Co-Work
Työelämäkumppani – kansainvälisen yhteistyön ekosysteemi

Suomalaisen ja intialaisen tiimityön geometria – PELIKIRJA tiiminjohtajalle

Strategiat monikulttuuristen projektitiimien johtamiseen ja yhteistyön maksimointiin



Materiaali perustuu: **Dsouza, R. (2025). Leadership challenges in Finnish and Indian multicultural project teams: Strategies for enhanced collaboration** [Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto].

Tekoälymerkintä: Tämän esityksen laadinnan visualisoinnissa on käytetty NotebookLM-työkalua.

NotebookLM

Konteksti: Monikulttuurisuuden Strateginen Välttämättömyys

Suomen teknologia-, IT- ja insinöörialat nojaavat yhä vahvemmin kansainväliseen huippuosaamiseen.



11-12 %

Ulkomaalaistaustaisten osuus Suomen työvoimasta (2023).

20 000+

Intialaisten asiantuntijoiden määrä Suomessa (Nokia, Kone, Wärtsilä, Nordea).

100+

Suomalaisten yritysten määrä Intiassa (TCS, Infosys ja Wipro toimivat vastavuoroisesti Suomessa).

Kulttuurienvälisen dynamiikan ymmärtäminen ei ole enää pehmeä taito – se on liiketoimintakriittinen kilpailuetu.

