

Roosa Uuttera

”Meillä Suomessa syödään kaurapuuroa ja ollaan hiljaa”

**– Johtaminen ja esimiestyöskentely
monikulttuurisessa työympäristössä**



Aktiviteettimatkailu

Restonomi

Kevät 2020



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä(t): Uuttera Roosa

Työn nimi: Johtaminen ja esimiestyöskentely monikulttuurisessa työympäristössä

Tutkintonimike: Restonomi (AMK), Matkailu- ja ravitsemisalan ammattikorkeakoulututkinto

Asiasanat: Johtaminen, toimiva työyhteisö, monikulttuurinen työympäristö, tutkimuksellinen opinnäytetyö, laadullinen tutkimus

Monikulttuurisuus on kasvamassa ja sen myötä työyhteisöjen tulisi olla kaikille työntekijöilleen tasavertaisia. Työympäristö tulisi suunnitella niin, että jokainen pystyy työskentelemään siellä mahdollisimman avoimesti omana itsenään. Kulttuuritaustasta riippumaton työympäristö tarjoaa matkailun muuttuvalle työkentälle yhä laajemmat rekrytointi mahdollisuudet. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää esimiesasemassa työskentelevien ammattilaisten kokemuksia monikulttuurisesta johtamisesta ja tavoitteena on heidän haastatteluiden pohjalta tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita, joiden avulla tulevaisuudessa osattaisiin arvioida paremmin minkälaisia johtamis- ja esimiestaitoja monikulttuurisissa työympäristöissä tarvitaan.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen opinnäytetyö ja työn menetelmänä käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta. Tutkimuksessa aineisto kerättiin haastattelemalla kohderyhmää, joka koostui esimiehistä, jotka työskentelevät monikulttuurisessa työyhteisössä matkailu-, ravintola- ja tapahtuma-alalla. Henkilöitä haastateltiin heidän kokemuksistaan kansainvälisistä työntekijöistä, mitä toimivia asioita ja vahvuuksia he omasta mielestään tällä hetkellä osaavat esimiestyössä monikulttuurisessa työympäristössä, mitä haasteita tai epäkohtia he näkevät monikulttuurisessa työympäristössä tällä hetkellä, mitä mahdollisuuksia heidän mielestään monikulttuurisuus antaa työyhteisölle, minkälaisia näkemyksiä heillä on toimivasta johtamisesta monikulttuurisessa työympäristössä sekä millaiset esimiestaidot heidän mielestään tulevaisuudessa on tarpeen juuri monikulttuurisessa työympäristössä.

Tutkimushaastatteluiden myötä selvisi, että esimiehellä on suuri rooli työilmapiirin luomisessa ja esimerkin näyttämässä työntekijöilleen. Esimiehen aktiivinen läsnäolo ja kiinnostus työntekijöitään kohtaan nousi tässä tutkimuksessa yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi. Haastateltavien mielestä monikulttuurinen työympäristö antaa työlle merkityksellisyyttä sekä pitää yllä elämyksellisyyttä elämässä. Monikulttuuristen työyhteisöjen johtajien ja organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota yhteneviin toimintamalleihin ja selkeisiin sääntöihin. Jos toiminta ei ole yhtenevää, eikä kaikilla ole yrityksen päämäärä selvillä, on työn tekeminen sekä monikulttuurisen henkilöstön johtaminen haasteellista. Esimiesten tulee voida rakentaa luotettava vuorovaikutussuhde työntekijöihinsä, jotta itse työntekemisestä tulisi estottomampaa sekä avoimempaa. Yritysten tulisi voida järjestää kattava perehdytys tai tarvittaessa lisäkoulutusta esimiehiä työhön ja johtamiseen liittyen. Tutkimushaastatteluissa selvisi, että monissa työyhteisöissä koetaan, ettei ylempi johto ole kiinnostunut esimiesten tekemää työtä kohtaan, koska he eivät saa tarpeeksi palautetta työstään. Palautteen antaminen koettiin tärkeäksi, jotta toimintaa pystytään kehittämään. Työntekoa tukevalla organisaatiolla, työntekoa palvelevalla johtamisella, selkeillä töiden järjestelyillä, yhteisillä pelisäännöillä, avoimella vuorovaikutuksella sekä toiminnan jatkuvalla arvioinnilla saavutetaan toimiva monikulttuurinen työyhteisö. Jos yritykset muistaisivat nämä kuusi tärkeää seikkaa toimintatavoissaan, varmistaisivat he työntekijöidensä viihtyvyyden yrityksessä, mutta myös johdattaisivat he organisaatiota kohti toimivampaa työyhteisöä.

Abstract

Author(s): Uttera Roosa

Title of the Publication: Management and Supervisory Work in a Multicultural Work Environment

Degree Title: Bachelor's degree in Tourism, Activity Tourism

Keywords: Management, a functioning work community, multicultural work environment, research thesis, qualitative research

Multiculturalism is growing and as a result, work communities should treat all their employees equally. The work environment should be designed so that everyone can work in an open atmosphere. A work environment independent of cultural background offers ever-expanding recruitment opportunities for the changing field of tourism employment. The purpose of this thesis was to investigate the experiences of professionals currently working in managerial positions in multicultural settings and the aim was to produce development proposals based on the interviews to better assess the form of management skills needed in multicultural work environments.

This thesis consists of a research-based qualitative study. The material was collected by interviewing a target group consisting of supervisors working in multicultural work communities in the tourism, restaurant and event industries. They were interviewed about their experiences of international employees, what was working and what strengths they were able to recognize in their supervisory work in a multicultural work environment, what challenges or grievances they could identify, the opportunities multiculturalism offers the work community, what is effective leadership and what kind of managerial skills will be needed in the future in such environments.

The interviews showed that managers play a major role in creating the work atmosphere and setting an example for their employees. Active presence and interest in employees arose as an important factor in this study. According to the interviewees, a multicultural work environment makes work more meaningful and life more interesting. Organizations with multicultural work communities and their leaders should ensure that consistent operating models and clear rules are implemented. It is challenging to manage multicultural staff in companies where the work is inconsistent and goals unclear. Managers must be able to build interaction based on trust with their employees to remove obstacles and to increase transparency. There should be comprehensive orientation or, if necessary, additional management training for supervisory staff. The research interviews revealed that in many work communities, supervisors feel that their superiors are uninterested in their work due to a lack of feedback. This was felt to be important in developing the work community's activities. A functioning multicultural work community is achieved through organization and management that both support work, clear work arrangements, common rules, open interaction and continuous evaluation. If companies remember these six important points in their practices, they could not only improve their employees' appreciation, but also lead the organization to work more effectively.

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
2	Toimivan työyhteisön osatekijät	2
2.1	Työhön motivointi ja perehdyttäminen	3
2.2	Ryhmädynamiikka	6
3	Johtaminen	8
3.1	Johtajuus ja johtajuuden tunnistaminen.....	9
3.2	Henkilöstöjohtaminen.....	11
3.3	Tiimien johtaminen	12
3.4	Onnistuneen johtajuuden työkalut	14
4	Monikulttuurinen työympäristö.....	16
4.1	Monikulttuurisentyön tulevaisuudennäkymät.....	16
4.2	Millainen johtajuus sopii monikulttuuriseen työympäristöön.....	18
5	Tutkimuksen toteutus.....	21
5.1	Tutkimusongelmat	21
5.2	Laadullinen tutkimus.....	22
5.3	Haastattelut.....	22
5.4	Aineiston hankinta	24
5.5	Tutkimusmenetelmien valinta ja tutkimusjoukko.....	26
5.6	Tulosten tulkinta	27
6	Tutkimustulokset.....	29
6.1	Taustatiedot	29
6.2	Nykytilanne.....	37
6.3	Toiveet / tavoite	48
6.4	Esimiehen motiivit työlle ja sen vaikutukset.....	56
6.5	Parannusehdotukset monikulttuuriselle johtamiselle	57
7	Oma pohdinta.....	59
7.1	Luotettavuus ja pätevyys.....	60
7.2	Oma ammatillinen kehittyminen	64
7.3	Jatkotutkimusaiheet.....	65

Lähdeluettelo.....	66
--------------------	----

Litteet

1 Johdanto

Monikulttuurisuus on kasvamassa ja sen myötä työyhteisöjen tulisi olla kaikille työntekijöilleen tasavertainen. Työympäristö tulisi suunnitella niin, että jokainen pystyy työskentelemään siellä mahdollisimman avoimesti omana itsenään. Kulttuuritaustasta riippumaton työympäristö tarjoaa matkailun muuttuvalle työkentälle yhä laajemmat rekrytointi mahdollisuudet. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää esimiesasemassa työskentelevien ammattilaisten kokemuksia monikulttuurisesta johtamisesta ja tavoitteena on heidän haastatteluiden pohjalta tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita, joiden avulla tulevaisuudessa osattaisiin arvioida paremmin minkälaisia johtamis- ja esimiestaitoja monikulttuurisissa työympäristöissä tarvitaan

Johtamista on tutkittu ajan saatossa paljon, ja tutkimuksien tuottamat näkökulmat vaihtelevat suuresti. Ensimmäisissä johtamistutkimuksissa 1900-luvun alussa johtajiin liitettiin melkein yli-inhimillisiä ominaisuuksia verrattaessa heidän alaisiinsa. Lukuisien tutkimuksien kautta tutkijat kuitenkin osoittivat, ettei löydetty yhteneviä piirteitä, joilla olisi voitu erotella johtajat ja alaiset toisistaan tai jotka olisivat olleet kytköksissä johtajana onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Vähitellen tutkimuksissa luovuttiin määrätietoisesta johtamisen selittämisestä ja siirryttiin ymmärtävään perspektiiviin ja tutkijat alkoivat kuvailla johtamista sekä siihen liittyvää merkityksellisyyttä. Ymmärtävä perspektiivi ilmeni niin organisaatio- kuin johtamistutkimuksessa 1980-luvulla kulttuuritutkimuksena. Tuolloin johtamistutkimuksissa alettiin etsiä symbolisia merkityksiä johtamiselle ja sitä, miten asioiden ja henkilöiden johtaminen heijastuu kulttuuriin. (Juuti 2006a, 13 - 15.)

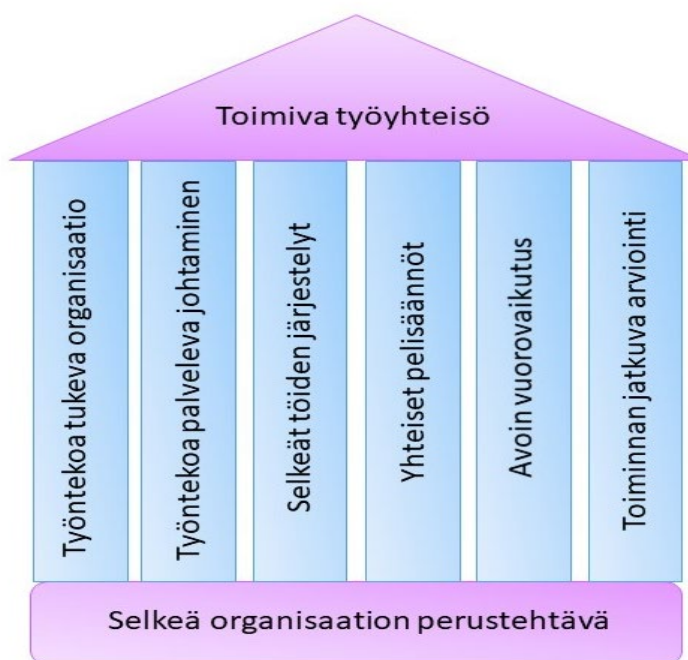
Opinnäytetyössä käsitellään johtajuutta sekä millaisia vaikutuksia esimiestyöskentelyllä on monikulttuurisessa työympäristössä työntekijöihin. Opinnäytetyössä käsitellään toimivan työyhteisön osatekijöitä, työhön motivointia ja perehdyttämistä, ryhmädynamiikkaa, johtajuutta ja sen tunnistamista, henkilöstöjohtamista, tiimien johtamista ja onnistuneen johtajuuden työkaluja, monikulttuurista työyhteisöä, monikulttuurisentyön tulevaisuudennäkymiä ja millainen johtajuus sopii monikulttuuriseen työympäristöön.

Yksi merkittävimmistä avainsanoista nykyaikana on monikulttuurisuus. Suomessa yhä enemmän joudumme pohtimaan, niin arkisissa kohtaamisissa kuin julkisuudessa, mikä meitä kaikkia ihmisiä yhdistää ja mikä meitä taas erottaa. (Lehtonen & Löytty 2003, 7.)

2 Toimivan työyhteisön osatekijät

Yksilöt eivät tänä päivänä enää etsi työstä elämäänsä sisältöä, vaan työ on ennemminkin tänä päivänä yksi osa elämää, mutta ihminen haluaa kuitenkin muinaisten totuuksien mukaan kuulua itseään laajempaan yhteisöön, toisin sanoen laumaan. Organisaatiossa osaamisen jakamisesta toivotaan muodostuvan tapa, jolloin jokainen yksilö tuntee kokonaisuuden ja oman osuutensa yhteisössä. (Tienari & Piekkari 2011, 36, 116.) Henkilöstöresurssit ovat luonnollisesti yksi keskeisimmistä organisaation sisäisistä voimavaroista (Juuti 2006a, 71).

Avoin vuorovaikutus on yksi työyhteisön peruspilareista (Kuvio 1), jos joku pilareista puuttuu tai on sortumassa, vaikuttaa se työn tekemiseen sekä työpaikan ilmapiiriin. Peruspilarit rakentuvat niistä tekijöistä, joiden varassa työyhteisön toimivuus ja henkinen hyvinvointi lepäävät. Peruspilarit saavat yhdessä aikaan toimivuutta työyhteisöön tukemalla samalla perustehtävää, jota työntekijät ovat kaikki yhdessä suorittamassa. (Järvinen 2018, 46 - 47.)



Kuvio 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2018, 46 - 47).

Henkilöstön mukaanottaminen on vaihtoehto johtokeskeisyydelle, tällä tarkoitetaan sitä, että pyrittäisiin hyödyntämään ja kehittämään kaikkien työntekijöiden tietoja, taitoja ja sitoutumista riippumatta siitä toimiiko esimiestehtävissä kyseisessä organisaatiossa (Zenger & Palmroth 1994, 12). Mikäli ihmiset työpaikallaan kokevat, etteivät ole päässeet vaikuttamaan johdon tekemiin

päätöksiin, voivat he törmätä organisaatiossaan tämän takia varsin voimakkaaseenkin vastarintaan. Huumorilla on jo vuosia käsitelty vaikeitakin asioita eri johtoryhmien sisällä, joten toimivassa työyhteisössä tulee muistaa myös huumori (Mantere, Suominen & Vaara 2011, 24, 68.)

2.1 Työhön motivointi ja perehdyttäminen

Professori Liisa Välikangas puhuu virittyneisyydestä (englanniksi engagement), tämä metafora kertoo aktiivisesta läsnäolosta. Välikankaan mukaan se on välittämistä ja innostamista, mutta myös innostaa muut mukaan ja antaa rohkeutta laittaa itsensä likoon. Virittyneisyyttä ja omaaloitteisuutta ei välttämättä kaikki ihmiset osaa itse kaivaa esiin, joten on äärimmäisen tärkeää, että ensimmäisen siirron pitää tulla heiltä, joilla on vastuuta ja valtaa tehdä päätöksiä työyhteisössä. (Tienari & Piekkari 2011, 113 - 115.)

Ihmiset käynnistyvät ja ohjautuvat sisältä käsin, johtamisen kannalta tämä on haasteellinen seikka, sillä ihmisen sisäinen ohjautuvuus voi olla mutkikasta. Esimies ei voi aina tietää mitkä ulkoiset tekijät innostavat eri henkilöitä. (Järvinen 2001, 99.)

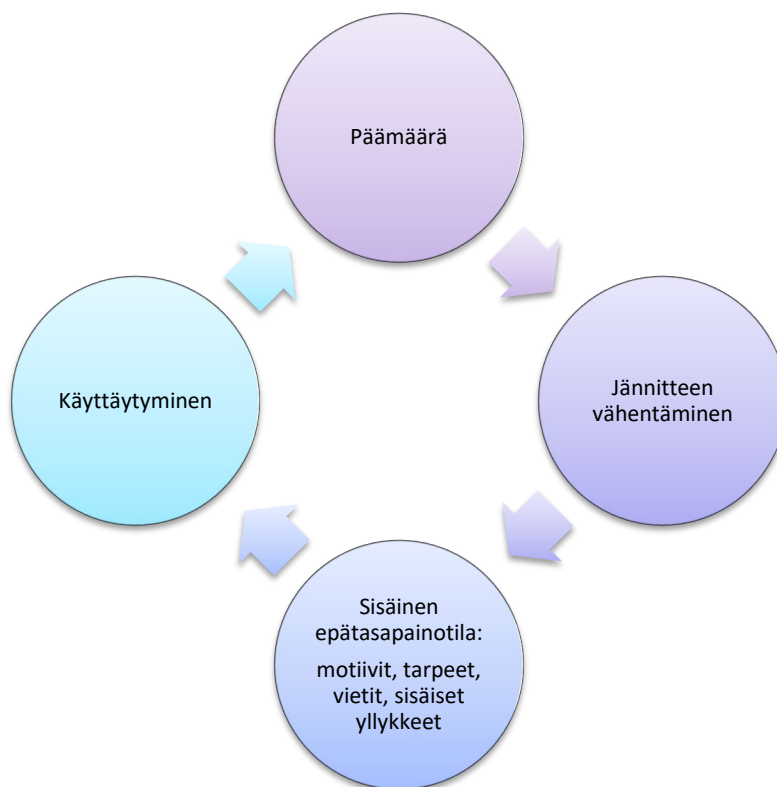
Motivaation määritelmä ja motivaatioteorioita

Motivaatio -sanana tulee latinankielisestä sanasta *movere*, sillä tarkoitetaan liikkumista. Motivaatiolla taas tarkoitetaan jokaisen yksilön tahtoa toimia tietyllä tavalla, jotta joku tietty tavoite saavutettaisiin. Tarkoituksenmukainen ja päämäärähakuinen käyttäytyminen katsotaan yleensä motivoituneeksi käyttäytymiseksi, näiden lisäksi käyttäytyminen on myös yksilön tahdosta ja vapaaehtoisuudesta johtuvaa. Refleksinomaista tai kontrolloitua toimintaa ei pidetä motivoituneena käyttäytymisenä. (Juuti 2006b, 37 - 38.)

Motivaatiota ei varmaan koskaan tulla ymmärtämään aiheena kokonaan, koska se on vaikeasti määriteltävä (Juuti 2006b, 38). Jokainen joutuu tekemään töitä sen eteen, että työn mielekkäys ja motivaatio säilyvät (Järvinen 2001, 98). On olemassa kolme vahvaa seikkaa, jotka ohjaavat motivaatiota: autonomia, tarkoitus ja hallitseminen (Toivanen 2013, 41). Ihmisillä on vahva autonomia, joka ajaa heitä väistämättä kontrolloimaan asioita. Ihmisen halu kehittyä koko ajan paremmaksi ja paremmaksi, jonkin merkittävän asian takia motivoi heitä työssään, tällöin työllä on heille myös jokin merkitys. (Pink 2009, 90, 111.) Muita motivaatiotekijöitä voi olla työkaverit, työyhteisön imago ja henki, työolosuhteet, työstä saatavat sosiaaliset edut tai kehittymismahdollisuudet. Toisia työn tekemiseen motivoi raha, jotta voi elättää itsensä ja esimerkiksi perheensä. Tällaisten

henkilöiden työ saattaa olla hyvin yksitoikkoista tai raskasta. Asiantuntijoiden kohdalla motivaatio tehtävää työtä kohtaan on eri, heille raha tai palkka ei ole välttämättä niin merkityksellistä, vaan heistä työ on aidosti kiinnostavaa ja tarpeeksi haasteellista. Itsemääräämistunne on merkityksellinen tekijä työmotivaation kannalta, se muodostaa ihmisessä työntövoiman kehittyä työssään. Ihminen saa suurta sisäistä tyydytystä siitä, että hän hallitsee ja osaa oman työnsä ja voi työskennellä itsenäisesti. (Järvinen 2001, 99, 107.)

Juuti (2006b) on selittänyt, että motivaation syntyminen on tietynlaisen prosessin seurausta. Hänen mukaan yksilön ympäristössä olevat tekijät sekä mieli vaikuttavat prosessiin. Motivaatioprosessi (Kuvio 2) saa alkunsa epätasapainosta ihmisen sisällä sekä motiiveista, jotka saavat yksilön liikkeelle. Yksilön omista päämääristä ja nykytilanteesta syntyvästä epätasapainosta johtuen motivoitunut henkilö on yleensä jonkinlaisessa jännitystilassa, jota hän pyrkii vähentämään erilaisilla toiminnoilla. Erilaisilla toiminnoilla yksilö muodostaa käyttäytymisen, jonka johdattamana hän tavoittelee päämääräänsä. Epätasapaino, joka on aiheutunut motiiveista kääntyy henkilön käyttäytymisen ja päämäärän saavuttamisen tuloksena tasapainoksi. (Juuti 2006b, 38 - 39.)



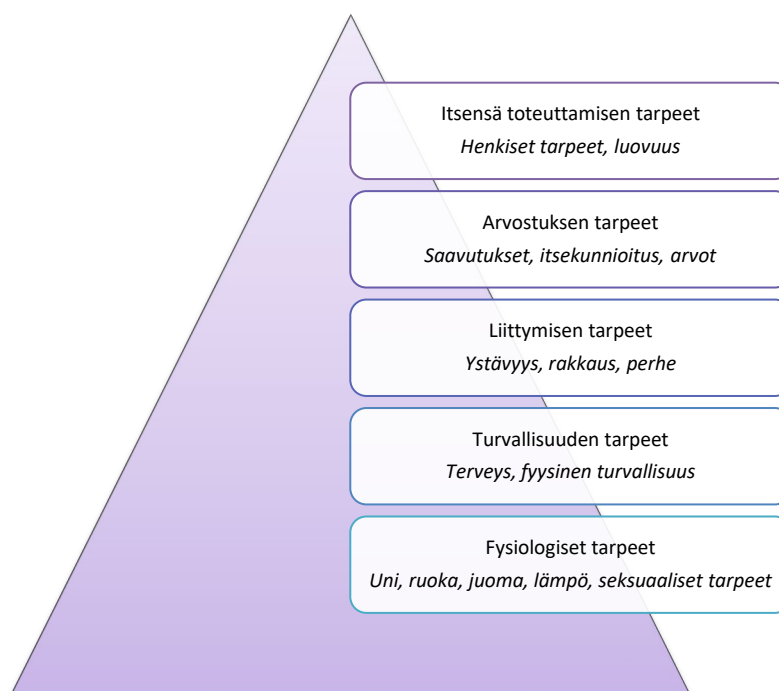
Kuvio 2. Motivaatioprosessi (Juuti 2006b 39).

Nykyään yksilöille on tärkeämpää elämykset sekä inspiraatio tässä ja nyt, enemmän kuin joskus tulevaisuudessa saavutettavat natsat olalle. Yksilöiden elämä tänä päivänä on muuttuva kokonaisuus, projektien ja elämysten mosaikkia, ei tavoiteltu ja tasainen tasolta toiselle nousukiito. (Tienari & Piekkari 2011, 36.)

Ihmismielestä on tehty psykologian ja oppimisen tutkimuksia lähes puoli vuosisataa sitten, joiden mukaan yksilölle tärkeät ja merkitykselliset asiat motivoivat heitä (Mantere, Suominen & Vaara 2011, 24). On virheellistä ajatella, että ihminen voisi olla aina huippumotivoitunut työhönsä, koska toisinaan jopa pieneltäkin tuntuvat asiat saattavat vaikuttaa ihmisen työn mielekkyyteen. Työntekijän mielikuva siitä, että esimiestä ei kiinnosta hänen työpanoksensa saattaa vähitellen murentaa työntekijän työmotivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. (Järvinen 2001, 99, 113.)

Maslow'n tarvehierarkia

Tunnetuimpiin motivaatioteorioihin kuuluu Maslowin tarvehierarkia (1943). Teorian mukaan yksilöllä on halu tyydyttää tarpeensa jossakin tietyssä järjestyksessä. Alimman portaatan tarpeiden tulee olla mahdollisimman hyvin tyydytetty, jotta ihminen voi siirtyä korkeammalle portaalle. Maslowin tarvehierarkian portaatat koostuvat viidestä tarpeesta (Kuvio 3). Alimpana portaikossa on fysiologiset tarpeet, toisena on turvallisuuden tarpeet ja kolmantena portaikossa on sosiaaliset tarpeet. Näitä Maslow nimitti puutemotiiveiksi. Neljäntenä portaikossa on arvostuksen tarpeet ja viidentenä eli viimeisellä portaikossa on itsensä toteuttamisen tarpeet. Näitä Maslow on kuvannut kasvutarpeiksi. (Hyppänen 2013, 141; Lämsä & Hautala 2004, 82 - 83.)

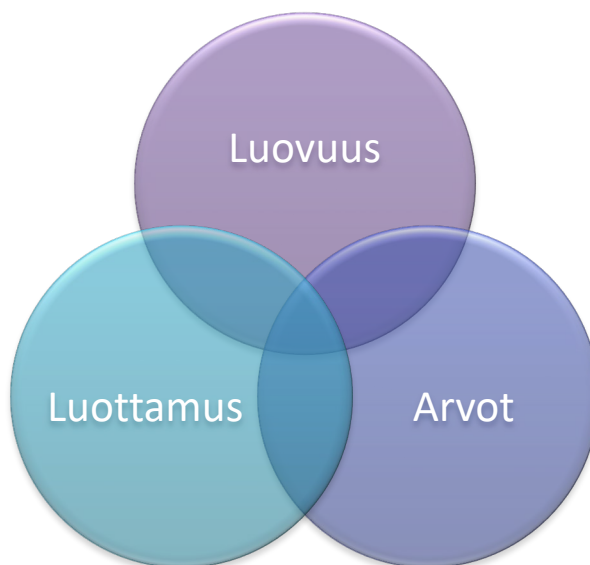


Kuvio 3. Maslow'n tarvehierarkia (Hyppänen 2013, 142).

2.2 Ryhmädynamiikka

Ryhmädynamiikan käsite on peräisin sosiaalipsykologian suurnimeltä Kurt Lewiniltä. Tunnetuimpien teorioiden joukkoon kuuluu Wilfred Bionin ryhmäteoria. Bionin ryhmädynamiikan käsitteisiin kuuluu työryhmätila ja perusolettamustila. Työryhmätilaksi sanotaan tilaa, jossa itse tekeminen suuntautuu ryhmän perustehtävään, siihen mistä on sovittu. Perusolettamustila taas on päällä, kun ryhmän toiminta ja mielenkiinto suuntautuu johonkin muuhun kuin ryhmän perustehtävään, esimerkiksi vanhojen aikojen muistelemiseen tai erilaiseen oheistoimintaan. Tällöin ryhmän kutsumus on hukassa. Ryhmädynamiikkateorian hyödyntäminen arkipäivässä ei ole täysin ongelmaton. Ryhmissä on sanottuja ja sanomattomia asioita, piiloagendoja, tapoja, uskomuksia, kulttuureja ja alakulttuureja. Ryhmän toimintaa tarkastellessa edessä on enemmän näkymättömyyttä kuin näkyvää. Oman ryhmän tai tiimin dynamiikan tutkimista hankaloittaa useasti myös se, että esimies on itsekin osa systeemiä ja vaikuttaa siihen toiminnallaan. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, 210.)

Luottamuksen ja yhteistyön perustana on ryhmän arvokokemus (Kuvio 4). Arvot ovat kulttuurin, yhteisön ja ryhmän ydintekijä. Nämä kuvaavat vahvasti sitä, mitä ryhmässä pidetään tärkeänä, mitä päämääriä ryhmällä on ja minkälaiselle pohjalle keskinäinen vuorovaikutus rakennetaan. Tällä kaikella on merkitystä siinä, miten luottavaisesti ryhmän jäsenet suhtautuvat toisiinsa. Toimivan ryhmän syntyminen ei ole sattumaa. Joillakin johtajilla on vaistomainen kyky, jolla he rakentavat hyviä ja luottamuksellisia suhteita tiimiinsä, jolloin päästään hyödyntämään kaikkien ryhmän jäsenten osaamista, hyvän ryhmän voi rakentaa myös tietoisesti. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, 212.)



Kuvio 4. Tehokkaan ryhmän perusta (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, 212).

