

TYÖKULTTUURIN KEHITTÄMINEN VIHERRAKENNUSYRITYKSESSÄ

Case: Viherpihalle Suomi Oy



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Rakennettu ympäristö

Kevät 2022

Jaanus Jöever

Rakennetun ympäristön koulutus

Tekijä Jaanus Jöever

Työn nimi Työkulttuurin kehittäminen viherrakennusyrityksessä
Case: Viherpihalle Suomi Oy

Ohjaaja Heikki Peltoniemi

Tiivistelmä

Vuosi 2022

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia monikulttuurista työympäristöä ja miten sitä on mahdollista kehittää. Tarkemmin tutkittiin johtajuutta ja minkälaisia haasteita johtajuudessa on monikulttuurisessa työyhteisössä. Monikulttuurista työympäristöä ja johtajuutta tutkittiin viheralan yrityksessä. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli viheralan palveluja ja tuotteita tarjoava yritys Viherpihalle Suomi Oy.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostettiin kahdesta luvusta. Ensimmäisessä luvussa käsiteltiin monikulttuurisen työpaikkaan liittyviä aiheita, kuten kulttuurin liittyviä teemoja, perehdytystä ja työturvallisuutta. Toisessa luvussa käsiteltiin johtamisen kytkeytyviä teemoja, kuten johtamisen ulottuvuuksia ja moninaisuuden johtamista.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelussa haastateltiin yrityksen viherrakennus osaston suorittavan työn työntekijöitä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin kehittämissuhteita yrityksen johdolle ja myös yrityksen esihenkilöille, mikä oli myös opinnäytetyön tavoitteena. Opinnäytetyön tuloksena saadut kehittämissuhteet olivat tarpeellisia opinnäytetyön toimeksiantajalle ja vastasivat asetettuja tavoitteita.

Avainsanat Monikulttuurinen työympäristö, organisaatiokulttuuri, johtaminen

Sivut 37 sivua ja liitteitä 1 sivu

Degree Programme in Landscape Design,
Construction and Management

Abstract

Author Jaanus Jõeever

Year 2022

Subject Developing a Work Culture in a Landscaping Company
Case: Viherpihalle Suomi Oy

Supervisors Heikki Peltoniemi

The purpose of this thesis was to examine a multicultural work environment and how it is possible to develop it. Leadership and the challenges of leadership in a multicultural work community were examined in more detail. The multicultural work environment and leadership were studied in a landscaping company. The thesis was commissioned by Viherpihalle Suomi Oy, a company providing services and products in the field of landscaping.

The theoretical basis of the thesis was composed of two chapters. The first chapter addressed topics related to a multicultural workplace, such as cultural themes, training, and occupational safety. The second chapter addressed the related themes of leadership, such as the dimensions of leadership and diversity leadership.

The empirical part of the thesis was carried out using a qualitative research method. A thematic interview was used as the data collection method. In the thematic interview, employees of the company performing the work in the landscaping department were interviewed. The interviews were conducted as individual interviews.

As a result of the thesis, development proposals were received for the company's management and for the company's foremen, which was also the aim of the thesis. The development proposals received as a result of the thesis were necessary for the client of the thesis and corresponded to the set goals.

Keywords Multicultural work environment, organization culture, leadership

Pages 37 pages and appendices 1 page

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Monikulttuurinen työpaikka.....	2
2.1	Kulttuuri	3
2.2	Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet.....	3
2.3	Monikulttuurisuus.....	6
2.4	Organisaatiokulttuuri	7
2.5	Perehdyttäminen	8
2.6	Työturvallisuus	10
3	Johtaminen	11
3.1	Johtamisen ulottuvuudet.....	12
3.2	Moninaisuuden johtaminen.....	13
4	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite	15
4.1	Kehittämistyön toimeksiantaja	16
4.2	Kehittämistyön tausta	16
5	Kehittämistyön suunnittelu ja toteutus	17
5.1	Tutkimuslähestymistapa	18
5.2	Laadullinen tutkimusmenetelmä	19
5.3	Haastattelu.....	20
5.4	Teemahaastattelun toteutus	21
6	Teemahaastattelun tulokset	22
6.1	Taustatiedot	23
6.2	Monikulttuurisuus.....	24
6.3	Organisaatiokulttuuri	25
6.4	Johtaminen.....	27
7	Monikulttuurisuuden huomioiminen Viherpihalle Suomi Oy:n johtamisessa	28
7.1	Vaikutukset ja toimenpiteet yrityksen johdossa	29
7.2	Vaikutukset ja toimenpiteet esihenkilötyöhön.....	30
8	Johtopäätökset ja pohdinta.....	32
	Lähteet.....	34

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelun kysymykset

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheen valinta itsessään on ollut pitkä prosessi. Vaihtoehtoja aiheeksi on ollut monia. Mielenkiintoisia aiheita on paljon ja pohdinta vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien välillä on tehtävä ottaen huomioon omat kiinnostuksen kohteet sekä koulun että tilaajan näkökulmat. Myös harkinta siitä, lähdetäänkö uudesta ympäristöstä ja kohteesta liikkeelle tai etsitään aihepiiriä tutusta ympäristöstä, täytyi tehdä. Kuitenkin jo aikaisessa vaiheessa tuli tehtyä yhteisymmärryksessä osapuolten välillä päätös siitä, että aiheen olisi hyvä liittyä työpaikkaani, missä työskentelen. Olen töissä yrityksessä nimeltä Viherpihalle Suomi Oy. Yritys on myös opinnäytetyöni toimeksiantaja. Yritys toimii viheralalla ja edellytykset soveltaa hortonomien opinnoista hankittua ajankohtaista alan tietoa ja taitoa kyseisessä yrityksessä ovat lähtökohtaisesti hyvät. Olen työskennellyt kyseisessä yrityksessä monta vuotta. Näin olen olen myös oppinut tuntemaan sekä ehtinyt perehtymään hyvin, niin yrityksen toimintaan kuin myös sen toimintaympäristöön. Tunnen myös yrityksen työntekijöitä pidemmältä ajalta, joten esiin tullut mahdollisuus lähteä tutkimaan itseäkin läheltä koskevaa aihepiiriä, joka mahdollisesti hyödyntäisi myös työyhteisöä ja yritystä oli enemmänkin kuin kiinnostava.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia monikulttuurista työympäristöä, ja miten sitä on mahdollista kehittää. Monikulttuurista työympäristöä tutkitaan opinnäytetyön toimeksiantajan viheralan yrityksessä. Tarkemmin tutkitaan johtajuutta ja minkälaisia haasteita siinä on monikulttuurisessa työyhteisössä sekä minkälaisia vaikutuksia sillä on opinnäytetyön toimeksiantajan viheralan yritykselle. Teoreettisessa viitekehityksessä tarkastellaan kulttuuria eri näkökulmista, johtamiseen liittyviä teemoja ja työntekijöiden perehdytykseen sekä työturvallisuuteen liittyviä ulottuvuuksia.

Tutkimuskysymykset ovat olennainen osa tieteellistä tutkimusta (Ojasalo ym., 2014, s. 18). Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on selvittää, miten johtaa monikulttuurista työyhteisöä case yrityksessä. Alatutkimuskysymyksenä on selvittää, miten työnjohtajan tulisi ottaa huomioon monikulttuurinen työyhteisö omassa toiminnassa case yrityksessä.

Koska opinnäytetyössä on tarkoitus syvällisesti tutkia kehittämiskohdetta, käytetään lähestymistapana tapaustutkimusta. Tämä mahdollistaa laadullisen tutkimusmenetelmän käytön, jolla pystytään tarkastamaan monikulttuurisuutta case yrityksessä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kautta. Varsinaisena aineistonkeruumenetelmänä käytetään opinnäytetyössä teemahaastattelua.

2 Monikulttuurinen työpaikka

Yhä kasvavissa määrin olemme tekemisissä myös työyhteisöissä henkilöiden kanssa, joiden kulttuurinen tausta on erilainen kuin oma. Tämä tilanne, missä henkilöillä on erilainen kulttuurinen tausta voi taas aiheuttaa näissä työyhteisöissä lisää haasteita työntekijöiden väliseen kommunikointiin ja vuorovaikutukseen. Kielimuuri itsessään saattaa olla hankaloittamassa keskinäistä kommunikointia. Kielen lisäksi vielä kulttuurieroista johtuva mahdollinen toimintatapojen erilaisuus saattaa lisätä keskinäisen toiminnan väärinymmärryksen mahdollisuutta. Jo omaksutut käytännöt ja toimenpiteet vaativat näinollen uusien toimintamallien sekä käytäntöjen etsimistä ja omaksumista, molemmin puolin. Tällaiset muutokset eivät synny helposti tai nopeasti varsinkin, kun tilanne on uusi ja keinot sekä menetelmät selvittää sellaisia tilanteita ovat vähäiset tai heikot. (Guirdham, 1999, ss. 12–16)

Monikulttuurinen työyhteisö voi hyvin johdettuna olla monella eri tavalla hyödyllinen työyhteisölle ja organisaatiolle. Kulttuuritaustaltaan erilaiset työntekijät voivat edesauttaa esimerkiksi vastavuoroista oppimista, kun kulttuurien törmätessä monet aikaisemmat itsestäänselvyydet kyseenalaistuvat ja luovat näinollen mahdollisia uusia näkökulmia. Kokemukset työpaikoilta missä on ollut monikulttuurisia työyhteisöjä tukevat myös käsitystä siitä, että se opettaa tasa-arvoista suhtautumista kollegoihin, esihenkilöihin ja alaisiin. (Yli-Kaitala ym., 2013, s. 13)

2.1 Kulttuuri

Yleisesti ollaan sitä mieltä, että kulttuuria voidaan pitää yksinoman inhimillisenä ilmiönä. Se on riippunut ihmisen kyvystä oppia ja välittää opittua seuraaville sukupolville. Näin olleen kulttuuri on alun perin kehittynyt eri ihmisryhmien historiallisten kokemusten eroavaisuuksien kautta. (Guirdham, 1999, s. 52) Kulttuuri koostuu sekä tiedostetuista ulospäin näkyvistä symboleista, että tiedostamattomista arvoista ja tavoista, jotka eivät näy aina ulospäin (Yli-Kaitala ym., 2013, s. 12).

Kulttuurin määrittämisen löytyy lähes rajaton määrä määritelmiä. Ensimmäinen ajatus, mikä kulttuurista yleensä syntyy ihmisille, liittyy kulttuurin maantieteelliseen sijaintiin. Esimerkiksi sellaiseen, kuin itämainen- tai afrikkalainen kulttuuri. Kulttuurin liittyy muutakin kuin paikka. Tietokirjat taas määrittävät kulttuurin useiden lähtökohtien kautta kuten historia, kielen, uskonnon, maantieteellisen sijainnin, perhetaustan, luetteloa voi jatkaa edelleen. Siihen voi ottaa mukaan muun muassa psykologian, sosiologian tai antropologian. Lopputulemana on se, että kaikki nämä määritelmät ja päätelmät ovat oikeita. Jotta päätelmä olisi relevantti siinä kontekstissa, missä sitä aiotaan käyttää, täytyy hakea siihen oma, kontekstin soveltuva määritelmä. (Peterson, 2004, ss. 16–17)

Opinnäytetyössäni tutkin monikulttuurista työyhteisöä ja monikulttuurista johtamista. Petersonin (2004, s. 17) mukaan on hyvää käyttää työn kannalta nimenomaan työtä parhaiten hyödyttävää määritelmä kulttuurista. Sellainen on seuraavassa kappaleessa esitettävä Geert Hofsteden tutkimus.

