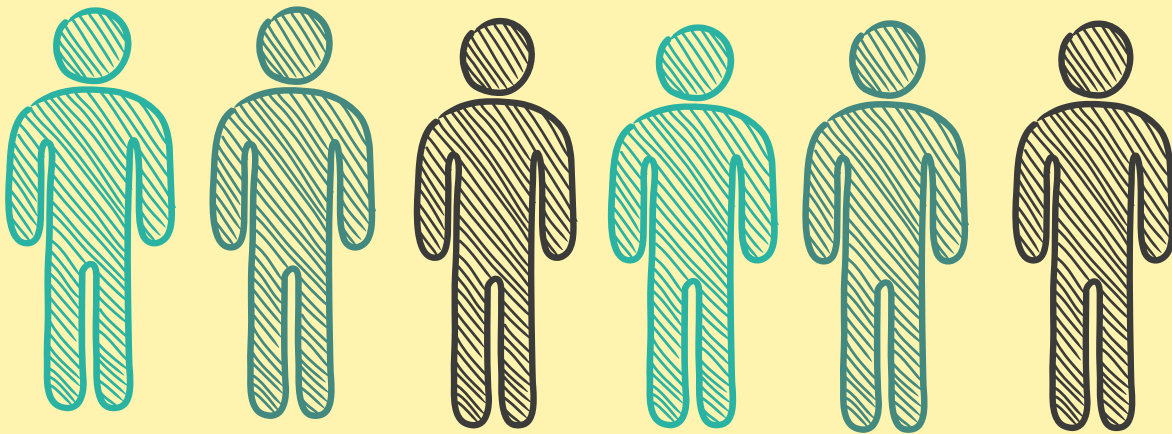


# Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön rakentaminen



Laura Keihäs

Laura Keihäs

# Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön rakentaminen

ISBN 978-952-456-404-5 (verkkojulkaisu)

ISSN 2343-0664 (painettu)

ISSN 2343-0672 (verkkojulkaisu)

Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 128.

© Tekijät ja Humanistinen ammattikorkeakoulu (Humak)  
Turku 2021

Taitto: Emilia Reponen



**HUMAK**<sup>®</sup>

**Yrittäjät**  
VARSINAIS-SUOMI

Vipuvoimaa  
**EU:lta**  
2014–2020



# Sisällys

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Lukijalle .....</b>                                                | <b>4</b>  |
| <b>Moninaisuus kilpailukyvyn edellytyksenä .....</b>                  | <b>6</b>  |
| <b>Miten rakennetaan kulttuurisesti moninaista työyhteisöä? .....</b> | <b>8</b>  |
| 1. Nykytilanteen kartoitus ja tietoisuuden kasvattaminen .....        | 8         |
| 2. Rekrytointi ja valinta .....                                       | 8         |
| 3. Kaksisuuntainen perehdytys ja asettautumisen tuki .....            | 10        |
| 4. Työhyvinvointi .....                                               | 12        |
| 5. Yhdenvertaisuus työyhteisössä .....                                | 13        |
| 6. Valmentava johtajuus .....                                         | 14        |
| 7. Kulttuurienväliset taidot .....                                    | 15        |
| <b>Yhdessä oppiminen tukee yhteisöllisyyttä .....</b>                 | <b>19</b> |
| <b>Lisätiedon lähteitä .....</b>                                      | <b>21</b> |

# Lukijalle

Suomi on yhä kansainvälisempi maa ja työperäinen maahanmuutto on jo nyt monilla aloilla edellytys riittävän työvoiman saamiseksi. Toisaalta Suomessa asuu kansainvälisiä osaajia, joilla on haasteita työllistyä koulutustaan vastaaviin tehtäviin syrjivistä asenteista johtuen. Yritykset ja organisaatiot tarvitsevat tukea kulttuurisesti moninaisen työyhteisön rakentamisessa, jotta kynnys kansainvälisten osaajien palkkaamiseen madaltuu.

Kulttuurinen moninaisuus lisää tutkitusti yritysten menestymistä, innovaatioita, kieliosaamista, asiakastyytyväisyyttä ja uusien toimintatapojen syntymistä. Moninaisuuden hyödyntäminen edellyttää kuitenkin työyhteisöltä erilaisuuden ymmärtämistä, uusien toimintatapojen arvostamista ja yhdessä oppimista. Lähtökohtana kulttuurisen moninaisuuden hyödyntämisessä on työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu ja mukaan ottamisen kulttuuri, jotta kaikki työyhteisön jäsenet pääsevät käyttämään ja kehittämään osaamistaan.

Tähän tiiviiseen tietopakettiin on koottu käytännön vinkkejä, tietolähteitä ja olemassa olevia palveluja kulttuurisesti moninaisen työyhteisön rakentamisen tueksi. Tietopaketti on tuotettu osana ESR-rahoitteista Tempo-hanketta (1.3.2019 – 28.2.2022). Humanistisen ammattikorkeakoulun ja Varsinais-Suomen Yrittäjien yhdessä toteuttama Tempo-hanke tukee kansainvälistä osaamista ja yrittäjyyttä Varsinais-Suomessa.

Toivottavasti oppaasta on hyötyä työyhteisöllesi ja saat siitä työkaluja moninaisuusosaamisen kehittämiseen.



# Moninaisuus kilpailukyvyn edellytyksenä

## Moninaisuus

koostuu useista eri asioista, jotka tekevät ihmisestä ainutlaatuisen: sukupuoli, ikä, seksuaalinen suuntautuminen, vamma, terveydentila, uskonto, vakaumus, kieli, etninen alkuperä, kansalaisuus, sosio-ekonominen asema, koulutus, poliittiset näkemykset jne. Tässä tietopaketissa keskitytään kulttuuriseen moninaisuuteen.

## Työyhteisöt

ovat aina moninaisia: ne koostuvat erilaisista yksilöistä, jotka tulevat erilaisista taustoista.