Nauru on yhteistä mielihyvää, oikein suunnattuna huumori lisää ryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta, sekä pitää yllä jaksamista. Työkaverin vitsille nauraminen voi osoittaa luottamusta ja kunnioitusta. Vitsailu voi oikeassa tilanteessa laukaista sosiaalisia jännitteitä ja parhaimmassa tapauksessa antaa ryhmän hengähtää. Nauru kertoo biologien mukaan sen, ettei ole vaaraa ja voimme rentoutua. (Mantere, Suominen & Vaara 2011, 69.) Kyky nauraa itselleen tai tilanteessa, jossa se on sallittua, on tärkeä ominaisuus. Huumoria tehokkaasti käyttävät ihmiset tekevät virheitä työssään, mutta eivät ota niitä turhan henkilökohtaisesti. He tuntevat myös vähemmän stressiä ja jännitteitä. Huumoria on kuitenkin käytettävä varoen työyhteisöissä, ja halventava huumori ei ole koskaan tarkoituksenmukaista. (Joynt & Warner 1996, 333.)

3 Johtaminen

”Ruoskan voimalla ei aasia saa muuttumaan hevoseksi.” Persialainen sananlasku.

Perinteisesti on ajateltu, että johtajan piirteet ovat periytyviä, eikä johtajaksi voi siis oppia. Kuitenkin myöhemmin on piirreorioissa tästä ajattelusta luovuttu ja tultu siihen tulokseen, että johtajien ominaisuudet ovat osittain synnynnäisiä ja osittain opittuja. Käyttäytymistieteellisessä tarkastelussa korostuivat johtajan arvot sekä asenteet ja heidän käyttämät viestintätavat. (Juuti 2006a, 15 - 16.) Esimiestyöskentely on vahvasti humaaniin vuorovaikutukseen tukeva ammatti. Esimiehellä on tehtävänänsä kannustaa ihmisiä ja kasvattaa heidän energiaansa yrityksen tavoitteiden suuntaan (Järvinen 2001, 139). 1930-luvun lopulla Whiten ja Lippitin Iowan yliopistossa tekemät tutkimukset osoittivat, että työtyytyväisyyden ja demokraattisen johtamistavan välillä on yhteys. Demokraattisuudella on taipumusta johtaa työntekijöiden tyytyväisyyteen moninkertaisesti enemmän kuin autoritaarisuudella (Juuti 2006a, 16).

Nykyään ajatellaan, että johtajan ja johdettavan välillä tulee olla vuorovaikutussuhde ja johtamisviestinnän tulee olla dialogista, eli vuoropuhelevaa. Johdettavan on tarkistettava toimintatapojaan säännöllisesti johtajan antamista näkökulmista. (Mantere, Suominen & Vaara 2011, 45.) *Uljat uusi johtaminen* kirjassa Marjatta Jabe ja Helena Häkkinen esittelevät suomalaisia johtajia, Dicolen Teemu Arina on yksi esiteltävistä. Arinalle vuoropuhelu ja osallistuminen ovat itsestäänselvyyksiä, hänen mukaansa kohtaamiset muuttuvat tänä päivänä enemmän vuoropuheluksi. Kohtaamisille luodut mielekkäät puitteet vaativat erityistä taitoa johtaa ihmisiä. (Tienari & Piekkari 2011, 78, 141.)

Hersey ja Blanchard kehittivät tehokkuuspainotteisen johtamisteorian perusteella tilannejohtamisen mallin. Tässä mallissa katsottiin, että esimiehen tehtäväkeskeinen käytös ja ihmissuhdesuuntautunut käytös vaikuttavat johtamiseen. Näiden lisäksi tilannejohtamismalli perustuu työntekijöiden kypsyytason huomiointiin. Jotta esimies voi olla tehokas, tulee hänen muuttaa johtamistapaansa työntekijän kypsyytason mukaan. Mitä kehittyneempi työntekijä on, sitä vähemmän ohjausta hän tarvitsee. Samantapaisesti epäkehittyneempi työntekijä tarvitsee paljon ohjausta, kunnes ajan myötä hän kehittyy itsenäiseksi työntekijäksi. (Juuti 2006a, 17.)

Minäkäsityksessä täyttyvät kolme ydinvaatimusta, jotka johtamisteoriassa ovat hyvin keskeisiä: minäkäsitys on käsitteenä kattava, se on avoin vaikutuksille ja se on jokaisen yksilön ominaisuus. Johtaminen on vaikuttamisprosessi, jossa johtajan tulee pystyä muuttamaan työntekijän

kognitioita, kuten asenteita jotka voivat olla avoimia muutoksille. Esimiehellä on vaikutus myös työntekijöiden emootioihin, jotka toimivat varoitussignaaleina vaaratilanteissa, joissakin tilanteissa potentiaalisina palkkioina ja motivationaalinen systeemi ohjailee kognitiivisia ja emotionaalisia prosesseja reagoitaessa ympäristöön. (Juuti 2006a, 116 - 117.)

Reilua ja avointa johtamista pidetään hyvänä, näillä voidaan ennaltaehkäistä esimerkiksi yrityksen maineen kannalta haitallista käytöstä. Yksinkertainen porkkana ja keppi eivät enää riitä tässä avoimessa innovoinnin maailmassa. Nykypäivän kulutuskulttuurin periaatteet muuttuvat aktiivisesti, tämä johtaa uusiin käsityksiin siitä, kuinka yksilöt haluavat tulla johdetuiksi. Suomessa ihmisiä pidetään edelleen koneen jatkeina ja heitä johdetaan sen mukaisesti. (Tienari & Piekkari 2011, 96 - 97.) Ihmiset eivät kuitenkaan ole koneita, joita pystyisi johtamaan ohjelmoidusti ulkoapäin vakio-käskyillä tai ärsykkeillä (Järvinen 2001, 99).

Ihmisten näkeminen liiketoiminnan merkityksellisimpänä voimavarana on tärkeä tekijä liikkeenjohtajan retoriikassa. Johtamista pidetään hyvin monimutkaisena sosiaalisena prosessina, jossa esimiehen vuorovaikutussuhteet muihin työntekijöihin työn aikana mittaavat johtamisen onnistumisen (Juuti 2006a, 17, 79).

Johtamisessa voidaan kohdata myös vaikeasti yhteen sovitettavia ristiriitoja, kuten esimerkiksi se, että esimiehen tulee huolehtia henkilöstön toimivuudesta yrityksen päämääriä ja määräyksiä noudattaen, mutta samaan aikaan henkilöstön itsenäisyyttä tulee kunnioittaa, eikä esimies saa liiaksi neuvoa, vahtia tai käskää työntekijöitä. Monissa työyhteisöissä koetaan, että esimies ei ole kiinnostunut työntekijöiden tekemää työtä kohtaan, koska esimiehet eivät anna palautetta työstä. Olisi tärkeää, että jokainen esimies pohtisi kuinka omassa johtamisessaan voisi parantaa palautteen antamista työntekijöille. Palautteen antaminen on esimiehille yksi hyvä johtamisen väline, jolla voi tukea sekä ohjata työntekijöitä toimimaan oma-aloitteisesti ja ennen kaikkea itsenäisesti työyhteisön tavoitteiden suuntaan. (Järvinen 2001, 106, 112.)

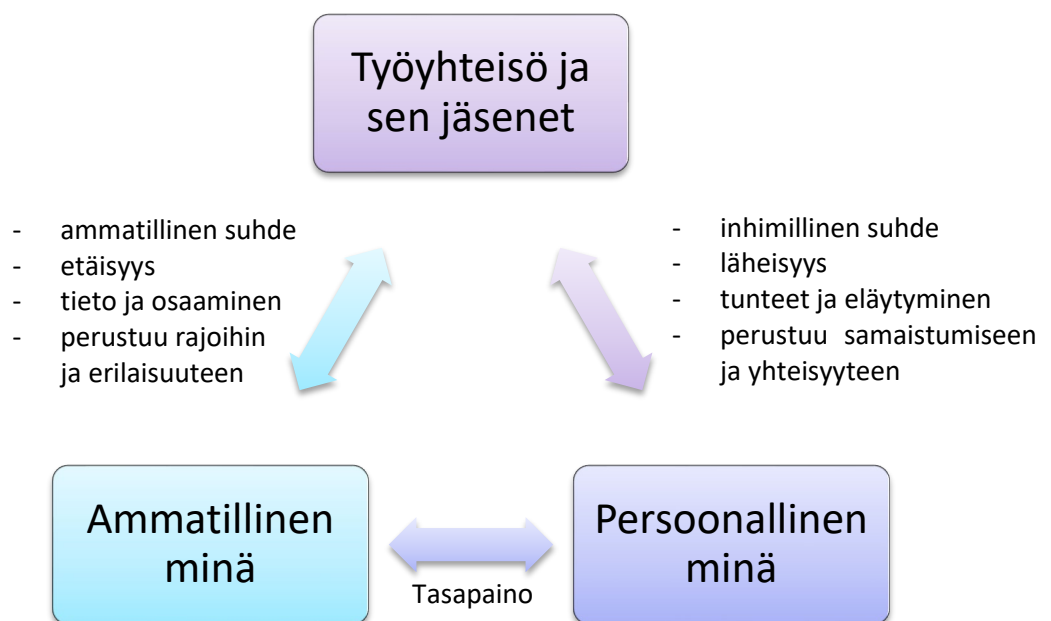
3.1 Johtajuus ja johtajuuden tunnistaminen

” Mielikuvien ja mielle yhtymien merkitys on ensimmäinen avain uusien sukupolvien ja johtamisen ymmärtämiseksi. ” (Tienari & Piekkari, 2011, 36).

Johtaminen on sosiaalinen prosessi, johon osallistuu itse johtajan lisäksi yksi tai useampi alainen (Juuti 2006a, 114). Johtamisguru Gary Hamelin mielestä johtamisen on inspiroitava luovuutta,

tuotettava yhteisöllisyyttä ja ennen kaikkea meidän on päästävä eroon turhasta käyttämisestä. Johtamisen toivotaan tuottavan erilaisten ajatusten kirjoa sekä moninaisuutta. Informaatio halutaan kaikkien saataville ja sen tulee kiertää ihmiseltä toiselle. Nykyään uusien sukupolvien ja ajatusten syntyessä johtaminen pyritään piilottamaan, tilannetaju on siis johtamisessa yhä tärkeämpää. Tärkeimpiä kulmakiviä johtamisessa on ymmärtää erilaisuutta ja myös sen taitava käsitteleminen, se vaatii avointa mieltä. (Tienari & Piekkari 2011, 22 - 25.) Toisin kuin Tienarin ja Piekkarin (2011) mukaan, kaverijohtajuudessa ei olla piilossa, vaan esillä niin visuaalisesti kuin innostavastikin. Nykymaailmassa ei toimi englannin kielen ajattelu, jonka mukaan liideri (leader) ja manageri (manager) ovat eri henkilöt. Suomen kielessä johtaja tarkoittaa näitä kumpaakin. Tässä kohtaa suomen kieli on onnistuneesti kiteyttänyt hienon ajatuksen siitä, että johtajan tulee tietää kaikki pienimmätkin yksityiskohdat ja suuret linjat. Näin johtaja pääsee luomaan ja toteuttamaan toiminnalle oleellista punaista lankaa. (Toivanen 2013, 7, 81.) Johtamisessa tärkeintä on ymmärtää alaisen tunteita ja motivaatiota sekä kehitystä ja näiden pohjalta analysoida, miten esimiehet voivat vaikuttaa näihin prosesseihin (Juuti 2006a, 115).

Kuviosta 5 voimme nähdä, että esimiehet toimivat tehtävissään kahden aika erilaisen minuuden varassa. Esimies on kuin kaikki organisaatiossa työskentelevät, eli ihminen ihmiselle. Mutta esimies toimii toisaalta myös ammatillisessa roolissa, joka erottaa hänet muista työyhteisön jäsenistä. Ammatillisen ja persoonallisen minän välisestä tasapainosta on paljon kiinni esimiehen onnistuminen hänen tehtävissään. (Järvinen 2001, 140.)



Kuvio 5. Esimiehen persoonallisen ja ammatillisen minän käyttö ja tasapaino (Järvinen 2001, 140).

Luottamus

Luottamus koostuu yleensä niistä mielikuvista, joita ihminen onnistuu herättämään. Myös se mihiin tulee assosioiduksi ammentaa uskottavuutta. Kun ihmiset ovat tyytyväisiä on heillä pienempi kiusaus arvostella esimerkiksi työnantajaansa, netissä tai muualla. Hyvä johtaminen ja yksilölle merkityksellinen työ pitää ihmiset tyytyväisinä. Parhaiten luottamus syntyy silmästä silmään ja näin sitä pystyy myös vaalimaan. (Tienari & Piekkari 2011, 36, 97, 113.)

Valtion työmarkkinalaitoksen neuvottelujohtaja Seija Petrow pitää tärkeänä, että ensikohtaamiselle luodaan aikaa, jotta jännitteitä ja vastakkainasetteluita voidaan työyhteisössä tehdä näkyväksi ilman kenenkään syyllistämistä. (Tienari & Piekkari 2011, 116.)

3.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen (*human resource management, HRM*) on melko uusi tutkimus- ja johtamisalue, kun verrataan esimerkiksi strategiseen johtamiseen tai markkinointiin. Henkilöstöjohtaminen on kasvamassa yritysmaailmassa ja se näkyy lisääntyneenä tutkimustoimintana ja siitä seuranneena alan teoriapohjan laajentumisena ja syventymisenä. Käytännössä tämä näkyy myös organisaatioiden toiminnassa entistäkin määrätietoisempänä sekä ammattimaisempänä inhimillisen resurssin johtamisena. Henkilöstöjohtamiseen liittyvä keskustelu katsotaan alkaneen kansainvälisesti aikaisintaan 1970- ja 1980-lukujen vaihteessa. (Juuti 2006a, 71 - 72.)

Henkilöstöjohtaminen vaatii kaikkien henkilöstön suoritukseen vaikuttavien osatekijöiden yhtäaikaista ja samansuuntaista hyödyntämistä. Näistä periaatteista henkilöstöjohtamisessa viestittyä tietänytyyppinen arvomaailma, henkilöstöllä on oltava itseisarvoa merkittävänä johtamisen osatekijänä ja henkilöstön vapaaehtoinen halu sitoutua työnantajaan nähdään tärkeänä. Suomalaisen henkilöstöjohtamisen prioriteeteista on empiiristä tietoa kerännyt konsulttiyritys PA Consulting, jonka vuonna 2003 toteuttama tutkimus kertoi suomalaisten organisaatioiden pitävän omassa henkilöstöjohtamisessaan tärkeimpinä osatekijöinä työhyvinvointiin panostamista sekä henkilöstön osaamisen kehittämistä. (Juuti 2006a, 73 - 76.)

Henkilöstöjohtaminen ei ole yksittäinen toiminto, vaan erottamaton osa organisaation kokonaistoimintaa. Henkilöstöjohtaminen itsessään ei voi luoda organisaatiolle ylivoimaista kilpailukykyä. Sen sijaan henkilöstöjohtaminen voi muiden ilmiöiden kanssa kehittää ehjän kokonaisuuden syn-

tymistä, jolla voi saavuttaa menestystä markkinoilla. Henkilöstöjohtamista ei voida pitää ohime-nevänä ilmiönä, joka ajan saatossa korvataan paremmilla ja trendikkäämmillä käsitteillä. (Juuti 2006a, 84 - 85.)

3.3 Tiimien johtaminen

”Tiimille on elintärkeää, että sillä on asiansa osaava vetäjä.” (Zenger & Palmroth 1994, 15).

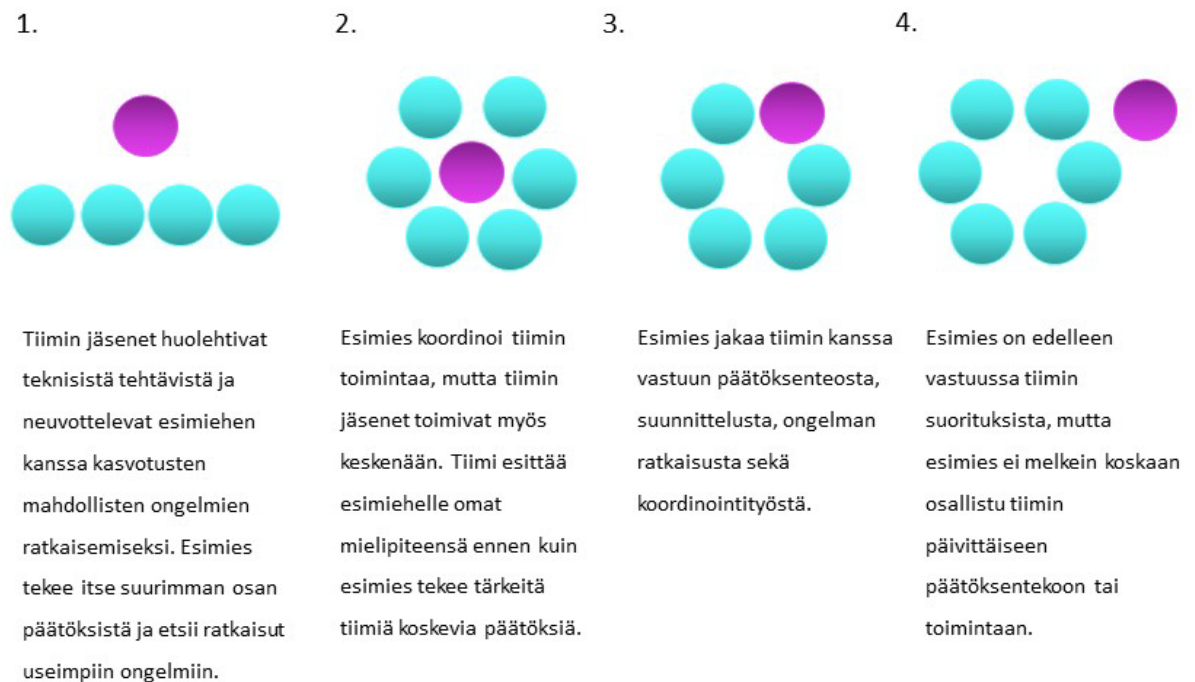
Parhaan mahdollisen työpanoksen tiimissä saavuttaa luottamuksen synnyttämisellä sekä tiimin sisällä, että myös sen vetäjän välillä (Zenger & Palmroth 1994, 28). On todella tärkeää rakentaa luottamusta tiimin kesken, tämä kaikki alkaa toisen tuntemisesta. Tiimiroolien kautta on hel-pompi oppia tuntemaan jäsenet, tiimeissä on yleensä toiminta-, ajattelu-, ja ihmisorientoituneita jäseniä. Ei riipu siitä oletko manageri, valmentaja, liideri, pohtija, tekijä vai tiimipelaaja sinun on hyvä tulla kaveriksi kaikkien tiimissäsi olevien henkilöiden kanssa. Vähempi kuin ystävä riittää, mutta enemmän kuin tuttava. Ei kannata erotella ihmisten ja asioiden johtamista, johtaminen lähtee tiimistä, eli ihmisistä. (Toivanen 2013, 9, 37.) Yhdessä tekemisen muodot eivät tarvitse olla mitenkään dramaattisia. Pääasiana toimii se, että kaikki kuuntelee toisiaan avoimesti, jokainen ottaa muidenkin näkökannat huomioon ja keskustelee asioista. Uudenlaiset osallistumisen ja osallistamisen tavat, eli *kohtaamiset* olisi hyvä ottaa vakavasti. (Tienari & Piekkari 2011, 113.) Tiimien johtamisessa kohti mielekkyyttä, kehoitetaan soveltamaan MIHAR-filosofiaa: mallinna tie, inspiroi jaettu visio, haasta prosessi, anna toisten toimia ja rohkaise sydäntä (Toivanen, 2013, 51).

Tiimin johtamista voidaan ajatella myös tiiviinä heimona, jota Turner kuvailee sellaiseksi, joilla on vahva me-henki. Vastuu kaikesta tekemisestä on tiimin ja organisaation puolivälissä, tällöin muodostuu odotettu aito yhteisö, *communitas* ja heimo. (Toivanen 2013, 11 - 13.) Vastuu yhteisössä ei häviä uudenlaisten kohtaamisten ja avoimuuden myötä (Tienari & Piekkari 2011, 155). Tiimin tuloksiin vaikuttaa vahvasti jokaisen oma asenne, jos joku henkilö ei ole mukana oikealla asenteella on tiimin johtajalla valtava merkitys nostaa asia esille (Toivanen 2013, 39).

Satojen tiimityöhön muuttaneiden yritysten käytännön kokemukset ja vuosien tutkimustyöt osoittavat, että tiiminvetäjän rooliin ja sen tärkeyteen liittyy viisi erityistä seikkaa. Ensimmäisenä seikkana erityisen tärkeänä pidetään erityiskoulutuksen saaneita, taitavia vetäjiä, jollei tällaisia vetäjiä ole tiimillä ne saattavat helposti epäonnistua. Toisena tärkeänä seikkana yritykset ovat jälkeen päin maininneet, että tiimien vetäjien olisi ollut tärkeää saada enemmän huomiota ja tukea tiimejä perustettaessa. Kolmantena seikkana on huomattu, että jo muutaman päivän kuluttua

uudessa tehtävässä tiimin vetäjät huomaavat, että tarvitsevat aivan uudenlaisia tiiminjohtamistaitoja. Neljäntenä tärkeänä seikkana tiimissä on raportoida työstään jollekulle, vaikka lopullisena tavoitteena olisi tiimin sisällä kiertävä johtajuus. Viidentenä muttei vähäisimpänä seikkana he vetäjät, jotka pitävät itseään rivijäseninä tiimissä lisäävät merkittävästi epäonnistumisen mahdollisuutta. (Zenger & Palmroth 1994, 15 - 16.)

Positiivisuudella ja hyvällä mielellä pystyy luomaan vapautta työyhteisöön. Huumori kertoo paljon tiimin yhteisistä arvoista, kun kaikki uskaltavat nauraa yhdessä ja olla aitoja, on tiimin kehitys todella pitkällä (Toivanen 2013, 41). Organisaation kilpailukyvyyn parantamiseksi tiiminvetäjän roolina yleisesti ottaen on se, että hän auttaa tiimin jäseniä ottamaan ajan myötä yhä enemmän vastuuta (Kuvio 6), jotta yksilöt käyttäisivät myös luovuuttaan ja älyään, niin sanotun käsillä tekemisen lisäksi (Zenger & Palmroth 1994, 17).



Kuvio 6. Johtamistyylien kehityskulku (Zenger & Palmroth 1994, 17).

Tiiminvetäjä tekee itsestään entistäkin arvokkaamman, jos hän ajan myötä oppii johtamaan jakamalla johtajuutta. Kannattaa muistaa, että hyväksi tiiminvetäjäksi kehittyminen ei vaadi sen suurempaa luonnonlahjakkuutta. Tiimin johtaminen ei siis ole taito, joka ihmisillä joko on tai ei ole. (Zenger & Palmroth 1994, 16 - 18.)

Tiimin käsite ja perusasiat

Meredith Belbinin tutkimus tiimin rooleista kiteytyy yhdeksään rooliin: takoja (shaper) on energinen, impulsiivinen ja tehokas, kokooja (coordinator) on tavoitteellinen, ennakkoluuloton ja tasainen, keksijä (plant) on luova, mielikuvituksellinen ja omaperäinen, tiedustelija (resource investigator) on ulospäinsuuntautunut, innostuva ja utelias, arvioija (monitor evaluator) on objektiivinen ja ei innostu helposti, asiantuntija (specialist) on määrätietoinen ja itseohjautuva, diplomaatti (teamworker) kannustaa, tukee, sovittelee ja joustaa, tekijä (implementer) on vastuuntuntoinen, realistinen ja ahkera, yhdeksäntenä roolina on viimeistelijä (completer), joka on huolellinen, tarkka ja omaa hyvän paineensietokyvyn. Ihmisillä on erilaisia tapoja ja tyylejä toimia ryhmissä, mutta kaikki niistä on eritavoilla hyödyllisiä ja jokaisella tyylillä on omat heikkoutensa. (The Nine Belbin Team Roles 2020.) Hyvässä tiimissä on erilaisia jäseniä, jotka täydentävät toistensa osamista. Tiimin voima perustuu täysin yhdessä tekemiseen ja luottamukseen, tehokkaammin oppii tiimin avulla. Jokaisen tulisi ymmärtää erilaisuuden voima. Belbinin tiimiroolitestillä pystyy analysoimaan, millainen rooli kullakin tiimin jäsenellä on. (Toivanen 2013, 43.)

Mikäli organisaatio haluaa tosissaan muuttaa itseään prosessi- ja asiakaskeskeisemmäksi, on tiimien kokoaminen henkilöstöstä odotettu mukaanottamisen ilmenemismuoto, koska yksilöillä ei välttämättä ole tarvittavaa tietoa ja/tai vaikutusvaltaa (Zenger & Palmroth 1994, 14).

3.4 Onnistuneen johtajuuden työkalut

Erilaisuutta on tärkeää ajatella organisaation voimavarana, esimerkiksi korostamalla tilaisuuden tullen laajojen näkökulmien arvoa sekä kokemusten ja taitojen tuomaa kirjoa, joka työyhteisöllä on apunaan ongelmanratkaisu tilanteissa. Auttaa, kun keuhut heidän pienimpiäkin työpanoksiansa. (Zenger & Palmroth 1994, 101.) Käytännöntyö HR-ammattilaisilla on jokapäiväistä tasapainottelua. Joskus voi olla hankalaa nivoa periaatteita osaksi jatkuvaa yritystoimintaa. Odotukset hyvää ihmisten johtamista kohtaan ovat aika ennustettavia, hyvän johtamisen periaatteet ovat ikuisia. Muuttuvassa kuluttajakulttuurissa tämä tarkoittaa puhumista avoimuuden, reilouden ja kestäväen kehityksen puolesta. (Tienari & Piekkari 2011, 143.) Dialogit ovat tärkeitä, ole niissä läsnä. Kunnioita, odota, kuuntele ja puhu suoraan (Toivanen 2013, 77).

Don Tapscott (2010) puhuu avoimesta maailmasta, hänen näkemyksensä mukaan tässä tulevaisuuden avoimessa maailmassa on neljä tärkeintä periaatetta: voimaannuttaminen (empowerment), yhteistyö (collaboration), jakaminen (sharing) ja läpinäkyvyys (transparency) (Toivanen

2013, 7). Esimiehenä on tärkeää muistaa se, että vaikka työntekijä tiedostaisi onnistuneensa työssään tai jopa ylittäneensä tavoitteet, hän siitä huolimatta tarvitsee esimiehen palautteen vahvistukseksi työlleen (Järvinen 2001, 113).

Perinteiset työnjohtotaidot, jossa painottuu esimiehen korkeamman aseman tuoma auktoriteetti, on edelleen tarpeen työelämässä, mutta nyky maailmassa tiimit ovat yleistymässä ja tämän myötä osallistuvan johtamisen taidot auttavat työskentelemään työntekijöiden kanssa (Zenger & Palmroth 1994, 27). Esimiehen tulee työssään muistaa johtajan roolinsa, eikä samaistua liikaa henkilöstön asemaan tai pyrkiä miellyttämään työntekijöitä. Ammatillisuuden kadottanut esimies kantaa huolta työntekijöiden elämäntilanteista ja erilaisista työhön liittymättömistä ongelmista. Epäitsenäinen ja turhan empaattinen esimies voi itse alkaa jossakin kohtaa uupua kantamiinsa taakkoihin, tämä saattaa heijastua työyhteisöön. (Järvinen 2001, 144.)

1990-luvulla on ruvettu tunnistamaan osaamisen merkitystä ainoana voimavarana organisaatioissa. Osaamisen johtaminen on hyvin monista syistä avainasemassa nykypäivän esimiehillä. Jokaisen on tunnistettava oma arvo ja merkitys työntekijänä markkinoilla, tästä syystä tietoa on hyödynnettävä ja yrityksen on pyrittävä jatkuvasti oppimaan uutta sekä oltava uteliaita. Tässä uudessa tilanteessa johtamisesta on tulevaisuudessa tulossa enemmän osaamisen johtamista ja esimiesten työskentelystä on muovautumassa voimaannuttavaa toivon johtamista. (Juuti 2006a, 27.) Tunteiden johtamisen taidon tulisi kuulua jokaisen johtajan työkalupakkiin. Tunteiden johtamisen taitoja ei paljon opetella tai harjoitella, mutta ennen kuin osaamme johtaa muiden tunteita, on osattava johtaa omiaan. Siksi johtajalla tulisi olla hyvä suhde itseensä, vasta silloin hän voi oikeasti hyväksyä muut taitoineen ja vikoineen sekä nähdä yksilöiden potentiaalinen työyhteisössä. (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014, 216.)

Suomi on pieni maa aika kaukana pohjoisessa, suomalainen johtamistaito ja -viisaus alkaa näiden tosiasioiden tunnistamisesta. Kaikki johtamiseen liittyvät mahdollisuudet riippuvat ulkoisten ja sisäisten voimien välisestä suhteesta. Ennakkosuunnittelu on välttämätöntä ja johdon on kyettävä ennakoivaan johtamiseen. Tulevaisuutta ajatellen innovatiiviset johtamiskäytännöt ovat tärkeitä työkaluja onnistuneeseen johtajuuteen. Nämä sisältävät taitoja, joidenka johdolla pyritään toimimaan nopeasti vaikeasti ennakoitavissa tilanteissa, joita voivat olla esimerkiksi yrityksen voimavarojen ja osaamisen uudelleenorganisointi. Kun nyky maailmassa tehokkuuspaineet kasvavat, vastapainoksi tarvitaan oman minän löytämistä ja kärsivällisyyttä. (Juuti 2006a, 103, 111 - 113.)