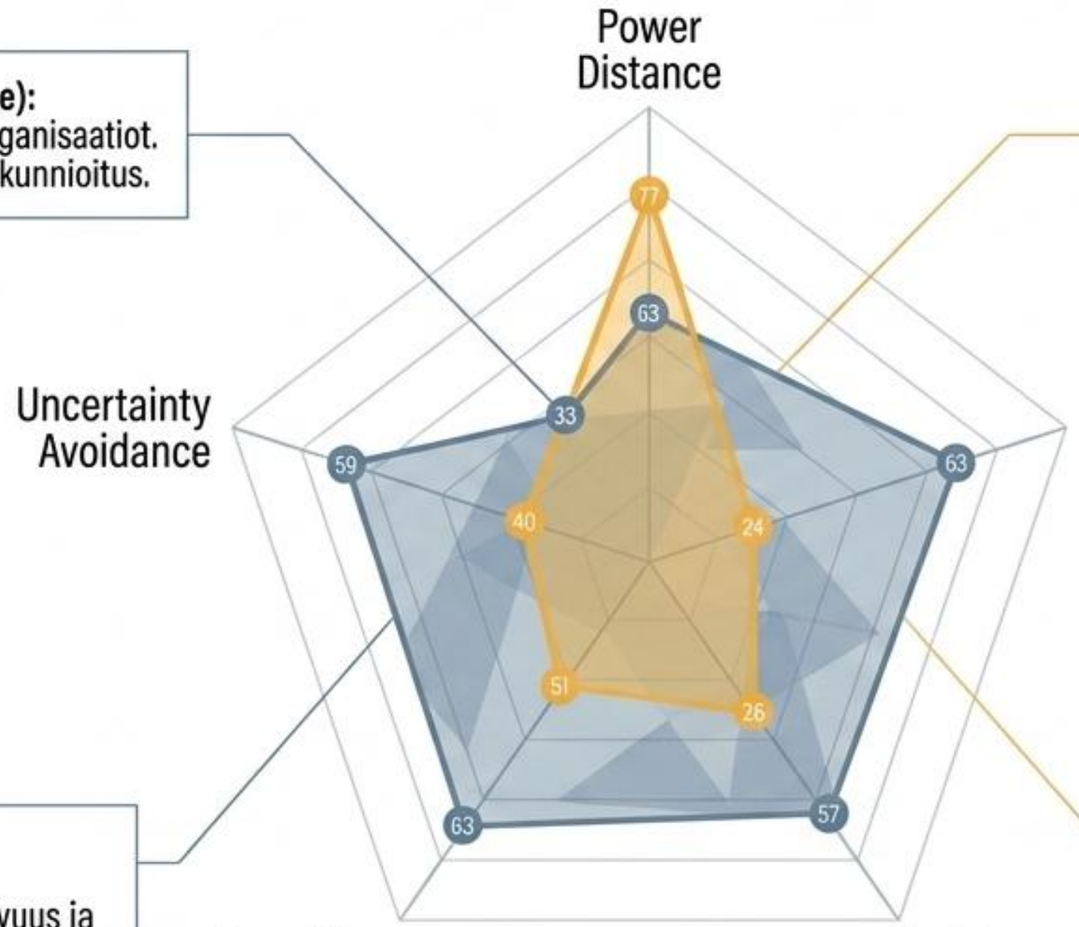
Euroopan unionin osarahoittama

Co-Work Työelämäkumppani
Co-Work Workplace Partner
SEAMK

NotebookLM

Kulttuuriset Arvoulottuvuudet: Peruserojen Kartoitus

Valtaetäisyys (Power Distance):
Suomi (Matala 33) – Litteät organisaatiot.
Intia (Korkea 77) – Hierarkian kunnioitus.



Yksilöllisyys (Individualism):
Suomi (Korkea 63) – Itsenäinen työskentely.
Intia (Matala 24) – Kollektiivinen harmonia.

Sääntöjen noudattaminen (Uncertainty Avoidance):
Suomi (Korkea 59) – Ennakoitavuus ja säännöt.
Intia (Matala 40) – Joustavuus muutoksille.

Rehsman mukaan intialaista kontekstia voi ajatella laajemmin myös aasialaisena näkökulmana.

Pidättyväisyys vs. Vapaus (Indulgence):
Suomi (Vapaa 57) – Tunteiden ja mielipiteiden ilmaisu.
Intia (Pidättyvä 26) – Sosiaalisten normien noudattaminen.

Euroopan unionin osarahoittama
Co-Work Työelämäkumppani
Co-Work Workplace Partner
SEAMK

NotebookLM

Suomi vs. Intia: Kulttuurien Arkkityypit

Autonomia vs. Sulautuneisuus	
Suomi (Autonomia): Korostaa älyllistä itsenäisyyttä, uteliaiisuutta ja omien ideoiden esittämistä.	Intia (Sulautuneisuus): Yksilö nähdään osana laajempaa ryhmää; perinteiden ja sosiaalisen järjestyksen ylläpito on keskiössä.
Egalitarismi vs. Hierarkia	
Suomi (Egalitarismi): Sosiaalinen tasa-arvo, yhteinen vastuu ja konsensukseen perustuva päätöksenteko.	Intia (Hierarkia): Valta on jakautunut epätasaisesti; auktoriteettia kunnioitetaan ja roolit ovat selkeästi rajattuja.
Harmonia vs. Hallinta	
Suomi (Harmonia): Ympäristöön sopeutuminen, sosiaalinen koheesio ja konfliktien välttäminen.	Intia (Hallinta): Henkilökohtainen kunnianhimo, kilpailuhenkisyys ja assertiivinen tavoitteiden saavuttaminen.

Euroopan unionin osarahoittama

Co-Work Työelämäkumppani
Co-Work Workplace Partner
SEAMK

NotebookLM

Viestintätyylien Kirjo: Suoruus vs. Konteksti



Suomi - Matala Konteksti

- Eksplisiittinen ja suoraviivainen.
- Viesti on sanoissa, vältetään "pientä puhetta".
- Avoin kritisointi ja kyseenalaistaminen hyväksyttyä statuksesta riippumatta.

Suomalainen suoruus voidaan kokea töykeänä; intialainen epäsuoruus tulkitaan suomalaisittain tiedon panttaamisena tai epärehellisyytenä.

Intia - Korkea Konteksti

- Implisiittinen ja suhteisiin perustuva.
- Viesti on kehonkielessä ja tilanteessa; ryhmäharmonian ylläpito on elintärkeää.
- Vältetään suoraa ei-sanaa ja seniorijohdon julkista haastamista kasvojen säilyttämiseksi.

Euroopan unionin osarahoittama

Co-Work Työelämäkumppani
Co-Work Workplace Partner
SEAMK

NotebookLM

Luottamuksen Rakentuminen (The Trust Divide)

Suomi: Tehtäväkeskeinen Luottamus (Kognitiivinen)

- Syntyy asiantuntemuksen, täsmällisyyden ja tulosten kautta.
- ”Luotan sinuun, koska teet työsi hyvin ja pidät sovitut aikataulut.”



