

”Nyt tuntuu et me ollaan samassa veneessä” –
NARRATIIVINEN TUTKIMUS KULTTUURIEROJEN KOKEMISESTA
VENÄLÄIS-SUOMALAISESSA TYÖYHTEISÖSSÄ

Pro gradu -tutkielma

Janette Peltokorpi

Johtaminen

Lapin Yliopisto

2020

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: ”Nyt tuntuu et me ollaan samassa veneessä” – Narratiivinen tutkimus kulttuurierojen kokemisesta venäläis-suomalaisessa työyhteisössä

Tekijä: Janette Peltokorpi

Koulutusohjelma/oppiaine: johtaminen

Työn laji: Pro gradu -työ X Sivulaudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 87 + liitteet

Vuosi: 2020

Tiivistelmä:

Tässä tutkielmassa tarkastelen kulttuurierojen kokemista venäläis-suomalaisessa työyhteisössä. Tavoitteenani on tuottaa tiheä kuvaus siitä, miten kulttuurierot ilmenevät ja miten ne koetaan työyhteisön arkisessa toiminnassa.

Tutkimukseni jatkaa moninaisuuden johtamisen tutkimuksen tutkimusperinnettä, josta voidaan erottaa kaksi suuntaa: moninaisuuden positiivista arvoa korostava näkökulma ja moninaisuuden negatiivisia vaikutuksia tutkiva näkökulma. Yleisesti tunnustetaan, että moninaisuudella on vaikutusta työyhteisön toimintaan. Venäläisen ja suomalaisen kulttuurin eroja on tutkittu verrattain vähän ja aiemmat tutkimukset on toteutettu pääasiassa määrällisin menetelmin. Laadullista tutkimusta kulttuurieroista erityisesti työyhteisön kontekstissa ei ole tehty ja tutkimukseni pyrkii täyttämään tämän tutkimusaukon. Oman teoreettisen viitekehäkseni rakennan käsitteiden työyhteisö, kulttuurierot, kulttuurinen integraatio, kulttuurinen identiteetti, inkluusio ja intersektionaalisuus varaan.

Tutkimukseni metodologiseksi lähestymistavaksi olen valinnut narratiivisen tutkimuksen, joka nojaa sosiaalisen konstruktionismin perinteisiin. Tutkimukseni aineisto on kerätty kerronnallisen haastattelun menetelmin yhdestä case-organisaatiosta, jossa työskentelee sekä suomalais- että venäläistaustaisia ihmisiä. Haastatteluja toteutettiin yhteensä viisi kappaletta ja haastateltavista noin puolet oli suomalaisia ja puolet venäläisiä. Aineisto oli rikas ja se riitti hyvin narratiivisen analyysin toteuttamiseen.

Narratiivisessa analyysissä esiin nousi erilaisia kulttuurierojen kokemiseen liittyviä teemoja, joiden pohjalta muodostin kolme tulonarratiivia. Ensimmäinen narratiivi kuvaa kulttuurierojen räiskyviä kohtaamisia ja rinnakkaiseloja. Toisen narratiivin ytimessä on kulttuurien sekoittuminen, toisen kulttuurin piirteiden omaksuminen, organisaatiokulttuurin muodostaminen ja kulttuurisen identiteetin kokemus. Kolmas tulonarratiivi kuvaa muutosta työyhteisön sisäisessä dynamiikassa kahtiajakautuneesta yhteisöstä yhdeksi yhtenäiseksi työyhteisöksi. Kolmannessa narratiivissa kuvataan myös kuuluvuuden ja arvostuksen tunnetta sekä erilaisten sosiokulttuuristen kategorioiden vaikutusta niihin.

Tuloksissa esiin nousi kulttuurisiin kokemuksiin liittyvien erilaisten ja eritasoisten jännitteiden kuvaus. Toisena merkittävänä tuloksena voidaan pitää rinnakkaista kulttuuristen erojen ja kulttuurien sekoittumisen kokemusten kuvausta. Tulokset lisäävät ymmärrystä kulttuurierojen merkityksestä työyhteisön sisäiselle toiminnalle.

Avainsanat: monikulttuurisuus, kulttuurierot, työyhteisö, narratiivinen tutkimus

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoite	4
1.2	Tutkimuksen eteneminen	6
2	KULTTUURINEN MONINAISUUS TYÖYHTEISÖSSÄ	8
2.1	Monikulttuurisuudesta moninaisuuteen	8
2.2	Kulttuurisen moninaisuuden johtaminen.....	11
2.2.1	Moninaisuus johtamistutkimuksessa.....	11
2.2.2	Näkökulmia organisaatioiden moninaisuuteen.....	12
2.3	Monikulttuurinen toiminta työyhteisössä.....	16
2.4	Venäläisen ja suomalaisen työkulttuurin vertailua.....	18
2.5	Teoreettinen viitekehys	22
3	NARRATIIVINEN TUTKIMUS.....	27
3.1	Kertomuksen tutkimus	27
3.2	Kerronnallinen haastattelu.....	29
3.3	Narratiivinen analyysi	33
3.4	Tutkimusetiikka ja tutkijapositio.....	36
4	ANALYYSI JA TULOKSET	39
4.1	Haastatteluista kertomuksiksi.....	39
4.2	Kulttuurien välinen kipinä ja rinnakkaiselo.....	41
4.2.1	Räiskyvät tunteet	42
4.2.2	Aina on syytä juhlaan!.....	45
4.2.3	Kielestä toiseen ja takaisin	48
4.3	Organisaatiokulttuuri yhdistää kahta kansallista kulttuuria	50
4.3.1	Oma erityinen kulttuuri	50
4.3.2	Kahden kulttuurin identiteetti.....	54
4.4	Jakautumisesta yhtenäisyyteen.....	57
4.4.1	Muutos yhteisöllisyyteen.....	57
4.4.2	Ulkopuolisesta yhteisön jäseneksi.....	61
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	66
5.1	Tuloksien yhteenveto	66
5.2	Teoreettiset johtopäätökset.....	72
5.3	Organisatoriset ja yhteiskunnalliset johtopäätökset	77
5.4	Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet	79
	LÄHTEET.....	82
	LIITTEET	88

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoite

Tässä tutkimuksessa tarkastelen kulttuurierojen kokemista venäläis-suomalaisessa työyhteisössä. Lähestyn aihetta monikulttuurisuuden ja moninaisuuden johtamisen kautta ja tutkimus on toteutettu narratiivisen tutkimuksen menetelmin. Lähtökohtana tutkimuksessa on havainto siitä, että suomalaisen ja venäläisen kulttuurin välillä on eroavaisuuksia ja eroavaisuudet voivat heijastua merkittävästi työhön kaksikulttuurisessa työyhteisössä.

Monikulttuurisuutta on tutkittu paljon ja monenlaisista näkökulmista jo vuosikymmenien ajan. Tutkimussuunnan juuret ovat Yhdysvalloissa ja erilaisten etno-kulttuuristen ryhmien välisten erojen selvittämisessä. Myöhemmin tutkimusta on tehty paljon myös Euroopassa ja muualla maailmassa. Tarve monikulttuurisuuden tutkimukselle on lisääntynyt entisestään globalisaation ja maahanmuuton lisääntyessä. Suomen kontekstissa monikulttuurisuutta on tutkittu erilaisten maahanmuuttajaryhmien kautta. Viime vuosina suomalainen monikulttuurisuustutkimus on liittynyt vuoden 2015 maahanmuuttokriisiin ja maahanmuuttoon liittyviin poliittisiin liikkeisiin tai asenteisiin (esim. Nortio, Niska, Renvik & Jasinskaja-Lahti 2020; Nshom Ngwayuh & Croucher 2019).

Venäjä on yksi Suomen tärkeimmistä kauppakumppaneista ja mailla on pitkät kauppasuhteet (Tulli 2020). Venäläiset ovat myös Suomen toiseksi suurin maahanmuuttajaryhmä, joten suomalaisten ja venäläisten kohtaamiset työelämässä ovat verrattain yleisiä (Väestöliitto 2020). Pitkästä yhteisestä historiasta huolimatta aiemmin suomalaista ja venäläistä kulttuuria vertailevaa tai kulttuurieroja analysoivaa tutkimusta on tehty erittäin vähän ja tehty tutkimus on pääasiassa määrällistä (esim. Saari, Melin, Balabanova & Efendiev 2018; Saari, Sippola, Melin, Balabanova, Efendiev 2018; Saari, Melin, Balabanova & Efendiev 2017). Suomalais-venäläisten työyhteisöjen ollessa melko yleisiä, on tarpeellista tutkia kulttuurien välisiä eroja myös laadullisesti. Oma tutkimukseni kohdistuu tähän tutkimusaukkoon ja pyrin tutkimuksellani analysoimaan kulttuurierojen kokemuksia ja kuvailemaan niitä tiiviisti narratiivisen tutkimuksen menetelmin.

Oma kiinnostukseni aiheeseen heräsi venäjän kielen ja kulttuurin opintojeni myötä. Kiinnostuin venäläisestä kulttuurista siinä määrin, että päätin lähteä vaihto-opiskelemaan Venäjälle. Vaihto-opiskeluaikani koin kulttuuristen erojen olevan merkittävän suurina ja vaikuttavan paljon kanssakäymiseen opiskelukaverien kanssa. Vaihtoaikani päädyin myös opiskelemaan monikulttuurisuuden johtamista useiden kurssien kautta. Kurseilla käytyjen keskustelujen myötä sain idean tutkia jotain liittyen kulttuurien väliseen vuorovaikutukseen, monikulttuurisiin työyhteisöihin ja kulttuurisen moninaisuuden johtamiseen. Vaihtoaikani jälkeen aloin opiskella Venäjän ja Itäisen Euroopan asiantuntijaopintoja (VIExpert) Aleksanteri-instituutin monitieteisessä opintokokonaisuudessa. VIExpert-opintojeni myötä sain monitieteisempää ja laajempaa ymmärrystä aiheesta ja päädyin rajaamaan tutkimukseni koskemaan venäläisen ja suomalaisen kulttuurin eroja ja niiden kokemista.

Tavoitteenani on kuvata ja ymmärtää venäläisten ja suomalaisten välisiä kulttuurieroja ja niiden kokemista työyhteisön kontekstissa. Työyhteisöt ovat usein ihmisten ensimmäisiä ja myös ainoita ympäristöjä, joissa he toimivat yhteisen tavoitteen eteen yhdessä erilaisista taustoista tulevien ihmisten kanssa. Työyhteisössä kulttuurierot myös ilmenet erityisellä tavalla: työskentelemällä yhdessä yhteisen päämäärän eteen erilaiset näkökulmat, tavat ja viestintä ovat erityisessä osassa. Juuri tavoissa ja viestinnän muodoissa kulttuuriset erot ovat usein näkyvimpiä. Tiivistin tutkimukseni tavoitteen seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- Miten kulttuurien väliset erot koetaan venäläis-suomalaisessa työyhteisössä?

Tutkin kulttuurierojen kokemuksia narratiivisen tutkimuksen menetelmin. Valitsin menetelmän, koska mielestäni narratiivisella otteella pääsen käsiksi parhaiten haastateltavien kokemuksiin erityisesti työyhteisön arjen kontekstissa. Toteutin haastattelut kertomushaastatteluna ja analyysimenetelmänä toimi narratiivinen analyysi, jonka pohjalta muodostin kolme tulonarratiivia. Yhteiskuntatieteissä narratiivisen tutkimuksen ontologiset ja epistemologiset juuret ovat sosiaalisessa konstruktionismissa, jonka olen myös valinnut tutkielmani tieteenfilosofiseksi lähestymistavaksi (Berger & Luckmann 1966). Sosiaalisella konstruktionismilla viitataan kertomusten rooliin paitsi todellisuuden kuvaajana, myös sen rakentajana (Maitlis 2012).

Monikulttuurisuudesta puhuttaessa sanavalinnoilla on suuri merkitys. Moninaisuudesta usein negatiivissävytteisin sanavalinnoin. Sekä tutkimuksessa, että yleisessä keskustelussa moninaisuudesta puhutaan usein jonain, jota pitää sietää, kestää ja johon täytyy mukautua.

Näillä sanavalinnoilla voidaan ohjata ihmisten moninaisuuteen liittyvien kokemusten tulkitsemista, ja terminologialla voi siten olla suoraan vaikutusta ihmisten moninaisuuskäsityksiin. Toisaalta on tunnistettava myös vastakkainen puhetapa, joka korostaa monikulttuurisuuden arvoa, sen tuomia uusia näkökulmia ja innovatiivisuutta sivuuttaen samalla kulttuurien kohtaamisissa syntyvän kitkan ja törmäykset. (Shore, Chung-Herrera, Dean, Holcombe Erhart, Jung, Randel, & Singh 2009, 124, 127.) Oman tutkimukseni tavoitteena on kuvata kulttuurien kokemuksia monipuolisesti, kuvaten tiiviisti monikulttuurisuuden parhaita puolia, mutta kuitenkin vähättelemättä ja piilottamatta negatiivisia asioita.

Käytän tässä tutkimuksessa käsitteitä suomalainen ja venäläinen tai suomenkielinen ja venäjänkielinen erottamaan alkuperältään suomalaiset ja venäläiset toisistaan. Tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa monet venäläiset ovat asuneet pitkiä aikoja Suomessa ja monet alkuperältään suomalaiset ovat viettäneet paljon aikaa Venäjällä tai olleet muuten venäläisyyden kanssa tekemisissä, joten nämä termit eivät täysin vastaa heidän käsitystään todellisesta tilanteesta. Tutkimuksen kannalta on kuitenkin tarpeellista erottaa venäläistaustaiset henkilöt suomalaistaustaisista, minkä vuoksi olen valinnut käyttää näitä termejä. Monikulttuurisuustutkimuksessa käytetään usein termejä oma kulttuuri, kotikulttuuri tai alkupeäinen kulttuuri kuvaamaan henkilön kotimaan tai kodin perinteistä kulttuuria. Vastaavasti myöhemmässä elämässä esimerkiksi maahanmuuton myötä omaksuttua toisen maan kulttuuria kuvataan sanoilla toinen kulttuuri tai isäntämaan kulttuuri. (esim. Green, Sarrasin & Fasel 2015; Shore ym. 2009; Berry 1997.) Tässä tutkimuksessa käytän termejä oma kulttuuri ja toinen kulttuuri.

1.2 Tutkimuksen eteneminen

Pro graduni koostuu viidestä luvusta. Ensimmäisessä luvussa esittelen tutkimusilmion ja tutkimusaukon, avaan tutkimuksen taustaa ja määrittelen tutkimuksen tavoitteet. Toisessa luvussa syvennyn aiempaan tutkimukseen monikulttuurisuuden ja moninaisuuden johtamisen käsitteiden kautta, perehdyn monikulttuurisuuden työyhteisön tasolla sekä vertailen venäläistä ja suomalaista työkulttuuria aiemman tutkimuksen pohjalta. Toisen luvun lopussa esittelen tutkimukseni viitekehysten, joka koostuu kuudesta käsitteestä. Työyhteisön käsite toimii tutkimuksessa kontekstoivana ja tutkimusta paikantavana käsitteenä. Kulttuurierot,

kulttuurinen integraatio, kulttuurinen identiteetti, inklusio ja intersektionaalisuus avaavat käsitteinä tutkimusaineistoa ja ohjaavat analyysiä.

Kolmannessa luvussa perehdyn narratiivisen tutkimuksen menetelmiin ja esittelen tutkimukseni metodologisia valintoja. Syvennyn narratiivisen tutkimusperinteen mahdollisuuksiin ja avaan omien valintojeni taustoja. Esittelen kertomushaastattelun ja narratiivisen analyysin menetelmät ja avaan niiden käyttöä omassa tutkimuksessani. Pohdin luvussa myös omaa positiotani tutkijana suhteessa tutkimusilmiöön ja tutkimukseen, omaa rooliani tutkimuksen teossa sekä tutkimuseettisiä näkökohtia.

Neljännessä luvussa syvennyn aineistoon ja sen analysointiin. Ensimmäisessä alaluvussa esittelen aineiston käsittelyä ja sen pohjalta muodostetut tulonarratiivit. Seuraavissa alaluvuissa esittelen kolme tutkimuksen tuloksena syntyneitä narratiivia: kulttuurien välinen kiipinöinti ja rinnakkaiselo, organisaatiokulttuuri yhdistää kahta kansallista kulttuuria sekä jakautumisesta yhtenäisyyteen. Tulonarratiivit sisältävät tilannekuvauksia, jotka tiivistävät aineistosta esiin nousseita teemoja, sekä niiden purkamista osiin ja analysointia aineistokatkelmia hyödyntäen.

Viimeisessä luvussa keskustelutan tutkimuksen tuloksia aiemman tutkimuksen kanssa. Ensimmäisessä alaluvussa peilaan tuloksia teoreettisen viitekehyksen käsitteiden kautta. Toisessa alaluvussa otan laajemman näkökulman ja yhdistän oman tutkimukseni osaksi moninaisuuden johtamisen ja monikulttuurisuuden tutkimuskeskusteluja. Esittelen tutkimukseni yhteneväisyyksiä ja uusia lisäyksiä aiempaan tutkimukseen. Kolmannessa alaluvussa esittelen tutkimukseni organisatorisia ja yhteiskunnallisia johtopäätöksiä. Näissä suuntaan katseeni kohti monikulttuurisia organisaatioita ja monikulttuurista yhteiskuntaa ja pohdin tutkimukseni antia niiden näkökulmasta.

2 KULTTUURINEN MONINAISUUS TYÖYHTEISÖSSÄ

2.1 Monikulttuurisuudesta moninaisuuteen

Peter Burken (2004, 29) mukaan kulttuuri on jaetuista merkityksistä, asenteista ja arvoista koostuva kokonaisuus, joka ilmenee symbolisesti erilaisissa muodoissa toiminnassa ja artefakteissa. Useissa määritelmissä kulttuuriin liitetään myös muun muassa kieli, uskonto, tavat ja normit. Monikulttuurisuus-käsitteellä puolestaan voidaan viitata kolmeen erilaiseen merkitykseen. Suomessa monikulttuurisuudella tarkoitetaan usein kahden tai useamman etnisen, kielellisen ja kulttuurisen ryhmän esiintymistä rinnakkain – ”monta kulttuuria”. Monikulttuurisuuden käsitteeseen yhdistetään usein myös etnisuus, jonka määrittäviä tekijöitä ovat käsitys yhteisestä taustasta ja alkuperästä, kuten kotimaasta, kansalaisuudesta, suvusta ja heimosta. (Saukkonen 2013, 17; Ylänkö 2000, 49-50.)

Toiseksi monikulttuurisuudella voidaan viitata myös valtion, yhteiskunnan tai muun instanssin poliittiseen päämäärään ja ohjelmiin, joiden tavoitteena on huomioida erilaisten kulttuurien erityistarpeet ja taata näille oikeuksia. Monikulttuurisuusohjelmien tavoitteena on paitsi edistää tasa-arvoa, myös ehkäistä konfliktien syntymistä. Monikulttuurisuus yhdistetään usein demokratian ja antirasismin kaltaisiin yhteiskunnallisiin tavoitteisiin ja aatteisiin. Osa tutkijoista antaa monikulttuurisuudelle myös kolmannen merkityksen symbolina. Monikulttuurisuuden symbolinen merkitys on usein yhdessä poliittisiin linjauksiin, joista voi joissakin tapauksissa kehittyä voimakkaita symboleita kansalliselle identiteetille. (Stevenson 2014, 206; Ylänkö 2000, 49-51.) Tässä tutkimuksessa monikulttuurisuus viittaa ensimmäiseen edellä mainittuun merkitykseen, tarkemmin venäläisen ja suomalaisen kulttuurin ja kielien kohtaamiseen työelämässä ja niiden esiintymiseen rinnakkain samassa työyhteisössä.

Monikulttuurisuutta on tutkittu monesta eri näkökulmasta ja ideologiasta eri aikakausina. Myös keskeiset käsitteet ovat muuttuneet näkökulmien vaihtuessa. Monikulttuurisuustutkimuksen alkuvaiheissa sitä tutkittiin erityisesti Yhdysvalloissa ja se levisi eurooppalaiseen tutkimukseen vasta myöhemmin. 1900-luvun puolivälissä vallitseva ideologia oli valkoinen ylivalta, jonka mukaan rodut pystyttiin asettamaan paremmuusjärjestykseen keskenään. Valkoisen ylivalan aatteeseen kytkeytyy myös avoin syrjintä sekä eksklusion käsite, jolla tarkoitetaan sitä, että tietyt väestöryhmät (tässä tapauksessa tummaihoiset) pyrittiin

erottelemaan muusta (valkoihoisesta) väestöstä ja sen myötä jättämään ulkopuolelle esimerkiksi tietyistä työpaikoista ja yhteisöistä. (Nkomo & Hoobler 2014, 247-250.)

Monikulttuurisuusaste syntyi 1960-luvun Yhdysvalloissa tummaihoisten kansalaisoikeus-taistelun seurauksena, mutta monikulttuurisuus-termin käyttö ensimmäistä kertaa yhdistetään vuoteen 1971 ja Kanadan ensimmäiseen viralliseen maahanmuuttopolitiikkaan. Tummaihoisten kansalaisoikeusliikkeen myötä vallalle nousi värisokeuden (*engl. color blindness*) ideologia, joka tavoitteli tasa-arvoisia mahdollisuuksia kaikille. (Wayland 1997, 33 & Ylänkö 2000, 49-51.) Eri aikoina monikulttuurisuudesta ja etnisestä moninaisuudesta on puhuttu yhdysvaltalaisessa ja eurooppalaisessa tutkimuksessa erilaisten elävien ja kuvailevien sanojen kautta, kuten kulttuurien sulatusuuni, kulttuurinen mosaiikki, tilkkutäkki tai sateenkaari (Prasad & Mills 1997, 4).

Moninaisuus (*engl. diversity*) käsitteenä yleistyi länsimaisessa tutkimuksessa 1980- ja 90-luvuilla, mikä laajensi keskustelun koskemaan paitsi etnisyyttä, kansallisuutta tai kulttuuria, myös sukupuolta, uskontoa, seksuaalista suuntautumista, ikää ja vammaisuutta. Myös muuttuvien ja kehittyvien ominaisuuksien, kuten koulutustaustan, sosioekonomisen statuksen, työkokemuksen, taitojen ja työskentelytapojen voidaan nähdä kuuluvan moninaisuuden piiriin. Termin tulkinta on vaihdellut paljon riippuen aikakaudesta, näkökulmasta ja ideologiasta. (Nkomo & Hoobler 2014, 250-251; Wyatt-Nichol & Antwi-Boasiako 2012, 750.) Osa tutkijoista on kritisoinut objektiivisten, muiden ihmisten määrittämien kategorioiden käyttämistä moninaisuuden määrittelyssä. Sen sijaan he esittävät subjektiivista moninaisuuden kokemusta nostettavaksi tärkeämpään asemaan moninaisuuden määritelmässä. (Garcia-Prieto, Bellard & Schneider 2003, 414.)

2000-luvulle siirryttäessä tutkimuksessa alettiin käyttää käsitettä rotujen jälkeinen (*engl. post-race*) aika, jolla tarkoitetaan sitä, että rotu ja ihonväri ovat merkityksettömiä asioita, joilla pyritään erottelemaan ihmisiä turhaan. Tällä ajattelulla haluttiin vastustaa monikulttuurisuusstrategioissa ilmenevää erilaisten rodullisten, kulttuuristen tai muiden vähemmistöryhmien marginalisointia ja väheksyntää pitämällä heitä ”erityisryhminä”, joiden täytyy kilpailla keskenään asioista, kuten rahoituksesta ja resursseista. Rotujen jälkeisen ajan ajattelussa on paljon samaa värisokeuden ideologian kanssa, mutta erottavana tekijänä on se, että rotujen jälkeisen ajan diskurssissa rotujen välistä eriarvoisuutta pidetään jo ratkaistuna asiana. (Nkomo & Hoobler 2014, 253-254.)

Viime vuosina rotujen jälkeisen ajan ajattelusta on siirrytty inklusion tutkimukseen. Inklusiolla tarkoitetaan erilaisten ja uniikkien yksilöiden tuomista osaksi yhteisöä, erittelemättä heitä erillisiksi ryhmikseen, mutta välttämättä assimilaatiota ja yhdenmukaistamista. Inklusiotutkimuksen tavoitteena on luoda työympäristöjä, joissa erilaiset työyhteisön jäsenet tuntevat kuuluvansa yhteisöön. (Nkomo & Hoobler 2014, 253–254; Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Ehrhart & Singh 2011, 1262-1263.) Robersonin mukaan moninaisuutta ja inklusiota pidetään usein käytännössä saman asian esittämisenä uusin sanoin. Määritelmällisesti ero on kuitenkin se, että moninaisuuden määritelmät korostavat erityisesti ryhmien tai organisaatioiden heterogeenisyyttä ja demografista koostumusta, kun taas inklusion määritelmässä pääpaino on työntekijöiden käytöksessä ilmenevästä osallisuudesta ja moninaisuuden integroimisesta organisaation käytäntöihin ja prosesseihin. (Roberson 2006, 227–228.)

Toinen viime vuosien tutkimuksessa noussut käsite on intersektionaalisuus. Intersektionaalisuus käsitteenä korostaa sitä, kuinka tekijöiden, kuten kulttuurin, sukupuolen, iän ja ihonvärin vaikutusta organisaatioissa ei voi täysin erotella, vaan tekijöiden väliset suhteet ovat kompleksisia, ne vaikuttavat toisiinsa ja niistä muodostuu yhteisvaikutuksia sekä yksilölle, yhteisölle, organisaatiolle että yhteiskunnalle. Sosiaalisilla kategorioilla katsotaan nykytutkimuksessa olevan erottamaton yhteys myös sosiaaliseen inklusioon ja eksklusioon. Intersektionaalisuuden käsite on levinnyt moninaisuus- ja feministisestä tutkimuksesta myös organisaatiotutkimukseen ja muille tieteenaloille. (Acker 2011, 68-69; Benschop & Verloo 2011, 286; Lempiäinen, Leppänen & Paasonen 2012, 8.)

Viime vuosina on myös paljon tutkittu monimuotoisen työyhteisön ja johtoryhmien toimintakykyä. Tällä tutkimussuunnalla on pyritty vakuuttamaan työnantajia siitä, että moninaisuus lisää tehokkuutta ja on ”hyvää bisnestä”, jotta nämä pitäisivät työvoiman monimuotoisuutta tärkeänä palkatessaan uusia työntekijöitä. Nkomon ja Hooblerin mukaan 2000-luvulla moninaisuustutkimuksessa ei ole siirrytty uusiin kysymyksiin, vaikka terminologia onkin uudistunut. (Nkomo & Hoobler 2014, 253-255.)

2.2 Kulttuurisen moninaisuuden johtaminen

2.2.1 Moninaisuus johtamistutkimuksessa

Geert Hofstede toi ensimmäistä kertaa yhteen johtamistutkimuksen ja moninaisuustutkimuksen, ja siten loi pohjan keskustelulle kansallisesta kulttuurista avaintekijänä organisatorisissa prosesseissa. Hofstede tunnisti viisi kulttuurista ulottuvuutta, joiden avulla voidaan vertailla ja analysoida eri kulttuureja: valtaetäisyys, yksilökeskeisyys – yhteisöllisyys, maskuliinisuus – feminiinisyys, epävarmuuden välttäminen – epävarmuuden sietäminen ja aikaorientaatio. (Hofstede 1980; Hofstede 2001.) Hofsteden tuloksiin pohjanneista tutkimuksista esimerkiksi GLOBE-projekti toi mukaan neljä uutta ulottuvuutta: suoritusorientoituneisuus, itsevarmuus, institutionaalinen kollektiivisuus ja inhimillisyys (House, Hanges, Javidan & Dorfman 2004, 11-13). Kulttuuristen ulottuvuuksien tutkimuksia on kritisoitu erityisen paljon kulttuurin määritelmän ja ulottuvuuksien pelkistämisestä yksiuotteisiksi, liiallisesta kansallisen kulttuurin korostamisesta sekä metodologisista valinnoista (De Cieri 2007, 511-512). Runsaasta kritiikistä huolimatta Hofsteden teoriaa ja sitä seuranneita kulttuuristen ulottuvuuksien tutkimuksia on käytetty ja käytetään yhä laajasti kulttuurien ominaisuuksien analysoinnin pohjana.

Moninaisuus-käsitteen yleistyessä myös johtamistutkimuksessa siirryttiin käyttämään moninaisuuden johtamisen (*engl. diversity management*) käsitettä, jonka taustalla on ajatus henkilöstöhallinnon kehittämistä monimuotoistuvan henkilöstön tarjoamien mahdollisuuksien ja toisaalta uhkien näkökulmasta (Richardson 2005, 63). Suomeksi moninaisuuden johtamisesta käytetään rinnakkain useita termejä, kuten moninaisuuden hallinta, monimuotoisuuden johtaminen, kulttuurisesti monimuotoisen työyhteisön johtaminen ja erilaisuuden johtaminen (Kujanpää 2017, 42).

R. Roosevelt Thomaksen alkuperäismäärittelyn mukaan moninaisuuden johtaminen tarkoittaa kokonaisvaltaista johtamisprosessia, jonka tavoitteena on kehittää työympäristö, joka sopii kaikille työntekijöille (Thomas 1991, 10). Suurin osa tutkimuksista määrittelee moninaisuuden johtamisen ainakin osittain Thomaksen määritelmän pohjalta. Moninaisuuden johtamisella viitataan systemaattiseen ja suunniteltuun käytäntöön palkata ja työllistää työntekijöitä, joilla on moninaiset taustat ja ominaisuudet. (Nkomo & Hoobler 2014, 251; Prasad & Mills 1997, 4.) Sillä pyritään lisäämään kulttuurista ymmärrystä ja lisäämään tietoisuutta

monimuotoisuuteen liittyvistä ongelmista, vähentämään sukupuolten ja vähemmistöjen epätasa-arvoa, parantamaan kommunikaatiota eri ryhmien välillä ja uudistamaan johtamiskäytäntöjä sekä organisaatiokulttuuria (Wyatt-Nichol & Antwi-Boasiako 2012, 750-752).

Taylor Coxin määritelmä moninaisuuden johtamisesta korostaa moninaisuuden arvoa työn tuloksille. Coxin mukaan moninaisuuden johtaminen on organisaation järjestelmien ja käytäntöjen suunnittelua ja toimeenpanoa niin, että niissä hyödynnetään moninaisuuden hyödyt ja minimoidaan haitat. Tavoitteena on maksimoida työntekijöiden kyvyt organisaation tavoitteiden suuntaan huomioiden työntekijöiden moninaiset taustat ja ominaisuudet. (Cox 1993, 11.)

Suomalaisessa työelämässä moninaisuuden johtaminen ymmärretään siten, että ihmisten erilaisia taustoja, kokemuksia, ominaisuuksia ja osaamista kannattaa hyödyntää. Kauppisen ja Toivasen mukaan moninaisuuden ymmärtäminen ja huomioiminen johtamisessa on tärkeä osa työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja ihmisten erilaisuus nähdään voimavarana. Tämä ajattelutapa yhdistetään tasa-arvoiseen työyhteisöön, jossa sen osapuolet tulevat kohdelluksi tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. (Kauppinen & Toivanen 2002, 256-267.) Monikulttuurisessa organisaatiossa moninaisuuden johtaminen tavoittelee eri kulttuurisista ja etnisistä taustoista tulevien työyhteisön jäsentensä potentiaalisten mahdollisuuksien edistämistä. Tavoitteellisina piirteinä voidaan nähdä myös moniarvoisuus, toisiltaan oppiminen sekä molemminpuolinen kulttuurinen sopeutuminen ja kunnioitus. (Kujanpää 2017, 46-47.) Tässä tutkimuksessa moninaisuuden johtamisella viitataan pyrkimykseen luoda tasa-arvoinen, yhdenvertainen ja monimuotoinen työyhteisö, jossa toiminta olisi sujuvaa ja oikeudenmukaista. Tällaisessa työyhteisössä tavoitteena on, että työyhteisön jokainen jäsen tulisi kuuluksi ja pääsisi hyödyntämään osaamistaan parhaimmalla mahdollisella tavalla.

