



## **Esihenkilötyö monikulttuurisessa työyhteisössä ravintola-alalla**

Tiina Kujamäki

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Tiina Kujamäki
<b>Tutkinto</b> Restonomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Esihenkilötyö monikulttuurisessa työyhteisössä ravintola-alalla
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 58 + 4
<p>Opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää työntekijöiden odotuksia esihenkilötyölle ja esihenkilöiden käsityksiä johtamisen haasteista monikulttuurisessa työyhteisössä. Lisäksi tutkimuksen tieteellisenä tavoitteena on tuottaa lisää ajankohtaista tietämystä tutkittavasta ilmiöstä ja samalla luoda uusia näkökulmia monikulttuuriselle ja yhteiskuntavastuulliselle kohdeyritykselle esimiestyön ja työyhteisön toiminnan kehittämiseksi.</p> <p>Työn aihe on ajankohtainen, sillä globalisaatio sekä väestön ja työmarkkinoiden rakenteelliset muutokset tulevat entisestään lisäämään monikulttuurisia työyhteisöjä Suomessa. Maahanmuuttajat työllistyvät palvelualoille muita aloja helpommin, joten ravintola-alalla nämä muutokset näkyvät muita aloja vahvemmin. Monikulttuurisuus luo organisaatioille uusia mahdollisuuksia, mutta samalla myös haasteita. Erilaisista arvoista, tavoista ja näkemyksistä voi syntyä kitkaa työyhteisössä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena Helsingissä sijaitsevan kansainvälisen luksushotellin ravintolan henkilöstölle. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin marraskuussa 2023 esimiehille toteutetuilla teemahaastatteluilta sekä koko tiimille tehdyllä lomakekyselyillä. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tuodaan esille aiemmin tehdyn tutkimuksen valossa tunnistettuja monikulttuurisuuden haasteita ja voimavaroja sekä monikulttuurisen johtamisen haasteita.</p> <p>Tutkimuksen mukaan kansallisen kulttuurin piirteitä voidaan havaita eri yksilöiden ajattelutavoissa, arvoissa ja käytöksessä, mutta osa näistä kulttuurien stereotyyppioista eivät päde henkilön toimintaan. Suomalaisen kulttuurin koettiin vaikuttaneen omaan ajattelutapaan ja suomalaisen kulttuurin piirteitä havaittiinkin tämän työyhteisön organisaatiokulttuurissa. Monikulttuurisuus itsessään koettiin positiivisena piirteenä, minkä työyhteisön esimiehet kokivat rikkautena. Toisaalta monikulttuurisuus koettiin esimiestyössä lisähaasteena, mihin kaivattiin myös tukea. Monikulttuurisen työyhteisön esimiestyön tärkeimmiksi osaamisalueiksi havaittiin ihmistuntemus, kulttuurien ymmärrys sekä avarakatseinen ja kärsivällinen ote esimiestyöhön. Sekä työyhteisön, että esimiesten näkökulmasta tasa-arvoinen kohtelu sekä sujuva kommunikointi korostui tärkeänä arvona.</p>
<b>Asiasanat</b> monikulttuurisuus, organisaatiokulttuuri, esimiestyö, työyhteisö, maahanmuuttaja

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Globalisaatio, monikulttuurisuus ja yhteiskunta .....	3
2.1	Lainsäädäntö ja yhteiskuntavastuu.....	3
2.2	Tapaus Suomi .....	4
2.3	Suomi tarvitsee työperäistä maahanmuuttoa.....	5
3	Mitä kulttuuri on? .....	10
3.1	Organisaatiokulttuuri .....	11
3.2	Arvot osa kulttuuria.....	12
3.3	Organisaatiokulttuurin ja kansallisen kulttuurin erot .....	13
3.4	Kulttuurin vaikutus yksilön toimintaan.....	14
3.5	Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet .....	15
3.5.1	Valtaetäisyys.....	16
3.5.2	Yksilökeskeisyys .....	17
3.5.3	Maskuliinisuus vs. feminiinisyys .....	18
3.5.4	Epävarmuuden välttäminen .....	19
3.5.5	Aikaorientaatio .....	20
3.6	Kulttuurin ulottuvuudet Suomessa .....	21
4	Johtaminen ja esimiestyö .....	23
4.1	Valta organisaatiossa .....	24
4.2	Esimiesviestintä .....	25
4.3	Motivaatiotekijät tutuksi .....	25
4.4	Kulttuurienvälinen osaaminen .....	27
4.5	Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen .....	27
5	Tutkimuksen toteutus .....	29
5.1	Tutkimuksen kohdeyritys ja kohderyhmä.....	30
5.2	Tutkimuksen aineiston keruu ja analyysi .....	30
5.3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus .....	31
6	Tutkimustulokset .....	33
6.1	Lomakekyselyn tulokset .....	33
6.1.1	Työntekijöiden käsitykset valtaetäisyydestä .....	34
6.1.2	Työntekijöiden käsitykset yksilökeskeisyydestä .....	36
6.1.3	Työntekijöiden käsitykset maskuliinisuudesta .....	39
6.1.4	Työntekijöiden käsitykset epävarmuuden välttämisestä .....	40
6.1.5	Työntekijöiden käsitykset aikaorientaatiosta.....	42
6.1.6	Työntekijöiden käsitykset motivaatiotekijöistä .....	43

6.2	Haastatteluaineston tulokset .....	45
6.2.1	Esimiehenä monikulttuurisessa työyhteisössä .....	45
6.2.2	Kommunikointi monikulttuurisessa työyhteisössä.....	46
6.2.3	Motivointi .....	47
6.2.4	Monikulttuurisen työyhteisön edut ja haasteet.....	48
6.3	Keskeisimmät löydökset.....	49
7	Pohdinta.....	52
	Lähteet.....	54
	Liitteet.....	59
	Liite 1. Haastattelukysymykset (esimiehille).....	59
	Liite 2. Lomakekysely (esimiehet ja työntekijät) .....	60
	Liite 2. Tutkimustiedote.....	63
	Liite 4. Suostumuslomake .....	64

## 1 Johdanto

*11th juror: (rising) "I beg pardon, in discussing . . ."*

*10th juror: (interrupting and mimicking) "I beg pardon. What are you so goddam polite about?"*

*11th juror: (looking straight at the 10th juror) "For the same reason you are not. It's the way I was brought up."*

—Reginald Rose, *Twelve Angry Men*

Twelve Angry Men on amerikkalainen vuonna 1955 julkaistu teatteriteos. Kohtaus koostuu New Yorkin tuomioistuimen valamiehistön huoneesta, missä ennestään toisille tuntemattomat tuomaris-  
ton jäsenet kommunikoivat. Lainaus on vastakkainasettelu valamiehistön ja Euroopassa syntyneen  
itävaltalaisen kellosepän välillä. Valamiehistöä ärsyttää miehen kohtuuttoman kohtelias käytös,  
mutta kelloseppä ei voi käyttäytyä toisin. Monien vuosien jälkeenkin uudessa kotimaassaan hän  
käyttäytyy edelleen niin kuin hänet on kasvatettu. Hän kantaa sisällään kulttuurillisesti opittua käyt-  
täytymismallia. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 17.) Kulttuurintutkija Geert Hofstede on käyttä-  
nyt kyseistä lainausta kuvaamaan kulttuurien yhteentörmäystä kirjassaan *Cultures and Organizati-  
ons: Software of the Mind*.

Kulttuurien kohtaamiset ovat meille arkipäivää. Vaikka jakaisimme yhteisen kielen, voi kommuni-  
koinnissa silti esiintyä erilaisia haasteita, mitkä johdattavat meitä erilaisiin haasteellisiin tilanteisiin.  
Kiinnostus monikulttuurisen työyhteisön piirteisiin heräsi siirtyessäni työskentelemään organisaa-  
tion ja tiimiin, missä oli merkittävästi enemmän ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Vaikka olin  
työskennellyt esimiesasemassa aiemmin kymmenen vuotta, tämä työyhteisö vaati esimiestyöltä  
uudenlaista ymmärrystä. Seuraavien vuosien aikana työskennellessäni ravintolapäällikkönä palk-  
kasin tiimiini useammin maahanmuuttotaustaisia työntekijöitä kuin suomalaisia. Nyt kolmen työs-  
kentelyvuoden aikana olen kiinnittänyt entistä enemmän huomiota siihen, että ravintola-alan työn-  
tekijämarkkinoilla on huomattavasti enemmän ulkomaalaisia kuin aiemmin. Tämä trendi tulee vaati-  
maan myös esihenkilötyöltä uudenlaista osaamista ja ymmärrystä.

Kohdeyritys on Helsingin ydinkeskustassa sijaitseva ikoninen luksushotelli Kämp ja sen ravintola  
Brasserie. Kämp on osa Pohjoismaista monikansallinen Strawberry-yhtiötä, minkä WeCare- arvoi-  
hin on kirjattu moninaisuutta ja monikulttuurisuutta arvostava kiteytys "Room for all". Vastuullisilla  
ja yhteiskuntavastuunsa kantavilla yrityksillä on tarve ja halu näyttäytyä mahdollisimman monikult-  
tuurisina ja hyväksyvinä. Tarve on hyvä, mutta on myös tärkeää huomioida, että toimiva monikult-  
tuurinen työyhteisö tarvitsee vakaan arvopohjan minkä päälle rakentaa. Konkreettiset arvopohjai-  
set ohjeistukset esimiestyötä koskien tukevat työhyvinvointia, sitoutumista, sekä auttavat määrittä-  
mään toimenpiteitä ja luomaan aitoa tasa-arvoisuutta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on vahvistaa  
tietoutta monikulttuurisen työyhteisön esimiestyön haasteista sekä pyrkiä löytämään vastauksia

siihen, miten kohdeyritys pystyy parhaiten vastaamaan monikulttuurisen työyhteisön tarpeisiin esimiestyön näkökulmasta. Kohdeyritys ei ole opinnäytetyön varsinainen toimeksiantaja, mutta tutkimuksen lopputulosta tullaan hyödyntämään organisaation HR-toiminnoissa ja esihenkilötyön sekä työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä.

Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen on ajankohtainen aihe, sillä väestön sekä työmarkkinoiden rakenteellisten muutosten sekä yhteiskuntavastuunsa kantavien organisaatioiden määrän vahvistuminen tulevat yleistämään monikulttuurisia työyhteisöjä Suomessa. Pandemia-ajan jälkeistä työntekijäpulaa kokeva ravintola-ala on yksi aloista, mihin maahanmuuttajilla on vahvemmat edellytykset työllistyä kuin monella muulla alalla. Markkinoiden parhaiden tekijöiden rekrytoiminen ei kuitenkaan yksin takaa menestystä. Olennaista on tunnistaa keinot, joilla työntekijät ja työyhteisö saadaan toimimaan yhdessä.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälaista työskentelyä monikulttuurisessa työyhteisössä on esimiehen silmin, minkälaisia käyttäytymiseen ja ajatteluun vaikuttavia arvoja eri taustaisilla työntekijöillä on, sekä minkälaisia odotuksia esimiestyölle tätä myöten luodaan. Toisaalta halusin myös selvittää, miten näihin odotuksiin osataan vastata. Tarkastelen tutkimuksessa, mitkä asiat merkitsevät eniten eri kulttuuritaustaisille tiimiläisille ja mistä asioista he kokevat motivaatiota. Haastattelen myös työyhteisön esimiehiä heidän kokemuksistaan monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta. Vertailen tutkittua tietoa eri kulttuuritaustan omaavien henkilöiden kokemuksiin ja pyrin löytämään vastauksia siihen, miten esimiestyötä voidaan optimoida tulevaisuudessa vastaamaan monikulttuurisen työyhteisön haasteisiin. Opinnäytetyön tavoitteeseen päästään seuraavan neljän alaongelman avulla:

Miksi monikulttuurisen työyhteisön esimiestyö on ajankohtaista?

Millaisia käsityksiä esihenkilöillä on monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta?

Minkälaisia johtamiseen liittyviä haasteita monikulttuurinen työyhteisö luo?

Millaisia odotuksia monikulttuurisella työyhteisöllä on esihenkilötyölle?

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ilmentää kulttuurin vaikutuksia yksilön toimintaan sekä selvittää miten tämä linkittyy työyhteisön toimivuuteen ja organisaatiokulttuuriin. Tutkimuksen pääkäsitteet ovat monikulttuurisuus, organisaatiokulttuuri, esimiestyö, työyhteisö ja maahanmuuttaja. Näiden käsitteiden kautta hahmotetaan kokonaisuus, mihin tutkimuksen empiirisen osan lopputuloksia voimme verrata. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena ja tutkimusaineisto tullaan keräämään teemahaastatteluilla sekä kyselylomakkeilla. Tutkimusta varten haastatellaan ravintola-alalla esimiestyössä työskenteleviä henkilöitä sekä kyselylomakkeen avulla selvitetään, millaisia käsityksiä ja odotuksia esihenkilötyölle työyhteisössä on. Tutkimustulosten avulla myös haastetaan teoriapohjassa esitetyn tutkitun tiedon oikeellisuutta ja ajankohtaisuutta.

## 2 Globalisaatio, monikulttuurisuus ja yhteiskunta

Tässä luvussa tarkastellaan, miksi tutkimuksen aihe on ajankohtainen tällä hetkellä, mutta myös tulevaisuudessa. Luvussa otetaan kantaa myös siihen, missä määrin suomalaiset yritykset tarvitsevat ulkomaalaista osaamista ja miten he kantavat yhteiskuntavastuunsa.

Globalisaatio on saanut ihmiset liikkeelle maantieteellisten ja kulttuuristen rajojen yli. Monikulttuuristumisella tarkoitetaan eri kansallisuuksiin ja etnisiin ryhmiin kuuluvien ihmisten liikkumista ympäri maapalloa sekä sen aiheuttamaa yhteiskuntien ja organisaatioiden etnistä sekoittumista. Monikulttuuristumista käytetään yleiskäsitteenä, jonka avulla voidaan hahmottaa niitä ilmiöitä, joissa globalisaation ihmisyyteen ja ihmisiin liittyvä prosessit kohtaavat eri yhteyksissä paikalliset perinteet ja käsitykset. Yrityksissä ihmisten liikkuvuus näkyy siten, että ne joutuvat ottamaan aiempaa selvemmin kantaa siihen, miten ne suhtautuvat erilaisiin työntekijöihin. (Tienari & Meriläinen 2009, 27–29.)

Monikulttuurisuuteen liittyä moninaisuuden (diversity) käsite, jolla tarkoitetaan sellaisia ihmisten välisiä näkyviä ja näkymättömiä eroja, jotka kyseiset ihmiset itse kokevat merkityksellisiksi. Moninaisuudesta on tullut vastuullisen ja houkuttelevan monikansallisen yrityksen iskulause, millä se markkinoi itseään hyvänä työnantajana ja yhteistyökumppanina. (Tienari & Meriläinen 2009, 28–29.)

Forbesin kansainvälisen tutkimuksen mukaan monimuotoisuus niin iän, sukupuolen kuin myös kulttuuritaustan perusteella parantaa yrityksen tuottavuutta. Erityisesti kulttuurinen diversiteetti on kasvattanut tuloksen kasvattamisen mahdollisuuksia. (Strauss 2018.)

Eri lähteissä globalisaation aiheuttamat piirteet työmarkkina-ajan on tunnistettu jo vuosikymmenien ajan. Viimeisen reilun kymmenen vuoden ajalta eri lähteistä voi huomioida enemmän eettisiä huomioita, missä otetaan entistä vahvemmin kantaa yhteisöjen ja organisaatioiden vastuuseen. Kyseinen eettinen näkökulma tulee todennäköisesti korostumaan entisestään mm. luokkaerojen vahvistuessa ja ihmisten liikkua ympäri maapalloa entistä laajemmin.

### 2.1 Lainsäädäntö ja yhteiskuntavastuu

Yritysten vastuu ympäristöstä on länsimaissa ollut 1970-luvulta lähtien vakavasti otettava yhteiskunnallinen kysymys, missä sosiaalinen ulottuvuus eli ihmisten hyvinvoinnista huolehtiminen on olennainen osa vastuullisuutta (Tienari & Meriläinen 2009, 36–41.)

Yrityksen yhteiskuntavastuulla viitataan kestävä kehityksen edistämiseen yrityksessä. Vastuullisen yrityksen toiminta on luotettavaa, taloudellista, yhteiskunnallisesti hyväksyttävää ja ympäristöä kunnioittavaa. Vastuulliseen yritystoimintaan kuuluvat ihmisoikeuksien kunnioittaminen, ympäristövaikutusten arviointi, yrityksen toiminnan avoimuus ja valvonta sekä toiminnasta raportointi.

Vastuullisuusperiaatteet ulottuvat yrityksen oman toiminnan lisäksi myös alihankintaketjuihin ja yhteistyökumppaneihin. Vastuullisuusraportointi on tietyille yhtiöille pakollista. Suomessa yli 500 henkilöä työllistävät pörssiyhtiöt, pankit ja vakuutusyhtiöt ovat velvollisia raportoimaan taloudellisen tiedon lisäksi sosiaalisesta ja ympäristövastuustaan. Muille yhtiöille vastuullisuusraportointi on vapaaehtoista. (Kuluttajaliitto 2023.)

Suomessa yhdenvertaisuus on perusoikeus, jonka turvaaminen on keskeinen osa perus- ja ihmisoikeuksien toteutumista. Perustuslain mukaan ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä, eikä ketään saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta, ehkäistä syrjintää ja tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. (Oikeusministeriö s.a.)

Työnantajan on arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla ja työpaikan tarpeet huomioiden ottaen kehitettävä työoloja sekä niitä toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä. Työnantajalla, jonka palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä, on oltava suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Edistämistoimia ja niiden vaikuttavuutta on käsiteltävä henkilöstön tai heidän edustajiensa kanssa. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.)

## **2.2 Tapaus Suomi**

Vuonna 2023 Suomi on valittu kuudetta kertaa maailman onnellisimmaksi maaksi. Valinta perustuu mittaamalla ja vertaamalla 137 maan bruttokansantuotetta, ihmissuhteita ja sosiaalista tukiverkostoa, fyysistä ja psyykkistä terveyttä sekä elinajan odotetta, valinnanvapautta, solidaarisuutta ja korruptoituneisuutta. Raportin mukaan Pohjoismaissa on mitattu korkeimmat pisteet tasa-arvon ja yhdenmukaisuuden toteutumisessa. Vaikka Pohjoismaat eivät sijoitu kaikkein vauraimpien maiden joukkoon, heillä on mitattu vahvaa keskinäistä luottamusta ja kunnioitusta. (Helliwell ym. 2023, 19–21.)

Euroopan unionin perusoikeusviraston vuonna 2016 tehdyn tutkimuksen mukaan EU:ssa asuvat afrikkalaistaustaiset henkilöt kärsivät sitkeistä ennakkoluuloista ja syrjäytymisestä vielä lähes 20 vuotta EU:n syrjinnänvastaisen lainsäädännön hyväksymisen jälkeen. EU-MIDIS II -kyselytutkimukseen osallistui 25 515 maahanmuuttaja- tai vähemmistötaustaista vastaajaa EU:n kaikista 28 jäsenvaltiosta. Tutkimuksessa selvisi, että rasistista häirintää tutkimusta edeltäneiden viiden vuoden aikana kokeneiden määrä vaihteli alimmillaan Maltaan 20 prosentista korkeimmillaan Suomen 63 prosenttiin vastaajista. Toisaalta Suomi sijoittui viidenneksi korkeimmalle vertaillessa sitä, miten

suuri osa afrikkalaistaustaisista henkilöistä työllistyy valtaväestöön verrattuna. (FRA – Euroopan Unionin perusoikeusvirasto 2016, 1–3.)

Suomen Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen vuonna 2018–2019 toteuttama tutkimus oli toistaiseksi laajin Suomessa asuville ulkomailla syntyneille ulkomaalasitaustaisille väestölle tehty tutkimus, mihin osallistui 12 877, 18–64-vuotiasta vastaajaa. Tutkimuksen tulokset antavat monin paikoin myönteisen kuvan vastaajien terveydestä, hyvinvoinnista ja osallisuudesta. Kuitenkin erityisiä haasteita väestön terveydelle aiheuttivat kokemuksen syrjinnästä, missä noin 40 % miehistä ja 37 % naisista olivat kokeneet syrjintää viimeisen vuoden aikana. (Kuusio, Seppänen, Jokela, Somersalo & Lilja 2020.)

Oikeusministeriön julkaisema Perusoikeusbarometri tehtiin lisäotantana EU:n perusoikeusviraston teettämän koko Euroopan laajuisen perusoikeuskyselyn rinnalle, mikä koostuu yhteensä 3 374 vastaajasta Suomessa. Tutkimuksen mukaan syrjintää oli koettu useammin työpaikalla tai työhaussa kuin vapaa-ajalla. Yleisesti ottaen vastaajat olivat hyvin tietoisia siitä, että Suomessa on olemassa syrjinnän kieltävä laki, mutta vain harva vaivautuu tekemään tästä ilmoitusta. Usea kokee, että ilmoituksen tekemisellä ei ole vaikutusta tai syrjintätapaus ei ole ollut tarpeeksi vakava. Vahva enemmistö vastaajista (98 %) olivat sitä mieltä, että ihmisoikeudet ovat tärkeitä luotaessa reilumpaa yhteiskuntaa. Samoin vastaajien valtaosa yhtyi siihen väittämään, että jokainen Suomessa nauttii samoista perus- ja ihmisoikeuksista. Suurin osa vastaajista myös uskoo, että tuomarit voivat tehdä työnsä ilman, että maan hallitus vaikuttaa siihen. Myös luottamus viranomaisiin ja poliisiin oli vahva. (Nenonen, Kivelä, Ervasti, Joronen & Villa, 2021.)

Kulttuurimme erityispiirteet, kuten keskustelukulttuurin ja sosiaalisen vuorovaikutuksen vähäisyys sekä itsenäisyyden ja omatoimisuuden korostaminen, vaikeuttavat eri kulttuureista tulevien muuttajien sopeutumista suomalaiseen työyhteisöön ja kulttuuriin. Nämä piirteet nousivat esiin sopeutumista hidastavina ilmiöinä niin työympäristössä, yhteiskunnassa yleensä kuin sosiaalisessa ympäristössäkin. Kyse on luonnollisesti erittäin yksilökohtaisesta kyvystä ja tahdosta sopeutua, mutta suuret kulttuurierot vaikuttavat maahanmuuttajaan riippumatta siitä, onko hän korkeakoulutettu osaaaja vai maahan toisella statuksella saapunut yksilö. (Raunio 2002, 10.)

Vaikka tutkimuksen mukaan Suomessa koetaan muihin EU-maihin verrattuna enemmän syrjintää, samalla Suomessa koetaan olevan hyvät tukirakenteet tasa-arvon ja yhdenmukaisuuden ylläpitämiseen mm. vahvan lainsäädännön ja vähäisen korruption tukemana.

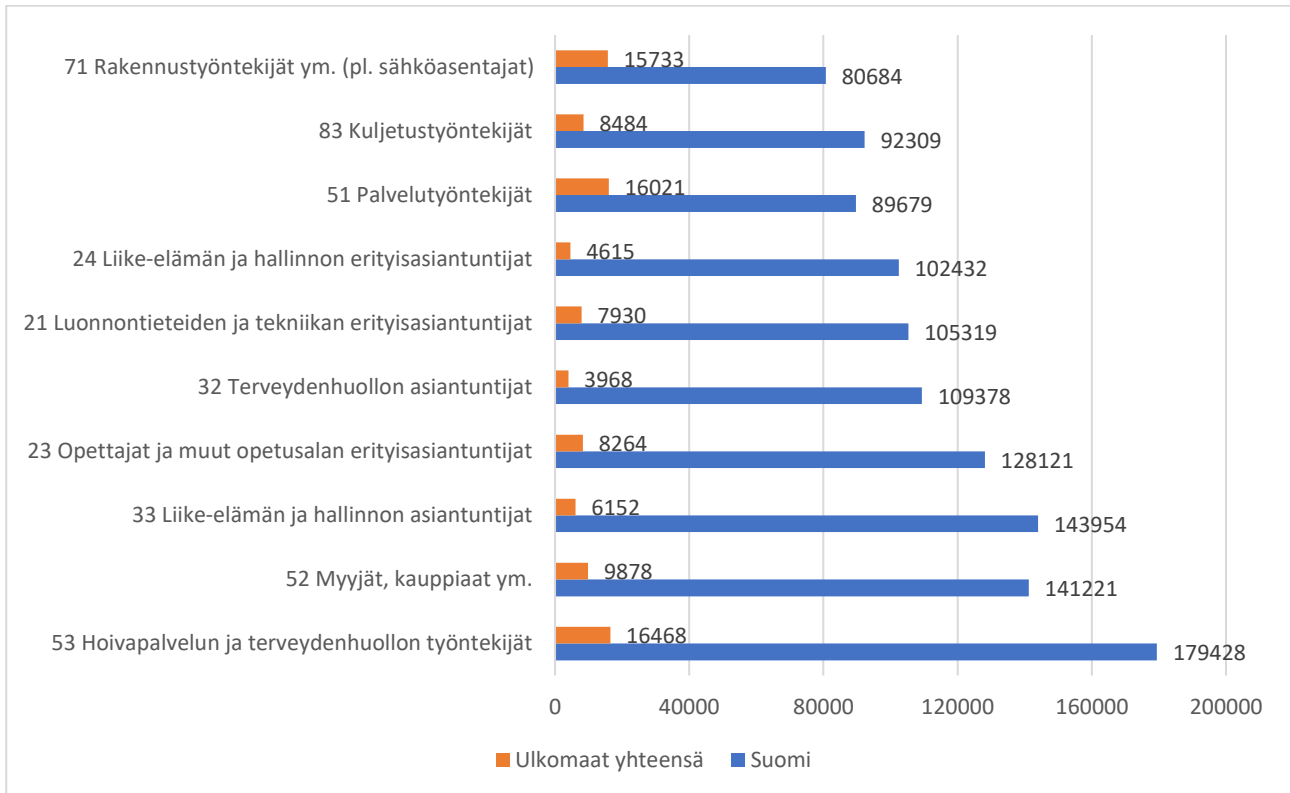
### **2.3 Suomi tarvitsee työperäistä maahanmuuttoa**

Tilastokeskuksen tuoreimman väestöennusteen mukaan Suomessa kuolisi vuoden 2060 loppuun mennessä 700 000 ihmistä enemmän kuin syntyy, jos syntyvyys pysyy nyt havaitulla tasolla.

