

Nia Nurmi

MONIKULTTUURISEN TYÖYHTEISÖN JOHTAMINEN

Liiketalouden koulutusohjelma
markkinoinnin –ja viestinnän suuntautumisvaihtoehto
2011

MONIKULTTUURISEN TYÖYHTEISÖN JOHTAMINEN

Nurmi, Nia
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Tammikuu 2011
Ohjaaja: Minkkinen, Eila
Sivumäärä: 54
Liitteitä: 1

Asiasanat: monikulttuurisuus, johtaminen, jaettu johtajuus, työyhteisö

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia monikulttuuristen työyhteisöjen johtamista Satakunnan alueella. Tutkimuksen päätavoite oli tutkia, kuinka monikulttuurinen työyhteisö vaikuttaa johtamiseen. Eroaako se esimerkiksi jotenkin suomalaisen työyhteisön johtamisesta tai onko jotakin tiettyjä seikkoja jotka on mahdollisesti otettava huomioon johdettaessa työyhteisöä, jossa on työntekijöitä monesta eri kulttuurista. Teoriaosassa tarkasteltiin eri johtamistyyplejä sen mukaan, mitä haastattelujen perusteella tuli esille ja mitä pidettiin tärkeänä monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa. Tutkimustulosten myötä myös perehdyttäminen tuli olennaiseksi ottaa tarkasteluun johtamisen ohella.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena haastattelemalla monikulttuuristen yritysten henkilöstöpäällikköjä ja rekrytoinnista vastaavia henkilöitä. Teemahaastattelulla pyrittiin saamaan mahdollisimman tarkkaa ja luotettavaa tietoa yritysten johtamiskäytännöistä.

Haastattelut suoritettiin Satakuntalaisissa yrityksissä, jotka ovat monikulttuurisia ja joissa on ulkomaalaista työvoimaa ja kokemusta monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta.

Opinnäytetyö on osa laajempaa tutkimusprojektia, jonka tarkoituksena on tuottaa tutkimustietoa Satakunnan alueen yritysten suhtautumisesta monikulttuurisuuteen, sekä yritysten tiedoista, käsityksistä, asenteista ja toiveista liittyen ulkomaalaisiin työntekijöihin ja harjoittelijoihin. Tässä opinnäytetyössä perehdytään johtamisnäemykseen.

MANAGING MULTICULTURAL ENTERPRISES

Nurmi, Nia

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

January 2011

Supervisor: Minkkinen, Eila

Number of pages: 54

Appendices: 1

Key words: multicultural, management, shared leadership, work community

The purpose of this thesis was to study multicultural enterprises from the management point of view in Satakunta region. The main purpose was to examine how multicultural work community affects to management. And solve out if there are some particular ways to lead multicultural work environment in where works people from different cultures.

This thesis has been carried out qualitative research by interviewing the human resource managers from multicultural work environments. Interviewing was the most accurate and reliable way to get information about corporation`s governance practices, by using the themeinterview and open-ended questions as a research method.

The interviews were carry out in companies, which were multicultural, and in which is known to be foreign labor and experience of a multicultural working community.

This thesis is part of a broader research project, which aims to produce research information about Satakunta region companies attitudes towards multiculturalism, as well as corporate knowledge, opinions, attitudes and expectations concerning of foreign workers and trainees.

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS.....	7
3	MONIKULTTUURINEN TYÖYHTEISÖ.....	9
3.1	Kansainvälistyvä Suomi	11
3.2	Monikulttuurinen Satakunta	12
3.3	Perehdyttäminen	14
3.4	Organisaatiokulttuuri	16
3.5	Syrjintä.....	19
3.6	Monikulttuurisen työyhteisön piirteitä.....	22
3.7	Yhteenveto tuloksista.....	25
4	JOHTAMISEN SUUNTAUKSIA	27
4.1	Jaettu johtajuus	29
4.2	Diversiteetti johtaminen.....	36
4.3	Tilannejohtaminen	37
4.4	Muutosjohtaminen	38
4.5	Johtamisen tulevaisuus	40
4.6	Haastateltavien terveiset yrityksille.....	42
4.7	Yhteenveto tuloksista.....	43
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	47
	LÄHTEET.....	52

1 JOHDANTO

Monikulttuurisuus on yleistynyt Suomessa viime vuosina merkittävästi. Tämä aiheuttaa monissa työyhteisöissä hankaluuksia, sillä eri toimintatapojen ja kulttuurierojen omaksuminen ei käy kädenkäänteessä. Myös kielimuuri on yksi hankaloittava tekijä. Usein ulkomaalaisiin suhtaudutaan varauksella, varsinkin jos työyhteisössä ei ole aikaisemmin ollut työntekijää tai edes hakijaa vieraasta kulttuurista.

Tämän työn tarkoituksena on tutkia johtamista monikulttuurisissa työyhteisöissä. Työssä tullaan tarkastelemaan miten monikulttuurisuus vaikuttaa johtamiseen, eli miten johtaminen eroaa työyhteisöissä, joissa ei ole ulkomaalaisia työntekijöitä. Työn tarkoituksena ei ole kuitenkaan vertailla eri työyhteisöjen johtamistapoja ja tyylejä, vaan kerätä uutta tietoa siitä, miten monikulttuuristen työyhteisöjen johtaminen käytännössä toimii.

Tutkittavat johtamisnäkökulmat työhön on valittu sen mukaan mitä haastattelujen perusteella tuli esiin ja mitä pidettiin tärkeinä. Myös aikaisemmat tutkimukset ovat vaikuttaneet tarkastelunäkökulmien valintaan. Esimerkiksi Minna Söderqvist kehottaa tutkimuksessaan ”Ulkomaalaiset työnantajan silmin” tarkastelemaan monikulttuurisuutta jaetun johtajuuden näkökulmasta.

Ehdotan, että samaa aihepiiriä lähestyttäisiin uudelleen, mutta jaettu johtajuus - käsityksen kautta (Ropo, A. 2005), kun sitä nyt tarkasteltiin esimiesnäkökulman avulla. Esimerkiksi tunnejohtamisen analysoinnin kautta olisi ehkä mahdollista päästä kiinni niihin jaettuihin kulttuurisiin ymmärryksiin, joita ulkomaalaistaustaisten alaisten johtamisessa on. (Söderqvist 2005, 13.)

Kokonaisuudessaan työ perustuu monikulttuuristen työyhteisöjen johtamissuuntauksien selvittämiseen ja analysointiin. Lisäksi työssä sivutaan myös monikulttuuristen työyhteisöjen perehdyttämistapoja, sillä se nousi esille haastattelujen aikana useaan otteeseen.

Työn alussa esitellään käytettyjä tutkimus- ja haastattelumenetelmiä, jonka jälkeen perehdytään monikulttuuriseen työyhteisöön yleisesti. Koska työnrajaus on tehty Satakunnan alueen yrityksiin, luodaan katsaus myös Satakunnan kansainvälisyyteen.

Organisaatiokulttuurin, perehdyttämisen ja monikulttuurisen työyhteisön yhteenvedon jälkeen siirrytään tarkastelemaan johtamista omana kappaleenaan. Johtamisen suuntaukset sisältävät eri johtamistyyliä, jotka ovat tulleet esille tutkimuksen edetessä ja joiden kautta aihetta on lähdetty alun perin tutkimaan. Työn lopussa on tiivis yhteenvedo monikulttuuristen työyhteisöjen johtamiskäytännöistä.

Työn tutkimusosuus ja teoriaosuus on nidottu yhteen niin, että tutkimustuloksia esitellään koko työn ajan teoriaosuuden yhteydessä.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tässä työssä on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon tietoa kansainvälisesti toimivien yritysten johtamisperiaatteista ja tavoista monikulttuurisessa työyhteisössä. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista sen ilmaisullinen rikkaus ja monitasoisuus. Haastattelumenetelmää käytettäessä muistiin ei merkitä pelkästään ennalta suunniteltujen kysymysten vastauksia, vaan sanatarkasti taltioidaan se mitä haastateltava sanoo. Tuloksena saadaan tarkka kuvaus koko tilanteesta. (Alasuutari 1999, 84-85.)

Tutkimus tehtiin Satakunnan alueen yrityksissä, joissa tiedettiin jo olevan ulkomaalaisia töissä. Yrityksiä lähestyttiin sähköpostilla, jossa tiedusteltiin halua osallistua tutkimukseen. Sähköpostissa kerrottiin tutkimuksen koskevan monikulttuurisia työyhteisöjä ja haastattelun kestävän noin 30 minuuttia. Kysely lähetettiin sähköisesti kuuteen (6) Satakuntalaiseen isoon yritykseen, näistä yrityksistä kolme (3) suostui haastatteluun. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty kolmen (3) muun kansainvälisen Satakuntalaisen yrityksen haastatteluja hyväksi. Kolme muuta haastattelua on tehty laajemmassa tutkimusprojektissa temahaastattelupohjalla, jonka haastattelurunko on laajempi, kuin johtamisnäkökulmasta tehty temahaastattelu. Kolme (3) muuta haastattelua liittyvät siis laajempaan tutkimushankkeeseen.

Haastattelu ajankohdat sovittiin sähköpostin välityksellä. Yhden yrityksen kanssa sovittiin haastattelu-aika puhelimitse. Haastattelut suoritettiin kesän 2010 aikana, kunkin yrityksen toimipaikalla. Yrityksissä haastateltiin toimipisteiden henkilöstöpäällikköjä ja toiminnanjohtajia. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin ja kaikki aineisto on nauhoitettu.

Tutkimukseen osallistuneiden yritysten tietoja ei tulla antamaan julki työn yhteydessä, sillä se ei ole oleellista tutkimustulosten kannalta. Tutkimus rajautuu kuitenkin Satakuntalaisiin yrityksiin. Tällä hetkellä Satakunnassa ulkomaalaista työvoimaa on vielä vähän, mutta eniten ulkomaalaisia työskentelee teollisuuden alalla. Tämän vuoksi myös tämän tutkimuksen haastattelut on tehty Satakunnan alueen isoissa teollisuusyrityksissä. Koska tutkittavasta aiheesta on vielä niin vähän tietoa ja varsinkin

Satakunnanalueelta, tutkittavilla kohteilla ei ollut merkitystä, kunhan organisaatio oli monikulttuurinen. Kohdejoukko on valittu satunnaisesti, käyttäen hyväksi aikaisempaa tietoa yrityksistä.

Haastattelua tekevän henkilön tavoitteena on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa, joka tuo tutkittavien äänen kuuluviin ja ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä ja että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Teemahaastattelun valinta tälle työlle oli ilmeinen. Tehdyillä haastatteluilla haluttiin mahdollisimman paljon tietoa haastateltavan kokemuksista, näkemyksistä ja ajatuksista yleensä. Tutkimuksen suorittaminen esimerkiksi kyselylomakemuodossa olisi rajannut vastaukset suppeiksi, rajoittanut haastateltavan luonnollista ulosantia ja merkityksellinen vuorovaikutus olisi puuttunut tilanteesta kokonaan. Myös saatujen tietojen syventäminen, selventäminen ja lisäkysymyksien esittäminen teemahaastattelun kautta oli mahdollista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34).

3 MONIKULTTUURINEN TYÖYHTEISÖ

Monikulttuurisuus on osa tätä päivää, niin työpaikoilla, kotona kuin kouluissakin. Suomi on globalisoitumassa ja muuttumassa eri kansallisuuksien, etnisten ryhmien ja kymmenien eri kielten maaksi. Ihmiset liikkuvat yhä enemmän ympäri maapalloa ja sen johdosta eri etnisten ryhmien edustajia sekoittuu, mikä edesauttaa monikulttuurisuuden syntyä. (Tienari & Meriläinen 2009, 25-30.)

Monikulttuurinen työyhteisö on mahdollisuuksien työyhteisö. Monikulttuurisen työyhteisön eri kulttuurit ja kielet tuovat mukanaan organisaatioon lukemattomia innovaatioita, mahdollisuuksia, ideoita, uusia näkemyksiä ja päättelykykyä asioille. Tämän päivän kansainvälinen yritys Suomessa omaa avoimen kulttuurin ja toimintamallin, on valmis uudistumaan, ei pelkää erilaisuutta, vaan tarvitsee sitä toimiakseen ja pystyy heittäytymään, silti pitäen kiinni yrityksen tavoitteista, arvoista ja toimintamalleista. (Aaltio 2008.)

Maahanmuuttajat tuovat suomalaiseen työkulttuuriin globaalia osaamista ja yhdenvertaisuutta, johon normaalissa suomalaisessa työyhteisössä ei olla totuttu. (Nikula 2010).

Meriläinen ja Tienari selkeyttävät monikulttuurisuuden selittämistä jakamalla sen kahteen pääryhmään, näkyviin ja näkymättömiin seikkoihin. Näkyviä ovat sukupuoli, rotu/etnisyys ja fyysiset rajoitteet. Näkymättöminä pidetään kansallisuutta, kulttuuria, uskontoa ja seksuaalista suuntautumista. Ikä on tässä kohtaa rajatapaus. (Tienari & Meriläinen 2009, 28.)

Suomenkielessä hyvin usein puhutaan kansainvälisistä yrityksistä. Yrityksistä, joilla on vientiä ja mahdollisesti tuontia ulkomaille. Yritysten puhekielessä monikulttuurisuus, monimuotoisuus ja kulttuurienvälisyys jäävät usein kokonaan pois. Käsitteistö, jota suomenkielessä yleisesti käytetään, pohjautuu englanninkieliseen kirjallisuuteen.

Kulttuurienvälisyys kääntyy englanniksi kahteen termiin; cross-cultural ja intercultural, jotka kuitenkin merkitykseltään poikkeavat toisistaan. Cross-cultural termillä viitataan kulttuurienväliseen vertailuun ja intercultural, myös kirjallisuudessa useammin käytetty termi, viittaa kulttuurienväliseen vuorovaikutukseen. (Kemppainen 2006, 193-194.)

Monikulttuurisuus (multicultural) on terminä tunnetuin kun puhutaan organisaatioista, jossa työskentelee ihmisiä eri kulttuureista. Termi käsittää niin poliittisia (ihmisten poliittiset suuntaukset ja arvot) kuin kulttuurisia (ihmisten kulttuurinen tausta, perinteet) ja sosiaalisia (ihmisten omien arvojen) päämääriä ja seurauksia. Monikulttuurisuus termiä käytetäänkin usein kuvaamaan joukkoa ihmisiä, jotka edustavat eri taustoja. (Kemppainen 2006, 193-194.)

Monimuotoisuus on kenties terminä laaja-alaisin, mutta ei niinkään vakiintunut yrityskieleen käytettäväksi. Monimuotoisuus, (divercity) joka käsittää kulttuurierojen lisäksi myös ikä, uskonto ja sukupuoli erilaisuudet, käytetään lähinnä yhteiskunnallisten asioiden yhteydessä. (Kemppainen 2006, 193-194.)

Tässä työssä keskitytään lähinnä monikulttuuriin (multicultural) vaikutuksiin työyhteisössä. Vaikutuksiin, jotka heijastuvat nimenomaan yksilöiden taustoista, kulttuurista, toimintatavoista, opituista toimintamalleista ja tietysti yksilöistä itsestään persoonana.

Kun haastateltavilta kysyttiin, kuinka he näkivät oman työyhteisönsä, olivat vastaukset varsin yhteneväisiä. Työyhteisöjä pidettiin monikulttuurisina ja ennen kaikkea kansainvälisinä, jo pelkästään työn laadun takia. Yritysten vienti ulkomaille, sekä toimiminen kansainvälisenä ketjuna nähtiin osana arkipäivää.

Kyl siinä tulee ensinnäkin tämmöstä arvokeskustelua paljon erilaista, jossa sisältö riippuu siitä, että mistä asioista puhutaan. Kansainvälisyys on sinällään Suomessa tänkinkokosessa yrityksessä aika normaalia, painopisteestä riippuen, et mihin se keskustelu suuntautuu. Konsernillahan on erittäin vahva painotus siihen, et miten me ajatellaan. Tietysti tulee sellaista omaa keskustelua, et onks nää just niitä juttuja jotka sopii tänne meille suomeen ja tämmönen haastaa, et jos me oltais pelkästään suomalainen yritys, niin tällaista

keskustelua ei olis ollenkaan. Meillä on erilainen rakenne ja erilaiset päivänmurheet ja pohdinnat.

3.1 Kansainvälistyvä Suomi

Suomessa oli vuoden 2009 ja vuoden 2010 vaihteessa 5 351 427 asukasta. Näistä 155 705 oli ulkomaiden kansalaisia. (Väestörekisterikeskus 2010).

Kansainvälistyminen on saanut muutoksia aikaan suomalaisessa yritysmaailmassa; ulkomaisten tytäryrityksien perustamisia, kansainvälisiä fuusioitumisia ja yrityshankintaa yli kansallisten rajojen. Vuonna 2010 Suomessa arvellaan olevan n.10000 vientiyritystä. (Kempainen 2006, 192.)