2.2 Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet

Geert Hofsteden tutkimukset kulttuurista ja organisaatioista, sekä tutkimusten pohjalta kirjoitetut kirjat ovat vaikutusvaltaisimpia töitä kansainvälisen johtamisen alalta. Hänen työnsä ei ole kokonaan säästynyt kritiikiltä ja alkuperäistä 1980-luvun teosta on myöhempänä myös täydennetty. Vaikka on olemassa monia kulttuurillisia viitekehyksiä, niin

Hofsteden alkuperäiset neljä kulttuuriulottuvuutta ovat edelleen eniten siteerattuja. (Oxford Bibliographies, 2018) Hofstede (2010, s. 6) määrittelee kulttuurin seuraavasti: "Kulttuuri on mielen kollektiivista ohjelmointia, joka erottaa yhden ihmisryhmän tai yhden ryhmän jäsenet toisistaan."

Monissa tutkimuksissa on noussut esiin, että eri yhteiskunnissa on kuitenkin olemassa samanlaisia perusongelmia. Nämä perusongelmat ovat ominaisia kaikille ihmisyhteisöille, riippumatta siitä, ovatko ne nykyaikaisia tai alkukantaisia. Nämä yhteiset perusongelmat, jotka ilmenevät kaikissa ihmisyhteisöissä edustavat kulttuurin ulottuvuuksia. Ulottuvuudet ovat kulttuurin osa-alueita, joita on mahdollista vertailla keskenään kulttuurien välillä. Nämä perustavat ongelma-alueet ovat valtaetäisyys, kollektiivisuus vastaan yksilöllisyys, feminiinisyys vastaan maskuliinisuus ja epävarmuuden välttäminen. Alun perin neljän ulottuvuuden lisäksi on myöhempänä havaittu ja identifioitu vielä kaksi ulottuvuutta, jotka ovat pitkän aikavälin suuntautuminen vastaan lyhyen aikavälin suuntautuminen, sekä nautinnontavoittelu vastaan pidättyväisyys. (Hofstede, 2010, ss. 30–45)

Valtaetäisyys ulottuvuus mittaa Hofsteden (2010, s. 61) mukaan sitä, "missä määrin jonkin maan sisällä sijaitsevilla instituutioilla tai organisaatioilla vähiten valtaa käyttävät odottavat tai hyväksyvät vallan jakautuvan epätasaisesti". Sellaiset yhteiskunnat, joissa on korkea valtaetäisyys hyväksyvät jäsenet hierarkkisen järjestelmän. Korkeammassa asemassa oleva henkilöä ei kyseenalaisteta ja johtajan odotetaan tekevän päätökset.

Valtaetäisyydeltään matalat yhteiskunnat taas pyrkivät hajauttamaan vallanjaon ja tavoittelevat tasavertaisuutta. Valtaetäisyydeltään korkeat maat löytyvät esimerkiksi Latinalaisesta Amerikasta ja Afrikan maista. Matalat taas Euroopasta, pois lukien Ranska, sekä Yhdysvalloista. (Hofstede, 2010, ss. 62–75)

Kollektiivisuus vastaan yksilöllisyys kuvaa yksilön ja ryhmän välistä suhdetta. Yksilöllisissä yhteiskunnissa yksilöiden väliset suhteet ovat löyhät. Oma etu syrjäyttää ryhmän edun. Sen vastakohtana on kollektiivisuus, jossa ryhmän jäseniä kohtiin ollaan lojaaleja. Suurin osa maailman ihmisistä elää yhteiskunnissa, joissa ryhmän etu on tärkeämpi kuin yksilön etu. Varsinkin ulottuvuuden ääripäistä voi nähdä, että kollektiivisempia ovat maat, jotka ovat köyhempiä ja vastaavasti rikkaammat maat ovat yksilöllisimpiä. (Hofstede, 2010, ss. 90–118)

Feminiisyys ja maskuliisuus ulottuvuus kertoo siitä, minkälaisia arvoja kunnioitetaan yhteiskunnassa. Maskuliinisissa yhteiskunnissa kunnioitetaan vahvuutta, kovempaa kilpailua ja suorittamista. Feminiinisissä yhteiskunnissa korostetaan vaatimattomuutta, tasa-arvoa ja yhteistyötä. Työelämässä feminiinisissä kulttuureissa ristiriidat työyhteisöissä pyritään ratkaisemaan sovittelemalla ja esimerkiksi johtaminen on konsensuksen etsimistä. Maskuliinisen kulttuurin maissa ollaan sen sijaan päättäväisiä ja jämähöitä. Feminiinisimpiä maita ovat Pohjoismaat ja maskuliinisena maana Japani ja osa Euroopan maista, kuten Itävalta, Italia ja Sveitsi. (Hofstede, 2010, ss. 136–175)

Epävarmuuden välttämisen ulottuvuus osoittaa, miten paljon yhteiskunnan jäsenet kokevat olonsa uhatuksi epävarmoissa ja tuntemattomissa tilanteissa. Tekniikka, lait ja uskonto ovat keinoja, joilla muun muassa pyritään hallitsemaan epävarmuuden synnyttämää epämukavuutta maissa, joissa epävarmuutta pyritään välttämään. Siellä tarvitaan sääntöjä, poikkeavaa käytöstä ja erimielistä ajattelua vältetään. Työntekijöiden ja johdon väliset suhteet ovat tarkasti määritetyt. Maissa, joissa epävarmuus hyväksytään, ihmiset eivät yritä yhtä paljon hallita tulevaisuutta ja lähestyvät huolettomammin kaikkea uutta ja epävarmaa. Epävarmuutta siedetään Pohjoismaissa, Isossa-Britanniassa. Huomionarvoista on, että verrattuna muihin Pohjoismaihin Suomi sijoittuu kuitenkin selvästi lähemmäksi epävarmuuden välttämistä, kuin muut Pohjoismaat. Korkean epävarmuuden välttämisen maita ovat Kreikka, Japani ja Latinalaiset maat. (Hofstede, 2010, ss. 188–213)

Pitkän aikavälin suuntautuminen vastaan lyhyen aikavälin suuntautuminen on ensimmäinen jälkeinpäin lisätty ulottuvuus. Kiinalaisen arvotutkimukseen perustuva, itämaiseen ajatteluun liittyvä ulottuvuus, joka tunnetaan myös nimellä Konfutselainen dynamiikka, käsittelee yhteiskunnan suhtautumista aikaan. Pitkän aikavälin suuntautunut kulttuuri on peräänantamaton ja sinnikäs, tulevaisuuteen tähtäävä toiminnaltaan. Vastakohtana lyhyen aikavälin suhtautuminen, joka kunnioittaa perinteitä ja nykyhetkeä. Siihen kuuluu henkilökohtainen vakaus ja pysyvyys, joka ylikorostettuna vähentää riskinottoa ja aloitekykyä. Odotetaan nopeita tuloksia ja säästöaste on matala. Monet Afrikan maat ja Yhdysvallat kuuluvat siihen. Kiina ja muut Aasian maat taas enimmäkseen pitkän aikavälin maihin. (Hofstede, 2010, ss. 236–246)

Nautinnontavoittelu vastaan pidättyväisyys on viimeinen täydennys kulttuuriseksi ulottuvuudeksi. Tämä ulottuvuus tarkastelee miten herkästi ihmiset toteuttavat ihmisille luonnollisia haluja, jotka liittyvät elämästä nauttimiseen ja hauskanpitoon. Pidättyvät yhteiskunnat rajoittavat sosiaalisten sääntöjen kautta nautintoa. Ne myös arvostavat järjestystä ja kurinpitoa yhteiskunnassa. Tämä tekee yhteiskunnan kyynisemmäksi ja vähemmän onnelliseksi. Nautintoa tavoittelevat yhteiskunnat ovat taas optimistisempia ja arvostavat enemmän vapaa aikaa sekä ystäviä. Sukupuoliroolit ovat vapaampia ja valtiot ovat yleensä sananvapauden suhteen sallivampia. Myös yhteiskuntaa ei rajoiteta niin paljon valtion taholta. Australia, Pohjois- ja Länsi Eurooppaan maat ovat nautinnontavoittelevia, kun taas Aasia sekä Itä Eurooppaan maat pidättyväisiä. (Hofstede, 2010, ss. 280–297)

2.3 Monikulttuurisuus

UNESCO (2006, s. 17) on määrittänyt, että termi monikulttuurisuus viittaa ihmisyyhteiskunnan kulttuurisen monimuotoiseen tilaan. Sillä ei viitata pelkästään etnisen tai kansalliseen taustaan, vaan siihen kuulu myös kielellinen, uskonnollinen ja sosioekonominen monimuotoisuus.

Lahti (2014, s. 11) tuo esiin, että monikulttuurisuus limittyy monimuotoisuuden käsitteeseen, johon sisältyvät myös ajassa muuttuvat seikat kuten ikä, toimintakyky, koulutus ja monet muut. Ihmisten kansalaisuus, etninen ryhmä, uskonto ja kieli ovat keskeisiä ominaisuuksia monikulttuurisuudessa. Näiden ominaisuuksien lisäksi on vielä monia muita ominaisuuksia kuten sukupuoli, ihonväri, seksuaalinen suuntautuminen, sosiaaliluokka, persoonallisuus ja niin edelleen, joita voi käsittää monimuotoisuutena.

2.4 Organisaatiokulttuuri

Kysymykseen, mikä on organisaatio voi vastata, että se kuvataan yleensä ihmisten muodostamaksi yhteistoiminnaksi, jonka tarkoituksena on saavuttaa yhteiset tavoitteet. Yhteisten tavoitteiden lisäksi on organisaatioon liittyneillä jäsenillä usein myös omia henkilökohtaisia tavoitteita, mitä he pyrkivät toteuttamaan liittymällä jäseniksi. Nämä yksilön tavoitteet voivat olla taas hyvinkin paljon ristiriidassa organisaation yhteisiin tavoitteisiin. (Lämsä & Päivike, 2010, ss. 9–10)

``Jokaisella tavoitteellisella yrityksellä on oltava terve ja vahva yrityskulttuuri`` (Alahuhta 2015, s. 134). Kulttuurin täytyy olla vahva ja yhtenäinen, jotta yhteisö olisi tuottava ja tehokas. Samalla sen täytyy olla myös tarvittaessa ulospäin suuntautunut ja riittävän joustava, koska silloin mahdollistetaan yhteistyö myös muiden kanssa. Kulttuuri on merkitsevä tekijä myös organisaation sisäisten-, sekä ulkoisten haasteiden päihittämisessä. Yhteisen kulttuurin synnylle on tarpeellista se, että jäsenet näkevät samalla tavalla organisaation ja sen ratkaisut ulkoisten ja sisäisten haasteiden voittamiseksi. Ulkoisena haasteena voi nähdä esimerkiksi organisaation pärjäämisen omalla toimintakentällä ja sisäisenä haasteena yhteistyön ja toiminnan ihmisten kesken. Yhteisen, kaikkia jäseniä yhdistävän organisaatiokulttuurin lisäksi on organisaation sisällä olevilla eri yhteisöillä usein omia arvostuksia, tapoja ja käytäntöjä, mitkä ovat juuri näille yhteisölle tyypillisiä ja mitä he arvostavat sekä toteuttavat. (Kuusela, 2015, ss. 14–15) Sellaisia alakulttuureja syntyy usein isoimmista yrityksissä, kun yhteisön koko on määrältään isompi kuin kolmekymmentä henkeä. Isoissa yrityksissä ei usein ole myös koko organisaatiota kattavaa yhtenäiskulttuuria, vaan on monia pienempiä paikallisia alakulttuureja, jotka muodostavat yhdessä verkoston, josta rakentuu organisaation yhteiskulttuuri. (Niskanen, 2013, s. 98) Kulttuuri on sosiaalinen voima, joka yhdistää yhteisön jäsenet, motivoi heidät tekemään tulosta, auttamaan toisia ja saa tavoittamaan yhteisiä päämääriä. Toisaalta se voi myös rajoittaa jäseniä. Pakottaa toimimaan tietyllä tavalla, estämällä yksilöllisen lähestymistavan. Riippumatta siitä miten kulttuuri koetaan, selventää se jäsenille kuitenkin sen, mitä heiltä organisaation jäsenenä odotetaan. Organisaatiokulttuurin ydintä ovat normit, tunteet ja sosiaalinen arvostus. Oletamme yhteisöltä yhteisten normien mukaista käytöstä. Tunteiden, joko positiivisten tai

negatiivisten kautta koemme yhteistä ilmapiiiriä ja arvostuksen kautta luomme innostusta, rohkaisua ja ennen kaikkea luottamusta. (Kuusela, 2015, ss. 14–24)

Organisaatiokulttuuri on paljon laajempi ja moniulotteisempi käsite kuin yleensä sanallisesti määritellyt visio, missio, arvot, strategia ja toimintatavat. Sitä voidaan pitää organisaation arvojen, toimintatapojen, vuorovaikutuksen, historian sekä virallisten että epävirallisten käytäntöjen muodostamana kokonaisuutena. (Alahuhta, 2015, s. 134)

Seeckin (2015, s. 220) mukaan yhteisön kulttuurin kehittyminen perustuu kahteen ulottuvuuteen, sosiaaliseen- ja historialliseen ulottuvuuteen. Yhteisössä mukana olevat henkilöt ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja kehittävät siinä yhteisiä kulttuurisia ominaisuuksia kuten normeja, uskomuksia ja arvoja. Tämän ulottuvuuden lisäksi on otettava mukaan myös historiallinen ulottuvuus, kuten uskomusten, normien ja tapojen kehittäminen. Näin olleen pitkään yhdessä ollut yhteisö kehittää yhteisen tulkintakehyksen joka sosiaalisessa kanssakäymisessä vielä lujittuu. Se ei ole myös mitenkään kiinteä sosiaalinen rakennelma, vaan sitä jatkuvasti pidetään yllä, suojellaan ja uudistetaan.