***”Ei ole olemassa kahta samanlaista persoonaa arvoineen, tavoitteineen, motivaatioineen ja kokemuksineen. Jokainen yksilö on ainutlaatuinen.” (Ristikangas & Ristikangas 2010)***

## Moninaisuuden monet edut

- Kulttuurinen moninaisuus lisää yritysten menestymistä, innovaatioita, kieliosaamista, kansainvälistä osaamista, kv. markkinoiden tuntemista, asiakastytyväisyyttä sekä uusien toimintatapojen syntymistä. (Boston Consulting Group 2018, Helsingin kauppakamari 2020)
- Työyhteisöissä moninaisuus on rikkaus: samankaltaisuus tuottaa samaa, mutta erilaisuus monipuolistaa näkemyksiä. Uudet näkökulmat ja toimintatavat avartavat ajattelua, lisäävät luovuutta ja kehittävät tiimien ongelmanratkaisukykyä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, TTL 2017)
- Eurooppalaisista yrityksistä, joilla on monimuotoisuusstrategia, 63 % arvioi sen lisänneen innovatiivisuutta ja luovuutta. 59 % arvioi siitä olevan hyötyä liiketoiminnalleen. (European Business Test Panel)

## Yritysten mielestä

***”Yritys saa kulttuurista rikkautta ja ajattelu avartuu, kun saadaan kansainvälisiä osaajia töihin.”***

- Juha Rokka, toimitusjohtaja, Groke Technologies Oy

***”Relokaatiossa pitää tukea koko perhettä. On myös syytä panostaa siihen, että työyhteisö on kypsä vastaanottamaan kansainvälisen osaajan.”*** - Heli Vesterinen, Global Mobility Lead, Wärtsilä Oy

***”On tärkeää miettiä teknisten asioiden (vakuutukset jne.) lisäksi sitä, miten työntekijä pääsee kunnolla kiinni elämäänsä ja arkeen Suomessa. Asiantuntijoiden tukea ja palveluja kannattaa hyödyntää.”*** - Jarno Soinila, toimitusjohtaja, PipeCloud Oy

Sitaatit puheenvuoroista 20.10.2021 Talent Boost Breakfast -tapahtumassa.



# Miten rakennetaan kulttuurisesti moninaista työyhteisöä?

## 1. Nykytilanteen kartoitus ja tietoisuuden kasvattaminen

- Tunnista ja tiedosta organisaation työ kulttuuri, arvot, uskomukset, oletukset, mahdolliset ennakkoluulot ja syrjivät käytännöt.
- Kartoita moninaisuuden etuja ja haasteita omalla työpaikalla.
- Tutustu syrjimättömän rekrytoinnin lainsäädäntöön ja hyviin käytäntöihin (esim. [FIBS](#) ja [TTK](#) oppaat yhdenvertaisuuden edistämiseen)
- Hanki moninaisuuteen ja kulttuurienvälisyyteen liittyvää koulutusta.
- Luo ohjelma, joka edistää yhdenvertaisuutta, tukee toimivaa vuorovaikutusta ja luo moninaisuutta arvostavaa työ kulttuuria. Osallista prosessiin sekä johto että työntekijät.
- Arvioi edistymistä hyödyntäen esim. [Talent Boost – mittaria](#) tai [TTL:n Resurssimittaria monikulttuurisille työpaikoille](#).

(Colliander ym. 2009, Niemelä 2019, TTL 2017)

## 2. Rekrytointi ja valinta

- Luo mahdollisimman avoin ja läpinäkyvä rekrytointiprosessi.
- Huomioi hakijoiden monimuotoisuus rekrytointikanavissa ja -prosessissa: monipuolisten kanavien käyttö tavoittaa laajemmin.
- Käytä hakijoiden arvioinnissa useita menetelmiä, jotka mittaavat työssä tarvittavaa osaamista ja kompetensseja.
- Perustele rekrytointipäätökset valintakriteereiden pohjalta, jotta esim. etninen tausta ei vaikuta työhönottoratkaisuihin. Tiedota hakijoita päätöksistä ja valintakriteereistä.
- Varaa riittävästi aikaa rekrytointiprosessiin. Esim. monikielinen haastattelutilanne voi viedä enemmän aikaa.
- Arvioi ja uudista tarvittaessa valintakäytäntöjä ja -menetelmiä (esim. lomakkeet ja haastattelurungot, anonyymi rekrytointi)

(FIBS 2015, Talent Boost Finland 2021, TTL 2017, TTK)

## Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa?

- TTL 2021: [10 ohjetta monimuotoisuuden lisäämiseen rekrytoinnissa](#)
- Organisaation moninaisuuden edistäminen alkaa yhdenvertaisista ja syrjimättömistä rekrytointikäytännöistä.
- Positiivisen erityiskohtelun tavoitteena on tosiasiallisen yhdenvertaisuuden edistäminen ([Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014](#), 9 §)

## Muista rekrytoinnin tukimahdollisuudet, kuten:

- **Palkkatuki** työttömän työnhakijan palkkakustannuksiin
- **Työllisyyden Turku-lisä** pitkään työttömänä olleen turkulaisen rekrytointiin
- **Työkokeilu**, jonka kautta voit myöhemmin rekrytoida talon tavat tuntevan työntekijän.
- **Työharjoittelu** korkeakoulujen ja muiden oppilaitosten opiskelijoille. [Töissä täällä](#) –sivustolta löydät linkit Turun oppilaitoksiin.
- **Oppisopimus**: koulutuskorvaus työnantajalle. Lisätietoa [Turun oppisopimustoimistolta](#).

## Varmista työnteko-oikeus ennen työsopimuksen solmimista

- **Lähes kaikkiin oleskelulupiin sisältyy oikeus tehdä töitä Suomessa.**
- Työnteko-oikeuden voi tarkastaa esim. oleskelulupakortista tai passista.
- EU/ETA-maiden kansalaiset eivät tarvitse lupaa työntekoon. Muiden maiden kansalaiset tarvitsevat luvan.
- Pysyvästi Suomessa asuvalla maahanmuuttajalla on rajoittamaton työnteko-oikeus.
- Myös turvapaikanhakijalla on oikeus työntekoon 3 tai 6 kk sen jälkeen, kun hän on hakenut turvapaikka Suomesta.