4 Monikulttuurinen työympäristö

Monikulttuurisuudeksi kutsuttu ilmiö on hyvin moniulotteinen, kuin ensi vaikutelmalta saattaa olettaa. Monikulttuurisuuden ajattelemisen vain nykyhetkeä koskevana ilmiönä sivuuttaa sen tärkeän historiallisen tosiasian, että mikään kulttuuri ei ole ”puhdas” vaan kaikki ovat syntyneet vuorovaikutuksessa – ja vuorovaikutuksesta – muiden kulttuurien kanssa. Kaikkia kulttuureita voidaan siis ajatella ”monikulttuurisiksi”. (Lehtonen & Löytty 2003, 7.)

Monikulttuurisella työympäristöllä tarkoitetaan työyhteisöä, jossa kohtaa toisistaan kansainvälisesti kauaksi kuuluvia yksilöitä. Merkityksellisiä ovat jäsenten omat kansalliset ja ammatilliset lähtökohdat. Monikulttuurinen työympäristö on ryhmä yksilöitä, joiden taustat ovat erilaisia verrattaessa toisiinsa. On muistettava, että kaikilla osapuolilla on taskussaan oman kulttuurinsa arvot. (Maunula 1999, 23 - 24, 120.) Jotta eri kulttuureista tulevat yksilöt voivat tulla yhtenäiseksi yhteiskuntaamme on tärkeää, että heidän ei tarvitse uhrata asioita omasta kulttuuristaan tai perimästään (Joynt & Warner 1996, 34).

Kulttuuri, toisin sanoen ’yhteinen ymmärrys merkityksestä’ on vakauden ydin yhteiskunnallisessa organisaatiossa. Termille kulttuuri löytyy vuosien varrelta monenlaisia määritelmiä, mutta kulttuuriantropologi Margaret Meadin mukaan kulttuuri on ’opittua käyttäytymistä, kokoelma uskomuksia, tottumuksia ja perinteitä, joita jaetaan ryhmän ihmisten kanssa, jotka tulevat osaksi yhteiskuntaa.’ Monikulttuurisen työympäristön kehittäminen edellyttää yksilöiden onnistunutta integrointia. (Joynt & Warner 1996, 33.)

Yksi merkittävimmistä avainsanoista nykyaikana on monikulttuurisuus. Suomessa yhä enemmän joudumme pohtimaan, niin arkisissa kohtaamisissa kuin julkisuudessa, mikä meitä kaikkia ihmisiä yhdistää ja mikä meitä taas erottaa. Monesti monikulttuurisuuteen suhtaudutaan kuin se olisi uutta ja historiallista. (Lehtonen & Löytty 2003, 7.)

4.1 Monikulttuurisentyön tulevaisuudennäkymät

”Kaikki ihmiset syntyvät vapaina ja tasavertaisina arvoltaan ja oikeuksiltaan. Heille on annettu järki ja omatunto, ja heidän on toimittava toisiaan kohtaan veljeyden hengessä.” YK:n Ihmisoikeuksien maailmanlaajuisen julistuksen (1948) 1. artikla.

1990-luvun alussa, kun Neuvostoliitto hajosi, suomalaisten yritysten toimintaympäristöt muuttivat radikaalisti. Suomesta tuli Euroopan yhteisön täysivaltainen jäsen ja näin aiemmin melko suljettu Suomen talous alkoi avautua. Eduskunta lievensi maahanmuuttorajoituksia ja tämän muutoksen vaikutukset olivat huomattavissa välittömästi. Etenkin ulkomailta Suomeen saapuneet väestö- ja työvoimavirrat kasvoivat nopeasti. (Juuti 2006a, 103 - 104.) Adler (1991) tutkimuksissaan huomasi, että kulttuurisesti monimuotoiset ryhmät olivat joko erittäin tehokkaita tai erittäin tehotomia, kun taas monokulttuuriset ryhmät keskittyivät tiiviisti keskimääräisen tehokkuuden ympärille. Hän totesi tutkimuksissaan, että kulttuurinen monimuotoisuus voi johtaa erinomaiseen suorituskykyyn, kun sitä osataan johtaa oikein. (Joynt & Warner 1996, 50.)

Nykypäivänä työpaikat elävät jatkuvassa muutoksessa ja toisinaan muutokset käyvät läpi koko organisaation (Järvinen 2001, 97). Aikaisempien tutkimuksien perusteella on selvää, että huomiota on kiinnitettävä enemmän monikulttuuristen työyhteisöjen mekanismeihin, jotta työyhteisön toimivuutta voidaan ymmärtää paremmin (Joynt & Warner 1996, 50).

Ulkomaista syntyperää olevien työ- ja hyvinvointitutkimuksen (2015) mukaan ulkomaalaistaustaisilla 20 – 64 -vuotiailla työllisyysaste oli vuonna 2014 63,7 prosenttia, ulkomaalaistaustaisten työllisyysaste oli noin 10 prosenttiyksikköä pienempi kuin suomalaistaustaisten työllisyysaste. UTH-tutkimuksen mukaan Suomeen muuton syynä noin joka viidennellä Suomessa 2014 vuonna asuneella ulkomaalaistaustaisella oli työ. (Tilastokeskus 2020, *tietotrendit*.) Vuonna 2018 Suomen väestöstä ulkomaalaistaustaisia oli 402 619 eli 7 prosenttia. Helsingissä asuu neljäsosa koko ulkomaalaistaustaisesta väestöstä (Tilastokeskus 2020, *Maahanmuuttajat väestössä*). Vuoden 2020 tammi – maaliskuun aikana ulkomailta Suomeen muutti 7 689 henkeä, joista 5 697 ei ollut Suomen kansalaisia. Maahanmuuttoa oli 210 enemmän kuin edellisvuonna (Suomen virallinen tilasto 2020).

Huolimatta kasvavista rekrytointivaikeuksista työttömien maahanmuuttajien on tänä päivänä vaikea päästä sisään meidän suomalaiseen työelämään. Tuoreinta kehitystä Suomessa edustavat työyhteisöt, joissa monien kansallisuuksien ja kulttuurien välinen yhteistyö on työpaikan normaalia arkea. (Trux 2000, 18.) Suomalaisten työskentely on entistäkin osaamisintensiivisempää, melkein kaikilla aloilla edellytetään vahvaa osaamista. Paineita tulevaisuuden työlle luovat globalistuminen, toisin sanoen maapalloistuminen, kulutustottumusten nopea muuttuminen, väestön ikärakenteen muutos, tuotteiden elinkaarten lyhentyminen ja niin edelleen. (Juuti 2006a, 63.)

On kuitenkin hyvin vaikeaa ennakoida globaalien toimintaympäristön muutoksia (Juuti 2006a, 111). Usein unohdamme pohtia, mitä kaikkea positiivista sekä uudenlaista ja ennennäkemätöntä Suomessa jo olevilla resursseilla voisi saada aikaan, jos niiden vain annettaisiin kasvaa täyteen mittaansa. Unohdetaan pohtia kaikkea sitä moniulotteisuutta, inspiraatiota, yhteisöllisyyttä, kilpailukykyä, kasvua ja kehitystä sekä edelläkävijän roolia. Ei hyödynnetä tarpeeksi laajasti sitä, mitä meillä jo on. Suomessa julkisella sektorilla tähän asiaan on viime vuosina kiinnitetty voimakkaasti huomiota ja tähän halutaan varata myös resursseja. (Lahti 2014.)

4.2 Millainen johtajuus sopii monikulttuuriseen työympäristöön

”Values are not the big thing, but the implementation is.” Sydänmaalakka, P. (Maunula 1999).

Seuraavat käsitteet sisältävät tämän tutkimuksen taustalla olevia pääaiheita. Näiden käsitteiden tuntemisella ja soveltamisella on suora merkitys organisaatioiden globaalien johtajien tehokkuuteen (Harris & Moran, 1996, 9).

Globaali johtajuus – kyky toimia tehokkaasti globaalissa ympäristössä ja kunnioittaa kulttuurista monimuotoisuutta (Harris & Moran, 1996, 9 - 10).

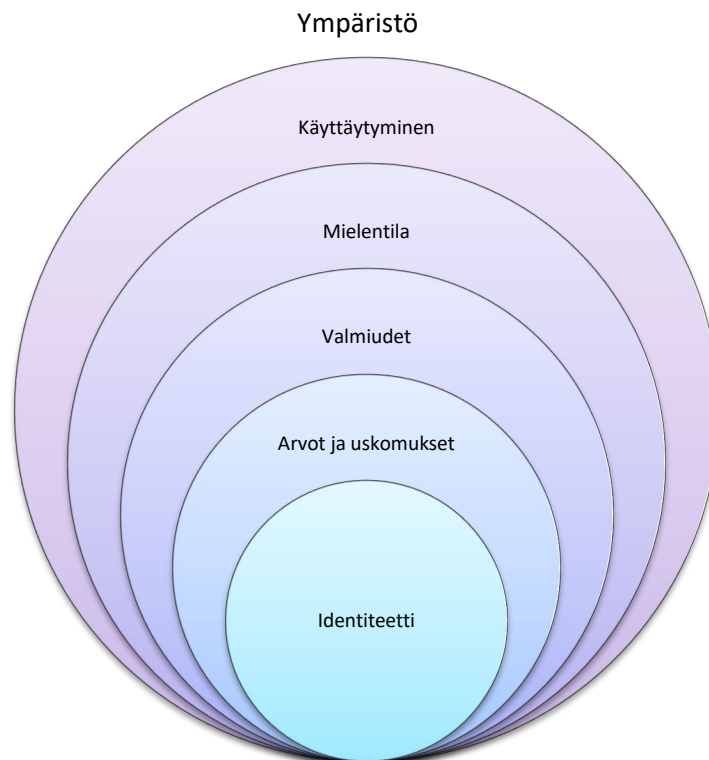
Kulttuurienvälinen kommunikaatio – tunnistaa, mikä liittyy omaan imagoon ja omaan rooliin, henkilökohtaisiin tarpeisiin, arvoihin, standardeihin ja odotuksiin, jotka kaikki ovat kulttuurista riippuvaisia. Tällainen henkilö ymmärtää kulttuuritekijöiden vaikutuksen viestintään ja on halukas tarkistamaan ja laajentamaan näitä kuvia osana kasvuprosessia. Hän on tietoinen sanallisista ja ei-sanallisista eroista kommunikoinnissa toisesta kulttuurista tulevan ihmisen kanssa. (Harris & Moran, 1996, 9 - 10.)

Kulttuurinen herkkyys – integroi kulttuurin ominaispiirteet yleensä kokemuksiin tietyistä organisaatio-, vähemmistö- tai vieraista kulttuureista. Tällainen henkilö ymmärtää kulttuuriset vaikutukset käyttäytymiseen. Tämä henkilö muuntaa tällaisen kulttuuritietoisuuden tehokkaiksi suhteiksi erilaisten ihmisten kanssa. (Harris & Moran, 1996, 9 - 10.)

Kulttuuriset vaikutukset johtamiseen – ymmärtäminen, että johtamisfilosofiat ovat syvästi juurtuneet kulttuuriin ja että yhdessä kulttuurissa kehitetyt johtamiskäytännöt eivät välttämättä siirry helposti toiseen (Harris & Moran, 1996, 9 - 10).

Globaali kulttuuri – ymmärtäminen, että vaikka ihmiskulttuurin erilaiset piirteet ovat aina olleet universaaleja, saattaa syntyä ainutlaatuinen globaali kulttuuri, jolla on jotain yhteisiä piirteitä. Massamedian ja internetin vaikutukset murtavat joitain perinteisiä esteitä kansakuntaryhmien keskuudessa ja niiden monimuotoisessa kulttuurissa. (Harris & Moran, 1996, 9 - 10.)

Potter (1994) on kehittänyt omakäsityksen mallin (Kuvio 7), joka auttaa selittämään kulttuurielämenttien syvään juurtuneita luonteita. Jotta ymmärretään missä määrin ihmisellä on merkitystä ja eri kulttuureista tulevat voivat kehittää yhteyttä toistensa kanssa on yksilöiden tunnistettava omat syvät arvonsa ja uskomuksensa, sekä tunnistettava nämä myös toisesta ihmisestä. Kun nämä asiat on nousseet esille he voivat halutessaan muuttaa käyttäytymistään, parantaakseen kykyään työskennellä onnistuneesti muista kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. (Joynt & Warner 1996, 35, 39.)



Kuvio 7. Omakäsityksen malli (Potter 1994, 39).

Kulttuurinäkökulman mukaan kulttuurillisten tuotteiden, kuten kielen, tarinoiden ja myyttien käytöllä on suuri asema kokemusten ja merkityssisällön muovaamisprosessissa. Johtaminen pohjautuu johtajan taitoon tuottaa symbolisia ratkaisuja sisäisiin ja ulkoisiin ristiriitoihin. Huumori, kertomukset, myytit, tarinat ja rituaalit ovat osittain sanalliseen muotoon laitettuja pyrkimyksiä ohjata muita. (Juuti 2006a, 24 - 25.)

Koska kyseessä on monikulttuurinen tiimi, saattaa tämä lisätä yhteentörmäyksiä, siksi alusta lähtien kaikkien tulisi avoimesti kertoa näkemyksiään oman kulttuurin vahvuuksista ja heikkouksista. Kun keskustelu on avointa, opitaan tuntemaan myös yksilöiden kehonkieltä. Johtajana ja esimiehenä on hyvä muistaa, että yksilöt ovat yleensä sidoksissa omaan taustaansa. (Maunula 1999, 121.)

Henkilöstöjohtamisen konsultti Pentti Sydänmaalakka on sitä mieltä, että johtamisessa ei ole vain yhtä oikeaa parasta mallia. Sydänmaalakan mielestä eri management –konseptien tulisi tukea toisiaan, jotta syntyy suunnitelmallista oppimista. Optimaalisena tavoitteena on jatkuva henkilökohmainen parantaminen. Ohjeeksi globaalien organisaation johtamismalleihin Sydänmaalakka on todennut seuraavat asiat: KISS –periaate: Keep It Simple, Stupid, eli henkilöstön päivittäisen työn johtamismallien pitää olla helppoja ja myös yksinkertaisia. Jaettu vastuu, arvojen on oltava osa prosessia, joka jatkuu päivästä toiseen. Nämä koskevat kaikkia työntekijöitä. (Maunula 1999, 122 - 123.)

Suomalaiseen liikkeenjohtokulttuuriin kuuluu matala hierarkia, johtajat eivät tuo esille omaa asemaansa. Lisäksi johtajat suomessa toimivat hyvin käytännönläheisesti sekä asioista puhutaan suoraan. Suorapuheisuus ja käytännönläheisyys on joissakin yrityksissä koettu myös kielteisenä. Joissakin tapauksissa tämä johtamistapa koettiin turhan kovana ja suoraviivaisena. Yleensä suomalainen yrityskulttuuri koetaan kuitenkin suhteellisen toimivaksi. (Trux 2000, 110.)

Työpaikoilla kaivataan palautetta, mutta sitä ei osata ottaa vastaan tai antaa. Palautteen antamisen vaikeus johtuu kulttuurisesta taustastamme, suomalaisiin tapoihin ei kuulu palautteen antaminen. Kulttuurimme on hyvin työkeskeistä ja sen takia palautteen tulisi olla kytköksissä ihmisten työsuorituksiin, muunlainen myönteinen palaute saatetaan kokea herkästi pinnalliseksi imarteluksi. (Järvinen 2001, 113.)

Onnistunut lopputulos tarvitsee enemmän, kuin tervettä järkeä. Terve järki on erilaista eri kulttuureissa, joten se harvemmin pätee sellaisenaan muissa maissa ja muiden kulttuurien kanssa toimittaessa. Mitä siis vaaditaan: positiivista ihmiskäsitystä, yksilön kunnioitusta, luottamusta, avoimuutta ja ennakkoluulottomuutta sekä ehdotonta suvaitsevaisuutta. On uskallettava kyseenalaistaa aikansa eläneet itsestäänselvydet ja toimintatavat. Pelisäännöt on tehtävä mahdollisimman läpinäkyviksi ja kokonaisuudessaan asioista täytyy uskaltaa puhua. (Lahti 2014.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esimiesasemassa työskentelevien ammattilaisten kokemuksia monikulttuurisesta johtamisesta. Työn tavoitteena on haastatteluiden pohjalta tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita, joiden avulla tulevaisuudessa osattaisiin arvioida paremmin minkälaisia johtamis- ja esimiestaitoja monikulttuurisissa työympäristöissä tarvitaan. Kehittämissuhteet sisältävät ideoita kaikille monikulttuurisissa työyhteisöissä työskenteleville esimiehille ja johtoryhmille, jotta työyhteisöistä saataisiin kaikille työntekijöille tasavertainen riippumatta työntekijöiden kulttuuritaustasta. Koen kuitenkin, että ideoita voi hyvin hyödyntää myös kaikki, jotka ovat työntekijöinä monikulttuurisissa työympäristöissä. Ihannetilanteessa toimiva työympäristö on avoin, kaikille on samat säännöt, työn tekeminen on ohjeistettu selkeästi sekä toiminta on mahdollisimman jatkuvaa. Monipuolisten johtamis- ja esimiestaitojen avulla kansainvälisten työntekijöiden viihtyvyyttä ja motivoituneisuutta työtä kohtaan Suomessa saataisiin kasvatettua ja näin ollen sesonkityöhön mahdollistettaisiin jatkuvuutta.

5.1 Tutkimusongelmat

Tutkimusongelmana voi olla yksi tai useampi kysymys, joihin haetaan vastauksia tutkimuksen avulla. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on hyvin tärkeää, että kysymykset määritellään mahdollisimman yksiselitteisiksi. Tutkimusongelma määrittelee sen, millaista aineistoa tutkimuksella lähdetään hakemaan sekä millaisilla menetelmillä saadut aineistot tullaan lopuksi analysoimaan. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2018.)

Tutkimuskysymyksinä tässä opinnäytetyössä olivat

1. Mitä toimivia asioita ja vahvuuksia esimiehet kokevat osaavansa tällä hetkellä työssään monikulttuurisessa työympäristössä?
2. Mitä haasteita tai epäkohtia esimiehet näkevät monikulttuurisessa työympäristössä tällä hetkellä?
3. Mitä mahdollisuuksia esimiehet kokevat monikulttuurisuuden antavan työyhteisölle?
4. Millainen näkemys esimiehillä on toimivasta johtamisesta monikulttuurisessa työympäristössä?

5. Millaiset esimiestäidot ovat esimiesten mielestä tulevaisuudessa tarpeen monikulttuurisessa työympäristössä?

Kysymykset tuottavat haastatteluaineiston, jonka käsittely alkaa muuttujien muodostamisesta. Muuttujien muodostaminen on yksi osa tutkimuskokonaisuudessa, joka johtaa takaisin tutkimuksen lähtökohtaan ja tuottavat toivottavasti vastauksen asetettuun ongelmaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 42.)

5.2 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyössä tutkimuksellisenä lähestymistapana käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluita. Haastatteluissa tarkoituksena oli keskustella haastateltavan kanssa strukturoidusti, eli järjestelmällisesti tutkimusaiheeseen kuuluvista asioista. Tutkimushaastattelulla oli selkeä päämäärä eli tutkimustehtävän suorittaminen, joka erotti sen esimerkiksi arkisesta keskustelusta. Tiedonkeruutapana käytettiin myös puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, eli teemahaastattelua. Tässä menetelmässä haastattelun aihepiirit ja teema-alueet ovat tiedossa, mutta menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkka järjestys ja muoto. Teemahaastattelussa ei siis varsinaisesti tarkasti määritellä kysymyksiä ennakkoon, vaan riittää, että päälinjoja on hahmoteltu. Kysymykset jaetaan yleensä sisältöjen mukaan kahteen ryhmään: mielipidekysymyksiin ja tosiasiakysymyksiin. Teemahaastattelussa ideana on, että kaikki kysymykset tyypistä riippumatta ovat avonaisia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 24 - 25, 36, 44.) Tutkimusmenetelmänä haastattelussa on etuna sen joustavuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74).

5.3 Haastattelut

Haastattelut ovat reaktiivisia menetelmiä, jotka kohdistuvat ihmisen tajunnan sisältöihin. Yhä edelleen yleisimpänä tietojenkeruumenetelmänä pidetään kyselylomakkeita, mutta osittain niiden yleinen käyttö on johtanut siihen, että ihmiset ovat kyllästyneet vastaamaan ainaisiin kyselyihin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 15.) Edellä mainitun asian takia tässä tutkimuksessa haastattelut toimivat paremmin tiedonkeruumenetelmänä, kuin kyselylomakkeet.

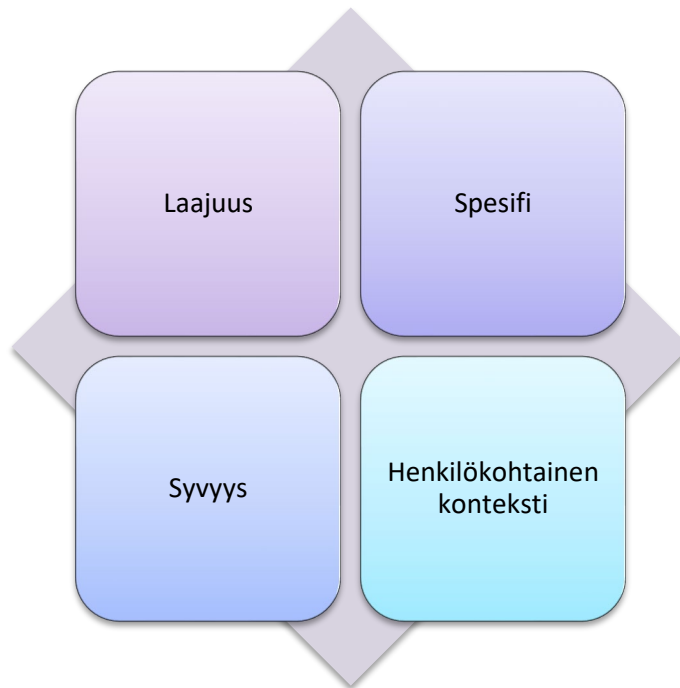
Tutkimushaastattelu on tieteellinen metodi. Haastatteluun kuuluu haastattelurungon laatiminen, haastattelemine, tulosten rekisteröinti, numeerisen koodin kehittäminen ja vastausten koodaus (Hirsjärvi & Hurme 2000, 27).

Teemahaastattelussa erityispiirteenä on joustavuus ja kysymysmuotojen väljyys, tästä syystä haastattelijan on tärkeää itselleen suunnitteluvaiheessa pyrkiä mahdollisimman yksityiskohtaisesti selvittämään omia aikomuksia tutkimuksen suhteen. Pyritäänkö tutkimuksessa tosiasioiden vai arvostustyyppisten seikkojen selvittämiseen, ihmisillä on yleensä vaikeaa erottaa faktatieto, eli minkä he tietävät ja oma mielipide, eli mistä he pitävät. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 45.) Tähän seikkaan kiinnitettiin erityistä huomiota haastattelun runkoa suunniteltaessa siten, että kysymykset muotoiltiin helposti ymmärrettäviksi ja runko demottiin läpi ennen oikeita haastattelutilanteita. Haastattelukysymykset suunniteltiin tarkoin ohjaavien opettajien opastuksella. Kysymyksiä karsiutui myös pois, koska niiden ei katsottu olevan tarpeellisia liittyen aiheeseen. Lopullinen haastattelurunko löytyy liitteistä (Liite 1).

Haastattelutilanteessa haastattelijalla on mahdollisuus selventää, varmistaa, korjata tai oikaista käymällä keskustelua haastateltavan kanssa. Lisäksi haastattelua tehdessä haastatteliija pystyy tarkkailemaan ja havainnoimaan muutakin kuin vain sanallisia vastauksia, esimerkiksi elekieltä ja ympäristöä. Haastattelun kysymykset tai teema ja aihe on hyvä olla haastateltavan tiedossa jo ennakoon. Näin myös haastateltava pystyy valmistautumaan itse haastattelu tilanteeseen paremmin ja haastatteliija saa mahdollisesti enemmän tietoa halutusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.) Tutkimuksessa lähetettiin ennakoon haastateltaville tässä opinnäytetyössä liitteenä (Liite 2) löytyvät 8 kysymystä, jotta henkilöt pystyivät valmistautumaan haastatteluun etukäteen.

Vaikka teemahaastattelu niemensä mukaan rakentuu teemojen ympärille, on harkittava tilanteen mukaan, onko kaikista tutkimukseen sisältyvistä ilmiöistä keskusteltava haastattelutilanteessa. Tässä tutkimuksessa haastattelutilanteisiin tärkeäksi ohjaavaksi kiintopisteeksi luotiin teema-alueuettelo, johon sisältyi teoreettisten pääkäsitteiden spesifioituja alakäsitteitä ja –luokkia. Tämä on iskusanamainen luettelo, joka on suhteellisen pelkistetty ja yksityiskohtaisempi kuin suuremmat ongelmakysymykset. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41.)

Kohdennetussa haastattelussa on neljä keskeistä piirrettä (Kuvio 8). *Laajuudella* tarkoitetaan, että haastateltavien tulisi saada tuoda esille kaikki haluamansa näkökohdat aiheesta. Haastateltavien reaktioiden tulisi olla myös mahdollisimman *spesifisiä*. Haastattelun tulisi auttaa kuvaamaan tutkittavan ilmiön eri ominaisuuksia mahdollisimman *syvästi*. Haastattelussa tulisi ottaa myös huomioon *henkilökohtainen konteksti*, haastateltavien aikaisemmat kokemukset ja ominaisuudet olisi selvittävä haastattelussa, koska nämä määräävät niitä merkityksiä, joita he ilmiölle antavat. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36.)



Kuvio 8. Kohdennetun haastattelun piirteet (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36).

5.4 Aineiston hankinta

Ennen itse haastatteluita tarvitaan joitakin käytännön järjestelyitä, on päätettävä ainakin haastattelun ajankohta, haastattelun paikka, haastattelun kesto sekä minkälaista välineistöä käytetään. Edullisimpia vuodenaikoja haastattelun toteutukselle olisi huhti-toukokuu tai syys-lokakuu. Muina aikoina on hiihto-, talvi- ja kesälomat sekä juhlapyhäviikot, jolloin haastateltavia saattaa olla vaikeampi tavoittaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 60.) Tässä tutkimuksessa haastattelu ajankoh- taan osui pääsiäisen pitkät juhlapyhät sekä vallitseva poikkeustila koronan myötä, joten tavoitta- minen oli helpompaa, kun lähes kaikki olivat lomautettuina kotona. Haastattelut toteutettiin 16. – 26.4.2020.

Haastattelupaikan valinta määräytyy monista asioista, tutkittavasta ilmiöstä, haastateltavista, tutkimuksen ongelmasta jne. Haastattelupaikka voi oikeastaan olla mikä tahansa, mutta yleisimpiä on haastateltavan koti, työpaikka tai joku vapaamuotoisempi, esimerkiksi kahvila. Teemahaastattelussa edellytetään hyvää kontaktia haastateltavaan, joten haastattelupaikan olisi hyvä olla rauhallinen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 61.) Suomessa vallitsevan poikkeustilan myötä haastatteluita ei toteutettu kasvotusten henkilöiden työpaikoilla tai kotona, koska esimerkiksi Uusimaa oli eristettynä. Koronan myötä haastattelut toteutettiin kuuden henkilön kanssa etänä Skypen välityksellä videopuheluna ja kolmen kanssa kasvotusten heidän kotonaan

Haastatteluaiakataulua suunnitellessa tulee ottaa huomioon mahdollisiin matkoihin käytettävä aika sekä varsinaisen haastattelun jälkeen käytävä vapaamuotoinen keskustelu. Teemahaastattelu on usein luonteeltaan aika henkilökohtaista, eikä ole sopivaa lopettaa keskustelua äkkinäisesti, kun omat tavoitteet on saavutettu. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 61 - 62.) Etähaastatteluissa hyvänä puolena oli, ettei matkoihin kulunut aikaa ja varsinaiselle haastattelulle jäi enemmän aikaa. Poikkeusoloissa myös positiivisena asiana mainittakoon, että lomautettuina haastateltavilla oli enemmän aikaa paneutua vastauksiin ja itse haastattelun kesto oli varmasti ajallisesti pidempi, mitä ne olisivat olleet jos haastateltavat henkilöt olisivat olleet normaalisti töissä.