2.5 Perehdyttäminen

Onnistunut työhön perehdyttäminen antaa hyvät lähtökohdat ulkomaalaistaustaisille henkilöille työssä onnistumiselle. Hyvän perehdytyksen saaneilla henkilöillä on muita parempi työkyky. Se edistää heidän arvostetuksi ja hyväksytyksi tulemisen tunnetta, sekä vahvasta kokemuksesta oman työyhteisön tärkeydestä. (Airila, 2013, s. 52)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan sellaisia yrityksen toimenpiteitä, joilla työntekijä ohjataan mahdollisemman sujuvasti uusiin työtehtäviin ja tutustutetaan hänet uuteen työympäristöön. Perehdytyksen perusteellisuus ja laajuus riippuu perehdytettävän henkilön uudesta tehtävästä. (Helsilä, 2009, s. 48) Koska uuden työntekijän palkkaaminen vaatii yritykseltä sekä taloudellisia-, että työpanoksellisia resursseja on yrityksen tavoitteena perehdytyksellä saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti sen tuottavaksi jäseneksi.

Sen lisäksi, että uusi työntekijä perehdytetään työtehtävään, myös yrityksen kulttuurin ja käytäntöjen omaksumista voidaan pitää tärkeänä. Organisaatiokulttuurin omaksuminen nähdään tarpeelliseksi yrityksen toimintojen ja laadun jatkuvuuden kannalta. (Kjelin & Kuusisto, 2003, ss. 14–15)

Perehdytys on osa työsuojelua, jota hallitaan erilaisilla normeilla ja säädöksillä. Se on työnantajan lakisääteinen tehtävä ja päävastuu perehdytyksestä on työturvallisuuslain mukaan työnantajalla. Laki velvoittaa toisaalta myös työntekijä ottamaan vastuun sekä omasta, että muiden työntekijöiden turvallisuudesta. Samoin täytyy työnantajan ja työntekijän toimia yhteistyössä ylläpitääkseen ja parantaakseen työpaikan työturvallisuutta. (Työturvallisuuslaki 2002/738 § 8, § 17, §18)

Perehdyttämisen on oltava tehokasta ja hyvätasoista, sillä tavoitteena on luoda edellytykset työntekijän itsenäisen työskentelyn. Perehdytys on tärkeää kaikille uusille työntekijöille. Huomattavan keskeinen ja tarpeellinen on se kieli- ja kulttuuritaustaltaan eroavalle työntekijälle. Henkilö saattaa olla kokonaan uudessa ja ennestään tuntemattomassa ympäristössä. Yleensä pelkkä työpaikan vaihtaminen on haastava monelle henkilölle, puhumattakaan työskentelymaan vaihtamisesta. Onnistuneessa perehdytyksessä työntekijän olemassa oleva ammatillinen osaaminen vahvistuu, sekä osoittaa myös kohdat, missä voi parantua uudessa ympäristössä. Jos perehdytettävä on taustaltaan ulkomaalainen sopeuttaa se myös samalla henkilöä suomalaisen työelämän käytäntöihin. (Yli-Kaitala ym., 2013, ss. 27–28) Työhön ei perehdytetä pelkästään uusia työntekijöitä, vaan myös vanhat työntekijät, jotka siirtyvät uusiin tehtäviin tarvitsevat perehdytystä, eli työnopastusta (Helsilä, 2009, s. 48).

Perehdyttämiseen on varattava riittävästi aikaa ja resursseja. Erityisen olennaista on se siinä tapauksessa, jos perehdyttävällä on erilainen kulttuuri- ja kielitausta. Keskinäinen kommunikointi on tärkeä perehdytystilanteessa ja viestien sekä ohjeiden perille meno on syytä varmistaa. Näin voidaan välttyä monilta väärinkäsityksiltä ja yrityksen ylimääräisiltä henkilö- sekä aikaresursseista myöhemmässä vaiheessa. (Yli-Kaitala ym., 2013, s. 29)

Perehdyttämisestä on vastuussa esimies. Sen on kuitenkin tapahduttava yrityksen johdon määräämien ohjeiden mukaisesti ja käytännön opastaminen voidaan delegoida nimetyille työnopastajalle. (Työturvallisuuskeskus, 2016.) Perehdytyksessä täytyy huomioida perehdyttävän yksilölliset ominaisuudet, kuten esimerkiksi aikaisempi työkokemus, koulutustausta tai kielitaito. Sen lisäksi, että työntekijä omaksuu perehdytyksessä työtehtävän vaatimukset ja omat oikeudet, auttaa se samalla myös koko työyhteisöä. Perehdytys on työnantajan velvollisuus, mutta se on samalla myös työntekijän oikeus. Työnantaja velvoittavat siihen muun muassa sekä työsopimuslaki, että työturvallisuuslaki. (Yli-Kaitala ym., 2013, ss. 28–29)

2.6 Työturvallisuus

Ihmisten turvallisuus ja fyysinen koskemattomuus ovat länsimaisessa kulttuurissa arvoja, joita kunnioitetaan vahvasti. Turvalliseen elinympäristöön panostetaan ja ihmishenkeä pidetään arvokkaana. Ihmishengen suojelemisen ollaan valmiita käyttämään merkittävästi resursseja. Työturvallisuuden puolesta tehtyä työtä ja investointeja ei tule nähdä pelkästään tuottamattomina kustannuksina, koska kaikki työntekijöiden sairauslomapäivät ovat yritykselle kuluerä, puhumattakaan työkyvyttömyyseläkkeen kuluista. (Hiltunen, 2015, s. 118)

Suomessa kiinnitetään sekä työturvallisuuteen, että työterveyteen lainsäädännöllisesti paljon huomiota. Ulkomaalaistaustaiset työntekijät saattavat saapua Suomeen töihin maista, joissa työturvallisuuteen sekä työterveyteen ei kiinnitetä työpaikoilla huomiota siinä määrin kuin Suomessa. Tämä täytyy ottaa huomioon työpaikoilla ja varmistaa, että työntekijöillä on riittävä tieto ja osaaminen aiheesta. (Toivanen, ym., 2018, s. 108)

3 Johtaminen

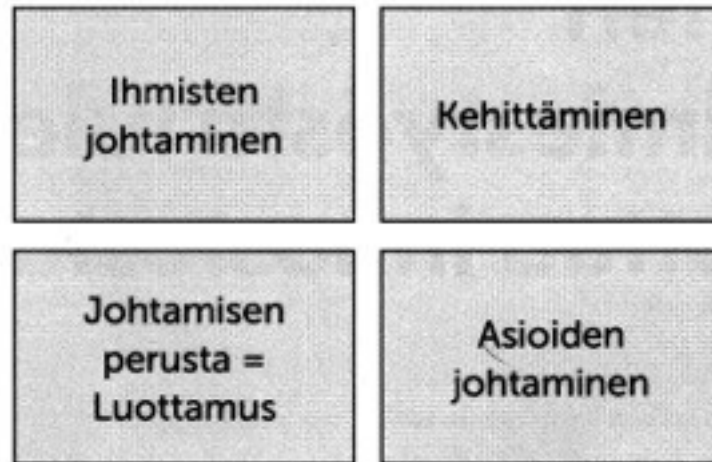
Johtamisella on pitkä historia, tuhansia vuosia, mutta ihan perusajatukseltaan on johtaminen muuttunut hyvin vähän. Siinä on ajatuksena aina ollut, että on tietty yksilö tai vaihtoehtoisesti ryhmä, jolla on tietystä syystä oikeus tai mahdollisuus ohjata muita. Ajan saatossa ovat selvästi muuttuneet vain vallan käytön tavat, voimakkuudet ja muodot. (Aaltonen ym., 2020, s. 121)

Johtamisen voi nähdä toimintana, jonka avulla hankitaan henkilöiden työpanosta, sekä fyysisiä voimavaroja, jotta niitä voitaisiin kohdentaa ja hyödyntää maksimaalisesti tietyn määritetyn tavoitteen saavuttamiseksi. Pyrkimyksenä on, että johtamisella saadaan erilaiset henkilöt, monesti niin asemaltaan, kuin myös vaikutusvallaltaan toimimaan yhdessä organisaation arjessa. Jotta asetettuja yhteisiä tavoitteita voitaisiin saavuttaa, on yhteistoiminta siinä usein välttämätöntä. (Seeck, 2015, s. 20)

Juutin (2016, ss. 9–10) mukaan johtamisella on iso merkitys sekä organisaatiolle, että myös sen työyhteisölle. Johtamisen taidon taso määrittelee usein sen, miten organisaatio toimii ja minkälainen on sen tulos. Se vaikuttaa myös yrityksen henkilöstön työelämän laatuun ja parhaassa tapauksessa johtaminen on tuloksellista, sekä myös työntekijöiden työnhyvintia edistävä toimintaa. Johtamisen vaikuttavat monet tekijät ja johtamisen avulla pyritään vaikuttamaan moniin tekijöihin. Se, että organisaatio menestyisi, niin siihen vaikuttaa ennen kaikkea hyvä vuorovaikutus ympäristön kanssa ja johtamisen avulla luodaan siihen suotuisat olosuhteet.

3.1 Johtamisen ulottuvuudet

Kuvio 1. Johtamisen ulottuvuudet (Juutti, 2016, s. 22).



Johtamista luonnehdittaessa on kahdella näkökulmalla keskeinen merkitys. Englannin kielessä on siihen hyvin kuvaavat sanat: management ja leadership. Ensimmäinen näistä tarkoittaa suomeksi asioiden johtamista ja toinen ihmisten johtamista eli johtajuutta. Samalla ne kuvaavat hyvin myös johtamisen eri puolia. Vaikka johtamiseen liittyy muitakin näkökulmia, voidaan näitä kahta pitää keskeisenä. Oleellista on kuitenkin myös, että johtaminen perustuu luottamuksen ja johtamiselle on ominaista pyrkimys toimintojen jatkuvalle kehittämiselle. (Juutti, 2016, s. 47) Lindgren (2008, s. 19) taas kritisoi sellaista lähestymistapa, jossa asioiden ja ihmisten johtamista erotellaan toisista, mutta hyväksyy kuitenkin sellaisen lähestymistavan isossa kuvassa. Hänen mukaansa sellainen erottelu on käytännössä lähes mahdotonta, ottaen huomioon, että ihmiset ovat aina mukana vaikuttamassa kaikkeen johtamiseen.

