteiden ristiriitoja, on ilmennyt aikaisemmissa tutkimuksissa. Tarkoituksena on kartoittaa aikaisempia tutkimuksia ja tarkastella aihetta

uudesta näkökulmasta käsin. Tämän opinnäytetyön näkökulmana on kulttuurin merkitys vuorovaikutustilanteita ohjaavana tekijänä, jonka voidaan nähdä Hofsteden ym. (2010) mukaan ihmisten käyttäytymismallina, joka ei ole poisopittavissa. Lisäksi tavoitteena on pyrkiä tunnistamaan yleisimmät haasteet ja kipukohdat, joita esiintyy kulttuuristen vuorovaikutusten areenoilla sekä pohtimaan keinoja, jotka auttavat ennaltaehkäisemään näitä yhteentörmäyksiä.

Opinnäytetyön aineisto on tarkoitus kerätä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla aiemmista tutkimuksista. Aineiston tarkastelussa käytetään teoreettista sisällönanalyysia. Tarkoituksena on tutkia, mitkä aineistossa esiin nousseista haasteista ovat lähtöisin kulttuurisista eroista. Tavoitteena on hahmottaa kokonais kuvaa tutkittavasta ilmiöstä teorian ja aineiston kanssa keskustellen. Tarkoituksena on tuoda esille Hofsteden tutkimuksen tarjoaman teorian ja aineiston analyysin kautta muodostunut näkökulma, joka pyrkii tuomaan esille kulttuurin roolia ristiriitojen ja vuorovaikutuksen haasteiden taustalla monikulttuuristen työyhteisöjen kontekstissa.

Tutkimusongelmana on yhteiskunnan lisääntyvän monikulttuurisuuden tuomat haasteet kulttuurien välisen vuorovaikutuksen areenoille. Tämä ajatus vaikuttaa opinnäytetyön taustalla, ohjaa aineiston hankintaa, ja sitä on tarkoitus lähteä laadullisen tutkimuksen kautta hahmottamaan. Pyrkimyksenä on luoda ymmärrystä ilmiön luonteesta ja pohtia sen vaikutuksia arjen vuorovaikutustilanteissa.

Tutkimuskysymyksinä ovat seuraavat:

Millaisia haasteita esiintyy monikulttuurisissa työyhteisöissä?

Mitkä näistä haasteista ovat lähtöisin ihmisten eri kulttuurisista taustoista?

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Aiempia tutkimuksia

Suomalaisessa työelämän kontekstissa kulttuurien välistä vuorovaikutusta ja monikulttuurisuuden tuomia teemoja on tarkasteltu useassa tutkimuksessa. Tutkimuksia löytyy erilaisista teemoista, kuten maahanmuuttajien integroitumisesta yhteiskuntaan, heidän työllistymismahdollisuuksistaan ja yhdenvertaisuudestaan työn arjessa. Lisäksi perheitä, syrjintää ja rasismia on tarkasteltu. Useimmiten tutkimuksissa aineistoa on kerätty haastattelemalla ulkomaista syntyperää olevia työntekijöitä, heidän suomalaistaustaisia työtovereita tai tilastoimalla ilmiötä. Opinnäytetyössä keskitytään kulttuurien välisiin vuorovaikutustilanteisiin suomalaisen työyhteisön kontekstissa, joten tarkastelu kohdennetaan Suomessa tehtyihin tutkimuksiin.

2000-luvulla on tehty monia tutkimuksia monikulttuurisista työyhteisöistä ja niiden viestintä- ja vuorovaikutustilanteista. Pirkko Pitkänen (2005; 2006) on tutkinut kulttuurien välistä työtä ja kulttuurieroista johtuvia viestintävaikeuksia. Myös Annika Forsander ja Mika Raunio (2005) ovat tarkastelleet kulttuurien välisen viestinnän ilmenemistä suomalaisissa työyhteisöissä. Maarit Vartia ym. (2007) ovat pyrkineet tutkimuksellaan lisäämään ymmärrystä niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden integroitumiseen suomalaisiin työyhteisöihin, heidän hyvinvointiinsa työssä ja työturvallisuuteensa. Työllistyneiden maahanmuuttajien työelämävalmiuksia ja heidän urapolkujaan ovat tutkineet esimerkiksi Sirpa Wrede ja Camilla Nordberg (2010). Työelämän monikulttuuristumista on tutkittu myös johdon roolin näkökulmasta. Katja Keisala (2012) on kiinnittänyt huomiota erilaisiin käytäntöihin ja rakenteisiin, jotka auttavat kulttuurien välisen viestinnän taitojen kehittämisessä.

Kansainvälisesti tutkimusta on tehty kulttuurien välisestä vuorovaikutuksesta laajalti. Maailmalta löytyy paljon tunnettuja teorioita, jotka osaltaan luovat pohjaa tälle tutkimukselle. Seuraavaksi käydään lyhyesti läpi muutaman tunnetun tutkijan kansainvälinen teoria, jotka taustoittavat hyvin opinnäytetyön aihetta.

2.2 Geert Hofstede

Hofsteden teoria alkoi muotoutua jo 1970-luvulta ja sitä on kehitetty useaan otteeseen. Tätä onkin kutsuttu yhdeksi perusteoriaksi (grounded theory), johon moni muu myöhempi tutkimus pohjaa. Teoria muodostuu kulttuurisista ulottuvuuksista (The Cultural Dimensions Theory), joiden kautta on mahdollista vertailla eri kulttuureille tyypillisiä tapoja toimia. Nämä osaltaan selittävät ristiriitoja monikulttuuristen työyhteisöjen arjessa. Hofstede on nimennyt

ulottuvuudet seuraavasti: valtaetäisyys (power distance), individualismi ja kollektivismi (individualism and collectivism), maskuliinisuus ja feminiinisyys (masculinity and femininity), epävarmuuden välttäminen (uncertainty avoidance), aikaorientaatio (long-term orientation) sekä hemmottelu ja pidättyväisyys (indulgence and restraint) (Hofstede ym. 2010, 31, 45).

Valtaetäisyyden ulottuvuuden voidaan nähdä mittaavan kulttuurin sisäistä eriarvoisuutta ja arvojärjestelmää vallan jakautumisesta johdettavien näkökulmasta. Individualismi ja kollektivismi vertailevat eri yhteiskuntien yhteisöllisyyttä eli nähdäänkö ryhmän edun menevän yksilön edun edelle vai onko jokainen vastuussa itsestään ja omista päätöksistään. Miesten ja naisten rooleihin kuuluva käyttäytyminen vaihtelee eri yhteiskunnissa. Sukupuoliroolien eroja tarkastellaan maskuliinisuus ja feminiinisyys ulottuvuudessa. Yhteiskunnat ovat kehittäneet myös erilaisia keinoja, joilla kyetään sietämään ja välttämään epävarmuutta. Epävarmuuden välttämisen ulottuvuus pyrkii siis mittaamaan, miten eri kulttuureissa ihmiset kokevat epävarmat tilanteet ja reagoivat niihin. (Hofstede ym. 2010, 61, 90–91, 166, 190.)

Aikaorientaatio ulottuvuus ei ollut alkuperäisten edellä kuvattujen neljän ulottuvuuden joukossa, vaan tämän ulottuvuuden löysi Michael Harris Bond, joka tutki maailmanlaajuisesti ihmisten arvostuksia. Bond käytti tutkimuksessaan itämaiseen ajatteluun pohjautuvaa kyselylomaketta. Hofsteden ajattelutapa on ollut länsimaalainen. Syy siihen, että ulottuvuutta ei ollut tunnistettu aiemmin on se, että alkuperäisessä tutkimusmateriaalissa relevantteja kysymyksiä ei ollut osattu kysyä. Aikaorientaatio kuvaa sitä, miten kauaskantoinen kulttuuri on. Pitkällä aikavälillä ajattelevissa kulttuureissa nähdään säästäväisyys ja pitkäjänteisyys hyveinä ja painotetaan työn tekoa. Vastakohtaisesti lyhyen aikaorientaation kulttuureissa halutaan omalle työlle ja panokselle nopeasti tuloksia. Ulottuvuudessa kunnioitetaan traditioita ja kasvojen menettäminen sekä epäonnistuminen nähdään suurena häpeänä. (Hofstede ym. 2010, 37–38, 239.)

Hemmottelu ja pidättyväisyys ovat teorian viimeinen ja kuudes ulottuvuus, joka on lisätty tutkimukseen jälkikäteen, ja on saanut vaikutteita sekä Minkovin että Inglehartin Wvs (The World Values Survey) -tutkimuksista. Kuudes ulottuvuus on itsessään vielä melko vähän tutkittu. Ulottuvuus tarkastelee sitä, miten taipuvainen kulttuuri on hemmotteluun ja pidättyväisyyteen. Ulottuvuus mittaa, miten ihmiset kokevat onnellisuuden, kontrollintunteen elämästään sekä vapaa-ajan merkityksen. Hemmotteluun taipuvissa kulttuureissa uskotaan enemmän ihmisten itsemääräämisoikeuteen ja pidättyväisemmissä kulttuureissa nojataan enemmän politiikkaan, uskontoon ja työhön elämää määrittävinä tekijöinä. Ihmisellä ei ole pidättyväisempien kulttuurien mukaan otetta omasta kohtalostaan. (Hofstede ym. 2010, 280–285.)

2.3 Richard Lewis

Toinen tunnettu teoria kulttuurien tarkasteluun on Richard Lewisin (Richard Lewis Communications 2015) 1990-luvulla kehittämä malli (The Lewis Model). Lewis jakaa kulttuurit kolmeen eri kategoriaan: lineaarinen, reaktiivinen sekä multiaktiivinen, ihmisten käyttäytymisen perusteella. Lewisin mukaan kategoriat ovat yleistyksiä ja esimerkiksi yksilö saattaa erota kulttuurinsa tavasta toimia esimerkiksi työelämän ja vapaa-ajan välillä. Esimerkiksi insinöörit edustavat useimmiten lineaarista toimintamallia, kun taas myyntihenkilöt multiaktiivista riippumatta omasta kulttuuritaustastaan.

Lineaariset kulttuurit ovat Lewisin (Richard Lewis Communications 2015) mukaan hyvin organisoituneita ja suunnittelevat tehtävät tarkan aikataulun mukaisesti. Lineaaristen kulttuurien edustajat arvostavat suoraa keskustelua, loogisuutta sekä pistävät faktat tunteiden edelle. Kulttuuriin kuuluu lakien, sääntöjen ja sopimusten noudattaminen. Ihmisten käyttäytymistä ohjaa vahvemmin tiede ja rationaalinen toiminta, kuin uskonto. Lewisin mukaan lineaariseen ryhmään kuuluvat kulttuurit ovat helposti tunnistettavissa. Tähän ryhmään kuuluu englanninkieliset maat (Pohjois-Amerikka, Iso-Britannia, Australia sekä Uusi-Seelanti) sekä Pohjois-Euroopasta skandinavia ja saksankieliset maat. Reaktiivisen kategorian kulttuurin edustajat sijoittuvat suurilta osin Aasian maihin. Reaktiivisten kulttuurien tunnuspiirteitä on Lewisin mukaan introverttius, monologinen keskustelu ja hyvät kuuntelutaidot. Multiaktiivisia kulttuureita ei voida suoraan nimetä maantieteellisesti vaan nämä maat ovat enemmän hajallaan. Lewis nimeää näihin kuuluviksi muun muassa Etelä-Euroopan, Välimeren maat, Etelä-Amerikan ja Lähi-Idän kulttuurit. Multiaktiivisia kulttuureita yhdistää nimenomaan ryhmään kuuluvien ihmisten käyttäytyminen, vaikka maantieteellisesti ja uskonnollisesti ne eroavatkin suuresti toisistaan. Nämä kulttuurit edustavat ihmiskeskeistä, puhe- liasta ja ekstroverttiä yhteiskuntaa. Työelämässä aikatauluista saatetaan joustaa useaan otteeseen ja keskusteluissa toisten keskeyttäminen on normaalia.

