

# Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen Lassila & Tikanojalla

Madlala Natasha



<b>Tekijä(t)</b>	
Natasha Madlala	
<b>Koulutusohjelma</b>	
Liiketalouden tradenomi, Kansainvälistys yritys- linja	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b>	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>
Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen Lassila & Tikanojalla	55 + 6
<p>Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona palveluyritys L&amp;T Siivous Oy:lle keväällä 2021. Työn tavoitteena oli selvittää, miten yrityksen pääkaupunkiseudun siivouksen esimiehet pystyivät johtaa ja perehdyttää vieraskielistä- ja monikulttuurista työyhteisöä entistä paremmin. Lisäksi haluttiin selvittää, miten työntekijän perehdytystä ja viestimistä voitaisiin kehittää vieraskielistä työntekijää palvelevaksi. Edellä mainittuja asioita lähdettiin tutkimaan siivouksen esimiesten ja heidän työntekijöiden näkökulmista.</p> <p>Työn tietoperusta koostuu kahdesta pääluvusta, joista ensimmäisessä käsitellään monikulttuurisuutta työyhteisössä. Toisessa luvussa käsitellään vieraskielisen työntekijän johtamista ja perehdyttämistä. Lisäksi luvussa on tuotu ilmi tunneällyn ja kulttuuriällyn merkitystä monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa.</p> <p>Tutkimusosuus on toteutettu kvalitatiivisella sekä kvantitatiivisella menetelmällä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoidut teemahaastattelut, jotka järjestettiin siivouksen esimiehille. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmäksi valittiin internet-kysely, joka teetettiin vieraskielisille siivoustyöntekijöille. Tutkimukset toteutettiin 5.4-18.4.2021 välisenä aikana.</p> <p>Tutkimuksesta ilmeni, että työntekijöillä ja esimiehillä oli hyvin samankaltaisia näkemyksiä toimivasta viestinnästä, perehdytysmateriaaleista ja esiintyvistä haasteista. Tutkimustulosten perusteella, esimiesten nykyinen osaaminen pohjautuu lähinnä siihen, mitä työn ja opiskelun kautta on opittu. Vaikka työntekijät olivat tyytyväisiä nykyiseen johtamiseen, he kokivat, että johtamista tulisi kehittää ulkomaalaistaustaista henkilöä entistä palvelevammaksi. Koostettu tietoperusta ja tutkimustulokset antavat hyvät lähtökohdat monikielisen ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisen kehitystyölle.</p>	
<b>Asiasanat</b>	
monikulttuurisuus, siivousala, muutosjohtaminen, monimuotoisuus, johtaminen	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Toimeksiantajan- ja toimintaympäristön kuvaus .....	3
2.1	Toimeksiantajan kuvaus.....	3
2.2	L&T Siivous Oy .....	5
2.3	Siivoustyö- ja sen johtaminen.....	6
2.4	Ulkomaalaistaustaiset työntekijät siivousalalla Suomessa.....	7
3	Monikulttuurisuus työyhteisössä.....	9
3.1	Monimuotoisuus.....	9
3.2	Kulttuuri.....	10
3.3	Monikulttuurisuus .....	12
3.4	Monikulttuurisuus työyhteisössä.....	13
3.5	Viestintä monikulttuurisessa työyhteisössä .....	15
4	Vieraskielisen työntekijän johtaminen ja perehdyttäminen.....	18
4.1	Vieraskielisen työntekijän johtaminen.....	18
4.2	Vieraskielisen työntekijän perehdytys.....	20
4.3	Tunneäly ja kulttuuriäly monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa .....	22
5	Tutkimuksen toteutus .....	26
5.1	Tutkimusmenetelmät.....	26
5.2	Tutkimuksen vaiheet- ja prosessit .....	28
5.3	Haastattelurungon esittely.....	29
5.4	Kyselytutkimusrungon esittely .....	30
5.5	Tutkimuksen luotettavuus .....	31
6	Tutkimuksen tulokset.....	34
6.1	Kyselytutkimuksen vastaajien taustatiedot .....	34
6.2	Haastattelututkimuksen vastaajien taustatiedot.....	36
6.3	Siivoojien näkemykset nykyisestä johtamisesta ja perehdytyksestä .....	37
6.4	Palvelumestareiden näkemykset vieraskielisen- ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta.....	43
7	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	50
8	Pohdinta.....	54
	Lähteet .....	60
	Liitteet.....	66
	Liite 1. Haastattelun saateteksti.....	66
	Liite 2. Haastattelurunko.....	61
	Liite 3. Kyselytutkimuksen saateteksti .....	62
	Liite 4. Kyselytutkimuksen kyselyrunko englanniksi.....	63
	Liite 5. Kyselytutkimuksen kyselyrunko suomeksi.....	65



# 1 Johdanto

Kiinteistöpalvelualla pidetään huolta suomalaisten merkittävästä omaisuudesta, joka on sidottu kiinteistöihin. Alan työntekijät pitävät huolta näiden kiinteistöjen puhtaudesta, turvallisuudesta ja toimivuudesta erilaisissa tehtävissä. Näistä tehtävistä yleisimmät ovat siivous- ja puhdistuspalvelut, jotka luetaan myös yhteiskunnan toiminnan kannalta kriittisiksi ammateiksi. Siivousala ei kuitenkaan houkuttele kantasuomalaisia muun muassa sen matalapalkkaisuuden ja negatiivisten mielikuvien vuoksi. Alasta on tullut vuosien saatossa maahanmuuttajien ja ulkomaalaistaustaisten ensikosketus työelämään, sekä pidempiaikainen elinkeino Suomessa. Tämän kertonee sekin, että pääkaupunkiseudun kaikista siivoojista yli puolet ovat ulkomaalaistaustaisia.

Tämä työ on tehty tutkimustyyppisenä opinnäytetyönä suomalaiselle palveluyritykselle nimeltä Lassila & Tikanoja. Työn tavoitteena on kehittää L&T:n pääkaupunkiseudun vieraskielisten siivoojien johtamista ja perehdyttämistä. Siivoojan ollessa osana suurempaa työyhteisöä, työssä tullaan myös käsittelemään kokonaisvaltaisesti monikulttuurisen työyhteisön johtamista. Monimuotoisuuden monista osa-alueista, työssä keskitytään vieraskielisyyteen ja monikulttuurisuuteen.

Työn tutkimusongelmana on selvittää, kuinka vieraskielistä työntekijää ja työyhteisöä voitaisiin johtaa paremmin siivoustehtävissä. Alatutkimusongelmina on selvittää, miten vieraskielisen työntekijän perehdytystä ja viestimistä voitaisiin kehittää vieraskielistä työntekijää palvelevaksi. Työssä perehdytään erityisesti niihin asioihin, joihin tulisi kiinnittää huomiota vieraskielisen työntekijän ja työyhteisön johtamisessa, perehdyttämisessä ja heille viestimisessä. Edellä mainittuja asioita lähdetään tutkimaan siivoojien ja heidän esimiesten näkökulmasta.

Tutkimuksen päätutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen, mutta sen tueksi on otettu myös kvantitatiivinen menetelmä. Tiedonkeruumenetelminä tullaan käyttämään strukturoituja teemahaastatteluja ja internet-kyselyä. Haastattelut ja kysely järjestetään yrityksen pääkaupunkiseudun siivoojien esimiehille sekä siivoojille.

Useammat tilastot kertovat, että siivousalan ulkomaalaistaustaisten osuus on kasvava ilmiö. Etenkin ikääntyvän työväestön siirtyessä eläkkeelle, yrityksiin tulee olla valmiina löytämään keinoja työvoimasaatavuuteen. Tutkimuksen avulla voidaan löytää mahdollisia ongelmakohtia vieraskielisen työntekijän johtamisessa ja perehdytyksessä. Tämän myötä

voidaan pyrkiä löytämään oikeita keinoja, kuinka johtaa vieraskielistä työntekijää sekä työyhteisöä siten, että se palvelee ulkomaalaistaustaisia entistä paremmin. Kiinteistöpalvelut on kasvava ja työllistävä ala, jossa etenkin siivouspalveluissa on pidemmän aikaa ollut krooninen työvoimapula osaavista työntekijöistä. On tärkeää lähteä etsimään ratkaisuja kiinteistöpalvelualan sisältä päin, vanhanaikaisten ja ulkoa päin annettujen osaamiskriteerien sijaan. Esimerkiksi kielimuurin ei tulisi olla este työllistymiselle, mikäli työntekijä on muutoin soveltuva siivoustehtäviin. Työn lopputulos voi olla merkittävä apu esimiesten perehdytyksessä sekä vieraskielisten siivoojien johtamisessa.

