

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Johanna Laitinen

MONIKULTTUURISUUS JA SEN JOHTAMINEN  
POHJOISKARJALAISISSA RAVINTOLA-ALAN YRITYKSISSÄ

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2017



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Joulukuu 2017**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
p. (013) 260 600

Tekijä  
Johanna Laitinen

Nimeke  
Monikulttuurisuus ja sen johtaminen pohjoiskarjalaisissa ravintola-alan yrityksissä

**Tiivistelmä**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten pohjoiskarjalaisissa ravintola-alan yrityksissä monikulttuurisuus ymmärretään ja koetaan, millaiset asiat nähdään haastavina tai hyödyllisinä ja miten monikulttuurisuus huomioidaan henkilöstöjohtamisessa. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, miten monikulttuurisuuden johtamista voitaisiin mahdollisesti kehittää ja miten monikulttuurisuuden lisääntymisen ajatellaan vaikuttavan alan kehitykseen maakunnassa.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään monikulttuurisuuden vaikutuksia työyhteisöön sekä monikulttuurisuuden johtamista. Tutkimus toteutettiin laadullisena monitaustatutkimuksena, jossa haastateltiin neljää pohjoiskarjalaisen ravintola-alan yrityksen ravintolapäällikköä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, jonka runko laadittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

Tutkimusten tuloksista voidaan todeta, että tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä monikulttuurisuus ja sen vaikutukset ymmärretään hyvin ja moniulotteisesti. Monikulttuurisuus nähdään positiivisena asiana, joka hyödyttää niin kohdeyrityksiä kuin myös ravintola-alan kehitystä maakunnassa. Monikulttuurisuuden johtamisen lähestymistavoissa korostuivat erityisesti yksilökeskeisyys ja ihmisläheisyys. Monikulttuurisuuden johtamisen kehityskohteena nähtiin ensisijaisesti oman tietoisuuden lisääminen ja syventäminen käytännön kokemusten ja koulutuksen avulla.

Kieli  
suomi

Sivuja 74  
Liitteet 1  
Liitesivumäärä 1

Asiasanat  
Monikulttuurisuus, monikulttuurisuuden johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestyö, Pohjois-Karjala



**THESIS**  
**December 2017**  
**Degree Programme in Business**  
**Economics**

Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +358 13 260 600

Author  
Johanna Laitinen

Title  
Multiculturalism and Its Management in the Restaurants of North Karelia

**Abstract**

The subject of this thesis was to find out how multiculturalism is understood and recognized in North Karelian restaurants, which issues are challenging or useful and how multiculturalism is noted in the human resource management. The goal was also to find out how the multicultural management could be improved and how the increasing of multiculturalism is thought to affect the development of the restaurant business in the province.

In the theoretical framework of the thesis reviews the effects of multiculturalism on work community and the management of multiculturalism. The research was implemented as a qualitative multiple case study, in which the restaurant managers of four North Karelian restaurant companies were interviewed. The body of the interviews is based on the theoretical framework and the interviews were implemented as theme interviews.

The results show that the participated companies understand the multiculturalism and its effects well and in a versatile way. Multiculturalism is considered as a positive thing that benefits the target companies as well as the development of the restaurant business in the province. In the approach of multicultural management specifically the individuality and humanity were highlighted. The main development areas in multicultural management were increasing and deepening the personal knowledge by means of practical experience and training.

Language  
Finnish

Pages 74  
Appendices 1  
Pages of Appendices 1

Keywords  
Multiculturalism, multicultural management, HR-management, leadership, North Karelia

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus, aiheen valinta ja rakenne .....	5
1.2	Työn tausta .....	6
1.3	Toimialakuvaus .....	7
2	Monikulttuurisuus työyhteisössä .....	8
2.1	Monikulttuurisuuden käsitteitä .....	8
2.2	Kulttuurierot työssä .....	10
2.2.1	Aikakäsitys .....	10
2.2.2	Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys .....	11
2.2.3	Valtaerot .....	12
2.2.4	Sukupuoliroolit .....	13
2.2.5	Uskonnon vaikutukset .....	14
2.3	Yhdenvertaisuuslaki ja laki tasa-arvosta .....	15
2.4	Monikulttuurisuuden vaikutukset työyhteisöön .....	17
2.4.1	Haasteet .....	17
2.4.2	Hyödyt .....	18
3	Monikulttuurisuuden johtaminen .....	19
3.1	Lähestymistapoja monikulttuurisuuden johtamiseen .....	19
3.2	Monikulttuurisen johtamisen toimintamalleja .....	22
3.2.1	Perehdyttäminen .....	23
3.2.2	Arviointi ja seuranta .....	27
3.2.3	Esimiehen rooli ja vuorovaikutus .....	30
4	Tutkimuksen menetelmälliset valinnat .....	33
4.1	Laadullinen monitapaustutkimus .....	33
4.2	Teemahaastattelu .....	36
4.3	Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus .....	38
4.4	Aineiston analysointi .....	40
5	Tutkimustulokset .....	42
5.1	Haastateltavien tausta ja ulkomaalaistaustaisten työllistyminen kohdeyrityksissä .....	42
5.2	Monikulttuurisuuden ymmärtäminen ja näkyminen yrityksissä .....	46
5.3	Monikulttuurisuudesta koetut haasteet ja hyödyt .....	50
5.4	Monikulttuurisuuden johtaminen yrityksissä .....	54
5.5	Johtamisen kehittäminen yrityksissä .....	59
5.6	Monikulttuurisuuden vaikutukset ravintola-alan kehitykseen Pohjois- Karjalassa .....	61
6	Yhteenveto .....	64
6.1	Johtopäätökset .....	64
6.2	Tutkimuksen arviointia .....	69
6.3	Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset .....	70
	Lähteet .....	72

Liitteet

Liite 1

Teemahaastattelurunko

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus, aiheen valinta ja rakenne

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten pohjoiskarjalaisissa ravintola-alan yrityksissä monikulttuurisuus ymmärretään ja miten siihen suhtaudutaan. Lähtökohtana oli siis tutkia, nähdäänkö monikulttuurisuus enemmän positiivisena mahdollisuutena vai vielä huolta tuovana haasteena henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, millaiset asiat monikulttuurisuuteen liittyen koetaan haasteellisiksi tai hyödyllisiksi ja miten henkilöstöjohtamista voitaisiin mahdollisesti kehittää monikulttuurisuuden ja ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden sopeuttamisen edistämiseksi. Lopuksi, tutkimuksessa haluttiin myös kartoittaa, miten monikulttuurisuuden ajatellaan vaikuttavan ravintola-alan kehitykseen Pohjois-Karjalassa.

Globalisaation seurauksena yritysten ja organisaatioiden on vastattava kansainvälistyvän maailman tarpeisiin. Suomessa yritysten sisäisen monikulttuurisuuden lisääntyminen on suhteellisen uusi käsite kasvaneen maahanmuuton seurauksena, mikä luo paljon uusia haasteita henkilöstöjohtamiselle ja tekee aiheesta erittäin ajankohtaisen. Monikulttuurisuutta ja sen johtamista on tutkittu melko paljon, mutta monet tutkimukset on toteutettu sosiaali- ja terveysalan näkökulmasta ja ne kohdistuvat alueisiin, joihin ulkomaalaistaustainen väestö on keskittynyt. Tästä syystä rajasin aiheen alueellisesti Pohjois-Karjalaan ja toimialaksi valitsin ravintola-alan, koska niiden näkökulmasta ei löydy yhtä paljon aiempia tutkimuksia. Ajankohtaisuuden lisäksi valitsin kyseisen aiheen omasta henkilökohtaisesta kiinnostuksesta henkilöstöjohtamista ja erityisesti kansainvälisyyttä sekä kulttuuriosaamista kohtaan. Lisäksi olen itse työskennellyt ravintola-alalla vuodesta 2013 lähtien, joten valitsin toimialan, joka on itselleni tuttu. Ravintola-ala on myös yksi eniten ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä työllistävä toimiala Suomessa.

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena monitapaustutkimuksena, jossa haasteltiin pohjoiskarjalaisten, suomalaisomisteisten ravintola-alan yritysten ravinto-

lapäälliköitä teemahaastatteluihin. Opinnäytetyön kirjallinen raportti koostuu kolmesta osiosta, joista ensimmäisessä esitellään monikulttuurisuuteen ja sen johtamiseen liittyvää teoriaa. Teoriaosuudessa käsitellään monikulttuurisuuden vaikutuksia työyhteisössä sekä johtamista henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön näkökulmasta. Toisessa osiossa esitellään tutkimuksen menetelmälliset valinnat sekä keskeisimmät tulokset. Viimeisessä osiossa tulkitaan tutkimuksen tuloksia, arvioidaan työn onnistumista ja luotettavuutta sekä esitellään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

## 1.2 Työn tausta

Suomessa maahanmuutto on ollut jatkuvassa kasvussa 1990-luvulta asti. Vaikka Suomen maahanmuuton kehitys on ollut hidasta verrattuna useisiin väestöltään monikansallisiin maihin, kuten Yhdysvallat ja Kanada, on ulkomaalaistaustaisen väestön määrä viime vuosina kasvanut huomattavasti. Maahanmuuton syyt voivat olla mm. työ- tai opiskeluperäisiä taikka liittyä perhesuhteisiin. Muutaman viime vuoden aikana maahanmuuttoa on lisännyt erityisesti maailman poliittisesta tilanteesta johtuva pakolaisten ja turvapaikanhakijoiden määrän kasvu. (Liuska 2014, 5.) Ulkomaalaistaustaisella tarkoitetaan henkilöä, jonka molemmat vanhemmat tai ainoa tiedossa oleva vanhempi on syntynyt ulkomailta. Vuonna 1990 ulkomaalaistaustaisen väestön määrä Suomessa oli 37 618 (0,8 prosenttia koko väestöstä), kun taas vuoden 2015 lopussa Suomessa asui vakituisesti jo 339 925 ulkomaalaistaustaista henkilöä (6,2 prosenttia koko väestöstä). (Tilastokeskus 2016a.) Suurin osa ulkomaalaistaustaisesta väestöstä on keskittynyt Ahvenanmaan ja Uudenmaan alueille, mutta viime vuosina heidän osuutensa on kasvanut aiempaa enemmän myös muissa Suomen maakunnissa. (Tilastokeskus 2016b.)

Vuonna 2015 Pohjois-Karjalassa asui vakituisesti 5 666 ulkomaalaistaustaista henkilöä, mikä oli 3,4 prosenttia koko maakunnan asukkaista. Vuonna 1990 määrä oli vain 638, eli 0,4 prosenttia maakunnan asukkaista. (Tilastokeskus 2016c.) Huolestuttavaa Pohjois-Karjalassa on se, että vuonna 2015 ulkomalaisista työnhakijoista yli puolet (50,9 %) oli työttöminä, mikä oli huonoin tilanne

kaikkiin maakuntiin verrattuna (Ojala 2016). Kuten Itä-Suomen maahanmuuttostrategiassa vuodelle 2017 linjataan, ulkomaalainen työvoima ja kansainvälinen osaaminen ovat kuitenkin edellytys taloutemme hyvinvoinnille sekä turvaamiselle. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle työmarkkinoita uhkaa työvoimapula ja ulkomaisen työvoiman tarve on välttämätön. Lisäksi yritykset tarvitsevat kehitykseen ja kilpailukykyä säilyttääkseen kansainvälistä osaamista ja kokemusta. (Mattsson & Kivilä 2012, 3.)

### **1.3 Toimialakuvaus**

Matkailu- ja ravintola-ala on Suomessa kasvava toimiala ja sen kasvun ennustetaan kiihtyvän tulevaisuudessa. Ravintola-ala on oleellinen osa matkailu-alaa ja siksi niistä puhutaan useimmiten yhdessä. Vuonna 2016 ravintola-alan liikevaihto kasvoi 4,7 prosenttia ja sen ennustetaan kasvavan noin 6 prosenttia vuoden 2017 puoleen väliin mennessä. (MaRa 2017.) MaRan tavoitteena on myös saada alalle 30 000 uutta työpaikkaa vuoteen 2025 mennessä. Kasvua kuitenkin hidastavat ostovoiman, hintakilpailuvyyn ja rekrytoinnin haasteet. Ostovoimaa ja hintakilpailukykyä jarruttavat erityisesti ansiotuloverotus ja korkea alkoholin arvonlisävero. Ruokamyynnin kasvaessa ravintoloiden alkoholimyyni laski korkean hinnoittelun vuoksi yli 2 prosenttia vuonna 2016, kun taas alkoholin matkustajatuonti kasvoi 5 prosenttia. Alkoholikulutuksen siirtäminen ravintoloihin verotusta alentamalla vaikuttaisi merkittävästi alan kasvuun ja työllisyyden lisäämiseen. (MaRa 2015.) Anniskelumyynnin merkitys ravintola-alan kehitykselle on siis kokonaisuudessaan huomattava ja alkoholiverotuksen lisäksi sitä uhkaa tällä hetkellä hallituksessa vireillä oleva alkoholilain uudistaminen, jonka myötä alkoholin vähittäismyyntiä koskevia rajoitteita löysättäisiin. Tämä vähentäisi edelleen ravintoloiden anniskelumyyntiä ja sitä myötä alan työllisyyttä. (MTV-uutiset 2016.) Royal Ravintoloiden toimitusjohtaja Aku Vikströmin mukaan ravintola-alan kasvua ja työllisyyden lisäämistä edistäisi myös ulkomaalaisen kysynnän kasvattaminen. Matkailu ja erityisesti ruokamatkailu on maailmalla kasvava trendi ja pohjoismaisella keittiöllä on erinomaiset mahdollisuudet pärjätä alalla kansainvälisesti. (Mansikkamäki 2015.)

Huolimatta ravintola-alan työllisyyttä hidastavista tekijöistä tilastot ja MaRan teettämät tutkimukset osoittavat työllisyyden kuitenkin olevan kasvussa. Matkailuala työllistää Suomessa kokonaisuudessaan 140 000 henkilöä (MaRa 2016a), joista 57 000 työskentelee anniskelu- ja ruokamyynnissä (MaRa 2016b). Työllisyyden lisääntyminen ja väestörakenteesta johtuva työikäisten vähentyminen aiheuttavat ravintola-alan yrityksille kuitenkin haasteita rekrytoida riittävästi uusia työntekijöitä. Toisin sanoen monella alan yrityksellä on tällä hetkellä enemmän avoimia työpaikkoja tarjolla kuin niihin hakevia sopivia työntekijöitä. Lisäksi suomalaisten suuntautumista ravintola-alalle saattaa heikentää se, ettei työ esimerkiksi palkaltaan ja työajoiltaan kohtaa siihen asetettuja odotuksia. (MaRa 2016c.) Maahanmuutto ja siitä johtuva työikäisen väestön määrän kasvu voitaisiin nähdä yhtenä ratkaisuna ravintola-alan työvoimapulaan ja sen kautta lisääntyvä kansainvälinen osaaminen ja kokemus tukisi alan kansainvälistymistä ja kilpailukykyä. Ravintola-ala onkin Suomessa toiseksi suurin ulkomaalaistaustaisia työllistävä toimiala heti siivouspalveluiden jälkeen. Vuonna 2013 ravintoloissa ja vastaavissa ravitsemistoimissa työskenteli hieman vajaat 8000 ulkomaalaistaustaista työntekijää. (Tilastokeskus 2015.)

## **2 Monikulttuurisuus työyhteisössä**

### **2.1 Monikulttuurisuuden käsitteitä**

Työelämän monikulttuurisuutta on jo pitkään tutkittu monikansallisissa yhteiskunnissa, erityisesti Yhdysvalloissa, mistä johtuen monikulttuurisuuteen liittyvät suomenkielinen termistö ja organisaatioteoriat juontavat pitkälti juurensa englanninkieliseen kirjallisuuteen (Juuti 2006, 193). Monikulttuurisuus ei ole käsitteenä yksiselitteinen ja sen määritelmä riippuu pitkälti siitä, kuka, mistä näkökulmasta ja missä asiayhteydessä aihetta käsittelee. Monikulttuurisuuden käsitteet eivät myöskään ole toisiaan täysin poissulkevia, vaan niillä on paljon samoja yhteisiä piirteitä ja niihin liittyvää teoriaa voidaan käyttää jossain määrin rinnakkain.



Kun puhutaan monikulttuurisuudesta henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, nousee esille usein termi *monimuotoisuus* (eng., diversity). Monimuotoisuutta voidaan pitää yläkäsitteenä kaikille yksilöön ja yhteisöön liittyville erilaisuuden piirteille, kuten ikä, sukupuoli, seksuaalinen suuntautuminen, ihonväri, persoonallisuus, terveydentila, sosiaaliluokka, kansallisuus, etninen tausta, kieli, uskonto jne. (Juuti 2006, 194–196.) Erilaisuus voi olla joko näkyvää tai näkymätöntä (Sippola 2007, 17). Esimerkiksi ihmisen asenteet ja arvot voivat olla näkymätöntä erilaisuutta, kun taas käyttäytyminen ja ulkonäköön liittyvä erilaisuus on usein näkyvää. Lisäksi erilaisuus voidaan jaotella pysyviksi ja muuttuviksi ominaisuuksiksi. Pysyviä ominaisuuksia ovat esimerkiksi etninen tausta ja äidinkieli, kun taas muuttuvia ominaisuuksia voivat olla terveydentila ja sosiaaliluokka, johtuen mm. elämän kulun ja ympäristön vaikutuksista. (Lahti 2014, 19.)

Kehittyneessä henkilöstöjohtamisessa on alettu korostaa työntekijöiden yksilöllisyyttä ja sen huomioimista osana johtamista. Jokainen työntekijä halutaan nähdä omana yksilönä, joka koostuu monista erilaisista ominaisuuksista. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on sovittaa nämä erilaiset yksilöt yhteen siten, että jokaisella on mahdollisuus tasa-arvoisesti toteuttaa itseään sellaisena kuin on ja monimuotoisuus nähtäisiin hyödyllisenä, lisäarvoa tuovana tekijänä. (Lahti 2014, 19.) Tätä erilaisuuden hyödyntämistä ja yhteensovittamista yksilön, työyhteisön ja organisaation hyväksi kutsutaan *monimuotoisuuden johtamiseksi* (eng., diversity management) (Juuti 2006, 195–196).

*Monikulttuurisuus* (eng., multiculturalism), johon tässä opinnäytetyössä keskitytään, on siis monimuotoisuuden alakäsite ja tarkastelee erilaisuutta suppeamalta näkökulmalta. Usein nämä termit sekoitetaan keskenään, joten on tärkeää tuoda ilmi niiden erot. Monimuotoisuudessa korostetaan paljolti yksilöiden välisiä moninaisia eroavaisuuksia, kun taas monikulttuurisuus sopii paremmin puhuttaessa jostakin yhteiskunnallisesta tilasta tai ihmisryhmästä. Monikulttuurisuus on ilmiö, jolla on poliittisia, sosiaalisia ja kulttuurisia päämääriä ja vaikutuksia. Tyypillisesti monikulttuurisuudessa halutaan korostaa eri kulttuuriryhmien tasa-arvoista kohtelua. (Juuti 2006, 193–194.) Monikulttuurisuudella tarkoitetaan usein yksilön henkilökohtaisten ominaisuuksien sijaan esimerkiksi kansallisuuteen, etnisyyteen, kieleen tai uskontoon liittyvää erilaisuutta.

Koska tässä opinnäytetyössä käsitellään kansainvälistymisen ja maahanmuuton lisääntymisen vaikutuksia henkilöstöjohtamiseen, on aiheen taustalla yhteiskunnallinen ja poliittinen syy. Näin ollen on perusteltua käyttää tässä yhteydessä nimenomaan monikulttuurisuuden käsitettä ja puhua *monikulttuurisuuden johtamisesta* (eng., multicultural management).

Monimuotoisuuden ja monikulttuurisuuden lisäksi puhutaan *kulttuurien välisyydestä* ja *kulttuurien välisestä johtamisesta*. Englanninkielessä tälle termille on kaksi eri käännöstä: cross-cultural ja intercultural. Ensimmäisellä tarkoitetaan kulttuurien välistä vertailua kun taas jälkimmäisellä tarkoitetaan kulttuurien välistä vuorovaikutusta. Suomenkielessä kulttuurien välisyys ja monikulttuurisuus sekä niiden johtaminen tarkoittavat kirjallisuudessa pitkälti samaa, mutta englanninkielessä kulttuurien välisyyden termiä pidetään hieman neutraalimpana käsitteenä. (Juuti 2006, 193–194.)

## **2.2 Kulttuurierot työssä**

Kulttuurilliset erot voivat näkyä työelämässä monella eri osa-alueella ja eroja on varmasti yhtä paljon kuin maailmassa on kulttuurejakin. Tässä luvussa esitellään muutamia esimerkkejä kulttuuritaustaisista eroista työelämässä verrattuna suomalaiseen, länsimaiseen työkulttuuriin. Esimerkit ovat kuitenkin yleistyksiä ja tulee muistaa, että eroja löytyy myös kulttuurien sisältä eivätkä kaikki tietyn kulttuurin edustajat välttämättä jaa samoja ajatus- ja toimintamalleja.

### **2.2.1 Aikakäsitys**

Länsimainen aikakäsitys on lineaarinen, eli ajalle määritellään alku ja loppu. Eri-laiset tapaamiset, kuten kokoukset ja neuvottelut määritellään alkavan ja loppuvan tarkkaan kellon aikaan ja niitä noudatetaan täsmällisesti. (Lehtinen 2015.) Tapaamisiin on kohteliasta saapua paikalle hieman etuajassa ja myöhästyminen ilman perusteltua syytä voidaan kokea loukkaavana, toisten ajan hukkaamisena (Yli-Kaitala, Toivanen, Bergbom, Airila & Väänänen 2013, 17). Lisäksi

länsimaille on tyypillistä yksiaikaisuus, eli keskittyminen yhteen asiaan kerrallaan. Esimerkiksi isot projektit halutaan saattaa loppuun määräajassa ennen uuden aloittamista. (Lehtinen 2015.)

Toisissa kulttuureissa, esimerkiksi Idässä ja Latinalaisessa Amerikassa, aikakäsitys on syklinen. Ajan ajatellaan alkavan aina uudestaan, joten aikatauluja pidetään enemmän suuntaa-antavina eikä niiden noudattaminen ole yhtä tärkeää. Myöhästymistäkään ei pidetä paheksuttavana esimerkiksi ihmissuhteisiin liittyvien syiden takia. Toisin kuin länsimaissa, Idässä on tyypillistä moniaikaisuus, jolloin keskittyminen voi olla useassa asiassa ja projektissa samanaikaisesti. (Lehtinen 2015.)

## **2.2.2 Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys**

Kulttuureille voi olla tyypillistä korostuva yksilöllisyys tai yhteisöllisyys, mikä vaikuttaa yksilön identiteetin kokemiseen suhteessa toisiin ihmisiin. Yksilöllisissä kulttuureissa, kuten Suomessa ja muissa Pohjoismaissa, tärkeitä arvoja ovat itsenäisyys, menestyminen työelämässä ja taloudellinen pärjääminen. Yksilöllisyys näkyy työelämässä vahvana sitoutumisena työhön ja työtehtäviin, koska omia tavoitteita ja saavutuksia pidetään tärkeinä uralla etenemisen kannalta. Toisin sanoen yksilö kokee olevansa itse vastuussa omasta menestyksestään. Sitoutumista työpaikkaan ja työyhteisöön pidetään myöskin tärkeänä työsuhteen aikana, mutta parempia etuja tavoitellessa työpaikan vaihtaminen on luonnollista. (Lehtinen 2015.)

Yhteisöllisissä kulttuureissa, kuten Aasiassa ja Venäjällä, yhteisön vaikutus ihmisen elämään on merkittävämpi. Kun yksilöllisissä kulttuureissa yksilö tuntee olevansa vastuussa lähinnä itsestään ja lähimmistä perheenjäsenistään, yhteisöllisissä kulttuureissa vastuuta kannetaan tyypillisesti koko suvusta tai jopa työyhteisöstä. Toisista huolehtimisella ihminen ansaitsee yhteisön arvostuksen ja tuen, jota pidetään tärkeämpänä menestymisen edellytyksenä työssä ja elämässä ylipäätään kuin omia saavutuksia. (Lehtinen 2015.) Yhteisöllisissä kulttuureissa perheen tarpeet asetetaan usein kaiken edelle, jonka vuoksi esimer-

kiksi työvelvoitteiden laiminlyöntiä perhesyiden vuoksi pidetään hyväksyttävämpanä kuin yksilöllisissä kulttuureissa. Lisäksi keskittyminen kiinnittyy oman menestyksen sijaan koko työyhteisön menestymiseen, mikä näkyy vahvana sitoutumisena työyhteisöä kohtaan. Tästä johtuen esimerkiksi kynnys työpaikan vaihtamiseen voi olla korkea. (Yli-Kaitala ym. 2013, 17.)