Haastateltavista henkilöistä on hyvä olla taustatietoja hallussa, ennen itse haastattelutilannetta. Haastateltavasta on hyvä tietää esimerkiksi ikä, ammatti, kansalaisuus, pääkieli, siviilisääty tai onko henkilö mahdollisesti osakkaana yrityksessä, jossa työskentelee. On täysin turhaa suunnitella haastattelua pelkästään näiden tietojen keräämiseksi, mutta on myös turhaa sisällyttää niitä haastatteluun, jos ne saa selville muista tiedonlähteistä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59.) Tässä tutkimuksessa taustatietojen kerääminen haastateltavista ennakkoon oli helppoa kerätä, koska olen kaikkien kanssa jossain elämänvaiheessa työskennellyt samassa organisaatiossa ja näin ollen tunnen heistä suurimman osan henkilökohtaisesti hyvin.

Suunnitteluvaiheessa on myös päätettävä, mitä välineitä haastattelussa käytetään. Nauhuri on välttämätön, jotta keskusteluun voi palata uudelleen analysointi vaiheessa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 62). Tutkimuksessa käytettiin haastatteluissa tallentavaa videonauhuria ja ääninauhuria, analysointi vaiheessa oli käytettävissä siis sekä kuva, että ääni.

5.5 Tutkimusmenetelmien valinta ja tutkimusjoukko

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli suhteellisen helppo valita. Haastattelututkimus oli kaikista järkevin vaihtoehto tälle tutkimukselle, jotta saatiin tarpeeksi aiheesta tietäviä vastaajia sekä tarkoin pohdittuja vastauksia. Haastattelut olivat kaikille haastateltaville puolistrukturoituja eli kaikille haastateltaville esitettiin samat mielipidekysymykset aiheesta. Haastattelutilanteen mukaan haastateltavilta kysyttiin myös joitakin täydentäviä kysymyksiä.

Haastattelututkimuksissa otos voidaan toteuttaa siten, että valitaan jokin tietty alue, tässä tapauksessa matkailuala, ja päätetään haastatella henkilöitä, jotka täyttävät tietyt kriteerit, kuten monikulttuurisissa työympäristöissä työskentelevät esimiehet. Haastatteluun tuli valita henkilöitä, jotka tuntevat tutkittavan aiheen, tällöin tutkimus on myös taloudellisempi toteuttaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58.)

Jokainen tutkimushaastattelussa käsitelty teema ja kysymys pohjautuu opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Kysymykset ja teemat ovat hyvin tärkeitä kehittämistyön kannalta ja näin ollen ovat myös perusteltuja ja relevantteja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 198.) Jotta voidaan tehdä luotettavia päätelmiä tutkittavasta aiheesta, pyritään haastatteluiden avulla keräämään tarvittava aineisto. Tarkoituksena on kuvata haastateltavan toimintaa. Millaisena esimiehenä haastateltava pitää omaa toimintaansa ja käyttäytymistään. Mitä päämääriä hänellä on monikulttuuristen työntekijöiden suhteen. Minkä seikkojen hän arvelee auttavan tai estävän näihin päämääriin pyrittäessä. Tarkoituksena on myös ennustaa toimintaa. Esimerkiksi, kuinka halukas haastateltava on esimiehenä muuttumaan. Ja kuinka hän arvelee selviytyvänsä niistä ongelmista, jotka askarruttavat häntä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 40.)

Tutkimuksessa muodostuneiden teemojen pohjalta kysymykset voidaan luokitella kolmeen eri osaan. Yleistätietoa -teemaan liittyen kysymyksissä kartoitettiin paljonko henkilöllä on alaisia ja kuinka moni heistä on muita kuin kantasuomalaisia sekä miten henkilö arvioi kansainvälisentyövoiman määrän kehittyvän yrityksessä vastaisuudessa. Nykytilanne -teemaan liittyneissä kysymyksissä kartoitettiin mitä toimivia asioita ja vahvuuksia henkilö kokee osaavansa tällä hetkellä esimiestyössä monikulttuurisessa työympäristössä, mitä haasteita tai epäkohtia hän näkee monikulttuurisessa työympäristössä tällä hetkellä sekä mitä mahdollisuuksia hän kokee monikulttuurisuuden antavan työyhteisölle. Toiveet ja tavoitteet -teemaan liittyneissä kysymyksissä kartoitettiin millainen näkemys henkilöllä on toimivasta johtamisesta monikulttuurisessa työympäristössä sekä millaiset esimiestaidot ovat hänen mielestään

tulevaisuudessa tarpeen monikulttuurisessa työympäristössä. Lisäksi henkilöille annettiin lopuksi mahdollisuus lisätä ja kommentoida aikaisempia kysymyksiä aiheeseen liittyen.

5.6 Tulosten tulkinta

Haastattellessani henkilöitä, tallensin haastattelut ääninauhurilla. Litterointi vaiheessa haastatteluiden jälkeen, kirjoitin jokaisen haastattelun sanasta sanaan auki Word-dokumenttiin, jotta vastausten analysointi olisi myöhemmin vaivattomampaa. Tallensin haastateltavien sanoja, lausahduksia ja mielipiteitä tiedostoihin suoraan sellaisenaan, kuin ne kuulinkin. Aineiston tulkinnassa lähestymistavakseni valikoitui haastatteluissa nousseiden merkitysten tulkinta. Vastauksia vertaillen ja jaottelin niitä konkreettisesti teema-alueiden alle, jotta etsiessäni yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia niiden väliltä minun olisi helpompi luoda niistä johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia. Esitin tarvittaessa myös tarkentavia kysymyksiä, jotta vastauksesta ymmärsi varmasti sen oikean merkityksen. Melkein kaikkien kysymysten kohdalla vastaukset alkoivat toistaa itseään eli haastatteluissa saavutettiin saturaatio, vastausten kylläntyminen.

Jokainen tutkimusta tekevä joutuu kohtaamaan aineiston luokittelun, analysoinnin ja tulkinnan, jotka kaikki liittyvät toisiinsa, mutta ovat kuitenkin erilaisia osatehtäviä tutkimusprosessissa. Näiden vaiheiden eri tehtävät ovat tärkeitä tunnistaa, koska esimerkiksi pelkällä luokittelulla ei vielä tarkoiteta aineiston analysointia, se on lähinnä kerätyn aineiston haltuun ottoa. Kaikki tutkimuksen vaiheet ovat tarpeellisia, jotta edelleen voidaan sanoa kyseessä olevan tieteellinen tutkimus. (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11 - 12.)

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 9) analyysin eri vaiheet on eroteltu toisistaan hyvin analyttisesti, mutta teoriasta käytäntöön siirryttäessä nämä eri vaiheet todellisuudessa limittyvät tiiviisti toisiinsa ja osittain tapahtuvat myös päällekkäin. Tutkimuksessa vaiheet eivät myöskään seuraa toisiaan saumattomasti ajallisena jatkumona, vaan usein tutkija palaa eri vaiheissa aiempien kysymysten pariin ja tarkentaa sekä arvioi niitä uudelleen. Esimerkiksi aineistoon tutustuminen tarkoittaa usein tarvetta tarkastella kriittisesti oman alkuperäisen tutkimusongelman asettamista. Kuvioon voidaan siis ajatella takaisinpäin suuntaava nuoli yksittäisestä vaiheesta aikaisempaan. (Ruusu vuori & Nikander 2010, 12.)



Kuvio 9. Analyysin vaiheet (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 12).

Aineiston analyysimenetelmänä käytin sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on yksi perusanalyysimenetelmistä, joka soveltuu oikeastaan kaikkiin laadullisiin tutkimuksen perinteisiin ja sen avulla pystyy tekemään monenlaisia tutkimuksia. Käytin sisällönanalyysiä analyysimenetelmänäni, koska se tuntuu sopivalta aineistooni nähden sekä se vaikutti suhteellisen yksinkertaiselta menetelmä aloittelevalle tutkijalle. Tarkoituksena oli saada aikaan mahdollisimman tiivistetty, yhtenäinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93 - 95.)

Tutkimuksessa haastatteluun osallistui yhteensä yhdeksän henkilöä, ikähaarukaltaan 23 – 36 vuotiaita. Kaikki heistä toimii / on toiminut lähiesimiehinä eri pituisissa työsuhteissa monikulttuurisissa työyhteisöissä matkailu-, ravintola- ja tapahtuma-alalla Suomessa sekä ulkomailla. Kaiken kaikkiaan lähestyin yhteensä kymmentä henkilöä. Tutkimuksessa keskityttiin esimiesasemassa työskentelevien ammattilaisten kokemuksiin monikulttuurisesta johtamisesta ja ennen kaikkea siihen, miten monikulttuurisiin työyhteisöihin saataisiin kehitettyä tulevaisuudessa entistä parempaa johtamis- ja esimiestyöskentelyä.

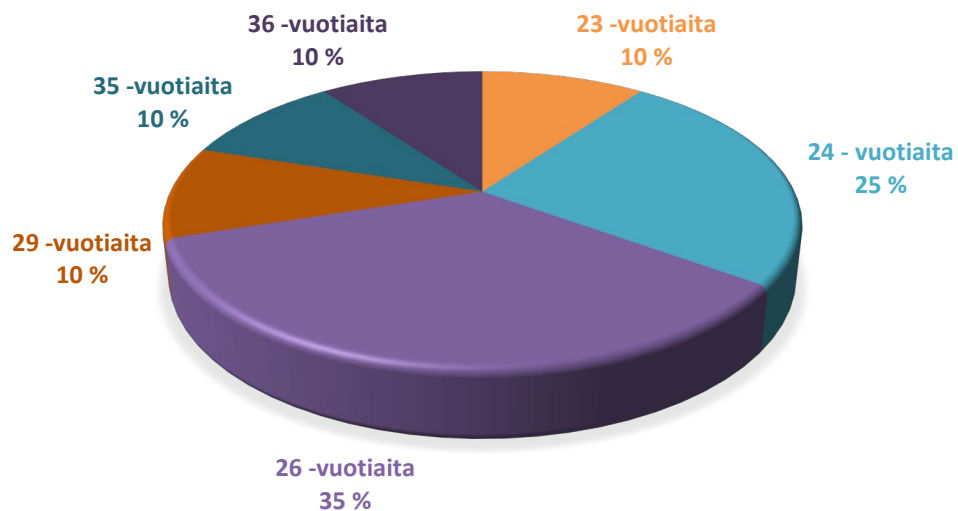
6 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa tullaan kertomaan tutkimuksen tuloksia ja analysoimaan ne. Aineiston analysoinnissa käytetään hyväksi osittain taulukoita tulosten havainnollistamiseksi. Haastatteluiden kaikkia vastauksia on käsitelty erikseen ja niistä on kerätty haastateltavien suoria lainauksia.

Yleisesti katsottuna haastatteluiden perusteella esimiesten näkemykset monikulttuurisesta työyhteisöstä ja sen johtamisesta ovat hyvin samankaltaisia ja mielipiteet on verrattavissa toisiinsa. Melkein kaikkien kysymysten kohdalla vastaukset alkoivat toistaa itseään, näin ollen haastattelussa saavutettiin saturaatio eli vastausten kylläntyminen.

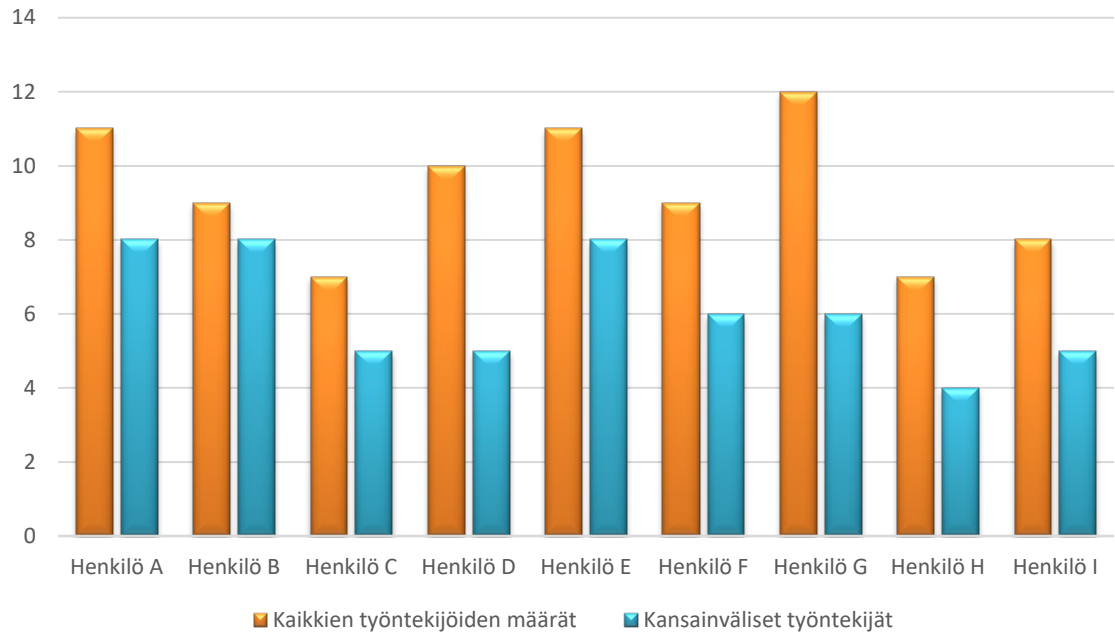
6.1 Taustatiedot

Haastateltavista esimiehistä 80 % oli naisia ja 20 % miehiä. Keski-ikä haastateltavilla oli 27,5 - vuotta, joista 10 % oli 23 -vuotiaita, 25 % oli 24 -vuotiaita, 35 % oli 26 -vuotiaita, 10 % oli 29 -vuotiaita, 10 % oli 35 -vuotiaita sekä 10 % oli 36 -vuotiaita (kuvio 10).



Kuvio 10. Haastateltavien ikäjakauma (n=9).

Keskimäärin esimiehillä on ollut 9,3 henkilöä työntekijöinä, joista muita kuin kantasuomalaisia on ollut 6,1 henkilöä, näin ollen haastatteluun vastanneiden esimiesten alaisista 65 % on ollut ulkomaalaisia (Kuvio 11).



Kuvio 11. Haastateltavien esimiesten työntekijöiden jakautuminen.

Kysyttäessä esimiehiltä miten he arvioisivat kansainvälisen työvoiman kehittyvän vastaisuudessa yrityksessä, jossa työskentelevät, suurimman osan (56 %) mielestä kansainvälinen työvoima tulee kasvamaan. (Kuvio 12). Haastattelutilanteissa kukaan henkilöistä ei miettinyt tätä kysymystä kauaa, vastaus tuli heiltä hyvin suoraan. Osasta oli havaittavissa myös pettymystä sekä jonkinlaista epäuskoa yrityksen toimintamalleja kohtaan.

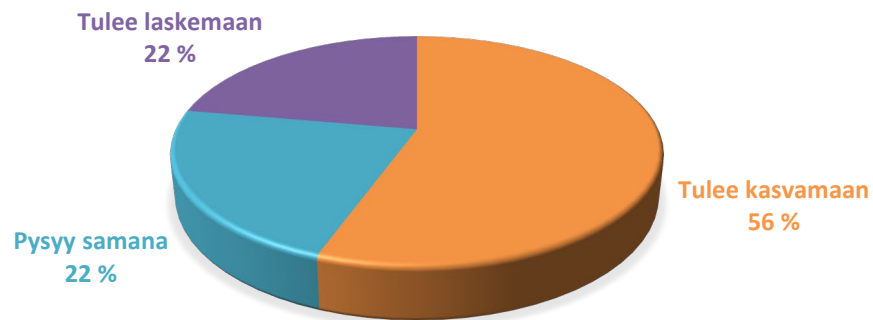
” Paljon puhetta, vähän tekoja ainakin mitä mä oon ymmärtänyt tässä...” Henkilö A.

” Tulee lisääntymään. Se tulee lisääntymään tosi paljon. Se on niin kun oikeestaan semmonen pää periaate, että suomalainen työvoima tullaan korvaamaan ulkomaalaisilla. Et suomalaiset työntekijät tulee olemaan niin minimissä, kun vaan voi olla.” Henkilö C.

” Yrityksen kansainvälisen työvoiman käyttö tulee lisääntymään, yritys on tehnyt semmoisen ratkaisun, että sitä lisätään.” Henkilö D.

” Mä toivon, että se olis nousussa, koska varsinkin venäjänkielisiä ja aasiankielisiä tarvitaan noissa hommissa.” Henkilö H.

” Kyllä veikkaan, että kasvaa. Vähän siihen suuntaanhan se on mennyt, koska kv-työntekijät on edullisempia palkata, kun suomalaiset.” Henkilö I.



Kuvio 12. Esimiesten arvio kansainvälisen työvoiman kehittämisestä.

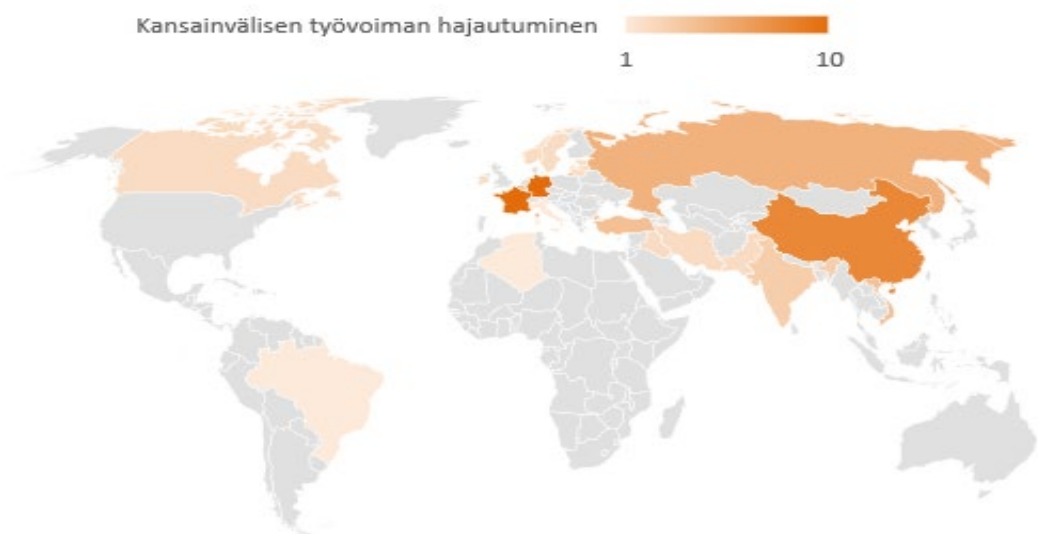
Tarkentavia tietoja kansainvälisistä työntekijöistä

Haastattelussa nousi vahvasti esille, että suurin osa kansainvälisestä työvoimasta on saapunut töihin EU:n sisäpuolelta sekä Aasiasta (Kuvio 13). Osa on törmännyt ongelmiin EU:n ulkopuolelta tulevien työntekijöiden työlupien kanssa ja tästä syystä EU:n ulkopuolelta tulevien työntekijöiden kanssa työsuhteet ovat jääneet lyhyiksi. Monissa työyhteisöissä on myös kaksoiskansalaisuuksia tai työntekijällä on sukulaissuhteita Suomeen.

” Kolme on ollut puoliksi saksalaisia ja puoliksi suomalaisia. Äidinkieli heillä oli saksa, joten suomi ei ollut mitenkään vahva kieli.” Henkilö A.

” vähän aikaa oli yks algerialainen, joka oli opiskelija, mut sit hänen työlupien kanssa tuli jotain ongelmia ja hän ei voinutkaan työskennellä meillä ... ne jotka tulee EU:n ulkopuolelta, ni niillä on kyllä ihan omaa luovimis tyyliä ja se menee välillä aika kaukaa mun ymmärryksestä ja ne ei aina välttämättä ihan ymmärrä kaikkia meidän lakisääteisiä asioita tai tapoja.” Henkilö B.

” EU:n sisäpuolelta enemmän. Kansalaisuuksia ainakin kymmentä eriä.” Henkilö G.



Kuvio 13. Kansainvälisen työvoiman hajautuminen.

Työntekijöiden kielitaidosta puhuttaessa esille nousi monien suusta kielimuuri ja tämä keskustelunaihe herätti monessa hilpeyttä. Havaittavissa oli kokemuksia haasteellisistakin työntekijäkoh- taamisista. Osa koki kielimuurin johtuvan omasta kielitaidottomuudesta, mutta suurin osa koki kielimuurin johtuvan siitä, ettei työntekijän kanssa ollut yhteistä kieltä. Esimiehet kokivat myös, että heidän oma kielitaito on kehittynyt monikulttuurisessa työyhteisössä työskennellessään. Kuitenkin 44 % oli sitä mieltä, että heidän työntekijöillään on ollut riittävä kielitaito (Kuvio 14). Mikäli kielitaidossa on ollut puutteita tilanteet on pystytty korjaamaan elekielellä tai käyttämällä apuna muita työntekijöitä, jotka kieltä puhuvat. Suurin osa esimiehistä ei kokenut kielimuuria esteenä työn tekemiselle.

”... mä ymmärrän kyllä niinkö kaiken mitä he sanoo, mutta mä en ehkä osaa ite niihin vastata ... Kaikki ymmärtää loppupeleissä sit kuitenkin sen pointsin... kyllähän siellä on sit näitä herranjumala ketkä puhuu saksa-suomi-englantia ja kaikki ymmärtää.” Henkilö A.

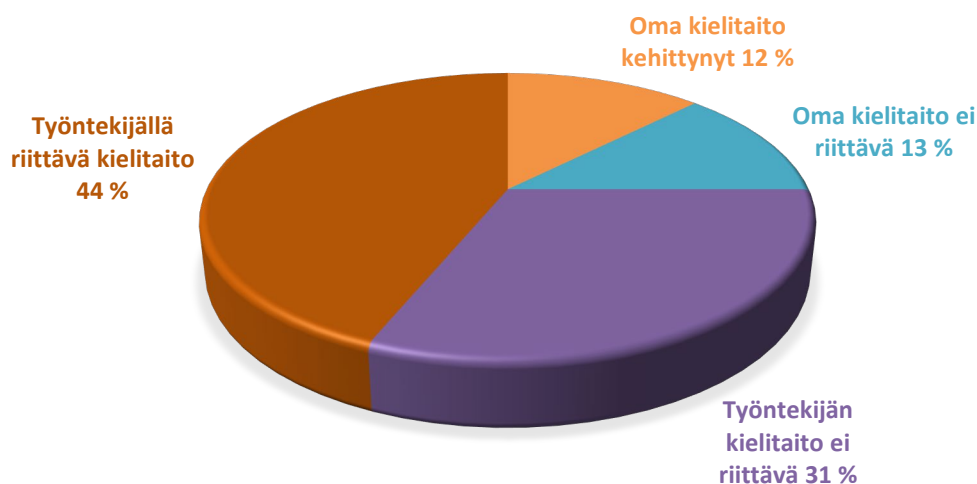
” Kielimuurista on selvitty sillä, että on käytetty niitä, ketkä puhuu kieltä tai sit on opeteltu pari sanaa ranskaa tai sitten on vähän elekieltä käytetty.” Henkilö B.

” ... perästä päin rekryttiin kiireavuksi yks työntekijä ja sit kävi ilmi hyvin nopeeta, että hän ei osannu puhua englantia. Jotain satunnaisia lauseita, mut se ei riittäny ens alkuunkaan ja sit, kun sitä yhteistä kieltä ei ollu niin sit alko tulla myös ongelmia. Hän ymmärsi asioita paljon väärin, mut sit kävi ilmi, kun keskusteli niiden muiden työntekijöiden kanssa, jotka osas samaa kieltä, että se ei ollukkaan enää pelkäästään kiinni siitä, etteikö se ymmärtäis kieltä, vaan siinä oli sit myös asenneongelmat taustalla. Mut ei kielimuuri mikään ylitse- pääsemätön este oo. Et sit on tosi paljon sillä ihmisen persoonalla vaikutusta siihen, että onko se halukas oppimaan ja aina pystyy näyttää kädestä pitäen kuitenkin, mut sit jos sekään ei onnistu niin sit se ongelma on jossain muussa.” Henkilö C.

” Ei ole meidän porukassa ollut mitään kielimuuria. Kommunikaatio on helppoa työnteki- jöiden kanssa, kaikki osaa hyvin englantia ja menee viesti perille mitä haluaa kertoa.” Henkilö E.

” ... on ollu kielimuuria, ei hirveen monien kanssa. Mutta esimerkiks aasialaisten kanssa oli isokin kielimuuri, mutta tota ei muuten ehkä oikeen oo ollu, että kielitaidollisesti on hyvin pärjätty kyllä.” Henkilö G.

” Todella hyvä englannin kielen taitohan on ollut kaikilla, lukuun ottamatta muutamia yksittäisiä tapauksia.” Henkilö I.



Kuvio 14. Kielitaidon jakautuminen monikulttuurisessa työyhteisössä.

Haastattelussa kävi ilmi, että kansainvälisillä työntekijöillä suurimmalla osalla on ollut alaan liittyvää koulutusta tai samankaltaista työtaustaa entuudestaan. Joillakin esimiehillä oli alaisinaan ollut ammattitaidottomampiakin sekä monilla esimiehillä oli ollut alaisinaan myös sellaisia henkilöitä, joille työsuhte on ollut ensimmäinen.

” Yks on ihan ammattitaitonen kokki, yks on leipuri ja tehnyt jossain ravintolassa hommia ja sit yks opiskelee ravintola-alaa.” Henkilö B.

” No mulla on kyllä isolla osalla jonkinlaista kokemusta ravintola-alalta tai sitten vähintään asiakaspalvelusta. Et kyllä niillä 80 % on jonkinlainen kokemus siihen, et se työhön perehtyminen oli kauheen mutkatonta niiden kohdalla.” Henkilö C.

” 20 % on koulutettuja henkilöitä.” Henkilö D.

” Sekä että, on ja ei. Osa on työskennelly aikasemmin vastaavissa tehtävissä ja taas jotku ei oo aikasemmin ollu millään tavalla ravintola-alan tai baari hommissa.” Henkilö E.

” Yhdellä on, se oli jossain hotellissa ravintolapäällikkö tms.” Henkilö F.

” Muutama on tullut koulun kautta, että heillä on ollut alaan liittyvää pienimuotosta taustaa ja ollut mukana yhdessä samantyyllisessä tapahtumassa, mutta ei muuten.” Henkilö G.

” Osa on ollut sellaisia, jotka on ihan ensimmäistä kertaa ollut missään työssä. Eli on pitänyt lähteä ihan perus rahankäsittely taidoista ja asiakkaille puhumisesta, että asiakaspalvelutilanteet ja kaikki piti käydä läpi ja opettaa miten se toteutuu. Osa sitten on ollut ihan kokeneita kassatyöntekijöitä ja osa oli kokeneita kokkeja ja osa on sitten ihan muita töitä tehnyt.” Henkilö I.

Keskustelimme myös siitä, olisiko työntekijöiden ammattitaidosta tai alaan liittyvästä työtaustasta hyötyä esimiesten mielestä. Monien työtiimeihin on kuulunut henkilöitä, joilla on ollut eri

alalta työkokemusta tai koulutusta. Suurin osa oli sitä mieltä, että koulutuksesta ja kokemuksesta on hyötyä, mutta se ei ole välttämätöntä. Monien esimiehien mielestä työ ei vaadi erityistä koulutusta taikka osaamista entuudestaan, koska työn pystyy oppimaan itse työtä tekemällä. Tärkeimpänä piirteenä monien mielestä työntekijällä täytyy olla oikeanlainen asenne tehtävää työtä kohtaan.

” Se on semmosta duunia et pystyy kyllä tekee ilman. Kyllä oikeesti tyhmempikin ihminen oppii tommosen.” Henkilö A.

” Koen et niistä on kyllä hyötyä, joilla on koulutusta. Mun mielestä on helpompi ohjata niitä, joilla ei oo mitään koulutusta, koska nää ammattitaitoset tuli joskus esim. valittamaan mulle siitä, et miks mä laitan ne siivoamaan illan päätteeks, kun kaikki muut työntekijät oli jo päässy vuorosta. Ne teki siitä siivoamisesta hirveen haloon, koska heillä on koulutus ni ei heidän kuuluis siivota.” Henkilö B.

” Mun mielestä se, että niillä on kokemusta ravintola-alasta tai just asiakaspalvelusta, ni kyllä se mun mielestä on hyvä juttu. Et siinä tullaan sitten taas ehkä siihen jonkinlaiseen työhön suhtautumiseen ja asenteeseen, että ne tietää tavallaan minkä tyyppisestä työstä on kyse ni niiden on helpompi mukautua siihen. Kun, että sinne tulis joku semmonen jolla ei oo vaikka aikasempaa kokemusta asiakaspalvelusta, ni ei ymmärtäis tavallaan mitä se vaatii, esimerkiksi minkälaista käyttäytymistä. Et kyllä mä näen sen tosi paljon helpottavana juttuna.” Henkilö C.

” Mun näkemys on, että se motivaatio on paljon tärkeempää tässä, kun et on esimerkiksi monen vuoden koulutus. Et tässä tapauksessa se koulutus ei minun mielestä ole niin tärkeää.” Henkilö D.