Kirjoittaja on alusta lähtien mukana rekrytointiprosessissa aina työsopimuksentekoon asti. Näin ollen hänellä on hyvä käsitys siitä, millaisia työntekijöitä rekrytoivat esimiehet etsivät - toisin sanoen, millaisia työntekijöitä asiakkaat haluavat. Työssään hän on huomannut suurena ristiriitana sen, että siivoustehtäviin on kyllä kysyntää, mutta valtaosa työnhakijoista ei sovi yhteen asetettujen vaatimusten kanssa. Sen sijaan, että keskitytään vanhanaikaisiin kriteeripatteristoihin siivousalalla, voitaisiin keskittyä johtamaan ja perehdyttämään nykyistä vieraskielistä- ja monikulttuurista työyhteisöä entistä paremmin.

Opinnäytetyö koostuu johdannon lisäksi seitsemästä muusta luvusta. Toisessa luvussa käsitellään kontekstiosuutta, jossa kerrotaan toimeksiantajasta, siivoustyöstä- ja sen johtamisesta sekä ulkomaalaistaustaisten osuudesta siivousalalla Suomessa. Kolmannessa luvussa käsitellään tietoperustan ensimmäistä osaa eli monikulttuurisuutta työyhteisössä. Tietoperustan toista osaa käsitellään neljännessä luvussa, jossa syvennytään vieraskielisen työntekijän johtamiseen ja perehdyttämiseen. Viidennessä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta. Kuudennessa luvussa analysoidaan tutkimuksesta saatuja tuloksia. Tutkimuksen lopuksi käydään läpi johtopäätöksistä, kehitysehdotuksia ja allekirjoittaneen pohdintaa.

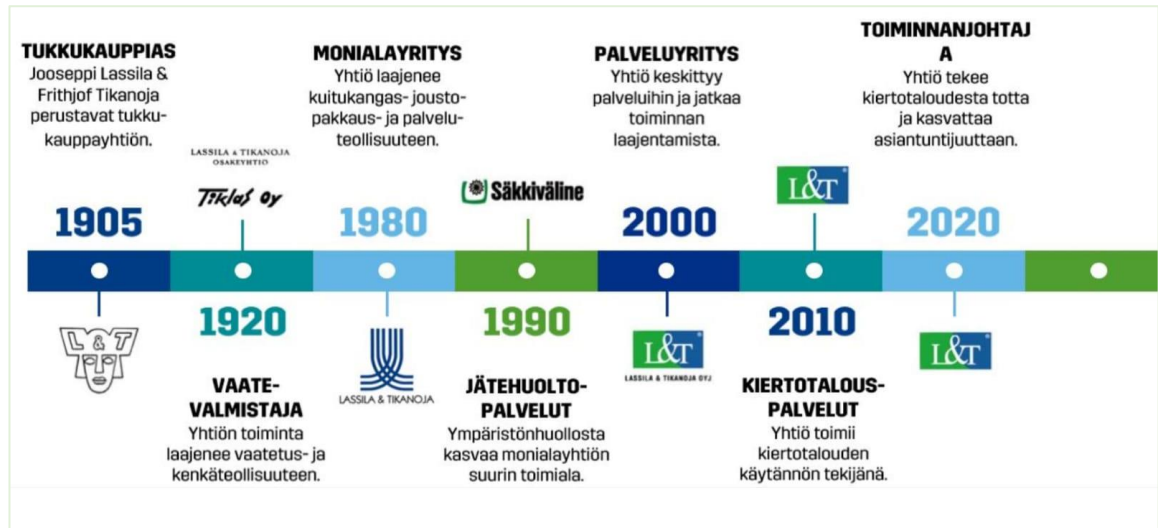
## 2 Toimeksiantajan- ja toimintaympäristön kuvaus

Tässä luvussa käydään läpi tarkemmin toimeksiantajaa, sen toimintaa sekä toimintaympäristöä. Työn toimeksiantajana toimi yritys nimeltä Lassila ja Tikanoja, joka tunnetaan myös lyhenteellä L&T. Yrityksessä on tapahtunut vastikään yhtiöittäminen, jonka myötä siivouspalveluiden liiketoiminta toimii nykyisin omana osakeyhtiönä, L&T Siivous Oy:nä. Täten työ tehdään tarkkaan ottaen L&T Siivous Oy:lle.

Ensimmäisenä luvussa pureudutaan toimeksiantajan taustoihin ja toimintaan. Seuraavaksi käydään läpi opinnäytetyön tekijän roolia organisaatiossa rekrytointikonsulttina. Kolmannessa alaluvussa kerrotaan siivoustyöstä ja sen johtamista yleisesti. Luvun lopussa käydään läpi ulkomaalaisten osuutta Suomen siivousalalla.

### 2.1 Toimeksiantajan kuvaus

Lassila ja Tikanoja on suomalainen palveluyritys, joka aloitti toimintansa aikanaan tukku-kauppana vuonna 1905 Jooseppi Lassilan ja Frithiof Tikanojan perustamana. Tukku-kaupan tuotteisiin kuului niin kangastavarat, kuin myös erinäiset kulutustavarat, kuten saippuaa, makeiset ja kalatuotteet. Vuonna 1920 yrityksen toiminta laajentui vaatetus- ja kenkäteollisuuteen. 1960-luvulla yhtiö listautui Helsingin pörssiin ja laajensi toimintaansa tekstiiliteollisuuteen. Parinkymmenen vuoden jälkeen 1980 yhtiö laajeni kuitukangas- joustopakkaus- ja palveluteollisuuteen. Tässä kohtaa Lassila ja Tikanoja tunnettiin monialayrityksenä. Vuonna 1990 yritys aloitti jätehuoltopalvelut, jonka myötä ympäristöhuollosta kasvoi yrityksen suurin toimiala. Varhain 2000-luvun alussa, yhtiö jatkoi laajentumistaan palveluyritykseksi. 2010-luvulla yritys otti merkittävän askeleen, ottaessaan kiertotalouden suureksi osaksi toimintaansa. Yrityksen toiminta alkoi hiljalleen rakentua kokonaisuudessaan kiertotalousajatteluun- ja käytännön tekemiseen. Tänä päivänä, 2020-luvulla Lassila ja Tikanojasta on muovautunut alansa toiminnanjohtaja, joka tekee kiertotaloudesta totta käytännössä. Kiertotalouden periaatteena on säästää luonnonvaroja, sekä hyödyntää erilaisia materiaaleja ja raaka-aineita tehokkaasti ja vastuullisesti. Kiertotalouden ydinajatuksena on, ettei tavaroita tai raaka-aineita tuotettaisi jatkuvasti lisää. (Lassila ja Tikanoja 2021a; Lassila ja Tikanoja 2021b; Lassila ja Tikanoja; Sitra s.a)



Kuvio 1. Lassila ja Tikanojan kehitys aikajanaana (Lassila ja Tikanoja 2021b)

Yrityksessä kiertotalous näkyy ja toteutuu käytännössä hyvin monella tavalla eri toimialoilla. Ympäristöpalveluissa kiertotalous näkyy esimerkiksi siten, että L&T keventää asiakkaidensa ympäristökuormitusta. Ympäristöpalvelut huolehtivat asiakkaidensa jätteiden keräämisestä sähköromusta keräyspaperiin. Jäte kerätään uusiokäyttöön esimerkiksi teollisuuteen ja voimalaitosten polttoaineeksi. L&T Siivous Oy:ssa kiertotalouden lopullinen tavoite on pidentää kiinteistöjen käyttöikää. Tämä tavoite saavutetaan käyttämällä esimerkiksi ympäristöystävällisiä siivousmenetelmiä ja puhdistusaineita. Lisäksi siivoajat ja muut työntekijät neuvovat asiakkaita lajitteluun ja kierrätykseen liittyvissä asioissa. (Lassila ja Tikanoja 2021c; Lassila ja Tikanoja 2021d)