2.4 Fons Trompenaars ja Charles Hampden-Turner

Trompenaars ja Hampden-Turner ovat tunnistaneet seitsemän kulttuurin ulottuvuutta (The 7 Dimensions of Culture). Heidän laajalti huomiota saanut teoria julkaistiin ensimmäisen kerran vuonna 1998. Trompenaarsin (Trompenaars & Hampden-Turner 2012, 10–13) mukaan jokainen kulttuuri eroaa toisistaan siinä, miten ihmiset valitsevat ratkaisuja ongelmiin, jotka tunnetaan hankalina. Ongelmat hän on jakanut kolmeen kategoriaan: ongelmat, jotka nousevat ihmissuhteista, ajan kulumisesta sekä suhteesta ympäristöön. Eri kulttuureilla on tapana ratkaista ongelmia eri tavoin, ja ratkaisujen kautta Trompenaars on tunnistanut

seitsemän perusulottuvuutta, jotka liittyvät ihmisten suhteesta toisiinsa, aikakäsitykseen ja asenteisiin ympäristöä kohtaan.

Ensimmäinen ulottuvuus on universalistinen vastaan partikulaarinen kulttuuri. Universaaleissa kulttuureissa ihmiset uskovat sääntöihin ja normeihin, joita jokaisen tulee noudattaa. Partikulaarisissa kulttuureissa ihmissuhteiden tärkeyttä korostetaan, sääntöihin ja yhteiskunnallisiin velvollisuuksiin ja tapoihin toimia kiinnitetään vähemmän huomiota. Yksilöllinen ja yhteisöllinen kulttuuri on toinen ulottuvuus. Tässä tarkastellaan yksilön asemaa yhteisössä. Yhteisöllisissä kulttuureissa ihmisen odotetaan asettavan yhteisön edut omien etujen edelle. Kolmanneksi ulottuvuudeksi tutkijat nimesivät tarkan ja hajaantuneen kulttuurin. Tässä ulottuvuudessa tarkastellaan ihmisten ns. julkista ja yksityistä tasoa. Tarkan kulttuurin maissa ihmisten yksityiselle tasolle pääseminen on vaikeaa erityisesti, jos ihmiset eivät tunne toisiaan entuudestaan. Hajaantuneissa kulttuureissa julkisen ja yksityisen tason saavuttaminen on haasteellista, mutta ne ketkä tasoille ovat päässeet, niin tulevat hyväksytyksi kaikilla elämän osa-alueilla ja ihmisen tasoilla. Myös neljäs ulottuvuus käsittelee ihmisten suhteita toisiinsa. Tämä ulottuvuus on nimetty tunteellinen vastaan neutraali kulttuuri. Tunteellisesti neutraaleissa kulttuureissa tunteita ei saa selkeästi näyttää, kun taas tunteellisissa kulttuureissa ihmiset osoittavat avoimesti tunteensa. (Trompenaars & Hampden-Turner 2012.)

Viides ja kuudes ulottuvuus käsittelee aikakäsitystä. Viides ulottuvuus kuvaa saavutetun ja perityn ominaisuuden eroa. Saavutukset liittyvät yksilön suorituksiin, kun taas peritty ominaisuus viittaa yhteiskunnalliseen asemaan, joka on saavutettu esimerkiksi vaurauden tai suvussa perityn statuksen kautta. Kuudes on nimetty peräkkäisen ja samanaikaisen kulttuurin ulottuvuudeksi. Trompenaarsin mukaan jokaisella kulttuurilla on oma aikakäsityksensä siitä, miten aika rakentuu. Peräkkäisissä kulttuureissa aika hahmotetaan minuutteina ja asioita toteutetaan perätysten yksi asia kerrallaan. Vastakohtaisesti samanaikaisissa kulttuureissa aika kuluu minuuteista tunteihin, tunteista päiviin, ja asioita voidaan tehdä limittäin samanaikaisesti. Seitsemäs ja viimeinen ulottuvuus kohdistuu ihmisten asenteisiin ympäristöä kohtaan ja se on nimetty sisäinen vastaan ulkoinen kontrolli. Kulttuureilla on erilaisia tapoja suhtautua luontoon ja ympäröivään ympäristöön. Ulkoisen kontrollin kulttuureissa uskotaan, että kohtaloon ei voida vaikuttaa ja ihmisten tulee sopeutua ulkoisiin olosuhteisiin, jotka ympäristö heille luo. (Trompenaars & Hampden-Turner 2012.)

2.5 Erin Meyer

Erin Meyer on luonut mallin (The Culture Map), jonka avulla voidaan tarkastella, miten kulttuurierot vaikuttavat kansainväliseen liiketoimintaan. Hänen teoksensa on julkaistu vuonna 2014. Hänen mallissa yhdistetään analyyttinen viitekehys käytännöllisiin, toimiviin

neuvoihin globaalissa työympäristössä toimimiseen. Meyerin kulttuurikartta esittää kahdeksan akselia, jotka auttavat kulttuurierojen analysoinnissa. Nämä kahdeksan akselia ovat kommunikointi, palautteenanto, ajattelu, johtaminen, päätöksenteko, luottamus, erimiellisyys ja aikakäsitys. (Sinusoid 2021; Meyer.)

Kommunikointiakselilla Meyer määrittelee viestinnälle kaksi ääripäätä; korkean kontekstin ja matalan kontekstin. Matalan kontekstin kulttuureissa ihmisten kommunikointi on suoraa ja selkeää, kun taas toisen ääripään kulttuureissa keskusteluun kuuluu enemmän nyansseja ja asioiden tarkoitus pitää ymmärtää rivien välistä. Palautteenanto akselilla ääripäinä on suoran ja epäsuoran negatiivisen palautteen antaminen. Suoraa negatiivista palautetta arvostavissa kulttuureissa asia ilmaistaan yksiselitteisesti ja päinvastoin toisissa kulttuureissa ilmaistaan palaute hienovaraisesti ja lievennetään asiaa lisäämällä jotain positiivista mukaan. Palautteen vastaanottaja ei välttämättä edes ymmärrä palautteen olevan negatiivista. Ajattelun akselilla tarkastellaan sitä, miten ihmiset pitävät esityksiä, johtavat kokouksia tai kirjoittavat sähköposteja. Toiset kulttuurit keskittyvät kokonaisvaltaiseen ja toiset enemmän yksittäiseen ja analyttiseen ajatteluun. Neljäntenä akselina Meyer esittää johtajuuden jakautuvan tasa-arvoisen ja hierarkkisen kulttuurin välille. Esimerkiksi työyhteisöjen organisaatiot kuvaavat hyvin eroavaisuuksia siinä, kuinka tasa-arvoinen yritys on ja miten toisia ihmisiä kohdellaan heidän tehtävänimikkeensä tai roolinsa perusteella. (Lubin 2015; Sinusoid 2021.)

Päätöksenteko on samansuuntainen akseli johtamisen kanssa eli tämä kuvaa tehdäänkö päätökset yhteisymmärryksessä vain johdon ylhäältä alaspäin kommunikoimana toimintana. Luottamuksen akseli on Meyerin mallin kuudes akseli ja se kuvaa kulttuurien luottamusta yhteiskuntaan ja sen lakeihin vai toisaalta henkilökohtaisiin suhteisiin muiden ihmisten kanssa. Tämä näkyy erona muun muassa yritysten välisissä liiketoimintaneuvotteluissa, joissa osa kulttuureista luottaa juridisiin sopimuksiin ja osassa rakennetaan vuorovaikutusta. Erimielisyyden akseli kuvaa saman tyyppistä kulttuurien välistä eroa kuin negatiivinen palautteenanto. Toisissa kulttuureissa arvostetaan keskustelua ja asioiden haastamista sekä kyseenalaistamista työyhteisössä, tavoitteena saavuttaa yhteisymmärrys ja kehittää asioita eteenpäin. Tällä asioiden kyseenalaistamisella ei ole vaikutusta ihmissuhteisiin. Toisen ääripään kulttuureissa tämän kaltainen asioiden kyseenalaistaminen nähdään erittäin epäsovivana ja se rikkoo työyhteisöissä yhteistyötä ja ryhmien dynamiikkaa. Meyerin viimeisenä akselina on aikakäsitys. Erityisesti organisaatioissa tämä näkyy siinä, miten projektityötä toteutetaan. Toisessa päässä on lineaarinen aikakäsitys, jonka kulttuureissa noudatetaan määräpäiviä ja pitäydytään sovitussa aikataulussa, kun taas joustavan aikakäsityksen maissa suunnitelmat sallivat keskeytyksiä, aikatauluista voidaan joustaa sekä asioita edistetään päällekkäisinä tehtävinä. (Lubin 2015; Sinusoid 2021.)

3 Tutkimukseen valittu teoria

3.1 Kulttuuristen ulottuvuuksien teoria

Tutkimusta vahvasti ohjaavaksi teoriaksi on valittu Geert Hofsteden kulttuuristen ulottuvuuksien teorian. Hofsteden tutkimus on laajalti käytetty ja yksi alan laajimmista teorioista. Ulottuvuudet tarjoavat yhden parhaista taustoista organisaatiotutkimukselle ja teoria on yksi lainatuimmista organisaatiotutkimuksen alalla (Smith 1992, 4). Hofsteden tutkimusta on myös pidetty riittävän selkänä lähestyä (Erez & Earley 1993, 52, 54). Teoria on saanut myös tukea GLOBE-tutkimusohjelmalta (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness), joka on tutkinut kulttuuria ja johtajuutta eri maiden välillä yhdeksän eri kulttuurisen ulottuvuuden kautta. Hofsteden tutkimus on vaikuttanut osan tutkimuksen ulottuvuuksien rakentumiseen. (House ym. 2002, 6.) Opinnäytetyön taustateoriaksi on perustellusti valittu kansainvälisistä tutkimuksista Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet sekä tutkimuksen neljä ensimmäistä, alkuperäistä, ulottuvuutta. Näiden kautta voidaan tarkastella työelämän kontekstissa olevia kulttuurien välisiä eroja.

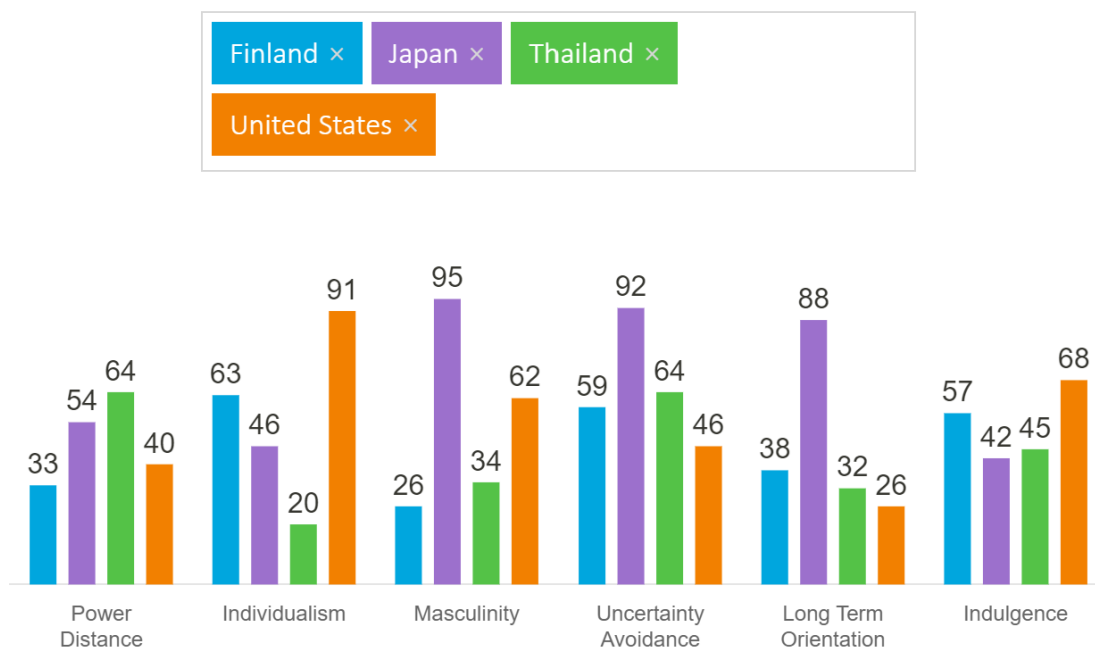
Hofstede lähtee ajatuksesta, että kulttuuri ei ole periytyvää, geenien kautta vanhemmilta lapsille siirtyvää, vaan se on opittua. Kulttuuri on kollektiivista niille ihmisille, jotka elävät samassa sosiaalisessa ympäristössä. Kaikilla ihmisillä on kyky tuntea eri tunteita esim. pelkoa, iloa, surua, mutta näiden tunteiden ilmaiseminen on kulttuurin ohjaamaa ja säätelemää. (Hofstede ym. 2010, 7.) Tutkielman tarkoituksena on teorian avulla tuoda esille kulttuurien välisiä eroja, joiden voidaan nähdä vaikuttavan kulttuurien väliseen kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen.

