

Sari Lindberg



## Kulttuurien kohtaaminen työpaikalla

Suomalaisissa yrityksissä on tulevaisuudessa yhä enemmän ulkomaisia työntekijöitä. Tämän vuoksi on tärkeää tutkia ja hyödyntää kokemuksia niistä suomalaisista yrityksistä, joissa jo työskentelee ulkomaalaisia. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on case-yrityksen avulla kuvata eri kulttuureista lähtöisin olevien henkilöiden kohtaamista ja vuorovaikutusta suomalaisella työpaikalla.

Tutkimuksen kohteeksi on valittu turkulainen elektroniikka-alan pienyritys, jossa ulkomaisen henkilöstön suhteellinen osuus koko yrityksen henkilökunnasta on melko suuri. Yrityksen toimitusjohtaja, työnjohtaja, tekninen suunnittelija sekä toimistotehtävistä vastaava henkilö ovat suomalaisia, mutta työnjohtajan alaisuudessa työskentelee 15 työntekijää, joista viisi on ulkomaalaisia. Yrityksessä työskentelee neljä Vietnamin pakolaista sekä yksi Ranskasta Suomeen muuttanut siirtolainen.

Tutkimuksen empiirinen osuus perustuu case-yrityksen henkilöstön haastatteluihin. Haastattelut tehtiin keväällä 1990 teemahaastatteluina. Yhteensä haastateltiin kolmeatoista suomalaista, kolmea vietnamlaista sekä yhtä ranskalaista henkilöä. Ulkomaalaisten haastatteluihin pyydettiin avustajaksi tulkki. On huo-

---

*Kauppatieteiden maisteri Sari Lindberg opiskelee Turun kauppakorkeakoulussa pääaineenaan kansainväliset hallinnolliset tehtävät.*

mattava, että case-tutkimuksesta saatuja tuloksia ei voida suoraan yleistää koskemaan muita caseja.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa perehdytään kulttuurien sopeutumisprosessiin.

### Akkulturaatio eli kulttuurien sopeutumisprosessi

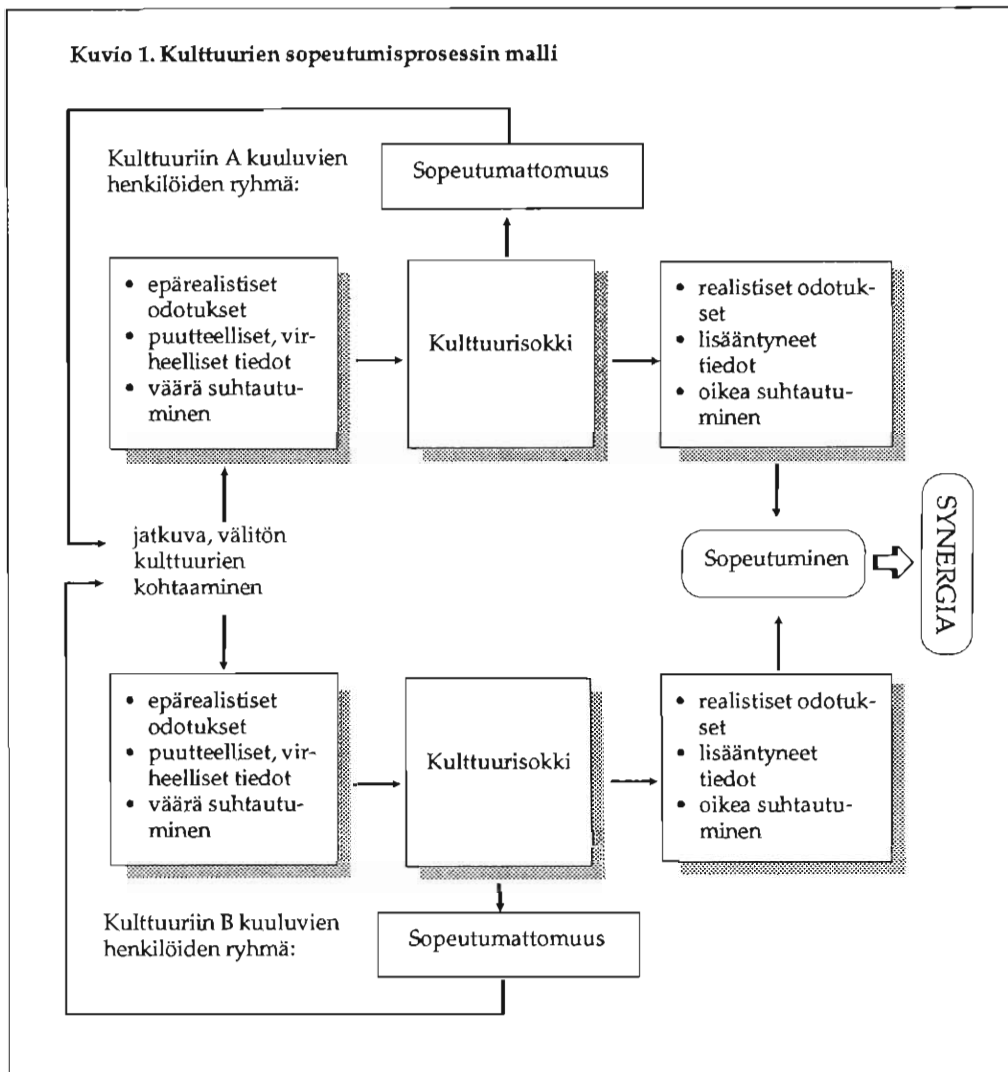
Akkulturaatiolla tarkoitetaan sopeutumista ja mukautumista vieraaseen kulttuuriin (Harris, Moran, 1987, s. 10). Akkulturaatio on prosessi, joka alkaa, kun eri kulttuuriryhmiin kuuluvat henkilöt kohtaavat välittömästi ja kun tällainen kohtaaminen on jatkuvaa. Yleensä akkulturaatiota tutkitaan yksisuuntaisesti vähemmistön kulttuurin muutoksena (Tuomi-Nikula, 1989, s. 11). Tässä esityksessä ilmiöllä tarkoitetaan kaksisuuntaista sekä vähemmistön että valtakulttuurin edustajien sopeutumisprosessia. Kuviossa 1 on tässä tutkimuksessa laadittu malli kulttuurien sopeutumisprosessista.