Yritys on toiminut vuosien varrella kansainvälisellä tasolla muun muassa Latviassa, Virossa, Venäjällä ja Ruotsissa. L&T:n nykyinen toiminta ulottuu Suomeen ja Ruotsiin. Yhtiöllä työskentelee parhaillaan noin 8 100 henkilöä. L&T:n liikevaihto vuonna 2020 oli 752,9 miljoonaa euroa. Yritys päätti vastikään yhtiöittää toimialansa. Nykyisin yhtiöt ovat L&T Ympäristöpalvelut Oy, L&T Teollisuuspalvelut Oy, L&T Kiinteistöhuolto Oy, L&T Kiinteistötekniikka Oy ja L&T Siivous Oy. Suurin osa liikevaihdosta tulee ympäristöpalveluista ja kiinteistöpalveluista. Suomessa yritystoimintaa on lähes koko maassa, aina Rovaniemelle saakka. Lassila ja Tikanoja palvelee tänä päivänä noin 55 000 yritysasiakasta ja 120 000 kotitaloutta. Yrityksen asiakkaisiin kuuluu esimerkiksi Kojamo, Citymarket, Kauppakeskus Sello, Fazer ja Metso. Yritys tarjoaa asiakkailleen esimerkiksi kiinteistöhuoltopalveluita, viherrakentamispalveluita, siivouspalveluita, jätehuoltopalveluita ja LVI-palveluita. (Lassila ja Tikanoja 2021b; Lassila ja Tikanoja 2021e; Lassila ja Tikanoja 2021f; Lassila ja Tikanoja 2021g)

Lassila ja Tikanojan yksi tärkeimpiä arvoja on monimuotoisuuden edistäminen osana sosiaalista vastuuta. Yrityksessä uskotaan, että monimuotoisella työyhteisöllä voidaan rakentaa kestävää kasvua. Yritys ajaa monia hankkeita eteenpäin, koittaen työllistää erityisryhmiin kuuluvia henkilöitä, kuten syrjäytymisvaarassa olevia nuoria. L&T:n henkilöstöä edustaa parhaillaan yli 80 eri kansalaisuutta. Suomen henkilöstöstä 16,3 % on ulkomaalais- taustaisia. (Lassila ja Tikanoja 2021h)

## **2.2 L&T Siivous Oy**

L&T Siivous Oy työllistää nimensä mukaisesti suurimmaksi osaksi siivoojia, mutta myös muita asiakaspalvelu- ja palvelutyöntekijöitä. Siivouksen työntekijät tekevät siivoustyötä erityyppisissä kiinteistöissä. Tyypillisimmät siivouskohteet ovat toimistot, myymälät, tehtaات, oppilaitokset, päiväkodit, terveydenhuollon kohteet, hoivakohteet ja ruokatuotannon kohteet. Organisaation jokaisella toimialalla on oma HR- ja rekrytointiorganisaatio. Kiinteistöpalveluissa HR- ja rekrytointi jakautuu omiin tiimeihinsä. Allekirjoittanut kuuluu itse Kiinteistöpalveluiden rekrytointitiimiin, jossa toimii rekrytointikonsulttina. Koko organisaatiossa rekrytoinnit ovat sisäisiä toimeksiantoja eli työ sopimukset työntekijöiden kanssa laaditaan L&T:n ja työntekijän välille.

Rekrytoijan päävastuulla on työntekijätason rekrytointitehtävät. Lisäksi työtehtäviin kuuluu siivoojien ja muiden asiakaspalvelutyöntekijöiden rekrytointi. Rekrytointityön ohella rekrytoija on mukana erilaisissa projekteissa, joko apuna tai projektinomistajana. Tällä hetkellä allekirjoittaneen projekteihin kuuluu rekrytointimarkkinointi, rekrytoinnin chatbotin kehittäminen ja integrointi rekrytointiprosessiin, sekä kesärekrytoinnin yhteistyö Vastuullinen Kesäduuni- kampanjan kanssa. Konkreettisia työtehtäviä ovat työpaikkailmoitusten kirjoitus, rekrytoivien esimiesten tukeminen koko rekrytointiprosessin ajan, työntekijöiden esikarsinta, esimiesten perehdytys, esitysmateriaalien valmistaminen ja rekrytointisuunnitelmien tekeminen. Näiden vastuiden lisäksi rekrytoijan tehtäviin kuuluu valmistella ja käydä rekrytointitapahtumissa, jotka järjestetään parhaillaan etäyhteyksin.

Rekrytoivasta esimiehestä puhuttaessa tarkoitetaan L&T:n sisäistä esimiestä, joka rekrytoi tiimiinsä uuden työntekijän. Lassila ja Tikanojalla siivoojien esimies tunnetaan nimikkeellä Palvelumestari. Palvelumestarilla on lähiesimiesvastuu työntekijöistään. Palvelumestareilla voi olla 10-30 työntekijää alaisuudessaan samanaikaisesti. Tyypillisesti työntekijät työskentelevät eri kohteissa tietyllä maantieteellisesti rajatulla alueella. Palvelumestarin perustehtäviin kuuluu muun muassa työntekijän perehdyttäminen, ohjaaminen ja johtaminen.

### 2.3 Siivoustyö- ja sen johtaminen

Korhosen (2011, 17) mukaan siivoustyöllä tarkoitetaan palvelua, johon kuuluu sisätilojen puhdistus, suojaus ja hoitaminen. Lisäksi työhön voi kuulua erilaiset järjestelytyöt. Olenaisena on, että edellä mainitut palvelut tuotetaan ammattimaisesti, huomioiden tilojen ja sen käyttäjien edellyttämä puhtaustaso. Siivoustyön laatuvaatimuksia ja tarpeita määrittelevät erilaiset seikat. Näitä ovat esimerkiksi tilojen kunnossa pysyminen, työturvallisuus, hygieenisuus, työn tehokkuus, viihtyvyys, esteettisyys, terveydelliset sekä tuotannolliset syyt. Siivouspalvelun lopullisena tavoitteena on poistaa lika, joka voi vaarantaa, häiritä tai haitata tilan käyttäjää ja tilan toimintaa. Heikkilä, Hopsu & Huijala (2010, 27) kuvailevat puolestaan siivousta seuraavasti. Siivoustyön avulla pidetään toimintaympäristöt järjestyksessä ja puhtaina. Lisäksi siivouksella ylläpidetään toimintaympäristön viihtyisyyttä, turvallisuutta ja toimivuutta. He kuvailevat työn olevan perustyötä, jonka avulla luodaan toimintaedellytykset tilojen käyttäjille. Tilankäyttäjät voivat olla tiloissa työskenteleviä henkilöitä tai muuten vain tiloissa vierailevia henkilöitä.