Lisätietoa: [Migri](#) ja [Työnhakijana maahanmuuttaja](#) -opas

Hyödynnä tarvittaessa alueesi asiantuntemusta ja palveluja rekrytoinnin ja palkkauksen tueksi:

- [TE-palvelut: rekrytoi ulkomailta](#)
- [EURES-palvelut](#)
- [Business Finland: Talent Explorer rahoitus](#)
- [Suomi.fi: Työntekijän palkkaamispolku](#)
- [International House Turku](#)
- [Osaamisenpaikka.fi](#) vinkkejä esteettömään rekrytointiin
- Turku Science Park Oy: [Talent Turku – Kasvua kansainvälisistä osaajista](#)
- Turun kaupunki: [Maahanmuuttajien Osaamiskeskus](#)
- [Tempo-hanke](#): tukea kv.osaajille ja työnantajille
- [International House Helsinki](#): neuvontaa työnantajille ympäri Suomea

### 3. Kaksisuuntainen perehdytys ja asettautumisen tuki

Perehdytys on kaksisuuntainen, vuorovaikutteinen oppimisprosessi!

- Valmenna työyhteisöä uuden työntekijän vastaanottoon.
- Panosta perehdytykseen: luo kattava perehdytys-ohjelma, jossa tutustutaan työtehtävien lisäksi organisaation työkulttuuriin ja sanotetaan sitä.
- Käy läpi mm. työnkuva, vastuut, oikeudet, velvollisuudet, työaika, työskentelytavat, työyhteisön säännöt, mahdolliset pukeutumiskäytännöt, suomalaisen työlainsäädännön keskeiset asiat, työsuojelu, työterveyden-huolto ja palkkaus. Rohkaise kysymään, jos joku asia on epäselvä.
- Varmista, että uusi työntekijä on ymmärtänyt asiat esim. avoimien kysymysten ja omin sanoin toistamisen avulla.
- Varaa riittävästi aikaa. Kuunteleminen ja vastauksen rauhallinen odottaminen on yhtä tärkeää kuin oma perehdytyspuhe.
- Hyödynnä vertaisryhmiä ja -mentoreita työhön opastajina monikulttuurisissa työyhteisöissä.
- Käytä tarvittaessa positiivisia erityistoimia (kuten selkosuomea, videoita, kuvakortteja tai mallintamista suullisen perehdytyksen tukena), jotta kaikille turvataan samat lähtökohdat.
- Tue myös uusien työntekijöiden sosiaalista integroitumista: vapaa aika, asuminen, perheen huomioiminen, harrastusmahdollisuudet, uskonto...
- Tee yhteistyötä monimuotoisuuteen perehtyneiden ammattilaisten kuten työnohjaajien ja ”kulttuuri-tulkkien” kanssa.
- Näe monimuotoisuus voimavarana ja tee tietoisesti työtä sen hyödyntämiseksi.
- Tue koko työyhteisöä yhteisten pelisääntöjen luomisessa.

(Kanervo 2007, Niemelä 2019, TTK, TTL 2017)

### Yhteinen tavoite, arvot & pelisäännöt

- Yhteinen tavoite ja arvot, joihin kaikki sitoutuvat (yhdessä työstäen, esim. huoneentauluun)
- Työajat
  - Lounas ym. tauot
  - Lomat/vapaa-ajat
- Liikkuminen
- Työasu / työvälineet
- Työterveyshuolto, sairauspoissaolot ja niistä ilmoittaminen
- Työturvallisuus ja toiminta hätätilanteessa
- Työpaikan muut käytännöt:
  - Palkanmaksu
  - Ylityöt
  - Puhelimen ja muiden laitteiden käyttö
  - Uskonnon harjoittaminen työaikana?

(Kanervo 2007, Manka & Manka 2018)

## Työpaikan tapakulttuuri

- Älä oleta, että asiat ovat itsestään selviä uudelle työntekijälle.
- On tärkeää kertoa työpaikan käytännöistä ja tapakulttuurista.
- Otammeko mukaan vai suljemmeko ulos?
  - Hyvinvoivassa työyhteisössä kaikki pystyvät osallistumaan kokevat olevansa osa yhteisöä.

Kotona Suomessa -hanke kehitti useita [eri kielisiä videoita](#) elämästä Suomessa, mm. [Minkälainen on keskivertosuomalainen?](#)

## Havaittuja haasteita - ja ratkaisuja

- Rajallinen kielitaito
  - Mahdollisuus suomen / ruotsin kielen opiskeluun työn ohessa / työssä, valmiiden ammattisanastojen, kuvakorttien tai videoiden hyödyntäminen, selkokieliset ohjeet, hybridimalli (sekä suomea että englantia käytetään) ja kymppimallin\* hyödyntäminen
- Työkulttuuria ei tunneta
  - Sparrausparit ja sosiaaliseen integraatioon panostaminen tukevat perehdytystä ja asettautumista uuteen maahan.

Lisää esimerkkejä [Tekoihin.fi](#) -sivustolla (aikakäsitys, sukupuoliroolit...)

Lisätietoa selkosuomesta [Selkokeskus.fi](#) -sivustolla.