Nykyisin vientiä tapahtuu pienimmissäkin yrityksissä ja liiketoimintaosaamisen tarve kasvaa entisestään. Yhä useammat yritykset globalisoituvat ja se vaatii yritysjohtolta liiketoimintaosaamista. Miten käytössä olevat resurssit sekä tekniikka ja tuoteosaaminen saavuttavat kannattavaa liiketoimintaa? (Kostamo 2004, 17.)

Ulkomaalaisten työnhakijoiden määrä on kasvanut kymmenessä vuodessa selvästi. Osasyynä voidaan nähdä lokakuussa 2006 hallituksen hyväksymä maahanmuuttopoliittinen ohjelma, jonka keskeinen tavoite on työperusteisen maahanmuuton aktiivinen edistäminen. Ohjelmalla pyritään edistämään monikulttuurisen yhteiskunnan kehittymistä. (Vartia ym. 2007, 3.)

Tilastokeskuksen mukaan ulkomaisten kansalaisten määrä Suomessa on jopa nelinkertaistunut 14 vuodessa. Tämä kertoo myös suomalaisen yhteiskunnan monimuotoisuudesta, vaikkakin väestön ikärakenteen muutoksen myötä lisää maahanmuuttajia tullaan tarvitsemaan, jotta pystytään turvaamaan työvoiman saatavuus myös jatkossa. (Kempainen 2006, 192.) Suomen ikärakenne vanhenee muita Euroopan maita aikaisemmin ja näin ollen myös työvoiman tarve kasvaa suurten ikäluokkien siirtyessä pois työelämästä. Maahanmuuttajien suurta määrää Suomen työelämässä pidetään yhtenä keinona työvoimavajeen kattamisessa. Tulevaisuudessa Suomi tulee tarvitsemaan vuosittain noin 25 000- 50 000 maahanmuuttajaa. (Nurmi & Turkki 2010.)

Tutkimusta tehdessä ilmeni, että suuri osa yrityksissä työskentelevistä ”ulkomaalaisista” asuu pysyvästi Suomessa, omaa Suomen kansalaisuuden ja on työskennellyt jo useita vuosia pysyvästi Suomessa. Haastattelujen perusteella kävi kuitenkin ilmi, että isossa yrityksessä, joissa työt on niin sanotusti projektinomaisia, käytetään myös vuokratyövoimaa. Työvoimaa käytetään esimerkiksi eri Itä-Euroopan maista, joista työntekijöiden saaminen nopeasti on mahdollista. Kun isolle teollisuuden sektorilla työskentelevälle yritykselle tulee miljoonien eurojen hanke, on yrityksen yhtäkkiä työllistettävä noin 300 henkilöä. Tällöin apuja haetaan kontaktien kautta ulkomailta ja jo tutuiksi tulleista lähteistä.

Toimihenkilöpuolella meillä on ulkomaalaisia johdossa, erilaisilla komenuksilla olevia henkilöitä, jotka ovat sitten jostain päin maailmaa tänne lähetetty, muuten kaikilla on Suomenpassi. Työntekijäpuolella on samalla lailla, et ulkomaalaistaustasia on, mut kaikilla on Suomenpassi. Sit tässä ulkopuolelta käytetyssä porukassa eli alihankkijoissa meillä yleensä on sitten vierastyövoimaa. Tossa joulunaikaan, kun meillä oli seitsemän ja puoli sataa henkilöä töissä, niin silloin oli noin kaks ja puoli sataa ulkomaalaislähtöstä, EU-maista pääsääntöisesti tulevaa henkilöä. He ovat niin sanottuja lainamiehiä.

Suomeen tulee koko ajan ulkomailta enemmän työvoimaa, joka näkyikin kasvavissa maahanmuuttotilastoissa. Vuonna 2009 maahanmuutto Suomeen oli 26 699 asukasta. Maastamuutto sen sijaan väheni vuoteen 2008 verrattaessa. (Sisäasianministeriö 2009.)

3.2 Monikulttuurinen Satakunta

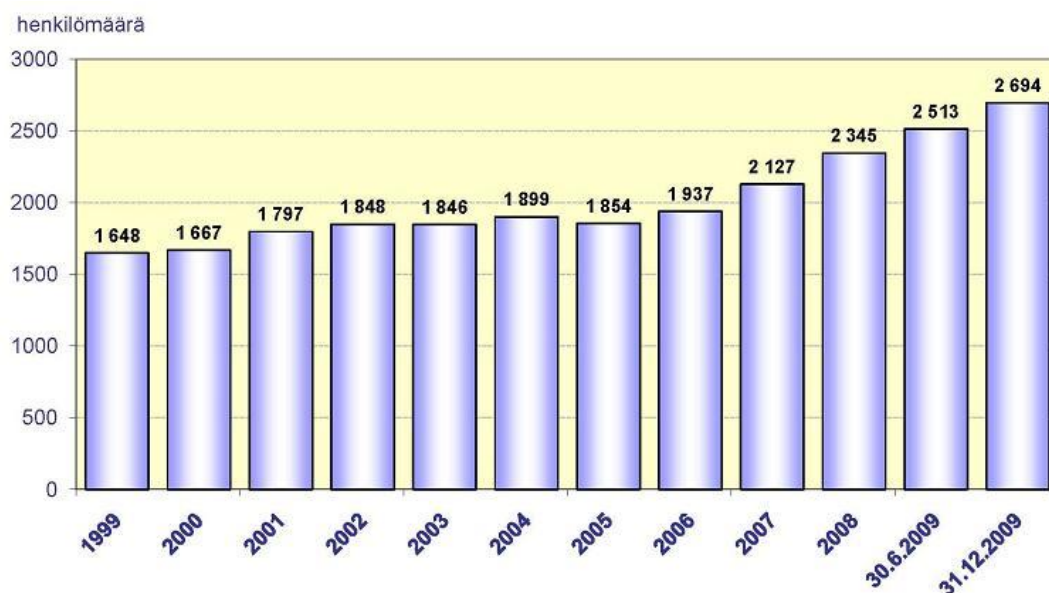
Vuonna 2009 Satakunnassa toimi 14 046 yritystä, mikä on 22 yritystä enemmän kuin vuonna 2008. Monissa satakuntalaisissa kunnissa aloittaneiden yritysten määrä kääntyi selvästi laskuun taantuman myötä vuonna 2009. (Kuhna 2010.)

Myös Satakunnan alueen monikulttuurisuus on kasvanut merkittävästi reilussa kymmenessä vuodessa. Vuonna 1999 Satakunnassa asui pysyvästi 1648 ulkomaan kansalaista. Vuoden 2009-2010 vaihteessa Satakunnassa asui peräti 2694 ulkomaan kansalaista, joka on yli 1000 asukasta enemmän kuin kymmenen vuotta sitten. Porissa (1024) ja Raumalla (519) asuu enemmistö ulkomaalaisista. Reilusti yli sata henkeä

per kunta asuu myös Kokemäellä, Kankaanpäässä, Huittisissa ja Eurassa. (Ely-keskuksen www-sivut 2010.)

Kuvio 1 havainnollistaa Satakunnassa pysyvästi asuvien ulkomaalaisten määrää. Vuonna 1999 Suomessa pysyvästi asuvia ulkomaalaisia oli 1648, jonka jälkeen määrä on pysynyt alle 2000 asukkaan, vuoteen 2007 asti. (Ely-keskus www-sivut 2010.)

Vuonna 2006 lokakuussa hyväksytty maahanmuuttopoliittinen ohjelma, voidaan nähdä ulkomaalaisten määrän kasvulla myös Satakunnassa. Vuodesta 1999 ulkomaalaisten määrä kasvoi vuoteen 2006 vain vajaalla kolmella sadalla hengellä, kun taas vuodesta 2006 vuoteen 2009 määrä kasvoi yli kuudella sadalla hengellä.



KUVIO 1. Satakunnassa pysyvästi asuvien ulkomaan kansalaisten määrät vuosina 1999-2009. (Ely-keskus www-sivut 2010)

31.12.2009 ulkomaalaisten määrä koko Satakunnan alueen asukasmäärästä oli noin 1.2%. Tästä osuudesta miesten ja naisten määrä oli lähes identtinen, naisten osuuden ollen noin 50 henkeä vähemmän, kuin miesten. Suurin osa Satakunnan alueen ulkomaalaisista on Viron ja Venäjän kansalaisia. (Ely-keskuksen www-sivut 2010).

3.3 Perehdyttäminen

Jokainen haastatteleman henkilöstöpäällikkö piti perehdyttämistä työhön ja työympäristöön tärkeimpänä asiana, kun ulkomaalainen tulee työskentelemään organisaatioon. Jotta virheitä ja väärinymmärryksiltä vältyttäisiin, oli työhön perehdyttämiseen panostettava paljon, varsinkin kun puhutaan raskaan teollisuuden alasta, jossa jo itse työ saattaa olla vaarallista, jos ei tiedä tarkalleen miten asiat tulisi hoitaa.

Yhtä mieltä oltiin myös siitä, että kulttuurierot ja työskentelytottumukset ovat niin erilaiset Suomessa kuin muualla maailmalla, että uudelle työntekijälle tulee antaa selkeät ohjeet, mitä tehdään, miten ja milloin. On myös tärkeää kertoa miten asiat hoidetaan kyseisessä organisaatiossa yleensä, mitkä ovat yrityksen arvot ja miten niitä noudatetaan. Väärinymmärrysten takia, perehdyttämisoppaat ovat usein myös englanninkielillä.

Meidän haaste on et meil on turvallisuusajattelu korkeimmalla tasolla Suomessa. Mut et saada ne arvot ajettua sisään, jotta henkilöt jo tullessaan ymmärtävät, että ei tehdä tiettyjä virheitä, jotka voi olla jopa yhteisölle vaarallisia, riippuen vähän tehtävästä. Se on aika haastavaa. On tietyt sisäänajo-ohjelmat, ei pelkästään että käydään läpi jotkut paperit vaan semmosen mielikuvaharjoittelun kautta ja henkilö joutuu tämmöiseen interaktiivisen shown kautta vähän havainnoimaan asioita, kuulinko mä mitään, ymmärsinkö mä mitään ja tässä tulee sit haasteita, et mitä lähemmäks mennään suorittavaa pitää henkilöstössä niin täytyy olla haastavaa ja monimuoto-opetusta, jotta se edes millään tavalla tarttuu.

Perehdyttäminen työhön ei ole vain jokin tietty jakso työn alussa, vaan jatkuu sen mukaan mitä kukin työntekijä tarvitsee. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset, toimintamallit, ympäristön ja työhön liittyvät odotukset. Työnopastus koskee tarvittaessa kaikkia, ei välttämättä pelkästään uutta työntekijää. Työnopastukseen kuuluu kaikki, mikä liittyy työn tekemiseen. Esimerkiksi työkokonaisuus, mistä osista ja vaiheista työ koostuu sekä mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää. Lisäksi tietoa tarvitaan myös työhön käytettävistä koneista ja välineistä, työhön liittyvistä terveys- ja turvallisuusvaaroista sekä siitä, kuinka työ tehdään turvallisesti. Perehdyttäminen voidaan nähdä yhtenä investointina yritystoimintaan, sillä se lisää henkilöstön osaa-

mista, parantaa työn laatua, tukee työssä jaksamista ja vähentää työtapaturmia ja poissaoloja. Kyseessä onkin jatkuva prosessi, jota kehitetään työn ja henkilöstön tarpeiden mukaan. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Kaikissa yrityksissä, joissa haastattelut tehtiin, oli käytössä jonkinlainen perehdyttämishjelma ja perehdyttämisoppaat. Itse perehdyttäminen työhön ei niinkään eronnut siitä, oliko kyseessä suomalainen vai ulkomaalainen työntekijä. Ulkomaalaisten kohdalla on kuitenkin varmistettava aina, että he varmasti ymmärsivät asiat ja miten tehtävät hoidetaan, varsinkin silloin, kun yhteistä kieltä ei ollut. Haastattelujen pohjalta kävi myös ilmi, että perehdyttämiseen voisi kiinnittää enemmänkin huomiota, sillä sitä pidettiin yhtenä tärkeimmistä osa-alueista uuden työntekijän tullessa töihin. Hyvällä perehdyttämällä vältytään myös tapaturmilta, joita isoissa raskaanteollisuuden yrityksissä voi helposti sattua, jos ei olla perillä yrityksen toiminta- ja turvallisuustavoista.

Erään haastatteleman yrityksen hallintojohtaja, joka oli työskennellyt yrityksessä yli kuusitoista vuotta, piti perehdyttämistä tärkeänä, mutta myös melko uutena ”tapana”. Silloin kun hän oli aloittanut työt kyseisessä yrityksessä, ei perehdyttämisestä tiedetty vielä mitään. Hän oli myös sitä mieltä, että perehdyttämisessä on annettava kulttuuritaustan ja yksilön omien arvojen näkyä, eikä niinkään tuputtaa liikaa yrityksen omia arvoja ja toimintatapoja, rajoittamalla yksilön omia taustatekijöitä.

Et se perehdyttäminenkin on ehkä enemmän sitä toimintatapoihin ja tehtäviin perehdyttämistä kuin se että pitäis sitä yrityskulttuuria ja semmosta yleistä tapaa toimia niin opettaa. Ja varmaan tämmönen muualta tulokas kaipais just sen tyyppistä että mikä on sallittua ja mikä ihan niinku jostain pukeutumiskoodista lähtien.

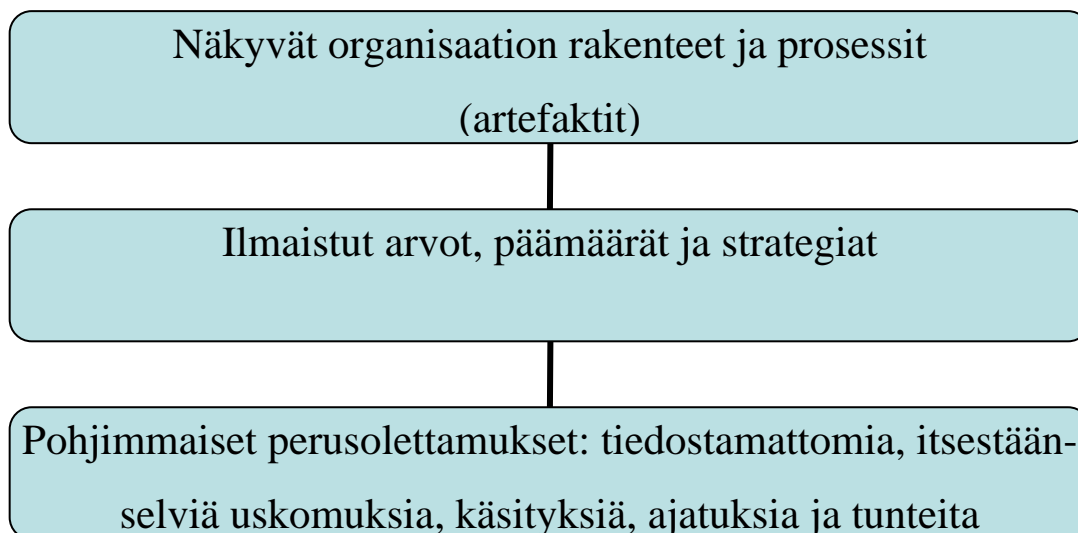
3.4 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin merkitys tälle työlle ei ole ilmeinen, mutta sen ottaminen huomioon monikulttuurisia työyhteisöjä tutkittaessa, saattaa avata esimerkiksi uusia johtamisen näkökulmia. Jokaisessa työyhteisössä on oma organisaatiokulttuurinsa ja se toimii vaikuttimena työntekijöihin ja koko työyhteisöön ja työn tulokseen. Kun uusi työntekijä, tässä tapauksessa ulkomaalainen tai ulkomaalaistaustainen, tulee töihin uuteen työpaikkaan, hän havaitsee tietyn organisaatiokulttuurin. Sitä voitaisiin jollain tasolla verrata myös perehdyttämiseen. Organisaatiokulttuurin omaksuminen on yksi perehdyttämisen osa-alue.

Organisaatiokulttuuri muodostuu ihmisistä ja ihmisten tekemisistä. Ihmisillä on erilaisia identiteettejä, jotka perustuvat ikään, sukupuoleen, kokemukseen, rotuun ja monikulttuurisuuteen. (Juuti & Virtanen 2009, 55.)

Organisaatiokulttuuria ei silti pidä mieltää vain yrityksen arvojen, toimintatapojen ja ulospäin suuntautuvan viestinnän kokonaisuudeksi. Organisaatiokulttuurin tutkija Professori Edgar Schein (2009) pitää organisaatiokulttuurin liiallista yksinkertaistamista suurimpana virheenä organisaatioita tutkittaessa. Scheinin mukaan organisaatiokulttuuria tulee ymmärtää syvällisemmin, eikä tutkia vain pintapuolisesti.