Asioiden johtamisesta voidaan sanoa, että siinä on kyse suurimmalta osalta toiminnan ja toimintaprosessien hallinnasta, sekä myös näihin prosesseihin liittyvien päätöksien tekemisestä. Siinä painottuvat sellaiset asiat kuin strategiat, rakenteet, järjestelmät, vakaus ja ennustettavuus. (Lämsä & Päivike, 2010, s. 206)

Johtajuudessa eli ihmisten johtamisessa on kyse monimuotoisesta vuorovaikutusprosessista johtajan ja johdettavien välillä. Se on yhteisöllinen prosessi ja siinä on molemmilla

osapuolilla sekä johtajalla, että johdettavilla rooli vaikuttamisprosessin muodostamisessa. Voidaan sanoa, että kyse ei ole johtajan henkilökohtaisista tavoitteista, vaan päämääränä on ryhmän yhteisten tavoitteiden saavuttaminen. Yhteisten tavoitteiden määrittelyssä ovat taas roolissa yhteisön arvot ja vallankäyttöön liittyvä valinta, koska keskeiseksi kysymykseksi nousee, kenellä on oikeus tai määräysvalta ryhmän yhteisten tavoitteiden määrittämiseen. Jos yhteisön arvopohjana on demokratia, niin silloin löytyy ratkaisu yhteisellä päätöksellä ja toisaalta, jos yhteisössä määrää yksinvaltiainen, on hän määrittämässä sen. Ihmisten johtamisessa ovat tärkeät osaaminen ja sen kehittäminen, innostaminen, yhteiset tavoitteet, muutos ja innovaatio. (Lämsä & Päivike, 2010, s. 207)

Asiakeskeisyys ja ihmiskeskeisyys liittyvät parhaimmillaan synergisesti yhteen johtamisessa. Tämä näkyy onnistuneessa johtamisessa siinä, että yhteisö on saatu mukaan organisaatiolle määritettyjen tärkeiden arvojen ja päämäärien tavoittelussa. Lisäksi työtehtävät on järjestetty organisaatiossa niin, että siihen osallistuvat henkilöt ovat sitoutuneita päämäärien tavoitteluun ja se myös tukee heidän yksilöllistä kehittymistensä työssä. Keskeisenä osa-alueena on siis luoda selkeät päämäärät ja saada ihmiset mukaan päämääriä toteuttamaan. Jotta työskentely olisi tuloksellista täytyy pyrkiä tasapainottamaan asioiden- ja ihmisten johtamisen liittyvät seikat sellaisella tavalla, että vastuualueella olevat henkilöt saisivat riittävät resurssit tavoitteiden toteuttamiseksi. (Juutti, 2016, s. 22)

Juutin (2016, s. 10) mukaan organisaation menestyminen vaatii jatkuvaa johtamisen kehittämistä ja hän näkee sen jatkuvana prosessina, missä ei ole loppupistettä. Syy siihen on se, että asioita voi aina tehdä paremmin. Sen lisäksi muuttuva ympäristö asettaa jatkuvasti uusia haasteita organisaatiolle ja tämä ilmenee myös johtamiseen.

3.2 Moninaisuuden johtaminen

Käsitteinä monimuotoisuutta ja moninaisuutta voidaan pitää synonyymeinä.

Monimuotoisuutta esiintyy työpaikalla useassa muodossa. Esimerkkeinä ovat sukupuoli, ikä, koulutus, etninen tausta. Moninaisuus näkyy myös asenteissa, osaamisessa, kokemuksissa ja

ajattelutavoissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022) Monimuotoisuutta voidaan pitää yrityksille hyödyllisenä, koska sellaiset yritykset, joissa työntekijät edustavat eri etnisiä ryhmiä ja sukupuolia ovat taloudellisesti kannattavampia. (Hunt ym., 2015, ss. 3–6)

Moninaisuuden johtamisessa on pohjimmiltaan kyse yhdenvertaisuudesta ja ihmisoikeuksista. ”Kaikilla ihmisillä on sukupuoleen, etniseen alkuperään, uskontoon, ikään, vakaumukseen, vammaisuuteen taikka seksuaaliseen suuntautumiseen katsomatta oikeus yhdenvertaiseen kohteluun” (Euroopan parlamentin ja neuvoston päätös 771/2006/EY).

Lahti (2008, ss. 18–19) määrittelee tavoitteeksi monikulttuurisessa johtamisessa yksilön ja organisaation hyvinvoinnin, toimintakyvyn ja tuloksellisuuden edistämisen oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Hyödyntääkseen monikulttuurisuutta yrityksessä, täytyy sitä johtaa taidokkaasti. Osaamaton johtaminen vie monikulttuurista työyhteisöä erilaisiin sisäisiin jännitteisiin, ei toivottuihin kilpailutilanteisiin ja kuppikuntiin. Sellainen vaara on varsinkin silloin, jos erilaisuutta pyritään edistämään ilman tarkempaa yksityiskohtaista suunnitelmaa, pelkästään kiintiöillä, tai suosimalla vähemmistöhakijoita kompetenssin kustannuksella. Silloin lopputulemana on usein, että se kääntyy niin vähemmistöjä, kuin myös yrityksen tavoitteita vastaan.

Jotta voisi määritellä mikä on hyvää johtamista, täytyy verrata sitä odotuksiin hyvästä johtamisesta. Odotukset taas ovat kulttuureittain, henkilöittäin, maittain ja vieläpä työryhmittäin erilaiset. Huolimatta näistä kulttuurieroista on olemassa tiettyjä johtamisen ominaisuuksia, joita voidaan yleistää lähes kaikkiin kulttuureihin ja tilanteisiin. Nämä ovat empaattisuus, ennustettavuus, joustavuus, energisyys ja eettisyys. (Hiltunen, 2015, ss. 96–99)

Ajankon (2016, s. 27) mukaan moninaisuuden johtamisessa tarvitaan vahvaa ihmistietoisuutta ja ihmisymmärrystä, koska täytyy pystyä identifioimaan muiden henkilöiden tunteita ja vaikuttimia. Lisäksi täytyy tiedostaa, miten eri ihmisten todellisuudet eroavat toisistaan ja miten jokainen voi nähdä tilanteet ja maailman omalla ainutlaatuisella tavalla. Erityisen tarpeellista on myös johtajan itse tunnistaa omat lähtökohdat ja

vääristymät. Koska johtaminen on suurelta osin ihmiskeskeistä, täytyy menestyäkseen vaikuttaa positiivisesti ja suvaitsevasti ihmissuhteiden laatuun niin puheissa kuin teoissa.

Moninaisuuden johtaminen perustuu organisaatiossa sellaiseen ajatukseen, jossa kaikille työntekijöille mahdollistetaan esimerkiksi taustastaan tai sukupuolesta riippumatta mahdollisuus toteuttaa itseään yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Sitä voidaan kuitenkin pitää haasteellisena, koska moninaisuus liittyy ihmisen identiteettiin, joka taas voi muuttua ajassa. Samoin voi identiteettejä olla monta samanaikaisesti. (Tienari & Meriläinen, 2012, ss. 29) Lahti (2014, s. 8) tuo esiin, että monikulttuurinen johtaminen voi olla haasteellista, koska se voi olla monessa suhteessa kuormitustekijä johtamiselle. Jos ei tunne työntekijöiden kulttuurisia taustoja, tai ei käsitä niiden merkitystä johtamisessa vaati se lisäpanostusta ja kouluttautumista. Myös esimerkiksi ylimääräinen hallinnointi tai byrokratia voivat olla taakkana, jos näitä ei ole otettu huomioon.

Isoa osaa parhaista yrityksistä johdetaan yrityskulttuurilla. Johtaminen saa alkuunsa jo yrityksen rekrytointi vaiheessa, koska on helpompi johtaa sellaista yhteisöä, missä on jo valmiiksi olemassa yhteinen arvomaailma. (Rantanen, 2015) Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että yrityksen täytyy etukäteen selvästi määritellä oma kehys, jonka mukaan toimitaan. Muuten on vaarana, että rekrytoidaan kaltaisia, eikä henkilöitä, jotka voivat tuoda erilaista näkökulmia tai jotain uutta toimintaan. (Maurola, 2021)

4 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite

Kehittämistyön tarkoituksena oli tutkia ja kehittää monikulttuurista työympäristöä case viherrakennusyrityksessä. Case viherrakennusyritys on yksi sellainen organisaatio missä on paljon ulkomaalaistaustaisia henkilöitä töissä. Näin olleen, myös yrityksen työyhteisön jäsenet ovat kulttuuritaustaltaan moninaisia.

Kehittämistyön tutkimuskysymyksenä oli selvittää, miten johtaa kyseistä monikulttuurista viherrakennusyrityksen työyhteisöä. Tämän päätutkimuskysymyksen lisäksi oli vielä

lisätutkimuskysymyksen tavoitteena selvittää, miten työnjohtajan tulisi ottaa huomioon monikulttuurinen työyhteisö omassa toiminnassaan yrityksessä.

4.1 Kehittämistyön toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana on viherrakennusyritys Viherpihalle Suomi Oy. Yritys on aloittanut toimintaansa vuonna 2014. Yrityksen tarjoamat palvelut jakautuvat kolmeen eri toimintaan. Yhtenä toimintana on viheralan tuotteita ja palveluja tarjoava verkkokauppa. Toisena tarjotaan metsäalan palveluja, kuten harvennus, raivaus ja istutus. Kolmantena palveluna on viher- ja ympäristörakentamisen palvelut.

Näiden lisäksi yrityksen toimintana voidaan pitää vielä kuntan nostamista metsistä ja sen myyntiä pääsääntöisesti oman verkkokaupan kautta. Työskentelen kyseisen yrityksen palveluksessa vuodesta 2019. Työtehtävänäni on toimia viherrakennuksen puolen työnjohtajana.

4.2 Kehittämistyön tausta

Viherrakennus-alalla, samoin kuin aika monella muullakin alalla Suomessa on työvoiman saatavuuden osalta moni yritys siinä tilanteessa, että tarvittavaa työvoimaa ei helposti löydy. Syyt siihen ovat moninaiset. Pääsyyinä siihen ovat rakenteelliset ongelmat ja osaavan työvoiman pula (Danske Bank, 2022). Kantolan mukaan (2022, s. 16) monen muun länsimaan tapaan myös Suomessa on pulaa työvoimasta. Syynä on vanheneva väestö. Samaan aikaan on kuitenkin työttömiä suhteellisen paljon. Myös muuttoliike maan sisällä on selvästi havaittavissa, kun väestö keskittyy yhä enemmän suuriin kaupunkeihin ja maan keski- ja eteläosiin. Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2022 maaliskuun ammattibarometrin mukaan puutarhureiden, kasvihuoneviljelijöiden ja -työntekijöiden kysyntä sekä tarjonta oli tutkimusta tehdessä tasapainossa. Viherrakentamisen liittyen rakentamisen puolella oli pula

esimerkiksi työnjohtajista, rakennustyöntekijöistä, kirvesmiehistä, erilaisten ajoneuvojen ja koneiden kuljettajista. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022)

Kun työvoiman saatavuus on yrityksille haasteena, niin siihen on yritysten löydettävä ratkaisu, jotta yritystoiminta voisi jatkua mahdollisimman häiriöttömästi. Monet yritykset ovat ratkaisseet kyseisen haasteen hankkimalla tarvittavan työvoiman Suomen rajojen ulkopuolelta. Maahanmuuttajien osuus onkin Suomen väestöstä noussut esimerkiksi 1990-luvun alusta, noin 40 000 ulkomaalaistaustaisesta, noin 450 000 ulkomaalaistaustaiseen henkilöön vuonna 2020. (Tilastokeskus, 2021) Maahanmuuttajien osuus on siis Suomen väestössä jatkuvasti noussut ja samoin on myös työmarkkinoiden käytettävissä olevien ulkomaalaisten osuus noussut. Työpaikoilla näkyy enenemissä määrin, että työyhteisöissä on ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä jäseninä. Maahanmuuttajien määrä ei kasva pelkästään Suomessa, vaan se on ilmiönä havaittavissa koko maailmassa. Syynä siihen ovat yleensä talous, politiikka sekä henkilökohtaiset syyt. Tietyissä tapauksissa työvoimaa houkutellessa maihin, missä on työvoimasta pulaa ja toisaalta taas siirtolaiset lähtevät itse liikkeelle paremman elämän takia. (Kantola 2022, s. 141) Muuttoliike on maailmanlaajuisesti vuosikymmeniä ollut nousussa. Prosentuaalisesti, suhteuttaen koko maailman väestöön, vuonna 1970 oli maahanmuuttajia koko maailman väestöstä 2,3 %, kun taas vuonna 2020 oli luku 3,6 %. Maahanmuuttajien lukumäärä on maailmanlaajuisesti viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana kolminkertaistunut. Henkilömäärät ovat 1970 vuonna 84 460 125 muuttajaa ja 2020 vuonna 280 598 105 muuttajaa. Maanosina tarkastellen eniten muuttoa tapahtui Eurooppaan 30,9 %. Asia on seuraavana 30,5 %, jonka jälkeen on Pohjois-Amerikka 20,9 % ja Afrikka 9 %. Kyseiset luvut koskevat valtioiden rajojen yli tapahtuva muuttoa, ei valtion rajojen sisäpuolella tapahtuvaa muuttoa, joka on edellisestä määrältään paljon isompi. (United Nations Network of Migration, 2022)

5 Kehittämistyön suunnittelu ja toteutus

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyössä käytettyä tutkimuslähestymistapaa ja tutkimusmenetelmää sekä kuvaillaan erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Lisäksi esitellään

opinnäytetyössä käytettävä aineistonkeruumenetelmä ja aivan lopuksi kuvaillaan vielä toteutusta.

