



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen

Case: Monikulttuurisuuden sitouttaminen työyhteisöön K-citymarket Itäkeskuksessa

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalous  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Kevät 2012  
Anne Vormisto

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

VORMISTO, ANNE:

Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen  
Case: Monikulttuurisuuden sitouttaminen  
työyhteisöön K-citymarket  
Itäkeskuksessa

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 73 sivua, 8 liitesivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on monikulttuurisuus työyhteisössä, sen johtaminen ja sitouttaminen osaksi työyhteisöä. Työn tarkoituksena on etsiä keinoja monikulttuurisuuden sitouttamiseen paremmin työyhteisöön. Case-yrityksenä on K-citymarket Itäkeskus.

Työn teoria osuus koostuu kolmesta luvusta. Ensin käsitellään yleisiä kulttuureista nousevia piirteitä, jotta ymmärretään paremmin toisen käyttäytymistä. Toisessa luvussa tarkastellaan, mitä eri kulttuureista koostuvan työyhteisön johtaminen vaatii ja, miten monikulttuurisuus saadaan sitoutettua paremmin työyhteisöön. Kolmannessa luvussa esimiesten toimintaa tarkastellaan apukeinona monikulttuurisuuden sitouttamiseen. Tavoitteena on löytää työkaluja esimiesten arjen helpottamiseksi.

Työn empiirinen osa suoritetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimus suoritetaan kyselylomakkeella, joka jaetaan case-yrityksen esimiehille. Kysely koostuu avoimista kysymyksistä ja itsensä arviointi kohdasta. Kyselyn tavoitteena on selvittää esimiesten suhtautumista, näkökulmia ja kehitystarpeita monikulttuurisessa työyhteisössä toimimiseen.

Kyselyn keskeisenä tuloksena esille nousee, esimiesten kohtalaisen hyvä tietämys eri kulttuuristen työntekijöiden ohjaamisesta ja halua kehittyä ja oppia lisää. Tutkimustulosten perusteella esimiesten paremmilla ohjeistuksilla ja työkaluilla edesautetaan monikulttuurisuuden juurtumista työyhteisöön. Työssä esitellään muutamia ehdotuksia, joilla esimiesten toimintaa kyetään helpottamaan.

Asiasanat: monikulttuurisuus, johtaminen, esimiestyö, monimuotoisuus, erilaisuus

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

VORMISTO, ANNE

Multicultural leadership in work  
community  
Case: Multicultural working community  
commitment in K-Citymarket Itäkeskus

Bachelor's Thesis in Management and Communications 73 pages, 8 pages of  
appendices

Spring 2012

ABSTRACT

---

This thesis deals with multiculturalism in a work community, its leadership and commitment. The case organization is K-Citymarket Itäkeskus. The aim of this study was to search ways to commit multiculturalism to the work community better.

The theoretical part of this study is divided into three sections. The first part deals with common cultural features, to get a better understanding of other people's behavior. The second part focuses on what attention is required to manage a multicultural work community, and how to commit multiculturalism to the work community better. The third part deals with the managers' action and how they can make the work community more committed to diversity. The aim is to find practical tools to make the managers' work easier.

The method used in this study was a qualitative study. The study was accomplished with a questionnaire, which was given to the case-company managers. The questionnaire consisted of open questions and a self-evaluation part. The aim of the questionnaire was to find out the managers' attitudes, perspectives and needs for development when operating in a multicultural work community.

The central result of this study was that the managers were quite well aware of the diversity in the work place and wanted to develop and learn more. Based on the results of the study, using better guidelines and work tools will help to commit multiculturalism to the work place. Also the thesis presents a few suggestions for tools to help the managers.

Key words: multiculturalism, leadership, management, diversity.

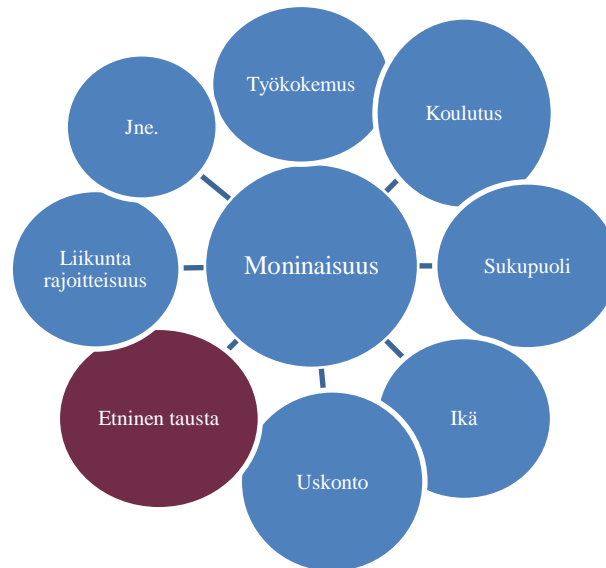
## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymys ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	4
1.3	Opinnäytetyön rakenne	5
1.4	Työn haasteita	6
2	KULTTUURIT TYÖYHTEISÖSSÄ	7
2.1	Kulttuuri yrityksessä	8
2.2	Monikulttuurisuus työelämässä	9
2.3	Kulttuurisia eroja	10
2.3.1	Arvoerot	11
2.3.2	Aikakäsitysero	13
2.3.3	Kommunikaatioerot	14
2.3.4	Uskonnon vaikutus	14
3	NÄKÖKULMIA MONIKULTTUURISEEN JOHTAMISEEN	16
3.1	Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen strategiat	18
3.2	Monikulttuurisen työyhteisön suunnittelua	23
3.3	Muutosjohtaminen ja sen soveltaminen monikulttuurisuuteen	24
3.3.1	Oppimisprosessi	25
3.3.2	Muutoksen suunnittelu	28
3.3.3	Luottamuksen tärkeys	29
3.3.4	Muutoksessa huomioitavia asioita	32
4	ESIMIESTEN TOIMINNAN TÄRKEYS MONIKULTTUURISESSA TYÖYHTEISÖSSÄ	35
4.1	Esimiesten sitouttaminen monikulttuurisuuden tukemiseen	35
4.2	Esimiesten toimenkuva	37
4.3	Esimiesten työkaluja	39
4.3.1	Perehdytys	39
4.3.2	Työturvallisuus	41
4.3.3	Syrjintätilanteet	42
4.3.4	Ristiriitatilanteet	43
5	CASE: MONIKULTTUURISUUDEN SITOUTTAMINEN TYÖYHTEISÖÖN K-CITYMARKET ITÄKESKUSSESSÄ	47
5.1	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne	48

5.2	Vastausten käsittelyä	49
5.2.1	Kulttuurituntemus	49
5.2.2	Monikulttuurisuuden kokeminen	51
5.2.3	Esimiehenä toimiminen monikulttuurisessa työyhteisössä	53
5.2.4	Perehdytys	58
5.2.5	Viestintä ja ohjeistus	59
5.2.6	Itsearviointia	60
5.3	Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyys	61
5.4	Johtopäätökset	63
5.5	Kehitysehdotuksia	66
6	YHTEENVETO	69
	LÄHTEET	71
	LIITTEET	73

## 1 JOHDANTO

Työelämässä on noussut yhä useammin esille työyhteisön moninaisuus ja moninaisuuden johtaminen. Moninaisuudella tarkoitetaan erilaisuuden arvostamista, suvaitsemista ja kunnioittamista työyhteisössä. Erilaisuutta ei nähdä negatiivisena asiana, sen sijaan arvostetaan monimuotoisuutta ja erilaisuuden tuomaa positiivista voimaa. Ymmärretään, että työyhteisö koostuu työntekijöistä, jotka ovat eri-ikäisiä, eri sukupuolta, joilla on eri etninen tausta, eri uskonto, eri työ- ja koulutus taustat, myös sairaudet ja liikuntarajoitteet huomioidaan. Yksilöä ei lokeroida tiettyyn ryhmään vaan ymmärretään, että yksilöllisyys menee yleistyksen edelle. Työntekijöitä ei nähdä pelkästään työn suorittajina vaan tiedostetaan, että jokainen yksilö on erilainen ja ainutlaatuinen. Moninaisuuden arvostamisen tavoitteena on saada työyhteisöstä kaikki resurssit hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla. Oikein johdettuna erilaiset ihmiset tuovat rikkautta ja uusia näkökulmia yritykselle. Monimuotoisista yrityksistä on tullut tavoiteltavia ja arvostettuja. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 15.)



KUVIO 1. Yrityksen moninaisuus

Tämä opinnäytetyö käsittelee monikulttuurisuutta työyhteisössä. Kuten KUVIOSSA 1 on esitetty, monikulttuurisuus on yksi yrityksen moninaisuuteen vaikuttavasta tekijästä. Monikulttuurisuuden johtaminen vaatii erityistä paneutumista asiaan, jotta kaikki resurssit saadaan käyttöön ja työnteko säilyy

tehokkaana. Eri kulttuuritaustaiset työntekijät tuovat arvokasta lisää työyhteisöön, mutta liiallinen etnisten taustojen esille tuominen saattaa aiheuttaa ei toivottua erottelua. Tämän vuoksi onkin tärkeää muistaa, että vaikka tässä työssä korostetaan monikulttuurisuuden erityistä huomioimista, työyhteisöstä ja työntekijöistä löytyy myös muuta erilaisuutta kuin kulttuuriset erot. Etnisestä taustasta huolimatta työntekijä tulee kohdata yksilönä, johon vaikuttaa monet muutkin seikat.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymys ja rajaukset

Monikulttuurisuus on lisääntymässä työelämässä. Vielä se kuitenkin saa huomiota suhteellisen vähän työyhteisöissä. Työn toimeksiantaja yrityksen, K-citymarket Itäkeskuksen liiketoiminnassa on otettu monikulttuurisuus huomioon.

Monikulttuurisen työyhteisön taustalla on ajatus monipuolisesta osaamisesta, moninaisuuden ja erilaisuuden arvostamisesta sekä asiakaskunnan palvelumahdollisuuksien lisäämisestä. Kauppias on siis huomannut erilaisuuden mukana tuomat liiketaloudelliset edut ja haluaa kehittää toimintaa edelleen. Case-yrityksen taustaa esitellään enemmän luvussa neljä.

Eri kulttuureista koostuva työyhteisö vaatii erilaista johtamista ja ohjausta. Johtamisella on suuri vaikutus siihen, miten monikulttuurisuus onnistutaan sitouttamaan työyhteisöön. Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen on haasteellista ja se vaatii olemassa olevien käytäntöjen punnitsemista sekä uusien ratkaisujen löytämistä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää apukeinoja ja näkökulmia monikulttuurisuuden johtamiseen, sekä löytää keinoja monikulttuurisuuden sitouttamiseksi paremmin työyhteisöön.

Monikulttuurisuuden sitouttamisen näkökulmaksi on valittu esimiesten mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön asioihin. Tarkoitus on siis etsiä käytännönläheisiä työkaluja esimiehille, jotta monikulttuurisuus saataisiin työyhteisön yhteiseksi asiaksi.

Aihetta lähdetään tarkastelemaan päätutkimuskysymyksen avulla ja avataan sitä vielä kahdella ala kysymyksellä. Päätutkimuskysymyksenä tarkastellaan, millä keinoin monikulttuurisuus saadaan paremmin osaksi työyhteisöä? Pääkysymystä lähdetään avaamaan kahden alakysymyksen kautta:

- Minkälaista johtamista monikulttuurinen työyhteisö vaatii?
- Miten esimiehet pystyvät vaikuttamaan monikulttuurisuuden juurruttamisessa osaksi työyhteisöä?

Seuraavassa esitetty KUVIO 2 havainnollistaa vielä tutkimuskysymyksiä.



KUVIO 2. Monikulttuurinen yritys

On tarkoituksenmukaista rajata työn aihetta hieman, jotta saadaan käsiteltäviä case-yrityksen kannalta olennaisia asioita. Näin aihe palvelee parhaiten toimeksianto yritystä. Työn kohteena on K-citymarket Itäkeskuksen elintarvike puoli, joka on kauppias lähtöistä toimintaa. Kohteesta rajataan siis pois tavaratalon toiminta ja sen henkilökunta. Työntekijöiden näkemykset ja asiakkaiden kokemukset monikulttuurisuudesta osana työyhteisöä ovat tärkeitä, mutta tässä työssä niitä ei huomioida, sillä tarkastelun kohteena ovat nimenomaan johtaminen ja esimiestyöskentely. Yrityksessä esimiehet työskentelevät työntekijöiden joukossa läheisessä ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Tämän vuoksi työtä lähestytään hyvin käytännön läheisestä näkökulmasta. Työssä käsiteltävä monikulttuurisuus



rajataan nimenomaan yrityksen sisäiseen monikulttuurisuuteen. Muista kulttuureista tulevista työntekijöistä puhuttaessa, tarkoitetaan muita kuin suomalaisia kulttuureita. Rajaus perustuu siihen, että case yritys toimii Suomessa ja näin ollen valtakulttuurina on suomalaisuus. Tämän rajauksen tarkoituksena ei ole nostaa kulttuureita eri arvoon, vaan se helpottaa asioiden esittämistä.

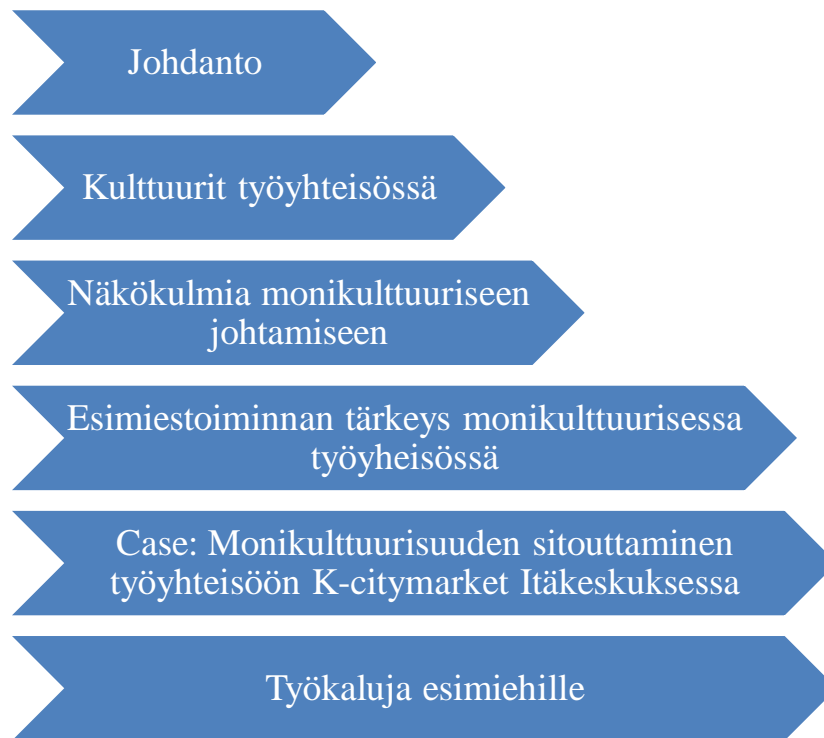
## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa tutkimuksen tarkoituksen mukaan kahteen eri menetelmään, kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan määrällisiä muutoksia, jotka on helppo tilastoida. Tutkittavien otos on suuri, jotta saadaan vertailukelvollista materiaalia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa taas tutkitaan laadullisia muutoksia. Tässä tutkimus otos on pieni, koska määrän sijasta keskitytään laadulliseen informaatioon. Tavoitteena on ymmärtää, jotakin ilmiötä syvällisemmin, ei niinkään saada tilastollista tietoa aiheesta. (Teirilä & Jyväsjärvi 2001, 12.)

Työn tavoitteena on ymmärtää paremmin, miten monikulttuurisuus saadaan osaksi työyhteisöä, tarkoituksena ei ole tilastojen saaminen asiasta. Tämän vuoksi työn empiirinen osa suoritetaan kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Työssä käytetään tapaustutkimusta eli, case menetelmää, jossa tutkimuksen kohteena on tietty yritys. Näin saadaan toiminnan kehityksen kannalta olennainen tieto esille. Tutkimuksen suorittamisessa on tärkeää tutkittavien omien kokemusten esille saaminen, sekä aiheen arkuuden vuoksi, nimettömänä vastaaminen. Tämän vuoksi tutkimuksen suorittaminen tapahtuu kyselylomakkeella, joka koostuu avoimista kysymyksistä sekä itsensä arviointi kohdasta. Empiirisen osan suorittamisesta kerrotaan tarkemmin luvussa viisi.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö etenee KUVION 3. mukaisesti.



KUVIO 3. Opinnäytetyön rakenne

Työ alkaa johdannolla, jossa esitetään opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymys, rajaukset, tutkimusmenetelmät sekä työn haasteet. Luvusta kaksi, alkaa työn teoria osuus. Siinä käsitellään yleisiä kulttuurille ominaisia piirteitä, yrityskulttuuriin vaikuttavia tekijöitä sekä monikulttuurisuutta työyhteisössä. Nämä asiat ovat välttämättömiä huomioida monikulttuurista työyhteisöä johdettaessa ja kehitettäessä. Työn kolmannessa luvussa käydään läpi monikulttuurisuuden johtamista sekä muutosjohtamista yhtenä lähestymistapana monikulttuurisen työyhteisön ohjaamiseen. Neljännessä luvussa tarkastellaan esimiestyön vaikutusta monikulttuurisuuden sitouttamisessa työyhteisöön.

Esimiestyöskentelyn tärkeyttä tarkastellaan käytännönläheisten aiheiden kautta. Tarkoituksena on nostaa esille asioita, jotka helpottavat esimiesten työskentelyä. Viidennessä luvussa alkaa työn empiria osuus. Luku sisältää esittelyn case-yrityksestä, tutkimuksen suorittamisesta, tuloksista, johtopäätöksistä sekä

ehdotuksia esimiesten työn helpottamiseksi. Lopuksi luvussa kuusi esitetään yhteenveto työstä.

#### 1.4 Työn haasteita

Huomioitavia seikkoja työtä tehtäessä oli kirjallisen tiedon puutteellisuus ja pintapuolisuus. Monikulttuurisuus käsitteenä on vielä suhteellisen uusi Suomalaisissa työyhteisössä ja tutkimustuloksia sekä painettua materiaalia aiheesta on vähän. Materiaalit, jotka aiheesta löytyvät koostuvat hyvin pitkälti kansainvälisen yrityksen monikulttuurisuuden haasteista. Nimenomaan yrityksen sisäisen monikulttuurisuuden johtamisesta materiaalin löytäminen oli vaikeampaa. Aiheen tuoreus näkyy myös sisällöllisesti kirjoitetuissa teoksissa. Niissä monikulttuurisuuden tarpeellisuus tiedostetaan ja sen tärkeyttä korostetaan, mutta varsinaisia keinoja, johtamisstrategioita, käyttäytymismalleja ja työkaluja ei juurikaan esitetä. Tämä on rajoittanut työn tekoa ja vaatinut soveltamista.

## 2 KULTTUURIT TYÖYHTEISÖSSÄ

Jotta monikulttuurisuutta kyetään johtamaan ja hallitsemaan työyhteisössä, on tärkeää tutustua lähemmin kulttuuriin ja siihen liittyviin piirteisiin. Kulttuuri on häilyvä käsite ja siihen vaikuttavat monet asiat. Se voidaan kuitenkin karkeasti jakaa kolmeen osa-alueeseen. Materiaaliseen kulttuuriin kuuluu ympäristön muokkaus, kuten rakennukset ja niistä koostuva ympäristö jossa asumme. Korkeakulttuuriin kuuluu erilaiset taiteenlajit. Toimintakulttuuri taas käsittää sen kulttuurin, joihin olemme kasvaneet ja joissa elämme. Tässä työssä kulttuurista puhuttaessa tarkoitetaan viimeisintä kuvausta, eli toiminta kulttuuria. (Valmentaja: Työyhteisön monimuotoisuuskoulutus 2005.)

Kulttuurista on olemassa lukuisia eri määritelmiä. Lyhkäisyydessään kulttuuri on niitä opittuja tapoja, suhtautumisia asioihin sekä oikeaksi kokemia arvoja, jotka ohjailevat toimintaamme ja käyttäytymistämme. Kulttuurille ominaista on ajatus omien näkemysten oikeudesta verrattuna muiden näkemyksiin. Kulttuuri yhdistää ihmisryhmiä ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tästä johtuen se tuo mukanaan erittäin vahvan tunnesiteen. Kulttuurista opitut tavat ovat juurtuneet niin syväälle, että niitä on vaikea tiedostaa itse. Suhtaudumme asioihin tietyllä tavalla ja koemme sen olevan oikea. Toisesta kulttuurista tuleva saattaa kokea saman asian aivan erilailla. Tällaisissa tilanteissa syntyy konflikteja, ei ymmärretä toisen näkemystä, pidetään sitä virheellisenä ja omaa mielikuvaa oikeana. Jotta kykenisi ymmärtämään toisista kulttuureista tulevia ihmisiä, on ensin tiedostettava ja ymmärrettävä omaan kulttuuriin kuuluvat tavat. (Valmentaja: Työyhteisön monimuotoisuuskoulutus 2005, 28.)

On kuitenkin hyvä huomioida, että yksilöitä ei voi lokeroida pelkän kulttuuritaustan perusteella eikä yleistää sen pohjalta heidän toimintaansa. Kulttuuri vaikuttaa vahvasti ihmiseen, mutta kuitenkin jokainen on oma yksilönsä ja kohtaa kulttuurin tuomat normit omalla tavallaan. Yksilön oma persoonallisuus vaikuttaa vahvasti päätösten tekoon ja toimintaan. (Valmentaja: Työyhteisön moninaisuuskoulutus 2005, 26.)

## 2.1 Kulttuuri yrityksessä

Yrityksellä on oma yrityskulttuurinsa, joka ohjaa toimintaa. Työnteko tapoihin vaikuttavat siis oman kulttuurisen käsityksen lisäksi yrityskulttuuri ja tavat. Jos omat kulttuurista nousevat henkilökohtaiset arvot eivät mene yhteen yrityskulttuurin ja käytäntöjen kanssa, syntyy ristiriita ja sopeutumisvaikeuksia.

Yrityskulttuuria määriteltäessä, luokitellaan se yleensä yrityksen tavaksi toimia ja kohdata eri tilanteita, asioiksi joita pidetään tärkeinä, yhteisen historian tuomana yhteenkuuluvuutena jne. Kulttuuria kuvataan kuvailevilla sanoilla, jotka ovat olennaista kulttuurille, mutta ne eivät kerro toiminnan taustoista sen enempää. Yrityskulttuurin olemassa oloa tarkastellessa tulisi ymmärtää, että kulttuuri esiintyy yrityksessä eri tasoilla. Näitä tasoja tarkasteltaessa päästään käsiksi oikeaan yrityskulttuuriin. (Schein 2009, 30.) Kulttuurin tasot kulkevat näkyvästä tasosta näkymättömään tasoon. KUVIOSSA 4 on esitetty tasot, niin kuin Schein (2009) on ne kirjassaan esittänyt.



KUVIO.4 Kulttuurin tasot yrityksessä (Schein 2009)

Artefaktinen taso on näkyvin taso. Kaikki yrityksessä tapahtuvat näkyvät asiat ja toiminnot kuuluvat siihen. Artefaktin voisi kuvailla niin, että siihen kuuluvat ne asiat ja havainnot, joiden avulla ulkopuolinen muodostaa ensivaikutelman yrityksen toiminnasta. Esimerkiksi ovatko työntekijöiden työasut yhdenmukaiset, tehdäänkö toimistossa töitä suljettujen vai avonaisten ovien takana, keskusteluiden avoimuus tai korrektisuus sekä yleinen ilmapiiri. Tällä tasolla

kulttuuri näyttää selkeältä, mutta kuitenkin ei tiedetä sen tarkemmin taustoja ja syitä toiminnalle. (Schein 2009, 31.)