Jo 1900-luvun alkupuoliskolla sosiaalianthropologit tulivat siihen tulokseen, että kaikissa yhteiskunnissa on nähtävissä samankaltaiset perusongelmat, mutta niiden ratkaisuissa on eroja kulttuurin mukaan. Seuraavaksi yhteiskuntatieteilijät yrittivät selvittää, mitkä ongelmat ovat yhteisiä kaikille yhteiskunnille. Vuonna 1954 amerikkalaiset tutkijat sosiologi Alex Inkeles ja psykologi Daniel Levinson julkaisivat laajan tutkimuksen, jossa he kartoittivat näitä kaikille maailman yhteiskunnille yhteisiä perusongelmia, joilla on vaikutusta yhteiskunnan jäsenten toimintaan. Näitä olivat esimerkiksi suhde viranomaisiin, käsitys itsestä, ristiriitojen käsittely ja tunteiden hallinta. (Hofstede ym. 2010, 29–30.)

20 vuotta myöhemmin, 1970-luvulla, Hofstede sai mahdollisuuden tutkia yli 50 maasta kyselylomakkeella koottua aineistoa ihmisten arvostuksista. Tutkimukseen vastanneet ihmiset työskentelivät monikansallisen IBM-yrityksen tytäryhtiössä. Eri maissa työskentelevät ihmiset toivat selkeästi esille yhteisiä ongelmia, mutta ratkaisut vaihtelivat maiden kesken. Alueet, joilla ongelmia ilmeni, olivat hyvin samankaltaiset, kuin Inkelesin ja Levinsonin tulokset

20 vuotta aikaisemmin. Samankaltaiset tulokset vuosia myöhemmin viittaavat siihen, että perusongelmat ovat suhteellisen pysyviä eri kansallisissa kulttuureissa. Hofsteden tutkimuksen kulttuuriset ulottuvuudet pohjautuvat Inkelesin ja Levinsonin tutkimuksessa löydettyihin perusongelmiin. Ulottuvuudet ovat kulttuurin osa-alueita, joita voidaan mitata suhteessa muihin kulttuureihin. (Hofstede 1993, 32–33; Hofstede ym. 2010, 30–31.)

Ulottuvuuksia tarkasteltaessa käytetään havainnollistamisen apuna Hofsteden 50 maan sisältämää tutkimusta. Kuviossa 1 havainnollistetaan Suomen sijoittuminen vertailussa valittujen maiden (Japani, Thaimaa ja Yhdysvallat) kanssa pylväsdiagrammin avulla. Mitä suuremman pistemäärän maa saa, sitä vahvemmin se edustaa kyseistä ulottuvuutta.



Kuvio 1. Suomen sijoitus Hofsteden 50 maan listalla (Hofstede Insights 2022)

3.2 Valtaetäisyys

Eri kulttuureissa eriarvoisuuteen ja vallan jakautumiseen suhtaudutaan eri tavoin. Valtaetäisyydellä voidaan mitata, miten jossain instituutiossa tai organisaatiossa ihmiset hyväksyvät vallan epätasaisen jakautumisen. Instituutioilla tarkoitetaan perhettä, koulua ja yhteisöä. Organisaation voidaan ymmärtää kuvaavan ihmisten työpaikkaa. Ulottuvuus mittaa kulttuurin sisäistä arvojärjestelmää vallan jakautumisesta johdettavien näkökulmasta. Jo perheessä ja koulussa opitut kulttuurin asenteet valtaetäisyydestä siirtyvät työelämään.

Maissa, joissa valtaetäisyys on suuri (esimerkiksi Thaimaa), eriarvoisuus esimiehen ja alaisen välillä koetaan normiksi. Organisaatioissa valta keskitetään muutamille henkilöille, alaisia ohjeistetaan ylhäältä käsin ja palkkauksessa on suuria eroja eri hierarkian tasojen kesken. Toisessa ääripäässä ovat maat, joissa valtaetäisyys on pieni. Pienen valtaetäisyyden kulttuureissa, joista esimerkkinä Suomi, esimiehet ja alaiset pitävät itseään tasavertaisina. Organisaation tunnuspiirteitä ovat matala hierarkia ja pienet palkkaerot. (Hofstede ym. 2010, 61, 73–75.)

Toisin kuin suurten valtaetäisyyksien organisaatioissa, tasavertaisissa työyhteisöissä ei haluta vahvistaa valtaa ulkoisin tunnuksin, vaan muun muassa työsuhdeautot, parkkipaikat ja ruokalat ovat kaikille työntekijöille mahdollisia. Työtehtävissä alaisten mielipiteet otetaan huomioon, mutta normien mukaisesti esimiehellä on viimeinen sanavalta. Valtaetäisyyden määritelmä pohjautuu alaisten arviointiin ja valtaetäisyyden ilmeneminen perustuu esimiesten sekä johtoasemissa työskentelevien käytöksen kuvailuun. (Hofstede ym. 2010, 61, 73–75.)

3.3 Individualismi ja kollektivismi

Suurin osa yhteiskunnista on yhteisöllisiä, joissa ryhmän etu menee yksilön edun edelle. Näissä yhteiskunnissa yksilö integroituu tiiviisti ryhmään. Yksilön primaariryhmä on perhe. Hofstede kutsuu näitä yhteiskuntia kollektiivisiksi. Vastakohtana voidaan pitää individualistisia yhteiskuntia, joissa jokainen on vastuussa itsestään ja tekee itseään koskevat päätökset. (Hofstede ym. 2010, 90–91.) Hofsteden teoriassa nousee esille se, että maailman rikkaat maat ovat enemmän individualistisia (esimerkkinä Yhdysvallat ja Suomi) ja yhteisöllisyys on vahvempaa köyhemmissä maissa (esimerkkinä Thaimaa).

Tarkasteltaessa ulottuvuutta organisaation ja työelämän näkökulmasta esiin nousee selkeitä eroavaisuuksia. Hofsteden mukaan kollektiivisessa työpaikassa työntekijän ja työnantajan suhde on molempia velvoittava ja läheinen, kun taas individualistisessa yhteiskunnassa suhde on hyvin muodollinen. Yksilöllisessä kulttuurissa työntekijät toimivat omien etujensa mukaisesti. Vastaavasti kollektiivisessa kulttuurissa työntekijä toimii ryhmän, johon hän työpaikalla sijoittuu, intressien mukaisesti. (Hofstede ym. 2010, 119.) On kuitenkin huomioitava, että yhden yhteiskunnan sisällä vallitsee erilaisia työsuhteita sekä työyhteisöjä. Edellä esitetyt ovat ääritapauksia jokaisen ulottuvuuden kohdalla.

3.4 Maskuliinisuus ja feminiinisyys

Miesten ja naisten rooleihin kuuluva käyttäytyminen vaihtelee eri yhteiskunnissa. Sukupuolirooleissa on merkittäviä eroja työpaikalla ja kodissa. Lähes kaikissa yhteiskunnissa miehet

hallitsevat poliittista elämää ja ovat työpaikoilla johtotehtävissä. Tästä vahvana esimerkkinä on Japani. Feminiinisyys- ja maskuliinisuusulottuvuudella kulttuurien välinen ero näkyy esimerkiksi tavassa hoitaa ristiriitoja. Maskuliininen tapa ratkaista ongelmia on paras voittakoon-taistelu, kun taas feminiininen kulttuuri käyttää kompromisseja ja neuvotteluja ratkaisun avaimina. (Hofstede ym. 2010, 166.)

Hofstede toteaa, että naisten määrän lisääntyminen perinteisissä miesten hallitsemisissa korkeissa asemissa, esimerkiksi työpaikoilla, vie yhteiskuntaa kohti feminiinisempiä arvoja. Tämän ulottuvuuden voidaan tulkita olevan mahdollisesti ajan saatossa muuttuva. (Hofstede ym. 2010, 164–169.)

3.5 Epävarmuuden välttäminen

Eri kulttuureissa vallitsee erilaisia tilanteita, joihin ei voi ennalta reagoida tai niitä vastaan puolustautua. Yhteiskunnat ovat kehittäneet erilaisia keinoja, joilla kyetään sietämään ja välttämään epävarmuutta. Erilaisia epävarmuuksia aiheuttavat mm. luonto, ylikuonollisuus ja ihmisten käyttäytyminen. Ulottuvuus pyrkii siis mittaamaan, miten eri kulttuureissa ihmiset kokevat epävarmat tilanteet ja reagoivat niihin. Epävarmuus ilmenee yhteiskunnassa esimerkiksi stressinä tai sääntöjen tarpeena. Tunteet, joilla epävarmuuteen reagoidaan ja selviytymiskeinot ovat opittuja käyttäytymismalleja. Epävarmuutta välttävässä yhteiskunnassa, joihin Suomen sekä muiden esimerkkinä käytettyjen maiden voidaan tulkita kuuluvan, pyritään erilaisten lakien ja määräysten avulla valvomaan ja ohjaamaan ihmisten käyttäytymistä haluttuun suuntaan. Maissa, joissa pyritään välttämään epävarmuutta, ihmiset ovat pienestä pitäen kasvaneet yhteiskuntiin, joissa lait ja normit ohjaavat ympäristöä. Ulottuvuus ilmenee myös ohjeina ja sääntöinä työpaikoilla. Työyhteisöjen näkökulmasta ulottuvuutta tarkasteltaessa ei ole teoreettista näyttöä sille, että vahvan epävarmuuden välttämisen maissa säännöt rajaisivat luovuutta ja innovatiivisuutta tai toisaalta sääntöjen puute takaisi niiden virtauksen. (Hofstede ym. 2010, 190, 209, 212–213.)

Teorian ulottuvuudet ovat saaneet osakseen sekä tukea että kritiikkiä muilta tutkijoilta, joten sen validiteettia tähän tutkimukseen on syytä tarkastella lyhyesti. Hofsteden tutkimus itsessään on yli 30 vuotta vanha, joten sen paikkansapitävyyttä ja luotettavuutta tämän päivän kulttuuripiirteitä tutkittaessa on kyseenalaistettu. Esimerkiksi Trompenaars (2012), joka on myös tehnyt laajamittaista tutkimusta kulttuurieroista ja erojen ymmärtämisestä yritysmaailman ja johtamisen kontekstissa, esittää kritiikkiä Hofsteden tutkimusta kohtaan. Hän suuntaa kritiikkinsä koskemaan aineiston keruuta. Myös monet muut ovat arvostelleet tutkimusta siitä, että tulokset on kerätty tutkimalla vain yhden ylikansallisen organisaation työntekijöiltä. (Smith 1992, 41; Erez & Earley 1993, 55; Trompenaars 2012.) Erezin ja Earleyn (1993, 55) mukaan kulttuurin ulottuvuuksien käyttökelpoisuutta eri kulttuureiden kohdalla on myös

tarpeen pohtia kriittisesti. Tämän myös Hofstede yhdessä Bondin kanssa ovat ainakin epävarmuuden välttämisen ulottuvuuden kohdalla Aasian maiden kulttuureita tarkastellessa todenneet (Hofstede & Bond 1988).