Kulttuurien sopeutumisprosessi alkaa, kun henkilö joutuu jatkuvaan välittömään kosketukseen vieraan kulttuurin kanssa. Tämä voi tarkoittaa kahdenlaista tilannetta:

A. Henkilö asettuu asumaan vieraaseen kulttuuriympäristöön.

B. Henkilö asuu edelleen omissa kulttuuriympäristössään, mutta hän joutuu

Kuvio 1. Kulttuurien sopeutumisprosessin malli



läheiseen yhteistyöhön vieraan kulttuurin edustajan kanssa. Tällainen tilanne syntyy esimerkiksi, kun alaiseksi, työtoveriksi tai esimieheksi tulee ulkomaalainen.

Eri kulttuurien kohdatessa henkilöllä on aluksi varsin epärealistisia toiveita ja puutteellisia tai virheellisiä tietoja vieraasta kulttuurista. Kun henkilö ajan myötä havaitsee asioiden todellisen luon-

teen, hän yleensä pettyy. Henkilö on si-doksissa oman kulttuurinsa arvoihin, ja hän hämmentyy, kun hän huomaa toisen kulttuurin edustajan arvojen poikkeavan omista arvoistaan. Henkilö voi joutua kulttuurisokkiin. Tilannetta vaikeuttaa henkilön joustamaton suhtautuminen vieraan kulttuurin edustajan ajattelu- ja käyttäytymismalleihin. Jos henkilön kulttuurisokki on syvä ja se kestää kauan,

on mahdollista, että henkilö ei lainkaan sopeudu vieraaseen kulttuuriin. Jos sen sijaan molemmat osapuolet sopeutuvat toistensa kulttuureihin, voi kulttuurien välisessä yhteistyössä syntyä synergiaa (Furnham, Bochner, 1983, s. 168; Harris, Moran, 1987, s. 83, 210, 214, 250).

### **Kulttuurisokki ja vieraaseen kulttuuriin sopeutuminen**

Kulttuurisokilla tarkoitetaan henkilön reaktioita, kun hän tiedostaa kulttuurierojen olemassaolon ja huomaa alkuvaiheen odotustensa ja toiveidensa osoittautuneen pettymyksiksi (Furnham, Bochner, 1983, s. 168). Henkilö yllättyy ja jännittyy huomattavasti, että totutut ajattelu- ja reagoitimet eivät enää päde vieraan kulttuurin edustajien kanssa toimittaessa. Henkilön on hankala toimia, koska uuden kulttuurin viestinnän keinot ja kanssakäymisen muodot tuntuvat epäselviltä ja sekavilta. Henkilö ei ymmärrä näitä viestintätapoja ja seurustelumuotoja, tai sitten hän luulee ymmärtävänsä mutta tosiasiallisesti tulkitsee niitä väärin (Harris, Moran, 1987, s. 207–208; Zaharna, 1989).

Viestinnässä voi syntyä monia väärinkäsityksiä, kun henkilö ei osaa vieraan kulttuurin kieltä. Liian usein kuitenkin luullaan, että pelkkä kielitaito riittää sanomien ymmärtämiseen. Vaikka molemmat puhuisivat samaa kieltä, ovat sanojen sisältö ja merkitys kulttuurisidonnaisia, ja niissä voi olla suuria eroja kulttuurialueiden välillä (Furnham, Bochner, 1983, s. 167).

Eleet, ilmeet, liikkeet, asennot sekä erilaiset symbolit ovat ei-kielellisiä eli sanattomia viestintätapoja. Myös niiden käyttö ja merkitys poikkeavat kulttuurista toiseen ja aiheuttavat hämmennystä sille, joka ei tunne näitä eroja (Argyle, 1983, s. 65–66; Furnham, Bochner, 1983, s. 168).

Mitä suurempia kulttuurierot ovat, sitä syvempi on henkilön kulttuurisokki. On kuitenkin otettava myös huomioon, että henkilökohtaiset ominaisuudet sekä kokemukset vaikuttavat siihen, miten vakava henkilön kulttuurisokki on ja miten kauan hän kärsii siitä (Furnham, Bochner, 1983, s. 171).

Vaikka henkilö näyttää toimivan, käyttäytyvän ja pukeutuvan samalla tavoin kuin vieraan kulttuurin jäsen, ei hän silti välttämättä vielä ole sopeutunut uuteen kulttuuriin (Ripatti, 1988, s. 6). Henkilö on sopeutunut uuteen kulttuuriin vasta, kun hän tuntee olonsa henkisesti tasapainoiseksi toimiessaan vieraan kulttuurin edustajien kanssa. Sopeutunut henkilö kykenee tulemaan toimeen vieraan kulttuurin edustajien kanssa ja ymmärtää heidän käyttäytymistään ja viestintätapojaan. Jotta näin voisi olla, on henkilön ensin pitänyt opetella ymmärtämään omaa kulttuuriaan (Black, Mendenhall, 1990; Zaharna, 1989).

Sopeutumisen edellytyksenä on, että henkilö tuntee ja hyväksyy itsensä sekä omat kulttuuriarvonsa ja pysyy uskollisena näille arvoille. Hän ei aliarvioi mutta ei myöskään yliarvioi omaa kulttuuristaustaan. Tällainen henkilö osaa herkistyä vallitseville kulttuurieroille ja pystyy joustamaan käyttäytymisensä sekä viestimisensä niin, että suuria ristiriitoja ei synny (Berry, 1988).