Seuraavalla tasolla tarkastellaan yrityskulttuuriin liittyvää käyttäytymistä tarkemmin. Etsitään vastauksia siitä, miksi toimitaan niin kuin toimitaan ja mitkä tekijät vaikuttavat käytäntöjen takana. Kyseisellä tasolla vaikuttavat siis yrityksen ilmaistut arvot, kirjoitetut ohjeistukset ja vallitsevina olevat strategiat, toimintatavat ja päämäärät, jotka ohjaavat toimintaa. (Schein 2009, 32.)

Vielä syvemmälle tasolle mentäessä tutkitaan yrityksen historiaa. Tarkastellaan perustajien omia arvoja ja näkemyksiä sekä niiden vaikutusta yrityksen arvoihin ja menestykseen. Jos yrityksen toiminta on menestynyt perustajien arvojen ja näkemysten avulla, työntekijät omaksuvat helposti nämä arvot. Menestyksessä toiminta edesauttaa arvojen ja toimintatapojen sisäistämistä. Työntekijöiden tiedostaessa, että näillä keinoilla toimimalla onnistutaan, arvoista tulee vähitellen yhteisiä ja itsestään selviä. Tällä luodaan perusta yrityskulttuurille. (Schein 2009, 34.)

Tämän tasojaottelun perustuen voidaan sanoa, että yrityskulttuurin muokkaaminen on vaikeaa ja hidasta. Opitut ja hyväksi koetut tavat ovat juurtuneet syvälle ja silloin on vaikea nähdä mahdollisuuksia muissa, uusissa ja erilaisissa käytännöissä. Monikulttuurisuuteen siirtyminen ja erilaisuuden hyväksyminen vaatii aikaa ja kypsytelyä. Se tarvitsee myös hyviä tuloksia, faktoja monikulttuurisuuden hyödyistä sekä konkreettisesti käytännössä monikulttuurisuuden hyväksi kokemista. Ennen kaikkea monikulttuurisuus vaatii johtajien sitoutumista ja esimerkillistä toimintaa.

## 2.2 Monikulttuurisuus työelämässä

Monikulttuurisuudella työyhteisössä tarkoitetaan eri kulttuurien kirjoa, henkilöstö koostuu siis eri kulttuuritaustan omaavista työntekijöistä. Tämä tarkoittaa sitä, että kulttuurit kohtaavat työpaikalla ja siihen on osattava varautua. Yrityksellä on hallussaan paljon erilaisia ihmisiä, jotka kykenevät tuomaan oman panoksensa työntekoon. Jos tämän rikkauden osaa hyödyntää oikein, kyetään uudistamaan ja

moninaistamaan työtapoja sekä tekemään toiminnasta tehokasta ja tuloksellista. (Lahti 2008, 33.)

Monikulttuurisessa työyhteisössä tulee ottaa huomioon työntekijöiden yksilöllisyys eli erilaiset lähtökohdat ja tottumukset. Johdon tulee muokata yrityksen arvoja ja toimintamalleja erilaisuutta arvostavaksi ja hyväksyväksi. Työyhteisössä kulttuuria ei saa kuitenkaan liiaksi nostaa erottelevana tekijänä esille, eikä sen perusteella tulisi luokitella ihmisiä. Jokainen yksilö noudattaa omalla tavallaan kulttuuriin kuuluvia tapoja, kaikki eivät sovellu oletettuihin stereotypioihin. Työympäristön tulisi olla ymmärtävä ja erilaisuutta tukeva sekä antaa jokaisen olla oma itsensä, ilman erinäisiä ennakko-oletuksia käyttäytymistavoista. (Colliander ym. 2009.)

Monikulttuurisessa työyhteisössä työskentelemisessä helpottaa jos tunnistaa ja tiedostaa omat kulttuurista lähtevät käyttäytymistavat ja näkemykset. Tämän avulla on helpompi hahmottaa toisia kulttuureita ja niistä johtuvaa käytöstä. Riittävä ymmärrys kulttuureista ja niihin liittyvistä yleisimmistä eroavaisuuksista helpottaa työn sujuvuutta. (Valmentaja: Työyhteisön moninaisuuskoulutus 2005, 29.)

Eri kulttuurien väliset kohtaamiset ovat vaikeasti ennakoitavissa ja niihin vaikuttavat monet asiat. Niiden hallitsemiseksi tarvitaan jatkuvaa oppimista. Jotta työyhteisön toiminta olisi tehokasta, monikulttuurisuus tulee kiteyttää tarpeeksi syvälle yrityskulttuuriin ja siitä tulee tehdä koko työyhteisön yhteinen asia. (Trux 2000, 265.)

### 2.3 Kulttuurisia eroja

Työyhteisön ollessa monikulttuurinen, työpaikalla vallitsee paljon eri käyttäytymistä, tottumuksia ja näkemyksiä. Tämä aiheuttaa usein ristiriitatilanteita ja erimielisyyksiä. Näkemuseroja saattaa syntyä esimerkiksi toimintatavoista ja hierarkiaan liittyvistä asioista. Välillä tuntuu, että ongelmatilanteita syntyy tyhjästä. Tämä johtuu siitä, että ei ymmärretä toisen lähtökohtaa ja ajatusmaailmaa. Työskentely monikulttuurisessa työyhteisössä vaatii oman kulttuurin tapojen tiedostamista, jotta kykenee ymmärtämään paremmin toisen

näkökannan. Ensin on tunnistettava omat kulttuuriin liittyvät tottumukset, jotta voi ymmärtää miksi toinen toimii samassa tilanteessa erilalla. Seuraavassa on esitetty suurimmat kulttuureissa esiintyvät piirteet, joiden yhteydessä eroavaisuuksia syntyy helpoimmin. (Valmentaja: Työyhteisön moninaisuuskoulutus 2005.)

### 2.3.1 Arvoerot

Arvot ovat opittuja käsityksiä siitä, mikä on oikein ja miten tulee käyttäytyä tietyissä tilanteissa. Ne määrittelevät hyvin pitkälle ihmisten toimintaa ja ovat tärkeä osa kulttuuria. Arvot siis ohjaavat toimintaa ja määrittelevät suhtautumista asioihin. (Valmentaja: Työyhteisön moninaisuuskoulutus 2005, 31.)

#### 2.3.1.1 Yhteisöllisyyden taso

Kulttuurissa yksi näkyvimmistä arvoista on yhteisöllisyyden kokeminen. Kokeeko yksilö olevansa itsenäinen toimija vai osa yhteisöä, joka sanelee toiminnan kulun. Erilaiset suhtautumiset yhteisöllisyyteen saattavat aiheuttaa hämmentäviä tilanteita monikulttuurisessa työympäristössä. Yhteisöllisyyden kokemisen kulttuurissa voi jakaa kollektiivisuuteen ja individuaalisuuteen.

Kollektiivisessa kulttuurissa korostuu yhteisöllisyys ja samaan ryhmään kuuluminen. Siinä yhteisön, esimerkiksi perheen etu menee oman edun edelle. Kollektiivisessa kulttuurissa yhteisöllisyys on kaiken tukipilari, ja yksilö rakentaa omat näkemyksensä ja arvonsa niin, että ne tukevat yhteisiä päämääriä. Oma epäonnistuminen koetaan häpeän tuottamisena koko yhteisölle ja menestys taas on kaikkien yhteinen saavutus. Yhteisön tuki on tärkeä voimavara, ja vallitseva yhteishenki on voimakas.

Kollektiiviseen kulttuurin tottunut työntekijä odottaa, että hänen toimintaansa ohjataan tarkasti ja oma-aloitteisuus on vähäistä. Yksilö työskentelee päämääränään yhteinen menestys, eikä hän korosta omia saavutuksiaan tai tavoittele omaa etuaan. Arvostus yksilöön kehittyy pitkällä aikavälillä useiden suoritusten ja saavutusten, sinnikkyuden ja luottamuksen myötä. Kollektiivisen



kulttuurin edustajalle yhteisöltä saatu hyväksyntä ja suhteet työkavereihin ovat tärkeässä asemassa. Sosiaaliset suhteet työelämässä nähdään elintärkeinä asioina, niin työtovereiden, asiakkaiden kuin muiden yritysten välillä. Kilpailutilanteessa kollektiivisen kulttuurin edustaja laittaa oman panoksensa yhteisiin päämääriin, eikä odota kiitosta henkilökohtaisesta työstä, vaan mittaa menestyksensä yhteisön menestyksenä. Moraali ja uskollisuus sitovat kollektiivista työntekijää työtehtäviin ja työpaikkaan. (Valmentaja: Työyhteisön moninaisuuskoulutus 2005, 31-32.)

Individuaalisessa kulttuurissa taas korostuu yksilö ja hänen henkilökohtaiset saavutukset. Yksilö suunnittelee oman elämänsä kulun, tekee omat ratkaisunsa, on niistä vastuussa itselleen ja saavutuksistaan pitää kunnian omanaan. Suomalaiset kuuluvat yleensä individuaaliseen ryhmään. Individuaaliseen kulttuuriin kuuluvat yksilöt ovat tottuneet tekemään itsenäisesti töitä, he kykenevät omiin ratkaisuihin ja haluavat vastuuta, vaikutusvaltaa sekä vapauttaa päättää asioista.

Individuaaliseen kulttuuriin kuuluvalle oma menestys on tärkeämpää kuin ryhmän etu. Hyvin tehdystä työstä kunnia kuuluu itselle ja omaa asemaa pyritään parantamaan henkilökohtaisten saavutusten kautta. Huomioitavaa on myös se, että usein työelämässä työntekijän saavutuksia mitataan kausiluontoisilla suorituksilla. Esimerkiksi esimiehen onnistumisesta kertoo hänen vastuussa olevan osaston vuositulos. Individuaalinen työntekijä keskittyy enemmän annettuihin tehtäviin kuin ihmissuhteisiin. Työntekijät ovat sitoutuneita sopimuksiin, ei niinkään organisaatioihin tai johtohahmoihin. (Valmentaja: Työyhteisön moninaisuuskoulutus 2005, 31-32.)

### 2.3.1.2 Valtakäsitys

Hierarkia työpaikalla vaihtelee kulttuureittain. Korkea hierarkkisessa kulttuurissa johdolla on suuri valta ja alaiset eivät ole välittömässä kanssakäymisessä johdon kanssa. Matala hierarkkisessa työkuulttuurissa taas työntekijöillä on paljon päätäntävaltaa ja esimiesten kanssa keskustelu on tasa-arvoisempaa ja tuttavallisempaa. (Valmentaja: Työyhteisön moninaisuuskoulutus 2005, 32.)

Suomalaisilla työpaikoilla valtasuhteet ovat suhteellisen pieniä. Johtajilla on toimiston ovet auki ja he käyttävät samoja taukutiloja kuin muut työntekijät. Esimiehet ovat helposti lähestyttäviä ja usein työskentelevät muiden työntekijöiden joukossa. Oma-aloitteisuutta arvostetaan ja liian tiukan kurin katsotaan tappavan luovuuden.

Eri kulttuureista tulevien saattaa olla vaikea sopeutua Suomalaiseen omatoimiseen työtapaan. Korkehierarkkisesta kulttuurista tulevat ovat tottuneet tarkkoihin ohjeistuksiin ja oma-aloitteisuutta täytyy opetella ajan kanssa.

### 2.3.2 Aikakäsitysero

Kulttuurien aikakäsitykset saattavat vaihdella suuresti toisistaan. Aikakäsitys voidaan karkeasti jakaa menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen.

Menneisyyttä korostavassa kulttuurissa arvostetaan historiaa, perinteitä ja työelämässä hierarkian huipulla ovat vanhimmat työntekijät. Nykyhetkessä elävissä kulttuureissa ihmissuhteet ovat tärkeitä. Tulevaisuuteen painottavat kulttuurit arvostavat muutosta ja mahdollisuuksia. Nuoret työntekijät ovat vahvoilla, sillä heissä nähdään tulevaisuus ja mahdollisuus. Valmentaja: Työyhteisön moninaisuuskoulutus 2005, 33.)

Aikakäsitys voi vaihdella myös sen mukaan, miten kulttuurissa on tapana tehdä työtä. Linearisessa aikakäsityksessä työntekijät ovat tottuneet tarkkoihin aikatauluihin, työtä tehdään yksi tehtävä kerrallaan ja pyritään olemaan mahdollisimman tehokkaita. Aika on rahaa – periaatteella. Täysin toisenlainen aikakäsitys on syklinen aikakäsitys, jossa ihmissuhteet ovat tärkeämpiä kuin työtehtävät. Työtehtävien hoidossa yleistä on päällekkäisyys, eli tehdään monta asiaa yhtä aikaa. Työn keskeytyksiä ei katsota pahalla, vaan aina on aikaa hoitaa ja ylläpitää ihmissuhteita. Työpaikalla työntekijän arvostus kehittyy pitkällä aikavälillä, kokonaisvaltaisesta työnteosta. Linearisessa aikakäsityksessä taas kiitosta annetaan yksittäisten tehtävien perusteella. (Valmentaja: Työyhteisön moninaisuuskoulutus 2005, 34-35.)

### 2.3.3 Kommunikaatioerot

Kulttuurien välisessä kommunikaatiossa huomiota tulisi kiinnittää erityisesti ei-sanallisiin eleisiin. Elekielen lukeminen helpottuu kun tiedostaa omaan kulttuuriin liittyvät tavat ja ymmärtää toisen erilaisen käyttäytymisen johtuvan eri taustoista. Katsekontakti, fyysinen etäisyys, eleet, hiljaisten hetkien merkitys ja monien muiden hiljaisten viestien ilmaiseminen vaihtelevat kulttuuritaustasta riippuen. Ne ovat melkein tärkeämmässä asemassa kuin sanallinen kanssakäyminen. Suomalainen arvostaa katsekontaktia, mutta ei välttämättä koko keskustelun ajan katso suoraan silmiin. Myös oma henkilökohtainen tila on iso, keskustelija käytäessä tarvitaan fyysinen etäisyys. (Valmentaja: Työyhteisön moninaisuuskoulutus 2005, 36.)

Kielellisessä viestimisessä eroja löytyy sanojen suoruudessa. Suomessa viestintä on suoraa, lähes käskymäistä. Tämä saattaa vaikuttaa tyylyltä ja epäkohteliaalta. Myös puheen tauotuksessa on eroja. Suomalainen saattaa pitää pitkiäkin taukoja asian yhteydessä, joku muu voi taas tulkita keskustelun päättyneeksi. Suomessa arvostetaan toisen puheenvuoroa ja näytetään mielenkiintoa, odottamalla toisen vuoropuheen loppuvan ennen omia kommentteja ja ajatustenvaihtoa. (Valmentaja: Työyhteisön moninaisuuskoulutus 2005, 36.)

Tärkeää on muistaa viestinnän selkeys ja varmistaa, että vastaanottaja on ymmärtänyt asian oikein. Eri kulttuurien välisessä kommunikoinnissa kärsivällisyys on valttia ja vuorovaikutustilanteisiin tulisi suhtautua avoimin ja rohkein mielin. Mitä enemmän on osallisena vuorovaikutustilanteissa, sitä nopeammin ne eivät enää tunnu vierailta ja pelottavilta asioilta. (Valmentaja: Työyhteisön moninaisuuskoulutus 2005, 37.)

### 2.3.4 Uskonnon vaikutus

Kulttuureissa uskonto vaikuttaa ihmisten elämään eri tavalla. Jossain kulttuureissa uskonto on läsnä jokapäiväisessä elämässä ja se sanelee paljolti mikä on oikein, mitä saa tehdä ja mitä ei saa tehdä. Uskonto koetaan tällöin yhteisenä ja yhteisöllisenä asiana, pidetään itsestään selvyytenä että kaikki noudattavat ja kunnioittavat sen mukana tuomia tapoja. Toisille uskonto on taas yksilöllisempi

kokemus, eikä yhteisö painosta sen harjoittamiseen. Oli niin tai näin uskonnosta heijastuu kuitenkin vaikutteita työskentelemiseen. (Vartiainen-Ora 2007, 39.)

Suomalaiset ovat tottuneet yksilöllisempään uskonnonharjoittamiseen, siitä ei juuri puhuta, eikä se näy työpaikoilla, eikä näin ollen rajoita työn tekemistä. Monikulttuurisessa työyhteisössä on kuitenkin hyvä ja kohteliasta tunnistaa eri uskontoja ja niiden pääpiirteitä. (Vartiainen-Ora 2007, 39.)

Tasa-arvoon vedoten työnantaja ei ole velvollinen hyväksymään uskontoon liittyvien menojen hoitamista työajalla. Hän voi kuitenkin osoittaa tukensa sallimalla uskonnolliset menot tauoilla ja halutessaan järjestää oman tilan niiden hoitamiselle. (Vartiainen-Ora 2007.)

Työyhteisön uskonnollista kirjavuutta voidaan ottaa huomioon ja käyttää hyväksi esimerkiksi työaikoja suunniteltaessa. Useimmat kristilliset pyhät eivät vaikuta esimerkiksi muslimien työntekoon, jolloin he voivat olla töissä. Ja toisinpäin, kun muslimeilla on esimerkiksi paasto aika, voi heille antaa enemmän vapautuksia, koska paasto ei vaikuta kristittyjen työntekoon. Kyse on joustamisesta puolin ja toisin. Loppujen lopuksi isoja muutoksia tai toimenpiteitä ei edes tarvita. (Colliander ym. 2009, 200.)

### 3 NÄKÖKULMIA MONIKULTTUURISEEN JOHTAMISEEN

Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen on noussut ajankohtaiseksi viime vuosien aikana Suomessa. Kulttuurien kirjavuus alkaa näkyä työelämässä ja sen myötä työyhteisöt muotoutuvat uudestaan ja tarvitsevat erilaista huomiota. Monikulttuurisen johtamisen tarkoituksena on saada eri kyvyt työyhteisössä mahdollisimman hyvin hyödynnettyä, jotta toiminta olisi tehokasta ja tuottoisaa. Eri kulttuureista koostuvan työyhteisön johtamisessa haasteellista on asenteiden ja ennakkoluulojen kanssa taisteleminen, sekä niiden hitaasti muuttuminen. Jotta monikulttuurisesta työyhteisöstä saataisiin mahdollisimman tehokas, sen hallitseminen vaatii joustavuutta ja yrityksen yksilöllistä muokkaamista. Tämän vuoksi on vaikea määrittellä monikulttuuriselle yritykselle yhtä ainoaa oikeaa tapaa toimia. Johtamistapa vaatii jatkuvaa tarkkailua ja reagoimisherkkyyttä, jotta toimintaa kyetään kehitettämään tarpeiden mukaan. Loppujen lopuksi monikulttuurisuutta ja sen johtamista tarkasteltaessa, on kyse hyvin pitkälti samoista toimenpiteistä kuin yksikulttuurisessa työyhteisössä. Näkökulmaa on vain laajennettava ja joustavuutta lisättävä. Toimiva monikulttuurinen johtaminen on osoitus siitä, että yritys on aikaansa edellä ja onnistunut luomaan jotain sellaista, mitä kovinkaan moni vielä ei ole. (Colliander ym. 2009, 46 ; Lahti 2008,17.)

Monikulttuurisuuden sitouttamisesta työyhteisöön tekee vaikeaksi se, että erilaisuuden ja erilaisten ihmisten kohtaaminen on hyvin henkilökohtainen asia. Johto ei voi vain suorilta käsin vaatia ja olettaa, että yksilöt tulevat toimeen. Erilaisuuden kohtaamisen pakottaminen aiheuttaa ahdistusta ja vastareaktiota, ja toiminnan laatu kärsii. Erilaisuuden kohtaaminen halu ymmärtää ja suvaita lähtee jokaisesta itsestä. Tämän vuoksi on tärkeää, että henkilöstö joutuu itse pohtimaan monikulttuurisuuteen liittyviä asioita, ja että he pääsevät mukaan osallistumaan kehittämisprojektiin. On luotava ilmapiiri, jossa on myös tilaa epäonnistumisille. Asiasta on kyettävä tekemään henkilöstön yhteinen asia. Se vaatii hienovaraisuutta ja tarpeeksi pitkää aikaa kypsytellä asioita. Hyvä kulttuuritietämys ja sitä kautta tuleva ymmärrys erilaisiin ihmisiin auttaa ennakkoluuloista pääsemistä. (Colliander ym. 2009; Lahti 2008, 26; Valmentaja: Työyhteisön moninaisuuskoulutus 2005, 29.)

Monikulttuurisuuden johtaminen vaatii eri johtamistyylien tarkastelua, niiden soveltamista ja sulauttamista sekä uusien ratkaisujen hyväksymistä.

Monikulttuurista johtamista voidaan kutsua johtamistyylien sulatusuuniksi (Mäkilouko 2003, 65 ). Johtamista on tarkasteltava uudesta näkökulmasta, on kyseenalaistettava vanhoja näkemyksiä, kehitettävä uusia strategioita ja työkaluja sekä osattava katsoa monikulttuurisuudesta saatavaa hyötyä pidemmällä tähtäimellä. Eri kulttuureista koostuvan työyhteisön johtaminen vaatii joustavuutta, ongelmanratkaisukykyä sekä hyvää tilannetajua.

Monikulttuurisuuden sisäistäminen työyhteisön osaksi vaatii aikaa, päättäväisyyttä ja sitoutumista. Ennen kaikkea johdon on koettava asia tärkeäksi ja panostamisen arvoiseksi. Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen vaatii johtajalta, aitoa kiinnostusta eri kulttuureista. Eri kulttuurista tulevat työntekijät tulisi nähdä mahdollisuuksina tuoda yritykseen jotain uutta. (Colliander ym. 2009, 45.)

Colliander, Ruoppila & Härkönen ( 2009) ovat kirjassaan esittäneet ruotsalaisten moninaisuuskonsulttien Löfgrenin ja Fägerlindin (2009) kehittämä teoria. Teorian mukaan voidaan löytää kolme vaihetta yrityksen sopeutumisesta monikulttuurisuuteen. Perusteena on se miten työyhteisön johto ja työntekijät suhtautuvat ja kohtelevat eri etnisen taustan omaavia työtovereita.

Ensimmäisessä vaiheessa luodaan syrjimätön organisaatio. Tällöin noudatetaan lakia ja halutaan toimia oikeudenmukaisesti, koska säännökset niin sanovat. Työnantaja valvoo, ettei syrjintää työpaikalla tapahdu, mutta ajatus on kuitenkin vielä pintapuolisella tasolla. Eri kulttuurista tulleita työntekijöitä ei osata vielä katsoa yksilöinä vaan he ovat oman ryhmänsä edustajia. Toisessa vaiheessa moninaisuutta aletaan arvostaa. Huomataan erilaisuuden tuomat hyödyt ja myös rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota moninaisuuden lisäämiseen työyhteisössä. Erilaisuus osataan hyödyntää myös palvelussa, jolloin eri kulttuureista tulevat työntekijät kykenevät tarjoamaan palveluita samasta kulttuurista tuleville asiakkaille kulttuurisia tapoja kunnioittaen ja esimerkiksi omalla kielellään. Kolmannessa vaiheessa moninaisuusjohtaminen astuu kuvioihin. Erilaisuus ja työntekijöiden kohtelu yksilöinä on onnistuttu juurruttamaan strategioihin ja

johtamismenetelmiin. Erilaisuus osataan hyödyntää ja kääntää positiiviseksi voimaksi ja siitä on tehty yrityksen yhteinen asia. (Colliander ym. 2009, 201-202.)

### 3.1 Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen strategiat

Marko Mäkilouko (2003) on kirjassaan, *Multicultural Leadership: Strategies for Improved Performance*, jaotellut monikulttuurisen johtamisen kolmeen hyvin erilaiseen strategiaan. Jaottelu perustuu siihen, miten yritys suhtautuu monikulttuuriseen johtamiseen ja monikulttuurisuuden sitouttamiseen yrityksessä. Nämä strategiat on kehitetty pääasiassa kansainvälisille yrityksille, joilla on toimipisteitä eri maissa tai liikekumppaneinaan ulkomailta tulevia yrityksiä. Tämän vuoksi strategiat esitetään siltä osin, miten ne soveltuvat työn rajauksiin, eli yrityksen sisäiseen monikulttuurisuuteen. Soveltaen strategiasta on kuitenkin apua ja se helpottaa kokonaiskuvan saamista. Seuraavaksi on esitelty strategiat pääpiirteittäin.