2.2.2 Näkökulmia organisaatioiden moninaisuuteen

Moninaisuuden johtamista pidettiin tutkimusalan alkuaikoina ennen kaikkea ”hyvänä bisneksenä”, kasvun ja menestyksen tekijänä (Richardson 2005, 63). Myöhemmin moninaisuuden johtamisen merkitystä organisaation toiminnan menestymiselle on kyseenalaistettu ja kritisoitu paljonkin ja 2000-luvun tutkimuksessa on ilmennyt, että yhteys on aiemmin luultua pienempi. Kriittistä huolimatta tutkimuskentällä vallitsee yksimielisyys siitä, että

moninaisuuden johtamisella on yhteys organisaation toimintaan ja sen suorituskykyyn. Vaikka yhteyden olemassaolosta on saavutettu yksimielisyys, tutkijat ovat edelleen eri mieltä yhteyden voimakkuudesta. (Shore ym. 2009, 118.) Joshin ja Rohin (2007) moninaisuuden yhteyttä organisaation toimintaan, prosesseihin ja asenteisiin selvittävässä tutkimuksessa positiiviset ja negatiiviset faktorit olivat yhtä vahvoja. Kuitenkin neutraalit faktorit olivat vahvempia kuin positiiviset ja negatiiviset faktorit yhteensä, mikä tukee käsitystä siitä, että kokonaisvaikutus organisaation toimintaan on aiemmin luultua pienempi.

Moninaisuustutkimuksen alle on syntynyt kaksi moninaisuuden ja organisaation toimintakyvyn välistä suhdetta tutkivaa koulukuntaa: positiivinen ja negatiivinen. Moninaisuuden positiivista arvoa tutkivien teoreetikoiden mukaan kasvanut etninen moninaisuus lisää ryhmän toiminnan positiivisia tuloksia, kuten monipuolista ongelmanratkaisukykyä, rakentavaa keskustelutapaa, ryhmän sisäistä vertaisoppimista, paremmin perusteltuja ja laadukkaampia päätöksiä sekä laajempaa ymmärrystä erilaisista kulttuureista ja etnisyyksistä. Monimuotoisella henkilöstöllä monipuolisemmat resurssit ja se osaa antaa erilaisia näkökulmia ja ideoita, mikä osaltaan edistää yhteiseen tavoitteeseen pääsyä. Useiden etnisen moninaisuuden tutkijoiden mukaan pinnallinen ulospäin näkyvä moninaisuus heijastelee usein myös syvemmän tason monimuotoisuutta, kuten erilaisia kokemuksia, erilaista tietopohjaa ja erilaisia maailmankuvia. (Dietz & Petersen 2006, 223; Shore ym. 2009, 118, 124.)

Positiivisen näkökulman kannattajat näkevät kulttuurisen moninaisuuden tavoitetilana organisaatioissa. Esimerkiksi Ely ja Thomas (2001, 265–266) esittävät kolme syytä organisaation kulttuuriselle moninaistumiselle. Ensimmäinen syy on syrjinnän välttäminen ja reiluus, jolla viitataan moraaliseen tarpeeseen vastustaa syrjintää. Toiseksi, organisaatio voi tavoitella pääsyä kulttuurisen tai kansallisen ryhmän tietoisuuteen palkkaamalla kulttuurisesti moninaisia työntekijöitä. Kolmanneksi organisaatio voi nähdä kulttuurisen moninaisuuden mahdollisuutena oppia toisiltaan. Elyn ja Thomaksen mukaan näistä syistä kolmas – integraatio ja oppiminen – on paras tapa onnistua kulttuurisen moninaisuuden johtamisessa ja hyötyä siitä myös organisaation toiminnan ja tuloksen kannalta.

Negatiivisen näkökulman mukaan moninaisuus kasvattaa riskiä konflikteihin ja muihin organisaation toimintakykyä haittaaviin asioihin. Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen haasteet liittyvät usein erilaisista etnisistä ja/tai kulttuurisista taustoista olevien työntekijöiden erilaisiin käsityksiin ja odotuksiin johtamisesta ja esihenkilötyöstä, rooleista työyhteisössä, työtavoista sekä suhtautumisesta työhön ja toisiinsa. Ongelmia aiheuttaa usein

tietämättömyys työyhteisön jäsenten kulttuuritaustoista, niiden piirteistä ja niihin liittyvistä eroista. (Kujanpää 2017, 43.)

Monimuotoisuus ja erilaisuus työyhteisössä voi heikentää sosiaalista integraatiota ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, ja sillä voi olla negatiivisia vaikutuksia viestinnän sujuvuuteen, mikä osaltaan kasvattaa riskiä debatteihin ja konflikteihin. Osa tutkimuksista esittää, että etnisellä monimuotoisuudella on yhteys erityisesti valkoihoisten työntekijöiden kielteisiin asenteisiin työtä kohtaan vähemmistöjä sisältävässä työyhteisössä. Kulttuurinen monimuotoisuus puolestaan yhdistetään negatiivisiin stereotypioihin, sosiaaliseen luokitteluun sekä erilaisiin odotuksiin erityisesti viestintäkäytännöissä. Pessimistinen moninaisuustutkimus korostaa sosiaalisen identiteetin, työyhteisön sisäisten ryhmien ja samanlaisuuden aiheuttamaa vetovoiman merkitystä kulttuurisesti moninaisen työyhteisön toimivuudessa. (Shore ym. 2009, 118, 124–125.)

Moninaisuustutkimuksessa on myös nostettu esiin moninaisuudesta seuraavia ilmiöitä ja ongelmia. Suurin ongelma on syrjintä ja siihen läheisesti liittyvät ennakkoasenteet. Myös positiiviseen syrjintään liittyvät ilmiöt on nähty ongelmaksi. Ongelmallista positiivista syrjintää on esimerkiksi vähemmistötaustan ja edustavuuden käyttäminen valintaperusteena rekrytointiprosessissa siten, että sen perusteella valituksi tulisi eri henkilö, kuin osaamisen tai muiden ansioiden perusteella arvioitaessa. (Shore ym. 2009.)

Monikulttuurisessa organisaatiossa toimintakulttuuri ja -ympäristö nousevat tärkeään rooliin erityisesti henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Henkilöstöhallintoa ohjaavat monenlaiset kulttuuriset olettamukset, kuten yksilön ja yhteisön välinen suhde, organisaation tehtävä- tai henkilökeskeisyys ja ihmisten välisen arvostuksen ja aseman tai tekemisen suhde. (Richardson 2005, 67.) Erityisesti kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä tulisi selvittää ja määrittää edellä mainittujen kaltaisiin kulttuuriin olettamuksiin liittyvät, työn tekoa määrittävät asiat avoimesti ja selkeästi erilaisten ongelmien ehkäisemiseksi.

Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön yhteisen toimintakulttuurin luomisessa ytimessä on molempien tai kaikkien – myös vähemmistössä olevien – kulttuuritaustojen huomioiminen. Monikulttuurisessa yhteisössä vähemmistössä oleva ihmisryhmä voi sopeutua neljällä eri tavalla vallalla olevan kulttuuriin: ryhmä voi *syrjäytyä* sekä omasta kulttuuristaan että valtakulttuurista, *omaksua* valtaväestön kulttuurin hyläten oman kulttuurinsa, *eristäytyä* valtakulttuurista ylläpitäen omaa kulttuuriansa tai *integroitua* valtakulttuuriin ylläpitäen samalla

omaa kulttuuriaan. Edellä mainituista tavoista viimeinen – integroituminen – on tutkimusten mukaan toimivin tapa, olettaen että vähemmistökulttuuriin kuuluvat ihmiset voivat omaksua arvoja, uskomuksia ja ideologioita molemmista kulttuureista. Kulttuurisen integroitumisen kannalta olennaista on valtakulttuurin positiivinen suhtautuminen monikulttuurisuuteen ja erilaisiin kulttuurisiin ryhmiin sekä oman kulttuurisen ryhmän yhteinen tahto ylläpitää ja säilyttää oman kulttuurin erityispiirteet. (Berry 1997, 10-11; Shore ym. 2009, 124.)

Kulttuurisen integraation kannattajia on kritisoitu integraatioon liittyvien haasteiden ja identiteettien muodostamiseen liittyvien vaikeuksien huomiotta jättämisestä. Etnisellä tai kulttuurisella identiteetillä viitataan ihmisen kuuluvuuden tunnetta omaan etniseen ja kulttuuriseen perimäänsä ja siihen liittyviin arvoihin, perinteisiin, rituaaleihin ja usein kieleen ja uskontoon (Green ym. 2015, 676). Bhatian ja Ramin mukaan kahden kulttuurin omaksuminen voi aiheuttaa erilaisia haasteita identiteettien jakautumisessa ja kulttuurisen hybridi-identiteetin muodostamisessa. Hybridi-identiteetillä viitataan henkilön identifioitumiseen sekä omaan perinteiseen kulttuuriinsa että valtakulttuuriin, mitä voidaan pitää kulttuurisen integraation tavoitteena. Hybridi-identiteettien muodostumisen yhteydessä on noussut esiin vaikeita kokemuksia kahden kulttuurin välissä olemisesta. Kriitikot myös kyseenalaistavat integraatioon ja hybridi-identiteetteihin liittyvän oletuksen siitä, että ihminen voisi vaihdella halutessaan kahden eri kulttuurin välillä ja korvata vanhat tavat, uskomukset ja ajatusmallit uusilla suhteellisen vaivattomasti. (Bhatia & Ram 2001, 12-14.) Aina hybridi-identiteetit eivät kuitenkaan aiheuta ongelmia, vaan tutkimuksessa on nostettu esiin myös positiivisia kokemuksia kaksikulttuurisuudesta. Kaksikulttuurisuus on verrattain yleistä esimerkiksi toisen tai kolmannen sukupolven maahanmuuttajien ja pitkään maahanmuuttajana toisessa maassa asuneiden keskuudessa. (Green ym. 2015; 676.)

Kulttuurisen moninaisuuden vaikutusten ja sen johtamisen suuruudesta riippumatta organisaation tulisi huomioida moninaisuus paitsi organisaation toiminnan sujuvuuden kannalta, myös yhteiskunnan vaatimusten, lainsäädännön ja erilaisten ohjeistusten vuoksi. Huono tai olematon monimuotoisuuden johtaminen voi pahimmillaan johtaa syrjiviin käytäntöihin työpaikalla. Suomen yhdenvertaisuuslain (YhdenvertL 2:7 §) mukaan ”työnantajan on arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla” ja ”kehitettävä työoloja sekä niitä toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehdessä”. Laki myös kieltää syrjinnän ”iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen - - tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella” (YhdenvertL 3:8 §).

2.3 Monikulttuurinen toiminta työyhteisössä

Tämän tutkimuksen ytimessä on aiemmissa luvuissa esiteltyjen kulttuurierojen näkyminen arjen tasolla työyhteisön sisäisessä toiminnassa. Kulttuurierojen ilmeneminen työyhteisön tasolla voi olla hyvin hienovaraista, yksittäisissä tilanteissa koettua tai erot voidaan tehdä näkyviksi vaikkapa rakenteellisella tasolla tai toimintaa ohjaavien dokumenttien tasolla. Tässä alaluvussa avaan sitä, millaista toiminta voi olla monikulttuurisessa työyhteisössä ja miten kulttuurierot voivat ilmetä käytännössä.

Moninaisuustutkimuksen teoreettisessa perinteessä erojen tekemistä pidetään keskeisenä käsitteenä. Erojen tekemisellä tarkoitetaan sitä, että ihmisten välisiä etnisyyteen, kulttuuriin, sukupuoleen tai muuhun tekijään perustuvia eroja tehdään vuorovaikutuksessa. Erojen tekemisen ytimessä on siis se, että erot eivät vain ole olemassa, vaan niitä rakennetaan teoilla ja käytännöillä. (Lykke 2010, 87-88.) Arjen tasolla työyhteisössä eroja tuotetaan pienillä arkisilla teoilla. Tällaisia tekoja voivat olla vaikkapa puhuttelun tapa, erilaiset eleet ja ilmeet, työtehtävien jako, tai esimerkiksi puheenvuorojen jakaminen kokouksissa. Käytännön esimerkkinä sukupuolten välisten erojen tekemisestä voi olla vaikkapa naispuolisen kollegan puhuttelu tuttavallisesti etunimellä, kun vastaavassa tilanteessa miespuolista kollegaa puhutellaan tittelin ja sukunimen kanssa.

Erojen tekemiseen liittyy myös käsitys siitä, että ulkoiset piirteet, kuten ihonväri, kasvopiirteet tai hiustyypit ovat yhteydessä ihmisen käytökseen, luonteeseen ja älylliseen kapasiteettiin. Rasismilla viitataan tiettyihin ihmiskehon näkyviin ominaisuuksiin liittyvään syrjintään. Rasismi ilmenee usein pienissä teoissa ja puheikäytännöissä, eronteoissa, joita ihmiset joko tiedostetusti tai tiedostamatta käyttävät arjessa. (Lee 2015, 80-81, 90.) Markus ja Moya (2010) kuitenkin huomauttavat, että myös ne ihmiset, joilla ei ole rasistisia asenteita osallistuvat rotuun ja ihonväriin liittyvien erojen tekemiseen ja rakentamiseen olemalla osa yhteiskuntaa, jossa rotu ja ihonväri rakentuvat arjen käytännöissä.

Viime vuosina nousseet kehollisuuden tutkimussuunta ja affektitutkimus nostavat kehon sekä keholliset ja emotionaaliset kokemukset – affektit – keskiöön myös moninaisuuden johtamisen tutkimuksessa. Kehollisuuden näkökulma nostaa esiin erilaisiin kehoihin kohdistuvan syrjinnän normeja, jotka ilmenevät rotuun, sukupuoleen, ikään, seksuaaliseen suuntautumiseen tai muuhun tekijään perustuvissa eronteoissa. Kehollisuustutkijoiden mukaan

valta ja hallitseva sosiaalinen järjestys toimivat, normalisoituvat ja järjestäytyvät erilaisten kehojen ja niihin liitettyjen merkitysten kautta. Affektiivinen ja kehollinen tutkimus haastavat organisaatiotutkimuksen tunnistamaan kehollisten kokemusten moninaisuuden, ja sen myötä haastamaan organisatorisia normeja, jotka syrjivät erilaisia ihmisryhmiä organisaatioiden sisällä ja ulkopuolella. (Fotaki & Pullen 2019, 5-6.)

2000-luvun moninaisuustutkimuksessa on nostettu esiin subjektiiviset moninaisuuden kokemukset. Moninaisuuden kokemuksen tutkimuksessa ytimessä on kritiikki aiempia moninaisuuden määritelmiä kohtaan. Niiden ytimessä on ihmisten luokittelu objektiivisesti määritettyihin erilaisiin kategorioihin. Moninaisuuden kokemuksen tutkijat esittävät vaihtoehdoksi mallia, jonka mukaan ihmisten moninaisuutta pitäisi määrittää ensisijaisesti heidän oman kokemuksensa kautta – mihin kategorioihin he tuntevat ja kokevat kuuluvansa. Nämä tietyihin kategorioihin kuulumisen kokemukset eli sosiaaliset identiteetit voivat myös muuttua tilanteesta riippuen tai ajan kuluessa. Tutkijoiden mukaan moninaisuuden kokemuksen huomioiminen on erityisen tärkeää ryhmätilanteissa ja työyhteisöissä: ymmärtämällä, että työyhteisön jäsenillä on monia subjektiivisia, dynaamisia ja kontekstiriippuvaisia sosiaalisia identiteettejä, voidaan paremmin ymmärtää moninaisuuden vaikutuksia työyhteisön toimintaan. (Garcia-Prieto ym. 2003, 414-416, 431-432.)

Shoren ym. mukaan kulttuurista moninaisuutta on tutkittu paljon, mutta edelleen tarvittaisiin lisää tutkimusta eri kansallisuuksien ja kulttuurien työskentelystä yhdessä, yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yritysten kansainvälistyminen ja sen myötä työyhteisöjen muuttuminen yhä kansainvälisemmiksi korostaa tarvetta ymmärtää kansainvälisten tiimien toimintaa ja sitä, miten eri kansallisuudet ja kulttuurit työskentelevät yhdessä saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Kansainvälisyyteen liitettävä moninaisuustutkimus on pääosin liittynyt etnisyyden vaikutukseen, vaikka kansallisuutta ja kulttuuria, sekä niihin kytkeytyviä kieltä, arvoja ja normeja pidetään usein etnisyyttä enemmän työnteekoon vaikuttavina tekijöinä. (Shore ym. 2009, 124–125.) Toisaalta aiemman tutkimuksen pääpaino on ollut moninaisuuden johtamisen strategisessa ulottuvuudessa, eli siis prosessien, moninaisuudenhallintasuunnitelmien ja virallisten linjausten tasolla, eikä niinkään arvojen, normien tai muiden yksilöllisten tekijöiden tasolla (Pless & Maak 2004, 129). Näin ollen monikulttuurisen työyhteisön sisäisen, yksilötason yhteistyön tutkimukselle on edelleen tarvetta. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään miten erot koetaan venäläis-suomalaisen työyhteisön kontekstissa.

2.4 Venäläisen ja suomalaisen työkuulttuurin vertailua

Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamista on tutkittu paljon, mutta venäläis-suomalaisessa kontekstissa aiheeseen liittyviä tieteellisiä julkaisuja on vain muutamia. Huolimatta siitä, että Venäjä ja Suomi ovat naapurimaita ja mailla on pitkät kauppasuhteet, maiden työ- ja liike-elämän kulttuurit poikkeavat toisistaan merkittävästi. Venäjällä on tuhansia suomalaisia yrityksiä ja viime vuosina myös venäläiset yritykset ovat tehneet investointeja Suomeen. Suomessa asuvista ulkomaan kansalaisista Venäjän kansalaiset ovat toiseksi suurin ryhmä (Tilastokeskus 2019). Näillä perusteilla venäläisten ja suomalaisten välinen yhteistyö työyhteisöissä on kohtuullisen yleinen ilmiö ja siihen liittyvälle tutkimukselle on tarvetta.

Venäläisten ja suomalaisten välistä yhteistyötä on tutkittu jonkin verran esimerkiksi yritysten välisen yhteistyön tasolla, mutta työyhteisön sisäisellä tasolla venäläisten ja suomalaisten yhteistyön tutkimus on vielä uusi tutkimusaihe. Joitakin tutkimuksia on kuitenkin tehty, erityisesti liittyen erilaisiin suhtautumisiin johtamiseen, työhön liittyviin asenteisiin ja työtyytyväisyyteen. Tässä alaluvussa käyn läpi myös erikseen venäläisestä tai suomalaisesta työelämästä ja -kulttuurista tehtyjä tutkimuksia, jotka eivät suoraan sisällä vertailua Suomen ja Venäjän välillä. Suomalaista työelämää ja -kulttuuria on ei kovin usein ole tutkittu erikseen, vaan usein tutkimuksissa Suomi ja suomalainen työelämä kuvataan osana pohjoismaista tai skandinaavista työelämää, sillä yhtäläisyydet Pohjoismaiden välillä ovat merkittäviä.

Suomi sijoittuu useissa kansainvälisissä vertailuissa Euroopan ja maailman kärjen tuntumaan työelämän laadun mittareilla mitattuna (esim. Hartikainen, Anttila, Oinas & Nätti 2010; Parent-Thirion, Macías, Hurley & Vermeyleen 2007). Venäläistä työ- ja liike-elämää puolestaan pidetään hieman jämähtäneenä ja historiaan nojaavana: Venäjällä on yhä – 25 vuotta Neuvostoliiton romahtamisen jälkeen – käytössä monia neuvostoaikaisia perinteitä ja käytänteitä työpaikoilla (esim. Puffer & McCarthy 2011, 28).

Erityisesti neuvostoaikana venäläinen liikejohtaminen oli hyvin autoritääristä ja hierarkista. Yhä edelleenkin Venäjällä arvostetaan vahvoja ja karismaattisia johtajia, jotka ratkaisevat ongelmia, kommunikoivat ylhäältä alaspäin ja pitävät langat tiukasti käsissään. (Puffer & McCarthy 2011, 28-29; Suutari 2005, 80-81.) Viime vuosina rinnalle on noussut edelleen kasvava johtamistapojen uudistamisen trendi, jonka myötä yhä useammat venäläiset johtajat kouluttautuvat länsimaisissa johtajakoulutuksissa ja luovat toisenlaista, demokraattisempaa

ja vähemmän hierarkkista kuvaa johtajuudesta (Balabanova, Efendiev, Ehrnrooth & Koveshnikov 2015, 3, 22). Suomessa puolestaan valtaetäisyys työyhteisössä on matalampi ja työyhteisön osapuolet ovat tasa-arvoisemmassa asemassa: esihenkilön ja työntekijän välillä ei ole suurta hierarkiaeroa (Ylöstalo 2007, 18-19). Suomessa työntekijöillä on myös enemmän vapautta tehdä työnsä itsenäisesti ja kehittää omaa osaamistaan ammatillisesti työnteon ohessa (Hartikainen ym. 2010, 34; Parent-Thirion ym. 2007, 46-49). Suomalaiset myös pitävät itsenäisestä työnteosta ja siitä että voivat vaikuttaa työhönsä, kun taas venäläisten koetaan kaipaavan selkeämpiä ohjeita esihenkilöltä (Suutari 2005, 81).

Suomalaista työkulttuuria kuvaillaan individualistisia ja kollektiivisia piirteitä yhdistäväksi. Suomalaisen työkulttuurin individualistisia piirteitä ovat itsenäinen päätöksenteko ja oma panos työnteossa sekä perheen ja vapaa-ajan merkityksen suuruus. Kollektivistisia piirteitä puolestaan ovat yhteiskunnan ”velvollisuus” tarjota jokaiselle työtä ja tarvittaessa koulutusta siihen. Suomalaisen työelämän määrittävinä piirteinä pidetään myös yhteistyön ja osapuolten välisten hyvien suhteiden merkitystä sekä työsuhteiden pysyvyyttä. Suomalaisille työn sisältö on palkkaa tärkeämpää työn mielekkyyden kannalta. (Saari ym. 2018b, 97; Ylöstalo 2007, 20-24.)

Venäjällä työhön sitoutumisessa avainasemassa on suoriutumisen palkitseminen ja suhteeseen perustuvat käytännöt, kuten vastuunjako ja luottamuksellisten suhteiden rakentaminen. Suurin motivaatio työntekoon Venäjällä tulee palkasta, eikä työn sisältö ole yhtä merkittävä tekijä työn mielekkyyden ja työhön sitoutumisen kannalta. Myös vallalla ja materiaalisilla arvoilla on osoitettu olevan suuri merkitys venäläisessä työelämässä ja myös sen ulkopuolella, kun taas tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kaltaisille tekijöille annetaan vähemmän painoarvoa. (Fey 2005, 361; Saari ym. 2018a, 1.)

Työhön sitoutuminen on yksi eniten työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Korkea sitoutumisaste hyödyttää sekä työntekijää että työnantajaa: työn tehokkuus on parempaa, työntekijä on proaktiivisempi ja työntekijä tuntee tyydytystä työn tekemisen seurauksena. Suomalaisen sitoutumisaste työhönsä on huomattavasti venäläisiä korkeampi. Tyytyväisyys esihenkilöön, työn tekoon käytössä olevat resurssit sekä työn vaatimukset vaikuttavat työhön sitoutumiseen sekä Suomessa että Venäjällä. Henkisesti stressaava työ paransi työhön sitoutuvuutta Venäjällä, mutta vaikutti päinvastaisesti Suomessa. (Saari ym. 2018b, 2, 15-16; Saari ym. 2017, 16.)

Suomalaisten ja venäläisten tyytyväisyys esihenkilöihinsä on melko samalla tasolla, mutta tyytyväisyyden taso esimiehen eri taitoja kohtaan vaihtelee. Suomalaiset ovat venäläisiä tyytyväisempiä esihenkilönsä kannustukseen ja innostavuuteen, positiiviseen palautteeseen ja esihenkilön osoittamaan luottamukseen. Venäläiset puolestaan olivat tyytyväisempiä esihenkilönsä sovittelu- ja konfliktinratkaisukykyyn, palautteeseen yleisellä tasolla ja esimiehen avoimuuteen työpaikan sisäisistä asioista keskusteltaessa. Saari ym. esittävät erojen selitykseksi, että suomalaiset ja venäläiset tulkitsevat ja antavat erilaisia merkityksiä käsitteille: suomalaisten mielestä avoimuudella tarkoitetaan täyttä läpinäkyvyyttä ja työntekijöiden osallistamista päätöksentekoon, kun taas venäläiset tyytyvät tietoon siitä mitä organisaatiossa tapahtuu. (Saari ym. 2018a, 99-100; Saari ym. 2018b, 15-16.)

Työssäkäyntiä arvostetaan molemmissa maissa, mutta se on venäläisille paljon suomalaisia tärkeämpää. Lähes kaikki venäläiset pitävät työllistymistä ja työssäkäyntiä erittäin tärkeänä itselleen, kun taas suomalaisista kaksi kolmannesta piti työtä erittäin tärkeänä. Sen sijaan suomalaiset arvostivat vapaa-aikaa venäläisiä enemmän. Molemmissa maissa perheen merkitystä pidettiin erittäin tärkeänä. (Saari ym. 2018a, 97.) Yksinkertaistettuna suomalaisten ajankäytössä kilpailevat perhe, työ ja vapaa-aika, tässä järjestyksessä. Venäläisillä perhe-elämä joutuu kilpailemaan ajasta kovemmin työn kanssa, sillä työelämä on joustamattomampaa ja työpäivät pidempiä.

Suomalaiset johtajat ovat työntekijäorientoituneita ja sietävät konflikteja verrattain hyvin (Lindell & Arvonen 1996, 80). Konfliktien sietämisen perinteellä voi Saaren ym. (2018a, 94) mukaan olla yhteys pohjoismaiseen teollisuussuhteiden perinteeseen, jossa konfliktit ovat luonnollinen osa toimintaa jo institutionalisoituneen lakkoliikkeen ja ammattiyhdistysten järjestäytymisen myötä. Suomalaiset työnantajat ovat avoimia keskustelulle ammattiyhdistysten kanssa ja työehdoista sopiminen ammattiyhdistysten kanssa on sisällytetty tavallisesti henkilöstöjohtamisen strategioihin.

Nykyvenäläisen johtamisen juuret ovat Neuvostoliitossa, jonka perintönä on erityisesti henkilökohtaisten verkostojen hyödyntäminen epävirallisissa aktiviteeteissa ja epäviralliset hankintaverkostot. Neuvostoliiton sortumisen jälkeen aiemmin valtionomisteiset, mutta sittemmin yksityistetyt valtavat yritykset jatkoivat neuvostoajan perinnettä autoritäärisestä ja holhoavasta johtamisesta, kaiken toiminnan läpäisevästä byrokraatiasta ja erilaisista epävirallisista käytänteistä. (Liuhto 1999, 15, 23-25, 39; Saari ym. 2018a, 94.) Gurkovin ja Zeleonvan (2009) mukaan jopa kolme neljästä työpaikasta Venäjällä täytetään epävirallisten

rekrytointien kautta – siis ilman avointa hakua – riippumatta siitä edustaako työpaikka yksityistä vai julkista sektoria. Venäjällä työelämän suhteissa luottamusta ja kuuliaisuutta pidetään ammatillisia ominaisuuksia tärkeämmässä asemassa, kun taas Suomessa koulutusta ja työkokemusta pidetään työsuhteiden perustana (Saari ym 2018b, 5).

Suutarin (2005, 81) mukaan venäläisillä ja suomalaisilla on myös erilainen suhtautuminen tulevaisuuteen, mikä näkyy työn teossa. Suomalaiset suunnittelevat työtään pidemmälle, kun taas venäläiset ajattelevat helposti selvittävänsä asiat sitten kun niiden aika on. Erilaisia suunnitelmia ja raportteja ei Suutarin mukaan pidetä välttämättä todellisuuden kanssa yhte-neväisinä Venäjällä, vaan niiden ajatellaan olevan turhia ja vievän aikaa. Tämä kertoo myös erilaisesta suhtautumisesta aikaan: venäläiset ovat enemmän suuntautuneita nykyhetkeen, kun taas suomalaiset haluavat varautua tulevaisuuteen.

Yhteenvetona venäläisen ja suomalaisen työkulttuurin erot ovat merkittäviä. Suomalaista työkulttuuria määrittävät dialogisuus ja suhteellinen avoimuus, jossa ongelmia uskalletaan käsitellä avoimesti. Venäjällä ongelmista ei taas keskustella avoimesti, vaan niiden hoitaminen kuuluu johtajan vastuulle. Ongelmista keskustellaan vain luotetuimpien kollegojen kanssa. Venäläinen työkulttuuri muuttuu paljon suomalaista verrokkiaan nopeammin, joten vaikka Neuvostoliiton vaikutus on edelleen nähtävissä työkulttuurissa, sen merkitys vähenee koko ajan uusien kehityssuuntien nostaessa päätään. (Saari ym. 2018a, 102.)

Suurin osa tässä alaluvussa esitellyistä tutkimuksista on toteutettu määrällisin menetelmin, kyselyillä ja muilla tilastoitavilla menetelmillä. Näistä tutkimuksista vain yksittäiset ovat vertailevia suomalaisen ja venäläisen kulttuurin välillä, ja niissäkään tutkimuksen kohteena ei varsinaisesti ole työyhteisö, vaan kulttuurierot yleisesti tai laajemmin työelämän eroavaisuudet. Laadullista tutkimusta suomalaisten ja venäläisten välisistä kulttuurieroista työyhteisön kontekstissa on perin vähän, puhumattakaan suomalaisten ja venäläisten kokemuksien kuvaamisesta. Tämä pro gradu -tutkielma pureutuu tähän aukkoon tutkimuskentällä: tavoitteena on päästä kiinni kokemukseen yhteistyöstä ja kulttuurieroista työyhteisön arjessa. Tutkielman metodologia poikkeaa aiemmasta tutkimuksesta voimakkaasti ja tutkielma tarjoaa siis myös metodologiansa puolesta uuden näkökulman suomalaisten ja venäläisten väliseen yhteistyöhön.

2.5 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen tieteenfilosofinen perusta on sosiaalisessa konstruktionismissa. Sosiaalisen konstruktionismin ydinajatuksena on tiedon ja todellisuuden rakentuminen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Maitlis 2012). Sosiaalinen konstruktionismi on perustana paitsi metodologisille valinnoille, myös ymmärrykselle tutkimuksen ydinkäsitteistä. Esimerkiksi tutkimuksen keskiössä olevien kulttuurien välisten erojen nähdään rakentuvan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Erot eivät siis vain ole olemassa, vaan niitä rakennetaan ja tuotetaan erilaisilla teoilla ja käytänteillä.

Esittelen tässä seuraavaksi lyhyesti tutkimuksen keskeiset käsitteet, joita käytän tutkimuksen analyysissä ja tulosten tulkinnassa. Käsitteet ovat nousseet aiemmasta kirjallisuudesta ja edustavat moninaisuuden johtamisen ajankohtaisia suuntauksia, ja ne ovat tärkeässä roolissa tutkimuksen aineiston analyysissä. Selvyyden ja helposti luettavuuden vuoksi olen koonnut keskeiset käsitteet omaksi alaluvukseen.

Työyhteisö toimii tutkimukseni läpileikkaavana käsitteenä, joka määrittää tutkimukseni tavoitetta, aineistonkeruuta, analyysiä ja johtopäätöksiä. Työyhteisö toimii tutkimuksessani kontekstoivana käsitteenä, jolla tutkimus paikannetaan tutkimuskentällä omaan tutkimuskeskusteluunsa. Ottamalla työyhteisön käsitteen tutkimukseni ytimeen rajaan ulos työyhteisön ulkoiset tekijät ja esimerkiksi organisaatioiden välisessä työssä koetut kulttuurierot. Pyrin selvittämään tutkimuksessani sitä, miten kulttuurieroja koetaan suomalais-venäläisessä työyhteisössä, työyhteisön sisäisessä toiminnassa ja yhteistyössä.

Työyhteisön sisäinen yhteistyö, jossa kulttuurierojen koetaan näkyvän, voi ottaa käytännössä monia eri muotoja. Olennaista siinä on vähintään kahden työyhteisön jäsenen työskentely yhdessä eli tarkemmin sosiaalinen vuorovaikutus yhteisen tavoitteen saavuttamisessa. Työskentely yhdessä voi olla vaikkapa yhteisten työtehtävien tekemistä, työkaverin auttamista tai koko työyhteisöä koskevia kokouksia ja projekteja. Työyhteisön sisäinen yhteistyö on kasvattanut merkitystään viime vuosina ja vuosikymmeninä työprosessien muuttua yhä laajemmiksi ja monimutkaisemmiksi, ja yhteistyön tultua ominaisemmaksi yhä useammassa työssä. Nykyisin työelämässä myös ymmärretään ihmisten välisen yhteistyön merkitys osaamisen kehittämisessä. (Leppänen 2002, 36; Spagnolo 1999, 3.)