### 2.2.3 Valtaerot

Länsimaisissa työkuultuureissa, kuten Pohjoismaissa, Yhdysvalloissa ja Kanadassa, ei haluta eriarvoistaa ihmisiä eikä korostaa niiden välisiä valtaeroja. Tällaisissa matalan hierarkian kulttuureissa kaikkia työyhteisön jäseniä pyritään kohtelemaan tasa-arvoisesti. (Lehtinen 2015.) Esimiestä voidaan pitää kollegana, joka käskyjen sijaan antaa neuvoja ja ohjeita, sekä pitää alaistensa puolia työhön liittyvissä asioissa. Lisäksi on luonnollista, että työntekijät voivat keskenään jakaa toisilleen ohjeita ja pyyntöjä työtehtäviin liittyen. (Yli-Kaitala ym. 2013, 17.) Esimiestä on yleensä myös helppo lähestyä ja häntä voidaan sinutella. Matalan hierarkian kulttuureissa esimiehenä voi lisäksi toimia periaatteessa kuka tahansa ikään ja sukupuoleen katsomatta, joka on omalla toiminnallaan ansainnut asemansa kollegoidensa silmissä. (Lehtinen 2015.)

Korkean hierarkian kulttuureissa, kuten Aasiassa, Afrikassa ja Latinalaisessa Amerikassa, tilanne on päinvastainen. Esimies on asemansa perusteella alaisensa yläpuolella ja häntä tulee kunnioittaa riippumatta siitä, miellyttääkö hänen toimintansa alaisiaan. Esimieheksi valitaankin usein iältään vanhempi, vahvan kokemuksen ja suhdeverkoston omaava, miespuolinen henkilö. Valta-asemaan perustuen esimies on yleensä vaikeasti lähestyttävä, häntä tulee teititellä ja hänen käskyjään tulee noudattaa niitä kyseenalaistamatta. (Lehtinen 2015.) Tästä johtuen korkean hierarkian kulttuureissa työntekijöiden oma-aloitteisuus voi olla vähäisempää kuin matalan hierarkian kulttuureissa, sillä sitä voidaan pitää kapinallisuutena ja johtajan sivuuttamisena. Lisäksi, koska alaiset ovat tottuneet odottamaan ja saamaan käskyjä korkeammalta taholta, heille voi olla vaikeaa ottaa vastaan samalla tasolla olevan kollegan pyyntöjä. (Yli-Kaitala ym. 2013, 17–18.)

## 2.2.4 Sukupuoliroolit

Liittyen läheisesti edellisessä kappaleessa esiteltyihin valtakäsityksiin, suhtautumisessa sukupuolirooleihin, esimerkiksi naisten ja miesten asemasta yhteiskunnassa, on myöskin kulttuurienvälisiä eroja. Erityisesti naisen asemaa voivat määritellä uskonto, lainsäädäntö ja erilaiset kulttuurisidonnaiset asenteet. Monet naisten ja miesten asemaan liittyvät käsitykset ovat hyvin stereotyyppisiä ja yleistettyjä, mutta todellisuudessa käsitykset eivät välttämättä toteudu samalla tavalla, kuin kulttuuri sen määrittelee (Lehtinen 2015).

Yksi näkyvä sukupuolirooliin liittyvä jako on naisten ja miesten suuntautuminen eri ammattiryhmiin. Monien ammattien ajatellaan kuuluvan enemmän miehille kuin naisille ja päinvastoin, liittyen mm. biologisiin ominaisuuksiin ja aiemmin mainittuihin sukupuolen määrittämiin valtaeroihin. Esimerkiksi monet fyysistä vahvuutta vaativat sekä asiantuntija- ja esimiestyöt ovat tyypillisiä miehille kuuluvia töitä. Naisten taas ajatellaan suuntautuvan erilaisille hoitoalalle ja kotitöihin liittyviin ammatteihin. (Toikka 2008, 27.) Suomalaisessa tasa-arvoa ylistävässä kulttuurissa tätä sukupuoliroolien jakautumista on pyritty vähentämään korostamalla naisten ja miesten välistä yhdenvertaisuutta esimerkiksi koulutusjärjestelmän ja lainsäädännön avulla. Siitä huolimatta monet ammattiryhmät jakautuvat edelleen mies- ja naisvaltaisiin aloihin. Lisäksi suomalaisessa yhteiskunnassa naisella on lähtökohtaisesti yhtäläiset mahdollisuudet ja oikeudet päättää omasta koulutuksestaan ja urastaan kuin miehillä. Sen sijaan esimerkiksi monessa Aasian kulttuurissa naisen rooli on jäädä kotiin naimisiinmenon ja perheen perustamisen myötä, kun taas miehen tehtävänä on käydä töissä ja elättää perheensä (Lehtinen 2015).

Kuten valtaeroja käsittelevässä luvussa tuli ilmi, kulttuuri voi myös määrittää naisen asemaa työyhteisössä. Monessa korkean hierarkian kulttuurissa nainen on harvoin johtotasemassa tai esimiehen roolissa. Tästä johtuen tällaisesta kulttuurista kotoisin olevan henkilön voi olla vaikeaa työskennellä naisjohtajan alaisuudessa ja ottaa hänen ohjeitaan vastaan. (Yli-Kaitala ym. 2013, 18.) Lisäksi paljon Suomessakin keskusteltu ero sukupuolten välillä liittyy palkkaamiseen. Huolimatta sukupuolten välisen tasa-arvon korostamisesta, naisten keskimää-

räinen palkka on Suomessa vielä tänäkin päivänä miesten palkkatasoa alempana. Tilastokeskuksen palkkarakennetilaston mukaan naisten palkka oli vuonna 2014 noin 82 prosenttia miesten palkasta. (Akavalainen 2016.)

### **2.2.5 Uskonnon vaikutukset**

Suomessa uskonnon vaikutukset työelämään ovat melko vähäisiä verrattuna moneen muuhun kulttuuriin. Uskontoa ja sen harjoittamista pidetään usein yksityiselämään liittyvänä, eikä sitä haluta korostaa työpaikalla. Uskonto näkyi aikaisemmin lähinnä kauppojen aukioloajoissa, mm. luterilaisen uskonnon juhlapyhinä. (Yli-Kaitala ym. 2013, 19.) Vuonna 2016 astui kuitenkin voimaan laki, jolla nämä aikaisemmat kaupanalan aukioloaikoihin liittyvät säännökset kumottiin ja liikkeille annettiin vapaus päättää itse aukioloajoistaan myös pyhäpäivinä (Kaupanliitto 2017). Toisaalta ravintola-alaa, johon tämä opinnäytetyö rajautuu, nämä säädökset eivät koskeneet aiemminkaan.

Työyhteisöissä, jossa on edustettuna eri uskontokuntia, saattaa ilmetä esimerkiksi pukeutumiseen, ruokailuun ja muuhun uskonnon harjoittamiseen liittyviä haasteita, jotka tulisi ottaa huomioon työpaikan sääntöjä suunniteltaessa. Esimiehen vastuulla on, ettei ketään syrjitä tai kritisoida uskonnollisen vakaumuksen vuoksi. Esimerkiksi islamin uskonnossa naiset tuovat uskonnollisen vakaumuksensa esille usein pukeutumisellaan, mm. hiukset peittävällä huivilla ja muuten säädylisillä vaatteilla. Työpaikassa, jossa on tarkka pukukoodi, tämä tulisi ottaa huomioon. Uskonnon harjoittamiseen voi kuulua myös erilaisia rituaaleja, kuten rukoushetkiä, jotka saattavat ajoittua työajalle ja vaikuttaa työaika-suunnitteluun. Lisäksi Suomessa kalenteri ja työajat noudattavat luterilaisen uskonnon juhlapyyhiä, jolloin tulee miettiä, kuinka työaika-suunnittelussa huomioidaan eri uskontokuntia edustavien omat pyhäpäivät. (Yli-Kaitala ym. 2013, 19–20.)

### 2.3 Yhdenvertaisuuslaki ja laki tasa-arvosta

Suomen lakiin on asetettu säädöksiä, joiden tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon toteutumista työelämässä. Ihmisten yhdenvertaisuudesta, sukupuolten välisestä tasa-arvosta ja oikeudesta uskonnolliseen vakaumukseen ja sen harjoittamiseen on säädetty jo perustuslaissa ihmisten perusoikeuksina (Suomen perustuslaki 731/1999, 6 § ja 11 §). Perustuslain rinnalle on myös erikseen säädetty yhdenvertaisuuslaki ja laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Lisäksi yhdenvertaisuuden ja tasa-arvoisen kohtelun toteutumista ohjaavat monet muut työelämää varten säädetyt lait, kuten työsopimus- ja työehtosopimuslaki. Nämä lait sovellusaloineen edistävät myös toimivan, monikulttuurisen työyhteisön rakentumista.

Uusi yhdenvertaisuuslaki astui voimaan vuoden 2015 alusta (yhdenvertaisuuslaki 1329/2014). Yhdenvertaisuuslain 1 §:ssä sen tarkoituksiksi määritellään ”edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa”. Lisäksi yhdenvertaisuuslain 8 §:ssä määritellään:

Ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella.

Työnantajan velvollisuutena on aktiivisesti arvioida, edistää ja seurata työntekijöidensä välistä yhdenvertaisuutta ja sen toteutumista sekä ehkäistä työpaikoilla tapahtuvaa syrjintää. Syrjintää ei saa tapahtua työntekovaiheen lisäksi työhön haun tai työsuhteen päättämisen aikana. Työnantajan tulee siis huomioida jo työpaikkailmoituksessa, ettei siinä aseteta työntekijälle sellaisia vaatimuksia, jotka eivät ole oleellisia työtehtävien kannalta. Työpaikalla työnantajan tulee toteuttaa sellaisia edistämistoimenpiteitä, joilla mahdollisesti syrjinnän kohteeksi joutuvien työntekijöiden tarpeita huomioitaisiin paremmin. Työsuhdetta ei myöskään voida päättää syistä, jotka täyttävät syrjinnän kriteerit. Mikäli työnantajan palveluksessa työskentelee säännöllisesti yli 30 työntekijää, tulee työpaikalla olla yhdenvertaisuussuunnitelma, jossa määritellään tarvittavat toimenpiteet yhdenvertaisuuden edistämiseksi. (Työsuojeluhallinto 2017.)

Sukupuolten välisen tasa-arvon edistämiseksi on laadittu laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, jonka päivitetty versio astui myös voimaan vuoden 2015 alusta (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986). Lain 1 §:ssä sen tarkoituksiksi määritellään seuraavaa:

Tämän lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain tarkoituksena on myös estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä.

Lain mukaan työnantajan tulee edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti sekä ehkäistä sukupuolen perusteella tapahtuvaa välitöntä ja välillistä syrjintää. Kuten yhdenvertaisuuslaissa, työnantajan tulee laatia tasa-arvosuunnitelma, jonka mukaan tasa-arvoa edistäviä toimia toteutetaan, mikäli työpaikalla työskentelee säännöllisesti vähintään 30 työntekijää. Tasa-arvosuunnitelma laaditaan vähintään joka toinen vuosi. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 6 § - 7 §.) Tasa-arvon edistämistoimenpiteiksi laissa määritellään seuraavat asiat:

- toimiminen siten, että avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä naisia, että miehiä
- naisten ja miesten tasapuolisen sijoittumisen edistäminen erilaisiin tehtäviin sekä luoda heille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen
- naisten ja miesten välisen tasa-arvon edistäminen työehdoissa, erityisesti palkkauksessa
- työolojen kehittäminen sellaisiksi, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille
- naisten ja miesten työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamisen helpottaminen kiinnittämällä erityisesti huomiota työjärjestelyihin
- toimiminen siten, että ennakolta ehkäistään sukupuoleen perustuva syrjintä. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 6 §.)



## 2.4 Monikulttuurisuuden vaikutukset työyhteisöön

### 2.4.1 Haasteet

Monet monikulttuurisen työyhteisön haasteet ja ongelmatilanteet johtuvat erilaisista kulttuurisidonnaisista käsityksistä, ennakkoluuloista ja ymmärtämättömyydestä itselle vierasta kulttuuria kohtaan (Sippola 2005, 90). Ihminen hakeutuu usein luontaisesti samankaltaistensa seuraan ja kuuluminen enemmistöryhmään koetaan turvallisena, esimerkiksi yhteenkuuluvuuden ja hyväksymisen tunteen vuoksi. Suomi on pitkään ollut hyvin homogeeninen valtio ja monessa työyhteisössä on totuttu vain enemmistökulttuurin tapoihin, minkä vuoksi erilaisuus voi aiheuttaa epäluuloja ja syrjintää, joko tietoisesti tai tiedostamatta. (Lah-ti 2008, 26.) Sen, miten herkästi ihminen ajautuu ongelmiin vierasta kulttuuria edustavien kanssa, voidaan ajatella riippuvan siitä, miten ihminen määrittelee oman identiteettinsä ja minäkuvansa suhteessa toisiin. Mikäli ihminen kokee oman kulttuurinsa erilaisena verrattuna muihin, saattaa se lisätä herkemmin kielteistä ja syrjivää ajattelutapaa vieraita kulttuureita kohtaan. Toisaalta kulttuurien väliset yhteentörmäykset voivat johtua myös omien kulttuurillisten käsitysten ja minäkuvan suojelemisesta. Ihminen haluaa puolustaa omia arvojaan ja toimintamallejaan, mikäli hän kokee vieraan kulttuurin kyseenalaistavan niitä. (Browayes & Price 2011, 347.)

Käsitykset esimerkiksi työstä, työnteosta ja sukupuolirooleista vaihtelevat eri kulttuureissa, mikä aiheuttaa haasteita niiden yhteensovittamisessa (Sippola, Leponiemi & Suutari 2006, 17). Esimerkkejä tällaisista kulttuurisidonnaisista käsityksistä esiteltiin tarkemmin luvussa 2.2. Toinen merkittävä monikulttuurisen työyhteisön haaste liittyy sanalliseen ja sanattomaan vuorovaikutukseen. Kielierot voivat helposti aiheuttaa väärinymmärryksiä, mikä on haasteellista päivittäisessä kommunikoinnissa ja itsensä ilmaisemisessa, mutta myös esimerkiksi työhön perehdyttämisessä, mikäli työntekijä ei ymmärrä hänelle annettuja ohjeita (Sippola 2005, 90). Vuorovaikutus ei kuitenkaan ole aina pelkkää sanallista viestintää, vaan esimerkiksi erilaisia ilmeitä ja eleitä, jotka voidaan tulkita eri kulttuureissa eri tavoin. Kielitaidon lisäksi haasteita voivat luoda erot ammatilli-

sissa taidoissa, jotka voivat johtua esimerkiksi erilaisesta koulutustaustasta. Monikulttuurisuuden luomat haasteet ja mahdolliset konfliktitilanteet saattavat myös heikentää työyhteisön jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteistyötä, mikä taas voi vaikuttaa negatiivisesti päätöksentekoon ja tuottavuuteen. Lisäksi konfliktien ratkaiseminen voi olla haastavaa erilaisten taustojen omaavien ihmisten välillä. (Sippola ym. 2006, 17.)

## 2.4.2 Hyödyt

Vaikka monikulttuurinen työyhteisö tuo mukanaan haasteita, on sillä myös paljon hyviä puolia. Jotta monikulttuurisuus voidaan kääntää eduksi, on tärkeää pystyä ymmärtämään millaisia kulttuurieroja on olemassa ja miksi. Toisaalta työskentely monikulttuurisessa työyhteisössä myöskin lisää kulttuurien tunte-  
musta ja ymmärrystä, jota kutsutaan kulttuurikompetenssiksi. (Yli-Kaitala ym. 2013, 15.) Kun edellisessä kappaleessa puhuttiin erilaisten kulttuuritaustaisten käsitysten aiheuttamien ristiriitojen ja enemmistökulttuurin toimintatapojen kyseenalaistamisen aiheuttamista haasteista, voivat samat seikat näkyä työyhteisössä myös positiivisessa valossa. Uudet näkökulmat, toimintatavat ja kansainvälinen osaaminen lisäävät työyhteisön innovatiivisuutta ja ongelmanratkaisukykyä. Tämä puolestaan tehostaa työyhteisön päätöksentekokykyä ja tuloksellisuutta. (Lahti 2014, 56–60.) Avoimessa työyhteisössä, jossa pystytään ottamaan vastaan erilaisia näkemyksiä ja suvaitaan erilaisuutta, on myös havaittu työilmapiirin paranemista. Hyvällä työilmapiirillä taas on vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin, työssä viihtymiseen sekä motivaation, mikä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. (Sippola ym. 2006, 16.) Työntekijöiden pysyvyyteen voi myös vaikuttaa positiivinen kuva työnantajasta, joka kantaa vastuuta monikulttuurisesta yhteiskunnasta ja kannattaa eettistä toimintaa (Lahti 2014, 57). Näin ollen monikulttuurisuus voi parhaimmillaan aiheuttaa kehän, jossa sen positiiviset vaikutukset ruokkivat toinen toistaan työyhteisön toimintaan ja hyvinvointiin liittyvää ominaisuutta. Näiden seikkojen lisäksi monikulttuurisuudella on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia mm. asiakaspalvelukyvyn kehittämisessä ja uusien markkinoiden saavuttamisessa. Toisin kuin aikaisemmin todettiin kielierojen aiheuttavan erilaisia haasteita, sitä voidaan myös hyödyntää monimuo-

toistuvan asiakaskunnan palvelemisessa ja laadun parantamisessa. Kielitaidon ja kansainvälisen kokemuksen avulla on myös helpompi lähestyä uusia monikulttuurisia asiakasryhmiä. (Sippola ym. 2006, 16.)

Monikulttuurisuudella nähdään siis olevan lukuisia myönteisiä vaikutuksia erityisesti työyhteisön sisällä, mutta se luo samalla merkittävää kilpailukykyä organisaatiolle. Jotta monikulttuurisuuden hyödyt toteutuisivat organisaatiossa ja haasteet pystyttäisiin kääntämään mahdollisuuksiksi, tarvitaan toimivaa ja strategista henkilöstöjohtamista. Seuraavissa luvuissa keskitytäänkin monikulttuurisuuden johtamiseen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

### **3 Monikulttuurisuuden johtaminen**

#### **3.1 Lähestymistapoja monikulttuurisuuden johtamiseen**

Suomalaisessa yrityskulttuurissa suhtautuminen monikulttuurisuuteen on usein hyvin ongelmakeskeistä. Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen nähdään lähtökohtaisesti haasteena, johon pitäisi löytää oikeanlaisia ratkaisuja. (Juuti 2006, 201). Kuten aiemmin todettiin, haasteet johtuvat usein ymmärtämättömyydestä ja ennakkoluuloista itselle vierasta kulttuuria kohtaan. Taustalla voivat myös vaikuttaa kulttuurisidonnaiset käsitykset ja oman identiteetin kokeminen suhteessa muihin. Koska Suomessa on pitkään totuttu hyvin homogeeniseen yhteiskuntaan, saattaa erilaisuuden kohtaaminen tuntua vieraalta ja jopa pelottavalta, jolloin suhtaudumme siihen helposti negatiiviseen sävyyn. Tämä voi olla yksi syy maahanmuuttajien korkeaan työttömyysasteeseen. Onnistuneen monikulttuurisuuden johtamisen tärkein lähtökohta onkin asenteiden sekä ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Monikulttuurisuus tulisi haasteiden ja ongelmien sijaan nähdä mahdollisuutena ja erilaisuus kohdata ilman ennakkoluuloja. (Lahti 2008, 17.)

Monikulttuurisuuden näkemisen mahdollisuutena lisäksi, ajattelutavan muutos tulisi kohdistua siihen, miten suhtautua erilaisuuteen ja samanlaisuuteen. Koska

monet suomalaiset työyhteisöt koostuvat vain yhden kansallisuuden ja kulttuurin edustajista, ajatellaan työyhteisöjen usein koostuvan samanlaisista ihmisistä, joilla on samanlaiset tarpeet. Tämä ajattelutapa johtaa helposti siihen, että yhdenvertaisuus ja tasa-arvoisuus ymmärretään yksilöiden samanlaisena kohteluna. Monikulttuurisuuden johtamisessa oleellista on kuitenkin ymmärtää, että jokainen yksilö on erilainen ja hänellä on erilaiset tarpeet. Tällöin yhdenvertainen ja tasa-arvoinen kohtelu tarkoittaa näiden tarpeiden ja erilaisuuden huomioon ottamista. Lisäksi erilaisuus tulisi nähdä voimavarana, jonka avulla on mahdollista luoda jotain uutta. On tärkeää pystyä tunnistamaan jokaisen yksilön henkilökohtaiset vahvuudet ja osaaminen, jotta niitä voitaisiin hyödyntää. (Sippola 2005, 92.)

Sippola ym. (2006, 18) jakavat monimuotoisuuden johtamisen lähestymistavat neljään eri paradigmaan, jotka ovat sovellettavissa myös monikulttuurisuuden johtamiseen:

- vastustamisen paradigma (resistance)
- tasa-vertaisen kohtelun paradigma (discrimination-and-fairness)
- monikulttuurisuuden hyödyntämisen paradigma (access-and-legitimacy)
- oppimisen ja tehokkuuden paradigma (learning-and-effectiveness).

Vastustamisen paradigmalla tarkoitetaan lähestymistapaa, jossa monikulttuurisuus halutaan estää, eikä siihen haluta ottaa kantaa. Monikulttuurisuus voidaan nähdä uhkana tai riskinä organisaation tehokkuudelle ja tuottavuudelle. Tällöin vieraasta kulttuurista kotoisin oleva työntekijä halutaan mahdollisimman nopeasti sulauttaa ja sopeuttaa vallitsevaan yrityskulttuuriin ja organisaation toimintatavoille. Monikulttuurisuutta vastustavassa organisaatiossa kaikkia henkilöstön jäseniä pyritään kohtelemaan samalla tavalla, eikä heidän yksilöllisiä tarpeita oteta huomioon tai erilaisuutta hyödynnetä. (Sippola ym. 2006, 21–22.)

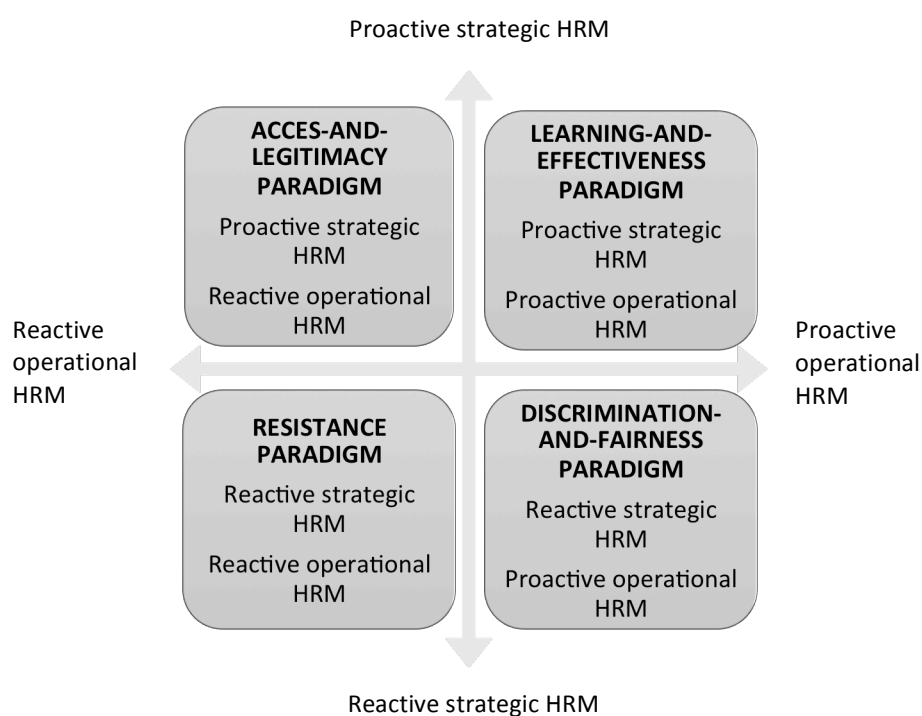
Organisaatiot, jotka lähestyvät monikulttuurisuutta tasa-vertaisen kohtelun näkökulmasta, voivat edistää monikulttuurisuutta tietoisesti palkkaamalla eri taustoista lähtöisin olevia työntekijöitä. Organisaatio saattaa toimia näin kokeakseen toimivan oikeudenmukaisesti ja täyttääkseen työnantajan moraalisen velvoitteen. Johtaminen kuitenkin pohjautuu tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslainsäädän-

töön, joka ymmärretään kaikkien samanlaisena kohteluna eikä erilaisuutta osata hyödyntää. Lisäksi organisaatio asettaa etusijalle tehokkuuden, jolloin monikulttuurisuus nähdään kustannuksena. Tästä johtuen, kuten vastustamisen paradigmassa, taustaltaan vähemmistöryhmään kuuluva työntekijä halutaan sulauttaa olemassa olevaan työkuulttuuriin. (Sippola ym. 2006, 22.)