#### 1. Synergia strategia

Synergia strategian voisi kömpelösti suomentaa yhteisvaikutusstrategiaksi. Strategian tavoitteena on luoda yritykseen yhteisiä käytäntöjä ja tapoja, jotka sopivat kaikille kulttuureille. Tämä vaatii aktiivista työyhteisön tarkkailua ja uusien keinojen kehittämistä. Ihanteena on tilanne, jossa eri kulttuurit nitoutuvat luonnollisesti osaksi yrityskulttuuria. Tarkoituksena on selvittää erilaiset kulttuureista nousevat piirteet ja oletukset, oppia toisilta sekä saavuttaa yhteiset pelisäännöt. Tällöin oppimista tapahtuu kulttuurien välillä ja yritykselle hyödylliset tiedot ja taidot kyetään hyödyntämään mahdollisimman monipuolisesti. Parhaimmillaan aikaiseksi saadaan täysin uudenlainen yrityskulttuuri. (Mäkilouko 2003, 89-99.)

Monikulttuurisessa työyhteisössä roolien ja kommunikaation selkeys korostuu. Tarvitaan yksityiskohtaisia ohjeistuksia siitä, miten työt tehdään, mitkä tehtävät kuuluvat kenellekin, keneltä voi kysyä apua tarvittaessa ja miten ongelmatilanteita ratkaistaan. Näin toiminta saadaan tehokkaaksi, eikä turhiin epäselvyyksiin ja konflikteihin kulu aikaa. Strategiassa korostetaan kulttuuristen erojen tiedostamista ja niistä keskustelemista. Näin mahdolliset konfliktitilanteet saadaan

estettyä jo ennen niiden syntyä. Johtajan tulee aktiivisesti tarkkailla tilannetta, jotta mahdolliset ongelmatilanteet eivät jäisi pelkästään työntekijöiden ratkaistavaksi. Ongelmat tulisi ratkaista oikeudenmukaisesti niin, ettei luottamus häviä. Kulttuuriset erot huomioiden kehitellään yhteisesti hyväksytyjä toimintamalleja. Näin toiminta saadaan tehokkaaksi ja työntekijät motivoituneiksi. (Mäkilouko 2003, 89-99.)

Synergia strategia korostaa hyvän luottamuksen luomista, joka kattaa koko työyhteisön. Niin johtajien ja työntekijöiden, kuin työntekijöiden keskinäinen luottamus on äärimmäisen tärkeää. Luottamuksen perusta luodaan toimivista ihmissuhteista. Tämä vaatii yhteishengen luomista sekä aitoa kiinnostusta ja kunnioitusta toisia kohtaan. Johtajalta tämä tarkoittaa keskusteluja ja henkilökohtaista vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Tässäkin aktiivinen johtamistapa korostuu. (Mäkilouko 2003, 89-99.) Strategian pääkohdat on esitetty vielä KUVIOSSA 5.



KUVIO 5. Synergia strategia (Mäkilouko 2003)

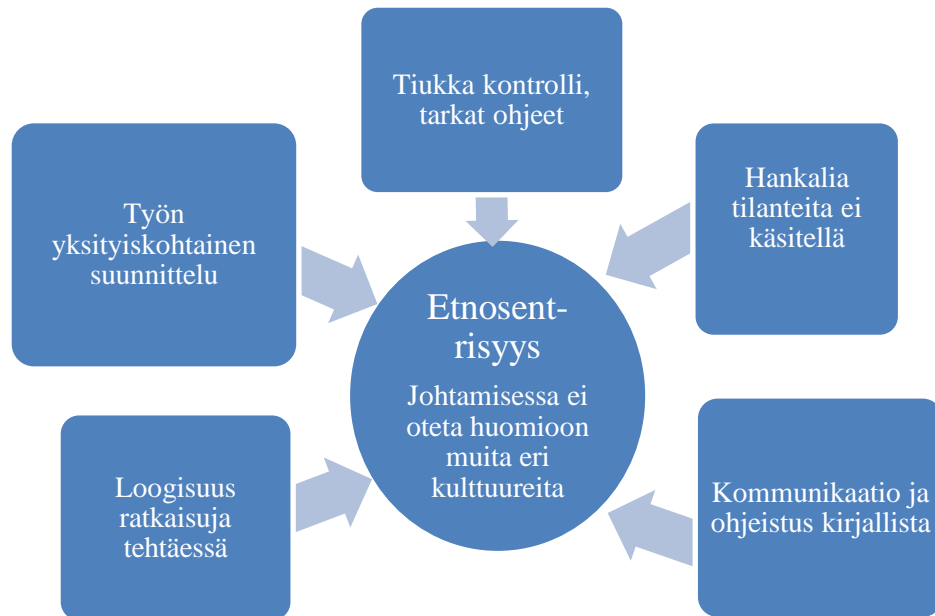


## 2. Etnosentrisyys - ryhmäkeskeisyys

Etnosentrisyys on strategiana helpoin, mutta rajoittunein valinta. Siinä johtaja näkee asiat vain omasta kulttuurisesta näkökulmasta, huomioimatta muita kulttuureja. Johtamistaitoja ei kehitetä monikulttuuriseksi, uusille ajatuksille ja toimintamalleille ei siis olla avoimia. Suppea ajatusmaailma hallitsee toimintaa. Yleistä on se, ettei työnteossa ja sen suunnittelussa oteta huomioon muita kulttuureita vaan toimitaan omien tottumusten mukaisesti. (Mäkilouko 2003, 99-112.)

Etnosentrisesti toimivan monikulttuurisen yrityksen on käytettävä loogisuutta ratkaisuja tehtäessä. Järkiperäinen lähestymistapa on ainoa vaihtoehto kun toisista kulttuureista ei tiedetä. Toiminta perustuu yleisiin työelämän normeihin ja säännöksiin. Yhteinen päämäärä toimii toiminnan ohjaajana. Tällöin kulttuurista huolimatta, kaikki tietävä mihin on pyrittävä, minkälaisia tuloksia odotetaan ja mikä on aikataulu. Ajatuksena on, että työn huolellisen suunnittelun avulla ei laajaa kulttuuritietämystä välttämättä tarvita. Kun kaikki työvaiheet ovat selkeästi tiedossa, pitäisi työn suorittaminen sujua ongelmitta. (Mäkilouko 2003, 99-112.)

Ryhmäkeskeinen strategia vaatii tiukkaa kontrollia ja aikataulutusta sekä kirjallisia ohjeistuksia. Kirjoittamalla esitetyt ohjeet ymmärretään helpommin oikein, kuin suullisesti ilmaistut. Tällöin ohjeistus on tasapuolista, kaikille samanlaista eikä kulttuuritaustaisia eleistä johtuvia väärinymmärryksiä synny. Vuorovaikutuksesta syntyviä epämiellyttäviä tilanteita pyritään välttämään ja sivuuttamaan ne. Vaikeiden tilanteiden selvittämisen ja läpikäymisen sijasta, turvaututaan annettuihin ohjeistuksiin ja pyritään niiden kautta selittää toimintaa. Toiminta on siis tehtävä orientoitunutta, ei niinkään ihmispainotteista. Ryhmäkeskeiselle strategialle yleistä on luovuuden tappaminen. Työ tehdään robottimaisesti tarkkojen ohjeiden mukaan ja uusille tavoille tai ideoille ei ole tilaa. Uudistumista ja erilaistamista ei osata nähdä mahdollisuutena, vaan se koetaan turhana sekä aikaa vievänä asiana ja sivuutetaan. (Mäkilouko 2003, 99-112.) KUVIOON 6 on tiivistetty etnosentrisen strategian pääkohdat.

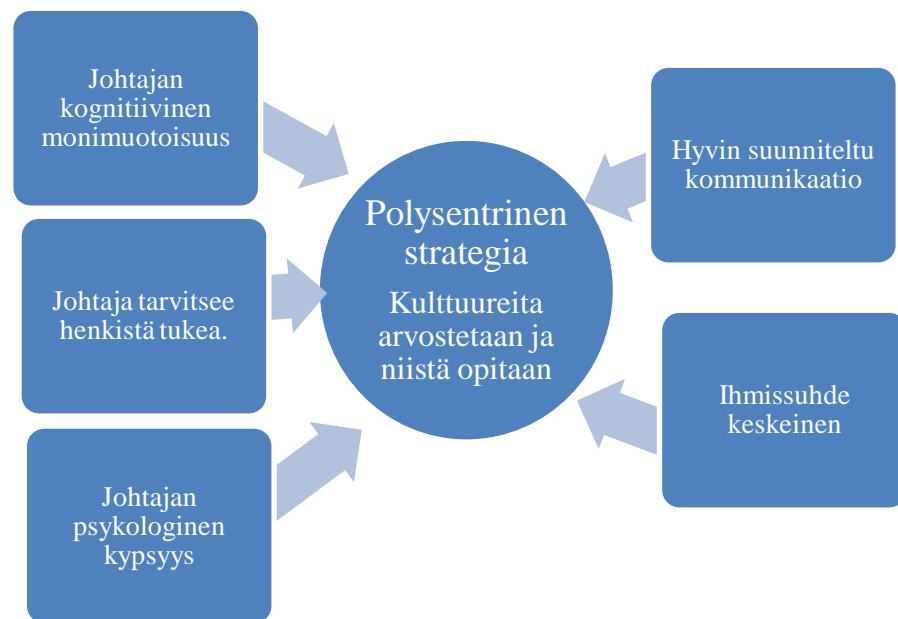


KUVIO 6. Etnosentrisyys (Mäkilouko 2003)

### 3. Polysentrinen strategia

Edellä mainituista johtamisstrategioista, tämä on usein tehokkain. Johtajat arvostavat kulttuureita ja sallivat niiden olemassaolon. He haluavat oppia eri kulttuureista ja pyrkivät mukauttamaan toimintatavat niille sopiviksi. Strategiassa on nostettu esille kolme tärkeää taitoa, jotka auttavat johtajaa onnistumaan monikulttuurisen työyhteisön ohjaamisessa. Ensimmäinen näistä on kognitiivinen monimuotoisuus, eli taito samaistua, oppia ja ymmärtää toisia kulttuureita ja erilaisia ihmisiä. Osataan siis asettua toisen asemaan ja nähdä tilanne eri näkökulmista. Toinen taito on psykologinen kypsyyttä, eli johtajan on kyettävä olemaan tarpeeksi joustava löytääkseen jatkuvasti uusia oppimismahdollisuuksia. Oikeaa asennetta ja kulttuurista sympatiaa tulee ylläpitää sinnikkäästi kaikissa tilanteissa. Johtaja ei saa pakoilla epämiellyttäviä tilanteita, vaan ne on kohdattava rehellisesti ja ratkaistava oikeudenmukaisesti. Kolmas taito on tiedostaa oman henkisen tuen tärkeys. Monikulttuurisuus tuo mukanaan vaikeita tilanteita. Omia tapoja ja ajatusmaailmaa on kyseenalaistettava. Johtaminen vaatii uskallusta tehdä ratkaisuja, jotka ovat hyvinkin erilaisia totutuista. Tämän vuoksi johtajan on hyvä löytää itselleen tukiverkosto, joka tukee häntä tunnetasolla. (perhe, harrastukset, ystävät). (Mäkilouko 2003, 119-133.)

Strategia korostaa hyviä ihmissuhteita ja avointa keskustelua helpottamaan vuorovaikutusta. Hyvin suunniteltu ja toteutettu kommunikaatio ehkäisee konfliktien syntyä ja edesauttaa toiminnan sujuvuutta. Runsas kommunikaatio auttaa myös tutustumaan kulttuureista nouseviin vierailta tuntuviin asioihin. Tehokkuuden kannalta työyhteisön tulisi koostua sellaisista yksilöistä, jotka hyväksyvät erilaisuuden ihmisissä ja pystyvät toimimaan eri kulttuuritaustaisten kanssa. Tämä strategia on selvästi ihmissuhde lähtöinen. (Mäkilouko 2003, 119-133.) KUVIOON 7 on tiivistetty strategian pääkohdat.



KUVIO 7. Polysentrisen strategia (Mäkilouko 2003)

Monikulttuurisuus ja sen johtaminen ovat vielä uusia huomion aiheita. Tämä näkyy kirjallisen tiedon vähyydellä. Myös Mäkiloukon (2003) yllä kuvatut strategiat käsittelevät aika pintapuolisesti monikulttuurisuuden johtamista. Tarkempia ja yksityiskohtaisempia toimintasuunnitelmia strategioissa esille nostettuihin kohtiin ei kerrota. Strategioiden avulla saa kuitenkin vaihtoehtoja ja kosketuspintaa. Yritys voi tarkastella omaa tilannettaan ja visiota, ja vertailla niitä kyseisiin strategioihin ja valita omat toimintatapansa. Monikulttuurisessa työyhteisössä etnosentrisyyttä kannattaa välttää kaikin tavoin. Etnosentristä strategiaa käytettäessä erilaisuutta ja erilaisia ihmisiä ei arvosteta ja tehtäväorientoituminen vie kaiken huomion. Jos henkilöstöön ei panosteta, se näkyy pian työn laadussa ja yrityksen tuloksessa.

### 3.2 Monikulttuurisen työyhteisön suunnittelua

Kun monikulttuurisen työyhteisön johtamista lähdetään rakentamaan, tulisi yrityksen toimintaa tarkastella useasta eri näkökulmasta. Tällöin otetaan huomioon kokonaisvaltaisesti kaikki mahdolliset vaikutukset, jotka monikulttuurisuus tuo tullessaan. Lahti (2008) on koonnut listan eri huomiota vaativista näkökulmista. Jokainen näkökulma on oleellinen monikulttuurisen työyhteisön toiminnan suunnittelemisessa. Ne ovat kuitenkin niin isoja kokonaisuuksia, että on hyvä keskittyä yhden kehittämiseen kerralla, jotta vältetään hajanaisuudelta ja pintapuoliselta tarkastelulta. Yleensä tämä kohde on se, joka tarvitsee uudistusta kaikista nopeimmin. Näkökulmia tarkastellessa ja toimintaa kehittäessä olisi hyvä kysyä mielipidettä ja ajatuksia myös työntekijöiltä. Näin saadaan hyödyllinen tieto ja näkemykset talteen. Työntekijöiden osallistuminen näkökulmien rakentamiseen sitouttaa heitä ja auttaa rakentamaan mielikuvaa yhteisestä työyhteisöstä. Listassa esitettyjen tavoitteiden kirjaaminen auttaa konkretisoimaan monikulttuurisuuden sisäistämistä työyhteisöön.

Seuraavaksi KUVIOON 8. on listasta koottu tähän työhön olennaiset asiat siltä osin, kuin ne sopivat työn rajauksiin, eli yrityksen sisäiseen monikulttuurisuuteen. (Siitä on siis jätetty kansainväliseen toimintaan liittyvät asiat pois.)

<b>Näkökulma</b>	<b>Tarkastelua</b>
<b>Tulos, tehokkuus ja suoritustaso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuoko eri kulttuureista koostuva henkilöstö lisäarvoa?</li> <li>• Minkälaista johtamista monikulttuurisuus vaatii?</li> <li>• Mitä apukeinoja johtamiselle löytyy?</li> </ul>
<b>Organisaation arvot, normit, pelisäännöt ja käytännön järjestelyt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten yrityksen arvoissa on otettu erilaisuus huomioon ja miten sitä tuetaan?</li> <li>• Miten käytännön ohjeistukset ja toimintatavat tukevat yrityksen arvoja ja erilaisuutta?</li> <li>• Onko ohjeistusta ja työkaluja tarpeeksi toiminnan tueksi?</li> </ul>

<b>Etninen, uskonnollinen, sekä muut moninaisuutta edustavat piirteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Löytyykö sellaisia ammattitaitoon ja pätevyyteen liittymättömiä piirteitä tai asioita, joiden avulla saadaan tehokkuutta ja tulosta kasvatettua ja jotka toisi lisäarvoa yritykselle?</li> <li>• Aiheuttaako, joku näistä piirteistä ristiriitatilanteita tai syrjintää? Miten niistä selvittää?</li> </ul>
<b>Johtajan oma persoonallisuus ja identiteetti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten valmis henkisesti johtaja itse on kohtaamaan erilaisuutta, ja miten hän kokee monikulttuurisuuden?</li> <li>• Miten hän motivoituu erilaisuuden juurruttamiseen työyhteisöön ja miten saa työntekijät motivoitumaan?</li> <li>• Soveltuuko hänen oma persoonansa ja näkemyksensä monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen ja osaako hän nähdä ja kohdata asioita muistakin näkökulmista kuin omistaan?</li> </ul>
<b>Johtamismenetelmät ja työkalut</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikä on tämän hetkinen tilanne ja millaisia työkaluja yrityksessä on jo onnistuttu kehittämään?</li> <li>• Minkälaista kehitystä tarvitaan vielä lisää?</li> <li>• Millä keinoin saadaan ohjeistuksesta riittävä?</li> <li>• Miten asia saadaan sisäistettyä työntekijöille?</li> </ul>

KUVIO 8. Monikulttuurisen johtamisen huomioimiseen otettavia näkökulmia

### 3.3 Muutosjohtaminen ja sen soveltaminen monikulttuurisuuteen

Monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta puhuttaessa tulee jatkuvasti ilmi johtajan nopean reagoitakyvyn tärkeys. Johtajan on aktiivisesti pystyttävä muokkaamaan toimintaa ja luomaan uusia tapoja. Monikulttuurisuus tuo työyhteisön toimintaan paljon sopeutumista, avoin suhtautuminen ja muutoskykyisyys ovat jatkuvasti läsnä. Tämän vuoksi on aiheellista tarkastella

hieman muutosjohtamista. Muutosjohtamiselle olennaisia piirteitä voi hyväksikäyttää ja soveltaa monikulttuurisessa johtamisessa, sillä niillä on huomattavan paljon yhteistä. Siitähän monikulttuurisen työympäristön johtamisessa on kyse; muuttaa yrityksen strategioita ja käyttäytymismalleja, kehittää työyhteisön toimintaa ja luoda uusi toimiva ympäristö niin, että erilaisuuden tukemisesta tulee yrityksen yhteinen asia. (Colliander ym. 2009, 55.)

### 3.3.1 Oppimisprosessi

Monikulttuurisuuden johtaminen, niin kuin muutosjohtaminen, vaatii yrityksen oppimisprosessin tarkempaa tarkastelua ja sisäistämistä. Stenvall ja Virtanen (2007) esittävät kirjassaan lähestymistavan organisaation ja yrityksen oppimiselle. Heidän mukaan oppivasta organisaatiosta voidaan nostaa esille neljä piirrettä. Nämä piirteet ovat sovellettavissa myös monikulttuurisen työyhteisön toiminnan sopeuttamisessa ja kehittämisessä.

1. Oppimiseen vaikuttaa se, miten yrityksen työntekijät ovat valmiita kohtaamaan uutta, ja löytyykö heiltä halua henkilökohtaiseen kehittymiseen. Tämä vaikuttaa vahvasti työmotivaatioon muutoksen yhteydessä ja sen jälkeenkin. (Stenvall & Virtanen 2007, 36.)

Monikulttuurisessa työyhteisössä tämä tarkoittaa sitä, miten valmiit työntekijät ovat kohtaamaan erilaisuutta ja eri kulttuuritaustan omaavia ihmisiä. Miten he suhtautuvat työn tekemiseen erilaisten ihmisten kanssa, miten avoimia he ovat muutokselle ja miten oppimishaluisia he ovat. Työntekijän sopeutumiseen selvästi vaikuttaa se, hyväksyykö hän erilaisten ihmisten kanssa työskentelemisen vai tuntuuko se ahdistavalta ja turhalta

2. Toinen oppimiseen vaikuttava tekijä on työntekijöiden kriittinen suhtautuminen työn sisällön kehittämiseen ja totuttujen tapojen muuttamiseen. Varsinkin muutoksen vaikutusta tulokseen kohdataan yleensä kriittisesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 36.)

Monikulttuurisessa työyhteisössä valtakulttuurin edustajat saattavat kritisoida työtapojen muokkaamista tai erilaisia työjärjestelyjä, joita monikulttuurisuus ehkä vaatii. He voivat kokea lisätyön turhana, aikaa ja resursseja vievänä. Helposti

myös kieltäydytään näkemästä eri kulttuurista tulevien työntekijöiden positiivisen vaikutuksen toiminnan tuloksellisuuden kannalta.

3. Kolmantena keinona yrityksen oppimishalukkuuden määrittämisessä on tarkastella, missä määrin yrityksen jäsenet näkevät toiminnan päämäärän yhteisenä. Muutostilanteessa yhteiseen ymmärrykseen pääseminen on haaste. Mitä suurempi muutos on kyseessä, sitä isompi haaste on edessä. Yhteisen päämäärän näkemiseen ja toteuttamiseen vaikuttaa myös johtajien käyttäytyminen. Heidän tehtävänä on pitää päämäärä selvänä ja muistuttaa siitä jatkuvasti. Kun muutoksen tavoitteet on selitetty tarpeeksi selkeästi työntekijöille, motivaatio ja usko muutokseen kasvaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 37.)

Monikulttuurisuuden sitouttaminen työyhteisöön on sinnikkyyttä ja aikaa vaativa tavoite. Päämääränä on pyrkiä luomaan työyhteisö, jossa erilaisuus koetaan mahdollisuuksina ja voimavarana. Tavoitteena on työyhteisö, jossa suvaitsevaisuus ja toisilta oppiminen tapahtuu luonnostaan. Nämä päämäärät saatavat tuntua hankalilta, varsinkin jos ohjeistukset ja keinot niiden saavuttamiseksi eivät ole selvät. Yhteisen päämäärän toteuttamiseksi, johtajan on kyettävä iskostamaan työntekijöille monikulttuurisuuden tärkeys ja omalla esimerkillään edistää erilaisuuden hyväksymistä. Johdolta vaaditaan myös jatkuvaa tilanteen tarkkailua ja muutoksen mittaamista. Monikulttuurisuuden tuoman hyödyn ja tavoitteiden selittäminen ja niistä muistuttaminen edesauttaa erilaisuuden arvostamista työyhteisössä

4. Neljäntenä tulee käsitys yhdessä oppimisesta. Sen taustalla on ajatus siitä että, työntekijät yhdessä työskennellessä oppivat toisiltaan. Yhteistyötä tehdessä suorituskyky on suurempi sillä tietoa ja ajatuksia on enemmän kuin yksilösuorituksessa. Näin myös oppimisen mahdollisuudet ovat isommat. (Stenvall & Virtanen 2007, 38.)

Monikulttuurisen työyhteisön yksi keskeinen ajatus on toisilta oppiminen ja sitä kautta toiminnan kehittäminen. Työskennellessä kulttuurit kohtaavat ja on mahdollista oppia ja opettaa uutta. Erilaisuus työyhteisössä tarkoittaa sitä, että myös eri osaamista löytyy paljon. Mahdollisuus uuden oppimiseen on, jos sen vain osaa käyttää hyödyksi.

Jotta yksilö kykenisi oppimaan uuteen tilanteeseen, tarvitaan työyhteisöltä avoin ja tukeva ilmapiiri. Johtajan rooli on tärkeä, sillä hän luo nämä edellytykset oppimiselle. Yksilöllistä oppimista tapahtuu sekä rationaalisesti että tunneperäisesti. Rationaalisessa oppimisessa asioihin suhtaudutaan järkipäisellä ja tarkastelun kohteena ovat muutokseen liittyvät faktat. Tunneperäisesti taas vaikuttavat oma suhtautuminen muutokseen, muutoksen henkilökohtaisuus sekä aiemmat kokemukset, odotukset ja ennakkoluulot. Tunnetasolle vaikuttavat tekijät koetaan raskaina ja kuluttavina. Yleisimmin negatiivista suhtautumista aiheutuu silloin kun turvallisiksi koetut tavat ja rutiinit ovat uhattuna. Tällöin on vaikea toimia rationaalisesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 94.)