” Mie en pidä edellytyksenä ikinä sitä, että pitäis olla aiempaa kokemusta, koska nekin on kivoja hetkiä, kun sie näät, että työntekijä kehittyy siinä. Että se ei koskaan aiemmin esimerkiksi oo tehny ollenkaan töitä. Sekin tuo itelle paljon, että kuinka alusta alkaen siun pitää se koulutus alkaa. Vai missä pisteessä se työntekijä on, ymmärtääkö se sanoa kiitos joka väliin, ihan perus asiat. Ni se on ihan tosi opettavaista myös itelle.” Henkilö E.

Kysyin haastattelussa esimiehiltä heidän kokemuksiaan kansainvälisten työntekijöiden työmotivaatiosta. Kokevatko he, että työmotivaatio olisi ollut jotenkin erilainen, kuin esimerkiksi kantasuomalaisilla on. Monien mielestä työmotivaatioissa on havaittavissa eroja, joidenkin mielestä kansainväliset työntekijät ovat jopa motivoituneempia, kuin suomalaiset. Poikkeustapauksia löytyy aina ja esimiehetkin sen tiedostavat, eivätkä he lähteneet yleistämään eri kansalaisuuksiin mitään tiettyjä piirteitä.

” ... mä veikkaan et se niiden palkka on kuitenkin, verrattaen meidän suomalaisten könttäsummaan niin iso, että... motivoi ihan eri tavalla. Ja varsinkin se, et ne on opiskelijoita ni se on niille iso raha.” Henkilö A

”Tuo saattaa monelle olla eka työpaikka, ni siinä saattaa syntyä kaikkee erilaisia haasteita, esimerkiks et töihin tullaan ajoissa...” Henkilö B.

”Aluksi ainakin mun työntekijöiden kohdalla se oli se palkka ... Mut sit jossakin kohtaa siihen tuli sen palkan lisäksi myös se semmonen sisäinen motivaatio, et meidänkin työpiteellä kaikki auttaa kaikkia. Totta kai siinä se palkka on päämotivaattori, mut sit ne haluaa myös auttaa toista, ettei kellekkään kaadu liikaa töitä. Et kyllä siinä tulee sit sellanen yhteisöllisyyskin, aika piankin.” Henkilö C.

”... just sellanen sopiva pätkä ja tommonen erikoinen ympäristö ja sitten palkka. Ne kaikki yhdessä tekee ehkä sitten semmosen motivoivan.” Henkilö D.

”Kyllähän niissä eroja on. En halua nyt mitenkään yleistää, mutta oon huomannu että esimerkiksi eurooppalaisten ja aasialaisten työmotiiveissa on kyllä eroja. Ei voi sanoa laiskoiksi, mutta ehkä vähän ei sitten niin aktiivisesti ryhdytä niihin töihin, että jos omat hommat on tehty niin sit ei oma-alotteisesti kysytä, että ”Mitäs sitten vois tehdä”. Poikkeuksia tietenkin on, mutta tää on oma havainto ollu.” Henkilö E

”Se kyllä riippuu niin paljon. Jotkut on hirveen paljon innoissaan ja tykkää tehdä, mutta sitten joillakin on vähän sellanen ”No tultiin nyt tänne vähän töihin, että tehään kyllä nämä hommat...”” Henkilö G.

”No ehkä jopa vois sanoa, että parempi motivaatio, kun suomalaisilla. Mie uskon, että ne haluaa hoitaa hommansa vaan mahdollisimman hyvin ja niillä ei oo tarvetta niinkään lipsuilla taikka lepsuilla.” Henkilö I.

Perehdyttämisessä esimiehet eivät kokeneet kulttuurieroja. Suurimman osan mielestä kaikki työntekijät ovat kuunnelleet ja sisäistäneet työt omalla tavallaan. Esimiehet rinnastavat sen enemmän työntekijöiden persoonaan, kuin kulttuuritaustaan. Jotkut olivat kokeneet työntekijöiltään neuvomista työtapoja kohtaan, tämän osa koki välillä ihan hyvänäkin lisänä, koska työntekijöiltä saattoi tulla hyviäkin ideoita, mutta pidemmän päälle turha asioihin puuttuminen ja esimiehen kyseenalaistaminen koettiin raskaaksi. Perehdyttämiseen liittyen osalta esimiehistä nousi esille, etteivät itsekään olleet saaneet riittävää koulutusta työhön, joten kokivat haasteelliseksi perehdyttää uusia työntekijöitä. Haasteena perehdyttämisessä koettiin myös jo aikaisemminkin keskusteluissa noussut kielimuuri tai yhteisen kielen puuttuminen.

Suurin osa haastateltavien esimiesten työntekijöistä on sesonkityöntekijöitä ja näin ollen vaihtuvuus vuosittain on suurta. Keskusteluissa nousi esille, että työsuhteisiin pitäisi saada jatkuvuutta, jotta se helpottaisi esimiehen työntekoa muun muassa perehdyttämisen osalta.

”Mun mielestä 80% kannattais pitää samana ja sit 20% vaihtuvuutta, koska se työ itessään on jo sellasta et se vaihtuu, kun järjestetään kerran vuodessa ja se on lyhyt pätkä ja aina on

vähän erilaiset toimintamallit kuitenkin. Et uus näkökulma on aina tervetullutta, mutta liika on liikaa kuitenkin.” Henkilö C.

” Jos prosentteina mieltii ni semmonen 30 – 40% on samoja ja loput on sit uusia. Sesonki-työntekijöistä ei oo kyllä mitään haittaa, että toki jos ois kaikki vanhoja työntekijöitä, ni ei tarttis perehdyttää niin tarkasti, mutta toisaalta kun siinä on pitkä väli myöskin vanhoille työntekijöille ni hyvä muistuttaa, että mitä kaikkee pitikään tehdä.” Henkilö G.

Kysyin kokevatko esimiehet, että heidän työntekijöiden kansalaisuus, kielitaito, ammattitaito tai ammattitaidottomuus, motivaatio työtä kohtaan tai työsuhteen kesto olisi vaikuttanut heidän esimiestyöskentelyyn yleisesti jollakin tavalla. Suurimman osan mielestä ei yleisesti ole vaikuttanut millään tavalla edellä mainitut asiat. Monille kuitenkin nousi mieleen yksittäisiä tapauksia, joissa edellä mainitut asiat ovat tuoneet haasteita heidän työskentelyyn esimiehenä. Suurimman osan mielestä monikulttuurisuus työyhteisöissä on tuonut heidän omaan työhönsä uusia näkökulmia ja tapoja tehdä töitä.

” ... täyty vaan sanoa, että meille on kerrottu ylemmältä taholta miks toimitaan näin. Et sit vaan perusti ne omat sanomisensa sille, että näin meille on ohjeistettu.” Henkilö A.

” No tietenkin se on tuonu uutta näkökulmaa, et toimii monikulttuurisessa ympäristössä, et ihan EU:n sisälläkin on kulttuurillisia eroja, vaikka työn teossa. Et jos suomalaisilla on joku tietty ajatusmalli, ni se ei pädekkään enää Keski-Euroopassa niin vahvasti. Ja on tullu sit eteen asioita, jotka on tuonu haasteita ja stressiä, et miks asiat ei tapahdu tällä tavalla, kun mä nään ne. Et miks kaiken pitää muttua koko ajan, mut sit se on myös rikastuttanu ja antanu sitä kokemusta, että kyllähän se nyt laajentaa sitä omaa osaamista, kun työskentelee erilaisten ihmisten kanssa ja varsinkin niin kun eri maalaisten kanssa.” Henkilö C.

” ... yritti kaikki ottaa kuitenkin ihan saman arvoisina huomioon siellä, kulttuurista ja työkokemuksesta riippumatta. Että siellä pystyy kuitenkin asiat oppimaan mitä pitää tehdä, ni en koe, että olis ollut vaikutusta omaan työhön.” Henkilö E.

” Mulla itellä ei ehkä englantia oo kaikista vahvin... Kyllä mie sitä puhun, mut sitten mulla on aina joku toinen käsi siinä, jos mie en ite osaa jotain selittää. Mie kyllä ymmärrän aina, ku mulle puhutaan. Ehkä se on semmonen joka joskus vaikuttaa, mutta ei oo mitään eroa sillä, että puhunko mie nyt suomalaiselle vai aasialaiselle.” Henkilö G.

” Kyllä se on edesauttanu paljon, että saapi erilaisten ihmisten kanssa olla. Ja joka päivä opettaa, kun sie oot erilaisten ihmisten kanssa töissä. Kielitaitoa edistää ja todellakin enemmän se antaa kuin ottaa.” Henkilö I.

6.2 Nykytilanne

Kysyin haastateltavilta mitä toimivia asioita ja vahvuuksia he kokevat osaavansa tällä hetkellä esimiestyössä monikulttuurisessa työympäristössä. Tähän kysymykseen monet miettivät hetken aikaa vastausta, kunnes alkoivat luetella erilaisia piirteitä ja asioita itsestään, joita pitävät vahvuuksina monikulttuurisessa työympäristössä (Kuvio 15). Haastateltavat mainitsivat paljon samoja asioita, suurin osa esimiehistä kokee olevansa luotettavia, rehellisiä ja läpinäkyviä, heillä on kehittynyt hyvä kielitaito, he ovat hyviä perehdyttämään sekä heillä on hyvä kulttuuriymmärrys, jota työssä myös tarvitaan.

” ... on niille enemmän semmonen niin kun kaveri, ihan samallailla työkaveri eikä niin kun missään esimiesasemassa.” Henkilö A.

” ... tietenkin semmonen rehellisyys ja luottamuksen rakentaminen tulee itellä aika helposti, että ne työntekijät pystyy sit sanomaan, jos niillä on jotain ongelmakohtia sillei, että niitten ei tartte pelätä sitä sen asian kertomista.” Henkilö C.

” ... tietää vähän, että miten muut kulttuurit toimii, niin kun työelämässäkin, ni osaa sitten vähän ymmärtää, ku se työskentelykään ei kuitenkaan kaikissa kulttuureissa oo samalaista, kun meillä täällä länsimaissa.” Henkilö E.

” ... kun on ite ollut aina perus rivityöntekijä ja nähnyt paljon / kokenut paljon vääryyttä esimiehiltä, ni sitä kautta oppinut, että kuinka tulee toimia.” Henkilö F.

” ... tärkein minusta on se työilmapiiri, joka myös kuuluu niinkö luoda ja yrittää piittää se hyvänä, koska sitä kautta säilyy hyvä meininki työpaikalla ja kaikilla on motivaatiota tehdä parhaimpansa mukaan omat työnsä.” Henkilö I.



Kuvio 15. Haastateltavien vahvuuksia esimiestyössä tällä hetkellä.

Nykypäivän johtajat eivät välttämättä niinkään luota suoraan auktoriteettijohtamiseen, joten kysyin haastatteluissa esimiehiltä, että kokevatko he oman suhteensa alaisiinsa enemmän ammatillisena vai inhimillisenä. Suurimmalla osalla suhde oli omasta mielestään inhimillinen ja jopa kaverijohtajuuteen rinnastettavissa olevaa johtamista. Osan kokemusten perusteella suoralla auktoriteettijohtamisella ei pystytä luomaan miellyttävää työilmapiiriä, joten helposti lähestyttävä ja inhimillinen johtaminen koettiin myönteisemmäksi. Kuitenkin haastatteluissa nousi myös esille, että hyvässä suhteessa työntekijöihin, johtajalla on käytössään ripaus molempia, ammatillisuutta ja inhimillisyyttä, koska jokaisen työntekijän kanssa luodaan oma suhde eikä samat asiat toimi kaikkien kanssa.

” ... en mä välttämättä olis edes osannu olla semmonen... niinkö pomo siellä.” Henkilö A.

” No mulla se on varmaan aika semmonen 50/50 ... kyllä siellä kuitenkin sit työmaalla on vähän suurempi prosentuaalinen osuus sitä ammatillista suhdetta, vaikka kuitenkin muuten ollaan kavereita.” Henkilö C.

*” Kyllä mulla oli enemmän ammatillinen suhde, aika löysällä auktoriteetillä. *Naurua* ” Henkilö D.*

” Kyllä mä koen, että se oli enempi semmosta inhimillistä. Se on ehkä mulle helpompi tapa lähestyä työntekijöitä, kun että mä lähtisin vaan suoraan auktoriteetilla määräämään. Ois sellanen auktoriteettijohtaminen varmasti toiminu, mut se saattaa aina vähän sit vaikuttaa siihen työilmapiiriin, jos määräälee aina paikasta toiseen. Toisaalta kaikkien pitää kyllä aina tehdä työtehtävät, joita heille on annettu, mutta senkin voin aina esittää jotenkin järkevästi. Aina riippuu niin paljon siitä työntekijänkin luonteesta, että mikä sitten toimii parhaiten.” Henkilö E.

” Mä oon koittanu pitää niihin vähän enemmän sellasta väliä, että ne sit kuuntelis mua.” Henkilö F.

” Ehottomasta enemmän inhimillisempää ... Se työyömaristö on ehkä enemmän semmonen, et siinä luo kaverisuhteita, ehottomasti enemmän semmosta. Tietenkin riippuu tilanteesta.” Henkilö G.

” Varmaan ekat kaks vuotta se on menny niin et ollaan oltu enemmän vaan kavereina ... Se on tässä vuodessa ehkä muuttunu enemmän semmoseksi auktoriteettijohtamistyylliseksi, kun että olis ihan kavereita. Mutta edelleen totta kai ollaan kavereita ja semmonen inhimillinen suhde.” Henkilö H.

” Enemmän inhimillinen, että sitten jos on tarvinnu olla jämpäni ni sitten on ollu kanssa. Mutta enemmän semmonen, että mie oon yks heistä, mutta tarpeen vaatiessa näyttää sitten, että mikä kaipaa parannusta ja palautetta annan, että siinä mielessä oon kyllä jämpäni, mutta enemmän kuitenkin sellanen inhimillinen, kun kaikki on kuitenkin sujunu aina hyvin! Ei oo ollu tarvetta niinkö pomotella niin sanotusti.” Henkilö I.

Haastatteluissa halusin myös selvittää, että pystyvätkö esimiehet ennakoimaan omaa johtamistaan ja työskentelyään monikulttuurisessa työympäristössä sekä kykenevätkö he osallistamaan työntekijöitään esimerkiksi päätöksien tekemisissä. Kaikki kokivat, että ennakointi on mahdollista ainakin työvuorojen suunnittelussa ja mitä enemmän työntekijöiden toimintatapoja oppii tuntemaan sitä helpommin heitä osaa sijoitella eri tehtäviin myös töihin. Osallistavaa johtamista kaikki eivät kokeneet mahdolliseksi, mutta osan mielestä työntekijöitä on hyvä saada päätöksiin mukaan ja antaa heille siimaa vaikuttaa heitä koskeviin asioihin.

” Alun tutustumisen jälkeen mä koen, että se on enempi semmosta ennakoivaa johtamista, että ku saa tatsin siitä, että mimmosia ne työntekijät on ihmisinä. Ni pystyy ennustamaan niiden toimintamalleja ja tietää miten ne tekee työnsä, sitä kautta sit pystyy siinä omassa johtajuudessa kuitenkin ennakoimaan niitä tulevia työtilanteita, vaikka jotain kiiretilanteita ja viikonloppuja. Osallistavaa se on siitä näkökulmasta, että me kuitenkin itekin tehdään sitä samaa työtä. Että tehdään yhdessä ja saa antaa kehitysvinkkejä.” Henkilö C.

” Yksilötasolla pystyy ennakoimaan.... kyllä se on enemmän ollut niin, että täytetään tietty työtehtävä ja sitten sitä tehdään. Toisille näytetään aika yksityiskohtaisestikin se minkälainen kaava.” Henkilö D.

” Mä aina yritän vähän kysellä ensin, että onks joku kuka haluaa tehdä jotain tiettyä hommaa, mutta sit jos tuntuu et ei saa sitä kautta selkeitä vastauksia, ni sitten kerron et kuka tekee mitään. Et on ennakkoon miettiny sitä mitä kukakin tekee. Noh, expect and expected aina saattaa tapahtua yllättäviäkin asioita mihin ei voi varautua, niihin tietenkkin mihin pystyy ni varautuu sitten.” Henkilö E.

” ... kyl mä päätän ite, että kuka tekee ja mitä. Päivä kerrallaan mennään.” Henkilö F.

” ... enemmän sillei, että ne saa itekin vähän soveltaa. Tietenkin on tiettyjä asioita, missä pitää olla tarkempi, mutta enemmän sillei, että ne saa vähän itekin suunnitella sitä, miten ne siellä toimii. Mun mielestä kyllä pystyy ennakoimaan. Se tietenkin riippuu siitä, että onko heidän suunnitelma minkälainen esimerkiks lähteä takas kotia ulkomaille vai onko he niin kun pitempään suomessa. Hirveen helposti kyllä pystyy ajattelemaan asioita pitemmälle, vaikka seuraavaan vuoteen.” Henkilö G.

” Ollaan kierrätetty työntekijöitä aluksi kaikissa työtehtävissä ja sitten katottu, että kuka loistaa missäkin hommassa, että kuka pystytään ottamaan kaveriksi kiireessä mihinkään hommaan. On niitä vahvuuksia ja heikkouksia niissä kiiretilanteissa otettu käyttöön, mutta muuten kun on hiljaseempaa niin kaikki saa kyllä kokeilla vähän kaikkea. Vaihteluhan on kaiken A ja O, siinä tulee se inhimillisuus. Jos sie yhen työntekijän otat seitsemäksi tunniksi joka ikinen päivä vain ja ainoastaan esimerkiksi kassalle, niin paljon mukavampaa on sen työntekeminen, kun sillä on sen päivänkin aikana tai päivästä toiseen vaihtelua, että saa tehdä myös niitä muita hommia, ettei aina oo se sama juttu. Mie arvostan itse omasta kokemuksesta enemmän justiin, että on vaihtelua. Työvuorothan suunnitellaan siihen nähen, että millon on kiireisin aika ja millon pärjää millä miehityksellä. Kyllä ne sitten muovautuu

sitä mukaan, kun näkee miten ne työntekijät pärjää missäkin. Ajan myötäähän kaikista tulee hyviä ja niin pro, että sillä ei oo mitään väliä onko suomalainen vai kv-työntekijä missä tehtävässä.” Henkilö I.

Keskustelimme esimiesten kanssa viestinnästä ja palautteen antamisesta työntekijöille. Suurin osa esimiehistä kokivat, että kansainväliset työntekijät ottavat palautteen vastaan ja muuttavat toimintaansa tarpeen vaatiessa. Kenelläkään ei ollut tullut vastaan tilanteita, joissa olisi jouduttu työntekijän kanssa suuremman konfliktin eteen palautteenannon myötä. Esimiesten mielestä palautteen antaminen työntekijöille on tärkeää ja mitä rakentavampaa se on, sitä palkitsevampaa. Osan mielestä kansainväliset työntekijät tarvitsevat kehuja enemmän, mitä suomalaiset työntekijät, yhden esimiehen kokemukset olivat taas päinvastaiset. Kaikki esimiehet kokivat kuitenkin, että heillä palautteen antaminen ja vastaanottaminen toimii, mutta kehuja ja positiivista palautetta voisi aina antaa enemmän.

” Hirveen vähänhän meidän täytyy sanoo oikeesti mitään huonoo, et meillä toimii niin hyvin se homma. Tietyt työntekijät hoitaa sitä kassaa niin et ne myy oikeesti jollain neljällä kädellä sitä tavaraa siellä, ni ehkä semmosesta vois enemmän antaa kehuja.” Henkilö A.

” Meillä on kyllä ihan tosi hyvä työilmapiiri ... et kun meillä oli belgialaiset harkkarit jotka oli vuoroviikoin mulla ja vuoroviikoin toisessa työpisteessä ... niin ne oli sillei ”Ai, että mä pääsen taas viikoks tänne. Ihanaa!”.” Henkilö B.

” Mun mielestä kv-työntekijät on tarvinnu enempi palautetta, kun suomalaiset työntekijät. Mun mielestä se palautteen antaminen esimiehen näkökulmasta on tärkeää huomioida, että miten sitä palautetta antaa. Se ei riitä, että sä kerrot jollekin, että se työntekijä tekee sen työn väärin, vaan sulla pitää olla siihen kehitysehdotus. Ja semmonen konkreettinen esimerkki, miten sen työn vois tehdä paremmin. On tosi tärkeää, et millä sävyllä sitä palautetta antaa. Et jos sitä antaa hyvin, ni varmasti jokainen ottaa sitä myös hyvin vastaan.” Henkilö C.

” Positiivisen palautteen antaminen nyt on aina helppoa.” Henkilö D.

” Kyllä heille on mun mielestä helppo antaa palautetta. Ja palautetta pitää myös antaa, että pystyy sitten kehittymään työntekijänä, sekä esimiehenä. Mutta mun mielestä se kyllä toimii, se viestintä. Jos alkaa miettimään jälkeensä ni varmasti löytyy semmosia tilanteita, joissa ois voinu sitten vaikka antaa vähän enempi palautetta.” Henkilö E.

” Aina ennen, kun ne lähtee töistä, ni mä sanon et ”Hei kitti tästä illasta taas!”.” Henkilö F.

” ... se ei kuitenkaan aina oo niin helppoa se työ. Välillä siellä on haasteita, ni oon sit pyrkiny antaan hyvää palautetta ja sitten jos on ollut jotain rakentavaa ni pyrkiny antamaan semmosta ... sitten jos on ollu joku semmonen tilanne, josta olis voinu antaa negatiivista palautetta ni mie oon yrittäny kääntää sen semmoseksi rakentavaksi, ettei kellekkään tulis

siitä semmonen olo, että "Apua minä en voi tehdä täällä enää mitään..." Vaan ennemmin kääntää sen sit sillei, että "Seuraavalla kerralla tehdään sitten näin..." Henkilö G.

Esimiesten mielestä koko heidän työyhteisön vastaanottavaisuus monikulttuurisuutta kohtaan on avointa ja he kokevat, että työyhteisö on muovautunut monesti hyvinkin läheiseksi. Erillisiä "kuppikuntia" ei työyhteisöissä ollut havaittavissa esimiesten mielestä. Suurimman osan mielestä heidän työyhteisössä pystyy puhumaan avoimesti asioista ja työyhteisöltä saa kaikki tarvittaessa tukea. Monien työpaikoilla myös työtehtävät toteutetaan tiimeissä tai pienissä porukoissa, joten yksilöt osittain pakotetaan tutustumaan toisiinsa ja tätä kautta työyhteisöstä tulee tiiviimpi.

"... meillä toimii kyllä kaikki kaikkien kanssa tosi hyvin ... on semmonen rento fiilis ja ei ainakaan mulle tuu semmosta fiilistä et olis kuppikuntia. Ei mun mielestä oo mitään semmosta sulkeutuneisuutta." Henkilö A.

"Mun mielestä kaikki kyllä sekottuu aika hyvin keskenään. ... jos miettii vaikka siitä näkökulmasta, et jollakin työpisteellä ei oo niin kiire, ni ei oo kyllä väliä et onko se suomalainen vai ranskalainen työntekijä, joka sieltä tulee paikkaamaan." Henkilö C.

"Ei mun mielestä oo ollu kuppikuntia, että hyvin kyllä otetaan kaikki mukaan kulttuurista riippumatta. Niin kun pitääkin." Henkilö E.

"Meillä yleensä töitä tehdään pareittain tai kolmen ryhmässä, ni huomaa monesti, että niistä sit tulee sellanen et viettää aikaa keskenään myös. Sekin vaikuttaa tietty, että ne sekotetaan jo ennen, kun ne tulee töihin. Sekin ehkä jo vähän pakottaa niitä tutustumaan toisiinsa." Henkilö H.

*"Enemmän ollaan oltu yhtä suurta perhettä ja yhtä suurta työporukkaa, kuin että ois kuppikuntia syntyny. Kaikilla meillä on ollut aina mielenkiinto tutustua kaikkiin, ihan sama mikä sen taustat on ja näin. Että justinsa tuo sitä persoonallisuutta ja monipuolisuutta työyhteisöön ja ympäristöön. Huumorintajuhan on erilainen eri maissa *Naurua*, mutta aika nopeaa on kaikki oppinu minkälainen huumorintaju on suomalaisilla ja sarkasmit sun muut, koska saksalainenhan ei ymmärrä sarkasmia. *Naurua*." Henkilö I.*

Suurimman osan mielestä kansainväliselle työvoimalle on erilaiset vaatimukset verrattaessa kansainvälisiin. Suomalaisille annetaan työssä enemmän vastuuta, vaikka ulkomailta tulleet työntekijät voisivat tehdä saman tehtävän. Yhtenä tärkeänä vaatimuksena kansainväliselle työvoimalle esimiehet mainitsivat kielitaidon. Rekrytointivaiheessa vaatimuksena on vähintään hyvä englannin kielen taito, koska monien työpaikoilla englannin kieli toimii työkielenä.

"Periaatteessa suomalaisilta vaaditaan enemmän ... vaikka kv-työntekijä on töissä kasalla, niin ne ei saa omin päin lähteä tekee mitään muutoksia, vaikka osaiskin." Henkilö B.

"Mun mielestä yhtä tärkeää, kun se englannin kielen taito on se, että ne on käytettävissä. Että niiden aikataulut on tyhjät ja täysin varattu sitä työntekoa varten sen sesongin ajaksi. Tietty joitain pieniä menoja on järjestettävissä, mutta muuten se et on käytettävissä ni se on itseasiassa aika ehdotonkin juttu, kun on kuitenkin lyhyestä keissistä kyse." Henkilö C.

"...hygieniaoasaaminen piti olla jotenkin todistettavissa, eli hygieniapassi oikeastaan. Ilman sitä ei voitu lainsäädännön mukaan palkata." Henkilö D.

"En koe, että on ollut eri vaatimuksia kv-työntekijöille." Henkilö E.

"...mä nään, että ne kv-tyypit pääs vähän helpommalla. Et jos mä mietin, että se olis ollu täynnä pelkkiä suomalaisia työntekijöitä niin kyl must tuntuu, että ... meillä olis sujunu se homma vielä paremmin! Meillä olis ollu varmaan vielä paremmat myynnit!" Henkilö F.

"...kunhan vaan huomaa siitä työntekijästä, että hän on kans työntekijä, eikä semmonen käsien läpsyttelijä. Se on semmonen vaatimus, että töitähän täällä tehhään, eikä vaan hengaila." Henkilö I.

Kysyin haastatteluissa esimiehiltä, että millaisten asioiden he kokevat edesauttavan heidän työskentelyn toimivuutta. Esimerkiksi mainitsin rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä. Monet mainitsivat, etteivät ole itse olleet mukana rekrytoimassa työntekijöitään ja kokivat, että tästä olisi hyötyä. Tämän lisäksi monen mielestä he itse esimiehinä eivät ole saaneet tarvittavaa perehdytystä työhönsä ja monelta yritykseltä puuttuu yhteiset toimintamallit sekä selkeät rajat, joidenka mukaan voisi toimia. Esimiesten puheista nousi esille myös oman toiminnan organisointikyky, josta koetaan olevan hyötyä.

"Pitäis tietää oikeesti et, miten se homma siinä niinkön puljussa toimii. Et ei aina tarttis olla sillei, et hei ootappas mä käyn kysymässä tuolta mun esimieheltä. Et ehkä myös ite siltä firmalta ois toivonu enemmän perehdytystä siihen työhön." Henkilö A.

"No ensinnäkin ihan se, että sinne rekryttäis semmosia työntekijöitä, joilla on jonkin sortin kielitaitoa, et puhuis edes sanan englantia. Ei siinä mitään et on nuoria, et totta kai niidenkin pitää saada mahdollisuus, mut just se et tohon työhön pitäis olla jonkin näkösiä sosiaalisia taitoja. Et tossa työssä tarttee olla sellanen myyntihenkilö, ni sitäkin kannattaa kyllä mieltiä siinä rekry vaiheessa." Henkilö B.

"Jos mieltii tuota perehdyttämistä vaikka, niin esimiesroolissa se oma työ helpottuu, kun oikeesti suunnittelee etukäteen sen ihan vaikka konkreettiseen tiedostoon, että mitä asioita perehdytetään. Et sellanen tietynlainen ennakointi noissa asioissa ja tavallaan se et on valmiita toimintamalleja, joidenka mukaan tehdä niitä töitä ja perehdyttää, tavallaan saada ne ulkomaalaiset työntekijät kiinni siihen työhön. Tossa esimiestyössä se ennakointi on mun mielestä todella tärkeää, ei tarvis aina improvisoida kaikkea. ... Sääntöjen heittälyä sinne tänne ja tonne, siinä helpottais esimiestyöskentelyä paljon, että tietäis tarkalleen mikä se toimintamalli on." Henkilö C.