Laitoshuoltajan eli siivoojan työ edellyttää monipuolista osaamista, sekä kokonaisuuksien hahmottamista. Perustaitoihin kuuluu asiakaspalveluosaaminen, ongelmanratkaisukyky, vuorovaikutus-, ja viestintätaidot, kielitaito sekä kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa. (Opetushallitus 2021a) Siivoojan työssä on tyypillisesti kahdenlaista siivousta, jotka ovat ylläpitosiivous ja perussiivous. Ylläpitosiivous on säännöllisesti, päivittäin tai viikoittain tehtävää kevyttä siivoustyötä. Perussiivous on taas harvemmin tehtävää siivoustyötä. Perussiivousta tehdään kuukausittain, kerran vuodessa tai sitäkin harvemmin. Siivoojan työhön voi kuulua myös muita palvelutehtäviä, jotka ovat yhdistettävissä siivoustyön ohelle. (Ahtimo & Wilkman 1994, 19; Opetushallitus 2021a)

Jotta siivooja saavuttaa sovitun puhtaustason, hänen tulee käyttää oikeaoppisia menetelmiä, aineita ja välineitä. Siivoojan onnistumisesta huolehtii osaltaan hänen taustaorganisaatio, toisin sanoen hänen työnantaja. Työnantaja huolehtii muun muassa työjärjestelyistä, yhteydenpidosta, työn resursoinnista, kannattavuudesta ja muista työnantajan vastuihin liittyvistä asioista. Siivoustyön tekevä organisaatio on osaltaan vastuussa siitä, että asiakkaan toivoma puhtaustaso saavutetaan. (Korhonen 2011, 23; Heikkilä, Hopsu & Huijala 2010,18)

Siivoustyönohjaajan erikoisammattitutkinto antaa edellytykset työskennellä siivoojien lähijohtajana. Tutkinnon suorittanut hallitsee pääasiassa siivoustyön ohjaamisen, työn organisoimisen, monikulttuurisen työyhteisön ohjaamisen, ympäristöpalveluiden perehdyttämisen ja ohjaamisen sekä osaa toimia yrittäjänä. Siivoustyön lähijohtajan käytännöntyöhön kuuluu työntekijän perehdytys- ja ohjaus, organisointi- ja suunnittelutehtävät, laadunseuranta, kustannustehokkuuden varmistaminen, tarviketilaukset sekä asiakkuuksien ylläpitäminen ja kehittäminen. (Opetushallitus 2021b)

## **2.4 Ulkomaalaistaustaiset työntekijät siivousalalla Suomessa**

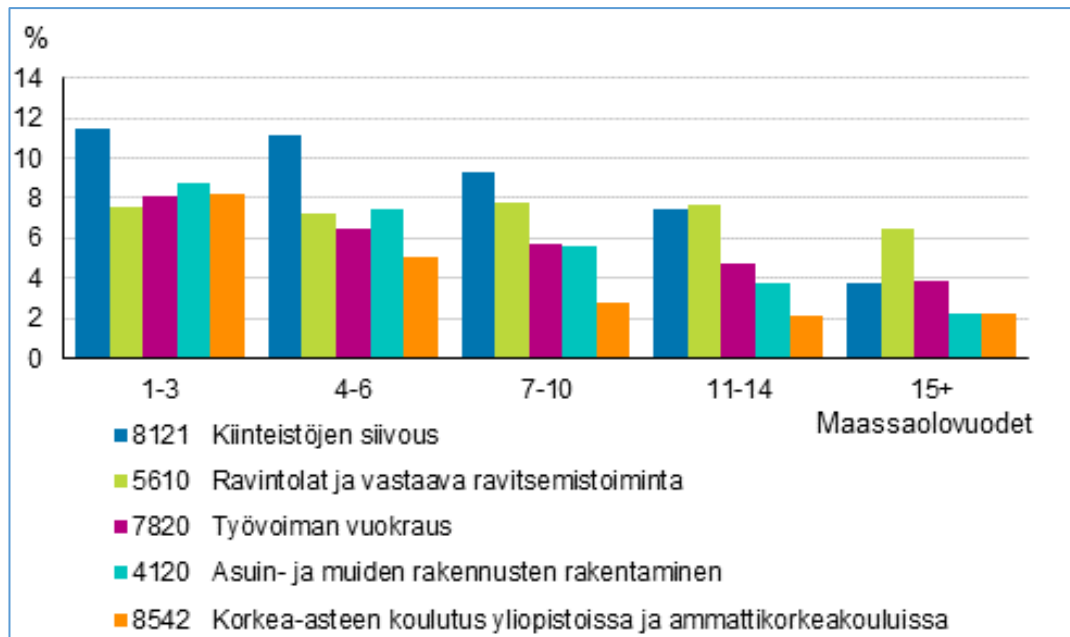
Suomen hallitus on jo vuonna 2006 sitoutunut edistämään työperäistä maahanmuuttoa hyväksymällä maahanmuuttopoliittisen ohjelman. Työperäisen maahanmuuton edistämisen taustalla on tahtotila kehittää yhteiskuntaa monikulttuuriseksi ja syrjimättömäksi. Lisäksi ohjelman avulla pyritään tarjoamaan tukea työyhteisöjen kehittymistä monikulttuurisiksi. Tämä on siltä osin tärkeää, että yritys-elämä kansainvälistyy, ja täten vetää suomalaiset muualle maailmalle töihin. Ohjelman kenties suurimpana huolena on työvoimapula, joka konkretisoituu iäkkäämmän väestön siirtyessä eläkkeelle isommassa aallossa. Työvoimapula koskettaa monia aloja. (Viitala 2007, 310)

Euroopan aluekehitysrahasto EURA (2021) on ollut mukana kehittämässä siivousalaa kiinnostavammaksi. He kuvailevat puhtausalan kärsivän työntekijöiden vaihtelevuudesta sekä matalasta työtyytyväisyydestä. Opetushallituksen Ensti-ennakointijärjestelmän ennustuksien johdosta on arveltu, että vuosittain tarvittaisiin noin 3000 koulutettua siivoojaa, jotta alan ammatillinen osaaminen säilyisi. Tällä hetkellä Suomessa perustutkinnon suorittaneita nuoria valmistuu kuitenkin vain noin 150 vuosittain. Tämän lisäksi aikuiskoulutuksen kautta alalle valmistuu noin 1600 ammattilaista. Näistä huolimatta, vuosittain jää puuttumaan ainakin 1250 osaavaa ammattilaista.

Vuonna 2016 siivous- ja kiinteistöalalla työskenteli 68 920 siivoustyöntekijää ja 5151 siivoustyön esimiestä. Ylemmän johdon työllisten määrää ei ole voitu ilmoittaa tarpeeksi luotettavasti. Työllisten suurimmat ikäluokat ovat 45-54 ja 54- ja 55-64- vuotiaat. Lisäksi alalla työskentelee yli 1600 eläkeikään ehtinyttä. Siivoustyöntekijöiden osalta 22 prosenttia oli maahanmuuttajataustaisia. (SSTL 2021)

Tilastokeskuksen (2019) mukaan yleisin toimiala, johon Suomen ulkomaalaistaustaiset työntekijät työllistyvät, on kiinteistöjen siivous (kuvio 2). Vuonna 2010 ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden osuus siivouksen toimialalla oli 19,1 prosenttia. Kehitys on jatkunut

vauhdikkaana tämänkin jälkeen jo sen perusteella, että vain seitsemässä vuodessa (v. 2010-2017) ulkomaalaisten osuus siivouksen toimialalla lisääntyi lähes 8%.



Kuvio 2. Ulkomaalaistaustaisten osuus kiinteistöjen siivouksen toimialalla 2017 (Tilastokeskus 2019)

Tarkasteltaessa Helsingin työllisiä, ulkomaalaistaustaisten jakauma toimialoilla pysyy jokseenkin samana. Muihin helsinkiläisiin verrattuna, yhä useampi ulkomaalaistaustaisista työntekijöistä ovat Tilastokeskuksen tutkimuksessa luokiteltu muut työntekijät- ryhmään. Kyseiseen ryhmään kuului esimerkiksi siivoojia, avustavia keittiötyöntekijöitä ja varastotyöntekijöitä. Myös ulkomaalaistaustaisten ammattiryhmät luokiteltiin useammin tuntemattomaksi muihin työllisiin verrattuna. Vuonna 2018 Helsingin ulkomaalaistaustaisia siivoojia oli 4509. Kaikista Helsingin työllisistä ulkomaalaistaustaisten osuus oli 13 prosenttia. (Helsingin kaupunki 2021)

### 3 Monikulttuurisuus työyhteisössä

Tässä luvussa käsitellään monikulttuurisuutta työyhteisössä. On hyvä mainita, että monimuotoisuus- käsitettä on tässä työssä rajattu, sillä se olisi ollut sellaisenaan liian laaja. Ilmiötä käsitellään ensimmäisessä alaluvussa, sillä monikulttuurisuus on yksi monimuotoisuuden osa-alueita. Muutoin luvussa käydään läpi kulttuurin ja monikulttuurisuuden teoriaa sekä niiden yhteyttä työyhteisöön. Koko työyhteisön monikulttuurisuuden huomioiminen on tärkeää siinä mielessä, että siivoojat työskentelevät L&T:n palveluksessa osana isompaa työtiimiä, johon voi kuulua eri kansalaisuuksien- tai kulttuurien omaavia työntekijöitä.