Monikulttuurisuuden hyödyntämisen paradigmassa monikulttuurisuuteen suhtaudutaan jo huomattavasti avarakatseisemmin kuin aikaisemmissa. Yksilöiden erilaisuudella ja henkilökohtaisella osaamisella pyritään saavuttamaan liiketoiminnallista hyötyä, esimerkiksi markkinoinnissa, uusien markkinoiden saavuttamisessa, asiakaspalvelussa tai tuotekehityksessä. Myös monikulttuurisuuden hyödyntämisen lähestymistavassa organisaatio hakee henkilöstönsä tietoisesti kulttuurillisesti monipuolisia työntekijöitä ja käyttää tätä myönteisen työnantajakuvan parantamisessa. Tässä paradigmassa ongelmina kuitenkin ovat edelleen liiallinen tehokkuuden korostaminen ja erilaisuuden hyödyntäminen saattaa kohdistua vain hyvin pieneen osaan organisaation toimintaa, kuten työntekijälle yksilöityihin työtehtäviin, sen sijaan, että se osattaisiin liittää osaksi isompaa organisaation strategista kokonaisuutta. Lisäksi monikulttuurisuuden kehittäminen keskittyy lähinnä henkilökunnan kouluttamiseen, jolla pyritään vaikuttamaan heidän asenteisiinsa ja käyttäytymiseen mm. lisäämällä kulttuurikompetenssia, keskinäistä arvostusta, vuorovaikutustaitoja sekä ehkäisemällä syrjintää ja rasismia. Koulutukset ovat usein kokonaisuudessaan lyhytkestoisia ulkopuolisia valmennuksia, jolloin työyhteisön asenteissa ja käytöksessä on vaikea saada aikaan pysyviä muutoksia. (Sippola ym. 2006, 22–24.)

Monikulttuurisuuden hyödyt, niin yksilö- kuin organisaatiotasolla, saavutetaan tehokkaimmin, kun monikulttuurisuutta ja sen tuomaa erilaisuutta ei nähdä pelkästään hyötyä tuovana tekijänä, vaan siitä pystytään oppimaan jotain uutta. Tällöin voidaan puhua oppimisen ja tehokkuuden paradigmasta. Tässä lähestymistavassa erilaisuus ja monipuolinen kokemus halutaan yhdistää olemassa olevan yrityskulttuurin ja toimintatapojen rinnalle sen sijaan, että ne sulautettaisiin toisiinsa. Oleellista on, että monikulttuurisuus nähdään ainutlaatuisena strategisena pääomana ja kustannusten sijaan investointina. Jotta tämä tila pystytään saavuttamaan, täytyy sen takana seistä täysin syrjinnästä vapaa,

ennakkoluuloton työyhteisö, jossa ketään ei eriarvoisteta. Lisäksi monikulttuurisuus tulee liittää osaksi organisaation kokonaisstrategiaa ja on tärkeää varmistaa, että koko henkilöstö ymmärtää monikulttuurisen työyhteisön merkityksen, mihin sillä pyritään ja mitä sen onnistumiseen vaaditaan. (Sippola ym. 2006, 24.) Kuviossa 1 on vielä havainnollistettu, miten henkilöstöjohtamisen lähestymistavat jakautuvat kussakin monikulttuurisuuden paradigmassa joko reaktiiviseen tai proaktiiviseen toimintaan yrityksen strategisella ja toiminnallisella tasolla (Sippola 2007, 44).



Kuvio 1. Monikulttuurisuuden johtamisen paradigmat (Sippola 2007, 44).

### 3.2 Monikulttuurisen johtamisen toimintamalleja

Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen ja sen kehittäminen on laaja organisaation prosessi, joka onnistuakseen vaatii henkilöstöjohtamiselta perusteellista, jatkuvaa ja pitkälle aikavälille suunnattua strategista suunnittelua, sen toteuttamista ja arviointia. Suunnittelun alussa monikulttuurisuutta sekä siihen liittyviä haasteita ja hyötyjä tulee tarkastella laaja-alaisesti ja monipuolisesti. Koska kyseessä on ihmisiin liittyvä organisaation muutos, voi kehitys olla hidasta ja aaltomaista, jonka vuoksi henkilöstöjohtamisen ja erilaisten toimenpiteiden tulee

olla pitkäjänteistä ja huomioida mahdolliset ongelmatilanteet. (Lahti 2014, 142 & 146–147.) Lahden (2014, 147) mukaan monikulttuurinen, oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen henkilöstöjohtaminen perustuu seuraaviin tekijöihin:

- läpinäkyvät ja yhdenmukaiset pätevyysvaatimukset ja valintakriteerit
- läpinäkyvät rekrytointi- ja ylennysprosessit
- johdonmukaiset ja selkeät käskysuhteet sekä päätös- ja viestintävalta
- tiukat periaatteet yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon toteutumiseksi
- selkeät pelisäännöt ongelmien ratkaisemiseksi
- johtajien ja esimiesten henkilökohtainen siviilirohkeus puuttua vaikeisiin tilanteisiin
- koko henkilöstölle suunnattu yhteisöissä toteutettu koulutusprosessi.

Monikulttuurinen henkilöstöjohtaminen alkaa siis jo rekrytointivaiheessa ja jatkuu koko työyhteisön toiminnan ajan. Kuten aiemmassa yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolakia käsittelevässä luvussa mainittiin, työnantaja ei voi asettaa työnhakijalle sellaisia vaatimuksia, jotka eivät ole oleellisia työnsuorittamisen osalta tai, jotka täyttävät syrjinnän kriteerit. Myöskin rekrytointivaiheessa valinnan tulee perustua todelliseen pätevyteen syrjimättä vähemmistöryhmiin, kuten eri kansallisuuteen kuuluvia työnhakijoita. Monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen liittyviä strategisia toimintamalleja on monia, joista muutamia tärkeimpiä esitellään seuraavissa luvuissa.

### **3.2.1 Perehdyttäminen**

Perehdyttämisellä on yksi merkittävimmistä rooleista toimivan monikulttuurisen työyhteisön rakentamisessa ja sen kehittämistä pidetään usein haasteellisena. Päävastuu perehdytyksestä kuuluu yleensä esimiehille, mutta kokonaisvaltaisessa perehdytyksessä siihen osallistuu koko työyhteisö. Onnistuneella perehdyttämisellä on suuri vaikutus koko henkilöstön työhyvinvointiin sekä sitoutumiseen niin työhön kuin työyhteisöönkin, mikä vähentää henkilökunnan vaihtuvuutta. (Sippola 2005, 94.) Perehdyttämisen keskiössä on varmistaa, että työntekijä ymmärtää ja oppii omat työtehtävänsä, mitä odotuksia työhön kohdistuu sekä mikä on hänen vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa. Vastuiden ja velvollisuuksien lisäksi työntekijälle tulee myös selvittää, mitkä ovat hänen työ-

hön liittyvät oikeutensa ja varmistaa työturvallisuuteen liittyvien ohjeiden sisäistäminen. Tässä kohtaa korostuvat aiemmissa kappaleissa kuvatut monikulttuurisuuteen liittyvät eroavaisuudet ja haasteet työelämässä. Perehdyttäjän tulee muistaa ja ymmärtää, että vieraasta kulttuurista kotoisin olevalla työntekijällä voi olla täysin erilaiset käsitykset ja kokemukset työn teosta ja monet itsellemme itsestään selvät asiat voivat olla toiselle aivan uusia ja vieraita. Tämän vuoksi on tärkeää aloittaa perehdyttäminen perusteellisesti käsittäen esimerkiksi työhön liittyvän lainsäädännön, suomalaisen työkulttuurin (mm. aika- ja valtakäsitykset, sukupuoliroolit), työterveyshuollon, palkkauksen, loma- ja poissaolokäytännöt, työpaikan pelisäännöt jne. Vaikka näiden asioiden läpikäyminen voi viedä hyvinkin paljon aikaa, niihin huolellisella paneutumisella voidaan välttää monikulttuurisuudesta johtuvia ongelmatilanteita ja väärinkäsityksiä tulevaisuudessa. (Yli-Kaitala ym. 2013, 27–29, 32–33.)

Työn suorittamiseen liittyvässä perehdyttämisessä erityisen tärkeää on myös varmistaa, että työntekijä ymmärtää riittävän hyvin hänelle annetun ohjeistuksen. Tämä voi olla haasteellista silloin, kun kommunikointia hankaloittavat kielierot. Suullisen ohjeistuksen lisäksi perehdytyksessä läpi käyty informaatio on syytä antaa myös kirjallisena, jolloin työntekijä voi palata asioihin uudestaan ja toistamisen kautta sisäistää tiedon tehokkaammin. Sekä suullisessa että kirjallisessa ohjeistuksessa tulee kiinnittää huomiota selkokieleen, jotta vieraan kielen ymmärtäminen olisi helpompaa. Kielen tulee rakenteellisesti ja sanastollisesti olla yksinkertaista ja kieliopin mukaista sekä ohjeet on hyvä ilmaista mahdollisimman lyhyesti. Sanallisen ja kirjallisen ohjeistuksen tukena viestin ymmärtämistä voi myös selkeyttää erilaiset kuvat, piirroksot ja videot, joiden avulla voidaan esimerkiksi havainnollistaa työvälineiden käyttöä ja työtehtävien suorittamista. Erityistä huomiota tulee kiinnittää työturvallisuutta koskevien asioiden korostamiseen ja selkeyttämiseen. Tärkeimpien työhön liittyvien ohjeistuksien kohdalla on syytä myös harkita työntekijän oman äidinkielen käyttöä, mikäli hänen suomen-, ruotsin- tai englanninkielentaitonsa eivät ole riittäviä viestin ymmärtämiseen. Tällöin kannattaa kuitenkin olla huolellinen, ettei viestin merkitys muutu ohjeita kääntäessä kieleltä toiselle. (Yli-Kaitala ym. 2013, 30–31.) Vaikka kielierot ovat yksi suurimmista haasteista monikulttuurisessa työympäristössä, on kielitaito kuitenkin asia, jota pystyy oppimaan ja kehittämään



ajan kanssa. Monikulttuurisuutta koskevissa tutkimuksissa on todettu, että kielin oppiminen on tehokkaimmillaan kun työntekijällä on mahdollisuus samanaikaisesti saada erillistä kielikoulutusta sekä olla arkielämän vuorovaikutuksessa suomea äidinkielenään puhuvien kanssa. Pehdyttäjän onkin hyvä rohkaista vieraasta kulttuurista tullutta työntekijään olemaan rohkeasti kontaktissa suomalaisten työkavereiden kanssa ja ohjeistamaan, mistä eri paikoista kielikoulutusta on mahdollista omalla paikkakunnalla saada. Kielikoulutusta maahanmuuttajille järjestävät esimerkiksi erilaiset opistot, järjestöt, seurakunnat, yhdistykset ja seurakunnat. (Lahti 2014, 148–149.) Lisäksi monikielisyttä työpaikalla ei pidä nähdä ainoastaan haasteena kommunikoinnissa, vaan se loppupeleissä hyödyttää koko työyhteisöä. Monikielinen työyhteisö voi kasvattaa koko henkilöstön kielitaitoa, mikä on kansainvälistyvässä maailmassa äärimmäisen hyödyllistä. (Yli-Kaitala ym. 2013, 50.)

Pehdyttäminen on työn suorittamiseen liittyvän opastuksen lisäksi työntekijän sopeuttamista työyhteisöön ja tutustuttamista uusiin työkavereihin. Monikulttuurisessa työyhteisössä huomiota tulee kiinnittää kaksisuuntaiseen pehdyttämiseen, jolloin vieraasta kulttuurista kotoisin olevan työntekijän pehdyttämisen lisäksi myös koko muu työyhteisö pehdytetään uuteen tilanteeseen. Työyhteisölle kohdistuva pehdytys voi olla työnantajan itse tai ulkopuolisen tahon järjestämää koulutusta, jolla työyhteisön jäseniä pyritään valmentamaan kohtaamaan erilaisuutta ja hyväksymään sitä. Koulutuksen tarkoituksena on myös murtaa monikulttuurisuuteen kohdistuvia ennakkoluuloja sekä käydä läpi millaisia haasteita se luo ja miten ne voidaan kääntää mahdollisuuksiksi. Työyhteisöön kohdistuvalla pehdytyksellä pyritään siis ennen kaikkea vaikuttamaan sen jäsenten asenteisiin ja kulttuurituntemukseen, minkä avulla pyritään lisäämään avointa ja tasa-arvoista työilmapiiriä sekä tämän kautta työhyvinvointia. (Yli-Kaitala ym. 2013, 56–57.) Työyhteisössä, jossa kulttuuritaustoiltaan erilaiset ihmiset pystyvät avoimeen, toisiaan kunnioittavaan vuorovaikutukseen, saavutetaan parhaiten aiemmin mainittu monikulttuurisuudesta oppimisen paradigman. Kun toiseen kulttuuriin liittyvää kokemusta ja tietoa ei ennakkoluulojen perusteella tuomita, voidaan sitä hyödyntää oman oppimisen ja ajattelutavan kehittämisessä. Pehdytyksellä on siis tärkeä rooli monikulttuurisuuden kään-

tämisessä haasteesta hyödyksi, kun sekä perehdyttäjä että koko työyhteisö antaa olemassa olevien sääntöjen ja käytäntöjen lisäksi tilaa uusille näkökulmille.

Perehdyttämisen onnistuminen vaatii sen jatkuvaa kehittämistä ja mukauttamista tilannekohtaisesti. Jokaisen uuden työntekijän lähtökohdat esimerkiksi työkokemuksen, kulttuurillisen taustan ja kielitaidon osalta ovat erilaiset, eivätkä samat perehdyttämismenetelmät toimi kaikilla. Pääkaupunkiseudun kaupunkiohjelmaan kuuluvassa monikulttuurisuusosaamista työyhteisöissä vahvistavassa Mukaan! –hankkeessa on esitelty kaava, jonka mukaan perehdyttämisprosessi voidaan rakentaa. Ensimmäisenä tulee kartoittaa, mitä asioita perehdytyksessä tulee ottaa huomioon niin, että työntekijä pärjäisi uudessa työssään ja työympäristössään mahdollisimman hyvin. Tämä vaatii perehdyttäjältä työntekijän taustoihin ja lähtökohtiin tutustumista. Toisena perehdytettävät asiat tulee priorisoida sen mukaan, mitkä asiat on tärkeää käydä läpi heti ja mitkä voi siirtää myöhempään vaiheeseen. Vieraasta kulttuurista kotoisin olevalla työntekijällä on yleensä valtava määrä uusia asioita opittavana, eikä niiden sisäistäminen ole mahdollista, mikäli kaikki informaatio jaetaan yhdellä kertaa. Kolmantena tulee valita ne menetelmät, joiden avulla perehdyttäminen toteutetaan siten, että työntekijä oppisi mahdollisimman hyvin ja nopeasti. Näitä menetelmiä voivat olla esimerkiksi edellä mainitut suullinen ja kirjallinen ohjeistus, kuvat, videot sekä konkreettisen esimerkin näyttäminen. Neljäntenä täytyy määritellä, kenen vastuulla perehdyttäminen on työn eri vaiheissa. Pääsääntöisesti vastuu perehdyttämisestä kuuluu esimiehelle, mutta vastuuta voidaan jakaa myös koko työyhteisölle ja esimerkiksi erilliselle mentorille tai työparille, joiden kanssa uusi työntekijä päivittäin työskentelee. Viidentenä tulee suunnitella, miten perehdytettävät asiat rytmitetään ja aikataulutetaan. Huomiota tulee kiinnittää, missä järjestyksessä asiat käydään läpi, paljonko kullekin osa-alueelle varataan aikaa ja mitkä asiat vaativat mahdollisesti toistoa ja uudelleen läpikäymistä. Viimeisessä vaiheessa suunnitellaan, miten ja kuinka usein perehdyttämisen onnistumista seurataan ja työntekijän työssä oppimista ja siihen sopeutumista arvioidaan. (Helsingin kaupunki 2010, 9.)

### 3.2.2 Arviointi ja seuranta

Monikulttuurisuuden johtamisessa, kuten henkilöstöjohtamisessa yleensäkin, on erityisen tärkeää säännöllisesti arvioida ja seurata työntekijän suoriutumista työssään, sopeutumista työyhteisöön ja varmistaa, että työntekijän ja johdon tavoitteet ja odotukset työstä kohtaavat. Arvioinnin ja seurannan tarkoituksena on työntekijän onnistumisen lisäksi saada tärkeää tietoa johdon ja esimiestyön suoriutumisesta ja mahdollisista kehitystarpeista. Monikulttuurisessa työyhteisössä on kuitenkin seikkoja, joihin tulee kiinnittää erityistä huomiota verrattuna yhtä valtakulttuurista edustavaan työyhteisöön. Seuraavissa kappaleissa esitellään keinoja, joilla seuranta ja arviointia voidaan toteuttaa monikulttuurisessa työyhteisössä.

Ensimmäinen keino ovat erilaiset kyselytutkimukset, joilla voidaan arvioida mm. työpaikan ilmapiiriä ja työhyvinvointia. Kyselyillä voidaan saada suhteellisen helposti ja nopeasti tietoa suuremmiltakin ryhmiltä. Kyselytutkimukset ovat yleensä pelkistettyjä ja tuloksiltaan numeerisia, mutta sen tukena voidaan myös käyttää avoimia kysymyksiä, joiden avulla on mahdollista saada syvempää tietoa. Kyselylomakkeissa voi joissakin tapauksissa olla etuna se, että vastaaminen onnistuu anonyyminä, mikäli työyhteisön jäsen ei halua tuoda näkemyksiään esille henkilökohtaisesti. Tällaisiin tutkimuksiin liittyy kuitenkin erilaisia haasteita tutkittaessa monikulttuurisen työyhteisön ilmapiiriä. Ensinnäkin ongelmia voi syntyä kysymysten ymmärtämisessä joko niiden merkityksen tai kielien vuoksi, kun vastaaja tulkitsee niitä omalla tavallaan ilman keskustelua kyselyntekijän kanssa. Kyselyissä on vaikea ottaa huomioon yksilöiden erilaisia kulttuuritaustoja, kuten etnisyyttä tai uskonnollisuutta. Eri kulttuureissa tulkitsemme eritavoin esimerkiksi oikeudenmukaisuutta, luotettavuutta tai sukupuolten välistä tasa-arvoa, joten tällaisia asioita tutkittaessa ei voida yksiselitteisesti pitää kyselyssä saatuja vastauksia luotettavina tai vertailukelpoisina. Kyselytutkimuksissa toistetaan usein myös samaa kaavaa, eli samoja kysymyksiä esitetään tutkimuksissa aina uudelleen ja uudelleen. Tutkimusta tehdessä tulisi kuitenkin huomioida, että työyhteisö muuttuu jatkuvasti, jolloin kysymykset pitäisi suunnitella aina uudestaan tämän muutoksen mukana vastaamaan sen hetkistä tilannetta. (Lahti 2014, 152–154.)

Kyselytutkimusta suositeltavampia arviointi- ja seurantakeinoja monikulttuurisessa työyhteisössä ovat kehityskeskustelut, joissa työntekijä ja esimies ovat konkreettisessa vuorovaikutuksessa keskenään. Kehityskeskustelujen avulla on mahdollistaa selvittää esimerkiksi työntekijän työhyvinvointia, työyhteisöön sopeutumista, työssä kehittymistä sekä, kuinka hyvin työntekijä on omaksunut roolinsa ja vastuunsa organisaatiossa. Kehityskeskustelu on myös mahdollisuus palautteen antamiseen puolin ja toisin niin työnantajan kuin työntekijänkin näkökulmasta. Lähtökohtaisesti jokaiseen työntekijään tulee kehityskeskustelussa suhtautua yksilönä, eikä tietyn kulttuurin edustajana, mutta tietyissä asioissa esimiehen on hyvä tunnistaa ja huomioida kulttuurierojen vaikutukset. (Yli-Kaitala ym. 2013, 39.) Kuten kyselytutkimuksessa, myös kehityskeskustelussa toisen kulttuurin edustaja saattaa tulkita kysymyksiä ja kokea asiat hyvin eri tavalla kuin haastattelija itse ne ajattelee. Esimerkiksi ihminen, joka on kulttuuri- taustansa, kuten ihon värinsä tai rotunsa, vuoksi joutunut aiemmin kokemaan syrjintää, saattaa herkemmin kokea ja reagoida siihen jatkossakin. Näin ollen hän saattaa uudessakin työpaikassa kokea joutuneensa syrjityksi ilman, että siihen olisi perusteltua syytä. Toisaalta esimerkiksi pakolaistaustainen työntekijä, joka on voinut kokea sodan, nälänhädän ja köyhyyden, saattaa olla tyytyväinen kaikkeen, mitä suomalainen työympäristö ja -kulttuuri hänelle tarjoaa. Näin ollen esimiehen tulee ymmärtää, ettei vieraan kulttuurin edustajan vastauksia voi suoraan verrata meidän käsityksiimme ja arvoihimme esimerkiksi työhyvinvoinnista, vaan on pyrittävä ymmärtämään miksi hän vastasi näin. (Lahti 2014, 154–155.)

Toinen tärkeä seikka monikulttuurisen työyhteisön kehityskeskusteluissa on varmistaa, että kaikki ymmärtävät mikä niiden tarkoitus on ja mihin niillä pyritään. Kehityskeskustelut saattavat olla täysin vieras käytäntö esimerkiksi korkean hierarkian kulttuureissa, joissa tällainen esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus voi olla hyvin vähäistä. Työntekijälle on hyvä selvittää, että kehityskeskustelun tarkoitus on kuulla ja tukea työntekijää ja huolehtia, että työssä kehittyminen etenee yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi työntekijää tulee opastaa, kuinka kehityskeskusteluun voi valmistautua ja mitä se käytännössä sisältää. (Yli-Kaitala ym. 2013, 40.) Kulttuurierot, kuten erilaiset valtakäsitykset, voivat myös vaikuttaa siihen, miten avoimesti ja rehellisesti

työntekijä haastattelussa vastaa kysymyksiin tai ottaa vastaan palautetta. Esimerkiksi korkean hierarkian kulttuureissa ei ole sopivaa esimiehen kuullen esittää kritiikkiä tai antaa palautetta, mihin taas suomalaisessa työkuulttuurissa pyritään. Myös kulttuureissa, joissa sukupuolten tasa-arvoisuudessa on suuria eroja, ei olla välttämättä totuttu ottamaan vastaan palautetta tai kritiikkiä naisiesimieheltä. (Lahti 2014, 154.) Lisäksi vierasta kulttuuria edustavan työntekijän kanssa käytävään kehityskeskusteluun on syytä varata tavallista enemmän aikaa, erityisesti jos yhteistä vahvaa kieltä ei ole. Näin voidaan pyrkiä varmistamaan, että kehityskeskustelussa päästäisiin mahdollisimman hyvin yhteisymmärrykseen ja työntekijällä on riittävä mahdollisuus kuvata omia kokemuksiaan. (Yli-Kaitala ym. 2013, 40–41.)