Intia: Suhdekeskeinen Luottamus (Affektiivinen)

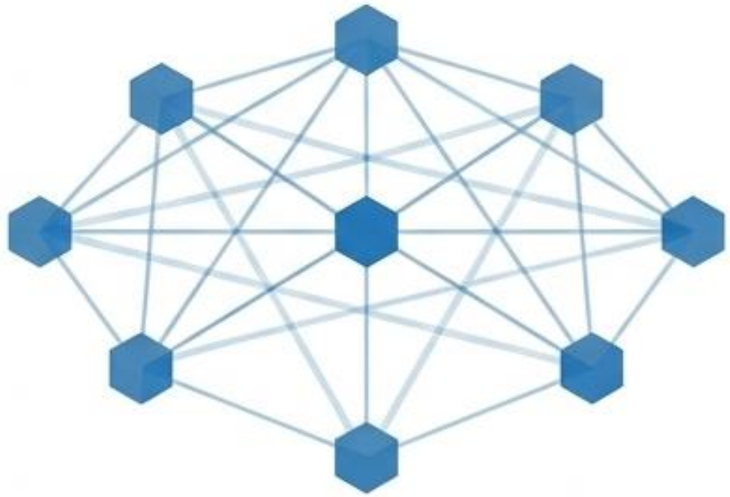
- Syntyy henkilökohtaisten suhteiden, empatian ja hyväntahtoisuuden kautta.
- ”Luotan sinuun, koska tunnen sinut ihmisenä ja tiedän sinun välittävän tiimistä.”

Monikulttuurisen johtajan on hallittava molemmat: rakennettava selkeät puitteet työlle (Suomi) ja varattava aikaa henkilökohtaiselle kohtaamiselle (Intia).

Euroopan unionin osarahoittama

Co-Work Työelämäkumppani
Co-Work Workplace Partner
SEAMK
NotebookLM

Työkulttuurin ja Hierarkian Törmäyskurssit





Litteä Organisaatio (Suomi)

Johtaja fasilitaattorina. Odotuksena osallistava päätöksenteko, jossa alaiset johtavat itse omaa työtään (Autonomia).

Pyramidiorganisaatio (Intia)

Johtaja auktoriteettina. Odotuksena keskitetty ohjaus, suojelu (*benevolent leadership*) ja selkeät mandaatit johtoportaalta.

Sukupuolidynamiikka & GII

YK:n sukupuolten epätasa-arvoindeksi (GII): Suomi (0.021 - Sija 3) vs. Intia (0.403 - Sija 122).

Käytännön vaikutus: Suomalaiset odottavat täyttä tasa-arvoa osallistumisessa; intialaisessa kontekstissa rakenteelliset rajoitteet voivat vaimentaa naisten osallistumista ilman aktiivista fasilitointia.

Euroopan unionin osarahoittama

Co-Work Työelämäkumppani
Co-Work Workplace Partner
SEAMK

NotebookLM

Euroopan unionin osarahoittama

Co-Work Työelämäkumppani
Co-Work Workplace Partner
SEAMK

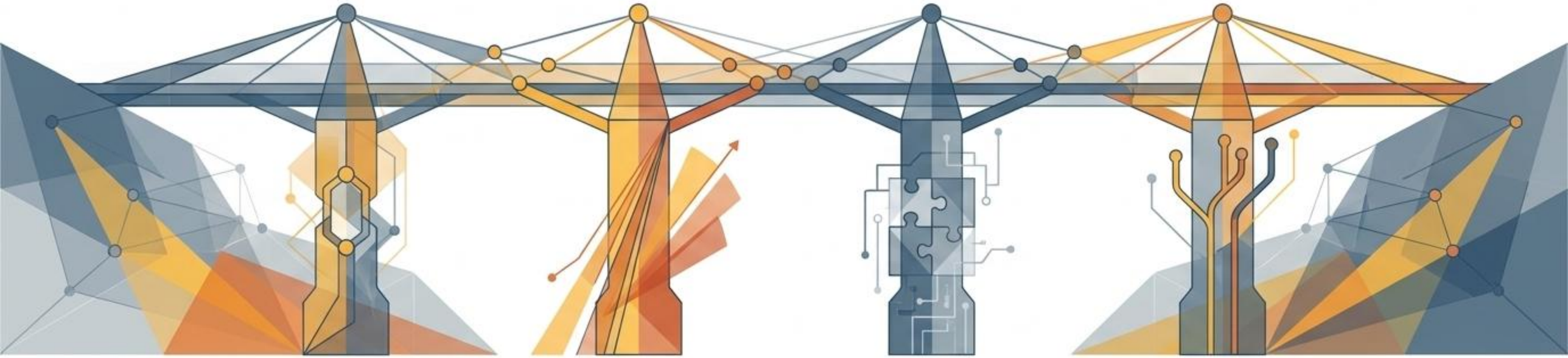
Diagnostiikka: Yleisimmät Haasteet Tiimityössä