Pitkällä aikavälillä syntyvyys ei ole ikärakenteen kannalta kestävällä tasolla. Vuoden 2034 jälkeen väkiluku kääntyisi laskuun ja 2050-luvulla maamme väkiluku olisi ennusteen mukaan jo nykyistä pienempi. Työikäisen (15–64-vuotiaiden) väestön määrän väheneminen kiihtyisi matalan syntyvyyden takia 2040-luvulla. Vuoden 2060 lopussa työikäisen väestön määrä olisi 3,1 miljoonaa henkilöä, mikä on runsaat 310 000 henkilöä nykyistä vähemmän. (Tilastokeskus 2021.)

Suomessa työikäisten määrä vähenee ja väestö kasvaa ainoastaan maahanmuuton kautta. Yrityksien ja organisaatioiden tarvitessa osaavaa työvoimaa, osaajien maahanmuutto vahvistaa ja kansainvälistää Suomen yritystoimintaa. Tämä puolestaan edistää uusien työpaikkojen syntymistä. Yhteiskunnan ja työelämän monimuotoisuus ja syrjimättömyys vaikuttavat siihen, kuinka houkuttelevaksi kansainväliset osaajat kokevat Suomen. Näillä on myös suuri merkitys Suomessa jo asuvien maahanmuuttaneiden ja vieraskielisten työllistymiselle. Työelämän kansainvälisyys edistää lisäksi Suomessa tutkinnon suorittaneiden kansainvälisten opiskelijoiden ja tutkijoiden jäämistä Suomeen töihin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023.)

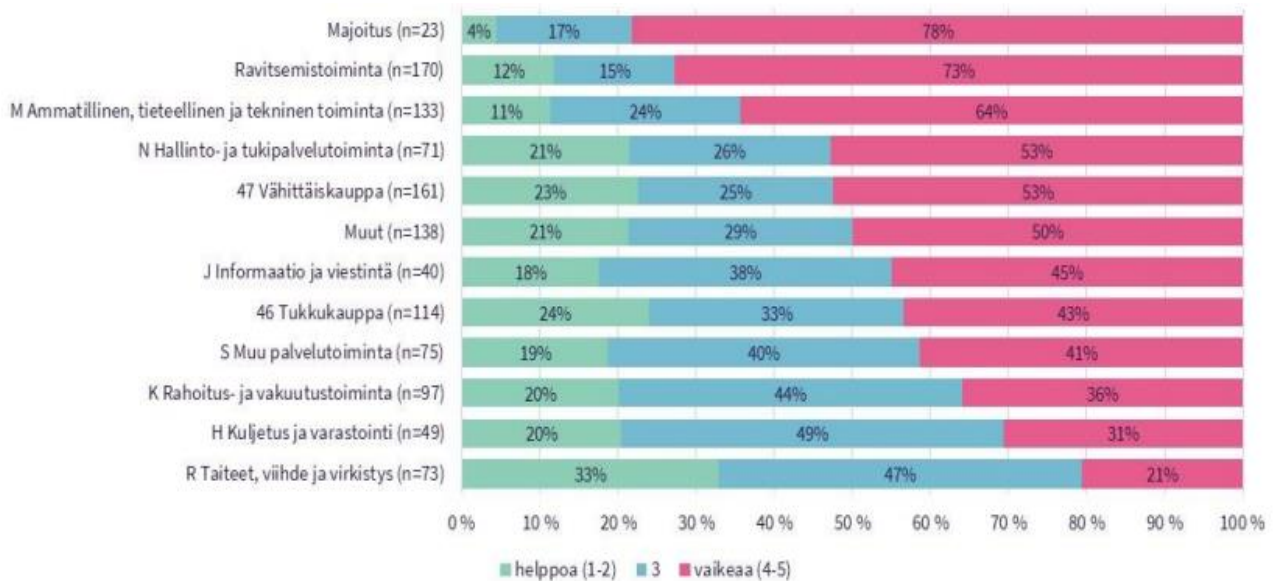
Tilastokeskuksen mukaan maahanmuuttoja Suomeen oli ennätyselliset 49 998 vuonna 2022, kun edellisvuosina maahanmuuttoja on ollut 29 000–36 000 vuodessa (Tilastokeskus 2023). Vuonna 2021 tehdyssä Tilastokeskuksen tutkimuksessa huomataan, että ulkomaalaistaustaisia henkilöitä työskenteli määrällisesti eniten hoivapalveluiden parissa (Kuva 1). Kuitenkin on huomattavaa, että rakennus- sekä palveluala (ravintola-ala mukaan lukien) ulkomaalaistaustaisten henkilöiden prosentuaalinen osuus työntekijäistä oli suurin.



Kuva 1. Työllisten yleisimmät ammattiryhmät Suomessa taustamaan mukaan (mukaillen Tilastokeskus 2021)

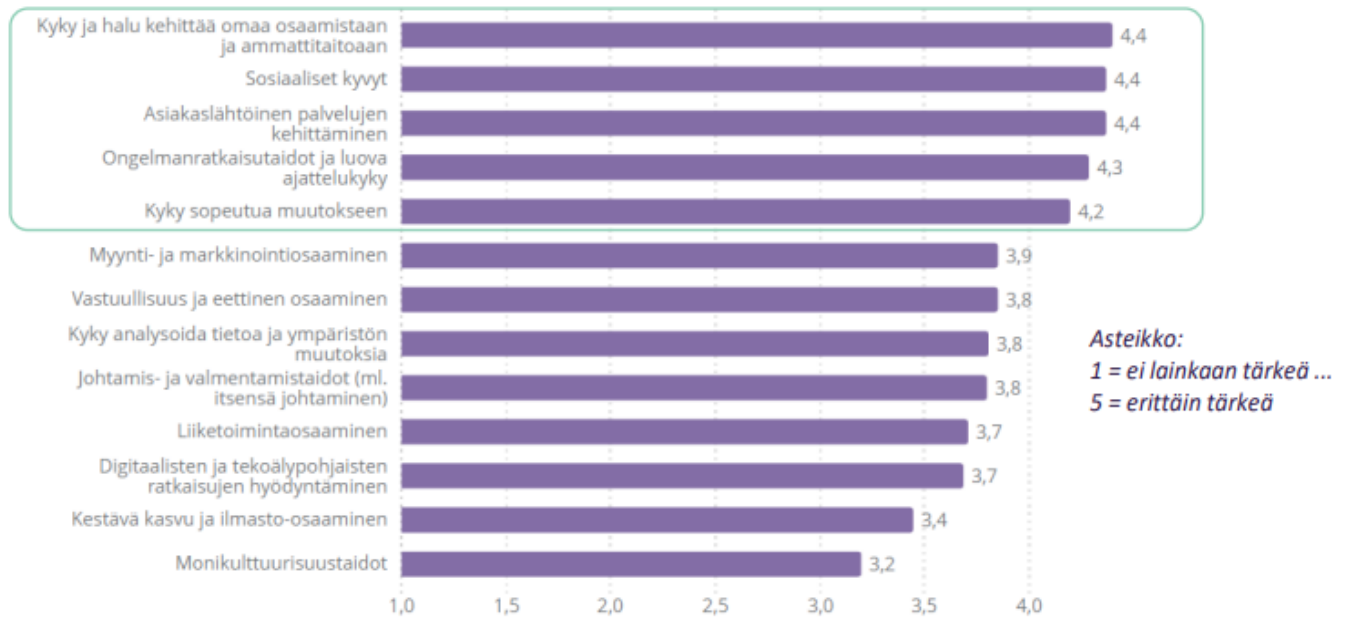
Palvelualojen osaajabarometri 2022 on Palvelualojen työnantajat Paltan, Kaupan liiton, Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRan ja Finanssialan yhteinen selvitys. Liittojen edustamat toimialat työllistävät yhteensä noin 1,3 miljoonaa suomalaista kattaen noin kaksi kolmasosaa koko yksityisestä sektorista. Tutkimus kartoitti yritysten tulevaisuuden osaamistarpeita työvoiman suhteen sekä rekrytointien onnistumiseen ja helppouteen ja työperusteiseen maahanmuuttoon liittyviä teemoja. Vastauksia kertyi yhteensä 1147 kpl 1120 eri yrityksestä. Näistä vastauksista 193 kpl vastaanotettiin Majoitus- ja ravitsemistoimialalta. (Palvelualojen työnantajat ry 2022, 2-6.)

Matkailu- ja ravintola-alan yritykset nimesivät tärkeimmiksi trendeiksi väestön ikääntymisen (50 %) ja kaupungistumisen (46 %). Molemmat trendit vaikuttavat olennaisesti asiakkaiden tarpeisiin, palveluiden rakenteeseen sekä ammattitaitoisen työvoiman saatavuuteen. Osaavan työvoiman rekrytointi koettiin erityisen vaikeaksi Majoitus- ja ravitsemistoiminnassa (kuva 2). Työvoiman rekrytointiin haasteiksi koettiin erityisesti työnhakijoiden puute sekä puutteellinen osaaminen (Palvelualojen työnantajat ry 2022, 3-10).



Kuva 2. Osaavan työvoiman rekrytoinnin vaikeus toimialoittain (Palvelualojen työnantajat ry 2022)

Vastanneista 36 % arvioivat ulkomaisen työvoiman kasvavan seuraavan 2-3 vuoden aikana, kun vain 0,1 % arvioi tämän osuuden pienenevän. Matkailu- ja ravintola-alan yrityksissä on käytössä muita aloja enemmän ulkomaalaista työvoimaa, missä rekrytointivaikeuksia koetaankin muita yrityksiä useammin. Kielitaidon puute katsottiin yleisimmäksi esteeksi ulkomaisen työvoiman hyödyntämiselle. Tutkimus kartoitti myös yritysten näkemystä henkilöstön tärkeimmistä osaamisen alueista (kuva 3). Korkeimmalle nousivat kyky ja halu kehittyä, sosiaaliset kyvyt, asiakaslähtöisten palvelujen kehittäminen, ongelmanratkaisutaidot sekä kyky sopeutua muutokseen. (Palvelualojen työnantajat ry 2022, 16-26.) Toisaalta monikulttuurisuustaidot eivät sijoittuneet kärkipäähän, vaikka ulkomaisen työvoiman rekrytoinnin tarve tunnistettiin.



Kuva 3. Henkilöstön osaamisen osa-alueet, jotka koetaan tällä hetkellä yritykselle tärkeinä (Palvelualojen työnantajat ry 2022)

### 3 Mitä kulttuuri on?

Tässä luvussa tarkastellaan laajemmin kulttuurin ja organisaatiokulttuurin käsitettä. Luvussa sukelletaan siihen, miten arvot sekä kansallinen ja organisaatiokulttuuri vaikuttaa yksilön ajatuksiin ja käyttäytymiseen. Lisäksi käsitellän tässä osassa sitä, miksi yrityksen olisi hyvä huomioida näitä asioita organisaation menestymisen tukemiseksi.

Geert Hofstede, hollantilainen kulttuurintutkija on kehittänyt 1960–1970-luvuilla työelämään liittyvää tutkimusta siitä, miten kansalliset kulttuurit vaikuttavat ihmisten ajatteluun, tuntemiseen, käyttäytymiseen ja yrityskulttuuriin eri maissa. Julkaisemalla tieteellisen kirjansa ”Culture’s Consequences”, Hofstedesta tuli vertailevan kulttuurienvälisen tutkimuksen perustaja. Geert Hofsteden artikkeleita on julkaistu yhteiskuntatieteissä ja johtamislehdissä ympäri maailmaa. Hänet tunnetaan kansainvälisesti siitä, että hän on kehittänyt ensimmäisen empiirisen mallin kansallisen kulttuurin ”ulottuvuuksista” ja loi siten uuden paradigman kulttuuristen elementtien huomioon ottamiseen kansainvälisessä taloudessa, viestinnässä ja yhteistyössä. (The Culture Factor Group 2023.)

Termin ”kulttuuri” määrittelemisen on haastavaa, sillä se koetaan laajana ja epäselvänä käsitteenä. Hofsteden mukaan kulttuurin yksi ominaispiirre on, että se on yhden tietyn ryhmän kesken jaettu alitajuntainen käyttäytymismalli, mitä ohjaa yhteiset hyväksytyt perusarvot ja normit. Tämä ei ole kuitenkaan ainoa määrittävä tekijä, miten ihminen käyttäytyy tai ajattelee eri tilanteissa. Saman kulttuurin omaavat henkilöt voivat käyttäytyä hyvin epätyypillisesti riippuen heidän persoonallisuudesta ja henkilökohtaisista kokemuksistaan. Hofstede käyttää malleista yhteistä nimitystä ”Mielen ohjelmointi” (kuva 4). Alimmalla, ihmisluonnon tasolla käyttäytymistä määrittelevät perustarpeet. Ylimmältä tasolta löytyvät geneeissä perityt tai myöhemmin opitut persoonallisuuden piirteet. Keskimmaisessä osassa sijaitsevat kulttuuriset, ryhmälle ominaiset ajattelumallit ja käyttäytymisen säännöt, jotka ovat aina opittuja ja omaksuttuja. (Thomas & Inkson 2022, 25–27.)



Kuva 4. Hofsteden Mielen ohjelmoinnin kolme tasoa (mukaillen Thomas & Inkson 2022, 26)

Kulttuuri termiä käytetään myös hyvin monin eri tavoin: sillä voidaan viitata myös vähemmistö- ja enemmistöryhmille ominaisiin normeihin, käytäntöihin ja arvoihin, mutta myös erilaisiin muoti- tai harrasteryhmien kulttuuriin. On huomioitavaa, että yksilö voi olla usean eri kulttuurin jäsen. Kontekstuaaliset näkökohdat selittävät, mitkä normit, käytännöt ja arvot määrittelevät kunkin näistä kulttuureista tai tulevat merkityksellisiksi tietyllä hetkellä. (Lenard 2020.)

Vaikka on olemassa laajaa erimielisyyttä siitä, mitä kulttuuri on, vallitsee kuitenkin huomattava yksimielisyys siitä, että mitä tahansa se onkin, sillä on merkitystä ihmisille. Kulttuurin merkitys ja arvo yksilön elämään ovat tärkeimpiä syitä, elleivät jopa tärkeimpiä, puolustaa ja suojella sitä erilaisissa tilanteissa. Tämän arvon vuoksi on tärkeää ymmärtää ja yrittää selvittää, mitä kulttuuri on ja vastaavasti miksi ja miten se ilmenee yksilön valinnoissa ja käytöksessä. (Lenard 2020.)

Mäkiluoko (2003) mukaan kulttuuri on psykologinen ilmiö ja osa persoonallisuutta, koska tästä löytyy laajaa ja kattavaa tutkimustietoa. Kulttuuri vaikuttaa myös henkilön sekä tiimien käyttäytymiseen. Saman kulttuuritaustan jakavat henkilöt usein reagoivat tilanteisiin yhtenäisellä tavalla. (Mäkiluoko 2003, 11–12.)

### 3.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatio voidaan määritellä usealla eri tavalla. Yleisimmän määritelmän mukaan organisaatio on tavoitteita suunnitelmallisesti edistävä järjestelmä. Määritelmä korostaa tavoitteita ja niiden mahdollisimman tehokasta saavuttamista. (Harisalo 2008, 17–18.) Organisaatioiden käsitteleminen kulttuureina on melko uusi ilmiö, joka saavutti jalansijaa organisaatiotieteessä vasta 1970–1980-luvuilla (Reiman 1999, 7). Massachusettsin yliopiston organisaation tutkimuksen professori Linda Smircichin vuonna 1983 julkaistun artikkelin mukaan kulttuuri voidaan nähdä organisaatiossa kahdella eri tavalla, muuttujina tai metaforina. Ensiksi kulttuuri voidaan nähdä riippumattomana taustamuuttujana, missä keskitytään tarkastelemaan organisaatorakenteiden tai asenteiden ja toimintatapojen eroja kansalliset kulttuurit huomioiden. Kulttuurin näkeminen muuttujana tarkoittaa, että kulttuuri nähdään organisaation ominaisuutena. Toiseksi kulttuurin näkeminen organisaatiossa metaforana tarkoittaa sitä, että organisaatiot ovat kulttuurinsa tuotteita sen sijaan että niitä nähtäisiin kulttuuria tuottavina kokonaisuuksina. Tämä näkemys toi mukaan psykologiset ja sosiaaliset prosessit ja ymmärryksen, että organisaatiot ovat jäsentensä tietoisuuden ilmentymiä. (Seeck 2012, 213–215.)

Kun kulttuuri nähdään organisaation ominaisuutena, on koettu, että kulttuuri muuttuu ja sitä voi johtamisen keinoin myös muuttaa kilpailuedun, innovatiivisuuden ja yhteenkuuluvuuden edistämiseksi. Kulttuuria voidaan muokata esimerkiksi toimintaa ohjaavilla virallisilla perusarvoilla, säännöillä ja viesteillä, jotka tuodaan työntekijöiden ulottuville eri viestinnän keinoin. Toisaalta

kulttuurinmuutosprojekti voi olla myös haastava valinta, sillä heterogeeninen ihmisryhmä ei välttämättä omaksu kollektiivista identiteettiä pakottamalla. Metaforisesta näkökulmasta organisaatiokulttuurin tutkimuksen tarkoituksena on pikemminkin tuottaa tietoa organisaation kaikilta osa-alueilta, kuin keskittyä vain sellaiseen tutkimukseen mikä tuottaa hyötyä organisaation liikkeenjohdolle. Tästä näkökulmasta organisaatio on itsessään kulttuuri, jota ei voi hallita tai muuttaa yksittäisen henkilön tai ryhmän tahdon mukaan. Tästä näkökulmasta organisaatiokulttuurin muokkaaminen on melkoinen haaste. (Seeck 2012, 217–218.)

Organisaatiokulttuurilla on vaikutuksia organisaation sisäiseen sosiaaliseen yhtenäisyyteen ja tätä kautta myös toiminnan tehokkuuteen ja kannattavuuteen. Organisaatiokulttuurin merkityksellisyyttä tukevien tutkijoiden mukaan organisaatioiden taloudellinen kannattavuus toimintaympäristöön muuttuessa edellyttää työntekijöiden sitoutumista työyhteisöönsä. (Kurronen 2011, 38.)

Eri lähteistä riippuen organisaatiokulttuurin piirteitä ja muokkaamisen mahdollisuuksia korostettiin hieman eri tavoin. Organisaatiokulttuurin tutkimus on verrattain tuore tieteenala ja ensimmäisissä teorioissa näkyi vahvana liikkeenjohdollinen taloudellista tulosta tavoitteleva ja tehdasmainen näkemys työyhteisöstä, mikä on saanut viime vuosina enemmän pehmeitä arvoja missä työyhteisön jäsenet nähdään yksilöinä ja tärkeänä yrityksen voimavarana.

### **3.2 Arvot osa kulttuuria**

Arvot muodostavat olennaisen osan organisaation organisaatiokulttuuria, jonka merkitys toiminnassa on suuri. Arvot ovat selviä sanallisia valintoja siitä, mitä asioita organisaatiossa pidetään tärkeinä. Kun organisaation arvot eivät ole ristiriidassa ihmisten perusluottamusten kanssa, ne hyväksytään ja niiden toteuttamiseksi ollaan valmiita tekemään töitä. Kun kaikki organisaation jäsenet tietävät mitä arvoja organisaatio edustaa he myös tietävät mitä standardeja heidän tulee noudattaa. Näin ollen he osaavat myös tehdä päätöksiä, jotka ylläpitävät näitä standardeja ja samalla tuntevat itsensä tärkeiksi osaksi organisaatiota. (Kurronen 2011, 24–32.)

Yhdysvaltalaisen organisaatiopsykologin Edgar H. Scheinin näkemyksen mukaan organisaatio muodostuu kolmesta kulttuurin tasosta näkyvyyden perusteella. Ihmisten tekemät toiminnot muodostavat ylimmän ja näkyvimmän artefaktien tason. Artefakteilla tarkoitetaan yrityksen näkyviä rakenteita ja prosesseja, jotka on helppo tunnistaa mutta vaikea tulkita. Esimerkkeinä voidaan mainita vaatetus, kielityyli, symbolit ja rituaalit. Toisen kulttuurin tason muodostavat ilmaistut arvot, millä selitetään organisaation strategiat, tavoitteet ja filosofia, joita on helppo tutkia mutta vaikea tulkita. Toiminta-ajatukset, strategia-asiakirjat, muotoillut arvot ja visiot muokkaavat yrityksen ulkoista kuvaa, mutta ne eivät ole sama asia kuin ryhmän jäsenten todellinen käyttäytyminen. Kolmannen ja syvimmän tason muodostavat perusolettamukset, mitkä puolestaan ohjaavat näkyvää

käyttäytymistä. Perusolettamukset ilmenevät ryhmän jäsenten tiedostamattomissa ja itsestään selvissä näkemyksissä, käsityksissä, ajatuksissa ja tunteissa. Esimerkiksi yritysilmapiiri, jaettu maailmankuva tai kognitiiviset kyvyt ovat näkymättömiä, ja niitä voidaan harvoin nimetä tai edes tulkita. Peruslähtökohdat ovat useimmiten historiallisesti syntyneitä ja siksi niitä on erittäin vaikea muuttaa. (Schein 2010, 23–25.) Vastaavanlaiset tasot löytyvät myös Hofsteden kulttuurin tutkimuksesta, mikä esiteltiin luvussa 3.

Vuonna 1982 kirjassaan ”In Search of Excellence” Robert Waterman ja Thomas Peters esittelivät erinomaisen, menestyvän ja innovatiivisten yrityksen mallin. Tässä kirjassa esitelty johtamisteoria on vielä vuosikymmeniä julkaisunsa jälkeen yksi arvostetuimmista liikkeenjohdon toimintamalleista toimialasta riippumatta. Teoriassaan Peters ja Waterman korostavat arvojen tärkeyttä organisaatioille. He ovat tutkimuksessaan todenneet, että pelkkiä taloudellisia päämääriä asettaneet organisaatiot ovat pärjänneet heikommin kuin organisaatiot, joilla arvot ja tavoitteet eivät keskity ainoastaan taloudelliseen menestymiseen, vaan myös ihmisten kunnioittamiseen. Tulos on luonnollisesti organisaatiolle hyvinkin tärkeä, mutta todellisuudessa menestyvien organisaatioiden arvot yhdistävät organisaation taloudellisen tuloksen ja asiakkaan kuuntelemisen sekä tarkoituksen antamisen työntekijöille. (Peek 2023.)

### **3.3 Organisaatiokulttuurin ja kansallisen kulttuurin erot**

Organisaatiokulttuuri eroaa peritystä kansallisesta kulttuurista siten, että organisaatiokulttuuriin asutetaan sen jälkeen, kun oman kansallisen kulttuurin arvot, asenteet ja uskomukset on jo omaksuttu. Organisaatiokulttuurin piirteet opitaan organisaation työyhteisön käytösmaalleja omaksumalla sillä ajankohdalla, kun kyseisessä organisaatiossa työskennellään. Organisaatiokulttuuri määrittelee työyhteisön jäsenelle, kuinka tämän kuuluisi tietyssä tilanteessa toimia, kun taas kulttuuriperimän arvopohja selvittää yksilölle eri tilanteiden merkityksen. Eli organisaatiokulttuurin normit toimivat lyhytaikaisemmin sekä pintapuolisemmalla tasolla kuin perityn kansallisen kulttuurin arvomaailma (Taulukko 2). (Thomas & Inkson 2022, 35–37.)

Taulukko 2. Organisaatiokulttuurin ja perityn kansallisen kulttuurin erot (mukaillen Thomas & Inkson 2022, 37.)