Kuvio 2 esittää Scheinin teorian mukaisesti organisaatiokulttuurin eri tasoja, joita tulisi ymmärtää, ennen kuin voidaan tehdä muutoksia tai päätelmiä organisaatiokulttuurin toimivuudesta.



KUVIO 2. Kulttuurin tasot. (Schein 2009, 30)

Ensimmäinen taso, eli näkyvät rakenteet. Se mitä ihminen näkee, tuntee ja havaitsee, vieraillessaan organisaatiossa. Miten ihmiset pukeutuvat, kommunikoivat asiakkaiden ja toistensa kanssa, ja miten asiat pintapuolisesti näyttävät toimivan. Artefaktisella tasolla organisaatiokulttuuri näyttää siis hyvin selvältä, mutta tosiasiasa ei tiedetä, miksi organisaation jäsenet käyttäytyvät niin kuin tekevät ja miksi organisaatio on rakentunut niin kuin on. Ymmärtääkseen eri tasoja on päästävä keskustelemaan yhteisön jäsenten kanssa ja esittämään heille kysymyksiä havaitsemistaan asioista. Haastatteluista ilmeni hyvin, kuinka selkeästi artefaktinen taso näkyy jokapäiväisessä työskentelyssä ja toiminnassa.

Oli jonkun aikaa tällanen naispuoleinen henkilö, jolle sitten taas Venäjä ja kulttuuri niinku sillä lailla et miten siellä ulkoisella hapituksella otetaan se tilla ja asema et pitää olla niinku vaatetus ja autot ja kännykät pitää olla tietyn tyyppisiä, jotta sä luot sen sen niinku käsityksen siitä että toi ihminen on tärkeä ja sitä pitää arvostaa. Hänellä oli niinku tämmöset arvot kovin tärkeitä. Joita sit taas niinku perussatakuntalainen aattelee että no hei mennään tekemään bisnestä että jos nyt ei oo niinku kultaa ja kimallusta tai Armanin puku, niin ei se niinku bisneksen tekoon, että se et ajatellaan asiosta niin eri tavalla.

Tämä johtaakin Scheinin (2009) teorian mukaan kulttuurien seuraavalle tasolle. Kulttuurien toisella tasolla nähdään ilmaistut arvot. Ilmaistut arvot voidaan selvittää kysymällä organisaatiossa työskenteleviltä ihmisiltä oikeita kysymyksiä. Esimerkiksi

miksi he toimivat niin kuin toimivat, miksi he pukeutuvat tietyllä tavalla tai miksi he kommunikoiivat toisten kanssa juuri tuolla tavalla. Jos esimerkiksi vertaillaan kahta eri yritystä, jotka ovat artefaktisella tasolla hyvin erilaisia, toisessa kommunikointi on avointa, pukeutuminen vapaata ja työnote rentoa. Kun taas toisessa työskennellään siisteissä puvuissa, pidetään kokouksia, joita johtaa esimiehet ja päätöksiä tehdään harkitusti, johtohenkilöiden toimesta. Jos tutustutaan näihin organisaatioihin ilmaistujen arvojen kautta, kysymällä tärkeitä kysymyksiä, saattavat arvot molemmissa yrityksissä olla kuitenkin samankaltaiset. Molemmissa organisaatioissa pyritään tulokselliseen työhön, asiakassuuntautuneisuuteen, tuotelaatuun ja yhteistyöhön. Tässä vaiheessa näkyvät ja näkymättömät organisaation tasot kumoavat toisensa ja ollaan taas alkutekijöissä, arvioidessa organisaatiokulttuureita. Scheinin (2009) mukaan ristiriitaisuudet kertovat, että ajattelun ja käsitysten syvempi taso ohjaa näkyvää käyttäytymistä. Kulttuurien ymmärtämiseksi on selvitettävä, mitä syvemmällä tasolla tapahtuu. Kolmannella tasolla ovat pohjimmaiset olettamukset. Pohjimmisilla oletamuksilla tarkoitetaan niitä organisaation sisäisiä arvoja ja toimintatapoja, jotka ovat olleet käytössä yrityksen perustamisesta lähtien. Ne ovat hyviksi havaittu ja niiden avulla on tehty tuloksellista liiketoimintaa. Kulttuurin ytimenä on siis yhdessä opitut arvot, uskomukset ja oletukset, joista tulee yhteisiä ja itsestään selviä, kun organisaatio pysyy menestyvänä. Ne ovat yhteisen oppimisprosessin tulosta. (Schein 2009, 30-35.)

Yrityskulttuuri olisi hyvä ymmärtää pysyvänä ja vaikeana muuttaa, sillä se edustaa niitä ryhmälle kertyneitä tapoja ajatella, tuntea ja havaita maailmaa, jotka ovat tehneet ryhmän menestyväksi. Toisaalta käsitetään, että yrityskulttuuri on yhtä näkymättömän, kuin hengitettävä ilma. Elin tärkeä, mutta sitäkin huomaamattomampi (Schein 2009, 36.)

Kun uusi työntekijä tulee hänelle entuudestaan tuntemattomaan työyhteisöön, hänen tulee sopeuttaa oma kulttuurinsa ja omat totutut toimintatapansa uuteen organisaatiokulttuuriin, joka on muovautunut työntekijöiden toimintamallien pohjalta. Varsinkin kansainväliselle yritykselle, ulkomaalaisen työntekijän tuleminen organisaation on vahva kilpailuetu ja organisaation rikastuttaja.

Juuti ja Virtanen (2009) kirjoittavat organisaatiokulttuurinmuutoksessa johdolla olevasta suuresta roolista. Jos yrityksen johto ei näe tarvetta uudistaa organisaatiokulttuuria, on tässä vaiheessa menty jo kehityksessä metsään. Mikään yritys ei tule toimimaan ikuisesti toimintatapojaan kehittämättä. Muutostilanteissa toki esimiehetkin tarvitsevat tukea pystyäkseen auttamaan muita. Tässä kohden puhutaankin yleisesti happinaamari-efektistä: jotta kykenee auttamaan muita, on kiinnitettävä huomiota omaan jaksamiseensa, samaan tapaan kuin neuvotaan toimimaan lentokoneissa hätätilanteessa ilmanpaineen laskiessa, näin on todennut ulkoasiainministeriön johtava virkamies, valtiosihteeri Pertti Torstila UM:n muutosjohtamisen valmennustilaisuudessa huhtikuussa 2008. (Juuti & Virtanen 2009, 59.)

3.5 Syrjintä

Vaikka ulkomaalaista työvoimaa käytetään jo nyt paljon ja jatkossa jopa enenevässä määrin, aiheuttaa sen suomalaisissa usein negatiivisia tuntemuksia. Ei pelkästään sen takia, että ulkomaalaiset vievät suomalaisten työpaikkoja, vaan myös siksi, että on totuttu työskentelemään tietyllä tapaa ja kommunikoimaan suomen kielellä. Nyt kun ulkomaalaisia työskentelee samoissa työpaikoissa suomalaisten kanssa, aiheuttaa se mahdollisesti toimintamallien muutoksia, kommunikointia englanniksi ja asioiden selventämistä, niin että kaikki osapuolet varmasti ymmärtävät toisiaan. Tutkimuksen mukaan tämä saattaa aiheuttaa varsinkin pitkään alalla olleissa närkästystä. Eräs haastattelemanani henkilöstöpäällikkö vastasi seuraavasti, kysyttäessä, tuleeko työntekijöille keskenään erimielisyyksiä, kun ulkomaalaisia työskentelee samassa työpaikassa.

Sitten tulee tämmösiä et on kilpailua, et tehdäänkö me osotetusti paremmin tätä työ, kuin nää naapurin ulkomaalaiset kaverit. Tietys mieles tervettäkin kilpailua mut tietys mieles se luo semmosta jännitettäkin siihen et kuinka sitä sitten johdetaan ja ymmäretäänkö me ja nähdäänkö me tavallaan niitten kullissienkin joskus taakse, et mitä siel tapahtuu.

Tämän vuoksi esimiehen tulisi olla perehtynyt alaistensa taustoihin ja arvoihin, jotta hänellä olisi mahdollisimman hyvät lähtökohdat johtamiseen ja asioiden selvittelyyn,

jos näin ei kuitenkaan ole se voi johtaa väärinymmärryksiin ja työyhteisön sisäisiin ongelmiin.

Monikulttuurisen tiimin valmentaminen on prosessi, ei sarja yksittäisiä toimenpiteitä. Siksi se on suunniteltava huolellisesti ja edistymistä on seurattava tarkoin – ja aina on varauduttava yllätyksiin. Valmentaja ei välttämättä tunne eri kansallisuuksia edustavien jäsenten arvomaailmaa, mutta voi kyllä halutessaan oppia ymmärtämään sitä; mieluummin aikaisemmin kuin myöhemmin. (Maunula 1999, 25.)

Ulkomaalaiset nähdään usein uhkana, vaikka suurempi riski kansainvälistyvälle yritykselle on olla ottamatta ulkomaalaista työvoimaa. Yrityksen johdon tulisi nähdä ulkomaalainen työntekijä mahdollisuutena ja uutena voimavarana kehittyvälle yritystoiminnalle. Vieraillessani eri yrityksissä tutkimusta tehdessäni, tuli minulle sellainen olo, että mitä isompi yritys oli kyseessä, mitä enemmän kansainvälistä toimintaa, sitä suvaitsevaisempia ihmiset ja heidän ajatusmaailmansa siellä olivat.

Toisaalta täällä se ei sillä tavalla korostu, sen takii koska melkein kaikki asiakkaat on ulkomaalaisia, muista kulttuureista, niin jotenkin mä en nosta sitä täs yhteisös erityisesti näkyviin.

Työyhteisöissä ulkomaalaisia ei pidetty mitenkään erilaisina työn suorittajina, vaan he olivat yhtä ja samaa joukkoa, pikemminkin ulkomaalaista pidettiin työyhteisön rikastuttajia kuin eriarvoisena ulkopuolisena.

Kansainvälisyys sinällään on melko normaalia tän kokosessa yrityksessä, työntekijät tietysti asemamaasta riippumatta ovat meillä samaa porukkaa ja meillä katotaan et samat pelisäännöt sovelletaan kaikkiin koska se on hyvin lyhytnäköstä lähtee siitä poikkeamaan. Se, että vaikka Suomessa toimitaankin niin se monikulttuurisuuden huomioiminen on äärettömän tärkeätä, se helpottaa tän ulkomailtatulevan porukan sopeutumista ja käytettävyyttä, et he ymmärtää ja tunnistaa ne mitä heiltä odotetaan ja vaaditaan.

Haastatellessani ison yrityksen henkilöstöpäällikköä, selvisi että rasismia saattaa olla muunlaistakin kuin suomalaisten rasisisuus ulkomaalaisia kohtaan. Haastattelemlani yrityksellä oli iso projektinomainen hanke, johon rekrytoitiin noin 250 ulkomaalaista työntekijää. Ulkomaalaisia oli eri Itä-Euroopan maista Latvia, Liettua, Ukraina. Tämä aiheutti sen, että ulkomaalaisilla oli keskenään poliittisia jännitteitä toisiaan kohtaan, joka sai aikaan sisäisiä ongelmia työntekijöiden välillä.

Vanhoja erilaisia maitten välisiä poliittisia jännitteitä ja joku on jonkun mielestä ryssempi kun joku ja tämmöstä mitä me ei itte edes ymmärretä.

Laki yhdenvertaisuuden turvaamisesta astui voimaan 1.2.2004. Lain tarkoituksena on edistää ja turvata yhdenvertaisuuden toteutumista sekä julkisessa että yksityisessä toiminnassa. (Yhdenvertaisuuslaki 21/2004, 1 §.)

Vaikka laki yhdenvertaisuudesta onkin toteutunut, on silti suuri haaste monikulttuurisissa työyhteisöissä, että jokainen sopeutuu työyhteisöön, löytää yhteiset toimintatavat ja osallistuu sosiaalisen kanssakäymiseen muiden kanssa. Tämän kaiken toteutumiseksi esimiehellä on suuri rooli työyhteisön johdattajana. (Vartia ym. 2007, 18.)

Tutkimuksessa selvisi, että työyhteisössä työskentelevän, ulkomailta muuttaneen henkilön sopeutuminen riippuu pitkälle siitä, kuinka aktiivinen hän itse on sosiaalisessa kanssakäymisessä muiden kanssa. Haastatteluiden pohjalta selvisi, että mitä varautuneempi ulkomaalainen työntekijä on, sitä vaikeampi hänen on sopeutua suomalaiseseen työyhteisöön. Myös osallistuminen työpäivän jälkeen eri harrastuksiin edesauttaa henkilön viihtymistä työssään ja sopeutumista Suomeen yleisesti. Jos ulkomailta muuttanut työntekijä ei ole sosiaalisesti aktiivinen, eikä vietä aikaa muiden työntekijöiden kanssa, kokemusten perusteella hänen työuransa jää usein lyhyeksi Suomessa.

Yleensä ne jotka tyypillisesti jää pidempään ja viihtyy paremmin, on ne jotka on opetettu sitä suomenkieltä ja pystyy erilailla tulemaan ihmisten kanssa toimeen ja ne, jotka pysyy ummikoina, ettei ne opettele, niin tyypillisesti sitten myös se muu sitoutuminen on pienempää. Sit on hyvä esimerkki tällasesta nuoresta henkilöstä, joka on tullut hollannista ja tyypillisesti puhuu hyvää englantia, mutta koska on sellanen positiivinen asenne ja halu, niin pystyy kyllä täysin asioimaan laboratoriossa niillä 25 suomenkielen sanalla tai mitä hän osaakaan ja haluaa tulla ymmärretyksi ja tulee kyllä toimeen.

3.6 Monikulttuurisen työyhteisön piirteitä

Monikulttuurinen työyhteisö on laaja käsite ja se pitää sisällään paljon positiivisia asioita, mutta myös negatiivisia. Seuraavaan taulukkoon olen kerännyt swot-analyysin avulla monikulttuurisen työyhteisön sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia, sekä ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia. Swot-analyysi on yhteenvedoa monikulttuurisista työyhteisöistä tarkastellun kirjallisuuden ja tehtyjen haastatteluiden pohjalta.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> - Rikas kulttuuri - Useat kielet - Kansainvälisesti valveutunut - Laajat verkostot - Useat näkökulmat - Nykyaikainen 	<ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen sisäiset ongelmat - Kulttuurierot - Kielimuuri - Huono perehdyttäminen - Syrjintä - Rasismi
<ul style="list-style-type: none"> - Kansainvälinen kauppa - Laajat verkostot - Kansainvälinen toimintamalli - Laajat markkinat 	<ul style="list-style-type: none"> - Suuri kilpailu - Häviääkö suomalaisilta työpaikat
Mahdollisuudet	Uhat

Työyhteisöä, jossa työskentelee ihmisiä eri kulttuureista, on ryhdytty vähitellen pitämään resurssina, ei pelkästään ongelmana. Monikulttuurisen henkilöstön palkkaaminen nähdään hyödyllisenä ja tavoiteltavana, painopisteen siirtyessä erilaisuuden etujen hyödyntämiseen. (Vartia ym. 2007, 38.)

Vuonna 2007 tehty tutkimus monikulttuurisista työyhteisöistä, ulkomaalaisten työhön otosta, työhaastatteluista sekä perehdyttämisestä, osoittaa, että ulkomaalaiset tuovat työyhteisöihin mukanaan sosiaalisia taitoja, laajan kielitaidon ja kulttuurien

tuntemuksen. Itse työhönoton ammattilaiset näkivät maahanmuuttajat arvokkaana voimavarana. (Vartia ym. 2007, 52.)

Ulkomaalaisten tuoma rikkaus työyhteisöön ei välttämättä kaikille työyhteisön jäsenille ole positiivinen asia ja se saattaa aiheuttaa rasistisia ajatuksia tai jopa syrjintää työyhteisössä. Tähän työhön tehdyn tutkimuksen perusteella syrjintä oli kuitenkin suhteessa vähäistä, eikä se muodostunut ongelmaksi. Suurempina haasteina monikulttuurisen työyhteisön sisäisissä asioissa nähtiin huolellinen perehdyttäminen ja kielimuuri.

Mutta on sitten sitäkin et tavallaan tää erilainen tapa toimia ja ja äh erilainen temperamentti on tuonu sitten niitä ... törmäyskurssipisteitäkin. Ja kun siellä on se jäyhä satakuntalainen toisessa päässä ja sitten se äärimmäisen nopeasti kuumeneva mutta samantien lauhtuva pakistanilainen niin siinon on on välillä se se törmäyspiste että että ymmärrys loppuu. Ei mitää ylitsepääsemättömiä koskaan ja niistä on aina niinku puhumalla selvitty mutta mutta tota mutta et jos se jana pitäis jommalle kummalle puolelle laittaa niin ehdottomasti siellä positiivisella puolella. Kyllä sitä semmosta hyvää ja ja reipasta ja mukavaa kokemusta on paljon enemmän kuin sitten niitä törmäyspisteitä.