On hyvä muistaa, että Hofsteden teoriassa kuvataan ryhmälle ominaisia piirteitä ja tapoja toimia. Ryhmä koostuu kuitenkin yksilöistä, jotka kaikki eivät edusta jokaista ryhmästä yleistettyä piirrettä. Kulttuurien välisiä viestintätilanteita tarkasteltaessa kulttuuri on vain yksi tilanteeseen vaikuttava tekijä. Myös yksilölliset tekijät ja konteksti tuovat omat merkityksensä tilanteeseen. Opinnäytetyötä tehdessä on siis hyvä tiedostaa valitun teorian rajoitteet ja sen saama kritiikki akateemisessa maailmassa.

4 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

4.1 Aineiston keruu

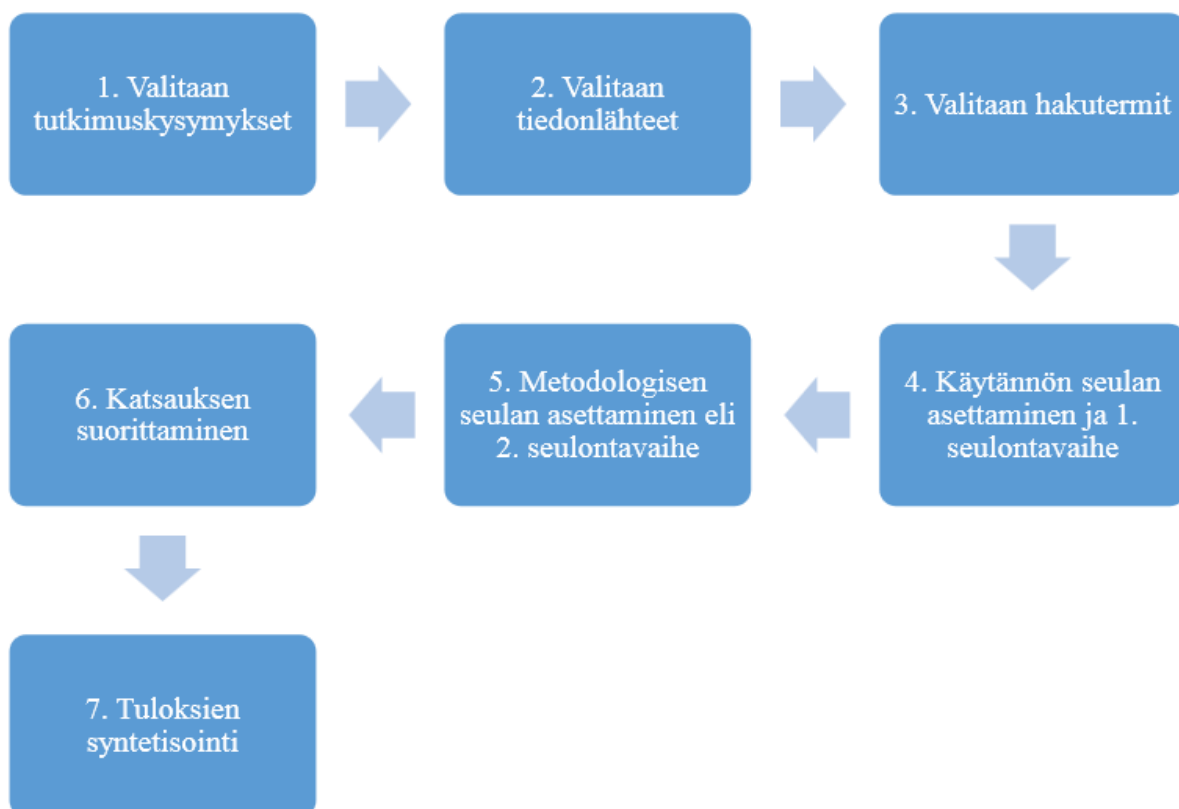
Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineistona käytettiin valmiita tutkimuksia. Tarkoituksena oli pyrkiä selvittämään kirjallisuuskatsauksen avulla kulttuurierojen merkitystä työyhteisön vuorovaikutustilanteissa. Tavoitteena oli syventää aikaisempaa tutkimustietoa ja tarkastella aihetta uudesta näkökulmasta. Tutkimusstrategisia valintoja ohjasi tutkimuksen tarkoitus, joka tässä tapauksessa oli kartoittava. Toisin sanoen pyrittiin löytämään aikaisemmista tutkimuksista esille niitä yhteiskunnan lisääntyvän monikulttuurisuuden tuomia haasteita, jotka ilmenevät kulttuurien välisen vuorovaikutuksen areenoilla, työyhteisöissä, ja tarkastella ilmenneiden haasteiden kulttuurilähtöisyyttä sekä kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä.

Laadullinen tutkimus voidaan karkeasti jakaa kahteen tutkimustyyppiin; teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen. Molemmilla tutkimustavoilla voidaan tutkia samaa ilmiötä, mutta näiden erona on näkökulma, jolla ilmiötä tarkastellaan. Kirjallisuuskatsaus on tutkimustyyppiltään teoreettinen. Teoreettisessa analyysissä lähdetään liikkeelle tutkimusongelmasta, joka tässä tutkielmassa oli ajatus, että yhteiskunnan lisääntyvä monikulttuurisuus tuo haasteita kulttuurien välisen vuorovaikutuksen areenoille. Tässä tutkimustavassa keskeistä oli argumentointi ja analyysissä korostui lähdeaineiston relevanttius ja merkitys. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 20–21, 120.)

Kirjallisuuskatsaus (review, literature review) on tiivistelmä aikaisempien tutkimusten tärkeimmistä sisällöstä ja tuloksista, jotka ovat pohja uusille tutkimustuloksille. Opinnäytetyön aineiston keruutapana käytettiin systemaattista kirjallisuuskatsausta. Salmisen (2011, 9) mukaan systemaattinen kirjallisuuskatsaus auttaa esittämään tulokset kompaktissa muodossa ja arvioimaan niiden johdonmukaisuutta. Metodien avulla voidaan tarkastella aiempien tutkimusten mahdollisia puutteita ja näin ollen nostaa esille uusia tutkimustarpeita. Tutkimusaineistona käytettiin kirjallista materiaalia, joka lähtökohtaisesti voi olla sisällönanalyysia käytettäessä melkein mikä tahansa kirjallisessa muodossa oleva aineisto. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena ei ole kerätä primaariaineistoa, vaan tehdä toisen asteen tutkimusta. Aineiston tehtävänä on kuitenkin kuvata mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti tutkittavaa ilmiötä. Tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisesti myös kirjallisuuskatsauksen teko vaatii aineiston valinnan tarkkuutta ja systemaattisesti toteutettua analyysia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Aineiston keruu toteutettiin Finkin (2014) systemaattisen kirjallisuuskatsauksen mallia soveltaen. Arlene Fink on tunnettu ja laajalti arvostettu yhdysvaltalainen lääketieteen

professori, joka on kirjoittanut useita survey- ja kirjallisuuskatsauksen metodioppaita. Hänen kehittämänsä seitsemän vaiheen malli on vakiintunut tutkimuksissa yli tiederajojen. (Suomilammi 2011, 13.) Finkin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen malli on tiivistetty kuviossa 2. Aineiston keruutapa käytiin läpi vaiheittain, samalla konkretisoiden sen merkitys tämän opinnäytetyön aineiston hankinnassa.



Kuvio 2. Suomen Finkin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen mallista (Suomilammi 2014, 13)

Ensimmäinen vaihe aineiston keruussa oli tutkimuskysymysten valinta. Tutkimuskysymyksiksi olivat valikoituneet seuraavat: Millaisia haasteita esiintyy monikulttuurisissa työyhteisöissä ja mitkä näistä haasteista ovat lähtöisin ihmisten eri kulttuurisista taustoista? Tutkimuskysymyksistä ensimmäinen ohjasi aineiston hankintaa tarkoituksenaan suunnata ja kohdistaa katsetta niihin tietokannoista löytyviin viitteisiin, jotka käsittelevät tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Toisen tutkimuskysymyksen merkitys nousi esille aineiston analyysivaiheessa.

Seuraavaksi valittiin mistä tietokannoista tietoa lähdetään etsimään. Aineiston hankintaan käytettiin kahta tietokantaa, suomalaisten kirjastojen yhteistietokanta Melindaa ja Lappeenrannan ammattikorkeakoulun ja teknillisen yliopiston yhteistietokanta Lut Primoa. Nämä tietokannat valikoituivat sillä perusteella, että tutkimuksen konteksti oli monikulttuurinen työyhteisö suomalaisessa työelämässä. Tämä fokusoi kerättävän aineiston kotimaisiin tietokantoihin. Valituista tietokannoista oli myös mahdollista etsiä tietoa monesta eri tieteenalasta käsin. Näin ollen voitiin todeta, että tietokannoista saadut viitteet antoivat riittävän kattavan aineiston, eivätkä rajanneet tuloksia vain yhden tieteenalan tutkimuksiin. (Fink, 2014.)

Kolmannessa vaiheessa määriteltiin hakutermit. Määrittely pyrittiin tekemään niin, että termit pohjaavat tutkimuskysymyksen avainsanoihin. Tärkeää oli muodostaa sellaiset hakutermit, joilla saatiin mahdollisimman laajasti eri tieteenalojen aineistoja mukaan, mutta siten, että haulla saadut aineistot eivät muodostuneet liian laajaksi kokonaisuudeksi yhden ihmisen työstä. Hakutermeiksi valikoituivat: monikulttuurisuus, kulttuurierot, kulttuurivaikutus ja kulttuurienvälinen sekä työyhteisö, työpaikka ja työelämä. Hakutermejä muokattiin ja yhdistettiin Boolean operaattorin mukaisesti, jotta sain muodostettua hakulausekkeen, jolla pystyin hakemaan tietoa molemmista tietokannoista. (Fink 2014, 20–21, 24–25.) Tarkaksi hakulausekkeeksi muodostui seuraava: (monikulttuuri* OR kulttuuriero* OR kulttuurivaiku* OR kulttuurienväli*) AND (työyhteisö* OR työpaik* OR työelämä*).

Finkin mallin neljännessä vaiheessa saadut hakutulokset seulottiin, ensin käytännön seulan kautta ja sen jälkeen viidennessä vaiheessa metodologisista lähtökohdista käsin. Haku tietokantoihin suoritettiin 3.2.2023. Hakulauseke tuotti komentohaulla Melindasta yhteensä 1393 viitettä ja Lut Primosta 202 viitettä. Ensimmäisessä seulontavaiheissa haulla saatuja viitteitä lähdettiin rajaamaan kielen (suomi ja englanti) sekä julkaisuajankohdan perusteella. Aikarajaukseksi päädyttiin valitsemaan 2000-luvulta eteenpäin julkaistut tutkimukset ja artikkelit. Monikulttuurisia työpaikkoja on ollut Suomessa jo aikaisemminkin, mutta maahanmuutto ja liikkuvuus ovat enenevässä määrin kasvavaa ja tällä tavalla pyrittiin löytämään viitteistä ajankohtaisemmat tutkimukset.

Metodologiset lähtökohdat aineiston seulontavaiheessa tarkoittavat tutkijan huomion kiinnittymistä laatuun ja totuuteen. Tutkijan ensisijaisena vastuuna on saadun datan käytettävyyden arvioiminen tämän tutkielman kannalta. Aihepiiriä on tutkittu monen eri näkökulman ja tarkoituksen pohjalta, joten kaikki haulla saadut viitteet eivät hyödyttäneet opinnäytetyön tarkoitusta. (Fink 2014, 100, 138–139.) Myös Tuomi ja Sarajarvi (2002, 94) muistuttavat, että rajauksen tarkoituksena on löytää aineistosta vain tutkittavaan ilmiöön liittyvät asiat.