#### 3.1 Monimuotoisuus

Työturvallisuuskeskus TTK (2020a) mukaan työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu on monimuotoisuuden lähtökohtana työyhteisössä. Jotta monimuotoisuuden täysi potentiaali saadaan hyödynnettyä, tarvitaan syvää ymmärrystä, hyväksymistä sekä arvostusta erilaisuutta kohtaan. Organisaatioilla on velvollisuus huolehtia siitä, että työpaikalla on erilaisuutta salliva ja hyödyntävä kulttuuri. Monimuotoisuus tulisi nähdä yrityksen voimavarana, jonka avulla yritys pystyy kehittämään toimintaansa ja palveluitaan.

Työturvallisuuskeskuksen TTK (2020a) mukaan monimuotoisuuden määritteitä ovat uskonto, vakaumus, kansalaisuus, kieli, etninen alkuperä, terveydentila, vammaisuus, sukupuoli, ikä ja seksuaalinen suuntautuminen. Lisäksi työyhteisössä määritteitä voivat olla työntekijöiden eriävät koulutukset, työkokemus, taidot, työntekotavat, persoonallisuus ja arvot. Edellä mainitut määritteet ovat Suomen laissa määritellyjä syrjintäperusteita. Syrjintäperusteiden lähtökohtana on, ettei ihmisiä saa kohdella eriarvoisesti, tai asettaa eriarvoisiin asemiin työntekijöinä tai asiakkaina. Adler, Gundersen & Gunderson (2008, 132) ovat puolestaan nimenneet työyhteisön monimuotoisuuden ominaisuuksiksi sukupuolen, rodun, ammatin, kansalaisuuden, iän ja etnisyyden. He painottavat kuitenkin sitä, että ominaisuuksia voi olla enemmänkin, mutta edellä mainitut ovat olennaisimpia ja yleisimpiä. Vitikainen (2014) on maininnut, että myös monikulttuurisuus on yksi monimuotoisuuden määrite.

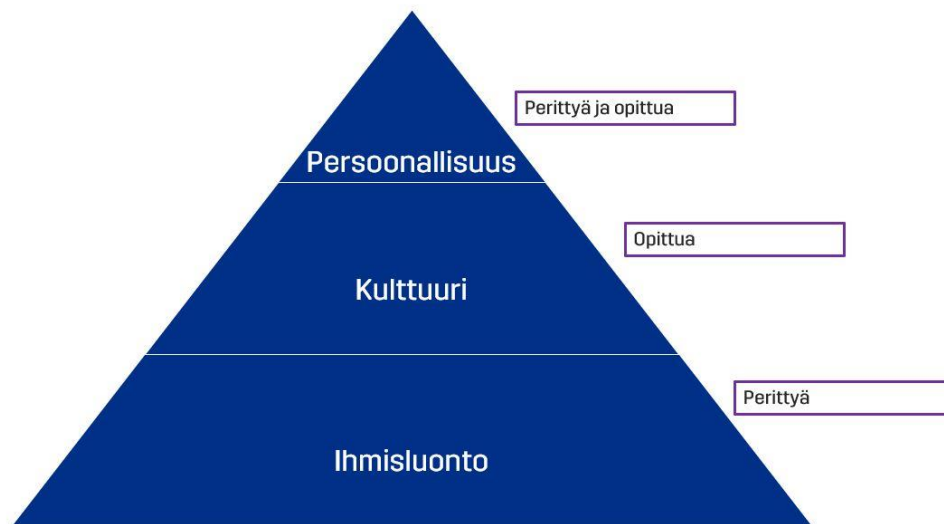
Dickien & Soldanin (2008, 9) mukaan monet tutkijat ovat ehdottaneet erilaisia tapoja kategorisoida monimuotoisuuden kaikki osa-alueet. Kirjassaan he nostivat muun muassa

Jacksonin ja Rudermanin vuoden 1995 valmistellun kategorian. Kategoriassa monimuotoisuus on jaettu kolmeen osaan; demograafinen-, psykologinen- ja organisaationallinen. Demograafiseen kategoriaan kuuluu esimerkiksi sukupuoleen, etnisyyteen ja ikään liittyvät tekijät. Psykologiseen kategoriaan kuuluu arvot, uskonto ja vakaumukset. Organisaationalliseen kategoriaan kuuluu hallintaoikeudet, ammatilliset tekijät ja hierakiset tasot.

Uusimmat tutkimukset tukevat sitä teoriaa, että monimuotoisemmat yritykset tekevät parempaa tulosta. Monimuotoisuus vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen, työyhteisöön, organisaatioon sekä yhteiskuntaan. Monimuotoisuus on tärkeää yrityksen kehitykselle esimerkiksi siltä kannalta, että tulevaisuudessa osaajapula konkretisoituu. Monimuotoisuudesta on erityisen paljon hyötyä niille yrityksille, jotka toimivat globaaleilla markkinoilla. Monimuotoisuudesta on täten tullut keskeinen kilpailukyky yrityksille. (Hunt, Layton & Prince 2015; Borrero 2021; Keskuskauppakamari 2019)

### **3.2 Kulttuuri**

Hofstede on vuonna 1980 kuvaillut kulttuuria kollektiiviseksi systeemiksi, jossa yhden ihmisryhmän jäsenet on eroteltu toisistaan. Hän on kuvaillut kulttuuria arvojen systeemiksi, jossa arvot määrittelevät kunkin ihmisryhmän kulttuurin. Browaeys ja Price (2019, 12-13) lisäävät Hofsteden tulkintaan vielä sen, että kulttuurin on tutkittu olevan opittua eikä synnynäistä. Kulttuuriin opitaan lapsuuden myötä, jolloin omaksutaan kunkin kulttuurin käyttäytymismallit ja arvot. Ei siis ole olemassa kulttuurillisia standardeja, joissa kyettäisiin määrittelemään jonkun kulttuurin käsitystä maailmasta paremmaksi. Sinkkonen (2008, 40) yhtyy Browaeysin ja Pricen teoriaan siltä osin, että kulttuuri on opittua. Hän on kuvaillut yksilön kulttuuri-identiteettiä pyramidihavainnolla, jonka alun perin on esittänyt Hofstede vuonna 1993 (kuvio 1).



Kuva1. Yksilön kulttuuri-identiteettipyramidi (mukaillen Hofstede & Liljamo 1993, 22)

Hofsteden teorian mukaan kulttuurien eroavaisuuksia voidaan tarkastella viiden ulottuvuuden kautta. Kulttuurien ulottuvuudet ovat valtaetäisyys, yksilöllisyys vs. yhteisöllisyys, maskuliinisuus vs. feminiinisyys, epävarmuuden välttäminen vs. epävarmuuden sietäminen ja aikaorientaatio. Hän painottaa, ettei mikään maa tai kulttuuri voi olla kaikessa hyvä. Tätä teoriaa vahvistaa muun muassa Hofsteden IBM-tutkimus, jossa mitattiin maiden kilpailuetuja ja haittoja neljällä kulttuurisella ulottuvuudella. Taulukossa 1 on esitetty tiivistelmä erilaisten kulttuuristen asetelmien kilpailueduista. Taulukossa on esitetty vain neljä ulottuvuutta, sillä aikaorientaatio on lisätty vasta myöhemmin Hofsteden teoriaan. (Hofstede Insights 2021; Hofstede & Liljamo 1993, 343)

Taulukko 1. Kulttuuri ja kansainvälinen kilpailu (mukaillen Hofstede & Liljamo 1993, 33)

Erialaisten kulttuuristen asetelmien kilpailuedut:	
<b>Pieni valtaetäisyys:</b> vastuun ottaminen	<b>Suuri valtaetäisyys:</b> kuri
<b>Kollektiivisyys:</b> alaisten sitoutuminen	<b>Yksilöllisyys:</b> johdon liikkuvuus
<b>Feminiinisyys:</b> henkilökohtainen palvelu, räätälöidyt tuotteet, maanviljely & biokemia	<b>Maskuliinisuus:</b> massatuotanto, tehokkuus, raskas teollisuus, kemian massateollisuus
<b>Epävarmuuden hyväksyminen:</b> uudet keksinnöt & perusinnovaatiot	<b>Voimakas epävarmuuden välttäminen:</b> tarkkuustyö