Asiaa tarkasteltaessa lähemmin eri kulttuurien näkökulmasta huomaa, että monikulttuurisessa työyhteisössä edellinen jaottelu limittyy. Omat kulttuuriset tavat on opittuja ja ne ovat syvälle juurtuneita. Tällöin koetaan voimakkaita tunteita ja tilanteen rationaalinen tarkastelu vaikeutuu. Usein perustellaan oikean ja väärän käyttäytymisen lähtökohta omasta näkemyksestä ja unohdetaan ottaa toisen osapuolen lähtökohta huomioon. Monikulttuurisessa työyhteisössä ongelmallisen tilanteen syntyessä, tulisi tilanne halkoa osiin. Erottamalla omaan näkemykseen liittyvät faktat ja tunneperäisestä käyttäytymisestä johtuvat mielipiteet kyetään tarkastelemaan, miten paljon kulttuuritausta vaikuttaa omaan näkemykseen.

Monikulttuurinen työyhteisö vaikuttaa työntekijöihin myös tunnetasolla. Erilaisuuden hyväksyminen on hyvin henkilökohtainen asia. Se, miten erilaisiin ihmisiin, vieraisiin kulttuureihin ja toimintatapoihin suhtaudutaan, on yleensä opittu tapa, jota ei edes tiedosteta. Halu ja uskallus kohdata erilaisuutta lähtevät itsestä ja vaatii uusien ajatusmallien ja käyttäytymisen tietoista opettelua. Tämä ei tapahdu hetkessä.



### 3.3.2 Muutoksen suunnittelu

Muutosprosessin onnistumisen kannalta olennaista on tarkka ja huolellinen suunnittelu. Tämä pätee myös monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa ja sen sitouttamisessa työyhteisöön. Stenvall ja Virtanen (2007, 46) esittävät kirjassaan Jeffrey Pfefferin ja Rober I. Suttonin (2006) luoman kysymyslistan, jonka avulla muutosprosessin tarkkailu ja hahmottaminen helpottuu. Listan kohdat ovat hyviä apuvälineitä, kun halutaan saada monikulttuurisuus paremmin osaksi työyhteisöä. Kohtiin vastaamalla saa konkreettisen kuvan monikulttuurisuuden sitouttamisen prosessista työyhteisöön. Seuraavassa esitettyyn KUVIOON 9. on koottu kysymyslistan kohdat ja liitetty ne yrityksen monikulttuurisuuteen.

<b>Kysymys</b>	<b>Kysymys liitetty monikulttuurisuuden sitouttamiseen</b>
<b>Onko uusi käytäntö parempi kuin yrityksen aikaisemmin käyttämä?</b>	Tuoko monikulttuurisuuteen panostaminen hyötyarvoa yritykselle? Pääsisikö monikulttuurisuuden paremmalla huomioimisella toivottavampiin tuloksiin?
<b>Onko muutos vaivan arvoinen, ottaen huomioon sen vaatima aika, sen tuomat häiriöt ja siihen käytettävät resurssit?</b>	Eri kulttuurista tulevien työntekijöiden perehdytys vie enemmän aikaa ja vaatii perehdyttäjältä enemmän. Onko tämä vaivan arvoista? Perehdytettävällä saattaa olla paljon annettavaa yritykselle oppiessaan talon tavoille, mutta katsotaanko tämä riittävänä perusteluna?
<b>Onko tarpeellista muuttaa yrityksen ydintä, vai riittääkö pintapuolisempi muutos?</b>	Voiko monikulttuurisuutta hyödyntää jotenkin muuten kuin juurruttamalla se työyhteisöön?
<b>Kohdistuuko muutoksen hyödyllisyys vain yksittäisiin henkilöihin, mutta tuo haittaa koko organisaatiolle?</b>	Tuoko eri kulttuuri taustasta tulevien huomioiminen haittaa yritykselle ja sen toiminnalle?

<b>Onko muutoksesta vastuussa olevilla ja sitä eteenpäin vievillä tarpeeksi valtaa toiminnan toteutukseen?</b>	Onko johdolla ja esimiehillä tarpeeksi keinoja monikulttuurisuuden lujittamiseksi?
<b>Onko muutoksen määrä liian suuri henkilöstölle?</b>	Onko monikulttuurisuuden hyväksymiseen ja sopeutumiseen annettu tarpeeksi aikaa?
<b>Onko henkilöstö valmis ja kykenevä oppimaan muutoksen vaatimat asiat?</b>	Löytyykö työntekijöiltä oikeasti halua monikulttuurisuuden tukemiseen?

KUVIO 9. Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen apuväline

Muutokseen liittyvät tilanteet saattavat olla yllättäviä ja ennalta arvaamattomia. Sama pätee myös monikulttuurisuuden sisäistämisessä osaksi yritystä. Tarvitaan siis valmiutta reagoida ja kykyä ratkaista ongelmat nopeasti. Muutokseen ja sen toteutukseen liittyy aina myös aika. Erilaisuuden hyväksyminen ja ennakkoluulojen kohtaaminen ei tapahdu yhdessä yössä. (Stenvall & Virtanen 2007, 49.)

### 3.3.3 Luottamuksen tärkeys

Muutosprosessi vaatii luottamusta. Sitä tarvitaan myös kun halutaan saada monikulttuurisuus osaksi työyhteisöä. Tarvitaan luottamusta johtoon, luottamusta siihen, että uusi muutos on parempi entiseen verrattuna, luottamusta työtovereihin, luottamusta omiin taitoihin ja epävarmuuden sietokykyyn. Luottamuksellinen ilmapiiri helpottaa muutokseen sopeutumista, tässä tapauksessa monikulttuurisessa työyhteisössä työskentelemiseen. Työntekijät suhtautuvat muutokseen myönteisemmin ja ovat valmiita vastaanottamaan uutta paremmin, kun heillä on luottamusta johtajaan ja hänen visioonsa. Avoin ja rehellinen kommunikaatio edesauttavat luottamuksen syntyä. Viestinnän selkeys ja luotettavuus tuovat turvaa epätavallisissa tilanteissa. Tiedon jakaminen sekä yhdessä tekeminen ja oppiminen ovat oleellisia monikulttuurisuuden

juurruttamisen onnistumisen kannalta. Osallistamalla henkilökuntaa eri vaiheisiin, myös suunnitteluun, luottamus syvenee entisestään. Luottamusta lisää myös toiminnan johdonmukaisuus ja suunnitelmassa pysyminen. Monikulttuurisuuden sulauttamisessa työyhteisöön, johtaja toimii suunnan näyttäjänä, joka omalla varmuudellaan ja toiminnallaan luo muutokselle uskottavuutta. Johtajan ammattitaito ja aikaisemmissa tilanteissa koettu pätevyys saavat aikaan luottamusta. Myös esimiehet ovat tärkeässä asemassa muutoksen läpi viemisessä. Esimerkillisellä käytöksellään esimiehet edesauttavat monikulttuurisuuden sisäistämistä, sillä luottamus vahvistuu esimerkistä. Esimiesten tulee pystyä luottamaan ylempää johdolta tuleviin ohjeistuksiin ja siihen, että muutos on pätevä. Tähän luottoon perustellen esimies sisäistää asian ja alkaa ohjata toimintaa sen mukaisesti. Esimiesten tulee luottaa myös omiin taitoihinsa, sillä heidän käyttäytyminen heijastuu työntekijöiden suhtautumiseen muutoksesta. Työntekijöiden on nähtävä, että esimiehet ovat sitoutuneita muutokseen, näin heidänkin on helpompi sisäistää prosessi. Tärkeää on myös sallia epäonnistuminen sekä antaa tilaa ja aikaa muutokselle. Uusia asioita ei sisäistetä yhdessä yössä. (Stenvall & Virtanen 2007, 87.)

Monikulttuurisessa työyhteisössä johtajasta lähtevä aito mielenkiinto eri kulttuureita kohtaan, suvaitsevaisuus ja kannustus ovat äärimmäisen tärkeitä. Johtaja kykenee omalla käytöksellään auttamaan erilaisuuden hyväksymistä ja sitouttamista työyhteisöön. Tasapuolinen kohtelu, selkeät työnannot sekä joustavuus auttavat esimiesten ja työntekijöiden arkea ja voimistavat kuvaa oikeudenmukaisuudesta. Muutoksesta on tehtävä kaikkien yhteinen asia, jossa jokainen voi vaikuttaa omalla käytöksellään työyhteisön ilmapiiriin. Kun jokaiselle annetaan vastuu ja mahdollisuus työilmapiiriin ja tehokkuuden edistämisestä, asiasta tulee henkilökohtainen ja tärkeäksi koettu. (Stenvall & Virtanen 2007.)

Luottamuksen syntyminen vie aikaa, mutta se voi kadota hetkessä. Seuraavassa on otettu huomioon niitä seikkoja, joita tarvitaan luottamuksen rakentamisessa. Eli tarkastellaan, miten luottamuksen johtaminen rakentuu ja miten se helpottaa monikulttuurisuuden juurruttamista työyhteisöön. (Stenvall & Virtanen 2007.)

Luottamus rakentuu kokemuksista (Stenvall & Virtanen 2007, 87). Kun monikulttuurisuutta sulautetaan työyhteisöön, on hyvä tarkastella menneisyydessä tehtyjä muutoksia ja muistella, miten henkilöstö niihin reagoi. Tutkimalla, mikä silloin auttoi muutoksessa ja mitkä asiat vaikeuttivat sitä, kyetään ennakoimaan ja soveltamaan tietoa nykyhetkeen. Vanhoista kerroista oppimalla viisastuu ja uuden rakentaminen helpottuu. Aikaisemmat projektit, niissä onnistuminen tai epäonnistuminen luo myös mielikuvia ja ennakkoluuloja uuden muutoksen toteutukselle. Tämän pohjalta syntyy luottamus uuden rakentamiseen. Hyvä keino vahvistaa luottamusta on sisällyttää muutoksen etenemisen varrelle pienempiä tavoitteita, joiden avulla vahvistetaan luottamusta. Nämä ovat pieniä positiivisia saavutuksia ja onnistumisia, joita nostetaan esille ja joista annetaan kiitosta työntekijöille. Välitavoitteiden saavuttaminen luo uskoa ja luottamusta prosessin etenemisestä ja näin motivoi työntekijöitä jaksamaan ja jatkamaan. Monikulttuurisessa työyhteisössä nämä välietapit voisit olla esimerkiksi esimiesten itse arviointeja omasta suhtautumisestaan, toiminnan tehokkuuden arvioinnista, syntyneiden ristiriitatilanteiden määrä ja niiden hoitotavat. Onnistumisten kautta saadaan lisäpotkua ja uskoa monikulttuurisuuden hyödyllisyyteen. (Stenvall & Virtanen 2007.)

Luottamus vahvistuu esimerkeistä (Stenvall & Virtanen 2007, 87). Erityisesti esimiesten rooli esimerkin näyttäjänä on tärkeää. Esimiesten tulee sitoutua muutokseen ja uskoa monikulttuurisuuden tuomaan positiiviseen vaikutukseen. Jos esimies epäröi ja vähättelee muutosta, myös työntekijät tekevät niin ja monikulttuurisuuden omaksuminen yhteiseksi asiaksi on epätodennäköistä. Esimiesten olisi hyvä miettiä, miten itse kykenee toiminnallaan edistämään monikulttuurisuuden tukemista. Johdon tulisi tukea esimiestä ja auttaa häntä tiedostamaan oman toimintansa tärkeys.

Ammattitaito ja pätevyys lisäävät luottamuksen syntyä. Kun työntekijät uskovat johtajan taitoihin, he hyväksyvät muutoksen paremmin. Toiminnan johdonmukaisuus ja lupausten pitäminen auttavat luottamuksen rakentamisessa. Olennaista on pysyä kiinni monikulttuurisuuteen liittyvistä sovituisista asioista. Luottamus syntyy helpommin asioihin, jotka tunnetaan entuudestaan. Tämän takia muutostilanteessa avoin ja rehellinen sekä tarpeeksi informatiivinen viestintä on

välttämätöntä. Yhteishenki ja yhdessä tekeminen vahvistavat luottamusta ja luovat turvallisuuden tunnetta. (Stenvall & Virtanen 2007.)

#### 3.3.4 Muutoksessa huomioitavia asioita

Oleellinen muutoksen onnistumiseen vaikuttava seikka on, miten työntekijät saadaan sitoutettua muutokseen. Kun muutoksesta aiheutuvat hyödyt ja sillä haettavat tavoitteet selitetään ja perustellaan työntekijöille, muutoksen ymmärtäminen helpottuu. Tässäkin avoin ja rehellinen toiminta on ehdotonta. (Stenvall & Virtanen 2007.)

Monikulttuurisessa työyhteisössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden sopeutumista helpotetaan, kun heille selitetään konkreettisesti monikulttuurisuuden tuomat vaikutukset ja hyödyt. Erilaisuus työyhteisössä tuo mukanaan eri näkemyksiä ja taitoja, ja näin rikastuttaa yrityksen voimavaroja. Monikulttuurisessa työyhteisössä työntekijöillä on mahdollisuus oppia toisilta ja avartaa näkemyksiään. Tämänlaista mahdollisuutta ei yksikulttuurisessa työyhteisössä ole. Asiakaspalvelu keskeisessä yrityksessä, monikulttuurisella henkilökunnalla kyetään palvelemaan monesta eri kulttuurista tulevia asiakkaita heidän omalla kielellään. Tämä on selkeä kilpailukeino ja valttikortti. Monikulttuurinen työyhteisö luo positiivista yrityskuvaa myös seinien ulkopuolelle. Työnhakijat näkevät monikulttuurisuuden positiivisena ja mahdollisuuksia antavana työpaikkana.

Muutoksen onnistumisen kannalta tärkeää on hyvä ja yksityiskohtainen suunnittelu sekä riittävä aika ja joustavuus toteutuksen yhteydessä. Ilman huolellista suunnitelmaa, muutoksen sisäistäminen jää vajaaksi ja vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisön toimintaan ja tehokkuuteen. (Stenvall & Virtanen 2007.) Monikulttuurista työyhteisöä rakentaessa tulee suunnitella tarkat ohjeistukset ja käytännöt. Yhteiset pelisäännöt ovat välttämättömiä toiminnan tehokkuuden säilyttämiseksi. Kulttuurien kohtaaminen ja erilaisuuden hyväksyminen vie aikaa. Opitut ennakkoluulot ja omien näkemysten ja tapojen näkeminen oikeina eivät väisty helposti. Suvaitsevaisuuden, uusien näkökulmien sisäistäminen ja toisilta oppiminen vie aikaa ja vaatii tietoista yrittämistä ja

panostamista. Olennaista on myös muistaa hyötyjen seuraaminen, mittaaminen ja jatkuvuus sekä johtajan aktiivisuus ja kyky motivoida työntekijöitä. (Stenvall & Virtanen 2007.) Teettämällä työtyytyväisyys kyselyitä, joihin on liitetty monikulttuurisuuteen liittyviä kysymyksiä, saa selville minkälaista kehitystä on tapahtunut ja missä vaaditaan vielä kehittämistä. Monikulttuurisuus työyhteisössä ei ole prosessi vaan jatkuva ilmiö ja sen vuoksi sitä kuuluu seurata säännöllisesti kuten muitakin tärkeitä toimintoja yrityksessä. (Lahti 2008.)

Kuten jo aikaisemmin on todettu, erilaisuuden suvaitseminen ja kohtaaminen on hyvin henkilökohtainen asia. Muutoksen sisäistäminen työyhteisöön ei aina tapahdu ongelmitta ja se vaatii aikaa. Seuraavassa KUVIOSSA 10 on esitetty Stenvallin ja Virtasen (2007) teoria siitä, miten työyhteisössä yksilöt reagoivat muutosprosessiin. Tämän hahmottaminen helpottaa työntekijöiden ohjausta monikulttuurisuuden sisäistämässä.

<p><b>1. Lamaantuminen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstö kieltää asian, eikä suostu käsittelemään ja tiedostamaan siihen liittyviä mahdollisuuksia.</li> <li>• Halutaan säilyttää vanhat ja turvalliset käytännöt. Muutos koetaan uhkana, joka horjuttaa rutiineja ja vaikeuttaa työntekoa</li> <li>• Muutos aiheuttaa pelkoa, epätoivoa, epävarmuutta ja sekavuutta.</li> <li>• Henkilöstö joutuu eräänlaiseen shokkitilaan</li> </ul>
<p><b>2. Toivon herääminen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutokseen liittyviä faktoja suostutaan tarkastelemaan ja punnitsemaan sen tuomia mahdollisuuksia.</li> <li>• Koetaan muutoksen aiheuttama ristiriita tunteiden myllerryksenä. Tunteet seilaavat positiivisten ja negatiivisten tunteiden välissä.</li> <li>• Asiaa kuitenkin aletaan käsitellä ja sisäistämään.</li> </ul>
<p><b>3. Sopeutuminen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastahakoisuus väistyy ja suhtautuminen on avoimempaa.</li> <li>• Muutosta aletaan tarkastella mahdollisuutena ja se koetaan positiivisena haasteena.</li> </ul>

KUVIO 10. Työyhteisön sopeutuminen muutokseen

Edellä kuvattu prosessi helpottaa ymmärtämään monikulttuurisuuden sitouttamista työyhteisöön. Henkilöstö tarvitsee aikaa erilaisuuden kohtaamiseen. Heidän tulee vapaaehtoisesti haluta kohdata erilaisuutta, pakottamisesta ei seuraa mitään hyvää.

Seuraavassa KUVIOSSA 11 esitellään johdon avuksi koottu luettelo, jonka avulla voidaan tarkastella muutoksen toteutukseen liittyvien asioiden huomioimista. Luettelo on koottu Stenvall & Virtanen (2007, 92) esittämästä teoriasta. Luettelo on muokattu niin, että se soveltuu paremmin työn aiherajauksiin. Sitä voi käyttää apuna monikulttuurista työyhteisöä suunniteltaessa.

<b>Tavoitteiden päättäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä monikulttuurisuudella tavoitellaan?</li> <li>• Mitkä ovat liiketoiminnalliset hyödyt?</li> </ul>
<b>Riippuvuuksien selvittäminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketkä ovat keskeisiä henkilöitä, jotka kykenevät varmistamaan ja edesauttamaan monikulttuurisuuden juurruttamista työyhteisöön?</li> </ul>
<b>Avainhenkilöiden mielipiteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten avain henkilöt suhtautuvat monikulttuurisessa työyhteisössä työskentelemiseen?</li> <li>• Kokevatko he monikulttuurisuuden tarpeellisenä?</li> <li>• Näkevätkö he monikulttuurisuuden tuomat hyödyt?</li> </ul>
<b>Avainhenkilöiden mahdollisuudet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minkälainen vallan käytön mahdollisuus avainhenkilöillä on?</li> <li>• Millä keinoin he kykenevät vaikuttamaan monikulttuurisen työyhteisön luomiseen?</li> </ul>
<b>Vallankäyttö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä vallankäytön mahdollisuuksia johtajalla on?</li> </ul>
<b>Toteutumistavan valitseminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millä keinoin monikulttuurisuutta lähdetään sitouttamaan työyhteisöön?</li> </ul>

KUVIO 11. Monikulttuurisuuden sitouttamisen suunnittelu

## 4 ESIMIESTEN TOIMINNAN TÄRKEYS MONIKULTTUURISESSA TYÖYHTEISÖSSÄ

### 4.1 Esimiesten sitouttaminen monikulttuurisuuden tukemiseen

Esimiehillä on erityisen tärkeä rooli monikulttuurisuuden sitouttamisessa työyhteisöön. Johto kehittää toimintatavat ja strategiat, esimiehet ovat eräänlaisia välineitä näiden strategioiden toteuttamiseen. Omalla käytöksellään ja toiminnallaan, esimiehet kykenevät auttamaan monikulttuurisuuden sitouttamista, koko työyhteisön yhteiseksi asiaksi. Heillä on mahdollisuus valvoa toimintaa, vaikuttaa siihen, miten asioihin suhtaudutaan ja miten asioita hoidetaan. He tuovat siis strategiat käytäntöön. (Lahti 2008.)

Tärkeää on, että johto kykenee perustelemaan esimiehille monikulttuurisuuden tärkeyden ja siihen panostamisen tarpeellisuuden. Tässä auttaa avoin ja läpinäkyvä kommunikointi. Kun esimiehet otetaan osaksi monikulttuurisuuden juurruttamisen prosessia, he ymmärtävät paremmin lähtökohdat ja sisäistävät asian helpommin. Lisäksi kun esimiehiä osallistetaan toteutuksen suunnitteluun, saadaan monipuolista ja hyödyllistä tietoa. Esimiehet saattavat nostaa esille sellaisia käytännönläheisiä asioita, joita johto ei välttämättä ole huomionnut. Kun esimiehet tuntevat, että he pääsevät vaikuttamaan ja heidän mielipiteillensä on väliä, myös sitoutuminen ja motivaatio kasvavat. Jos esimiehet eivät sitoudu monikulttuurisuuden panostamiseen, se näkyy työnteossa ja vaikuttaa myös työntekijöiden asennoitumiseen. Esimiesten toiminnan tulee olla vilpitöntä, muuten se näkyy nopeasti ja vaikuttaa työntekijöihin ja sitä kautta tulokseen. Olennaista on myös esittää esimiehille, miten tärkeässä asemassa he ovat monikulttuurisuuden juurruttamisessa työyhteisöön. Heillä on mahdollisuus vaikuttaa yhteisen päämäärän toteutumiseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 93) Monikulttuurisen työyhteisön ohjaaminen on haasteellista sillä, pitää huomioida erilaisuutta, korostaa tasa-arvoa ja kuitenkin luoda yhteiset pelisäännöt kaikille.

Jotta monikulttuurisuus osataan nähdä tarpeellisena ja panostuksen arvoisena asiana, on loogista tarkastella sen tuomia hyötyjä ja mahdollisuuksia. (Stenvall & Virtanen 2007.) Erilaiset ihmiset tuovat rikkautta työyhteisöön. Heidän



mukanaan työntekoon saadaan eri näkökulmia, uusia tapoja ja ideoita. Tämä erilaisuus tulisi osata nähdä mahdollisuutena. Monikulttuurisuuden tavoitteena on nimenomaan saada työyhteisössä oleva erilaisuus ja sen tuoma tiedon määrä hyödynnettyä. (Colliander ym. 2009.) KUVIOON 12 on kerätty monikulttuurisuuden tuomio hyötyjä.



KUVIO 12. Monikulttuurisuuden hyödyt

Monesta kulttuurista koostuva henkilökunta kykenee palvelemaan eri kulttuuritaustaisia asiakkaita, heidän omalla kielellään. Monikulttuurinen työyhteisö houkuttelee myös asiakkaita näistä kulttuureista. Kulttuureille ominainen yhteisöllinen side, saattaa parhaassa tapauksessa tuoda työntekijän ystävät ja koko suvun yrityksen asiakkaiksi. Myös muista eri kulttuureista tulevat asiakkaat tuntevat olonsa tervetulleeksi ja kotoisaksi nähdessään, että yrityksessä arvostetaan erilaisuutta. Monikulttuurisuuden myötä saadaan siis palvelua laajennettua ja asiakaskuntaa kasvatettua. Erilaisuuden arvostaminen ja hyväksyminen luo myös hyvän mielikuvan asiakkaille ja tätä kautta tuo lisäarvoa. Tässä kohtaa tulee huomioida, että valitettavasti löytyy myös niitä asiakkaita, jotka eivät suvaitse erilaisuutta. Tällaisessa tilanteessa tulee muistaa, että yritys on valinnut monikulttuurisuuden osaksi toimintaa. Esimiesten on pidettävä

työntekijöiden puolta ja pyrittävä estämään tilanteita, joissa syrjintää asiakkaiden suunnalta syntyy. Työntekijöiden erilaisuutta pystytään käyttämään hyväksi myös työvuoroja suunniteltaessa. Esimerkiksi eri uskontoa harjoittavilla työntekijöillä, uskonnolliset pyhät eivät ole samoihin aikoihin. Työvuorot voi suunnitella niin, että kun toisilla on pyhä, niin toiset voivat olla töissä. (Colliander ym. 2009, 207.) Monikulttuurisuus tuo myös kilpailuarvoa työnantajana. Yhä useammat haluavat työskennellä hyväksyvässä ja erilaisuutta arvostavassa työilmapiirissä. Tämä antaa myös mahdollisuuksia maahanmuuttajille, joilla muuten saattaisi olla vaikeaa päästä työelämään käsiksi. Hyödyistä puhuttaessa on hyvä korostaa myös sitä, että on mahdollisuus yhdessä luoda jotain sellaista, mitä kovinkaan moni muu yritys ei vielä huomionnut toiminnassaan. Esimiehet voivat omalla toiminnallaan auttaa tekemään yrityksestä edelläkävijän ja suunnan näyttäjän. Edellä mainitut hyödyt koskivat monikulttuurisuuden mukana tuomia liiketoiminnallisia hyötyjä. Hyötyjä voidaan tarkastella myös yksilötasolla. Eri kulttuurista tuleviin työntekijöihin tutustuessa, voi oppia eri kulttuureista ja avartaa näkemystä. Monikulttuurisuus haastaa myös omien näkökulmien punnitsemiseen ja uusien tapojen vastaanottamiseen. Ristiriitatilanteihin voi suhtautua oppimisen mahdollisuutena. Onnistumisen tunteita syntyy, kun itselle vaikeat tilanteet kohdataan ja niistä opitaan jotain uutta tulevaa ajatellen. (Colliander ym. 2009, 216.)