### Hyödyllisiä linkkejä

- **Töissä täällä** -[sivusto](#): tukea rekrytointiin, palkkaukseen ja perehdytykseen
- **Työnhakijana maahanmuuttaja. Vinkkejä työllistämiseen.** Humakin Baana-hankkeessa koottu [opas](#), jossa on tietoa mm. maahanmuuttajan oikeudesta työntekoon sekä keinoja monikulttuurisen työyhteisön rakentamiseen
- **Turun kaupunki / Maahanmuuttajat** -sivusto ja **Maahanmuuttajien osaamiskeskus** -[palvelut](#)
- **Turku Science Park, Career in Southwest Finland** -[sivusto](#): tietoa englanniksi kansainvälisille osaajille ja yrityksille
- **Business Finlandin Talent Boost** -[ohjelma](#) kv. rekrytoinnin tueksi
- **Kotoutumisenukena.fi** -[sivusto](#): kotoutumista tukevaa toimintaa

### \*Kymppimalli

Kymppimallissa palkataan samaa kieltä puhuva kahden tai useamman työntekijän tiimi. Yksi palkatuista on sekä suomea että tiimin omaa kieltä hyvin puhuva työntekijä eli ”kymppi”, joka saa korotettua palkkaa esimerkiksi ensimmäisen kuukauden ajan. Kymppi toimii yhteyshenkilönä ja tulkkina työnantajan ja samaa vierasta kieltä puhuvien työntekijöiden välillä. Kymppi-sana kuvaa usein työnjohtoa erilaisissa urakkaluontoisissa töissä ja sitä on käytetty aikoinaan esimerkiksi uittotöissä. Kymppimalli mahdollistaa hyvän ja ammattitaitoisen työntekijän palkkaamisen hänen kielitaidoistaan riippumatta. Humakin Baana-hankkeessa kokeiltiin kymppimallia menestyksekästä mm. elintarviketehtaalla.

## 4. Työhyvinvointi

- Avainsanoja: luottamus, turvallisuus, avoimuus, rehellisyys, osallisuus, yhteisöllisyys, vastavuoroisuus, dialogisuus, erilaisuuden arvostus, kunnioitus, reiluus, joustavuus, inhimillisyys ja oikeudenmukaisuus
- Kaikkien työntekijöiden osaaminen, vahvuudet ja voimavarat esiin: kokemus toimijuudesta
- Yksilötasolla keskeistä on kyky oppia uutta, kuunnella ja ottaa vastaan palautetta sekä aito halu tehdä yhteistyötä. Myös johdossa.
- Näihin asioihin on syytä panostaa työyhteisöissä, sillä ne tukevat kaikkien työhyvinvointia, motivaatiota ja työn imua.
- Luo työhyvinvointisuunnitelma ja kartoita hyvinvointia säännöllisesti.
- Kokemus yhdenvertaisuudesta vahvistaa työhyvinvointia.

(FIBS 2015, Manka & Manka 2016, Ristikangas & Ristikangas 2010)

## Luottamus työpaikoilla

- Luottamus ja jaetut vastuut ovat tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kulmakiviä.
- Luottamus näkyy työpaikoilla vastuullisuutena: jokainen kantaa vastuunsa sekä yksilönä että ryhmän jäsenenä.
- Luottamusta omaava yhteisö on valmiimpi kohtaamaan vaikeuksia ja kriisejä sekä ennakoimaan ja ratkaisemaan ongelmia. Luottamus lisää resilienssiä.

- Avoimuuden lisääntyessä luottamus lujittuu. Syntyy tilaa yhteisöllisyydelle, hyvälle yhteishengelle, tiedon kululle ja yhdessä oppimiselle organisaatiossa.

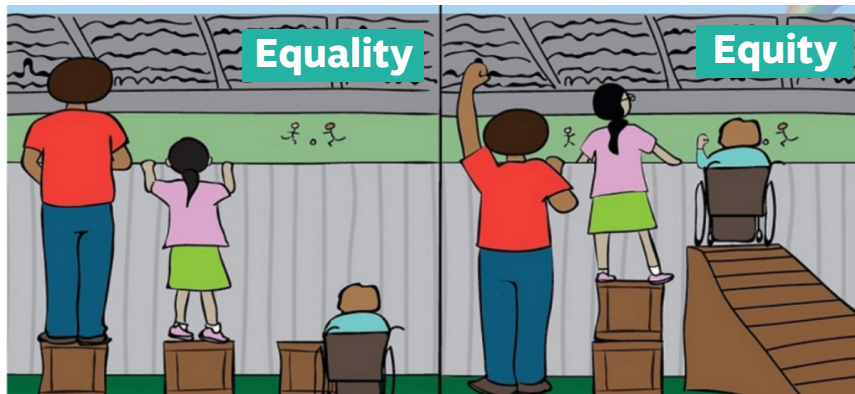
(TTK 2017)

## Psykologinen turvallisuus töissä

*”Voidakseen hyvin, ihmisen on koettava olonsa turvalliseksi.” - TTK 2017*

Kolme vinkkiä psykologisen turvallisuuden luomiseksi töissä (A. Edmonson 2014):

1. Näe työ oppimismahdollisuutena, jossa tarvitaan kaikkien ajattelua ja ääntä.
2. Tunnista oma erehtyväisyys. Rohkaise avoimuuteen sanomalla ääneen esim. “En varmasti huomaa kaikkia asioita, joista toivon kuulevani teiltä muilta.”
3. Mallinna uteliaisuutta. Kysy paljon kysymyksiä. Se luo tarpeen keskustelulle.



Kuva: Cultures of Dignity

## 5. Yhdenvertaisuus työyhteisössä

- Yhdenvertaisuus tarkoittaa, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia.
- Moninaisuuden hyödyntäminen edellyttää työntekijöiden yhdenvertaista kohtelua.
- Vähintään 30 henkilöä työllistävällä työnantajalla on oltava yhdenvertaisuussuunnitelma.
- Käytännössä: Työntekijöitä on kohdeltava yhdenvertaisesti työhönoton, työolojen ja työehtojen suhteen. Kaikilla työntekijöillä on oltava tasapuoliset mahdollisuudet oman osaamisen kehittämiseen ja uralla etenemiseen. Työpaikalla on toimintaohjeet syrjintä- ja kiusaamistilanteisiin puuttumiseen ja ratkaisuun.

(FIBS 2015, TTL 2020, TTK 2020)

## Tasa-arvo & yhdenvertaisuus

Mitä tarvitaan todellisen tasa-arvon toteutumiseksi?

Mikä on oikeudenmukaista? Kaikkien kohtelu samalla tavalla, vai ihmisten tukeminen niin, että kaikkien on mahdollista menestyä?

Moraalisia kysymyksiä, jotka liittyvät ihmisoikeuksiin.