Lopuksi, yksi esimiehen tärkeimmistä arviointiin ja seurantaan liittyvistä tehtävistä on riittävä ja säännöllinen palautteenanto. Palautteenanto on luonteva osa esimerkiksi kehityskeskustelua, mutta palautetta on hyvä antaa useamminkin osana työn arkea. Palautteen avulla työntekijä pysyy kartalla omasta kehityksestään, sopeutuu paremmin työyhteisöön ja omaksuu omat työtehtävänsä. Vieraasta kulttuurista kotoisin oleva työntekijä saattaa helposti tuntea epävarmuutta omasta suorituksestaan, riittävydestään ja toimintatavoista uudessa ympäristössä. Tämän vuoksi on tärkeää, että hän saa riittävästi myönteistä ja kannustavaa palautetta, millä pyritään vaikuttamaan työmotivaatioon ja joukkoon kuulumisen tunteeseen. Palautteenannossa on tärkeää, että se perustuu niihin tavoitteisiin työtä kohtaan, jotka on yhdessä laadittu työntekijän kanssa työn aloittamisvaiheessa. Lisäksi on ylipäätään tärkeää, että palaute on perusteltua, jotta sitä olisi helpompi ymmärtää. (Yli-Kaitala ym. 2013, 37–38.) Suomalaisessa työelämässä palautteenanto koetaan usein melko niukaksi ja se on tyyliltään neutraalia ja vähäsanaista. Tämän vuoksi palautetta voi olla vaikea tulkita oikein, eikä siitä saada riittävästi irti kehittymisen ja oppimisen kannalta. Esimerkiksi esimiehen kehuessa työsuoritusta hyväksi, suomalainen voi ymmärtää onnistuneensa sananmukaisesti hyvin, mutta toisesta kulttuurista kotoisin oleva saattaa ymmärtää pelkän hyvän tarkoittavan, että jotain jäi puuttumaan. Säännöllisyyden, perusteluiden ja sisällön monipuolisuuden lisäksi palautteenannossa on tärkeää antaa tilaa myös työntekijän omille mielipiteille ja myöskin palautteen kyseenalaistamiselle. Kuten kehityskeskustelut, myöskin palautteenannon

tulee perustua vastavuoroisuuteen. Etenkin eri kulttuurista tulleelle on hyvä selvittää, että tämä on täysin hyväksyttyä ja toivottavaa. (Lahti 2014, 172–173.)

### **3.2.3 Esimiehen rooli ja vuorovaikutus**

Esimiehen merkittävin rooli monikulttuurisessa työyhteisössä on toimia esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä koko muulle työyhteisölle. Esimiehen tekemisillä, sanomisilla sekä tekemättä jättämisillä on suurempi vaikutus työyhteisön toimintaa ja ajatteluun, kuin usein edes ymmärretään. (Lahti 2014, 214–215.) Se, mitä esimies itse arvostaa ja pitää tärkeänä, miten hän priorisoi asioita, millaisia tavoitteita hän asettaa ja miten hän reagoi ja toimii esimerkiksi haastavissa tilanteissa, heijastuu vahvasti myös muun työyhteisön arvoihin ja käyttäytymiseen (Browaeys & Price 2011, 175).

Monikulttuurisen työyhteisön johtajaksi tai esimieheksi on harvoin kukaan valmis syntyjään, mutta siihen voi oppia. Esimies voi kehittää omia monikulttuurisia taitojaan erilaisten koulutusten tai kirjallisuuden avulla, joista saa erinomaista tietoa ja yleisen käsityksen siitä, mitä monikulttuurisuus on ja miten sitä johdetaan. Oppiminen tapahtuu kuitenkin lopulta parhaiten konkreettisesti työssä monikulttuurisen työympäristön parissa, eikä siitä saatuja taitoja voida verrata kirjasta opittuun tietoon. (Lahti 2014, 215.) Monikulttuurinen oppiminen ja johtaminen nähdään prosessina, joka koostuu eri vaiheista. Alla olevassa kuviossa 2 on esitelty Lahden (2008, 122) näkemys näistä oppimisen eri kehitysvaiheista.



Kuvio 2. Monikulttuurisen oppimisen kehitysvaiheet (Lahti 2008, 122).

Monikulttuurinen johtaminen ja sen oppiminen alkaa siis ensin yksilötasolta, eli esimiehen omista tiedoista, tietoisuudesta, ymmärtämisestä ja suhtautumisesta monikulttuurisuutta kohtaan. Tämän myötä esimies pikkuhiljaa siirtää oman osaamisensa osaksi yrityksen toimintaa, tavoitteita ja työyhteisön arvoja vuorovaikutuksen, yhteistyön ja oman esimerkkinsä avulla. (Lahti 2008, 121–122.) Monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa korostuu esimiehen konkreettinen läsnäolo, eli näkyminen, kuuluminen ja kuunteleminen. Jotta esimies pystyy siirtämään edellä esitetyn kuvion mukaisen henkilökohtaisen osaamisensa osaksi työyhteisön osaamista ja asenteita sekä organisaation monikulttuurista kehitys-

tä, tulee hänen fyysisesti omalla toiminnallaan toimia roolimallina muulle työyhteisölle. Tämä tarkoittaa esimerkiksi esimiehen tapaa puhua, tervehtiä tai katsoa työyhteisönsä jäseniä. Esimiehen omalla käytöksellä ja työntekijöiden kohdella on merkittävä rooli siinä, asettaako hän työntekijät samalle tasolle vai osoittaako hän arvostavansa joitakin työntekijöitä enemmän kuin toisia. Sen lisäksi, että esimies omalla sanallisella tai sanattomalla vuorovaikutuksellaan toimii esimerkkinä muille työyhteisön jäsenille, on myös erittäin tärkeää muistaa aidosti kuunnella heitä, minkä avulla esimies tekee itsestään helpommin lähestyttävän. Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä monikulttuurisen työyhteisön henkilöstöjohtajana on pystyä ajoissa havaitsemaan ja tunnistamaan mahdolliset ristiriita- ja ongelmatilanteet sekä ottaa vastuu niiden ratkaisemisesta ja ennaltaehkäisystä. Tämä on huomattavasti helpompaa, kun esimies astuu työntekijöidensä tasolle ja nämä puolestaan kokevat pystyvänsä keskustelemaan johdon kanssa myös haasteellisista asioista. (Lahti 2008, 119–120.) Lisäksi on tärkeää muistaa, että esimiehen vastuu toimia roolimallina sekä välittäjänä kulttuurien välisissä kohtaamisissa tulee kohdistua koko työyhteisöön. Toisin sanoen esimiehen tehtävänä on olla yhtäläillä tukena sekä vähemmistöryhmän kuin myös enemmistöryhmän edustajille. (Yli-Kaitala ym. 2013, 22.)

Kuten edellä olevista monikulttuurisuuden johtamiseen liittyvistä kappaleista tulee ilmi, viestinnän ja vuorovaikutuksen rooli monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa on keskeinen. Yksi menestyvän henkilöstöjohtajan tai esimiehen tärkeimmistä piirteistä ovatkin hyvät ja erityisesti monipuoliset viestintä ja vuorovaikutustaidot. Olipa kyse mistä tahansa henkilöstöjohtamisen osa-alueesta, kuten perehdytyksestä tai arvioinnista, tapahtuu henkilöstön välillä jonkinlaista kommunikointia joko kirjallisesti tai suullisesti. Kommunikointi voi olla esimerkiksi virallisempaa tiedottamista kirjallisten sääntöjen muodossa kuin myös jokapäiväisiä arkisia kohtaamisia työyhteisön jäsenten kanssa. Erityisesti yhteisen kielen puuttuessa viestin ymmärtämisen varmistamiseksi on hyvä käyttää useita erilaisia viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoja ja varmistaa, että nämä ovat yhdenmukaisia keskenään. Näistä puhuttiin tarkemmin perehdytykseen liittyvässä luvussa. Työskennellessä monikulttuurisessa ja -kielisessä työympäristössä sanattoman viestinnän merkitys korostuu usein sanallista tärkeämmäksi. Sanatonta viestintää ovat mm. erilaiset ilmeet, eleet, äänensävyt,



huokaukset, katseet, tekemiset ja tekemättä jättämiset. Esimerkiksi sopimuksista kiinni pitäminen tai niiden rikkominen voi myös olla sanatonta viestintää. Kun ihminen ei ymmärrä kaikkea kielellisen kommunikoinnin merkitystä, tekee hän paljon tulkintoja esimerkiksi siitä, miten toinen puhuu tai käyttäytyy. Tässä kohtaa kulttuurierot tuovat kommunikointiin omat haasteensa, koska myöskin sanattoman viestinnän merkitys voi olla kulttuurikohtaista. Esimerkiksi läheisyyteen ja toisen koskettamiseen keskustelun aikana suhtaudutaan eri tavoin. Suomalaisessa kulttuurissa keskusteltaessa itselle vieraan ihmisen kanssa emme tule toista liian lähelle ja esimerkiksi liiketapaamisissa ainoa fyysinen kosketus toiseen voi olla pelkkä kättely. Joissain kulttuureissa taaskin on tyypillistä, että puhutaan lähellä toisen kasvoja ja kosketetaan toista esimerkiksi olkapäälle. Näin ollen vieraan kulttuurin edustaja voi kokea suomalaisen keskustelumallin jopa hieman tylyksi ja tuntea, ettei toinen osapuoli ole kiinnostunut keskustelemaan hänen kanssaan. Tämän vuoksi hyvän esimiehen ominaisuuksiin kuuluvat monipuolisten vuorovaikutustaitojen lisäksi tilanneherkkyys ja kulttuuritietoisuus, joita edesauttavat avoimuus ja avarakatseisuus (Lahti 2014, 156–159.)

## **4 Tutkimuksen menetelmälliset valinnat**

Tässä kappaleessa käydään läpi opinnäytetyön tutkimusasetelma eli esitellään ja perustellaan tutkimuksessa käytettyjä menetelmällisiä valintoja. Luvuissa käsitellään valinta kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän välillä, tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät ja toteutus sekä aineiston analysointimenetelmät.

### **4.1 Laadullinen monitapaustutkimus**

Tutkimusmenetelmä määräytyy yleensä sen myötä, kun olemme ensin määritelleet tutkimustehtävän ja -ongelman. Tutkimusmenetelmien nähdään jakautuvan kahteen luokkaan: kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Menetelmät

eivät ole toisiaan täysin poissulkevia eikä niiden välille voida määritellä tarkkaa rajaa. Toisin sanoen kvantitatiivisessa tutkimuksessa voi ilmetä kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä ja toisinpäin, sekä tutkimusmenetelmiä voidaan tietoisesti käyttää rinnakkain toisiaan täydentäen. Näille menetelmille on kuitenkin määriteltävissä tiettyjä ominaispiirteitä, jotka erottavat ne toisistaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 132–133.)

Kvantitatiiviselle eli määrälliselle tutkimusmenetelmälle ominaista on tutkia erilaisia syy-seuraussuhteita ja luoda tutkittavasta aiheesta uusi teoria. Tutkimukselle asetetaan usein etukäteen hypoteesi, joka perustuu aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin. (Hirsjärvi ym. 2007, 135–136.) Kvantitatiivista tutkimusta voidaan myös usein kutsua deduktiiviseksi prosessiksi, jossa pyritään siirtymään erilaisista yleistyksistä yksityiskohtaisempaan tietoon (Hirsjärvi & Hurme 2010, 25). Sana määrällinen viittaa tutkimuksessa käytettyihin aineistonkeruu- ja tiedon analysointimenetelmiin. Kvantitatiivinen tutkimus voi vastata esimerkiksi kysymyksiin kuinka paljon ja kuinka usein. Aineistonkeruumenetelmät valitaan siten, että siinä esiintyvät muuttujat ja tulokset pystytään ilmaisemaan numeerisesti, esimerkiksi numeroiden ja erilaisten taulukoiden avulla. (Vilka 2007, 13–14.) Tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset kyselylomakkeet, systemaattinen havainnointi sekä valmiiden rekisterien ja tilastojen käyttö. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien kohteiden eli havaintoyksiköiden määrä on usein suuri. Havaintoyksiköt voivat olla esimerkiksi ihmisiä, tuotteita tai yrityksiä. Tätä kaikkien havaintoyksiköiden muodostamaa joukkoa kutsutaan perusjoukoksi. Tutkimuksessa voidaan joko hyödyntää koko tutkittavaa perusjoukkoa tai siitä voidaan valita otos, eli tutkimuksen kannalta riittävä määrä havaintoyksiköitä. (Vilka 2015, 94–98.) Lisäksi määrälliselle tutkimukselle ominaista on objektiivisuus, eli tutkimuksen tulokset ovat riippumattomia tutkijan omista näkemyksistä ja mielipiteistä (Vilka 2007, 13).

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on tutkia merkityksiä ja merkitysten muodostamia kokonaisuuksia. Nämä merkitykset muodostuvat yleensä ihmisten omista kokemuksista ja näkemyksistä koetusta todellisuudesta. (Vilka 2015, 118.) Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivi-

sessä tutkimuksessa ei pyritä testaamaan olemassa olevia teorioita ja ennalta määriteltyjä hypoteeseja, vaan tarkoituksena on tutkia aihetta mahdollisimman laaja-alaisesti ja useista eri näkökulmista. Tämän vuoksi tutkimussuunnitelma ja sen toteutus voi muuttua tutkimusprosessin aikana. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.) Kvalitatiivista tutkimusta voidaan pitää deduktiivisen prosessin sijaan induktiivisena. Siinä pyritään yksityisestä yleiseen, eli pyritään saavuttamaan yksittäisen tutkittavien kohteiden avulla laajempaa ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 25.) Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tutkimusongelmat ovat yleensä muotoa mitä, miten ja miksi (Vilka 2015, 69–70). Tutkimuksen aineistonkeruutavoissa suositaan keinoja, joissa tutkittavan omat näkemykset ja kokemukset pääsevät esille. Näitä ovat esimerkiksi haastattelut eri muotoineen, osallistuva havainnointi sekä erilaiset ihmisen tuottamat tekstit ja dokumentit, kuten elämänkerrat. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.) Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavien kohteiden määrä on yleensä huomattavasti pienempi eikä siinä käytetä otoksia. Määrän sijaan merkitystä on tutkittavien laadulla. Toisin sanoen, kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija valitsee tutkittavat kohteet tarkkaan ja harkinnanvaraisesti siten, että ne parhaiten vastaavat tutkimuksen tarkoitusta. (Vilka 2015, 150–151.) Lisäksi kvalitatiivinen tutkimus on objektiivisen sijaan subjektiivinen, eli tutkijan oma persoonallisuus, näkemykset ja kokemukset vaikuttavat tutkimuksen toteutukseen (Hirsjärvi & Hurme 2010, 23-24).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten monikulttuurisuus koetaan ja ymmärretään pohjoiskarjalaisissa ravintola-alan yrityksissä, millaiset asiat koetaan haastaviksi tai hyödyllisiksi, miten se huomioidaan henkilöstöjohtamisessa ja onko siinä jotain kehitettävää sekä miten monikulttuurisuuden lisääntymisen uskotaan vaikuttavan alan kehitykseen maakunnassa. Tutkimuksessa haluttiin siis selvittää tutkittavien kohteiden omia henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia aiheesta. Tutkimuskysymykset ovat myös pääosin muotoa mitä, miten, miksi ja millaisia. Näin ollen tutkimusmenetelmäksi valikoitui perustellusti kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimus täyttää myös kvalitatiivisen tutkimuksen ominaisuudet siinä, että tutkimuksessa ei ollut tarpeen hankkia laajaa tutkittavien joukkoa, tutkimuskysymykset muuttuivat lähtötilanteesta sitä mukaa, kun oma henkilökohtainen ymmärrykseni aiheesta laajentui ja tutkimuksen toteutukseen

vaikuttivat sekä omat että tutkittavan näkemykset ja kokemukset monikulttuurisuudesta ja ravintola-alasta. Lisäksi tutkimus voidaan luokitella tarkemmin laadulliseksi monitapaustutkimukseksi (eng., multiple case study). Hirsjärven ym. (2007, 130–131) mukaan tapaustutkimuksessa keskitytään yksittäisiin tapauksiin, jotka voivat olla yksilöitä, ryhmiä tai yhteisöjä ja niistä pyritään saamaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. Tapaustutkimukselle on myös ominaista, että tutkittavaa tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä. Tässä tutkimuksessa tutkittavia tapauksia oli enemmän kuin yksi, joten voidaan puhua monitapaustutkimuksesta. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tehdä yleistystä monikulttuurisuuden kokemisesta kaikissa pohjoiskarjalaisissa ravintola-alan yrityksissä vaan syventyä vain muutamaankin kohteeseen. Tämän vuoksi tapaustutkimus sopi parhaiten tutkimuksen tarkoitukseen.

## **4.2 Teemahaastattelu**

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset tutkimushaastattelut. Tutkimushaastattelujen muotoja ovat esimerkiksi lomakehaastattelu, avoin haastattelu ja teemahaastattelu. Lomakehaastattelulle eli strukturoidulle haastattelulle on tyypillistä etukäteen ja tarkkaan määritellyt sekä jäsenneilyt kysymykset. Haastattelun on siis tarkoitus noudattaa tiettyä kaavaa ja kysymyksiin toivotaan vastattavan asetetussa järjestyksessä. Tämä haastattelumuoto sopii hyvin silloin, kun tutkittava aihe ei ole kovin laaja ja halutun tiedon määrä on tiukkaan rajattu. Avoin haastattelu eli strukturoimaton- tai syvähaastattelu taas on ikään kuin lomakehaastattelun vastakohta. Siinä haastattelukysymyksiä ja -teemoja ei määritellä etukäteen vaan haastateltavan on tarkoitus kertoa vapaasti tutkittavasta aiheesta haluamistaan näkökulmista. Haastattelu etenee siis haastateltavan ehdoilla ja haastattelija voi johdatella keskustelua lisäkysymyksillä, jotka perustuvat haastateltavan vastauksiin. Avoimelle haastattelulle on tyypillistä useammat haastattelukerrat. Näiden kahden tutkimushaastattelun välimuotona voidaan pitää teemahaastattelua, jota voidaan kutsua myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Teemahaastattelussa tutkija määrittää tutkimusongelman kannalta keskeisimmät aiheet ja teemat, joiden sisällä haastattelun tulisi pysyä. Näiden pohjalta voidaan etukäteen suunnitella

tella kysymyksiä, mutta haastateltavalla on myös mahdollisuus kertoa vapaasti omista näkemyksistään aiheeseen liittyen. Teemahaastattelussa teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole samalla lailla merkitystä, kuin lomakehaastattelussa. Näiden teemahaastatteluiden eri muotojen lisäksi haastattelut voidaan ryhmitellä joko yksilö- tai ryhmähaastatteluiksi. (Vilkkä 2015, 122–127.)

Haastattelu toimii aineistonkeruutapana silloin, kun halutaan tutkia ihmiseen liittyviä merkityksiä ja ihminen nähdään tutkimuksessa subjektina. Se on myös hyvä vaihtoehto silloin, kun tutkittava aihe on jollain tapaa vielä tuntematon ja vähän kartoitettu sekä vastausten oletetaan olevan monitahoisia. Haastattelun etuihin kuuluvat sen joustavuus tilannekohtaisesti, tulkinnan mahdollisuus sekä mahdollisuus selventää saatavia vastauksia ja hankkia syvempää tietoutta tutkittavasta aiheesta. Haastatteluiden huonoihin puoliin kuuluvat sen aikaa vievyys ja erilaiset virhelähteet. Virhelähteet voivat johtua sekä haastateltavasta että haastattelijasta ja vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Haastateltava saattaa esimerkiksi muotoilla vastauksensa sosiaalisesti tai moraalisesti suotavammin ja toisaalta haastattelijan omat tulkinnat vaikuttavat vastauksen ymmärrettävyyteen. (Hirsjärvi ym. 2007, 199–202.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteiden kannalta teemahaastattelu valikoitui parhaaksi tiedonkeruumenetelmäksi. Tutkimuksen aihe, monikulttuurisuus ja sen johtaminen, on todella laaja ja sitä on mahdollista lähestyä useista eri näkökulmista. Lisäksi monikulttuurisuus nähdään osana monimuotoisuuden käsitettä, joka on aiheena entistäkin moniulotteisempi. Tästä syystä tutkimusongelmien rajaaminen ennalta määrättyjen teemojen sisälle oli aiheellista, mikä helpotti syventymistä tutkimuksen kannalta oleellisiin näkökulmiin. Toisaalta tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ihmisten omia henkilökohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä monikulttuurisuudesta työyhteisössä ja sen johtamisesta sekä löytää mahdollisesti uusia, ennalta arvaamattomia näkökulmia. Näin ollen haastattelun kulkua ei ollut aiheellista etukäteen liian tarkoin määritellä ja jäsennellä, vaan oli suotavaa jättää haastateltavalle mahdollisuus kertoa aiheesta myös vapaasti.

Haastatteluita varten laadittiin siis etukäteen haastattelurunko, jossa määriteltiin teemat, joita tutkimuksessa haluttiin käsitellä. Haastattelurunko on nähtävissä

liitteessä 1. Teemat valittiin tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden mukaisesti ja lisäksi ne pohjautuivat aiemmin laadittuun teoreettiseen viitekehykseen. Teemoja olivat yleiset kysymykset, monikulttuurisuus työyhteisössä, monikulttuurisuuden johtaminen / esimiestyö sekä tulevaisuuden näkymät. Yleisissä kysymyksissä tarkoituksena oli selvittää hieman haastateltavien omaa taustaa monikulttuurisuuden ja kansainvälisyyden osalta ja ulkomaalaistaustaisten työllistymistä kohdeyrityksissä. Monikulttuurisuus työyhteisössä –osiossa tarkoituksena oli selvittää esimerkiksi, miten monikulttuurisuus on koettu tai miten sen ajatellaan vaikuttavan työyhteisöön, mitä hyötyä tai haittaa siitä voi olla ja mistä mahdolliset ongelmat voisivat johtua. Monikulttuurisuuden johtaminen –osiossa puolestaan selvitettiin, miten esimiehen koetaan pystyvän vaikuttamaan monikulttuurisessa työyhteisössä, millaisia johtamisen keinoja käytetään tai tunnustetaan, millaisena nähdään hyvä monikulttuurisen työyhteisön esimies ja millaisiksi haastateltavat kokevat omat valmiudet kyseisessä tilanteessa. Tulevaisuuden näkymillä haluttiin lisäksi kartoittaa, miten monikulttuurisuuden lisääntymisen ajatellaan vaikuttavan ravintola-alan kehitykseen ja tuleeko se näkymään kohdeyrityksissä. Haastattelurungon kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman väljästi ja kysymyksiä esitettiin tarpeen mukaan lisää haastateltavien vastauksien pohjalta jos vastausta haluttiin tarkentaa tai syventää. Kysymyksissä pyrittiin välttämään haastateltavien liikaa johdattelua, mutta välillä esimerkkien esittäminen oli tarpeen, mikäli haastateltava koki vastaamisen vaikeaksi. Lisäksi teemojen järjestyksellä ei ollut haastatteluiden kannalta suurta merkitystä, vaan haastattelut saattoivat pomppia välillä aiheesta toiseen.

### **4.3 Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus**

Kuten haastattelurungon laatimisessa, myös haastateltavien valinnassa tulee muistaa, mitä ollaan tutkimassa. Haastateltavien valintaan vaikuttaa esimerkiksi se, onko tutkimuksen tarkoituksena tutkia kokemuksia vai käsityksiä. Kun keskitytään kokemuksiin, haastateltavalta tulisi löytyä aiheeseen liittyvää asiantuntemusta ja omia henkilökohtaisia kokemuksia. Käsityksiä tutkiessa haastateltavien valinta on puolestaan monipuolisempaa, sillä ihmisen käsitykset voivat syntyä omien kokemusten lisäksi esimerkiksi yhteisössä valitsevien perinteiden

ja ajattelutapojen sekä kuulopuheiden pohjalta. (Vilkkä 2015, 135–136.) Kuten aiemmin todettiin, kvalitatiivisissa tutkimuksissa ei yleensä käytetä tutkittavien valinnassa otosta vaan puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä. Haastateltavien määrää riippuu ensisijaisesti siitä, halutaanko tutkimuksella saavuttaa johonkin kohderyhmään yleistettävää tietoa, jolloin haastateltavien määrä on yleensä suurempi. Vai, onko tarkoituksena keskittyä syvällisemmän tiedon löytämiseen muutamien yksittäisten haastateltavien henkilöiden kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 58–59.)

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin sekä haastateltavien käsityksiä monikulttuurisuudesta, että siihen liittyviä kokemuksia työyhteisöissä ja sen johtamisesta. Lisäksi tutkimus kohdistettiin ravintola-alaan ja alueellisesti Pohjois-Karjalaan. Tämän vuoksi tutkimukseen valittiin paikallisten ravintola-alan yritysten ravintolapäälliköitä, joilla on kokemusta toimialasta sekä henkilöstöjohtamisesta ja esimiestyöstä. Haastateltavien joukkoon haluttiin valita yrityksiä, joissa on työskennellyt ja/tai työskentelee ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä, sekä yrityksiä joissa ei ole kokemusta monikulttuurisesta työyhteisöstä tai kokemusta on hyvin vähän. Näin tutkimuksessa saatiin luotua vastakkainasettelua erilaisten kokemustaustojen välille. Haastateltavien valinnassa painotettiin yritysten paikallisuutta esimerkiksi maanlaajuisten ketjuyritysten sijaan, jotta tuloksissa painottuisi maakuntakohtaiset näkemykset. Lisäksi tutkimukseen valittiin yrityksiä, jotka ovat suomalaisomisteisia, koska tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia aihetta suomalaisten näkökulmasta. Koska tutkimus oli tyypiltään tapaustutkimus, ei haastateltavien lukumäärällä ollut niin suurta merkitystä. Haastateltavia valittiin neljä, joista puolella oli kokemusta ulkomaalaisista työntekijöistä ja puolella ei tai kokemusta oli hyvin vähän, jotta vastakkainasettelu oli mahdollista.