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelu suoritettiin venäjän kielellä, viron kielellä, suomen kielellä sekä englannin kielellä. Kysymykset käännettiin kaikille muille kolmelle kielelle suomen kielen version pohjalta. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan kappaletta.

5.1 Tutkimuslähestymistapa

Tutkimuslähestymistavaksi opinnäytetyössä valikoitui tapaustutkimus. Puusan (2020, s. 196) mukaan mikään mahdollinen lähestymistapa ei ole lähtökohtaisesti toista parempi. Lähestymistavan valinnan täytyy perustua tarkoituksenmukaisuuteen, koska lopputulemat eroavat toisistaan eri lähestymistavoilla.

Tapaustutkimus valittiin opinnäytetyön lähestymistavaksi koska se soveltuu käytettäväksi silloin, jos tarkoituksena on ymmärtää syvällisesti organisaation olosuhteita ja tehtävänä on selvittää siellä ilmennyt ongelma tai aikaansaada tutkimuksen keinoin kehittämissuhteita. Tapaustutkimuksessa tutkitaan perusteellisesti kohdetta sen omassa ympäristössä. (Ojasalo ym., 2014, s. 52) Tapaustutkimuksen ominaisuutena on myös, että se muokkautuu erilaisiin tutkimusympäristöihin sopivaksi sen joustavuuden ja muuntautumiskyvyn ansiosta. (Puusa, 2020, s. 198)

Tapaustutkimuksessa käytetään yleensä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, joka tunnetaan myös laadullisena tutkimusmenetelmänä. Muutkin menetelmät, kuten kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä eli määrällinen tutkimusmenetelmä tai yhdistelmä molempia sekä määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää ei ole kuitenkaan täysin pois suljettua. (Puusa, 2020, s. 198)

5.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullista tutkimusmenetelmä käytetään tutkimuksessa, jossa aihetta ei tunnetta ennestään riittävästi, mutta on halu tutkia ja ymmärtää sitä paremmin. Laadullista menetelmää käytetään myös usein, kun tutkittavia on vähän, mutta samalla halutaan paljon analysoitava aineistoa. Menetelmän tarkoituksena onkin hankkia paljon tietoa rajallisesta, mutta harkitusti valitusta kohteesta. Ilmiötä pystytään näin ymmärtämään paremmin ja ennen kaikkea kokonaisvaltaisemmin. Menetelmän edellytyksenä ovat todellisen elämän tapahtumat, jossa todellisuutta käsitellään moninaisena, mutta kuitenkin jakamattomana kokonaisuutena. Tutkija on menetelmässä usein hyvinkin lähellä tutkittavia ja hän muodostaa ilmiöstä omia argumentoituja tulkintoja. (Ojasalo ym., 2014, s. 105)

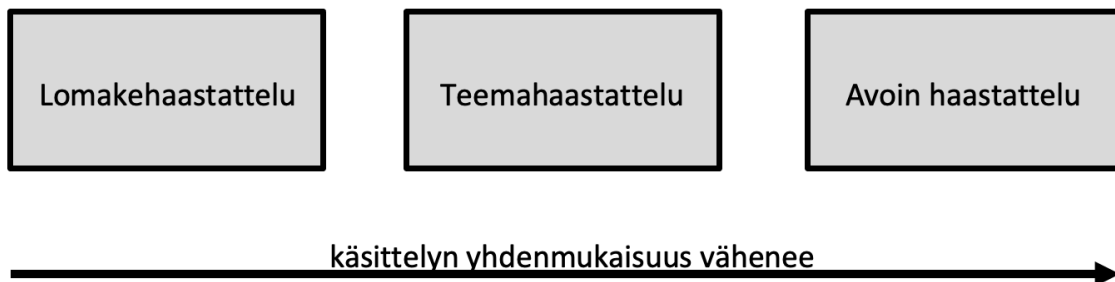
Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista menetelmää. Laadullinen menetelmä on valikoitunut opinnäytetyöhön, koska menetelmän kautta on mahdollista ymmärtää opinnäytetyössä käsiteltäviä tutkimusaiheita, kuten johtamiseen liittyvä vuorovaikutusta ja organisaation sisäisiä suhteita. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu myös hyvin opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, koska kyseessä on ihmistutkimus ja siinä ilmiö on aikaan, sekä paikkaan sidottu. Menetelmällä pystytään tutkimaan näkymättömiä, abstrakteja, tulkinnallisia ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyviä ilmiöitä, jotka ovat jatkuvasti muuttuvia. Laadullinen tutkimus tulikin 1970- ja 1980-luvuilla nimenoman organisaatiokulttuurin näkökulman myötä organisaatiotutkimukseen. (Puusti, 2020, s. 58)

Laadullisessa tutkimuksessa suhde teoriaan on keskeisessä asemassa. Jotta aineiston keruu ei olisi sattumanvaraista ja subjektiivista täytyy tutkijan jo aineistoa kerätessä nojautua teoretietoon. Aineiston tuottaman tiedon täytyy olla dialogissa aiemmin kerätyn teoreettisen tiedon kanssa. (Puusti, 2020, ss. 80–82)

5.3 Haastattelu

Erilaisia haastatteluja käytetään paljon laadullisissa tutkimuksissa. Ne ovat myös yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä niin tutkimus- kuin kehittämistyössä. Yksi tärkeimmistä syistä haastattelujen käytölle on mahdollisuus saada menetelmällä nopeasti syvällistä tietoa kehitettävästä kohteesta. Myös uusien näkökulmien kerääminen aiheeseen on haastattelumenetelmän vahvuus. Haastattelumenetelmiä on olemassa monia ja oikean menetelmän valintaan vaikuttaa se, millaista tietoa tarvitaan. Isoimmat erilaisuudet menetelmissä liittyvät haastattelujen strukturointiin. (Ojasalo ym., 2014, ss. 106–108)

Kuvio 2. Teemahaastattelu suhteessa lomakehaastatteluun ja strukturoimattomaan haastatteluun (Hirsjärvi & Hurme, 2008, ss. 44).



Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat etukäteen valmiiksi muotoiltuja. Kysymysten järjestys on ennalta määrätty ja haastattelutilanteessa niiden järjestystä eikä kysymyksiä muuteta. Strukturoitu haastattelu soveltuu hyvin sellaiseen tapaukseen, jossa halutaan kysyä samat kysymykset suurelta joukolta ja samalla saada heiltä faktoihin perustuva tietoa. (Ojasalo ym., 2014, ss. 106–108) Strukturoitua haastattelu tunnetaan myös nimellä lomakehaastattelu (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 44).

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat etukäteen valmiiksi mietitty ja ylös kirjoitettu. Kuitenkin haastattelun edetessä, sekä kysymyksien järjestystä, että kysymyksien tarkkoja sanamuotoja saa vaihdella. Samoin on mahdollista hylätä valmiita kysymyksiä ja niiden sijaan kysyä tilanteeseen paremmin sopivia kysymyksiä. (Ojasalo ym., 2014, s. 108)

Hirsjärvi ja Hurme (2008, s. 47) kutsuvat puolistrukturoitua haastattelua myös teemahaastatteluksi, koska haastattelu rakentuu tiettyihin teemoihin, jotka ovat kaikille haastatteleville samoja.

Avoin haastattelu on vapaamuotoisin haastattelu. Siinä on keskustelunomaiset olosuhteet ja molemmat asianosaiset henkilöt ovat siinä tilanteessa aktiivisia ja tasavertaisia.

Keskustelussa on kuitenkin esillä tietty aihe tai tutkimusongelma. (Ojasalo ym. 2014, ss. 108–109) Hirsjärven (2008, s. 46) mukaan aihe on määritelty avoimessa haastattelussa väljästi ja haastateltava on se henkilö, jonka ehdoilla siirrytään aiheiden välillä.

5.4 Teemahaastattelun toteutus

Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu oli valintana, koska haastattelussa haluttiin pysyä valikoiduissa teemoissa, jotta saataisiin tutkimusta mahdollisemman hyvin palveleva materiaalia. Koska kyseessä oli teemahaastattelu, liittyivät haastattelukysymykset haastatteluissa ennalta valikoituihin teemoihin, jotka ohjasivat haastattelua. Monet haastattelevat eivät puhuneet suomea ja haastattelut suoritettiin kielellä, jota haastattelevat ymmärsivät ja haastattelija osasi. Teemahaastattelu menetelmänä sopii siihen hyvin, koska teemahaastattelulle tunnusomaisena on siinä mahdollista haastattelijan ja haastattelevaan käydä keskenään keskustelua ja kysyä täydentäviä ja selventäviä kysymyksiä. Haastattelujen pääteemat ja teemojen kysymykset olivat kaikille haastateltaville samoja. Kysymyksiä tarkennettiin haastattelutilanteessa, sekä vastauksien pohjalta esitettiin lisäkysymyksiä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Vaihtoehtona olisi ollut ryhmähaastattelu. Puustin (2020, s. 111) mukaan ryhmähaastattelua kannatta käyttää hyväksi sellaisessa tutkimuksessa, jossa ollaan kiinnostuneita tutkittavien yhteisestä kannasta. Koska sellaista ei tavoiteltu, ei sitä myöskään käytetty. Tavoitteena oli kerätä haastattelevilta yksilöllisiä, ennalta määriteltyihin teemoihin liittyviä mielipideitä ja näkemyksiä, jotka auttaisivat löytämään vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Teemahaastattelun kysymykset (Liite 1) liittyivät opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen

ja olivat jaettu neljän teeman. Teemat valikoituivat sen mukaan, että näillä saataisiin vastauksia esitettyihin tutkimusongelmiin.

Tutkimusaineistoa kerättiin haastattelemalla yrityksessä työskenteleviä suorittavan työn työntekijöitä. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan henkilöä. Haastattelun purkaminen toteutettiin kirjallisena litterointina. Koska suurin osa haastatteluista toteutettiin jollain muulla kielellä, kuin suomen kielellä, niin litterointia ei toteutettu täysin haastateltavien suullisen lausumisen mukaan. Vastausten tarkka purkaminen ei olisi onnistunut, koska haastattelija itse purki haastattelut ja kielitaito ei olisi aina myös sanatarkkaan purkamiseen riittänyt. Haastattelun analyysi toteutettiin näin, että haastattelija kävi haastatteluaineistoa itse läpi ja selvensi vastauksia eliminoimalla aineistosta varsinaiseen asiaan kuulumattomia osia, sekä tiivistämällä ja tulkitsemalla.