Oire	Juurisyy	Interventio
Intialaiset tiiminjäsenet ovat hiljaa palavereissa eivätkä haasta ideoita.	Korkea valtaetäisyys; auktoriteetin kunnioittaminen ja ”kasvojen menettämisen” pelko.	Pyydä palautetta yksityisesti tai luo anonyymejä kanavia ideointiin.
Suomalaisten viestintä koetaan töykeänä ja kylmänä.	Matalan kontekstin viestintä yhdistettynä tehtäväkeskeisyyteen.	Määrittele tiimin omat viestintäsäännöt; lisää tietoisesti aikaa ”pienelle puheelle”.
Päätöksenteko viivästyy tai vastuut jäävät epäselviksi.	Suomalainen konsensus-hakuinen tyyli kohtaa intialaisen odotuksen ylhäältä annettavista ohjeista.	Siirry ”jaettuun johtajuuteen” (shared leadership), jossa roolit ja odotukset on dokumentoitu tarkasti.

NotebookLM

Ratkaisu: Muutosjohtamisen Malli (Transformational Leadership)

Perinteinen transaktionaalinen johtaminen ei riitä ylittämään kulttuurikuiluja. Bassin (1999) malli luo yhteisen vision.



1. Idealisoitu Vaikutusvalta (Idealized Influence)

Toimi eettisenä roolimallina. Yhdistä tiimi organisaation tavoitteisiin luottamuksen kautta.

2. Inspiroiva Motivointi (Inspirational Motivation)

Viesti innostava yhteinen visio, joka ylittää lokaalit kulttuurirajat.

3. Älyllinen Stimulointi (Intellectual Stimulation)

Rakenna psykologisesti turvallinen tila, jossa eri kulttuureista tulevat ideat voivat törmätä turvallisesti.

4. Yksilöllinen Huomiointi (Individualized Consideration)

Tunnista tiimiläisten yksilölliset (ei vain kulttuuriset) kehitystarpeet ja tarjoa mentorointia.

Co-Work Työelämäkumppani
Co-Work Workplace Partner
SEAMK
Euroopan unionin osarahoittama

NotebookLM

Sosiaalisen Identiteetin Teoria Käytännössä



Yksilöt luokittelevat itsensä kansallisuuden mukaan (Sisäryhmä vs. Ulkoryhmä). Tämä johtaa siiloihin, vääristymiin (*in-group bias*) ja ja kommunikaatiokatkoksiin.

Tavoitteena Yhteinen Identiteetti (In-group project identity). Johtajan on luotava "mikrokulttuuri", jolla on omat säännöt, jaettu kieli ja yhteiset tavoitteet.