#### 4.2 Esimiesten toimenkuva

Haasteellista esimiehelle monikulttuurisen työyhteisön ohjaamisessa, on tasapuolinen työntekijöiden kohtelu. Monikulttuurisuuden huomioiminen ja hyväksyminen työyhteisössä saattaa joskus jopa korostaa eriarvoisuutta. Jos liikaa tuodaan esille vähemmistökulttuurien hienoutta ja niiden tuomaa rikkautta työyhteisöön, tulee niistä eksoottisempia kuin enemmistö kulttuurista. (Valmentaja: Työyhteisön moninaisuuskoulutus 2005.) Tämä ei ole tarkoitus. Eri kulttuureista tulevat työntekijät tarvitsevat ainakin alussa enemmän huomiota ja ohjausta kuin suomalaiset työntekijät, jotka sopeutuvat yhteisön tavoille nopeammin. Tällöin suomalaiset työntekijät saattavat tuntea, että heitä kohdellaan eriarvoisesti. Tämä nostaa kateutta ja negatiivisia tunteita sekä aiheuttaa

kitkatilanteita ja kireää ilmapiiriä. Esimiesten onkin tärkeä osattava toimia johdonmukaisesti ja tarvittaessa perustella ja selittää toimintaan liittyvät taustat. Suomalaisille työntekijöille tulee siis selittää, eri kulttuurista tulevan työntekijän toiminnan ohjauksen panostamisen syy. Tarkoituksena on yleensä varmistaa työnteon tehokkuus. Eri kulttuurista tulevalle annetaan tarvittavat työkalut sekä selitetään yhteiset päämäärät. Huolellisella perehdyttämällä pyritään luomaan tasapuoliset olosuhteet työnteolle, jotta kaikki olisivat samalla lähtöviivalla työtä tehtäessä. Esimiesten olisi myös hyvä tiedostaa johdannossa esiin noussut moninaisuus. Etninen tausta on vain yksi tekijä, joka vaikuttaa työntekijän toimintaan. Vaikka kulttuurilla on yleensä näkyvä vaikutus yksilön toiminnassa, kaikki eivät kuitenkaan noudata sen tuomia normeja. Etnisen taustan perusteella ei tulisi siis lokeroita työntekijöitä, vaan jokainen on kohdattava omana yksilönä.

Vilpitön toiminta, vahvistaa monikulttuurisuuden sisäistämiseen edellyttävää luottamuksen luomista. Esimiesten tulisi toimia aktiivisesti asian eteen ja antaa tukea kaikin mahdollisin keinoin. Luottamusta syntyy silloin kun vaivaudutaan auttamaan, vaikka itse ei siitä hyötyisikään. (Stenvall & Virtanen 2007, 88.) Erittäin hyvä keino luoda luottamusta on pysähtyä hetkeksi kuuntelemaan työntekijän henkilökohtaisia asioita ja osoittaa kiinnostusta työntekijään yksilönä ja persoonana, eikä pelkästään työn suorittajana. Työntekijälle tulee olo, että hänet hyväksytään ja hänestä ollaan kiinnostuneita. Työntekijän kanssa keskusteleminen auttaa myös esimiestä ymmärtämään paremmin työntekijän taustoja.

Äärimmäisen tärkeää esimiehen työssä on esimerkillä työnohjaaminen. Esimiehen on annettava näkyvää tukea ja sitoutumista, pelkät sanat ja korulauseet eivät riitä, vaan erilaisuuden tukeminen on sisäistettävä ja näytettävä esimerkillä. Esimiehen tulee omalla toiminnallaan näyttää mallia ja suuntaa työntekijöille. Työntekijöiden on koettava, että esimies on sisäistänyt monikulttuurisuuden ja tukee sitä avoimesti. Näin työntekijät myös itse uskovat monikulttuurisuuden voimaan paremmin. (Stenvall & Virtanen 2007, 87.) Tämä luo luottamusta niin esimieheen kuin erilaisuuden arvostamiseen. Luottamusta lisää myös avoin vuorovaikutus esimiehen ja työntekijöiden välillä. Esimiehen on oltava helposti lähestyttävä ja luotava ilmapiiri, joka sallii avoimen keskustelun. Avoin vuorovaikutus edistää

työntekijöiden sopeutumista sekä työssä jaksamista ja parantaa työilmapiiriä. (Colliander ym. 2007.)

### 4.3 Esimiesten työkaluja

Monikulttuurisessa työyhteisössä saattaa esille nousta haastavia tilanteita, joita esimiesten on kyettävä ratkaisemaan. Työn sujuvuuden kannalta on tärkeää, että toiminnalle on tarkat suunnitelmat ja ohjeistukset. Tässä kappaleessa linkitetään monikulttuurisuus esimiesten arkeen. Eli pyritään löytämään ratkaisuja ja työkaluja, jotta toiminta olisi sujuvaa.

#### 4.3.1 Perehdytys

Monikulttuurisessa työyhteisössä perehdytys vaatii erityishuomiota. Esimiesten on osattava ottaa huomioon, että eri kulttuurista tulevilla työntekijällä saattaa olla hyvin erilainen käsitys työnteosta. Perehdytystä helpottaa, kun aluksi malttaa käyttää aikaa työntekijään tutustumiseen. Vaikka perehdytys työhön tuntuu välillä turhalta ja aikaa vievältä projektilta, on kuitenkin hyvä muistaa, että yhtenä perehdytyksen tarkoituksena on saada työntekijästä mahdollisimman paljon irti ja löytää hänen tuoma hyötyarvo yritykselle. (Vartiainen-Ora 2007, 61.) Perehdytys on tärkeä vaihe eri kulttuurista tulevan työntekijän sopeutumisen kannalta. Se miten hänet otetaan vastaan jo alkuvaiheessa, ja miten työtoverit häntä kohtelevat, vaikuttavat työhyvinvointiin ja tätä kautta motivaatioon. Täytyy kuitenkin muistaa, että liiallinen kaitsiminen saattaa tuntua perehdyttävästä siltä, että hänen taitoihinsa ei luoteta. Perehdyttämisen haasteena on se, että perehdytys tavat tulisi aina soveltaa uuden tulokkaan taitojen, tietojen ja persoonallisuuden mukaan. Tässäkin täytyy muistaa, että työntekijät ovat yksilöitä ja heihin vaikuttaa myös muut seikat kuin etninen tausta. Eri kulttuurista tulevat työntekijät tarvitsevat erilaista ohjausta, mutta se ei tarkoita että he olisivat työnsuorittajina yhtään sen huonompia. Uusille tavoille tottuminen vie aikaa. Eri kulttuurista tulevien perehdytys työyhteisön tavoille vaatii parempaa suunnittelua, enemmän aikaa ja yksityiskohtaisempaa opastusta. Kielen hallinnassa voi olla puutteita, koulutustaso vaihtelee suomalaiseseen koulutukseen nähden ja suomalaiseen matala

hierarkkiseen ja oma-aloitteiseen työhön voi olla vaikeaa sopeutua. (Vartiainen-Ora 2007, 61.)

Ulkomailta muuttaneella saattaa olla suuria tottumuseroja työn tekoon liittyvistä asioista. Käytännöt eri maissa vaihtelevat suuresti ja perehdytettäessä on osattava asettua oman kulttuurin ulkopuolelle tarkastelemaan työnohjaukseen liittyviä asioita. Tämä helpottaa perehdytystä ja auttaa ennaltaehkäisemään väärinkäsityksiä. Aikakäsitys, yhteisöllisyyden aste ja valtakäsitykset aiheuttavat suurimpia työnteon yhteydessä syntyviä väärinkäsityksiä. Työtehtäviin opastuksen lisäksi tulee nostaa esille myös yleisiä työelämään liittyviä käytäntöjä. Työntekijän oikeudet ja velvollisuudet kannattaa käydä huolellisesti läpi ja selittää, että on olemassa erilaisia lakia ja sopimuksia työnteekoon liittyen. Esimerkiksi käsitys ajankäytöstä, tauoista, työturvallisuudesta, työterveydenhuollosta ja palkkaukseen liittyvistä asioista voivat olla hyvin erilaisia, kuin mihin maahanmuuttaja on tottunut. Läheskään kaikissa maissa työpaikka ei tarjoa terveydenhuoltoa tai muita etuuksia. Tämän vuoksi on tärkeää selittää yksityiskohtaisesti ja selkeästi miten Suomessa ja juuri kyseisessä työpaikassa on tapana käyttäytyä. (Vartiainen-Ora 2007 62.)

Työnteekoon perehdyttäessä ja työtä ohjatessa on hyvä muistaa selittää, miksi toimitaan juuri kyseisellä tavalla. Näin työntekijä ymmärtää tekemisen taustan ja tarkoituksen. Kun työllä on tarkoitus ja yhteinen päämäärä selvillä, työntekijä sitoutuu tehtäviinsä paremmin. Perehdytys kannattaa tarvittaessa tehdä usealla eri tavalla kuten selittämällä, kuvien avulla tai kirjallisesti ja toistaa nämä uudelleen tarvittaessa. Yleensä paras keino on kuitenkin konkreettisesti työnteon näyttäminen ja yhdessä tekeminen. Viestinnän selkeys on äärimmäisen tärkeä asia perehdytyksessä ja työn ohjauksessa. Useasti työntekijä saattaa sanoa ymmärtäneensä asian, mutta ei kehtaa myöntää, että ei tajunnut työnantoa ollenkaan. Kun työntekijälle tehdään selväksi, että ohjeita saa ja pitää kysyä, ja luomalla helposti lähestyttävä suhde työntekijöihin, vältetään turhilta virheilä. (Vartiainen-Ora 2007, 71.)

On muistettava, että työntekijät oppivat yksilöllisesti työnteekoa. Toiset sisäistävät asiat nopeammin, jotkut taas tarvitsevat jatkuvaa oheistusta ja henkistä tukea. On

myös hyvä tiedostaa, että kulttuurinen tausta vaikuttaa työntekoon ja oppimiseen. Joillakin ei ole ollut aikaisemmin mahdollista tehdä töitä tai työnteko on ollut kiellettyä (esim. naisilta), tällöin työrytmiin pääseminen ja itsenäinen ajattelu ja toiminta vievät aikaa. Vaikka tuntuu että, eri kulttuurista tulevan työntekijän perehdytys vie turhauttavan paljon aikaa, on kuitenkin muistettava, että hyvä perehdytys luo pohjan onnistuneelle työsuoritukselle. Kun asiat käydään läpi huolella ja varmistetaan työtapojen perille meno, säästytään ylimääräiseltä työnohjaukselta myöhemmissä vaiheissa. (Colliander ym, 2009, 47.)

Perehdytyksessä tulisi huomioida myös se, että oppiminen ja uuden sisäistäminen on molemminpuolista. Myös perehdyttäjän ja työyhteisön on opittava ja otettava huomioon uuden työntekijän tapoja. Uusilla työntekijöillä saattaa olla tietoa ja taitoja, jotka ovat arvokkaita toiminnan kehittämisen kannalta. Eri kulttuurista tuleva kykenee tarjoamaan erilaisia ajatuksia ja tuomaan kotimaassaan käytettyjä tärkeitä tietoja, joita me emme ehkä vielä tiedosta. Myös henkilökohtaisella tasolla on paljon opittavaa, sillä Suomeen tulleella työntekijällä saattaa olla mielenkiintoinen tausta takanaan. (Colliander ym. 2009, 47.)

#### 4.3.2 Työturvallisuus

Työturvallisuuteen liittyvät seikat tulee käydä läpi huolella, sillä eri puolella maailmaa on erilaiset turvallisuus säännökset. On tärkeää opastaa kaikkien työvälineiden käyttö ja muistuttaa mahdollisista suojavälineistä. Myös hätäkatkaisijat, sammuttimet ja muut toimenpide välineet on hyvä käydä läpi. Eri kulttuurista tulevan kohdalla on tärkeä muistaa myös henkinen turvallisuus. Työnantajan on pidettävä huolta, että työntekijä ei joudu kiusaamisen tai syrjinnän kohteeksi. (Vartiainen-Ora 2007, 63.)

Työturvallisuuslaissa ovat määritelty työnantajan ja työntekijän vastuut sekä velvollisuudet. Näitä kannattaa tutkia yhdessä työntekijän kanssa. Työnantajan vastuuseen kuuluu muun muassa luoda turvallinen työympäristö, kartoittaa mahdolliset vaaratekijät työpaikalla ja minimoida riskit. Myös työnohjauksella ja tarvittavalla työntekijän opastuksella ja koulutuksella on iso osa työturvallisuuden kanssa. Olennainen tieto tulee antaa työntekijälle, jotta turvallisuus riskeiltä

vältyttäisiin. Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu noudattaa työnantajan asettamia ohjeistuksia työnturvallisuuteen liittyen ja pyrittävä omalla toiminnallaan välttämään vaaratilanteita. Työntekijän tulee työskennellessä ottaa huomioon myös muiden työntekijöiden turvallisuus. Työntekijän oikeuksiin kuuluu työstä kieltäytyminen jos turvallisuus on jollainlailla uhattuna. (Työturvallisuuslaki, luvut 2 & 4.)

#### 4.3.3 Syrjintätilanteet

Esimiesten tehtävänä on seurata, että työntekijöillä on kaikki hyvin. Syrjinnän tunnistaminen ja siihen puuttuminen ovat tärkeitä huomata ja nämä korostuvat monikulttuurisessa työyhteisössä. Syrjintä voidaan jakaa rakenteelliseen, eli yrityksen käytännöistä johtuvaan syrjintään tai, asenteelliseen syrjintään, joka taas johtuu yksilöistä. Syrjintä voi olla myös välillistä ja välitöntä. Välillinen syrjintä tarkoittaa vahingossa tapahtuvaa syrjintää. Silloin tiedon puute aiheuttaa negatiivista erottelua. Työyhteisössä tämänlaisia tilanteita saattaa syntyä kun toiminta painottuu valtaväestön näkökulmiin, eikä muista kulttuureista nousevia eroavaisuuksia tunnisteta. Välitöntä syrjintää tahtuu silloin, kun erilaisuuteen liittyvin asioihin kiinnitetään huomiota, nostamalla esille erottelevia tekijöitä huonossa valossa. (Valmentaja: Työyhteisön moninaisuuskoulutus 2005, 21.) Laissa on kielletty syrjintä (esimerkiksi Yhdenvertaisuus laki 2004/21, 6§).

Yleensä syrjintä tapahtuukin näkymättömämmin ja on sen vuoksi vaikea havaita. Erilaiset lait ja säädökset pakottavat yrityksiä kiinnittämään huomiota tasa-arvoiseen kohteluun. Tämän vuoksi suoranaista syrjintää työyhteisöissä tapahtuu harvoin. Sen sijaan yhä useammin työyhteisöissä on törmätty mikro-eriarvoisuuteen. Mikro-eriarvoisuudella tarkoitetaan henkilökohtaisten asioiden esille nostoa, esimerkiksi käyttäytymiseen tai ajatusmaailmaan liittyen, niin että tarkoituksena on loukata tai nostaa yksilö eriarvoisempaan asemaan kuin muut. Se on pientä, mutta usein toistuvaa kiusaamista, väheksyntää tai alentamista, jota ei kuitenkaan voi rinnastaa suoranaiseen syrjintään. Mikro-eriarvoisuus on huomaamatonta ja sen vuoksi vaikea todistaa olemassa olevaksi ja tuoda toisten tietoisuuteen. Se on kuitenkin erittäin kiusallista ja loukkaavaa kohteeksi joutuneelle. (Lahti 2008, 27.)

Monikulttuurisessa työyhteisössä herkkyys mikro-eriarvoisuudelle korostuu. Kulttuureista nousevat erilaiset näkemykset saattavat aiheuttaa kitkaa. Kulttuurille ominainen oman ajatusmaailman näkeminen oikeana ei helpota asiaa. Esimiesten olisi hyvä tiedostaa mikro-eriarvoisuuden käsite ja aktiivisesti tarkkailla tilanteita. Syrjintää ja mikro-eriarvoisuutta kyetään estämään paremmalla kulttuurien tuntemuksella ja siitä seuraavalla hyväksymisellä. Kun eri kulttuurit eivät tunnu niin vierailta, niihin suhtaudutaan positiivisemmin. (Valmentaja: Työyhteisön moninaisuuskoulutus 2005, 23.)

#### 4.3.4 Ristiriitatilanteet

Mitä erilaisemmista työntekijöistä työyhteisö koostuu, sitä enemmän ristiriitatilanteita syntyy. Kun työyhteisö koostuu erilaisista ihmisistä, joihin vaikuttavat eri kulttuuriset taustat, tarkoittaa se myös sitä, että mielipiteitä ja toimintatapoja on paljon. Tämä aiheuttaa näkemyseroja ja ristiriitatilanteita. Monikulttuurisessa työyhteisössä ristiriitatilanteet voivat olla hankalia sen vuoksi, että aina ei eri kulttuurillisten taustojen vuoksi ymmärretä toisen osapuolen näkökulmaa. Ongelmatilanteita syntyy silloin, kun ei osata ottaa huomioon toisen näkökulmaa ja lähtökohtaa. Ristiriitatilanteita olisi hyvä pyrkiä estämään niin pitkälle kuin mahdollista, sillä silloin huomio kohdentuu pois työnteosta ja tehokkuus kärsii. (Colliander ym. 2009, 216.)

Ongelmien ratkaisun tekee kuitenkin vaikeaksi se, että hyvin usein ongelmien muodostumisen syyksi katsotaan olevan jokin yksilöön liittyvä asia. Ongelman katsotaan siis lähtevän yksilöstä, ei asiasta. Työpaikalla ongelmien syntyminen kuitenkin yleensä johtuu vajaista toimintaohjeista tai huonoista käytännönjärjestelyistä. Kun ongelma syntyy, tulisi siis tarkastella ensin mistä tilanteesta se on syntynyt ja vasta sen jälkeen pohtia onko ongelman aiheuttaja työntekijä itse. Ongelman taustalla saattaa olla, esimerkiksi työntekijän riittämätön taustatieto työn tekemiseen. Tällöin ongelmasta on vastuussa työtä ohjaava esimies, ei itse työntekijä. Kun ongelmatilanne syntyy, esimiehen on hyvä tarkastella omaa toimintoaan ja miettiä olisiko voinut tehdä jotain tilanteen estämiseksi. (Havunen & Lavikkala 2010.)



Havunen ja Lavikkala (2010) esittävät teoksessaan väärinymmärrysten peruslogiikan. Tämän avulla on helpompi ymmärtää, mikä on käyttäytymisen taustalla kun uutta asiaa tai tilannetta kohdataan. Teorian perustana on, että uusia tapoja ja näkökulmia kohdatessa, on helpompi kieltää ne ja toimia vanhojen totuttujen kaavojen mukaisesti, kuin sisäistää uusia. Erityisesti vaikeissa ristiriitatilanteissa on helpompi turvautua vanhoihin asenteisiin. Tilanteen ollessa täysin uusi, eikä aikaisempia kokemuksia asiasta ole, yksilö yrittää vaistomaisesti muokata sitä joihinkin vanhoihin asenteisiin sopiviksi. Näin tilannetta väärinymmärryksen tahallaan, eikä yritetä edes katsoa uusista näkökulmista. Useasti konflikteja aiheuttavat pienet asiat, jotka väärin ymmärrettynä paisuvat kohtuuttoman suuriksi. Tämä on harmillista, sillä silloin huomio ja energia kohdistuvat epäolennaiseen ja tehokkuus kärsii.

Ristiriitatilanteet vaikuttavat työntekijöiden yleiseen työhyvinvointiin. Mitä enemmän ristiriitatilanteita on ja mitä huonommin niihin tartutaan ja ne hoidetaan, sitä uhkaavammaksi ja epätasapainoiseksi työympäristö käy. Ristiriitatilanteet koetaan myös uuvuttaviksi. Rikkonaisen työyhteisön on myös vaikea luoda luottamuksellista ilmapiiriä. On tärkeää muistaa, että ristiriitatilanteita tulisi ennen kaikkea kohdata ongelmanratkaisun kannalta, ei tilanteiden välttämisen kannalta. Esimiehen on oltava valppaina, tunnistettava ja tartuttava ristiriitatilanteisiin. Kuitenkaan liiallinen kaitseminen esimiehen suunnalta ei ole hyväksi. Välillä työntekijöiden on hyvä antaa itse ratkaista ongelmatilanteita ja päästä yhdessä sopuun. Tämä vahvistaa työyhteisöä ja auttaa luomaan työympäristöä johon myös työntekijät ovat päässeet vaikuttamaan osaltaan. (Colliander ym. 2009, 233.) Selkeät ohjeistukset ja käytännöt edesauttavat monikulttuurisen työyhteisön toimintaa ja karsivat epäselvien tilanteiden syntyä. Pelisääntöjen ollessa kaikille selvät, säästetään aikaa ja energiaa konfliktitilanteiden hoitamiselta ja voidaan keskittyä olennaiseen, eli työntekoon. (Havunen, Lavikka 2010.)

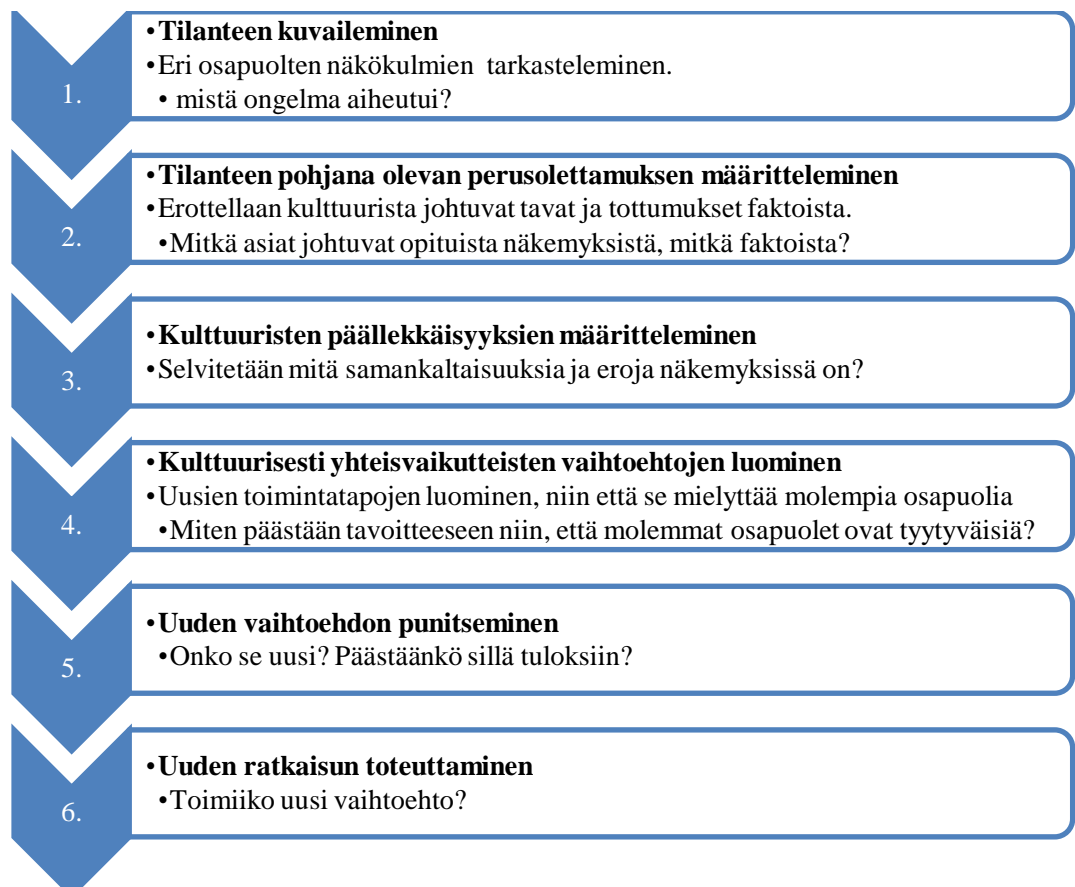
Ongelmallisten tilanteiden ratkaisu on esimiehelle välttämätön taito.