Kulttuurien välistä yhteistyötä on tutkittu laajemminkin esimerkiksi organisaatioiden välillä, mutta tässä tutkimuksessa olennaista on työyhteisön sisäinen konteksti. Työyhteisölle ei ole tutkimuksessa yleisesti hyväksyttyä määritelmää, mutta tässä tutkimuksessa käytän laajaa ymmärrystä mukailevaa käsitystä työyhteisöstä yrityksenä, työpaikkana tai pientyöyhteisönä, kuten työryhmänä tai osastona, jolla on yhteinen päämäärä. Työyhteisö ei siis välttämättä käsitä koko organisaatiota, vaan riippuen organisaatorakenteesta se voi myös tarkoittaa pientä tiimiä, jos heidän työnsä päämäärä poikkeaa muun organisaation perustehtävästä. Työyhteisö-käsitteen juuret ovat työpaikan sisäisissä ihmissuhteissa, joten siihen peilaten työyhteisön sisäiseen yhteistyöhön voi liittyä erilaisista syistä johtuvia vaikeuksia. (Leppänen 2002, 36-37; Lindström 2002, 14.)

Kulttuurieroilla tarkoitetaan erilaisia kulttuurien ohjaamia ymmärryksiä, oletuksia ja toimintaa. Kulttuuri on jaetuista merkityksistä, arvoista ja asenteista koostuva kokonaisuus, joka ohjaa ihmisten toimintaa, ajattelua ja vuorovaikutusta (Burke 2004, 29). Myös kieli, uskonto, tavat, normit ja merkitysjärjestelmät liitetään usein kulttuurin käsitteeseen (Saukonen 2013, 15, 17). Kulttuurierot voivat siis tulla näkyviksi erilaisten kulttuurin ohjaamien toiminta- ja ajattelutapojen, erilaisen vuorovaikutuksen, erilaisten normien ja merkitysjärjestelmien, kielten ja uskontojen kautta. Kulttuurieroja käsitellään usein ryhmien kautta, sillä yksittäisten ihmisten kohdalla myös erilaiset kokemukset, persoonallisuuden piirteet ja muut tekijät vaikuttavat ihmisten toimintaan. Saman kulttuurin piirissä on kuitenkin usein yleisesti hyväksytyjä tapoja tehdä asioita ja suurin osa samassa piirissä olevista ihmisistä noudattaa niitä. (De Cieri 2007, 510.) Tässä tutkimuksessa kulttuurieroja käsitellään erityisesti kokemuksen kautta: kulttuurierot tulevat näkyväksi ja olevaliksi haastateltavien kokemusten ja kertomusten kautta.

Kulttuurisella integraatiolla viitataan tässä tutkimuksessa yksilön tai ryhmän tasolla tapahtuvaan toisen kulttuurin piirteiden omaksumiseen siten, että yksilö tai ryhmä säilyttää myös oman kulttuurinsa piirteitä. Integraatio on yksi akkultturaation muodoista, eli tavoista, joilla vaikkapa maahanmuuttajat tai muut vähemmistökulttuureihin kuuluvat voivat sopeutua valtakulttuuriin. Integraatio poikkeaa muista akkultturaation muodoista siten, että muissa muodoissa yksilö eristyy tai syrjäytyy joko valtakulttuurista tai omasta kansallisesta kulttuuristaan tai molemmista. Integraatio puolestaan viittaa molempien kulttuurien piirteiden omaksumiseen yhtäaikaaisesti – säilyttäen piirteitä omasta kulttuuristansa, mutta samalla omaksuen valtakulttuurin piirteitä. Kulttuurinen integraatio on aina lähtöisin yksilöstä

itsestään, eikä se voi onnistua pelkästään ulkopuolisen paineen seurauksena. Kulttuurisen integraation onnistumisen kannalta on kuitenkin tärkeää, että yksilöllä tai ryhmällä on molempien kulttuuristen ryhmien hyväksyntä. Valtakulttuurin hyväksynnällä tarkoitetaan kulttuurisen moninaisuuden arvostusta, verrattain vähäistä rasismia ja positiivista asennetta erilaisia kulttuurisia ryhmiä kohtaan. Oman kulttuurisen ryhmän hyväksynnällä puolestaan viitataan ryhmän tahtoon ylläpitää ja säilyttää heidän oman kulttuurinsa piirteitä. (Berry 1997, 7-11; Shore ym. 2009, 124.)

Tässä tutkimuksessa kulttuurinen integraatio liittyy työyhteisön yhteisen organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan työyhteisön omaa erityistä kulttuuria, johon liittyy yhteinen ymmärrys symboleista, rituaaleista ja tarinoista, yhteisön yhteiset jaetut kokemukset ja tapahtumat sekä työyhteisön arvot ja oletukset sosiaalisesta todellisuudesta. Se muodostuu erilaisten tekijöiden, kuten kansallisten kulttuurien, historian, johtamistyylin, strategian ja työntekijöiden tyyppin yhteisvaikutuksesta. Organisaatiokulttuuri voi kattaa koko suuren organisaation, mutta sillä voi myös olla kansallisen kulttuurin tapaan erilaisia alakulttuureita, jotka voivat esiintyä organisaatioissa vaikkapa eri yksiköissä tai muissa piireissä. Organisaatiokulttuurin muodostumisen kannalta ei ole välttämätöntä, että työyhteisöön kuuluisi ihmisiä, joilla olisi erilaiset kielelliset, kulttuuriset tai kansalliset taustat, vaan se voi muodostua myös työyhteisössä, jonka kaikki jäsenet kuuluvat valtaväestöön, sillä myös saman kansallisuuden ja valtakulttuurin sisällä voi olla erilaisia ymmärryksiä symboleista, tarinoista ja arvoista. (Alvesson 2013, 4; French 2015, 25-27; Gerhart 2009, 255; Schein 1990, 120.)

Etnisellä tai kulttuurisella identiteetillä tarkoitetaan kuuluvuuden tunnetta kulttuuriseen ja etniseen perimään ja siihen liittyviin arvoihin, rituaaleihin, perinteisiin ja usein kieleen ja uskontoon (Green ym. 2015, 676). Integraatiotutkimuksessa lähtökohtana on, että maahanmuuttajat voivat omaksua arvoja, uskomuksia ja ideologioita sekä valtakulttuurista että heidän omasta kulttuurisesta viiteryhmästään ja että kulttuurisella integraatiolla on positiivisia vaikutuksia (Shore ym. 2009, 124). Esimerkiksi pitkään maahanmuuttajana toisessa maassa asuneiden ja toisen tai kolmannen sukupolven maahanmuuttajien keskuudessa kahden kulttuurin piirteiden rinnakkainen omaksuminen on yhteydessä kaksikulttuuristen identiteettien tai kulttuuristen hybridi-identiteettien muodostumiseen. (Green ym. 2015, 676.)

Myöhemmässä tutkimuksessa on kuitenkin noussut esiin erilaisia ongelmia hybridi-identiteettien muodostamisessa. Integraatiotutkimusta kritisoivien tutkijoiden mukaan

integraatiotutkimuksen oletus ihmisen kyvystä omaksua kahden kulttuurin piirteitä antaa ymmärtää, että ihminen voisi leijaila kulttuurista toiseen jättäen huomiotta oman ja yhteisönsä historian ja korvaten ne uusilla ideologioilla ja käytösmalleilla tarpeen mukaan. Kriitikoiden mukaan kulttuurisen integraation pitäminen ryhmän tai yksilön akkultturaatioprosessin lopputuloksena ei huomioi tarpeeksi kiistanalaisia ja joskus raskaita kokemuksia kulttuurien välissä elämisestä. Työyhteisön kontekstissa on huomioitava jatkuva jännite työntekijöiden eriaistisista integraatioprosesseista johtuvien erilaisten identiteettien välillä. Monikulttuuristen työntekijöiden identiteetit voivat vaikuttaa heidän toimintaansa sosiaalisissa, organisatorisissa, ryhmä- ja yksilötilanteissa. (Bhatia & Ram 2001, 14; Cox ym. 1991, Shore ym. 2009, 124.)

Inklusio tarkoitetaan työntekijöiden kuuluvuutta työyhteisöön siten, että he kokevat tulevansa kohdelluiksi yksilöinä ja yhteisön arvostettuina jäseninä. Inklusiotutkimuksessa yksilöllisyyden ja kuuluvuuden tarpeiden täyttymistä pidetään inklusiivisen kokemuksen kannalta välttämättöminä: kun ainutlaatuinen yksilö hyväksytään yhteisön jäseneksi ja yhteisö arvostaa erityisesti yksilön ainutlaatuisuutta, ryhmän jäsenet kokevat inklusion tunnetta ja heidän yksilölliset ominaisuutensa edistävät ryhmän yhteistoimintaa ja toiminnan tuloksia. Inklusion tunteen katsotaan myös edistävän työtyytyväisyyttä, sitoutuneisuutta työhön ja yksilöllistä hyvinvointia. (Shore ym. 2011, 1265, 1267.)

Jos yksilöllisen arvostuksen ja kuuluvuuden tarpeet jäävät täyttämättä, syntyy eksklusion tunne, eli työntekijä ei tunne kuuluvansa yhteisöön eikä hänen yksilöllisiä ominaisuuksiaan arvosteta. Vaihtoehtoisia tilanteita ovat myös vain toisen tarpeen täytyminen ja toisen jääminen vähäiseksi. Korkean kuuluvuuden tunteen, mutta vähäisen yksilöllisyyden arvostamisen seurauksena syntyy sulauttamisen (*enlg. assimilation*) tunne, eli työntekijä tuntee kuuluvansa yhteisöön, jos hän mukailee vallitsevia normeja ja kulttuuria. Jos taas työntekijän yksilöllisiä ominaisuuksia arvostetaan organisaation menestyksen kannalta, mutta hän kokee olevansa yhteisön ulkopuolella, työntekijä kokee erilaistamisen (*enlg. differentiation*) tunnetta. (Shore ym. 2011, 1265-1267.)

Inklusiivisessa organisaatiossa inklusio läpäisee organisaation kaikki toiminnot aina rekrytoinnista, koulutuksesta ja perehdyttämisestä aina päätöksentekoon, strategiaan ja virallisiin linjauksiin. Osa tutkijoista esittää, että myös organisaation ulkopuolinen laajempi yhteiskunnallinen vaikuttaminen pitäisi sisällyttää inklusiivisen organisaation määritelmään. (Mor Barak 2014, 256, 274.)

Intersektionaalisuudella viitataan kriittiseen näkemykseen siitä, että useat erilaiset sosiokulttuuriset kategorisoinnit ja tekijät vaikuttavat yhtäaikaaisesti yksilöiden ja ryhmien kokemuksiin ja identiteetteihin (Rodriguez 2018, 430). Tällaisia kategorioita ovat vaikkapa etnisyys, sosioekonominen luokka, kansallisuus, seksuaalisuus, vammaisuus ja kieli. Tekijöiden väliset suhteet ovat monimutkaisia niiden vaikuttaessa toisiinsa ja vaikutusten kertautuessa yhteisvaikutuksina ja siten useamman tekijän vaikuttaessa samanaikaisesti niiden vaikutusta ei voi täysin eritellä. (Lykke 2010, 67.) Sosiaalisten kategorioiden vaikutusta sosiaaliseen inkluusioon ja eksklusioon pidetään erottamattomana (Benschop & Verloo 2011, 286).

Erityisesti feministisessä ja moninaisuustutkimuksessa, mutta myös muilla tieteenaloilla intersektionaalisuutta käytetään teoreettisena ja metodologisena työkaluna analysoimaan sosiokulttuuristen kategorioiden vaikutuksesta muodostuneita valtaeroja ja rajoittavia normeja. Intersektionaalisuus tarkoittaa käytännössä sitä, kun vaikkapa valkoihoisen naisen kokemus syrjinnästä länsimaissa eroaa aasialaistaustaisen naisen kokemuksesta. Molempia kokemuksiin voi liittyä sukupuoleen perustuvaa syrjintää, mutta valkoihoisen naisen kokemusta määrittää vaalean ihonvärin tuoma etuoikeus, kun taas aasialaistaustaisen naisen kokemuksiin vaikuttaa todennäköisesti maahanmuuttoon, ihonväriin ja ylisukupolvisiin kokemuksiin liittyvät asiat. (Acker 2011, 68; Lykke 2010, 67; Rodriguez 2018, 430.)

3 NARRATIIVINEN TUTKIMUS

3.1 Kertomuksen tutkimus

Kertomuksen tutkimuksen juuret ovat kirjallisuus- ja viestintätieteissä sekä filosofiassa, mutta se on vakiinnuttanut paikkansa tieteenalat ylittävänä tutkimusperinteenä ja menetelmällisenä perinteenä. Kertomuksen tutkimuksesta käytetään myös käsitteitä narratiivinen tutkimus, kerronnallinen tutkimus, kertomuksellinen tutkimus ja tarinallinen tutkimus (esim. Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 189). Yksi 2000-luvun yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen vahvimista trendeistä on ollut lisääntynyt kiinnostus kerronnallisuutta ja kieltä kohtaan. Tämän ”kielellisen käänteen” myötä yhä useammat tutkijat esittävät, että yhteiskuntaa, sosiaalisia instituutioita, identiteettejä ja jopa kulttuureja voidaan tutkia tekstien, kerronnan ja kielen näkökulmasta. Kielellisen käänteen myötä on yleistynyt myös käsitys siitä, että kertomukset, kieli ja tekstit rakentavat, tulkitsevat, ilmentävä ja kuvastavat todellisuutta. (Aaltonen & Leimumäki 2010, 119; Alvesson & Kärreman 2000, 136-137.)

Narratiivisen tutkimuksen keskiössä on ajatus ihmisestä tarinankertojana, koska kertomalla ja jakamalla tarinoita ymmärrämme itseämme paremmin ja luomme suhteita toisiin ihmisiin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 211.) Tässä tutkimuksessa pyrin tarinoiden ja kertomusten avulla ymmärtämään kahden kulttuurin eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä, sekä niiden näkymistä ja tekemistä työyhteisön toiminnassa. Työyhteisön jäsenten tarinoita kuulemalla minulla on mielestäni mahdollisuus ymmärtää heidän näkökulmaansa ja kokemuksiansa ja päästä niiden kautta näkemään katsaus työyhteisön sisälle.

Narratiivisen tutkimuksen erityispiirteisiin kuuluu ajatus kertomusten yhteistuottajuudesta ja kontekstisidonnaisuudesta. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikkapa narratiivisessa haastattelussa haastattelijalla on merkittävä rooli siinä, millaiseksi tarina muodostuu haastattelijan ja haastateltavan välisessä keskustelussa. Narratiivisessa haastattelussa tarinoiden muodostumiseen vaikuttavat paitsi tiedostetut tarinankulut, myös kulttuuriset, yhteiskunnalliset ja yksilölliset oletukset ja prosessit. Myös kollektiiviset tarinat ja metatarinat, kuten vaikkapa urbaanit legendat, kertomukset historiallisista tapahtumista ja henkilöistä sekä kulttuuria esittävät tarinat ovat muodostuneet jonkin ihmisryhmän, yhteisön tai kansan yhteisesti

tuottamana. Pohjimmiltaan kaikkia kertomuksia voidaan pitää yhteistuotettuina. (Eriksson & Kovalainen 2008, 212-216; Kastarinen 2017, 78; Salmon & Kohler Riessman 2013, 199.)

Narratiiviseen tutkimukseen liittyy narratiivisen tietämisen (*narrative knowing*) käsite. Sillä tarkoitetaan puhutun ja kirjoitetun kielen, mutta myös kielen käytäntöjen arvon ymmärtämistä osana maailman ja todellisuuden rakentamista (Polkinghorne 1988). Narratiivisen tietämisen käsitteeseen liittyy myös kertomuksen korostaminen viestinnän muotona, jonka kautta tulkitsemme, ymmärrämme ja jaamme tietoa. Kertomuksen kautta ihmiset voivat myös jakaa ja välittää omia kokemuksiaan tietojensa lisäksi. Narratiivisen tutkimuksen tekijät pitävät kertomusten jakamista yhtenä ihmiskunnan vanhimmista tavoista vaikuttaa, ja sen vuoksi tarinankerronnalla on niin merkittävä asema ihmisten välisessä viestinnässä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 210; Hyvärinen 2017, 174.)

Narratiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää yleispätevää totuutta, sillä narratiivisessa tutkimuksessa tulkinnalla on vahva rooli. Narratiiviseen tutkimukseen kohdistunut kritiikki tarttuukin juuri tähän narratiivista tutkimusta määrittävään tekijään: kertomukset esittävät arvottavan ja subjektiivisen näkemyksen, eikä niiden kautta voi saada täysin objektiivista kuvausta asiasta (Hyvärinen 2017, 175). Kriitikot ovat siinä mielessä oikeassa, että aineistona kertomukset ovat vain yksi tulkinta tapahtuneesta ja jonkun toisen kertomana sama tapahtumasarja voi näyttää täysin erilaiselta. Aineiston kertojan lisäksi narratiivisessa tutkimuksessa myös tutkija ja tutkijan tulkinta ovat keskiössä. Näiden syiden vuoksi narratiivisen tutkimuksen onnistumista ei voi mitata samoin kriteerein, kuin vaikkapa positivistista tutkimusta. Narratiivisen tutkimuksen arvioinnissa keskiössä sen sijaan ovat vakuuttavuus, perustelun luotettavuus, aiemman tutkimuksen hyödyntäminen ja yhteneväisyys. (Eriksson & Kovalainen 2008, 223-224.)

Narratiivinen tutkimus on paitsi tutkimusperinne, myös metodologinen lähestymistapa, johon liittyy monenlaisia mahdollisuuksia kertomusten ja tarinoiden tutkimiseen. Tämä tutkimus jatkaa narratiivisen tutkimussuunnan keskustelua ja se on toteutettu kerronnallisen haastattelun ja temaattisen narratiivisen analyysin metodein. Esittelen seuraavissa alaluvuissa metodologisia valintojani ja pohdintojani tutkimusaineiston keräämiseen, sen analysointiin, tutkimusetiikkaan ja tutkijaposition liittyyen.

3.2 Kerronnallinen haastattelu

Valitsin tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi kerronnallisen haastattelun. Tutkimushaastattelujeni tavoitteena on kerätä tutkimusaineistoksi kertomuksia työnteon arjen tilanteista, joissa jotenkin näkyy kulttuurien väliset erityispiirteet tai niiden vaikutus työn tekemiseen. Puolistrukturoidun ja avoimen haastattelun välimaastoon sijoittuva kerronnallinen haastattelu (myös kertomushaastattelu, narratiivinen haastattelu) soveltuu haastattelu- menetelmänä mielestäni parhaiten tavoitteen mukaisten tarinoiden keräämiseen.

Kertomuksella (*engl. narrative*) tarkoitetaan ajallisesti etenevää, tilanteeseen sidottua ja kokemuksellista tarinaa (Herman 2009, 14; Hyvärinen 2017, 175–176). Kertomuksen ja tarinan (*engl. story*) käsitettä käytetään tutkimuksessa usein rinnakkain, toistensa synonyymeinä. Narratiivisessa tutkimuksessa usein käsitteiden välillä nähdään selvä ero. Tarinalla tarkoitetaan kertomuksen ilmaisemaa tapahtumakulkua, kun taas kertomus viittaa tarinan kerrontaan eri tavoin (kuten suullisesti, kirjallisesti, elokuvan keinoin), tarinan esittämisen tapaan ja järjestykseen (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 189-190). Tässä tutkielmassani minä olen erityisesti kiinnostunut kulttuuristen erojen tekemisestä ja ilmenemisestä työyhteisössä sekä haastateltavien kokemuksista, enkä niinkään vaikkapa erilaisista kerronnan tavoista. Sen vuoksi tutkielmassani ei ole tarpeen tehdä selviä eroja tarinan ja kertomuksen käsitteiden välille, vaan niitä voidaan käyttää rinnakkain.

Kertomushaastattelu tähtää siihen, että tuloksena olisi yksi laaja kertomus tai useita pienempiä ja lyhyempiä kertomuksia. Kerronnallisella haastattelulla ei ole yhtä oikeaa muotoa, vaan siinä voidaan käyttää erilaisia haastattelutekniikoita, erilaisia kysymysten määriä ja erimuotoista vuorovaikutusta. Catherine Kohler Riessman esittelee kolme kertomushaastattelun perusmallia jaettuna haastattelun tuottaman aineiston muodon mukaan: kokonainen ihmisen elämäkerta, lyhyet suullisen kertomuksen rakennetta noudattavat kertomukset sekä laajat henkilökohtaiset kertomukset. Tämän jaottelun toinen malli – lyhyet suullisen kertomuksen rakennetta noudattavat kertomukset – vastaa tavoitteitani aineiston muodolle tässä tutkimuksessa. Mallin määrittävinä piirteinä on tilanne, henkilöt ja juoni. Mallin mukaiset kertomukset kuvaavat yksittäisiä haastateltavan kokemia tai todistamia tapahtumia, joten malli soveltuu työyhteisön arjessa tapahtuneiden tilanteiden kuvaamiseen erinomaisesti. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005, 192–193; Kohler Riessman 2002, 697.)

Kertomushaastatteluun menetelmänä on kohdistunut kritiikkiä, jotka pitävät kertomuksia liian kokemussidonnaisina ja subjektiivisina (Hyvärinen 2017, 175). Tähän gradututkimukseen kokemussidonnaisuus ja subjektiivisuus taas sopivat hyvin, sillä tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää yleispätevää ja kaikkiin tilanteisiin yleistettävää totuutta. Kokemuksellisuus myös tukee tavoitettani saada aineistoksi kertomuksia työyhteisön toiminnasta ja käytännöistä, ja sen kautta päästään kiinni siihen, miten kulttuurisia eroja tehdään ja koetaan työyhteisön arkisessa toiminnassa.

Kerronnallisessa haastattelussa on tyypillistä, että haastattelukysymykset ohjaavat haastateltavaa vastaamaan tarinoilla. Tämän myötä on huomioitavaa, että haastatteli osallistuu siten tarinan tuottamiseen ja ohjaa kerronnan kulkua. (Eriksson & Kovalainen 2008, 216.) Tässä tutkielmassa haastattelukysymysten tavoitteena on ohjata haastateltavaa kertomaan työyhteisössä tapahtuneista tilanteista, jotka jollain tavalla ilmentävät kulttuuristen erojen tekemistä ja kokemista venäläis-suomalaisessa työyhteisössä. Haastattelussa ei siis haeta yleisellä tasolla liikkuvia vastauksia, vaan konkreettisia kertomuksia työarjen tilanteista. Tärkeää on myös kuulla haastateltavan oma näkemys ja tulkinta – mikä onnistui ja mikä epäonnistui, miksi näin tapahtui ja mitä haastateltava toivoisi tapahtuvan. Haastateltavien oman tulkinnan ja näkemyksen kautta päästään käsiksi työhön liittyviin kulttuurisiin odotuksiin ja olettamuksiin.

Kerronnallisen haastattelun haastattelukysymykset tulee suunnitella hyvin ja muotoilla tarkasti, jotta ne eivät rajaa liikaa haastateltavan kertomuksia ulos. Kuitenkin haastattelun tulisi olla muodoltaan vapaa ja mahdollistaa haastattelun kysymysten järjestystä ja lisätä tarvittaessa kysymyksiä, jos vaikuttaa siltä, että haastateltavalla olisi kerrottavaa tietystä aiheesta enemmänkin. Haastattelukysymykset eivät voi myöskään perustua täysin teoreettisiin oletuksiin, sillä kertomushaastattelun ytimessä on tilannekuvausten ja kokemusten kerääminen (Hyvärinen 2017, 177–178). Omasta mielestäni on kuitenkin hyvä ymmärtää aiemman tutkimuksen teoretisointeja haastattelun aiheesta, sillä teoreettisen ymmärryksen pohjalta on helpompi suunnata kysymykset oikeisiin aiheisiin ja saada sitä kautta joko vahvistusta tai kyseenalaistusta aiemmalle tutkimukselle. Omassa haastattelurungossani kysymykset sisälsivät usein kaksi osaa: yleisemmällä tasolla olevan aiheeseen johdattelevan kysymyksen, jonka jälkeen pyysin haastateltavaa kertomaan jostain tilanteesta, jossa kyseessä oleva asia hänen mielestään oli näkynyt. Näin haastateltava ehti usein pohtia asiaa hetken yleisellä tasolla ja kertomukset arjen tilanteista vastasivat hyvin kysymyksiini ja niiden tavoitteisiin.

Haastattelurungon järjestyksestä huolimatta pidin haastattelun joustavana, eli jos haastateltava alkoi kertoa jostain toisesta aiheesta ennen siitä kysymistä, kävimme siihen liittyvät kysymykset läpi ja palasimme myöhemmin haastattelussa väliin jääneisiin kysymyksiin.

Haastattelussa täytyy myös miettiä haastattelijan ja haastateltavan asemaa ja heidän välistä suhdettaan. Ihanteellisessa tilanteessa haastateltava puhuu miltei koko ajan ja haastattelijan ei tarvitse esittää koko ajan jatkokysymyksiä. Hyvärisen mukaan hyvä haastattelija on hyvä kuuntelija: haastattelijan ei tarvitse välttämättä haastattelun aloittamisen jälkeen tehdä muuta kuin osoittaa kuuntelevansa ja kannustaa haastateltavaa jatkamaan. Hyvänä esimerkkinä tästä Hyvärinen esittää kuuntelu-toisto-vahvistus –menetelmän kertomushaastattelun ytimenä. Siinä ajatuksena on, että haastattelija keskittyy haastateltavan tarinan kuuntelemiseen ja tarvittaessa toistoilla vahvistaa tarinan kerrontaa, jolloin samalla kannustaa haastateltavaa jatkamaan aiheesta kertomista. (Hyvärinen 2017, 180–181.) Itse päätin käyttää haastattelussa kuuntelu-toisto-vahvistus -menetelmää, joka toimi mielestäni hyvin. Menetelmän avulla sain vahvistettua haastateltavan kerrontaa ja varmistettua että olen ymmärtänyt oikein. Usein haastateltava myös kertoi asiasta vielä syvemmin vahvistuksen saatuaan, mikä paransi aineistoni kuvailevuutta ja syvyyttä.

Haastattelujeni tavoitteena oli pureutua kokemuksiin suomalaisen ja venäläisen kulttuurin eroista ja niiden ilmenemisestä työyhteisön sisällä. Koska aihe, konteksti ja haastateltavat ovat vahvasti kaksikulttuurisia, oli syytä huomioida kulttuurien väliset erot haastattelujen suunnittelussa. Esimerkiksi Anna Rastas (2005) kirjoittaa, kuinka kulttuurierot voivat aiheuttaa huomattavia haasteita haastattelujen toteutukseen. Rastaan mukaan haastateltavan ja haastattelijan välillä voi olla merkittäviä vaikeuksia ymmärtää toisiaan, vaikka he puhuisivat samaa kieltä. Rastaan esimerkistä poiketen minun tutkimuksessani haastateltavat ovat korkeasti koulutettuja ja asuneet Suomessa jo verrattain pitkän ajan. Jo ennakkoon varmistin, että haastateltavat puhuvat joko suomea tai englantia, koska oma venäjän kielen taitoni on liian huonolla tasolla ymmärtääkseni haastattelun ja sen analysoinnin vaatimalla tasolla sen vivahteita. Haastatteluja suunnitellessani valmistauduin toteuttamaan haastattelut tarvittaessa myös englanniksi ja pohdin millaisia tilanteita haastatteluissa voisi tulla vastaan. Pidinkin kuitenkin Rastaan artikkelissaan esittämien laatuisten ongelmien hyvin epätodennäköisenä tämän tutkimuksen kohdalla, sillä haastateltavat ovat kuitenkin koulutustasoltaan kanssani samalla tai korkeammalla tasolla, ja he ovat jo tutustuneet suomalaiseen kulttuuriin hyvin

etukätein. Pidin myös omaa kohtuullista tuntemustani venäläisestä kulttuurista etuna tässä asiassa.

Tutkimukseni aineisto koostuu viidestä haastattelusta, joista lyhin oli kestoaltaan 25 minuuttia ja pisimmät kestivät noin 100 minuuttia. Haastatteluaineisto on kerätty Helsingissä Suomalais-venäläisestä koulusta. Suomalais-venäläinen koulu sisältää kaikki asteet ala-asteesta lukioon, ja myös haastateltavat työskentelivät erilaisissa tehtävissä ja eri luokka-asteilla. Koulu on kokonaan kaksikulttuurinen ja -kielinen organisaatio, jossa työskentelee noin 60 työntekijää, joista osa on venäläisiä ja osa on suomalaisia. Haastateltavista noin puolet on suomalaistaustaisia ja puolet venäläistaustaisia. Työyhteisö on melko naisvaltainen ja haastateltavista neljä oli naisia ja yksi mies. Haastateltavista neljä puhuvat molempia kieliä ja käyttävät niitä työssään. Työtä tehdään osittain itsenäisesti ja osittain yhteistyössä kollegan kanssa, joten yhteistyön sujuvuus on tärkeässä asemassa. Osa opettajista toimii keskenään eräänlaisissa tiimeissä suunnitellen ja toteuttaen joitakin osia opetuksesta yhdessä tai ristiin toistensa ryhmiä opettaen. Osa opettajista työskentelee täysin itsenäisesti, eikä opetukseen liittyvää yhteistyötä ole työkavereiden kanssa.

Haastattelujen aluksi kertosin haastattelun tekniset ja aineiston käyttöön liittyvät seikat sekä kerroin haastattelujen anonyymiudesta. Sen jälkeen kerroin yleisellä tasolla tutkimukseni aiheesta sekä tarkensin, että tavoitteenani on saada aineistoksi kertomuksia työyhteisön arjen tilanteista, jotka jollain tavalla ilmentävät haastateltavien kokemuksia kulttuurieroista ja niiden näkymisestä työyhteisön arjessa. Haastattelun ensimmäiset kysymykset olivat helppoja, haastateltavan omaan taustaan ja työnkuvaan liittyviä kysymyksiä, jonka jälkeen etenimme kulttuurien kokemiseen työn arjessa. Kysymyspatteristo oli rakennettu aihepiiristä toiseen eteneväksi siten, että seuraava kysymys toimi luontevana jatkona edelliselle. Kysymykset käsittelivät erilaisia työn arjen muodollisia ja epämuodollisia tilanteita, kulttuurien näkymistä töissä, kulttuurien välistä yhteistyötä sekä haastateltavien kokemuksia erilaisista tilanteista, joissa kulttuurit olivat heidän mielestään merkittävässä asemassa. (Liite 1.)

Tein jokaisen haastattelun jälkeen muistiinpanoja haastattelujen tärkeimmistä annista ja esiin nousseista ajatuksista, haastattelujen etenemisestä ja alustavista ajatuksista analyysin pohjaksi. Haastattelujen tekeminen sujui pääosin erittäin helposti ja sujuvasti. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin avoimesti ja kertoivat haastattelun tavoitteen mukaisia tarinoita työyhteisön arjesta. Haastattelut etenivät luontevasti ja pysyivät aiheessa lähes koko ajan.

Kerätty aineisto oli erittäin rikasta ja kuvailevaa, minkä vuoksi aineiston määrä riitti mielestäni hyvin analyysiin.

3.3 Narratiivinen analyysi

Narratiivisen aineiston analyysissä erotetaan narratiivien analyysi sekä narratiivinen analyysi toisistaan. Narratiivien analyysillä keskitytään kerrontaan ja pyritään analysoimaan kertomusten rakennetta, juonta ja kerronnan tapaa. Narratiivinen analyysi puolestaan pyrkii tulkitsemaan aineistosta esiin nousevia tapahtumia ja tarinankulkuja siten, että niistä voidaan muodostaa yksi tai useampi kertomus, jota voidaan tulkita monin tavoin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 217.) Valitsin aineiston analyysimenetelmäksi narratiivisen analyysin, koska se on mielestäni hyvin linjassa tutkimukseni tavoitteen kanssa ja sopii hyvin kertomusten sisältöjen ja haastateltavien kokemusten analysointiin. Narratiivinen analyysi antaa myös mielestäni työväliteet kuvata kokemuksia kulttuurieroista tiiviillä, vivahteikkaalla ja yksityiskohtaisella tasolla.

Narratiivinen haastatteluaineisto voidaan erotella kolmelle erilaiselle tasolle. Tekstin tasolla tarkoitetaan puhetta tai kieltä, jolla tarinat kerrotaan. Kerronnan tasolla viitataan prosessiin, jolla erilaisin keinoin tarina tuotetaan kertomukseksi. Tarinan taso tarkoittaa kerrottuja tapahtumia, jotka voidaan nostaa tekstistä erilleen ja vaikkapa järjestää kronologiseen järjestykseen. Sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä ei ole välttämätöntä erotella tekstin, tarinan ja kerronnan tasojen toisistaan, koska usein tutkija on kiinnostunut enemmänkin siitä mitä haastateltava kertoo, kuin siitä miten kerrotaan tai millainen kertomus jostain kokemuksesta tietyllä kerronnalla syntyy. (Aaltonen & Leimumäki 2010, 121-123.) Tässä tutkimuksessa erilaisten tekstityyppien ja tekstin tasojen analysointi ei ole analyysin keskiössä, sillä tutkimuksen tavoitteena on analysoida haastattelukertomusten sisältöjä. Erilaisten tekstin tyyppien ja tasojen tunnistaminen on kuitenkin tärkeää myös minun tutkimukseni narratiivisessa analyysissä, jotta analyysi kohdistuu tavoitteeni mukaisesti haastattelujen tarinallisiin osiin, eikä vaikkapa prosesseihin tai kielellisiin yksityiskohtiin.