Rajausta helpotti erityisesti lähteiden vaatimus keskittyä suomalaisen työelämän kontekstissa tehtyihin tutkimuksiin. Taulukossa 1 esitellään lopulliseksi valikoitunut aineisto.

Tietokanta	Tutkimuksen/artikkelin nimi	Tekijä(t)
Melinda	Monikulttuurisen työyhteisön viestintä	Keisala Katja (2012)
Melinda	Että hyväksyvät, että täällä on maahanmuuttajia, jotka osaavat paremmin. Yleinen kirjasto monikulttuurisena työyhteisönä	Aaltonen Leena (2010)
Melinda	Monikulttuurisen organisaation johtaminen esimiesnäkökulmasta	Toikkala Salla (2009)
Lut Primo	Monikulttuurisuus työn arjessa	Maarit Vartia ym. (2007)
Lut Primo/Melinda	Kulttuurien välinen työ itäsuomalaisissa yrityksissä	Pitkänen Pirkko (2005)

Taulukko 1. Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella kerätty aineisto

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkimuskohteen ymmärtäminen ja analysointi. Määrällisen tutkimuksen tavoin tilastollisiin yleistyksiin ei ole tarpeen pyrkiä. Haasteellista oli pohtia aineiston riittävää kokoa, jotta opinnäytetyön voitiin sanoa olevan riittävän luotettavaa. Aineistoa rajattiin perustellusti Finkin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaiheiden kautta. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2002) kirjassaan toteavat, tutkimusresurssit, kuten aika ja raha ohjaavat aineiston hankintaa. Opinnäytetyön kohdalla on kuitenkin tärkeä muistaa tämän tasoisen tutkielman olevan opiskelijan harjoitustyö, jolloin aineiston hankitaan ja määrään tulee kriittisesti paneutua, mutta laajuuden ei tulisi olla tutkimuksen merkittävän arviointikriteeri. Eskola ja Suoranta (1998, 45) määrittelevät aineiston tehtäväksi toimia tutkijan apuna ilmiön ymmärtämisessä. Aineiston laadun voitiin nähdä olevan määrää tärkeämpi tutkittavan ilmiön käsitteellistämisen näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87; Hirsjärvi ym. 2004, 170.)

4.2 Aineiston analyysi

Kun aineiston keruu oli suoritettu systemaattisella kirjallisuuskatsauksella, tehtiin analyysi teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, jonka tarkoituksena oli tarkastella aineistoa objektiivisesti ja järjestelmällisesti. Sisällönanalyysia käytettiin aineiston luokittelun ja tiivistämisen apuna. Teoriaohjaavassa analyysitavassa teorialla oli vahva rooli läpi tutkimuksen. Aineisto liitettiin valmiiksi tiedettyihin teoriasta valittuihin käsitteisiin. Opinnäytetyössä käytetty teoria,

Geert Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet, ohjasi tiedon hakua aineistosta. Tarkoituksena oli aineiston ja valmiin teorian yhdistäminen, jotta tuloksissa niiden sujuva vuoropuhelu olisi mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99, 116.)

Finkin kirjallisuuskatsauksen kuudennessa vaiheessa suoritettiin itse katsaus. Suomilamin (2014, 21) tulkinnan mukaan Fink ei anna aineiston analyysiin yhtä tiettyä menetelmää, jonka mukaan se tulisi suorittaa, vaan hän korostaa systemaattisuutta ja suunnitelmallisuutta. Katsauksen suoritustapa on sovellettavissa tutkielman tarpeen ja päämäärän mukaan. Myös Alasuutari (1999, 51) muistuttaa, että analyysimahdollisuuksiltaan laajaa aineistoa tulee tarkastella vain valitusta teoreettismetodologisesta näkökulmasta käsin.

Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella kerättyä aineistoa lähdettiin käymään läpi tarkoituksena pelkistää. Samalla pyrittiin pitämään mielessä kysymys, millaisia haasteita monikulttuurisen työyhteisön arjessa ilmenee tässä tutkimuksessa? Tarkoituksena oli karsia kaikki tutkielman kannalta epäolennainen informaatio pois ja kirjata tärkeä tieto ylös. Havaintojen yhdistäminen oli lähtöisin ajatuksesta, että tutkimuksissa oletetaan olevan esimerkkejä samasta ilmiöstä (Alasuutari 1999, 40). Aineistosta nousi esille samankaltaisia haasteita. Esimerkkeinä tutkimuksissa ilmeni, että monikulttuurisissa työyhteisöissä haasteita aiheuttivat muun muassa asenteet ja ennakkoluulot, eroavaisuudet koulutustaustoissa, kielitaidon puute ja työpaikan hierarkiaan liittyvät ongelmat. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110–112.)

Seuraava askel oli aineistosta pelkistettyjen ilmausten ryhmittely. Eri lähteistä esiin nousseet samankaltaisuudet merkittiin samaan ryhmään kuuluviksi, jonka jälkeen tämä ryhmä muodosti yhden alaluokan, joka nimettiin sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Yksi alaluokka sisälsi yhden alustavan kuvauksen aineistossa esiin nousseista haasteista. Tutkielman alaluokiksi nousivat esimerkiksi kulttuurin tavat ja tuntemus, ennakkoluulot sekä esimiehen ja alaisen suhde. Alaluokat voitiin vielä tiivistää yläluokiksi. Yläluokiksi muodostuivat esimerkiksi asenteet ja arvot, koulutus, hierarkia ja sukupuoliroolit. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112.)

Luokittelun jälkeen siirryttiin aineiston abstrahointiin eli käsitteellistämiseen, jossa teoriaohjaavasti aineisto liitettiin aikaisemmasta teoriasta saatuihin käsitteisiin. Teoriasta saadut käsitteet, Hofsteden neljä kulttuurista ulottuvuutta (valtaetäisyys, individualismi ja kollektivismi, maskuliinisuus ja feminiinisyys sekä epävarmuuden välttäminen) muodostivat pääluokat, joiden alapuolelle lähdettiin sijoittamaan tunnistettuja yläluokkia. Aineiston keruun, tiivistämisen ja luokittelun jälkeen päästiin tarkastelemaan aineistoa tutkimuksen lähtökohdista, oletuksista ja näkökulmista käsin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 114, 116.)

Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2002, 121) muistuttavat, sisällönanalyysillä muodostetut luokat eivät ole kirjallisuuskatsauksen lopullinen tulos. Tulokset alkoivat hahmottua, kun luokkien

sisältöä alettiin tarkastella lähteiden ja teorian kanssa keskustellen. Eli pyrittiin selvittämään, miten ilmiötä oli kuvattu eri lähteissä ja mitä haasteita oli noussut esille. Tämän lisäksi tarkoituksena oli koota kirjallisuuskatsauksesta esiin tulleista vuorovaikutuksen haasteista ja kipukohdista yleisimmät sekä pohtia, mitä työpaikoilla voidaan tehdä kulttuuristen törmäysten vaimentamiseksi. Tässä vaiheessa toinen alussa muotoiltu tutkimuskysymys: mitkä tutkimuksissa esiin nousseista haasteista ovat lähtöisin ihmisten eri kulttuurisista taustoista? lähti ohjaamaan luokitellun aineiston analyysia. Tutkielma jää pelkästään kartoittavaksi eikä tuo mitään uutta, jos lopullisina tuloksina esitettäisiin aikaisempien tutkimusten tulokset eikä niistä lähdettäisi tekemään jatkotutkimusta ja uusia johtopäätöksiä. Myöhemmin tuloksissa esitettävässä taulukossa (ks. Taulukko 2) näkyy aineiston luokittelu.

5 Tulokset

5.1 Valitun aineiston tarkastelu

Viimeisenä vaiheena Finkin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen mallissa oli tulosten sintetisointi. Päämääränä oli pyrkiä vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja kuvailla aineistoa, johon vastaukset perustuvat. Tuloksia tarkasteltaessa pyrittiin vuoropuheluun aineiston ja teorian välillä. Tarkoituksena oli ensin kuvata lyhyesti tutkimukset, jotka muodostavat analysoitavan aineiston ja sen jälkeen käydä luokittelun pohjalta syntyneet kategoriat ja niiden sisällöt läpi Hofsteden teorian kanssa keskustellen. 2000-luvulta alkaen on tehty monia tutkimuksia monikulttuurisista työyhteisöistä ja niiden viestintä- ja vuorovaikutustilanteista. Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella kerätystä laajasta aineistosta valikoitui lopulta viisi tutkimusta (ks. Edellä esitetty taulukko 1), jotka muodostivat opinnäytetyön analysoitavan aineiston. (Fink 2014, 188.)

Pirkko Pitkänen (2005) on tutkinut kulttuurien välistä työtä itäsuomalaisissa yrityksissä. Hänen tutkimuksessa selvitettiin etnisen ja kulttuurisen taustan vaikutusta työyhteisön päivittäiseen toimintaan, työntekijöiden välisiin suhteisiin sekä johdon ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla henkilöstöä ja johtoa teollisen tuotannon sekä palvelualojen yrityksissä. Maarit Vartian ym. (2007) toteuttamassa tutkimuksessa tarkasteltiin muun muassa maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden integroitumista suomalaisiin työyhteisöihin, työyhteisöjen toimivuutta, maahanmuuttajien työhyvinvointia ja työturvallisuutta. Tutkimus toteutettiin sekä kyselyllä että haastattelulla pääkaupunkiseudulla. Kohdeorganisaatiot toimivat sekä yksityisellä että kuntasektorilla. Katja Keisala (2012) on hankkeessaan pyrkinyt kiinnittämään huomioita erilaisiin rakenteisiin ja käytäntöihin, jotka edesauttavat kulttuurien välisen viestinnän taitoja työpaikalla. Tutkimus tarkastelee vuorovaikutuksen ja viestinnän ilmenemistä sekä sitä, miten kommunikointia voitaisiin helpottaa työyhteisöissä. Tutkimusaineistona toimivat haastatteluaineistot sekä kenttämuistiinpanot. Tutkimuksen kohdeorganisaatiot edustavat yksityisiä ja julkisia yrityksiä, jotka sijoittuvat informaatio- ja viestintäteknologian, kolmannen asteen ammatillisen koulutuksen sekä sosiaali- ja terveysalalle.

Näiden kolmen tutkimuksen lisäksi aineistoa kartutti kaksi pro gradua. Saila Toikkalan (2009) tutkielma tarkasteli kulttuurierojen ilmenemistä ja monikulttuurista johtamista Suomessa toimivassa käännös- ja lokalisoitupalveluiden yrityksessä. Aineisto on kerätty haastattelemalla tiimiohjaajia ja projektipäälliköitä. Leena Aaltosen (2010) tutkielma tarkasteli yleistä kirjastoa monikulttuurisena työyhteisönä. Tavoitteena oli tutkia

maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden pääsyä työyhteisöön sekä heidän asemaa siellä. Haastatteluaineisto oli kerätty sekä maahanmuuttajataustaisilta että suomalaisilta työntekijöiltä.