Merkittävimpana haasteena tehdyssä tutkimuksessa 2007 nousi esiin työyhteisön asenteet ja ennakkokäsitykset maahanmuuttajia kohtaan. Useassa haastattelussa kävi myös ilmi, että aiemmin rekrytoidut ulkomaalaiset työntekijät toimivat asennemuokkajina. Suomalaisten työskentely yhdessä ulkomaalaisten kanssa oli parantanut organisaatioiden asenneilmapiiriä. (Vartia ym. 2007, 50.)

Nykyajan Suomessa monikulttuurista työyhteisöä pidetään normaalina. Yritys toimii kansainvälisesti, myy ja ostaa eripuolilta maailmaa ja sen palveluksessa toimii henkilöitä useista eri maista ja eri kulttuuritaustoista. Tällaisen yrityksen elinehto on toimia kansainvälisessä ympäristössä, eri kielillä ja tutustuen eri kulttuureihin, jotta kaupankäynti muiden maiden kanssa olisi helpompaa ja luontevaa. Tutustuminen toisen maan kulttuuriin osoittaa myös kiinnostusta kauppakumppania kohtaan.

Täytyy tuntea ja ymmärtää ja arvostaa muita kulttuureita. Ja tällasen sosiaalisen yhteisön rakentamisessa tärkeää jos osaa esimerkiksi muutaman sanan ranskaa, kun taas ranskalaiset vahvistukset harjoittelee päivittäin vähän suomea. Aikanaan kun itse kiersin Aasian maita luin kolme vuotta kiinaa, ihan vaan sillä että avas niinku ovia ja toisaalt sitten sotki toisten paketin kun ne oletti et osaa enemmän kun osaakaan. Semmonen ulkoa opeteltu kaunis puhe, missä toivotellaan hyviä ilmoja ja hyviä business suhteita jossain illallisella kilkutat lasia ja pidät kiinaksi niin sillä on niin äärettömän suuri vaikutus ja se osottaa jo kiinnostuksen siihen et ollaan toisessa kulttuurissa.

Tutkimuksen perusteella ulkomaalaiset omaavat erilaisen työotteen kuin suomalaiset. Haastatteluissa ilmeni, että ulkomaalaisten olettavat, että heidän vastuualueensa on laajempi, kuin se mahdollisesti onkaan ja he ottavat myönteisemmin enemmän työtä harteilleen, kun taas suomalaiset tyytyvät siihen mitä heille annetaan. Ulkomaalaiset nähtiin myös aktiivisempina ja tehokkaampina, kuin suomalaiset.

Toimintatavat poikkeaa selkeesti normaali suomalaisesta että työtahti ja tämmöset asiat niin ne näkyy siellä erilaisesti. Kun ulkomaalainen tulee töihin ja tekee hirveitä vauhtia töitä, niin sanotaan että hosutaan, mutta eihän se todellisuudessa mitään hosumista ollut vaan hän oli niin tottunut ihan oikeesti erilaiseen niinku tämmöseen toimintatapaan.

Ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia tuli tutkimuksen perusteella myös esille. Mahdollisuuksina nähtiin kansainvälisyys, laajat verkostot eri puolille maailmaa ja kokonaisvaltaisesti laajat kauppamarkkinat. Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä, oli kansainvälisyys ja kansainvälisesti toimiminen jokapäiväistä ja oikeastaan elinehto näin isoille yrityksille.

Kansainvälinen yritys, joka toimii maailmanlaajuisesti ja, jossa työskentelee ihmisiä eri kulttuureista kohtaa kuitenkin myös ulkoisia uhkia. Suuren kilpailun vuoksi, yritystoiminnan pitää uudistua koko ajan, tuoda uusia tuotteita ja tämän kautta pysyä kilpailussa ja markkinoilla mukana. Huolenaiheena kilpailun kiristyessä ja uuden työvoiman tarpeessa nähdään myös suomalaisten työpaikkojen häviäminen. Suomalaiset pelkäävät, että ulkomaalaiset vievät heidän työpaikkansa.

Kyllähän suomalainen yhteiskunta esimerkiksi tällasessa vajaa työllisyystilanteessa on hyvinkin vielä itseään puolustava, mikä on ihan normaalia. Et samanlainen se on et jenkit puolustaa omaansa jos heillä työt uhkaa vähetä.

3.7 Yhteenveto tuloksista

Suomi kansainvälistyy ja sitä myöden myös pienemmän maakunnat ja kaupungit. Satakunnassa asuu pysyvästi vuoden 2009 tutkimustiedon mukaan yli 2500 ulkomaalaista. (Ely-keskus www-sivut 2010). Tämä luku ei varmasti tule tulevaisuudessa laskemaan, vaan kasvaa entisestään suurtenikäluokkien jäädessä eläkkeelle.

Ulkomaalaisten tulo Suomeen aiheuttaa monessa suomalaisessa ennakkoluuloja ja työpaikoilla syrjintää. Kuten tutkimustuloksista ilmeni, syrjintää tapahtuu, mutta monikulttuurisissa työyhteisöissä vähemmän. Kun ihmiset ovat tottuneet työskentelemään toistensa kanssa, oli kulttuuritausta mikä tahansa, ei syrjintä ongelmaa ole. Toki syrjäytymisen välttämiseksi, ei pelkästään työyhteisöstä, vaan myös yhteiskunnasta, on ulkomaalaisen itsensä oltava aktiivinen ja valmis oppimaan uutta, uudesta kulttuurista.

Ulkomaalaisen perehdyttämiseen tulee nää kielikysymykset, mut sit tietysti Suomeen ja suomalaiseen yhteiskuntaan perehdyttäminen. Ja sielläkin tietysti se, et kuinka kauan henkilö on, et satunnainen kävijä vai tuleeko hän niinku pysyvämmän ja pidemmäks aikaa.

Perehdyttämistä pidettiin ehdottomasti tärkeimpänä osa-alueena, kun uusi työntekijä tulee yritykseen. Haastateltavat olivat yksimielisiä perehdyttämisen tärkeydestä. Monella oli myös tarvetta parantaa perehdyttämisprosessia. Parannuskeinoina olivat esimerkiksi perehdyttämisoppaiden painaminen useammalla eri kielellä ja perehdyttämisjakson pidentäminen työntekijän yksilöllisten tarpeiden mukaan. Suurin syy perehdyttämisen tärkeyteen nähtiin turvallisuusriskeissä. Raskaanteollisuuden alalla saattaa sattua vakaviakin onnettomuuksia ja riskit ovat kohtalokkaita, jos työntekijät eivät tiedä miten toimia. Perehdyttämisen lisäksi jokapäiväisessä työssä erittäin tär-

keänä nähtiin asioiden ymmärtäminen. Kun esimerkiksi annetaan jokin työtehtävä ja siihen ohjeet, on tarkistettava, että tehtävänanto ymmärrettiin oikein.

Pitää varmistaa, että onko tullut ymmärretyksi, et hän kysyy minulta vaikka nyt jotakin ja mä en sit välttämättä ymmärrä, et onks se just tämmönen, vai mitä hän nyt tarkoittaa sillä kysymyksellä, et ikään kuin joutuu varmistelemaan. Mut ei se, ei johtamisenkannalta ainakaan mitään semmosia ongelmia oo ollut, et hän on tosi ahkera työntekijä, tunnollinen ja jämpä ja kaikinpuolin hyvä työntekijä.

Monikulttuurisen työyhteisön piirteet ovat sekä positiivisia että negatiivisia. Suurimmaksi osaksi haastateltavilla oli vain positiivisia ajatuksia omista organisaatioista ja kokemuksistaan. Niin kuin edellisen kappaleen swot-analyysistä ilmenee, on monikulttuurisessa työyhteisössä enemmän hyötyjä kuin haittoja. Positiivisia olivat rikas kulttuuri, useat kielet, laajat verkostot ympäri maailmaa, erilaiset näkökulmat asioihin, nykyaikaisuus. Negatiivisia olivat yrityksen sisäiset ongelmat, kuten syrjintä, huono perehdytys ja kielimuuri. Myös huoli suomalaisten työpaikkojen vähenemisestä tuli esiin.

Monikulttuurinen työyhteisö on vaativa, mutta oikein organisoituna tuloksellinen ja nykyaikainen työyhteisö, joka tulee entisestään kehittymään tulevaisuudessa.

4 JOHTAMISEN SUUNTAUKSIA

Nykyään, kun organisaatioiden koko kasvaa ja työllistetään lisää henkilökuntaa yrityksiin, myös monikulttuurisuus laajenee ja vakiinnuttaa paikkaansa Suomessa. Monikulttuurisuuden lisääntyminen luo omat haasteensa työyhteisölle mutta etenkin johtamiselle.

Aulikki Sippolan (2007) tekemän väitöksen mukaan Suomessa ollaan kyllä valmiita ottamaan ulkomaalaisia vastaan ja panostamaan perehdyttämiseen ja ulkoa tulleen sopeuttamiseen, sekä ollaan ylpeitä monikulttuurisesta työyhteisöstä. Yritykset eivät kuitenkaan ole selkeästi ottaneet kantaa sen merkitykseen yritystoiminnassa. Suomessa ei ole niin suurta sisäistä eikä ulkoista painetta nähtävissä, että monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen panostettaisiin oikein kunnolla. (Sippola 2007.)

Satakunnan monikulttuuriset yritykset vahvistavat Sippolan tuloksia. Haastatteluista nimittäin selvisi, että suurimassa osassa yrityksistä ei ollut käytössä mitään tiettyä johtamisen mallia, eikä monissa yrityksissä edes ajateltu, että se olisi tarpeellista, vaikka kyseessä on iso kansainvälinen yritys ja työntekijöitä usealta puolelta maailmaa. Kahdessa yrityksessä oli kuitenkin käytössä organisaation sisäiset ISO sertifikaatti järjestelmät.

Meillähän on noi sertifikaatit käytössä, et nehän on johtamismalleja, et toisaalta siellä alanurkassa oli merkattukin et meill on palkitsemisjärjestelmät, meil on mittaristoja ja aloitejärjestelmät, keksintö-innovaatiojärjestelmä et meil on niinko hyvin uskollisesti järjestelmiä käytössä.

ISO sertifikaatit ovat yritysten toimintaa ohjaavia johtamismalleja, joita pidetään yritysten arvoina. Laatu, turvallisuus, ympäristö nousivat päällimmäisiksi johtamisen malleiksi, joita yrityksillä oli sisäisesti käytössä.

Johtamista on vaikea määritellä yhdellä virkkeellä tai jollakin tietyllä toimintatavalla. Yksinkertaisesti voisi sanoa, että johtamistyylejä on yhtä monta kuin johdettaviakin. Työntekijöillä tulee olla selkeä johtaja, joka osoittaa mitä tehdään ja milloin, asettaa

tavoitteita, näyttää suuntaviivat ja omaa kyvyn saada ihmiset mukaan toimimaan yhdessä ja yhteisten asioiden eteen.

Yleensä johtamisesta puhutaan erilaisten johtamismallien tai -oppien avulla. Johtamisoppeja ovat esimerkiksi tavoitejohtaminen, tulosjohtaminen, tilannejohtaminen, laatujohtaminen ja prosessijohtaminen. Kuitenkin eri johtamisoppien käyttöön vaikuttaa organisaation koko ja rakenne, organisaatiokulttuuri ja yrityksen taloudellinen asema. Myös johtajan valmiudet käyttää eri johtamisoppeja voivat olla rajalliset, esimerkiksi liian vähäisen kokemuksen vuoksi. (Kostamo 2004, 16.)

Kostamo (2004, 18) toteaa johtamiskoulutusten ja oppaiden olevan vain osa oppimisprosessia, paras oppiminen tapahtuu hänen mukaansa itse työssä. Kostamo vertaa johtamisen oppimisprosessia ajokortin saamiseen; Ensin harjoitellaan teoriaa ja liikennesääntöjä, jonka jälkeen päästään itse työhön, eli ajamiseen. Hän ei kuitenkaan väheksy teorian merkityksellisyyttä tavoitteiden saavuttamiseksi, päinvastoin.

Tienari (2009, 146) kuvaa suomalaista johtajuutta yksinkertaisuudessaan; ”Management-by-perkele” on alun perin ruotsalaisten keksimä lempinimi suomalaiselle tavalle johtaa. Ruotsalainen media otti sen käyttöön kuvaamaan suomalaisten johtajien käskevää ja moukkamaista käyttäytymistä alaisiaan kohtaan. Samaan johtamistyyliin viittaa Professori Rehn Satakunnan kansassa 3. syyskuuta 2010 ilmestyneessä artikkelissa; Suomi tarvitsee fiksuja sukareita enemmän kuin Nokia-insinöörejä. Nöyristely häittää Rehnin mukaan suomalaisen elinkeinoelämän kehitysmahdollisuuksia.

Perusluonteeseemme kuuluu ajatella, että me vain olemme täällä pohjan perukoilla ja kivaa, että saamme jotain tehdä, näin siitäkin huolimatta, että maamme talous on verraten hyvässä kunnossa, infrastruktuurimme on hyvä ja koulutusjärjestelmämme maailman paras.

Suomessa ei uskalleta ottaa riskejä, ei kokeilla uutta, pelätään erilaisuutta, eikä uskalleta erottua. Hierarkkinen organisaatiomalli estää yksilöiden liikkuvuuden (Kuhna 2010, 11).

Johtamistyylejä on satoja ja jokainen esimies varmasti löytää itselleen ja organisaatiolleen sopivan johtamistyyli. Tässä työssä ei kuitenkaan tulla esittelemään kuin muutamaa johtamisen suuntausta, sillä kirjo on niin valtava.

Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan johtamista eri johtamisnäkökulmista. Johtamisen tyylit ovat valikoituneet haastatteluiden perusteella, tutkittavan aineiston perusteella ja aikaisemmin aihetta sivuavien tutkimuksien pohjalta.

4.1 Jaettu johtajuus

Hyvin pitkään Suomessa vallinnut hierarkkinen johtamistyyli on poistumassa vähitellen ja tilalle on tulossa uudenlainen johtamisen näkökulma; jaettu johtajuus (shared leadership). Tunnetusti organisaatiota on totuttu johtamaan ylhäältä alaspäin. Jaetussa johtajuudessa päätökset tehdään perustuen organisaation jäsenten väliseen vuorovaikutukseen ja siinä syntyvään tietoon. (Ropo ym. 2005, 13-14.)

Ropo kirjoittaa Jaetun johtajuuden olevan tulevaisuuden mahdollisuus organisaatioille. Jaetun johtajuuden ideaali on siinä, että organisaatio ei lepää yhden henkilön johtamistaitojen ja tietouden varassa, vaan se toimii vuorovaikutteisesti organisaation eri tasoilla. (Ropo 2005, 19.)

Jaettua johtajuutta voidaan lähestyä kahdesta eri suunnasta. Toinen suuntaus pyrkii joustavuuteen, innovatiivisuuteen, motivoivaan ja kannustavaan asenteeseen, sekä sidosryhmien ylläpitoon. Perustavoitteena on hallinnan ja järjestyksen aikaansaaminen. Toinen suuntaus on yhteiseksi tekemisen prosessi. Jaettaessa työtehtäviä organisaatiossa, pyritään kohtaamaan jokainen henkilö yksilönä. Kuulostellaan jokaisen omaa mielipidettä, yritetään päästä mahdollisimman lähelle yksilön omia mielipiteitä, arvoja, ihanteita, jotta koko hänen olemuksena tulisi mukaan prosessiin. (Ropo 2005, 18-20.)

Monasti joutuu tekemään sitten semmosia erilaisia joustoja sitten näiden ihmisten kanssa. Se vaatii selvästi enemmän ja ja meillä on tullu niinku ristiriitoja ihan siitä syystä että että sitä ei oo välttämättä osattu ottaa huomioon tai ei oo ymmärretty sen asian tärkeyttä. Ihmiset liikkuu nykyään töihin täällä Suomen sisällä kauempaa ja sitten niitä tulee jo tuolta globaalistikin niin yrityksissä on monelaisia ihmisiä.