Eräs keino päästä eroon kulttuurisokista ja sopeutua uuteen tilanteeseen on tiedon hankkiminen. Kun henkilö tietää enemmän toisesta kulttuurista, sen ihmisistä ja historiasta, ymmärtää hän sitä paremmin. Vieraan kielen sekä ei-kielellisten eli sanattomien viestimiskeinojen opettelu vähentää ristiriitoja (von Fieandt, Planting, 1989, s. 97).

Kun henkilö tietää enemmän vieraasta kulttuurista, hän osaa olla realistinen toiveissaan ja odotuksissaan. Näin ollen hän

välttää suuremmilta pettymyksiltä ja voi lieventää kulttuurisokkia. Henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittäminen on tärkeää sopeutumisprosessissa. Kärsivällisyys, joustavuus, epäselvyyden sietokyky, empatia, itseluottamus ja seurallisuus ovat eräitä ominaisuuksia, jotka vähentävät kulttuurisokkia ja joiden avulla sopeutuminen käy joutuisammin (Harris, Moran, 1987, s. 214).

Ratkaisevan tärkeää kulttuurisokista selviytymisessä ja vieraaseen kulttuuriin sopeutumisessa on henkilön myönteinen, mutta tosiasiat tiedostava suhtautuminen uuteen tilanteeseen. Valmius ottaa riskejä ja hyväksyä epäonnistumisetkin helpottavat sopeutumisessa (Harris Moran, 1987, s. 213, 215).

### Tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä

Tämän tutkimuksen kohdeyritykseen palkattiin ensimmäinen ulkomainen, ranskalainen, työntekijä syksyllä 1987. Aikaisemmin yrityksessä oli työskennellyt vain suomalaisia. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee suomalaisten ja ranskalaisen lisäksi myös vietnamilaisia. Ensimmäisenä yritykseen tullut vietnamilainen on työskennellyt yrityksessä syksystä 1988 lähtien. Työvoimappula on ollut syynä siihen, että yritykseen on palkattu myös ulkomaisia työntekijöitä.

Yrityksen suomalaisen henkilöstön tiedot ranskalaisen ja vietnamilaisen kulttuurin arvoista ja erityispiirteistä ovat vähäiset. Henkilökuntaa ei valmennettu ennen ulkomaalaisten yritykseen tuloa, ja monia ongelmallisia tilanteita on syntynyt, koska henkilöt eivät ole olleet valmistautuneita kulttuurien erilaisuuteen.

Kahdelle vietnamilaiselle valittu kohdeyritys on ensimmäinen ja yhdelle vietnamilaiselle sekä ranskalaiselle toinen

vakituinen työpaikka Suomessa. Vietnamilaiset ovat pakolaisten alkuopetusjaksoilla sekä työelämään ja koulutukseen valmentavalla kurssilla saaneet tietoja suomalaisesta yhteiskunnasta ja työelämästä. Yksi vietnamilaisista on yrityksessä työharjoittelijana. Työharjoittelija on ammattikoulussa oppinut suomalaisten tapoja yleensä sekä erityisesti työn tekemiseen liittyviä tapoja. Asuessaan vieraassa kulttuuriympäristössä ulkomalaiset ovat päivittäin kosketuksessa suomalaisen kulttuurin kanssa. Vie kuitenkin aikaa ennen kuin henkilö oppii ymmärtämään vierasta kulttuuria.

Vietnamilaisen kulttuurin suhtautuminen naisen työssäkäymiseen on täysin erilainen verrattuna suomalaiseen kulttuuriin. Vietnamin miehet käyvät kodin ulkopuolella töissä ja naiset tekevät kotityöt (Socialstyrelsen, 1989, s. 39). Suomessa tilanne on hyvin toisenlainen, sillä miesten lisäksi myös naiset osallistuvat aktiivisesti työelämään. Yrityksen vietnamilaiset naiset sanovat, että he käyvät Suomessa mieluummin töissä kuin ovat kotona, sillä työelämän kautta pääsee suomalaiseen yhteiskuntaan paremmin mukaan. He sanovat myös, että he tuntuivat olonsa kotona Suomessa yksinäiseksi, koska kaikki naapurit käyvät töissä. Vaikka yrityksen vietnamilaiset naiset käyvät suomalaisten naisten tavoin töissä, ei tilanne välttämättä ole heille ristiriitadon. Kulttuurien suhtautuminen naisten ansiotyöhön on hyvin erilainen, ja siksi on mahdollista, että yrityksen vietnamilaiset naiset ovat vasta näennäisesti sopeutuneet suomalaiseen tapaan.

Kohdeyrityksessä valmistetaan herkkiä sähköisiä tuotteita, muuntajia. Siksi on tärkeää, että työ tehdään huolellisesti. Vietnamilaiset ovat ahkeria ja nopeita työntekijöitä, mutta suomalaiset ovat vielä huolissaan vietnamilaisten tekemästä työn laadusta. Työkokemuksen myötä

työn laatu on kuitenkin vähitellen parantunut. Vietnamilainen työharjoittelija on hieman huolellisempi kuin muut vietnamilaiset. Hän on oppinut suomalaisessa yrityksessä tarvittavaa työrutiinia ammatillisessa oppilaitoksessa.

Suomalaisessa kulttuurissa työprosessit ovat tarkasti säänneltyjä, ja ne perustuvat muodollisiin sääntöihin ja ohjeisiin tai tapoihin, joilla työt on ennenkin tehty (Hofstede, 1980, s. 319). Tutkimuksen kohdeyrityksessä on tärkeää, että työt tehdään ohjeiden mukaan ja niin kuin työt on henkilölle opetettu. Yrityksen suomalaiset ovat huolissaan siitä, että vietnamilaiset muuttavat mielellään toisenlaisiksi niitä työtapoja, joita henkilöille on opetettu.