” ... jatkuvuus tässäkin kohdassa. Et se työ olis todella helppoa tehdä uudestaan, kun tavallaan tiedät jo kaikki ongelma kohdat. Ja mitä tuohon rekrytointiin ja perehdyttämiseen tulee, niin minun mielestä olisi ehkä ihan hyvä esimiehenä olla mukana siinä rekrytointi tilanteessa. Kyllä pystyy lukemaan, että kuka on motivoitunut ja kuka haluaa vain rahaa. Ja olisihan se ihan hyvä, että esimiehetkin perehdytettäisiin työhön, eikä sillei että ”Mene sinne ja tee”. ... tarkat speksit, että esim. budjetti, jota ei saa ylittää tai tarkat rajat, joidenka mukaan sä voisit sit toimia. Eli rajat ja yhteneväiset toimintamallit ni ne olis tosi tärkeit.” Henkilö D.

” Kyllä se olis tietenkin aina hyvä olla jonkun näköset ohjenuorat siitä, että miten pitää tehdä mitäkin asioita. Kaikki tekee eri tavalla asiat, mutta sitten sellaset jutut mitkä pitää tehdä tietyllä tavalla ni niihin olis yhteiset ohjeet.” Henkilö E.

” Se olis kyllä auttanu, että mä olisin saanu olla mukana siinä rekrytoinnissa kattomassa minkälaista porukkaa sieltä tulee ja sekin olis helpottanu, jos mä olisin oikeesti tienny, että mitä se mun duuni tulee oikeesti olemaan ... Koska olihan se nyt vähän hasardia, että meidät vaan nakattiin sinne hommiin.” Henkilö F.

” Se on yks isoimmista asioista, että pitää pystyä tulemaan kaikkien kanssa toimeen.” Henkilö G.

” Se kielitaito ja työympäristö tekee niin paljon, että kaikilla on mukavaa tehdä töitä, se mukavuus tulee ekana ja sitten sitä kautta pystyy tekkeen tosi ahkerasti ja hyvin oman työnsä. ... tosi tärkeää on, että pystyy olemaan oma ittensä töissä.” Henkilö I.

Neljäntenä kysymyksenä haastattelussa selvitettiin mitä haasteita tai epäkohtia esimiehet näkevät monikulttuurisessa työympäristössä. Kaikkien kanssa keskusteluissa nousi esille työntekijöiden kielitaito, jos yhteistä kieltä ei ole tuo se monikulttuuriseen työympäristöön omia haasteita. Osa koki kulttuuritaustat ja uskonnot myös haasteelliseksi työympäristölle, koska työntekijät saattavat ravintola-, matkailu- ja tapahtuma-alalla joutua työtehtävissään suorittamaan asioita, joita uskonto tai kulttuuri kieltää. Esimiehet kokivat, että heiltä vaaditaan kulttuuritietämystä ja luovutta siinä kohtaa, jos joku työntekijöistä ei voi uskontonsa tai kulttuurinsa takia suorittaa annettuja työtehtäviä.

” Ehkä se, että mistä kulttuurista se työntekijä tulee ... että jos joku on vaan niin vahvasti siinä oman maan kulttuurissaan kiinni, tai et ei voi tehdä työtehtävää jonkun kulttuurillisen asian takia. Ni ehkä se on haaste! Et ne kulttuurilliset asiat ja kielitaito.” Henkilö A.

” Kielitaito ja sit se aika käsitys siitä, et tuleeko 5min ennen vai 5min jälkeen töiden alun, et kun suomalaiset tulee ennen vuoron alkua jo työpaikalle. Vaikka kyllähän ne oli tosi pahoillaan siitä myöhästelystä, eikä se nyt konkreettisesti mihinkään vaikuttanut, mut periaate.” Henkilö B.

” No esimerkiksi ne kielitaidon kriteerit, et jos ne ei täyty niin sit se kyllä hankaloittaa sitä koko työn tekemistä.” Henkilö C.

” Kielitaito ja tässäkin kohtaa se jatkuvuus, silloin se on minun mielestä ammattitaitoista se työskentely ... kun mennään vieraaseen maahan ni se on hyvin vaikeeta arvioida ennakkoon, että mitä tästä henkilöstön johtamisesta tulee.” Henkilö D.

” Ei siinä kai mitään muuta, kun se kieli. Kun ei kaikki osaa enkkua... Toisaalta ihan hyvä, että sekotetaan pakkaa, koska siinäpähän sitä oppii taas.” Henkilö F.

” ... ei siinä mitään valtavia haasteita ole, kun työkin jo perustuu sille monikulttuuriselle ympäristölle.” Henkilö G.

” ... uskonnolliset taustat, jos ei saa koskea, vaikka viinaan ja sie oot baarissa töissä. Et esimerkiksi muslimit, kun ei saa tarjoilla alkoholia, ni se on sitten tosi haastavaa, että ”no mitäs sie sitten teet” ja toisiin työtehtäviin. Sit se kielimuuri, että kun on oikeasti ollu ettei oo yhteistä kieltä. Se on ollut todella haastavaa, mutta niistäkin on selvitty ... meilläkin on ollut työntekijöitä, jotka on vaikka osannut ranskaa ja suomea, niin sitten on löydetty se yhteinen ymmärrys.” Henkilö I.

Maailmassa vallitseva koronavirus (COVID-19) on jo nyt iskenyt ravintola-, matkailu- ja tapahtuma- alaan hyvin vahvasti ja vaikuttanut työtilanteeseen hyvin radikaalisti. Poikkeustilan myötä ravintolat on kiinni, suuria tapahtumia ei saa järjestää ja rajoja on suljettu myös maan sisäisesti. Keskustelimme haastatteluissa kaikkien esimiesten kanssa myös siitä, miten he kokevat kaiken tämän vaikuttavan juuri omien työntekijöiden rekrytointiin tulevaisuudessa. Suurin osa totesi, että tilanne elää koko ajan niin paljon, ettei mikään ole varmaa ainakaan tämän vuoden osalta. Kauemmas tulevaisuuteen katsoessaan monet ajattelivat, että koronavirus tulee näkymään jotenkin työntekijöiden rekrytoinnissa, mutta eivät lähteneet sen tarkemmin arvioimaan kuinka paljon se tulee vaikuttamaan. Osa oli kuitenkin luottavaisin mielin sitä mieltä, että työntekijöitä liikkuu rajojen yli tulevaisuudessakin ja vallitseva tilanne tulee vaikuttamaan vain hyvin pieneen marginaaliin. Osan näkemys oli, että tilanne vaikuttaisi ennemminkin laskevasti asiakasmääriin, kuin henkilöstöön. Keskusteluissa nousi esille myös muita maailmantilanteeseen ja esimerkiksi matkustamiseen vaikuttavia seikkoja, kuten ilmastonmuutos ja terrori-iskut. Näitä esimiehet pitivät jokseenkin uhkana, mutta eivät kuitenkaan suurena vaikuttajana työntekijöiden rekrytoinnissa.

” Nii, kun tällä hetkellä ei oikeen tiiä mistään mitään, mut jos tää tulee nyt sit jatkumaan tämmösenä mitä tää nyt on, ni ei mitään isoja massatapahtumia järjestetä. Et sehän se nyt olis pahin tilanne.” Henkilö A.

” Onhan se nyt varmasti aika epävarmaa, kun ei tiedä mihin suuntaan kehitty tää tilanne ylipäätään. En mä tiedä koronasta, mut just, kun Keski-Euroopassa on ollut noita kaikkia

terroristi juttuja ni semmonen vois vaikuttaa johonkin, et uskaltaako ihmiset hakee töihin.”
Henkilö B.

” Ilmastomuutoksen näkökulmasta mä en jaksa uskoa, että se vaikuttais vielä tuohon työntekijöiden saamiseen... Ja se johtuu siitä, että ilmastomuutoksesta on paljon viitteitä, mutta se ei näy vielä tarpeeksi hyvin. Musta tuntuu et ihmiset tarvis jotain niin radikaalia siihen silmiensä eteen ton ilmastomuutoksen suhteen, että esim. kaikki vesistöt muuttuu ruskeiksi, tyyliin sillon vasta tapahtuis se herääminen, et se tapahtuu koko ajan. Ihmiset on niin kapeakatseisia, että se ymmärrys ei riitä havaitsemaan sitä kaikkea. Et mä en jaksa uskoa, että se olis niin kun este. Koronaviruksen suhteen mä uskon, että se saattaa kyllä vaikuttaa jonkinlaiseen prosentuaaliseen osuuteen ihmisistä, ettei uskalleta lähteä kotoa pois tai kotimaasta pois, koska kuitenkin pelko siitä, että sairastuu, on hyvin konkreettinen.” Henkilö C.

” ... sen näkee miten valtiot ja kaupungin päättää, että jos ei haluta lisää kokoontumisia ni sillon tätä työtä ei tule, että se tuo haasteita siihen tai oikeestaan lopettaa sen kokonaan.”
Henkilö D.

” Kyllä varmasti on tällä tilanteella pitkä kantoisia vaikutuksia. Saattaa vaikuttaa työntekijöihin ja hakijoihin sillei, että jos oot tuolla töissä ja se lähteeki joku vaikka uudestaan leviämään, ni oot siellä sitten vähän niin kun keskipisteenä.” Henkilö E.

” Kaikkeenhan se vaikuttaa. Siis ihan varmasti on niitä, jotka ei uskalla lähteä kotimaastaan, kun pelkää jotain tartuntatauteja, että kun mun nykyessä työssäkin täällä suomessa mä nään kuinka paniikissa jotkut on siitä koronasta!” Henkilö F.

” Ei oo vielä kuulunu mitään, että sehän nyt riippuu kauan tämä kestää. Kaikki on vielä auki tässä vaiheessa. Ihan hyvin voi olla mahdollista, että ei uskalla lähteä tuollaseen tapahtuman töihin, kun pelkää koronaa.” Henkilö G.

” Ku ei voi tietää, että kuinka pitkään tää kestää. Mutta mie veikkaan, että matkustelu on siinä vaiheessa vielä niin ei muodissa, että asiakasmääriin vaikuttaa enemmän. Kun meilläkin on ollut 80% asiakkaista turisteja, että saattaa hiljentyä aika paljon. En usko, että vaikuttaa työntekijöiden saantiin. Kyllä mie veikkaan, että sitten jos on tarve työntekijöille ni sinne on myös hakijoita ... koska pitäähän ihmisten alkaa elää sitä normaalia elämää ja tekemään asioita, sitten ko tää tilanne helpottaa.” Henkilö I.

Nykyään ihmiset tiedostavat oman arvonsa työntekijänä paremmin ja tuovat omaa osaamistaan enemmän esille työpaikoillakin. Haastatteluissa kävi ilmi, että esimiehet jopa ehkä ennemminkin ovat törmänneet työpaikoillaan siihen, että työntekijöille pitää korostaa sitä, kuinka arvokasta työtä he tekevät. Osa esimiehistä oli sitä mieltä, ettei heillä ole tullut vastaan työntekijöitä, jotka olisivat korostaneet tai tuoneet omaa arvoaan esille sen suuremmin. Osa jopa toivoi, että työntekijät uskaltaisivat korostaa omia vahvuuksiaan vielä herkemmin, jotta työympäristöistä saataisiin vielä entistäkin persoonallisempia.

” Ehkä jos siellä olis semmosia tyyppejä, jotka tulee sinne vähän ylimielisellä asenteella ni saattais tulla auktoriteetti ongelmia ja napit vastakkain asettelua, mutta ei semmosia tyyppejä oo ollu.” Henkilö A.

” Musta tuntuu, että mua häiritsee enemmän se, ettei suomalaiset työntekijät tiedosta sitä omaa työpanostaan. Mut kv-työntekijöille piti korostaa sitä, että ”Hei te teette hyvää työtä ja arvokasta työtä.”” Henkilö B.

” Mulla ei oo kyllä tullu vastaan tälläisiä työntekijöitä. Et ne suhtautuu siihen työhön ihan vaan työnä. Ja sit ne joustaa sen mukaan mitä on tarve, mut en mä ainakaan oo nähny niistä mun työntekijöistä et ne olis pitäny itteensä jotenkin arvokkaampina työntekijöinä, kun mitä on sille työlle, et kukaan ei kuitenkaan oo korvaamaton.” Henkilö C.

” Yks kymmenestä oli semmonen, et oli ehkä vähän väärä käsitys siitä omasta tekemisestä...” Henkilö D.

” No tää kellä oli se ravintolapäällikkö tausta oli sanonu jo rekry tilanteessa, että hänellä itellä pelottaa, että hän voi alkaa pätee asioista. Mutta ei se sit onneks niin paljoa alkanu. Hän ite halus olla tosi paljon töissä kassalla, mutta mun mielestä se ei sopinu siihen ja sen jälkeen se kassa oli aina ihan sekasin, vaikka mä sanoin sille, että täytyy olla tarkkana.” Henkilö F.

” Kuhan se ei mee ylimieliseksi ja semmoseksi, että alkaa astuu varpaille, ni saa olla kyllä niin hyvä itsetunto, kun vaan on, että sehän on vaan hyvä juttu, jos tiedostaa itse omat vahvuudet ja näin. Kyllä itekin tiedän missä olen hyvä, mutta en mie kenenkään silmille sitä heitä, että noniin mie oon parempi tässä. Kuhan se on maanläheistä ja nöyrää se työskentely, ni saa kyllä näyttää vahvuutensa, ilman muuta.” Henkilö I.

Viimeisenä kysymyksenä nykytilanteeseen liittyen selvitin mitä mahdollisuuksia esimiesten mielestä monikulttuurisuus antaa työyhteisölle. Eniten keskusteluissa esille nousi monipuolisuus ja se, että yhteistyökyky kasvaa, kun työskentelee erilaisten ihmisten kanssa. Monien mielestä myös monikulttuurisessa työympäristössä oppii uusia toimintatapoja ja näkökulmia sekä tutustuu muihin kulttuureihin paremmin (Kuvio 16). Kaikista haastateltavista oli havaittavissa, että he nauttivat työskentelystä monikulttuurisissa työyhteisöissä ja monet sanoivatkin, että kaikkien pitäisi jossain vaiheessa työuraansa työskennellä eri kulttuuritaustaisten kanssa, jotta oppisivat ymmärtämään ympärillä olevaa elämää laajemmin.

” Itsehän oon ihan peukut pystyssä monikulttuurisuuden suhteen. Onhan se nyt ihan sika kiva tietää, että vaikka kuinka esimerkiksi jossain Aasiassa ja Intiassa jotkut hommat hoiuu ja sit oot ite sillei et ”okei meillä Suomessa syödään kaurapuuroa ja ollaan hiljaa”, et oikeesti se monipuolisuus et yhistetään kulttuureja, ni onhan se nyt mielenkiintosta.” Henkilö A.

” ... jos vaikka joku keskieurooppalainen tekee suomalaisen kanssa töitä ni oppii uusia asioita, kun meidän tavat esim. myydä eroaa toisistaan tosi paljon.” Henkilö B.

” ... ainakin tuo uusia näkökulmia, just sen kulttuurisuustaustan kautta tulee uusia toimintamalleja ja uusia näkemyksiä. Sillä tavalla rikastaa sitä omaa ajattelukykyä ja et pystyy näkee asioita eri näkövinkkelistä.” Henkilö C.

” ... kyllä se kehittää sitä työyhteisöä ja yhteistyökykyä. Ja sit jos haluaa ajatella aina asiat jollain tietyllä tavalla, niin tää ehkä sit vähän pakottaakin hakemaan vähän semmosta uutta ajattelumallia itelleenkin.” Henkilö D.

” ... ainakin sen, että sitten on mahdollisuus oppia muista kulttuureista, että miten hommat niillä toimii, miten on työkuultuuri ja ruoka kulttuuri ja kaikki tälläset, että mä nään sen semmosena oppimismahdollisuutena.” Henkilö E.

” Kyllähän siinä vähän näkee, että miten eri kulttuureissa hoidetaan asiat. Ja sit kielitaito, siinähan sitä tulee treenattua ihan huomaamattaan. Enhä mäkään muuta kieltä osannu, kun enkkua ja tuon setin jälkeen mulle tuli lisää palvelukieliä.” Henkilö F.

” Mun mielestä se tuo ihan hirveesti uusia näkökulmia ihan kaikkiin asioihin ja sitten osa tekee ihan elinikäisiä kaverisuhteitakin siellä. Tai sitten voi avautua jotain uusia työkuviota. On siinä ihan todella paljon mahdollisuuksia. Sit jos ajattelee näitä kv-työntekijöitä, ni hehän saattaa saada ihan todella tärkeitä kontakteja.” Henkilö G.

” Kyllä se antaa justinsa et se tuopi sitä monipuolisuutta siihen työympäristöön. Kaikilta eri ihmisiltä pystyy oppimaan eri juttuja, ihan reseptiikkaa, tapaa tehdä töitä, koska niitä on monia ja se kielitaito ja kaikki se vaan vahvistaa sitä työympäristöä, ainakin minun mielestä. Että tykkään kyllä olla tosi paljon eri maalaisten ihmisten kanssa töissä, koska siitä saa enemmän-” Henkilö I.



Kuvio 16. Mahdollisuudet, joita monikulttuurisessa työyhteisössä on esimiesten mielestä.

6.3 Toiveet / tavoite

Toiveisiin ja tavoitteisiin viittaavissa kysymyksissä keskustelimme haastateltavien kanssa tulevaisuuden johtamisesta ja siitä, minkälaisia näkemyksiä esimiehillä on toimivasta johtamisesta monikulttuurisessa työympäristössä. Haastateltavilla oli hyvin samanlaisia näkemyksiä siitä, mitä piirteitä johtajassa tulee olla juuri monikulttuurisessa työyhteisössä. Esimiehen tulee olla ymmärtäväinen kaikkia kohtaan kulttuuritausta riippumatta. Tulee olla avoin ja luotettava, jotta kaikilla olisi turvallinen työilmapiiri, esimerkillinen, luova ja joustava. Eniten esille nousi se, että kaikkia kohdeltaisiin saman arvoisina sekä yrityksellä olisi aikaisemminkin jo esiin nousut selkeät ohjeet ja linjat työtavoissa. Palautteenantokyky koettiin tärkeäksi ja esimiehet toivoisivat tulevaisuudessa enemmän tukea työpaikalta, jotta johtaminen olisi toimivampaa.

*”... pitää osata selkeästi kertoa mitä nyt tehdään, eikä sillei *mongerrusta* sit ne työntekijät on vaan sillei ”anteeks tarkoititko tuota rahaa?” ”jep money money!”. Sit ymmärtäväinen, et jos on oikeesti jotain semmosia juttuja mitä joku ei sen kulttuurillisen perimänsä takia voi tehdä, et jos se on ongelma ni etsii siihen ratkaisun. Jos joku ei vaikka uskontonsa takia voi käsitellä jotain tiettyjä elintarvikkeita ni esimiehen tulee olla tietonen niistä juutuista ja sit keksiä jotain muuta, et on joustava myös. Vielä monipuolisempi kielitaito, stereotypioiden poisto, et ennakkoluulottomuutta, kohdataan kaikki ihmisenä eikä ajatella sitä kulttuuria niinkään.” Henkilö A.*

”Ylipäättään johtamisessa se, että sieltä tulis se ylempijohto vielä vähän enemmän mukaan ja kartalle. Sais sieltä enemmän tukea. ... että sais palautetta ja sitä vois avoimesti myös antaa. Kulttuuri ymmärtämistä, et tuntee ne kulttuurit ja osaa tehdä asioita eri tavalla niiden mukaan. Ja tuoda sen myös niille työntekijöille selväks, että nyt tehdään töitä monikulttuurisessa työyhteisössä mutta, et meillä tää yrityksen työkuulttuuri on kuitenkin yhteneväinen.” Henkilö B.

”Toimiva johtaminen monikulttuurisessa työyhteisössä on sitä, että firmalla ja esimiehillä on tietyt yhtenevät linjat, miten toimia. Koska jos se pohja on valmiiksi vankka ja toimivaksi todettu ni sillen siihen päälle on helppo rakentaa uutta ja sillen se monikulttuurisuus on vaan positiivinen lisä, eikä niinkään haaste siinä vaiheessa.” Henkilö C.

”Tiedostetaan se, et se on monikulttuurinen työyhteisö ... hyvin selkeet ohjeistukset et miten toimitaan. Vois vaikka vapaa-ajantoimintoina tukea sitä, että tiedostetaan et nää henkilöt ei oo täältä, et opetetaan, vaikka suomea. Firma tukee, et tehdään yhdessä asioita. Et tiedostetaan et kaikki on jostain muualta, mut sit otetaan kuitenkin sellanen yhteinen linja siihen työhön. Siihen vois antaa semmosia työkaluja käyttöön, miten sitä työntekemistä vois sit vaikka helpottaa. Et se firman yhtenevä linja edesauttais ehkä myös siinä, ettei ne eri kansalaisuudet pääsis vaikuttamaan siihen työntekemiseen, ettei kaikki tekis omalla tyylillään asioita.” Henkilö D.

” Tietenkin täytyy olla tietoa siitä kulttuurista, että mistä se työntekijä tulee, et sit osaa ymmärtää miks hän tekee jotain... Sit ku monikulttuurisuus lisääntyy ni tieteenkin täytyy kuunnella kaikkia, että kaikki on saman arvoisia siellä, et ottaa niitä kulttuurillisia eroja huomioon. Semmosta ennakkointia. Matkailualakin on niin nopeesti muuttuvaa alaa, että sun pitää jatkuvasti olla perillä asioista mitä tapahtuu.” Henkilö E.

” Toimivaan johtajuuteen kuuluu mun mielestä sitä, että myös johtajat tekee ja näyttää esimerkin, et kuinka sä teet, mitä sä teet ja miks sä teet. Mun mielestä johtajan työ ei todellakaan oo se, että tehdään itsensä työttömäksi, ei missään nimessä. Se on mun mielestä, ehkä sitä huonoo johtamista. Sä oot osa sitä sun tiimiä ja esimerkkinä et se sun jengi näkee, että ”Okei tolla on tuollanen tatsi”. Pitää olla suvaitsevainen, koska on just eri uskonnot ja tää et pitää vähän ymmärtää sit kans noita eri kulttuureita.” Henkilö F.

”... pystyy pitämään kaikkia samanarvoisina, eikä mitenkään oo ennakkoluulonen. Ei eritellä, että sinä oot nyt saksasta, sinä oot nyt suomesta ja sinä oot englannista, vaan ne kaikki on niin kun samaa.” Henkilö G.

” Avoimuus, empaattisuus, luottamus ja semmonen rentous, joustavuus ja hyvä palautteen antokyky nimenomaan. En oo ite oikeestaan koskaan joutunut negatiivista palautetta antamaan kauheesti, että semmosta rakentavaa ja hyvää palautetta. Sellanen luottamustien luominen, että tässä ollaan kaikki samassa veneessä. On siinä läsnä, että voi tulla kysymään, jos jotain tulee, kiltteys on tärkeää. En itse arvosta kusipääpomoja, jotka huutaa paljon. Sitäkin oon itse joutunut kokemaan. Itse en ikinä olis semmonen, että pelon kautta haetaan kehitystä, vaan nimenomaan posin kautta.” Henkilö I.

Lisäksi keskustelimme siitä, miten esimiehet kokevat organisaation tuen omassa työssään. 56 % esimiehistä olivat sitä mieltä, että eivät saa tarpeeksi tukea organisaatiolta, jossa työskentelevät esimiehenä monikulttuurisessa työyhteisössä (Kuvio 17). Monilta nousi esille, etteivät heidän omat esimiehet välttämättä ole tietoisia siitä työstä, jota työntekijät niin sanotulla kentällä tekevät. Suoranaisesti esimiestyöskentelyyn kukaan ei ollut saanut minkäänlaista koulutusta tai perehdytystä työnantajaltaan. Osa koki, että organisaatio tukee heitä esimiehinä tarpeeksi.

” Vähän sellanen olo, ettei niillä oo käsitystä siitä itse työstä siellä kentällä, koko johto vois tulla tekemään vähän käytännön työtä ensin, ennen kun antaa huutia. Mutta ei sieltä sen enempää mitään työkaluja tullu siihen itse työntekemiseen” Henkilö B.

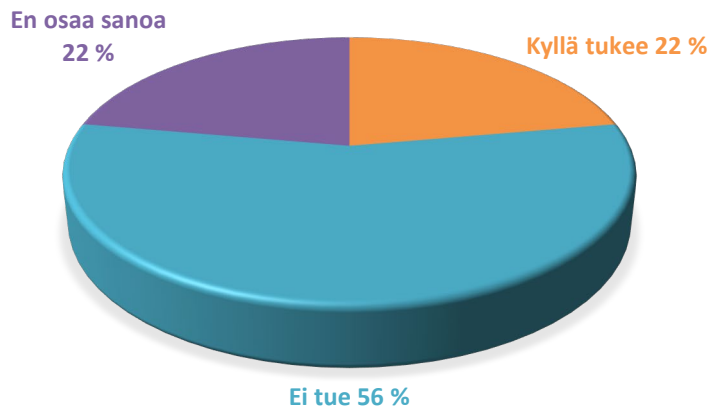
” Mun mielestä ei ainakaan tue. Et kyllä se on ihan susta itestä kiinni, miten sä pärjää siellä niiden kv-työntekijöiden kanssa. Ei tuolla firmalla oo mun mielestä minkäänlaisia työkaluja siihen, että siitä tulis jotenkin helpompaa tai et se olis jotenkin avartavampaa.” Henkilö C.

” Kyllä siinä on omalla vastuulla aika paljon. Kyllä se minun mielestä jonkin verran tukeekin, mutta parannettavaa on.” Henkilö D.

” Juu ei. Ei tue millään tavalla.” Henkilö F.

” Minun mielestä on kyllä tosi hyvä tilanne siinä, että saa sen tuen sieltä organisaation päästä ja tuo organisaatio kyllä pyrkiikin vähän siihen, että pitää kaikki työntekijät tyytyväisinä. Että tosi paljon joustetaan erilaisissa asioissa.” Henkilö G.

” Jos on ollut jotain ongelmia, ni on voinut kyllä kysyä omalta esimieheltä, että miten pitäis toimia ja on ohjeistusta kyllä tullukin, mutta ollaan pyritty siihen, että pärjätään ihan omillamme.” Henkilö I.



Kuvio 17. Esimiesten kokema tuki organisaatiolta.

Monien mielestä työyhteisön sisällä vuorovaikutus on avointa ainoastaan lähimmän työtiimin tai oman esimiehen kesken. Monet esimiehet kokevatkin, että organisaatiolla olisi tässä osa-alueessa paljon kehitettävää. Osan mielestä mitä ylemmäs organisaatiossa mennään kohti johtoa, sitä vaikeampaa on omaa ääntä saada kuuluviin. Kuitenkin työyhteisöt on suurimmaksi osaksi koettu avoimiksi ja esimiehet ovat pystyneet puhumaan mieltä painavista asioista.

”... siellä annetaan kyllä mahdollisuus kertoa, jos on jotain ongelmakohtia, joita haluais kehittää, mut sit ku niistä kerrotaan ni vastaus on sillei vähän et ”ah, noh ei me nyt oikeen voida asioille tehdä yhtään mitään”, et painetaan vähän villasella.” Henkilö A.

” Mun mielestä ei oo avointa vuorovaikutusta. Jos haluais olla hyvä johtaja ja olla yhdenmukainen sen firman kanssa, sillei et kaikki työntekijät on tyytyväisiä, ni silloin niistä asioista puhutaan suoraan ja sellasella hyvällä lähestymistavalla. Mutta tässä tapauksessa sitä avointa vuorovaikutusta ei oo muuta, kun sen pienen johtokunnan sisällä, joka vuosittain kokoontuu ja haukkuu kaikki työntekijät ja vuoron perään antaa kenkää työntekijöille ja tulee 9kk myöhemmin kertomaan, et mikä meni pieleen, kun sille asialle olis voitu tehdä jotain silloin paikan päällä, heti silloin kun se työ on tapahtunu. Et mun mielestä se ei oo avointa. Mun mielestä se on nimenomaan sellasta selän takana puhumista ja kaikista surkeinta siitä tekee, että se johtoryhmä tekee niin. Et kuka sen voi muuttaa sen tilanteen, jos ei ne.” Henkilö C.

” Lähimpien esimiesten osalta se on ollut ihan avointa, en mä usko, että ne salaa mitään. Mutta aika vaikeeta koko firman tasolla saada ääntä kuuluviin, koska siellä on tietty aika mitä on rajattu palaverissa tiettyihin juttuihin ja sitten mennään askel askeleelta, kaikki

vähän valittaa niistä omista jutuistaan mikä heil on menny hyvin ja mikä heil on menny huonosti, että... minun mielestä vuorovaikutus on ihan avointa.” Henkilö D.

” Joo kyllä, siellä pystyy sanomaan, jos joku asia itteään vaivaa. Välillä on haastavia tilanteita, ni kyllä siellä täytyy pystyä sanomaan niistä asioista, et säily se työilmapiiri sit hyvänä.” Henkilö E.

” On avointa. Meilläkin on joka aamu esimiesten kokoukset ja siellä kyllä kerrotaan tosi avoimesti, jos on jotain mitä pitää välittää. Meitäkin on monta esimiestä siellä, ni kaikkia kyllä kuunnellaan ja pystyy puhumaan. Että minä oon kuitenkin esimiehenä uusin, ni en kuitenkaan koe olevani uusi siinä esimiespiirissä, että siellä on otettu kyllä hyvin vastaan.” Henkilö G.