Peritty ja opittu kulttuuri	Organisaatiokulttuuri
Jaetut merkitykset	Jaetut käytösmallit
Välitön suhde kulttuuriin	Valinnainen, vapaaehtoinen suhde kulttuuriin
Synnytty kulttuuriin	Sosialisoituminen kulttuuriin
Sisäistetty ja alitajuntainen suhde kulttuuriin	Osittainen suhde kulttuuriin

### 3.4 Kulttuurin vaikutus yksilön toimintaan

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa yksilöihin eri tavoin. Kulttuurissa vallitsevat normit voivat määrittää miten eri tilanteissa tulisi ajatella, tunteja ja toimia, vaikka yksilö voisi tuntea toisin. Tämä voi aiheuttaa kohonnutta ahdistusta ja adaptaatiopainetta. Ryhmäpaineen alla yksilö saattaa muokata ajattelu- ja tuntemistapaansa ryhmän normeja vastaavaksi jopa sitä itse tiedostamatta. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös oppimiseen. Kulttuuria voidaan pitää sekä oppimisen tuloksena että uuden oppimisen perustana. Kulttuuri itsessään ohjaa tarkkaavaisuuttamme kulttuurin kannalta merkityksellisiin asioihin. Toiminnassa kulttuurin merkitys tulee ilmi tilanteiden tulkinnassa; miten asiat ovat ja toisaalta, miten asioiden tulisi olla. (Reiman 1999, 14–15.)

Yksilön sitoutumiselle on olemassa erilaisia määritelmiä ja mittauksetapoja. Sitoutumista voi olla vaikeaa erottaa työtyytyväisyydestä tai motivaatiosta. Organisaatioon sitoutumista voidaan kuvailla yksilön kannalta sosiaalisen identiteetin muodostamiseksi, itsensä määrittelemistä ympäristön kautta. Kulttuurin muodostumista voidaan pitää ennakkoehtona sitoutumisen syntymiselle, sillä kulttuuri luo toiminnalle tunnelatauksen, mikä vahvistaa sitoutumista. Sitoutumisen yhtenä vaikeutena voidaan nähdä ristiriidat organisaation julkilausuttujen arvojen sekä tiedostamattomien perusoletusten välillä, jolloin arvoriididan vuoksi sitoutuminen ei välity käyttäytymisen tasolle. Sitoutuminen voidaan havaita myös liian suurena luottamuksena yrityksen johtoa kohtaan, jolloin yksilön vastalauseiden esittäminen olisi hyökkäys organisaation johtoa kohtaan. Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon on erityisen vaikeaa, mikäli johdon kulttuurin elementtejä ovat maksimaalisen tuoton tavoittelu työntekijöiden tarpeita kuuntelematta. Tällöin työntekijät tuntevat vieraantuvansa johdon arvoista ja kulttuurista. (Reiman 1999, 14–15.)

Työntekijän sitoutumista organisaatioon parantavat esimerkiksi vallan ja vastuun delegoiminen, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, työn merkityksellisyys sekä tavoitteellisuus, yhtenevä arvomaailma organisaation johdon kanssa, kannustinjärjestelmä, palaute, uralla etenemismahdollisuudet, fyysinen työympäristö sekä kollegat. Tärkeimpiä sitoutumiseen vaikuttavia asiakokonaisuuksia on osallistava johtaminen, missä johtaja toimii oikeudenmukaisesti sekä puolueettomasti. Tärkeä edellytys sitoutumiselle on työmotivaatio. Henkilöstön motivoiminen voi olla helpompaa kuin sitoutumisen aikaansaaminen. Motivaatio voi kohdistua työhön itseensä ja sen mielenkiintoiseksi tekeminen ei automaattisesti saa aikaan henkilön sitoutumista organisaatioon. (Reiman 1999, 20–22.)

### 3.5 Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet

Geert Hofstede työsti 1960–1970-luvulla IBM:llä töissä ollessaan sen työntekijöille työhön ja ihmisiin liittyvän laajan kansainvälisen kyselyn. Kyselyaineiston perusteella Hofstede laati 40 valtiota sisältävän vertailun, joka julkaistiin vuonna 1981. (The Culture Facto Group 2023.) Kulttuurin ulottuvuuksia on tutkittu laajasti myös vuonna 2004 toteutetussa GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) – tutkimuksessa. Tutkimus tehtiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, jossa tarkasteltiin yhteiskunnallista kulttuuria, organisaatiokulttuuria ja vaikuttavan johtajuuden ominaisuuksia 62 eri kulttuurista ympäri maailmaa. Tutkimuksen tuloksena määriteltiin yhdeksän eri kulttuuriulottuvuutta. Valtaosa näistä ulottuvuuksista ovat rinnastettavissa myös Hofsteden tutkimuksen ulottuvuuksiin. Vaikka tutkimus on laaja ja monipuolinen, GLOBE-tutkimusta on kritisoitu siitä, ettei se tarjoa tietoa kulttuurin ja johtajuuden välisestä suhteesta tai siitä, miten kulttuuri voi vaikuttaa johtamisprosessiin. (Thomas & Inkson 2022, 54–56.) On siis todettavissa, että useassa laajassa kulttuurien välisiä eroja tutkivassa tiedossa esiintyy samankaltaisia piirteitä ja ulottuvuuksia. Tässä tutkimuksessa empiirinen osuus lähdettiin kartoittamaan Hofsteden kulttuurien ulottuvuuksien kautta.

Geert Hofstede näkee kansallisen kulttuurin ja organisaatiokulttuurin erot yksilön näkökulmasta. Kansallisen kulttuurin sisäistäminen ja omaksuminen tapahtuu pääosin ensimmäisen 10 elinvuoden aikana perheen keskuudessa, koulussa ja elinympäristössämme. Organisaatiokulttuuri puolestaan vaikuttaa meihin vain työnteon kontekstissa rajoitetussa ajassa ja paikassa. Organisaatiokulttuurin jää täten pinnallisemmaksi ja rajoittuu lähinnä käytäntöjen tasolle. (Hofstede ym. 2010, 61.) Hofsteden mukaan kulttuurin keskeiset ulottuvuudet ovat: valtaetäisyys, yksilökeskeisyys vs. yhteisöllisyys, epävarmuuden välttäminen vs. epävarmuuden sietäminen, maskuliinisuus vs. feminiinisyys. Hofstede julkaisi kirjasta toisen, uudelleenkirjoitetun ja laajennetun, 50 valtiota sisältävän painoksen vuonna 2001: ”Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations”. Tässä kirjassa on mukana myös viides kulttuurin ulottuvuus:

aikaorientaatio. (Hofstede 2023.) Seuraavaksi esittelemme nämä Hofsteden kulttuurin ulottuvuudet omilla luvuissaan.

### 3.5.1 Valtaetäisyys

Valtaetäisyys mittaa sitä, miten kyseisessä kulttuurissa suhtaudutaan ihmisten eriarvoisuuteen tai kuinka väestö suhtautuu siihen, että valta jakautuu epätasaisesti (taulukko 2). Korkean valtaetäisyyden maissa jokaisella on osansa hierarkiassa eikä asemaa kyseenalaisteta. Esimiehillä on vahva auktoriteetti ja heidän päätöksiänsä ei kyseenalaisteta. Organisaatiot keskittävät vallan mahdollisimman pitkälti muutamiin käsiin ja esimiehillä on etuoikeuksia. Alaiset odottavat, että heille kerrotaan, mitä heidän tulee tehdä. Palkkausjärjestelmät osoittavat suuria eroja organisaation tasojen välillä. Työntekijät ovat suhteellisen kouluttamattomia, ja ruumiillista työtä arvotetaan paljon huonompana kuin toimistotyötä. Suuren valtaetäisyyden maita ovat esimerkiksi Venäjä, Kiina, Meksiko, Filippiinit, Nigeria ja Intia. (Hofstede ym. 2010, 87; Thomas & Inkson 2022, 51.)

Pienen valtaetäisyyden tilanteessa alaiset ja esimiehet pitävät toisiaan tasa-arvoisina. Organisaatiot ovat melko hajautettuja, ja niissä on tasaiset hierarkkiset organisaatorakenteet ja rajoitettu määrä valvontahenkilöstöä. Palkkavaihtelut ylimpien ja alempien työroolien välillä ovat suhteellisen pieniä. Työntekijät ovat korkeasti koulutettuja, ja korkeasti koulutettu ruumiillinen työ koetaan arvokkaammaksi kuin heikosti koulutettu toimistotyö. Esimiesten tulee olla alaiensa ulottuvilla, ja ihanteellinen pomo on välittävä johtaja. Alaiset odottavat, että heidän mielipiteitänsä kuullaan ennen heidän työhönsä vaikuttavan päätöksen tekemistä. Näissä yhteiskunnissa päätöksistä usein neuvotellaan. Matalan valtaetäisyyden maita ovat esimerkiksi Suomi, Ruotsi, Norja, Tanska, Uusi-Seelanti, Iso-Britannia ja Saksa. (Hofstede ym. 2010, 88–89; Thomas & Inkson 2022, 51.)

Taulukko 2. Valtaetäisyyden erot (mukaillen Rasilainen 2018)

Pieni valtaetäisyys	Suuri valtaetäisyys
Ihmisten välinen tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus on tärkeää	Suuren valtaetäisyyden maissa hierarkia yhteiskunnassa on selkeä
Vanhemmat pitävät lapsiaan yhdenvertaisina itsensä kanssa	Vanhemmat opettavat lapsensa kuuliaisiksi
Lapset pitävät vanhempiaan ja ikäihmisiä yhdenvertaisina itsensä kanssa	Ikäihmisiä kunnioitetaan
Opettajat odottavat oppilailta oma-aloitteisuutta	Oppilaat kunnioittavat opettajaa ja opetus on opettajakeskeistä
Työpaikoilla valvontaa on vähemmän	Työpaikalla valta on harvojen käsissä ja alaiset odottavat, että esimies kertoo mitä heidän pitää tehdä
Palkkaerot johtajien ja työntekijöiden välillä ovat pienemmät	Suuret tuloerot
Alainen ja esimies ovat tasavertaisia	Arvovaltaa työssä, politiikassa tai yrity maailmassa vahvistetaan ulkoisin tunnuksin sekä statussymbolein. Valtaa pitävillä henkilöillä on etuoikeuksia, joita pidetään hyväksyttävänä
Alaisten mielipidettä kysytään	Kirjoittamattomat säännöt, joita ylemmässä asemassa olevien ei tarvitse noudattaa
Säännöt ovat kirjallisia ja kaikki noudattavat niitä asemaan katsomatta	

### 3.5.2 Yksilökeskeisyys

Yksilökeskeisyys verrattuna yhteisöllisyys eli individualismi vs. kollektivismi kertoo siitä, onko keskeisimpänä ajattelutapana yksilön itsenäisyys vai yhteisöllisyys. Yksilökeskeisissä yhteiskunnissa oletetaan kaikkien pitävän itsestään sekä perheestään huolta. Yhteisökeskeisissä yhteiskunnissa taas jäsenillä on vahvat suhteet toisiinsa ja kulttuurinen integraatio alkaa heti syntymästä. Yksilökeskeisissä kulttuureissa ihmiset puhuvat avoimesti ja rehellisemmin. He ottavat vastuun teoistaan ja arvostavat henkilökohtaisia kannustimia työelämässä. Yksilökeskeisiä kulttuureita ovat esimerkiksi Australia, Kanada, USA, Uusi-Seelanti, Iso-Britannia, Suomi ja Ranska. Yhteisökeskeisissä kulttuureissa on yleistä välttää erimielisyyksiä ja haastavia kohtaamisia. Suurin osa maailman kulttuureista on yhteisöllisiä (taulukko 3). Yhteisöllisiä kulttuureita ovat valtaosa Aasian ja Afrikan kulttuureista sekä lisäksi esimerkiksi Meksiko ja Peru. (The Culture Factor Group 2023; Thomas & Inkson 2022, 51.)

Taulukko 3. Yksilökeskeisyys vs. yhteisöllisyys (mukaillen Rasilainen 2018)

Yksilö keskeinen kulttuuri	Yhteisökeskeinen kulttuuri
Oman mielipiteen ääneen kertominen on rehellisyyttä	Sopusoinnun säilyttäminen on tärkeää ja suoria konfrontaatioita tulee välttää
Kaikkia ihmisiä koskevat samat lait ja oikeudet	Ryhmän etu menee yksilön edun edelle, lojaalius ryhmän sisällä on tärkeää
Yksilön raha ja omaisuus ovat yksin hänen	Resurssit tulee aina jakaa suvun kesken
Normeja vastaan rikkomisesta seuraa syyllisyyttä ja häpeää ja henkilö voi menettää itse kunnioituksensa	Normeja vastaan rikkomisesta seuraa häpeä ja kasvojen menetys, sekä oman että suvun
Ihminen valitaan työtehtävään pätevyyden ja sääntöjen mukaan	Oman lähiryhmän jäseniä voi kohdella paremmin kuin muita
Jokaista asiakasta tulee kohdella yhdenvertaisesti	Sukulaisia voi suosia työhönotossa
Esimiehen ja alaisen suhde on työmarkkinoilla solmittu kahdensivlinen sopimus	Työssä suhde esimieheen muistuttaa enemmän perhesidettä

### 3.5.3 Maskuliinisuus vs. feminiinisyys

Kulttuurin maskuliinisuus tai feminiinisyys kertoo, miten kulttuurissa suhtaudutaan ihmissuhteisiin ja koviin sekä pehmeisiin emotionaalisiin rooleihin (taulukko 4). Maskuliiniset yhteiskunnat omaavat vahvoja sukupuolirooleja korostaen miesten menestystä, itseluottamusta ja kovuutta. Maskuliiniset yhteiskunnat korostavat haasteita, kilpailua ja tunnustusta hyvästä työstä. Feminiinisissä yhteiskunnissa pyritään yksimielisyyteen ja yhteistyöhön kilpailun sijaan. Ihmissuhteita arvostetaan korkealle ja molempien sukupuolten odotetaan näyttämään kiintymystä, osoittamaan huolenpitoa ja tunteita sekä huolehtimaan elämänlaadusta kokonaisvaltaisesti. (Hofstede ym. 2010, 151–153.)

Kaikista feministiset kulttuurit löytyvät Hofsteden tutkimuksen mukaan Pohjois-Euroopasta; Ruotsi, Norja, Suomi, Latvia, Tanska ja Hollanti. Maskuliinisimmat kulttuurit ovat Kiina, Saksa, Meksiko, USA ja Japani. (Hofstede ym. 2010, 155.)

Taulukko 4. Kulttuurin maskuliinisuus vs. feminiinisyys (mukaillen Rasilainen 2018)

<b>Feminiininen kulttuuri</b>	<b>Maskuliininen kulttuuri</b>
Ihmisuhteet ja elämänlaatu ovat tärkeitä	Haasteet rahan tienaaminen tunnustuksen saaminen ja uralla eteneminen ovat tärkeitä
Naisten ja miesten sukupuoliroolit ovat lähempänä toisiaan	Naiset huolehtivat ihmishdeasioista ja lapsista
Molemmat vanhemmat käyvät töissä ja hoitavat perheen lapsia	Miehet ovat vastuuntuntoisia päättäväisiä ja kunnianhimoisia
Vastuuntunto päättäväisyys ja kunnianhimo sopivat kaikille	Omien saavutusten ja hyvien ominaisuuksien voimakas esiintuominen on hyväksyttävää
Vaativattomuus on hyväksyttävämpää kuin omilla saavutuksilla rehentely	Ihmiset elävät työnteolle
Työelämässä konfliktit ratkaistaan neuvottelulla ja tekemällä kompromisseja	Työpaikalla konfliktit ratkaistaan antamalla vahvemman voittoa
Ihmiset käyvät työssä tienatakseen elantonsa	Mieluummin enemmän rahaa kuin enemmän vapaa-aikaa
Hyvinvointivaltion ihanteena eli autetaan avun tarvitsijoita	Suorituksiin perustuva yhteiskunta ihanteena eli tuetaan vahvoja

### 3.5.4 Epävarmuuden välttäminen

Epävarmuuden välttäminen ja vastaavasti sietäminen liittyy jokaisen yhteiskunnan toimintaan (taulukko 5). Lait, säännöt ja määräykset ovat keinoja, joilla yhteiskunta yrittää estää ihmisten käytöksen epävarmuutta. Keinoja sietää elämän väistämätöntä epävarmuutta löytyy myös teknologiasta ja uskonnosta. Teknologia auttaa ihmisiä sietämään luonnon toiminnasta johtuvaa epävarmuutta. Uskonto taas auttaa sitä noudattavia hyväksymään sellaista epävarmuutta, jolle ei voi mitään, kuten esimerkiksi elämänkriisejä, sairautta ja kuolemaa. (Hofstede ym. 2010, 201–203.)

Epävarmuuden välttämisessä korkealla sijalla olevat valtiot tuntevat olevan uhattuna ja tuntevat olonsa epämukaviksi uusien ja yllättävien tilanteiden edessä. Nämä kulttuurit pyrkivät hallitsemaan tuntematonta kehittämällä tarkkaa lainsäädäntöä, sääntöjä ja hallintoelimiä, jotka takaavat pitkän aikavälin taloudellisen ja terveydellisen turvallisuuden. Yhteiskunnat, missä epävarmuuden välttäminen korostuu ovat esimerkiksi Venäjä, Espanja, Ranska, Japani, Etelä-Korea. Toiseen ääripäähän sijoittuvat esimerkiksi Tanska, Kiina, Ruotsi, Hong Kong ja Iso-Britannia. Suomi sijoittuu asteikolla enemmän epävarmuutta välttäviin yhteiskuntiin. (The Culture Factor Group 2023; Thomas & Inkson 2022, 51.)

Taulukko 5. Epävarmuuden välttäminen vs. epävarmuuden sietäminen (mukailien Rasilainen 2018)

<b>Epävarmuuden sietäminen</b>	<b>Epävarmuuden välttäminen</b>
Epävarmuus nähdään normaalina elämään kuuluvana asiana ja jokainen päivä hyväksytään sellaisena kuin se on	Elämään sisältyvä epävarmuus on jatkuva uhka, jota vastaan on taisteltava
Erilainen on kiinnostavaa	erilainen on pelottavaa
Työssä ponnistellaan vain tarpeen mukaan	Työpaikan säännöt ovat tärkeitä silloinkin, kun ne eivät ole toimivia
Kaaosta ja tulkinnanvaraisuutta siedetään	Yksilöllä on sisäinen tarve olla touhukas ja ponnistella työssä
Jos lakeja ei voi noudattaa niin pitäisi muuttaa	Aika on rahaa
Kansalaisten protestit siedetään	Yhteiskunnassa on käytössä paljon täsmällisiä lakeja, kirjoittamattomia sääntöjä ja byrokratiaa
Kansalaiset ovat kiinnostuneet politiikasta ja he luottavat poliitikkoihin virkamiehiin ja maan oikeusjärjestelmää	Lait ovat välttämättömiä vaikei niitä voisi noudattaa
Ulkomaisiin suhtaudutaan suvaitsevaisemmin	Turvajärjestelyt työpaikoilla, päiväkodeissa ja kouluissa ovat mittavia
	Kansalaiset eivät ole kiinnostuneet politiikasta ja he suhtautuvat negatiivisesti poliitikkoihin virkamiehiin sekä oikeusjärjestelmään
	Enemmän ulkomaalaisiin liittyviä ennakkoluuloja

### 3.5.5 Aikaorientaatio

Aikaorientaatiolla tarkoitetaan tässä sitä, kuinka pitkän tai lyhyen aikavälin tavoitteita kulttuurissa on tapana asettaa (taulukko 6). Yhteiskunnissa, jotka ovat pitkäaikaisesti orientoituneita, on tavallista työskennellä pitkään ja ahkerasti saavuttaakseen halutut tavoitteet. Tällöin palkkio työstä saadaan myöhemmin ja samalla vapaa-ajan nautintoja ei aseteta etusijalle. Lyhytaikaisesti orientoituneissa kansakunnissa tehdään tehokasta työtä, mistä odotetaan tulosta sekä palkkiota nopeasti, jotta voivat nauttia työnsä tuloksista. Lyhytaikaisesti orientoituneissa kulttuureissa perinteitä pidetään suuressa arvossa, kun taas pitkäaikaisesti orientoituneissa kulttuureissa ihmiset yleensä arvostavat olosuhteita perinteitä suuremmassa arvossa panostamalla koulutukseen ja terveydenhuoltoon. Pitkäaikaisesti orientoituneita yhteiskuntia ovat esimerkiksi Etelä-Korea, Japani, Kiina, Saksa ja Venäjä. Lyhytaikaisesti orientoituneita maita ovat Meksiko, USA, Australia, Norja, Tanska ja Uusi-Seelanti. Suomi sijoittuu tällä asteikolla enemmän pitkäaikaisesti orientoituneihin yhteiskuntiin. (The Culture Factor Group 2023; Thomas & Inkson 2022, 51.)

Taulukko 6. Aikaorientaatio (mukaillen Rasilainen 2018)

Lyhyen aikavälin suuntautuneisuus	Pitkän aikavälin suuntautuneisuus
Sosiaalinen paine rahan kuluttamiseen	Säästäväisyys
Ponnisteluun tulisi tuottaa nopeita tuloksia	Periksiantamattomuus ja pitkäkestoinen ponnistelu hitaasti täyttävien tavoitteiden eteen
Kasvojen säilyttäminen tärkeää	Olosuhteiden kunnioittaminen
Perinteinen kunnioittaminen	Työelämässä tärkeimpiä arvoja ovat oppiminen rehellisyys sopeutuminen vastuullisuus ja itsekuri
Työelämässä tärkeimpiä arvoja ovat vapaus oikeudet saavutukset ja itsenäinen ajattelu	Vapaa-aika ei ole tärkeää
Vapaa-aika on tärkeää	Tärkeää nähdä millaiset tuotot ovat 10 vuoden päästä
Tämän on vuoden tuottojen tärkeys	Elämän mittaisiin henkilökohtaisiin verkostoihin panostaminen on tärkeää
Opiskelijat liittyvät menestyksen ja epäonnistumisen onneen	Opiskelijat liittyvät menestyksen vaivannäköön ja epäonnistumisen sen puutteeseen
Ylpeys omasta maasta	Otetaan oppia muista maista

### 3.6 Kulttuurin ulottuvuudet Suomessa

Hofsteden aineiston perusteella maiden eroja selitti parhaiten valtaetäisyydet ja kulttuurin yksilöllisyys tai yhteisöllisyys. Individualistisissa kulttuureissa valtaerot olivat pienempiä kuin kollektiivisissa kulttuureissa. USA, Iso-Britannia ja Australia saivat individualismissa suurimmat arvot. Valtaetäisyydet tai valtaerot olivat suuret esimerkiksi Meksikossa ja Intiassa sekä Euroopassa Ranskassa ja Belgiassa. Pohjoismaita kuvaa individualistinen kulttuuri, jossa valtaetäisyys on vähäinen.

Hofsteden tutkimuksen mukaan suomalaista viestintäkulttuuria kuvataan vähäeleiseksi, vaatimattomaksi ja hiljaiseksi. Kommunikointi on matalarytmistä ja keskeytyksistä ei juurikaan pidetä. Samankaltainen kommunikointi on hyvin tyypillistä monessa aasialaisessa kulttuurissa. Kun taas Amerikassa ja Länsi-Euroopassa kommunikointitapa on eläväistä, osallistuvaa, puheliasta ja äänekästä. Kun taas vertaillaan arvoja, Suomessa vallitsee demokratia, vahva sukupuolten välinen tasa-arvo, ihmisoikeudet, ekologinen ajattelutapa ja itsenäisyys. Samat arvot kohtaavat Amerikassa ja Länsi-Euroopassa, kun taas Aasiassa korostuvat hierarkia, maskuliinisuus, eriarvoisuus, ympäristön hyväksikäyttö sekä fatalismi eli kohtalonusko. (Nishimura, Nevgi & Tella 2008, 784–790.)

Suomessa valtaetäisyydet ihmisten kesken ovat pienet ja hierarkia työyhteisöissä on matalaa. Suomi on yksilökeskeinen yhteiskunta missä ihmiset arvostavat itsenäisyyttä sekä tasa-arvoisia oikeuksia. Suomessa suhtautuminen esimiehiin oli epämuodollista, esimiehet luottavat tiimin

jäsenten kokemukseen eikä kontrollista pidetä. Työyhteisössä rekrytoinnin ja urakehityksen odotetaan perustuvan todistettuihin ansioihin ja hierarkia hyväksytään käytännön syistä, vain silloin kun sitä tarvitaan. Työelämältä odotetaan tasa-arvoisuutta, solidaarisuutta ja laatua. Statusta ei korosteta ja ristiriitoja pyritään ratkomaan neuvotellen sekä kompromisseilla. (Nishimura, Nevgi & Tella 2008, 784–790.)