Suomessa arvostetaan vallan melko tasaista jakautumista verrattuna Aasian maihin. Vietnamsissa henkilöiden väliset suhteet ovat hierarkkisia, eivätkä ne perustu tasa-arvoon (Hofstede, 1980, s. 336; Socialstyrelsen, 1989, s. 9, 30). Yrityksen suomalaiset ovat huomanneet, että vietnamilaiset noudattavat ohjeita helpommin, mikäli he saavat ohjeet esimiehiltä. Koska suomalaisessa kulttuurissa työt tehdään enimmäkseen muodollisia sääntöjä tai perinteisiä työtapoja noudattaen, ei henkilöiden välisten suhteiden tarvitse olla organisaatiossa niin tarkasti määrättyjä kuin aasialaisissa kulttuureissa. Tämä ilmenee yrityksessä siten, että suomalaiset noudattavat ohjeita, vaikka työntekijä saisi ohjeet toiselta työntekijältä. Suomalaiset työntekijät ovat neuvoneet ja ohjanneet vietnamilaisia olettaen, että nämä noudattavat samoja ajattelu- ja käyttäytymismalleja kuin suomalaiset. Suomalaiset pitävät vietnamilaisia itsepäisinä, koska nämä eivät aina suostu noudattamaan suomalaisten työntekijöiden antamia ohjeita.

Vietnamilaisessa kulttuurissa korostetaan joustavuutta asioiden hoitamisessa.

Suomalainen sen sijaan hoitaa asiat sääntöjen ja ohjeiden mukaan (Socialstyrelsen, 1989, s. 40). Kulttuurien erilaisten arvostusten vuoksi yrityksessä on syntynyt ongelmallisia tilanteita. Kun vietnamilaisilta loppuvat työt, he saattavat itse valita seuraavan työnsä ja ruveta tekemään mitä tahansa työvaihetta. Suomalaisten mielestä työn loputtua on välttämätöntä pyytää esimieheltä uusia ohjeita. Toisinaan työnjohtaja määrää, että jotain työvaihetta tehdään vain tietty kappalemäärä. Jos vietnamilaisille ei ole annettu uutta työtä, he tavallisesti jatkavat määräyksestä huolimatta saman työvaiheen valmistamista. He saattavat näin käyttää niukkoja materiaaleja väärään tuotteen tai työvaiheeseen. Tällaisia ongelmallisia tilanteita syntyy, koska kulttuureita ohjaavat erilaiset arvostukset.

Täsmällisyyttä ja aikataulujen noudattamista ei Vietnamsissa pidetä niin tärkeänä kuin Suomessa (Socialstyrelsen, 1989, s. 40). Yrityksen vietnamilaiset eivät noudata työaikoja aivan yhtä tunnollisesti kuin suomalaiset. Poislähtemisessä on vietnamilaisien ja suomalaisten välillä ollut pientä eroa. Kyse on kuitenkin ollut vain muutamista minuuteista. On myös huomattava, että vietnamilaiset ovat tulleet töihin yhtä säännöllisesti kuin muutkin työntekijät. Tauoilla vietnamilaiset olivat aluksi jopa vähemmän aikaa kuin muut työntekijät. Nykyisin he viettävät yhtä pitkiä taukoja kuin muutkin. Poissaolotilastosta käy ilmi, että yrityksen nykyisellä henkilöstöllä, sekä suomalaisilla että ulkomaalaisilla, on ollut erittäin vähän poissaolopäiviä.

Yrityksen ulkomaalaiset tekevät suomalaisia useammin aloitteen keskustelun aloittamisesta. Suomalainen työntekijä sanoo, että hän ei halua häiritä ulkomaalaisten työskentelyä. Hän haluaa kuitenkin rohkaista ulkomaalaisia tulemaan juttelemaan. Yksi suomalaisista työnteki-

joistä osaa ranskaa, mutta hän ei kuitenkaan ole keskustellut ranskalaisen kanssa. Eräs suomalainen sanoo, että suomalaisten sanojen selittäminen ulkomaalaisille on vaikeaa, koska suomalaiset eivät aina itsekään osaa suomen kielioppisääntöjä.

Suomalaisten käyttäytyminen heijastaa suomalaisen kulttuurin arvoja ja erityispiirteitä. Suomalaisessa kulttuurissa ei keskustelua käytetä tutustumiskeinona, vaan henkilöt alkavat keskustella vasta tutustumisen jälkeen. Suomalainen jännittää ja miettii, mitä muut ajattelevat hänestä. Hän myös vähättelee usein osaamistaan. Toisaalta suomalaisten arkuuteen liittyy halua ottaa myös muut ihmiset huomioon (Eklund, 1990). Ulkomaalaisten on vaikea ymmärtää suomalaisten kommunikointitapoja. He tulkitsevat suomalaisten käyttäytymistä oman kulttuurinsa näkökulmasta, ja siksi ulkomaalaisten mielestä Suomessa ihmiset yleensä ovat melko kylmiä, sulkeutuneita ja varautuneita.

Suomalaiset ovat iloisia, kun ranskalainen ja jotkut vietnamilaiset yrittävät opetella ja puhua kieltä. Eräät yrityksen vietnamilaiset eivät puhu kovin paljon suomea. Suomalaisten mielestä nämä henkilöt eivät halua oppia suomen kieltä, eivätkä he ole kiinnostuneita Suomen kulttuurista. Eräs suomalainen arvelee, että nämä vietnamilaiset eivät uskalla puhua suomea, vaan he pelkäävät sanovansa jotain väärin. Eri kulttuurien tapa ajatella ja toimia on kuitenkin usein hyvin erilainen. Siksi eri kulttuurien edustajat eivät välttämättä ymmärrä toistensa käyttäytymistä. Henkilöt tulkitsevat asioita aina oman kulttuurinsa näkökulmasta.