5.2 Haasteiden kulttuurilähtöisyys

Kuten opinnäytetyöhön valitun aineiston esittelystä kävi ilmi, monikulttuurisia työpaikkoja esiintyy eri puolilla Suomea sektorista ja toimialasta riippumatta. Aineiston luokittelu (ks. Taulukko 2) tiivistä aineistosta teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä toteutetun luokittelun. Taulukossa luokiteltuja haasteita tarkasteltiin Hofsteden teorian neljän alkuperäisen kulttuurisen ulottuvuuden kanssa. Ulottuvuudet mahdollistivat eri kulttuureiden keskinäisen vertailun yhteiskunnissa vallitsevien perusongelmien kautta. Ulottuvuudet muodostivat analyysin neljä pääluokkaa viidestä.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Ohjeiden vastaanottaminen, esimiehen ja alaisen suhde, auktoriteetti	Hierarkia	Valtaetäisyys
		Individualismi ja kollektivismi
Naisten ja miesten työt, ohjeiden vastaanottaminen	Sukupuoliroolit	Maskuliinisuus ja feminiinisyys
Määräykset ja ohjeet	Säännöt	Epävarmuuden välttäminen
Ennakkoluulot, suvaitsevaisuus, suvaitsemattomuus, stereotypiat	Asenteet ja arvot	Muut vuorovaikutukseen vaikuttavat tekijät
Aikaisemmat tutkinnot, koulustausta	Koulutus	
Kielitaito, kulttuurin tavat ja tunteisuus	Kommunikointi	
Kellonajat, aikataulut	Aikakäsitys	

Taulukko 2. Aineiston luokittelu

5.2.1 Valtaetäisyys

Ensimmäinen pääluokka tarkasteli aineistossa esiin tuotuja haasteita, joiden voitiin nähdä johtuvan kulttuurisista eroista suhtautua eriarvoisuuteen ja vallan jakautumiseen. Valtaetäisyys ulottuvuuden mukaan työpaikalla vallitseva kulttuuri näkyi muun muassa matalana hierarkiana tai vastakohtaisesti raskaina organisaatorakenteena, korkeina palkkaeroina ja ylhäältä käsin johdettuna työyhteisönä. Tärkeää oli huomioida, että jokainen haastateltu peilasi kokemustaan omaan kulttuuriseen normiin vallan jakautumisesta. Tämän takia työyhteisössä vallitseva kulttuuri näkyi eri henkilöiden puheissa joko korkean valtaetäisyyden tai pienen valtaetäisyyden edustajana heidän omasta perspektiivistään käsin.

Aineistossa esiin tuodut haasteet näkyivät erityisesti tilanteissa, joissa työyhteisössä vallitsi matala hierarkia. Autoritaariseen työkulttuurin tottuneiden maahanmuuttajien oli joissain tilanteissa vaikea ottaa ohjeita ja työtehtäviä vastaan henkilöiltä, jotka eivät selkeästi olleet heitä korkeammassa asemassa työpaikalla. Selkeän hierarkian puuttuminen työyhteisössä aiheutti epävarmuutta työntekijöiden kokemuksissa. (Vartia ym. 2007, 51; Aaltonen 2010, 70.) Toisaalta taas Toikkalan tutkielmassa (2009, 69) tuotiin esille vallan jakautumisen ongelma suomalaisten esimiesasemassa olevien näkökulmasta; työpaikalla esimies-alaisuudessa odotukset eivät kohdanneet. Esimies koki matalan hierarkian parantavan kommunikointia ja näin ollen oletti, että häntä oli helppo lähestyä. Vastaavasti maahanmuuttaja koki saman työpaikan valtahierarkian oman lähtömaansa normia korkeammaksi, jonka vuoksi ei kokenut esimiestä helposti lähestyttävänä. Myös Pitkäsen (2005, 105) tutkimuksessa valtaan liittyvät käytännöt osoittautuivat haastaviksi monikulttuurisilla työpaikoilla. Esimerkiksi sinuttelun ja teitittelyn rajat tuntuivat aiheuttavan esimies-alaisuudessa ongelmia.

Yleisesti aineistosta sai käsityksen, että kohdeorganisaatioissa pyritään tasavertaiseen työyhteisöön, jossa oli matala hierarkia ja helppo kommunikoida eri asemassa olevien henkilöiden kesken. Keisalan (2012, 114) tutkimuksessa tuotiin toisaalta esille toivomus, että tilanne olisi päinvastainen. Maahanmuuttajataustaisilta oli tullut selkeä toivomus, että he kaipaisivat auktoriteettia ja olettavat toisen osapuolen ottavan korkeamman aseman, mutta suomalaiset olivat pyrkineet välttämään sitä. Molempien toiminnan taustalla oli ajatus pyrkiä tekemään vuorovaikutuksesta ja toiminnasta luontevaa, mutta näkemykset tämän saavuttamiseksi vaihtelivat.

Ristiriitoja ja erimielisyyksiä tuotiin esiin, ei ainoastaan suomalaisen ja jonkin muun kulttuurin kesken, vaan myös kahden maahanmuuttajaryhmän kulttuurien välillä. Aaltosen (2010, 76) tutkielman haastatteluista ilmeni, että eri etniset ryhmät pyrkivät kilpailemaan keskinäisestä paremmuudesta ja korkeammasta asemasta työpaikalla. Heille heidän oma kulttuuri oli normi ja koettiin toisia paremmaksi.

5.2.2 Individualismi ja kollektivismi

Ulottuvuutena individualismi ja kollektiivisuus oli haastavin tulkita aineiston valossa. Kuten taulukosta 2 näkyi, tämän pääluokan alla ei ole ylä- tai alaluokkaa. Hofsteden teorian mukaan, individualismi ja kollektivismi kietoutuvat vahvasti valtaetäisyys-ulottuvuuteen. Suomen voitiin nähdä yleisesti olevan sekä matalahierarkkinen että yksilökeskeinen yhteiskunta.

Suoranaisesti tähän ulottuvuuteen ei ollut yhdistettävissä kulttuurieroista johtuvia haasteita. Aineistosta oli tulkittavissa kuitenkin se, että työyhteisöissä yksilön oletettiin olevan itse vastuussa tekemisistään ja hänen tulisi pystyä itsenäiseen työskentelyyn. Individualismiin oli myös yhdistettävissä omien etujen ajamisen mentaliteetti. (Aaltonen 2010, 116.)

5.2.3 Maskuliinisuus ja feminiinisyys

Kulttuureissa on erilaisia käsityksiä naisten ja miesten rooleista yhteiskunnassa ja työelämässä. Tähän ulottuvuuteen oli aineistossa nähtävissä liittyvän eri kulttuuritaustoista johtuvia haasteita. Vartian ym. (2007, 51) tutkimuksessa ongelman muodostivat kulttuurien ristiriitaiset tulkinnat naisen asemasta ja roolista. Ongelmia esiintyi muun muassa siinä, että miespuoliset työntekijät olivat vastahakoisia ottamaan käskyjä ja ohjeita vastaan naispuolisilta esimiehiltä. Myös Pitkäsen (2005, 106) ja Aaltosen (2010) aineistojen haastatteluissa esiintyi sama ongelma: miespuolisten maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden oli vaikea työskennellä naisten alaisuudessa.

Sukupuolirooleihin liitettiin myös vahvasti uskonto, ja tämän kautta perusteltiin joistain työtehtävistä kieltäytymistä. Esimerkiksi hoitoalalla potilaiden ruokailuun tai peseytymiseen liittyi ongelmia (Keisala 2012, 159). Myös uskonnon näkyvä harjoittaminen työpaikoilla herätti kysymyksiä työntekijöiden keskuudessa (Aaltonen 2010, 74). Toisaalta haastatteluissa tuotiin esille miesten ja naisten roolien mukaisen toiminnan olevan enemmänkin stereotyyppistä ajattelua, eikä sen koettu näkyvän merkittävästi arjen käytännöissä. Keisalan (2012, 160) keräämässä aineistossa kantasuomalaiset työntekijät halusivat tuoda esille, että työpaikalla ei ole erikseen miesten ja naisten töitä.

5.2.4 Epävarmuuden välttäminen

Suomen voitiin katsoa kuuluvan maihin, joissa pyritään välttämään epävarmuutta. Tämä tuli esille siinä, että tilanteita, joissa ei olla varmoja, miten tulisi reagoida, pyrittiin minimoimaan sääntöjen ja määräysten kautta. Tavoitteena oli ohjata ihmisten toimintaa ja käyttäytymistä haluttuun suuntaan. Esimerkkinä Aaltosen (2010) tutkielmassa suomalainen työ-kulttuuri

kuvattiin häiriöitä karttavaksi. Sujuvuuteen pyrittiin yhteisten sääntöjen kautta, joilla varmistettiin kaikkien toimivan samojen ohjeiden mukaisesti. Stereotyyppisten oletusten perusteella jotkut kantasuomalaiset eivät halunneet maahanmuuttajia työyhteisön jäseniksi, koska sen oletettiin horjuttavan tasapainoa. Maahanmuuttajien näkökulmasta liiallinen toiminnan ohjaaminen säännöillä saatettiin taas kokea ahdistavaksi. Aaltosen (2010) tutkimuksessa todettiin säännöillä kontrolloimisen mahdollisesti tarkoittavan enemminkin kantasuomalaisten keskinäisen erilaisuuden sietämisen hallintaa. Säännöillä ei ollut tarkoituskaan kontrolloida tai alistaa toisia kulttuureita työpaikalla vallitsevan kulttuurin raameihin. Mielenkiintoista oli myös huomata, että toiminta, jolla tavoiteltiin yhteisen toiminnan helpottamista, saatettiin toisen kulttuurin näkökulmasta katsottuna tulkita täysin päinvastaiseksi toiminnaksi. (Aaltonen 2010, 109.)

Toisessa haastattelussa tuotiin esille ennakointi ja ristiriitatilanteiden välttäminen. Haastateltavien mukaan viestinnässä pyrittiin olemaan mahdollisimman neutraaleja sanojen ja eleiden kautta, koska on vaikea arvioida, millainen viestintä on missäkin kulttuurissa hyväksyttävää. Aineistossa ilmeni kuitenkin, että haastateltavat lähtökohtaisesti jo itsekkin tiedostivat vuorovaikutuksen ja viestinnän olevan aina kulttuurisidonnaista, mutta neutraaliuden nähtiin olevan pyrkimys välttää stressiä ja epävarmuutta aiheuttavia tilanteita. (Toikkala 2009, 72–73.)

5.2.5 Muut vuorovaikutukseen vaikuttavat tekijät

Aineiston kannalta mielenkiintoista oli huomata se, että esiin tuodut kulttuuriset erot, jotka voitiin yhdistää Hofsteden teorian neljään ensimmäiseen ulottuvuuteen, ilmenivät kaikissa haastatteluaineistoissa negatiivisessa valossa, ongelmien aiheuttajina. Missään aineistossa ei tuotu esille eri näkemyksiä vallan jakautumisesta tai naisten roolista työpaikalla mahdollisuutena kehittää työyhteisön toimintaa eteenpäin. Edellä esitetyt kulttuuriset erot eivät kuitenkaan ole ainoita kulttuurien väliseen vuorovaikutukseen vaikuttavia tekijöitä. Viides pääluokka, muut vuorovaikutukseen vaikuttavat tekijät, koostuu neljästä yläluokasta, joiden sisältämien teemojen kohdalla koettiin sekä mahdollisia haasteita ja ristiriitoja että positiivisia mahdollisuuksia.

Ensimmäinen yläluokka, asenteet ja arvot, näkyi työpaikoilla sekä yksittäisten ihmisten että työyhteisön toiminnan perustana. Aaltosen (2010, 73–74) tutkielmassa maahanmuuttajataustaisen työntekijän oli vaikea oman uskonnollisen vakaumuksensa vuoksi palvella kaikkia asiakkaita tasavertaisesti. Tällöin henkilön oma ja työyhteisön arvomaailma olivat ristiriidassa keskenään. Suvaitsevaisuuden voidaan toisaalta myös nähdä laajenevan haastamalla omia asenteita sekä ennakkoluuloja. Pitkäsen (2005, 107) tutkimuksessa pohdittiin sitä, miten pääosin suhtautuminen ulkomaalaistaustaiseen henkilöstöön oli yrityksissä

positiivista ja kielteiset kokemukset harvinaisia. Myös Vartian ym. (2007, 50) tutkimuksessa asenteet saivat sekä negatiivisia että positiivisia merkityksiä. Esimerkiksi esimiesten ennakkoluulot maahanmuuttajia kohtaan vaikuttivat rekrytinnissa suomalaistaustaisten suosimiseen, mutta toisaalta työyhteisöön päässyt toisen kulttuurin edustaja koettiin asenneilma-
piirin muokkaajana avoimempaan suuntaan. Lisäksi asiakaspalvelussa asiakkaiden ennakkoluulot maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä kohtaan vaihtelivat (Keisala 2012; Vartia ym. 2007, 50).