## Inklusio - mukaan ottaminen

- Jotta moninaisuuden hyödyt toteutuvat, työpaikalla pitää olla mukaan ottamisen kulttuuri: kaikki työntekijät kokevat olonsa turvalliseksi, osallistuvat, ilmaisevat itseään, saavat tietoa ja kokevat kuuluvansa joukkoon.
- Osallisuus (participation), toimijuus (agency) ja kuuluminen (belonging) ovat inhimillisiä perustarpeita.

*"Inclusion is not bringing people into what already exists; it is making a new space, a better space for everyone" - George Dei*

**Vinkki:** Vastaa sillä kielellä, jolla sinulle puhutaan. Sovi, mitä kieltä käytetään.

## Syrjintä on laitonta

- Perustuslaki
- Yhdenvertaisuuslaki
- Työsopimuslaki (& valtion virkamieslaki ja laki kunnallisesta viranhaltijasta)
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta
- Rikoslaki
- Työturvallisuuslaki

***”On kiistatonta, että meillä on työmarkkinasyrjintää ja rasistista syrjintää. Sillä on kielteinen vaikutus työmarkkinoille pääsyyn.”***

*- tutkija Pasi Saukkonen, HS 15.3.2021*

- TEM: [Työelämän monimuotoisuusohjelman](#) (2021-2023) tavoitteena on rakenteellisen syrjinnän ja rasismin vähentäminen työmarkkinoilla.
- SPR (2021): [rasisminvastaiset ohjeet yhteisöille](#)

## 6. Valmentava johtajuus

- Esihenkilö on aina itse mallina asioista ja toimintatavoista, joita hän haluaa edistää.
- Hyvällä johtajalla on nöyryyttä ja itsetuntemusta. Hän tunnistaa omat tunteensa, tiedostaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja on empaattinen. Hän myös ymmärtää ja hyväksyy oman (ja muiden ihmisten) keskeneräisyyden, mikä vaatii tervettä itsetuntoa.
- ”Olin väärässä”, ”En tiedä” ja ”Olen pahoillani” ovat tärkeitä lauseita johtajalta, ja kaikilta työyhteisön jäseniltä. Samoin kuin aidosti sanottu ”kiitos” tehdystä työstä, saavutuksista ja onnistumisista. (Ristikangas & Ristikangas 2010)

Myönteinen palaute, työntekijöiden vahvuuksien ja onnistumisten huomioiminen ja mahdollisuus osaamisen kehittämiseen lisäävät työntekijöiden innostusta ja sitoutumista. Onnistumisia on hyvä juhlistaa yhdessä!

### Uusi työkalu monimuotoisuusjohtamiseen

- Yritysvastuuverkosto FIBS on julkaissut 2021 uuden yrityksille ja muille organisaatioille suunnatun Monimuotoisuusjohtamisen itsearviointi-työkalun.
- Maksuton työkalu auttaa hahmottamaan mitä kaikkea monimuotoisuustyöhön sisältyy, arvioimaan millä tasolla organisaatio juuri nyt on eri toimenpiteiden osalta sekä löytämään oman toiminnan kannalta olennaiset osa-alueet ja kehittämiskohteet.
- Työkalu on saatavilla suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi osoitteessa: [www.monimuotoisuusarviointi.fi](http://www.monimuotoisuusarviointi.fi)

## Moninaisuuden huomioiminen työyhteisössä tarkoittaa

- erilaisuuden arvostamista,
- yksilöiden tasa-arvoista kohtelua,
- yhdenvertaisia vaikutusmahdollisuuksia sekä
- moninaisuuden kunnioittamista ja siitä oppimista. (Colliander ym. 2009)

### Vinkki menestykseen jatkossa:

Kasvata työyhteisön monimuotoisuutta tietoisesti, palkkaamalla monikielistä ja -kulttuurista henkilökuntaa!

## 7. Kulttuurienväliset taidot

### Kulttuurienvälisyys

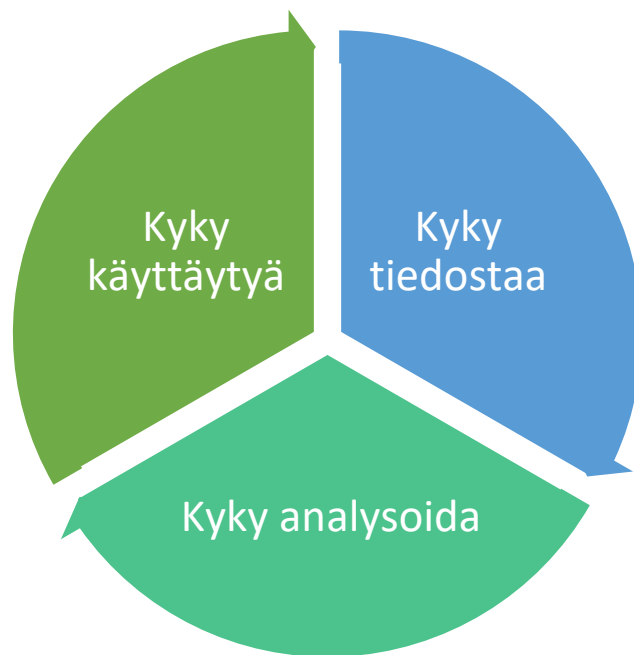
- Kulttuurienvälisyys on esiintynyt tutkimuksessa jo yli 50 vuotta
- Monia termejä: monikulttuurisuus, transkulttuurisuus, kulttuurienvälisyys jne. käytetään tarkoittamaan samaa asiaa
- 'Kulttuuri' ja 'identiteetti' ovat vuorovaikutuksessa syntyviä konstruktioita.
- Ei ole olemassa yhtä ainutta kiinteää ja pysyvää identiteettiä tai kulttuuria, vaan ne ovat jatkuvassa muutoksessa olevia prosesseja. Yksilön kulttuuri-identiteetti muuttuu jatkuvasti ja vaihtelee eri konteksteissa (esim. aika, paikka, vuorovaikutustilanne).
- 'suomalainen kulttuuri' – homogeenisyyden illuusio