Monikulttuurisessa työyhteisössä tämä korostuu vieläkin tärkeämmäksi.

Ristiriitatilanteita ei saa sivuuttaa ja unohtaa vaan ne pitää ratkaista heti ja oppia tilanteesta tulevaa varten. Se on ainoa keino säilyttää uskottavuus ja ylläpitää monikulttuurisen työympäristön hyvä ilmapiiri. Johdon on kyettävä antamaan

tarpeeksi työkaluja ristiriitatilanteiden ratkaisemiseksi, jotta esimiehet ja työntekijät selviytyvät sutjakasti arjen rutiineista. Ongelmatilanteet tulisi ratkaista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, ennen kuin ne ovat ehtineet paisua kohtuuttomiin mittasuhteisiin. Näissä tilanteissa esimieheltä vaaditaan nopeaa reagointikykyä. Ongelmien ratkaisu tulisi tapahtua oikeudenmukaisesti ja sen tulisi olla järkiperaistetty sekä selitettävissä oleva. Mitä yksityiskohtaisemmin ongelmatilanne ja sen ratkaisu kyetään käymään läpi, sitä paremmin osapuolet ymmärtävät asiaan liittyvät seikat. Tämä myös helpottaa tulevaisuudessa ongelmanratkaisua samankaltaisissa tilanteissa ja edesauttaa ongelmien ennalta ehkäisyä. Esimiehen kannalta on tärkeää luoda avoin vuorovaikutus ilmapiiri, jossa tiedon vastaanottaminen ja jakaminen onnistuu helposti. Kun kommunikointi on avointa puolin ja toisin vältytään monelta turhalta väärinkäsitykseltä. Tämä osoittaa myös, että esimies välittää ja on aidosti kiinnostunut työntekijöihin liittyvistä asioista. (Colliander ym. 2009, 228.)

KUVIOSSA 13 on esitetty toimintamalli, joka helpottaa esimiehiä ristiriitatilanteiden hallitsemisessa ja ratkaisussa.



KUVIO 13. Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen (Colliander ym. 2009.)

Kun epäselvätilanne syntyy, on hyvä tarkastella sitä kahdesta eri näkökulmasta: omasta ja toisen. Ensin selvitetään, miltä tilanne vaikuttaa omasta näkökulmasta. Sen jälkeen tarkastellaan tilannetta toisen osapuolen näkökulmasta ja tutkitaan mikä ristiriitatilanteen aiheuttaa. Tilanteen kuvaamisen jälkeen on hyvä tarkastella tilanteeseen liittyviä kulttuurisia olettamuksia. Tarkastellaan sitä, mitkä kulttuuriset perusteet vaikuttavat oman näkökulman muodostumiseen ja käytökseen. Ja vastaavasti, mitkä ovat ne kulttuuriset olettamukset, jotka ovat toisen osapuolen ajatusten ja käyttäytymisen takana. Eli erotellaan siis tilanteeseen liittyvä faktaan perustuva tieto, kulttuurien kautta opituista näkemyksistä ja tavoista. Seuraavaksi auttaa kun selvitetään, mitä tilanteeseen liittyviä kulttuurista johtuvia samankaltaisuuksia löytyy ja mitkä ovat eroavaisuudet. Näin saadaan vielä tarkemmin selville ne kohdat, joissa ristiriitatilanteita syntyy ja kyetään ymmärtämään paremmin selityksiä eroavaisille mielipiteille. Tämän jälkeen luodaan uudet vaihtoehtoiset toimintatavat, niin että molempien osapuolten kulttuuriset näkemykset otetaan huomioon. Luotua uutta vaihtoehtoa tulee tarkastella ja sovittaa molempien osapuolien kulttuuriseen näkemykseen. Sopiiko se sekä oman kulttuurin olettamuksiin että toisen osapuolen kulttuurillisiin oletuksiin. Tärkeää on myös pohtia onko syntynyt ratkaisu uusi, päästäänkö sen avulla vähintäänkin yhtä hyvin tuloksiin kuin ennen ja mitä tilanteesta opittiin. Lopulta kulttuurien yhteisvaikutuksesta syntynyt ratkaisu toteutetaan ja sen toiminnasta aiheutuvia tuloksia tarkkaillaan. Vaikutusta olisi hyvä tarkkailla useamman kuin yhden kulttuurin näkökulmasta, jotta saadaan mahdollisimman monipuolinen ja luotettava tulos. (Colliander ym. 2009.)

Ristiriitatilanteista, niiden synnystä ja ratkaisusta tulisi aina oppia jotain uutta ja pyrkiä hyödyntämään opittu niin, että jatkossa tilanteilta vältytään tai ne osataan ennakoita ja hoitaa ajoissa. Monikulttuurinen työyhteisö vaatii esimieheltä jatkuvaa tilanteista oppimista ja hereillä oloa sekä kykyä muokata toimintatapoja tilanteiden vaatimalla tavalla. (Colliander ym. 2009.)

## 5 CASE: MONIKULTTUURISUUDEN SITOUTTAMINEN TYÖYHTEISÖÖN K-CITYMARKET ITÄKESKUSKESSESSÄ

K-citymarket Itäkeskus koostuu kahdesta eri puolesta, elintarvikkeista ja käyttötavaroista. Tavaratalolla on oma tavaratalon johtaja, ja elintarvikepuoli on yrityslähtöistä toimintaa, jota ohjaa kauppias. Tämän työn toimeksiantajana on elintarvikepuolen omistaja ja toiminnasta vastaava kauppias. Tavarataloa ja sen henkilökuntaa ei oteta siis työssä huomioon. Yrityksen henkilöstö koostuu monesta eri kulttuurista. Monikulttuurisuuden arvostaminen ja sen tuoma lisäarvo on nähty niin tärkeänä, että se on sisällytetty yrityksen arvoihin. Yritys sijaitsee alueella, jossa väestö koostuu eri kulttuureista. Tämä tarkoittaa sitä, että myös yrityksen asiakaskuntaan kuuluu eri kulttuurista tulevia asiakkaita. Monikulttuurinen työyhteisö on siis looginen ratkaisu, kun halutaan kasvattaa asiakaskuntaa ja tarjota monipuolista palvelua.

Maahanmuuttajille on olemassa koulutusohjelmia, joiden tarkoituksena on opettaa suomenkieltä sekä tutustuttaa Suomen kulttuuriin ja työelämään. Koulutukseen liittyy työharjoittelu jakso, jolloin maahanmuuttajat pääsevät konkreettisesti kokeilemaan työntekoa. Case-yrityksessä toteutetaan jatkuvasti maahanmuuttajien työharjoittelu ohjelmaa. Tarkoituksena on antaa vähemmistöryhmässä oleville, työn teosta innostuneille ja motivoituneille yksilöille, mahdollisuus opetella työelämän tapoja ja käytäntöjä ja tätä kautta helpottaa heidän työllistymistä. Työharjoittelijoiden lisäksi yrityksen varsinainen henkilöstö koostuu monesta eri kulttuuritaustasta.

Case-yrityksessä jokaisella osastoilla on omat osastopäälliköt. Nämä esimiehet ohjaavat toimintaa ja toimivat hyvin läheisessä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Kuten usein elintarvikekaupassa on tapana, myös case-yrityksessä esimiehet työskentelevät siis työntekijöiden joukossa ja suhde työntekijöihin on läheinen. Tämän vuoksi heillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten asioita hoidetaan, miten asioihin suhtaudutaan. He toimivat avainhenkilöinä monikulttuurisuuden sisäistämiseksi työyhteisön yhteiseksi asiaksi. On siis äärimmäisen tärkeää, että osastopäälliköillä on tarpeeksi työkaluja monikulttuurisen toiminnan ohjaamiseksi. On myös tärkeää, että johto on

selittänyt heille monikulttuurisuuden hyödyt tarpeeksi selkeästi, jotta he itse uskovat tavoitteeseen.

Työn empiirisen osan tavoitteena on selvittää, esimiesten kokemuksia monikulttuurisessa työyhteisössä työskentelemisestä: mikä on heidän tämän hetkinen tietämys eri kulttuureista ja niiden vaikutuksesta ja sopeuttamisesta työntekoon, mitkä ovat heidän näkökulmat monikulttuurisuuden tarpeellisuudelle ja mitkä kulttuuritaustasta nousevat asiat koetaan vaikeiksi. Tulosten avulla kyetään tarkastelemaan, mikä on esimiesten tämän hetkinen sitoutuminen monikulttuurisuuteen. Tavoitteena on löytää ehdotuksia esimiestyöskentelyn kehittämiseen, niin että monikulttuurisuutta kyetään sitouttamaan paremmin osaksi työyhteisöä. Tutkimuksen tavoitteena on myös saada esimiehet pohtimaan monikulttuurisuuteen liittyviä asioita ja sitä, miten he itse kykenevät toimintaan vaikuttamaan.

Tutkimuksessa kaikki esimiehet olivat Suomen kansalaisia, tämän vuoksi kyselyn asettelu on tehty niin, että se puhuttelee vastaajaa suomalaisena ja eri kulttuurista tulevat tarkoittavat muita kuin suomalaisesta kulttuurista tulevia.

### 5.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne

Tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimustapa. Tämä menetelmä palvelee tutkimuksen tavoitetta parhaiten. Tarkoituksena on saada syvempää ymmärrystä esimiesten näkemyksistä ja kokemuksista monikulttuurisessa työyhteisössä työskentelemisestä.

Tutkimus suoritetaan kyselylomakkeella. Kysely koostuu avoimista kysymyksistä sekä itsensä arviointi osuudesta, jossa omaa toimintaa arvioidaan asteikolla 1-5. Avoimet kysymykset koostuvat viidestä eri teemasta. Teemat valittiin niin, että niiden avulla saataisiin tutkimuksen tavoitteen kannalta olennainen tieto esille. Ensimmäisessä teemassa tarkastellaan esimiesten yleistä tietämystä eri kulttuureista. Toisessa teemassa selvitetään esimiesten yleisiä kokemuksia monikulttuurisessa työyhteisössä toimimisesta. Kolmannen teeman aiheena on esimiehenä toimiminen monikulttuurisessa työyhteisössä. Neljännessä teemassa tarkastellaan perehdyttämiseen liittyviä asioita. Viidennessä teemassa keskitytään

viestinnän vaikutukseen. Kyselylomake jaettiin yhteensä 11:sta osastopäällikölle ja varapäälliköille. Talvilomien vuoksi kaksi osastopäällikköä ei osallistunut kyselyyn. Kysely annettiin nimettömässä kirjekuoressa henkilökohtaisesti vastaajalle. Kyselyn alkuun oli liitetty mukaan selitys kyselyn tavoite ja ohjeistus vastaamiseen. Vastaamisaikaa oli kuusi päivää ja kyselyn palautus tapahtui henkilökohtaisesti tutkimuksen suorittajalle, suljetussa ja nimettömässä kirjekuoressa. Tutkimustuloksia käsiteltiin luottamuksellisesti ja mitään muuttamatta. Tutkimuksen suorittaminen nimettömänä antoi esimiehille mahdollisuuden vastata kysymyksiin luottamuksellisesti. Täytettyjä vastauksia saatiin seitsemän kappaletta, neljä jätti vastaamatta. Näin ollen yli puolet esimiehistä vastasi ja kyselyn tuloksia voidaan pitää yleiskuvaa antavana.

Kokonaisuudessaan kysely oli työläs vastaajan kannalta. Kyselyn tarkoituksena ei kuitenkaan ollut, oikeiden ja väärin vastausten etsiminen. Sen tavoitteena oli saada esimiehet pohtimaan monesta eri kulttuurisia koostuvien työntekijöiden ohjaamiseen liittyviä tärkeitä asioita ja kertomaan omia mielipiteitä. Kyselyn kysymykset koskivat olennaisia asioita monikulttuurisuuteen liittyen. Niiden pohtiminen on välttämätöntä esimiehelle, joka ohjaa toimintaa eri kulttuurista tulevien työntekijöiden keskuudessa.

## 5.2 Vastausten käsittelyä

Tässä osiossa käydään läpi vastauksia yksityiskohtaisesti. Tulokset esitetään kyselyssä olevien teemojen mukaisesti.

### 5.2.1 Kulttuurituntemus

Ensimmäisen teeman aiheena oli kulttuurituntemus. Tarkoituksena oli selvittää, miten hyvin esimiehet tietävät ja tiedostavat kulttuureihin liittyviä piirteitä. Käsitys kulttuurisista eroista on välttämätöntä monikulttuurisessa työyhteisössä esimiehenä toimiessa.

Ensimmäisenä kyselyssä pyydettiin mainitsemaan viisi (5) Suomalaisuuteen liittyvää yleisintä kulttuurin piirrettä. Tämä sen vuoksi, että ensin on tiedostettava

omasta kulttuurista lähtevät tavat, ennen kuin kykenee ymmärtämään toisesta kulttuurista tulevan käyttäytymistä. Omaan kulttuuriin liittyvien piirteiden tunnistaminen helpottaa ymmärtämään miksi itse käyttäytyy niin kuin käyttäytyy ja mistä omat oletuksen ja ennakkoluulot ovat kotoisin. (Vartiainen-Ora 2007.) Vastauksista nousi esille yhteensä 22 eri adjektiivia, joilla Suomalaisuuteen liittyviä kulttuurin piirteitä kuvattiin. Yleisimmäksi suomalaisuuteen liittyviksi piirteiksi nousi esille: ahkeruus, rehellisyys, sisukkuus, periksiantamattomuus, täsmällisyys sekä ammattitaito. Yleisesti ottaen luetellut adjektiivit kuvasivat Suomalaisten suhtautumista työntekoon hyvin positiivisin sanoin. Ujous ja suorapuheisuus olivat ainoat sellaiset, jotka eivät selvästi korostaneet suomalaisen työmoraalin hienoutta. Vastauksissa vain kahdessa lapussa seitsemästä (2/7) oli jätetty tyhjä kohta, mutta näissäkin lapuissa oli kuitenkin mainittu neljä eri piirrettä. Tämän perusteella voisi siis päätellä, että Suomalaisuuteen liitetyt piirteet osataan erottaa, mutta esille nostettiin helposti vain positiivisia piirteitä.

Teeman toisessa kysymyksessä pyydettiin nostamaan esille viisi (5) muista kulttuureista tulevia eroavaisuuksia, joita työnteossa on tullut vastaan. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli laittaa esimiehet pohtimaan, mitä muista kulttuureista johtuvaa käyttäytymistä työyhteisöstä löytyy. Eri kulttuureista nousevien piirteiden tunnistaminen helpottaa käytännötilanteiden hallitsemista ja ymmärtämistä. Tähän kysymykseen vastauksia tuli selvästi vähemmän, kuin edellä olevaan. Vain kahdessa vastauslapussa oli mainittu kaikki pyydetyt viisi piirrettä. Vaikka vastauksia oli vähemmän, kuitenkin niistä nousi 20 eri adjektiivia. Tämä kertoo siitä, että toisiin kulttuureihin suhtaudutaan hyvin erilalla. Suomalaisuuteen liittyen vastauksissa oli paljon samoja adjektiiveja, kun taas eri kulttuureita määriteltäessä hajanaisuutta on huomattavasti enemmän. Eri kulttuurista tulevien työntekijöiden piirteistä useimmiten nousi esille: nöyryys, kiireetön työtahti sekä Aasialaisille työntekijöille ominainen kiittely ja ystävällisyys. Vastauksia tarkasteltaessa huomiota herätti se, että esille nostettiin huomattavasti enemmän negatiivis-sävyisiä piirteitä työntekoon liittyen. Mainituista piirteistä yhteensä kahdeksan (8/20) oli negatiivisia. Mainittuja piirteitä olivat esimerkiksi epälojalisuus, epätarkkuus ja laiskuus. Huomattavaa oli myös se, että piirteet, jotka eroavat Suomalaiseksi koetuista piirteistä katsottiin negatiiviseksi. Esimerkiksi kiireettömyys työnteossa oli mainittu negatiiviseen

sävyyn. Tässä huomaa, miten kulttuurista tulevat tottumukset eroavat ja sen vuoksi saattavat aiheuttaa kitkatilanteita.

Kolmannessa kysymyksessä pyydettiin kertomaan, kuinka monta eri kulttuuria työyhteisössä tällä hetkellä työskentelee. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli tutkia, tiedostavatko esimiehet monenko eri kulttuurin kanssa työyhteisössä ollaan tekemisissä. Tähän kysymykseen vastattiin haarukan kanssa, tarkkaa lukua ei ollut kuin yhdessä lapussa. Yleisimmäksi vastaukseksi arvioiden perusteella nousi 8-10 eri kulttuuria. Kokonaisuudessaan vastauksissa kulttuurien määrän arviointi oli viiden ja yli kymmenen välillä (yksi vastauksista oli ”10+”). Kysymyksen tarkoituksena oli myös havainnollistaa esimiehille se, että työyhteisössä on useampi eri kulttuuri tausta. Tarkkaa määrää eri kulttuureista ei siis osattu antaa. Mutta selkeästi tiedostettiin kulttuureita olevan useampi.

### 5.2.2 Monikulttuurisuuden kokeminen

Toisen teeman aiheena oli monikulttuurisuuden kokeminen työyhteisössä. On tärkeää tietää, miten esimiehet kokevat asian. Tiedon pohjalta toimintaa kyetään kehittämään eteenpäin.

Toisen teeman ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin selvittää, minkälaista lisäarvoa monikulttuurisuus esimiesten mielestä tuo työyhteisöön. Tämän kysymyksen taustalla oli tarkoitus selvittää se, tiedostavatko esimiehet monikulttuurisuuden tuomat hyödyt, sekä miten tarpeellisena he näkevät monikulttuurisuuden. Vastausten perusteella lisäarvoa tuovaksi koettiin eri kulttuureista tulevien asiakkaiden palveleminen heidän omalla kielellään, ja tätä kautta saavutettava parempi asiakas palvelu. Suomalaisten työntekijöiden tutustuminen eri kulttuureihin ja erilaiset näkökulmat koettiin positiivisina. Myös eloisa työilmapiiri, ulospäin suuntautuneisuus ja ystävällisyys nostettiin esiin. Negatiivista arvoa katsottiin tulevan puutteellisen kielitaidon vuoksi, sekä Suomalaisten asiakkaiden mahdollisen negatiivisen suhtautumisen vuoksi. Vastauksista huomasit, että selvästi oli nostettu esille positiivisia vaikutuksia enemmän kuin negatiivisia. Tämä on mielenkiintoista, sillä aikaisemmassa



kohdassa kun pyydettiin nostamaan kulttuureille ominaisia piirteitä työntekoon liittyen, esille nostettiin melko paljon negatiivisia asioita.

Seuraavaksi kysyttiin työilmapiirin yleistä suvaitsevaisuutta. Suvaitsevaisuus on yksi tärkeimpiä ominaisuuksia monikulttuurisessa työyhteisössä. Suurimmassa osassa vastauksista ilmapiiri koettiin suvaitsevaiseksi. Perusteluna suvaitsevaisuudelle oli, että ihmisiä arvostetaan työpanoksen, ei ihonvärin perusteella. Kahdessa vastauksessa oli hieman epäröintiä. Näissä todettiin, että ilmapiiri voisi olla parempikin, ja että oman osaston toiminta on suvaitsevainen, mutta yleisesti työpaikalla se ei välttämättä ole. Yleisesti ilmapiiri siis koetaan suvaitsevaisena. Kuitenkin jo kahden epävarman vastauksen vuoksi, asiaa on tarpeellista pohtia ja tutkia tarkemmin toiminnan kehityksen yhteydessä.

Teeman seuraavassa kysymyksessä kysyttiin kokevatko esimiehet, että monikulttuurisuus on juurrutettu työyhteisön tapoihin ja käytäntöihin. Esimiesten kokemukset monikulttuurisuuden sisäistämisestä antavat suuntaa, siitä miten johto on onnistunut monikulttuurisuuden hallitsemisessa, suunnittelussa ja toteutuksessa. Selvästi yleisin vastaus kysymykseen oli, että monikulttuurisuutta ei ole vielä onnistuttu juurruttamaan työyhteisöön. Vain yhdessä vastauksessa oltiin sitä mieltä, että juurruttaminen on onnistunut. Vastauksista nousi esille muun muassa kommentteja, että työyhteisö ei ole ottanut monikulttuurisuutta huomioon ja että aihe on vielä uusi, jota vasta opetellaan. Eräässä vastauksessa kommentoitiin, että ei odota suomenkielen taitoa kaikilta kunhan ymmärtää englanninkieltä. Vastausten joukosta löytyi myös kommentti, että asia on pikemminkin niin, että Suomalaiset on juurrutettu ulkomaalta tuleviin kulttuureihin. Esimiesten kokemukset olivat siis aika yhtenäisiä siitä, että monikulttuurisuus ei ole vielä onnistuttu juurruttamaan työyhteisöön. Joidenkin kommenttien rivienvälistä voi lukea vastarintaa ja epäsuotuisaa suhtautumista. Tämä on huomion arvoinen asia.

Seuraavaksi kysyttiin tukeeko johto esimiesten mielestä monikulttuurisuutta. On äärimmäisen tärkeää, että esimiehet tuntevat johdon tukevan monikulttuurisuutta. Johdon tuki luo pohjan esimiesten toiminnalle. Useimmissa vastauksissa oltiin sitä mieltä, että johto tukee monikulttuurisuutta. Perusteluna oli, että jo se, että

annetaan mahdollisuus eri kulttuureista tuleville työntekoon osoittaa tukemista. Yhdessä vastauksessa toivottiin tuen lisäämistä. Vastaajista yksi ei osannut sanoa kysymykseen mielipidettään. Yleisesti ottaen esimiehet siis kokivat saavansa tarpeeksi tukea. Kuitenkin jo yhden toive lisäävusta kannattaa ottaa vakavasti huomioon toimintaa kehitettäessä. Huomion arvoista on, että edellisessä kysymyksessä lähes yksimielisesti oltiin sitä mieltä, että monikulttuurisuutta ei ole juurrutettu työyhteisöön. Tässä kysymyksessä taas melkein kaikki kokivat, että johto tukee monikulttuurisuutta. Ristiriitaa on siis havaittavissa.

### 5.2.3 Esimiehenä toimiminen monikulttuurisessa työyhteisössä

Kyselyn kolmas teema käsitteli esimiehenä toimimista monikulttuurisessa työyhteisössä. Tämän teeman tarkoituksena oli selvittää esimiesten työskentelyä monikulttuurisessa työyhteisössä, onko toiminnan ohjaukselle tarpeeksi työkaluja, mitä mahdollisuuksia he monikulttuurisuudessa näkevät, mitkä asiat koetaan vaikeiksi ja mistä halutaan lisää tietoa.