Euroopan unionin osarahoittama

Co-Work Työelämäkumppani
Co-Work Workplace Partner
SEAMK

NotebookLM

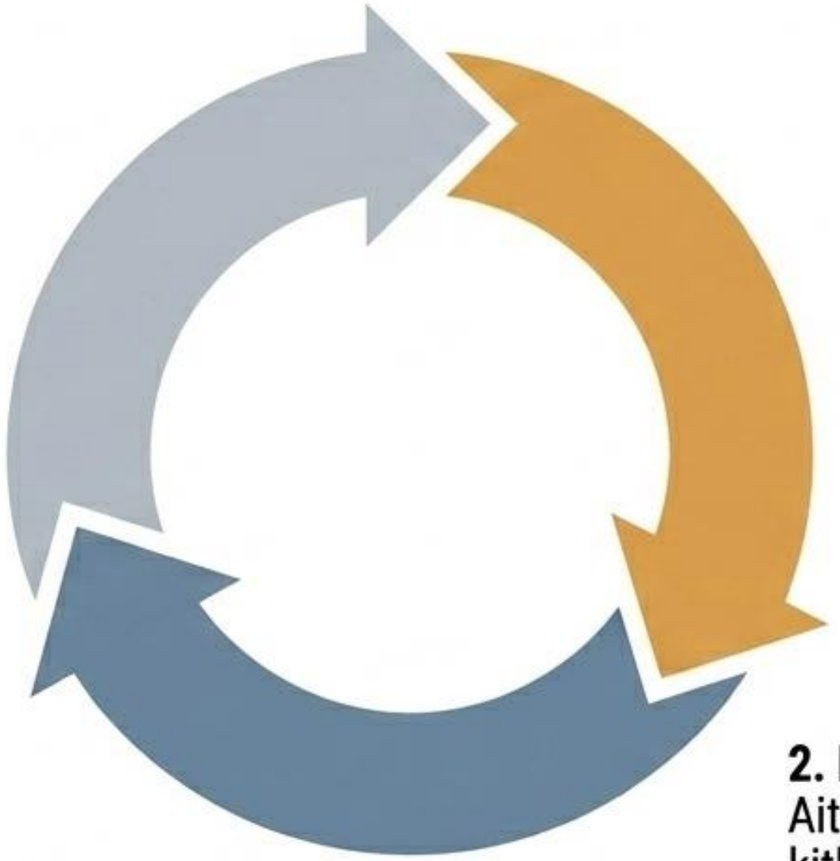
Työkalupakki 1: Kulttuurinen Älykkyys (CQ)

Kulttuurinen älykkyys (CQ) on edellytys muutosjohtamiselle monikulttuurisissa ympäristöissä. Se on jatkuva prosessi.

1. Metakognitiivinen (Tietoisuus):
Kyky kyseenalaistaa omat oletukset. Ymmärrä, että suomalainen "tehokkuus" ei ole globaali normi, vaan yksi tapa toimia.

2. Motivationaalinen (Halu sopeutua):
Aito kiinnostus ja halu ylittää kulttuuriset kitkakohdat ilman turhautumista.

3. Käyttäytymiseen liittyvä (Toiminnan joustavuus):
Kyky muuttaa omaa viestintää (esim. sanaston yksinkertaistaminen, elekielen lukeminen) tilanteen vaatimusten mukaan.



Euroopan unionin osarahoittama

Co-Work Työelämäkumppani
Co-Work Workplace Partner
SEAMK

NotebookLM

Työkalupakki 2: Viestintä ja Inkluusio



Ennen Palaveria (Valmistautuminen)

- ✓ - Määritelkää tiimin “yhteinen kieli” ja terminologia väärinkäsitysten välttämiseksi.
- ✓ - Jaa agenda ennakkoon antaaksesi tilaa korkean hierarkian kulttuureille valmistautua.

Palaverin Aikana (Aktiivinen Fasilitointi)

- ✓ - Käytä osallistavaa johtamista: Kysy suoraan palautetta nimeltä (kiertävä puheenvuoro).
- ✓ - Hyväksy hiljaisuus – se ei aina tarkoita kieltäytymistä, vaan harkintaa.

Palaverin Jälkeen (Varmistus)

- ✓ - Dokumentoi sovitut asiat kirjallisesti (suoraviivaistaa viestintää ja poistaa tulkinnanvaraisuuden).
- ✓ - Tarjoa asynkronisia / anonyymejä kanavia ideoiden antamiseen ‘turvallisesti’.