Narratiivinen aineisto voidaan jakaa neljään osaan analyysin rajaamisen ja kohdentamisen helpottamiseksi: merkitys, rakenne, vuorovaikutuskonteksti ja esitys. Merkityksellä

tarkoitetaan tarinan sisältöä – mitä tapahtui, kenelle, missä ja miten. Rakenne viittaa tarinan kielellisiin ja rakenteellisiin elementteihin – miten tarina on kerrottu. Vuorovaikutuskonteksti tarkoittaa sitä kontekstia, jossa kertomus on kerrottu – kenelle, millaisessa tilanteessa ja millaisessa vuorovaikutuksessa. Esityksellä (*engl. performance*) viitataan kertomuksen esittämiseen erilaisin keinoin – millaisia sanavalintoja, eleitä, taukoja, ilmeitä ja muita keinoja tarinan kerronnassa käytetään. (Eriksson & Kovalainen 2008, 217-218.) Koska minä olen kiinnostunut haastattelujen sisällöistä ja haastateltavien kokemuksista, keskityn analyysissä erityisesti aineiston merkityksien analysointiin. Kiinnitän analyysissä kuitenkin huomiota myös esitykseen, sillä erilaiset non-verbaaliset keinot voivat täydentää kertomusta sanallisen kerronnan ohella, ja siten olla tärkeitä myös sisällön tulkinnassa.

Merkityksen ja sisällön analyysissä käytetään usein temaattista analyysiä. Temaattisella analyysillä voidaan tarkoittaa kahta erilaista analyysitapaa. Ensimmäisessä tavassa aineisto käydään läpi ja sieltä nostetaan jollain tavalla merkityksellisiä teemoja, joiden pohjalta muodostetaan tarinoita. Tässä tavassa tutkijalla on suuri rooli tarinoiden muodostamisessa ja lopputuloksessa näkyy tutkijan oma tulkinta vahvasti. Toinen temaattisen analyysin tapa analysoi toisten tuottamia narratiiveja, joista pyritään löytämään toistuvia kaavoja ja toimintamalleja. (Eriksson & Kovalainen 2008, 219.) Yhdistän tutkielmassani molempia analyysitapoja. Analysoin haastatteluissa kerrottuja tarinoita ja pyrin löytämään niistä yhtäläisyyksiä ja kulttuurierojen kokemuksia yhdistäviä malleja toisen temaattisen analyysin tapaan. Pyrin nostamaan aineistosta esiin kulttuurierojen kokemista kuvaavia teemoja. Analyysin edetessä ryhmittelen esiin nousseita teemoja ja muodostan niistä tarinoita, jotka tiivistävät haastatteluissa esitettyjä kokemuksia kulttuurierojen näkymisestä venäläis-suomalaisen työyhteisön arjessa.

Tutkimukseni analyysiprosessin alkuosa vastaa temaattisen sisällönanalyysin prosessinkulkua. Ensimmäinen vaihe on päättää mikä aineistossani kiinnostaa, jonka jälkeen aineisto käydään läpi merkiten ne asiat, jotka vastaavat kiinnostustani ja tavoitettani. Kaikki muu aineistosta jätetään pois analyysistä. Seuraavassa vaiheessa kiinnostusta ja tavoitetta vastaavat kohdat kerätään erilleen muusta aineistosta ja ryhmitellään teemoittain. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 91-93.) Analyysiprosessin loppuosa noudattelee narratiivisen tutkimuksen erityispiirteitä. Analyysin loppuvaiheessa muodostan teemojen pohjalta narratiiveja, jotka tiivistävät analyysin tulokset.

Käytännössä analyysi alkoi jo aineistonkeruuvaiheessa. Tein jokaisen haastattelun jälkeen muistiinpanoja haastattelun etenemisestä, kyseisessä tärkeimmiksi nousseista teemoista ja mielestäni analyysin kannalta olennaisimmista kohdista. Haastattelujen jälkeen litteroin aineiston, jonka yhteydessä myös tutustuin aineistooni syvemmin. Luin aineiston useamman kerran ja nostin erilliselle tiedostolle teemoja ja niitä kuvaavia haastattelukatkelmia. Useamalla lukukerralla varmistin, että olen huomannut aineistosta kaiken oleellisen. Aineiston luennan yhteydessä yritin pitää mielessäni jo ennalta tunnistamani erot kulttuureissa sekä kiinnittää huomiota aiemman tutkimuksen myötä nousseisiin kulttuurien piirteisiin. Samalla kuitenkin yritin pitää mielen avoimena tunnistaakseni myös odottamattomia haastatteluissa esille nousseita asioita.

Seuraavassa vaiheessa ryhmittelin esiin nostamiani asioita teemoittain. Yhdistin osan aineiston luennan aikana nousseista teemoista samaan ryhmään ja toisaalta erottelin osan teemoista kahdeksi tarkemmaksi alateemaksi. Jotkut teemat eivät vastanneet tutkimukseni tavoitetta ja kiinnostustani, joten jätin ne tässä vaiheessa ulos analyysistä. Analyysissä ja teemoitteluvaiheessa tiettyjen asioiden mainintojen lukumäärillä ei ole väliä, vaan perusteena tässä käytin haastateltavien tai minun tutkijana antamaa merkityksellisyyttä esiin nostetuille asioille. Lopulta ryhmittelin jäljelle jääneet teemat kolmen yläteeman alle. Viimeisessä vaiheessa kirjoitin yläteemojen pohjalta kolme tarinaa, jotka pyrkivät ilmentämään aineistossa esiin nostettuja kokemuksia kulttuurieroista tarinoiden ja tilannekuvausten muodossa. Narratiiveissa esiintyvät kohtaukset eivät siis kerro suoraan yksittäisistä haastateltavien kertomista tapahtumista, eivätkä ne suoraan pohjaudu yhteen tai kahteen kertomukseen, vaan niillä on tarkoitus tiivistää, kuvata ja tulkita haastatteluissa esiin nousseita teemoja kertomuksen keinoin. Tulonarratiivien muodostamisen tukena toimivat myös omat kokemukseni venäläisestä kulttuurista ja suomalaisen ja venäläisen kulttuurin eroista.

3.4 Tutkimusetiikka ja tutkijapositio

Olen huomionnut tutkimusta tehdessäni myös tutkimuseettiset näkökohdat. Jo haastattelu-pyyntöjä lähettäessäni kerroin haastateltaville omasta taustastani, tutkimusaiheestani ja haastatteluiden tavoitteesta. Halusin kertoa haastateltaville haastatteluista ja tutkimuksen etenemisestä helposti ymmärrettävillä sanamuodoilla, jolloin tutkimukseen osallistuminen ei ehkä kuulostaisi liian pelottavalta tai jännittävältä haastateltavan korvaan, vaan sellaiselta, johon olisi helppo osallistua. Haastatteluiden alussa painotin myös heidän oman kokemuk-sensa ja kertomuksensa arvoa minulle tutkijana, ja kuinka heidän osallistumisensa on tärkeää tutkimusaiheen ja oman kiinnostukseni kannalta. Näin pyrin myös kontekstoimaan tutkimus-aihetta haastateltavalle ja johdattelemaan heitä haastattelun aiheeseen.

Haastatteluaineisto on täysin anonymisoitu ja gradun valmiista tekstistä ei voi tunnistaa haastateltavien henkilöllisyyttä. Tekstissä käytetyistä haastattelukatkelmista on poistettu tunnistetiedot ja yksi tärkeimmistä perusteista haastattelukatkelmia valitessa oli haastatelta-vien suojaaminen. Haastattelut nauhoitettiin myöhemmän tarkastelun helpottamiseksi ja tut-kijan keskittymisen vapauttamiseksi täysin haastattelun kulkuun. Haastattelunauhoitteet ovat luottamuksellista tietoa, joihin ei ole ollut pääsyä kenelläkään muulla kuin minulla. Haastattelunauhoitteet on tuhottu heti tämän tutkimuksen valmistuttua. Kerroin näistä asi-oista haastateltaville jo haastattelu-pyyntöni yhteydessä ja uudelleen haastattelun alussa, jossa heillä oli mahdollisuus keskustella asiasta. Mielestäni haastattelujen anonymisointiin, nauhoittamiseen ja nauhoitteiden käsittelyyn liittyvistä asioista kertominen ja keskusteleminen ovat tärkeitä ennen kaikkea tutkimuksen eettisyyden kannalta, mutta myös luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisen näkökulmasta. Koska haastateltavat olivat minulle ennalta täysin tuntemattomia, pyrin avoimuudella ja rehellisyydellä luomaan luotettavan kuvan minusta tutkijana ja tilan, jossa haastateltavan on turvallista kertoa kokemuksistaan pelkäämättä niiden joutumista muiden korviin.

Narratiivisessa tutkimuksessa tutkijalla on keskeinen rooli ja suuri vaikutus koko tutkimus-prosessin etenemisessä, sisältäen tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin sekä tulosten tulkinnan. Olen pohtinut omia ennako-oletuksiani tutkimusaiheesta jo etukäteen ja olen kir-jannut niitä ylös läpi tutkimusprosessin, jotta tiedostaisin niiden vaikutuksen paremmin. Eri-tyisesti omat oletukseni ja tulkintani vaikuttivat haastattelukysymysten muotoiluun, sillä niillä suoraan ohjasin haastateltavaa kertomaan minua kiinnostavista aiheista. Myös

haastattelujen aikana ohjasin tilannetta kysymällä lisäkysymyksiä ja ohjaamalla keskustelua tarvittaessa haluamaani suuntaan. Haastattelutilanteessa pyrin kuuntelemaan haastateltavan kertomuksia tarkalla korvalla ja antamaan heille myös tilaa kertoa heille tärkeistä asioista, joista en välttämättä olisi osannut kysyä itse. Mielestäni tämä on tärkeää, sillä haastattelun tuloksia ei voi tietää etukäteen ja halusin antaa haastateltaville myös mahdollisuuden yllättää minut. Tässä onnistuin mielestäni hyvin, sillä osa tuloksista yllätti minut täysin, enkä ollut osannut odottaa niitä etukäteen.

Aineiston analyysissä minulla tutkijana oli jälleen merkittävä rooli. Teemoittelussa esiin nousseet asiat olivat paitsi haastateltavien puheissa tärkeiksi nousseita tai aiempaan kirjallisuuden peilattuna mielenkiintoisia teemoja, myös minun mielestäni merkityksellisiä ja kiinnostavia. Oma vaikutukseni näkyy myös valinnoissa siitä, millaisesta näkökulmasta kohdatukset kerrotaan. Näkökulman valinnalla oli suuri merkitys lopputulokselle, sillä se valinta määrittää paitsi sen mitä aineistosta kerrotaan, myös sen mitkä asiat jäävät kertomatta. Teemojen pohjalta kirjoitetuissa tulosnarratiiveissa myös näkyy vahvasti oma jälkeni, sillä ne ovat minun tulkintani haastateltavien kertomuksissa nousseista asioista. Mielestäni on tärkeää myös ymmärtää se, että jonkun muun lukemana tulokset ja tulkinta voisivat olla erilaiset. Toisaalta myös lukijan tulkinta kirjoittamistani narratiiveista voi poiketa paljonkin omasta tulkinnastani, joten lopullinen tulkinta tutkimuksen tuloksista tapahtuu aina vasta lukijan päässä.

Tutkijana olen kohdeorganisaation ulkopuolinen, enkä tuntenut haastateltavia etukäteen. Ennakkokäsitykseni kohteena olleesta työyhteisöstä perustui täysin organisaation verkkosivuihin ja sieltä löytyneeseen työntekijöiden nimilistaan, eikä minulla ollut mitään tietoa sen sisäisestä toiminnasta tai työntekijöiden välisistä suhteista. Mielestäni tämä on sekä positiivinen että negatiivinen asia tutkimukseni kannalta: minulla ei ole ennako-olettamuksia työntekijöiden asenteista ja mielipiteistä toisiaan kohtaan, mutta toisaalta en myöskään välttämättä ymmärrä heidän välisten sosiaalisten suhteidensa vaikutusta haastatteluaineistoon kovin syvällisesti.

Minulla oli jo jonkinlaisia käsityksiä suomalaisten ja venäläisten välisistä kulttuurieroista, sillä olen opiskellut venäjän kieltä ja kulttuuria ja viettänyt myös aikaa Venäjällä vaihtoopintojen ja muiden matkojen myötä. Olin jo ennen tutkimuksen aloittamista pohdiskellut kulttuurien välisiä eroja ja suomalaisten stereotyyppioita venäläisistä. Tavallaan tunnistin mistä stereotyyppiat olivat saaneet alkunsa, mutta samalla ymmärsin, että venäläiset ovat myös

paljon muuta, kuin mitä stereotyyppiset karikatyyrit antavat ymmärtää. Aiemman kokemukseni myötä minulla oli kuitenkin aito kiinnostus paneutua kulttuurieroihin ja niiden näkymiseen työelämässä syvemmin, mikä oli mielestäni erittäin hyvä asia tutkimuksen kannalta.

Koska minulla oli jo jonkin verran ennakkokäsityksiä kulttuurieroista, kirjasin niitä ylös ja käytin niitä apuna myös aineiston analyysissä. Osa ennakkokäsityksistäni kertautui aineistossa, ja sen myötä päätyi myös näkymään tulostulosten narratiiveissa. Osa kirjauksistani auttoi minua tunnistamaan aineistosta pieniä nyansseja, joiden avulla sain analyysistäni syvemmän ja tuloksena syntyneissä narratiiveissa näkyi tiheämpää kuvausta niiden osalta. Osa kirjaamistani asioista ei näkynyt aineistossani mitenkään, mutta mielestäni oli hyvä silti tiedostaa oletukseni myös niiltä osin. Kaiken kaikkiaan on hyvä tiedostaa, että omat kokemukset ja käsitykset vaikuttavat tutkimuksen etenemiseen, tulkintaan ja tuloksiin, ja että mikä oma positio on suhteessa tutkittavaan aiheeseen. Kuitenkin narratiivisen tutkimuksen luonteeseen, samoin kuin sosiaalisen konstruktionismin mukaiseen tutkimusotteeseen kuuluu tutkijan merkittävä rooli tutkimuksessa, joten en näe omaa positiotani tutkimusta haittaavana.

4 ANALYYSI JA TULOKSET

4.1 Haastatteluista kertomuksiksi

Haastattelujen analyysiprosessi eteni luvussa 3.3 *Narratiivinen analyysi* esittämäni prosessikuvauksen mukaisesti. Aloitin alustavan analyysin tekemisen jo aineistonkeruuvaiheessa ja kirjasin alustavia tulkintojani ylös jokaisen haastattelun jälkeen. Tutustuin aineistoon syvemmin litterointivaiheessa, jonka jälkeen vielä luin aineiston useampaan kertaan sekä kokonaisuutena että pieninä osina. Aineiston luennan yhteydessä nostin esille tutkimusaiheeni kannalta relevantteja teemoja ja niitä kuvaavia haastattelukatkelmia erilliselle tiedostolle. Tarkastelin teemoja kriittisesti ja rajasin analysoitavaa materiaalia vastaamaan tutkimukseni tavoitteita. Ryhmittelin teemat kolmen yläteeman alle, jotka toimivat pohjana tulostulosten narratiiveille.

Muodostin analyysin pohjalta kolme erilaista narratiivia, jotka kiteyttävät erilaisia tapoja kokea kulttuurieroja työyhteisön sisällä. Tavat eivät todellisuudessa ole täysin toisistaan erillisiä tai selkeästi vastakkaisia, vaan arjessa erilaiset narratiivit vaihtelevat. Harvoin kukaan henkilö on puhtaasti vain yhtä narratiivia, sillä sama henkilö voi erilaisissa tilanteissa kokea kulttuurierot täysin eri tavoin. Myös haastatteluaineistossa erilaiset narratiivit esiintyivät rinnakkain ja osittain päällekkäin. Tutkimuksen selkeyden vuoksi olen kuitenkin kiteyttänyt narratiivit kolmeksi toisistaan erilliseksi narratiiviksi.

Tulostulosten kirjoitusprosessissa minulle konkretisoitui kirjoittamisen tyylin ja ilmaisun sekä näkökulman valinnan merkitys narratiivien tulkinnassa. Näkökulman valinnalla jouduin aina rajaamaan joitakin asioita ulos, minkä vuoksi on tärkeää ymmärtää, että yksittäinen kohta kertoo yhden tulkinnan tapahtumista. Pyrin narratiiveissa tiheään ja monipuoliseen kuvaukseen, mutta siitä huolimatta niillä on mahdotonta kuvailla kaikkea tai kuvata koko todellisuutta. Näkökulman ja kuvattavien yksityiskohtien valinnoilla pyrin ohjaamaan kertomuksia analyysissä nousseiden teemojen ja tulosten mukaisesti, mutta väistämättä osa yksityiskohdista ja aineistossa esiin nousseista asioista jää tulostulosten ulkopuolelle.

Aineistossa käytettiin käsitteitä venäjänkielinen ja venäläinen, samoin kuin suomenkielinen ja suomalainen synonyymeinä toisilleen, ja sama henkilö saattoi käyttää molempia termejä rinnakkain. Narratiiveja kirjoittaessa olen lähtökohtaisesti käyttänyt termejä suomalainen ja venäläinen erottaakseni taustaltaan ja syntyperältään venäläiset ja suomalaiset. Tilanteissa, joissa kielellä on erityinen merkitys, olen käyttänyt sanoja suomenkielinen ja venäjänkielinen. Termien käytöstä huolimatta suurin osa haastateltavista ja muista työyhteisön jäsenistä on viettänyt pitkiä aikoja molemmissa maissa, joten he eivät käytä näitä termejä arjessa määrittämään heitä. Tässä kontekstissa – kulttuurierojen kokemista tutkiessa – on kuitenkin tarpeellista erottaa suomalaistaustaiset ja venäläistaustaiset toisistaan, minkä vuoksi käytän näitä termejä narratiivien kirjoittamisessa ja analyysissä.

Narratiivit muodostuvat kolmen teeman ympärille, ja ne koostuvat useista pienistä tilannekuvista. Tilannekuvat eivät kerro suoraan yksittäisistä haastatteluissa esiin nousseista tilanteista, vaan niissä on elementtejä useammista kohdista. Narratiiveissa on useita toimijoita, jotka eivät myöskään pohjaudu suoraan yksittäisiin henkilöihin. Tilannekuvia täydentämään olen nostanut haastattelukatkelmia, jotka kuvastavat tilannetta erityisellä tavalla ja luovat kuvaukseen syvyyttä. Narratiiveissa ja haastattelukatkelmissa esiintyvät nimet on muutettu ja tunnistetiedot on poistettu haastateltavien anonyymiuden suojelemiseksi.

Ensimmäinen narratiivi kuvaa suomalaisen ja venäläisen kulttuurin kohtaamista työyhteisössä sekä työyhteisön jäsenten kokemuksia kulttuurierojen aiheuttamista tilanteista. Narratiivin mukaan kulttuurit törmäävät välillä yhteen aiheuttaen kipinöintiä. Samalla kulttuurien erot nähdään rikkautena, joka on törmäyksiä ja kipinöintejä vahvempi. Ensimmäinen narratiivi kuvailee haastateltavien kokemuksia erilaisista kulttuurien piirteistä, kulttuurien välisistä eroavaisuuksista sekä niiden näkymistä niin hyvässä kuin pahassa työyhteisön arjessa.

Toisen narratiivin ytimessä on työyhteisön oman sisäisen kulttuurin muodostuminen ja kulttuurien integroituminen. Organisaatioon muodostunut työkuulttuuri ammentaa molemmista kansallisista kulttuureista ja yhdistelee kulttuurien piirteitä omaleimaisella tavalla. Narratiivin mukaan työyhteisön jäsenten omilla kulttuuritaustoilla ei ole enää merkitystä tiiviin yhteen hitsautumisen ja kulttuurien integroitumisen vuoksi. Yksilöiden kulttuuritaustoja tärkeämmäksi nousevat yksilöiden persoonallisuuden piirteet sekä muut yksilölliset taustatekijät, kuten ikä, sukupuoli ja perhetausta. Työyhteisön jäsenet pitävät yhteisönsä omaa työkuulttuuria erityislaatuisena myös omassa kontekstissaan. Kulttuurien sekoittumiseen liittyen

narratiivi myös kuvailee kulttuurisen identiteetin monimuotoisuutta ja kahden kulttuurin omaksumista osaksi omaa identiteettiään.

Kolmas narratiivi kiteyttää kokemuksen muutoksesta kulttuurierojen näkymisessä työyhteisön sisäisessä toiminnassa ja dynamiikassa. Narratiivi korostaa muutosprosessia jakautuneisuudesta ja vastakkainasettelusta yhtenäisyyteen ja yhteisöllisyyteen. Kokemukset ulkopuolisuudesta vaihtuvat yhteisöllisyyden ja kuuluvuuden tunteisiin narratiivin edetessä. Sukupolvien väliset erot, aikaperspektiivi ja menneiden aikojen muistaminen korostuvat kolmannessa narratiivissa.

Pyrin kiteyttämään näillä kolmella narratiivilla haastatteluaineistosta nousseita erilaisia tapoja kokea kulttuurieroja työyhteisön sisällä. Kaksi ensimmäistä narratiivia ovat kiinni tiukasti nykyajassa ja edustavat osittain vastakkaisia, mutta silti rinnakkain esiintyviä näkemyksiä. Näiden rinnalle nousi kolmas, aikaperspektiiviltään erilainen narratiivi. Kolmas narratiivi kuvaa muutosta ”entisistä ajoista”, vuosien tai vuosikymmenien takaisesta työyhteisön tilasta nykyiseen tilanteeseen. Seuraavissa luvuissa esittelen nämä kolme analyysin tuloksena syntyneitä narratiivia.

4.2 Kulttuurien välinen kipinöinti ja rinnakkaiselo

Kahden vahvan kulttuurin rinnakkaiselo samassa työyhteisössä voi olla harmonista ja rauhallista, molempien kulttuurien loistaessa omalla tavallaan yhtä vahvoina ja arvokkaina. Kulttuurit voivat tukea ja täydentää toisiansa ja parhaimmillaan niiden erilaisten piirteiden avulla työnteko voi olla mielekästä ja uusien ratkaisujen löytäminen helppoa. Samalla kuitenkin kaksikulttuurisessa työyhteisössä väistämättä tapahtuu kulttuurien törmäyksiä, kulttuurien kohtaamisen aiheuttamaa kitkaa ja kipinöintiä. Törmäyksien taustalla on erilaiset tavat toimia ja ilmaista tunteitaan ja ajatuksiaan, mutta myös kulttuurinen ymmärrys ”oikeasta” tavasta tehdä asioita.

4.2.1 Räiskyvät tunteet

Natalia, Kaisa ja *Heidi* työskentelevät tiiviisti yhdessä samojen oppilaiden kanssa. He olivat työskennelleet yhdessä jo pitkään ja oppineet toistensa tavan tehdä töitä. Syksyllä yhteisen työrupeaman alkaessa he sopivat yhteisesti säännöt erilaisia tilanteita varten. *Heidin* mielestä tämä oli tärkeää, sillä työnteko sujuisi helpommin, jos pelisäännöt olisivat selvät alusta alkaen. Yksi säännöistä on, että kaikki kolme priorisoivat yhteiset jokaviikkoiset suunnittelu-palaverit muiden menojen edelle.

Muutaman kuukauden kuluttua *Natalia* ehdottaa, että tämän viikon torstaipalaveria siirret-täisiin jollekin toiselle päivälle, sillä hän haluaisi lähteä kokeilemaan kaverinsa kanssa joo-gaa. *Heidi* muistuttaa, että viikoittaisen yhteisen ajan löytäminen oli vaikeaa, sillä heidän työpäivänsä ovat erimittaiset ja torstai on ainoa päivä, kun kaikilla kolmella työt loppuvat samaan aikaan. *Natalia* vastaa tiukkaan sävyyn, että hän olisi poissa torstaipalaverista vain tämän kerran, että hän pääsisi ilmaiselle kokeilukerralle joogastudiolle, ja ensi viikolla ko-koustettaisiin taas yhdessä tavalliseen tapaan. *Heidiä* alkaa jo ärsyttää *Natalian* asenne, sillä yhteissuunnittelupalaverit on tarkoitettu nimenomaan yhteiseen suunnitteluun, joten kaik-kien kolmen pitäisi silloin olla paikalla. *Natalian* mielestä *Heidi* on aivan liian tiukka tässä asiassa, sillä voisihan *Heidi* itse olla joskus toisella kerralla pois, jos hänellä olisi muuta menoa. Lopulta *Natalia* luovuttaa ja lupaa tulla kokoukseen, mutta sanoo kyllä kipakasti ja suoraan mielipiteensä *Heidin* joustamattomuudesta. Kohta tilanne rauhoittuu ja *Natalia* on taas hyvällä tuulella.

Heidin mielestä tuossa ei kyllä ollut syytä moiseen kimpaantumiseen, mutta toisaalta ei hän ottanut *Natalian* sanoista itseensääkään. *Heidin* mielestä oli mukavaa, kun ei tarvinnut ar-vailla mitä työkaverin päässä milloinkin liikkui. Ja olihan *Natalian* tunteellisuudessa toinen-kin puoli: kun hän oli hyvällä tuulella, niin se kyllä näkyi ja kuului. *Natalian* hyvällä tuulella oli taipumusta levitä myös *Heidiin*, sillä eihän siinä voinut olla huonolla tuulella, kun toinen valaisi koko huoneen riemullaan.

Heidin, Kaisan ja *Natalian* kohtauksessa tunteet räiskyvät työn arjessa. Tunteiden näyttämi-nen ja tunteellisuus nousivat haastatteluissa yhdeksi arkiseksi asiaksi, jossa molemmat osa-puolet kokivat kulttuurisia eroja. Tunteellisia välikohtauksia saattaa kehittyä melko pienil-täkin tuntuvista asioista, kuten erilaisista mielipiteistä tai vaikkapa urheilukisojen tuloksista.

Nämä tilanteet alkavat nopeasti, mutta toisaalta myös rauhoittuvat pian, eikä niitä jäädä muistelemaan jälkikäteen. Eräessä haastattelussa samankaltaisista tilanteista kerrottiin seuraavasti:

*”Mutta kyllä sitäki on että joku tilanne kärjistää jonku asian, että ei tartte olla muuta ku joku tämmönen urheilukisa jos häviää jompikumpi, erityisesti jos Venäjä häviää ni se on ihan hirvee paikka sitte, etenki jos se häviää Suomelle. Niitä sitte selvitellään täällä, että vaikka Suomi nyt pienenä maana teidät voitikin, ni silti teidän täytyy kunnioittaa sitä, että me voitettiin ja nyt ei puolin ja toisin haukuta. Mut onneks nää on semmosia niinku pssshh *räyhähdysääni*.”*

Toisaalta Heidi koki, että venäläisen työkaverin avoin tunteiden ilmaisu helpotti hänen työskentelyään. Hän tiesi tasan tarkkaan, milloin *Nataliaa* harmitti joku ja syytäkään ei tarvinnut arvailla. Haastatteluissa avoimen ja näkyvän tunneilmaisun hyvänä puolena pidettiin sitä, että kun työkaveri ilmaisi tunteensa suoraan, asioista pystyi keskustelemaan heti ja pidempiaikaista kitkaa ei niin helposti synny, kun asiat eivät jää hautumaan. Toisaalta näkyvä tunneilmaisu tarkoitti myös positiivisten ja ilon tunteiden jakamista avoimesti, jonka koettiin kohottavan yleistä ilmapiiriä. Eräs suomalainen haastateltava kertoi venäläisten tunneilmaisusta seuraavasti:

”Mut ehkä semmonen avoimuus ja tunteitten ilmaisu on venäläisissä on ihanaa, et kun ne on iloisia ni jukopätkä ne on iloisia ja sit ku niillä menee huonosti ni niillä menee kyl tosi huonosti. Et ne osoittaa kyl tunteensa ihan eri tunteensa. Et meillä on tämän näkönen [ilme] aina ja ku kysyy et miltä susta tuntuu ni voi ihan yllättyä, että sanooki et menee tosi hyvin, mut venäläisestä ei kyllä koskaan tarvi mieltä et meneekö sillä hyvin vai huonosti, se varmasti sen näyttää. Se on musta hienoa, siitä ois meilläki opittavaa. Että tunteensa saa niinku näyttää ja saa tulla lähelle muita ihmisiä ja saa kertoa mitä tuntee, ni se on niitä hienoja piirteitä.”

Heidin ja *Natalian* kohtauksessa Heidi piti *Natalian* reaktiota hieman ylimitoitettuna, eikä hän itse olisi reagoinut samoin vastaavassa tilanteessa. Haastatteluissa esiin nousi suomalaisten rauhallinen, jopa viilipyttymäinen suhtautuminen asioihin. Suomalaisen kulttuurin piirteenä pidettiin maltillista ja asioihin etäisyyttä ottavaa tapaa käsitellä asioita, minkä nähtiin auttavan asioiden ratkaisemisessa rakentavasti. Rauhallinen suhtautuminen tunteita

herättäviin asioihin yhdistettiin myös siihen, että asioista puhuttiin asioina, menemättä henkilökohtaisuuksiin. Suomalaisten maltillisesta suhtautumista tunnereaktioihin kerrottiin haastattelussa seuraavasti:

”Sitten se maltti, mitä välillä mäkin kaipaan, et jos meillä on joku palaveri ja mä tiedän, että ku on suomalainen työkaveri ja minä. Ja välillä mä oon liian emotionaalinen ja puhun liian paljon, ja sit jos työkaveri puhuu jotain, mä aina vain nautin. Et hän aina asiat kertoo näin, että ei jää sinne mitään semmosta reikää mihin voi mennä ja vielä kysyä jotain.”

Toinen asia, jossa kulttuurierot koettiin merkittäviksi, oli suhtautuminen sääntöihin ja sopimuksiin. Yllä esitetyssä *Natalian*, *Kaisan* ja *Heidin* tilanteessa *Heidi* kokee yhteisesti sovitut säännöt tärkeänä sujuvan työnteon kannalta. Hänen mielestään *Natalian* syy poiketa säännöstä ei ole riittävä ja poissaolo yhteisestä palaverista olisi väärin muita kohtaan. Haastattelussa esiin nousi erilaiset suhtautumiset sopimuksiin ja sääntöihin. Karkeasti jaettuna suomalaisten koettiin pitävän sääntöjä suuressa arvossa ja aiemmin sovitusta kiinni pitäminen oli tärkeää, kun taas venäläisten tulkittiin arvostavan enemmän joustavuutta ja tilanteen mukaan menemistä. Suomalaiset pitivät jämpätyyttä, organisoituneisuutta ja suunnitelmallisuutta suomalaisen kulttuurin vahvoina puolina. Eräässä haastattelussa suomalaisten suhtautumisesta sääntöihin kerrottiin seuraavasti:

”Et kerta on sovittu ni siitä sit pidetään kiinni, eikä niistä lähetä lipsumaan, eikä anneta mitään että - - tänään saa tehdä eri tavalla. Et jos annat pikkusormen, ni se vie koko käden näissä sääntöasioissa. - - Suomalaiset on, että mikä on sovittu niin se pidetään ja venäläinen on ehkä vähän, et katsotaan mikä tämä tilanne tässä on ennen ku päätetään ja sit se voiki olla et se tilanne onki jatkuva ja sitten ne säännöt onki vähän erilaiset ku jollain muulla.”

Kohtauksessa venäläinen *Natalia* kokee suomalaisen *Heidin* suhtautumisen sääntöihin ja sopimuksiin liian jäykkänä. Hänen mielestään poikkeuksista voitaisiin päättää tilannekohtaisesti, eikä aluksi sovittu sääntö ole niin kiveen hakattu, etteikö siitä voisi tarpeen tullen joustaa. Haastatteluissa tietynlainen joustavuus ja suunnitelman muuttaminen tilanteen kehittymisen mukaan esitettiin venäläiselle kulttuurille ominaisena piirteenä. Toisaalta suomalaisena tapana esitettyä säännöistä ja sopimuksista kiinni pitämistä arvostettiin, mutta samalla piirre nähtiin joustamattomana ja jäykkänä. Samoin venäläisenä pidettyä tilanteen mukaan

joustavaa tapaa pidettiin liian helposti lipsuvana, mutta toisaalta kompromissihakuisena ja joustavana tapana. Eräs venäläistaustainen haastateltava kertoi kompromissien teosta ja joustamisesta seuraavasti:

”Mä oon valmis tekee aika nopeesti kompromisseja. Et mä harvoin taistelen et - - nyt mä oon vaan ainoa oikeassa. Et mä aina kuuntelen ja jos mä näen siellä järkeä, että näinkin voi tehdä, niin mä aina teen ensimmäisen askeleen, että okei, nyt tehdään näin. Mä huomasin, että hänellä on enemmän haasteita tehdä kompromisseja, et hän on välillä et ”ei, näin on oikein”, et välillä mä päässä laskin et mä oon aina se, joka ottaa ensimmäisen askelen. Mua se ei haittaa, mä vain tiedän, että hän ei pysty. Hän saa varmaan jotain henkisiä vaikeuksia, jos hän vain antaa periksi, että mä aattelin et okei, mä pystyn.”