Teeman ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, mitä ominaisuuksia esimieheltä vaaditaan työntekijöiden koostuessa monesta eri kulttuurista. Tarkoituksena on selvittää, mitä piirteitä esimies itse tiedostaa tarvitsevänsä, toimiessaan eri kulttuureista koostuvassa työyhteisössä. Esimiehelle tärkeistä ominaisuuksista useimmin nousi esille kärsivällisyys, pitkäjänteisyys, ymmärtäväisyys sekä kielitaito. Muita tärkeänä pidettyjä piirteitä olivat helposti lähestyttävä, avoimuus, ennakkoluulottomuus, halu tutustua toiseen kulttuuriin sekä esimerkillisyys. Yhteensä vastauksista nousi esille 20 eri piirrettä, joita pidettiin esimiehille tärkeänä ohjatessa eri kulttuuritaustaisia työntekijöitä. Ominaisuuksia oli osattu nostaa runsaasti esille, ja vastausten perusteella yleisesti tuntuisi olevan hyvä käsitys siitä, mitä esimieheltä vaaditaan eri kulttuuritaustaisia työntekijöitä ohjatessa.

Seuraavassa kohdassa esimiehiltä kysyttiin, mitkä asiat tuntuvat hankalilta eri kulttuuritaustaisia ohjatessa. Tämän kysymyksen tarkoituksena on saada tietoa niistä asioista, joihin tarvitaan lisää ohjeistusta ja apuvälineitä. Selkeästi hankalimmaksi koettiin kielimuuri ja kielen ymmärtäminen. Työntekijän heikon

suomenkielen taidon vuoksi ohjeistusten ymmärtäminen on vaikeaa. Hankalaksi koettiin myös palautteen anto ja se, että neuvot otetaan liian henkilökohtaisesti. Ongelmaksi oli osoittautunut myös suhtautuminen naispuoliseen esimieheen. Myös työn teon kiireettömyys, joka näkyy taukojen venymisenä ja töihin tuloajasta lipsumisena nostettiin esille. Näihin asioihin saa helpotusta kun ohjeistukset ovat tarkemmat ja työkaluja tilanteiden hoitoon on enemmän. Myös kulttuurinen ymmärrys helpottaa asioiden kanssa taistelua.

Teeman seuraavassa kysymyksessä kysyttiin esimiehiltä, onko heille annettu tarpeeksi työkaluja toiminnan ohjaamiseen. Hieman yli puolet vastaajista koki, että työkaluja toiminnan ohjaukseen ei ole annettu tarpeeksi. Vastauksista oli kommentoitu, että maalaisjärkeä on käytetty, kun on yritetty olla loukkaamatta toisia kulttuureita. Todettiin myös, että ajan kanssa tutustumalla yksilöihin oppii heidän tapansa. Toivottiin myös enemmän tietoa eri kulttuurista tulevien työntekijöiden taustoista, ja tätä kautta saada parempaa ymmärrystä. Yhdessä vastauksessa todettiin, että koulussa opittu kielitaito riittää. Kaksi vastaajaa jätti kohdan tyhjäksi. Vastausten perusteella ilmenee, että työkaluja toiminnan ohjaukseen kaivataan lisää. Positiivista oli huomata, että osassa vastauksissa oli osattu lähteä tarkastelemaan asiaa työntekijän näkökulmasta. Eli toimintaa haluttiin lähteä kehittämään niin, että tutustutaan työntekijään ja pyritään saamaan hänestä enemmän tietoa. Kommentti, että koulussa opittu kielitaito riittää toimintaa ohjatessa ja kaksi tyhjää vastausta kertovat toisenlaisesta asenteesta. Vastaamatta jättämisen takana on voinut olla kieltäminen avun tarpeesta ja halusta asian sisäistämiseen. Tai sitten aika ei vain ole riittänyt vastusten antoon.

Seuraavaksi kysyttiin kokevatko esimiehet tarpeellisena saada lisää tietoa tai koulutusta, jostain osa-alueesta tai aiheesta monikulttuurisuuteen liittyen. Tämä on oleellinen tieto, sillä aina ei uskalleta tai tajuta pyytää apua vaan ongelmien kanssa yritetään pärjätä yksinään. Vastauksista ilmenee, että lisää tietoa kaivataan työntekijöiden kulttuureista, lähtökohdista ja tottumuksista. Eri kulttuurien ruokatottumuksista halutaan lisää tietoa, jotta valikoimaa voitaisiin laajentaa. Yksi vastaaja halusi saada enemmän tietoa esimiehenä toimimisesta eri kulttuurien keskuudessa. Kaksi vastasi kysymykseen, että ei halua lisää tietoa aiheesta ja yksi vastasi että ei tiedä. Vastauksista käy ilmi, että yli puolet vastaajista haluaisi lisää

tietoa eri kulttuureihin liittyvistä tavoista ja tottumuksista. Huomattavaa on se, että kolme seitsemästä (3/7) ei kokenut tarvitsevänsä lisää ohjeistusta tai ei tiennyt tarvitseeko. Kieltävän vastauksen antaneet eivät olleet vastanneet myöskään edelliseen kysymykseen ohjeistuksen riittävydestä. Joko tietoa ja ohjeistusta ei haluta lisää, koska sen myötä myös toimintaa on muutettava, tai vastaajat eivät muuten vaan kokeneet tarpeelliseksi kyseisiä kysymyksiä.

Seuraavana esimiehiltä kysyttiin, mitä hyötyjä ja mahdollisuuksia he näkevät monesta eri kulttuurista koostuvista työntekijöistä. Tarkoituksena on kartoittaa, näkevätkö esimiehet monikulttuurisuudessa jotain hyötyarvoa. Vastauksista saattaa nousta esiin myös, joitakin huomion arvoisia kohtia toiminnan kehittämisen kannalta. Liiketoiminnallista hyötyä nähtiin esimerkiksi siinä, että eri kulttuurista tulevilta työntekijöiltä voi saada vinkkejä kulttuurien ruokatottumuksista. Tämä nostettiin esille kolmessa eri vastaus paperissa. Esimerkiksi erilaisia kulttuurisia juhlia tai uskontoon vaikuttavia ruokia voisi ottaa huomioon tuotevalikoimassa. Asiakaskunnan laajeneminen sekä asiakkaiden palveleminen omalla kielellään nähtiin hyötynä kahdessa eri vastauksessa. Yhdessä vastauksessa nostettiin esille yleisesti kielitaito mahdollisuutena ja yhdessä vastauksessa monikulttuurisuudessa ei nähty mitään hyötyä liiketoiminnan kannalta. Esimiehiltä löytyy siis käsitystä monikulttuurisuuden tuomista hyödyistä, mutta käsitys on aika vähäistä. Kommentti, jossa todettiin, että monikulttuurisuus ei tuo mitään hyötyä on aika radikaali. Sen syytä olisi syytä pohtia.

Teeman seuraavassa kysymyksessä kysyttiin, mitä hyötyjä ja haittoja esimiehet kokevat eri kulttuurista tulevista työntekijöistä, oman osaston toiminnan kannalta. Tämän tarkoituksena on saada esimiehet pohtimaan mahdollisia hyötyjä ja näkökulmia, joita ei ehkä vielä ole huomattu. Vastauksissa nousi selvästi esille enemmän piirteitä, jotka vaikeuttavat työntekoa. Positiivisia asioita oli kuitenkin osattu mainita jonkun verran.

- Hyötyjä oman osaston toiminnan kannalta nähtiin uusien näkökulmien saamisessa sekä tarkassa työn teossa. Vastauksissa oli myös kommentoitu, että kaikista kulttuureista löytyy hyvät ja huonot puolet, joita täytyy osata

hyödyntää ja sopeuttaa toimintaan. Yksi vastaajista koki ilmaisen työvoiman hyödyksi. (Tarkoittaen maahanmuuttajien työharjoitus ohjelmaa).

- Vaikeaksi nousi useimmin kielimuurista johtuva kommunikointi sekä Suomalaisten asiakkaiden suhtautuminen työntekijään, jonka suomenkielentaito ei ole hyvä. Myös Suomessa käytössä olevat, elintarvikkeisiin liittyvät tiukkojen säännösten ja ohjeistusten ymmärtäminen tuottaa välillä vaikeuksia. Muslimeille lihan käsittely on kiellettyä, tämä koettiin ongelmallisena työnteon kannalta. Myös ajan riittämättömyys työn opastukseen ja sitä kautta oman työn laadun heikkeneminen on ongelmana. Yksi vastaaja koki negatiiviseksi sen että, joku on jatkuvasti kyselemässä päivän selviä asioita.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin olisiko esimies valmis lisäämään eri kulttuurista tulevia harjoittelijoita omalle osastolleen. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää suhtautumista ja valmiutta ottaa vastaan eri kulttuurista tulevia työntekijöitä. Eri kulttuurista tulevia harjoittelijoita on paljon, mutta niiden jakautuminen osastoiden välillä ei ole tasapuolista.. Vastausten perusteella omalle osastolle ollaan valmiita lisäämään eri kulttuurista tulevia työntekijöitä, jos motivaatiota, ammattitaitoa, englanninkielen taitoa ja ahkeruutta löytyy. Eräs vastaajista huomautti että toiminnan kannalta on hyvä, että suomalaisia on hieman yli puolet osastolla, jotta työn ohjaus ja opetus Suomalaisiin tapoihin sujuu paremmin. Yhdessä vastauksessa huomautettiin, että omalla osastolla on jo riittävästi eri kulttuurista tulevia, mutta muille osastoille se ei olisi haitaksi. Vastausten perusteella esimiehet ovat siis valmiita ottamaan eri kulttuurista tulevia työntekijöitä osastolleen, jos ammattitaitoa löytyy.

Seuraavaksi haluttiin tietää, ovatko esimiehet törmänneet syrjintään työpaikalla. Tämä on erittäin tärkeä kohta, sillä esimiesten tulee osata huomata ja tarttua syrjintätilanteisiin. Suurin osa vastaajista ei ollut törmännyt syrjintään työpaikalla. Kahdessa vastauksessa oli törmätty vitsillä heitettyihin herjauksiin. Toisessa näistä vastauksissa tarkennettiin vielä, että kasvotusten tapahtuvaa syrjintää ei ole ollut, mutta selän takana vitsailua saattaa joskus ilmetä. Yhdessä vastauksessa

todettiin, että Suomalaisilta puuttuu uskallus tutustua ja kohdata eri kulttuureista tulevia ihmisiä. Tästä saattaa johtua, että eri kulttuurista tulevat tuntevat olonsa ulkopuoliseksi ja yksinäiseksi. Yhdessä vastauksissa kerrottiin nimittelyä ja väheksyntää olevan työpaikalla. Vastaajista kolme seitsemästä (3/7) koki, että jonkin tasoista herjaa työpaikalla ilmenee. Herjausten laatuun ja tilanteeseen kannattaa kiinnittää huomiota. Toiselle vitsinä kokema asia voi toisesta tuntua pahalta. Varsinkin jos vitsit koskevat henkilökohtaisia asioita, vaaditaan erityistä varovaisuutta.

Seuraavassa kysymyksessä esimiehiltä kysyttiin, miten he omalla toiminnallaan voivat estää syrjäntätilanteiden syntyä. Tällä tarkastellaan, osaavatko esimiehet toimia syrjinnän estämiseksi. Vastauksista nousi esille kärsivällisyys, syrjäntätilanteisiin puuttuminen heti ja se, ettei anna vääriä käyttäytymismalleja työntekijöille. Esille nousi myös esimiehen avoin suhtautuminen eri kulttuurista tuleviin työntekijöihin, sekä kaikille tasapuolisen mahdollisuuden antaminen osaamisensa ja taitonsa näyttämiseen. Todettiin myös että, kaikki työntekijät ansaitsevat samanlaisen kohtelun. Esille nousi myös mielipide, että syrjäntätilanteita ei synny koska henkilökunta on niin avointa. Todettiin myös, että jos jokainen tekee oman osansa, niin syrjinnältä vältytään. Yksi vastaajista oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen. Enemmistö tuntui tietävän miten syrjäntätilanteita estetään. Kuitenkin osasta vastauksesta saattoi huomata suhtautumisen keveyden syrjäntätilanteisiin liittyen.

Seuraavaksi avattiin käsitettä mikro-eriarvoisuus ja kysyttiin onko sitä näkynyt työpaikalla. Mikroeri-arvoisuus on valitettavasti yleistynyt työpaikoilla, joten sen tiedostaminen ja ehkäiseminen on erityisen tärkeää työviihtyvyyden kannalta. Kahdessa vastauksessa oli törmätty tilanteisiin, joissa suomalaisuutta pidetään parempana kuin muita kulttuureita. Oli törmätty myös tapauksiin, joissa suomalaisen kulttuurin tuntemattomuutta on pidetty heikkoutena. Suurimmassa osassa vastauksissa ei kuitenkaan ole törmätty mikro-eriarvoisuuteen työpaikalla. Tämä saattaa johtua siitä, että ilmiö ei ole tuttu. Mikro-eriarvoisuus on kuitenkin valitettavan usein lisääntynyt työpaikoilla. Tämän vuoksi termi on hyvä pitää mielessä tulevaisuuden varalta.

Teeman viimeisessä kysymyksessä kysyttiin toiveita tai kehitysehdotuksia monikulttuurisuuteen liittyen. Tässä esimiehillä oli mahdollisuus vapaasti ilmaista mielipiteitään. Suomenkielen opetteluun kannustamista pidettiin tärkeänä. Näin asiakaspalvelun laatu paranee. Ehdotettiin myös toisiin kulttuureihin tutustumista paremmin, jotta ne eivät tuntuisi niin vieraalta. Todettiin myös, että ei kannata ottaa harjoittelijoita niin paljoa jos ei ehdi ohjeistamaan kaikkia kunnolla. Esille nousi myös perehdyttämisessä huomioitava huolellisuus ja riittävä aika.

#### 5.2.4 Perehdytys

Neljäs teema käsittelee perehdytystä. Teeman tarkoituksena on selvittää, miten esimiehet näkevät eri kulttuurista tulevan työntekijän perehdytyksen tärkeyden ja sen vaikutuksen työntekoon.

Teeman ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, mitä esimiesten tulee ottaa huomioon eri kulttuurista tulevan työntekijän perehdytyksessä. Eri kulttuurista tulevan työntekijän perehdytys vaatii erityishuomiota. Kysymyksen tarkoitus on selvittää, mitä esimiehet pitävät tärkeänä perehdytyksessä. Selkeästi useimmin esille nousi riittävän ajan varaaminen perehdyttäessä. Myös suullisen ohjeistuksen selkeys ja tarkistus asian ymmärtämisestä oli otettu useassa vastauksessa esille. Huomautettiin myös, että kärsivällisyys on olennaista, sillä uuden kulttuurin tapoja ei omaksuta hetkessä. Myös kulttuuritaustojen huomioiminen perehdytyksessä nousi esille. Yhdessä vastauksessa todettiin, että samat säännöt riittävät kaikille. Yleisesti vastauksissa oli otettu oleellisia asioita huomioon. Viimeisin kommentti kertoo siitä, että vastaaja ei ole ymmärtänyt sitä, että eri kulttuureista tulevien on opeteltava suomalaiset työskentelytavat. Ne eivät ole heille itsestään selvyiksiä ja sen vuoksi totuttelu vaatii enemmän aikaa ja panostusta.

Seuraavaksi esimiehiltä kysyttiin, mitä haasteita eri kulttuurista tulevan perehdyttäminen tuo. Tämän tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat koetaan vaikeiksi ja mihin tarvitaan apuvälineitä. Perehdyttävän heikko suomenkielen taito koettiin haasteelliseksi perehdytystilanteessa. Myös ajan riittämättömyys perehdytyksessä ja työn laadun valvonnassa nousi esille. Myös kärsivällisyys

suomalaisen kulttuurin ja tapojen sisäistämässä sai huomiota. Kaksi vastaaja oli jättänyt vastaamatta tähän kohtaan.

Esimiehiltä kysyttiin myös, mitä mahdollisuuksia eri kulttuureista tulevan työntekijän perehdyttämisessä nähdään. Tämän kysymyksen tarkoituksena on saada esimies pohtimaan perehdytystä myös mahdollisuuden kannalta eikä pelkästään pakollisena työhön opettamisena. Asioiden näkeminen toisen kannalta sekä uusien ideoiden saaminen ja toisilta oppiminen nähtiin mahdollisuuksina. Esille nousi myös, että perehdyttäminen pysäyttää ajattelemaan asioiden esittämistä ja opettaa itseä toimimaan oikein tilanteissa. Kaksi vastaaja jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Mahdollisuuksia nähdään siis uuden oppimisessa ja itsensä kehittämisessä.

#### 5.2.5 Viestintä ja ohjeistus

Tämän teeman tarkoituksena on selventää viestinnän ja ohjeistuksen tärkeyttä ja selvittää löytyykö kehityskohteita.

Teeman ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, mitä esimiehen tulee huomioida viestintään ja ohjeistukseen liittyvissä asioissa, eri kulttuurista tulevien työntekijöiden kohdalla. Tarkoituksena oli selvittää, miten esimiesten mielestä ohjeistus ja kommunikaatio tulee hoitaa. Eri kulttuurista tulevan suomenkielen osaaminen nousi useassa vastauksessa esille. Viestinnän tulisi olla johdonmukaista ja selkeää, jotta se ymmärretään. Myös kärsivällisyys ja esimerkillä näyttämistä pidettiin tärkeänä.

Seuraavaksi kysyttiin, minkälaisissa viestintä tilanteissa tulee ongelmia eri kulttuuritaustaisten kanssa. Tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat koetaan ongelmallisiksi. Useimmin esille nousi se, että työntekijät eivät kysy apua jos ohjeistusta ei ole ymmärretty. Myös tässä kysymyksessä nousi esille suomenkielen taidon puutteesta johtuvat tilanteet. Esille nousi myös lomien pitämiseen ja sairaus poissaoloihin liittyvien asioiden tietämättömyys. Nämä ovat asioita joita, esimiehen tulisi käydä työntekijän kanssa huolella läpi perehdytysvaiheessa. Lomiin ja poissaoloihin liittyvät käytännöt poikkeavat



suuresti eri maissa, eivätkä eri kulttuureista tulevat työntekijät voi tietää suomalaisia käytäntöjä entuudestaan.

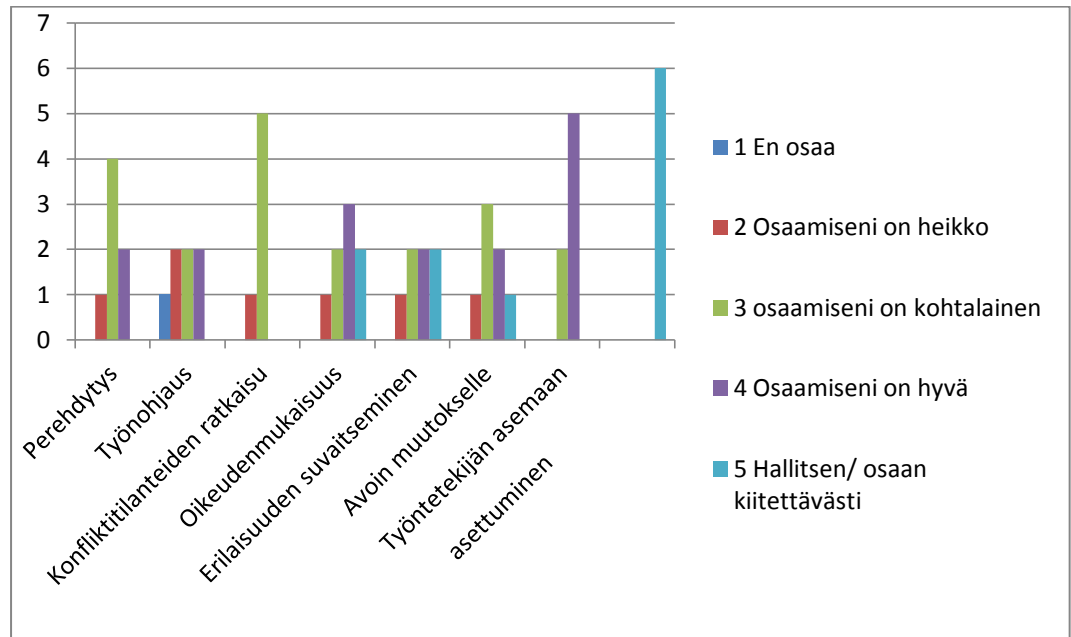
Seuraavassa kysymyksessä haluttiin esimiesten tarkentavan, mistä epäselvät tilanteet johtuvat. Tämän tarkoituksena oli kartoittaa, mitkä ovat esimiesten näkemykset väärinkäsitysten synnylle. Epäselviä tilanteita selitettiin johtuvan kulttuurieroista ja eri tavoista toimia. Myös kielimuurista johtuvat epäselvyydet, kiire työn opastuksessa sekä huono ohjeistus nousivat esille. Työntekijöiden välinpitämättömyys ja motivaation puute sai myös huomion. Vastauksissa oli selvästi ymmärretty, että epäselvät tilanteet johtuvat yleensä toiminnan ohjauksen puutteellisuudesta.

Teeman viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, miten esimies itse pystyy estämään epäselvien tilanteiden syntyä. Tarkoituksena oli selvittää, mitä keinoja esimiehet käyttävät tilanteiden ennaltaehkäisemiseksi. Esimerkillinen toiminta sekä ohjeiden toisto olivat yleisimmät vastaukset. Myös ohjeistukseen käytetty aika ja sen selkeys sekä tarkistus ohjeiden ymmärtämisestä nousivat useammassa vastauksessa esille. Huomautettiin myös, että ohjeistus ei kuitenkaan saa mennä sille tasolle että aletaan liikaa kaitsea. Tähän kysymykseen vastaukset olivat suhteellisen yhtenäisiä.

#### 5.2.6 Itsearviointia

Kyselyn lopussa oli itsensä arviointi osio, jossa esimiehet saivat arvioida omaa toimintaansa. Arviointi tapahtui asteikolla 1-5, niin että 1 = en osaa, 2 = osaamiseni on heikko, 3 = osaamiseni on kohtalainen, 4 = osaamiseni on hyvä ja 5 = hallitsen/osaan kiitettävästi. Itsensä arvioinnin tarkoituksena oli nähdä missä osa-alueissa olisi kehityksen varaa.

Seuraavassa KUVIO 14 kuvaa miten arvioinnit jakautuivat. Vasemman laidan numerointi kertoo, montako kappaletta vastauksia on tullut.



KUVIO 14. Itsearviointin tulokset

Kun kaaviota tarkastelee huomaa, että kiitettävää osaamista on eniten oikeudenmukaisuudessa ja erilaisuuden suvaitsemisessa. Osaaminen koetaan hyväksi useimmiten työntekijän asemaan asettumisessa. Myös oikeudenmukaisuus koetaan useassa vastauksessa hyväksi. Kohtalaiseksi esimiehet arvioivat konflikttilanteiden ratkaisun ja perehdytyksen. Heikkoja vastauksia oli selvästi vähemmän, vaikka niitäkin jakaantuu tasaisesti useimpiin kohtiin. Työn ohjauksessa oli eniten heikoksi arvioituja vastauksia. En osaa vastaus oli vain yhdessä lapussa, koskien työnohjausta. Tässä pitää huomauttaa, että kyseinen vastaaja oli yksi niistä, joka oli jaksanut pohdiskella aikaisempia kysymyksiä huolella ja vastannut erittäin rakentavasti. Voisi siis olettaa, että hän on vahingossa katsonut asteikon väärinpäin ja tarkoittanut arvioida vitosen.

### 5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyys

Tutkimuksen ja tulosten luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan tutkia reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteettia tarkastellessa tutkitaan tutkimuksen luotettavuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin tarkastelussa huomioidaan, mitkä seikat ovat vaikuttaneet vastausten antoon ja niiden tulkintaan. Luotettavuutta lisää kun tutkimus ja sen vaiheet on selitetty tarpeeksi yksityiskohtaisesti. Näin

kyetään lukijalle todistamaan tutkimuksen tarkoituksenmukaisuutta. Validiteetti kertoo tutkimuksen pätevydestä, eli siitä miten teoria ja tutkimustulokset vastaavat tutkimusongelmaa. Tarkastellaan siis, miten hyvin on onnistuttu tutkimaan sitä, mitä alun alkaen oli tarkoitus. (Teirilä & Jyväsjärvi, 2001, 14.)