”... meillä on ollut todella hyvä avoimuus aina. Meillä on ollut enemmänkin niitä hyviä hetkiä, kuin huonoja hetkiä. Ja sitten jos itellä on ollu huonoja hetkiä, niin kyllä kaikki kanssa työntekijät on kyselly, että mikä on ja on pystyny puhumaan. Että siellä on aina kyllä ollu sellanen luottamuspiiri ja ollaan oltu niinkö yhtä kaikki.” Henkilö I.

Kysyin esimiehiltä myös siitä, ovatko he omasta mielestään saaneet tarpeeksi palautetta tekevästään työstä, niin työntekijöiltään, kuin omilta esimiehiltään. Suurin osa esimiehistä kokee, etteivät ole saaneet palautetta omasta työskentelystään tarpeeksi ja toivoisivat sitä tulevaisuudessa enemmän, jotta omia toimintatapoja osaisi lähteä kehittämään tarvittavaan suuntaan. Lisäksi monet mainitsivat, että heidän työpaikallaan palautteen antaminen ja toiminnan arviointi ei perustu mihinkään kriteereihin, joka ei esimiesten kokemusten mukaan toimi.

” No enpä mä sitä oikeen oo saanut. Mun lähiesimieheltä joo... mut sitä sais kyllä tulla sieltä ylempääkin ihan suoraan mulle. Koska jälkeenpäin oon sit kuullu et tää ylempi johto on ollut tyytyväinen mun työskentelyyn ja sanonu sen tälle mun lähiesimiehelle, mut vähän sillei et no miks ei oo voinu tulla mulle suoraan sitä sanomaan, et täytyy tuollei välikäden kautta.” Henkilö B.

” Ei tosta ite lähiesimiestyöstä oo tullu mitään palautetta. Viimesin mikä oli, ni se palaute tuli uuden työtarjouksen muodossa, että ”Ota uus soppari vastaan” ja sit kun halus keskustella palkasta ja toimintamalleista, ni tuli sivun mittanen kiristys sähköposti, että ”ootte toiminu aikasemmin niin huonosti et ei... mut jos haluatte näyttää kuinka hyviä työntekijöitä te ootte ni täs on tää sopimus”... ollaan hyviä työntekijöitä, mut sit kun ei suostuta huonompaan palkkaan ni silloin meistä tulee huonoja työntekijöitä. Se palautteen antaminen ja toiminnan arviointi on ihan täysin mielivaltaista, eikä se perustu mihinkään semmoseen pysyviin kriteereihin vaan se on ihan puhtaasti naamakertoimesta kiinni sillä hetkellä. Heti se työn jälkeen annettu palaute, just siitä miten onnistu siinä pestissä

olis mun mielestä tärkeää, koska jos sit päättää lähteä ens vuonnakin, ni siinä on paljon avaimia hyödyntää siihen omaan toimintaan ja muuttaa sitä tarvittaessa. Et ehdottomasti palautteen antamista enemmän. Erityisesti sillon, jos on jotain negatiivista tai jotain sellasta mikä pitää tehdä toisin, ni se pitää antaa sen työn aikana, koska se toiminta pitää saada muutettua heti, jos siinä on joku ongelma.” Henkilö C.

” Täytyy sanoo, että sitä ei oo tullu juuri lainkaan, että se on kyllä aika olemattomalla tasolla. Mun mielestä olis hyvä saada, kun tuo on kuitenkin tuommonen sesonkiluonteinen ni sen jälkeen joku palaute patteristo, et osais muuttaa sitä omaa toimintaa, jos tarvitsee.” Henkilö D.

” No se palaute mitä sain oli sellasta järkevää, et siitä pysty sit ottamaan ne pointit ja kehittämään sitä omaa työskentelyä. En omasta mielestäni olis enempää tarttenu palautetta sieltä ylemmältä taholta. Työntekijöiltä tuli kyllä ihan riittävästi palautetta.” Henkilö E.

” Kyllähän se mun esimies kävi kehumassa mua, mutta eihän se nää sitä koko hommaa. Mä olisin halunnu varsinkin työntekijöiltä palautetta, että mitä mä voisin tehdä toisin. Musta tuntu et en mä saanut palautetta tarpeeks.” Henkilö F.

”... oon mie kaippa saanu, mulle paras palaute on se, kun huomaa, että sinun työntekijät viihtyy siinä mitä ne tekkee, että sillonhan sie oot hoitanu hommas tosi hyvin. Omasta mielestäni ainakin. Semmosta suoraa palautetta ei oo tainnu tulla. ... Totta kai ylemmältä portaalta olis ollut kiva saada palautetta, mutta sitten toisaalta, kun on saanut työtodistuksia ni on saanut yllättävänkin hyvää palautetta siitä koko työstä. Että on lämmittänyt kyllä tosi paljon mieltä, mutta muuten sillä on pärjätty tähänkin asti. Ja sitten ko tietää itekkin sen oman arvon ja näin, kuinka hyvin on hommat hoitanu, niin ei sitä välttämättä sitten sieltä ylemmältä taholta tarvikkaan, kun eihän ne sitä tiä tai nää, että miten mie työskentelen. Että ne näkee vaan ne lukemat.” Henkilö I.

Nykyään ja tulevaisuudessa ei ehkä enää niinkään johdeta ihmisiä, vaan on alettu keskittymään osaamisen johtamiseen. Keskustelimme haastateltavien kanssa siitä, kokevatko he tällaisen osaamisen johtamisen eduksi työssään. Osa piti osaamisen johtamista turhien stereotyyppien nostamisena työyhteisössä esille, kun taas osa oli sitä mieltä, että tästä taidosta on varmasti tulevaisuudessa hyötyäkin. Osa hyödyntää osaamisen johtamista jo nyt työnteossaan.

”Toi on mun mielestä vähän sitä ennakkoluulo juttua. Et ”Aa, sä oot sieltä Kiinasta ni sähän osaat keittää meille nää riisit!”. Mut sit jos jollain on jotain tietotaitoa erityistä ni onhan se hyvä taito esimiehellä osata hyödyntää sitä, mut kuitenkin olla kärjistämättä niitä siihen liian stereotyyppiseen kulttuuri pisteeseen.” Henkilö A.

”Kyllähän sitä työntekijän osaamista kannattaa hyödyntää, mutta sitten se pitää tapahtua yhteistyössä sen työntekijän kanssa, että se työntekijä on tietonen siitä, että hänen osaamistaan tullaan hyödyntämään. Mutta mun mielestä osaamisen johtaminen on hyvä juttu, et pystyy just niitä omia osaamisalueitaan hyödyntämään ja myös kehittämään sen työn kautta.” Henkilö C.

”... myyntityössä jossa lyhyessä ajassa pyritään myymään paljon ja saamaan hyvää tulosta pitää sit olla perillä siitä kuka osaa mitäkin, että pystyy sit osottamaan niitä työtehtäviä sen mukaan.” Henkilö E.

”Mun mielestä tosi häilyvä raja tässä työssä, koska mehän ”lajitellaan” jo siinä mielessä sen osaamisen kautta niitä, että kuka osaa mitäkin kieliä.” Henkilö G.

”On ilman muuta osaamisen johtamisesta hyötyä tuossa. Jos on huomattu, että joku on ripeä kassatyössä ni se on otettu sitten kiirehetkinä kassalle sen vahvuuksien mukaan ja hiljsemmillä hetkillä on pyritty saamaan ne muut työntekijät samalle tasolle. Siinäkin kehittyä aina ajan kanssa. Tiimityöhän on erittäin tärkeää, varsinkin kun ravintola-alalla on ja kokkihommissa, niin se tiimityöhän on se juttu.” Henkilö I.

Viimeisenä kysymyksenä haastattelussa selvitettiin minkälaista motivointia esimiesten mielestä kansainväliset työntekijät tulevaisuudessa tarvitsevat. Melkein kaikissa keskusteluissa motivoivaksi tekijäksi nousi hyvän työilmapiirin luominen sekä positiivisen ja rakentavan palautteen antaminen. Myös se, että ihmiset pääsevät kehittymään siinä mitä tekevät nähtiin motivoivaksi. Monissa haastatteluissa nousi samoja asioita uudestaan, mitä aikaisemmissakin kysymyksissä, kuten esimerkiksi kielitaidon kehittyminen nähtiin myös motivoivana tekijänä. Esimiehen oma esimerkki oli osan mielestä myös suuressa roolissa siinä, kokeeko työntekijä työn motivoivaksi.

”Oli sit kv-työntekijä tai ei, ni ethän sä voi toimia hyvänä esimiehenä ja motivoida vaan sen sellasen huonon ja kriittisen jutun kautta. Jotenkin nykyään tuntuu et kaikki on vaan tuolla netissä, et ihmisten osaaminen on ihan eri luokkaa tulevaisuudessa mitä nyt, et sit tulevaisuudessa täytyy ehkä vielä enemmän osata niistä konkreettisista käytännön jutuista antaa positiivista palautetta ja kehua ja kannustaa. Täytyy hehkuttaa niitä onnistumisia enemmän, ni se motivoi.” Henkilö A.

”Väli tavoitteita, mitkä on nopeasti saavutettavissa ja sit niistä kasvaa isompi kokonaisuus. Mitä ite voi tehdä siinä, ni pyrkiä kehittämään sitä työilmapiiriä ja keinoja siihen et ne työntekijät viihtyy ja haluaa olla siellä työpaikalla ja että niillä on mukavaa. Se kuitenkin näkyy sit positiivisena vaikutuksena siihen työhönkin. Et ne ei koe sitä työtä vastenmielisenä ja ne tekee sitä ihan mielellään, kun ne kokee et niillä on hyvät työkaverit.” Henkilö C.

” Pitäis ehkä asettaa tavoitteet, niin kun selkeemmin, et selkeät tavoitteet.” Henkilö D.

”... itelle ainakin tippi on ihan hyvä motivoiva tekijä. Ehkä se oma esimerkki vois olla semmonen motivoiva tekijä myös, eli näyttää hyvää esimerkkiä.” Henkilö E.

”... oikeestaan ihan kaikkia mitä mä mietin, ni palaute. Niin hyvä kun huonokin, mut varsinkin just se miten sä annat sen palautteen, että sen mä koen tärkeenä. Koska jos sä annat palautetta jollekin, ni se ei saa olla sellasta anteeks pyytelevää, vaan täytyy olla suora. Mua ärsyttää semmonen kiertely. Omat henk. koht. kokemukset on kyllä antanu eväät siihen, et miten tärkeätä se palautteen antaminen ja ottaminen on.” Henkilö F.

”... tuo on kuitenkin sellasta työtä, että sie saat siitä ihan valtavan hienon kokemuksen, kun oot mukana järjestämässä tuollasta tapahtumaa. Me ollaan asiakkailta saatu palautetta, että ollaan parhaita heidän mielestään siinä mitä tehdään, ni sekin on sellanen millä voi motivoida tosi hyvin.” Henkilö G.

” Hyvä palaute motivoi aina ja sitten se, että on mukavaa työssä. Vaihtelu motivoi, se että ihminen pääsee kehittymään ja, että antaa sen ihmisen kehittyä. Se että lisää sitä monipuolisuutta, että voipi jotain toista osa-aluetta kehittää ja näin. Kehityshän on aina motivoivaa, jos sie et kehity ni kyllä se motivaatiokin laskee siinä. Ja sitten lisä haastetta on ollut aina suomen kielen opettaminen, että kuitenkin on pyritty siihen, että palvelukieli ja meidän välinen kommunikointikieli ois suomea, niin siinäkin on sitä motivaatiota lisänny se, että ne on opetellu numeroita ja lauseita ja sanoja koko ajan lisää ja lisää, ni siinäkin on pitänyt sitä kehitystä yllä koko ajan.” Henkilö I.

Lopuksi haastateltavat saivat halutessaan tuoda esille asioita johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn monikulttuurisessa työympäristössä teemoihin liittyen. Monet eivät lisänneet mitään ja totesivat, että keskustelu oli ollut tarpeeksi kattavaa. Kaikilta kuitenkin nousi vielä esille se, kuinka kannattavat monikulttuurisuutta työyhteisöihin tulevaisuudessakin. Osalle haastateltavista esimiehistä nousi mieleen asioita, joita halusivat tuoda vielä esille. Muun muassa onnistumisentunteita herättäneitä hetkiä, itse työn teossa ja vinkkejä mitä kannattaa ottaa huomioon monikulttuurisessa työympäristössä. Osa oli kokenut, että ulkomaalaiset oudoksuvat suomalaisten esimiesten tapaa tehdä työntekijöidensä kanssa samaa työtä. Parin esimiehen kokemuksesta esimerkiksi Keski-Euroopassa yritysten esimiehet ja johtoporras istuvat eri pöydissä työntekijöidensä kanssa ja auktoriteettijohtaminen on siellä vahvempaa, kuin meillä täällä Suomessa. Tämä kuitenkin vain kahden esimiehen esille tuoma asia, joten ei pidä yleistää, että kaikissa yrityksissä Keski-Euroopassa toimittaisiin näin. Yksi haastateltava halusi nostaa esille nykyisen työnantajansa toimintatavan, jota ei pysty ymmärtämään. Haastateltava henkilö ei toimi yrityksessä esimiestehtävissä.

” No vielä, jos lisään tähän siitä, et meidän porukasta huomaa sen, et esimiehinä me varmaan motivoitiin jotenkin todella hyvin ja oltiin myös kavereita ja kannustavia ja annettiin

sellanen fiilis niille meidän työntekijöille, että ne on oikeesti hyviä siinä hommassa. Joistakin työntekijöistä huomaa kun aloitettiin, et ne on aivan paskan jäykkänä kaikesta ja loppupeleissä se henkilö uskaltaa tulla meidän kanssa viettää aikaa myös vapaa-ajalla ja heittää läpyskää siellä ja tulee seuraavalla kaudella uudestaan töihin. Tulee semmonen jes, ehkä me ollaan tehty jotain myös oikein, vaikka välillä tuntu et ei herranjumala mitähän tästä tulee. Jos tää kiteyttäis tän koko homman.” Henkilö A.

” Se et tietäis ennakkoon eri kulttuureista, vaikka esim. mulla se algerialainen toi joka päivä omat eväät töihin ja ei syönyt sitä meidän valmistamaa ruokaa. Onhan se hyvä tietää, et se tulee sieltä kulttuurista, ettei se syö lihaa, välttyy ehkä väärinkäsityksiltä, kun on sitä tietämystä. Ne kellä on ollu koulutus oli miehiä, ne oli vähän sillei et ”Anteeks nainen mitä sinä täällä keittiössä teet!? Että mene helevettiin.” Niiden siihen keittiökulttuuriin ei ehkä kuulu se, että mä tuun esimiehenä sinne kuorimaan, vaikka porkkanoita kesken päivän, jos ei mulla oo muutakaan tekemistä. Et sitä ne saatto kattoo vähän sillei oudoksuen. Jos miettii joitakin tuolta Lähi-Idästä tulevia työntekijöitä, ni niillä saattaa olla tietynlainen asenne jo valmiiks tällisiä nuoria naisia kohtaan. Osa olla sit vaan jämäpti esimiehenä ja näyttää sen kaapin paikan, että ”Et sinä minulle voi nyt mitään ohjeita antaa.”. Henkilö B.

” Mä olin huomaavinani niistä mun työntekijöistä, että heistä oli hieman outoa, että mä olin tekemässä sitä duunia siellä heidän kanssaan keittiömestarina. Et kaikki paikat missä me käytiin, ni siellä oli semmoset isot pöydät missä se johto vissiin suunnitteli tai jotain, et heillä varmaan on vähän suurempi se väli auktoriteetin ja sen työntekijän välillä. Et ku mehä oltiin käytännössä kaikki ihan vaan samaa.” Henkilö D.

*” No sen vois sin sanoa, että tää työ on kyllä minun mielestä aika erilainen paikka olla esimiehenä. ... se ei oo sitä et ollaan 8h ja lähetään kotia, vaan saattaa saada illalla klo 22 soiton, että lähetkö lentokentälle. *Naurua* Se on aika erilaista, jos vertaa johonkin muuhun esimiestyöhön. Ehottomasti toivon, että jatkossakin olisi kv-työntekijöitä, ne on kyllä ihan tosi suuri etu tässä hommassa.” Henkilö G.*

” Mitä nyt nykyisessä työpaikassa oon huomannu niin, mulla harmittaa tosi paljon, se ettei voida ottaa ulkomaalaisia ihmisiä töihin, sen takia että ei tarttis ite vaivautua siihen englanninkielen puhumiseen. Minusta se on tosi sääli, koska meillekin on hakenu brasilialaista ja turkkilaista töihin. Mutta kun ne ei puhu suomea, niin niille ei ole annettu edes mahdollisuutta. Ne tois siihen niin paljon omaa reseptiikkaa ja eri tapoja kokata, koska tapojakin on eri kulttuureissa niin paljon. Mutta ei, ainut syy on se, ettei ite joudu puhumaan työpäivän aikana englantia, ni minusta se on väärin. Koska siinähan sie saat itekkin sitä aivotyöskentelyä, kun pittää puhua englanniksi ja annat mahdollisuuden heille, jotka on tullut suomeen just tekemään töitä. Ennemmin mie ottaisin niitä kv-työntekijöitä, kun pelkkiä suomalaisia. Meitä on melkein 30 henkeä koko työpaikalla, ni pitäis huolehtia, että kaikki osais englantia.” Henkilö I.

6.4 Esimiehen motiivit työlle ja sen vaikutukset

Tutkimushaastatteluiden myötä voimme päätellä, että esimiehellä on suuri rooli työilmapiirin luomisessa ja esimerkin näyttämisessä työntekijöilleen. Kaikista tutkimukseen osallistuneista esimiehistä huokui halu kehittää itseään työnkautta, ja he ovat valmiita myös haastamaan itseään, jotta kehitystä saadaan tapahtumaan. Esimiehen aktiivinen läsnäolo ja kiinnostus työntekijöitään kohtaan nousi tässä tutkimuksessa yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi. Se, että esimies innostaa työntekijöitään ja antaa rohkeutta laittaa itsensä likoon, luo työyhteisölle tunteen, että heistä välitetään. Monet haastateltavat esimiehet painottivat keskusteluissa myös sitä, kuinka tärkeää on osata antaa ja ottaa palautetta. Rakentavan ja kehittävän palautteen antaminen koettiin tärkeäksi, jotta työntekijät ja itse esimies pystyvät kehittämään omaa työyhteisöään ja omia toimintatapojaan. Lisäksi kannustaminen ja oma-aloitteisuuden ruokkiminen esimiehiltä työntekijöille nousi tärkeäksi, koska näitä piirteitä kaikissa ihmisissä ei välttämättä ole valmiiksi esillä, joten esimiehen olisi tärkeää osata johtaa ja ohjata kaikenlaisia persoonia.

Monissa haastatteluissa esimiesten kanssa nousi esille myös työn elämyksellisyys ja työn kautta saadut uudet näkökulmat. Mantereen ym. (2011) mukaan yksilöille tärkeät ja merkitykselliset asiat motivoivat heitä. Tämän tutkimuksen pohjalta voimmekin todeta, että ainakin haastateltavien esimiesten mukaan monikulttuurinen työympäristö antaa työlle merkityksellisyyttä sekä pitää yllä elämyksellisyyttä elämässä. Haastatteluissa ei missään vaiheessa noussut esille tai henkilöistä ei ollut havaittavissa, että esimiehillä itsellään olisi ollut tekemäänsä työtä kohtaan alhainen motivaatio. Täytyy kuitenkin muistaa, että ihminen ei voi olla aina huippumotivoitunut työhönsä ja se on täysin ymmärrettävää sekä inhimillistä toisinaan. Näissä tilanteissa avoin työyhteisö ja viestintä koettiin tärkeiksi, jotta jokainen pystyy olemaan oma itsensä työpaikalla.

Tutkimuksissa haastateltavista esimiehistä monilla heidän palkkaus ei vastannut osaamista, mutta kaikesta huolimatta he silti ovat tehneet työnsä hyvin ja kunniakkaasti, vaikkei palkka olisi miellyttänytään. Tästä voi päätellä, että raha ei motivoi ainakaan haastatteluun osallistuneita esimiehiä työskentelemään monikulttuurisissa työyhteisöissä. Motiivit työlle kumpuavat siis heidän sisäisestä halusta tehdä kyseistä työtä.

6.5 Parannusehdotukset monikulttuuriselle johtamiselle

Kuten aikaisemminkin tässä tutkimuksessa on mainittu, Järvisen (2001) mukaan esimiestyöskentely on humaaniin vuorovaikutukseen tukeva ammatti, jossa esimiehillä on tehtävänänsä kannustaa ihmisiä ja kasvattaa heidän energiaansa yrityksen tavoitteiden suuntaan. Monikulttuurisessa työympäristössä korostuu selkeiden ohjeistuksien tärkeys, jotta vaadittava työ tulee tehtyä. Parannusehdotuksena monikulttuurisien työyhteisöjen johtajien ja organisaatioiden tulisikin kiinnittää huomiota yhteneviin toimintamalleihin ja selkeisiin sääntöihin. Jos toiminta ei ole yhtenevää, eikä kaikilla ole yrityksen päämäärä selvillä, on työn tekeminen sekä monikulttuurisen henkilöstön johtaminen haasteellista esimiehille. On siis erittäin tärkeää, että yritykset panostaisivat omiin toimintamalleihin ja tavoitteisiin sekä toisivat ne henkilöstölle myös tietoisuuteen. Tutkimushaastattelussa nousi monien esimiesten suusta lausahdus,

”tehdään kaikille selväksi, että tämä on monikulttuurinen työyhteisö, mutta työkulttuurimme on sama.”

tällä esimiehet halusivat korostaa juuri yllä mainitsemaani seikkaa, että toimintatavat ja päämäärät tulisi jokaisella yrityksessä työskentelevällä olla samat, vaikka kulttuuritausta ja lähtökohdat olisivat eriävät toisistaan.

Monikulttuurisissa työyhteisöissä on tärkeää luoda johtajan ja johdettavan välille vuorovaikutussuhde. Esimiesten tulee voida rakentaa luotettava suhde työntekijöihinsä, jotta itse työntekemisestä tulisi estottomampaa sekä avoimempaa. Esimiehen itsensä olisi hyvä olla tietoinen omista vahvuuksistaan sekä heikkouksistaan, jotta kykenee johtamaan erilaisia persoonia vaivattomammin. Monikulttuurisissa työyhteisöissä työskenteleville esimiehille olisikin hyvä saada koulutusta ja perehdyttämistä niin kulttuureihin, erilaisten persoonien johtamiseen, kuin myös siihen mikälaista itse työ tulee käytännössä olemaan. Parannusehdotuksena yritysten tulisi voida järjestää kattava perehdytys tai tarvittaessa lisäkouluttaa esimiehiä työhön ja johtamiseen liittyen. Tällä tavoin organisaatio viestittäisi henkilöstölleen, että heidän työntekoaan yrityksessä tuetaan sekä johtamisesta tulisi paljon palvelevampaa itse työn tekemiselle.

Tutkimushaastattelussa selvisi, että monissa työyhteisöissä koetaan, ettei ylempi johto ole kiinnostunut esimiesten tekemää työtä kohtaan, koska he eivät saa tarpeeksi palautetta työstään. Palautteen antaminen koettiin tärkeäksi, jotta toimintaa pystytään kehittämään. Olisikin tärkeää, että jokainen esimiestehtävissä toimiva pohtisikin, kuinka omassa johtamisessaan voisi parantaa

palautteen antamista työntekijöilleen. Järvisen (2001) mukaan palautteen antaminen on esimiehille yksi hyvä johtamisen väline, jolla voi tukea sekä ohjata työntekijöitä toimimaan oma-aloitteisesti ja ennen kaikkea itsenäisesti työyhteisön tavoitteiden suuntaan. Suomalaisiin tapoihin ei kuulu palautteen antaminen, koska meidän työkuulttuurimme on hyvin työkeskeistä suorittamista. Parannusehdotuksena monikulttuurisiin työyhteisöihin olisikin hyvä tuoda enemmän suorien palautteiden antamista itse työn lomassa, mutta myös säännöllisin väliajoin suurempina kokonaisuuksina. Tätä tulisi hyödyntää niin esimiehiltä työntekijöille, mutta myös organisaation johdolta esimiehille. Tällä käytännöllä organisaatioon luotaisiin avoimempi vuorovaikutus kaikkien kesken sekä tuettaisiin toiminnan jatkuvaa arviointia ja ihmiset työpaikalla kokisivat, että ovat päässeet vaikuttamaan johdon tekemiin päätöksiin.

Työntekoa tukevalla organisaatiolla, työntekoa palvelevalla johtamisella, selkeillä töiden järjestelyillä, yhteisillä pelisäännöillä, avoimella vuorovaikutuksella sekä toiminnan jatkuvalla arvioinnilla saavutetaan toimiva monikulttuurinen työyhteisö. Jos yritykset muistaisivat nämä kuusi tärkeää seikkaa toimintatavoissaan, varmistaisivat he työntekijöidensä viihtyvyyden yrityksessä, mutta myös johdattaisivat he organisaatiota kohti toimivampaa työyhteisöä.

7 Oma pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää esimiesasemassa työskentelevien ammattilaisten kokemuksia monikulttuurisesta johtamisesta. Työn tavoitteena oli haastatteluiden pohjalta tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita, joiden avulla tulevaisuudessa osattaisiin arvioida paremmin minkälaisia johtamis- ja esimiestaitoja monikulttuurisissa työympäristöissä tarvitaan. Saavutin tavoitteet hyvin, koska tutkimushaastatteluiden tulokset osoittivat, että vastausmateriaali oli onnistunutta ja tuloksien pohjalta löytyi kehittämisehdotuksia. Sain tuotettua mielestäni tärkeitä kehittämisehdotuksia, joista toivon olevan hyötyä johtajille ja esimiehille, jotka työskentelevät monikulttuurisissa työympäristöissä tulevaisuudessa. Tutkittavat olivat melko yksimielisiä joissain kysymyksissä ja näin ollen tutkimuksen vastaukset alkoivat myös toistaa itseään.

Kaikkiin tutkimuskysymyksiin onnistuin saamaan kattavat vastaukset. Koska kaikkiin kysymyksiin saatiin vastaus, on tutkimus siltä osin onnistunut. Tutkimuskysymyksiä oli viisi:

1. Mitä toimivia asioita ja vahvuuksia esimiehet kokevat osaavansa tällä hetkellä työssään monikulttuurisessa työympäristössä?
2. Mitä haasteita tai epäkohtia esimiehet näkevät monikulttuurisessa työympäristössä tällä hetkellä?
3. Mitä mahdollisuuksia esimiehet kokevat monikulttuurisuuden antavan työyhteisölle?
4. Millainen näkemys esimiehillä on toimivasta johtamisesta monikulttuurisessa työympäristössä?
5. Millaiset esimiestaidot ovat esimiesten mielestä tulevaisuudessa tarpeen monikulttuurisessa työympäristössä?

Monikulttuurisuus on kasvamassa ja sen myötä työyhteisöjen tulisi olla kaikille työntekijöilleen tasavertainen. Työympäristö tulisi suunnitella niin, että jokainen pystyy työskentelemään siellä mahdollisimman avoimesti omana itsenään. Kulttuuritaustasta riippumaton työympäristö tarjoaa matkailun muuttuvalle työkentälle tulevaisuudessa yhä laajemmat rekrytointi mahdollisuudet. Tutkimushaastatteluissa esimiesten kanssa keskustellut aiheet nostivat esille vankkoja kokemuksia monikulttuurisista työyhteisöistä. Kaikilla oli selkeä näkemys siitä, minkälaisia esimiehiä tarvitaan sekä minkälaista toimivan johtamisen tulisi olla.

Monen esimiehen kohdalla vankka tietous liittyen toimivaan johtajuuteen ja monikulttuuriseen työyhteisöön nousi esille myös sitä kautta, että he olivat itse jossain kohtaa työurallaan kokeneet vääryyttä ja törmänneet esimiehiin sekä johtajiin, jotka eivät olleet osanneet ohjata työntekijöitään riittävän ammattitaitoisesti. Esimiehet olivat selvästi pohtineet tulevaisuutta ja omia työskentely mallejaan, parantaakseen esimiestyöskentelyään.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä työnä, joka pohjautui kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tutkimuksessa kerättiin aineistoa haastatteleamalla esimiehiä, jotka työskentelevät tai ovat toimineet esimiehinä monikulttuurisissa työympäristöissä. Haastatteluun vastasi yhteensä 9 henkilöä, joka ylitti odotukset. Tutkimukseen liittyen lähestyttiin 10 henkilöä. Henkilö, joka ei halunnut vastata haastatteluun koki aiheen liian vaativaksi, eikä kokenut tarpeeksi osaamista liittyen aiheeseen. Haastatteluilla sain kuitenkin monipuolisia vastauksia ja laaja-alaisesti näkökulmia aiheeseen, jonka vuoksi haastattelut olivat onnistuneita. Saamieni vastausten myötä pidän tuloksia myös luotettavina. Pidän tärkeänä kaikkien vastanneiden haastatteluita, koska niiden kautta sain asiantuntevaa ja hyvin tärkeää tietoa aiheeseen liittyen.