Haastateltavia henkilöitä tavoiteltiin sähköpostitse, puhelimitse sekä paikan päällä kysymällä. Näistä ehdottomasti tehokkain keino oli henkilökohtaisesti paikan päällä käyminen. Ennen haastatteluita haastateltaville selvennettiin tutkimuksen aihe ja sen tarkoitus, jotta haastateltava ymmärsi mihin tutkimuksella pyritään. Haastateltavalta myös pyydettiin etukäteen suostumus haastattelun nauhoittamiseen ja kerrottiin sitä käytettävän aineiston analysointia varten. Haastattelut toteutettiin anonymisti ja haastateltavalle selvennettiin, ettei tutki-

muksen loppuraportissa tulla mainitsemaan yritysten tai haastateltavien henkilöiden nimiä. Lisäksi haastateltavalle kerrottiin, että haastattelumateriaalit hävitetään opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen, eikä niitä anneta kolmansien osapuolien käyttöön. Haastattelutilanteet tapahtuivat rauhallisissa paikoissa, esimerkiksi hiljaisemmissa kahviloissa tai haastateltavan kotona, millä pyrittiin välttämään ylimääräistä taustamelua ja ulkopuolisia kuuntelijoita. Haastateltavalle annettiin mahdollisuus itse valita paikka, jonka koki mieluisimmaksi ympäristöksi. Haastattelijat eivät tienneet ennen haastattelutilannetta tutkimuksen aiheita, teemoja ja tavoitteita lukuun ottamatta tarkemmin haastattelussa esitettäviä kysymyksiä. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska vastauksien toivottiin olevan mahdollisimman intuitiivisia ja rehellisiä. Monikulttuurisuuteen voi aiheena liittyä myös eettisiä ja moraalisia näkökulmia, joten haastateltavat olisivat saattaneet etukäteen muotoilla vastauksensa mahdollisimman positiivisen yrityskuvan luomiseksi. Haastatteluiden jälkeen haastateltaville annettiin yhteystiedot, mikäli he jälkepäin keksivät aiheesta jotain lisättävää. Haastattelut olivat kestoltaan keskimäärin tunnin mittaisia ja ne toteutettiin marraskuussa 2017.

#### **4.4 Aineiston analysointi**

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteisiin peilaten tutkimusaineistossa oltiin kiinnostuneita haastateltavien kertomista näkemyksistä ja kokemuksista monikulttuurisuudesta sekä sen johtamisesta tutkittavissa yrityksissä. Tutkimuksessa oltiin siis kiinnostuneita aineiston sisällöstä ja sen ymmärtämisestä sekä tulkitsemisesta. Näin ollen tutkimuksen tavoitteiden kannalta oli luontevaa valita analysointimenetelmäksi sisällönanalyysi. Sisällönanalyysillä tutkittavasta ilmiöstä pyritään luomaan tiivistetty sanallinen kuvaus, joka kytkee ilmiön laajempaan kontekstiin. Sisällönanalyysille on tyypillistä myös aineiston erittely sekä erojen ja yhtäläisyyksien löytäminen. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan yleensä aineiston sanallista kuvailua, mutta sen rinnalla voidaan myös puhua sisällönerittelystä, kun aineistoa halutaan kuvailla määrällisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämän opinnäytetyön tulokset on esitetty pääsääntöisesti sanallisesti kuvailevassa muodossa, mutta määrällistä ilmaisua on käytetty esitellessä esimerkiksi aineistossa esiintyviä eroja ja yhtäläisyyksiä tai,



mikäli jonkin ilmiön toistuvuutta tai harvinaisuutta koettiin tarpeelliseksi korostaa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen analysoiminen alkaa yleensä aina aineiston purkamisesta teksti- tai kuvamuotoon. Kun aineistonkeruumenetelmäksi on valittu haastattelut, käytetään aineiston purkamisessa apuna litterointia, eli puheen muuttamista tekstiksi. Tekstimuotoista tutkimusaineistoa on helpompi käydä läpi järjestelmällisesti sekä ryhmitellä ja luokitella. Litterointi tapahtuu yleensä tietokoneiden tekstinkäsittelyohjelmilla tai apuna voidaan käyttää myös erillisiä analyysiä avustavia ohjelmia. Se, miten tarkkaan litterointi tapahtuu riippuu pitkälti siitä, mitä tutkimuksella tavoitellaan ja millaisella tiedolla on merkitystä tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi aineiston litterointi voidaan toteuttaa joko kokonaan tai osittain. (Vilka 2015, 137–139.) Tämän opinnäytetyön tavoitteiden kannalta ei ollut merkityksellistä lähteä litteroimaan aineistosta esimerkiksi joista äännähdyistä, taukoa ja äänenpainoa. Merkitys painottui siihen, mitä sanotaan, ei siihen, miten sanotaan. Tämän tutkimuksen aineisto litteroitiin myös pääosin kokonaan, lukuun ottamatta kohtia, joissa keskustelu siirtyi täysin aiheen ulkopuolelle, esimerkiksi ulkopuolisen häiriötekijän vuoksi.

Litteroinnin jälkeen kirjoitettuun muotoon muutettu aineisto tulostettiin sisällön käsittelyä varten. Aineiston analysoinnissa käytetään apuna tavallisesti koodausta, jolla tarkoitetaan aineistoon tehtäviä jäseneteleviä merkintöjä. Tässä tutkimuksessa koodaus tapahtui eri väreillä tehtyjä alleviivauksia ja merkintöjä käyttäen. Teemahaastattelujen analysoinnissa aineisto jäsenetään tyypillisesti teemahaastattelurungon mukaisiin teemoihin. Myös tässä tutkimuksessa aineiston purkaminen koettiin järkeväksi aloittaa teemoittelemalla aineisto valmiin haastattelurungon avulla. Tulostettuihin aineistoihin merkattiin eri värejä käyttämällä ne kohdat, missä kutakin teemaa käsiteltiin. Teemoittelun jälkeen kussakin teemasta tyypiteltiin alleviivaamalla tai listaamalla kaikki keskeisimmät tekijät, jotka vastasivat teeman sisäisiin haastattelukysymyksiin tai koettiin muuten mielenkiintoisina, tutkimusongelmiin vastaavina seikkoina. Koodaamisen, teemoittelun ja tyypittelyn avulla aineistosta saatiin koottua keskeisimmät tulokset tiivistetysti ja loogisesti etenevässä järjestyksessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

## 5 Tutkimustulokset

Seuraavissa luvuissa on esitelty haastattelututkimuksessa esille tulleita keskeisimpiä ja mielenkiintoisimpia tuloksia. Tulokset on esitetty teemahaastattelurunгон mukaisessa järjestyksessä ja niissä on pyritty huomioimaan mahdollisimman monipuolisesti jokaisen haastateltavan näkökulmia. Haastateltavien vastaukset pohjautuvat heidän omiin kokemuksiinsa ja käsityksiinsä, vaihdellen sen mukaan, minkä verran heillä oli käsiteltävästä aiheesta kokemusta. Vastauksissa oli havaittavissa paljon yhtäläisyyksiä ja niissä nousi esiin useita samoja tekijöitä, joita käsiteltiin teoriaosuudessaakin. Haastatteluissa tuli ilmi myös uusia, yllättäviä näkökulmia. Tulokset on esitetty tiivistelminä, suorina lainauksina sekä kuvioina, jotka kaikki pohjautuvat haastattelumateriaaliin.

### 5.1 Haastateltavien tausta ja ulkomaalaistaustaisten työllistyminen kohdeyrityksissä

Tutkimuksen anonyymiuden vuoksi tuloksissa ei voida tarkkaan esitellä haastateltuja henkilöitä ja heidän edustamiaan yrityksiä. Haastatteluissa kuitenkin kysyttiin sellaisia tutkittavien taustoihin liittyviä seikkoja, joilla uskottiin mahdollisesti olevan vaikutusta monikulttuurisuuden ymmärtämisessä ja kokemisessa. Näitä olivat mm. haastateltujen ravintolapäälliköiden työkokemus asemassaan esimiehenä sekä ulkomaalaistaustaisen työntekijöiden työllistyminen kohdeyrityksissä. Lisäksi haastateltavia pyydettiin kertomaan omasta henkilökohtaisesta kiinnostuksesta ja mahdollisista kokemuksista monikulttuurisuutta ja kansainvälisyyttä kohtaan. Näiden kysymysten pohjalta oli tarkoitus pohtia, onko haastateltavien taustalla vaikutusta saatuihin vastauksiin.

**Haastattelu 1:** Haastateltava on toiminut ravintolapäällikkönä nykyisessä yrityksessä kolme vuotta ja aiemmassa työpaikassaan vuoden verran. Yrityksessä ei tiettävästi ole koskaan työskennellyt ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä eikä haastateltavalla ravintolapäälliköllä ole kokemusta monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta.

**Haastattelu 2:** Haastateltava on toiminut ravintolapäällikön asemassa kaksi kuukautta, mitä ennen hän on toiminut vuoden vuoropäällikkönä samaisessa yrityksessä. Yrityksellä oli haastateltavan mukaan melko vähän kokemusta ulkomaalaistaustaisista työntekijöistä. Yrityksessä on aiemmin työskennellyt vakituisesti yksi suomalaissyntyinen työntekijä, jonka juuret ovat Etelä-Euroopassa. Haastateltavan mukaan tämä ei kuitenkaan näkynyt hänen työskentelyssään juuri millään tavalla. Lisäksi yrityksessä on työskennellyt vuosittain ulkomaalais-taustaisia harjoittelijoita, jotka ovat toimineet pääosin keittiön puolella, esimerkiksi kokin tehtävissä. Haastateltava ei osannut kertoa, mistä päin maailmaa harjoittelijat olivat.

**Haastattelu 3:** Kolmannella haastateltavalla oli tutkimukseen osallistuneista pi-sin kokemus ravintolapäällikkönä työskentelystä. Hän on toiminut ravintolapääl-likkönä nykyisessä yrityksessä kaksi vuotta ja aiemmassa yrityksessä kymme-nen vuoden ajan. Myöskin yrityksellä oli selvästi enemmän kokemusta monikulttuurisesta työyhteisöstä aiempiin haastatteluihin verrattuna. Yritys on työllistänyt ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä sekä vakituisiin työsuhteisiin että harjoittelijoiksi ja he ovat toimineet niin keittiön kuin salinkin puolella. Työntekijät ovat olleet mm. Venäjältä, Kreikasta ja Amerikasta.

**Haastattelu 4:** Neljäs haastateltava on toiminut yrityksen ravintolapäällikkönä vähän yli kolme vuotta, mutta työskennellyt kyseisessä yrityksessä noin 18 vuotta. Hänellä ei ole kokemusta muista ravintola-alan yrityksistä. Yrityksessä on työskennellyt ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä yrityksen perustamisesta lähtien, joten kokemusta monikulttuurisesta työyhteisöstä on paljon. Ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä on toiminut sekä vakituisissa suhteissa että harjoitteli-joina, pääosin keittiön puolella. Työntekijät ovat olleet mm. Venäjältä, Serbiasta ja Aasiasta.

Kaikkiin tutkimukseen osallistuneisiin yrityksiin on hakenut ulkomaalaistaustai-sia työntekijöitä. Yhdessä haastattelussa nousi esille, että yrityksen kokkipuolen hakemuksista jopa 15-20 prosenttia tulee ulkomaalaistaustaisilta työntekijöiltä, kun taas toisessa yrityksessä hakemuksia on yleisesti tullut vain muutamia. Yksi

haastateltava taas mainitsi, että hakemuksia tulee eniten ulkomaalaistaustaisilta harjoittelijoilta.

Kaikkien haastateltavien kohdalla nousi esiin seikkoja, jotka ovat olleet esteinä ulkomaalaistaustaisten rekrytoimisessa. Syyt olivat sekä yrityksestä, että hakijasta riippuvia, mutta myös täysin ulkoisia. Lähes jokaisessa haastattelussa palkkaamisen esteeksi mainittiin jossain muotoa kielimuuri, erityisesti asiakaspalvelutehtäviin liittyen. Yhdessä haastattelussa kävi myöskin ilmi, että kielimuurista johtuen hakemukset saattavat olla sisällöltään liian suppeita vaatimukseen nähden.

– – se johtuu myöskin sit siitä meidän hakemuksesta myös, koska me hakemuksessa aika paljon avataan sitä tulevaa työtehtävää ja missä niinkun puhutaan myöskin niinkun meidän á la carte –tarjoilutyylistä, missä pitää asiakkaalle esitellä kaikki raaka-aine komponentit niin suomeks kuin englanniks myös. Eli se kielimuuri vähän ehkä sit ottaa niitä hakijoita pois. (Haastattelu 3.)

Ja sitten tietenkin on vähän hankala palkata asiakaspalvelupaikkaankin semmosta ihmistä, joka ei osaa puhua suomea ollenkaan. Et se voi olla vähän niinkun haastavaa. Että tietenkin on niitä tiettyjä töitä, mitä vois ajatella, että vois niinkun tehdä vaikka ravintolassa. Että tiskaaminen ja pöytien siivoaminen ja silleen. Mutta, kyllä sen aika usein oletetaan, että jos sä oot Suomessa kassalla töissä, että sä sitten osaisit myös puhua sitä suomenkieltä. (Haastattelu 1.)

Ongelmana koettiin myöskin byrokraattiset tekijät esimerkiksi elintarvikeviranomaisten määrittämien pätevyysvaatimusten osalta ravintolatyöskentelyyn liittyen. Tämä ongelma korostui pienessä yrityksessä, jossa työntekijöiden on pysyttävä toimimaan useassa eri työtehtävässä. Yhdessä haastattelussa nousi myös esille, että ulkomaalaistaustaisen työntekijän palkkaamista on hidastanut ja vaikeuttanut maahanmuuttajiin ja heidän työllistymiseen kohdistuva byrokraatia vaikka yritys ja työntekijä ovat itse olleet halukkaita solmimaan työsopimuksen.

Mutku myö ollaan niin pieni paikka, niin meillä ei oo erikseen tiskareita tai muuta, et siinä tulee heti se ongelma, että pitäis olla hygieniapassit ja muut ja pitäis olla sen verran kielitaitoo, et pystyy tarjoilemaan tai sit pitäis olla se kokin pätevyys. Niin se on vähän semmonen, et se sit blokkaa aika monet. – – muissa maissa on ehkä helpompi päästä just ravintoloihin vaikka tiskariks tai tälleen, koska niitä kyselyitä niinkun tu-

lee paljon. Kun meillähän se on sit taas heti vähän byrokraattisempi juttu. (Haastattelu 4.)

Lisäksi yhdessä haastattelussa mainittiin ulkomaalaistaustaisten harjoittelijoiden palkkaamisen esteeksi ajan puute:

Harjoittelijoiks tulee tosi paljon hakemuksia, mutta kaikkia myö ei pystytä ottaa niitä vastaan ajan puitteissa ja se, että siihen opetukseen pitää vaatii sen verran paljon enemmän aikaa. – – joka sitten taas tekee vaan hallaa tälle harjoittelijalle, koska myö ei pystytä sillä tavalla neuvomaan ja keskittymään siihen. (Haastattelu 2.)

Kaikki haastateltavat henkilöt kertoivat olevansa kiinnostuneita oppimaan tuntemaan erilaisia maita ja kulttuureita. Jokaisella haastateltavalla oli myös enemmän tai vähemmän matkailukokemusta ja jokainen koki matkailun mielekkäänä. Lisäksi kahdella haastateltavalla oli sosiaalisia verkostoja ja kontakteja ulkomailla. Kulttuureihin liittyviä mielenkiinnonkohteita olivat yleisesti eri maiden ja kulttuureiden tavat ja näkökulmaerot sekä kaksi haastateltavaa mainitsi myös ammatillisen kiinnostuksensa aiheita kohtaan. Haastateltava 2 kertoi olevansa kiinnostunut minkälaista ruokaa ja palveluita muualta voi saada. Lisäksi haastateltava 3 kertoi seuraavaa:

No tietenkin – – matkailu lähellä sydäntä ja paljon ulkomaanreissuja ja joka kuukaus sit semmonen kuukauden reissu, tai joka vuosi kuukauden reissu suurin piirtein ulkomaille. Sit samalla niinkun tarkkailee myöskin omaa työtänsä, mitä se vois olla myöskin ulkomailla, elikkä sitten ravintoloita paljon. Ja tietenkin sitten alan messuja, mm. joka vuosi järjestetään Berliinissä Bar Convent –messu, mikä on Euroopan isoin baarialan, ravintola-alan messu. Ja tota sitä kautta myöskin ulkomaalaisia kontakteja. (Haastattelu 3.)

Kukaan haastateltavista ei ole itse työskennellyt ulkomailla, mutta heistä kaksi kertoi haaveilleensa siitä aikaisemmin. Haaveet eivät kuitenkaan olleet toteutuneet erilaisista elämäntilanteisiin liittyvistä syistä. Yksi haastateltavista kuitenkin totesi, että jokaisen ravintola-alalla työskentelevän olisi hyvä jossain vaiheessa elämää hakea työkokemusta myöskin ulkomailta.

## 5.2 Monikulttuurisuuden ymmärtäminen ja näkyminen yrityksissä

Haastattelun alkuvaiheessa haastateltavia pyydettiin kuvailemaan omin sanoin, mitä monikulttuurisuus terminä heidän mielestään tarkoittaa ja mitä heille tulee aiheesta ensimmäisenä mieleen. Osa haastateltavista koki termin määrittelyksen vaikeaksi ja jokainen vastaus poikkesi toisesta. Haastateltavat, joilla oli enemmän kokemusta monikulttuurisuudesta työn puolesta lähtivät määrittelemään termiä työssään kohtaamiensa esimerkkien avulla, kun taas haastateltavat, joilla kokemusta oli vähemmän määrittelivät termiä hieman laiveammin.

Haastateltava 1 kuvaili monikulttuurisuuden liittyvän eri maiden ja kansallisuuksien välisiin kulttuurieroihin. Hänen mukaansa monikulttuurinen työntekijä on henkilö, joka on itse syntynyt ulkomailla tai hänen vanhemmat tai toinen heistä on ulkomaalainen. Lisäksi haastateltavalle tuli monikulttuurisuudesta ensimmäisenä mieleen uskontoihin liittyvät kulttuurierot.

Haastateltavalle 2 monikulttuurisuus puolestaan toi mieleen kielierot. Lisäksi hän kuvaili termiä seuraavasti: ”Rikkautta. Kun tuodaan eri maista eri näkemyksiä, et minkälaista ruokaa pystyy tekemään, niin se totta kai muokkaa myös sitä, miten myö tehään töitä. Löytyy makuja ja eri yhistelemiä. Rikkaus”. Haastateltava 2 toi myös esille, ettei monikulttuurisuus liity pelkästä eri maiden ja kansallisuuksien välisiin eroihin, vaan monikulttuurisuutta löytyy myös yhden maan sisältä, kuten Suomessa. Hän viittasi kokemuksiinsa eroihin Pohjois- ja Etelä-Suomen välillä kuvailemalla pohjoisen elämäntyyliä rennommaksi ja leppoisammaksi verrattuna eteläiseen tapaan toimia nopeasti ja pikkutarkasti.

Haastateltava 3 määritteli termin työyhteisön ja johtamisen näkökulmasta. Hänen mukaansa monikulttuurisuudessa on kyse voimavarasta ja erilaisten ihmisten sulauttamisesta yhdeksi tiimiksi:

Niin mun mielestä, niinkun meidän tapauksessa, se on nimenomaan siten niinkun esimiespuolelta se, et saadaan niinkun erilaiset ihmiset erilaisil taustoilla sulautumaan yhteen tiimiin. Ja sit, et otetaan siitä erilaisuudesta oikeestaan se voimavara. (Haastattelu 3.)

Haastateltavalle 4 monikulttuurisuudesta tuli ensimmäisenä mieleen kielierojen lisäksi eri kulttuureihin liittyvät näkemyserot, joita hän on kohdannut. Hänen mukaansa monet itsestään selvät asiat voivat olla toisen kulttuurin edustajalle täysin uusia ja vieraita.

Et esimerkiksi, kun puhutaan vaikka diabeteksestä tai muusta, niin se saa kyllä ihan niinkun todella mielenkiintosta niinkun polkuja se keskustelu. – – hänen miehensä sai tämän diabetes-diagnoosin, niin hän ei kysynyt meiltä mitään siitä diabeteksestä, mutta hän kysyi, että paljonko arkit maksaa Suomessa. Kun hänen kokemuksensa mukaan se on sairaus, joka niinkun johtaa kuolemaan niinkun huomattavasti nopeammin kun mitä se meillä. (Haastattelu 4.)

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, miten monikulttuurisuus voi näkyä tai miten se on näkynyt heidän työyhteisössään tai yrityksessä. Vastauksissa nousi esille paljon samanlaisia esimerkkejä kuin teoriaosuudessa käsiteltiin. Ensimmäisenä, monikulttuurisuus on näkynyt ja sen uskottiin näkyvän työn tekoon liittyvissä tavoissa ja asenteissa. Lähes kaikissa haastatteluissa tuotiin esille erot asiakaspalvelukulttuurissa. Haastateltavat kuvailivat asiakaspalvelun olevan monissa maissa ystävällisempää, kohteliaampaa, rikkaampaa ja asiakasta lähellä olevampaa verrattuna suomalaiseen asiakaspalvelukulttuuriin. Eroja oli havaittu esimerkiksi Amerikkalaisessa, Espanjalaisessa, Englantilaisessa ja Aasialaisessa kulttuurissa.

Ja tietenkin hänellä myöskin sitten oli esimerkiksi niinkun asiakaspalvelukulttuuri taas paljon niinkun rikkaampi kun meillä, kun hän on toiminut Amerikassa ravintolassa ja siellä palkkaus on perustunut asiakaspalvelun omaan työpanokseen ja sit siihen et kuinka hyvin hän on niinkun hoitanut oman paikkansa ja on saanut myös palkkansa sen perusteella. Kun taas Suomessa monesti palkkaus on TES:in mukaisesti. Niin se asiakaspalvelutyö oli paljon semmonen niinkun moniulotteisempi ja ehkä rikkaampikin kuin perinteinen suomalainen. (Haastattelu 3.)

Yksi haastateltavista koki, että ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden motivaatio työtä kohtaan voi olla korkeampi eivätkä he kyseenalaista asioita samalla tavalla kuin kantasuomalaiset.

Ja ainakin näkee ketä meillä on ollut ulkomaalaisia, niin onhan niitten motivaatio työhön niinkun tuntuu, että se on aika paljon niinkun korkeampi. Et niinkun siellä ei olla ottamassa TES:iä niinkun esiin tai niinkun tuo-

massa mittään semmosia, että vaan niinkun ylleensä enemmän vaan, että ihan mitä vaan, ihan millon vaan – – tavallaan ollaan niin tyytyväisiä siihen, että saahaan työtä. (Haastattelu 4.)

Lisäksi haastatteluissa tuli ilmi mahdolliset erot varsinaisen työn suorittamisessa, esimerkiksi erilaisten työtapojen osalta ravintolassa:

Varmasti se näkyis tavassa tehdä. – – Kokeilla vois näkyä maustamisessa varsinkin ja tietynlaisessa pilkkomisessa tai raaka-aine käytössä, koska eri paikoissa totutaan tekemään eri tavalla ruokaa ja se järjestyskin saattaa olla hieman erilainen, missä vaiheessa kypsennetään mitkin. (Haastattelu 2.)