Natalian, Kaisan ja Heidän tilanteessa tiivistyy kokemus suomalaisen ja venäläisen kulttuurin eroavaisuuksia monella tasolla. Venäläisten koettiin olevan tunteellisia ja räiskyviä. Toisaalta tunteellisuus nosti pienenkin kitkan helposti räiskyväksi yhteenotoksi, mutta samalla avointa tunneilmaisua pidettiin mieluisana ja arkea helpottavana ominaisuutena. Suomalaisien koettiin olevan maltillisempia ja rauhallisempia tunteiden ilmaisun suhteen ja suhtautuvan asioihin vähemmän henkilökohtaisesti, mitä pidettiin hyvänä ja ratkaisukeskeisenä piirteenä. Toisaalta maltillisuus ja rauhallisuus yhdistettiin myös tietynlaiseen jämpytyteen ja suunnitelmallisuuteen. Näiden piirteiden koettiin helpottavan työn suunnittelua, mutta samalla ne nähtiin joustamattomina ja liian jäykkinä. Venäläisten puolestaan nähtiin olevan joustavampia ja valmiita muuttamaan suunnitelmaa lennosta. Näiden piirteiden eroavaisuudet näkyvät työyhteisön arjessa ja niiden koettiin olevan satunnaisten kipinöintien ja räiskyvien kohtaamisten taustalla.

4.2.2 Aina on syytä juhlaan!

Marjatan mielestä yksi parhaista asioista työpaikalla oli juhlat. Juhlapäiviä vietettiin työpaikalla leikkimällä perinteisiä kansanleikkejä ja laulamalla kyseiseen juhlaan sopivia lauluja. Ekaluokan opettajana hän sai koulun alkaessa aina valtavasti kukkia, sillä venäläisille koulun alku oli suuri juhla. Useimmiten hän jakoi kukkapuskia muillekin opettajille, sillä kukkia oli niin paljon, että maljakoiden loputtua käyttöön täytyi ottaa ämpäreitä ja muita astioita.

Naistenpäivänäkin koululla muistettiin aina kukin ja suklain. Se tuntui hänestä mukavalta, sillä tuoreet kukat aina piristävät.

Työkavereiden kanssakin juhlittiin kovasti aina kun oli jonkun merkkipäivät. Viime viikolla työpaikalla oli juhlittu *Marjatan* viisikymppisiä tietysti perinteisin kakuin ja kukin. Hänen mieltään lämmittivät erityisesti työkavereiden lämpimät juhlapuheet ja kauniit sanat, sekä hänen työvuosiltaan kootut sattumukset ja tarinat, joita työkaveri *Valentina* oli kertonut koko porukalle hauskasti eläytyen. *Marjatta* suunnitteli järjestävänsä synttäreiden kunniaksi illanistujaiset vielä kotonaan työkavereille. Illanistujaisia hän odotti innolla, sillä niissä yleensä tunnelma nousee kattoon ja meno on riemukas. Parin kuukauden takaisissa pikkujouluissakin perinteisten suomalaisten ohjelmanumeroiden rinnalla ihmiset innostuivat spontaanisti tanssimaan ja laulamaan, ja *Valentina* oli saanut jopa tavallisesti niin hillityn *Ilkan* innostumaan tanssista. Siitä illasta oli riittänyt iloa ja naurua vielä pitkään.

Marjatan tilanteessa kuvataan juhlakulttuurien rinnakkaiseloä. Aineistossa juhlakulttuurista puhuttaessa korostui, että molempien kulttuurien perinteitä kunnioitettiin juhlissa ja molemmilla kulttuureilla oli oma tilansa elää ja olla. Työyhteisössä juhlitaan usein ja paljon. Aihetta juhlaan löydetään paitsi työkavereiden merkkipäivistä ja perinteisistä juhlapyhistä, myös pienistä asioista arjen keskellä. Eräässä haastattelussa juhlimista kuvattiin seuraavasti:

”Ja se että aina ollaan valmiita juhlimaan. Aina löydetään juhlan aihe vaikkamistä. Sytytettiin viimeinen tulitikku, jee! Aihetta juhlaan!”

Juhlissa perinteet ovat tärkeässä asemassa. Työyhteisössä toisia juhlia vietetään venäläiseen perintein, kun taas toisina juhlapäivinä juhlitaan suomalaiseen tapaan. Venäläinen juhlakulttuuri koettiin suomalaista räväkämpänä ja värikkäämpänä, kun taas suomalainen juhlakulttuuri on maltillisempi ja vaatimattomampi. Monissa haastatteluissa tämä yhdistettiin tunteiden ilmaisuun, joka koettiin venäläisessä kulttuurissa avoimemmaksi ja suurielisemmäksi, kun suomalaisia pidettiin rauhallisempina ja harkitsevampina. Eräs haastateltava kertoi suomalaisen ja venäläisen juhlakulttuurin eroista seuraavasti:

”Suomessa jos jossakin vietetään syntymäpäivää, niin se olisi enemmän sitä että ”hyvää onnea” ja sit saatetaan antaa joku kukkapuska, ja niinku näin. Mut meillä kerrotaan ihania asioita suurella äänellä siitä päivänsankarista, ja isosti muistetaan henkilöä aina, jos tiedetään että jollakin on syntymäpäivä. - - Se on aika tyypillistä venäläistä. Et se ei oo semmosta niin vaatimatonta.”

Juhlatilanteissa tunnelma on rento ja ihmiset nauttivat olostaan. Ihmiset saattavat alkaa spontaanisti laulamaan venäläisiä tai suomalaisia lauluja ja muut yhtyvät mukaan laulamiseen. Juhlatilanteissa kulttuurierojen koetaan näkyvän arkisia tilanteita voimakkaammin. Venäläisiä kuvaillaan ulospäinsuuntautuneemmiksi ja näkyvämmiksi juhlatilanteissa, ja haastateltavien mukaan he heittäytyvät helposti mukaan tanssiin tai muihin ohjelmanumeroihin. Suomalaisia puolestaan kuvaillaan lähtevän mukaan ohjelmaan ja muihin, mutta ehkä hiukan venäläisiä harkitsevammin ja hillitymmin. Eräessä haastattelussa kuvailtiin eroja seuraavasti:

”Ja jos meillä on pikkujouluja niin ne venäläiset on enemmän ehkä semmosia ulospäin, ekspressiivisiä, ehkä helpommin heittäytyviä erilaisiin juttuihin, ja tykkäävät ehkä enemmän tanssimisesta ja näytetään helpommin - - et jossakin tilanteessa niin kuin venäläiset opettajat tuo meillä niinku enemmän itseään voimakkaammin ja ehkä kuuluvammin esiin ku suomalainen opettaja tekis.”

Aineistossa juhla-kulttuuria pidettiin tärkeänä osana kaksikulttuurista työyhteisöä. Työyhteisössä juhli-taan usein, sillä molemmissa kulttuureissa on omat juh-lanssa ja jotkut juhlat ovat tärkeitä molemmissa kulttuureissa. Työyhteisö juhlii usein paitsi kansallisia ja kansainvälisiä juhlapäiviä työpaikalla, myös työkavereiden merkkipäiviä ja erilaisia illanistujaisia ja pikkujouluja. Kulttuurierojen koettiin nousevan voimakkaammin esiin juhlatilanteissa, kun ihmiset ovat rennompia ja tilanteet ovat vapaamuotoisia. Venäläisten koettiin olevan entistäkin räiskyvämpiä ja näkyvämpiä juhlatilanteissa, kun taas suomalaisia pidettiin hitaammin lämpenevinä ja rauhallisempina, mutta kuitenkin juhlatunnelmaan mukaan heittäytyvinä. Venäläisen juhla-kulttuurin kuvattiin olevan rikas ja värikäs, ja siihen olennaisena koettiin kuuluvan spontaaniuden ja halun juhlia pieniäkin asioita. Suomalainen juhla-kulttuuri puolestaan esiintyi aineistossa maltillisempänä ja vaatimattomampana venäläiseen kulttuuriin verrattuna. Yhtä kaikki molempien kulttuurien koettiin olevan tärkeässä asemassa ja juhlissa haluttiin kunnioittaa perinteitä ja rituaaleja molemmista kulttuureista.

4.2.3 Kielestä toiseen ja takaisin

Välitunnilla opettajanhuoneessa on ruuhkaa, kun useamman luokka-asteen opettajat kerääntyvät yhteen hengähtämään ennen seuraavaa oppituntia. Keskustelu on vilkasta ja kaksikielistä – *Viivi* selvittää aamun kommelluksistaan suomeksi ja *Alina* vastaa kertomalla omasta raskaasta viikostaan venäjäksi. Molemmat ymmärtävät toisiaan erinomaisesti ja kaksikielinen keskustelu tuntuu luontevalta. Keskustelu siirtyy aiheeseen, josta on helpompi puhua venäjäksi, joten *Viivi* vaihtaa kielen lennosta venäjään. Kellon soitua molemmat lähtevät kohti omia luokkia. Matkalla luokkaan *Viivi* vielä törmää *Janikaan* ja pysähtyy keskustelemaan tämän kanssa. Hän puhuu huomaamattaan venäjää, eikä *Janikakaan* kommentoi kielivalintaa mitenkään. Keskustelun lopuksi *Viivi* huomaa itse puhuneensa venäjää ja ihmettelee, miten tulikin valinneeksi venäjän kielen, vaikka he *Janikan* kanssa puhuvat molemmat äidinkielenään suomea. Sillä välin *Alina* on jo ehtinyt luokkaansa ja aloittaa matikantunnin opettamisen venäjäksi. Opettaminen omalla äidinkielellä tuntuu rennolta pitkän ja raskaan viikon jälkeen.

Viivin, *Alinan* ja *Janikan* tilanteessa puhutulla kielellä on vahva yhteys kulttuuriin. *Viivi* koki tietystä aiheesta puhumisen helpommaksi venäjän kielellä, joten hän vaihtoi siihen. Toisaalta hän pystyi valitsemaan vapaasti käyttämänsä kielen tilanteesta ja mieltymyksestä riippuen. Haastatteluissa venäläisyydestä ja suomalaisuudesta puhuttaessa kieli esiintyi tärkeänä kulttuurin ilmaisemisen keinona. Kielten koettiin olevan hyvin tasapainossa ja suurin osa työyhteisön jäsenistä puhuu molempia kieliä. Tämän ansiosta kielten käyttö esiintyi hyvin vapaana ja monimuotoisena. Kieltä saattoi vaihtaa kesken keskustelun tai keskustelun osapuolet saattavat puhua eri kieliä keskenään, ymmärtäen silti toisiansa hyvin. Kieli saattoi myös vaihtua aihepiirin mukaan, sillä osa koki toisista aiheista puhumisen helpommaksi tietyllä kielellä, kun taas toisesta aiheesta oli helpompi löytää sanoja toisesta kielestä. Kielten käytöstä kerrottiin haastattelussa seuraavasti:

”Sillon aika pitkälti jokainen voi käyttää omaa äidinkieltään, eli me puhutaan aivan sekasi. Sit joskus kielikoodit menee niin hassusti sekasin, et mä puhun venäjänkieliselle suomea ja yhtäkkiä suomenkieliselle venäjää. Mä saatan pitkät pörinät pitää venäjäks, ja sit mä katon et ai miks mä puhun sulle venäjää, ku sähän oot suomenkielinen.”

Alina koki kohtauksessa helpotusta, kun sai tehdä töitä äidinkielellään raskaan viikon jälkeen. Haastattelussa oman äidinkielen käytön mahdollisuus nostettiin esiin monessa kohdassa tärkeänä tekijänä siinä, miksi työ ja työyhteisö koettiin läheiseksi itselle. Haastateltavat kertoivat molempien kielten käytön olevan vaivatonta, mutta silti ne tilanteet, joissa pystyi käyttämään omaa äidinkieltään tuntuivat mukavilta ja rentouttavilta. Äidinkielen käytön merkityksestä työssä kerrottiin eräässä haastattelussa seuraavasti:

”Tässä koulussa mä pystyn käyttämään omaa äidinkieltäni ihan virallisesti. Vaikka toisesta koulusta mä sain myöskin luvan käyttää venäjän kieltä, mutta kun äidinkieli on venäjä ja koko työpäivän aikana puhun vain suomen kielellä, se joskus väsyttää.”

Kaksikielisyys nousi aineistossa yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä kaksikulttuurisen yhteisön rakentajana. Kahden kielen tasavertainen asema työyhteisössä koettiin olevan ratkaiseva paitsi molempien kieliryhmien tasavertaisuuden kokemuksessa, myös henkilökohtaisella tasolla vapaan ja helpon itseilmaisun väline. Kielten kuvattiin esiintyvän työyhteisössä rinnakkain, niitä saatettiin vaihtaa kesken keskustelun ja usein myös keskustelun eri osapuolet saattoivat puhua eri kieliä. Kielellisen ilmaisun vapaus koettiin olevan myös yksi kyseisen työyhteisön parhaista puolista, kun puhuttavan kielen pystyi valitsemaan puhuttavan aiheen, keskustelukumppanin tai mielialan mukaan. Molempien kieliryhmien edustajat pitivät mahdollisuutta puhua molempia kieliä yhtenä tärkeimmistä tekijöistä siinä, että he halusivat työskennellä juuri kyseisessä työyhteisössä.

Kahden kulttuurin välisiä eroja koetaan työyhteisön arjessa paitsi rikkautena ja erityisenä kulttuurisena syvyytenä, myös työyhteisön sisäisen kitkan ja kipinöinnin kautta. Arjessa halutaan tuoda esille molempien kulttuurien parhaita puolia: venäläisyydestä nostetaan vahva kulttuurintuntemus, avoin tunteiden ilmaisu ja näyttävä juhlakulttuuri, suomalaisuudesta tärkeänä pidetään jämäptiä ja luotettavaa asennetta, suunnitelmallisuutta sekä asioiden avointa ja rauhallista käsittelytapaa. Välillä kulttuurit törmäävät ja huomataan, että ymmärrys vaikkapa viime viikolla keskustellusta asiasta on täysin erilainen: kun toinen ajattelee, että näin on sovittu ja näin myös tehdään, toinen ajattelee, että kyseessä oli alustava suunnitelma ja katsotaan tilanteen mukaan miten edetään. Näissä tilanteissa tunteet kuohahtavat ja kipinöitä räiskyy näyttävästi ja kauas. Hetken kuluttua tilanne kuitenkin rauhoittuu ja yhteinen linja löytyy taas – kipinöinti kuuluu arkeen, eikä sitä koeta liian raskaana.

4.3 Organisaatiokulttuuri yhdistää kahta kansallista kulttuuria

Kahden kulttuurin eläessä pitkään rinnakkain voi tapahtua myös kulttuurien sekoittumista, toisen kulttuurin piirteiden omaksumista ja jopa kokonaisen uuden kulttuurin syntymistä. Kokemus kulttuurien sekoittumisesta ja toisen kulttuurin piirteiden omaksumisesta ilmeni haastatteluaineiston mukaan arjessa esimerkiksi kulttuurin ja kulttuurierojen merkityksen vähenemisenä, muiden taustatekijöiden huomioimisena ja kulttuurierojen olemassaolon unohtamisena. Haastatteluissa toisen kulttuurin piirteiden omaksuminen ja kulttuurien sekoittuminen koettiin niin merkittäväksi, että organisaatiolle kuvattiin muodostuneen oma erityinen, muista vastaavista organisaatioista poikkeava organisaatiokulttuuri, jossa yhdistyy piirteitä suomalaisesta ja venäläisestä kulttuurista.

4.3.1 Oma erityinen kulttuuri

Tatjana ja *Aino* olivat työskennelleet yhdessä jo toistakymmentä vuotta ja tunsivat toisensa perin pohjin. He olivat löytäneet ajan myötä yhteisen tavan työskennellä ja ympärillä oleva työyhteisö tuki heidän yhteistä tapaansa hyvin. Arjessa he saattoivat käyttää suomen ja venäjän kieliä ristikkäin ja välillä jopa niin, että keskustelussa molemmat puhuivat omia äidinkieliään. *Aino* koki, että hänen ja *Tatjanan* työskentelytavat eivät kovinkaan paljoa poikenneet toisistaan. Hän itse oli omaksunut paljon venäläisiä tapoja ja oppinut venäläisyydestä paitsi omien Venäjällä käytyjen opintojensa, mutta ennen kaikkea työskennellessään *Tatjanan* ja muiden venäläisten kollegoidensa kanssa. *Tatjana* puolestaan oli asunut lähes puolet elämästään Suomessa ja oli oppinut ajattelemaan ja toimimaan kuin suomalainen. Erityisen merkittävänä *Tatjana* oli kokenut täydennyskoulutuksen suomalaisessa yliopistossa. Koulutuksen kautta hän oli oppinut suomalaisesta kasvatuksesta niin paljon, että hän koki koulutuksen avanneen hänelle oven suomalaisen opettajan maailmaan.

Aino huomasi, että hänen oli välillä vaikea erotella mikä tapa liittyi suomalaiseen ja mikä venäläiseen kulttuuriin, sillä monet tavat olivat samankaltaisia sekä suomalaisilla että venäläisillä kollegoilla. Usein hän ajattelikin, että tavat eivät olleet suomalaisia tai venäläisiä, vaan ne olivat enemmänkin heidän omia, yhteisiä tapojaan, jotka olivat muovautuneet ajan

kuluessa. Hyvä esimerkki tästä oli hänen mielestään heidän tapansa selvittää asioita. Kerrankin hän oli sanonut ajattelemattomasti *Tatjanan* työskentelytavoista, mistä *Tatjana* oli kimpaantunut. *Tatjana* oli heti suoraan sanonut, että nyt kyllä oli ikävästi sanottu ja meni vähän liian pitkälle. Asiasta oli noussut tunteellinen ja kiivassävyinen keskustelu, mutta siitä huolimatta he olivat ottaneet asiaan etäisyyttä, eivätkä olleet menneet henkilökohtaisuuksiin. Keskustelun jälkeen molemmat olivat kiitelleet hyvää keskustelua ja olleet tyytyväisiä saatuun ratkaisuun. Nyt jälkeinpäin *Ainon* mielestä siinä tilanteessa tunteellisuus oli ollut venäläistä, kun taas asioiden tarkastelu etäisyyden päästä oli aika suomalaista. Erityistä hänen mielestään kuitenkin oli, että sekä hänellä että *Tatjanalla* oli ollut samanlainen tapa hoitaa asia. Muutama vuosi sitten asia olisi voinut olla toisin, mutta nyt he olivat jotenkin oppineet toisiltaan niin, että yhteinen tapa oli löytynyt.

Ainon mielestä yhteisen sävelen löytyminen *Tatjanan* kanssa kuvasti hyvin koko työyhteisöä. Tässä työyhteisössä oli jotenkin erityinen henki, jossa yhdistyi venäläinen ja suomalainen kulttuuri siten, että hän ei ollut kuullut missään muussa yhdistyvän. Vaikka jonain päivänä töissä olisikin vaikeaa ja työt kasaantuivat tai työkaverin käytös ärsytti, mutta silti hän aina sanoi, että tätä paikkaa hän ei vaihtaisi pois.

Haastatteluissa venäläisen ja suomalaisen kulttuurin eroista esiin nousi usein se, kuinka vaikea kulttuureja on lopulta erottaa toisistaan. Esiin nousi se, kuinka monet ovat työskennelleet pitkään yhdessä ja olleet tekemisissä toisen kulttuurin kanssa jo ennen nykyiseen työpaikkaansa päätymistä. Tämän myötä he kokivat omaksuneensa itse toisen kulttuurin piirteitä ja samoin kollegoidensa lähentyneen toista kulttuuria. Kulttuurieroja pohtiessa esiin nousivat sanat, kuten suomalaistuminen, venäläistyminen, yhteen hitsautuminen ja yhteen kasvaminen. Nämä kuvastavat mielestäni toisen kulttuurin piirteiden omaksumista, kulttuurien sekoittumista ja työyhteisön oman, molemmista kulttuureista piirteitä ottavan organisaatiokulttuurin muodostumista. Kulttuurien sekoittumisesta ja yhteisen organisaatiokulttuurin muodostumisesta kerrottiin eräässä haastattelussa seuraavasti:

*”Venäläiset on hyvin sellaisia.. Mä oon kokenu sen sillä tavalla, että kauheen auttavaisia, että jos on jotakin, ne aina on valmiita auttamaan ja jakamaan. -
- Mutta sitten mä myös huomannu, että koska meillä on tällänen työyhteisö, niin meillä myöskin suomalaiset - - hekin meillä toimii meidän yhteisössä samalla tavalla, et meillä on me ollaan jotenkin niin kasvettu siihen. Et mulla on*

välillä hirveän vaikea tehdä eroja, että mikä nyt on venäläisyyttä ja mikä on suomalaisuutta.”

Yhteisen organisaatiokulttuurin muodostumisen ja toisen kulttuurin piirteiden omaksumisen kannalta tärkeänä pidettiin pitkäaikaista työskentelyä yhdessä ja toisen kulttuurin tuntemusta pitkältä aikaväliltä. Haastatteluissa nousi esille, että monet venäläiset työyhteisön jäsenet olivat asuneet suomessa pitkään ja toisaalta useat suomalaiset olivat matkailleet paljon tai jopa asuneet Venäjällä. Myös työurat kyseisessä työyhteisössä olivat usein pitkiä, minkä haastateltavat kokivat merkittäväksi työyhteisön oman kulttuurin muodostumisen kannalta. Pitkän yhdessä toisen kulttuurin kanssa vietetyn ajan koettiin olevan merkityksellinen paitsi toisen kulttuurin ymmärtämiselle myös sen piirteiden omaksumisen kannalta. Tällaiset omaksuttavat piirteet saattoivat olla laajoja ja kaikkeen toimintaan vaikuttavia, kuten ajattelutavan muutos tai pienempiä, konkreettisesti arjessa näkyviä asioita, kuten vaikkapa fyysisen keskusteluetäisyyden pituus. Eräs suomalaistaustainen haastateltava kuvasi muutosta hänen omassa tavassaan pitkän ajan kuluessa seuraavasti:

”Sanotaanko näin et varmaan [uran alussa] mulla välillä tuntu et nyt, menkää kauemmaksi ja älkää tulko niin lähelle, ei tartte nyt ihan tolla lailla, mut jotenki ite tässä [ajan kuluessa] on varmaan niinku.. Et kyl mulla joskus kotona lapset sanoo et nyt, mee kauemmaks, mitä sä tänne tunget. Että kyl se on et jos se venäläisille se on 20 senttiä se etäisyys ja suomalaisilla 50 senttiä, niin kyl mä sanon et mä oon lähentyny sitä venäläistä tapaa lähestyä kollegoilta, kusitte että oisin pitäny sen omani.”

Pitkän yhdessä työskentelyn lisäksi koulutusta pidettiin tärkeänä toisen kulttuurin ymmärtämisen välineenä. Osa suomalaistaustaisista opettajista oli saanut koulutuksensa Venäjällä, ja sitä kautta tutustuneet venäläiseen kulttuuriin ja kasvatukseen jo ennen työskentelyn aloittamista tässä työpaikassa. Samoin osa venäläistaustaisista opettajista oli saanut koulutusta Suomessa joko kokonaisen tutkinnon tai osaamista täydentävien kurssien muodossa. Koulutuksen koettiin avaavan mahdollisuuden ymmärtää toista kulttuuria uudella, entistä syvällisemmällä tasolla ja ikään kuin päästä osaksi uutta maailmaa. Sen myötä koettiin avautuvan uusia näkökulmia, joita ei välttämättä olisi löytänyt muuten, vaikka tuntisi kulttuurin muuten erittäin hyvin. Eräs haastateltava kertoi koulutuksen merkityksestä kulttuurin ymmärrykselle seuraavasti:

”Et hän oli oikeassa, että et silloin ku mä kävin kaikki ne suomenkieliset opinnot läpi, niin tiedän mä pääsen suomalaisen opettajan maailmaan, niin että mä tiedän että et millä tavalla ajattelevat tai et miksi ne tekevät näin eikä näin.”

Ainon ja Tatjanan kohtauksessa kuvattiin keskustelukulttuurin yhteensulautumista esimerkiksi yhteisten tapojen muodostumisesta siten, että ne ammentavat molemmista kansallisista kulttuureista. Tilanteessa keskustelu eteni nopeasti tunteelliselle tasolle, asioista puhuttiin avoimesti ja suoraan, mutta kuitenkin menemättä liian henkilökohtaiselle tasolle. Esimerkissä venäläisen kulttuurin piirteinä pidetty tunteiden avoin ilmaisu yhdistyi suomalaisena pidettyyn etäisyyden ottamiseen asioihin. Tilanteessa keskustelu leimahti nopeasti tunteelliselle tasolle, mutta keskustelu oli silti ratkaisuhakuista. Erityisesti tilanteessa korostui se, kuinka molemmat osapuolet suhtautuivat tilanteeseen samalla lailla ja heidän keskustelutapansa oli samankaltainen. Eräässä haastattelussa erimielisyyksien ratkomisesta kerrottiin seuraavasti:

”Tuossa just mennä viikolla minä satuin tokasemaan pahasti ja sain sit aika-moisen ryöpytyksen takasi. Mut se on se hetki. Sit mä että oot ihan oikeassa, et sanoin aika pahasti. - - Ja sit ku olin niitten kanssa käyny sen asian ja se nyt on siinä. Ne vaan sano et ihan hyvä et tää asia tuli keskusteltua ja sillä siisti.”

Haastatteluissa nousi esiin se, kuinka erilaisista kulttuuritaustoista huolimatta tavat ja toiminta eivät ole sidoksissa pelkästään ihmisen kulttuuriin tai muuhun yksittäiseen taustatekijään. Kulttuurin ajateltiin kyllä vaikuttavan, mutta lisäksi myös muut ihmisen taustatekijät ja ominaisuudet vaikuttavat. Kulttuurien sekoittuessa ja yhteisen organisaatiokulttuurin muodostuessa ihmisten persoonallisuuden piirteet ja muut taustatekijät, kuten vaikkapa ikä nousevat enemmän esiin ja kulttuuritaustan merkitys vähenee ja häipyä taustalle. Käytännössä tarkoitan tällä sitä, että kun työntekijät kokevat olevansa saman yhtenäisen kulttuurin piirissä, kulttuureille ominaisten piirteiden ja erojen merkitys työyhteisössä vähenee. Jos taas erilaisista kulttuureista omaksutut toiminta- ja ajattelutavat eroavat voimakkaasti toisistaan, ne koetaan merkittävämmiksi kanssakäymisessä. Haastatteluissa esiin nousi esimerkiksi iän vaikutus siihen, kenen kanssa viettää mieluiten aikaa. Haastateltavat kokivat löytävänsä vahvemman yhteyden omanikäistensä työkavereiden kanssa, riippumatta toisen kulttuuritaustasta, kuin reilusti nuorempien tai vanhempien samankaltaisesta kulttuuritaustasta olevan

työkaverin kanssa. Eräässä haastattelussa kerrottiin iän nousemisesta kulttuuria tärkeämmäksi tekijäksi työkavereiden keskinäisessä kanssakäymisessä seuraavasti:

”Tietysti ikä vaikuttaa. Et mä varmaan enemmän sit kuitenkin olen oman ikäisteni ihmisten kanssa töissä enemmän samalla aaltopituudella. - - Mä luulisin että myöskin nuoremmat opettajat löytäis, riippumatta onko suomenkielinen vai venäjänkielinen, ni löytäisivät toisensa.”

Organisaatiokulttuuri on aina juuri sen organisaation oma, erityinen piirre. Haastatteluai-
neistossa korostui suomalaisen ja venäläisen kulttuurin piirteiden yhdistyminen erityislaa-
tuisella tavalla, eri lailla kuin missään muussa organisaatiossa. Organisaatiossa tunnistettiin
myös muita erityisiä piirteitä, kuten sen asema koulussa käyvien lasten perheissä ylisuku-
polvisesti ja siten, että opettajilla on läheinen suhde koko perheen kanssa. Myös tällaiset,
suoraan kulttuuriin liittymättömät tekijät voivat olla merkityksellisiä organisaation oman
kulttuurin muodostumisessa juuri sellaiseksi kuin se on.

4.3.2 Kahden kulttuurin identiteetti

Olga oli muuttanut parikymppisenä, vastavalmistuneena nuorena naisena Suomeen. Hän
muutti ensin aikomuksenaan hankkia vähän kansainvälistä työkokemusta, mutta löydettyään
suomalaisen puolison hän päätti jäädä asumaan Suomeen. Sitten hän oli työskennellyt
parissa eri organisaatiossa ennen nykyistä työpaikkaansa ja saanut kaksi, nykyisin jo teini-
ikäistä lasta. *Olga* tykkäsi työskennellä koulussa, jossa oli myös paljon muita venäläisiä
töissä, ja jossa venäläisyys oli erityisesti läsnä. Hän piti siitä, työpaikalla venäläinen ja suo-
malainen kulttuuri olivat tasavertaisessa ja yhtä vahvassa asemassa. Silti, vaikka venäläisyys
olikin hänelle tärkeää, hän huomasi, ettei se tuntunut enää kuvaavan häntä täysin. Hän huo-
masi pitävänsä suomalaisesta yhteiskunnasta ja halusi kasvattaa lapsensa täällä. *Olga* halusi
työskennellä venäläisen kulttuurin parissa ja opettaa lapsensa arvostamaan kulttuuriaan,
mutta silti hän piti Suomessa asumisesta ja elämisestä valtavasti. Hänestä oli kyllä mukava
käydä vierailulla Venäjällä lapsuuden kotikaupungissaan ja nähdä sukulaisia, mutta aina
matkalta palatessaan Suomeen hän tunsu tulevansa kotiin. Venäjällä käynti tuntui nimen-
omaan vierailulta, ei kotiinpaluulta. Siksi hän välillä sanoikin, että tässä työssä hän oli par-
haimmillaan: hän sai olla puoliksi suomalainen ja puoliksi venäläinen.

Olga tiesi, että hänen kollegansa *Pauliina* koki samanlaisia tunteita. *Pauliina* oli opiskellut venäjää jo nuoresta saakka ja viettänyt muutamia vuosia Venäjällä opiskelujen ja töiden myötä. Suomessa ollessaankin hän oli aina pysynyt kosketuksissa venäläisen kulttuurin kanssa, ja lopulta he olivat tutustuneet päästyään molemmat samaan kouluun töihin. He olivat keskustelleet aiheesta muutaman kerran, ja naureskelleet molemmat olevansa vähän tällaisia puolikulttuurisia, kasvaneet yhteen molempien kulttuurien kanssa. Toisaalta työpaikassa, jossa molemmat kulttuurit olivat vahvoja, oli helppo tuntee olevansa puoliksi molempia. Tuntui, että siellä molemmat puolet hyväksyttiin osaksi minuutta ja omaa identiteettiä, eikä sitä tarvinnut selitellä kenellekään.

Olgan ja *Pauliinan* kohtauksessa kuvataan kahden maan ja kahden kulttuurin ympärille muodostunutta hybridi-identiteettiä. Hybridi-identiteetillä tarkoitetaan tilannetta, jossa yksilö ei identifioitu täysin kumpaankaan vallalla olevaan malliin, vaan tuntee vahvaa yhteyttä molempiin vaihtoehtoihin. Hybridi-identiteetin muodostumisessa tärkeässä osassa on vahva ja pitkäaikainen integroituminen toiseen kulttuuriin, kieleen ja maahan. Haastatteluaineistossa nousi esille kokemus identiteetin jakautumisesta tai muuttumisesta hybridi-identiteetiksi – Venäjällä syntynyt, mutta Suomessa pitkään aikaa viettänyt ei kokenut olevansa enää täysin venäläinen. Samankaltaisia kokemuksia oli suomalaisilla haastateltavilla, jotka olivat eläneet Venäjän ja venäläisen kulttuurin kanssa läheisesti pitkään. Identiteetin muuttumisesta kerrottiin haastatteluissa seuraavasti:

”Että minä en ole standardi venäläinen. En ikinä ollut. - - Esimerkiksi jos mä nyt käyn Venäjällä, niin mä oon siellä enemmän turistina. Se ei enää tunnu että se on mun maa.”