7.1 Luotettavuus ja pätevyys

Laadullisille tutkimuksille löytyy monenlaisia käsityksiä tutkimuksen luotettavuuteen liittyen, luotettavuustarkasteluissa on monesti erilaisia painopisteitä. Totuusteorioita on olemassa neljä, joista laadulliseen opinnäytetyöhön, jossa käytetään haastatteluja, sopii luotettavuustarkastelussa parhaiten pragmaattinen ja konsensukseen perustuvat teoriat, mutta teorianmuodostuksen perspektiivistä laadullinen tutkimus ei tule toimeen ilman totuuden koherenssiteoriaa. Laadullisessa tutkimuksessa totuuskysymyksen lisäksi tulee erottaa havaintojen luotettavuus sekä puolueettomuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 113.) Aineistoa on hankittu riittävästi silloin, kun haastatteluissa alkavat kertautua samat asiat. Tällöin on tapahtunut saturaatio, eli aineiston kylläntyminen. (Hirsjärvi & Remes 2009, 182.) Tutkijana minulla on vastuu antaa lukijoille uskottava selitys aineiston kokoamisesta sekä antaa lukijoille kattavasti tietoa siitä, miten olen tutkimuksen tehnyt, jotta voidaan arvioida tutkimuksen tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 138.)

Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin tutkimuksen sisäinen koherenssi, eli johdonmukaisuus painottuu seuraaviin asioihin (Kuvio 18).

Tutkimuksen kohde ja tarkoitus, eli mitä ilmiötä tutkitaan ja miksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 135, 138). Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää esimiesasemassa työskentelevien ammattilaisten kokemuksia monikulttuurisesta johtamisesta ja tavoitteena oli heidän haastatteluiden pohjalta tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita, joiden avulla tulevaisuudessa osattaisiin arvioida paremmin minkälaisia johtamis- ja esimiestaitoja monikulttuurisissa työympäristöissä tarvitaan.

Omat sitoumukset tutkijana tässä tutkimuksessa, miksi tämä tutkimus oli minulle tärkeä, mitä ajatuksia minulla oli tutkimuksen aloittaessa ja muuttuivatko ajatukset tutkimuksen edetessä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 135, 138). Monikulttuurisuus on Suomessa kasvamassa ja sen myötä työyhteisöjen tulisi olla kaikille työntekijöilleen tasavertainen. Mielestäni työympäristö tulisi suunnitella niin, että jokainen pystyy työskentelemään siellä mahdollisimman avoimesti omana itsenään. Koen, että oli tärkeää kerätä tietoa ja tehdä tutkimus tästä aiheesta. Lisäksi tämä tutkimus helpottaa minua itseäni tulevaisuuden työssäni ymmärtämään laajemmin työyhteisöjen tarpeita.

Aineistonkeruu, miten olen tutkijana toteuttanut aineiston keräämisen niin menetelmänä (haastattelu) ja tekniikkana (nauhuri) sekä liittyikö aineiston keräämiseen jotain erityispiirteitä (yksilöhaastattelut), mahdolliset esiin tulleet ongelmat ja minulle tutkijana muut mahdolliset merkitykselliset asiat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 135, 138.) Ainoana haasteena tässä tutkimuksessa esiin nousi koronavirus, jota kukaan ei voinut osata ennustaa, eikä sille myöskään voinut mitään tehdä. Haastattelutilanteet muuttimme etähaastatteluiksi suurimman osan kanssa, jotta välttyimme pisaratartunnalta.

Tutkimuksen tiedonantajat, miten valitsin tutkimukseen tiedonantajat, kuinka otin heihin yhteyttä, montako henkilöä tutkimukseen kaikkiaan osallistui (Tuomi & Sarajärvi 2018, 135, 138). Kaikkiaan tutkimukseen osallistui yhdeksän henkilöä, ikähaarukaltaan 23 – 36 vuotiaita. Kaikki heistä toimii / on toiminut lähiesimiehinä eri pituisissa työsuhteissa monikulttuurisissa työyhteisöissä matkailu-, ravintola- ja tapahtuma-alalla. Tutkimuksen tiedonantajat valikoituivat heidän ammattitaitonsa ja työkokemustensa perusteella. Tiedonantajiin otin yhteyttä puhelimitse tai viestillä, jonka jälkeen lähetin heille sähköpostitse tutkimuskysymykset. Tutkimusjoukko tutkimukseen valikoitui valitsevan koronaviruspandemian myötä eri tavalla, kuin aluksi olin suunnitellut. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tutkimusjoukossa oli ikähaarukaltaan laaja-alaisesti henkilöitä, jotka työskentelevät matkailualalla eri sektoreilla (ravintola, majoitus, ohjelmajpalvelut). Kuitenkin lopullisessa tutkimusjoukossa ikäjakauma ei ollut niin suuri, eikä esimerkiksi majoituspalveluista ketään haastatteluun mukaan.

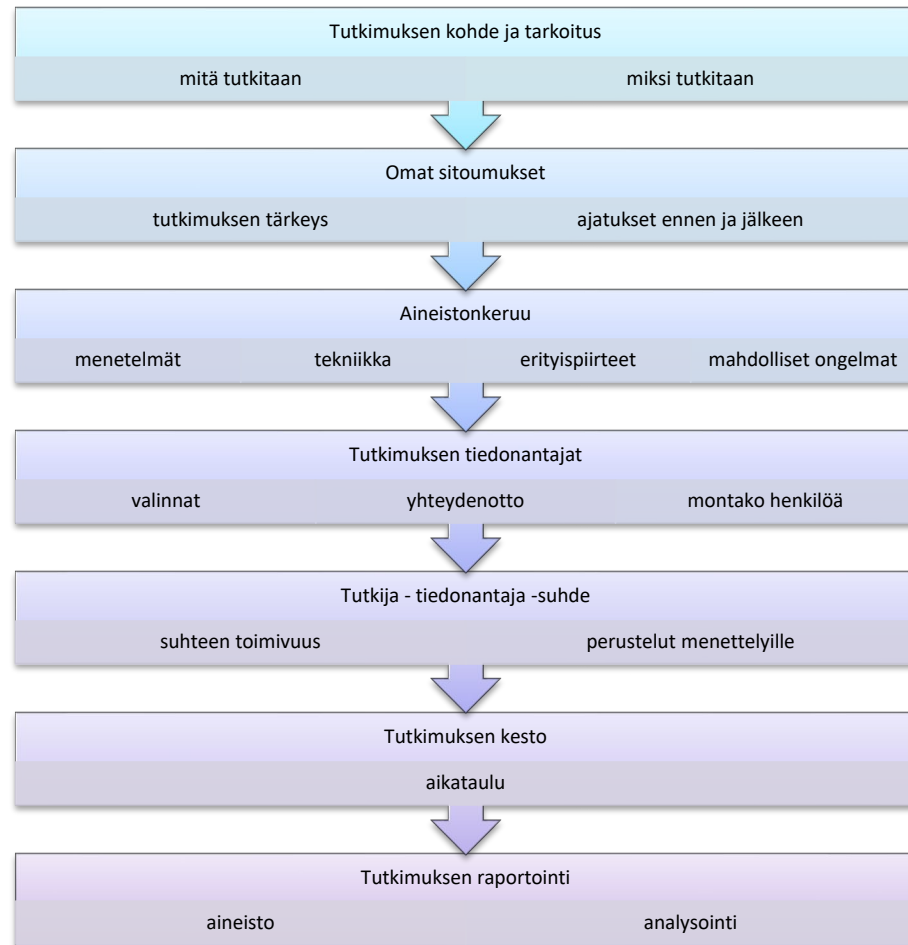
Tutkija - tiedonantaja -suhde, tässä arvioidaan sitä miten suhde toimi, lukivatko esimerkiksi tiedonantajat tutkimuksen tuloksia ennen kuin ne julkaistiin ja muuttivatko heidän kommenttinsa tuloksia, jos näin tapahtuu tulee myös perustella, miksi näin meneteltiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 135, 138.) Jokaiselle tiedonantajalle annettiin mahdollisuus lukea litteroinnit ennen niiden julkaisua, kaikki henkilöt eivät kuitenkaan halunneet lukea tutkimuksen tuloksia ennakkoon. Henkilöt jotka ennen julkaisua lukivat tuloksia, eivät kommentoineet tuloksia niin, että niitä olisi tullut muuttaa.

Tutkimuksen kesto, minkälainen aikataulu tutkimuksella on ollut (Tuomi & Sarajärvi 2018, 135, 138). Tutkimus aloitettiin helmikuussa 2020 viikolla 8 ja kokonaisuudessaan tutkimuksen toteutukseen oli aikaa kolme kuukautta. Haastattelut toteutettiin 16. – 26.4.2020. Tutkimus valmistui toukokuussa 2020 viikolla 20. Tutkimus pysyi suunnitellussa aikataulussa ja kokonaisuuden keräämiseen ei olisi vaadittu enempää aikaa.

Aineiston analyysi, miten analysointi on toteutettu, miten kaikkiin tuoksiin ja johtopäätöksiin on tultu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 135, 138). Aineiston analyysimenetelmänä käytin sisällönanalyysiä, koska aloittelevalle tutkijalle se vaikutti kaikista yksinkertaisimmalle menetelmälle. Tuloksiin ja johtopäätöksiin päädyttiin haastattelu aineiston saturoitumisen myötä.

Tutkimuksen luotettavuus, arvio siitä miksi tutkimus on eettisesti kannattava ja miksi tutkimusraportti on luotettava (Tuomi & Sarajärvi 2018, 135, 138). Tutkimuksessa ilmiön ympärille muotoillut tutkimuskysymykset oli sisällöllisesti kattavia ja ne testattiin huolella ennen varsinaisia haastatteluita. Tutkimustulokset perustuvat tämän tutkimuksen aineistoon ja empiriaan.

Tutkimuksen raportointi, miten olen koko aineiston koonnut ja analysoinut. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 135, 138.) Tässä tutkimuksessa tutkimusprosessi oli johdonmukainen ja kerätty aineisto on koottu totuuden mukaisesti ja huolella (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2018).



Kuvio 18. Tutkimuksen sisäinen koherenssi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 135, 138).

Opinnäytetyössäni on esitetty suoria lainauksia haastateltavien esimiesten vastauksista. Kehittämisehdotuksia tuottaessa ja aineistoa analysoidessa näiden väliltä löytyy yhteys. Tämä kertoo myös tutkimuksen uskottavuudesta. Tutkimuksen reflektiivisyyttä arvioidessa voin todeta, että aiheen valintaan vaikutti suuresti oma mielenkiintoni aiheeseen eli johtajuuteen ja monikulttuurisuuteen, tämä ei kuitenkaan itsessään vaikuttanut tutkimuksen aineiston analyysiin tai tutkimustuloksiin.

Mielestäni tämä opinnäytetyö täyttää laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit. Toteuttamani tutkimus on tuloksineen luotettava sekä asianmukainen ja hyödynnettävissä monikulttuurisissa työyhteisöissä tulevaisuuden johtamista kehitettäessä.

7.2 Oma ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyöprosessi on kestänyt kokonaisuudessaan noin 1,5 vuotta, koska prosessi on aloitettu jo syksyllä 2018. Päätin jo hyvin varhaisessa vaiheessa, että toteutan opinnäytetyön yksin, jotta ei tule haasteita sovitella aikatauluja työparin kanssa, vaan voin työstää opinnäytetyötä juuri silloin, kun se itselleni sopii. Haittaavana tekijänä tässä osoittautui kuitenkin se, että yksin työskennellessä ei ole vertaisen mielipidettä ja näkökulmaa asioihin, sinun tulee selvittää yksin. Alkuvuodesta 2020 Suomeen rantautunut koronavirus toi mukanaan myös haasteita siinä mielessä, että se vähäinkin vertaisten tuki, jota kampuksen itsenäisenopiskelutiloissa ja käytävillä olisi voinut saada, vietiin pois poikkeuslain myötä. Suoriuduin mielestäni kuitenkin itsenäisesti tästä prosessista hyvin ja pystyin pohtimaan asioita ja ratkaista ongelmia itse.

Tämän opinnäytetyöprosessin myötä sain valmiuksia tiedonhankintaan, aineiston käsittelyyn ja sen arviointiin. Opin tutkimusprosessista paljon ja se kehitti minua tutkijana kovasti. Opinnäytetyöprosessin aikana opin pääpiirteet tutkimuksen tekemisestä. Tutkijana opin käsittelemään ja arvioimaan tietoa myös entistä kriittisemmin. Opinnäytetyön ensimmäistä ja toista vaihetta työstäessä tuntui, että minulla oli selkeä päämäärä ja tavoite mitä kohti pyrin. Opinnäytetyön kautta olen päässyt toteuttamaan suunnitelmallisuuttani sekä kehittämään omaa harkinta- ja tulkitsemiskykyä.

Omaa kehittymistäni arvioidessa kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi on lisännyt erikoisosaamistani liittyen kansainvälisiin palveluympäristöihin ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen sekä laajentanut huomattavasti tietouttani monikulttuurisuuteen ja johtamiseen liittyen. Omasta mielestäni olen saavuttanut hyvin yleiset opinnäytetyön tavoitteet. Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi opetti minulle tavoitteellisuutta sekä omien voimavarojen jakamista tasaisesti myös muulle tekemiselle, kuten ystäville, perheelle ja itselle.

Laaja teoriapohja toi hieman haasteita, koska tietoutta on saatavilla niin runsaasti. Onnistuin kuitenkin rajaamaan teorian mielestäni aiheelle keskeisiin asioihin. Teoriaosuutta on paljon, sillä se käsittelee toimivan työyhteisön osatekijöitä, kuten motivointia, perehdyttämistä ja ryhmädynamiikkaa, johtamista ja johtajuuden tunnistamista, henkilöstöjohtamista, tiimien johtamista sekä onnistuneen johtajuuden työkaluja, monikulttuurista työympäristöä, monikulttuurisentyön tulevaisuudennäkymiä sekä millainen johtajuus sopii monikulttuuriseen työympäristöön. Lähteinä on käytetty laaja-alaisesti eri kirjallisuutta ja sähköisiä lähteitä, myös englanninkielisiä. Laajaan teoriataustaan perehtyminen avasi silmäni sille kuinka paljon

johtaminen on Suomessa muuttanut viime vuosikymmenten aikana ja kuinka tuoretta kaikkia aiheeseen liittyvä tutkimus on. Tästä syystä tutkimukseni on mielestäni erittäin tärkeä.

Lähtökohtaisesti opinnäytetyötä olisi voinut lähteä tutkimaan enemmän kansainvälisten työntekijöiden näkökulmasta. Henkilö johon johtaminen ja esimiestoiminta vaikuttaa tulisi olla mukana kehittämistoiminnassa. Olisi hyvä saada aiheeseen liittyviä tutkimuksia työntekijöiden näkökulmasta, ei pelkästään esimiesten. Kääntää siis ajattelumalli hieman toisinpäin, kuunneltaisiin työntekijöiden mielipiteet sekä ehdotukset ja niiden pohjalta yrityksissä voisi lähteä kehittämään toimintaa. Jossain vaiheessa myös mietin, että opinnäytetyöstä olisi varmasti saanut paljon enemmänkin irti, jos se olisi toteutettu toimeksiantajalle.

Mielestäni saavutin tälle opinnäytetyölle asettamani tavoitteet. Tehtävänäni oli selvittää minkälaisia johtamis- ja esimiestaitoja monikulttuurisissa työympäristöissä tarvitaan tulevaisuudessa. On mahdotonta arvioida tulevaisuuteen, myös koronavirus on sen meille osoittanut, että mikä vaan voi olla mahdollista. Olen tyytyväinen opinnäytetyön ja tutkimustulosten lopulliseen tulokseen, koska tuloksista on toivottavasti hyötyä esimiehille ja monikulttuurisille työyhteisöille. Suomessa monikulttuurisuus on koko ajan kasvamassa ja monikulttuurisia työyhteisöjä, joissa esimiehet ja johtajat eivät välttämättä ole saaneet tarvittavia perehdytyksiä löytyy varmasti paljon.

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheena esittäisin, että olisi hyvä selvittää kansainvälisten työntekijöiden kannalta tähän aiheeseen liittyen, millaisia kehitysehdotuksia heidän näkökulmastaan nousee esille. Esimerkiksi kohdennettu kysely monikulttuuristen työyhteisöjen työntekijöille, jossa selvitetään mitkä ovat heidän odotukset johtamiselle monikulttuurisissa työympäristöissä. Olisi tärkeää, että kaikki osapuolet tulisi edustetuiksi, jotta kaikkien ideat ja ääni tulisi kuulluksi. Näin saataisiin työntekijöiden ja yrityksen johdon välille vuoropuhelua ja osapuolet ymmärtäisivät toisiaan ehkä paremmin. Ymmärrettäisiin mitä tarvitsee muuttaa ja mihin olisi mahdollista tarttua, jotta päästäisiin kohti toimivampaa ja tasavertaisempaa työyhteisöä.

Johtaminen ja esimiestyöskentely monikulttuurisissa työympäristöissä vaatii jatkotutkimuksia. Työntekijöiden näkemykset ja kokemukset puuttuvat tästä minun opinnäytetyöstäni kokonaan, eikä sitä tietoa juuri ole missään Suomessa. Asia vaatii ehdottomasti tarkempaa selvitystä ja siksi työntekijöille suunnattu kysely ja selvitys olisi mielestäni tarpeen, jotta Suomi kehittyisi kohti tasavertaisempaa työyhteisöä.

Lähdeluettelo

- Aaltonen, T. & Kirjavainen, P. & Pitkänen, E. (2014). *Kutsumusjohtaja*. (E-kirja). (13. Toukokuuta 2020). Noudettu osoitteesta Verkkokirjahylly: [https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/EAJ-BBXXTBBAED#/kohta:7.\(\(20\)Suhteet\(\(20\)ryhm\(\(e4\)ss\(\(e4\)\(\(20\)/piste:b3925](https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/EAJ-BBXXTBBAED#/kohta:7.((20)Suhteet((20)ryhm((e4)ss((e4)((20)/piste:b3925)
- Harris, P. R. & Moran, R. T. (1996). *Managing cultural differences - Leadership strategies for a new world of business*. Houston, Texas: Gulf Publishing Company Book Division.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. 3.painos. Helsinki: Edita Oy.
- Ihmisoikeusliitto (7. Toukokuuta 2020). *YK:n ihmisoikeuksien yleismaallinen julistus (1948)*. Noudettu osoitteesta: <https://ihmisoikeusliitto.fi/ihmisoikeudet/ihmisoikeuksien-julistus/>
- Joynt, P. & Warner, M. (1996). *Managing Across Cultures - Issues and Perspectives*. Lontoo: International Thomson Business Press.
- Juuti, P. (2006a). *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. (2006b). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvinen, P. (2001). *Onnistu esimiehenä*. Juva: WSOY.
- Järvinen, P. (2018). *Ammatillinen käyttäytyminen - Tie onnistumiseen*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kajaanin ammattikorkeakoulu. (3. Toukokuuta 2020). Noudettu osoitteesta Opinnäytetyöpakki: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Luottavuus>
- Kajaanin ammattikorkeakoulu. (2. Toukokuu 2020). Noudettu osoitteesta Opinnäytetyöpakki: <https://www.kajak.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Opinnaytetyoprosessi/Restonomi.iw3>

- Lahti, L. (2014). *Monikulttuurinen työelämä – Hyväksi ihmisille, hyväksi bisnekselle*. (E-kirja). (7. Toukokuuta 2020). Noudettu osoitteesta Verkkokirjahylly: [https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/GADBBXJTFF#kohta:OSA\(\(20\)I\(\(20\)Miksi\(\(20\)ty\(\(f6\)el\(\(e4\)m\(\(e4\)n\(\(20\)monikulttuurisuudesta\(\(20\)on\(\(20\)puhuttava\(\(20\)juuri\(\(20\)nyt?\(\(20\):1.\(\(20\)Monikulttuurisuus\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)haasteita\(\(20\)ja\(\(20\)mahdollisuuksia\(\(20\):1.3\(\(20\)Monimuotoisuuden\(\(20\)t\(\(e4\)ysimittainen\(\(20\)hy\(\(f6\)dynt\(\(e4\)minen\(\(20\)/piste:b1](https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/GADBBXJTFF#kohta:OSA((20)I((20)Miksi((20)ty((f6)el((e4)m((e4)n((20)monikulttuurisuudesta((20)on((20)puhuttava((20)juuri((20)nyt?((20):1.((20)Monikulttuurisuus((20)((2013)((20)haasteita((20)ja((20)mahdollisuuksia((20):1.3((20)Monimuotoisuuden((20)t((e4)ysimittainen((20)hy((f6)dynt((e4)minen((20)/piste:b1)
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008). *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lehtonen, M. & Löytty, O. (2003). *Erilaisuus*. Tampere: Vastapaino.
- Lämsä, A. & Hautala, T. (2004). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita Oy.
- Mantere, S. & Suominen, K. & Vaara, E. (Eds.). (2011). *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta* (1. painos ed.). Helsinki: WSOYpro Oy.
- Maunula, R. (1999). *Monikulttuuristen tiimien johtaminen ja valmentaminen: Yhdessä – vaikka erilaisina*. Juva: PS-Kustannus.
- Pink, D. H. (2009). *Drive - The surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön ennakkotilasto [verkkajulkaisu]. ISSN=1798-8381. Maaliskuu 2020. Helsinki: Tilastokeskus (7. Toukokuuta 2020). Noudettu osoitteesta: http://www.stat.fi/til/vamuu/2020/03/vamuu_2020_03_2020-04-24_tie_001_fi.html
- Syvjäärvi, A. & Perttula, J. (toim.) (2012). *Johtamisen psykologia - Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Tapscott, D. (2010). *Syntynyt digiaikaan*. Suom. Hautala, T. Jyväskylä: WSOYPro. Alkuperäinen teos 2009.
- The Nine Belbin Team Roles*. (21. Helmikuu 2020). Noudettu osoitteesta Belbin: <https://www.belbin.com/>
- Tienari, J. & Piekkari, R. (2011). *Z ja epäjohtaminen*. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Tilastokeskus. (7. Toukokuuta 2020). Noudettu osoitteesta Maahanmuuttajat väestössä: <http://tilastokeskus.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa.html>

Tilastokeskus. (7. Toukokuuta 2020). Noudettu osoitteesta Tietotrendit: <http://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2015/tyottomyystilastot-tilastoivat-eri-kohderyhmia/>

Toivanen, H. (Ed.). (2013). *Kaverijohtamisen visuaalinen innostuskirja*. SLY-Lehtipainot Oy, Kirjapaino Uusimaa, Porvoo: Pellervo, Tekes.

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

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turner, E. (2012). *Communitas - The Anthropology of Collective Joy*. New York: Palgrave Macmillan.

Zenger, J. H. & Palmroth, I. (1994). *Tiimien johtaminen*. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Liitteet

Liite 1: Haastattelun runko

HAASTATTELUKYSYMYKSET:

1. Yleistä tietoa työyhteisöstä

- Paljonko alaisia, kuinka moni heistä muita kuin kantasuomalaisia?
- Miten arvioisit kv-työvoiman määrän kehittyvän yrityksessä vastaisuudessa?

2. Kertoisitko omasta taustastasi tässä työssä?

- Kuinka kauan olet ollut tässä työssä?

NYKYTILANNE:

3. Mitä toimivia asioita ja vahvuuksia koet osaavasi tällä hetkellä esimiestyössä monikulttuurisessa työympäristössä?

- Läpinäkyvyys, rehellisyys, luottamus, kehuminen, palautteen antaminen / ottaminen, yhteistyö, jakaminen, auktoriteetti, huumori
- Ammatillinen suhde / inhimillinen suhde
- Osallistava johtaminen
- Ennakoiva johtaminen
- Tarkentavia kysymyksiä kokemuksista kansainvälisistä työntekijöistä
 - EU-maista vai EU:n ulkopuolelta
 - Kielitaito / kielimuuri
 - Ammattitaito / alan koulutus
 - Motivaatio työtä kohtaan
 - Perehdyttäminen, näkyvätkö kulttuurierot
 - Keskimääräinen työsuhteiden kesto, jatkuvuus
- Miten koet näiden asioiden vaikuttaneen työhösi?
 - Lähiesimiehenä työskentely
 - Viestintä, palautteen antaminen
 - Työyhteisön vastaanottaminen
 - Vaatimukset kv-työntekijälle
- Millaisten asioiden koet edesauttavan esimiehenä työskentelyn toimivuutta?
 - Rekrytoinnissa / perehdyttämisessä
 - Koulutus- ja / tai työtausta
 - Elämäntilanne

4. Mitä haasteita tai epäkohtia näet monikulttuurisessa työympäristössä tällä hetkellä?

- Tarkentavia kysymyksiä kokemuksista
 - Kielitaito ja ammatillisuus
 - Koronavirus, (COVID-19)
 - Ilmastonmuutos
- Miten koet näiden asioiden vaikuttaneen työhösi?
- Millaisten asioiden koet haittaavan esimiehenä työskentelyn toimivuutta?
 - Sesonkityöntekijät
 - Oman arvon ja työpanoksen tiedostaminen

5. Mitä mahdollisuuksia koet monikulttuurisuuden antavan työyhteisölle?

TOIVEET/ TAVOITE:

6. Millainen näkemys sinulla on toimivasta johtamisesta monikulttuurisessa työympäristössä?

- Tukeeko organisaatio työntekoasi
 - Yhteiset pelisäännöt, miten toimivat
 - Avoin vuorovaikutus, onko avointa
 - Toiminnan arviointi, palautteen antaminen / ottaminen
- Mitä samoja asioita verrattuna nykyhetkeen?
 - Mitä eri asioita verrattuna nykyhetkeen?

7. Millaiset esimiestaidot ovat mielestäsi tulevaisuudessa tarpeen monikulttuurisessa työympäristössä?

- Osaamisen johtaminen
- Tiimi työskentely
- Motivointi

8. Muuta lisättävää / kommentoitavaa aiempiin kysymyksiin?

Liite 2: Haastateltaville lähetetty sähköposti

Hei!

Olen neljännen vuoden restonomiopiskelija Kajaanin Ammattikorkeakoulusta ja tutkin opinnäytetyössäni johtamis- ja esimiestaitoja monikulttuurisessa työympäristössä. Opinnäytetyössäni tarkoituksena on kartoittaa esimiesasemassa työskentelevien ammattilaisten kokemuksia monikulttuurisesta johtamisesta ja tavoitteena on haastatteluiden pohjalta tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita, joiden avulla tulevaisuudessa osattaisiin arvioida paremmin minkälaisia johtamis- ja esimiestaitoja monikulttuurisissa työympäristöissä tarvitaan.

Opinnäytetyöhöni liittyen toivoisin, että teillä olisi aikaa vastata alta löytyviin kysymyksiin. Mikäli teille sopii, vastauksianne käytettäisiin anonymisti työssäni. Opinnäytetyöni valmistuttua poistan saamani kyselytutkimuksen tiedot kaikista tiedostoistani. Kysymykset ovat suoraan tässä sähköpostiviestissä alla, jotta voitte rauhassa valmistella vastauksia mahdollisia etähaastatteluita varten.

Kysyn kysymyksissä opinnäytetyöni aiheeseen liittyen johtamis- ja esimiestyöskentelystä monikulttuurisessa työympäristössä. Ajatuksena on miettiä kysymyksiä henkilökohtaisten kokemusten pohjalta sekä myös ammatillisesta näkökulmasta. Kysymykset saattavat tuntua toistavan itseään, mutta mikäli jokin kohta tuntuu hankalalta, katsotaan sitä yhdessä itse haastattelutilanteessa. Jos sinulla nousee mieleen kysymyksiä ennen haastattelua, niin älä epäröi kysyä!

Kiitos jo etukäteen!

- 1. Yleistä tietoa työyhteisöstä**
- 2. Kertoisitko omasta taustastasi tässä työssä?**
- 3. Mitä toimivia asioita ja vahvuuksia koet osaavasi tällä hetkellä esimiestyössä monikulttuurisessa työympäristössä?**
- 4. Mitä haasteita tai epäkohtia näet monikulttuurisessa työympäristössä tällä hetkellä?**
- 5. Mitä mahdollisuuksia koet monikulttuurisuuden antavan työyhteisölle?**
- 6. Millainen näkemys sinulla on toimivasta johtamisesta monikulttuurisessa työympäristössä?**
- 7. Millaiset esimiestaidot ovat mielestäsi tulevaisuudessa tarpeen monikulttuurisessa työympäristössä?**
- 8. Muuta lisättävää / kommentoitavaa aiempiin kysymyksiin?**