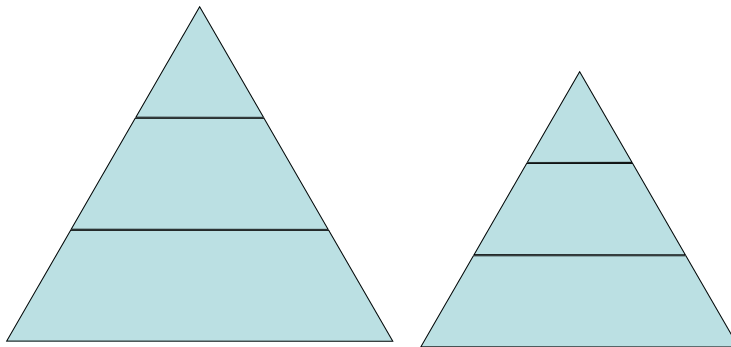
Uudenlaiset liiketoimintatavat, kilpailu sekä uuden teknologian luomat mahdollisuudet ovat johtaneet moniin uusiin tapoihin organisoida osaamista: organisaatiotasoja on madallettu, on rakennettu tiimejä, projekteja, verkostoja, kumppanuussuhteita ja virtuaalisia organisaatioita sekä tunnistettu ydinosaamista ja toimintaprosesseja (vrt. kuvio 2 ja 3.) Organisaatiot ovat muuttumassa moniäänisemmiksi, jonka ansiosta vuorovaikutus- ja joustavuusvaatimukset ovat kasvaneet. (Ropo 2005, 22.)

Haastateltavien yritysten johtaminen pohjautui lähinnä yrityksen sisäisiin johtamismalleihin (ISO sertifikaatit), kehityskeskustelut, perehdyttämisoppaat, palaverit ja palautteen anto. Yrityksillä oli käytössä myös organisaation sisäisiä johtamiskouluksia. Vaikka jaettua johtajuutta ei johtamismallina mainittukaan, oli se kuitenkin havaittavissa haastatteluiden pohjalta.

Mun mielestäni niinku pääsääntöisesti pitäis lähteä siitä että että kun se kulttuuri ja ja tapa toimia on erilainen niin se pitäis pystyä ottamaan huomioon siinä siinä johtamistyössä niin kun niitä ihmisiä johdetaan eri tavalla. Niin niitten motivaatio ehkä syntyy eri lähteistä kun meillä. Ne saattaa olla räjähtäviä, ne saattaa olla kovaäänisiä ja puhua käsillään et et tavallaan sillon niitä ei voi henkilöinä ohjata eikä johtaa samalla tavalla kun kun tuota esimerkiksi jäyhää satakuntalaista. Joskus joutuu antamaan vähän enemmän sitä löysää, antaa itsenäisempiä työtehtäviä ja antaa tavallaan sitä tilaa tehdä sitä työtä. Ei ehkä ihan ei voi olettaa että tavallaan se komentoketju jos puhutaan vähän rumasti niin semmosta ehkä nyt puhuta kun armeijan kielessä mutta ehkä se komentoketju on vähän erityyppinen kun suomalaisella. Tai että kun he on paljon niin kun jos nyt aatellaan tätä tätä Espanjan kaveriakkin joka meillä on on hyvin tämmönen niinku visuaalinen ihminen ja ja tota hänellä on esimerkiksi ne kehon kielet ja ja niinku tapa sillä lailla puhua on hyvin eri tyyppinen niin ei ei hänelle sovi semmonen suomalainen jäyhä johtamistapa, mitä monasti ehkä harrastetaan. Et hän vaatii paljon enemmän tämmöstä kanssakäymistä ja keskustelua ja silmäkkäin oloa selvittääkseen niitä asioita ja ja ehkä sieltä kulttuurista tulee semmosia niinku erilaisia ohjaavia tekijöitä.

Jaettua johtajuutta pidän itse hyvin mielenkiintoisena vaihtoehtona monikulttuurisen työyhteisön johtamiselle ja uskon sen rantautuvan myös monikulttuurisiin työyhteisöihin. Miettiessä jaetun johtajuuden etuusia monikulttuurisissa työyhteisöissä, joissa työntekijöitä on monista eri kulttuureista, eri uskonnoista ja heidän arvomaailmansa eroaa toisistaan huomattavasti, voi huomata Jaetun johtajuuden edut. Tällaisissa työyhteisöissä jaetun johtajuuden hyöty on maksimaalinen. Kun jokainen organisaation henkilö otetaan yksilönä huomioon, hänen arvostuksiaan ja mielipiteitään kuunnellaan ja hyödynnetään, on se yrityksille valtava voimavara.

Perinteinen hierarkkinen organisaatiojohtaminen tapahtuu ylhäältä alaspäin. Yrityksen johto tekee päätökset ja informoi niistä alempia esimiehiä tai työntekijöitä. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 3) tarkentuu hierarkkisen organisaation toiminta.

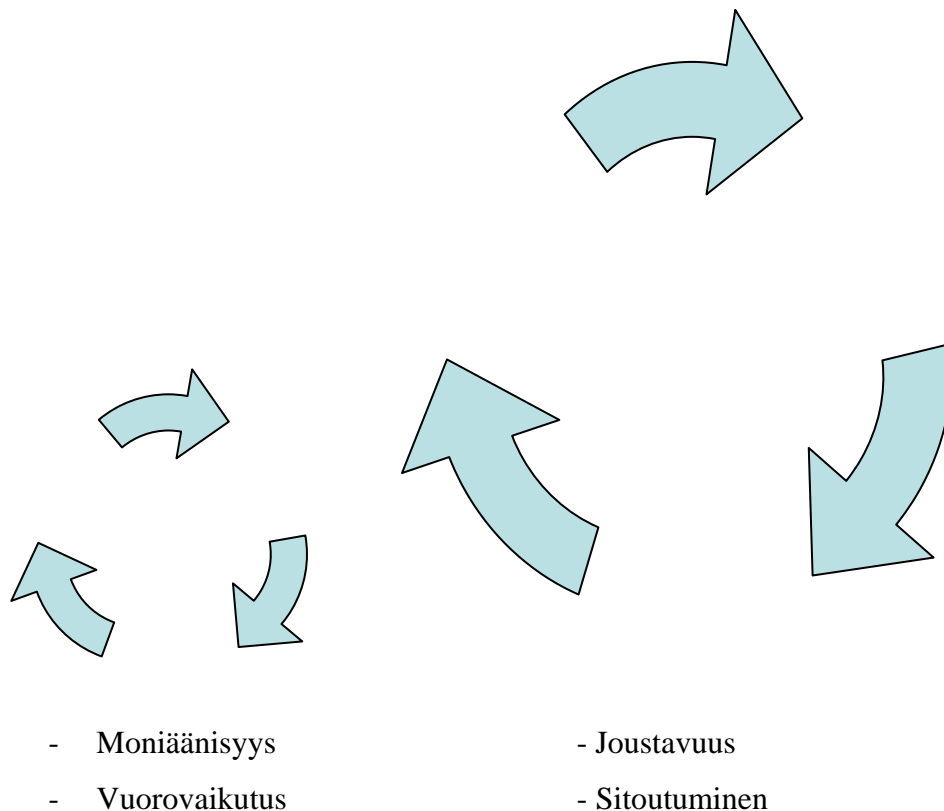


- Tieto ylhäältä alas
- Virtaviivaisuus
- Kontrolli
- Selkeä työnjako

KUVIO 3. Johtamisen muutos. (Ropo 2005, 23)

Hierarkkisessa johtamisessa, johtaminen suuntautuu ylhäältä alaspäin. Organisaatioissa, joissa käytetään tätä johtamisenmallia, on tarkka kontrolli siitä, että päätökset tapahtuvat ainoastaan yhdessä paikassa ja yhden tietyn päättävän elimen kautta. Päätöksiä ei tehdä horisontaalisesti.

Vastakohtana horisontaaliselle organisaatiolle, jaetun johtajuuden mukaan on joustava organisaatio, jossa tieto kulkeutuu hyvän vuorovaikutuksen ansiosta horisontaalisesti. (Ropo 2005, 23).



KUVIO 4. Johtamisen muutos. (Ropo 2005, 23)

Organisaatioissa on huomattu, että yhä useammin viisautta löytyy muualtakin kuin ylimmältä johdolta, ja näin ollen vuorovaikutus ja joustavuus lisääntyy (Ropo 2005, 22). Ihmisten sitouttaminen on tärkeä tehtävä johtamisessa, jota ei saada aikaan käyttämällä vaan osallistamalla ihmisiä oman asiantuntijuuden rakentamiseen. Siirtymällä hierarkkisista johtamiskäytännöistä, joustavampiin ja tasavertaisiin johtamiskäytäntöihin (Kuvio 4) edesautetaan sitoutumista ja innovatiivisuutta. Ei ole osaamista ilman ihmisten välistä vuorovaikutusta. (Ropo 2005, 24.)

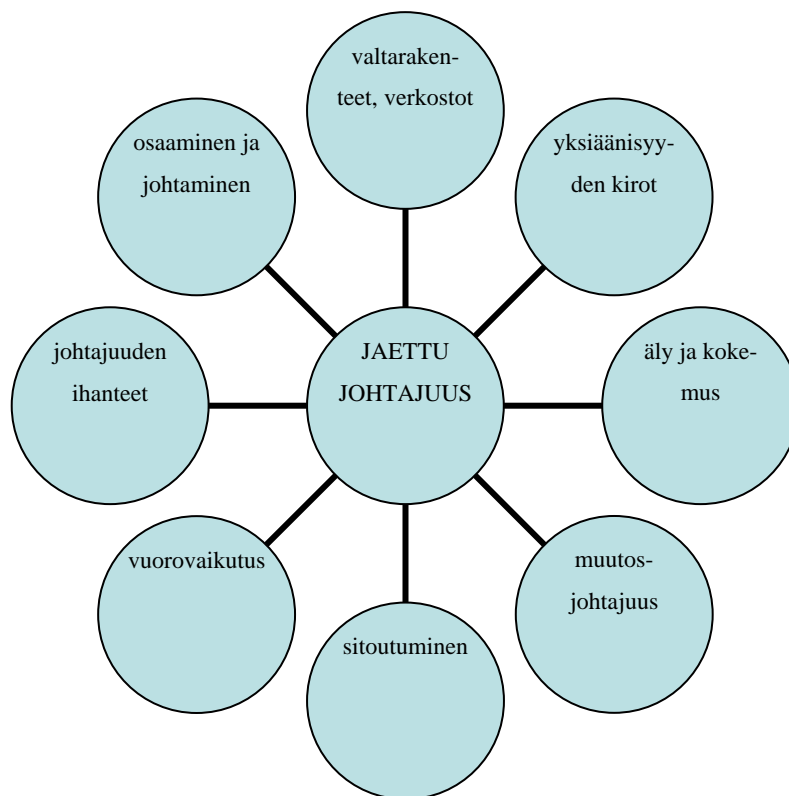
Jaettua johtajuutta voitaisiin verrata esimerkiksi jo ala-asteella tehtyihin ryhmiin. Lapset tekevät asioita yhdessä, jollakin on joku idea ja toisella toinen, jota sitten sovelletaan ja työstä tulee jokaisen näköinen, yhteinen ryhmätyö. Tästä on kyse myös

jaetussa johtajuudessa; asioiden tekemistä yhdessä, muiden ideoille ja osaamiselle tilan antamista.

Jaettu johtajuus ei ole yksiselitteinen ja ainoa oikea ratkaisu organisaatiojohtamiselle, mutta se on oikea tie hyvään johtamiseen. Hierarkkinen johtaminen ei varmasti tule koskaan väistymään kokonaan, mutta todellisuus lienee molempien johtamistyylien sekoittuminen. (Ropo 2005, 30).

No tuleehan näitä johtamisen ismejä aina uusia, milloin puhutaan asioiden johtamisesta ja henkilöjohtamisesta ja ja jossain vaiheessa oli semmonen että ei saanut niinku johtaa ollenkaan että ollaan vaan kaikki kavereita. Mutta tuota .. väittäisin että kun nyt vasta ollaan mun mielestäni hiukan pääsemässä siihen että puhutaan tästä niinku henkilöstön tärkeydestä ja että et henkilöstä on myöskin semmonen voimavara ja resurssi joka on ihan yhtä tärkeä kuin ne koneet ja laitteet... Niin vielä pitäis pystyä niinku painottamaan sitä että ihmiset on erilaisia ja sitä erilaisuutta täytyy osata vaalia. Totta kai niin ku... tietty hierarkia ehkä tarvitaan ja ne tietyt toiminnan raamit mutta siellä raamien sisällä tarttis muistaa se että ihmiset on erilaisia ja ja tota sitten vieraasta kulttuurista tulevat niin vaatis vielä ehkä semmosta erityistä huomioo. Et vaikka vaikka sanotaankin että maassa maan tavalla mut et et sä voi ihmisten niinku niitä juuria kitkee pois. Se on siellä olemassa ja sille täytyy antaa se oma tila.

Jaetun johtajuuden juuret tulevat perisuomalaisesta johtajuus ajattelusta. Suuret suomalaiset johtaja-arkkityypit, kuten Väinämöinen, Linnan Tuntematon Sotilas ja Pohjantähti-trilogian hahmot antavat pohjan suomalaiselle johtamisnäkemykselle. Tarinoissa hyvä johtaja on uuras rakentaja, vastuunkantaja ja yhdistäjä. Kun johtaja kohtaa tosipaikan, hän ei kaihda vastuuta vaan tekee parhaansa, uhraa itsensä muiden vuoksi ja on kaikkien sankari, kuitenkin tuomatta itse itseään esille. (Ropo 2004, 40.)



KUVIO 4. Jaetun johtajuuden juuret. (Ropo 2005, 38)

Johtaminen on kehittynyt pirstaleisesti, aikaan ja paikkaan sidottujen tapahtumakul- kujen kautta. Johtamiseen kietoutuu aina paikallinen historia, tapahtumaympäristö ja kulttuuri. Jaetun johtajuuden juuret viittaavat johtamismallin syntyperään. Kysymys on kyvykkyydestä jakaa tietoa ja asiantuntijuutta, osallistua verkostoihin, mennä mu- kaan tuloksiltaan epävarmaan toimintaan ja kyvystä luoda yhteispeliä, jossa jaetaan tietämättömyyttä. (Ropo 2005, 38-39.)

Turun kauppakorkeakoulu dosentti Paula Kirjavainen kirjoittaa kolumnissaan jaetus- ta johtajuudesta. Kirjavaisen mukaan yritykset nojautuvat ongelmien edellä helppoi- hin ratkaisuihin, kun ei selvitetä asian ydintä; mistä oikeastaan on kysymys. Esimie- hiä koulutetaan ja työntekijöitä koulutetaan, mutta Kirjavaisen mukaan koulutus tuli- si tapahtua yhdessä, ei erikseen. ”Yrityskäytäntö ei tällä hetkellä kaipaa uusi teorioita siitä, mitä johtaminen on” Paula Kirjavainen vakuuttaa. (Raivio 2003, 16-17.)

Jos johtamisessa keskityttäisiin enemmän henkilöhahmoihin, arvoihin ja otettaisiin ihminen kokonaisuutena, saataisiin yritykselle varmasti enemmän kilpailuetua yrityskaupissa. Kun organisaatio voi hyvin ja toimii, se näkyy myös ulospäin, asiakkaille ja muille yrityksille.

Pääsääntöisesti kaikki haastattelemiini henkilöt yrityksissä olivat monia johtamiskoulutuksia käyneitä ja hyvin tietoisia eri johtamismalleista, mutta tietoisesti niitä ei ollut käytössä. Tutkimuksessa nousi esiin kuitenkin tilanne- ja muutosjohtaminen, joka monessa yrityksessä on varmasti arkipäivää. Haastattelemiini henkilöt olivat henkilöstöhallinnon ammattilaisia ja heillä oli kaikilla firman sisäiset johtamiskoulutukset käytössä.

Mä olen käynyt Porin yliopistokeskuksen joko-kurssin ja firman sisäiset johtamiskoulutukset, joita järjestetään usein.

Tutkimushaastattelussa kysyttiin miten monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen voi valmistautua. Saadut vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Johtamiseen tulee valmistautua. Täytyy tuntea, nähdä ja olla huomattavasti enemmän kiinnostunut siitä mitä ympärillä tapahtuu. Myös mahdollisimman laaja johtamiskoulutusta nähtiin lähes pakollisena, jotta saa oikean perspektiivin työhön, jos koulutusta ei ole, se vaatii valtavan opettelun.

Ei näitä kirjasta suoraan opi, et kyl se vaatii, et täytyy mennä mukaan ja täytyy osallistua ja monessa voissa paistaa itsensä ja välillä kärvähtääkin joku kulma aina että ei se ei tuu ilman kokemuksia ne asiat ei millään. Kuitenkin oon sitä ikäluokkaa että koulumaailma ei millään tavalla valmentanut kansainväliseen toimintaan. Ei kukaan koskaan sanonu, et ihan oikeesti, paas vähän paukkuja.

Myös työskentely ulkomailla, vieraassa kulttuurissa oli avannut haastateltavien silmiä ja opettanut näkemään asioita eri näkökulmista.