”Välillä mulla on semmonen olo, et mä oon fifty-fifty. Et mä en oo venäläinen.”

Hybridi-identiteetin muodostamisesta voi aiheutua myös erilaisia haasteita. Jos ei tunne kuuluvansa täysin kumpaankaan kategoriaan, voi tuntee jäävänsä niiden väliin – olevansa liian venäläinen suomalaiseen lokeroon, mutta liian suomalainen venäläiseen lokeroon. Tunne väliin jäämisestä ja siitä, että ei täytä normia voi aiheuttaa tunteen vajaavaisuudesta tai olemisesta ”alemmassa” asemassa. Aineistossa nousi esiin kokemus siitä, että Suomessa asenneilmapiiri venäläisiä ja venäläisyyttä kohtaan on paikoin negatiivissävytteinen tai että kiinnostusta Venäjään joutuisi jotenkin puolustelemaan. Tämä voi juontaa juurensa Suomen ja Venäjän välisiin kahnauksiin historiassa ja vaikkapa erilaisiin poliittisiin näkemyksiin.

Työyhteisön sisällä tällaista ilmapiiriä ei koettu olevan, mutta osa haastateltavista viittasi tunnistavansa ilmiön.

Esimerkiksi seuraavassa aineistokatkelmassa suomalaistaustainen haastateltava nimittää itseänsä *puoliryssäksi*. Tällä hän osoittaa identifioituvansa venäläisyyden ja suomalaisuuden välimaastoon, olevansa puoliksi ja puoliksi. Haluan kuitenkin kiinnittää huomion sanavalintaan: hän ei nimittänyt itseänsä puolivenäläiseksi, vaan käytti vähättelevää ja jopa rassistiseksi tulkittavaa termiä *puoliryssä*. Mielestäni haastateltava ei kuitenkaan itse käyttänyt termiä rassistisessa tarkoituksessa, vaan hän kuvasi sen yhteydessä henkilökohtaista yhteyttään venäläisyyteen ja venäjän kieleen muuten positiivisin sanavalinnoin. Termin käytön taustalla voi olla esimerkiksi ajatus siitä, että identifioitumista venäläisyyteen pidettäisiin huonompana tai että itsensä sijoittaminen kategorioiden väliin – ei suomalaiseksi eikä venäläiseksi – olisi yleisesti yhteen luokkaan sijoittumista huonompi vaihtoehto.

”Mä joskus sanon, että mä oon niinku puoliryssä, et se on niin jotenkin minussa, ja musta on helppo käyttää venäjän kieltä, helppo ilmaista itseäni sillä, ja pystyn jotenkin asioita ilmaiseen sillä paremmin, kun ehkä suomen kielellä.”

Haastatteluissa identiteetin muuttumisesta kertoneet kokivat juuri tässä työpaikassa työskentelyn itselleen erityisen tärkeäksi. Esiin nousi kokemus siitä, että tämänkaltaista organisaatiota ei olisi helppo löytää ja ajatus työpaikan vaihtamisesta joskus tuntui vaikealta, sillä työpaikan erityistä organisaatiokulttuuria ja vahvaa kaksikielisyyttä pidettiin erityisenä vahvuutena. Työpaikkaa kuvattiin kotoisaksi ja sellaiseksi, jossa on helppo olla oma itsensä. Eräs vahvaa yhteyttä molempiin kulttuureihin kokenut haastateltava kertoi kokemuksestaan työyhteisöön tulemisesta seuraavasti:

”Kyl mä sanoisin näin, että mä oon tullessani kouluun [monta] vuotta sitten niin löytänyt semmosen, mulla on ollut sellainen olo, että mä ikään kuin tulisin kotiin, koska siellä on paljon sellaisia henkilöitä joitten kans mä löydän helposti yhteisen sävelen tai vois sanoa et yhteisen kielen, mut siis siellä niinku mukava ja helppo olla mun.”

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa yhdistyy kaksi vahvaa kulttuuria, joiden halutaan näkyvän läpileikkaavasti kaikessa organisaation toiminnassa. Haastatteluissa esiin nousi kokemuksia kahden kulttuurin sekoittumisesta ja organisaation oman erityisen kulttuurin muodostumisesta. Näissä kokemuksissa esiintyi vahvasti ajatus siitä, että työkaverin

taustalla tai kulttuurilla ei ollut väliä arjen kanssakäymisen kannalta, koska yhteisen työku-
tuurin myötä työkaverin koettiin olevan saman yhteisen kulttuurin piirissä. Kansallisten kult-
tuurien erojen koettiin toisaalta häipyvän taustalle, mutta siten että kansallisten kulttuurien
piirteet olivat läsnä organisaation yhteisessä kulttuurissa.

Organisaatiokulttuurin lisäksi osa haastateltavista koki omaksuneensa toisen kulttuurin piir-
teitä osaksi omaa elämäänsä ja itseänsä niin vahvasti, että he kokivat identiteettinsä muuttu-
neen hybridi-identiteetiksi. Käytännössä he siis eivät enää kokeneet olleensa täysin suoma-
laisia tai täysin venäläisiä, vaan jotain siitä väliltä tai molempia. Hybridi-identiteettiä koke-
ville tässä tietyssä organisaatiossa työskentely ja pääseminen osaksi sen erityistä organisaa-
tiokulttuuria näyttäytyi erityisen tärkeänä, sillä he kokivat olevansa siellä kotona. Kotoisa
tunne yhdistettiin mahdollisuuteen ilmaista itseään molemmilla kielillä ja kahden kulttuurin
ja toisaalta niitä yhdistävän organisaatiokulttuurin läsnäoloon arjessa.

4.4 Jakautumisesta yhtenäisyyteen

Haastatteluissa esiin nousi kokemus muutoksesta työyhteisön yhteisöllisyydessä ja yhteis-
hengessä. Yhteisön koettiin käyneen läpi muutoksen kahtia jakautuneesta yhteisöstä yhte-
näiseksi, yhteiseksi ja vahvaksi yhteiseksi. Samalla haastateltavat kuvasivat muutosta
omassa kuuluvuuden tunteessaan. Aiemmin koetut ulkopuolisuuden tunteet olivat vaihtu-
neet ajan ja työyhteisön muuttumisen myötä vahvaan kuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tun-
teeseen sekä kokemukseen henkilökohtaisesta arvostuksesta.

4.4.1 Muutos yhteisöllisyyteen

Jelena oli työskennellyt samassa työpaikassa jo vuosikausia. Hän oli aloittanut työssään nuo-
rena vastavalmistuneena opettajana, jolla ei ollut ollut juurikaan työkokemusta muutamia
harjoittelujaksoja lukuun ottamatta. Aloittaessaan hän oli työskennellyt vierekkäisissä luo-
kissa *Tiinan* ja *Darjan* kanssa. Jo pian aloittamisensa jälkeen hän oli huomannut, että *Darja*
viihtyi työpaikalla venäläisten kollegojensa kanssa, kun taas *Tiina* vietti aikaa suomalaisten

työkavereiden kanssa. *Jelena* oli huomannut, että myös hänen oletettiin olevan tiiviisti yhteydessä venäläisiin työkavereihin, mutta ystäväystymistä suomalaisten työkavereiden kanssa pidettiin vähän omituisena. Aloittaessaan *Jelenan* oli ollut vaikea pyytää apua *Darjalta* ja *Tiinalta*. Hänestä tuntui, että he vähän tarkkailivat hänen työskentelyään, mutta eivät kuitenkaan auttaneet, vaikka huomasivat hänen olevan epävarma tietyissä asioissa. Joskus hän jopa ajatteli, että työkaverit odottivat hänen epäonnistuvan, tai ainakin halusivat vähän testata, että miten uusi työkaveri pärjää. Työkavereiden suhtautuminen valoi *Jelenaan* ajatuksen, että hänen täytyy näyttää pärjäävänsä. Hän halusi osoittaa olevansa aivan yhtä hyvä kuin muutkin. Toisaalta kun työkaverit eivät halunneet auttaa häntä, ei hänkään halunnut jakaa osaamistaan heille. Hän kyllä tiesi osaavansa jotkut asiat paremmin, mutta miksi hän olisi opettanut vahvuutensa muille, kun eivät hekään auttaneet häntä hänen omista heikkouksistaan.

Ajan kuluessa, työkavereiden ja työtapojen vaihtuessa henki oli muuttunut. Nykyisin *Jelena* työskenteli läheisessä yhteistyössä toisten kakkosluokan opettajien *Marin* ja *Anjan* kanssa. *Mari* oli aloittanut töissä täällä vasta viime vuonna ja ainakin omien puheidensa mukaan hän oli viihtynyt hyvin. *Jelena* oli opastanut *Maria* töissä ja jakanut hyviksi huomaamiaan tehtäväpohjia. He olivat myös sopineet, että kun he tekivät tehtävämonisteita oppilaille, *Jelena* hoitaisi venäjänkieliset versiot ja *Mari* suomenkieliset, ja sitten molemmat voisivat käyttää samoja materiaaleja. Myös *Anjan* kanssa työskentely oli helppoa. Hänellä oli paljon ideoita taideaineisiin ja *Anja* usein ehdotti yhteisiä kuvaamataidon tunteja kakkosluokkien kesken. Yhdessä pidettyjen tuntien suunnittelu oli helppoa ja hauskaa, ja toteutuskin onnistui yleensä ongelmitta.

Nyt jälkikäteen ajateltuna *Jelena* huomasi suuren muutoksen yhdessä tekemisen tavassa ja ilmapiirissä. Nykyään tuntui enemmän, että työkavereiden kanssa oltiin samassa veneessä. Työkavereita autettiin helpommin ja se toimi vastavuoroisesti niin, että kumpikin osapuoli koki saavansa yhdessä tekemisestä paljon. Muutos oli vaatinut aika paljon aikaa, mutta se oli ollut sen arvoista.

Jelenan kohtauksessa kuvataan muutosta työpaikan yhteishengessä, työskentelytavoissa ja yhteisöllisyydessä. Yksi suurimmista muutoksista oli muutos kahdesta erillisestä porukasta, suomalaisten porukasta ja venäläisten porukasta yhteen yhtenäisempään työyhteisöön. Haastatteluissa nousi esiin kokemus siitä, että aiemmin venäläisten oletettiin olevan venäläisten kanssa ja suomalaisten viettävän aikaa suomalaisten kanssa, eikä yhteistyötä tehty juuri

pakollista enempää. Ajan myötä työyhteisön koettiin muuttuneen yhteisöllisemmäksi ja yhtenäisemmäksi, niin että kaikki työyhteisön jäsenet kuuluivat samaan piiriin. Haastattelussa muutoksesta yhtenäisemmäksi yhteisöksi kuvattiin seuraavasti:

”Nyt tuntuu et me ollaan samassa veneessä. Ei enää semmoset niin suomalaiset ja venäläiset. Tai tietysti me ollaan monesta eri asioista eri mieltä, mutta ei me enää riidellä, että nyt pitäisi tehdä näin tai mä en enää sun kanssa tee yhteistyötä.”

Jakautumiseen liittyen toinen suureksi koettu muutos työyhteisön tavoissa on jakaminen ja yhteistyön tekeminen. Jakamisesta ja työkavereiden tukemisesta puhuttiin haastatteluissa melko paljon, ja esiin nousi kokemus siitä, että suhtautuminen jakamiseen on muuttunut. Työkaverin auttamista kuvattiin toisen tukemisena ja vastavuoroisena toimintana, kun aiemmin työkaverin auttaminen oli koettu olevan jotenkin itseltä pois. Suhtautumisen ja asenteiden lisäksi myös työtavat ovat muuttuneet työyhteisössä. Nykyään työtä tehdään enemmän yhdessä, yhdessä opettaen tai siten, että opetusta jaetaan esimerkiksi oppiaineittain tai kielittäin, ei pelkästään luokittain. Tämän työtavan koettiin ohjaavan luonnollisesti yhteistyöhön. Haastattelussa kerrottiin työkavereiden auttamisesta ja jakamisen kulttuurin muutoksesta seuraavasti:

”Se ajatus, että se jaettu juttu on kaksinkertainen, eikä suinkaan niin että ku mä jaan ni mulle jää vaan puolet. Siitä ajatuksesta on mun mielestä edetty kyllä aika pitkälti. Sillon oikeesti tuntui, että jos mä autan ni se on poissa jotenki multa itteiltäni, tai teppä itte, tai mitäs mä sua auttamaan, että miks mun pitäis tehdä töitä ku sähän se nyt teet. Että semmonen et ei sillon kauheen helposti kyllä jaettu.”

Työkavereiden auttamisen koettiin olevan erityisen tärkeää työuran alussa. Osa haastateltavista kertoi kokeneensa itse työyhteisön sisään pääsemisen, sen tapojen oppimisen ja työnteossa alkuun pääsemisen haastavaksi, minkä vuoksi he itse halusivat olla helpottamassa uusien työntekijöiden työuran alkutaivalta. Työyhteisöä pidettiin myös erityisenä ja muista vastaavista organisaatioista poikkeavana sen kaksikielisyyden ja -kulttuurisuuden vuoksi, minkä vuoksi uusien työntekijöiden tukemista ja opettamista työyhteisön tapoihin pidettiin erityisen tärkeänä. Myös työyhteisön uudet jäsenet kokivat työkavereiden tuen ja opastuksen

tärkeäksi tekijäksi oman työuransa alkuun pääsemisessä. Aiheesta kerrottiin haastatteluissa seuraavasti:

*”Mut se on sielä [vuosien] takana, että se opetti mulle sen, että ikinä en suh-
taudu samalla tavalla niihin, jotka meidän yhteisöön on tulossa. Et ne pitää
ottaa vastaan ja niitä pitää hellin käsin kantaa eteenpäin ja ihan oikeasti vih-
kiä tän koulun olemiseen ja elämiseen. Et tää kuitenkin kakskielisenä kulttuu-
rikouluna on haastava.”*

*”Mut koska mä olin uusi ja tietysti en ollu aikaisemmin opettanut peruskou-
lussa, niin hän koko ajan mua opasti siinä venäjän kielen opettamisessa, et
”hei me ollaan tehty tällanen juttu”, ”hei haluatko tän tehtävän” - - ja ”hei
voidaanko me tulla mun luokan kanssa sun luokkaan esittää yksi pikku näy-
telmä” ja sillä tavalla, ehkä siitä synty hyvin silleen voimakkaasti semmonen...
Hän ehkä sillä tavalla opasti mua koko ajan siihen työyhteisöön, ja työyhteisön
jäseneksi.”*

Haastatteluissa esille nousi kokemus työyhteisön muuttumisesta yhtenäisemmäksi ja yhteisöllisemmäksi. Pitkään samassa paikassa työskennelleet kokivat, että aiemmin työyhteisö oli ollut jakautunut kahteen erilliseen piiriin. Ajan myötä ja asioiden työstämisen kautta työyhteisön yhteishengen koettiin muuttuneen yhtenäisemmäksi. Yhtenäisemmällä tarkoitettiin paitsi sitä, että kaikkien työkavereiden koettiin kuuluvan samaan porukkaan, mutta myös sitä, että työkavereita haluttiin tukea uudella tavalla ja jakaa omaa osaamistaan myös muiden hyödyksi. Aiemmin koettiin, että jokainen hoitaa oman työnsä ja uudet työntekijät oppivat itseksensä, välillä kantapään kautta miten työyhteisössä toimitaan. Yhteisöllisemmän ja yhtenäisemmän työyhteisön myötä myös ajatus jakamisesta ja tukemisesta muuttui: työkaveria haluttiin tukea ja opastaa, jotta hän pääsisi nopeasti sisään työyhteisöön ja työn tekemiseen.

4.4.2 Ulkopuolisesta yhteisön jäseneksi

Tiia muisteli työuransa alkuvuosia. Hän oli opiskellut venäjää jo peruskoulussa ylimääräisenä kielenä ja heti lukion jälkeen hän oli alkanut opiskella opettajaksi. Valmistumisen jälkeen hän oli tehnyt jonkin aikaa sijaisuuksia eri kouluissa ja päätynyt sijaiseksi töihin kouluun, jossa hän pystyi käyttämään venäjän kielen taitoaan. Sittemmin hän oli saanut vakituisen työpaikan ja oli edelleen samassa paikassa töissä. Alkuvuosinaan hän oli viihtynyt hyvin omanikäistensä työkaverien kanssa, mutta hänestä tuntui, että vanhemmat työkaverit eivät pitäneet hänestä. He olivat olleet melko töykeitä ja *Tiista* oli tuntunut, etteivät he pitäneet häntä osaavana ja pätevänä opettajana. Kerrankin *Tiia* oli pyytänyt apua pitkään koulussa työskennelleeltä *Lidijalta*, joka oli ihmetellyt ääneen, miten *Tiia* ei tiennyt tuotakaan asiaa. *Tiiaa* vähän hävetti *Lidijan* ihmettely, mutta toisaalta mitenpä hän olisi sen voinut tietää kysymättä keneltäkään. Monet kerrat toinen vanhempi kollega *Riitta* oli puhutellut *Tiiaa* uudeksi tytöksi tai väärällä nimellä. *Tiista* tuntui, että olisi *Riitan* pitänyt muistaa hänen nimensä niin monen kuukauden yhdessä työskentelyn jälkeen, mutta hän tyytyi vain muistuttamaan oikeasta nimestään aina uudestaan ja uudestaan.

Tiista tuntui pitkään, että hänen täytyi todistella osaamistaan kollegoilleen, vaikka hän itse tiesikin olevansa ihan pätevä ja hyvä opettaja. Eihän hänellä ollut työkokemusta yhtä paljon, mutta kyllä hän silti tiesi pärjäävänsä opetustyössä ihan hyvin. *Riitta* ja *Lidija* olivat olleet työelämässä jo vuosien, jopa vuosikymmenien ajan, ja tuntui että he eivät uskoneet nuoren vastavalmistuneen opettajan osaavan käytännön opetustyötä. Vasta muutaman vuoden kulluttua *Tiista* alkoi tuntua, että *Riitta* ja *Lidija* uskoivat hänen olevan ihan pätevä opettaja, mutta ei heistä silti mitään sydänystäviä koskaan tullut. Kun *Tiia* alkoi tuntea, että hänen osaamistaan arvostettiin töissä, hän alkoi myös tuntea vahvempaa kuuluvuuden tunnetta työyhteisöön. Hänestä tuntui, että hän löysi oman porukkansa töissä ja sai ystäviä, joiden kanssa töissä oli hauskaa ja helppo olla. Vaikka alkuaikoina hänestä olikin tuntunut, että ei tämä ole hänen paikkansa, hän oli jotenkin juurtunut paikkaan nyt niin, että tunsu olonsa hyvin kotoiseksi.

Nyt vuosia työskenneltyään *Tiia* ymmärsi, että *Riitta* ja *Lidija* olivat pitäneet häntä ehkä uhkana omalle asemalleen. Olihan *Tiia* uutena ja nuorena opettajana tuonut mukanaan viimeisimmän tutkimustiedon ja uudet opetusmenetelmät, ja hänen osaamisensa oli ollut aivan uusimpien trendien tasalla. Ja ehkä he olivat vähän vierastaneet *Tiian* koulutustaustaa, joka oli

suomalaisesta yliopistosta, mutta pitkällä venäjän kielen ja kulttuurin tuntemuksella. *Riitta* ja *Lidija*, samoin kuin suurin osa heidän ikätovereistaan työpaikalla olivat saaneet koulutuksensa Venäjällä, joten suomalainen opettajankoulutuskin tuntui uudelta ja erilaiselta aiempaan verrattuna.

Tiian kohtauksessa pohditaan sukupolvien välisiä eroja ja toisen sukupolven kokemista uhaksi. Kohtauksessa *Tiia* kokee joutuvansa todistelemaan osaamistaan, ja pitää vanhempia kollegojaan uhkaavina ja vähän jännittää heidän kanssaan työskentelyä. Aineistossa esiin nousi kokemus siitä, että työyhteisöön tullessaan uusi työntekijä saattoi tuntea tulewansa kyseenalaistetuksi tai niin sanotusti testatuksi muiden työkavereiden taholta. Eräässä haastattelussa testatuksi tulemistä kuvattiin seuraavasti:

”Kyl mul on ollu sellasia tilanteita, et mulla on ollu välillä semmonen tunne, ehkä silloin alkuaikoina, et rumasti sanottuna mua kyykytetään. Et mä joudun kielen takia, vähän semmosta niinku otetaan musta mittaa, että mites sä nyt täs tilantees pärjääät.”

Haastatteluissa osa yhdisti kyseenalaistetuksi ja testatuksi tulemisen tunteen siihen, että heillä itsellään oli erilainen koulutustausta kuin työyhteisössä jo olleilla vanhemmilla työkavereilla. Toisissa kokemuksissa korostui ikäeron merkitys – koettiin että vanhemmat työkaverit halusivat kokeilla, onko uudesta työkaverista tähän työhön. Osa koki, että heitä koeltiin kielitaidon vuoksi. Yhteistä näissä kokemuksissa oli uusien nuorien työntekijöiden asiantuntijuuden kyseenalaistaminen. Keskustelua asiantuntijuudesta käytiin iän, kielitaidon, osaamisen ja muiden tekijöiden kautta. Uudet työntekijät kokivat, että heidän täytyi ansaita kannuksensa ja näytettävä osaamisensa kielessä, kulttuurissa ja opetuksessa päästäkseen osaksi työyhteisöä. Eräässä haastattelussa asiantuntijuuden kyseenalaistamista ja siihen liittyvää ulkopuolisuuden tunnetta kuvattiin seuraavasti:

”Sillon kyllä koki, että sä olet todella ulkopuolinen, et sun pätevyyttä epäiltiin ihan suoraan, et onko sulla ees paperit vai millä sä oot tänne päässy. Kyllä mä sit lopulta sanoinkin sitte, että kyllä mä tänne ihan olen pätevä, mutta että olenko tänne sopiva niin sitä tässä itsekin mietin. - - Meille [suomenkielisille] saatettiin sanoa, että sun ääntäminen on ihan hanurista, missä sä oot sitä oot opetellu. Sillä lailla sillon se oli aika rankkaaki se aliarvioiminen.”

Asiantuntijuuden kyseenalaistamisen tilanteissa korostuu mielestäni varautunut suhtautuminen uuteen ja erilaiseen. Nuoren ja erilaisen koulutuksen saaneen sukupolven pelättiin ehkä muuttavan asioita totutusta tai tuovan uusia ajatuksia, menetelmiä tai muita toimintatapoja työyhteisöön siten, että vanhempi sukupolvi koki tarvetta puolustaa asemaansa. Myös työyhteisön vanhempien jäsenten epävarmuus oman asiantuntemuksensa ja kielitaitonsa tasosta koettiin haastattelussa yhdeksi tekijäksi kyseenalaistamisen taustalla. Toisaalta kaksikielistä työyhteisöä pidetään haastavana ja erityisenä työyhteisönä ja osa kyseenalaistetuksi tulemisen kokemuksista liittyi nimenomaan siihen, että testattiin kielitaidon riittävyttä juuri siinä työyhteisössä pärjäämisen kannalta. Haastattelussa kerrotuissa kokemuksissa yhdistävä tekijä oli myös se, että tunne testauksesta ja kyseenalaistuksesta meni ohi ajan kuluessa. Aiheesta kerrottiin eräässä haastattelussa seuraavasti:

”Mä luulen et siinä oli vähän seki, vähän semmonen pelko et sieltä nyt rupee tulemaan se nuori polvi. - - Niin jotenki he koki meidät ehkä uhkanaki että nyt niitä tulee täältä Suomesta ja ne on täällä Suomessa saanu koulutuksensa ja nyt he tulee niinku tänne. Heillä oli kuitenkin niinku venäläinen koulutus pitkälti. Me oltiin ehkä vähän niinku uhka, vaikka me ei tajuttu. Me käsitettiin, että he on meille uhka, kun itse asiassa - - he oli meitä ehkä ajatellu uhkana.”

Tiian tilanteessa hänen työkaverinsa puhuttelevat häntä väärällä nimellä tai uudeksi työtöksi. Tilanne korostaa Tiian tunnetta ulkopuolisuudesta, kun pitkänkään ajan kuluttua työkaverit eivät muistaneet tai käyttäneet hänen omaa nimeänsä. Pitkään jatkuessaan toimintatapa vahvasti tunnetta siitä, että Tiia ei kuulunut osaksi yhteisöä ja että hän ei ollut omana itsenään riittävä. Eräässä haastattelussa kerrottiin vastaavasta tilanteesta seuraavasti:

”Ku mä tulin tähän kouluun ni monet opettajat, ne vanhat opettajat ne niinku monen vuoden ajan sano et ai sä oot se ja se. Mä sanoin, että eiku mä oon Maija Meikäläinen. ”Niin mut sä tulit sen sijaiseks tänne.” Eli mua niinku puhuteltiin sen mun edellisen, sen, joka oli sitä samaa hommaa hoitanu, ni mua puhuteltiin Liisa Virtaseksi vielä viiden kuuden vuoden päästä, ku mä olin tullu kouluun. Ni mä en niinku ollu vielä minä, vaan mä niinku yritin jonku saappaita täyttää.”

Haastattelussa nousi esille muutos yhteisöön kuulumisen tunteessa. Haastateltavat kokivat, että uran alussa läsnä ollut ulkopuolisuuden tunne oli vaihtunut ajan myötä vahvaan

yhteisöllisyyden tunteeseen. Aineistossa nousi esille, että yhteisöllisyyden tunne liitettiin pitkään uraan samassa työyhteisössä, työkavereiden auttamiseen sekä samanhenkisten työkavereiden löytämiseen. Yhteisöllisyyden tunne koettiin niin voimakkaaksi, että haastattelutavat pitivät vastaavan tunteen löytämistä muualta epätodennäköisenä, sillä yhteisöllisyyden tunne ja kuuluvuus yhteisöön olivat tämän työyhteisön erityisiä piirteitä. Eräässä haastattelussa pohdiskeltiin yhteisöön kuulumista seuraavasti:

”Kyllä se syy miksi mä oon täällä näin kauan ollut on se, että mä olen suomalais-venäläisen koulun opettaja ja mä osaan tätä. Kyllä mä oon tässä joskus ajatellu, että mitä jos vaihtais työpaikkaa, mut kyllä se on aika syvällä, että jos sä oot opettanu isää ja poikaa - - ni kyllä se on aika vaikee lähteä. Tää on jotenki niin semmonen elävä asia, että se on menny sun sisälle. Mä olen varmaan loppuelämäni suomalais-venäläisen koulun opettaja olin sit töissä tai eläkkeellä, että kyllä se on mulla jo niin sisäänrakennettuna.”

Kuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunteeseen yhdistettiin haastatteluissa myös kokemus siitä, että omaa osaamista ja työpanosta arvostettiin. Kaikissa haastatteluissa haastateltavat kertoivat kokevansa suurimman osan ajasta, että työkaverit ja koko työyhteisö arvosti heitä henkilökohtaisesti. Arvostuksen koettiin näkyvän esimerkiksi siinä, että työkaverit kysyivät neuvoa ja halusivat kuulla asiantuntevan mielipiteen työasiassa, tai että he sanoivat arvostavansa tiettyjä erityisiä tietoja tai taitoja, kuten syvää kulttuurintuntemusta. Myös se, että sai oman äänensä kuuluviin ja sanomiset otettiin vakavasti, koettiin osoituksena arvostuksesta. Arvostuksen osoittamisesta ja tuntemisesta kerrottiin haastatteluissa seuraavasti:

”Mun taitoa arvostetaan, että suomenkieliset työkaverit ne kysyy minulta neuvoja, esimerkiksi ”Mitä tehdä” tai ”Mitä suosittelet”, ja näin. Myös ne venäjänkieliset, mutta et kyllä, kyllä arvostetaan.”

”Esimerkiksi kun me suunnittelemme jotain, mä voisin keksiä jotain tai tarjota jotain, ja heti otetaan kaikki huomioon ja tehdään ihan yhdessä.”

Kuuluvuuden ja toisaalta ulkopuolisuuden tunteeseen vaikuttaa monenlaiset tekijät. Työkavereiden taholta osoitettu asiantuntijuuden kyseenalaistaminen koettiin haastatteluiden mukaan arvostuksen puutteena ja osoituksena siitä, että ei kuulunut työyhteisöön. Ulkopuolisuuden tunne koettiin vahvasti ja osa haastateltavista oli pohtinut etsivänsä muita töitä ulkopuolisuuden ja arvostuksen puutteen vuoksi. Toisaalta myöhemmässä vaiheessa he kokivat

päässeensä työyhteisöön sisälle ja viihtyvänsä nyt työssä hyvin. Aineistossa nousi esiin, että ainakin aiemmin työyhteisön uudet jäsenet olivat kokeneet, että heidän täytyi ansaita paikkansa työyhteisössä. Paikkansa ansaittuaan he kokivat vahvaa kuuluvuuden tunnetta ja että heidän omaa osaamistaan arvostettiin työyhteisössä vahvasti.

Aineistossa työyhteisön ja sen ilmapiirin koettiin muuttuneen voimakkaasti vuosien saatossa. Aiemmin koettiin, että töitä tehtiin enemmän yksin ja työyhteisö oli jakautunut kahden suureen ryhmään kieli- ja kulttuurirajojen mukaisesti. Samaan aikaan uudet työntekijät kokivat yhteisöjen sisälle pääsemisen haastavaksi ja kaipasivat enemmän tukea työpaikan tavoille oppimiseen. Haastatteluissa korostui vahva muutos aiemmasta jakautuneisuudesta ja yksilöllisemmästä työtavasta yhteisölliseen, yhtenäiseen työyhteisöön ja yhteistyön kulttuuriin, jossa työkavereita tuettiin ja osaamista jaettiin. Yhtenäistä työyhteisöä pidettiin läheisenä ja kuuluvuutta työyhteisöön kuvattiin vahvaksi. Kuuluvuuden lisäksi myös yksilöllisen arvostuksen tunteet olivat vahvistuneet ja kaikki haastateltavat kokivat tulevansa arvostetuksi yksilöinä ja työpanoksensa osalta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa keskustelutan analyysin tuloksia aiemman kirjallisuuden kanssa. Käyn ensimmäisessä alaluvussa läpi tulokset lyhyesti ja peilaan niitä teoreettisen viitekehyksen ydinkäsitteiden kautta. Toisessa alaluvussa laajennan keskustelun moninaisuuden johtamisen ja monikulttuurisessa työyhteisössä työskentelyn tutkimuskeskusteluihin ja pohdin oman tutkimukseni antia niihin verrattuna. Käyn läpi tutkimukseni tuomia lisäyksiä keskusteluun sekä miltä osin oma tutkimukseni tukee aiemman tutkimuksen tuloksia. Kolmannessa alaluvussa esittelen johtopäätökseni monikulttuuristen organisaatioiden ja laajemmin monikulttuurisen yhteiskunnan kannalta. Lopuksi neljännessä alaluvussa pohdiskelen oman tutkimukseni onnistumista sekä esittelen tutkimuksessani esiin nousseita jatkotutkimusaiheita.

5.1 Tuloksien yhteenveto

Tässä alaluvussa vedän edellisessä luvussa esitetyt tulosnarratiivit yhteen ja tiivistän niiden tärkeimmät löydökset. Peilaan tuloksia luvussa 2.5 *Teoreettinen viitekehys* esiteltyjen tutkimuksen ydinkäsitteiden kautta ja keskustelutan analyysissä nousseita tuloksia aiemman tutkimuksen kanssa. Teoreettisessa viitekehyksessä esitelty työyhteisön käsite leikkaa läpi kaikkien kolmen narratiivin paikantaen ne työyhteisön sisäiselle tasolle. Työyhteisöllä tarkoitetaan toisissa kohdissa koko organisaation kaikki eri tasot käsittävää yhteisöä ja toisissa kohdissa pienempää, esimerkiksi saman luokka-asteen rinnakkaisia luokkia opettavaa opettajajoukkoa. (Leppänen 2002, 36-37; Lindström 2002, 14.)

Ensimmäinen narratiivi käsitteli kulttuurierojen kokemusta työyhteisön arjessa. Narratiivi kuvaili eroja tunteiden ilmaisussa ja suhtautumisessa sääntöihin ja sopimukseen, juhlakulttuurin eroja sekä työyhteisön arjessa näkyvää kielten vaihtelua. Kulttuurierojen koettiin olevan läsnä työyhteisössä jatkuvasti niin hyvässä kuin pahassa.