Hofsteden mallia on kritisoitu mm. siitä, että moniselitteisiä, kulttuurisidonnaisia käsitteitä on käytetty siinä liian yksinkertaistetusti ja että kansakuntia on käsitelty epärealistisen yhtenäisinä. Myös kyselylomakemenetelmän sopivuutta kulttuurierojen kuvaamiseen on kyseenalaistettu. Silti Hofsteden malli, jota on 1960-luvun jälkeen useaan kertaan muokattu ja uudistettu, on saavuttanut laajan lukijakunnan. Vaikka malli onkin yksinkertaistus moniselitteisistä asioista, sen avulla voi saada suuntaa antavaa tietoa eri kulttuurien peruseroista tiettyjen keskeisten ominaisuuksien suhteen. (Rasilainen 2018.)

## 4 Johtaminen ja esimiestyö

Tässä luvussa tarkastellaan esimiehen perustehtävää ja vallankäyttöä, minkälaisia taitoja esimieheltä vaaditaan monikulttuurisessa työyhteisössä sekä minkälaisia keinoja esimiehellä on motiivoida tiimiään. Esimiestyö on hyvin laaja käsite kokonaisuudessaan, mutta tässä luvussa on pyritty keskittymään niihin teemoihin, mitkä ovat tämän tutkimuksen kannalta merkittäviä.

Esimiestehtävää voidaan tarkastella johtajuusroolin käsitteen kautta. Rooli on toimintamuoto, jonka yksilö omaksuu tietyissä tilanteissa, jossa on mukana muita ihmisiä. Se on aikaisempien elämäkokemusten, yhteisön kulttuuristen mallien ja muiden tilanteessa olevien henkilöiden odotusten tuote. (Jalava 2001, 19–22.) Johtaminen on keskeisin organisaation toimintaa ohjaava tekijä. Työelämän paineet ja vaatimukset ovat jatkuvasti lisääntyneet. Kyse ei ole vain kovenevista tulos- ja osaamisvaatimuksista vaan ihmisten kyvystä sopeutua jatkuvaan muutokseen ja sen tuottamaan epävarmuuteen. Tämä asettaa johtamistyön aivan uuteen valoon: sen merkitys vakautta, suuntaa ja työnteon puitteita luovana ja ylläpitävänä toimintona korostuu. Johtamisen ydintehtävänä on päästä tuloksiin ihmisiin vaikuttamalla ja heidän avullaan. Johtaminen on myös tärkein keino, jolla huolehditaan organisaation tuloksellisesta ja tehokkaasta toiminnasta. (Järvinen 2005, 13–16.)

Esimiehen ykköstehtävänä on konkretisoida, mikä on hänen yksikkönsä, ryhmänsä tai projektinsa perustehtävä organisaation kokonaisuudessa ja osana laajempaa työprosessia. Ryhmän tehtävien priorisointi edellyttää, että esimies on hyvin tietoinen yrityksen liikeideasta ja strategiasta, jotta hän kykenee suuntaamaan henkilöstönsä toimintaa olennaiseen, organisoimaan yksikkönsä työn- ja vastuunjaon ja määrittelemään jokaisen alaisensa henkilökohtaiset työtehtävät ja tavoitteet. Perustehtävän lisäksi esimiehen työnä on edustaa ja kirkastaa henkilöstölle asiakasnäkökulmaa. Jos asiakkaat eivät ole kiinnostuneita tai valmiita maksamaan yrityksen tuotteista tai palveluista, he haaveutuvat muualle eikä yrityksellä ole tulevaisuutta. Siksi esimiehen velvollisuus on tarkastella yrityksen toimintaa tuotteiden tai palveluiden käyttäjien näkökulmasta. (Järvinen 2005, 22–23.)

Hyvään johtajuuteen liittyy vahva realiteettien taju: esimies ei ole sinisilmäinen tai nojaa toiminnassaan liikaa ihannemielikuvien ja miellyttämisen varaan. Sen sijaan hän tiedostaa niin omat kuin muidenkin – organisaationsa, kollegojen, omien esimiestensä, alaistensa – puutteet ja epätäydellisyyden. Tästä huolimatta hänen ihmiskäsityksensä on positiivisesti virittynyt: hän pääsääntöisesti luottaa alaisiinsa, näkee ongelmassa haasteita ja kehittymismahdollisuuksia ja haluaa uskoa omiin ja muiden kykyyn tehdä totta hurjistakin visioista. (Järvinen 2005, 40.)

Esimiesten toimintatavoilla on huomattava merkitys siihen millaisia työtapoja ja käytäntöjä työyhteisössä suositaan ja millainen on organisaation kulttuuri. On tärkeää, että johto ja esimiehet luovat

omalla esimerkillään arvostavan ja hyväksyvän työyhteisön ilmapiiriin, mutta niin että jokaisella työntekijällä on myös henkilökohtainen vastuu. (Kurronen 2011, 27–32.)

#### 4.1 Valta organisaatiossa

Luvussa 3.5.1. esitellyn Hofsteden tutkimuksen mukaan vallan käyttö ja vallan jakaantuminen yhteiskunnassa on yksi tärkeistä kulttuurien ulottuvuuksista, mikä vaikuttaa merkittävästi myös työyhteisön toimintaan. Järvisen (2005) mukaan esimies on valta-asemassa suhteessa työntekijöihin. Tämän aseman ja siihen liittyvän vallan, vastuun, resurssit ja tehtävät hän saa organisaatiolta: esimies ei ole vain henkilö vaan ennen kaikkea työnantajan edustaja, joka teettää alaisillaan työtä korvausta vastaan. (Järvinen 2005, 27.) Auktoriteettina toiminen edellyttää jonkinlaista yhteisymmärrystä vallanpitäjän ja vallan kohteena olevien välillä. Auktoriteettisuhteessa on kaksi osapuolta, joiden suhde ei ole tasa-arvoinen: toinen osapuoli ohjaa, kontrolloi tai hallitsee toista. Muodollisen asemansa kautta esimiehen auktoriteetti on hänen alaistensa hyväksymää, oikeutettuna pitämää vallankäyttöä, joka kohdistuu heidän työtoimintaansa. Esimiehen ei siis tarvitse käyttää pakkotoimia saadakseen alaisensa tekemään tehtäviään. Ulkoinen asemavalta on toisin sanoen esimies-työssä onnistumisen perusedellytys. (Järvinen 2005, 28.)

Aikoinaan perinteisissä hierarkkisissa organisaatioissa esimiehen asema ja johtamistehtävä oli melko selkeä ja yksinkertainen. Vallitseva kulttuuri tuki auktoriteettien kunnioittamista ja esimiehen oli helppo jakaa ja määrätä työt, koska hän yleensä tunsu ja hallitsi alaistensa tehtävät. Näin esimiehellä oli vahvan organisatorisen statuksen lisäksi myös työhön liittyvä asiantuntijavalta käytösään. Sen sijaan nykyaikaisessa, modernissa, matalassa ja hajautetussa matriisiorganisaatiossa esimiehen organisatorinen valta-asema on usein epämääräinen, minkä lisäksi myös asiantuntijavalta on siirtynyt esimieheltä alaisille. Tämän seurauksena kysytäänkin yhä enemmän esimiehen henkilökohtaista kykyä ottaa ja käyttää valtaa eli niin sanottua persoonallista auktoriteettia. (Järvinen 2005, 33.)

Dahlin mukaan valta on tekijä, jonka avulla ihmiset voivat vaikuttaa toistensa käyttäytymiseen ja tekemisiin. Valta tai vaikutusvalta on ihmisten, ryhmien, organisaatioiden ja erilaisten järjestelmien suhde, jossa vallankäyttäjä saa toiset tekemään asioita mihin he eivät muutoin ryhtyisi. Organisaatiolle parhaita johtajia ovat he, jotka saavat muut toteuttamaan heidän määrittelemänsä tavoitteet. Valta on yksilöiden tahtoa ja tekemistä yhdistävä tekijä sekä vuorovaikutussuhde, joka voi yhdistää tai erottaa ihmiset toisistaan. Näin ollen johtajiksi on valittava henkilöitä, jotka ovat kykeneviä johtamaan ja käyttämään valtaa oikein. (Harisalo 2008, 201–202.)

Kun valta keskittyy vain yhdelle henkilölle organisaatiossa, kokonaisvallan määrä on alhainen. Tällöin vain yksi henkilö ajattelee ja käyttää järkeä muiden ollessa täysin riippuvaisia yhden

vallanpitäjän päätöksistä. Vallan hajauttaminen myös työntekijätasolle lähtee positiivisesta ihmiskäsityksestä, minkä mukaan työntekijät ovat halukkaita ja kykeneviä osallistumaan työyhteisön päätöksentekoon ja oma-aloitteiseen toimintaan. Vallan hajauttamisen etuna työntekijät ovat osallistuneet itseään koskevaan päätöksentekoon, kokevat vaikuttaneensa lopputulokseen ja ovat motivoituneita toiminaan niiden mukaisesti. Vallan hajauttamisen etuina nähdään myös lisääntynyt tuottavuustyömoraali, innostus ja luovuus, yhteistyö ja palvelun laadun parantaminen. (Jalava 2001, 38–39.)

## 4.2 Esimiesviestintä

Monessa organisaatiossa sisäinen viestintä on iso haaste missä esihenkilöviestintä on siinä suuressa roolissa. Työyhteisöviestintä onkin johdolle tärkeä kehittämiskohde. Sisäisen viestinnän perustana voidaan pitää avoimuutta. Avoin viestintäkulttuuri sitouttaa henkilöstöä ja parantaa luottamusta yrityksen tai organisaation johtoon. Selkeiden viestien välittäminen voi tuntua itsestään selvältä, mutta monesti silti törmätään siihen, että viestejä ei ollakaan ymmärretty tarkoitetulla tavalla. Johtamis- ja esihenkilöviestinnässä on ehdottoman tärkeää kiinnittää huomiota viestien selkeyteen ja yksiselitteisyyteen, jotta vältetään kaikelta monitulkintaisuudelta ja väärinymmärryksiltä. Johdon kannattaa aina myös varmistaa, että viestit on ymmärretty oikein ja koko henkilöstön keskuudessa samalla tavalla. Väärinymmärryksiä syntyy yllättävissäkin tilanteissa, vaikka viestin selkeyteen olisi kiinnitetty huomiota. (Kankainen 2019.)

Kun johto viestii olennaisista asioista ajantasaisesti ja selkeästi, oikea tieto välittyy koko työyhteisöön. Strategian jalkautuminen on edelleen haaste, joka on havaittavissa monissa yrityksissä ja organisaatioissa. On ristiriitaista viestiä henkilöstölle strategisista linjauksista, arvoista ja tavoitteista, jos ne eivät johdon ja esihenkilöiden viestinnässä ilmene. Johdon ja esihenkilöiden viestien liiallinen autoritaarisuus, nuhteleva sävy tai syyllisten etsiminen harvoin johtavat hyviin tuloksiin. Ennen sisäisessä viestinnässä kannattaa korostaa yhdessä tekemisen ja kehittymisen merkitystä, sillä se herättää huomattavasti paremmin motivaatiota. (Kankainen 2019.)

## 4.3 Motivaatiotekijät tutuksi

Luvussa 3.3. otettiin kantaa siihen, miten kulttuuri vaikuttaa yksilön toimintaan. Samassa luvussa käsiteltiin myös, miten organisaatiolle tärkeät sitoutuneet työntekijät motivoidaan eri tavoin. Johtamisen yliopettaja Päivi Mayorin (2020) mukaan työelämässä ja harrastuksissa motivaatio on oleellinen osa suoriutumista ja tavoitteisiin pääsemistä. Työssä ei ole kyse vain taloudellisen vakauden saavuttamisesta, vaan sillä on myös tekemistä henkilökohtaisen tyytyväisyyden kanssa. Työmotivaatio on impulssi tai sisäinen voima, joka saa meidät tekemään työtehtävämme vapaaehtoisesti käyttämällä henkisiä ja fyysisiä resursseja tavoitteen saavuttamiseksi. Mitä motivoituneempi

työntekijä on, sitä paremmin hän suoriutuu sekä sitoutuu työhönsä. Monissa tapauksissa tämä johtaa myös lisääntyneeseen tuotteliaisuuteen, kilpailuhenkisyteen, itsetuntoon, itseluottamukseen ja itsensä toteuttamiseen. Työntekijöitä voidaan motivoida parempiin työsuorituksiin johtamisen ja esimiestyön avulla. Kaikki eivät kuitenkaan motivoidu samoista asioista. Yksilöllisen motivaatiotekijöiden tunnistaminen ja hyödyntäminen työelämässä ovatkin avainasemassa hyvässä johtamisessa. (Mayor 2020.)

McClellandin tarveteoriat on yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista. McClellandin mukaan sukupuolesta, kulttuurista tai iästä riippumatta meillä kaikilla on kolme motivaatiota ja yksi niistä on hallitseva. Tämä hallitseva motivaatio riippuu suuresti meidän elämäkokemuksistamme. McClelland identifioi nämä kolme motivaatiota: saavuttamisen, vallan ja yhteenkuuluvuuden tarve. Eri yksilöillä on eri piirteitä heidän hallitsevan motivaationsa mukaan. Johtamisen näkökulmasta McClellandin tarveteoriat voi auttaa tunnistamaan tiimin jäsenten päämotivaatiot ja siten vaikuttamaan päätöksentekojen ja palauteprosessiin, kuten myös kannustimiin ja palkintoihin. Näitä motivaatioita voidaan myös käyttää töiden jakamiseen jokaisen tiimin jäsenen luonteenpiirteiden mukaan, mikä voi johtaa parantuneeseen suorituskykyyn. (Rodriguez 2022.)

On kaksi tapaa motivoitua: sisäinen ja ulkoinen. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, se rakentuu keppien ja porkkanoiden varaan: tehtävän sijasta huomio on siitä saatavissa palkinnoissa ja vältettävissä rangaistuksissa. Sisäinen motivaatio on proaktiivista: tekeminen itsessään sytyttää henkilön, hän etsii tekemään itseään innostavia asioita. Vaikka työssä pääosin on molempia elementtejä, on jompikumpi motivoitumistapa useimmiten dominoiva. Tutkimustulokset osoittavat vahvasti, että sisäinen motivaatio on optimaalinen tila sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Sisäisesti motivoitunut työntekijä voi hyvin, mutta on myös tuottavimmillaan. Kun yritykset löytävät tavan vahvistaa työntekijöidensä sisäistä motivaatiota työtehtäviään kohtaan, on tällä kauaskantoisia myönteisiä seurauksia yrityksen innovatiivisuudelle ja tulokselle. Innostus korreloikin selvästi tuottavuuden kanssa. Siksi johtajien tärkein tehtävä on työntekijöidensä sisäisen motivaation vaaliminen. (Martela & Jarenko 2014, 6.)

Sisäisen motivaation johtaminen on tasapainoilua ohjaamisen ja ohjaamatta jättämisen välillä. Teoriassa johtajan tulee varoa poistamasta työntekijän kokemusta toiminnan omaehtoisuudesta. Jos yksilö kokee tekemisen alkusyyyn olevan ulkoisissa palkkioissa ja pakotteissa, eikä hänen omakohteisessa valinnassansa ja kiinnostuksessaan, on motivaatio muuttunut ulkoiseksi. Kun siis johtaja vähentää yksilön koettua vapautta tehdä merkityksellisiä valintoja, koettua valtaa näiden valintojen toteuttamisesta tai vastuuta niiden seurauksista, muuttaa johtaja toiminnan kontekstia sisäistä motivaatiota vähemmän tukevaksi. Kun hän lisää vapautta, virtausta ja vastuuta yksilön ympäristöön, luo hän otollisempia puitteita sisäisen motivaation kukoistamiselle. (Martela & Jarenko 2014, 36.)

#### 4.4 Kulttuurienvälinen osaaminen

Yhteiskuntien monikulttuuristuminen ja kulttuurien kohtaamisen yleistymisen ovat lisänneet tarvetta ymmärtää ja kehittää kulttuurienvälistä vuorovaikutusosaamista, eli kykyä toimia tehokkaasti, tarkoituksenmukaisesti ja eettisesti hyväksyttävällä tavalla vuorovaikutuksessa kulttuuritaustaltaan erilaisten viestintäkumppanien kanssa. Kulttuurienvälisestä vuorovaikutusosaamisesta käytetään monia eri termejä, joita määritellään useilla eri tavoilla. Kulttuurienvälisen vuorovaikutusosaamisen ymmärtämisen kannalta merkittäviä ovat muun muassa käsitykset kulttuurista, viestinnästä, kulttuurienvälisestä viestinnästä, osaamisesta sekä viestintä- ja vuorovaikutusosaamisesta. (Saastamoinen 2009, 48–49.)

Deardorffin (2004) väitöskirjatutkimuksessa selvitettiin sitä, mistä asiantuntijat kokevat kulttuurinvälisen vuorovaikutusosaamisen koostuvan. Tässä tutkimuksessa kaikki vastaajat pitivät toisten maailmankuvien ymmärtämistä tärkeänä osana kulttuurienvälistä osaamista. Lisäksi osa-alueiksi koettiin mm. kulttuurinen itsetietoisuus ja kyky itsearviointiin, kuuntelemisen ja havainnoimisen taidot, yleinen avoimuus kulttuurienvälistä oppimista ja toisista kulttuureista tulevia ihmisiä kohtaan sekä kyky sopeutua erilaisiin kulttuurinvälisen viestinnän ja oppimisen tyyleihin. (Deardorff 2004, 186–187.) Tutkimuksen tuloksena kootut osaamisen ulottuvuudet jäivät kuitenkin varsin yleiselle tasolle, sillä tutkimukseen osallistuneet asiantuntijat eivät pyrkineet määrittelemään esimerkiksi sitä, mitä tarkasti ottaen ovat ne taidot, tiedot ja asenteet mistä osaaminen koostuu. (Deardorff 2004, 191.)

Kulttuurienväliseen osaamiseen liittyy olennaisen osana myös kulttuuriherkkyys. Se tarkoittaa, että ihmisellä on herkkyyttä ja kykyä havainnoida niin omasta kuin toistenkin ihmisten käyttäytymisestä kulttuurisidonnaisia tapoja ja ymmärtää tiettyjen käyttäytymismallien kulttuurisia merkityksiä. Samalla se tarkoittaa myös herkkyyttä huomioida eri kulttuurien erityispiirteitä. Kulttuuriherkkyys on erinomainen kyky ihmisellä, joka joutuu toistuvasti vuorovaikutustilanteeseen toisesta kulttuurista tulevien ihmisten kanssa. Monikulttuurisessa työyhteisössä ja asiakaspalvelutyössä on tärkeää osata kohdata erilaisia ihmisiä ja kyetä viestimään tarkoituksenmukaisella tavalla, jolla saavuttaa toisen kunnioituksen ja luottamuksen ja jolla asiat saadaan sujuvasti hoidettua. Kun kykenee tunnistamaan kulttuuristen tapojen vaikutuksia sekä omassa että toisen käytöksessä, kohtaamistilanteet muuttuvat hiljalleen luontevammiksi. (Rasilainen 2018.)

#### 4.5 Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen

Organisaation käyttäytyminen linkittyy vahvasti kulttuureihin. Työyhteisön jäsenien on sopeuduttava yhteisiin sääntöihin ja käytösmalleihin muodostaakseen toimivan ja tehokkaan tiimin. (Mäki-luoko 2003, 15.) Kulttuurierot voivat näkyä hyvin moninaisesti työyhteisössä ja vahvan yhteisen

kielen puuttuminen lisää haasteita. Työyhteisön monikulttuurisuus edellyttää johtajalta erityistä havainnointia ja ongelmanratkaisukykyä. Monikulttuurisessa johtamisessa on kyse ajattelu- ja toimintatavan kokonaan uudesta rakenteesta ja johtamiskäsitteen kehittämisestä ilman ennakkoluuloja. (Åstedt & Suikkanen 2023.) Vaikka kulttuuri vaikuttaakin taustalla yksilön olemukseen, ei monikulttuurinen ammatillisuus ole eri maiden ja kansallisuuksien kulttuurien opettelua, vaan monikulttuurisella pätevyydellä ymmärretään laajentunutta itseymmärrystä, kriittisyyttä, empatiaa, erilaisten todellisuuksien ja elämänmuotojen ymmärtämistä ja epävarmuuden sietämistä. Kulttuurisena älykkyytenä pidetään erilaisiin kulttuureihin sopeutumisen taitoa, jonka avulla voidaan edistää erilaisiin kulttuureihin perustuvia kestäviä yhteistyön ja toiminnan ratkaisuja. Työyhteisön kulttuurien välisen dialogin käynnistämisen ja ylläpidon vastuu on johdolla ja esimiehillä. Kuitenkin hyvinvoiva ja vuorovaikutteinen monikulttuurisuus on kaikkia työyhteisön jäseniä osallistava kehittämiskohde, joka koskee johdon ohella jokaista työntekijää. (Seppälä 2010, 65.)

Monikulttuurisen johtamisosaamisen kehittämisessä kohderyhmänä nähdään monikulttuuristen työyhteisön esihenkilöt tai henkilöt, jotka toimivat esimerkiksi tiiminvetäjinä monikulttuurisessa työyhteisössä. Osaamisen kehittämisessä nousee keskiöön erityisesti kulttuurien tuntemus, viestintä- ja vuorovaikutus sekä monikulttuurinen johtamisosaaminen. Monikulttuurisen tiedon, osaamisen ja ymmärryksen lisääntyminen auttaa työskentelyä monikulttuurisessa työyhteisössä. Viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen kehittyminen vähentää väärinymmärryksiä, ristiriitoja ja epävarmuutta. Hyvän esimiestyön avulla henkilöstö pystyy sitoutumaan työtehtäviinsä, ja työyhteisön veto- ja pito-voima lisääntyy. (Åstedt & Suikkanen 2023.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen avulla halusin selvittää hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti, minkälaista työskentely monikulttuurisessa työyhteisössä on esimiehen silmin, minkälaisia käyttäytymiseen ja ajatteluun vaikuttavia arvoja eri taustaisilla työntekijöillä on, sekä minkälaisia odotuksia esimiestyölle tätä myöten luodaan. Toisaalta halusin myös selvittää, miten näihin odotuksiin osataan vastata. Tarkastelen tutkimuksessa, mitkä asiat merkitsevät eniten eri kulttuuritaustaisille tiimiläisille ja mistä asioista he kokevat motivaatiota. Haastattelen myös työyhteisön esimiehiä heidän kokemuksistaan monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta. Vertailen tutkittua tietoa eri kulttuuritaustan omaavien henkilöiden kokemuksiin ja pyrin löytämään vastauksia siihen, miten esimiestyötä voidaan optimoida tulevaisuudessa vastaamaan monikulttuurisen työyhteisön haasteisiin.

Opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää työntekijöiden odotuksia esihenkilötyölle ja esihenkilöiden käsityksiä johtamisen haasteista monikulttuurisessa työyhteisössä. Tavoitteeseen päästään neljän tutkimuskysymyksen avulla: Miksi monikulttuurisen työyhteisön esimiestyö on ajankoh- taista? Millaisia käsityksiä esihenkilöillä on monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta? Minkälaisia johtamiseen liittyviä haasteita monikulttuurinen työyhteisö luo? Ja millaisia odotuksia monikulttuuri- sella työyhteisöllä on esihenkilötyölle?

Tutkimuskohteeksi valitsin työyhteisön, jonka toimintaympäristö ja toiminta ovat minulle tuttuja, ja jonka yksilöihin minulla on muodostunut jonkinasteinen luottamussuhde. Koin että pystyn ammen- tamaan tästä työyhteisöstä tutkimuksen kannalta merkityksellistä ja monipuolista tietoa, mikä avulla pystyn ymmärtämään monikulttuurisuuden ilmenemistä mahdollisimman hyvin.

Koska halusin paneutua tutkimuksessa monikulttuurisuuteen mahdollisimman syvällisesti, tässä tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä mahdollisimman hyvin ja näin ollen on tär- keää, että henkilöt, jolta tieto kerätään tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Siksi keskityin tutkimuksessa syvällisemmin yhden työyhteisön näkökulmaan, enkä niinkään yleistykseen. Tutkimusongelmaa lähestyin laadullisella tutkimusotteella. Aluksi suunnitelmani oli koota tutkimus- aineisto pelkästään esimiesnäkökulmasta teemahaastattelujen pohjalta. Koin laadullisen tutkimus- näkökulman tarjoavan parhaan tavan tutkia monikulttuurisen työyhteisön esimiestyön arkea ja kar- toittaa minkälaisissa tilanteissa ja millä tavoin monikulttuurisuus esiintyy. Työn edetessä halusin myös lisätä työhöni työntekijöiden näkökulmaa. Tämä oli mielestäni tärkeä tutkimustulosten laa- dukkuutta ja luotettavuutta korostava tekijä, millä sain informaatiota esimiestyön odotuksista. Työn- tekijöiden arvomaailmaa kartoitin kvantitatiivisen lomakekyselyn avulla. Tämän lomakekysely osoi- tettiin koko tiimille esimiehet mukaan lukien, sillä myös he toimivat alaisroolissa ravintolapäällikkö- tasoon nähden.