Mä oon ite aikoinaan työskennelly ulkomailla, et on sellasta omaa pohjaa siitä vieraassa kulttuurissa toimimisesta ja sitten on aika paljon eri kulttuuritaustasia ystäviä, eri puolilta maailmaa, mut ihan tämmösellä maalaisjärkipohjalla vois sanoo.

4.2 Diversiteetti johtaminen

Monimuotoisuuden johtamisen juuret ovat lähtöisin Pohjois-Amerikasta. Sen perusta rakentuu ihmisten identifioitumiselle, eli yksilöt samaistuvat johonkin sosiaaliseen ryhmittymään. Työpaikkojen monimuotoisuus ei ole yksiselitteistä ja se pyritäänkin määrittelemään laajuudeksi, jolla vähemmistöihin kuuluva työvoima organisaatiossa kattaa organisaation eri tasoja. Monimuotoisuus on laajakäsite terminä, ja se pitää sisällään ihmisten sukupuolen, etnisen ja kulttuurisen taustan, terveyteen liittyvät tekijät, vammaisuuden, ylipainon, perhetaustat, sukupuolisen suuntautuneisuuden ja kaiken sen mikä poikkeaa jotenkin työyhteisön valtaväestä. Tässä työssä ei kuitenkaan tutkita muita vaikuttimia johtamiselle, kuin etnisen ja kulttuurisen taustan tuomia vaikuttimia. Monimuotoisuus on kontekstisidonnainen (sidoksissa asiayhteyteen), valikoiva ja aina suhteessa johonkin ympäristöön. (Aaltio 2008, 145.)

Asennemuutoksessa pisimmällä ovat kansainväliset suuryritykset. Esimerkiksi Nokian johdosta kerrotaan, että he eivät vain siedä erilaisuutta, vaan vaalivat sitä. Yhtiö pitää diversiteettiä eli moninaisuutta yrityksen toiminnan kannalta tärkeänä osana liiketoimintaa. (Aaltio 2008, 147.)

Haastatteluja tehdessä tuli aivan samanlaiset mielikuvat ja ajatukset, kuin Aaltio (2008, 147) kirjassaan toteaa suuryritysten asenteista monimuotoisuutta kohtaan. Mitä suurempi yritys oli kyseessä, mitä enemmän kansainvälistä toimintaa ja työntekijöitä eri kulttuuritaustoista, sitä suvaitsevaisempia ja vastaanottavaisempia yrityksessä oltiin.

Näillä markkinoilla toimiminen oikeestaan edellyttää, et on kansainvälinen yritys, et täytyy tuntee kansainväliset toimintamallit ja markkinat. Ja toisaalt se et ei kaikkee oo Suomessa keksitty et kyl, ku tämmönen niin sanottu sulatusuuni tapahtuu, niin sielt tulee äärettömän paljon hyviä asioita, et ehdottomasti etuja enemmän kuin, toki tietysti joku voi olla aina sitä mieltä et ois helpompi olla ku olis vaan suomalaisia ja vois keskustella vaan suomeks, et kyl monelle esimerkiksi toi kieli tuo omat haasteensa.

4.3 Tilannejohtaminen

Tilannejohtaminen perustuu kolmen eri tekijän vuorovaikutukseen. 1. Ohjauksen ja ohjeiden antamisen määrään (tehtäväkeskeinen käyttäytyminen esimiehen taholta) 2. Esimiehen aikaansaaman sosioemotionaalisen tuen määrään (ihmiskeskeinen käyttäytyminen ja 3. Siihen valmiustasoon, jolla alaiset toimivat suorittaessaan tiettyä tehtävää, suorittaessaan tiettyä toimintoa tai pyrkiessään saavuttamaan tavoitteen.

Tilannejohtamisen tärkein elementti kaikista on kuitenkin esimiehen käyttäytyminen suhteessa alaisiin. Se on malli, ei teoria. Malli, jonka käsitteet, menettelytavat, toiminnot ja tulokset perustuvat testattuihin menetelmiin, jotka ovat käytännönläheisiä ja helppoja soveltaa. (Hersey & Blanchard 1990, 163.)

Tilannejohtamisessa ei ole yhtä ainuttakaan tapaa toimia, vaan johtamistyyli riippuu johdettavien valmiusasteista, joihin johtaja pyrkii vaikuttamaan. Tilannejohtamisessa valmiusaste määritellään alaisen kykenevyydestä ja halukkuudesta suorittaa määrätty tehtävä. Valmiuden kaksi tärkeintä osatekijää on kyky ja halu. (Hersey, & Blanchard 1990, 165-168.)

Hersey ja Blanchard (1990, 167) toteavat kirjassaan tilannejohtajuuden yksinkertaisuuden. Jos organisaatiota käsitellään, niin kuin se olisi kriisissä, syntyy kriisi. Jos ihmisiä käsitellään kuin lapsia, he rupeavat usein käyttäytymään lasten tavoin. Tätä kutsutaan käyttäytymistieteiden tärkeimmäksi ajattelutavaksi – itsensä toteuttavan ennusteen käsite.

Monikulttuurisen työyhteisön johtaja, kuten haastatteluista kävi ilmi, törmää myös tilannejohtamiseen nopeasti vaihtuvissa tilanteissa. Kuten sanottu, alaiset vaihtuvat useasti projektinomaisessa työssä ja tilanteet saattavat olla vaihtelevia koko ajan.

Tilannejohtamisessa esimiehen tulee tietää alaistensa valmiudet, kyvyt ja eritoten halut tehdä työtä, jotta hän voi jakaa toimintamallit ja tehtäväalueet. Lähtökohdat eivät voi olla kaikille samat, eivät edes suomalaisessa työyhteisössä, saati sitten moni-

kulttuurisessa yhteisössä, joissa jo pelkästään yksilöiden taustatekijät saattavat vahvistaa jotain tiettyä toimintamallia.

Mä olen varmaan sen ikäluokan ihminen, et vahvasti tarttunut tällanen tilannejohtamisen tyyli, et just nopeasti vaihtuvat tilanteet, erilaiset kohderyhmät tuo sellasta et täytyy olla tilannetajua, et kattoo se paikka missä ollaa ja mitä pelataan ja löytää siihen työkalut ja ne ei oo niinku aina samat, et mul on aina tää porakone millä mä tän ratkaseen vaan tänään se oli vasara ja huomenna se on saha ja huomenna vähän maalataan pensselillä ja se on semmosta et tietynlaista tilanneälyä täytyy olla aika paljon. Se vaatii kuuntelemista se vaatii kauheen paljon siihen tilanteeseen heittäytymistä, et jos mä olen vaan läsnä mut en osallistu, niin voin hyvin jäädä huoneeseen ja vetää oven kiinni ja melkein lukkoonkin asti.

4.4 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on tärkeä osa tämän päivän organisaatioita, joissa tehdään muutoksia kilpailutilanteiden kiristyessä, palkataan lisää työvoimaa tai joudutaan vähentämään sitä. Johtajan keskeisin tehtävä tällaisissa muutosprosesseissa on johtaa alaisiaan perustehtävän suuntaisesti. Keskeisintä on vuorovaikutus johtajan ja johdettavien välillä, jotta henkilöstö selviytyy tällaisista muutoksista. Läsnä oleva johtajuus on tärkein edellytys muutoksen onnistuneelle läpiviennille. Muutostilanteet ovat yllätyksellisiä, kaikkea ei voi ennakoida tai suunnitella etukäteen. Muutoksen johtamisessa on tärkeää hallita kokonaisuuksia. Muutostilanteessa korostuu kyky intuitiiviseen johtamiseen, mikä tarkoittaa kykyä nähdä erilaisia vaihtoehtoja. (Valkeinen 2006.)

Tietysti tämmöset yllätykselliset tilanteet, et joutuu jonkun tilalle johonkin esiintymään, johon ei oo pystynyt valmistautumaan, et kaikkihan pystyy valmistautumaan ja vaikka itsensä kuinka hyväksi harjottelemaan, mut jos menee vaan kahtakättä heiluttaen niin sithän niitä tilanteita tulee. Et itsellä kun ei oo tommosta teknistä taustakoulutusta, niin hirveenpaljon on joutunut tekemään töitä ja siellä olla monisanainen ja vakuuttava, koska siitakin tilanteesta voi monella tavalla selviytyä. Hätänappulaa painaa ja poistua takavemmalle tai sitten hoitaa tilanne yrityksen kannalta edukkaasti.

Muutostilanteissa johtajiin kohdistuu monenlaisia paineita. He kohtaavat monia odotuksia, pelkoja ja vihaa. He joutuvat sovitteluun erilaisia ristiriitatilanteita ja kohtaamaan kritiikkiä. Näin ollen johtajalta vaaditaan hyvää itsetuntemusta sekä hyvää psyykkistä kestävyyttä, jotta hän pystyy säilyttämään mielensä maltillisena kuormittavissa muutostilanteissa. (Valkeinen 2006.)

Muutos organisaatiossa merkitsee usein rakenteiden, järjestelmien, toimintatapojen ja voimavarojen uudelleen suuntaamista. Onnistuminen muutosjohtamisessa edellyttää toimintaa toteuttavien ja päätöksentekoon osallistuvien omien tarpeiden, toiveiden ja tavoitteiden yhteen sovittamista. Muutosjohtamisessa onnistumisen edellytys on asioiden ohjaamista ihmisten avulla ja heidän kauttaan, työntekijöiden työpanos ja motivaatio on muutoksen läpiviennin kannalta tärkein voimavara. (Valkeinen 2007.)

Muutosjohtaminen nousi esille haastatteluista, kysyttäessä johtamismallien käytöstä työyhteisössä.

Täytyy tuntea, täytyy nähdä, täytyy huomattavasti enemmän keskustella, se on vähän niin kuin muutosjohtamista. Niin kuin oppikirjan esimerkki sanoo että muutosjohtamisessa keskustelu ja viestintä pitää olla eksponentiaalista, eli jos tänään normaalitilanteessa riittää kymmenen niin tämmösessä tilanteessa se on sata ehkä se sopiva määrä tai tuhat, eli se täytyy osata suhteuttaa siihen tilanteeseen. Ja sit siinä tulee se kuullunymmärtämisen varmentaminen, et vaikka minä sanoin näin niin miten te sen nyt mielsitte.

Muutoksen seurauksena myös johtamistyylin on muututtava. Kun työympäristöä muokataan ja toimintatapoja uusitaan, on tärkeää, että esimies pyrkii luomaan järjestystä eri järjestelmien avulla. Johtamisen haasteena muutostilanteissa on saada työntekijät käyttämään luovaa potentiaaliaan mahdollisimman hyvin hyväksi. Tämä vaatii johtajuudelta kykyä synnyttää työntekijöissä innostavuutta ja inspiraatioita. Perinteisen johtajan roolin rinnalle on nousemassa taiteilijamainen johtajuus. ”Taitelijat ovat aina kyenneet työssään käyttämään hyväksi kaaoksen luomia mahdollisuuksia. Siksi kaaos ei ole heille uhka vaan, vaan työn ehdoton edellytys.” (Juuti & Virtanen 2009, 162.)

4.5 Johtamisen tulevaisuus

Pirkko Vesterisen (2006, 141) mukaan tämän hetkinen vallitseva johtamistyyli on >>ihmisten johtaminen>>. Ihmisten hyvinvoinnin ja organisaation menestymisen yhtäläisyys on havaittu, mutta se koetaan yhä ristiriitaisuudessaan haastavana. Johdon on kuitenkin pidettävä huolta ihmisistä, sillä palvelun, tuottavuuden, uudistumisen ja innovatiivisen toiminnan edellytykset ovat ihmisissä sekä heidän välisessä vuorovaikutuksessa.

Kaikissa johtamisen suuntauksissa on sivuttu tiettyä punaista lankaa; ihmisiä, organisaation ylläpitäjiä. Tulevaisuuden usko myös jatkossa on vahva, nimenomaan ihmisiin organisaation sisällä. Vaikka organisaation sisällä jokainen työntekijä on yksilö, jokaisella on oma roolinsa ja näkökulmansa, kuitenkin kaikkia heitä sitoo yhteinen kohtalo, yhteinen tavoite ja päämäärä. Mikäli organisaatio menestyy, he menestyvät. Mikäli organisaatio epäonnistuu, he epäonnistuvat. (Juuti & Virtanen 2009, 58.) Usealla taholla voidaan palata jo alusta tuttuun Jaettuun johtajuuteen. Viestintä ja johtaminen tapahtuvat alhaalta ylöspäin tai sivusuunnassa, ei hierarkkisesti ylhäältä alas. Myös Vesterinen (2006, 151.) ottaa esille jaetun johtajuuden käsitteen ja viittaa sillä Ropo 2005 teokseen, jossa laajemmin aihetta on käsitelty.

Rennon ja tuloksekkaan johtamistyylin omaa myös Googlen toimitusjohtaja Eric Schmidt, joka toimii mieluummin yllyttäjänä, ärsyttäjänä ja keskustelujen herättäjänä, kuin strategijulistajana. Hänen mukaansa yrityksen johtaminen on jatkuvaa keskustelua, mielipiteiden vaihtamista ja väittelyn koordinoitua. (Hamel & Breen 2007, 136.)

Tulevaisuus on hieman avoimempi, jos uskalletaan olla kiinnostavia, haasteellisia, mukaansatempaavia, innovatiivisia ja sopeutumiskykyisiä. Uskalletaan irrottautua kaavoista ja jäykästä byrokratiasta, mikä tärkeintä, ihmismielen voi edelleen päästää valloilleen ja ihminen voi ilmaista itseään työn kautta. (Hamel & Breen 2007, 149.)

Tulevaisuudessa monikulttuuristen työyhteisöjen määrä Suomessa tulee varmasti kasvamaan entisestään, jo pelkästään lisääntyneen työvoimatarpeen kautta, sekä yri-

tysten laajentumisten ja kansainvälistymisen kautta. Tämä asettaa johtamiselle tietynlaiset paineet ja se velvoittaa yhä enemmän tutustumaan kulttuuritaustoihin ja henkilöstöön lähemmin. Niin kuin jo aikaisemmin todettiin (Ropo 2005, 30) hierarkkisuus johtamisen suuntauksena ei tule välttämättä koskaan häviämään, ja se tulee aina olemaan läsnä, mutta osana jotain muuta johtamisensuuntausta.

Johtamiseen tulee vaikuttamaan se millaista työ tulevaisuudessa tulee olemaan ja millainen on tulevaisuuden organisaatio. Millaista kehitys tulee olemaan Suomessa ja kansainvälisesti, ja kehittyvätkö organisaatiot ja työyhteisöt uusiin suuntiin, joissa tarvitaan erilaista johtamisen tyyliä? Se on kuitenkin varmaa, että ihmisten johtaminen korostuu organisaatioissa, jotka ovat nopeasti liikkuvia ja joissa tarvitaan luovuutta ja yhteisöllisyyttä. (Aaltio 2008, 9.)

Jos aikaisempina vuosina johtamisen huolenaiheita olivat hallinnolliset asiat, niin tämän päivän johtamisessa haasteina ovat osaamisen ja henkilöstöjohtaminen sekä kehittyvä teknologia. Yritysorganisaatiot laajenevat, erikoistuvat ja integroituvat edelleen. Kasvava fuusioiden ja yritysostojen määrä lisää vaatetta, että johtamisessa pitää ymmärtää monia kulttuureja ja arvoja. ”Kuinka integroida yhteen organisaatioita, erilaisia organisaatiokulttuureja ja yritysjärjestelmiä, jotta ne toimivat hyvin yhdessä?” (Aaltio 2008, 10-14.)

4.6 Haastateltavien terveiset yrityksille

Teemahaastattelun viimeinen kysymys haastateltaville oli, että mitä he haluaisivat sanoa henkilöille, joilla ei ole ulkomaalaisia töissä ja joilla saattaa olla ennakkoluuloja ulkomaalaisia kohtaan. Seuraavassa kolmen eri yrityksen terveiset muille yrityksille. Terveiset yrityksille ovat hyvin kannustavia, mutta myös informatiivisia.

Varokaa Alienit tulee! Siis monihan törmää siihen tietyllä tavalla valmistautumatta, et kyl meilläkin on ollut ohjelma jossa me ollaan valmisteltu erilaisia lähtöjä ja tuloja, jos täytyy korvata joku ryhmä jollakin porukalla ja mitä se edellyttää meiltä. Sehän on hyvin monitahoinen, siel on työlupakäytännöt, täytyy olla talousasiat edellytykset ja vaatimukset. Jos niihin ei perehdy saa kyllä propleeman itelleen. Me kun ollaan teknologia alan yritys niin me ollaan jo vuosia nähty nää, et on erilaisia oppaita kirjojettu, et mitä pitää ottaa huomioon. Sit tietysti arvokeskustelu on yks et kyl tuol edelleen tahtoo olla et ulkomaalaista katsotaan et mikäs ulkomaan ”pelle” tuolta tulee, et suomalainen on vielä tälläses puolustuksellisessa asemassa. Mitä kauemmas mennään kasvukeskuksista, sitä oudompaa sen on.