6 Teemahaastattelun tulokset

Tässä luvussa esitellään teemahaastattelun tuloksia. Tulokset ovat esitettynä kysymyslomakkeen teemojen mukaisesti. Kaikki kysymyslomakkeen teemojen alla olevat kysymykset käydään luvussa läpi. Teemahaastattelun tarkat kysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteenä olevasta teemahaastattelun kysymyslomakkeesta.

Teemahaastattelussa ensimmäisenä kohtana kerättiin taustatiedot haastateltavista. Seuraavat kysymykset liittyivät haastateltavien omiin kokemuksiin monikulttuurisuudesta, organisaatiokulttuurista sekä johtamisesta. Kysymysten tarkoituksena oli kerryttää tietoa opinnäytetyön toimeksiantajalle oman toimipaikkansa työ kulttuurista.

6.1 Taustatiedot

Ensimmäisenä teemana teemahaastattelussa olivat haastateltavien taustaan liittyvät tiedot. Tarkoituksena oli selvittää, minkälainen tausta on henkilöillä, jotka ovat viherrakentajana yrityksessä töissä. Viherrakentajan työpaikka on monessa suhteessa olosuhteiltaan haastava. Se vaatii tietyntlaisia ominaisuuksia tai edellytyksiä henkilöiltä, jotka ovat siinä työssä. Työntekijänä viherrakentajan työpaikka on usein muuttuva. Työnteon fyysinen paikka muuttuu. Töitä tehdään enimmäkseen ulkona ja sääolosuhteet asettavat omat haasteet. Samoin työ voi olla fyysisesti hyvinkin kuormittavaa.

Haastateltavista selvisi, että yritys on viherrakentamisen puolelta miesvaltainen työpaikka. Kaikki haastateltavat olivat miespuolisia henkilöitä. Haastattelussa kävi myös ilmi, että naispuolisia viherrakentajia rakentamisen puolella ei yrityksessä ole. Henkilöillä, joilla on ollut pitempi työura yrityksessä sanoivat, että naispuolisia työntekijöitä he eivät muista, että olisi ollut työntekijöinä, mutta työharjoittelijoina on kyllä ollut. Naispuolisia henkilöitä on myös ollut vihertyöntekijöinä yrityksen palveluksessa. Nämä työntekijät olivat silloin keskittyneet kasvien istutus ja hoitotöihin.

lältään haastateltavat olivat valtaosaltaan ikähaarukassa 25–40-vuotiaita. Osa haastateltavista nosti myös itse esille sen, että työ on usein fyysisesti kuormittavaa. Osa nuoremista haastateltavista sanoi, että vanhempana he eivät työn rasittavuuden takia samalla tavalla todennäköisesti pystyisi näitä töitä tekemään.

Koulutus tausta oli enemmistöllä vastaajista korkeakoulu tai yliopistotutkinto. Kenellekään ei ollut nykyistä ammattia vastaava koulutusta. Samoin, myös kaikilta haastattelevilta henkilöiltä puuttui aikaisempi työkokemus viherrakentamisen puolelta. Aikaisempaa työkokemusta oli monella rakentamisen alalta. Samoin oli käsitaitoa vaativia, kuten puutöiden tai mekaanikon ammattikokemusta omaavia.

Haastattelussa ilmeni useamman ulkomaalaistaustaisen haastateltavan osalta se, että heidän motivaationsa korkeakoulun opiskeluun omassa kotimaassaan on ollut se, että

korkeakouluopinnot ovat sisältäneet mahdollisuuden ulkomailla tapahtuvaan opiskeluun tai työharjoitteluun.

6.2 Monikulttuurisuus

Toisena teemana oli tarkastelun alla työntekijöiden toiminta monikulttuurisella työpaikalla. Haastattelukysymyksillä oli tarkoitus saada tietoa siitä, kokevatko haastateltavat monikulttuurisen ympäristön problemaattiseksi ja toisaalta mitä hyötyä monikulttuurisuudesta voisi olla.

Kulttuuriltaan haastateltavat kuuluivat neljään eri kulttuuritaustaan. Kaikki henkilöt, joiden äidinkieli oli muu kuin suomi toivat esiin sen, että heikko tai joidenkin osalta kokonaan puuttuva suomen kielen taito hankaloittaa työssä pärjäämistä. Positiivisena asiana Suomessa työskentelystä valtaosa heistä toi esiin, että yleensä englannin kielellä pystytään kommunikoimaan yrityksessä sekä asiakkaiden kanssa. Selvästi kuitenkin kaikkien osalta kielimuuri ja siihen liittyvät viestinnälliset haasteet koettiin merkittäväksi ongelmakohdaksi.

Erilaiseen työkäytäntöön kiinnitettiin myös joidenkin haastateltavien osalta huomiota. Heidän näkemykseensä mukaan esiin nousi tietynlainen kiireettömyys kaikenlaisessa organisoinnissa Suomessa. Asioiden koettiin tapahtuvan rauhallisemmin ja hitaammin verrattuna siihen, mihin he olivat tottuneet omassa kulttuuriympäristössä. Samalta kulttuuritaustan omaavilta henkilöiltä tuli myös aivan vastakkaisia näkemyksiä työasioiden hoitamisen tavoista kotimaan ja Suomen välillä. Toisen näkemyksen mukaan asiat hoidetaan Suomessa paremmin, eli työntekijöitä tasa-arvoisesti huomioiden, jonka haastateltava koki helpottavan työntekoa. Hänen mukaansa niin sanottuja ylimääräisiä työtehtävään liittymättömiä keskusteluita ei tarvita. Suomessa fokus on työnteossa. Ja toisen haastateltavan mukaan työn organisointi oli erilaista omassa kotimaassaan. Muun muassa keskustelut ja suhde työnjohtoon määrittivät paljon työn sujuvuutta ja työviihtyvyyttä, joka hänen mukaansa oli positiivista ja toi lisäarvoa työhön.

Monikulttuurisessa työpaikassa haastateltavat arvostivat erilaisuutta. Arvostettiin sitä, että työyhteisössä on henkilöitä, jotka tekevät asioita eri lailla kuin itse. Ja vaikka tietyissä tilanteissa koettiin, että tietyt tavat tai käytännöt ovat omasta mielestä huonoja, niin löytyy myös aina hyviä puolia. Haastateltavat toivat esiin, että täytyisi keskittyä enemmän hyviin puoliin.

Monikulttuurisuuden huomioimisessa työyhteisössä nousi esiin lähes kaikilla haastateltavilla taas kielimuuri. Yrityksessä työt tehdään yleensä parin tai kolmen, neljän hengen ryhmissä. Tärkeänä pidettiin sitä, että yritys järjestäisi työryhmät sellaiseksi, että sama kieltä puhuvat, tai toisiaan ymmärtävät henkilöt työskentelisivät yhdessä. Pelkästään yhteinen kieli ei ollut kriteerinä. Myös keskenään toimeen tulemista pidettiin tärkeänä.

6.3 Organisaatiokulttuuri

Kolmantena teemana oli teemahaastattelussa organisaatiokulttuurin liittyvät kysymykset. Teeman tavoitteena oli siinä olevilla kysymyksillä selvittää minkälaiseksi haastateltavat kokevat työpaikkansa kulttuurin. Organisaatiokulttuuri teeman osaksi kuului myös perehdytysaihe.

Omaa työyhteisöä luonnehdittiin kaikkien vastanneiden kesken positiiviseksi. Työyhteisön koettiin olevan myös pieni. Yhteisöllisyys nousi selvästi esiin. Yrityksessä on kiireisimpinä aikoina eri tehtävissä töissä noin kolmekymmentä ihmistä. Koska varsinaiset työryhmät koostuvat parin hengen ryhmistä ilmeni vastauksista, että ensisijaisesti toimitaan ja identifioidaan pienryhmän kautta.

Työssä tukemisessa ja kannustamisessa jakoutuivat haastateltavat kahteen. Toiset sanoivat, että heitä tuetaan ja kannustetaan töissä riittävästi tai hyvinkin. Puolet taas sanoivat olevansa tyytymättömiä saamaansa tukeen. Henkilöt, jotka sanoivat saavansa hyvin tukea ja kannustusta totesivat, että se näkyy töissä siinä, että heitä kunnioitetaan ja arvostetaan henkilönä työyhteisössä ja että heidän työpanosta arvostetaan. Mainittiin, että enemmän on

kannustava suhtautumista ja kielteistä suhtautumista tulee enemmänkin työpaikan ulkopuolelta, jos on tullakseen. Työssä oppimisen lisäksi koulutuksen osalta oli osa henkilöistä ollut kiinnostunut kielikursseista ja sellaisia oli järjestetty heille työnantajan puolelta. Henkilöt, jotka eivät kokeneet saavansa riittävästi kannustusta ja tukea kertoivat sen näkyvään ensisijaisesti siinä, että heiltä vaaditaan työnantajan puolelta tiettyä suoritusta, mutta heistä riippumattomista tekijöistä edellytykset suorittua tehtävästä vaaditulla tavalla eivät ole aina mahdollista. Kielimuurin takia he kokivat, että heillä on vaikeuksia viestiä tilanteeseen liittyvistä haasteista ymmärrettävästi työnantajalle. Siitä johtuen, koska he eivät olleet tulleet riittävästi kuulluksi he kokivat sellaisissa tilanteissa, että heidän ammattitaitoa tai työmoraalia kyseenalaistetaan työnantajan puolelta.

Yrityskulttuurin liittyen lähes kaikki haastateltavat sanoivat, että heille ei ole täysin selvä minkälaiset ovat arvot ja toimintatavat mitä yrityksessä noudatetaan. Toisaalta taas kaikki haastateltavat sanoivat, että heidän työtapansa ja henkilökohtaiset arvot eivät ole enimmäkseen ristiriidassa organisaation käytäntöjen kanssa. Heihin pääsääntöisesti luotetaan yrityksessä ja kannustetaan ottamaan vastuuta työstä. Myös työpaikan ilmapiiri oli haastateltavien mukaan yhdenvertaista ja avointa. Negatiivisena asiana tuli monelta haastateltavalta esiin heidän kokema liiallinen työkeskeisyys työpaikalla.

Perehdytyksen suhtauduttiin tärkeänä toimenpiteenä. Kaikki sanoivat, että työkohteeseen perehdytys on äärimmäisen tärkeä ja siihen täytyisi yrityksen panostaa. Sen lisäksi, että esimerkiksi aliorakoitavissa töissä käydään läpi pääurakoitsijan työmaaperehdytys, pidettiin tärkeänä myös sitä, että oma yrityskohtainen ja kyseisen kohteeseen liittyvä perehtyminen tehtäisiin riittävän huolellisesti. Ulkomaalaistaustaiset henkilöt toivat esiin sen, että yleinen perehdytys suomalaisen työelämään on ollut vajavaista haastateltavien mukaan yrityksessä. Enemmän olisi tarvetta ollut saada ymmärrystä työelämään pelisäännöistä ja toimintatavoista. Mainittiin myös, että koska riittävä tietoa ei ole ollut aina saatavilla työnantajan puolelta, niin tietoa hankittiin omasta yhteisöstä. Yhteisönä tässä olivat joko pitemmän aikaan yrityksessä työskentelevät henkilöt tai saman taustan omaavilta henkilöiltä. Tämä taas voi johtaa haastateltavien mukaan siihen, että toimitaan vääristyneen tiedon varassa.

6.4 Johtaminen

Neljännessä ja viimeisessä teemahaastattelun aiheessa käsiteltiin johtamista. Tämän teeman ajatuksena oli selvittää haastateltavilta johtamisen liittyviä aiheita. Kysymyksillä etsittiin vastauksia suoraan esihenkilötyöhön liittyviin kysymyksiin, kuin myös yleisesti yrityksen johtamiseen liittyviin kysymyksiin.