Yllä oleva taulukko havainnollistaa hyvin sen, että jokaisella ulottuvuudella on omat kilpailuetunsa- että haittoja. Tämä tutkimus puoltaa vahvasti sitä, että organisaatioiden olisi hyvä ottaa kulttuuriset pohdinnat osaksi strategiaansa. Monikulttuurisessa yhteisössä eri näkemykset ja vahvuudet pääsevät oikeuksiinsa, jonka vuoksi organisaatioiden olisi hyvä arvioida kulttuuristen tekijöiden merkitystä uudelleen. (Hofstede & Liljamo 1993, 343)

### **3.3 Monikulttuurisuus**

Monikulttuurisuuden määrittelyssä voi esiintyä haasteita, sillä sen yhteydessä saatetaan käyttää monia käsitteitä. Näitä ovat esimerkiksi kulttuurinen monimuotoisuus, moninaisuus, monietnisyys, monikansallisuus tai kulttuurienvälisyys. Edellä mainittuja käsitteitä voidaan kuitenkin käyttää monipuolisesti riippuen ajankohdasta ja kontekstista. (Lasonen ym. 2009, 11)

Vitikaisen (2014) mukaan kulttuurisesti monimuotoinen yhteiskunta koostuu eriävistä ryhmistä, jotka voivat erota kulttuurisesti, uskonnollisesti ja maailmankatsomuksellisesti. Ryhmät elävät samassa yhteiskunnassa riippumatta siitä, että heillä on eriävät arvot ja tavat. Lahti (2014, luku 1) kritisoi Vitikaisen teoriaa siltä osin, että usein monikulttuurisuuden ymmärretään liittyvän vain ihmisten kansalaisuuteen, etnisiin ryhmiin, uskontoon tai kieleen. Hän kuvailee, että edellä mainitut asiat ovat keskeisiä, muttei ainoita. Hän painottaa, että monikulttuurisuuden ominaisuudet ovat asioita, jotka on saatu syntymälahjaksi – henkilö ei ole voinut itse vaikuttaa niiden saamiseen. Näitä ominaisuuksia on hänen mukaansa esimerkiksi sukupuoli, ihonväri, persoonallisuus ja sosiaaliluokka. Monikulttuurisuuden ominaisuudet vaikuttavat myös siihen, miten yhdenvertaisuus lopulta toteutuu ihmisen henkilökohtaisessa elämässä ja työelämässä. Työturvallisuuskeskus TTK (2020b, 22) kuvailee monikulttuurisuutta kulttuurien moninaisuutena, ajattelutapana tai ideologina. Ajattelutavassa pyritään arvostamaan, vaalimaan tai lisäämään monikulttuurisuutta entisestään. Monikulttuurisuutta voidaan kuvailla myös politiikkana, jossa sitoudutaan ylläpitämään ja löytämään yhtenäisiä vuorovaikutuskeinoja eri kulttuurien välille.

Globalisoitumisen voimistuessa on hyväksyttävä, että myös monikulttuurisuus on yksi organisaatioiden kilpailukyvyistä. Globalisaatiolla tarkoitetaan maailman globaalia yhtenäistymistä ihmisten, yritysten, politiikan, talouden, kaupan ja teknologian kesken. Globalisaation avulla tuodaan maailman kulttuurit yhteen, joka rikastuttaa ja monipuolistaa yhteiskuntia monella tapaa. Monikulttuurisuuden edistäminen on työllisyyden kannalta tärkeää yrityksille ja Suomen taloudelle. Suomessa kriittisenä haasteena on se, että väestö ikään-

tyy ja syntyvyys on laskussa. Samaan aikaan kamppaillaan työvoimapulasta sekä osavista tekijöistä monella alalla. Suomessa työperäinen maahanmuutto on mahdollisuus talouden kannalta. Monikulttuurisuus tuo yrityksiin myös muita hyötyjä. Nimittäin uusia ja monipuolisia näkökulmia sekä tapoja toimia. Monikulttuurisuus lisäksi rikastuttaa yhteisön ja koko yhteiskunnan kulttuurista ymmärrystä sekä arvostusta. (Khanada Academy 2021: Tuomioja 2001; Turun Sanomat 2020; Salminen 2019)

### **3.4 Monikulttuurisuus työyhteisössä**

Adlerin, Gundersenin & Gundersonin (2008, 132) mukaan homogeenisiksi työtiimeiksi voidaan nimetä sellaiset tiimit, joissa on vain yhden kulttuurin edustajia. Monikulttuurisissa tiimeissä on taas eri kulttuurien edustajia. Monikulttuuriset tiimit voidaan jakaa kolmeen tyyppiin; yksikulttuuriset tiimit (*Eng. token team*), joissa on vain yksi muun kulttuurin edustaja, kaksikulttuuriset tiimit, joissa on kahden eri kulttuurin edustajia sekä monikulttuuriset tiimit, joissa on vähintään kolmen eri kulttuurin edustajia.

Monikulttuurinen työyhteisö ei muodostu itsestään, vaikka organisaation toiminta olisi kansainvälistä, tai työyhteisössä olisi eri kulttuurien edustajia. Monikulttuurisuuden rikkaus saadaan kukoistamaan tekemällä aktiivista työtä sen edistämiseksi. Tyypillisimpiä toimenpiteitä monikulttuurisuuden edistämiseksi ovat tasa-arvosuunnittelut, sekä muut vastaavat strategiat. (Viitala 2007, 311) Organisaatioilla on vastuu kouluttaa työntekijöiden esimiehet moninaisen työyhteisön johtamiseen. Kouluttaminen on siksi tärkeää, että esimies kantaa vastuun siitä, että monimuotoisuus kukoistaa työyhteisön keskuudessa. Monikulttuurisuudesta tulisi olla yhteisiä pelisääntöjä, jotka koskevat koko työyhteisöä. On tärkeää keskustella ja asettaa sääntöjä liittyen uskonnollisiin- ja kulttuurillisiin tapoihin, sekä erityisesti asiakkaiden ja työyhteisön rasistiseen ja syrjivään käyttäytymiseen. Täten koko työyhteisöä tulisi kouluttaa, mukaan lukien heidät, jotka kuuluvat muiden kulttuurien edustajiin. (Viitala 2007, 311-312)

Lahti (2014, luku 11-11.2) yhtyy Viitalaan siinä, että onnistunut monikulttuurisuus saadaan työyhteisössä aikaan aktiivisella työllä. Hänen mukaansa hyvätkään esimiehet eivät voi onnistua, mikäli organisaation johto ja resurssit eivät ole kunnossa. Hän kuvailee, että monikulttuuristuminen vaatii perusteellisen strategian, jossa on pohdittu tarkoin päämäärät, tavoitteet, mittarit ja seurantatoimet muutokselle. Lahti painottaa, että nopeat ja lyhytnäköiset toimenpiteet aiheuttavat todennäköisesti enemmän haittaa kuin hyötyä. Erityisesti

strategiat, joissa päämääränä on pikarekrytointi organisaation tilastojen ja imagon kohentamiseksi, eivät ole kestäviä. Tällainen strategia aiheuttaa ristiriitoja rekrytoituille henkilöille sekä lisää työvoiman vaihtuvuutta.

Kuten luvussa 3.1 oli kuvailtu, monikulttuurisuus tuo paljon hyötyjä niin yhteiskunnalle kuin organisaatioille. Matveevin (2017, 88) mukaan tehokkuus ja päätöksentekokyky lisääntyvät monikulttuurisissa tiimeissä. Vaikka kulttuurierot ovat ensisijaisia haasteita monikulttuurisissa tiimeissä, ovat ne myös ensisijaisia mahdollisuuksia kehittää monikulttuurisuutta. Kulttuurierot ovat välttämättömiä kulttuurisen synergian luomiseksi ja globaalien ajattelutavojen kehittämisessä. Monikulttuuriset tiimit ovat tehokkaampia ja luovempia ongelmanratkaisussa ja organisaation kehityksessä. Erilaisen taustan omaavat henkilöt mahdollistavat erilaisten näkökulmien tuomisen ongelmanratkaisussa. Lisäksi monet tutkimukset osoittavat, että monimuotoiset tiimit ovat innovatiivisempia kuin homogeeniset tiimit. Työterveyslaitos TTK (2020b, 8) on kuvaillut monikulttuurisen työyhteisön hyötyjä pitkälti samantapaisesti Matveevin kanssa. He täydentävät Matveevia siltä osin, että monikulttuurisuudella voidaan parantaa myös yrityksen palveluita sekä asiakastyytyvyyttä. Tämä voi näkyä esimerkiksi siten, että työntekijä osaa kohdata omaan kulttuuriin kuuluvia asiakkaita heidän tottumuksien mukaan.