Uskontoon liittyvien kulttuurierojen vaikutukset olivat tutkittavissa yrityksissä yllättävän vähäisiä. Yritykset, joissa on työskennellyt ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä, eivät kokeneet uskontojen näkyneen merkittävästi työpaikalla. Yksi haastateltavista mainitsi, että uskontoon liittyvät seikat ovat näkyneet ainoastaan erään työntekijän vapaatoiveissa, jotka ovat liittyneet hänen harjoittamaan uskontoon. Toisen haastateltavan mukaan uskonto on näkynyt työntekijän ruokavaliossa. Myös yritykset, joissa kokemusta ei ollut tai sitä oli vähän, ajateltiin, ettei uskonto merkittävästi vaikuta työyhteisöön tai työn tekemiseen. Uskontoihin liittyviä kulttuurieroja kuitenkin tunnistettiin:

No ensimmäisenä tulee mieleen tietysti näitä kärjistettyjä uskontoja, missä pidetään vaikka näitä huiveja päässä. Että se vois näkyä ihan konkreettisesti sitten siellä työpaikalla, että mitä uskontoa sitte harjoittaa. Ja joissakin uskonnoissa myös rukoillaan paljon, että sitten ois semmosta. Et joissakin paikoissa vissiin on ollut sitä, että on annettu tietyn uskonnon edustajille niinkun vapaus rukoilla kesken työpäivän sitten. – – Tai sitten tämmösiä asioita, että jos joissakin maissa niinkun ei vaikka voida syödä jotain tiettyjä raaka-aineita, et pystyykö he, tämmöiset ihmiset niinkun käsittelemään sitten kaikkia työtehtäviä senkään kautta. (Haastattelu 1.)

Haastateltavat tunnistivat myöskin monikulttuurisuuteen liittyviä eroja aikakäsitoksen osalta, erityisesti työaikaa koskien. Useassa haastattelussa kommentoitiin, että suomalaisessa työelämässä aikatauluista pidetään paljon tiukemmin kiinni verrattuna moniin muihin kulttuureihin. Yksi haastateltavista kommentoi asiaa esimerkillä: ”Ja hän tuli taas täysin eri puolelta palloa, missä hän ei ollut tottunut niinkun käyttämään missään vaiheessa kelloa. Ja tuota hän saattoi tul-



la, että tuli 15 minuuttia myöhässä tai tunnin myöhässä tai sit ei tullu ollenkaan”. (Haastattelu 3.) Työajan käyttöön liittyviä eroja nähtiin myös: ”Ja saksalaisilla se taas aika monilla se, että kun tullaan töihin niin sitten on kahvi ja sit alkaa työt. Ja sit se työntekokin saattaa olla sellasta, että no tässä nyt tehdään. Kun suomalainen taas tulee ja se suorittaa ja se menee.” (Haastattelu 2.) Lisäksi yksi haastateltavista koki, että esimerkiksi aasialaisilla työntekijöillä vapaa-ajan merkitys ei ole yhtä suuri kuin suomalaisilla. Hänen mukaansa suomalaisilla työntekijöillä on yleensä huomattavasti enemmän vapaatoiveita töistä, kun taas aasialaiset pyytävät vapaata yleensä vain pakottavassa tarpeessa.

Sukupuolirooleihin liittyviä kulttuurieroja tarkasteltiin haastatteluissa monesta eri näkökulmasta. Molemmissa yrityksissä, joissa kokemusta monikulttuurisuudesta löytyi enemmän, oli havaittu kulttuurillisia eroja sukupuolten välillä. Toisessa yrityksessä oli huomattu, että ulkomaalaistaustainen mieshenkilö ei ollut suostunut ottamaan vastaan ohjeita ja neuvoja naispuoliselta kollegaltaan. Toisessa yrityksessä vastaava tilanne oli ilmennyt toisin päin, jossa naispuolinen työntekijä ei ollut uskaltanut antaa käskyjä miespuoliselle työntekijälle peläten tämän suuttuvan. Yritykset, joissa kokemusta monikulttuurisuudesta oli vähemmän, tarkastelivat sukupuolten välisiä kulttuurillisia eroja toisesta näkökulmasta. Haastateltavien mielestä sukupuoliin kohdistuva jakauma ei liity pelkästään monikulttuurisuuteen, vaan se näkyy ravintola-alalla selvästi myös Suomessa.

No onhan se Suomessakin välillä vähän – – , että vieläkin tavallaan ajatellaan sitä, että naiset ei voi niinkun samalla lailla menestyä, että naisen paikka ois vähän siellä kotona. Että kyllä sitä semmosta löytyy varmaan, kun löytyy meidänkin kulttuurista vielä. – – Vaikka sitä niinkun kuinka jotenkin ollaan, että ollaan tasa-arvosia niin monesti se mies tietää samasta työstä enemmän kun nainen. (Haastattelu 1.)

Valtakäsitykset näkyivät haastatteluissa lähinnä keskusteltaessa esimiehen asemasta. Haastateltavat kokivat, että osassa kulttuureja esimiehen asemaa ja auktoriteettia korostetaan suomalaista kulttuuria enemmän. Yksi haastateltavista oli kokenut, että osa ulkomaalaistaustaisista työntekijöistä pitää hänen saansa esimiehen asemassa ikään kuin lakina ja puheisiin suhtaudutaan suomalaisia vakavammin. Lisäksi valtakäsitykset näkyivät edellä mainituissa eroissa naisen ja miehen asemassa.

### 5.3 Monikulttuurisuudesta koetut haasteet ja hyödyt

Kaikki haastateltavat kokivat monikulttuurisuuden tuovan yritykseen ja työyhteisöön sekä hyötyjä että haasteita. Yksi keskeisimmistä haasteista oli selvästikin kielieroista johtuvat haasteet ja ne nousivat esille jokaisessa haastattelussa. Kuten ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden työllistymiseen liittyvässä luvussa mainittiin, kielimuuri on toisinaan ollut myös este työntekijän palkkaamisessa. Suomenkielen osaamisen kohdalla haastateltavien mielipiteet vaihtelivat. Useammassa haastattelussa koettiin, että huono suomenkielentaito on ongelma erityisesti asiakaspalvelutehtävissä. Haastateltava 4 koki kielitaidon puutteen koituvan ongelmaksi erityisesti asiakkaiden allergioiden kohdalla, jolloin ymmärtäminen olisi välttämätöntä: ”Mut sitten huomaa, et se kielitaito on tosi iso juttu, varsinkin nykyisin kun kaikki gluteenittomuudet ja tämmöset on niin tärkeitä. Niin niissä tulee tosi herkkään niinkun ongelmia”. (Haastattelu 4.) Keittiöpuolen tehtävissä suomenkielen osaamista ei nähty yhtä välttämättömäksi. Kielimuureista isoimmaksi haasteeksi koettiin, mikäli yhteistä kieltä ei löydy ollenkaan. Muita kielimuurin aiheuttamia haasteita olivat yleensäkin erilaiset väärinymmärrykset esimerkiksi työtehtävien ja toimenkuvan osalta. Myös ravintola-alaan liittyvien lainsäädännöllisten asioiden, kuten omavalvonnan läpi käyminen koettiin haastavaksi, mikäli työntekijän suomenkielentaito oli heikko.

Hieman yllättävä haaste kielimuureihin liittyen nousi esiin kahden haastateltavan kohdalla. Heidän mukaansa yksi haastava tilanne tiettyjen kulttuurien osalla on, etteivät he halua myöntää omaa ymmärtämättömyyttään. Tästä johtuen pyydetty työtehtävät ovat saattaneet jäädä hoitamatta tai sopimukset noudattamatta.

– – niin siellä sit saattaa olla monesti, mitä on huomattu, että kun kysytään, että ymmärsitkö, tiedätkö mitä teet, niin sanotaan, että ymmärrettiin, vaikka ei oo ymmärretty. Että ei myönnetä sitä, että ei ymmärretty Suomea. Niin näin ollen sitten saattaa jäädä jotain asioita tekemättä – – (Haastattelu 3.)

Monikulttuurisuuteen liittyvät isot näkemuserot, esimerkiksi aikakäsityksen ja sukupuoliroolien osalta koettiin haastaviksi ja niiden nähtiin aiheuttavan konflikteja ja skismaa työyhteisön sisällä. Yksi naispuolinen haastateltava koki esimer-

kiksi vaikeaksi, mikäli hänen ohjeitaan ei otettaisi vastaan hänen sukupuolensa vuoksi. Myös toistuva töistä myöhästely nähtiin suomalaiseseen yhteiskuntaa sopimattomaksi, vaikka se olisikin hyväksyttävä työntekijän omassa kulttuurissa. Haasteltava 4 toi myös esille, että väärinymmärryksiä ja kitkaa työyhteisössä on aiheuttanut erilainen huumorintaju kulttuurien välillä. Lisäksi nähtiin mahdolliseksi, että monikulttuurisuus ja sen haasteet voivat kuormittaa muita työyhteisön jäseniä erityisesti hektisellä ravintola-alalla:

Kyllä se välillä aiheuttaa eripuraa, kun ravintola-ala on tosi kiireinen ala, eli se aika minkä oot töissä, niin siinä on aika pitkälti se, että sä teet koko ajan täysillä töitä. Tosi harvoin on semmosta tilannetta, että pystyt löysäillä tai ottaa pikkusen takapakkia, ottaa kunnolla aikaa jonkun asian tekemiseen – – Niin se vois olla semmonen, mikä saattais tuua haittaa, et jos ei täysin ymmärretä, mitä halutaan, mitä tarkotetaan ja sit se pitää opastaa asia uudelleen – –. Niin silloin se ajallisesti tekee haittaa muille työntekijöille, koska siten pitää taas kirii sitä aikaa kiinni. (Haastattelu 2.)

Lisäksi, haasteita nähtiin myös ulkomaalaistaustaisen työntekijän näkökulmasta:

Voi olla ainakin, että suomalaiset on hyvin jotenkin semmosta ennakkoluuloista porukkaa, että varmasti vois olla myös sille työntekijälle jopa, jopa haasteita tavallaan, että kohdata asiakkaita. Että monilla saattaa valmiiks olla niinkun ulkomaalaisista tai ulkomaalaisen näkösisistä ihmisistä – – Että voidaan, että täällä herkästi niinkun kuitenkin vähän arvostellaan. (Haastattelu 1.)

Siinä missä kielierot nähtiin haasteena, ne koettiin myöskin hyötynä koko työyhteisölle. Haastateltavat kokivat, että työskentely monikielisessä työpaikassa kehittää koko työyhteisön kielitaitoa. Sen ajateltiin rohkaisevan suomalaisia työntekijöitä vahvistamaan omaa, esimerkiksi englanninkielen taitoa sekä työskentely suomalaisten keskuudessa mahdollistaa myös ulkomaalaistaustaisen työntekijän suomenkielen kehittymisen. Monikielisyys nähtiin myös etuna silloin, kun sitä pystyttiin hyödyntämään ulkomaalaistaustaisten asiakkaiden palvelussa ja sen ajateltiin mahdollisesti lisäävän vieraskielistä asiakaskuntaa.

Kaikki haastateltavat kokivat, että monikulttuurisuus rikastuttaa työyhteisöä ja tuo uutta osaamista. Vaikka näkökulmaerojen ajateltiin tuovan haasteita, ne koettiin myös positiivisena haastamisena omille näkökulmille ja työtavoille.

Totta kai se tuo tuntemusta, et jos tulee vaikka Italiasta, vahvasta viinimaasta ja on ollu vaikka viinipellolla töissä, niin sieltä tulee se oma kokemus, oma tuntemus asiaan, jonka voi tuoda sitten muillekin ja jakaa sen. Ja siitä pystyy olla hyötyä paljon enemmän, kun se asia ei oookkaan mustavalkonen, vaan siitä tulee väritetty. (Haastattelu 2.)

Ja totta kai, jos on pohjosessa kasvanu porofarmilla ja Helsingissä oot kasvanu lähiössä, niin se tunne jo siitä, et minkälainen maailma on, niin se on aivan erilainen. Niin mie uskon, että se tuo sitä vaihtelua siihen, et jos joku Rovaniemeltä lähtee Helsinkiin töihin, niin se voi olla, et se vaikuttaa työyhteisössä myöskin sillä tavalla, et toiset osaa kahtookin asioita elämässä, et ei oookkaan aina kiire, ei oo pakko olla kiire. Ja ehkä meidän ravintolassakin vois olla semmonen, että tarjoillaan vähän rauhallisemmin, otetaan vähän enemmän aikaa asiakkaalle – – (Haastattelu 2.)

– – vähän sitten laittaa niinkun miettimään sitä, että no miks meillä tehään näin tai tavallaan, että mistä se johtuu. Tai onks se perusteltu vai pitäiskö miettii, että voitaisko se tehäkin paremmin tolla tavalla. (Haastattelu 4.)

Luvussa 5.2 mainitut erot asiakaspalvelun monipuolisuudesta ja ystävällisyydestä toisissa kulttuureissa nähtiin myös yrityksen ja sen asiakkaiden kannalta hyödylliseksi ja seikaksi, josta suomalaiset voisivat ottaa lisää oppia. Haastateltava 1 myös koki, että toisen kulttuurista opittu kohteliaisuus ja ystävällisyys voi lisäksi vaikuttaa positiivisesti työyhteisön työilmapiiriin.

Että, Englanti, tai no vissiin Amerikoissakin on enemmän semmosta kohteliaista se niinkun puhuminen. – – Että siellä tuntee niinkun, kun sä meet asiakkaaks, niin jotenkin, että ollaan hirveen kohteliaita. – – Ja kysytään herkästi just tämmösiä, et mitä kuuluu, how are you doing ja, että se voi olla semmosta pintaa tavallaan, mutta se antaa semmosen käsityksen, että ollaan hyvin ystävällisiä. (Haastattelu 1.)

Monikulttuurisuuden ajateltiin myös vaikuttavan positiivisesti yrityksen imagoon, luoden kuvaa hyväksyvistä ja suvaitsevasta työpaikasta.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että keskeisin tekijä monikulttuurisuuden luomissa haasteissa on ymmärtämättömyys toisen kulttuuria ja näkökulmia koh-

taan, mikä johtaa usein väärinymmärryksiin. Lisäksi kielimuuri nähtiin merkittävänä tekijänä. Suomalaista kulttuuria kuvailtiin myös ennakkoluuloiseksi ja uusille asioille hitaasti lämpeneväksi, mikä myös vaikeuttaa monikulttuuristen hyötyjen esille tuloa. Haastateltava 3 kuvaili haasteiden syyksi joustamattomuuden:

– – suomalainen työnteonkulttuuri on kuitenkin semmonen jämpti ja ehkä semmonen vähän vanhanaikainenkin monesti, et asiat tehdään tietyllä tapaa. – – Että täällä semmonen niinkun, et asiat tehdään näin ja sitten taas jos tulee toisesta kulttuurista, missä on totuttu tekemään asiat eri tavalla, mutta kuitenkin kulttuuriperimä ja kaikki muu on siihen suuntaan, että ei suostuta tekemään niin paljon kompromisseja. (Haastattelu 3.)

Haastateltava 2 kuvaili haittojen ja hyötyjen suhdetta vielä seuraavasti:

No nämä mitkä on myös plussia on myös haasteita, koska jos ei osaa tuoda niitä oikein esille. Jos kuka tahansa, mistä pohjasta tahansa tai kulttuurista tulee vaan ja sanoo, että minä olen tämmönen, näin tää tehään, niin sehän tuo samointein kitkan, joka on sitten haitta. Mut – – jos osaa sulauttaa meidän tavan toimia ja hänen tavan toimia yhteen ja sieltä sitten sitä kautta poimii ne hyvät puolet, niin silloin se on hyöty ja se on haitta silloin, kun sitä ei osaa tehdä oikein, et sen tuo tavallaan liian hyökkäävästi esille. (Haastateltava 2.)

Tutkimuksessa kävi ilmi, ettei monikulttuurisuudesta ja sen vaikutuksista työyhteisöön ole juurikaan keskusteltu muiden ravintola-alalla toimivien työntekijöiden kanssa. Haastateltavista vain yksi kertoi kuulleensa toisten pohjoiskarjalaisten ravintola-alan yritysten kokemuksia aiheesta, mutta hänkin ilmeisen vähän. Haastateltavan mukaan kokemukset ovat olleen niin positiivisia kuin negatiivisiakin. Monikulttuurisuudesta koetut haasteet ja hyödyt on tiivistetty vielä taulukkoon 1.

Taulukko 1. Monikulttuurisuudesta koetut haasteet ja hyödyt.

Monikulttuurisuudesta koetut haasteet	Monikulttuurisuudesta koetut hyödyt
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kielimuuri</li> <li>• Erilaiset näkökulmat ja tavat (Aikakäsitys, sukupuoliroolit)</li> <li>• Erilainen huumori</li> <li>• Konfliktit ja väärinymmärrykset</li> <li>• Työyhteisön kuormitus</li> <li>• Ulkomaalaistaustaiseen kohdistuvat ennakkoluulot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kielitaidon kehittyminen</li> <li>• Molemminpuolinen oppiminen</li> <li>• Uudet näkökulmat ja työtavat</li> <li>• Monipuolisempi ja rikkaampi asiakaspalvelu</li> <li>• Parempi työilmapiiri</li> <li>• Hyväksyvä yrityskuva</li> </ul>

#### 5.4 Monikulttuurisuuden johtaminen yrityksissä

Haastateltavilla ravintolapäälliköillä oli yllättävänkin hyvä käsitys monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta huolimatta siitä, oliko heillä aiheesta omakohtaista kokemusta vai ei. Tässäkin osuudessa haastateltavien vastauksissa nousi esiin hyvin pitkälti samanlaisia näkemyksiä kuin aiemmin kirjoitetussa teoriaosuudessa.

Jokainen haastateltava koki monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa tärkeimmäksi lähtökohdaksi yksilöllisyyden korostamisen ja työntekijän taustaan tutustumisen. Haastateltavat näkivät, että ulkomaalaistaustainen työntekijä on yksilö siinä missä muutkin työyhteisön jäsenet, ja jotta hänet saadaan sopeutumaan suomalaiseen työyhteisöön ja toimimaan yrityksen tapojen mukaisesti on hänet ymmärrettävä yksilönä vahvuuksineen ja heikkouksineen. Tärkeänä pidettiin selvittää millaisia tapoja ja tottumuksia ulkomaalaistaustaisella työntekijällä on työntekoon liittyen, mitä kulttuuritaustaisia tekijöitä työpaikan tulisi kunnioittaa esimerkiksi uskontoon liittyen, mitkä asiat työntekijä kokee haastavaksi ja missä hän tarvitsee esimiehen tai työyhteisön tukea sekä mitä ovat ne erilaisuuden tuomat vahvuudet, joita yrityksessä voidaan hyödyntää. Kokonaisuudessaan haastateltavat siis kokivat, että jokainen työntekijä on nähtävä yksilönä

kulttuuritaustaan katsomatta, mutta kulttuurituntemus tukee työntekijän lähtökohtien ymmärtämistä. Haastateltava 4 myös koki, että jokaisen työntekijän kohdalla on mietittävä erikseen, mitkä henkilöstöjohtamisen keinot sopivat kellekin, eikä kaikkia työntekijöitä voida asettaa tiettyyn johtamisen teoriaan.

Joutuuhan sitä nytkin tavallaan ajattelemaan, että ihmiset on yksilöitä. – – Ja ehkä niinkun sitten siinä työelämässäkin niitä yksilöitten omia vahvuuksia niinkun kannattaa hyödyntää ja sitten laittaa vaikka enemmän semmosiin työtehtäviin, missä, missä toiset on hyviä ja missä toiset taas ei oo niin hyviä. (Haastattelu 1.)

Siinä miten tarkkaan ja millä keinoilla esimiehen tulisi perehtyä työntekijän kulttuurilliseen taustaan, haastateltavien näkemykset jakoutuivat kahtia. Osa haastateltavista koki tärkeäksi perehtyä yleisellä tasolla esimerkiksi työntekijän kotimaahan ja kansallisuuteen, siihen vahvasti liittyviin ominaisuuksiin, tapoihin ja esimerkiksi uskontoon. Nämä haastateltavat kokivat, että aiheeseen on hyvä tutustua esimerkiksi lukemalla työntekijän kulttuuriin liittyvää kirjallisuutta tai etsiä tieto internetistä. Toiset taas kokivat, että oleellista on perehtyä vain sellaisiin tekijöihin, joilla on merkittävästi vaikutusta yksilön työntekoon. Heidän mielestään tiedon etsiminen internetistä saattaisi lisätä stereotyyppisiä näkemyksiä ja ennakkoluuloja, jotka eivät välttämättä pidä paikkaansa kyseisen työntekijän kohdalla. Nämä haastateltavat kokivat parhaaksi tavaksi tutustua ulkomaalais-taustaisen työntekijän taustaan kyselemällä ja keskustelemalla hänen taustaan ja totumuksistaan henkilökohtaisesti tiedon etsimisen sijaan.

Mie en ehkä lähtis netistä tutkimaan. Miusta se tietyllä tavalla myös kategorioi sitä ihmistä, koska myöhän ei voida tietää, että toimiiko hän samalla tavalla. Ja sitten taas mie en nää, että siellä tiedolla olis haittaa tai hyötyä. – – Ehkä enemmänkin se, että keskitytään siihen ihmiseen ja siihen, miten hän pystyis kasvaa meidän työyhteisössä ja kasvattaa meidän työyhteisöä, koska miun mielestä jokainen työntekijä on meillä erilainen ja on se tavallaan se ase siihen, että kasvatetaan koko yhteisöä. (Haastattelu 2.)

Perehdyttäminen nähtiin haastatteluissa tärkeänä henkilöstöjohtamisen tehtävänä sopeuttaessa ulkomaalaistaustaista työntekijää suomalaiseen työyhteisöön ja kulttuuriin. Perehdytyksessä ajateltiin pitkälti olevan kyse aiemmin mainitusta työntekijän taustaan tutustumisesta, jotta ymmärretään mitä asioita työntekijän kanssa tulisi käydä läpi työn aloitusvaiheessa. Haastateltava 1 mai-

nitsi, että ulkomaalaistaustaisen työntekijän perehdytys eroaa suomalaisen perehdyttämisestä siten, että työntekijälle on selvennettävä suomalaiseen työkuultuuriin liittyviä seikkoja.

Mä luulen, että se kuitenkin aika samanlaista, samanlainen tavallaan koulutus vois olla, mutta sitten tarviis ehkä justiin siinä miettiä sitäkin, että kuinka paljon tämä työntekijä sitten tietäis meidän kulttuurista. Et sitä joutuis ehkä sitten siinä vähän niinkun miettimään, että jotkut työtavat tai tauot ja kaikki semmoset asiat niin saattais olla sitten tarkemmin. – – että mitä siihen työhön kuuluu ja mitkä on tavallaan ne työntekijän oikeudet ja justiin kaikki tauot, että mitä niinkun työaikana sitten saapi tehdä. (Haastattelu 1.)

Haastattelussa 2 nousi esille molemminpuolinen perehdytys, joka auttaa myös muuta työyhteisöä sopeutumaan mahdollisesti uuteen tilanteeseen:

– – miusta on tosi tärkeätä, että työntekijöille, jotka on jo töissä, kerrotaan vähän, et ”hei tämmönen ihminen tulee, tämmöstä ja tämmöstä se on tehny”. – – Se, että toinen työntekijä tietää vähän, että mistä hän tulee, eikä vaan heitetä siihen tilanteeseen, jossa molempien pitää tavaltaa, myös sen ulkomaalaisen ja sitten tän meidän oman, niin pitää ruveta miettimään, että no mistäs tästä nyt lähetään. Semmonen pieni valmistelu, niin sanottu preppaus. Ei tietenkään saa kertoa mitään henkilökohdasta tai syvempiä asioita, mutta se, että mihin tilanteeseen tulee, niin se on hyvä myös tietää. (Haastattelu 2.)

Jokaisen haastateltavan mielestä yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä ravintola-alalla on olla konkreettisesti läsnä työyhteisössä ja tehdä aktiivisesti itse töitä yhdessä ulkomaalaistaustaisen työntekijän kanssa. Haastateltavat kokivat tämän parhaaksi keinoksi seurata ja arvioida työntekijän kehittymistä ja ohjeiden ymmärtämistä. Haastateltava 4 koki, että fyysinen läsnäolo myös madaltaa sellaisten ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kynnystä tulla kysymään esimerkiksi neuvoa, jotka ovat tottuneet pitämään esimiestä auktoriteettina ja vaikeasti lähestyttävänä.

Mie tekisin töitä hänen kanssaan. Eli puhutaan iltakeikoista, hääkeikoista, tämmösistä, missä joudut tiiviisti olemaan hetken aikaa yhdessä ja tekemään yhdessä, jolloin pystyt seurata paljon paremmin, että mikä on hänen tapansa toimia. – – Se etäyttää hirveesti ja jos on poissa vaan, jos on vaikka toimistossa tai jos ois joku toinen kauempi piste, jossa oltais. Niin se persoonien määrä menee ihan sumuseks, koska sitä ei



pysty enää näkemään ihminen ihmisenä, kun ei tee töitä koko ajan heidän kanssaan. (Haastattelu 2.)