## 5.1 Tutkimuksen kohdeyritys ja kohderyhmä

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena Ravintola Brasseriessa, joka sijaitsee Helsingin ydinkeskustassa Hotel Kämpissä. Viiden tähden Hotel Kämp on osa Nordic Hotels & Resorts hotelliperhettä, mihin kuuluu uniikkeja ja persoonallisia hotellielämyksiä. Nordic Hotels & Resorts on taas osa kansainvälistä Strawberry-yhtiötä, missä työskentelee noin 12 000 työntekijää ja mihin kuuluu yhteensä 216 hotellia Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa ja Baltian maissa. Vuoden 2021 liikevaihto ylsi 9,2 miljardiin. Vuonna 2021 Strawberry-hotelleissa työskentelevistä henkilöitä 37,1 % oli kotoisin Pohjoismaiden ulkopuolelta, kokonaisuudessaan yhtiössä työskenteli työntekijöitä 188 eri maasta. Strawberryn liiketoiminta perustuu kolmeen yhtä tärkeään tekijään: People (työntekijät), Planet (vastuullisuus) ja Profit (liiketoiminnallinen näkökulma). (Strawberry 2021.)

Ravintola Brasserie on Hotel Kämpin à la carte -ravintola, missä on noin 100 asiakaspaikkaa. Ravintolan tiloissa tarjoillaan myös hotellin aamiaisen ja toimintoihin kuuluu myös ympäri vuorokauden avoinna oleva huonepalvelu. Ravintola on avoinna vuoden jokaisena päivänä klo 22:00-23:00 saakka. Ravintolassa tarjoillaan aamiaisen jälkeen lounasta ja iltapäivällä ennen illallista tarjoillaan myös iltapäiväteetä. Ravintolan makumaailma viittaa nimensä mukaisesti perinteiseen ranskalaiseen keittiöön. Ravintolan tiimissä työskentelee yhteensä 34 työntekijää, joista 15 toimii esimiesasemassa. Tiimissä työskentelee ulkomaalaistaustaisia henkilöitä 19 eri maasta. Tutkimuksen molempiin osiin (haastattelu ja lomakekysely) valittiin vastaajia mahdollisimman erilaisista kansalaisuuksista ja mahdollisimman laajasti tutkimuksen tulosten luotettavuuden vahvistamiseksi.

## 5.2 Tutkimuksen aineiston keruu ja analyysi

Tämän tapaustutkimuksen aineistoa kerättiin kahdella eri menetelmällä rinnakkain: haastatteluiden ja kyselyn yhdistelmällä. Tutkittaessa selvää orientoivaa käyttäytymistä, eli erilaisia aikomuksia käyttäytyä jollain tavalla, on kysymiseen perustuva aineistonkeruumenetelmä sovelia. Haastattelu on puolestaan luonnollinen tapa kysyä ja selvittää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii. (Tuomi & Sarajärvi, 2002. 63–64.) Alun perin tutkimusaineisto oli tarkoitus kerätä ainoastaan esimiestiimiä haastatteleamalla, mutta suunnitelma muotoutui tutkimuksen edistyessä. Tietoperustaa kirjoittaessani perehdyin erityisesti kulttuurintutkijan Hofsteden tutkimukseen kulttuurin ulottuvuuksista ja niihin perustuvasta arvomaailmasta. Koin, että luodakseni parhaan mahdollisen käsityksen esimiestyön odotuksista monikulttuurisessa työyhteisössä, olisi minun tärkeää ymmärtää myös eri kulttuuritaustan omaavien työntekijöiden arvomaailmaa. Tätä lähdin kartoittamaan lomakekyselyn kautta. Lomaketutkimukseen avulla arvoitettiin erilaisia työhön liittyviä asioita Hofsteden kulttuuriulottuvuuksien näkökulmasta, jotta pystyin arvioimaan kuinka hyvin nämä toteutuvat tässä työyhteisössä. Lisäksi lomakekyselyn avulla kartoitettiin työntekijöiden näkemystä motivaatiotekijöistä sekä siitä, miten he kokevat Suomen kulttuurin vaikutuksen omaan ajattelu- tai

toimintatapaan. Lomakekyselyyn vastasi yhteensä 15 henkilöä yhteensä 11 eri maasta. Lomakekysely toteutettiin ennen haastatteluja marraskuussa 2023 noin 1,5 viikon ajalla.

Lomakekyselyn lisäksi toteutettiin yhteensä yhdeksän haastattelua esimiesasemassa työskenteleville henkilöille. Yksi näistä henkilöistä oli apulaisravintolapäällikkö ja loput työskentelevät hovimestareina. Kolme haastateltavista oli suomalaisia, muut edustivat seuraavia maita: Italia, Unkari, Kenia, Ranska, Vietnam. Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2023 noin viikon ajalla. Alun perin haastattelut oli tarkoitus toteuttaa kasvotusten, mutta aikatauluhaasteiden vuoksi päädyin tekemään haastattelut puhelimitse. Näin myös mahdollistin suuremman määrän haastatteluja, kun nämä oli mahdollista toteuttaa paikasta riippumatta. Haastattelutilanteessa puhelut nauhoitettiin ja haastattelujen sisältö kirjoitettiin jälkikäteen auki nauhoitteiden perusteella. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen nauhoitteet, niistä tehdyt muistiinpanot sekä lomakekyselyt tuhottiin.

Tutkimuksen aineistosta löytyi useampia yllättäviä ja mielenkiintoisia asioita, mutta ne eivät varsinaisesti koskeneet tämän tutkimuksen tutkimusongelmaa. Eli aluksi aineistosta oli rajattava tätä tutkimusta koskeva ja kiinnostava tieto erilleen. Luin vielä litteroidun aineiston läpi ja kuuntelin haastattelut uudelleen kokonaisuuksina läpi. Muodostin litteroidusta aineistosta otsikoita ja alaotsikoita, joiden mukaan lähdin muodostamaan tutkimuksen tuloksia. Kyselylomakkeen olennainen tieto luokiteltiin ja taulukoitiin, kun taas haastattelujen aineisto teemoiteltiin. Etsin vastauksia tutkimusongelmaan vertailemalla haastattelujen käsityksiä ja kokemuksia monikulttuurisesta työyhteisöstä, samalla kun hain vastaavaa tietoa kerätystä aineistosta kyselylomakkeista. Lopuksi näistä etsittiin yhteneväisyyksiä ja eroja toisiinsa sekä tietoperustaan nähden.

### **5.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus**

Haastattelututkimuksen osa toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluina eli teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelun etuna on se, että haastattelussa voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavan vastauksiin perustuen. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioillensa antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 66.) Teemahaastattelu valittiin syvähaastattelun sijaan siksi, että haastattelukysymykset voidaan laatia teoriapohjan teemojen mukaisesti ja palvelemaan myös lomakekyselyn tuloksia. Valitsin haastattelujen teemoiksi esimiesten kokemukset monikulttuurisesta työyhteisöstä, sen positiiviset puolet sekä haasteet, viestinnän sekä motivaatiotekijät.

Haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Tällöin on perusteltua antaa haastattelukysymykset ja aiheet tiedonantajalle jo hyvissä ajoin etukäteen.

Haastattelun onnistumisen kannalta siis suositellaan, että tiedonantajat voisivat tutustua kysymyksiin, teemoihin tai /ja haastattelun aiheeseen etukäteen. Käytännössä tämä toteutuu, kun haastattelutavasta ja haastattelun ajankohdasta sovitaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002. 63–64.) Puhelimitse toteutetut haastattelut sovittiin etukäteen haastateltavalle sopivana ajankohtana, jolloin haastateltava oli rauhallisessa sekä yksityisessä tilassa ilman häiriötekijöitä tai ulkopuolisia kuulijoita. Haastattelukysymykset sekä tutkimustiedote lähetettiin haastateltaville etukäteen. Valtaosa haastateltavista oli perehtynyt haastattelukysymyksiin ennalta ja heillä oli valmiina tarkoin pohdittuja vastauksia ja näkemyksiä eri kysymyksiin. Haastattelut nauhoitettiin, jotta aineisto saatiin tallennettua mahdollisimman tarkasti ja jotta haastattelutilanne sujui nopeasti, keskeytyksittä ja luontevasti. Haastattelutilanne testattiin etukäteen tekemällä koehaastattelu ja mittaamalla siihen käytetty aika. Koehaastattelun perusteella kysymyksiä hieman tarkennettiin. Haastattelun keston aika-arvioksi määriteltä, sekä ennalta tiedotettu 20 minuuttia riitti mainiosti valtaosaan haastatteluista. Työyhteisön jäsenistä valtaosa ei puhu lainkaan suomea, joten haastattelut toteutettiin englanniksi, mikä on myös työyhteisön työkieli. Koska englanti ei ole kummankaan osapuolen äidinkieli, haastattelutilanne mahdollisti vuorovaikutustilanteen, missä haastattelukysymyksiä voitiin tarkentaa tai esittää tarkentavia lisäkysymyksiä.

Aineiston toinen tutkimusmenetelmä oli lomakekysely. Lomakekyselyllä kerättyjen aineistojen avulla voidaan testata hypoteeseja ja kerätty aineisto voidaan helposti kvantifioida (Tuomi & Sarajärvi 2002, 64). Tässä lomakekyselyssä testattiin Hofsteden esittämiä hypoteeseja kulttuurien käyttäytymisestä. Näiden paikkansapitävyyttä oli helpoin arvioida vastausten luokittelun ja taulukoinnin avulla. Kyselylomakkeita jaettiin työpaikalla ja niihin oli mahdollista vastata 5 päivän kuluessa ja palauttaa tämän jälkeen. Lomakkeissa esitettiin kysymyksiin ja väittämiin oli mahdollista esittää lisäkysymyksiä tai tarkennuksia ennen vastaamista. Lomakekyselyn yksi osa, mikä mittasi motivaatiotekijöitä koettiin epäselväksi tai haastavaksi. Kolme vastaajaa oli vastannut siihen itse valitsemallaan tavalla, joten joko ohjeistus oli ymmärretty väärin tai vastaustapaa oli haluttu soveltaa.

## 6 Tutkimustulokset

Esittelen tutkimuksen tulokset kahdessa osassa missä ensin käsittelen lomakekyselyn tulokset ja sen jälkeen haastatteluista kerätyt johtopäätökset. Lomakekyselyn väittämiin perustuvat tulokset on lajiteltu tietoperustassa esitellyn Hofsteden kulttuurien ulottuvuuksien mukaiseksi, jotta tuloksien ja tutkitun tiedon vertailu olisi mahdollisimman selkeää ja loogista. Haastatteluiden tulokset esitellään teemoittain. Tutkimustulosten esittelyssä kuvailen tiiviisti esille tulleita asioita, mitkä koin merkitykselliseksi tutkimusongelman kannalta. Lopuksi arvioidaan molempien osien tärkein tieto siitä näkökulmasta, minkälaisia asioita esimiestyössä monikulttuurisessa työyhteisössä on tärkeää huomioida ja kehittää.

### 6.1 Lomakekyselyn tulokset

Kyselylomakkeita jaettiin yhteensä 25 kpl ja kyselyyn vastasi yhteensä 17 vastaajaa (vastausprosentti 68 %). Vastaajista neljä oli suomalaisia, kaksi Vietnamista, kaksi Latviasta ja muita edustettuja maita olivat Thaimaa, Nigeria, Kenia, Italia, Liettua, Irlanti, Nepali ja Filippiinit. Vastaajista kuusi työskentelevät esimiesasemassa. Jotta vastauksia on helpompi havainnollistaa ja verrata Hofsteden kulttuurien ulottuvuuksien tutkimukseen, on vastaajat jaettu maanosien mukaan (Aasia, Afrikka, Muu Eurooppa). Toki on myös huomioitava, että eri maanosista löytyy hyvin monen kaltaisia kulttuureita ja kulttuurieroja, mutta rajaukset pyrittiin tekemään tutkimuksen kannalta olennaisiin seikkoihin. Suomi on eritelty omana vastaajakuntanaan siksi, että tutkimuksessa voimme hahmottaa ulkomaalaistaustaisen näkemyksiä suomalaisiin näkemyksiin verraten.

Lomakekyselyssä selvitettiin myös sitä, kokeeko maahanmuuttajat suomalaisen kulttuurin vaikuttaneen heidän toimintatapoihinsa tai tapaan ajatella. Kolme vastanneista eivät kokeneet suomalaisen kulttuurin vaikutuksia. Kaikki nämä vastaajat olivat eurooppalaistaustaisia. Yhdeksän yhdestoista vastanneesta kokivat suomalaisen kulttuurin vaikuttaneen ajattelu- ja toimintatapoihinsa. Vastauksista löytyneet piirteet olivat suoraviivaisuus (3 kertaa mainittu), rehellisyys (3 kertaa mainittu), täsmällisyys (2 kertaa mainittu), tasa-arvoisuus, nöyryys/vaativattomuus, kunnioitus ja järjestys. Vaikutteet koettiin positiivisina asioina ja useat piirteet kuvailtiin opituiksi.

Lomakekyselyssä on esitelty erilaisia väittämiä. Vastaajat arvioivat väittämät asteikolla 1-5, missä:

- 1 = Ei lainkaan tärkeää
- 2 = Ei niin tärkeää
- 3 = En osaa sanoa
- 4 = Jokseenkin tärkeää
- 5 = Hyvin tärkeää

### 6.1.1 Työntekijöiden käsitykset valtaetäisyydestä

Valtaetäisyyden kulttuurin ulottuvuudessa mitattiin ihmisten käsitystä eriarvoisuuteen ja hierarkiaan. Tähän lomakekyselyn osioon liittyivät seuraavat väittämät:

- Säännöt tehostavat työyhteisössä esiintyvien ongelmien ratkaisua
- Sääntöjen noudattaminen
- Sääntöjen valvominen
- Toimintaa ja käyttäytymistä ohjaavat säännöt ovat kirjallisesti ilmaistuja
- Alainen ja esimies ovat tasa-arvoisia
- Mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon
- Mahdollisuus osallistua päätösten täytäntöönpanoon
- Työntekijän mielipidettä kysytään
- Esimies johtaa valta-asemansa puolesta edessä
- Esimies on myös ystävä

Eri kulttuurien valtaetäisyyttä tutkiessa löytyi eroja, vaikka yleisesti esitetyt väittämät koettiin suhteellisen tärkeiksi väittämästä riippumatta (kuva 5). Yleisesti sääntöjen olemassaolo, niiden noudattaminen ja niiden valvominen koettiin tärkeänä. Eroja löytyi siinä, että suomalaiset, afrikkalaiset ja aasialaiset kokivat yksimielisesti sääntöjen noudattamisen erittäin tärkeänä, kun taas niiden kirjallinen ilmaisu ja valvominen ei ollut niin tärkeää. Muiden eurooppalaisten mielestä taas sääntöjen kirjallinen ilmaisu oli tärkeämpää, mutta sääntöjen noudattaminen sekä valvominen oli jokseenkin tärkeää.

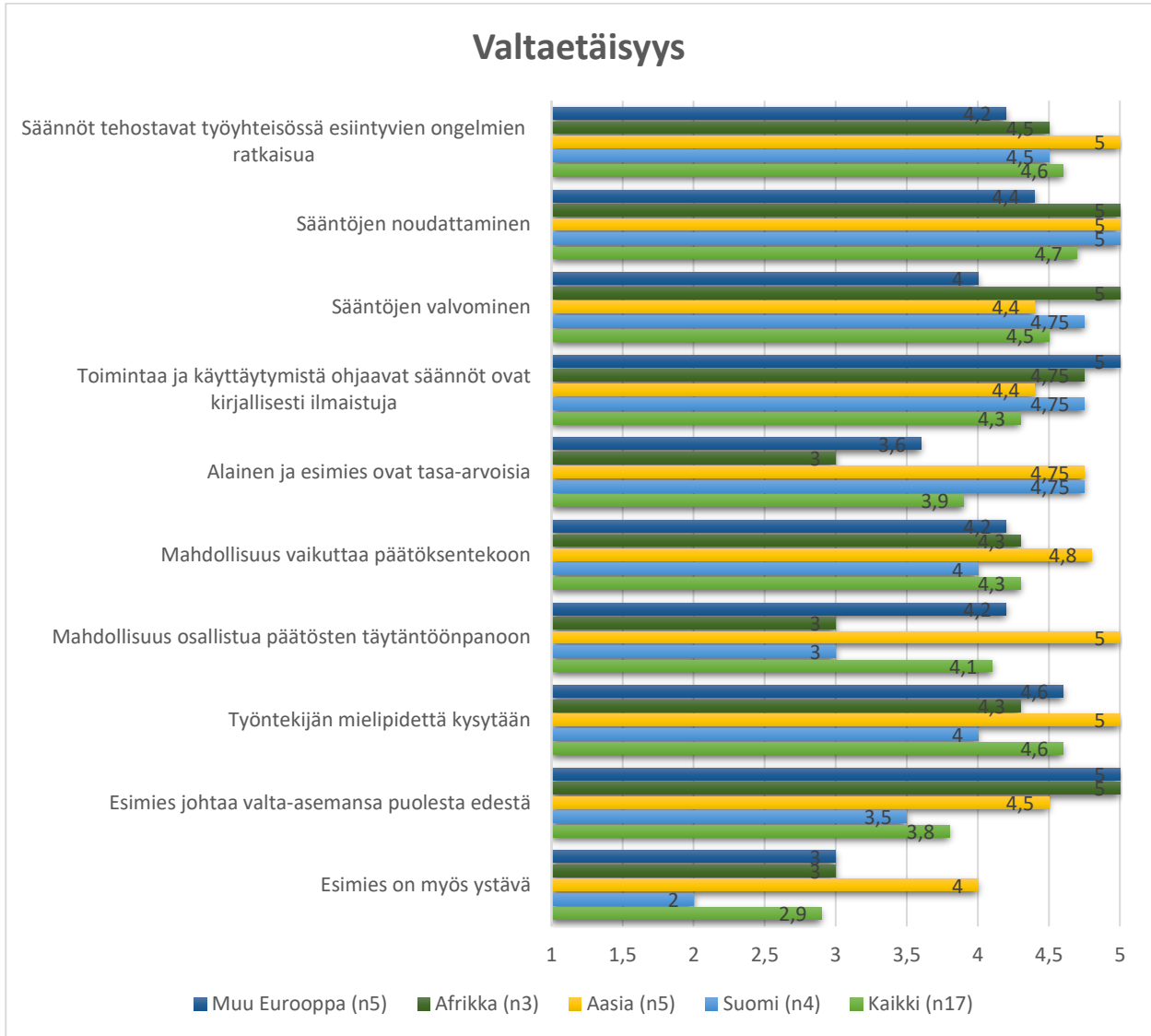
Suurin ero valtaetäisyyttä mittaavissa väittämien vastauksissa syntyi esimiehen ja alaisen tasa-arvoisuudesta. Siinä missä suomalaisten ja aasialaisten mielestä tasa-arvo on lähemmäs erittäin tärkeää, oli tämä muiden mielestä jokseenkin tärkeää. Sama asetelma toistui myös esimiehen valtaasetelmaa mittaavassa väittämässä, missä viitattiin esimiehen rooliin johtaa tiimiään edestä. Väittämät, mitkä viittaavat mielipiteen kysymiseen, päätöksentekoon ja päätöksien täytäntöönpanoon olivat aasialaistaustaisille hyvin tärkeitä, siinä missä muissa kulttuureissa tämä ei koettu niin tärkeinä. Yleisesti esimiehen ystävyyks ei ollut kovinkaan tärkeää, mutta aasialaisten mielestä tämä oli selkeästi tärkeintä. Hofsteden mukaan useassa aasialaisessa yhteiskunnassa työnantajan ja työntekijän suhteet nähdään moraalisesti, kuten vahvat perhesidokset (The Culture Factor Group 2023).

Hofsteden mukaan suurien valtaetäisyyksien maihin lukeutuvat kaikki vastaajien Aasian ja Afrikan kulttuurit, kun taas suomalaiset ja muut vastanneiden keskuudessa esiintyneet Euroopan valtiot kuuluvat pienen valtaetäisyyden maihin. Suomessa sijaitsevassa työyhteisössä luonnollisesti ylläpidetään suomalaiselle kulttuurille ominaisia valtaetäisyyden piirteitä, kuten roolista riippumatonta

tasa-arvoa, epämuodollista suhdetta esimieheen ja matalaa hierarkiaa. Huomattavaa on se, että myös aasialaisissa kulttuureissa, missä valtaetäisyydet ovat kansakunnista suurimpia, ilmaisivat myös suomalaiselle valtaetäisyydelle samankaltaista ajattelutapaa. Se, onko ajattelutapa omak-suttu vai myös yksilöllinen piirre, jää tässä kohtaa tarkentamatta.

Luvussa 4.1 käsiteltiin valtaa organisaatiossa. Luvussa esitetyn tutkimuksen mukaan valta on yksilöiden tahtoa ja tekemistä yhdistävä tekijä sekä vuorovaikutussuhde, joka voi yhdistää tai erottaa ihmiset toisistaan. Samassa luvussa myös viitattiin siihen, miten jaettu vallan etuina nähtiin lisääntynyt tuottavuustyömoraali, innostus ja luovuus, yhteistyö ja palvelun laadun parantaminen. Tässä tutkimuksessa nähdään samojen elementtien korostuvan tärkeinä asioina työyhteisölle. Näiden asioiden huomioiminen esimiestyössä tuo lisäarvoa myös organisaatiolle. Toisaalta taas vallan väärinkäyttö voi aiheuttaa hyvin päinvastaisen lopputuleman.

Tämän tutkimuksen perusteella esimiestyön näkökulmasta yhteisten sääntöjen kirjaaminen, tiedottaminen ja valvominen on työyhteisölle tärkeää. Mielipiteitä on tärkeää kysyä, jotta työntekijä kokee vaikuttamisen mahdollisuuden. Esimiehen ja alaisen valtaero on työyhteisössä suomalaisittain matala, mutta on hyvä tiedostaa, että eri kulttuureissa tämä koetaan eri tavoin. Organisaatiota heijastavat esimiesten toimintamallit ja arvot tulisivat näyttäytyä tiimille yhteneväisinä. Erityisesti rekrytoidessa ja perehdyttäessä esimiehiä eri kulttuureista, on hyvä huomioida, että esimiesrooli voidaan omaksua ja jalkauttaa suomalaista tapaa hierarkkisempaan, ellei tähän kiinnitetä erityistä huomiota.



Kuva 5. Lomakekyselyn tulokset: Valtaetäisyys

### 6.1.2 Työntekijöiden käsitykset yksilökeskeisyydestä

Tässä osion peruskysymys on yhteiskunnan jäsentensä välisen keskinäisen riippuvuuden aste. Individualistisissa yhteiskunnissa ihmisten oletetaan huolehtivan vain itsestään ja välittömästä perheestään (kuva 6). Kollektivistisissa, eli yhteisöllisissä yhteiskunnissa ihmiset kuuluvat "ryhmiin", jotka pitävät heistä huolta vastineeksi uskollisuudesta. (The Culture Factor Group 2023.) Tässä lomakekyselyn osassa arvioitiin seuraavien väittämien tärkeyttä:

- Esimiehet ja johto noudattavat samoja sääntöjä alaisten kanssa
- Mielipide-erot huomioidaan
- Erilaisia ja eriäviä mielipiteitä voi esittää
- Virheiden välttäminen
- Konfliktien avoin käsittely

- Omien taitojen kehittäminen
- Tiimityöskentelyn taidot

Tässä lomakekyselyn osiossa muun muassa mitattiin kuinka avoimesti työntekijät voivat ilmaista eriävän mielipiteen, miten nämä mielipiteet huomioidaan ja miten tiimissä jakautuu sääntöjen noudattaminen johdon ja alaisten kesken. Näiden väittämien vastausrakenteessa toistui samankaltainen painotus, missä afrikkalaistaustaisille henkilöille kyseiset väittämät eivät olleet niin tärkeitä kuin muille tarkoittaen mm. sitä, etteivät he kokeneet mielipiteen vapauden tai sen esittämisen merkittävän tärkeänä.

Tässä tutkimuksessa suomalaiset ja aasialaiset olivat monesta väittämästä hyvin samaa mieltä poissulkien virheiden välttämisen. Tyypillisesti aasialaisessa kulttuurissa virheiden tekeminen saattaa johtaa kasvojen menettämiseen ja virheiden välttäminen olikin nimenomaan aasialaistaustaisille hyvin tärkeää. Suomalaisten ja aasialaisten yhtenevät ajatukset väittämistä ovat mielenkiintoisia siinä mielessä, että Hofsteden tutkimuksen mukaan yhteisölliset (usein aasialaiset) kulttuurit ovat usein suuren valtaetäisyyden omaavia kulttuureita, kun taas individualistiset kulttuurit (mm. suomalainen kulttuuri) ovat matalan valtaetäisyyden maita. (Hofstede 2010, 117.) Näin ollen Hofsteden mukaan tutkitun tiedon valossa yksilökeskeisyyttä mitatessa nämä erot tulisivat näkyä selvemmin.