Tutkimuksen suorittaminen selostetaan yksityiskohtaisemmin kappaleen aikaisemmassa osiossa. Tutkimuksen aiheen henkilökohtaisuuden vuoksi, kysely toteutettiin avoimilla kysymyksillä ja vastaukset annettiin nimettömästi. Kysymykset pyrittiin asettelemaan niin, että johdatusta ei tapahdu. Tällä sekä avoimilla kysymyksillä luotiin vastaajille mahdollisuus vastata omien ajatustensa ja mielipiteidensä mukaisesti. Nimettömänä vastausten antamisen taustalla oli, rohkaista sellaisten asioiden esille nostamiseen, mitä ei kasvotusten haastateltaessa uskallettaisi sanoa. Toisaalta nimettömyys saattaa johtaa myös välinpitämättömyyteen vastausta antaessa. Avointen vastausten tulkinta voi olla haasteellista, jos vastaaja ei ole ymmärtänyt kysymystä oikein tai osannut ilmaista asiaansa selkeästi. Tässä tutkimuksessa kyseistä ongelmaa ei tullut vastaan. Kyselyn suorittamisen ajankohta saattoi vaikuttaa tuloksiin, sillä tulevan pääsiäisen valmistelu ja tilausten ennakointi oli tehtävä samoihin aikoihin. Vastausaikaa oli kuitenkin kuusi päivää ja ajankohta osui viikonlopun yhteyteen, jolloin suurimmalla osalla osastopäälliköistä oli vapaa töistä. Erilaisuuden suvaitseminen on hyvin henkilökohtainen asia. Usein asiasta puhuttaessa ollaan suvaitsevaisempia, mutta käytännön tilanteissa toimitaan toisin. Tulokseen saattaa siis vaikuttaa vastausten kaunisteleminen. Toisaalta tunteita herättävän aiheen ja henkilökohtaisen suhtautumisen vuoksi saattaa olla, että kyselyä ei ole pidetty tarpeellisena. Tällöin kysymyksiä ei ole oikeasti mietitty, vaan niihin on vastattu jotain muodon vuoksi. Kysely testattiin yhdellä esimiesasemassa olevalla, yrityksen ulkopuolisella työntekijällä. Silloin kyselyssä ei huomattu epäkohtia. Kyselyn tuloksia tarkastellessa, kun vastaukset linkittyivät paremmin case yritykseen, joitakin kysymyksiä olisi voinut muotoilla paremmin. Toisaalta, oli tarkoitus saada vastaajien omia mielipiteitä ja näkemyksiä aiheesta. Liian tarkat kysymykset olisivat voineet ohjata vastauksia.

Tutkimusongelma on lähtöisin tehtävänannosta ja sen tarkoituksena on selventää olennaisia kysymyksiä ja saada vastauksia haluttuihin aiheisiin. Kysymysten

muotoiluun ja kyselyn rakenteeseen ei ole vaikuttanut tutkijan henkilökohtaiset mielipiteet tai suhtautuminen, vaan se on rakennettu loogisesti tarpeen mukaiseksi. Tutkimus kysymykset ovat selkeitä, ja ne on pyritty yksinkertaistamaan käytännönläheisiksi, mutta aiheen vuoksi niihin vastaaminen saattoi tuntua hankalilta. Tarkoituksena ei ollut saada oikeita ja väriä vastauksia, vaan kerätä osastopäälliköiden kokemuksia ja ajatuksia aiheesta, ja sitä kautta saada yleinen kuva yrityksen esimiesten käsityksistä, suhtautumisesta ja kehitystarpeista. Perimmäinen ajatus oli herätellä ajatuksia ja saada osastopäälliköt miettimään monikulttuurisuutta osana työyhteisöä ja sitä, miten heidän toimintansa vaikuttaa. Tutkimustulosten avulla on tarkoitus selvittää, mihin suuntaan toimintaa kannattaa lähteä kehittämään ja minkälaisia työkaluja esimiesten avuksi tarvitaan, jotta monikulttuurisuus saadaan paremmin osaksi työyhteisöä. Tuloksista saatiin kattavasti tietoa esimiesten näkemyksistä ja ajatuksista. Näiden pohjalta on mahdollista kehittää toimintaa niin, että monikulttuurisuus saadaan vielä enemmän sitoutettua työyhteisöön. Tutkimuksella on siis hyötyarvoa.

Edellä mainittujen seikkojen perusteella voidaan todeta, että tutkimus ja sen tulokset ovat luotettavia ja päteviä. Niiden reliabiliteetti ja validiteetti siis toteutuu.

Case-tutkimukset ovat harvoin yleistettävissä sellaisenaan, sillä niiden tarkoitus on ymmärtää tiettyä ympäristöä ja sen toimintaa. Tarkoituksena ei ole niinkään uuden luominen vaan olemassa olevan kehittäminen. Tutkimustuloksista saatavaa tietoa yhdessä teoria osuuden kanssa voi kuitenkin hyödyntää monikulttuurisuuden sitouttamisessa työyhteisöön myös muissa tapauksissa.

#### 5.4 Johtopäätökset

Monipuoliset vastaukset osoittivat kyselyn herättävän ajatuksia. Se oli tarkoituskin. Vastauksia lukiessa selkeästi huomasi, että muutamat vastaajista olivat oikeasti paneutuneet asiaan ja tunsivat monikulttuurisuuden positiivisena asiana. Osasta vastauksista kuitenkin huokui välinpitämättömyys ja aiheen ja kyselyn turhaksi pitäminen. Jonkunlaista negatiivista suhtautumista oli myös

havaittavissa. Kysymysten turhana pitäminen ja vastaamatta jättäminen saattaa johtua siitä, että ei olla vielä valmiita kohtaamaan erilaisuutta, eikä suostuta vastaanottamaan ja myöntämään monikulttuurisuutta osaksi työyhteisöä. Esimerkkinä tästä on vastaus, jossa todettiin, että monikulttuurisuus ei tuo mitään hyötyä työyhteisölle. Kuitenkin osa vastauksista oli erittäin rakentavia ja pääasiassa eri kulttuurista tuleviin työntekijöihin suhtauduttiin hyvin. Useassa kohtaa todettiin, toimintamallien ja ohjeistusten puuttuminen. Parempien työkalujen avulla esimiesten toiminta helpottuu ja sitä kautta saadaan myös enemmän positiivisia kokemuksia. Esimiesten esille nostamat ongelmat ovat ratkaistavissa melko helposti yhteisten ohjeistusten sekä paremman tiedon ja sitä kautta tulevan ymmärryksen avulla. Vastauksen perusteella esimiehet ovat myös valmiita oppimaan ja kehittämään taitojaan eri kulttuurista tulevien työntekijöiden ohjaamisessa. Tämä on erittäin positiivinen seikka ja luo hyvän alun toiminnan eteenpäin kehittämiseksi.

Esimiehiä pyydettiin mainitsemaan suomalaisuuteen liittyviä kulttuuriin piirteitä ja tämän jälkeen nostamaan esille muista kulttuureista nousevia piirteitä. Suomalaisuudesta nostettiin vain positiivisia piirteitä esille. Oma kulttuuri mielletään helposti paremmaksi kuin toinen. (Valmentaja: Työyhteisön monimuotoisuuskoulutus. 2005, 17.) Huomattavaa tässä kohtaa oli se, että piirteet, jotka eroavat suomalaisiksi koetuista piirteistä katsottiin negatiiviseksi. Esimerkiksi kiireettömyys työnteossa oli mainittu negatiiviseen sävyyn. Tässä huomaa, miten kulttuurista tulevat tottumukset eroavat ja sen vuoksi saattavat aiheuttaa kitkatilanteita.

Syrjinnästä kysyttäessä osa oli törmännyt työyhteisössä vitsillä heitettyihin herjoihin. Näissä tilanteissa kannattaa olla hereillä ja tarkkana, varsinkin jos vitsit ovat kovin henkilökohtaisia. Minkäänlaista henkilökohtaista syrjintää ei saisi hyväksyä. Syrjintätilanteiden estämiseen osa antoi rakentavia vastauksia, mutta joukossa oli myös vastauksia, joista paistoi läpi syrjinnän esiintymisen vähättely.

Vastauksista ilmeni, että monikulttuurisuuden tuomat hyödyt ja mahdollisuudet tiedostetaan aika pintapuolisesti. Tämä on ehdottomasti kohta, johon johdon kannattaa kiinnittää huomiota. Kun esimiehet ymmärtävät paremmin

monikulttuurisuuden taustalla olevat tekijät, he kykenevät myös sitoutumaan asiaan paremmin. Eri kulttuureista tulevien perehdytykseen riittävän ajan varaaminen on tärkeää. Kuitenkin ajan puute perehdytyksessä oli yksi ongelmakohta, joka nousi usesti esille. Eri kulttuurista tuleva työntekijä tarvitsee enemmän aikaa perehdytykseen. Riittävän ajan varaaminen on edellytys sille että työtehtävät opitaan ja työntehokkuus säilyy. Osasta vastauksista saattoi huomata, että ei ole ymmärretty perehdytyksen ja työnohjauksen merkitystä. On hyvä muistaa, että yleensä ongelmatilanteet syntyvät kun, työntekijä ei ole ymmärtänyt ohjeistusta tai työntekoon tarvittava tieto ei ole riittävä. Tällöin syy on esimiehessä ja huonosti hoidetussa työnohjauksessa, ei työntekijässä.

Suvaitsevaisuutta kysyttäessä suurin osa tunsu työilmapiiriin suvaitsevaisena, mutta joukosta löytyi myös epäröiviä vastauksia. Syitä epäröintiin on hyvä pohtia. Johtuuko suvaitsevaisuuden kyseenalaistaminen työntekijöiden ennakkoluuloista ja asenteista, vai työyhteisössä vallitsevista säännöistä tai tavoista. Vastausta tarkastellessa huomio kiinnittyi myös siihen ymmärretäänkö, mitä monikulttuurisuus osana työyhteisöä oikeastaan tarkoittaa. Kun monikulttuurisuuden sopeutumisesta kysyttäessä vastaukseksi annetaan, että englannin kielentaito on riittävä, niin saa kuvan että sopeutumisen ymmärtäminen on aika pintapuolista.

Vastauksista käy ilmi, että esimiehet toivoivat lisää ohjeistusta eri kulttuurista tulevien työntekijöiden työnohjaukseen. Monet halusivat myös tietää enemmän eri kulttuureista ja työntekijöiden taustoista. Muutamissa vastauksissa lisätiedon tarve kiellettiin. Tämä saattaa johtua siitä, että ei nähdä tarpeellisena muuttaa vanhoja tapoja ja suhtautumista. Lähes kaikki kokivat johdon tukevan monikulttuurisuutta. Kuitenkin oltiin melkein yksimielisiä siitä, että monikulttuurisuus ei ole vielä juurtunut työyhteisöön. Tämä kertoo aika konkreettisesti siitä, että työtä on vielä tehtävä monikulttuurisuuden eteen. Kielimuuri nousi useassa kohdassa esille. Eri kulttuurista tulevien heikko suomenkielentaito koettiin vaikeuttavan työn ohjausta. Eri kulttuurista tulevan suomenkielen opetteluun tukeminen helpottaisi siis esimiesten työskentelyä

Kyselyn tarkoituksena oli saada yleiskuvaa esimiesten käsityksistä ja ajatuksista. ja niiden pohjalta saada yleisiä ohjeistuksia arjen helpottamiseen. Tämän onnistumisesta kertovat monipuoliset vastaukset. Tarkemman kehityssuunnitelman tekeminen vaatisi jokaisen esimiehen yksilöllistä tarkastelua ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatimista.

## 5.5 Kehitysehdotuksia

Vastausten ja edellä olevaan teoriaan nojaten monikulttuurisuuden sitouttamista case-yrityksessä saattaa auttaa seuraavien seikkojen huomioiminen.

- ✓ Omien ennako-oletusten ja suhtautumisten kyseenalaistaminen ja haastaminen
  - Asioiden tarkastelu toisen näkökulmasta on taito, joka ei tule itsestään vaan vaatii tietoista harjoittelemista. Toisen näkökulman ymmärtäminen auttaa tilanteen hallitsemisessa ja viestin perille menemisessä
- ✓ Osastopäälliköiden toiminnan tärkeys monikulttuurisuuden juurruttamisessa
  - On tärkeää osallistaa osastopäälliköt monikulttuurisuuden toteutukseen selittämällä, miten tärkeässä asemassa he ovat monikulttuurisuuden sitouttamisessa työyhteisöön. Kun osastopäälliköt tiedostavat heidän mahdollisuutensa ja tuntevat olevansa olennaisena osana monikulttuurisuuden toteuttamista, he sitoutuvat tehtävään paremmin.
- ✓ Perehdytys
  - Eri kulttuurista tulevan työntekijän perehdytystä auttaa, kun on olemassa perehdytys opas, jota käytetään pohjana perehdytyksessä. Oppaassa tulisi olla mainittuna yksityiskohtaisesti kaikki tärkeät osa-alueet, joita esimiehen tulee ottaa huomioon perehdytyksessä. (Viestintä ja sen selkeys, yleisimmät kulttuureista nousevat eroavaisuudet, työaikoihin ja tauotuksiin liittyvät tiedot, lomien kertymiset, sairauspoissaolot ja työterveydenhuolto, lait tasa-arvosta ja syrjintäkiellosta, työntekijän oikeuksista ja velvollisuuksista, työturvallisuudesta jne. ) Kun ohjeistus on yhtenäistä ja kirjallisessa muodossa esimiesten on helppo varmistaa kaikkien perehdytyksen vaiheiden toteutuminen. Kirjallisia ohjeistuksia voisi käyttää myös apuna ristiriitatilanteiden ratkomisessa. Jos eri kulttuurista

tulevalla on vaikeuksia ymmärtää vaikka lomien kertymiseen liittyviä asioita, esimies voi havainnollistaa ne oppaasta ja selittää, että yritys toimii lakien ja säännösten mukaisesti.

- Perehdytykseen tuli kyetä varaamaan tarvittava aika. Ajan puute nousi esille useassa kohtaa kyselyn vastauksissa. Voisi olla hyvä, että johto ja osastopäälliköt yhdessä pohtisivat, miten vaadittava aika perehdytykseen löytyy.
  - Perehdytys on myös äärimmäisen tärkeä eri kulttuurista tulevan työntekijän sopeutumisen kannalta.
- ✓ Kielitaito ja viestintä
- Suomenkielen heikko osaaminen nousi esille monessa kohtaa vastauksissa. Eri kulttuureista tulevien työntekijöiden rohkaiseminen ja kannustaminen suomenkielen opetteluun helpottaa työntekoa. Esimiehet voivat tehdä tätä työnlomassa käyttämällä yksinkertaisia ilmaisuja, toistamalla sanomisiaan, havainnollistamalla, näyttämällä käytännön esimerkeillä, varmistamalla tiedon ymmärtämisen jne. Suomenkieltä ei opita hetkessä, mutta sen oppimisen tukemista voi edistää.
  - Kun kielimuri on esteenä, kommunikoinnin merkitys kasvaa. Kommunikointi tilanteissa helpottaa kun asia selitetään mahdollisimman yksinkertaisesti, toistetaan tarpeeksi usein, näytetään mallia tarvittaessa ja vielä varmistetaan asian perille meno.
- ✓ Hyötyjen ja mahdollisuuksien selittäminen
- Kun esimiehet ymmärtävät paremmin monikulttuurisuudesta saatavat hyödyt ja mahdollisuudet, he sitoutuvat paremmin monikulttuurisuuden tukemiseen ja sitouttamiseen. Erilaiset ihmiset työyhteisössä mahdollistavat myös uusien ja erilaisten tapojen ja ideoiden luomisen. Seuraavassa on lista muutamista hyödyistä, joita monikulttuurinen työyhteisö voi saavuttaa
    - Uusia taitoja, ideoita, näkökulmia ja työtapoja
    - Palvelun laajentuminen
    - Asiakaskunnan kasvattaminen
    - Työn organisoinnin monipuolistuminen (Eri uskontoja - > eri pyhät -> eri lomien ajankohdat )
    - Kilpailu arvoa työnantajana
    - Maahanmuuttajien työllistämisen edistäminen



- Luodaan yhdessä, jotain sellaista, mitä muut eivät vielä huomioineet
- Oppiminen eri kulttuureista ja avartaa omaa näkemystä
- Haastaa punnitsemaan omia näkökulmia
- Haastaa uusien tapojen vastaanottamiseen
- Ristiriitatilanteisiin suhtautuminen oppimisen mahdollisuutena
- Kohdata itselle vaikeita tilanteita, oppia niistä ja kokea tätä kautta onnistumisia.

✓ Ristiriitatilanteiden ennaltaehkäiseminen ja ratkaiseminen

Kun ristiriitatilanteiden ennalta ehkäisyyn ja ratkaisuun on annettu tarpeeksi ohjeistusta, niiden käsitteleminen on helpompaa, eikä asia tunnu niin vieraalta ja uhkaavalta. On hyvä mainita, että ongelmatilanteiden syntyessä, ne tulee kohdata haasteena, josta voi oppia tulevia kertoja varten.

## 6 YHTEENVETO

Työyhteisöissä alkaa näkyä yhä enemmän moninaisuuden arvostaminen. Erilaisuus ja sen tuomat taidot nähdään mahdollisuuksina, joilla kyetään rikastuttamaan työyhteisöä. Ymmärretään että, työyhteisö koostuu monenlaisista työntekijöistä ja yksilöitä arvostetaan. (Colliander ym, 2009.) Erilaisuuden arvostamisesta puhuttaessa esille nousee myös eri kulttuureiden lisääntyminen työyhteisössä. Monikulttuuriset työyhteisöt ovat lisääntymässä (Vartia, Bergholm, Giorgiani, Rintala-Rasmus, Riala & Salminen 2007, 16 ). Yritysten on siis alettava etsimään uusia keinoja työyhteisön johtamiseen, jotta moninaisuus ja monikulttuurisuus saadaan hyödynnettyä. Tämän opinnäytetyön case-yritys on huomannut asian ja haluaa panostaa monikulttuurisuuteen työyhteisössä. Työssä tarkastellaan monikulttuurisen työyhteisön johtamista ja sen välineitä. Tavoitteena on etsiä keinoja, jolla monikulttuurisuus saataisiin vielä enemmän työyhteisön yhteiseksi asiaksi. Esimiesten toimintaa tässä työssä tarkastellaan näiden edellä mainittujen keinojen toteuttajana. Työssä tarkastellaan siis myös, esimiesten avainasemaa monikulttuurisuuden sitouttamisessa työyhteisöön.

Hyvä kulttuurituntemus luo pohjan monikulttuurisessa työyhteisössä työskentelemiseen. Kun tiedostaa omat kulttuurista johtuvat tavat, on helpompi ymmärtää toisten käyttäytymistä. Yleisimmät kulttuurista nousevat eroavaisuudet on hyvä tunnistaa, jotta kykenee ymmärtämään erilaista käyttäytymistä. Ei kuitenkaan ole tarkoitus opetella täydellisesti kaikkien kulttuurien piirteitä, riittää kun osaa suhtautua avoimesti ja kunnioittavasti toisia kohtaan.

Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen vaatii asiaan sitoutumista sekä työkalujen luomista, sitouttamisen helpottamiseksi. Monikulttuurisen johtamisen tavoitteena on luoda työyhteisö, jossa eri kulttuurit nitoutuvat yhtenäiseksi, tällöin kyetään oppimaan kulttuureista ja luomaan jotain aivan uutta. Johtajalta vaaditaan aktiivista toiminnan tarkastelua sekä kykyä asettua toisten asemaan. Johtajat, jotka ovat sisäistäneen eri kulttuurien kanssa toimimiseen vaadittavat tavat, eivät aina kykene perustelemaan ratkaisujaan järkipärisesti, ne tulevat alitajunnasta.

Esimiesten rooli monikulttuurisuuden sitouttamisessa on ratkaiseva. Varsinkin yrityksissä kuten case-yritys, jossa esimiehet työskentelevät työntekijöiden

joukossa. Heillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten asioita hoidetaan, miten asioihin suhtaudutaan ja miten työntekijät sopeutuvat työyhteisöön. Tämän vuoksi käytännönläheiset työkalut esimiesten työn helpottamiseksi ovat äärimmäisen tärkeitä. Jos ohjeistuksia ja keinoja hoitaa tilanteita ei ole tarpeeksi, syntyy turhia konflikteja jotka vievät keskittymisen pois työnteosta. Monikulttuuriseen työyhteisöön panostamisen yhtenä tarkoituksena on saada kaikki yrityksessä olevat resurssit käyttöön. Tämän vuoksi on tärkeää, että kaikille kyetään luomaan samat lähtökohdat työnteolle. Esimiesten tehtävä on varmistaa tämän tapahtuminen.

Työn empiirisessä osassa suoritettiin kvalitatiivinen tutkimus. Siinä selvitettiin case-yrityksen esimiesten suhtautumista monikulttuurisuuteen työyhteisössä. Tutkimus suoritettiin nimettömällä kyselylomakkeella, joka koostui avoimista kysymyksistä, sekä itsensä arviointi kohdasta. Kyselyn tavoitteena oli saada tietoa, esimiesten kulttuuri tietämyksestä sekä suhtautumisesta, kokemuksista ja vaikeaksi koetuista tilanteista, eri kulttuurista tulevien työntekijöiden ohjauksessa. Tulosten avulla voidaan päätellä, että monikulttuurisuudella on hyvää pohjaa case-yrityksessä. Tätä puoltaa esimiesten näkemykset eri kulttuurista tulevien kanssa toimimiseen sekä oppimishalukkuus kehittyä toiminnan ohjaajana. Tutkimuksesta ilmeni kuitenkin tarve paremmille ohjeistuksille ja työkaluille toiminnan ohjauksen tukena. Tulosten ja teorian perusteella saatiin luotua muutamia ehdotuksia esimiesten toiminnan tukemiseen. Esimiehille tulee selittää monikulttuurisuuden tuomat hyödyt ja mahdollisuudet. Heidän on myös tiedostettava, miten tärkeässä asemassa ovat monikulttuurisuuden tuomisessa osaksi työyhteisöä. Kunnan työkalut helpottavat esimiesten arkea ja estävät turhia konflikteja. Kun esimiehet ovat osallisena monikulttuurisuuden juurruttamisen prosessia, he sitoutuvat siihen itsekin paremmin.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet:

Colliander, A., Ruoppila, I., & Härkönen, L. 2009. Yksilöllisyys sallittu: Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Juva: PS-kustannus.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Juva: WSOY.

Mäkilouko, M. 2003. Multicultural Leadership: Strategies for Improved Performance. 1. painos. Helsinki: Multikustannus.

Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. 2. painos. Tampere: Laatuokeskus.

Stenvall, J., Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Suomen punainen risti, Engel-Yhtymä, Net Effect, Opintotoiminnan Keskusliitto, Suomi-Somalia seura. 2005. Valmentaja: työyhteisön monimuotoisuuskoulutus. Helsinki: Spring.

Teirilä, M. & Jyväsjärvi, E. 2001. Tutkielmantekijän työkirja. Helsinki: Finn Lectura

Trux, M-L. 2000. Aukeavat ovet –kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö

Vartiainen-Ora, P. 2007. Erilaisuus sallittu: perehdymme monimuotoisuuteen – käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle. 2. korjattu painos. Petmo-hanke.

Vartiainen-Ora, P. 2005. Monikulttuurisuus työelämässä. Työväen Sivistysliitto.

### Elektroniset lähteet:

Finlex. Työturvallisuuslaki 738/2002 [Viitattu 10.4.2012]. Saatavissa:  
[http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ty%C3%B6turvallisuuslaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6turvallisuuslaki)

Finlex. Yhdenvertaisuuslaki 2004/21 [Viitattu 10.4.2012]. Saatavissa:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021>

## LIITTEET

Liite 1 Kysely esimiehille