Ulkomailta tulevien työntekijöiden työllistymisen haittana oli usein suomalaisten yritysten kriittinen suhtautuminen ulkomailla suoritettuihin tutkintoihin ja työkokemukseen (Pitkänen 2005; Vartia ym. 2007; Aaltonen 2010). Tämä näkyi siinä, että moni ulkomaalainen on Suomessa tekemäänsä työhön nähden ylikoulutettu (Pitkänen 2005, 106). Vastakohtana oli monikansallinen yritys, jossa yhteisen ymmärryksen saavuttaminen oli haasteellista eri maiden kesken, koska samoissa tehtävissä työskenteli eri ammattitaidon omaavia henkilöitä (Keisala 2012, 71). Maahanmuuttajien uramahdollisuudet nähtiin huonompana puutteellisen koulutustaustan vuoksi (Aaltonen 2010, 112). Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että haluttaisiin antaa mahdollisuus edetä uralla, mutta muualla hankitun koulutuksen vastaavuuden arviointi oli haastavaa (Vartia ym. 2007, 49). Maahanmuuttajien työllistyminen helpottui selvästi, jos kyseinen henkilö oli pystynyt hankkimaan koulutusta tai työkokemusta Suomessa, mikä toimi työnantajille merkinä soveltuvuudesta (Pitkänen 2005, 106).

Kolmas pääluokka oli kommunikointi, jonka alle sijoittuvat kielitaito sekä kulttuurin tavat ja tuntemus. Vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat olivat vahvasti sidoksissa kielitaitoon (Toikkala 2009, 66). Kielitaidon merkitystä korostettiin puolin ja toisin. Suomen kielen osaamisen vaatimus karsi muuten päteviä työntekijöitä ja myös työhönottajan oma kielitaidon puute vaikeutti rekrytointia. (Vartia ym. 2007, 49.) Pitkäsen (2005, 105, 107) tutkimuksessa kielitaitoa osattiin arvostaa ja asiakaspalvelutyössä esimiehet halusivat hyödyntää kielitaitoisia maahanmuuttajia. Toisaalta samassa tutkimuksessa tuotiin myös esille, että yritykset eivät maahanmuuttajien oman kokemuksen mukaan halua hyödyntää näiden kielitaitoa, työkokemusta tai koulutusta. Heikon kielitaidon nähtiin myös vaikeuttavan suomen kielellä annettujen ohjeiden noudattamista (Keisala 2012, 152). Yrityksessä, jossa yhteinen työkieli ei ollut kenenkään äidinkieli, nähtiin tilanne kommunikaatiota helpottavana tekijänä, koska kaikki työntekijät olivat samassa tilanteessa käytetyn kielen suhteen (Toikkala 2009, 68). Keisalan (2012, 154) mukaan moni kantasuomalainen haluaisi tutustua myös muualta tulleisiin työtovereihin, mutta ei ollut olemassa yhteistä kieltä, jolla kommunikoida. Maahanmuuttajat kokivat myös jäävänsä pois epävirallisista sosiaalisista keskusteluista kielitaidon puutteen vuoksi, mikä vaikeutti viestintään osallistumista. Jokaisessa kulttuurissa oli erilaiset viestintätavat ja kommunikoinnin tavat. Työyhteisössä vallitsevien kulttuuristen tapojen

tuntemus auttoi välttämään väärinymmärryksiä ja ristiriitoja. (Toikkala 2009, 65, 70; Aaltonen 2010, 113.) Maahanmuuttajatyöntekijöiden vahvuutena ja työpaikan vallitsevan kulttuurin heikon tuntemisen vastapainona nähtiin muiden kulttuurien tuntemus, joka toimi etuna esimerkiksi asiakaspalvelutyössä (Vartia ym. 2007, 53–54; Aaltonen 2010, 72).

Neljäntenä yläluokkana muista vuorovaikutukseen vaikuttavista tekijöistä aineistoista nousi esille aikakäsitys. Eroja ilmeni kellonaikojen tarkkuudessa ja sovitusta aikatauluista kiinnipitämisessä (Pitkänen 2005, 106). Töihin saatettiin tulla myöhässä, mutta toisaalta töissä saatettiin myös viipyä pidempään, työajan jo virallisesti päätyttyä (Aaltonen 2010, 70).

6 Yhteenveto

6.1 Loppupäätelmät

Transnationaalien liikkuvuuden helpottuminen näkyy monin tavoin yhteiskunnassa ja sitä kautta myös ihmisten arjessa. Monikulttuurisuudesta on tullut ennemminkin oletta-
mus, normi, kuin jotain poikkeavaa. Suomessa väestön ikääntyminen on johtanut kotimaisen työ-
voiman vähenemiseen, jota korvataan enenevässä määrin ulkomaisella työvoimalla (For-
sander 2000). Koska työelämän kansainvälistyminen tulee olemaan välttämätöntä sekä työ-
voiman saatavuuden että kilpailukyvyn lisäämisen turvaamiseksi, haastaa se työyhteisön
työntekijöiden vuorovaikutus- ja viestintävalmiuksia (Keisala 2012, 11).

Opinnäytetyön tarkoituksena oli systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kautta pyrkiä selvit-
tämään aikaisemmissa monikulttuurisia työyhteisöjä koskevissa tutkimuksissa ilmenneiden
vuorovaikutuksen haasteiden ja ristiriitojen kulttuurilähtöisyyttä. Kuten Fink (2014, 233) to-
teaa, kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kartoittaa ja kuvailla tutkittavasta ilmiöstä jo
tiedettyä tietoa. Tämän lisäksi ja tätä tietoa apuna käyttäen on pyritty tunnistamaan yleisim-
mät haasteet ja kipukohdat, joita esiintyy kulttuuristen vuorovaikutusten areenoilla sekä
pohtimaan keinoja, jotka auttavat ennaltaehkäisemään näitä yhteentörmäyksiä.

Useimmissa monikulttuurisissa työyhteisöissä, oli sitten kyse työntekijöistä tai esihenkilö-
asemassa olevista työyhteisön jäsenistä, vallitsee käsitys, että ihmisiä kohdellaan saman-
arvoisesti koska he ovat samanlaisia. Samanarvoinen kohtelu on myös kaikkia osapuolia
kohtaan oikeudenmukaista. Tämä ohjaa myös ajatukseen, että riippumatta ihmisten taust-
toista jokainen meistä haluaa ja tavoittelee samoja asioita työyhteisössään. Tällainen tasa-
arvoinen samanlainen kohtelu monikulttuurisessa työyhteisössä vai toisaalta Pitkäsen ym.
(2017, 231-232) mukaan johtaa kuitenkin siihen, että ulkomaisten työntekijöiden on vaikea
sopeutua. Henkilöstön monimuotoisuuden sanoittaminen on siis merkityksellistä: ihmiset
ovat samanarvoisia mutta samalla erilaisia. Pitäisi pyrkiä siis luomaan sellainen kulttuuri,
jossa jokaisen työyhteisön jäsenen valmiuksia tuetaan, jotta heidän potentiaali saadaan
hyödynnettyä. Tämä vaatii erityisesti esihenkilöiltä valmiuksia, tietoisuutta sekä odotuksia
heidän rooliaan kohtaan.

Saatujen tulosten perusteella selkeimmät monikulttuurisissa organisaatioissa ilmenevät
eroavaisuudet kulttuurien välillä liittyivät hierarkiakäsityksiin. Muut suurimmat haasteiden
aiheuttajat voitiin liittää kommunikointiin ja kielitaitoon. Samankaltaisia tuloksia olivat esittä-
neet Pitkänen (2005), Vartia ym. (2007) ja Toikkala (2009). Lisäksi Aaltonen (2010) ja Kei-
sala (2012) toivat esille erilaisten kulttuuritaustoista johtuvien erojen, kuten sukupuoliroolien
ja arvojen, tuovan haasteita arjen työskentelytilanteisiin. Koulutustaustalla oli merkitystä

rekrytoinnissa ja työyhteisöön pääsemisessä, mutta sen ei nähty aiheuttavan merkittävästi väärinymmärryksiä työyhteisössä. Pitää kuitenkin muistaa jokaisen työpaikan ainutlaatuisen tilanne. Eroja, ristiriitoja ja haasteita tulee tarkastella kriittisesti siinä kontekstissa, jossa ne ilmenevät ennen niiden leimaamista jostain kulttuurista johtuviksi.

6.2 Parhaat käytännöt monikulttuurisille työpaikoille

Opinnäytetyö pohjaa Keisalan (2012) ajatukseen siitä, että yhtenäisiä, suljettuja, kulttuureja ei ole olemassa, vaan ne muovautuvat vuorovaikutuksessa keskenään. Suurimmaksi osaksi vuorovaikutustilanteita haastavat yksilölliset asenteet ja erot. Jotta voidaan ymmärtää toista, on opittava kuuntelemaan (Keisala 2012, 29). Kommunikaatio-ongelmien taustalla voitiin aineistossa nähdä heikon kielitaidon lisäksi myös osapuolten puutteelliset tiedot keskustelukumppanin kulttuuriin kuuluvista rooliodotuksista (Pitkänen 2005, 107). Eri kulttuureissa vallitsi tietyt oletukset siitä, miten eri vuorovaikutustilanteissa oletetaan toisen osapuolen käyttäytyvän. Ristiriitoja ja väärinymmärryksiä syntyi, kun henkilön käyttäytyminen poikkesi häneltä odotetusta roolisuurituksesta.

Aineiston perusteella vallitsevaksi käsitykseksi jäi, että yleinen suhtautuminen eri kulttuureista tuleviin ihmisiin on pääosin myönteistä. Pitkänen (2005, 107) pohti kuitenkin sitä, että kielteisten kokemusten vähäisyys saattoi yhteistyön onnistumisen lisäksi johtua myös kokemusten puutteesta. Mahdollisesti suomalaiset välttelivät arjen vuorovaikutustilanteita maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kanssa tai päinvastoin. Ratkaisukeinoina monikulttuurisen työyhteisön vuorovaikutuksen sujuvuuden kehittämiseen nähtiin avoin keskustelu (Aaltonen 2010, 74). Lisäksi Vartia ym. (2007, 66) painotti, että kommunikointiin tarvitaan aina kaksi osapuolta. Toimivan yhteistyön edellytyksenä ei ollut oletus siitä, että maahanmuuttajat sekä muualta tulevat sopeutuvat vallitsevaan kulttuuriin ja sen toimintatapoihin, vaan myös kantaväestön asenteet ja halukkuus vuorovaikutukseen ovat avainasemassa. Aaltonen (2010, 102) alleviivasi monikulttuurisen työyhteisön toiminnassa kaksisuuntaisen monikulttuurisuuden korostamista, jolloin jokainen oli oppija. Myös Pitkänen (2005, 107) halusi korostaa työyhteisön moninaisuutta. Työyhteisössä kohtasivat erilaisten ihmisten ylläpitämät erilaiset toimintakulttuurit. Tietoisuuden lisäämisen ja toimintamallien kehittämisen kautta voitiin päästä lähemmäs toimivaa monikulttuurista työyhteisöä.

Pohtimisen arvoista oli myös Keisalan (2012, 71) haastatteluissa esiin noussut toteamus, että yhteisen näkemyksen saavuttamisen vaikeus ei lähtökohtaisesti johtunut siitä, että kahden eri kulttuurin edustajat kohtasivat, vaan yhteisymmärryksen saavuttaminen oli yhtä vaikeaa myös oman kansallisuuden edustajien kanssa. Vuorovaikutus on aina ihmisten välistä viestintää eikä tapahdu koskaan konkreettisten kulttuurien välillä (Raunio ym. 2011, 21). Myös Vartiainen ym. (2017) painotti, että ongelma oli usein lähtöisin yksisuuntaisen

integraation mallista, jossa oletettiin vain ulkomaalaisten olevan integraatioprosessissa eikä tällöin suomalaisten tarvinnut osaltaan toimia. Yhtenä ratkaisuna tähän oli perehdytyskättäntöjen laatiminen, jotka tukisivat molemminpuolista oppimista. (Vartia ym. 2017, 148.)