Yllä mainittujen hyötyjen lisäksi monikulttuurisuus tuo osaltaan myös haasteita työyhteisöihin. Matveev (2017, 91-92) kuvailee, että monikulttuurisen työyhteisön konfliktit syntyvät yleensä kahden tai useamman yksilön välisestä dissonanssista, paineesta tai vastakkainasettelusta, joka perustuu eriäviin arvoihin, uskomuksiin tai asenteisiin. Monikulttuurisessa yhteisössä konflikteja syntyy epäselvyyksistä eri kulttuureista tulevien ihmisten välillä. Kulttuurien välisissä suhteissa on erilaisia tapoja ilmaista ja tulkita eri tilanteita. Tyypilliset tekijät, jotka saavat aikaan ihmissuhteissa konflikteja ovat kielimuuri, arvot, kulttuurierot, sanalliset- ja ei-sanalliset erot, sekä kulttuurilliset väärinymmärrykset. Matveev näkee kuitenkin konflikteissa myös mahdollisuuden. Hän kuvailee, että konfliktitilanteet voivat tuoda muutosta ja uusia ideoita ihmisten välisiin suhteisiin. Aiempien konfliktitilanteiden ja ihmisten kokemusten pohjalta voidaan kehittää uusia strategioita ja tekniikoita tilanteiden selvittämiseksi. Hän painottaa, että monikulttuurisuuden kontekstissa tärkeimpänä on tarkoin määritellyt taidot, jotka sisältävät ainakin monikulttuuriset kompetenssit. Monikulttuurisia kompetensseja kuvaillaan tarkemmin luvussa 4.1.

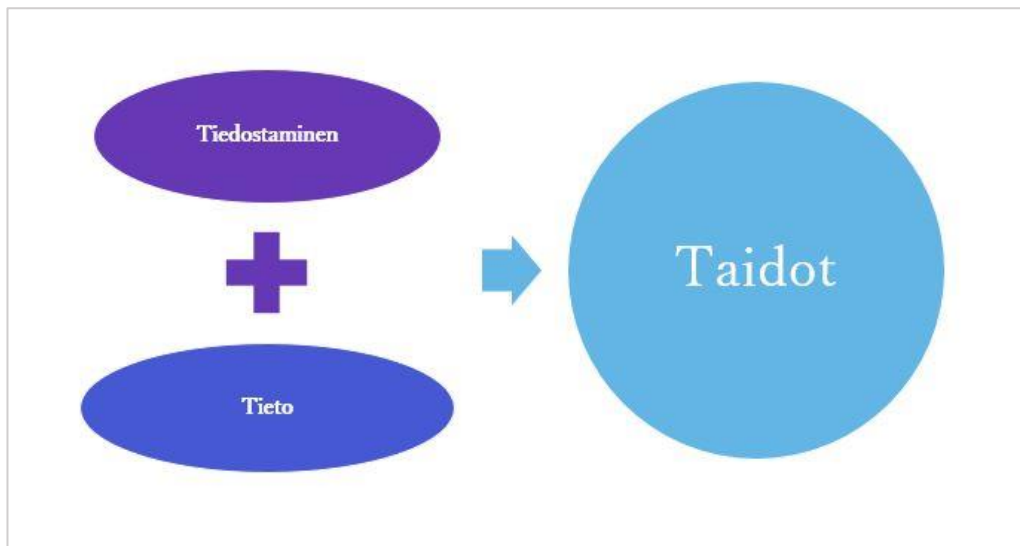
### 3.5 Viestintä monikulttuurisessa työyhteisössä

Viestinnällä tarkoitetaan vuorovaikutusta ihmisten välillä. Vuorovaikutus on kaikkea sanallista ja sanatonta viestintää. Sanallisella eli verbaalisella viestinnällä tarkoitetaan sanoista koostuvaa puhetta ja kirjoitusta. Viestintä voi olla myös sanatonta, jolloin se tapahtuu kehonkielellä esimerkiksi katseella, eleillä, ilmeillä ja liikkeillä. Viestinnän avulla ihmiset lähettävät suoria ja epäsuoria viestejä toisilleen. Viestintää voidaan kutsua myös vuorovaikutukseksi tai kommunikoinniksi. Työyhteisön viestinnän osapuolina voi olla nykyiset ja entiset työntekijät, asiakkaat, omistajat ja yhteistyökumppanit. (Lohtaja-Ahonen, Kaihvirta-Rapo & Lohtaja 2012, 11; Lahti 2014, luku 12)

Viestintä on tärkein elementti monikulttuurisen työyhteisön motivoinnissa. Hyvän ja tehokkaan viestinnän avulla voidaan rakentaa luottamusta työyhteisön ja johdon välille. Lisäksi toimiva viestintä edesauttaa vastuun syntyä sekä ylipäättään tiimin rakentamista. (Terry 2011, luku 5)

Keisalan (2012, 11-12) mukaan monikulttuurisen työyhteisön kehittäminen vaatii koko yhteisön jäseniltä panostusta viestintään. Työyhteisön jäsenten tulee osata kommunikoida eritaustaisten kollegoiden ja asiakkaiden kanssa. Kulttuurien välisen viestinnän haasteet kasvavat etenkin silloin, kun viestintä on työskentelyssä olennainen asia. Keisala kuvailee, että kulttuurien välisiä väärinkäsityksiä sattuu siksi, että eri kulttuurien edustajat tulkitsevat toisten käyttäytymistä omien kulttuuristen standardien mukaan. Tyypillisesti tämä voi tarkoittaa sitä, että eri kulttuurin edustajan käyttäytyminen ja kommunikointi voidaan mieltää sopimattomaksi, töykeäksi sekä ääripäässä loukkaavaksi. Väärinkäsitysten ja konfliktien välttämiseksi tarvitaan tietämystä siitä, kuinka toisen kulttuurin edustaja näkee maailman, tilanteen ja osapuolten roolit. Viestintä kulttuurien välillä on täten mahdollista vain silloin, kun osapuolet rakentavat yhteisen ja jaetun perustan käytäntöjä varten. Pitkänen (2011, 20-21) puolestaan kumoo väitteen, että pelkkä kulttuurinen tausta olisi vaikuttavin tekijä vuorovaikutustilanteissa. Hänen mielestään vuorovaikutustilanteiden konfliktit syntyvät siitä, että henkilöt ovat kasvaneet toisistaan poikkeavissa toimintaympäristöissä. Tällöin eri toimintatavat ja etenkin arvot poikkeavat toisistaan. Hän painottaa, että vuorovaikutus tapahtuu ihmisten välillä eikä abstraktien kulttuurien välillä. Hän kuvailee, että kulttuurien välisessä vuorovaikutuksessa on tärkeä välttää essentialismia. Essentialismilla tarkoitetaan ajattelumallia, jossa yksilöt nähdään vain kulttuuriensa edustajina, jolloin keskitytään yksilöiden erilaisuuteen ja vertailuun. Toimivampi tapa olisi keskittyä eri yksilöiden yhtymäkohtiin, joiden pohjalta voidaan rakentaa toimivaa vuorovaikutusta.