Odotuksista esihenkilöille haastateltavilla oli lähes kaikilla yhtenäinen näkemys siitä, että tärkeimpänä ja hyödyllisempänä asiana pidettiin sitä, että esimies järjestää heille sellaiset olosuhteet, jossa he pystyisivät keskittymään yksinomaan työntekoon. Tämä tarkoitti heidän mukaansa sellaisia asioita, kuin työhön parhaiten soveltuvien työvälineiden ja laitteiden hankkimista, sekä selvien ja ymmärrettävien työohjeiden saamista esimieheltä ennen työn aloitusta. Mainittiin vielä myös hyvä organisointi. Tämän tärkeys korostui varsinkin sellaisissa kohteissa, missä työt koostuvat erilaisista pienistä osasuorituksista ja jossa kokonaisuuden kannalta näiden osioiden yhteensovittaminen on tärkeitä. Kaikki olivat myös sitä mieltä, jos edelliset asiat ovat hyvin hoidettu, he suosivat pikemmin itsenäistä työskentelyä, kuin jatkuvaa ohjausta.

Ohjauksen ja tuen tarpeesta työssä on tietyllä lailla haastattelevien vastauksilla yhtymäkohtia edelliseen kysymykseen, eli odotuksista esihenkilöille. Vaikka varsinaisessa työssä suosittiin itsenäistä työskentelyä, niin sellaisten tilanteiden eteen tulleessa, joissa haastateltavat kokivat tarvitsevansa tukea tai apua, pitivät he sen saamista hyvin tärkeänä. Korostui selvästi, että sellaisissa tilanteissa yksin jääminen, ilman tukea työnantajan puolelta koettiin selvästi rasittavaksi. Haastattelevien vastaukset erosivat hieman myös sellaisten töiden osalta, joita he eivät täysin hallinneet. Enemmistö oli valmis ohjaukseen tai tuen ollessa tarjolla myös sellaisiin töihin, joita he eivät vielä osanneet. Pari haastateltava sanoi suoraan, että he eivät mielellään tee töitä, joita he eivät osaa. Myös yhden haastateltavan osalta nousi esiin tukeen liittyen vastaus, jossa hän sanoi, että hän ei halua usein ottaa yhteyttä esihenkilöön, koska kokee työhön liittyvät ongelmat vähäpätöisiksi ja ei halua turhaan vaivata näillä muilla.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että oman työn suunnitteluun ja kehittämiseen osallistuminen oli tärkeä ja he olivat myös osallistuneet siihen. Töiden suunnittelu, käytettävien työmenetelmien valikoituminen sekä työajan määräytyminen riippuu haastateltavien mukaan usein monesta tekijästä. Nämä työkohteesta ja työstä riippuvat tekijät olivat työn luonne, mikä tarkoitti, olivatko he tunti tai urakatöissä, työporukan koko ja kolmantena mainittiin työnantajan ohjeistus. Haastateltavat olivat mieluiten sellaisissa töissä, missä he pystyivät itse suunnittelemaan työtä. Toisaalta taas kukaan haastateltavista ei kokenut omalla kohdallaan sen merkittävästi vaikuttavan työntekoon, vaikka on sellaisia jaksoja, jolloin työhön vaikuttaminen ei ole mahdollista.

Oman roolin yrityksessä kokivat kaikki haastateltavat selväksi. Osa haastateltavista totesi myös oman roolin olevan yrityksessä muuttuva. Nämä haastateltavat sanoivat, että heidän roolinsa yrityksessä riippuu heidän mielestä käynnissä olevista työprojekteista ja siitä minkälaiseksi työnantaja on sen siihen määrittänyt.

7 Monikulttuurisuuden huomioiminen Viherpihalle Suomi Oy:n johtamisessa

Monikulttuurinen työyhteisö on case viherrakennus yrityksessä ollut realiteettia jo vuosia. Jos lähempänä tarkastellaan aihetta, niin voidaan sanoa, että ihan yrityksen alkumetreiltä asti on työyhteisö yrityksessä ollut taustaltaan monikulttuurinen. Kyseistä yritystä ei voida mitenkään sanoa poikkeustapaukseksi tai erikoisuudeksi suomalaisten yritysten joukossa sen monikulttuurisen työyhteisön taustan takia. Työssäkävivistä suomalaisista kaksi viidestä työntekijästä työskentele työpaikalla, jossa on taustaltaan ulkomaalaisia työntekijöitä. (Työterveyslaitos, 2013)

7.1 Vaikutukset ja toimenpiteet yrityksen johdossa

Haastattelun pohjalta tuli ilmi, että haastateltaville henkilöille olivat täysin epäselvät yrityksen arvot, missio ja toiminta-ajatus. Kauhasen (2015, s. 15) mukaan kaikkien organisaatioiden johtaminen pitäisi pohjautuu siihen, että on määritelty arvot ja muut vastaavat. Yrityksen tulisikin tuoda selvästi esiin myös työntekijöille minkälaiset ovat yrityksen arvot, jotta ne heijastuisivat myös organisaation jokapäiväiseen toimintaan.

Laaja-alainen ja kattava perehdytystarve tuli haastatteluissa esiin useasti. Kuten haastateltavat myös itse totesivat, on heillä myös itsellään mielenkiintoa ei pelkästään työn oppimiseen, vaan myös yrityksen ja yleisesti myös suomalaisen työelämän käytäntöihin tutustumiseen. Helsilan (2009, ss. 48–50) mukaan hyvät yritykset erottuvat edukseen myös perehdytyksen osaltaan ja perehdytyksen systematisoinnilla voidaan varmistaa perehdytyksen onnistuminen. Suullisen perehdyttämisen lisäksi hän suosittelee myös kirjallista aineistoa perehdytettävälle henkilölle. Kirjallinen aineisto on tarpeellinen omakohtaista tutustumista varten. Yrityksen johdon tulisikin lähteä kehittämään sellaista perehdytyskansiota yrityksen perehdytys käytäntöä varten, jossa olisi koottuna tietoa ei pelkästään yrityksestä vaan myös suomalaisesta työelämästä yleisesti ja Suomessa, sekä yrityksessä noudatettavista kestävästä kehityksen mukaisista käytännöistä.

Yrityksen johdon yhtenä tehtävänä on yrityksen kilpailukykyyn perustan rakentaminen. Yhtenä tärkeänä osana siitä on henkilöstön kehittäminen ja ammattitaitoisten henkilöiden hankkiminen yrityksen palvelukseen. (Alahuhta, 2015, ss. 182–183) Monet haastateltavat henkilöt kokivat, että heitä ei kannusteta ja tueta riittävästi. Kaikilla ulkomaalaistaustaisilla henkilöillä oli vaikeuksia myös suomen kielen ymmärtämisen ja puhumisen kanssa. Kielitaidon karttumista voidaan laskea kaikkien yhteiseksi eduksi. Yritysjohdon kannattaisikin tarjota suomen kielen opiskelun mahdollisuutta työntekijöille, jotka sitä tarvitsevat. Yksilöllisten kehitys- ja uramahdollisuuksien polkujen luomisella työnantaja myös osoittaa työntekijöille, että on kiinnostunut ja sitoutunut työntekijästä.

Vaikka haastattelujen pohjalta haastateltavat totesivat työilmapiirin yrityksessä olevan hyvä, täytyy sen eteen jatkaa työtä, että se pysyisi vastedes myös sellaisena. Monikulttuurinen

työpaikka on Keisalan (2012, s. 12) mukaan altis väärinymmärryksille, koska erilaisten kulttuuritaustojen takia keskinäisiä vuorovaikutustilanteita tulkitaan usein omien normien mukaisesti ja tilanteita voidaan näin olleen ymmärtää väärin. Ratkaisuna sellaisiin tilanteisiin ei kuiteinkaan voida pitää sitä, että yksilöitä luokitellaan kulttuurinsa edustajiksi ja oletetaan konfliktin johtuvan pelkästään henkilön kulttuurisesta taustastaan. Pikemmin osapuolten täytyy nähdä toiset yksilöinä ja päästää yhteisymmärrykseen siitä, mistä tilanteissa on kysymys. Yrityksen johdon täytyy siis huomioida monikulttuurisuus sen toimintasuunnitelmissa ja strategiassa, jotta tasa-arvoisuus sekä yhdenvertaisuus toteutuisi jatkossakin.

7.2 Vaikutukset ja toimenpiteet esihenkilötyöhön

Teemahaastattelujen pohjalta voidaan todeta, että haastateltavat eivät pitäneet tärkeänä, että esihenkilö olisi jatkuvasti opastamassa heitä työnteossa. Myös Pohjainheimo (2012, ss. 36–37) toteaa, että työn luonne on nykyään muuttunut kohti asiantutijatyötä ja monet perinteiset ammatitkin ovat muuttuneet laajempaa ammattitaitoa vaativiksi. Näin olleen työntekijät odottavat saavansa enemmän myös itsenäisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia työhönsä.

Koska työntekijät ovat yrityksessä valmiita ottamaan vastuuta omasta työstä jää esihenkilön tehtäväksi enemmän työn suunnittelu, organisointi, koordinointi, tavoitteesta, sekä rajoista sopiminen ja yleisesti työssä onnistumisen edellytyksien luominen. Vastuun antaminen perustuu taas luottamuksen rakentamiseen työntekijöiden ja esihenkilöiden väliin. Lahti (2008, s. 11) sanoo, että se voi monikulttuurisessa ympäristössä vaatia tiiviimpää kanssakäymistä ja läpinäkyvyyttä, koska kollektiiviset kulttuurilliset koodit saattavat puuttua. Vaikka luottamusta voidaan rakentaa ja vaalia eri kulttuureissa eri lailla, niin luottamusta voidaan kuitenkin pitää toimivan yhteistyön toimimisen ehtona.

Yrityksen menestys on kiinni osaavasta ja hyvinvoivasta työyhteisöstä. Esihenkilö johtaakin asioita ihmisten kautta. Hän myös vastaa kokonaisuudesta. (Juutti, 2012, s. 127) Esihenkilön

onkin oltava yrityksessä pikemmin taustatukena työntekijöille. Tämä tuli myös haastateltavilta henkilöiltä esiin, missä he kertoivat, että jos työ on etukäteen riittävällä tasolla ohjeistettu ja järjestetty pystyvät työntekijät tekemään työt itsenäisesti. Ongelmatilanteiden eteen tulleessa odottivat työntekijät taas nopea reagointia esihenkilöltä ja toivoivat saavansa apua sekä tukea tilanteeseen. Esihenkilön rooli onkin näin olleen enemmän taustalla vaikuttaminen kuin aktiivinen ja näkyvä vaikuttaminen. Tämänlaiseen tilanteeseen voidaan hyvin soveltaa Pohjanheimon (2012, ss. 36–38) esiin tuoma jaetun johtajuuden mallia, jossa johtajuutta toteuttavat johtajat ja esihenkilöt, ryhmän johtajat, sekä ryhmän jäsenet eri rooleissa. Tämä takaa mahdollisimman joustavan ja tilanteisiin ketterästi reagoivan kokonaisuuden, jolla pystytään nopeasti sopeutumaan kilpailutilanteisiin, sekä asiakasodotuksiin.

Esihenkilön yhtenä tehtävänä yrityksessä täytyisi olla välittäjän ja yhteisen ymmärryksen rakentajan rooli. Teemahaastattelussa nousi esiin, että haastattelevat toimivat pääsääntöisesti pienissä parin hengen ryhmissä. Haastattelevat myös identifioivat itsensä yrityksessä vahvasti oman ryhmän kautta. Sellaisten ryhmien välillä tulee esiin keskinäistä kilpailua. Sellainen tilanne voi olla jossain tilanteissa hyvä, kuin taas joissain tilanteissa huono. Sen kaltaisissa tilanteissa, joissa ryhmät kilpailevat epäterveellä tavalla keskenään on esihenkilöllä mahdollisuus puuttua tilanteeseen ja etsiä pikemminkin yhteistyön mahdollisuutta ryhmien välillä. Lisäksi välittäjän rooli kohdistuu myös yksittäisiin työntekijöihin, johtoon ja asiakkaisiin, sekä kaikkien edellä mainittujen väliseen viestintään.