Kun yritykseen alettiin palkata vietnamilaisia työntekijöitä, heille nimitettiin tukihenkilö. Hänen roolinsa on ollut erittäin tärkeä. Tukihenkilön puoleen vietna-

malaiset voivat kääntyä kaikissa epäselvissä asioissa. Hän on neuvonut myös muissa kuin työn tekemiseen liittyvissä asioissa.

Yhteiset matkat ja tilaisuudet ovat lähentäneet suomalaisia ja vietnamilaisia. Edelleen suomalaiset ovat kuitenkin kahvi- ja ruokataukojen aikana enimmäkseen yhdessä muiden suomalaisten kanssa, kun taas vietnamilaiset keskustelevat muiden vietnamilaisten kanssa. Suomalaiset keskustelevat eniten ja tulevat toimeen parhaiten sellaisen ulkomaalaisen kanssa, joka on luonteeltaan puhelias ja seurallinen ja joka itse tekee paljon aloitteita. Kaikki suomalaiset neuvovat ja opastavat ulkomaalaisia mielellään työasioissa.

Yksi suomalaisista keskustelee erittäin usein taukohetkinä vietnamilaisten kanssa. Tämä suomalainen on itsekkin aikaisemmin työskennellyt ulkomailla, ja hänellä on myös vapaa-aikana kansainvälisiä kontakteja. Tämä suomalainen neuvoo nykyään vietnamilaisia usein muissakin asioissa kuin työasioissa. Hän on muita suomalaisia tottuneempi toimimaan vieraan kulttuurin edustajien kanssa, ja ulkomaisen työkokemuksensa vuoksi hän tietää, millaisessa tilanteessa ulkomaalainen on työpaikalla.

Kielivaikeudet ovat yksi suurimmista ongelmista yrityksessä. Asioiden selittäminen ulkomaalaisille vie enemmän aikaa kuin asioiden kertominen suomalaisille.

Vaikka asioista kerrotaan aina ulkomaalaisille ja vaikka paikalle kutsutaan tarvittaessa jopa tulkki tai muu henkilö avustamaan keskustelua, eivät ulkomaalaiset kielitaidon puutteen vuoksi kuitenkaan aina ole täysin samassa asemassa suomalaisten kanssa. Työpisteitä suunniteltaessa ja rakennettaessa asioita ei ole kovin paljon kysytty vietnamilaisilta, koska nämä osaavat melko huonosti suo-

mea. Ranskalainen osaa paremmin suomea, ja hänen kanssaan on helpompi keskustella esimerkiksi työposteistä koskevista asioista. On kuitenkin otettava myös huomioon, että vietnamilaisilla on vähemmän kokemusta yrityksessä työskentelemisestä kuin suomalaisilla ja ranskalaisella. Vietnamilaiset tulevat kuitenkin ranskalaisen lisäksi oma-aloitteisesti kertomaan asioista.

Taukojen aikana työntekijät keskustelivat asioista, joista he saavat itse päättää. Yleensä kuitenkin vain suomalaiset päättävät esimerkiksi ns. yhteisten pekkasvapaiden ajankohdasta. Myös ranskalaisen mielipidettä on kysytty, mutta vietnamilaisille asiasta on vain ilmoitettu. Vietnamilaisien osallistumista pekkasvapaiden päättämiseen vaikeuttaa se, että vapaat on yleensä sovittu suomalaisten juhlapäivien aattopäiviksi. Vietnamilaisien juhlapäivät eivät kuitenkaan välttämättä ole samoja kuin suomalaisten.

Pelkkä kielitaito ei riitä asioiden ymmärtämiseen. Vietnamilaisien ja suomalaisten välillä on syntynyt väärinkäsityksiä johtuen sanojen erilaisista merkityksistä näille kulttuureille.

Vietnamilainen voi sanoa "kyllä", jos hän ei ymmärrä tai jos hän ei halua sanoa, että hän on asiasta eri mieltä. Tällöin kyllä-sana tarkoittaa ainoastaan sitä, että henkilö kuuntelee yhä, mitä hänelle sanotaan. Vietnamilainen ei halua paljastaa, että hän ei ymmärrä asiaa tai että hän on asiasta eri mieltä, koska se merkitsisi kasvojen menettämistä. Vietnamilaiselle on häpeä joutua loukatuksi tai loukata muita (Sosiaalihalitus, 1988; Reeder, 1987; Öström, 1987, s. 72). Suomalaiset tulkitsevat kyllä-sanan myönteisenä vastauksena. Jos suomalaiset huomauttavat jostain asiasta vietnamilaisille ja jos vietnamilaiset sanovat kyllä, niin suomalaiset olettavat, että vietnamilaiset ovat ymmärtäneet ohjeen ja noudattavat saamaansa ohjetta.

Kun suomalaiset kysyvät vietnamilaisilta, ovatko nämä ymmärtäneet suomalaisen selittämän asian ja kun vietnamilainen vastaa "kyllä", niin suomalainen tulkitsee sanan myönteisenä vastauksena. Suomalaiset pitävät vietnamilaisia itsepäisinä, äkkipikaisina ja lyhytjänteisinä, sillä suomalaisten mielestä vietnamilaiset sanovat liian helposti "kyllä". Sanan merkitys on kuitenkin täysin erilainen suomalaisessa ja vietnamilaisessa kulttuurissa, ja epäselviä tilanteita on syntynyt, koska kumpikaan osapuoli ei ole ymmärtänyt, mitä sana toisessa kulttuurissa tarkoittaa.