Ensimmäisen narratiivin ytimessä ovat kokemukset niistä tilanteista, joissa suomalaisen ja venäläisen kulttuurin väliset erot näkyivät arjessa. Tunteiden ilmaisu oli yksi niistä asioista, joissa kulttuurierojen koettiin näkyvän selvimmin. Venäläisten tapaa ilmaista tunteitaan pidettiin räiskyvämpänä ja avoimena, kun taas suomalaisten koettiin olevan hillitympiä ja

harkitsevampia tunteiden ilmaisun suhteen. Tunneilmaisu on esimerkki kulttuurierosta, joka ilmenee erilaisena vuorovaikutuksena (De Cieri 2007, 510). Avoimen ja räiskyvän tunneilmaisun koettiin nostavan välillä kiihkeitä ja äänekkäitä yhteenottoja, mutta samalla avointa tunteiden ilmaisua pidettiin yhdessä työskentelyä helpottavana asiana. Hillitymmän ja harkitumman tunneilmaisun koettiin auttavan asioiden selvittelyssä ilman liian henkilökohtaiselle tasolle menoa.

Toisaalta narratiivissa kuvattiin erilaisia suhtautumisia sääntöihin ja sopimuksiin, mikä edustaa kulttuurieroja ajattelutavoissa, normeissa ja arvoissa (De Cieri 2007, 510). Tarinassa suomalainen hahmo piti omaa tapaansa suhtautua aiemmin sovittuihin asioihin muuttumattomina ja sitovina sopimuksina oikeana, ja hänen mielestään venäläisen kollegan joustavampi tapa suhtautua asioihin tilanteen mukaan nosti esiin vaaran, että säännöt ja sopimukset eivät koskisi kaikkia tasapuolisesti. Samassa tilanteessa venäläinen hahmo piti suomalaisen tapaa suhtautua joustamattomana ja jäykkänä, kun hänen tavallaan olisi helpointa löytää paras mahdollinen ratkaisu.

Erot juhlakulttuurissa edustavat eroja tapakulttuurissa (Saukkonen 2013, 17). Venäläiseen juhlakulttuuriin kuuluu paljon perinteitä ja rituaaleja, kuten kansanlauluja ja -leikkejä. Myös suomalaisen juhlakulttuurin koettiin sisältävän perinteitä, joskaan ei yhtä vahvoja kuin venäläisissä juhlissa. Venäläistä juhlakulttuuria pidettiin aineistossa myös suomalaista vastinettaan räiskyvämpänä ja värikkäämpänä, ja venäläisiä kuvattiin aina valmiina juhlimaan spontaanisti.

Kielelliset erot nousivat esiin merkittävänä kulttuurien ilmentäjinä ja toisaalta kieliä pidettiin kulttuurierojen näkyvimpänä osoittajana (Saukkonen 2013, 17). Kielten koettiin ilmentävän venäläisyyden ja suomalaisuuden jatkuvaa ja vahvaa läsnäoloa työyhteisössä. Kielellisen ilmaisun moninaisuus ja mahdollisuus käyttää suomen ja venäjän kieliä rinnakkain, ristikkäin ja vaihdellen niiden välillä koettiin tärkeimmäksi aidosti kaksikulttuurisen työyhteisön tekijäksi.

Narratiivissa kuvattiin pääasiassa kulttuurisia eroja suomalaisten ja venäläisten välillä. Kuitenkin aineistossa nousi esiin myös eroja kansallisten kulttuurien sisällä. Esimerkiksi Suomessa koettiin olevan kulttuurisia eroja pääkaupunkiseudun ja maaseudun välillä muun muassa joustavuudessa ja avoimuudessa. Venäjän tapauksessa huomioitavaa on maan suuri koko ja kielellisten ja kansallisten ryhmien moninaisuus. Erilaisten ryhmien välillä myös

Venäjän sisällä koettiin olevan eroavaisuuksia: tietyiltä alueilta kotoisin olevien koettiin olevan konservatiivisempia kuin toisaalla ja käsitys asioiden hoitamisen tavoista saattoi vaihdella haastateltavien kokemusten mukaan.

Toisessa narratiivissa kuvattiin kulttuurien sekoittumista ja toisen kulttuurin piirteiden omaksumista sekä yksilöllisellä että koko organisaation tasolla. Organisaation tasolla kulttuurien kuvailtiin sekoittuvan siten, että työyhteisön oma sisäinen organisaatiokulttuuri ammensi piirteitä sekä suomalaisesta että venäläisestä kulttuurista. Yksilötasolla esiin nousi kulttuurinen integraatio eli molempien kulttuurien piirteiden omaksuminen osaksi omaa toimintaa. Osa haastateltavista kuvasi myös integraation ja kulttuurien sekoittumisen myötä muodostunutta kaksoisidentiteettiä eli kuuluvuuden tunnetta sekä omaan että toiseen kulttuuriin.

Organisaation tasolla kulttuurien sekoittumista kuvailtiin työyhteisön oman ja erityisen, muista vastaavista yhteisöstä poikkeavan kulttuurin muodostumisella. Tämän työyhteisön oman organisaatiokulttuurin koettiin yhdistelevän piirteitä sekä venäläisestä että suomalaisesta kulttuurista. Aiemmassa tutkimuksessa kansallisia kulttuureja on pidetty yhtenä osatekijänä organisaatiokulttuurin muodostumisessa, mutta myös muiden tekijöiden, kuten historian, johtamistyylin ja työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien on katsottu vaikuttavan organisaatiokulttuurin muodostumiseen (Alvesson 2013, 4; Gerhart 2009, 255). Omassa aineistossani ei noussut esiin muita merkittäviä organisaatiokulttuurin muodostumiseen vaikuttaneita tekijöitä kansallisten kulttuurien lisäksi. Aiempaan tutkimukseen peilaten uskon, että haastatteluissa esiin nostettiin kansallisten kulttuurien yhdistäminen tärkeimmäksi tekijäksi organisaatiokulttuurin muodostumisessa haastattelujen kontekstin vuoksi. Haastatteluissa kulttuureja, kulttuurisia eroja ja niiden kokemista pohdittiin monelta kannalta, kun taas muita mahdollisia vaikuttavia tekijöitä, kuten historiaa ja johtamistyyliä ei käsitelty niin laajasti. Gerhartin (2009) mukaan kansallisilla kulttuureilla on joissakin tilanteissa suurempi vaikutus organisaatiokulttuurin muodostumiseen kuin toisissa. Mielestäni tutkimukseni kohteena olleessa organisaatioissa kansallisilla kulttuureilla on erityinen asema myös organisaatiokulttuurin kannalta, sillä koko organisaation identiteetti muodostuu kaksikulttuurisuuden pohjalta ja arvostamiselle. Mielestäni kaksikulttuurisuuden nostaminen työyhteisön keskiöön on myös korostanut haastateltavien kokemuksissa esille tullutta organisaatiokulttuurin erityislaatuisuutta ja poikkeavuutta muista samankaltaisista organisaatioista.

Analyysissä esille nousi haastateltavien kokemus työyhteisön toisen kulttuurin piirteiden omaksumisesta, eli akkulturaatiosta. Akkulturaatiolla viitataan yksilöiden tai ryhmien kulttuuriseen sopeutumiseen toiseen, yleensä vallalla olevaan kulttuuriin oppimalla ja omaksumalla toisen kulttuurin piirteitä tai eristäytymällä siitä (esim. Berry 1997, 7; Green ym. 2015, 676). Kaikki toisen kulttuurin piirteiden omaksumisesta puhuneet haastateltavat kertoivat pitävänsä molempia kulttuureja tärkeänä ja mitään viitteitä oman alkuperäisen kulttuurin jättämisestä taustalle tai hylkäämisestä. Sen sijaan esille nousi halu säilyttää molempien kulttuurien parhaita puolia. Toisen kulttuurin piirteiden omaksuminen siten, että samalla ylläpitää ja säilyttää omaa alkuperäistä kulttuuriaan viittaa *kulttuuriseen integraatioon*. Kulttuurista integraatiota pidetään useissa tutkimuksissa parhaana tapana sopeutua vallalla olevaan kulttuuriin. (Berry 1997, 9-10; Shore ym. 2009, 124.)

Integraatiotutkimuksessa puhutaan maahanmuuttajien sopeutumisesta asuinmaansa valtavirtakulttuuriin (Berry 1997, 9-10; Shore ym. 2009, 124). Tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa on paljon venäläistaustaisia työntekijöitä, jotka ovat muuttaneet kotimaastaan Venäjältä Suomeen, ja sopivat siten tutkimuksessa tarkoitettuun maahanmuuttajan asemaan. Tässä tutkimuksessa kuitenkin myös suomalaistaustaiset haastateltavat kokivat integroituneensa tai omaksuneensa venäläisen kulttuurin piirteitä. Tutkimuksen kohteena ollut organisaatio sijaitsee Suomessa ja työntekijät asuvat Suomessa, mutta työyhteisöllä on vahvoja yhteyksiä Venäjälle. Molempien kulttuurien koettiin olevan vahvasti läsnä jokapäiväisessä työssä. Osa suomalaistaustaisista työntekijöistä oli opiskellut venäjän kieltä ja kulttuuria Suomessa tai asunut Venäjällä opintojen tai töiden vuoksi. Työntekijöiden venäläis-suomalaisten taustojen ja työyhteisön kaksikulttuurisuuden vuoksi mielestäni tässä työyhteisössä ei voida määrittää toisen kulttuurin olevan aiemmissa tutkimuksissa tarkoitettu valtakulttuuri ja toisen olevan sille alisteisessa vähemmistökulttuurin asemassa. Työyhteisön kaksikulttuurisuuden ja osittain muussa elämässä toteutuneen kaksikulttuurisuuden vuoksi myös suomalaistaustaisten työntekijöiden kokema kulttuurinen integraatio venäläiseen kulttuuriin on mahdollista.

Yksilöllisellä tasolla narratiivissa kuvattiin identiteetin muodostumista kahden eri kulttuurin omaksumisen kautta. Osa työyhteisön jäsenistä ei kokenut enää olevansa puhtaasti venäläisiä tai suomalaisia, vaan he kokivat olevansa ”puolet ja puolet” tai jotain suomalaisen ja venäläisen väliltä. Tällaista kuuluvuuden tunnetta kahteen kulttuuriin kutsutaan *kaksikulttuurisuudeksi* tai *kulttuuriseksi hybridi-identiteetiksi* (Green ym. 2015, 676; Shore ym. 2009,

124). Kaksikulttuurinen identiteetti kuvattiin aineistossa luontevaksi osaksi haastateltavien elämää ja työskentelyn kaksikulttuurisessa työyhteisössä koettiin tukevan heidän kulttuurista kaksoisidentiteettiään. Osa haastateltavista kuvasi joissakin tilanteissa tuntevansa olevansa ulkopuolinen omasta kulttuuristaan tai kansallisuudestaan. Esimerkiksi Shoren ja kollegoiden (2009, 124) sekä Bhatian ja Ramin (2001) artikkeleissa kuvailtiin kahden kulttuurin omaksumiseen ja hybridi-identiteetin muodostamiseen liittyviä ongelmia, kuten ulkopuolisuuden tunnetta omasta kulttuuristaan tai tunnetta kahden kulttuurin väliin jäämisestä. Aineistossa tämänkaltaiset ongelmat eivät nousseet kovin suureen osaan, eivätkä ne pääosin liittyneet työyhteisön sisäisiin tilanteisiin. Siitä huolimatta on mielestäni tärkeää tunnistaa näiden kokemusten olemassaolo ja tilannesidonnaisuus.

Kolmas narratiivi poikkesi aikaperspektiiviltään ja rakenteeltaan kahdesta aiemmasta. Se kuvasi muutosta työyhteisön sisäisessä yhteishengessä kahteen leiriin jakautuneesta työyhteisöstä yhtenäiseksi, kaikkien yhteiseksi yhteisöksi. Rinnakkain tämän muutoksen kanssa narratiivi kuvasi muutosta yksilöiden kokemuksessa yhteisön ulkopuolisesta työyhteisön tasaveroiseksi ja arvostetuksi jäseneksi.

Narratiivissa kuvatun muutoksen ytimessä oli kuuluvuuden ja ulkopuolisuuden tunteet. Alkutilanteessa yhteisön kuvailtiin olevan jakautunut kahtia ja erityisesti uusien työntekijöiden pääseminen työyhteisön sisälle ja jäseneksi koettiin olevan vaikeaa. Ulkopuolisuuden tunteeseen liitettiin aineistossa erilaisia käytänteitä, kuten väärällä nimellä puhuttelua, jolla korostettiin henkilön ulkopuolisuutta. Kuuluvuuden tunne on toinen *inklusion* tunteeseen vaikuttavista tekijöistä. Kuuluvuuden tarpeen täyttämättä jäämisellä voi olla negatiivisia vaikutuksia yksilön terveyteen, tunteisiin, asenteisiin ja käytökseen. (Blackhart, Nelson, Knowles & Baumeister 2009; Shore ym. 2011, 1265-1267.) Aineistossa kuvattiin ulkopuolisuuden tunteen vuoksi nousseita ajatuksia siitä, että haluttiin ehkä etsiä toinen työpaikka ja työyhteisö, johon voisi tuntea kuuluvansa vahvemmin. Ulkopuolisuuden tunteen kuvailtiin myös nostaneen muita negatiivisia tunnereaktioita. Toisaalta aiemmat kokemukset ulkopuolisuuden tuntemisesta olivat kääntyneet myöhemmin haluksi auttaa uusia työyhteisön jäseniä pääsemään yhteisön jäseneksi helpommin: haluttiin estää heitä kokemasta samankaltaista ulkopuolisuutta.

Tutkimusaineistossa työyhteisön jäsenet kuvailivat muutosta työyhteisön yhteisöllisyydessä, minkä myötä he kokivat vahvaa kuuluvuuden tunnetta työyhteisöönsä ja pitivät työyhteisön jäsenyyttä tärkeänä itselleen. Kuuluvuuden tunnetta koettiin arkisissa pienissä tilanteissa,

joissa tehtiin töitä yhdessä työkaverin kanssa toisiaan auttaen ja tukien, mutta myös juhlatilanteissa ja työyhteisöön liittyviä muistoja jakaessa. Kuuluvuuden tunteen katsotaan olevaan yhteydessä positiivisiin tunteisiin ja asenteisiin työtä ja työyhteisöä kohtaan sekä kohonneeseen itsetuntoon (Blackhart ym. 2009). Tutkimuksessa kuuluvuuden tunteesta puhuttaessa haastateltavat korostivat halua kuulua tähän työyhteisöön myös tulevaisuudessa ja pitävänsä tähän yhteisöön kuulumista osana omaa identiteettiään.

Toinen inklusion osatekijöistä on yksilöllinen arvostus. Korkeaa yksilöllistä arvostusta pidetään tutkimuksessa tärkeänä työssä suoriutumisen kannalta – mitä enemmän yksilö tuntee omia ominaisuuksiaan arvostettavan työyhteisössä, sitä paremmin hän suoriutuu työstään. (Shore ym. 2011, 1265-1267.) Aineiston mukaan työyhteisön jäsenet kokivat, että heidän osaamistaan ja työtään arvostettiin työyhteisössä. Yleinen linja aineistossa oli, että työyhteisössä arvostetaan sen jäseniä ja heidän työpanostaan sekä osaamista niin työssä kuin esimerkiksi kulttuurintuntemuksen osalta.

Tästä linjasta poikkesi kokemukset tilanteista, joissa työntekijä oli tuntenut ulkopuolisuuden tunnetta työyhteisöstä ja samanaikaisesti kokenut, että hänen pätevyyttään tai osaamistaan oli kyseenalaistettu tai testattu. Aineistossa näiden kokemusten korostettiin sijoittuneen vuosien taakse, aikaan, jolloin työyhteisö ei ollut yhtä yhteisöllinen ja yhtenäinen kuin nykytilanteessa. Näissä tilanteissa, joissa yhdistyy kokemus vähäisestä henkilökohtaisesta arvostuksesta ja ulkopuolisuuden tunne yhteisöstä, johon jotkut muut kuuluvat, on kyse eksklusion tunteesta. Henkilökohtaisen arvostuksen puute on nostettu 2010-luvun tutkimuksessa ulkopuolisuuden tunteen rinnalle eksklusion määritelmässä ja nykyään näiden yhdistelmällä katsotaan olevan vahva vaikutus työntekijöiden tunteisiin, asenteisiin ja työstä suoriutumiseen. (Shore ym. 2011, 1265-1267.) Haastattelussa aliarviointi ja ulkopuolisuuden tunne koettiin raskaaksi yhdistelmäksi. Aineistossa nousi myös esiin kokemus, että aliarvioidusta ja ulkopuolisesta asemasta oli päässyt pois pikkuhiljaa todistamalla oman pätevyytensä ja osaamisensa, niin sanotusti ansaitsemalla kannuksensa. Tähän kokemukseen peilaten haastateltavat kuvasivat kokevansa nykyään aiemmat ulkopuolisuuden ja aliarvioiduksi tulemisen tunteet ohimenneenä vaiheena, joista ei kuitenkaan ollut jäänyt pysyviä haitallisia vaikutuksia heidän työskentelyynsä.

Kolmannessa narratiivissa esitettyä keskustelua uusien työntekijöiden asiantuntemusta käytiin erilaisten tekijöiden, kuten iän, osaamisen, koulutuksen, kokemuksen ja kielitaidon kautta. Toisaalta uusi työntekijä koki joutuvansa aliarvioiduksi, testatuksi ja ulkopuoliseksi

nuoren ikänsä vuoksi, mutta samalla hän koki saavansa osakseen erilaista kohtelua erilaisen koulutustaustansa vuoksi. Hän myös koki, että hänen kielitaitonsa riittävyys oli yksi kyseenalaistetuksi tulemisen syistä ja kohteista. Erilaisen kohtelun kohteeksi joutuminen iän, kielen tai koulutuksen kaltaisten tekijöiden vuoksi liittyy *intersektionaalisuuden* käsitteeseen. Intersektionaalisuudella viitataan erilaisten sosiokulttuuristen kategorioiden vaikutukseen kokemukseen tai identiteettiin. (Rodriguez 2018, 430.) Haastateltavat viittasivat kokevansa, että heitä olisi kohdeltu eri lailla, jos he olisivat olleet vanhempia, koulutustaustaltaan erilaisia tai vaikkapa puhuneet äidinkielenään toista kieltä. Näin ollen heidän kokemustaan on määrittänyt kuuluminen tiettyihin sosiokulttuurisiin kategorioihin intersektionaalisuuden periaatteiden mukaisesti.

Sosiokulttuuristen kategorioiden vaikutusta sosiaaliseen inklusioon ja eksklusioon pidetään vahvana (Benschop & Verloo 2011, 286). Myös tässä tutkimuksessa esiin nousseissa kokemuksissa arvostuksen tunteen puuttuminen ja asiantuntijuuden kyseenalaistaminen oli yhteydessä sosiokulttuurisiin kategorioihin. Samoihin kyseenalaistuksen tilanteisiin liittyen haastateltavat kokivat myös ulkopuolisuuden tunnetta. Näin voidaan todeta sosiokulttuuristen kategorioiden vaikuttaneen vahvasti myös eksklusion tunteeseen johtaneissa tilanteissa.

5.2 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimukseni tärkein anti suomalaisen moninaisuustutkimuksen kentällä on tiivis ja syvä kulttuurierojen kokemusten kuvaus. Kuten luvussa 2.4 *Venäläisen ja suomalaisen työku-
lttuurin vertailua* osoitin, laadullista tutkimusta suomalaisen ja venäläisen kulttuurin eroista on tehty erittäin vähän. Venäläisten ja suomalaisten välistä yhteistyötä on tutkittu paljon erityisesti yritys yhteistyön kontekstissa, mutta vain muutamat tutkimukset ovat keskittyneet työyhteisöissä koettuihin kulttuurieroihin. Saaren ja kollegoiden (2017; 2018a; 2018b) tutkimuksissa kulttuurien piirteitä oli analysoitu pääasiassa määrällisin menetelmin, mutta ne antoivat hyvän pohjan kulttuuristen piirteiden tunnistamiselle. Oman tutkimukseni tuoma lisä keskusteluun liittyy erityisesti kokemuksen tutkimuksen näkökulmaan sekä narratiiviseen menetelmään. Niiden kautta pääsin käsiksi työyhteisön sisällä koettuihin kulttuurieroihin. Oman tutkimukseni tuloksissa korostuivat eroavaisuudet tietyissä kulttuurien piirteissä, kuten tunneilmaisussa, erilaisissa näkemyksissä säännöistä ja toimintatavoista sekä

juhlakulttuurissa. Sen sijaan esimerkiksi motivaatioon tai työhön sitoutumiseen liittyviä kulttuurisia eroja eri taustaisten työntekijöiden välillä ei koettu tai tuotu esille aineistossa.

Suutari (2005, 81) nosti esiin suomalaisten suuntautuneisuuden tulevaisuuteen ja sen myötä halun suunnitella tulevaisuutta, kun taas venäläisten katsottiin pitävän pitkälle tulevaisuuteen suunnittelua turhana. Omassa aineistossani suunnitelmallisuutta pidettiin yhtenä parhaista suomalaisuuden piirteistä ja sitä arvostivat sekä suomalaiset että venäläiset haastateltavat. Samalla kuitenkin eroja koettiin suomalaisten suunnitelmallisuuteen liitettävään jämpätyyteen liittyen, sillä sen kohtaamisen venäläistaustaisten joustavampaan suhtautumiseen tilanteen muuttumiseen koettiin aiheuttavan kipinöintiä ja yhteenottoja.

Tuloksissani esiintyi rinnakkain kaksi osittain vastakkaista narratiivia kulttuurieroista: toisissa tilanteissa haastateltavat kertoivat kokevansa melko suuriakin kulttuurieroja, mutta toisessa tilanteessa korostui kokemus kulttuurien samankaltaisuudesta, kulttuurien merkityksen vähenemisestä ja kulttuurien sekoittumisesta. Mielestäni näiden narratiivien esiintyminen aineistossa rinnakkain ja ristikkäin on yksi mielenkiintoisista lisäyksistä tutkimuskusteluun.

Laajemmin moninaisuuden johtamisen tutkimuskentän näkökulmasta jatkan keskustelua kulttuurieroihin liittyvistä jännitteistä. Tunnistin tutkimuksessani monenlaisia ja -tasoisia jännitteitä. Ensimmäisessä narratiivissa kuvasin jännitteitä tunteiden ilmaisun ja erilaisten asioiden hoitamisen tasolla. Jännite syntyi avoimen ja hillityn tunneilmaisun välille ja haastatteluissakin niiden kuvattiin nostattavan nopeasti kiihkeitä ja räiskyviä yhteenottoja. Erilaisiin kommunikointitapoihin liittyvät jännitteet ja väärinymmärrykset ovat melko yleisiä erilaisten kulttuurien kohdatessa. He ja Huang (2014, 418) tunnistivat tutkimuksessaan tunneilmaisun erilaiset tavat yhdeksi neljästä kulttuurien väliseen kommunikaatioon liittyväksi jännitteeksi. Heidän mukaansa avoimesti tunteitaan ilmaisevat henkilöt saattavat pitää hillitymmin tunteitaan ilmaisevia henkilöitä kylminä ja etäisinä, kun taas hillitymmät henkilöt saattavat pitää avoimia tunteidenpurkauksia epäasiallisina tai epäammattimaisina. Näin vahvoja kokemuksia toisten erilaisista tunneilmaisun tavoista ei ilmennyt omassa aineistossani, mutta se voi mielestäni olla yhteydessä haastateltavieni molemminpuoliseen kulttuurintuntemukseen.

Tunnistin ensimmäisessä narratiivissa jännitteen myös asioiden hoitamisen tasolla, kun venäläisten joustava ja tilanteen mukaan elävä tapa tehdä asioita kohtasi suomalaisen

suunnitelmallisen ja järjestelmällisen tavan kanssa. Hen ja Huangin (2014, 419) tutkimuksen mukaan sovitusta kiinni pitävien näkökulmasta suunnitelman muuttaminen lennosta voi näyttäytyä röyhkeänä ja epäystävällisenä, kun taas joustavammin asiaan suhtautuvien mielestä on luonnollista muuttaa suunnitelmaa kesken kaiken ja kaikki on aina neuvoteltavissa. Omat löydökseni tukevat Hen ja Huangin tutkimustulosta, sillä samankaltaisia tilanteita kuvattiin myös omassa aineistossani. Tuloksissani suomalaiset kokivat venäläisten joustavan suhtautumisen sopimukseen voivan johtaa epäreiluihin ja epäoikeudenmukaisiin tilanteisiin. Venäläisten näkökulmasta suomalaisten halu pitää kiinni aiemmin sovitusta näyttäytyi jäykänä ja joustamattomana.

Toisessa narratiivissa esille nousi jännitteitä hybridi-identiteetin muodostamiseen liittyen. Jännitettä kuvailtiin aineistossa oman identiteetin määrittämisen kautta ja toisaalta oman identiteetin muuttumisen ja ulkopuolisten suhtautumisen välillä. Kaksoisidentiteettiä kuvailevassa osassa jännitettä korosti erityisesti eräässä haastattelussa käytetty termi *puoliryssä*, jolla haastateltava kuvaili omaa puoliksi suomalaista ja puoliksi venäläistä identiteettiään. Termiä pidetään yleisesti rasistisena ja vähättelevenä, ja termin käyttö voi viitata ajatukseen siitä, että kaksoisidentiteettiä pidettäisiin yleisesti huonompana tai alempiarvoisena.

Bhatian ja Ramin (2001) mukaan ihmisillä on joskus vaikeuksia muodostaa kaksoisidentiteettejä ja usein he tuntevat jäävänsä kategorioiden ulkopuolelle – tässä tapauksessa suomalaisuuden ja venäläisyyden väliin. Itsensä alentaminen tilanteessa, jossa ei täyty sosiaalisia normeja viittaa abjektivointiin. Abjektin käsitteellä kuvataan jotain piilotettua tai rajoitettua asiaa, joka uhkaa vallitsevaa symbolista järjestystä. Abjektivioitumisella puolestaan tarkoitetaan itsensä asettamista abjektin asemaan. Esimerkiksi urheilun ja sukupuolisuuden kontekstissa abjektivioitumisella tarkoitetaan sitä, että nainen asettaa itse itsensä asiasta tietämättömään ja ymmärtämättömään asemaan omilla puheteoillaan. (Johansson, Tienari & Valtonen 2017, 1146, 1157.) Oman tutkimukseni tapauksessa haastateltava käytti itsestään termiä *puoliryssä*, jolla hän asetti itsensä täysin suomalaista tai täysin venäläistä alempaan asemaan. Oman tulkintani mukaan hän itse ei koe hybridi-identiteetin olevan täysin yhteen kulttuuriin identifioitumista huonompi tai alempiarvoinen asia, mutta ehkä sanavalinnalla viitataan muiden ihmisten asenteeseen hybridi-identiteettiä kohtaan. Taustalla voi olla esimerkiksi kokemus vähättelystä, nimittelystä tai muusta negatiivisesta ulkopuolisten asenteesta kaksikulttuurisuutta, venäläisyyttä tai niistä kiinnostumista kohtaan.

Kolmannessa narratiivissa oli vahvasti läsnä jännitteet yhteisöön kuulumiseen ja arvostukseen liittyen. Gibbsin tutkimuksessa monikulttuurisista ja monikansallisista tiimeistä inklusion ja eksklusion välinen jännite nousi yhdeksi avaintuloksista. Tulosten mukaan työntekijän työsuhteen pysyvyys ja pitkäaikaisuus olivat yhteydessä työntekijän kuulumisen tunteeseen. (Gibbs 2009, 920-924.) Omat tutkimustulokseni tukevat osittain Gibbsin tuloksia. Tuloksissani kuvatut ulkopuolisuuden ja eksklusion tuntemukset liittyivät haasteltavien työuran alkuvuosille ja työsuhteen jatkuessa pidempään he alkoivat kokea kuulumisen tunnetta työyhteisöön. Toisaalta ulkopuolisuuden tunteen kokemusten kuvattiin olevan yhteydessä koko työyhteisön yhteishengen, ja muutos työyhteisön yhteishengessä oli vaikuttanut myös kuulumisen tunteeseen. Uudemmat työntekijät eivät kuvanneet kokeneensa ulkopuolisuutta työyhteisössä, joten tulokseni eivät ole täysin yhteneväiset Gibbsin tutkimustulosten kanssa.

Moninaisuuden johtamisen tutkimuksessa on esitetty useita erilaisia määritelmiä moninaisuuden johtamiselle. Suomalaisessa työelämässä moninaisuuden johtaminen tulkitaan ihmisten erilaisten taustojen, kokemusten, osaamisen ja ominaisuuksien tukemisella ja hyödyntämisenä työyhteisöä ja työntekijöitä palvelevalla tavalla. Erilaisuuden ymmärtämisen ja huomioimisen katsotaan ylläpitävän työhyvinvointia ja sen nähdään olevan yhteydessä tasa-arvoiseen, oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen työyhteisöön. Moninaisuuden johtamisella tavoitellaan toisilta oppimista, moniarvoisuutta sekä molemminpuolista kulttuurista sopeutumista ja kunnioitusta. (Kauppinen & Toivanen 2002, 256-267; Kujanpää 2017, 46-47.) Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty yhdestä organisaatiosta. Tutkimuksen aineistossa ei ole organisaation strategiaa tai muita virallisia linjauksia moninaisuuden johtamiseen liittyen, mutta haluan silti tarkastella tutkimustuloksia myös moninaisuuden johtamisen näkökulmasta.

Tuloksissani korostui työyhteisön yhteinen pyrkimys molempien kulttuurien läsnäoloon ja näkymiseen työyhteisössä. Molempien kielten haluttiin näkyvän työyhteisössä ja kielten käytön monipuolisuuden koettiin edustavan kulttuurista moninaisuutta työyhteisössä. Nämä käytännöt osoittavat mielestäni työyhteisön yhteistä arvostusta molempia kulttuureja kohtaan. Molempien kielten käytön mahdollisuus koettiin yhtenä tärkeänä työyhteisöön sitouttavana sekä työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Työyhteisön jäsenet kokivat nyt pystyvänsä pääosin sanomaan mielipiteensä avoimesti, mikä viestii mielestäni kuulluksi tulemisesta ja tasapuolisesta suhtautumisesta työntekijöihin. Kuulluksi tulemisen tunne on

tutkimuksessani kasvanut yhtä aikaa työyhteisöön kuulumisen tunteen myötä, ja on huomioitavaa, että kokemuksissa korostui muutos näiden tuntemusten kokemisessa. Mielestäni tutkimukseni kohteena ollut organisaatio vastaa melko hyvin suomalaisten tutkijoiden ja työelämän ymmärrystä monikulttuurisesta organisaatiosta, jossa huomioidaan moninaisuus.

Lopuksi haluan peilata tutkimustuloksiani Suomen ja toisen naapurimaan, Ruotsin välisiin kulttuurieroihin. Yleisesti suomalaista ja ruotsalaista kulttuuria on pidetty melko samanlaisina ja useissa kansainvälisissä kulttuurierotutkimuksissa Suomi ja Ruotsi niputetaan yhteen, saman kulttuurisen ryhmän alle (esim. Parent-Thirion ym. 2007). Kuitenkin Eero Vaaran useissa suomalaisten ja ruotsalaisten välisiä kulttuurieroja tarkastelleissa tutkimuksissa on nostettu esiin kulttuurierojen huomiotta jättäminen sen vuoksi, että niitä ei oleteta olevan. Toisaalta Vaara huomioi Suomen ja Ruotsin välisen historian ja siitä nykyaikaan heijastuvan isovelji-pikkovelji -asetelman, joka saattaa edelleen heijastua suomalaisten ja ruotsalaisten välisissä tilanteissa esimerkiksi pikkoveljen asemassa olevien suomalaisten näkemysten ja käytänteiden aliarvioimisena. (Vaara 2000, 104-106.)

Suomalaisen ja venäläisen kulttuurin välillä puolestaan odotetaan olevan suurempia eroavaisuuksia. Tutkimustulosteni mukaan kohdeorganisaatiossa koettiin melko suuria kulttuurisia eroja tietyissä tavoissa ja ilmaisumuodoissa, mutta toisissa tilanteissa kulttuurien koettiin menettävän merkityksensä ja eroavaisuuksien koettiin kumpuavan enemmän henkilökohtaisista persoonallisuuden piirteistä. Suomen ja Ruotsin tavoin myös Suomella ja Venäjällä on merkittävä yhteinen historia ja siihen viitattiin muutamia kertoja tutkimukseni aineistossa. Samalla kuitenkin korostettiin, että tässä työyhteisössä kansallisella historialla ei ollut merkitystä kulttuurien välisen dynamiikan kannalta. Vaaran tutkimuksiin peilaten siis kulttuurien eroavaisuudet työyhteisössä on tärkeä tunnistaa – myös silloin kun niitä ei oleteta olevan. Samalla tärkeää on ymmärtää, että kulttuurierojen kokemukset eivät ainoastaan heijasta todellisia kulttuurieroja, vaan myös rakentavat niitä monimutkaisten kognitiivisten, emotionaalisten ja poliittisten prosessien kautta (Vaara 2000, 107).