### Monikulttuurikukka

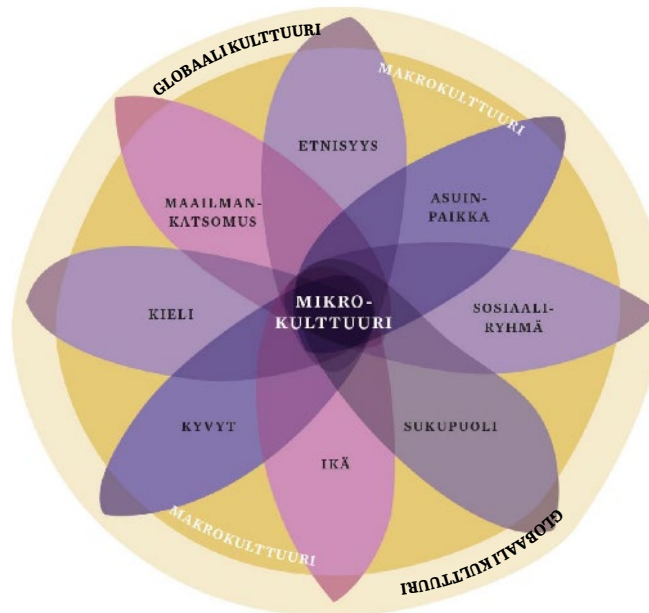
"Monikulttuurikukka" havainnollistaa erilaisten viiteryhmien vaikutusta yksilön kokemuksiin ja toimintatapoihin. Jokainen ihminen muodostaa oman mikrokulttuurinsa, joka muokkautuu vuorovaikutuksessa erilaisten osakulttuurien kanssa. Ne muodostuvat sukupuolen, iän, kielen, kykyjen, sosiaalisen aseman, asuinpaikan, maailmankatsomuksen ja etnisyyden pohjalta.

- Miten erilaiset ryhmät vaikuttavat meihin?
- Mitkä asiat erottavat ja mitkä yhdistävät ihmisiä?

Olemme kaikki monikulttuurisia!



Dervin & Keihäs 2013.



Kuva: Marjo Räsänen, [Minasta kiinni -oppimateriaali](#)

## Kulttuurienväliset taidot = vuorovaikutustaitoja

Pyrin siihen että:

- **Tiedostan** ennakkoluulot, luokittelut ja stereotyyppiat, inhimillisen tarpeen kuulua joukkoon, valtasuhteet, ja jokaisen yksilön monimuotoisuuden. Vältän leimaamista.
- **Analysoin** diskursseja (kirjoitettua ja suullista viestintää). Huomaan esim. erottelevan, eksotisoivan ja rasistisen puheen.
- **Käyttäydyn** niin, että hallitsen omia tunteitani ja puheitani. Ymmärrän, että tunteet vaikuttavat ajatuksiin ja käyttäytymiseen. Vältän nopeiden johtopäätösten tekemistä ja yleistämistä.

(Dervin & Keihäs 2013)

## Tunteet ja pelot

On inhimillistä pyrkiä yksinkertaistamaan monimutkaista todellisuutta esim. stereotyyppioilla.

- Sosiologi Zygmunt Baumanin mukaan ihminen pyrkii vahvistamaan omaa identiteettiään varsinkin silloin, kun hän kokee epävarmuutta. Pahimmillaan pelko ja turvattomuuden tunne voivat johtaa ”kollektiiviseen vainoharhaisuuteen” ja vihan lietsontaan (Bauman 2010).

### Kun herää voimakas tunne

**S** = stop: pysähdy

**T** = take a breath: hengittele

**O** = observe: aisti ja havainnoi

**P** = proceed: toimi arvojesi mukaisesti

## Miten kulttuurienvälisiä taitoja voi kehittää?

Pyrin siihen että:

- **Harjoittelen** moniäänisyyden tunnistamista ja ymmärtämistä: esim. moniääninen minä, sisäiset dialogit ja erilaiset roolipelit
- **Tarkastelen** diskursseja kriittisesti: esim. ’kulturalismi’ (kaiken selittäminen kulttuurin kautta), ksenofilia (kaikki ulkomaalaiset ovat ihania), ristiriitainen puhe (en ole rasisti, mutta...)

(Dervin & Keihäs 2013)

## Itsereflektio ja empatia

Kulttuurienvälisissä kohtaamisissa pyritään mahdollisimman avoimeen ja tilannesidonnaiseen vuorovaikutukseen, jossa **huomio** ei kiinnity niinkään toiseen, vaan itseen, **omaan ajatteluun ja suhtautumiseen**.

- Omien asenteiden, ennakkoluulojen, tunteiden, käyttäytymisnormien ja -tapojen tunnistaminen
- Oman roolin ja vallankäytön tiedostaminen
- Aktiivinen kuuntelu, asettuminen toisen asemaan
- Mahdollisimman selkeä ja toista arvostava ilmaisu (sekä sanallisesti että sanattomasti)
- Sen tosiasian hyväksyminen, että jokaisella (myös itsellä) on tarve jatkuvaan oppimiseen ja kasvuun, joka sisältää sekä onnistumisia että epäonnistumisia.

(Dervin & Keihäs 2013, Niemelä 2019)

## Kohdataan yksilö

- Eri taustoista tulevat, monimuotoiset ihmiset kohtaavat, eivät kulttuurit!
- Esim. nationalistinen puhe voi kertoa pelosta ja epävarmuudesta.
- Ei pitäisi keskittyä kulttuurieroihin ('me' vs. 'muut'), vaan ihmisiä yhdistäviin tekijöihin, jaettuun ihmisyyteen

***"Show a people as one thing,  
as only one thing, over and over again,  
and that is what they become."***

- Chimamanda Ngozi Adichie,  
TED Talk 2009: [The Danger of a Single Story](#)