Työelämän arjessa kulttuurinen ja kielellinen moninaisuus ilmeni usein haasteina työpaikoilla. Se, että yksilö koki vuorovaikutuksen monikulttuurisessa ympäristössä ongelmana tai välittää kielteistä asennetta, ei välttämättä ollut henkilöinen asenneongelma, vaan tarve saada tukea ja ohjausta vuorovaikutustilanteisiin. Kuten Pitkänen ym. (2017) painotti, monimuotoisuuteen tottuminen vie aikaa mutta voi parhaimmillaan olla yhteisölle voimavara ja kulttuurien välinen oppimisprosessi. Yhdenvertaisuus itseasiassa tulisi ymmärtää erilaisen kohtelun hyväksymisenä ja sitä kautta erilaisuuden arvostamisena (Pitkänen ym. 2017, 233–234). Kyse on lopulta yhteistyötaidoista ja valmiuksista, jotka auttavat odotuksiin, olettuksiin sekä asenteisiin, jotka jokaisella on omasta kulttuurisesta lähtökohdistaan vuorovaikutustilanteeseen tultaessa.

Tiivistetysti voidaan todeta, että parhaat käytännöt monikulttuurisille työpaikoille olivat opinnäytetyön kontekstissa avoin keskustelu, tietoisuuden lisääminen ja toimintamallien kehittäminen. Kyse ei ollut vain maahanmuuttajien tai muiden kulttuurien edustajien sopeutumisesta valtaväestön kulttuuriin vaan myös kantasuomalaisten arvojen ja asenteiden muutoksesta. Ratkaisuna on kaksisuuntaisen monikulttuurisuuden korostaminen, jossa jokainen osapuoli on oppijan asemassa. Loppujen lopuksi kyse on yhteistyötaidoista ja valmiuksista.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyö toteutettiin Finkin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen malliin perustuen. Finkin (2014) määritelmän mukaan aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen nojaavan kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on pyrkiä systemaattisesti ja täsmällisesti tarkastelemaan aihetta. Katsauksen tulee perustua luotettavista tutkimustöistä tehtyihin johtopäätöksiin, joista julkaistu tutkimusaineisto arvioidaan ja tiivistetään uuden tutkielman tutkimuskysymysten kautta. Menetelmän tulee olla toistettavissa oleva.

Opinnäytetyössä pyrittiin pohjaamaan tutkielmassa saadut tulokset koko aineistoon. Aineistoa luettiin kokonaisuutena ja jokaista tutkimusta tarkasteltiin yhtä tärkeänä tiedon lähteenä, minkä kautta uskon saaneeni luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiini. Yllä esitetyt tulokset eivät ole yleistettävissä laajemmin, vaan perustuvat tutkielman aineistoa edustavien tutkimusten analyysiin. Tässä kontekstissa tulosten koettiin olevan riittävän luotettavia. Opinnäytetyön toteutuksen metodiksi valikoitunut systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja erityisesti teorian tarkka käyttö on tuonut opinnäytetyölle uskottavuutta. Järjestelmällisellä analyysin keruutavan noudattamisella oli kyetty varmistamaan, että aineistoksi valikoidut

lähteet keskustelevat samasta aihepiiristä, jotta niitä pystytään vertailemaan keskenään. (Salminen 2011, 11.)

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden arviointi perustui tässä tutkielmassa valitun metodin tarkkaan noudattamiseen. Aineiston keruutavaksi metodi sopi hyvin, koska se mahdollisti aikaisempien ilmiöstä tehtyjen tutkimusten kartoituksen ja auttoi hahmottamaan aihepiiriä. Lisäksi aineiston määrän ei tarvinnut kattaa kaikkia aihepiiristä aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia, vaan sen voi perustellusti rajata koskemaan pienempää joukkoa. Kuten Fink (2014) muistuttaa, internetistä saatua tietoa tulee tarkastella kriittisesti. Opinnäytetyön tulosten luotettavuutta voitiin perustella metodologisten valintojen onnistumisella. Tulosten kohdalla Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan on hyvä tiedostaa se, että tutkija on aina tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. Johtopäätöksiä tehtäessä pitää silti pyrkiä objektiivisuuteen ja tulkita aineistoa ilman omia ennakko-oletuksia. Koko prosessin ajan on pyritty selkeästi perustelemaan valinnat ja tarkastelemaan kriittisesti teoriaa sekä aineistoa. Opinnäytetyötä tulee arvioida kokonaisuutena, jolloin jokaisen osa-alueen tulee olla johdonmukaisesti sidoksissa toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133, 135; Fink 2014, 32, 194.)

Kulttuurienvälisessä viestinnässä oleellista on kyky kuunnella ja neuvotella yhdessä se kulttuurinen viitekehys, johon yhteinen toiminta voi perustua. Tätä voidaan kutsua kolmannen kulttuurin rakentamiseksi työyhteisössä. Tätä kolmannen kulttuurin toimintaa eivät määritä jo olemassa olevat kulttuurin normit ja arvot, johon toisen oletetaan sopeutuvan, vaan lähtökohtaisesti minkään kulttuurin toimintatapoja ei tulisi arvottaa toista huonommaksi tai pitää ongelmana. (Keisala 2012, 30–31; Raunio ym. 2011, 41–43.)

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui erittäin ajankohtainen aihe yhteiskunnassa. Jo tämän tutkielman teon aikana maailma on muuttunut ja valtioiden rajat ylittävä liikkuvuus kasvanut entisestään. Mahdollisena jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tarkastella jonkin yksittäisen työyhteisön toimintaa, jossa tämän kaltaista kolmannen kulttuurin alustaa ryhdyttäisiin rakentamaan. Monimuotoisuuden lisääntyminen työpaikoilla ei ole ainoastaan työyhteisössä toimivien työntekijöiden haaste, vaan se on otettava huomioon myös henkilöstöjohtamisessa. (Pitkänen 2005, 109.) Keisala (2012, 183) painottaa, että kolmannen kulttuurin rakentamisen tulisi perustua organisaation toimintatapaan ja arvoihin, jotka ovat yrityksen työyhteisön käytäntöjen ja johtamisen taustalla. Mielenkiintoista olisi esimerkiksi tarkastella henkilöstöjohtamisen roolin merkitystä monikulttuurisen organisaation työhyvinvoinnin ja kilpailukyvyn kasvun taustalla.

Lähteet

- Aaltonen, L. 2010. Pro-gradu. Että hyväksyvät, että täällä on maahanmuuttajia, jotka osaa-
vat paremmin kuin muut. Yleinen kirjasto monikulttuurisena työyhteisönä. Tampereen yli-
opisto. Viitattu 14.2.2023. Saatavissa <https://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-20815>.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Erez, M. & Earley P. C. 1993. Culture, self-identity, and work. New York: Oxford University
Press.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fink, A. 2014. Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to the Paper.
Thousand Oaks: Sage. Viitattu 25.1.2023. Saatavissa [https://www.pdfdrive.com/conduc-
ting-research-literature-reviews-from-the-internet-to-paper-e157763292.html](https://www.pdfdrive.com/conduc-ting-research-literature-reviews-from-the-internet-to-paper-e157763292.html).
- Forsander, A. 2000. Työvoiman tarve ja maahanmuuttopolitiikka – onko maahanmuuttajien
osaaminen vastaus työvoiman kysyntään? Teoksessa Trux, M. (toim.) Aukeavat ovet: kult-
tuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Helsinki: WSOY, 143–202.
- Forsander, A. & Raunio, M. 2005. Globalisoituvat työmarkkinat – asiantuntijamaahanmuut-
tajat Suomessa. Teoksessa Pitkänen, P. (toim.) Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita, 26–
53.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hofstede, G. & Bond, M. H. 1988. The Confucius Connections: From Cultural Roots to Eco-
nomic Growth. Organizational Dynamics, Vol. 16. 5. Viitattu 27.1.2023. Saatavissa
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0090261688900095>.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. 2010. Cultures and organizations. Software of
the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. USA: McGraw Hill.
- Hofstede Insights. 2022. Country Comparison. Viitattu 4.2.2023. Saatavissa
<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/finland,japan,thailand,the-usa/>.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. 2002. Understanding cultures and implicit
leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. Journal of World
Business Vol. 37. 1. 3-10. Viitattu 15.1.2023. Saatavissa [https://www.researchgate.net/pub-
lication/222837925 Understanding Cultures and Implicit Leadership Theo-
ries Across the Globe An Introduction to Project GLOBE](https://www.researchgate.net/publication/222837925_Understanding_Cultures_and_Implicit_Leadership_Theo-ries_Across_the_Globe_An_Introduction_to_Project_GLOBE).

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

Lubin, G. 2015. These 8 scales reveal everything you should know about different cultures. Insider. Viitattu 26.1.2023. Saatavissa <https://www.businessinsider.com/the-culture-map-8-scales-for-work-2015-1?r=US&IR=T>.

Richard Lewis Communications. 2015. The Lewis Model. Viitattu 10.2.2023. Saatavissa <https://www.crossculture.com/about-us/the-model/>.

Martikainen, T., Sintonen, T. & Pitkänen, P. 2006. Ylirajainen liikkuvuus ja etniset vähemmistöt. Teoksessa Martikainen, T. (toim.) Ylirajainen kulttuuri: etnisyys Suomessa 2000-luvulla. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 9–41.

Meyer, E. The Culture Map. Viitattu 26.1.2023. Saatavissa <https://erin-meyer.com/books/the-culture-map/>.

Pitkänen, P. 2005. Kulttuurien välinen työ itäsuomalaisissa yrityksissä. Teoksessa Pitkänen, P. (toim.) Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita, 99–110.

Pitkänen, P. 2006. Etninen ja kulttuurinen monimuotoisuus viranomaistyössä. Helsinki: Edita.

Pitkänen P., Keisala K. & Niiranen V. 2017. Tavoitteena sujuva arki : Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. Tampere: Tampere University Press, 225–248.

Raunio, M., Säävälä, M., Hammar-Suutari, S. & Pitkänen, P. 2011. Monikulttuurisuus ja kulttuurien välisen vuorovaikutuksen areenat. Teoksessa Pitkänen, P. (toim.) Kulttuurien kohtaamisia arjessa. Tampere: Vastapaino, 17–50.

Rastas, A., Huttunen, L. & Löytty, O. (toim.) 2005. Suomalainen vieraskirja: kuinka käsitellä monikulttuurisuutta. Tampere: Vastapaino.

Sinusoid, D. 2021. Erin Meyer: The Culture Map Framework. Viitattu 26.1.2023. Saatavissa <https://www.shortform.com/blog/erin-meyer-the-culture-map/>.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteen sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Viitattu 28.1.2023. Saatavissa http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf.

Smith, P. B. 1992. Organizations and National Culture. British Journal of Management. Vol. 3. 1. 39–51.

Toikkala, S. 2008. Pro-gradu. Monikulttuurisen organisaation johtaminen esimiesnäkökulmasta. Tampereen yliopisto. Viitattu 3.2.2023. Saatavissa <https://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-19575>.

Suomilammi, K. 2014. Pro-gradu. Asiakirjahallinnon osaamistarpeet – systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Tampereen yliopisto. Viitattu 15.1.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201405021381>.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. 2012. Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business. Nicholas Brealey Publishing. Lontoo. Viitattu 24.1.2023. Saatavissa https://www.academia.edu/6693076/Riding_The_Waves_Of_Culture_by_Trompenaars.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Rintala-Rasmus, A., Riala, R. & Salminen, S. 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Vartiainen, P., Alenius, P., Pitkänen, P. & Koskela, M. 2007. Ulkomailta muuttaneiden hoitajien integraatio ja oppimisen polut sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. Työelämän tutkimus Vol. 15. 2. 148–162.

Wrede, S. & Nordberg, C. 2010. Vieraita työssä: työelämän etnistyvä eriarvoisuus. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.