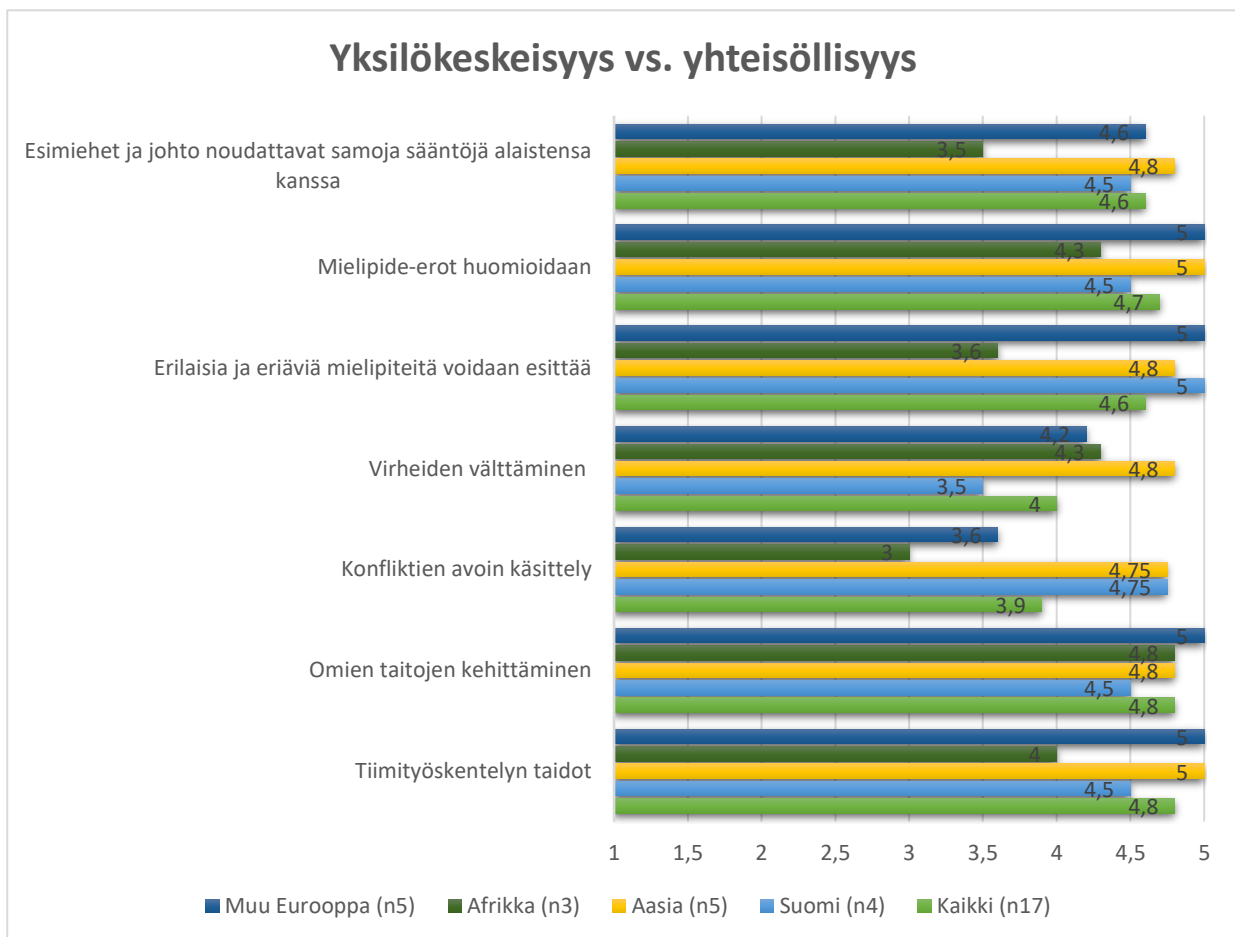
Tässä tutkimuksessa konfliktien avoin käsittely jakoi mielipiteitä eri kulttuurien kesken. Selkeästi muusta Euroopasta ja Afrikasta kotoisin olevat työntekijät eivät kokeneet konfliktien avointa käsitteilyä kovin tärkeänä aasialaisiin ja suomalaisiin verrattuna. Hofsteden mukaan kollektivistisessä yhteiskunnassa henkilökohtaisista suorituksista avoimesti keskusteleminen henkilön kanssa on todennäköisesti ristiriidassa yhteiskunnan harmonianormin kanssa, missä ryhmän yhtenäisyyttä arvotetaan yksilöä korkeammalle. Tällöin alainen voi kokea myös sen kasvojensa menettämiseksi, jota ei voida hyväksyä. Tällaisen yhteisön jäsenet arvottavat yleensä hienovaraisempia, epäsuoria tapoja antaa palautetta. (Hofstede ym. 2010, 137.)

Tämän tutkimuksen mukaan omien taitojen kehittäminen koettiin kulttuuritausta huolimatta tärkeäksi. Tämä on yksilökeskeisen kulttuurin ja myös suomalaisen kulttuurin piirre, missä huomio keskittyy enemmän yksilöön kuin ryhmään. Tiimityöskentelyn taidot saivat keskiarvoltaan saman arvion tärkeydestä, mutta siellä oli suurempia mielipide-eroja kulttuureiden kesken.

Lomakekyselyn perusteella Hofsteden tutkimuksen tieto ei tarjoa kaikkiin yksilökeskeisyyden näkökulmiin vahvistuksia. Joitain yhteneväisyyksiä löytyy siinä, missä individualismi koetaan vahvaksi Suomessa ja muissa Euroopan maissa, mutta tutkitusta tiedosta huolimatta myös Aasiassa. Aasialaisten vastauksissa myös konfliktien avoin käsittely koettiin tärkeäksi, vaikka siellä tyypillisille

yhteisöllisille kulttuureille yksilön asioiden julkinen käsittely ei olisi tavanomaista. Hofsteden tutkitun tiedon mukaan virheiden välttäminen on tärkeää aasialaisissa kulttuureissa, minkä tämän kyselyn tieto myös vahvistaa.

Esimiesnäkökulmasta suomalaisessa kulttuurissa ja työyhteisössä eriävien mielipiteiden esittäminen on täysin hyväksyttävää. On kuitenkin hyvä huomioida, että osa työntekijöistä voi jättää mielipiteet kertomatta eriävän ajattelumallin takia. Koska edellisessä osassa totesimme, että mielipiteitä olisi hyvä kysyä, olisi hyvä pohtia mitkä keinot olisivat sopivat myös näiden ”hiljaisten” mielipiteiden huomioimiseen. Suomalaisessa työkulttuurissa vuorovaikutus on suoraa ja välitöntä myös palautteenannon yhteydessä. On kuitenkin hyvä huomioida, miten yksilön virheiden käsittely tulisi hoitaa oikein, jolloin asia keskittyy virheen oikaisemiseen eikä yksilön häpäisyyn. Vaikka palaute ilmaistaan rakentavasti ja kypsästi, sen esittäminen muiden kuullen saattaa tuoda siihen aivan eri painotteen. Tämän tutkimuksen perusteella näitä valintoja ei voida tehdä pelkästään kansalaisuuksien perusteella, vaan myös persoonat huomioon ottaen.



Kuva 6. Lomakekyselyn tulokset: Yksilökeskeisyys vs. yhteisöllisyys

### 6.1.3 Työntekijöiden käsitykset maskuliinisuudesta

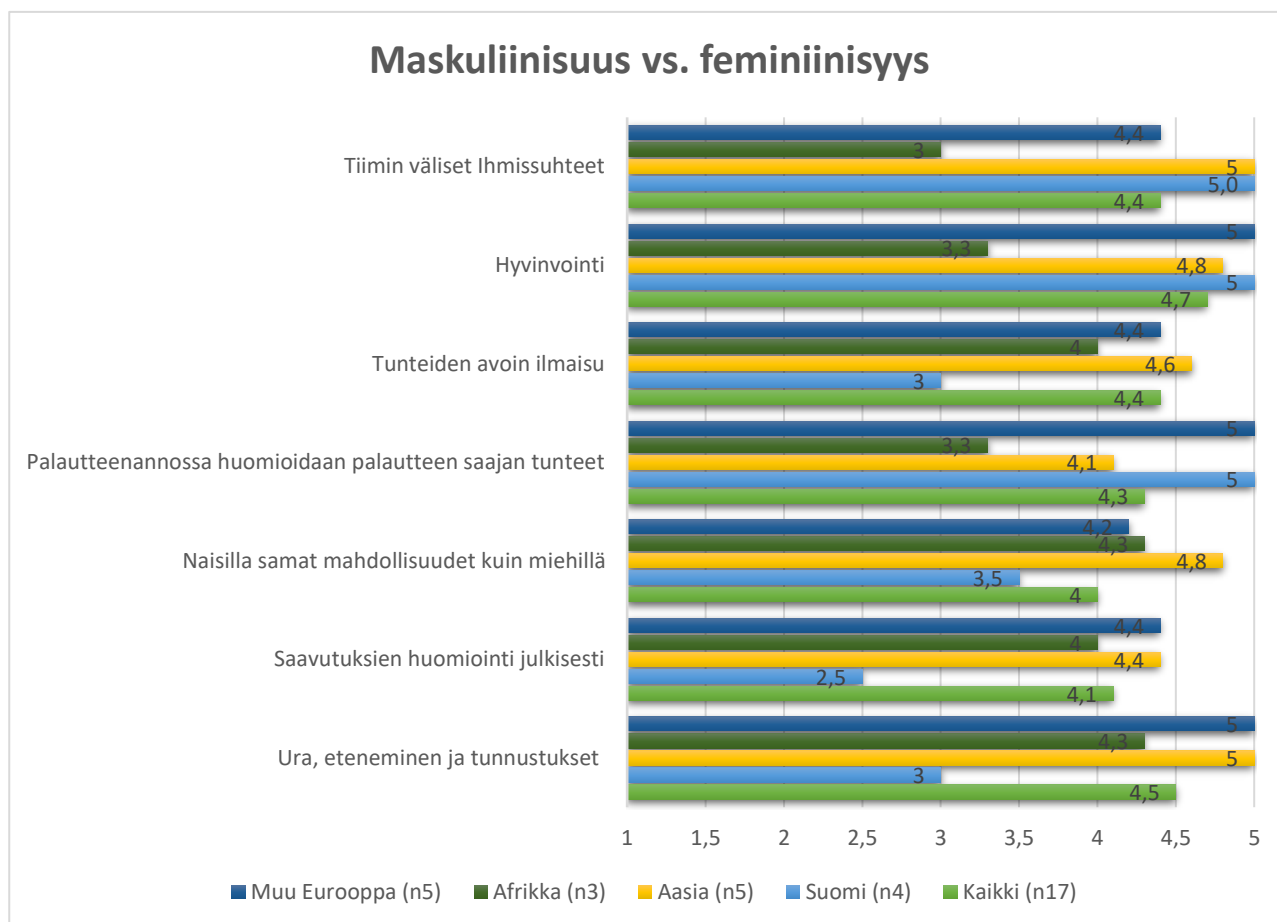
Tässä osiossa (kuva 7) arvioitiin väittämiä, mitkä mittasivat kulttuurin maskuliinisuutta ja feminiinisyyttä. Maskuliinisessa kulttuurin ulottuvuudessa korostuvat kilpailu, saavutukset ja menestys. Myös maskuliiniset roolit korostuvat ja feminiinisillä rooleilla on erilainen paikka yhteiskunnassa. Feminiinisyydellä korostetaan tasa-arvoa, toisista välittämistä ja elämänlaatua. Feminiinisissä kulttuureissa merkki menestyksestä ja joukosta erottuminen ei ole erityisen tavoiteltavaa. Hofsteden tutkitun tiedon mukaan esimerkiksi suomalainen ja Baltian maiden kulttuuri on vahvasti feminiininen, kun taas useimmat afrikkalaiset ja Etelä-Euroopan maat ovat vahvasti maskuliinisia kulttuureita. Eri puolella Aasiaa kulttuureiden maskuliinisuudessa löytyy erityyppisiä tasoja maan mukaan. (The Culture Factor Group 2023.) Tässä lomakekyselyn osassa esitettiin seuraavat väittämät:

- Tiimin väliset Ihmissuhteet
- Hyvinvointi
- Tunteiden avoin ilmaisu
- Palautteenannossa huomioidaan palautteen saajan tunteet
- Naisilla samat mahdollisuudet kuin miehillä
- Saavutuksien huomiointi julkisesti
- Ura, eteneminen ja tunnustukset

Lomakekyselyssä maskuliinisuutta mitattiin saavutuksien julkisella huomioinnilla ja uran sekä tunnustuksien tärkeydellä. Näissä maskuliinisuutta mittaavissa väittämissä suomalaisten vastaukset mukailivat tutkittua tietoa, missä heille kyseiset väittämät olivat muita kulttuureita huomattavasti vähemmän tärkeitä. Muut väittämät mittasivat kulttuurin feminiinisyyttä, missä näkyi enemmän vaihtelua kulttuurien välillä. Afrikkalaistaustaisien työntekijöiden vastauksissa feminiinisyyttä ei näkynyt kovinkaan voimakkaana, mikä myös tukee Hofsteden tutkittua tietoa. Toisaalta tämän tutkimuksen mukaan muutamassa feminiinisyyttä mittaavassa kysymyksessä (tunteiden avoin ilmaisu ja naisilla samat mahdollisuudet kuin miehillä) suomalaisten vastaukset sijoituivat muita kulttuureita vähäisemmälle tärkeyden tasolle. Tiimin väliset ihmissuhteet olivat erityisesti aasialaisille tärkeä asia, mikä voi myös kertoa yhteisöllisen kulttuurin korostuksesta. Tässä lomakekyselyn osiossa hyvinvointi koettiin keskiarvoltaan merkityksellisimmäksi väittämäksi, mikä voisi kertoa myös suomalaisen kulttuurin arvojen vaikutuksesta.

Esimiesnäkökulmasta on merkityksellistä huomioida, että erilaiset asiat motivoivat ihmisiä eri tavoin. Joillekin saavutuksien julkinen huomiointi on tärkeää onnistumisen tunteen kannalta, kun taas toisille tämä ei ole niinkään tärkeää ja voi olla jopa hämmentävää. Tunteiden huomiointi ja ilmaisu on osalle työyhteisössä hyvinkin merkityksellistä, ja vaikka tämä ei ole kaikkien mielipide, voi huolimattomalla kommunikoinnilla aiheuttaa paljon mielipahaa. Toisaalta tämä työyhteisön piirre voi olla

hyvin tyypillinen monikulttuurisuudesta huolimatta. Suomessa työskennellessämme feminiiniset arvot ovat vahvoja, mutta monikulttuuristen työyhteisöjen yleistyessä on hyvä ymmärtää ja soveltaa myös maskuliinisten kulttuureiden motivaatiotekijöitä.



Kuva 7. Lomakekyselyn tulokset: Maskuliinisuus vs. Feminiinisyys

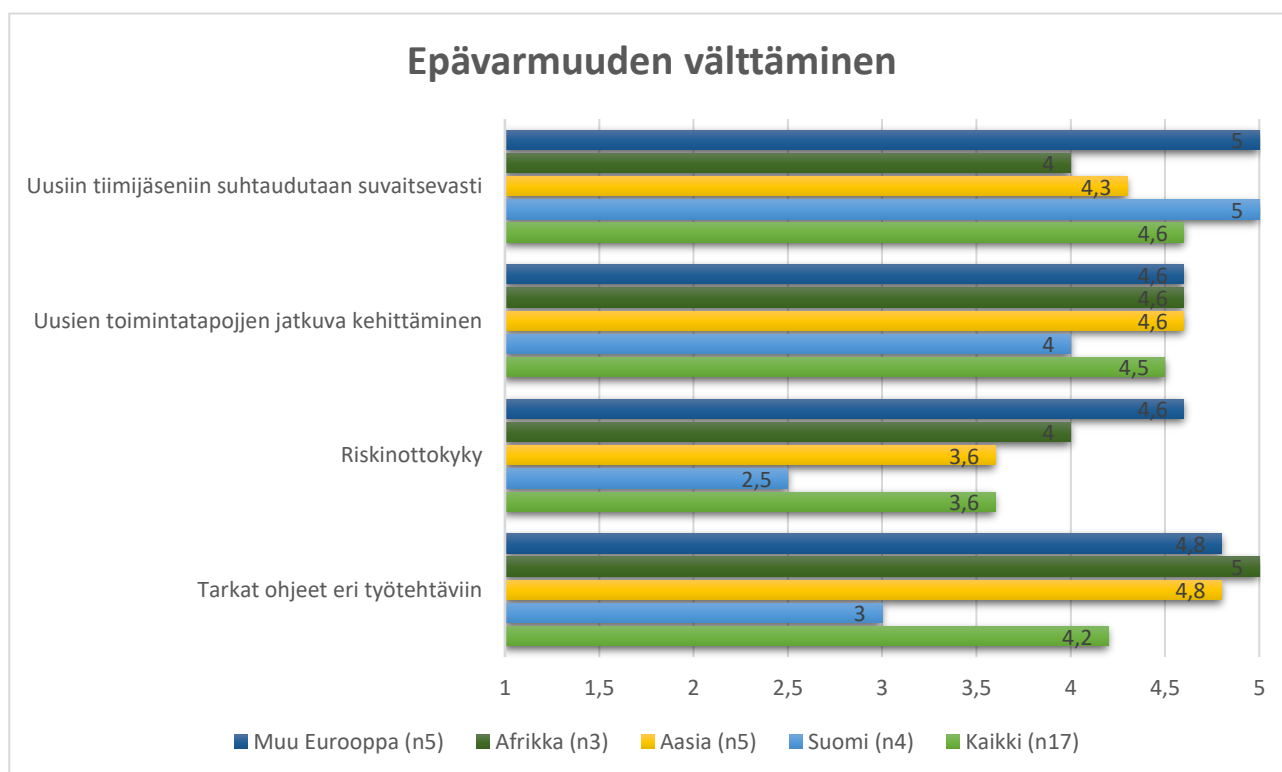
#### 6.1.4 Työntekijöiden käsitykset epävarmuuden välttämisestä

Epävarmuuden välttäminen ja sietäminen liittyy jokaisen yhteiskunnan toimintaan, myös organisaatiossa toimivan työyhteisön. Kaikkien ihmisten on kohdattava se tosiasia, että emme tiedä, mitä huomenna tapahtuu: tulevaisuus on epävarma, mutta sen kanssa on joka tapauksessa elettävä. Uudet ja ennalta epäselkeät asiat saattavat aiheuttaa ahdistusta ja niihin suhtaudutaan ja varaudutaan eri kulttuureissa eri tavoin. (Hofstede ym. 2010, 201–203.)

Tässä osuudessa otettiin kantaa siihen, miten työyhteisön jäsenet suhtautuvat uuteen ja tuntemattomaan ja toisaalta, miten he kokevat ohjeistuksien turvaavan toimintamallien rutiineja (kuva 8). Uusien toimintatapojen jatkuva kehittäminen ja uusiin työyhteisön jäseniin suhtautuminen koettiin yleisesti aika tärkeäksi, mikä on tyypillistä epävarmuutta sietäville kulttuureille. Epävarmuutta välttäville kulttuureille on taas tyypillistä tarkat lainsäädännöt ja ohjeet sekä erilaisuuteen liittyvät

ennakkoluulot. Hofsteden tutkitun tiedon mukaan Baltian maat, Suomi ja Italia korostuvat epävarmuutta välttävinä kulttuureina, kun Aasian ja Afrikan kulttuurit sijoittuvat vahvemmin epävarmuutta sietäviksi kulttuureiksi. (The Culture Factor Group 2023.) Tähän nähden ja tämän tutkimuksen mukaan esimerkiksi suomalaisten vastaukset eivät mukailleet tätä Hofsteden tutkittua tietoa, vaan erilaisuuteen suhtauduttiin ennakkoluulottomasti ja vastaavasti epävarmuuden välttämiseen viittaava viimeinen väittämä ei koettu niinkään tärkeäksi. Toisaalta tämä ennakkoluuloton piirre voidaan tulkita tässä tapauksessa myös tämän kyseisen työyhteisön opittuna ominaispiirteenä, missä jo vuosia on työskennellyt hyvin erilaisia työntekijöitä hyvin erilaisista taustoista ja kulttuureista.

Esimiesnäkökulmasta on tärkeää luoda työyhteisölle turvallinen ja stabiili työympäristö. Muutos on jatkuvaa ja siihen suhtaudutaan eri tavalla henkilöstä ja joskus myös kulttuurista riippuen. Muutosjohtamiseen liittyvät lainalaisuudet pätevät tässä kohtaa riippumatta työyhteisön monikulttuurisuudesta. Monikulttuurinen työyhteisö itsessään luo organisaatiokulttuurin piirteitä, miten erilaisuuteen suhtaudutaan avoimemmin työyhteisössä. Esimiehet toimivat tässä esimerkillään ja heidän on tärkeää ymmärtää, että he toimivat roolissaan työnantajan edustajina ja viestivät samalla myös organisaation arvomaailmaa.



Kuva 8. Lomakekyselyn tulokset: Epävarmuuden välttäminen

### 6.1.5 Työntekijöiden käsitykset aikaorientaatiosta

Tässä osassa kyselyä mitattiin sitä, kuinka pitkän tai lyhyen aikavälin tavoitteita kulttuurissa on tapana asettaa ja miten vapaa-aikaa arvotetaan työnteon ohella (kuva 9). Pitkän aikavälin suuntautuminen tarkoittaa hyveiden edistämistä, jotka ovat suuntautuneet kohti tulevaisuuden palkintoja – erityisesti sinnikkyyttä ja säästäväisyyttä. Sen vastakohta, lyhytaikainen suuntautuminen, edustaa menneisyyteen ja nykyhetkeen liittyvien hyveiden vaalimista – erityisesti perinteiden kunnioittamista, ”kasvojen” säilyttämistä ja sosiaalisten velvoitteiden täyttämistä. (Hofstede 2010, 253.)

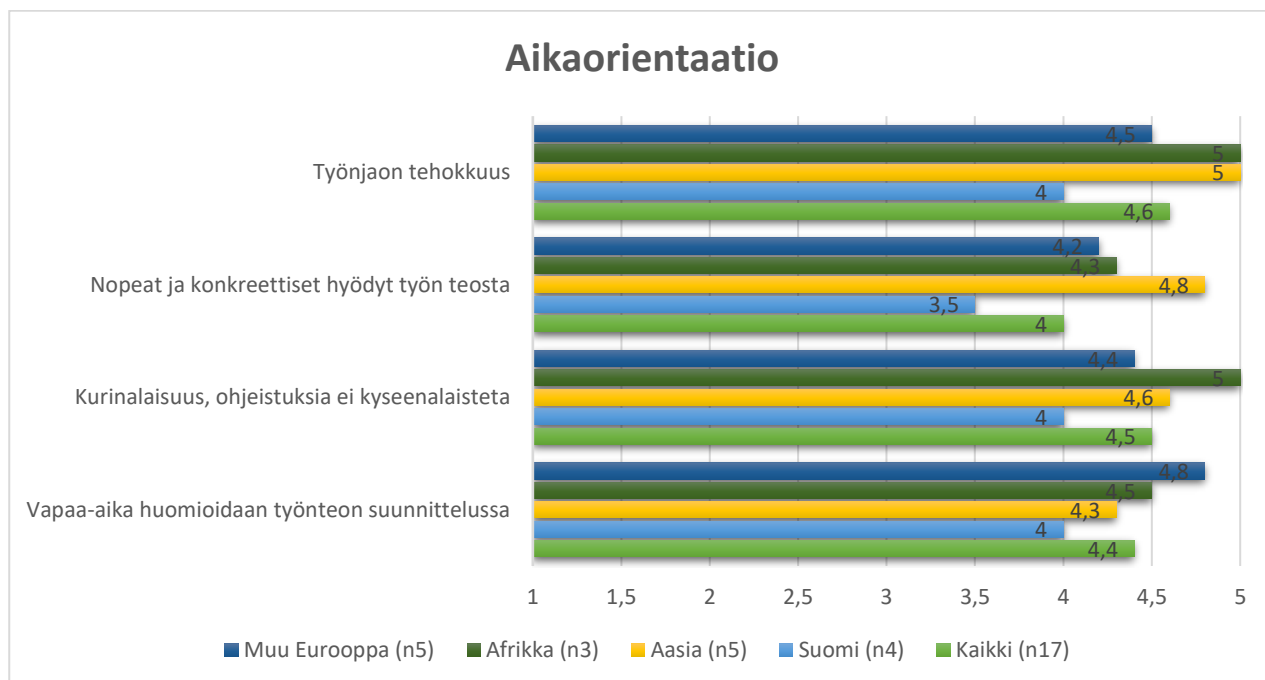
Tässä lomakekyselyn osassa esitettiin seuraavat väittämät:

- Työnjaon tehokkuus
- Nopeat ja konkreettiset hyödyt työn teosta
- Kurinalaisuus, ohjeistuksia ei kyseenalaisteta
- Vapaa-aika huomioidaan työnteon suunnittelussa

Hofsteden tutkitun tiedon mukaan suomalaisessa kulttuurissa korostuu lyhyen aikavälin suuntautuneisuus, missä perinteitä kunnioitetaan, vapaa-aika on tärkeää, ponnistelun tulisi tuottaa nopeita tuloksia ja työelämässä tärkeimpiä arvoja ovat vapaus, oikeudet sekä itsenäinen ajattelu. Tähän tutkimukseen osallistuneiden Aasian ja muiden Euroopan maiden kulttuurit omaavat Hofsteden tutkitun tiedon mukaisesti samankaltaisia arvoja. Toisaalta taas Hofsteden tutkimus kertoo, että Afrikan maat sijoittuvat tällä asteikolla toiseen ääripäähän pitkän aikavälin orientoituneihin maihin. (The Culture Factor Group 2023.)