Suomalaiset saattavat joskus leikillään sanoa toista henkilöä tyhmäksi tai hulluksi. Sanoilla ei tällöin kuitenkaan ole niiden alkuperäistä merkitystä. Vietnamilaisien on vaikea ymmärtää, että tällaisilla sanoilla leikitellään. Vietnamilaisessa kulttuurissa on häpeällistä, jos henkilö kärsii henkisestä kivusta tai jos hän on psyykkisesti sairas (Socialstyrelsen, 1989, s. 61). Suomalainen osaa äänensävyä ja äänenpainosta tulkita, milloin toinen suomalainen vain leikittelee sanoilla. Epäselvyyksiä syntyy, kun vietnamilaiset eivät tulkitse asioita samalla tavalla.

Vietnamilaiset sanovat ja vastaavat suomalaisille usein, että he eivät ymmärrä, mitä suomalainen sanoo heille. Suomalaiset eivät kuitenkaan usko vietnamilaisia, kun nämä sanovat näin. Suomalaisten mielestä vietnamilaiset ovat itsepäisiä ja kiusaavat suomalaisia käyttäytyessään tällä tavalla. Suomalaiset arvelevat, että vietnamilaiset eivät halua ymmärtää, mitä suomalaiset sanovat. Vietnamilaisille on kuitenkin häpeä joutua loukatuksi tai loukata muita. On mahdollista, että vietnamilainen haluaa säilyttää omat tai muiden kasvot sanomalla tai vastaamalla joihinkin asioihin, että hän ei ymmärrä. Ongelmia syntyy, kun henkilöt eivät tiedosta ja tunne kulttuurieroja.

Yrityksessä on joskus syntynyt ongelmallisia tilanteita johtuen siitä, että suomalaiset ovat puhuneet vietnamilaisille liian nopeasti. Yrityksessä on ollut sellaisia tilanteita, että vietnamilainen yrittää vastata hänelle esitettyyn kysymykseen siitä huolimatta, että hän ei ymmärrä kaikkia suomalaisen käyttämiä sanoja. On mahdollista, että sanojen kysyminen on vietnamilaiselle häpeällistä, sillä samalla hän myöntäisi, että hän ei osaa vielä niin hyvin suomea kuin puhuja edellyttää. Toisaalta tilanne voi vietnamilaisen mielestä olla kysyjälle häpeällinen, koska se osoittaisi kysyjän käyttäneen liian vaikeita sanoja ja asettaneen vastaajan hankalaan tilanteeseen.

Yrityksen suomalaiset korostavat suomen kielen, kulttuurin sekä tapojen oppimisen tärkeyttä. Suomalaisten mukaan vietnamilaiset pitäytyvät usein omiin tapoihinsa ja tottumuksiinsa. He ovat kuitenkin omaksuneet muutamia suomalaisia tapoja, ja pienet asiat osoittavat kulttuurien lähentymistä. Alussa vietnamilaiset söivät puikoilla, mutta nykyään he käyttävät lusikkaa ja haarukkaa. Vitsit ja kaskut ovat usein kulttuurisidonnaisia, mutta vietnamilainen työharjoittelija on kertonut työtovereilleen jopa perinteisiä suomalaisia vitsejä. On kuitenkin huomattava, että vaikka henkilö näyttää käyttäytyvän samalla tavoin kuin vieraan kulttuurin edustaja, ei hän silti välttämättä vielä ole sopeutunut toiseen kulttuuriin. Henkilö on sopeutunut uuteen kulttuuriin vasta silloin, kun hän tuntee olonsa henkisesti tasapainoiseksi toimiessaan vieraan kulttuurin edustajien kanssa.

Yrityksen suomalaiset eivät vielä tunne oloaan henkisesti tasapainoiseksi toimiessaan vieraiden kulttuurien kanssa. Ulkomaalaisten suuri määrä yrityksessä on saanut aikaan pelkoja suomalaisissa. Suomalaiset pelkäävät työpaikkojensa

puolesta. Heidän mielestään yritykseen ei voida palkata lisää ulkomaalaisia. Kulttuurien erilaisuudesta on aiheutunut hämmennystä ja pelkoja. Vietnamilaisten useat keskinäiset riidat ovat tehneet ilmapiiiriä jonkin verran rauhottomammaksi. Suomalaiset pelkäävät, että yrityksessä ruvetaan työskentelemään ja käyttäytymään ulkomaalaisten ajattelu- ja reagoitumallien mukaisesti.

Suomalaisessa, vietnamilaisessa ja ranskalaisessa kulttuurissa on paljon eroja, ja yrityksessä työskentelevien eri kulttuurien edustajien välillä on syntynyt väärinkäsityksiä ja vaikeuksia. Voidaan sanoa, etteivät suomalaiset enempää kuin ulkomaalaisetkaan ole vielä sopeutuneet toistensa kulttuureihin.

Yrityksen henkilöstö viihtyy työpaikallaan. Tästä huolimatta voidaan kuitenkin väittää, että yrityksen koko henkilöstö kärsii kulttuurisokista. Kieli- ja kulttuurierojen vuoksi on syntynyt monia väärinkäsityksiä ja vaikeuksia yhteistyössä ja jotkut ovat pettyneet niissä odotuksissa, joita heillä on ollut toisesta kulttuurista. Suomalaisten on vaikea ymmärtää ulkomaalaisten ajattelu- ja käyttäytymistapoja, ja ulkomaalaisten on vaikea ymmärtää suomalaisten tapoja, koska henkilöiden tiedot toisen kulttuurin arvoista ja erityispiirteistä ovat vähäiset.