Euroopan unionin osarahoittama

Co-Work Työelämäkumppani
Co-Work Workplace Partner
SEAMK

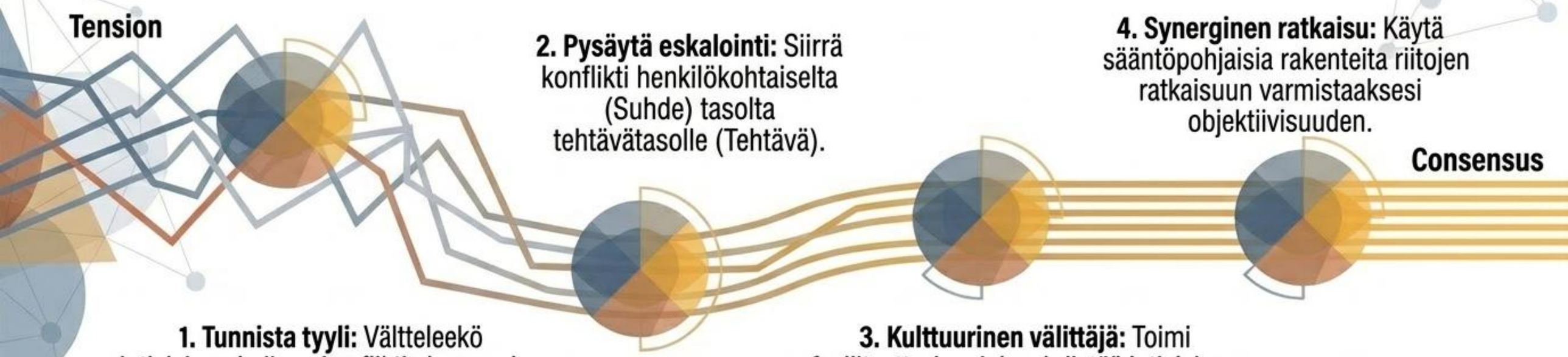
NotebookLM

Euroopan unionin
osarahoittama

Co-Work Työelämäkumppani
Co-Work Workplace Partner
Euroopan unionin osarahoittama
SEAMK

Työkalupakki 3: Konfliktien Hallinta

Konfliktien Anatomia: Hierarkkisissa (Intia) ryhmissä on enemmän koordinaatio-ongelmia erilaisten valtaodotusten vuoksi. Egalitaarisissa (Suomi) ryhmissä kilpailullisuus ja dominanssi voivat tuhota konsensuksen.



2. Pysäytä eskalointi: Siirrä konflikti henkilökohtaiselta (Suhde) tasolta tehtävätasolle (Tehtävä).

4. Synerginen ratkaisu: Käytä sääntöpohjaisia rakenteita riitojen ratkaisuun varmistaaksesi objektiivisuuden.

1. Tunnista tyyli: Välttteleekö intialainen kollega konfliktia harmonian säilyttämiseksi? Puskeeko suomalainen läpi ratkaisua tehokkuuden nimissä?

3. Kulttuurinen välittäjä: Toimi fasilitaattorina, joka yhdistää intialaisen kunnioituksen (Face-saving) ja suomalaisen asiapitoisuuden.