Hofsteden tutkimuksen tieto ei täsmää täysin tässä tutkimuksessa esitettyjen vastauksien kanssa, missä esimerkiksi suomalaisten vastauksissa nopeat ja konkreettiset hyödyt työn teosta eivät sijoituneet hyvin tärkeäksi ja toisaalta kaikkia muita vastauksia vähemmän tärkeälle tasolle. Kurinalaisuus, mikä on pitkän aikavälin kulttuureille ominaista, koettiin hyvin tärkeäksi afrikkalaistaustaisten vastauksissa, mikä taas tukee Hofsteden tutkittua tietoa. Yllättäen tämän tutkimuksen mukaan vapaa-ajan huomiointi oli suomalaisten mielestä vähiten tärkeää, vaikkakin silti jokseenkin tärkeää.

Esimiestyön näkökulmasta tämän tutkimuksen perusteella työn organisointi on tärkeää ja työhyteistö on valmis sitoutumaan tehokkaaseen ja kurinalaiseen työskentelyyn. Tässä kulttuurin ulottuvuudessa huomio keskittyy esimerkiksi siihen, miten nopeasti eri yksilöt toivovat saavutuksista palkitsemisen tapahtuvan. Tämän seikan huomioiden voisi olla perustelua pohtia miten ja milloin onnistumisia huomioidaan. Kulttuureista riippumatta vapaa-ajan huomiointi on merkityksellistä, joten työvuorotuksien toimivaan suunnitteluun olisi hyvä panostaa myös työhyvinvoinnin näkökulmasta.



Kuva 9. Lomakekyselyn tulokset: Aikaorientaatio

### 6.1.6 Työntekijöiden käsitykset motivaatiotekijöistä

Lomakekyselyssä kysyttiin työntekijöiltä, mitä he kokivat työssään erityisen tärkeänä. Osa vastaajista oli muodostanut vastaukset itse valitsemallaan tavalla, missä esimerkiksi kaikki vaihtoehdot oli merkitty yhtä merkitykselliseksi. Tämän takia en kyennyt tässä tutkimuksessa erottelemaan laadukkaasti vastauksista eri kulttuuriin perustuvia motivaatiotekijöitä. Tästä huolimatta halusin tuoda esiin yleisesti merkityksellisimmät motivaatiotekijät, jotta näitä voi verrata tutkittuun tietoon sekä esimieshaastattelun vastaavaan teeman kysymykseen. Eri motivaatiotekijät pisteytettiin sen perusteella, kuinka korkealle ne sijoittuivat vastaajien arvoasteikossa (kuva 10). Mikäli jotkin vaihtoehdot saivat yhtenevät pisteet, korkeammalle sijoittui se, millä oli enemmän korkeampia sijoituksia.

Motivaatiotekijöiden tärkeyttä tarkastellessa korkeammalle sijoittuivat kollegat ja tiimi. Tämä tulos myötäilee luvussa 4.3. esitetyn McClellandin tarveteorian näkemystä, missä yhteenkuuluvuuden tarve on yksi hallitsevista motivaatiotekijöistä mm. kansallisesta kulttuurista riippumatta. Ravintolalalla on hyvin tyypillinen tiimityön ala, minkä organisaatiokulttuurissa on tyypillistä toimia tiiminä ja onnistuminen on mahdotonta ilman tiimin tukea. Toisaalta myös hankalista hetkistä ponnistellaan maaliin yhdessä, mikä entisestään lisää tiimiytymisen kokemusta. Organisaatio voi huomioida tämän esimiestyössään on korostamalla tiimiä ja tiimiyöskentelyä sekä valmentamalla esimiehiä huomioimaan koko tiimin onnistumiset. Tiimin sisäisten suhteiden vahvistaminen lisää motivaatiota ja siten luo edellytyksiä työntekijän parempaan suoritukseen sekä sitoutumiseen. Luvussa 4.3

esitellyn tutkimustiedon mukaan tämä johtaa myös lisääntyneeseen tuotteliaisuuteen, kilpailuhenkyyteen, itsetuntoon, itseluottamukseen ja itsensä toteuttamiseen.

Luvussa 4.3. tehdyn tutkimuksen mukaan työntekijöitä voidaan motivoida parempiin suorituksiin esimiestyön avulla erityisesti huomioimalla yksilölliset motivaatiotekijät. Samassa luvussa otettiin myös kantaa siihen, kuinka tutkitun tiedon mukaan työntekijöiden huomiointi ja arvostus kantaa heidelmää myös yrityksen taloudellisen tuloksen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tasa-arvo sekä hyvä esimiestyö sijoittuivat molemmat korkealle heti tiimin jälkeen. Tämä kertoo siitä, kuinka tärkeää onnistunut esimiestyö on itsessään koko tiimin motivoinnin sekä sitouttamisen kannalta ja toisaalta siitä, kuinka organisaation olisi hyvä huomioida esimiehen roolin kehittäminen myös yrityksen tuloksellisuuden kannalta. Tasa-arvon sijoittuminen korkealle kertoo, miten kyseisen arvon korostaminen ja korostaminen voi lisätä henkilökunnan työmotivaatiota ja työhyvinvointia.

Tietoperustan luvussa 4.3 mainittiin, että työntekijän sisäistä motivaatiota tulisi vahvistaa omaehtoisuudella sekä vaikuttamisen mahdollisuuksilla. Tämä sama asia todettiin myös tiimiltä kysyttäessä lomakekyselyn tuloksissa luvussa 6.1.1, minkä perusteella mielipiteitä on tärkeää kysyä ja osallistaa tiimi heitä koskeviin päätöksiin.



Kuva 10. Lomakekyselyn tulokset: Motivaatiotekijät (N=17)

## 6.2 Haastatteluaineiston tulokset

Haastatteluaineistoon sisältyi kokonaisuudessaan 7 esimiehille tehtyä haastattelua. Esimiehistä kaksi oli suomalaisia ja muita maita edustivat Vietnam, Kenia, Ranska, Unkari ja Italia. Haastateltavien kokemus esimiestyöstä vaihteli paljon, mutta myös samankaltaisuuksia löytyi. Neljällä haastateltavista esimiesuraa oli alle kaksi vuotta, kahdella esimiehellä kahdesta kolmeen vuotta ja yhdellä noin kymmenen vuotta. Kaikki haastateltavat olivat perehtyneet kysymyksiin etukäteen, joten haastattelutilanteet olivat sujuvia ja pysyivät hyvin aikataulussa.

### 6.2.1 Esimiehenä monikulttuurisessa työyhteisössä

Esimiestyön yleisiä haasteita kartoittaessa esiin nousi erilaisia näkemyksiä. Muutamalla nuoremalla esimiehillä haasteeksi koettiin vanhemman, vahvatahtoisen ja kokeneen henkilöstön ohjaaminen ja auktoriteetin saavuttaminen. Samoin heillä nousi esiin myös konfliktitilanteiden hoitaminen erityisesti asiakkaiden parissa ja niissä tilanteissa uskottavuuden saavuttaminen. Haasteeksi myös mainittiin kolmen esimiehen kohdalla nopeiden, fiksujen ja kaikille reilujen päätösten tekeminen alati muuttuvassa ympäristössä ja paineen alla. Myös ajanhallinta mainittiin haastavaksi huomioon ottaen roolin vaatimukset laadukkaasta ja tehokkaasta työn johtamisesta.

Monikulttuurisessa työyhteisössä koettiin persoonallisuuksien erilaisuuden nousevan korostetusti esiin. Tämä perusteltiin sillä, että yleensä samaa kulttuuria edustavat henkilöt kokevat erilaisia tilanteita jossain määrin samankaltaisesti ja pystyvät jollain tasolla tulkitsemaan toisiaan, kun taas eri kulttuureista tulevien tiimiläisten persoonien tuntemiseen menee huomattavasti enemmän aikaa. Myös mainittiin, että työn ohessa kaivattiin usein tukea myös välillisesti työhön liittyvissä asioissa, kuten veroasioissa, tai muissa virastoasioissa. Työpaikka oli luonnollinen paikka tukeutua kollegoihin ja suomalaiseen esimieheen näissä seikoissa, jos maassa ei muutoin ollut omaa tukiverkostoa. Myös kerrottiin, että oman uskonnon vahvasti julki tuominen saattaa aiheuttaa toisesta uskonnosta olevalle epämukavuutta, joten näihin olisi hyvä määritellä yhteiset rajat. Yhtenä monikulttuurisen työyhteisön esimiestyön haasteena koettiin rasismi ja siihen suhtautuminen. Esimerkiksi jos henkilökunnan jäsen kokee asiakkaalta rasistista käytöstä, oli esimiehelle epäselvää kuinka tällaisessa tilanteessa voi tai saa toimia. Eräs seikka nousi haasteena myös esiin, missä hierarkkisista kulttuureista kotoisin olevat työntekijät pyrkivät tekemään paljon palveluksia esimiehelleen (vaikka kantamaan hänen tarjottimensa) ja puhuttelevat esimiehiään pomoina, herroina ja rouvina. Tämä saattaa taas aiheuttaa hämmennystä, sillä esimies ei välttämättä osaa suhtautua tällaiseen kohteluun oikein.

Esimiehiltä kysyttiin, mitkä ominaisuuksia he kokevat esimiehen tarvitsevan työskennellessään monikulttuurisessa työyhteisössä. Tästä oltiin hyvin yksimielisiä ja vastauksista löytyi seuraavanlaisia

ominaisuuksia: kärsivällisyys, kuuntelemisen taito ja ymmärtäminen mainittiin 3 esimiehen haastatteluissa ja nousivat eniten esiin vastauksissa. Muita mainittuja ominaisuuksia olivat esihenkilön tuki, maalaisjärki, ratkaisukeskeisyys, hienovaraisuus, reiluus ja tasa-arvoisuus sekä kunnioitus toisia ihmisiä kohtaan. Myös yhtenä asiana mainittiin avoimuus uusia asioita ja uuden oppimista kohtaan.

Lisäksi esiin tuotiin se, että esimieheltä täytyy löytyä joko olemassa olevaa ymmärrystä tai vahvaa halua oppia mitä monikulttuurinen työyhteisö vaatii esimiestyöltä. Kolmessa vastauksessa mainittiin eri kulttuurien ymmärrys, mikä tuotiin esiin myös tutkimuksessa tiedossa.

Esimiehet kokivat, että yleinen johtajuuden ja esimiestyön oppiminen sekä opiskelu voisi tuoda vahvuutta myös monikulttuurisen työyhteisön tukemiseen. Toisena asiana tuotiin esiin suomen kielen osaaminen. Vaikka organisaatio ei tarjoaisi varsinaisia suomen kielen kursseja, voisi työyhteisössä harjoitella muutamia ravintola-alaan liittyviä fraaseja ja perussanastoa. Tämä voisi luoda yhteisöllisyyttä, vahvistaa integroitumista ja luoda asiakkaille mukavia palvelukokemuksia. Yhtenä ideana esitettiin tiimiytymisen harjoitteet, missä tiimiläiset yksinkertaisesti oppisivat tutustumaan toisiinsa työpaikan ulkopuolella ja sitä kautta työskentelemään yhdessä saumattomammin.

Tietoperustan luvussa 4.4 esitellyn Deardorffin väitöskirjatutkimuksen mukaan kulttuurinvälinen vuorovaikutusosaamisen koostuu toisten maailmankuvien ymmärtämisestä, kyvystä itsearviointiin, kuuntelemisen ja havainnoimisen taidoista sekä yleisestä avoimuudesta kulttuurienvälisestä oppimista ja toisista kulttuureista tulevia ihmisiä kohtaan. Monet Deardorffin tutkimuksessa esitetyistä taidoista peilaa suoraan tässä tutkimuksessa esiin tulleisiin haasteisiin. Näiden taitojen palasteleminen esimiesten perehdytykseen ja koulutukseen voisi tuoda organisaatiolle vahvuutta monikulttuuriseen esimiesosaamiseen. Myös yhteisten pelisääntöjen esille tuominen esimerkiksi rasistisessa kohtaamisessa luo tasa-arvoisuutta ja turvallisuuden tunnetta.

Viisi ulkomaalaistaustaisista esimiehistä koki, että heille on etua esimiestyössään siitä, että he ovat myös ulkomaalaisia. Heidän kokemuksensa mukaan he pystyvät helpommin samaistumaan muiden maahanmuuttajien tilanteeseen ja tällä tavoin tukemaan heitä paremmin työssään. Toisaalta he kokivat, että tällainen positio on erityisen tärkeää heidän ammatillisen kasvamisensa kannalta.

## **6.2.2 Kommunikointi monikulttuurisessa työyhteisössä**

Monikulttuurisen esimiestyön haasteet näyttäytyivät usealle kommunikointihaasteiden muodossa, mikä nousi selkeästi vahvimmin esiin. Kommunikointi koettiin haasteeksi monella eri tavalla. Koska englannin kieli ei ole kummankaan osapuolen äidinkieli, saattoi joidenkin tehtävien ja ohjeistuksien ymmärtäminen olla hankalaa ja aikaa vievää. Sanojen ääntäminen ja äänen paino saattaa olla herkästi uhkaavaksi tai kielteiseksi koettu lähestymistapa. Eri kulttuuritaustoista tulevat henkilöt

saattoivat kokea esimiehen ohjeistukset tai kehonkielen epäkunnioittavana tai loukkaavina, vaikka näin ei tarkoitettu. Loukattu osapuoli saattoi myös jakaa kokemustaan työyhteisössä ja samalla aiheuttaa tiimin jakaantumista sekä esimiestyöhön liittyvää epäluottamusta.

Haastavaksi koettiin myös osan työntekijöistä käyttämät vahvat aksentit, mitkä saattavat olla aluksi vaikeaa ymmärtää (sekä kollegan että asiakkaan näkökulmasta). Kommunikointihaasteita koettiin myös salin ja keittiön yhteistyössä. Suomalainen esimies luonnehti tilannetta näin:

Useassa tapauksessa työskennellessäni ulkomaalaisen keittiöhenkilökunnan parissa, saattaa esimerkiksi suomalaisten raaka-aineiden ainesosien tai tuotteiden selosteiden kanssa esiintyä haasteita. Osassa valmisteita tuoteselosteet voivat olla vain suomeksi ja ruotsiksi, jolloin näiden ymmärtämiseen tarvitaan suomenkielistä apua. Erikoisruokavalioiden parissa työskennellessä riskejä ei voi ottaa – joten yhteistyö on tärkeää, vaikkakin aikavievää.

Luvussa 4.2 perusteltiin, miten viestintä on organisaatiolle yleinen haaste ja miten avoin, yhdenmukainen ja selkeä viestintäkulttuuri sitouttaa henkilöstöä ja parantaa luottamusta yrityksen tai organisaation johtoon. Toisaalta myös luvussa 4 käsiteltiin myös esimiehen ykköstehtävää konkretisoida, mikä on hänen tiiminsä perustehtävä organisaation kokonaisuudessa ja osana laajempaa työprosessia. On hyvä huomioida, että kun viestintä on tunnistettu haasteeksi jo itsessään, tuo monikulttuurisuus siihen lisää mutkia matkaan. Tässä tutkimuksessa erityisesti kasvotusten käytävä kommunikointi koettiin haastavaksi ja viesti välittyi jokseenkin epäselvästi. Olisiko organisaation mahdollista pohtia myös muulla tavoin esitettäviä viestejä, kuin suullisia, jolloin viestin selkeys ja ydin kirkastuisi kaikille samoin tavoin? Voisiko myös esimiesperehdytyksessä korostaa tämän tärkeyttä ja toisaalta tunnistettuja haasteita, jotta kommunikoinnin tapoihin kiinnitetään arkisessa työssä entistä enemmän huomiota?

### 6.2.3 Motivointi

Esimiehiltä kysyttiin, minkälaisia keinoja heillä on motivoida tiimiänsä esimiesroolissaan. Tasa-arvoinen ja reilu kohtelu koko tiimin jäseniä kohtaan tuli esiin jokaiselta esimieheltä. Esimiesten näkökulmasta myös tiimin jäsenten mielipiteiden kysyminen oli tärkeää ja esimiehet pyrkivät toimimaan tiimissään esimerkkinä. Kyseiset motivoinnin keinot tunnistettiin toimivina myös kyselylomakkeen vastuksissa, missä erityisesti hyvä esimiestyö koettiin yhtenä tärkeimmistä motivaatiotekijöistä. Tasa-arvoisuus, reiluus ja tiimissä esimerkillä toimiminen viestii hyvin suomalaiselle kulttuurille perinteistä matalahierarkkista toimintamallia, minkä myös ulkomaalaiset esimiehet ovat omaksuneet ja hyväksyneet.

Palautteen jakaminen koettiin myös esimiesten näkökulmasta tärkeäksi motivoinnin keinoksi. Palautteen antaminen on keskeinen osa esimiestyötä. Palaute on erittäin tehokas ja samalla

edullinen motivointikeino. Jokainen ihminen haluaa saada palautetta omasta toiminnastaan ja näin tulla huomioiduksi. Erityisen haasteellista on rakentava palaute, mutta senkin antaminen on tärkeää, joskin tällöin palautteen antamisen tapaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Lähtökohtaisesti palaute tulee antaa henkilökohtaisesti, yksilöltä yksilölle tapahtuvana viestintänä. Myönteistä palautetta voi antaa myös julkisesti, jos se sopii yhteisön kulttuuriin ja sillä halutaan mm. kannustaa muita hyviin suorituksiin. Kriittistä palautetta sen sijaan ei tule juuri koskaan antaa julkisesti. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 10–11.) Neljässä haastattelussa mainittiin, että rakentava palaute pyritään antamaan yksityisesti ja onnistumiset pyritään jakamaan julkisesti. Oli ilahduttavaa huomata, että nämä palautteen antamisen yksityiskohdat koettiin tiimissä tärkeäksi. Yhdessä haastattelussa myös mainittiin, että esimies ei ole tietoisesti miettinyt omassa työskentelyssä tiimin motivointikeinoja ja tämän haastattelun antaminen herätti tämän asian tiedostamisen ja tärkeyden.

Mainitut motivoinnin keinot tunnistettiin toimivina myös kyselylomakkeen vastuksissa, missä erityisesti hyvä esimiestyö koettiin yhtenä tärkeimmistä motivaatiotekijöistä. Tasa-arvoisuus, reiluus ja tiimissä esimerkillä toimiminen viestii hyvin suomalaiselle kulttuurille perinteistä matalahierarkkista toimintamallia, minkä myös ulkomaalaiset esimiehet ovat omaksuneet ja hyväksyneet. Toisaalta se, että palaute pyritään antamaan hienovaraisesti puoltaa sitä, että rakentavan palautteen julkinen jakaminen voi aiheuttaa nolaavia tilanteita.

#### **6.2.4 Monikulttuurisen työyhteisön edut ja haasteet**

Kaikki esimiehistä kokivat, että monikulttuurisuus on vahvemmin positiivinen, kuin negatiivinen asia sekä itselle, työyhteisölle mutta myös organisaatiolle. Kolme esimiehistä kertoivat, että kokivat oppineensa eri tiimin edustajilta erilaisia asioita, kuten esimerkiksi viinitietoutta ja termistöä, täsmällisyyttä, anteeksi antamista, hienovaraisuutta sekä ylipäättään asioita eri kulttuureista. Työyhteisön monikulttuurisuus koettiin tuovan yhteisöön entisestään erilaisia henkilöitä, erilaista osaamista, erilaisia vahvuuksia ja enemmän mahdollisuuksia oppia laajasti erilaisia asioita. Työyhteisön moninaisuus itsessään koettiin välillä haastavaksi, mutta kuitenkin niin kiintoisaksi asiaksi ja jopa ratkaisevaksi tekijäksi, miksi esimies halusi työskennellä juuri tässä työyhteisössä.

Organisaation näkökulmasta etuna nähtiin organisaation arvoissa mainittu ja myös arjessa asiakkaille näyttäytyvä ”diversiteetti”. Myös esimiesrooleissa tunnistettiin trendi, missä ravintola-ala tulee tulevaisuudessa vielä vahvemmin moninaistumaan ja monikulttuurisuus on hyvin ajankotaista. Siksi esimerkin näyttäminen siten, että tiimissämme työskentelee henkilöitä laajalti ympäri maailmaa, koettiin positiiviseksi viestiksi. Vahvasti kansainvälisessä hotellissa monikulttuurinen työyhteisö tarjoaa asiakaspalveluun laajanäköisyyttä sekä kulttuuritietoutta. Esimerkiksi hotellissa vierailville ulkomaalaisille ryhmille mahdollistetaan kommunikointi äidinkielellään. Esimiehet myös kertoivat käyneensä paljon mielenkiintoisia keskusteluja asiakkaiden kanssa, kun asiakkaat ovat olleet

kiinnostuneita henkilökunnan taustasta ja tarinasta. Tarinallisuus luo asiakkaillemme samalla elämyksiä ja muistoja. Positiivisena seikkana mainittiin myös organisaation tuoma panos yhteiskunnan kannalta, kun maahanmuuttajia autetaan integroitumaan suomalaiseen yhteiskuntaan työnsä avulla.

Monikulttuurisen työyhteisön yleisinä haasteina nähtiin kolmen esimiehen mielestä eri kulttuurien erilaiset suhtautumistavat työhön. Jossain kulttuureissa tehokkuus ja työorientoituneisuus on luonnollinen osa kasvettua ja kansallista kulttuuria, kun taas toisessa kulttuurissa tämä ei ole niin itsensäanselyys. Tällöin erilainen suhtautuminen työhön saattaa aiheuttaa epäarvoisuuden tunnetta, kun toinen ponnistelee toisenkin edestä. Tämä asia oli esimiesten tarkkailussa, jotta kaikilta pystytään vaatimaan yhtäläistä panosta oman roolin suorittamiseen. Myös koettiin, että erityisesti maahanmuuttajilla saattaa olla kulttuuriin integroitumisen takia muitakin paineita, mutta työpaikalla pitäisi osata keskittyä työntekoon. Myös joissain kulttuureissa erilaiset arvot korostuvat toisten edelle. Esimerkiksi joissain vahvemmin korruptoituneissa yhteiskunnissa raha ja valta saattaa jollekin olla luonnollisesti merkityksellisempää kuin rehellisyys, mikä taas suomalaisessa kulttuurissa ei ole hyväksyttävää. Tällaiset arvomaailman yhteentörmäykset saattavat johtaa myös ikävimpiin tilanteisiin.

Organisaation näkökulmasta haasteina voi esiintyä erilaisten kulttuurien adaptoituminen työyhteisöön ja työnkuvan sekä pelisääntöjen omaksuminen voi viedä normaalia kauemmin. Yksi vastaaja myös mainitsi, että monikulttuurinen työyhteisö vaatii usein viestintää myös englanniksi, jolloin monet materiaalit, kuten manuaalit, sopimukset ja ohjeistukset joudutaan työstämään myös toiselle kielelle. Erilaiset kulttuurien jäsenet saattavat muodostaa keskenään omia ryhmittymiä ja luoda työyhteisöön keskinäisiä klikkejä. Tämä korostuu, kun kyseiset ryhmittymät kommunikoivat keskenään omalla kielellään ja sulkevat näin ulkopuolelle muita yhteisön jäseniä. Esiin tuli myös seikka, missä asiakkailta saattaa edelleen tulla jossain määrin pyyntöjä saada palvelua suomeksi, jolloin asiakaspalvelutilanteet saattavat olla haastavia.

### **6.3 Keskeisimmät löydökset**

Vaikka monikulttuurinen työyhteisö on yhteiskuntavastuunsa kantavalle organisaatiolle tärkeää, sen pelkkä olemassaolo ei välttämättä itsessään tarjoa yritykselle toivottua kilpailuetua. Monikulttuurisuus on työyhteisön omantakeinen piirre, mikä on tärkeää ottaa huomioon esimiestyötä kehitettäessä. Tämän tutkimuksen mukaan kansallisen kulttuurin piirteitä voidaan havaita eri yksilöiden ajattelutavoissa, arvoissa ja käytöksessä. Vaikka nämä erityispiirteet ja etenkin arvomaailma on tärkeää tiedostaa, osa näistä kulttuurien stereotyyppioista eivät kuitenkaan päde suoraan henkilön toimintaan. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yrityksessä vallitsevalla organisaatiokulttuurilla on vahva vaikutus yksilön ajattelutapaan ja toimintaan, vaikka taustalla eläkin

kansallisen kulttuurin arvomaailmaa. Huomionarvoista onkin, että johtamisella voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuurin elementteihin, mikäli näitä halutaan muokata.