5.3 Organisatoriset ja yhteiskunnalliset johtopäätökset

Tutkimukseni tulokset kuvaavat kulttuurierojen kokemuksia yhdessä suomalais-venäläisessä työyhteisössä. Vaikka tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia monikulttuurisia organisaatioita tai edes kaikkia suomalais-venäläisiä organisaatioita, niiden avulla voidaan nostaa erilaiset kulttuurierojen kokemukset yleiseen keskusteluun. Tuloksillani haluan lisätä ymmärrystä erilaisia rinnakkaisia, ristikkäisiä ja limittäisiä kulttuurierojen kokemuksia kohtaan monikulttuurisissa organisaatioissa. Näiden narratiivien vaihtelevan luonteen ymmärtäminen voi auttaa monikulttuurisia organisaatioita ymmärtämään omaa sisäistä dynamiikkaansa paremmin ja tunnistamaan sen erityispiirteet. Tutkimukseni tulosnarratiivit on esitetty kolmena erillisenä kuvauksena, mutta aineistossa ne esiintyvät samojen henkilöiden puheissa rinnakkain, tilanteittain vaihdellen ja vuorotellen. Samalla on hyvä tunnistaa, että vaikka narratiiveissa kuvaillaan suomalaisia ja venäläisiä melko yhtenäisinä ryhminä, molempien maiden sisällä on kulttuurisia eroavaisuuksia ja myös yksilöiden persoonallisuuden piirteet vaikuttavat vuorovaikutuksessa paljon. Kulttuureja ei voi siis typistää täysin tiettyihin muotteihin eikä kaikkien saman kulttuuritaustan omaavien voi olettaa toimivan samalla tavoin kaikissa tilanteissa. Kulttuurit ovat monimuotoisia ja kuvaukset kulttuurisista piirteistä ovat suuntaa antavia.

Samalla tutkimustulokset nostavat kulttuurien molemminpuolisen arvostamisen erityisasemaan: kokemus siitä, että kulttuurit ovat tasavertaisessa asemassa nousi yhdeksi työyhteisön pidetyimmäksi piirteeksi. Kulttuurien arvostamisen koettiin leikkaavan läpi kaiken organisaation toiminnan, ja haastatteluaineistossa oman kulttuurin erityispiirteiden arvostamisen koettiin olevan yksi tärkeä kuuluvuuden tunnetta ja työhön sitoutumista lisäävä tekijä. Tutkimukseni ensimmäisessä tulosnarratiivissa kuvailtiin kokemusta kulttuurieroista ja niiden näkymisestä työyhteisön arjessa. Kulttuureilla kuvailtiin olevan erilaiset vahvuudet ja toisissa tilanteissa venäläisen kulttuurin koettiin olevan enemmän läsnä, kun taas suomalainen kulttuuri näkyi kokemusten mukaan erilaisissa tilanteissa. Mielestäni tärkeä huomio monikulttuuristen organisaatioiden kannalta on se, että molempien kulttuurien ei tarvitse olla joka asiassa täsmälleen yhtä vahvoja, jotta tunne kulttuurien tasaveroisesta arvostamisesta syntyy. Tärkeää on, että molemmat (tai joissain tapauksissa kaikki) kulttuurit pääsevät loistamaan niiden omissa vahvuuksissa, jyräämättä silti toisen kulttuurin yli.

Kulttuurien molemminpuolisen arvostamisen koettiin olevan myös tärkeässä asemassa yhteisöllisyyden kannalta. Yhteisöllisyys ja ”samassa veneessä olon” tunne koettiin haastatteluaineistossa tärkeäksi inklusion tunteen, eli kuulumisen ja yksilöllisen arvostuksen tunteen kannalta. Ulkopuolisuuden tunteeseen liittyvää keskustelua puolestaan koettiin käytävän monenlaisten asiantuntijuutta määrittävien tekijöiden, kuten ikään, koulutukseen tai osaamiseen liittyvien erojen kautta. Monikulttuuristen organisaatioiden kannalta on mielestäni tärkeää tunnistaa yhteisöllisyyteen, kuulumiseen tai ulkopuolisuuteen ja arvostukseen liittyviä tekijöitä omassa organisaatiossa. Tutkimukseni kohteena olleessa organisaatiossa koettiin tapahtuneen muutos näihin tekijöihin liittyen. Muutos on siis mahdollista saada aikaan, mutta sen liikkeelle saamisessa on hyödyllistä tunnistaa erilaiset tilanteeseen vaikuttavat tekijät.

Monikulttuurisen yhteiskunnan kannalta tärkeimmät johtopäätökset liittyvät kulttuurierojen kokemisten kuvauksiin. Nykyisessä maailmantilanteessa ja poliittisessa tilanteessa erilaiset pelot ja ennakkoluulot erilaisuutta kohtaan ovat lisääntyneet tai ainakin tulleet paremmin näkyväksi. Tärkein antini tähän keskusteluun on lisätä ymmärrystä kulttuurieroja kohtaan. Ymmärtämällä erilaisia toimintatapoja ja mistä ne kumpuavat, voidaan paremmin ymmärtää myös erilaisista taustoista tulevia yksilöitä. Pelko erilaisuutta kohtaan johtuu usein tietämättömyydestä, joten mielestäni paras ase sitä vastaan on tiedon lisääminen (Furedi 2018).

Internetissä käytyjen keskustelujen pohjalta oma kokemukseni on, että ihmiset pelkäävät monikulttuurisuudessa erityisesti sitä, että vieraat ja uudet kulttuurit jotenkin syrjäyttäisivät oman perinteisen ja turvallisen kulttuurin. Esimerkiksi Nortio, Niska, Renvik ja Jasinskaja-Lahti (2020) tutkivat suomalaisten maahanmuuttovastaisia keskusteluja ”monikulttuurisuuden painajaisesta”. Näissä keskusteluissa monikulttuurisuudesta puhutaan jonain, jolta suomalaisia tulisi suojella ja joka uhkaa jollain tavalla suomalaisuutta. Mielestäni oma tutkimukseni kuitenkin osoittaa, että kulttuurit voivat myös elää rinnakkain tasaveroisina, toisiaan tukien ja rikastaen. Tämän onnistumisen kannalta mielestäni tärkein yksittäinen tekijä on molemminpuolinen kunnioitus kulttuurien erityispiirteitä kohtaan. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa molemmat kulttuurit olivat läsnä arjessa siten, että venäläinen kulttuuri näkyi vahvemmin esimerkiksi juhlakulttuurissa ja tunteiden ilmaisussa, kun taas suomalainen kulttuuri oli vahvempi suunnitelmallisuudessa ja organisoinnissa. Molempien kulttuurien annettiin loistaa sen vahvoilla alueilla, mutta kumpikaan kulttuuri ei hävinnyt tai jäänyt alakynteen missään. Tämänkaltainen kulttuurien tasapaino voisi mielestäni onnistua myös

laajemmassa kontekstissa, mutta sen onnistuminen vaatisi arvostusta, tilan antamista ja pyrkimystä pois kulttuurien kilpailuasemasta.

Olin kirjannut haastattelumuistiinpanoihin ajatuksen siitä, että joissakin haastatteluissa minulle tuli olo, että haastateltava oletti minun suhtautuvan tietyllä tavalla tai omaavan negatiivisia ennako-oletuksia kulttuurieroihin tai venäläisyyteen liittyen. Tämä kokemus nousi haastateltavien tietyistä sanavalinnoista, joiden pohjalta koin, että haastateltavat puolustelivat kulttuuria tai ihmisiä oletettuja asenteitani vastaan. Olin tehnyt valinnan olla kertomatta omaa taustaani liikaa haastattelujen aluksi, sillä ajattelin sen ehkä ohjaavan liikaa haastateltavien kertomuksia. Osassa haastatteluissa kerroin lopuksi varsinaisen haastattelun päätyttyä omista kokemuksistani muiden ihmisten kyseenalaistavasta tai ihmettelevästä suhtautumisesta kiinnostukseeni venäläistä kulttuuria kohtaan. Tämän kokemuksen jakamisen jälkeen minulle tuli sellainen olo, että haastateltavat eivät enää kokeneet tarvetta puolustella venäläisyyttä tai kulttuurieroja, vaan he ehkä kokivat minun olevan ”samalla puolella”. Tämä kokemus herätti minut ajattelemaan suomalaisen yhteiskunnan ennakkoluuloisuutta ja helposti monikulttuurisuuteen liitettävää vastakkainasettelua. Tämän tutkimuksen tehtyäni haluaisinkin lisätä avointa, vähemmän ennakkoluuloista keskustelua kulttuurieroista.

5.4 Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet

Mielestäni onnistuin tutkimuksessani kuvailemaan kokemuksia kulttuurieroista työyhteisön arjen tasolla hyvin. Tutkimukseni aineisto oli erittäin onnistunut ja vastasi hyvin tavoitteitani. Aineisto oli rikas ja sen pohjalta oli kiintoisaa tehdä analyysiä: teemat muodostuivat luonnollisesti ja niistä sai helposti koostettua kolme erilaista, mutta tutkimukseni tavoitteeseen vastaavaa tulostavasti. Aineistosta olisi noussut ehkä enemmänkin teemoja, mutta yhden tutkimuksen puitteissa on mahdotonta käsitellä jokaista yksityiskohtaa. Mielestäni onnistuin kuitenkin tekemään perustellun ja järkevän rajauksen aineiston käsittelyssä ja esiin nostamani tulostavasti kuvaavat hyvin kokonaisuutta. Kokonaisuutena onnistuin mielestäni hyvin soveltamaan narratiivista tutkimusotetta kontekstissa, jota oli aiemmin tutkittu vain määrällisin menetelmin. Mielestäni metodologiset valinnat olivat tärkeässä roolissa uuden näkökulman löytämisessä ja avaamisessa tutkimuksen keinoin myös laajemmalle yhteisölle.

Tutkimukseni heikkoudet liittyvät tulosten yleistettävyyteen. Tutkimukseni tulokset eivät ole yleistettävissä laajasti, sillä tutkimusaineistoni on kerätty yhdestä organisaatiosta ja haastateltavia oli viisi. Tämän tutkimuksen laajuudessa se oli mielestäni riittävä määrä, sillä haastatteluaineisto oli rikas ja siitä olisi saanut analysoitua paljon lisää erilaisilla rajauksilla ja näkökulmilla. Narratiivisen ja laajemmin laadullisen tutkimuksen luonteeseen myös kuuluu tutkimusaineiston arvottaminen sen laadun ja sisällön, ei määrän perusteella. Myös sosiaalisen konstruktionismin mukainen ajattelutapa tukee lähtökohtaisesti tiedon tilannesidonnaista ja kontekstiriippuvaista luonnetta. Siitä huolimatta esitän, että olisi tarpeellista jatkaa tutkimusta esimerkiksi useammasta organisaatiosta ja laajemmalla vastaajajoukolta kerättävän haastattelututkimuksen pohjalta. Laajemman joukon kautta tutkimuksella voisi päästä paremmin käsiksi erilaisissa tilanteissa näkyväksi tuleviin kulttuurieroihin sekä ihmisten kokemuksiin niistä. Tutkimustulokset voisivat olla myös yleistettävissä suuremmalle joukolle, jos aineisto olisi kerätty useammasta organisaatiosta.

Toinen jatkotutkimusehdotukseni nousi eräässä haastattelussa käydyn keskustelun pohjalta. Kielten tärkeä asema työyhteisössä sekä kulttuurien ilmentämisessä ja ilmaisemisessa nousi esiin useissa kohdissa ja lähes kaikissa haastatteluissa. Yhtenä ensimmäisessä narratiivissa esitetyistä tuloksista oli kielten käytön vaihtelevuus, monipuolisuus ja ristikkäisyys työyhteisön arjessa. Eräs haastateltava pohti, että miksi tietyissä tilanteissa tuli valittua vaistomaisesti suomen kieli ja toisissa venäjän kieli, sillä kielivalinta ei aina vastannut omaa ja keskustelukumppanin äidinkieltä. Tutkimusaihe olisi erittäin mielenkiintoinen kielitieteilijöille, mutta myös kulttuurintutkijoille. Johtamis- ja organisaatiotutkimuksen alalla ehdottaisin näkökulmaksi kielten käytön merkitystä monikielisessä organisaatiossa.

Myös kolmas jatkotutkimusaiheeni liittyy kieliin. Kielten käytön mahdollisuus ja vapaus nousivat haastatteluissa yhdeksi tärkeimmistä asioista, miksi haastateltavat kokivat viihtyvänsä työpaikassansa ja miksi he pitivät sitä muista vastaavista organisaatioista poikkeavana. Mielestäni olisi mielenkiintoista tutkia kielten merkitystä työhyvinvoinnille ja työssä viihtymiselle monikulttuurisissa ja -kielisissä organisaatioissa. Tämä tutkimusaihe toisi tärkeää tietoa monikulttuurisille työyhteisöille ja kansainvälisille organisaatioille, sillä työhyvinvoinnilla on tutkimusten mukaan valtava merkitys myös työssä suoriutumiseen ja siihen sitoutumiseen.

Neljäs jatkotutkimusehdotukseni liittyy kolmannessa tulonarratiivissa esitettyyn muutokseen kahtiajakautuneesta työyhteisöstä yhdeksi yhtenäiseksi yhteisöksi. Narratiivissa

onnistuin mielestäni kuvaamaan muutosta ja sen kokemista yhteisöön kuulumisen ja arvostuksen näkökulmista hyvin. Tämän tutkimuksen puitteissa en kuitenkaan pystynyt pureutumaan syvästi muutoksen tekijöihin ja syihin: mistä muutos alkoi, kuinka se eteni ja miksi se tapahtui. Tämänkaltaisten muutosten syvälinen kuvaaminen olisi erityisen hyödyllistä monikulttuurisille organisaatioille, jotka mahdollisesti kamppailevat samankaltaisten tilanteiden kanssa. Kuvaamassani narratiivissa tilanteesta oli päästy ulos ja muutos oli jo saatu tehtyä, mutta muutosten kuvaaminen voisi auttaa narratiivin alkutilanteessa olevia organisaatioita löytämään tapoja laittaa muutos liikkeelle.

LÄHTEET

- Aaltonen, T. & Leimumäki, A. (2010). Kokemus ja kerronnallisuus – kaksi luentaa. Teoksessa: Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.), *Haastattelun analyysi* (s.119-152). Vastapaino: Tampere.
- Acker, J. (2011). Theorizing Gender, Race, and Class in Organizations. Teoksessa Jeanes, E.L., Knights, D. & Yancey Martin, P. (toim.), *Handbook of Gender, Work & Organization* (s. 65-80). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000). Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 136-158.
- Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE.
- Balabanova E., Efendiev A., Ehrnrooth M., Koveshnikov A. (2015). Idiosyncrasy, Heterogeneity and Evolution of Managerial Styles in Contemporary Russia. *Baltic Journal of Management*, 10(1), 2–29.
- Benschop, Y. & Verloo, M. (2011). Gender Change, Organizational Change, and Gender Equality Strategies. Teoksessa Jeanes, E. L., Knights, D. & Yancey Martin, P. (toim.), *Handbook of Gender, Work & Organization* (s. 277-290). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Penguin Books.
- Berry, J. (1997). Immigration, adaptation, and acculturation. *Applied Psychology: An International Review*, 46, 5–68.
- Bhatia, S., & Ram, A. (2001). Rethinking “Acculturation” in Relation to Diasporic Cultures and Postcolonial Identities. *Human Development*, 44(1), 1–18.
- Blackhart, G. C., Nelson, B. C., Knowles, M. L., & Baumeister, R. F. (2009). Rejection Elicits Emotional Reactions but Neither Causes Immediate Distress nor Lowers Self-Esteem: A Meta-Analytic Review of 192 Studies on Social Exclusion. *Personality and Social Psychology Review*, 13(4), 269–309.
- Burke, P. (2004). *What is Cultural History?* Cambridge: Polity.
- Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior On a Group Task. *Academy of Management Journal*, 34(4), 827–847.
- Cox, T. H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research & Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- De Cieri, H. (2007). Transnational Firms and Cultural Diversity. Teoksessa Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (toim.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (s. 509-532). New York: Oxford University Press.

- Dietz, J. & Petersen, L. (2006). Diversity management. Teoksessa Stahl, G. K. & Björkman, B. (toim.), *Handbook of Research in International Human Resource Management* (s. 223-243). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Ely, R. & Thomas, D. (2001). Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229–273.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London, Thousand Oaks, New Delhi and Singapore: SAGE.
- Fey C. F. (2005). Opening the Black Box of Motivation: A Cross-cultural Comparison of Sweden and Russia. *International Business Review*, 14(3), 345–367.
- Fotaki, M. & Pullen, A. (2019). Introducing Affective Embodiment and Diversity. Teoksessa Fotaki, M. & Pullen, A. (toim.), *Diversity, Affect and Embodiment in Organizing* (s. 1-19). Swizerland: Palgrave Macmillan.
- French, R. (2015). *Cross-Cultural Management in Work Organizations*. 3rd edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Furedi, F. (2018). *How Fear Works: Culture of Fear in the Twenty-First Century*. London: Bloomsbury Continuum.
- Garcia-Prieto, P., Bellard, E. & Schneider, S. C. (2003). Experiencing Diversity, Conflict, and Emotions in Teams. *Applied Psychology*, 52(3), 413–440.
- Gerhart, B. (2009). How Much Does National Culture Constrain Organizational Culture? *Management and Organization Review*, 5(2), 241–259.
- Gibbs, J. (2009). Dialectics in a global software team: Negotiating tensions across time, space, and culture. *Human Relations*, 62(6), 905–935.
- Green, E. G. T., Sarrasin, O., & Fasel, N. (2015). Immigration: Social Psychological Aspects. Teoksessa: Wright, J. D. (toim.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd ed), 675–681.
- Gurkov, I. & Zelenova, O. (2009). Managing Human Resources in Russia. Teoksessa Morley, M. J., Heraty, N. & Michailova, S. (toim.), *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe* (s. 278–312). London: Routledge.
- Hartikainen, A., Anttila, T., Oinas, T. & Nätti, J. (2010). Is Finland Different? Quality of Work Among Finnish and European Employees. *Research on Finnish Society*, 3, 29–41.
- He, H. A. & Huang, E. M. (2014). A Qualitative Study of Workplace Intercultural Communication Tensions in Dyadic Face-to-Face and Computer-Mediated Interactions. *Communication and Collaboration*, 415- 424.
- Herman, D. (2009). *Basic elements of narrative*. Malden: Wiley Blackwell.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, California: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, California: Sage.

- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M. & Dorfman, P. W. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hyvärinen, M. (2017). Kertomushaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja* (s. 174–192). Tampere: Vastapaino.
- Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. (2015). Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa Ruusuvoori, J. & Tiittula, L. (toim.), *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (s. 189–222). Tampere: Vastapaino.
- Johansson, J., Tienari, J. & Valtonen, A. (2017). The Body, identity and gender in managerial athleticism. *Human Relations*, 70(9), 1142-1167.
- Joshi, A. & Roh, H. (2007). Context matters: a multilevel framework for work team diversity research. Teoksessa Martocchio, J. (toim.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (s. 1–48), 26. Greenwich, CT: JAI Press.
- Kauppinen, K. & Toivanen, M. (2002). Tasa-arvo tavoitteena, perustana erilaisuus ja monimuotoisuus. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.), *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*, (s. 256-279). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kastarinen, A. (2017). *Narratives of Grandparental Consumption* (väitöskirja, Tampereen yliopisto). Acta Universitatis Tampereensis 2322. Tampere: Tampere University Press.
- Kohler Riessman, C. (2002). Analysis of Personal Narratives. Teoksessa Gubrium, J. F. & Holstein J. A. (toim.), *Handbook of Interview Research: Context and Method* (s.695-710). California: Sage.
- Kujanpää, K. (2017). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi* (väitöskirja, Helsingin yliopisto). Helsinki: Unigrafia.
- Lee, E. (2015). Doing culture, doing race: everyday discourses of ‘culture’ and ‘cultural difference’ in the English as a second language classroom. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 36(1), 80-93.
- Lempiäinen, K., Leppänen, T. & Paasonen, S. (2012). Erojen jakamat ja yhdistämät. Teoksessa Lempiäinen, K., Leppänen, T. & Paasonen, S. (toim.) *Erot ja etiikka feministisessä tutkimuksessa*. Turku: Utukirjat.
- Leppänen, A. (2002). Työyhteisön kehittämisen tavoitteet. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.), *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi* (s. 36-44). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lindell, M. & Arvonen, J. (1996). The Nordic Management Style in a European Context. *International Studies on Management & Organization*, 26(3), 73–91.
- Lindström, K. (2002). Työyhteisön kehittämisen haasteet. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.), *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi* (s. 14-23). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Liuhto, K. (1999). The Transformation of the Soviet Enterprise and Its Management: A Literature Review. *ESRC Centre for Business Research. University of Cambridge Working Paper*, 146, 1–26.
- Lykke, N. (2010). *Feminist Studies. A Guide to Intersectional Theory, Methodology and Writing*. New York: Routledge.

- Maitlis, S. (2012). Narrative Analysis. Teoksessa Symon, G. & Cassell, C. (toim.), *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne: SAGE.
- Markus, H. R. & Moya P. M. L. (2010). *Doing Race: 21 Essays for the 21st Century*. New York: W. W. Norton and Company.
- Mor Barak, M.E. (2014). *Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Nkomo, S. & Hoobler, J. M. (2014). A historical perspective on diversity ideologies in the United States: Reflections on human resource management research and practice. *Human Resource Management Review*, 24, 245-257.
- Nshom Ngwayuh, E. & Croucher, S. M. (2019). Exploring the relationship between acculturation preferences, threat, intergroup contact, and prejudice toward immigrants in Finland. Teoksessa Croucher, S. M., Caetano, J. R. & Campbell, E. A. (toim.), *The Routledge Companion to Migration, Communication and Politics*. Abigdon, New York: Routledge.
- Nortio, E., Niska, M., Renvik, T. A., & Jasinskaja-Lahti, I. (2020). "The nightmare of multiculturalism": Interpreting and deploying anti-immigration rhetoric in social media. *New Media & Society*, 1-19.
- Parent-Thirion A., Fernández Macías E., Hurley J. & Vermeulen G. (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Pless, N. M. & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice, *Journal of Business Ethics*, 54, 129-47.
- Polkinghorne, D. E. (1988). *Narrative Knowing and the Human Sciences*. Albany: State University of New York Press.
- Prasad, P. & Mills, A. J. (1997). From Showcase to Shadow: Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity. Teoksessa Prasad, P., Mills, A. J., Elmes, M. & Prasad, A. (toim.), *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*. The United States of America: Sage Publications.Inc.
- Puffer S. M. & McCarthy D. J. (2011). Two Decades of Russian Business and Management Research: An Institutional Theory Perspective. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 21–36.
- Rastas, A. (2005). Kulttuurit ja erot haastattelutilanteessa. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiitula, L. (toim.), *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (s. 78-102). Vastapaino: Tampere.
- Richardson, P. (2005). Kulttuurisesti monimuotoisen työyhteisön johtaminen. Teoksessa Pitkänen Pirkko (toim.) *Kulttuurien välinen yhteistyö* (s. 63-75). Helsinki: Edita.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236.

- Rodriguez, J. K. (2018). Intersectionality and Qualitative Research. Teoksessa Cassell, C., Cunliffe, A. L. & Grandy G. (toim.), *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods. History and Traditions*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Melbourne: SAGE.
- Saari, T., Melin, H., Balabanova, E. & Efendiev, A. (2018a). Better leadership, higher work engagement? Comparative study on Finnish and Russian private sector employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(11/12), 922-943.
- Saari, T., Sippola, M., Melin, H., Balabanova, E. & Efendiev, A. (2018b). Comparing Finnish and Russian work life. *Mir Rossii*, 27(2), 90–108.
- Saari, T., Melin, H., Balabanova, E. & Efendiev, A. (2017). The job demands and resources as antecedents for work engagement – Comparative research on Finland and Russia. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 240-254.
- Salmon, P. & Kohler Riessman, C. (2013). Looking back on narrative research: an exchange. Teoksessa Andrews, M., Squire, C. & Tamboukou, M. (toim.), *Doing Narrative Research*, 197–204. 2nd edition. London: Sage.
- Saukkonen P. (2013). Poliittika monikulttuurisessa yhteiskunnassa. *Cuporen verkkojulkaisu 17*. Helsinki: Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämässätiö.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Holcombe Erhart, K., Jung, D. I., Randel, A. E. & Singh, G. (2009). Diversity in Organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19, 117-133.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Spagnolo, G. (1999). Social relations and cooperation in organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 38, 1-25.
- Stevenson, G. (2014). Building Nations from Diversity: Canadian and American Experience Compared. *McGill-Queen's Studies in Ethnic History*, 2. Montreal: McGill-Queen's University Press.
- Suutari, V. (2005). Suomalaisten ja ulkomaalaisten kokemuksia johtamiskulttuureista. Teoksessa Pitkänen Pirkko (toim.), *Kulttuurien välinen työ* (s. 76-87). Helsinki: Edita.
- Thomas, R. R. (1991). *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. New York: American Management Association.
- Tilastokeskus (2019). *Ulkomaan kansalaiset*. Haettu sivulta <https://www.tilastokeskus.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa/ulkomaan-kansalaiset.html>, 4.11.2019.
- Tulli (2020). *Maatilastoja*. Haettu sivulta <https://tulli.fi/tilastot/taulukot/maatilastoja>, 16.5.2020.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2012). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Vaara, E. (2000). Constructions of Cultural Differences in Post-Merger Change Processes: A Sensemaking Perspective on Finnish-Swedish Cases. *Management*, 3(3), 81-110.

Väestöliitto (2020). *Maahanmuuttajien määrä*. Haettu sivulta https://www.vaestoliitto.fi/tieto_ja_tutkimus/vaestontutkimuslaitos/tilastoja/maahanmuuttajat/maahanmuuttajien-maara/, 16.5.2020.

Wayland S. V. (1997). Immigration, Multiculturalism and National Identity in Canada. *International Journal of Minority and Group Rights*, 5(1), 33-58.

Wyatt-Nichol, H. & Antwi-Boasiako, K. B. (2012). Diversity Management: Development, Practices, and Perceptions among State and Local Government Agencies. *Public Personnel Management*, 41(4), 749–772.

Yhdenvertaisuuslaki 30.4.2014/1325.

Ylänkö M. (2000). Kansainvälistymisen kahdet kasvot – muuttoliikkeet ja kulttuurien globalisaatio. Teoksessa Trux, M-L. (toim.), *Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä* (s. 21-84). Helsinki: WSOY.

Ylöstalo P. (2007). Keskustelua suomalaisen työelämän luonteesta ja sen muuttumisesta. *Eläketurvakeskuksen keskustelualoitteita*, 4, Helsinki: Eläketurvakeskus.

LIITTEET

Haastattelurunko

- Gradun aihe, tutkimusala
- Haastattelujen tavoitteet, eteneminen
- Etiikka: nauhoittaminen, anonymisointi
- Kerro vähän itsestäsi ja taustastasi
 - Mistä kotoisin
 - Kauanko ollut Suomessa
 - Äidinkieli / mitä kieliä puhut
- Mitä teet työkseksi?
 - Kerro, miten päädyit tänne töihin?
 - Miten kauan olet ollut töissä?
- Millainen porukka teillä on täällä töissä? Kerro vähän työkavereista.
 - Onko minkä ikäistä porukkaa, onko samanhenkistä?
- Miten sinun normaali työpäivä menee? Kerro vaikka jostain päivästä tällä/viime viikolla.
- Mitä venäläisyys/suomalaisuus merkitsee sinulle?
- Miten kaksikulttuurisuus näkyy teidän työyhteisössä?
 - Miten venäläinen kulttuuri/venäläisyys näkyy teidän työyhteisössä?
 - Esim. kieli, tavat, johtaminen, keskustelukulttuuri
 - Miten suomalainen kulttuuri/suomalaisuus näkyy teidän työyhteisössä?
 - Esim. kieli, tavat, johtaminen, keskustelukulttuuri
- Millaista yhteistyötä teet työkavereiden kanssa? (Millä lailla te toimitte yhdessä?)
 - Suomalaisten/venäläisten kanssa?
 - Miehiä/naisia?
 - Oletteko tehnyt pitkään töitä yhdessä?
 - Miten koet yhteistyön?
 - Mikä yhteistyössä on mukavaa/helppoa?
 - Mikä yhteistyössä on hankalaa/haastavaa? Mistä se johtuu?
- Kerro jostain tilanteesta tällä/viime viikolla, kun olet tehnyt töitä yhdessä työkaverin kanssa.
 - Mikä meni mielestäsi hyvin siinä? Miltä se tuntui?

- Mikä olisi voinut mennä paremmin?
 - Mistä se johtui?
- Kerro jostain tilanteesta, kun olet huomannut, että ajattelet/toimit eri lailla työasioista työkaverin kanssa.
 - Miltä sinusta tuntui?
 - Mitä olisit toivonut työkaverin tekevän?
 - Mistä tämä johtuu?
 - Koitko että työkaveri silti arvosti sinua ja sinun mielipidettä, vaikka olitte eri mieltä? Miten se näkyi?
- Kerro jostain lähiaikoina tapahtuneesta tilanteesta, kun joku asia on mennyt sinun mielestä tosi helposti ja onnistuneesti työkaverin kanssa.
 - Miltä sinusta tuntui?
 - Miksi tilanne meni sinun mielestä niin hyvin?
 - Mitkä asiat vaikuttivat siihen, että tilanne meni hyvin?
- Onko teidän työyhteisöllä jotain koko porukkaa koskevia palavereja?
 - Kerro jostain lähiaikoina tapahtuneesta kokouksesta?
 - Mitä tapahtui, menikö sujuvasti, miksi/miksi ei?
 - Koetko tulevasi kuulluksi näissä kokouksissa? Voitko kertoa vapaasti omasta näkökulmastasi, vai pitääkö miettiä, että miten muut ajattelevat/ha-luavat sinun toimivan? Miksi?
 - Mitä luulet, voikohan muut kertoa siellä avoimesti mitä ne ajattelee? Miksi/miksi ei?
- Koetko, että sinua arvostetaan yksilönä teidän työyhteisössä?
 - Esimiehen / työkaverin taholta?
 - Miten se näkyy arjessa? Kerro joku esimerkki.
- Koetko kuuluvasi työyhteisöön (olevasi työyhteisön jäsen)?
 - Miksi koet / et koe?
 - Kerro joku tilanne, milloin oot tuntenut, että kuulut? Mistä se johtui?
 - Entä joku tilanne, kun on tuntunut, että et kuulu? Mistä se johtui?
 - Mitkä asiat vaikuttaa sinun kokemukseesi? Kerro esimerkkejä.
- Onko sulla sellasia kokemuksia, että olet kokenut olevasi ulkopuolinen?
 - Millaisessa tilanteessa koit? Ketä siinä oli osallisina?
 - Mistä se tunne johtui? Mitkä asiat siihen vaikutti?

- Onko teidän työyhteisössä tapana muistaa tai juhlistaa merkkipäiviä? Esim. synttäreitä, työvuosia, nimipäiviä jne
 - Vietättekö te vapaa-aikaa yhdessä?
 - Onko pikkujoulut tai muita yhteisiä juhlia?
 - Osallistuuko näihin tilaisuuksiin kaikki? Miksi, miksi ei?
 - Kerro mitä siellä viimeksi tapahtui?
 - Tuleeko nää venäläisen ja suomalaisen kulttuurin erot esiin eri lailla näissä vapaammissa tilaisuuksissa ku töissä?
- Onko teillä jotain muita yhteisiä vapaa-ajan juttuja?
 - Urheilua, teatteria, illanistujaisia, muuta vapaa-ajan toimintaa?
 - Osallistuuko niihin kaikki? Miksi, miksi ei?
- Vitsaillaanko teillä töissä eri kulttuureista? Millaisia vitsejä?
 - Liittyykö suomalaisuuteen/venäläisyyteen? Muihin kulttuureihin?
- Ollaan paljon puhuttu kulttuureista. Onko tämä kaksikulttuurisuus teidän työyhteisössä tärkeä ja määräävä tekijä, vai vaikuttaako muutkin asiat?
 - Ikä, sukupuoli, muut taustatekijät
- Mitkä on sun mielestä kolme parasta juttua venäläisyydessä tai venäläisessä kulttuurissa, mitkä haluaisit että näkyy työyhteisössä?
- Mitkä on kolme parasta asiaa suomalaisuudesta, jotka haluaisit näkyvän teillä töissä?
- Onko tullut mieleen vielä jotain tähän aiheeseen liittyen, mistä ei olla puhuttu, mut haluaisit vielä sanoa?