Huomioon on otettava sekä uudet työntekijät että vanhat. Tulee muistaa laki ja lupa asiat sopimuksia tehdessä. Myös turvallisuuden huomioiminen on tärkeää. Haastateltavat toivoivat, että ihmiset suhtautuisivat ulkomaalasiin ennakkoluulottomasti, antaisivat tilaa useille kulttuureille ja tulisivat toimeen kaikkien kanssa, vaikka samaa kieltä ei välttämättä heti löytyisikään. Mahdollisuuksia selvitä tällaisista tilanteista on monia.

Kyl mä toivosin et suhtauduttais ennakkoluulottomasti, että kaikkihan me ollaan ihmisiä tullaan me mistä taustasta tahansa ja kaikkien kans pitää tulla toimeen ja kannattaa yrittää tulla toimeen, eikä se niin vaikeeta oo vaikka se kielitaito ei nyt tietenkään näillä tulijoilla oo sama kun suomea äidinkielenänsä puhuvilla, mutta tota kyllä asiat selviää kun sitten käytetään käsiä ja muutakin jos ei sitten ihan kielitaito riitä tai näytetään tai toistetaan tai keksitään luovia konsteja. Tärkeintä on se että varmistetaan se turvallinen työskentely, se on minusta se ihan a ja o. Kyllä se antaa ainakin minusta enemmän kun ottaa, et ilman muuta kannattaa käyttää myöskin tällästä monikulttuurista työvoimaa, koska sitä on tarjolla nykyään aika paljon.

Uusi työntekijä tulee saati uuteen työpaikkaan myös mahdollisesti kokonaan vieraaseen kulttuuriin, joka taas haastaa muita työntekijöitä ja organisaation johtoa, jotta henkilö viihtyisi mahdollisimman hyvin. Tärkeätä olisi ottaa uusi työntekijä mukaan myös työyhteisön ulkopuolella tapahtuviin illan viettoihin tai yhteisiin harrastuksiin.

No tärkeintä on se henkilö ja sen henkilön tiedot ja taidot, joka tulee töihin et en mä kyllä nää sitä ulkomaalaisuutta niinku ongelmana, jos ei se tuu, se kie-

litaito on sellanen missä se voi tulla konkreettisesti eteen. Ja toisaalta sitten se on erittäin tärkeätä että miten otetaan vastaan ja saadaan tavallaan sopeutumaan siihen ympäristöön, koska jos ei oteta vastaan vaan pidetään siinä ulkomaalaisena ja vähän ehkä erillään porukasta niin ihan varmasti lähtee pois, mut jos saadaan hyvin siihen työyhteisöön mukaan ja mielellään sitten johonkin vapaa-ajan yhteisöihin kanssa mukaan niin pysyvyys on paljon todennäköisempi ja se viihtyminen

4.7 Yhteenveto tuloksista

Kaikki haastateltavat olivat käyneet useita johtamiskoulutuksia, olivat työskennelleet jo pidempään monikulttuurisessa työyhteisössä ja tunsivat sen toimintatavat ja mallit. Kokemusta johtamisesta ja nimenomaan monikulttuurisista tilanteista pidettiin arvokkaana ja ehdottoman tärkeänä työn kannalta. Ilman koulutuksia ja omakohtaisia kokemuksia, matka tulisi olemaan todella pitkä, sanoo henkilöstöhallinnon päällikkö haastattelussa.

Jos semmosta taustaa ei ole, vaan sä oot vähän vielä sillä tasolla et kato, jenkki. Ni se on niinku, siel on monta lähtökohtaa ja nytkin meillä on esimerkiksi tää tilanne missä me ollaan tällähetkellä et meil on huomattavasti monipohjasempi tää projektikanta, et jos normaalisti on kaks projektia päällekkäin, niin nyt meillä on kymmenen ja se haastaa. Antaa monelle nuorelle kaverille mahdollisuuden, mut haastaa todella paljon.

Jaettu johtajuus

Tutkimusaineisto on kerätty haastatteleamalla henkilöstöpäällikköä, hallintojohtajaa, henkilöstö- ja viestintäpäällikköä, tutkimus- ja kehitysjohtajaa, sekä kokeellisen tutkimuksen päällikköä. Kukaan heistä ei maininnut ISO sertifikaattien lisäksi mitään tiettyä johtamisenmallia, joka olisi ollut täsmällisesti käytössä heidän yrityksissään. Eri johtamisenmalleja tuotiin kyllä esiin haastatteluissa ja niistä keskusteltiin, mutta kurinalaisesti mitään mallia ei käytetty. Kuitenkin haastatteluista ilmenneiden tietojen perusteella monessa yrityksistä oli hyvin selvästikin käytössä eri johtajuus menetelmiä, mutta niitä ei tiedostettu toimintaa ohjaaviksi johtamisen malleiksi. Esimerkiksi jaetun johtajuuden periaate nousi esiin yhdessä yrityksistä. Viestintä oli ho-

risontaalista, asioista keskusteltiin ja yrityksen johto otti myös henkilöstön mielipiteet huomioon. Myös yksilön omat näkemykset, arvot ja kulttuuri sai tulla esille ja sen haluttiinkin näkyvän yrityksen toiminnassa.

Diversiteettijohtaminen

Diversiteettijohtamisen luoteen piirteet olivat hyvin nähtävissä jokaisessa yrityksessä. Kaikki haastateltavat edustivat kansainvälisiä yrityksiä, jotka jo oman toimintansa myötä olivat monimuotoisia, toimivat eri puolelle maailmaa ja useilla eri kielillä. Diversiteettijohtamisen tunnuspiirteistä tuli selkeimmin esiin Aaltion teoria ”Se pyritään määrittelemään laajuudeksi, jolla vähemmistöihin kuuluva työvoima organisaatiossa kattaa organisaation eri tasoja” (Aaltio 2008, 145). Tämä oli selvästi nähtävissä useamassa yrityksessä. Käytännössä Aaltion mukaan diversiteettijohtaminen on parhaimmillaan kun organisaation eri tahoilla työskentelee henkilöitä eri kulttuureista, eikä vain niin, että kaikki ulkomaalaiset työskentelevät esimerkiksi suorittavalla puolella työyhteisöissä. Haastatelluissa yrityksissä työskenteli eri kulttuuritaustan omaavia henkilöitä, eri tehtävissä, joissain yrityksissä toimitusjohtaja oli ranskalainen, asiantuntijatehtävissä oli hollantilaisia, kiinalaisia, saksalaisia ja espanjalaisia, suorittavalla puolella oli virolaisia, venäläisiä, unkarilaisia. Tässä yhdistyy nimenomaan diversiteettijohtamisen pääpiirre, ”vähemmistöihin kuuluva työvoima kattaa organisaation eri tasoja”

No meil on ulkomaalaisia oikeastaan, toimihenkilöpuolella on johdossa, erilaisilla komennuksilla olevia henkilöitä, jotka on sitten niinku jostain päin maailmaa tänne lähetetty, muuten kaikilla on Suomenpassi. Työntekijäpuolella samalla lailla, et työntekijäpuolella ulkomaalaistaustaisia, mut kaikilla on Suomenpassi. Ja nytkin on Ranskasta toimitusjohtaja.

Tilannejohtaminen

Hersey ja Blanchard (1990, 167) kiteyttivät tilannejohtamisen yksinkertaisuuden, he selittivät sitä käyttäytymistieteiden tärkeimmäksi ajattelutavaksi – itsensä toteuttavan ennusteen käsitteeksi.

Tilannejohtaminen nousi esiin kysyttäessä käytettävistä johtamisen malleista. Tilannejohtaminen nimettiin omana johtamismallinaan yhdessä haastateltavista yrityksistä. Kaikki tilannejohtamisen teorian vaiheet ilmenevät haastateltavan henkilöstöpäällikön kertoessa omista johtamiskokemuksistaan. Tehtäväkeskeinen johtaminen, ihmiskeskeinen käyttäytyminen ja henkilöstön valmiustaso suorittaa kyseistä tehtävää, toimivat vuorovaikutuksessa, kun puhutaan tilannejohtamisesta. Näin myös monikulttuurisessa työyhteisössä. Tehtävän anto on selkeä ja yksiselitteinen. Sen suorittamiseen annetaan tarkat ohjeet ja varmistetaan, että henkilö on ymmärtänyt varmasti tehtävänannon. Samalla esimies on kuitenkin ihmiskeskeinen ja luottaa henkilöstöön, sekä antaa tukea. Toki myös työntekijän valmiustaso suorittaa työtä täytyy olla huijussa, jotta saadaan paras mahdollinen lopputulos.

Tietysti kaikilla on yhteinen päämäärä ja yhteinen tavoite, et se tietysti helpottaa sitä yhteistyön löytymistä.

Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen keskeisiin piirteisiin kuuluvat vuorovaikutus johtajan ja johdettavien välillä, läsnä oleva johtajuus, kokonaisuuksien hallinta ja kyky nähdä useita erilaisia vaihtoehtoja tilanteille. (Valkeinen 2006.) Nämä asiat eritoten monikulttuurisissa työyhteisöissä haastaa ja niihin joutuvat esimiehet törmäämään päivittäisissä työtehtävissään. Muutosjohtamisen piirteet näkyivät kaikissa haastatelluissa yrityksissä. Usein vaihtuvat tilanteet, äkilliset muutokset, johon ei pystytä varautumaan ja niiden täsmällinen hallinta, sekä kyky nähdä toimintamallit niiden ratkaisuun, vaativat esimiehiltä todella hyvää itsetuntemusta ja psyykkistä kestävyyttä.

Lähdetään nyt jostain kattomaan lainsäädännöstä, suomalaisille jos se lukee lehdessä tai lakikirjassa niin se on et näinhän mennään, et maailmalla voidaan kattoo joo laki sanoo näin, mut kai siitä nyt rahalla voi selvitä, et mennään enemmänki semmosiin eettisiin arvoihin ja peruskysymyksiin, et miten meidän on kasvatettu. Et onko ei, ei, vai ehkä vai antaako se mahdollisuuden jatkokeskusteluun vai ollaanko me et se on ehdottomasti tässä nyt ja näin. Et hyvänä esimerkkinä, kun nytkin keskustellaan näistä suomalaisista työlainsäädännöllisistä asioista, meille ne on niinku selvä sääntö, joka on tietysti monessa vuodessa koeponnistettu lakituvissa käyty katsomassa et missä se raja menee ja sit ku kertoo et se menee näin, niin "maybe maybe". Ja sit joku ranskalainen saattaa suhtautua ja koeponnistaa vielä omalta kohdalta, et jos se kestäiskin sit vielä kokeilla vähän johonkin suuntaan, et he tietysti kattoo sitä omasta perspektiivistään et suurinhan osa näistä kavereista on jo maailmalla kannuksensa ansainneita ja monessa muussa maassa työskennelleitä, kun vaan Ranskassa, et he on jo joutuneet harjottelemaan sitä elämistä ja joutuneet sopeutumaan, et harvoin niitä ongelmaksi asti, mut et monta kertaa ku esimerkiks sanoo et Suomessa on tämmönen laki, niin sieltä tulee et, "stupid country". Et Suomihan on esimerkiks lailla hyvin paljon rajotetumpi, kun moni muu maa. Et esimerkis USA:ssa on kahden sekunnin irtisanomisai-ka esimerkiksi työvoiman vähentämisessä, kun Suomessa neuvotellaan viikkokaupalla ja käydään avointa keskustelua henkilöstön kanssa, mikä on täysin outoa jollekin jenkille, et miks henkilöstön kanssa mitään keskustellaan, et ulos vaan. Ja nää täytyy sit saada sillä tavalla samanmitallisiks.

Monikulttuurisessa työyhteisössä esimieheltä vaaditaan todella paljon, eritoten muutostilanteissa. Muutosjohtamisessa esimiehen odotetaan hallitsevan useita eri kokonaisuuksia, joka nousi myös esille haastatteluissa.

Munkin työssä on kauheesti tämmöstä yleisjohtamista, et pitäis tietää kaikesta vähintäänkin vähän, jotta pystyy työnsä tekemään hyvin.

Johtamisen tulevaisuus

Johtamisen tulevaisuus ei ole yksiselitteinen, eikä kaikille organisaatioille sama. Johtamisen malli muodostuu organisaatiokulttuurin sekä organisaation henkilöstön ja esimiehen välisestä kommunikaatiosta. Siihen liittyy yksilöiden omat motivaation tasot, kuten myös työympäristö, työnlaatu ja esimiehen johtamismallit.

Vaikka yksilön osaaminen on tärkeää, yksilöidenkin on osattava toimia yhdessä. Nyt olisikin tärkeää nähdä organisaatio elävänä yhteisönä, kaikkine kulttuureineen, jonka jäsenien väliset suhteet lomittuvat vuorovaikutteisesti yhteen. Jaettu johtajuus sopii

tilanteisiin, joissa on tarkoitus rakentaa monimuotoinen organisaatio, toimia menestyksekkäästi erilaisten jännitteiden ristipaineessa, tunnistaa johtamisen erilaisia arvoja ja hyväksyä yhteistoiminnan ristiriitoja. (Ropo 2005, 20-22.)

Haastatteluiden pohjalta on hyvin vaikea mieltää mitään tiettyä suuntaa mihin johtaminen olisi jatkossa suuntautumassa tai mikä olisi se oikea johtamisenmalli, jolla monikulttuurinen työyhteisö toimisi parhaalla mahdollisella tavalla. Ehkä monikulttuurinen organisaatio on Suomessa vielä niin tuore asia, että sille ei ole muotoutunut selvää johtamisen mallia tai jos tiettyä oppikirja mallia ei olekaan.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän työn tarkoituksena oli tutkia monikulttuuristen työyhteisöjen johtamista. Tutkimushaastatteluista saatujen vastausten perusteella lähdettiin tarkastelemaan rajattua määrää johtamismenetelmiä. Kaikki johtamismenetelmät joita tutkimuksessa esiteltiin, tulivat esille tutkimushaastatteluista, monikulttuurisen työyhteisön johtamisen kirjallisuudesta, sekä aiempien aiheesta tehtyjen tutkimuksien pohjalta. Tulosten ja teorian vuoropuhelu jatkuu koko työn alusta loppuun. Tämä oli selkeä ja hyvin havainnoiva tapa tuoda tutkimustulokset esiin ja verrata niitä teoriaan.

Tehdessäni haastatteluja monikulttuurisissa organisaatioissa, saaden osallistua ja nähdä heidän maailmaansa ja kurkistaa heidän organisaatioihinsa, olin aidosti yllätynyt. Vastaanotto kaikissa yrityksissä oli todella positiivinen, enkä tuntenut oloani mitenkään vaivautuneeksi tai tunkeilevaksi. Haastattelut sujuivat hyvin ja uskon, että kysymyksiin vastattiin todenmukaisesti, ja että tutkimusaineisto on luotettava. Kysymykset herättivät toivottua keskustelua ja ilmapiiri oli hyvä.

Monikulttuurinen työyhteisö nähtiin nykyaikaisena ja oikeastaan elinehtona toimiesä kansainvälisillä markkinoilla. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että monikulttuurisuus on nykypäivää ja tulevaisuudessa myös enenevässä määrin. Pääsanoma oli,

että ulkomaalaiset ovat työyhteisön rikastuttaja ja monikulttuurinen työyhteisö antaa paljon enemmän, kuin ottaa.

Sisällysluettelon kappaleen 3 (monikulttuurinen työyhteisö) alle on kerätty otsikot, jotka nousivat esiin haastatteluista ja jotka nähtiin ensisijaisen tärkeiksi tälle työlle. Eritoten keskustelua herätti perehdyttäminen (luku 3.3) ja syrjintä (luku 3.5). Perehdyttämistä pidettiin tärkeimpänä osa-alueena uuden työntekijän tullessa töihin, varsinkin työntekijän tullessa eri kulttuurista. Perehdyttämistä pidettiin tärkeänä, jotta voitaisiin taata mahdollisimman turvallinen työskentely-ympäristö ja oikeanlaiset toimintatavat. Myös kielimuurin takia haluttiin perehdyttämisohjelman olevan selkeä. Perehdyttämisprosessi toisissa yrityksissä erosi suomalaisilla ja ulkomaalaisilla, toisissa noudatettiin samaa perehdyttämisohjelmaa. Yrityksessä, jossa oli käytössä sama perehdyttämisohjelma kulttuuritaustasta riippumatta, ei nähty ongelmaa perehdyttämisprosessissa. Kuitenkin heilläkin oli tullut väärinymmärryksiä tehtävänänoissa ja he painottivat selkeitä toimintatapoja, jotta turvallisuus taattaisiin. Perehdyttämisoppaan kääntämistä useammalle kielelle ei nähty tarpeellisena yrityksessä, jossa työskenteli vain muutama ulkomaalainen. Yhdessä yrityksistä oli perehdyttämisoppa erikseen painettuna useilla kielillä ja se nähtiinkin pakollisena asiana. Toisessa yrityksessä oltiin harkittu painamista myös muille, kuin suomenkielelle, jos työntekijöitä olisi useampi muista kulttuureista. Kolmannessa yrityksessä perehdyttämisoppaan kääntämisen tärkeyttä muille kielille ei nähty tarpeellisena.