Haastateltava 1 korosti esimiehen oman esimerkin vaikutusta työyhteisöön:

Ja varmaan sitten omalla esimerkillänsä, että mitenkä sitten kohtelis tällästä työntekijää, niin pystyis myös vaikuttamaan siihen sopeutumiseen siihen muuhun työyhteisöön. – – koen, et se on niinkun muutenkin semmonen aika suuri asia työyhteisössä, että mikä se on se esimies, et millä tavalla esimies käyttäytyy, niin sillä on suuri merkitys siihen, että mitenkä se muukin työyhteisö sitten käyttäytyy. (Haastattelu 1.)

Osa haastateltavista koki kehitys- ja palautekeskustelut hyödylliseksi tavaksi seurata ja arvioida työntekijän kehitystä ja sopeutumista yhdessä työskentelyn lisäksi. Kieliongelmiin kohdalla pidettiin erityisen tärkeänä seurannalla ja arvioinnilla varmistaa, että työntekijä on ymmärtänyt oikein esimerkiksi toimenkuvansa ja hänelle annetut ohjeet. Yhdessä haastattelussa kuitenkin todettiin, että kahdenkeskisten kehityskeskusteluiden on havaittu lisäävän jännitteitä työyhteisön sisällä ja ne on koettu työntekijöiden puolelta jopa ahdistaviksi. Haastateltava koki toimivammaksi tavaksi tuoda keskustelut ja palautteenannon osaksi jokapäiväistä työskentelyä ilman järjestettyjä kahdenkeskisiä kohtaamisia: ”Niin miun mielestä se on vaan parempi käyä tuossa niinkun työn lomassa ja yrittää antaa aina sitä, missä vaan, erityisesti hyvää palautetta, missä vaan väleissä” (Haastattelu 4). Myös ne yritykset, joissa kehityskeskustelut nähtiin tarpeellisena, pitivät tärkeänä avointa työilmapiiriä, jossa työntekijöillä on aina mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa ilman sille etukäteen varattua aikaa.

Haastateltava 3 korosti lisäksi koko työyhteisön vastuuta ulkomaalaistaustaisen työntekijän perehdytyksessä, arvioinnissa ja ohjaamisessa. Hänen mukaansa esimies ei yksin pysty riittävästi toimimaan työntekijän tukena muiden työtehtäviensä ohessa vaan esimiehen on ohjeistettava muuta henkilökuntaa toimimaan tilanteen vaatimalla tavalla.

Yleensä sitten, jos on varsinkin eri kulttuurista uus työntekijä tai harjoittelija, niin sitten käydään ihan palavereita läpi työntekijöitten kanssa, että miten on onnistunu. Ja sit meillä on yleensä yksi tai kaksi henkilöä, ketkä on vastuussa siitä harjoittelun ohjaamisesta. Niin sit keskustellaan ja sit yleensä kahen henkilön näkemyksistä, kun ne on niinkun eri aikaan töissä yleensä nää vastaavat henkilöt, niin tuota sieltä sit tulee

semmonen tieto, että mitkä on ehkä mennyt vähän huonommin ja mitkä on menny paremmin. Ja sitten uuden harjoittelijan kanssa varsinkin, niin pidetään noin kerran viikossa semmonen palautekeskustelu, et miten on menny. Ja sit käydään läpi, et mitä on niinkun muut kollegat sitten sanonut, niin sit päästään puuttumaan aika hyvin. (Haastattelu 3.)

Jokainen haastateltava koki suullisen kommunikoinnin kirjallista paremmaksi vaihtoehdoksi monikielisessä työyhteisössä. Tätä perusteltiin esimerkiksi sillä, että suullisella kommunikoinnilla voidaan tehokkaammin varmistaa, onko työntekijä ymmärtänyt sanottavan. Molemmat haastateltavat, joilla oli enemmän kokemusta monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta, olivat kokeneet, että kieli-muurin vuoksi kirjallinen viestintä ymmärretään suullista useammin väärin. Työn tekoon ja työtapoihin liittyvissä ohjeistuksissa jokainen haastateltava koki parhaaksi keinoksi opettaa asiat kädestä pitäen näyttämällä ymmärtämisen varmistamiseksi. ”– – jos huomaa vaikka, et okei tää kielellinen toiminta ei tue sitä, mitä hän tekee, hän ei ymmärrä täysin kaikkia sanoja, niin sitten ottaa ihan niinkun kädestä pitäen, et hei, näin tää pöytä pyyhitään” (Haastattelu 2). Haastateltava 2 myös mainitsi, että puheen ja tekemisen yhdistäminen voi myös auttaa työntekijää oppimaan suomenkieltä.

Muita kommunikoinnin helpottamisen keinoja oli haastateltavien mukaan kielen yksinkertaistaminen esimerkiksi jättämällä pois ylimääräiset taivutukset ja käyttämällä niin sanottua ”pötkelö” suomea. Suullisessa viestinnässä koettiin tärkeäksi puheen hidastaminen ja selkeyttäminen.

Kyllä nimenomaan, elikkä suullinen on havaittu siihen niinkun paremmaks. Ja näin ollen sitten yritetty meidän henkilökuntaakin vielä kouluttaa siinä, että kun tullaan eri kulttuurista ja on vähemmän vaikka taustaa ravintolassa, niin et mahdollisimman selkeellä ja rauhallisella äänellä sit ohjeistettais. (Haastattelu 3.)

Jokainen haastateltava koki myös oman kielitaitonsa puitteessa mahdolliseksi käyttää kommunikoinnin tukena englantia suomen kielen lisäksi. Esimerkiksi haastateltava 3 kertoi, että heidän yrityksessään pyritään ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kohdalla käymään alkuun kaikki ohjeistukset läpi sekä suomeksi, että englanniksi.

Erilaisissa ristiriita- ja konfliktitilanteissa monikulttuurisuuteen liittyen, haastateltavat kokivat ainoaksi keinoksi selvittää tilanteet keskustelemalla osapuolten kanssa. Haastateltavien mukaan tällaiset tilanteet ovat kuitenkin olleet heidän työyhteisöissään ilmeisen vähäisiä. Kukaan haastateltavista ravintolapäälliköistä ei ollut kohdannut työyhteisönsä sisällä ulkomaalaistaustaisiin työntekijöihin kohdistuvaa rasismia tai syrjintää.

## 5.5 Johtamisen kehittäminen yrityksissä

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan millainen olisi hyvä monikulttuurisen työyhteisön esimies ja millaisia ominaisuuksia häneltä vaaditaan. Kaikissa haastattelussa keskeisin ominaisuus oli jollain muotoa kyky ymmärtää työntekijää, hänen lähtökohtiaan, vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Myös avoimuus ja suvaitsevaisuus nousi esiin useassa haastattelussa. Kuvioon 3 on koottu kaikki ominaisuudet, joilla haastateltavat kuvailivat hyvää monikulttuurisen työyhteisön esimiestä.



Kuvio 3. Hyvän esimiehen ominaisuudet monikulttuurisessa työyhteisössä.

Haastateltavilta myös kysyttiin, millaisina he näkevät omat valmiutensa monikulttuurisen työyhteisön esimiehenä, eli mitkä ovat heidän omia vahvuuksiaan tai heikkouksiaan. Lähtökohtaisesti jokainen haastateltavista koki pystyvänsä toimimaan esimiehenä monikulttuurisessa työyhteisössä, mutta jokainen näki itsessään myös kehitystarpeita. Keskeisiä vahvuuksia olivat avoimuus, ymmärtävyisyys ja kiinnostus eri kulttuureita kohtaan. Myös hyvä englanninkielen taito koettiin vahvuutena. Lisäksi vahvuutena mainittiin hyvät ihmissuhdetaidot ja esimieskokemus.

Asioita, joita haastateltavat halusivat omassa johtamisessaan kehittää, olivat esimerkiksi olemassa olevan kielitaidon ja kulttuurituntemuksen syventäminen. Yksi haastateltavista koki kehityskohteenä oman esille tulon ja ohjeistamisen selkeyttämisen. Lisäksi yksi haastateltavista mainitsi toivovansa kehittää omaa rohkeutta ja itsevarmuutta esimiehenä. Kokonaisuudessaan haastateltavat kokivat ehkä helpommaksi kuvailla hyvää esimiestä yleisellä tasolla, kuin määritellä omia henkilökohtaisia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan.

Lisäksi haastateltavilta kysyttiin, millä keinoilla he voisivat kehittää omaa johtamistaan monikulttuurisuuden osalta. Keskeisimpänä ja tehokkaimpana tapana nähtiin käytännön kokemuksen lisääminen. Jokainen haastateltava koki matkailun parhaaksi tavaksi lisätä omaa kulttuurituntemusta. Matkailun nähtiin lisäävän kulttuurituntemusta yleisellä tasolla, mutta se nähtiin myös keinona laajentaa omaa ammatillista osaamista.

Tutustumalla erilaisiin kulttuureihin vapaa-ajalla, eli siis käydä paikoissa, joissa pystyy tutustumaan, matkustella, koska sieltä saa myös sitä ammatillista tukemista. Koska mie tykkään ainakin ite siitä, että kun mie käyn jossain Virossa, Helsingissä, niin mie poimin sieltä, miten toiset tekee töitä ja sit mie hyödynnän niitä miun oman työn tekemiseen. Et okei, toi kysy tosi hyvin, joku tietty sana tai toimintatapa oli mielettömän hyvä, nii mie otan sen sitten itteeni ja jalostan sitä ja tuon sen paremmin. (Haastattelu 2.)

Matkailun lisäksi käytännön kokemusta ajateltiin saatavan myös verkostoitumalla ja palkkaamalla rohkeasti ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Verkostoitumisella haastateltavat tarkoittivat hakeutumista eri kulttuurista tulevien ihmisten seuraan sekä tutustumalla ravintola-alalla työskenteleviin ihmisiin, joiden kans-

sa voisi mahdollisesti jakaa omia kokemuksia aiheesta. Haastateltava 3 kommentoi aihetta seuraavasti: ” – – ehkä sillä, että ottaa rohkeasti niinkun eri kulttuureista harjottelijoita. Et ei mieti sitä niinkun uhkana vaan enemmänkin mahdollisuutena.” (Haastattelu 3.) Lisäksi haastateltavat 3 ja 4 kokivat, että omakohtainen kokemus ulkomailla työskentelystä voisi helpottaa ulkomaalais-taustaisten työntekijöiden ymmärtämistä ja asettumista heidän asemaansa.

Käytännön kokemuksen lisäksi toisena kehityskkeinona haastateltavat näkivät kouluttautumisen esimerkiksi kirjallisuuden ja kurssien avulla. Haastatteluissa kuitenkin nousi esiin, että monet johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät koulutukset, joihin haastateltavat ovat osallistuneet, on koettu liian teoreettisiksi suhteutettuna ravintola-alan käytännönläheisyyteen ja johtamisen ihmiskeskeisyyteen. Myöskin monikulttuurisuutta niissä on käsitelty joko vähän tai ei ollenkaan. Lisäksi tietämys siitä, mistä koulutusta voisi Pohjois-Karjalassa hakea, vaihteli jonkun verran. Yleisimmin haastateltavat mainitsivat eri oppilaitosten, kuten korkeakoulujen ja aikuiskoulutuksien järjestämät avoimet kurssit. Myös Palvelualojen ammattiliiton PAM:in järjestämät kurssit koettiin mahdollisena väylänä hakea koulutusta. Osalla haastateltavista ei ollut tietoa, mistä aiheeseen liittyvää koulutusta voisi hakea.

## **5.6 Monikulttuurisuuden vaikutukset ravintola-alan kehitykseen Pohjois-Karjalassa**

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin vielä, miten he uskovat monikulttuurisuuden lisääntymisen vaikuttavan ravintola-alan kehitykseen Pohjois-Karjalassa ja miten he näkevät ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden työllistyvän jatkossa yrityksessään. Kaikki haastateltavat kokivat mahdolliseksi, että heidän edustamansa yritys voisi palkata tulevaisuudessa ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä, mikäli heidän pätevyytensä on riittävä työn vaatimusten kannalta ja mahdolliset haasteetkin koettiin useimmiten olevan ratkaistavissa. ”No kyllä, kyllä mun mielestä vois palkata. En näkis siihen mitään estettä. Ihan varmasti löytyis useampiakin työtehtäviä, missä pystyis toimimaan.” (Haastattelu 1.) Kahdessa haastattelussa myös korostettiin, että työntekijän valinta halutaan perustaa ennemmin hänen

persoonaan ja pätevyyteen eikä työntekijän taustan pitäisi varsinaisesti vaikuttaa palkkaamiseen.

Kyllä, kyllä ehottomasti. Että me nimenomaan katotaan siihen, nimenomaan etitään henkilöö, ketkä niinkun käy parhaiten siihen tiimiin, eikä niinkään sit sitä, että kuka on eniten jostakin suomalaisesta syntyperästä tai muusta. Elikkä jos on tota sellaset valmiudet, et tulee niinkun pärjäämään työssä meillä. (Haastattelu 3.)

Yleisesti ottaen monikulttuurisuuden lisääntymisen uskottiin ja myös toivottiin lisäävän ja monipuolistavan ravintolatarjontaa Pohjois-Karjalassa. Erityisesti Joensuun ravintolatarjontaa pidettiin tällä hetkellä liian suppeana ja ketjupainotteisena. Monikulttuurisuuden lisääntymisen nähtiin tuovan lisää etnisiä ravintoloita ja niille uskottiin myös olevan kysyntää. Haastateltava 4 koki, että vaikka ravintoloiden lisääntyminen kasvattaisi alan kilpailua, se myös lisäisi ravintolapalveluiden käyttöä: ”Että aina niinkun erilaisia mahtuu. Ja siis joo, se lisää tavallaan kilpailua, mutta sitten taas kyllä niinkun, kun on erilaista tarjontaa, niin se myös herättää ihmisiä käyttämään erilaisia niinkun palveluja.” (Haastattelu 4.)

Haastateltava 3 mainitsi myös, että ravintoloiden lisääntymisen ohella ravintolalalla vallitsee tällä hetkellä yleensäkin kansainvälistyvä trendi ja ravintoloiden henkilöstö tulee muuttumaan monikulttuurisemmaksi myös perinteisissä suomalaisissa ravintoloissa. Hän myös totesi, että esimerkiksi Etelä-Suomessa on jo useita ravintola-alan yrityksiä, joissa pääkieli yrityksen sisällä kuin myös asiakaspalvelussa on suomen sijaan englanti.

– – oma näkemys on, että se ottaa vielä muutaman vuoden, et ehkä niinkun seuraavan viiden vuoden aikana tullaan näkemään sitä (monikulttuurisuutta) vielä enemmän. Et nythän niinkun on ehkä tää monikulttuurisuus ravintola-alalla, nii se on niinkun tiettyihin ravintoloihin, eli kun on etnisiä ravintoloita, niin siellä on etnisiä työntekijöitä periaatteessa. Mut sit nyt se alkaa niinkun viidessä vuodessa, veikkaisin, lisääntymään silleen, että ihan niinkun perinteisissä suomalaisissa ravintoloissa, niin se et siellä on enemmän ja enemmän monikulttuurisia työntekijöitä, koska meidän asiakkaatkin on monikulttuurisia. – –Tosiaan niinkun sainoin, niin Helsingissä sen on jo muuttunu, Tampereella se on jo muuttunu, Jyväskylässäkin tuntuu et se alkaa olemaan muuttumassa. Niin kyl se vaan tänne Pohjois-Karjalaan ja Pohjois-Karjalan isoihin kaupunkeihin tulee. (Haastattelu 3.)

Myös haastateltava 2 mietti monikulttuurisuuden tuomia vaikutuksia olemassa olevien ravintoloiden näkökulmasta lähinnä Joensuussa:

No Joensuun ravintolakulttuuri on aika hiipumassa päin miun mielestä. Ei oo oikein semmosia paikkoja, jotka tälleen ravintola-alan silmin olis hyviä. Ja tosi moni asiakaskin meillä sanoo, – – että kun ei oo hyviä lounaspaikkoja. Ei oo sellasia, missä haluais käydä koko ajan. Että se tunne siitä, että se on terveellistä tai monipuolista tai vaihtelevaa, niin sitä ei kaikkialla oo. Niin ehkä se, että tämmöset monikulttuuriset ihmiset saattais tuoda myös sen vaihdokse siihen yritykseen, jota kautta se saattas sitten myös silläkin saada lisää ansiota, päivittää sitä toimenkuvaansa. (Haastattelu 2.)

Lisäksi haastateltava 2 pohti, kuinka ulkomaalaistaustaiset ravintola-alan yrittäjät pääsisivät osaksi pohjoiskarjalaista ravintola-alan kilpailua. Hänen mielestään toiminta kannattaa aloittaa pienestä ja keskittyä itsensä näkyväksi tuomiseen: ”Ei välttämättä markkinoinnin suhteen, vaan sillä, että on tapahtumissa mukana. On Ilosaarirockissa, on markkinoilla, kojua pystyssä, niin se tuo sitä, että tuodaan lähelle ihmisiä”. (Haastattelu 2.) Lisäksi ulkomaalaistaustainen yrittäjä hyötyisi hänen mukaansa, mikäli yrityksessä työskentelisi edes yksi suomea osaava työntekijä.

Lopuksi, mielenkiintoisena tulevaisuuden näkymänä haastateltavat 1 ja 3 toivat esille, että matkailuun liittyvän muutoksen myötä Pohjois-Karjalassa tullaan hyötymään erityisesti saksankielen osaamisesta ravintola-alalla. Tämä perustuu siihen, että saksankielisten matkailijoiden osuus Pohjois-Karjalassa on haastateltavien mukaan kasvanut viime vuosina selvästi ja ohittanut esimerkiksi venäläisten asiakkaiden määrän. Matkailijoita tulee esimerkiksi Saksan, Sveitsin ja Itävallan alueilta.

– – jos tää haastattelu ois tehty viis vuotta sitten, niin meillä ois ollu vastaus, että venäjä. Mutta, – – meillä tuota todella vähän, tai siis todella vähentyny venäläisten asiakkaitten määrä. Elikkä meillä on ollu vielä kaks, puoltoista vuotta sitten esimerkiks nettisivut venäjäksi, ruokalistat myöskin venäjäksi, mutta nyt ollaan niinkun huomattu, et se on määrältään niin paljon pienentynyt, että ei panosteta siihen enää. (Haastattelu 3.)

## 6 Yhteenveto

Opinnäytetyön viimeisessä osiossa keskitytään tulosten tulkitsemiseen ja arvioidaan tutkimuksen onnistumista muun muassa teoriasidonnaisuuden, luotettavuuden ja oppimisprosessin kannalta. Lisäksi pohdintaosion lopussa arvioidaan työn hyödynnettävyyttä ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

### 6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen keskeisimpinä tavoitteina oli selvittää, miten monikulttuurisuus tutkittavissa yrityksissä ymmärretään, miten siihen suhtaudutaan sekä millaiset monikulttuurisuuteen liittyvät asiat koetaan haastaviksi tai hyödyllisiksi. Tarkoituksena oli myös selvittää miten henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä voitaisiin mahdollisesti kehittää monikulttuurisuuden ja ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden työllistymisen edistämiseksi. Lisäksi tutkimuksella haluttiin kartoittaa, miten haastateltavat yritykset uskovat monikulttuurisuuden lisääntymisen vaikuttavan Pohjois-Karjalan ravintola-alan kehitykseen.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että tutkimukseen osallistuneet ravintolapäälliköt ymmärsivät monikulttuurisuuden ja sen mahdolliset vaikutukset yritykseen hyvin ja moniulotteisesti. Monikulttuurisuuden määrittelemisen pelkkänä terminä koettiin jossain määrin vaikeaksi ennen aiheen yhdistämistä tutkittavaan kontekstiin, tässä tapauksessa työyhteisöön ja henkilöstöjohtamiseen. Toisaalta tämä on ymmärrettävää, sillä monikulttuurisuus on käsitteenä valtaavan laaja eikä haastateltavilla ollut etukäteen tarkkaa käsitystä tutkimuskysymyksistä. Tuloksista on kuitenkin nähtävissä, että monikulttuurisuuden vaikutuksia tunnistettiin ja oltiin havaittu yrityksissä monipuolisesti, niin työyhteisön kuin johtamisenkin näkökulmasta. Lisäksi tuloksista näkyy, että monikulttuurisuuden vaikutukset ymmärrettiin sekä suomalaistaustaisten, että ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden näkökulmasta. Keskeisimmin monikulttuurisuuden ajateltiin näkyvän eroina ajatusmaailmassa, työtavoissa ja asiakaspalvelussa. Yritysten monikulttuurisuuden ymmärtämistä tukee myös se, että tuloksissa



esiintyy huomattavan paljon yhtäläisyyksiä teoreettisen viitekehyksen kanssa, esimerkiksi monikulttuurisuuden vaikutuksista työyhteisössä.

Tuloksista on nähtävissä, että haastateltavat tunnistivat lisäksi useita monikulttuurisuuteen liittyviä hyötyjä ja haasteita, mikä on tärkeä lähtökohta onnistuneen monikulttuurisen työyhteisön johtamiselle. Hyötyjä ja haasteita tarkasteltiin käytännönläheisesti omien kokemusten ja käsitysten pohjalta, mutta tässäkin kohdalla oli havaittavissa useita yhtäläisyyksiä verrattuna teoriassa esiteltyihin esimerkkeihin. Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että monikulttuurisuuteen suhtauduttiin avoimesti ja positiivisella asenteella ja se nähtiin ensisijaisesti mahdollisuutena kehittää omaa osaamista ja toimintaa niin henkilökohtaisella kuin yritystasollakin. Monikulttuurisuuteen liitetyissä hyödyissä oli lisäksi nähtävissä molemminpuolisen oppimisen periaate. Positiivinen suhtautuminen ilmeni myös siinä, ettei haasteita pidetty ylitsepääsemättöminä esteinä, vaan ne koettiin mahdollisiksi ratkaista ja luonnollisena osana ihmiskeskeistä toimialaa. Lisäksi yritysten työyhteisöjen avoimuudesta ja suvaitsevaisuudesta voi kertoa se, ettei yrityksissä oltu havaittu ulkomaalaistaustaisiin kohdistunutta rasismia tai syrjintää. Ravintola-alan silmin monikulttuurisuus nähtiin rikkautena, joka hyödyttää yritystä ja sen työntekijöitä uusien ideoiden, työtapojen ja moniulotteisemman asiakaspalvelukulttuurin avulla. Keskeisimpänä haasteena puolestaan nähtiin kielimuurin aiheuttamat väärinymmärrykset ja ongelmat asiakaspalvelutilanteissa.

Haastateltujen ravintolapäälliköiden hyvä ymmärrys ja positiivinen suhtautuminen monikulttuurisuutta kohtaan voidaan nähdä edistävänä tekijänä kohdeyritysten tasa-arvoisen ja suvaitsevaisen työyhteisön rakentamisessa. Kuten esimiehen roolia käsittelevässä luvussa mainittiin, esimiehen omalla käyttäytymisellä ja suhtautumisella on merkittävä vaikutus koko muun työyhteisön asenteisiin. Ravintola-alalla on tyypillistä, että ravintolapäälliköt ovat itse aktiivisesti mukana yrityksen päivittäisessä toiminnassa ja työskentelevät tiiviisti muiden työntekijöiden kanssa, jolloin esimerkkinä toimiminen korostuu entisestään. Omalla myönteisellä ja ennakkoluulottomalla asenteella ravintolapäälliköillä on mahdollisuus vaikuttaa mahdollisiin kielteisiin ajatuksiin ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä kohtaan ja kannustaa erilaisuutta kunnioittavaan

lähestymistapaan. Lisäksi haastatelluilla ravintolapäälliköillä on mahdollisuus hyödyntää omaa kulttuurituntemustaan lisäämällä muun työyhteisön tietoisuutta ja ymmärrystä monikulttuurisuudesta ja sen vaikutuksista, mikä voi vähentää esimerkiksi työntekijöiden epävarmuutta työskennellä itselle vieraan kulttuurin edustajan kanssa.