Kulttuurien sopeutumisen edellytyksenä on, että henkilöt tuntevat ja hyväksyvät omat kulttuuriarvonsa sekä pysyvät uskollisina näille arvoille. Tärkeää on, että henkilöt herkistyvät vallitseville kulttuurieroille ja joustavat sekä käyttäytymisessään että viestimisessään niin, että suuria ristiriitoja ei synny. Tiedon hankkiminen vieraasta kulttuurista sekä henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittäminen ovat tärkeitä kulttuurien sopeutumisprosessissa. Sopeutuminen vie aikaa, mutta tuloksena on tehokas kulttuurien välinen yhteistyö.



## Tutkimuksen antamia ajatuksia akkulturaatioteoriasta

Kaksisuuntainen näkökulma on osoittautunut välttämättömäksi tutkittaessa eri kulttuureista lähtöisin olevien henkilöiden kohtaamista työpaikalla. Näkökulma korostuu tarkasteltaessa pienyritystä, jossa kaikki henkilöt ovat jatkuvassa, välittömässä kosketuksessa toisen kulttuurin kanssa. Kulttuurien kohdattaessa sekä vähemmistön että valtakulttuurin edustajat voivat joutua kulttuurisokkiin, eikä kulttuurien välisessä yhteistyössä voi syntyä synergiaa ennen kuin molemmat osapuolet ovat sopeutuneet toistensa kulttuuriin. Näin ollen yksisuuntaista näkökulmaa ei voida pitää riittävänä tutkittaessa kulttuurien kohtaamista työpaikalla. Jatkossa kaksisuuntaista näkökulmaa olisi käytettävä tutkimuksissa aina, kun eri kulttuureihin kuuluvat henkilöt kohtaavat välittömästi ja kun tällainen kohtaaminen on jatkuva.

Kohdeyrityksessä työskentelevillä vietnamilaisilla on ollut keskenään useita erimielisyyksiä. Riidoilla on ollut sellainen vaikutus, että yksi vietnamilaisista on eristäytynyt muista. Tämän vietnamilaisen sopeutumista suomalaiseen yritykseen hankaloittaa siis muiden sopeutumisprosessissa yleensä esiintyvien tekijöiden lisäksi se, että hänellä on vaikeuksia tulla toimeen yrityksessä työskentelevien muiden vietnamilaisten kanssa. Eristäytyessään työpaikalla muista vietnamilaisista hän on samalla eristäytynyt myös suomalaisista. Hän käy eri aikaan ruokatunnilla kuin yrityksen muut työntekijät, millä on haitallisia vaikutuksia sopeutumisen kannalta. Ruokatauko on nimittäin yksi parhaimmista mahdollisuuksista keskustella kaikkien työtovereiden kanssa. Keskustelemalla ja toimimalla suomalaisten

kanssa henkilö voisi oppia uusia asioita suomalaisesta kulttuurista. Eristäytyessään muista henkilön selviytyminen kulttuurisokista sekä sopeutuminen vieraaseen kulttuuriin vaikeutuvat.

Akkulturaatiota käsittelevässä kirjallisuudessa ei aikaisemmin ole kiinnitetty huomiota vieraan kulttuurin edustajien kanssa jatkuvassa läheisessä yhteistyössä toimivien saman kulttuurin edustajien keskinäisten suhteiden vaikutukseen henkilöiden akkulturaatioprosessissa. Tämä voi johtua siitä, että suurin osa akkulturaatiota koskevasta kirjallisuudesta on amerikkalaisten tutkijoiden kirjoittamaa. Amerikkalainen kulttuuri on erittäin yksilökeskeinen kulttuuri. Kulttuurissa korostetaan itsenäistä ja itsevarmaa käyttäytymistä ja toimintaa sekä yksilön vapautta ja riippumattomuutta (Harris, Moran, 1987, s. 342-343; Ronen, 1986, s. 181). Sen sijaan vietnamilainen kulttuuri on ryhmäkeskeinen kulttuuri. Henkilö on ennen kaikkea ryhmän jäsen. Vietnamilaisessa kulttuurissa jokaisella on oma paikkansa yhteisössä, ja henkilöiden väliset suhteet ovat hierarkkisia (Socialstyrelsen, 1989, s. 9, 19).

Koska amerikkalaisessa ja vietnamilaisessa kulttuurissa on suuria eroja, ei näihin kulttuureihin kuuluvien henkilöiden akkulturaatioprosesseihin ilmeisesti voida soveltaa täsmälleen samantaisia teoreettisia malleja. Tämä tutkimus on antanut viitteitä siitä, että yksilö- ja ryhmäkeskeisten kulttuurien sopeutumisprosessissa on eroja. Tulevissa tutkimuksissa on vertailtava tarkemmin yksilö- ja ryhmäkeskeisten kulttuurien edustajien akkulturoitumista. Eräänä tutkittavana olettamuksena voidaan esittää, että samaan hierarkkiseen ryhmäkeskeiseen kulttuuriin kuuluvien henkilöiden akkulturoitumista työpaikalla helpottaa se, että näiden henkilöiden keskinäiset suhteet ovat kunnossa heidän toimiessaan

jatkuva välittömässä yhteistyössä toisen kulttuurin edustajien kanssa.

Tässä tutkimuksessa esitettyjen tarkastelujen pohjalta on mahdollista luoda uusi käsite, akkulturaatiojohtaminen eli kulttuurien sopeutumisprosessin johtaminen. Mikäli johtaja on jo itse sopeutunut vieraaseen kulttuuriin ja tuntee sekä oman että vieraan kulttuurin arvoja ja erityispiirteitä sekä tiedostaa kulttuurien sopeutumisen välttämättömyyden ja sopeutumisesta seuraavat edut, hän voi johtaa eri kulttuuritaustan omaavia alaisiaan niin, että näiden kulttuurisokki on mahdollisimman lievä ja lyhytaikainen. Eräitä sopeuttamisen keinoja ovat opettaminen ja tiedottaminen.