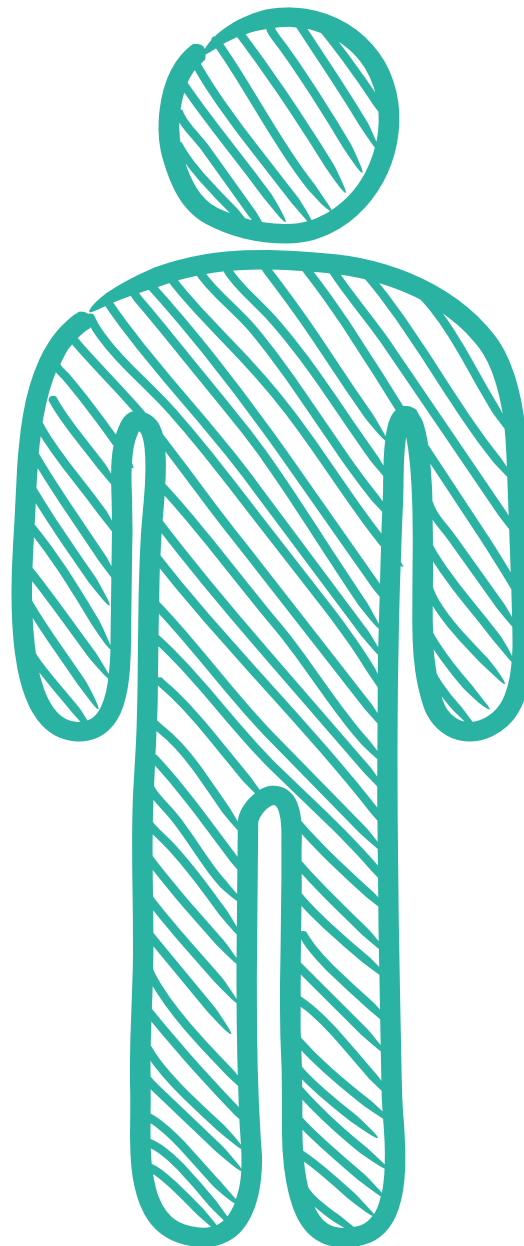
## Pyritään aitoon dialogiin

- Kuuntele.
- Älä tee liian nopeita johtopäätöksiä.
- Kunnioita toista.
- Hyväksy ero.
- Tuo oma äänesi esiin.

(Professori Liisa Salo-Lee 2021)

***"Heti kun lyömme toiseen henkilöön  
jonkun leiman, lakkaamme kuuntelemasta."***

- Deborah Tannen





# Yhdessä oppiminen tukee yhteisöllisyyttä

- Kulttuurienvälinen osaaminen on arvostavaa kohtaamista, avointa keskustelua ja yhdessä oppimista.
- Keskeistä on yhteisten, yhdistävien asioiden ja tavoitteiden löytäminen erojen korostamisen sijaan.
- Monimuotoisen työyhteisön rakentaminen ei tapahdu hetkessä. Aito muutos edellyttää pitkäjänteistä strategiaa ja organisaation johdon sitoutumista.
- Prosessissa kaikkien osaamista ja panosta hyödynnetään yhteiseksi hyväksi ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Kokemuksen myötä asenteet muuttuvat avoimemmiksi

(Taloustutkimus 2020).

## Kulttuurisensitiivisyys maahan muuttaneiden omin sanoin

- Yrittäjä [Amina Mohammed](#):  
”Puhutaan mieluummin ratkaisuista ja nähdään ihmiset kulttuurin takaa. Toivon, että tämä yhteiskunta olisi valmis keskustelemaan rakentavasti vaikeistakin asioista.”

- Asiantuntija Veronika Redin:  
”Sen pitäisi olla normaalia, että ihmisiä kunnioitetaan ja kohdataan persoonina.”
- Kansanedustaja Suldaan Said Ahmed:  
”Tärkeintä on hyvä ja vastaanottava asenne. Kun on hyvä ilmapiiri, on helppo kotoutua. Jos ollaan torjuvia, puhutaan ihmisistä kielteiseen sävyyn, nähdään heidät aina uhkakuvien kautta kuuluerinä ja ulkopuolisina, niin silloin myös kotouttaminen epäonnistuu.”

### **Suomeen muuttaneet naiset kertovat ajatuksiaan (videoilla)**

- [suomalaisesta työelämästä](#)
- [ja kulttuurisensitiivisyydestä](#).

## International Working Women of Finland ry ([iwwof.com](http://iwwof.com))

”Suuri enemmistö maahanmuuttajataustaisista naisista ovat halukkaita integroitumaan suomalaisen yhteiskuntaan, mutta törmäävät jatkuvasti työelämän ja työnantajien syrjintään rekrytointien yhteydessä.”

## Kyllin hyvätyöhteisö

Sovittaa yhteen yksilön kyvyt  
ja työvaatimukset.

Iloitsee, kun työssä onnistutaan – tukee  
kun on vaikeuksia.

Kunnioittaa erilaista osaamista ja erilaisia  
vahvuuksia.

Antaa kaksisuuntaista ja rehellistä  
palautetta, joka perustuu tosiasioihin.

Antaa mahdollisuuden tehdä työn niin  
hyvin kuin osaa ja kehittyä siinä.

Pystyy käsittelemään ristiriitoja – ei  
halvaannu pienistä kahakoista.

Antaa tilaa yhdessä olemiselle ja  
jakamiselle työn lomassa.

Tunnustaa ihmisen rajallisuuden – hyväksyy,  
ettei kukaan ole aina hyvässä terässä.

On turvallinen.

*lähde: Mieli ry*

## Mikä on teidän seuraava askel?

- Kulttuurisesti monimuotoisen työyhteisön rakentaminen ei tapahdu yhdessä yössä, vaan pienin askelin, yhdessä.
- Mikä on yrityksenne / organisaationne seuraava askel kohti hyvinvoivaa ja menestyvää monimuotoista työyhteisöä?

# Lähteet ja lisätietoa

Bauman, Zygmunt 2010. L'identité. Paris: Editions de L'Herne.

Boston Consulting Group 2018. How Diverse Leadership Teams Boost Innovation. <https://www.bcg.com/en-us/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation.aspx>

Business Finland 2021. Kansainvälisen rekrytinnin opas. <https://mediabank.businessfinland.fi/IJQWn2SGF98rB>

Colliander, Anna-Liisa, Ruoppila, Isto & Härkönen, Leena-Kaisa 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: P-S Kustannus.