Monikulttuurisuuden ja sen vaikutusten ymmärtämiseen sekä positiiviseen ja avoimeen suhtautumiseen voidaan ajatella vaikuttaneen haastateltavien oma henkilökohtainen mielenkiinto eri kulttuureita kohtaan ja kokemukset esimerkiksi matkailusta. Tämä oli tekijä, joka yhdisti kaikkia haastateltavia henkilöitä. Tutkimuksessa luotiin vastakkainasettelua yrityksistä, joilla oli kokemusta monikulttuurisesta työyhteisöstä ja yrityksistä, joilla kokemusta ei ollut tai sitä oli vähän. Tulosten perusteella tämän ei voida sanoa suoraan vaikuttaneen siihen, miten hyvin monikulttuurisuus ymmärrettiin. Erot näkyivät ennemminkin siinä, että yritykset, joissa kokemusta oli vähän rakensivat vastauksensa omien käsityksiensä varaan, kun taas yritykset, joissa kokemusta oli enemmän pohjasivat vastauksensa omiin kokemuksiinsa omassa työyhteisössään. Siitä huolimatta haastatteluaineistoista löytyi paljon yhtäläisyyksiä ja samantapaisia näkökulmia. Lisäksi esimieskokemuksen määrän ei voida yksiselitteisesti sanoa vaikuttaneen siihen, miten hyvin monikulttuurisuus ymmärrettiin ja miten siihen suhtauduttiin. Edellä mainitulla ei ole kuitenkaan tarkoitus sanoa, etteikö monikulttuurisessa työyhteisössä toimiminen ja esimieskokemus vahvistaisi monikulttuurisuuden ymmärtämistä ja positiivista suhtautumista. Tämä tutkimus kuitenkin osoitti, että omalla kiinnostuksella, kulttuurien tuntemisella ja matkailukokemuksella on vahva monikulttuurisuuden ymmärrystä lisäävä vaikutus.

Monikulttuurisuuden johtamiseen liittyvissä tuloksissa korostui yksilökeskeinen, ihmissläheinen ja erilaisuutta kunnioittava lähestymistapa, mikä on tärkeä lähtökohta monikulttuurisuuden tehokkaalle hyödyntämiselle ja siitä oppimiselle. Jokainen haastateltava koki, että työntekijät ovat yksilöitä omine vahvuuksineen ja heikkouksineen, jotka käyttäytyvät ja toimivat eri tavalla riippumatta siitä, ovatko he jonkin tietyn kulttuurin edustajia. Tässä kohtaa oli ehkä havaittavissa jopa monikulttuurisuutta laajempi, työyhteisön monimuotoisuuteen perustuva lähestymistapa, vaikkei kyseinen termi aineistossa noussutkaan esille. Monikulttuuri-

suuden johtamisessa pidettiin tärkeänä yksilöiden vahvuuksien tunnistamista, niiden hyödyntämistä ja yhteen sovittamista. Kulttuuritaustan ja sen mahdollisten vaikutusten ymmärtäminen koettiin tärkeäksi, minkä koettiin helpottavan yksilöiden tapojen ja näkökulmien ymmärtämistä sekä ehkäisevän mahdollisia väärinymmärryksiä ja konflikteja. Lisäksi saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että yritysten mielestä on tärkeää soveltaa henkilöstöjohtamisen keinoja työntekijän omien tarpeiden ja lähtökohtien mukaisesti, eikä monikulttuurisuuden johtamiselle voida määritellä yhtä ainuttakaan oikeaa ja toimivaa tapaa. Keskeisimpinä henkilöstöjohtamisen keinoina korostuivat kuitenkin monipuolinen, koko henkilöstöä koskeva perehdytys ja vuorovaikutuksen tehostaminen erityisesti monikielisisissä työyhteisöissä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli lisäksi selvittää, miten monikulttuurisuuden johtamista voitaisiin mahdollisesti kehittää. Haastateltavat kokivat parhaaksi keinoksi kehittää omaa monikulttuurista johtamistaan lisäämällä ja syventämällä omaa tietouttaan sekä ymmärrystä aiheesta erityisesti käytännön kokemusten avulla. Myös teorian luvussa 3.2.3 esitetään, että hyväksi monikulttuurisen työyhteisön esimieheksi voi oppia, mutta kehittymisen perustana on monikulttuurisuuden tiedostaminen ja sen vaikutusten ymmärtäminen. Käytännön kokemusta nähtiin saatavan parhaiten matkailun ja työkokemuksen avulla sekä hakeutumalla eri kulttuureita edustavien ihmisten seuraan. Edellä mainitut keinot vaativat kuitenkin oma-aloitteisuutta lähestyä monikulttuurisuutta eivätkä ne välttämättä ole aina mahdollisia. Toisena keinona oman tiedon lisäämisessä nähtiin kouluttautuminen esimerkiksi kirjallisuuden ja kurssien avulla. Tässä kohtaa kehityskohteeksi nousi henkilöstöjohtamiseen suunnattujen koulutuksien parempi sovellettavuus ravintola-alan henkilöstöjohtamiseen ja esimiestyöhön. Haastateluissa nousi esille, että monet johtamisen koulutukset koetaan liian teoreettisiksi ja perustuvan enemmän isojen yritysten johtamisstrategioihin. Ravintola-alan yritykset ovat useimmiten kuitenkin pk-yrityksiä ja niiden toiminta perustuu käytännönläheisyyteen ja esimiestyö ihmisläheisyyteen. Tulosten mukaan koulutuksissa, joihin haastateltavat olivat osallistuneet, ei myöskään monikulttuurisuutta oltu juurikaan käsitelty. Näkisin siis tärkeäksi aiheen laajemman tarkastelun koulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa. Lisäksi kaikilla haastateltavilla ei ollut tietoa, mistä monikulttuurisuuden johtamista tukevaa koulutusta on saa-

tavilla, joten koulutustarjonnan näkyvyyttä voitaisiin myös parantaa yksityisten ravintola-alan esimiesten keskuudessa. Näiden esimerkkien lisäksi, tietoisuutta nähtiin lisäävän verkostoituminen muiden alalla toimivien esimiesten kanssa, mikä puolestaan auttaisi alakohtaisien kokemusten jakamista monikulttuurisuudesta.

Tutkimuksen perusteella on vaikea todeta merkittäviä yksittäisiä puutteita tai kehityskohteita yritysten konkreettisissa monikulttuurisuuden johtamiskeinoissa. Haastatteluiden aikana syntyi välillä jopa tunne, että haastateltavien kertomukset ovat kuin suoraan aiemmin kirjoitetusta teoriasta, vaikka haastateltavat eivät olleet siihen perehtyneet eivätkä he tienneet tutkimuskysymyksiä etukäteen. Voidaan siis todeta, että tutkittavien yritysten monikulttuurisuuden johtaminen ja valmiudet siihen ovat erittäin hyvällä mallilla. Tämä antaa myös positiivisen kuvan ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden mahdollisuuksista työllistyä ja sopeutua osaksi suomalaista työ kulttuuria kyseisissä yrityksissä.

Lopuksi, tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta monikulttuurisuuden lisääntyminen voidaan nähdä positiivisena mahdollisuutena Pohjois-Karjalan ravintola-alan kehitykselle. Monikulttuurisuuden kasvun merkittävin hyöty nähtiin ravintolatarjonnan lisääntymisessä ja monipuolistumisessa. Tämän hetkisen tarjonnan ei nähty vastaavaan kysyntää maakunnassa ja monikulttuurisuuden tuoma vaihtelu nähtiin tähän ratkaisuna. Myöskään mahdollista kilpailun kasvua ei koettu varsinaisesti uhkana, vaan ennemminkin koko toimialaa hyödyttävänä kysynnän kasvattajana. Kuten johdannossakin mainittiin, ruokamatkailu on tällä hetkellä nopeasti kasvava trendi maailmalla. Ravintolatarjonnan monipuolistuminen ja erityisesti ketjupainotteisen tarjonnan rikkominen voisi myös lisätä maakunnan kiinnostavuutta niin Suomessa kuin kansainväliselläkin tasolla, mikäli ravintolatarjonta erottuisi edukseen muista maakunnista ja tätä kautta lisäisi potentiaalista asiakaskuntaa entisestään. Asiakasmäärän kasvu houkuttelevan ravintolatarjonnan myötä puolestaan voisi tuoda merkittävää taloudellista hyötyä ravintola-alan, mutta myös muiden matkailusta hyötyvien toimialojen kasvulle ja kehitykselle Pohjois-Karjalassa.

## 6.2 Tutkimuksen arviointia

Opinnäytetyön tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, sillä se vastaa sille asetettuihin tärkeimpiin tutkimusongelmiin, jolloin tutkimuksen keskeisin tavoite on saavutettu. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kokoamiseen ja tiedonhaakuun käytettiin paljon aikaa ja lopulliset tutkimuskysymykset muotoutuivat vasta tämän prosessin aikana. Tutkimuksen teemahaastattelurunko rakennettiin teoreettista viitekehystä apuna käyttäen, jonka myötä teorian ja tutkimuksen välillä on nähtävissä selvä yhteys. Teoriasta ja tutkimuksen tuloksista on myös löydettävissä paljon yhteneviä esimerkkejä, jonka myötä teoria tukee hyvin tutkimuksesta saatuja tuloksia. Tutkimuksen onnistumista lisäsi myös tutkimusaineiston sisällön laajuus, vaikka haastateltavien henkilöiden määrä jäikin kokonaisuudessaan pieneksi. Haastattelujen ja tulosten purkamisen jälkeen, mieleen kuitenkin juolahti useita mahdollisia lisäkysymyksiä, joilla saatuja tuloksia olisi voitu tarkentaa. Tarkentavia kysymyksiä olisi voitu esittää erityisesti johtamisen kehittämiseen liittyvissä keskusteluissa, jotta oltaisiin löydetty konkreettisempia ja käytännönläheisempiä kehitysehdotuksia, joita voitaisiin soveltaa päivittäiseen esimiestyöhön ravintola-alalla.

Tutkimuksen tulokset perustuvat haastateltavien henkilöiden omiin kokemuksiin ja käsityksiin, minkä puitteissa tuloksia ei voida varsinaisesti lähteä arvioimaan oikeiksi tai vääriksi. Tulosten osalta on myös tärkeää muistaa, ettei niitä voida, eikä niillä ole laadullisena monitapaustutkimuksena tarkoitus luoda yleistyksiä koskien kaikkia ravintola-alan yrityksiä Pohjois-Karjalassa. Sen sijaan tuloksia on syytä tarkastella kriittisesti siltä osin, että haastatteluihin osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja on mahdollista, että yritykset jotka eivät koe monikulttuurisuuden käsittelemistä tärkeänä tai suhtautuvat siihen kielteisesti eivät välttämättä olisi osallistuneet tutkimukseen. Monikulttuurisuuden kohdistuvia negatiivisia ja kielteisiä näkemyksiä saatetaan myös jollain tapaa pitää yhteiskunnallisesti paheksuttavina, eikä näitä haluta tuoda yhtä herkästi esille kuin positiivisia ajatuksia. Haastattelu aineistonkeruutapana voi näin ollen myös vähentää negatiivisten ajatusten esille tuloa, koska anonyymiydestä huolimatta haastateltava esittää näkemyksensä haastateltavalle omilla kasvoillaan yrityksensä edustajana. Kyselylomakkeen avulla toteutetussa tutkimuksessa tutkitta-

van henkilön anonymiteetti toteutuisi paremmin, mutta tämä puolestaan heikentäisi aiheen syvällisempää tarkastelua, mikä oli kuitenkin tässä työssä käytetyn tutkimusasetelman kannalta tärkeää.

Henkilökohtaisella tasolla opinnäytetyö oli kokonaisuudessaan aikaa vievä, mutta opettavainen kokemus. Prosessin aikana oma ammatillinen käsitykseni ja ymmärrykseni monikulttuurisuudesta, sen vaikutuksista työyhteisöön ja henkilöstöjohtamiseen kasvoivat huomattavasti. Monikulttuurisuus on aiheena kiinnostanut itseäni pitkään, mutta henkilöstöjohtamiseen liittyvissä opinnoissa sitä käsiteltiin mielestäni yllättävän vähän. Oma mielenkiintoni aiheeseen säilytti kiinnostukseni työhön koko prosessin ajan. Uskon, että pystyn hyödyntämään ja soveltamaan oppimaani tulevaisuuden työelämässä millä tahansa alalla, toiminpa sitten esimiestehtävissä taikka tavallisena työntekijänä. Oma heikkouteni ja haasteeni opinnäytetyön toteuttamisessa oli ehdottomasti ajanhallinta. Työn valmistuminen venyi huomattavasti alkuperäisestä tavoitteestani, mutta toisaalta se toi lisää aikaa paneutua kunnolla työn toteutukseen ja tiedonhankintaan.

### **6.3 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset**

Tätä opinnäytetyötä voidaan pitää vain pintaraapaisuna sille, miten laajasta tutkittavasta aiheesta on kyse ja miten monesta eri näkökulmasta sitä voidaan lähestyä. Monikulttuurisuus on nopeasti kasvava ja ajankohtainen ilmiö, joka tulee väistämättä vaikuttamaan suomalaisten yritysten henkilöstörakenteisiin ja niiden johtamiseen. Yritysten esimiehet ja työntekijät joutuvat uusien haasteiden eteen, joiden ratkaisemiseksi tarvitaan tietoa ja ymmärrystä, jota puolestaan saadaan lisää tutkimusten avulla. Kuten työn johdannossa jo mainittiin, monikulttuurisuutta on tutkittu Pohjois-Karjalassa suhteellisen vähän ja tutkimukset painottuvat lähinnä sosiaali- ja terveysalan näkökulmiin. Näin ollen näkisin, että jatkotutkimukset olisivat ylipäättään tarpeellisia ja tätä opinnäytetyötä olisi mahdollista käyttää niiden suuntaa antavana runkona tai vertailukohteena.

Tätä tutkimusta voitaisiin esimerkiksi jatkaa pohjoiskarjalaisissa ravintola-alan yrityksissä siten, että haastateltaviksi valittaisiin ravintolapäälliköiden sijaan yri-

tysten työntekijöitä. Haastateltavien joukkoon voitaisiin valita sekä suomalais-  
taustaisia että ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Haastattelukysymyksillä voi-  
taisiin selvittää henkilöstön ymmärrystä monikulttuurisuudesta ja sen vaikutuk-  
sista, miten he uskovat monikulttuurisuuden vaikuttavan heidän omaan  
toimintaansa, mitkä asiat he kokevat omina vahvuuksinaan ja heikkouksinaan ja  
miten he toivoisivat oman esimiehen huomioivan heidän lähtökohtansa ja tar-  
peensa työelämässä. Näiden tutkimusten väliltä voitaisiin etsiä esimiesten ja  
työntekijöiden näkemysten välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä ja löytää mahdollisesti  
uusia kehitysehdotuksia henkilöstöjohtamisen suhteen.

Tutkimus olisi mahdollista myös toistaa esimerkiksi toisessa maakunnassa ja  
selvittää löytyykö tulosten välillä eroja. Toisaalta, tämä tutkimus kohdistui yksi-  
tyisiin, suomalaisomisteisiin ravintola-alan yrityksiin. Mielenkiintoista olisi myös  
tutkia ulkomaalaistaustaisten ravintola-alan yrittäjien näkemyksiä monikulttuuri-  
suudesta ja sen kokemisesta suomalaisessa yhteiskunnassa. Lisäksi tutkimuk-  
sen haastattelurunkoa voitaisiin hyödyntää myös kohdistamalla se johonkin toi-  
seen toimialaan esimerkiksi Pohjois-Karjalassa ja vertailla näistä saatuja  
tuloksia. Toisin sanoen mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia on kokonaisuudes-  
saan paljon ja ne voisivat olla esimerkiksi potentiaalisia opinnäytetyön aiheita.

Toivon, että tämän opinnäytetyön avulla voitaisiin lisätä ravintola-alalla toimivien  
esimiesten tietoisuutta monikulttuurisuuden vaikutuksista työyhteisöön ja henki-  
löstöjohtamiseen. Lisäksi toivon, että tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää  
ravintola-alalla erityisesti henkilöstöjohtamisen kehittämisessä, ulkomaalais-  
taustaisten työntekijöiden sopeuttamisessa ja monikulttuurisuuden edistämises-  
sä.

## Lähteet

- Akavalainen. 2016. Naisen euro on vähemmän kuin miehen euro. Akava.  
[http://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/tyoelamassa/naisen\\_euro\\_on\\_vahemman\\_kuin\\_miehen\\_euro](http://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/tyoelamassa/naisen_euro_on_vahemman_kuin_miehen_euro). 13.4.2017.
- Browaeys, M. & Price, R. 2011. Understanding Cross-Cultural Management, second edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Helsingin kaupunki. 2010. Mukaan! –hanke. Puheenvuoroja. Helsingin kaupunki.  
[http://www.hel.fi/hel2/Helsinginseutu/Mukaan/Mukaan\\_johtaminen\\_210910.pdf](http://www.hel.fi/hel2/Helsinginseutu/Mukaan/Mukaan_johtaminen_210910.pdf). 9.5.2017.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.
- Kaupan liitto. 2017. Kauppojen aukioloajat vuonna 2016. Kaupan liitto.  
[http://kauppa.fi/kuluttajille/kauppojen\\_aukioloajat](http://kauppa.fi/kuluttajille/kauppojen_aukioloajat). 13.4.2017.
- Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä. Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986.
- Lehtinen, E. 2015. Monikulttuurinen työyhteisö – paha mörkö vai suuri rikkaus?. Hämeen Sanomat.  
<http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2015/01/19/monikulttuurinen-tyoyhteiso-paha-morko-vai-suuri-rikkaus/>. 9.4.2017.
- Liuska, S. 2014. Maahanmuuttajayrittäjyys ravintola-alalla Pohjois-Savossa. Savonia-ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Opinnäytetyö.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/85667/Liuska\\_Sanna.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/85667/Liuska_Sanna.pdf?sequence=1). 27.3.2017.
- Mansikkamäki, E. 2015. Ravintola-alan heikentynyt työllisyys iskee nuoriin. Kauppalehti. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ravintola-alan-heikentynyt-tyollisyys-iskee-nuoriin/xE9qvPR4>. 26.4.2017.
- MaRa. 2015. Matkailu- ja ravintola-alan työllisyys heikkenee edelleen: oikeilla toimilla työllisyys nousee. MaRa. <http://mara.fi/matkailu-ja-ravintola-alan-tyollisyys-heikken>. 25.4.2017.
- MaRa. 2016a. Työllistävyys. MaRa. <http://www.mara.fi/toimiala/tilastoja-ja-tutkimuksia/alan-tunnuslukuja/tyollistavyys>. 26.4.2017.
- MaRa. 2016b. Ravintola-anniskelu. MaRa. <http://www.mara.fi/toimiala/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti/anniskelu-ravintoloissa>. 26.4.2017.
- MaRa. 2016c. Mara-alan kasvu jatkuu, mutta rekrytointivaikeudet hidastavat kasvua. MaRa. <http://www.mara.fi/uutishuone/tiedotteet-2/mara-alan-kasvu-jatkuu-mutta-rekrytointivaikeudet-hidastavat-kasvua>. 26.4.2017.
- MaRa. 2017. Matkailu- ja ravintola-alan kasvu kiihtyy. MaRa.  
<http://www.mara.fi/uutishuone/tiedotteet-2/matkailu-ja-ravintola-alan-kasvu-kiihtyy>. 25.4.2017.
- Mattsson, L. & Kivilä, N. 2012. Kansainvälinen Itä-Suomi. Itä-Suomen maahanmuuttostrategia 2017. Pohjois-Savo, Etelä-Savo, Pohjois-Karjala. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.



- [http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/78910/Elinvoimaa\\_7\\_2012.pdf?sequence=3](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/78910/Elinvoimaa_7_2012.pdf?sequence=3). 28.3.2017.
- MTV-utiset. 2016. Ravintola-ala alkoholilain muutoksesta: Työllisyys vähenee, pikkupubit joutuvat sulkemaan ovensa aiemmin. MTV. <http://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/matkailu-ja-ravintola-alanyreissaan-alkoholilain-muutos-vahentaa-tyollisyytta-ravintoloissa/6179524>. 26.4.2017.
- Ojala, A. 2016. Asiantuntija lataa täyslaidallisen työnantajille: Ulkomaalaisten työttömyys johtuu syrjinnästä. YLE. <http://yle.fi/uutiset/3-9024996>. 27.3.2017.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Aineiston analyysi ja tulkinta. KvaliMOTV. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7.html>. 28.11.2017.
- Sippola, A. 2005. Työyhteisöjen lisääntyvä monimuotoisuus – muutoksia henkilöstöjohtamiseen? Teoksessa Pitkänen, P (toim.). Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita, 88-98.
- Sippola, A., Leponiemi, J. & Suutari, V. 2006. Kulttuurisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen kehittäminen. Työministeriö, työpoliittinen tutkimus. <https://multikult.files.wordpress.com/2008/05/kulttuurisesti-monimuotoistuvien-tyoyhteisojen-kehittaminen.pdf>. 14.4.2017.
- Sippola, A. 2007. Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management. Vaasan yliopisto. Kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-193-2.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-193-2.pdf). 7.4.2017.
- Suomen perustuslaki 731/1999.
- Tilastokeskus. 2015. Ulkomaalaistaustaiset työllistyivät vuonna 2013 yleisimmin siivouspalveluihin. Tilastokeskus. [http://www.stat.fi/til/tyokay/2013/03/tyokay\\_2013\\_03\\_2015-10-02\\_tie\\_001\\_fi.html#\\_ga=1.192867758.564868688.1481903876](http://www.stat.fi/til/tyokay/2013/03/tyokay_2013_03_2015-10-02_tie_001_fi.html#_ga=1.192867758.564868688.1481903876). 26.4.2017.
- Tilastokeskus. 2016a. Ulkomaalaistaustaiset. Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/index.html/maahanmuuttajat-vaestossa/ulkomaalaistaustaiset>. 27.3.2017.
- Tilastokeskus. 2016b. Maahanmuuttajat väestössä. Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa>. 23.3.2017.
- Tilastokeskus. 2016c. Visualisointi maakunnittain. Tilastokeskus. [http://pxnet2.stat.fi/explorer/Maahanmuuttajat\\_2016/maakuntakartta.html#\\_ga=1.239767300.648345544.1481904568](http://pxnet2.stat.fi/explorer/Maahanmuuttajat_2016/maakuntakartta.html#_ga=1.239767300.648345544.1481904568). 27.3.2017.
- Toikka, S. 2008. Monikulttuurisen organisaation johtaminen esimiesnäkökulmasta. Tampereen yliopisto. Hallintotiede. Pro gradu -tutkielma. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/80520/gradu03497.pdf?sequence=1>. 13.4.2017.
- Työsuojeluhallinto. 2017. Yhdenvertaisuus. Työsuojeluhallinto. <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/yhdenvertaisuus>. 13.4.2017.
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>. 13.11.2017.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Bergbom, B., Airila, A. & Väänänen, A. 2013. Monikulttuurinen työpaikka. Opas esimiehelle. Helsinki: Tammerprint Oy.

## Teemahaastattelurunko

### Yleiset kysymykset:

1. Kuinka pitkään olet toiminut ravintolapäällikkönä?
2. Millainen on kansainvälinen taustasi? (Oma mielenkiinto ja kokemukset, matkailu, kansainväliset suhteet, työhistoria jne.)
3. Onko yrityksessänne ollut ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä? Miten kauan, minkä verran?
4. Onko yritykseenne hakenut ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä?

### Monikulttuurisuus työyhteisössä:

5. Miten määrittelisit termin monikulttuurisuus, mitä se mielestäsi tarkoittaa?
6. Millä eri tavoin monikulttuurisuus voi näkyä/näkyä työyhteisössä/työyhteisössänne?
7. Millaisia haasteita monikulttuurisuus voi synnyttää / millaisiin haasteisiin olet törmännyt?
8. Mistä luulet haasteiden/ongelmien johtuvan?
9. Mitä hyötyä monikulttuurisuudesta voi olla työyhteisölle ja yritykselle / on ollut työyhteisöllenne ja yrityksellenne?
10. Oletko kuullut kokemuksia monikulttuurisesta työyhteisöstä muilta pohjoiskarjalaisilta ravintola-alan yrityksiltä? Millaisia?

### Monikulttuurisuuden johtaminen/esimiestyö:

11. Miten esimies voi vaikuttaa ulkomaalaistaustaisen työntekijän sopeutumiseen työyhteisöön?
12. Millä tavoin esimies voi vaikuttaa muun työyhteisön asenteisiin ulkomaalaistaustaista työntekijää kohtaan?
13. Miten kielierot vaikuttavat, miten kommunikoida?
14. Millaisia ominaisuuksia esimieheltä tarvitaan monikulttuurisessa työyhteisössä?
15. Miten esimies voi kehittää omaa johtamistaan monikulttuurisessa työyhteisössä?
16. Millaisiksi koet omat valmiudet monikulttuurisen työyhteisön esimiehenä? Mitä vahvuuksia/heikkouksia?

### Tulevaisuuden näkymät:

17. Mitä mieltä olet, voisiko yrityksenne palkata tulevaisuudessa/jatkossakin ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä? Miksi?
18. Miten uskot monikulttuurisuuden lisääntymisen vaikuttavan ravintola-alan kehitykseen Pohjois-Karjalassa?