Uskon perehdyttämisoppaan tärkeyden yrityksissä johtuvan alasta, jolla yritykset toimivat. Kaikki haastattelut suoritettiin teollisuuden alalla, joissa pienimmätkin virheet työskentelyssä saattavat olla kohtalokkaita. Esimiehet toivoivatkin, että työntekijät ymmärtäisivät virheiden seuraukset ja näin keskittyisivät perehdyttämisprosessiin. Myös yhdessä yrityksessä oli käytössä monimuoto-opetus perehdyttämisprosessissa, jotta saatiin tehtyä prosessista mielenkiintoisempi ja työntekijät jaksaisivat keskittyä aiheeseen.

Toinen esille noussut asia oli syrjintä. Syrjintää esiintyi oikeastaan vain suurimmissa yrityksissä. Yrityksissä, joissa työntekijöitä oli monesta eri kulttuurista. Syrjintää syntyi rotusyrjinnän lisäksi poliittisista asioista, työn määrästä, sekä rodullisista asioista. Syrjinnän lopettamiseksi tai sen vähentämiseen ei missään yrityksissä ollut pa-

rannusehdotuksia. Kuitenkin jokaisessa yrityksessä työtehtäviä haluttiin yhtenäistää ja työtehtäviä jakaa tasapuolisesti niin, että ne aiheuttaisivat mahdollisimman vähän konfliktitilanteita. Syrjinnän vähentämiseksi, olisi tilanteisiin puututtava useammin. Vahinko kyllä, monet rasistiset selkkaukset tai ristiriidat eivät aina kannu esimiesten korviin tai vasta sitten kun ongelma on kytenyt työyhteisössä jo kauan. Syrjinnän yhteydessä todettiin myös suomalaisten varautuneisuus ulkomaalaisia kohtaan, sillä yleisellä tasolla suomalaiset eivät miellä Suomea monikulttuuriseksi. Kuten haastatteluissa ilmeni, mitä kauemmas kasvukeskuksista mennään, sitä oudommaksi monikulttuurisuus Suomessa nähdään. Suomalaisten tulisi ottaa avoimemmin ulkomaalaisia vastaan ja nähdä heidät ihmisinä, kulttuuritaustoista riippumatta. Uskon että tulevaisuudessa tämä tulee olemaan mahdollista suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle ja nuorten siirtyessä työelämään. Nuoret ovat avoimempia ja tottuneempia erilaisiin ihmisiin jo esimerkiksi koulumaailmasta.

Kappaleen 4 alle on kerätty johtamisen suuntauksia, haastattelun pohjalta ja aikaisemmin tehtyjen tutkimusten pohjalta. Haastatteluista ilmeni yllättävän paljon eri johtamisen suuntauksia, vaikka yrityksissä ei tiettyä johtamismallia ollutkaan. Haastateltavista kahdessa yrityksessä oli yrityksen sisäiset ISO sertifikaatit käytössä. Sertifikaatit määrittävät yrityksen toimintaa arvo, laatu, turvallisuus ja ympäristö kategorioiden avulla. ISO sertifikaattien tärkeys näkyi turvallisuus ajattelussa, joka nostettiin korkeimmalle arvoista. Ympäristön huomioiminen nousi esiin valmistusprosessien yhteydessä, jolloin on huolehdittava, että yrityksen toiminta ei rasita luontoa, eikä tuota ympäristölle haitallisia päästöjä. Totta kai myös laaduntarkkailu on tärkeää, jotta yritys pystyy toimittamaan asiakkailleen mahdollisimman hyvänlaatuista tavaraa.

Jaetunjohtajuuden malli tuli esille todella selkeästi yhdessä yrityksistä. Yrityksen viestintä oli horisontaalista, vuorovaikutus henkilöstön kanssa oli etusijalla ja kulttuuritausta otettiin yksilöllisesti huomioon. Yrityksen henkilöstöpäällikkö näki tämän erityisen positiivisena asiana ja ehdottoman tärkeänä monikulttuurisessa työyhteisössä toimiessa. Näen myös itse jaetun johtajuuden mahdollisuudet monikulttuurisissa työyhteisöissä. Ihmisten taustojen ja arvojen ollessa erilaisia, voi se yrityksessä synnyttää paljon keskustelua ja eritoten positiivisessa mielessä synnyttää uusia ideoita. Pääasia olisikin, että ei rajoitettaisi yksilön toimintaa kontrolloimalla kaikkea hie-

rarkkisen johtamismallin kautta. Jaetun johtajuuden mahdollisuus ei rajoitu vain kulttuuriin vaan myös ikä ja henkilön omat arvot ovat tärkeitä. Jos yrityksissä ei annettaisi kulttuuritaustojen näkyä, olisi se hyvin suppeanäköistä, eikä yritystä näin ollen minun mielestäni voitaisi kutsua edes monikulttuuriseksi, ehkä kansainväliseksi, mutta ei monikulttuuriseksi. Tästä päästäänkin diversiteettijohtamisen malliin, jossa tulisi kattavasti ottaa huomioon ihmisten sukupuoli, etniset ja kulttuuriset taustat, terveyteen liittyvät tekijät, vammaisuus, ylipaino, perhetaustat, sukupuolinen suuntautuneisuus ja kaikki se mikä poikkeaa jotenkin työyhteisön valtaväestä. Tämän työn tarkoitus oli tutkia kulttuurisia taustatekijöitä.

Kuten jo alussa mainittiin diversiteettijohtaminen tuli esiin haastatteluita tehdessä, mutta ei sinäänsä teoriana, vaan se oli aistittavissa haastateltavien vastaanottavuudesta ja tavasta puhua asioista.

Tilanne ja muutosjohtaminen olivat selkeästi niitä johtamisenmalleja, jotka haastateltavat itse mainitsivat. Eivät niinkään kurinalaisina johtamismalleina, vaan esimerkkeinä erilaisista toimintatavoista yrityksessä.

Haastatteluissa ilmenikin, että johtamisenmalleja on useita käytössä ja ehkä tämä onkin juuri se asia mikä kuvastaa monikulttuurista työyhteisöä parhaiten. Kun yrityksessä toimii ihmisiä eri lähtökohdista, eri arvoilla, eri kielillä ja eri kulttuurista, ei ihmisiä tämän perusteella voida laittaa johonkin tiettyyn toimintamalliin. Toiminnan on oltava tuloksellista, turvallista, tavoitteellista, ympäristö huomioon ottaen.

Mikä sitten on monikulttuurisen työyhteisön tulevaisuus? Vaikka tulevaisuuden monikulttuurinen työyhteisö on haaste, niin esimiehille, kuin työntekijöillekin, se on kuitenkin suuri mahdollisuus. Miksi koulussa opiskellaan kieliä, miksi pyritään tasa-arvaisuuteen ja muiden huomioon ottamiseen kasvatuksessa, jos tulevaisuudessa sulkeudutaan, eikä anneta monimuotoisuutemme näkyä. Ihmisten tulisi olla suvaitsempia, niin kuin haastateltavien esimerkit kertovat, on nähtävä kulttuurin taakse, se ihminen, jonka kanssa toimitaan. Ihmisten ei pitäisi tuijottaa ihonväriä, tulomaata tai kompastua ensimmäisiin kieliopillisiin virheisiin, joita jokaiselle tulee puhuttaessa kieltä, joka ei ole oma äidinkieli.

Saatujen tutkimustulosten perusteella ja aiheesta jo kirjoitetun tutkimusmateriaalin perusteella en aio vetää mitään tiettyä johtamisen suuntausta joka sopisi monikulttuuriseen työyhteisöön. Haluaisinkin ehdottaa henkilöstöpäälliköiden tutkivan itse omaa organisaatiotaan, perehtymään omiin työntekijöihin, yrityksen arvoihin, tavoitteisiin ja lähtökohtiin. Ei ole tiettyä johtamisen mallia, joka voitaisiin sovittaa kaikkiin monikulttuurisiin työyhteisöihin. Toiset vaativat hierarkkista johtajuutta toimiakseen parhaalla mahdollisella tavalla, toiset taas eivät pysty toimimaan kuin jaetun johtajuuden kautta. Ei ole tiettyä tapaa toimia tai tiettyjä ohjeita, joita noudattaa. Tämä on haasteellista, mutta uskon, että jokaisen organisaation toimivuuden kannalta johtamismalli on räätälöitävä tapauskohtaisesti. Ehkä näin jo haastatelluissa yrityksissä oli. Jokaisella oli omat tapansa toimia, eikä suuria muutoksen tarpeita ollut.

Tämän työn tarkoitus oli tutkia monikulttuurisen työyhteisön johtamista Satakunnan alueella. Työn avulla saatiin tietoa monikulttuurisista työyhteisöistä, niiden toiminnasta ja niissä toimimisesta. Tieto joka saatiin, on tutkimuksellisessa mielessä arvokasta ja toivonkin jokaisen esimiehen, joka painii tällaisten asioiden kanssa, perehtyvän omaan organisaatioonsa. Ei ole välttämättä tiettyä mallia, jonka mukaan toimia. Johtamisen malli on itse rakennettava niillä työkaluilla, jotka ovat olemassa. Johtamismalli rakentuu yksilöllisesti niiden arvojen pohjalle, jotka organisaatiolla on jo olemassa. Esimiehen tulee vain osata käyttää niitä oikein, jotta organisaatio toimisi mahdollisimman mutkattomasti. Tämä onkin haasteena tulevaisuuden monikulttuurisille työyhteisöille, saada organisaatio toimimaan oman johtamismallin avulla, niiden asioiden ja ihmisten varassa, jolla koko työyhteisö on myös rakennettu.

LÄHTEET

- Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Helsinki: Gummerus.
- Breen, B & Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Gummerus.
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen www-sivut. Päivitetty 24.11.2010. Maahanmuuttajien määrä Satakunnassa. Viitattu 10.12.2010. <http://www.ely-keskus.fi/fi/ELYkeskukset/satakunnanely/Maahanmuutto/Sivut/default.aspx>
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen www-sivut. Päivitetty 27.4.2010. Satakunnan työllisyys katsaus 3/2010. Viitattu 7.9.2010. <http://www.ely-keskus.fi/fi/tiedotepalvelu/2010/Sivut/satakat032010.aspx>
- Hersey, P. & Blanchard, K. 1990. Tilannejohtaminen -Tuloksiin ihmisten avulla. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu –Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Kemppainen, R. 2006. Johtaminen monikulttuurisessa ympäristössä. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Helsinki: Otava, 192-202.
- Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus. Jyväskylä: Gummerus.
- Kuhna, M. 2010. Taantuma söi Satakuntalaisia yrityksiä – Karvia poikkeus. Satakunnankansan www-sivut. Päivitetty 11.10.2010. Viitattu 9.11.2010. <http://www.satakunnankansa.fi/cs/Satellite/Satakunta/1194653754142/artikkeli/taantuma+soi+satakuntalaisyrityksia++karvia+poikkeus.html>
- Kuhna, M. 2010. Suomi tarvitsee fiksuja sukareita enemmän kuin Nokia-insinöörejä. Satakunnankansa 3.9.2010.
- Maunula, R.1999. Monikulttuuristen tiimien johtaminen ja valmentaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Nikula, P. 2010. STTK toimihenkilökeskusjärjestön sivut. Maahanmuutto ja työvoiman liikkuvuus. Viitattu: 10.5.2010. <http://www.sttk.fi/fi-FI/maahanmuutto/>
- Nurmi, A. & Turkki, T. 2010. Sitran raportti -Elinvoimainen Suomi. 2. painos Helsinki 2010. Viitattu 31.5.2010. <http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Elinvoimainen%20Suomi.pdf?download=Lataa+pdf>

- Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakkoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK. 2.painos 2009. Viitattu 9.11.2010. http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf
- Raatikainen, T. 2004. Ulkomaisen työvoiman rekrytointi -Suomalaisten työnantajien rekrytointi käyttäytymisen tarkastelua 2003. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntapolitiikanlaitos. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 31.5.2010. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12822/G0000748.pdf?sequence=1>
- Raivio, S. 2003. Johtoporras 2003:1. Avainsana on jaettu johtajuus. Kirjavainen, P. s.16-17.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Jyväskylä: Gummerus.
- Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri – Selvitymisopas. Tampere: Esa Print Oy.
- Sippola, A. 2007. Työyhteisöjen monimuotoisuuden edistäminen harvinaista Suomessa. Viitattu 8.9.2010. <http://www.uwasa.fi/ajankohtaista/tiedotarkisto/2007/etusivu/uutisia28072007.html>
- Sisäasianministeriö. 2009. Maahanmuuton vuosikatsaus 2009. Viitattu 10.12.2010. <http://www.migri.fi/netcomm/content.asp?path=2762>
- Söderqvist, M. 2005. Ulkomaalaiset työnantajan silmin- ”Se on niinku tyyppi, tyyppi ja osaaminen, ei se tutkinto, ei”. Viitattu 10.5.2010. <http://myy.helia.fi/~tk-hanke/Ulkomaalaiset%20tyonantajan%20silmin.pdf>
- Tienari, J.& Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Työ- ja elinkeinokeskus. 2010. Satakunnan työllisyyskatsaus 12/2009. Päivitetty 26.1.2010. Viitattu 1.12.2010. <http://www.te-keskus.fi/Public/download.aspx?ID=18631&GUID={852A81AE-9C4D-40CC-BE0D-5F282E0EF8DF}>
- Valkeinen, T. 2006. Johtajuus muutosprosessissa. Päivitetty: 29.9.2006. Viitattu 14.12.2010. http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395;109431;106095
- Valkeinen, T. 2007. Tukea kuntien muutokseen – Muutosjohtaminen. Päivitetty: 6.3.2007. Viitattu 14.12.2010. http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395
- Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Rinta-Rasmus, A., Riala, R. & Salminen, S. 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Tampere: Tammer-Paino

Vesterinen, P. 2006. Huomisen johtamisen kynnyksellä. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Helsinki: Otava, 141-156.

Väestökisterikeskus. Suomen asukasluvut vuosittain. 2009-2010. Viitattu 7.9.2010.
<http://www.vaestokisterikeskus.fi/vrk/home.nsf/pages/60686ADEEFF0901FC225731B00425BEC?opendocument>

Yhdenvertaisuuslaki. 2004. 20.1.2004/21 muutoksineen. Viitattu 7.9.2010.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021>

LIITTEET

LIITE1

TEEMAHAASTATTELU

Haastattelupohja

Yritykseen liittyvät taustatiedot

Haastateltavan asema yrityksessä

Työntekijöiden määrä yrityksessä, ulkomaalaisten määrä

Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen

Millä nimellä kutsuisit työyhteisöä, jossa on ulkomaalaistaustaisia henkilöitä töissä?
- monikulttuurinen, kansainvälinen, monimuotoinen?

Miten työyhteisö, jossa on ulkomaalaisia poikkeaa työyhteisöstä, jossa ei ole ulkomaalaisia?
- edut, haitat, mahdollisuudet, vaikeudet

Miten monikulttuurinen työyhteisö vaikuttaa johtamiseen?

Onko kielimuuri tuottanut ongelmia johtamisessa? Millaisissa tilanteissa?

Tuleeko olla suomenkielentaito? Millä kielellä esimerkiksi palaverit pidetään?

Koulutukset?

Kuinka kulttuurierot vaikuttavat johtamiseen?

Entä kuinka kulttuurierot vaikuttavat palautteen antoon? Ymmärtämiseen?

Millä tavoin työhön perehdyttäminen eroaa, suomalaisten perehdyttämisestä?

Miten viestintä monikulttuurisessa työyhteisössä eroaa suomalaisesta työyhteisöstä?

Onko monikulttuurisessa työyhteisössä vastuunjakaminen kaikille tasapuolista?
Entä luottamus?

Miten monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen voi valmistautua?

Oletteko käyneet jonkun johtamiskoulutuksen?

Käytetäänkö teidän yrityksessä jotain tiettyä johtamisen mallia? Mitä?

Oletko itse perehtynyt monikulttuurisen työyhteisönjohtamiseen, vai oppinut niin sanotusti matkanvarrella?

Mitä monikulttuurinen työyhteisö on opettanut sinulle?

Onko Satakunnassa mielestäsi paljon monikulttuurisia työyhteisöjä?

Ulkomaalaisia työntekijöitä?

Mitä haluaisit sanoa niille esimiehille, joille ei ole ulkomaalaista työvoimaa ja joilla on ennakkokäsityksiä ulkomaalaisista työnhakijoista?

Kiitos!