Pohjanheimon (2012, s. 170–176) mukaan esihenkilön merkittävä tehtävä on toimia oikeudenmukaisesti, joka tarkoittaa muun muassa johdonmukaisuutta ja eettisyyttä. Esihenkilön täytyy kohdella tasapuolisesti sekä ryhmiä, että myös yksittäisiä työntekijöitä. Tämä mahdollista sen, että työyhteisössä vallitsisi keskinäinen luottamus ja ilmapiiri olisi avointa. Avoin ja luottamuksen perustuva työilmapiiri antaa hyvät mahdollisuudet sekä suorittua, että kehittyä töissä.

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia monikulttuurista työympäristöä ja miten sitä olisi mahdollista kehittää. Tarkempana tutkittiin johtajuutta ja minkälaisia haasteita siinä oli monikulttuurisessa työyhteisössä, sekä minkälaisia vaikutuksia sillä oli case viheralan yritykselle.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin opinnäytetyössä esitettyihin tutkintakysymyksiin vastaukset ja myös kehittämisehdotuksia, sekä yrityksen johdolle, että yrityksen esihenkilöille, mikä oli myös opinnäytetyön tavoitteena. Tutkimustulokset ja esitetyt ehdotukset rajoittuivat case viheralan yritykseen ja soveltuvat case viheralan yrityksen käyttöön. Opinnäytetyön tuloksena saadut kehittämisehdotukset olivat tarpeellisia opinnäytetyön toimeksiantajalle ja vastasivat asetettuja tavoitteita.

Opinnäytetyön tekijälle oli opinnäytetyön tekeminen mielenkiintoista, koska sekä opinnäytetyön aihe, että myös tutkimuskohde koski opinnäytetyön tekijän oma työympäristöä ja siihen liittyviä haasteita sekä mahdollisuuksia. Opinnäytetyön prosessissa opinnäytetyön tekijä tutustui tieteellisen tutkimuksen käytäntöihin sekä traditioihin ja näin olleen tämä auttoi hahmottamaan tieteellisen tutkimuksen kokonaisuutta, mikä ei ollut opinnäytetyön tekijälle ennestään tuttua.

Opinnäytetyön tutkimuksen empiirisessä osuudessa suoritetusta kvalitatiivisesta tutkimuksesta nousi teemahaastattelujen osalta esiin paljon uutta, yrityksessä hyödynnettävä tietoa haastateltavien vastauksista. Tämä oli tietyltä osin odotettavissa, mutta silti se pystyi myös yllättämään opinnäytetyön tekijän, vaikka kyseessä oli opinnäytetyön tekijän oma työympäristö. Yhtenä sellaisena mielenkiintoiselta seikkana voi nostaa esiin, että haastateltavien vastaukset olivat samankaltaisia tietyille kysymyksille missä sitä ei osannut odottaa. Kielimuurin ja siitä johtuviin kommunikaatio ongelmiin oli odotettavissa tietyn suuntaiset vastaukset, mutta esimerkiksi haastateltavien lähes yhtenäinen näkemys siitä, että he mielellään hoitavat omat työtehtävät itsenäisesti oli huomionarvoinen. Tällaista tulosta tukee kyllä myös Pohjanheimon (2012, ss. 38–39) väite, että asiantuntija ei tarvitse yksityiskohtaisia työohjeita ja valvontaa omassa suorituksessa.

Toisaalta taas, kun tarkastele teoreettisessa viitekehyksessä läpi käytyjä Hofsteden kulttuurillisia ulottuvuuksia, niin odotuksena oli haastattelijalla tietyn suuntainen vastaus, jos ei nyt kaikkien, niin ainakin joidenkin haastateltavien osalta. Varsinkin, kun suurin osa haastateltavista kuului Hofsteden valtaetäisyys ulottuvuudessa korkean valtaetäisyyden maihin, missä itsenäisen päätöksenteon odotusarvo ei ollut korkea. Tämä toisaalta kyllä vahvista Keisalan (2012, s. 25) toteamusta, että kansallisuus tai kuuluminen jonkun etnisen ryhmään ei määrittele kokonaisvaltaisesti ihmisen käyttäytymistä, vaan että ihmiset ovat enemmänkin yksilöitä.

Opinnäytetyön tekijä huomasi myös omat rajoituksensa sekä myös kokemattomuutensa opinnäytetyön prosessissa. Opinnäytetyössä edetessä opinnäytetyö haki suuntaa välillä. Tämän voi myös kyllä lukea kehittämistehtävän luonteeseen, kun Ojasalon (2014, s. 27) mukaan jos aiheesta ei ole vielä kerättyä riittävästi tietoa käytännöistä ja teorioista kehittämistehtävä vielä täsmentyy prosessiin edetessä. Teemahaastattelujen osalta opinnäytetyön tekijä huomasi prosessissa, että esimerkiksi pelkästään teemahaastattelun hyvä suunnittelu ei riitä. Haastattelut vaativat myös kokemusta ja teemahaastattelussa olisi pitänyt kysyä tarkempia täsmentäviä lisäkysymyksiä. Puusan (2020, s. 13) mukaan tämä on mahdollista laadullisessa tutkimuksessa ja aineistoon on mahdollista hankkia lisää materiaalia, vaikka analyysivaihe olisi jo aloitettu. Ajanpuutteen takia sellaiseen ei ryhdytty.

Monikulttuurisuutta tutkittiin case viherrakennusyrityksessä suorittavan työn työntekijöitä haastatteleamalla. Jatkotutkimuksen aiheena olisi mielenkiintoista tutkia, miten yrityksen johto ja toimihenkilöt näkevät omasta näkökulmasta monikulttuurisen työyhteisön tuomat mahdollisuudet ja haasteet.

Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Airila, A., Toivanen, M., Väänänen, A., Bergbom, B., Yli-Kaitala, K. & Koskinen, A. (2013).

Maahanmuuttajan onnistuminen työssä. Tutkimus työssä käyvistä venäläis-, kurdi- ja somalialaistaustaisista Suomessa. Haettu 9.3.2022 osoitteesta

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114879/Maahanmuuttajat.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ajanko, S. (2016). *Moninaisuuden johtaminen. Ytimessä johtajan itsetuntemus*. Helsinki: Suomen liikekirjat.

Alahuhta, M. (2015). *Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima*. Jyväskylä: Docendo Oy.

Danske Bank A/S (2022). Nordic Outlook. Haettu 2.3.2022 osoitteesta

<https://danskebank.fi/sinulle/artikkelit/2022/01/nordic-outlook-kireat-tyomarkkinat-hidastavat-kasvua-pohjoismaissa>

Euroopan parlamentin ja neuvoston päätös N:o 771/2006/EY. Haettu 4.4.2022 osoitteesta

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32006D0771>

Guirdham, M. (1999). *Communicating across cultures*. Basingstoke: Macmillan Press Ltd.

Helsilä, M. (2009). *Henkilöstöasioita esimiehelle*. Helsinki: Otava Oy.

Hiltunen, A. (2015). *Johtamisesta*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. [kuva]. Helsinki: Gaudeamus Oy. Lähde mukailleen.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations. Software of the mind. Intercultural Cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.

- Hunt, V., Layton, D. & Prince, S. (2015). Diversity matters. Haettu 26.3.2022 osoitteesta <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.pdf>
- Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä: PS-Kustannus Oy.
- Kantola, A., Aaltonen, S., Haikkola, L., Junnilainen, L., Luhtakallio, E., Patana, P., Timonen, J., Tuominen, P. (2022). *Kahdeksan kuplan Suomi. Yhteiskunnan muutosten syvät tarinat*. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Keisala, K. (2012). *Monikulttuurisen työyhteisön viestintä*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. (2003). *Tulokkaasta tuloksen tekijäksi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kuusela, S. (2015). *Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Lahti, L. (2008). *Monikulttuurinen johtaminen*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Lahti, L. (2014). *Monikulttuurinen työelämä. Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lindgren, G. (2008). *Johtaminen ja johtajuus*. Espoo: Suomen Reserviupseeriliitto ry.
- Lämsä, A. & Päivike, T. (2010). *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Helsinki: Edita Oy.
- Maurola, N. (2021). 5 yleisintä virhettä monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallistamisen kulttuurin rakentamisessa. Haettu 3.4.2022 osoitteesta <https://greatplacetowork.fi/blogit/5-yleisinta-virhetta-monimuotoisuuden-yhdenvertaisuuden-ja-osallistamisen-kulttuurin-rakentamisesta/>
- Niskanen, M. (2013). *Organisaatiot ja johtaminen. Leiritulilta globaalin maailmaan*. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.

- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oxford Bibliographies (2018). Hofstede's Cultural Dimensions. Haettu 12.4.2022 osoitteesta <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0069.xml#obo-9780199846740-0069-bibItem-0006>
- Peterson, B. (2004). *Cultural intelligenc. A guide to working with people from other cultures*. Boston: Intercultural Press.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Rantanen, S. (2015). Miksi piittäisin yrityskulttuurista? Blogijulkaisu 12.4.2015. Haettu 3.4.2022 osoitteesta <https://emine.fi/miksi-piittaisin-yrityskulttuurista/>
- Seeck, H. (2012). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. (2012). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Tilastokeskus (2021). Maahanmuuttajat väestössä. Haettu 15.3.2022 osoitteesta <https://stat.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa/ulkomaalaistaustaiset.html>
- Toivanen, M., Väänänen, A., Kurki A., Bergbom, B. & Airila, A. (2018). *Moni osaa! Työpaikkaosaaminen monikulttuurisilla työpaikoilla*. Helsinki: Juveness Print
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2022). Ammattibarometri. Haettu 14.4.2022 osoitteesta <https://tem.fi/-/ammattibarometri-tyovoimapulasta-karsivien-ammattien-maara-on-noussut-koronaa-edeltaneelle-tasolle>
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2022). Työelämän monimuotoisuusopas. Monimuotoisuudesta menestystä- tietoa ja työkaluja työnantajalle. Haettu 1.4.2022 osoitteesta <https://www.flipsnack.com/ilmio/ty-nantaj-an-monimuotoisuusopas-tem.html>

Työturvallisuuskeskus (2016). Työturvallisuus ja työsuojelu. Haettu 1.4.2022 osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvaluus ja tyosuojelu/tyosuojelu tyopaikalla/vastuut ja veloitteet /tyohon perehdyttaminen ja tyonopastus>

Työturvallisuuslaki 2002/738. Haettu 1.4.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L1>

UNESCO (2006). UNESCO Guidelines on Intercultural Education. Haettu 04.05.2022 osoitteesta <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000147878.locale=en>

United Nations Network on Migration (2022). World Migration Report 2022. Haettu 09.03.2022 osoitteesta <https://migrationnetwork.un.org/resources/world-migration-report-2022>

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Bergbom, B., Airila, A., Väänänen, A. (2013). *Monikulttuurinen työpaikka. Opas esimiehelle*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Liite 1: Teemahaastattelun kysymykset

Taustatiedot

1. Ikä ja sukupuoli
2. Koulutus
3. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
4. Minkälainen on aikaisempi työkokemus?

Monikulttuurisuus

1. Mikä on äidinkielesi?
2. Minkälaisia kommunikaatio-ongelmia koet töissä?
3. Mitä arvostat monikulttuurisessa työyhteisössä?
4. Miten monikulttuurisuus täytyisi huomioida työyhteisössä?

Organisaatiokulttuuri

1. Minkälaisena koet oman työyhteisösi?
2. Kannustetaanko tai tuetaanko sinua töissä mielestäsi riittävästi?
3. Minkälaisena koet yrityskulttuurin omassa töissäsi?
4. Minkälaiseksi koet perehdytyskäytännön yrityksessä?

Johtaminen

1. Minkälaisia odotuksia sinulla on esihenkilölle?
2. Kuinka paljon koet tarvitsevasi ohjausta ja tukea työssä?
3. Miten osallistut oman työn suunnitteluun ja kehittämiseen?
4. Koetko roolisi selväksi yrityksessä?