Suomalaisen kulttuurin koettiin vaikuttaneen omaan ajattelutapaan ja suomalaisen kulttuurin piirteitä havaittiinkin tämän työyhteisön tärkeäksi arvotetuissa asioissa. Suomalaisesta kulttuurista on omaksuttu täsmällisyyttä, tasa-arvoisuutta ja suoraselkäisyyttä. Myös vapaa-ajan ja työn tasapaino, mahdollisuus vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin ja mielipiteenvapaus korostuivat tiimissä kulttuuritaustasta riippumatta. Tämä kertoo siitä, että suomalaisia arvoja on omaksuttu joko täällä asuessa tai työpaikan organisaatiokulttuurista oppimalla. Todennäköisesti molemmista.

Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen tieteenalan keskeiset teoreettiset näkemykset tarjoavat organisaatiolle erinomaisia painopisteitä esimiestyön kehittämiseen, mitkä osaltaan näkyivät jälkautuneen kohdeyrityksen esimiesten arkeen ilman erillistä perehdytystä. Esimerkiksi tiimin reilu ja tasa-arvoinen kohtelu koettiin esimiestiimin näkemyksen mukaan tärkeimpänä motivointikeinona – mikä tukee myös tämän tutkimuksen tuloksia. On hyvä myös huomioida, että itse esimiehistä löytyy usean kulttuurin edustajia, joten heillä on todennäköisesti asiasta myös omaa kokemusnäkemystä.

Toisaalta monikulttuurisuus koettiin esimiestyössä lisähaasteena, mihin kaivattiin myös tukea. Esimiestyön kehittämisessä olisi tärkeää huomioida tietynlaisia taitoja, mitkä tukevat kulttuurienvälisiä osaamista, kuten kulttuurinen itsetietoisuus ja kyky itsearviointiin, yleinen avoimuus kulttuurienvälisiä oppimista ja toisista kulttuureista tulevia ihmisiä kohtaan sekä kyky sopeutua erilaisiin kulttuurin välisien viestinnän ja oppimisen tyyleihin. Vaikka yrityksellä ei olisi varsinaista resurssia järjestää esimiehilleen lisäkoulutusta, on perehdytysprosessiin uudelleenarviointi monikulttuurisuuden näkökulmasta mainio tapa lisätä perehdytykseen oikeita painopisteitä. Perehdytyksessä erityisen tärkeää on kirkastaa organisaation arvoja ja suomalaisen työyhteisön pelisääntöjä eritoten silloin, jos esihenkilö itse tulee vieraasta kulttuurista, jolloin suomalaiset arvot eivät ole itsessään selkeitä. Esimiesten rekrytoinnissa voi myös kiinnittää huomiota piirteisiin, mitkä tukevat tällaisessa työyhteisössä onnistumista. Tämän tutkimuksen perusteella näitä piirteitä olivat kuuntelemisen ja havainnoimisen taidot, kärsivällisyys sekä reiluus ja suoraselkäisyys.

Kaksi asiaa korostuivat useammassa tutkimuksen tulosten teemassa: tasa-arvo sekä kommunikointi. Vaikka tasa-arvo tuntuu itsestään selvältä asialta ja tärkeältä yrityksen arvolta, se ei välttämättä näyttäytyä aina oikealla tavalla. Esimerkiksi korkeahierarkkisista kulttuureista tulevilla esimiehillä voi olla valta-asemastaan hyvin eriyvä näkemys, ellei tätä kirkasteta heille organisaation arvoihin peilaten. Kommunikointi itsessään on monessa organisaatiossa kehittämisen kohde, mutta monikulttuurisuus tuo siihen lisähaasteensa. Eri tavoin ymmärretyt viestit voivat viedä fokuksen roolin

ydintehtävästä, joten viestinnän keinojen tarkastelu ja kehittäminen on monikulttuurisessa työyhteisössä hyvin tärkeää.

Monikulttuurisuus itsessään koettiin hyvin positiiviseksi tekijäksi haasteista huolimatta. Tämän huomattiin tuovan lisäarvoa myös kansainvälisille asiakkaille ja viestivän organisaation monimuotoisuuden arvoja. Kun monikulttuurisen työyhteisön ominaispiirteet osaa huomioida erityisesti esimiestyössä, se voi mahdollistaa yritykselle äärimmäisen motivoituneen, sitoutuneen ja tuottavan henkilöstön.

## 7 Pohdinta

Tutkimuksen toteuttaminen oli kokonaisuudessaan mielenkiintoinen haaste. Olin kohdannut työni puolesta monikulttuurisuuteen liittyviä haasteita ja halusin ymmärtää tätä ilmiötä laajemmin. Tutkimusaiheen valinta oli itsessään jo eettinen valinta, sillä oli tärkeää pohtia kenen ehdoilla ja mistä näkökulmasta ilmiötä tutkitaan. Otin tässä tutkimuksessa roolin yhteiskunnan tarkkailevana jäsenenä ja uuden tiedon tuottajana. Samalla tutkimuksen kohdehenkilöiden anonymiteettiä on suojeltava ja pitäydyttävä tutkimuksen pelisäännöissä eikä sortua muokkaamaan tutkimustuloksia kohdeyritystä miellyttäväksi tai mielenkiintoisemmaksi.

Tutkimuksen toteuttamisen mahdollisti itselleni tuttu ja laajasti monikulttuurinen työyhteisö, minkä avulla pystyin selvittämään monipuolisesti kansallisen kulttuurin ilmenemistä työyhteisössä sekä esimiesten kokemuksia monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta. Tutkimustulosten luotettavuutta olisi vahvistanut määrällisesti laajempi joukko vastaajia sekä lomakekyselyssä, että esimieshaastatteluissa. Ilahduttavasti sain kuitenkin myös tästä vastaajajoukosta hyvin monipuolista ja laaja-alaista tietoa sekä ymmärrystä ilmiötä kohtaan, jotta tutkimus oli mielekästä toteuttaa ja empiirisestä tutkimuksen osasta oli mahdollista saada lisäarvoa tuovia tuloksia tätä ilmiötä koskien. Tästä syystä koen että tutkimuksen tavoitteet kuitenkin saavutettiin ja tutkittavasta ilmiöstä saatiin tarjottua lisätietoa.

Luonnollisesti tiivis aikaikkuna ja usean aikataulun yhteensovittaminen esimerkiksi haastatteluiden osin luo omat haasteensa. Haastatteluiden toteutus puhelimitse mahdollisti useamman haastattelun toteuttamisen lyhyemmässä ajassa. Kasvotusten tehtävä haastattelu toki mahdollistaa myös kasvojen ilmeiden ja kehokielen tulkinnan, mutta tässä kohtaa priorisoin haastattelujen määrän. Puhelimitse tehdyt haastattelut loivat kuitenkin tilanteen, missä tärkeitä kysymyksiä voitiin esittää. Tämä olikin tärkeä tekijä, sillä eri kulttuureita edustavilla esimiehillä oli hyvin mielenkiintoisia omakohtaisia näkemyksiä moneen tilanteeseen.

Työssä pyrittiin käyttämään laajasti sekä suomalaista että ulkomaalaista tutkittua tietoa. Tämän tutkimuksen aiheen rajaus sekä osittain puutteet lähdekirjallisuuden saatavuudessa ovat voineet sulkea tutkimuksesta jotain arvokasta tietoa ulkopuolelle. Tutkimuksen empiirinen osio nojaa vahvasti Hofsteden tutkimuksiin. Vaikka kyseinen tutkimus ei ole alan ainoa, valinta perustui Hofsteden tutkimuksen tieteelliseen merkittävyyteen ja näkyvyyteen. Tutkimuksen valinnat on pyritty tekemään mahdollisimman perustellusti.

Myönnettäköön, että myös itselläni oli ajatuksia ja jopa ennakkoluuloja eri kulttuurien stereotyyppisistä. Kuvittelin tietäväni esimerkiksi aasialaisuudesta paljon enemmän kuin tiesinkään. Erityisesti Euroopan maiden kulttuurit yllättivät minut erilaisuudellaan. Itselleni tutkimuksen tekeminen ja

tulosten analysointi avasi erityisesti ymmärrystä siihen, miten vahvasti kansallinen kulttuuri näkyy arvoissa ja miksi näiden huomioiminen esimiestyössä on kannattavaa myös organisaation kannalta. Toisaalta taas tutkimuksen tulokset tarjosivat lisänäkemystä siitä, miten esimiestyöllä ja organisaatiokulttuurin johtamisella voidaan tukea monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointia ja sitoutuneisuutta. Vähintäänkin voisin arvioida, että tämän tutkimuksen työstäminen mahdollisti oman ammatillisen kasvuni esimiehenä monikulttuurisessa työyhteisössä. Voisin myös lopuksi luonnehtia, että monikulttuurisuus työyhteisössä on kuin parisuhde. Ihana asia itsessään mutta hoitamattomana sekä huomiotta voi aiheuttaa myös paljon eripuraa ja turhaa mielipahaa.

## Lähteet

The Culture Factor Group. 2023. About Geert Hofstede. Hofstede Insights Oy. Luettavissa: <https://www.hofstede-insights.com/about-geert-hofstede>. Luettu 26.11.2023.

The Culture Factor Group. 2023. Country comparison tool. Hofstede Insights Oy. Luettavissa: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=philippines>. Luettu: 16.11.2023.

Deardorff, D. K. 2004. The identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization at institutions of higher education in the United States. Kasvatustieteen väitöskirjatyö. North Carolina State University. Department of Adult and Community College Education. Luettavissa: <https://repository.lib.ncsu.edu/bitstream/handle/1840.16/5733/etd.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 13.11.2023.

FRA – Euroopan Unionin perusoikeusvirasto. 2016. Tummaihoisena EU:ssa: Toinen Euroopan unionin vähemmistöjä ja syrjintää koskeva tutkimus. Euroopan Unionin julkaisutoimisto. Luettavissa: [https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra\\_uploads/fra-2019-being-black-in-the-eu-summary\\_fi.pdf](https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2019-being-black-in-the-eu-summary_fi.pdf). Luettu: 29.10.2023.

Harisalo, R. Organisaatioteoriat. 2008. Tampereen University Press. Tampere. E-kirja. Luettu: 26.10.2023.

Helliwell, J., Layard, R., Sachs, J., De Neve, J., Aknin, L. & Wang, S. 2023. The World Happiness Report. Sustainable Development Solutions Network. Luettavissa: <https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2023/WHR+23.pdf>. Luettu: 26.10.2023.

Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. 2010. Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw Hill. New York. E-kirja. Luettu: 5.11.2023.

Hofstede, G. 2023. Culture's consequences. Luettavissa: <https://exhibition.geerthofstede.com/0-3-cultures-consequences/>. Luettu: 5.11.2023.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. 3. painos. Talentum Media Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.11.2023.

Kankainen, S. 2019. Sisäinen viestintä: 10 perusohjetta johtajille ja esihenkilöille. Luettavissa: <https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta-10-perusohjetta-johtajille-ja-esimiehille/>. Luettu: 27.11.2023.

Kuluttajaliitto 2023. Yritysvastuu. Luettavissa: <https://www.kuluttajaliitto.fi/materiaalit/yhteiskunta-vastuu/>. Luettu: 21.10.2023

Kurronen, E. 2011. Myönteinen organisaatiokulttuuri: tutkimus organisaation kehittämisestä. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, johtamistieteiden laitos. Tampere. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/83128/gradu05542.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 26.10.2023.

Kuusio, H., Seppänen, A., Jokela, S., Somersalo, L. & Lilja, E. 2020. Ulkomaalaistaustaisten terveys ja hyvinvointi Suomessa. FinMonik-tutkimus 2018–2019. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki. Luettavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139210/URN\\_ISBN\\_978-952-343-034-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139210/URN_ISBN_978-952-343-034-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 29.10.2023.

Lenard, P. 2020. Culture. Stanford Encyclopedia of Philosophy Archive. <https://plato.stanford.edu/archives/win2020/entries/culture>. Luettu: 9.10.2023

Martela, F & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki. Luettavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf). Luettu: 26.11.2023.

Mayor, P. 2020. Motivaatiotekijät tutuksi. Luettavissa: <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2541/motivaatiotekijat-tutuksi>. Luettu: 26.11.2023.

Mäkiluoko, M. 2003. Multicultural Leadership -Strategies for improved performance. Mooren kustannus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.10.2023.

Nishimura, S. Nevgi, A & Tella, S. 2008. Communication Style and Cultural Features in High/Low Context Communication Cultures: A Case Study of Finland, Japan and India. Helsingin yliopisto. Helsinki. Luettavissa: [https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/1189342/mod\\_resource/content/3/nishimuranevgitella299.pdf](https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/1189342/mod_resource/content/3/nishimuranevgitella299.pdf). Luettu: 5.11.2023.

Nenonen, T., Kivelä, J., Ervasti, E., Joronen, M. & Villa, S. 2021. Perusoikeusbarometri. Oikeusministeriön julkaisu, Selvityksiä ja ohjeita 2021:17. Oikeusministeriö. Helsinki. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163261/OM\\_2020\\_17\\_SO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163261/OM_2020_17_SO.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 29.10.2023.

Oikeusministeriö s.a. Yhdenvertaisuus. Luettavissa: <https://oikeusministerio.fi/yhdenvertaisuus>. Luettu: 26.10.2023.

Palvelualojen työnantajat PALTA ry. Palvelualojen Osaajabarometri 2022. Helsinki. Luettavissa: [https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2022/05/Raportti\\_Palvelualojen-osaajabarometri\\_30.5.2022.pdf](https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2022/05/Raportti_Palvelualojen-osaajabarometri_30.5.2022.pdf). Luettu 26.10.2023.

Peek, S. 2023. Management Theory of Robert Waterman. Luettavissa: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-robert-waterman/>. Luettu: 26.11.2023.

Rasilainen, L. 2018. Kulttuurienvälinen osaaminen kohtaamistilanteissa. Monikulttuurisuuden kohtaaminen kansalaisopistoissa -koulutusmateriaali 2018. Kansalaisopistojen liitto KoL Ry. Luettavissa: <https://peda.net/kol/foorumi/m/mkk/t2kk#top>. Luettu: 13.11.2023.

Rasilainen, L. 2018. Kulttuurien ulottuvuudet. Monikulttuurisuuden kohtaaminen kansalaisopistoissa -koulutusmateriaali 2018. Kansalaisopistojen liitto KoL Ry. Luettavissa: <https://peda.net/kol/foorumi/m/mkk/t2kk/mit%C3%A4-on-kulttuuri/ko>. Luettu: 29.10.2023.

Raunio, M. 2002. Suomi globaalitalouden osaajien valintojen kentällä. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. SENTE-julkaisu 15/2022. Tampereen yliopisto. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/260781978\\_SUOMI\\_GLOBAALITALOUDEN\\_OSAAJIEN\\_VALINTOJEN\\_KENTALLA\\_Ulkomaalaisten\\_huippuosaajien\\_mielikuvat\\_ja\\_todellisuudet\\_suomalaisessa\\_tyo\\_ ja\\_kaupunkiymparistossa](https://www.researchgate.net/publication/260781978_SUOMI_GLOBAALITALOUDEN_OSAAJIEN_VALINTOJEN_KENTALLA_Ulkomaalaisten_huippuosaajien_mielikuvat_ja_todellisuudet_suomalaisessa_tyo_ ja_kaupunkiymparistossa). Luettu: 29.10.2023.

Reiman, T. 1999. Organisaatiokulttuuri ja turvallisuus: Kirjallisuuskatsaus. VTT Tiedotteita. Meddelanden - Research Notes. Luettavissa: <https://publications.vtt.fi/pdf/tiedotteet/1999/T2009.pdf>. Luettu 26.10.2023.

Rodriquez, E. M. 2022. McClellandin tarve teoria johtajuudessa. Luettavissa: <https://mielenihmeet.fi/mcclellandin-tarveteoria-johtajuudessa/>. Luettu: 26.11.2023.

Saastamoinen, R. 2009. Lähestymistapoja ja kehityskohteita kulttuurienvälisen vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa. Prologi – Puheviestinnän vuosikirja. Luettavissa: <https://journal.fi/prologi/article/view/95806/54205>. Luettu: 13.11.2023.

Schein, E. 2010. Organizational culture and leadership. 4. uudistettu painos, Jossey-Bass. San Francisco. E-kirja. Luettavissa: <https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=Mnres2PIFLMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=schein+edgar+organizational+culture&ots=opkxOh4nKn&sig=7FOXNVIHGKkUHNRzM29n2t->

[BM8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=schein%20edgar%20organizational%20culture&f=false](#). Luettu: 13.11.2023.

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. 3. painos. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki

Seppälä, T. (toim.) 2010. Näkökulmia monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen. Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. Helsinki. E-kirja. Luettavissa: <https://blogs.helsinki.fi/koulutuksesta-tyoelamaan/files/2010/11/Nakokulmia-monikulttuuriseen-esimiestyohon-ja-hlostojohntamiseen-Palmenian-julkaisu-2010.pdf>. Luettu: 29.10.2023.

Strauss, K. 2018. More Evidence That Company Diversity Leads to Better Profits. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2018/01/25/more-evidence-that-company-diversity-leads-to-better-profits/?sh=28365d591bc7>. Luettu: 29.10.2023.

Strawberry 2023. Vuoden 2021 vuosiraportti. Luettavissa: [https://downloads.ctfassets.net/nwbqij9m1jag/5pIVuYBZxRo4bOoUYBbZjP/8049913213ca3e587431b2b820b77975/Annual\\_Report\\_2021.pdf](https://downloads.ctfassets.net/nwbqij9m1jag/5pIVuYBZxRo4bOoUYBbZjP/8049913213ca3e587431b2b820b77975/Annual_Report_2021.pdf). Luettu: 15.11.2023.

Thomas, D. & Inkson, K. 2022. Cross-Cultural management: an introduction. SAGE Publications. Thousand Oaks.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Tampere. Luettavissa: [https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/punk\\_esimiesopas\\_www.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/punk_esimiesopas_www.pdf). Luettu: 20.11.2023.

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2021. Globaali johtaminen ja talous. 5. uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki.

Tilastokeskus 2023. Hoivapalvelun ja terveydenhuollon työntekijöistä ulkomaalaistaustaisia 8,4 % vuonna 2021. Luettavissa: <https://stat.fi/julkaisu/cl8l78pyfk4b80duta2ics4zm>. Luettu: 29.10.2023.

Tilastokeskus 2023. Maahanmuuttoja lähes 50 000 vuonna 2022. Luettavissa: <https://stat.fi/julkaisu/cl8n2djzw3b360cvz35t3up2r>. Luettu: 21.10.2023.

Tilastokeskus 2021. Syntyvyys ei ole Suomessa ikärakenteen kannalta riittävällä tasolla. Luettavissa: [https://tilastokeskus.fi/til/vaenn/2021/vaenn\\_2021\\_2021-09-30\\_tie\\_001\\_fi.html](https://tilastokeskus.fi/til/vaenn/2021/vaenn_2021_2021-09-30_tie_001_fi.html). Luettu: 21.10.2023.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2023. Maahanmuuttaneet työmarkkinoilla. Luettavissa: <https://kotoutuminen.fi/tyoelama-ja-tyoperainen-maahanmuutto>. Luettu: 26.10.2023.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Åstedt, M. & Suikkanen, A. 2023. Monikulttuurinen työyhteisö haasteesta voimavaraksi. Luettavissa: <https://blogit.lab.fi/labfocus/monikulttuurinen-tyoyhteiso-haasteesta-voimavaraksi/>. Luettu: 26.11.2023.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset (esimiehille)**

Kuinka kauan olet toiminut esimiesroolissa koko työhistoriasi aikana?

Mitkä asiat tai tehtävät ovat haastavimpia esimiestyössä?

Mitkä asiat tai tehtävät ovat haastavimpia monikulttuurisessa työyhteisössä esimiehenä työskennellessä?

Minkälaisia ominaisuuksia ja taitoja koet, että esimies tarvitsee työskennellessään monikulttuurisessa työyhteisössä?

Mitä hyötyä tai etuja näet monikulttuurisessa työyhteisössä?

Mitä haasteita näet monikulttuurisessa työyhteisössä?

Koetko että tarvitsisit jotain lisäkoulutusta mikä tukisi esimiestyötäsi parhaalla mahdollisella tavalla?

Miten motivoit henkilökuntaa / tiimiäsi?

Kommunikointi on yksi tärkeimmistä työkaluista esimiestyössä onnistumiseen. Mitä haasteita olet kohdannut kommunikoinnissa eri kulttuurien parissa? – epäsuora/suora kommunikointi, kieli, sanasto, kehuminen, kehonkieli, äänen painotus

Koetko että sinulle on etua/haittaa siitä, että olet myös ulkomaalainen työskennellessäsi esimiesasemassa monikulttuurisessa työyhteisössä?





Koetko että suomalainen kulttuuri on vaikuttanut ajattelutapaasi tai käyttäytymismalleihisi?  
(Mikäli et ole suomalainen)

KYLLÄ  EI  EN OSAA SANOA

Millä tavoin? (vapaaehtoinen): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Valitse viisi (5) tärkeintä asiaa listalta:

(Merkitse numeroin 1,2,3,4,5, missä numero 1 on tärkein sinulle)

Palaute	<input type="checkbox"/>	Tasa-arvo	<input type="checkbox"/>
Kollegat / Tiimi	<input type="checkbox"/>	Mielenkiintoinen työ	<input type="checkbox"/>
Yhtenevät arvot organisaation kanssa	<input type="checkbox"/>	Hyvä esimiestyö / Johtajuus	<input type="checkbox"/>
Uudet haasteet / Haastavat työtehtävät	<input type="checkbox"/>	Reilu palkkaus tehdystä työstä	<input type="checkbox"/>
Uramahdollisuudet	<input type="checkbox"/>	Vakaa ja luotettava organisaatio	<input type="checkbox"/>

## Liite 2. Tutkimustiedote

### Tutkimustiedote

Opinnäytetyön nimi:

Esimiestyö monikulttuurisessa työyhteisössä ravintola-alalla

Opiskelijan nimi ja yhteystiedot:

Tiina Kujamäki, [tiina.kujamaki@myy.haaga-helia.fi](mailto:tiina.kujamaki@myy.haaga-helia.fi)

Ohjaavan opettajan nimi ja sähköpostiosoite:

Jaana Laaksonen, [jaana.laaksonen@haaga-helia.fi](mailto:jaana.laaksonen@haaga-helia.fi)

Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää esimiestyötä monikulttuurisessa työyhteisössä. Tavoitteena on kuvata työntekijöiden sekä esihenkilöiden kokemuksia monikulttuurisessa työyhteisössä havaiten siihen liittyviä haasteita. Tutkimuksen aineisto kerätään kyselytutkimuksen sekä teemahaastatteluiden avulla. Kyselytutkimus toteutetaan paperisilla kyselylomakkeilla ja teemahaastattelut tehdään henkilökohtaisesti puhelimitse sekä nauhoitetaan. Kyselylomakkeeseen vastaaminen kestää noin 15 min ja haastattelut kestävät noin 20 min. Haastattelukysymykset toimitetaan haastateltavalle viimeistään kolme päivää ennen haastattelua, jotta näihin voi halutessaan tutustua etukäteen. Etukäteen valmistautuminen ei ole välttämätöntä.

Tutkimuksen tulosten avulla kehitämme työyhteisön yhteistyötä, työhyvinvointia ja toimivuutta keskittyen erityisesti esimiestyön haasteisiin. Tutkimusaineisto säilytetään tutkimuksen ajalle ja tuhoaan tutkimustyön päätyttyä. Tutkimusraportissa ei mainita kyselyyn tai haastatteluun vastaajien henkilötietoja. Ainoastaan kansallisuuksia saatetaan käyttää tutkimustuloksien analyysissä.

Valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseus- verkkokirjastossa.

**Liite 4. Suostumuslomake**

Annan suostumukseni osallistumisesta tutkimukseen liitteenä olevan tutkimustiedotteen mukaisesti.

Edellä mainitun tutkimustiedotteen sisältö on kerrottu minulle ja ymmärrän mitä tutkimus koskee, mitä osallistuminen tarkoittaa minulle, mihin antamaani dataa käytetään ja miten sitä säilytetään. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin kysymyksiini.

Ymmärrän, että osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta ja esimerkiksi keskeyttää haastattelun niin halutessani.

Suostumuksen voi peruuttaa ilmoittamalla tästä kirjallisesti tiina.kujamaki@myy.haaga-helia.fi. Huomaa, että jo analysoidusta tutkimustuloksista yhden tutkittavan osuutta ei voida jälkikäteen poistaa.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa opinnäytetyöntekijä Tiina Kujamäki

Allekirjoituksellani vahvistan, että annan suostumukseni tutkimukseen osallistumisesta.

---

Suostumuksen antajan nimi

---

Päiväys

---

Allekirjoitus