Sellaisen tilanteen, että johtaja on jo heti kulttuurien kohdatessa työpaikalla sopeutunut kulttuurieroihin, voidaan ajatella olevan harvinainen ja epärealistinen. Näin ollen käsitettä akkulturaatiojohtaminen on laajennettava. Kulttuurien sopeutumisprosessin johtamisella voidaan tarkoittaa sekä todellisten johtamistapojen muutosta että tarvittavien johtamistapojen muutosta akkulturaatioon edetessä. Koska kulttuurien kohdatessa myös johtajalla on yleensä epärealistisia odotuksia tai puutteellisia ja virheellisiä tietoja vieraasta kulttuurista eikä hän ehkä osaa suhtautua tilanteeseen oikealla tavalla, hän käyttää todennäköisesti erilaisia johtamistapoja ollessaan kulttuurisokissa, kuin sopeuduttuaan kulttuurieroihin tai johtaessaan synergia-ryhmää. Voidaan myös väittää, että johtamistapojen on välttämättä muututtava kulttuurien sopeutumisen edetessä ja että johtamistavat on sopeutettava akkulturaatioprosessin eri vaiheisiin. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi kulttuurisokissa olevia henkilöitä on johdettava eri tavalla kuin kulttuurieroihin sopeutuneita henkilöitä. Kussakin tilanteessa käytettävät johtamistavat eivät kuiten-

kaan välttämättä aina ole siihen tilanteeseen parhaiten soveltuvia johtamistapoja, mistä voi aiheutua suuriakin ongelmia johdattaessa erityisesti eri kulttuureihin kuuluvia henkilöitä.

Tämä tutkimus on kohdistunut yhteen case-yritykseen. Tulevaisuudessa pitäisi selvittää, millaisia kokemuksia muiden suomalaisten yritysten esimiehillä sekä suomalaisilla ja ulkomaisilla työntekijöillä on kulttuurien kohtaamisesta työpaikalla. Myös kulttuurien tutkimusta olisi lisättävä. Kun tiedot sekä oman että vieraan kulttuurin arvoista ja erityispiirteistä lisääntyvät, voidaan kulttuurieroista johtuvia vaikeuksia ratkaista helpommin. Samalla voidaan helpottaa henkilön sopeutumista vieraaseen kulttuuriin.

#### **English Summary: Cultural Encounter at Work**

The aim of this investigation is to carry out a case study on the encounter and interaction between people of divergent cultural origin at work in Finland, with special attention to the process of cultural adaptation.

The empirical part of the investigation consists of interviews with personnel at the firm concerned, including thirteen Finns, three Vietnamese and one French person.

The Finnish, Vietnamese and French cultures differ from each other in many respects, and misunderstandings and difficulties of several kinds have arisen between personnel in the firm from different cultural origins. The study presents some suggestions for refining the theory of acculturation, and offers proposals for a new concept, acculturation management.

---

Artikkeli perustuu Sari Lindbergin pro gradu -tutkielmaan.

## Kirjallisuus

- Argyle, Michael:** Inter-Cultural Communication. Teoksessa: Cultures in Contact. Exeter 1983.
- Berry, Michael:** Kielitaito yksin ei riitä kansainvälisissä haasteissa. Turun Sanomat, 11.6.1988, s. 2.
- Black, J. Stewart; Mendenhall, Mark:** Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research. Academy of Management Review 15, (1990):1, s. 113–136.
- Eklund, Kari:** Matkailu avartaa, mutta kuka opettaisi meidät puhumaan. Talouselämä, (1990):14, s. 38–39.
- Furnham, Adrian; Bochner, Stephen:** Social Difficulty in a Foreign Culture: An Empirical Analysis of Culture Shock. Teoksessa: Cultures in Contact. Exeter 1983.
- Harris, Philip R.; Moran, Robert T.:** Managing Cultural Differences. Houston 1987.
- Hofstede, Geert:** Culture's Consequences. Beverly Hills 1980.
- Reeder, John A.:** When West Meets East: Cultural Aspects of Doing Business in Asia. Business Horizons 30, (1987):1, s. 69–74.
- Ripatti, Tuula:** Pakolaisten koulutus sopeutumisen välineenä ja vähemmistöpoliittisena toimintana. Sosiaalihalitus, Helsinki 1988.
- Ronen, Simcha:** Comparative and Multinational Management. New York 1986.
- Socialstyrelsen:** Grundinformation Vietnam. Helsingfors 1989.
- Sosiaalihalitus:** Perustietoa Vietnam: Osa 6, Vietnamilaisesta kulttuuriperinteestä. The Peoples and Cultures of Vietnam. Helsinki 1988, s. 1–8.
- Tuomi-Nikula, Outi:** Saksansuomalaiset. Mänttä 1989.
- von Fieandt, Kirsti; Planting, Maria:** Ulkomaille töihin? Vientikoulutussäätiö, Helsinki 1989.
- Zaharna, R. S.:** Self-shock: The Double-Binding Challenge of Identity. International Journal of Intercultural Relations 13, (1989):4, s. 501–525.
- Öström, Nils:** Vietnam. SIDA: Falköping 1984.

Amerikansuomalaisen taiteilijan  
Kirsti Johanna Virtasen  
juhlanäyttely

30 VUOTTA AITOA LUOMISTA  
3.–21.10.1992

Taidesalonki 8 tuolia  
Kauppiaskatu 16, Turku.

Kirsti Johanna Virtanen on asunut Oregonissa, Yhdysvalloissa,  
vuosina 1946–80, minkä jälkeen hän palasi Suomeen.

Myyntinäyttelyssä on esillä lähes sata maalausta ja veistosta.

Lisätietoja: Taidesalonki 8 tuolia, puh. 921-319 088 tai  
konsuli John O. Virtanen, puh. 921-378 851.

Tervetuloa!