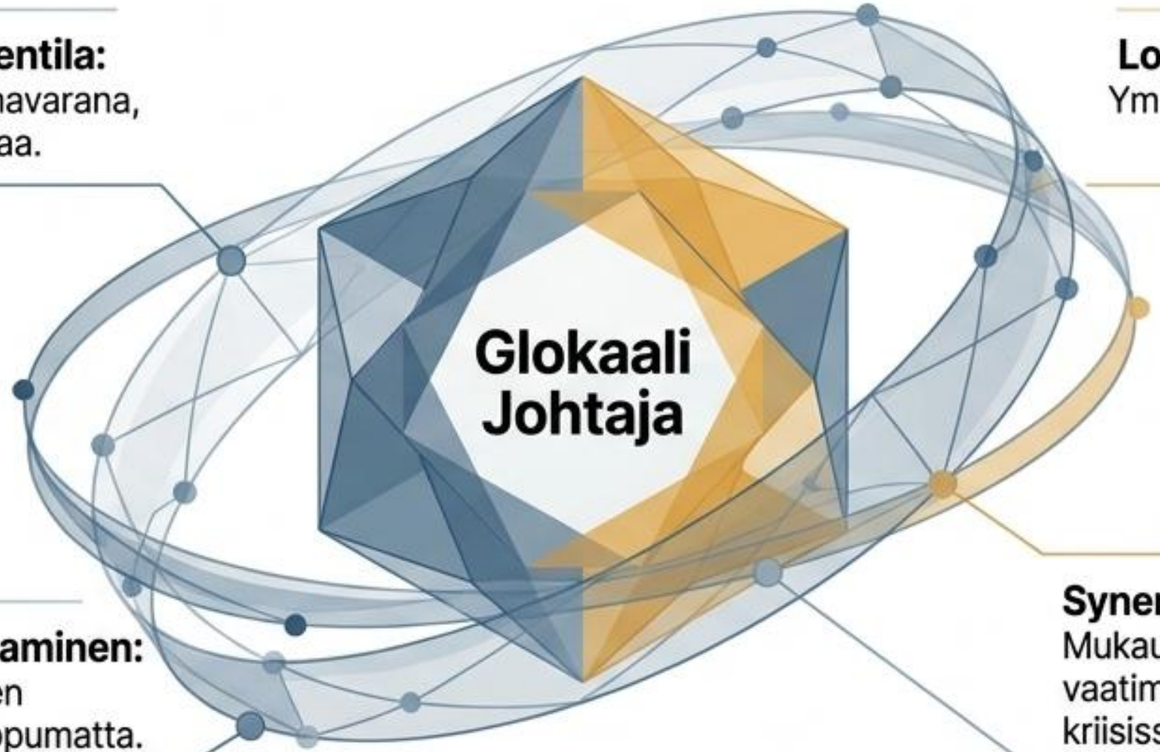
NotebookLM

Synteesi: Glokaali Johtajaprofiili

Tehokkaimmat johtajat eivät pakota suomalaista mallia intialaisille, eivätkä mukaudu täysin hierarkiaan. He luovat Glokaalin Identiteetin.

Globaali Innovaatio-Mielentila:
Näkee monimuotoisuuden voimavarana, ei esteenä. Etsii synnergiaa.

Lokaali Kulttuurinen Empatia:
Ymmärtää paikalliset arvot ja reagoi niihin joustavasti (CQ).



Psykologinen Voimaannuttaminen:
Rohkaisee proaktiiviseen osallistumiseen roolirajoista riippumatta.

Synerginen ja Polykeskinen Tyyli:
Mukauttaa oman johtajuutensa tilanteen vaatimuksiin (esim. vahvempi ohjaus kriisissä, jaettu johtajuus ideoinnissa).

Co-Work Työelämäkumppani
Co-Work Workplace Partner
SEAMK

Euroopan unionin
osarahoittama

Co-Work Työelämäkumppani
Co-Work Workplace Partner
Euroopan unionin osarahoittama
SEAMK

Yhteenveto: Pelikirjan Pääsäännöt

Tee Näin (Do's)

- **Mukauta johtamistyyliäsi:** Käytä transformatiivista johtamista luodaksesi yhteisen tiimi-identiteetin.
- **Sanoita odotukset:** Tee näkyväksi, miten palautetta annetaan ja miten päätökset tehdään.
- **Rakenna turvaverkkoja:** Järjestä anonyymejä kanavia ideointiin ja haastamiseen hierarkkisten kynnysten madaltamiseksi.
- **Panosta suhteisiin:** Muista, että tehtäväkeskeisyyden rinnalla suhdekeskeinen luottamus nopeuttaa tuloksia.

Vältä Näitä (Don'ts)

- **Älä oleta 'maalaisjärjen' olevan globaalia:** Suomalainen tehokkuus tai suoruus ei ole universaali standardi.
- **Älä ylireagoi hiljaisuuteen:** Hiljaisuus palaverissa ei ole aina välinpitämättömyyttä, se voi olla kunnioitusta auktoriteettia kohtaan.
- **Älä tyydy perus perehdytykseen:** Pelkkä 'kulttuuritietoisuus' ei riitä; vaadi tiimiltäsi aktiivista kulttuurisen älykkyyden (CQ) harjoittamista.

Johtajuus monikulttuurisessa tiimissä ei ole persoonallisuuspiirre, vaan aktiivinen, opeteltavissa oleva ryhmäprosessi.

NotebookLM

Euroopan unionin
osarahoittama

Lähde:

Dsouza, Reshma. (2025). Leadership challenges in Finnish and Indian multicultural project teams: Strategies for enhanced collaboration [Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto]. https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2025051444860