Dervin, Fred & Keihäs, Laura 2013. Johdanto uuteen kulttuurienväliseen viestintään ja kasvatukseen. Jyväskylä: Suomen Kasvatustieteellinen Seura ry. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5401-93-6>

Edmonson, Amy 2014. Building a psychologically safe workplace. <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=LhoLuui9gX8&feature=youtu.be>

FIBS yritysvastuuverkosto 2015. Yhdenvertaisuusopas yksityiselle sektorille. <https://yhdenvertaisuus.fi/documents/5232670/5376058/Yritysten+yhdenvertaisuus-suunnittelun+opas>

FIBS yritysvastuuverkosto 2021. Monimuotoisuusjohtamisen itsearviointi -työkalu. <https://monimuotoisuusarviointi.fi/>

Helsingin kauppakamari 2020. Menestyvä monikulttuurinen yritys. <https://helsinki.chamber.fi/kansainvalistymien/kansainvaliset-projektit-ja-yhteistyomenestyva-monikulttuurinen-yritys/>

Helsingin kauppakamari 2021. Intercultural Toolkit for diverse companies and working communities. <https://interculturaltoolkit.fi/>

Inklusiiv 2021. <https://fi.inklusiiv.org/>

International House Helsinki 2021. Newcomers Guide. <https://ihhelsinki.fi/news/newcomersguide/>

Kanervo, Sari 2007. Erilaisuus voimavaraksi – Maahanmuuttajat työelämässä. Ammatillaisen väylä Itämerellä ESR -hanke 2005-2008. Turun kulttuurikeskus, Kansainvälinen kohtaustapa.

Kettunen, Pekka, Välimäki, Matti, Zacheus, Tuomas & Martikainen, Tuomas 2020. Varsinais-Suomen maahanmuuttostrategia 2020-luvulle. Varsinais-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/176234/Elinvoimaa\\_I\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/176234/Elinvoimaa_I_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Kunnallisanalan kehittämissäätiö 2020. Kaksi kolmesta kannattaa aktiivista työperäistä maahanmuuttoa Euroopan ulkopuolelta. Viitattu 2.9.2020. <https://kaks.fi/uutiset/kaksi-kolmesta-kannattaa-aktiivista-tyoperaista-maahanmuuttoa-euroopan-ulkopuolelta/>

Legrain, Philippe 2016. Refugees Work: a humanitarian investment that yields economic dividends. Tent.org. [http://www.opennetwork.net/wp-content/uploads/2016/05/Tent-Open-Refugees-Work\\_V13.pdf](http://www.opennetwork.net/wp-content/uploads/2016/05/Tent-Open-Refugees-Work_V13.pdf)

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. 2. painos. Alma Talent Oy.

McKinsey & Company 2020. Diversity wins: How inclusion matters. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

Niemelä, Aila 2019. Työnohjaus monikulttuuriosaamisen edistäjänä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1149-0>

Riikonen, Satu 2019. Työnhakijana maahanmuuttaja. Vinkkejä työllistämiseen. Turku: Humanistinen ammatikorkeakoulu. Baana-hanke. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2019/04/tyonhakijana-maahanmuuttaja-vinkkejä-työllistämiseen-2019.pdf>

Ristikangas, Marjo-Riitta ja Ristikangas Vesa 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WSOYpro.

Salo-Lee, Liisa 2021. luento 7.10. Työkalupakki moninaiseen työelämään -webinaarissa. <https://www.diak.fi/2021/10/04/monikulttuuristuva-tyoelama-edellyttää-uusia-taitoja-tyokalupakki-moninaiseen-tyoelamaan-webinaari-7-10-2021/>

Saukkonen, Pasi 2020. Suomi omaksi kodiksi. Kotouttamispolitiikka ja sen kehittämismahdollisuudet. Gaudeamus.

Sitra 2019. Kohti elinikäistä oppimista. Yhteinen tahtotila, rahoituksen periaatteet ja muutoshasteet. <https://media.sitra.fi/2019/03/11112556/kohti-elinikaista-oppimista.pdf>

Sorsa, Tiia (toim.) 2020. Kestävän väestönkehityksen Suomi. Väestöliiton väestöpoliittinen raportti 2020. Väestöliitto ry.

Talent Boost Finland 2021. Kansainvälisen rekrytoinnin opas. <https://mediabank.businessfinland.fi/l/JQWn-2SGF98rB>

Taloustutkimus Oy 2020. Kotona Suomessa –hanke (ESR). Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Selvitys maahanmuuttajien rekrytoimisesta -tutkimusraportti. <http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/40158036/Selvitys+maahanmuuttajien+rekrytoimisesta/6d895403-1942-4f87-9942-b173d55bcca7>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Kotoutuminen.fi –sivusto, tietoa työnantajalle. <https://kotoutuminen.fi/tietoa-tyonantajalle>

Työterveyslaitos 2021. Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa? <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/monikulttuurinen-tyoelama/miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinnissa/>

Työterveyslaitos. Monikulttuurinen työelämä. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/monikulttuurinen-tyoelama/>

Työturvallisuuskeskus 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen\\_rakentaminen\\_tyoyhteison\\_vuorovaikutuksessa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa)

Työturvallisuuskeskus. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työpaikalla. [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus\\_yhdenvertaisuus\\_ja\\_tasa-arvo](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo)

### **Tuleva Suomi – Future Finland -dokumentti (25 min)**

kertoo harmaantuvasta Suomesta, diversiteetin eduista organisaatioissa ja siitä, miten yritykset ja organisaatiot voivat saada moninaisuudesta ja kansainvälisten osaajien rekrytoinnista tärkeän edun tulevaisuuteen: <https://www.youtube.com/watch?v=9HgckZlqSkY&app=desktop>

LÖYDÄ URASI SUOMESSA

# *Tempo*

**HUMAK<sup>®</sup>**

 **Yrittäjät**  
VARSINAIS-SUOMI

**Vipuvoimaa**  
**EU:lta**  
2014–2020