Kulttuurien välisen viestinnän oppimisessa on kolme vaihetta: tiedostaminen, tieto ja taidot (kuvio 3). Tiedostamisessa lähtökohtana on havaitseminen, että kullakin yksilöllä on kasvatuksen tuomat opit ja mielen ohjelmointi. Lisäksi tulee olla tietoinen siitä, että kukin on kasvanut erilaisissa ympäristöissä, jonka vuoksi opit ja mielen ohjelmointi voi olla erilaista. Tiedostamalla voidaan muuttaa omia ajattelutapoja, sekä oppia arvostamaan eri toimintaympäristöistä tulevien henkilöiden motiiveja. Tieto puolestaan kulkee tiedostamisen kanssa käsikädessä. Eri kulttuureista tulevien kanssa toimiminen edellyttää tiedon hankkimista heidän kulttuuristaan. Tiedon hankkimisessa ei ole tarkoitus jakaa samoja arvoja, vaan saada tarkempi käsitys siitä, että miten ja missä kohtaa kulttuurit eroavat omistamme. Taidot pohjautuvat tiedostamiseen, tietoon ja käytännön tekoihin. Saadun tiedon pohjalta, meidän tulisi pyrkiä tunnistamaan ja soveltamaan muiden kulttuurien symboleja ja käytäntöjä. (Hofstede & Liljamo 1993, 329)



Kuvio 3. Kulttuurien välisen viestinnän oppiminen (mukaillen Hofstede & Liljamo 1993, 329)

Hofsteden ja Liljamon (1993, 329-330) mukaan kulttuurisen viestinnän taidot ovat opetettavissa. On kuitenkin hyvä huomioida, että jollain saattaa olla vähemmän lahjoja niiden oppimiseen kuin toisella. Riskialttiit koulutettavat henkilöt omaavat yleensä pöhöttyneen itsetunnon, alhaisen epävarmuuden sietokyvyn, tunne-elämän epätasapainoisuutta, rasisia piirteitä tai ääri-vasemmistolaisia- tai äärioikeistolaisia sympatioita. Nämä luovat isompia haasteita kouluttamiselle, sillä koulutuksen tarkoituksena on etäännyttää koulutettavat heidän vaalimistaan uskomuksista ja ajattelumalleista.

Kulttuurien väliset viestinnän koulutukset voidaan jakaa kahteen tyyppiin. Yksi näistä on perinteisempi koulutus, jossa keskitytään jonkin kulttuurin erityistietoon. Tämän tyyppinen

koulutus keskittyy lähinnä tietyn kulttuurin käytännöntietoihin, kuten maan sijaintiin, käytöstapoihin, historiaan ja terveysoloihin. Nämä tiedot auttavat hahmottamaan, kuinka kyseisessä maassa eletään. Joissain tapauksissa voidaan kouluttaa myös kielitaitoa, mutta sen oppiminen vie tiedetysti pidemmän ajan. Kyseisessä koulutuksessa ei pääse tarkemmin tarkastelemaan koulutettavan omia kulttuurillisia mielen ohjelmointeja. (Hofsteden ja Liljamon 1993, 329-330)

Toisen koulutustyyppin lähtökohtana on kulttuurierojen tiedostaminen ja kulttuuria koskeva yleinen tieto. Koulutuksessa keskeisenä on oma henkinen mielen ohjelmointi ja sen reflektointi muihin. Tämä koulutus poikkeaa aiemmasta erityisesti siinä, että koulutuksessa saadut opit voidaan soveltaa mihin tahansa vieraaseen kulttuuriympäristöön. Koulutuksessa asioita pohditaan siltä kannalta, että miten eri kulttuuriympäristöissä voidaan työskennellä. Hofsteden kuvailee, että hänen suunnittelemat koulutusohjelmat ovat koostuneet kulttuurien välisistä yrityspeleistä, harjoituksista, luennoista, tapausesimerkeistä ja ryhmätöistä. Koulutuksen lisäksi on jokaisen vastuulla hankkia lisätietoa itsenäisesti. Koulutusohjelman on todettu olevan hyödyllinen niin ulkomaan komennuksille lähteville kuin paikallisille johtajille. (Hofstede & Liljamo 1993)

## 4 Vieraskielisen työntekijän johtaminen ja perehdyttäminen

Tämä luku käsittelee vieraskielisen työntekijän johtamista ja perehdyttämistä. Luvun alussa esitellään monikulttuuristen kompetenssien malli. Tämän jälkeen käydään läpi vieraskielisen työntekijän perehdyttämistä. Vieraskielisen työntekijän perehdyttämisestä käydään läpi erityisesti niitä asioita, mitä tulisi ottaa huomioon vieraskielistä työntekijää perehdyttäessä. Kolmannessa alaluvussa käsitellään tunne- ja kulttuuriälyä johtamisessa.

### 4.1 Vieraskielisen työntekijän johtaminen

Esimiehellä on vastuu siitä, että työyhteisössä vallitsee hyväksyvä ilmapiiri moninaisuutta kohtaan. Tällöin hänen vastuullaan on myös varmistaa, että kulttuuriset väärinkäsitykset voidaan välttää. (Viitala 2007, 311) Muuttuvassa maailmassa johtamisen sijasta aletaan puhua entistä enemmän moninaisuuden johtamisesta. Nykyajan ja tulevaisuuden johtajuudessa ei voi nojautua omiin absoluuttisiin näkemyksiin ja totuttuihin toimintatapoihin. Tulevaisuuden johtajuutta tukee kyky tuoda oma, sekä johdettavien potentiaali esiin. Eriyisesti eri näkökulmien ja osaamisten yhdistäminen tukee moninaista työyhteisöä. Moninaisuuden johtaminen mielletään muun muassa näistä syistä keskeiseksi asiaksi kestävässä kehityksessä. (Ajanko & Brink 2016, 9)

Matveev (2017, 4-5) esittää, että tulevaisuuden johtajien tulee olla taitavia, sekä osata toimia tehokkaasti muuttuvassa maailmassa. Ammatillisen osaamisen merkitys kasvaa sitä mukaan, kun työympäristöihin tulee uusia komplekseja muuttujia, kuten muiden kulttuurien edustajien lisääntyminen. Uudenlaiset osaamiskriteerit, kuten monikulttuuriset kompetenssit (*englanniksi Intercultural Competence*) auttavat haasteiden kohtaamisessa ja selvittämisessä. Tehokas toiminta monikulttuurisessa ympäristössä riippuu pitkälti siitä, miten ihmiset sopeutuvat muiden kulttuurien monimutkaisuuteen. Sopeutumisen lisäksi tulevaisuuden johtajan tulee ymmärtää, hyväksyä ja kohdata kulttuurillisia eroja. Edellä mainitut osaamiskriteerit vaativat vahvoja monikulttuurillisia kompetensseja. Monikulttuuristen kompetenssien puute vaikuttaa suoraan yrityksen kilpailukykyyn ja toimintakykyyn.

Matveev (2017, 49) mukaan, kun puhutaan kompetenssista käsitteenä, se määrittelee ihmisen kykyä tehdä vaativia tehtäviä tehokkaasti. Monikulttuurisessa organisaatiossa vaadittujen tehtävien tekeminen vaatii peruskompetenssien lisäksi monikulttuurisia kompetensseja. McKinnon (2021) kuvailee puolestaan monikulttuurisia kompetensseja kykyinä kehittää kohdennettua tietoa, taitoja ja asenteita, jotka johtavat näkyvään käyttäytymiseen ja viestintään kulttuurien välisessä vuorovaikutuksessa. Matveev on kirjassaan viitannut

erityisesti monikulttuuristen kompetenssien malliin, joka on Howard Hamiltonin, Richardsonin ja Shufordin vuonna 1998 kehittänyt (taulukko 2). Kyseisessä mallissa kompetenssit on jaettu kolmeen ulottuvuuteen: tieto (*knowledge*), taito (*skills*) ja asenteet (*attitudes*). (Matveev 2017, 52)

Taulukko 2. Monikulttuuristen kompetenssien malli (mukaillen Matveev 2017, 52)

Tieto	Taito	Asenteet
<b>Tietämys tai itsetietoisuus:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• omasta kulttuurista</li> <li>• kulttuurieroista</li> </ul>	<b>Tietämys tai kyky:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• itsereflektointiin</li> <li>• tunnistaa ja ilmaista kulttuuriset samankaltaisuudet ja erot</li> </ul>	<b>Tietoisuus:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• omasta kulttuurista</li> <li>• tasa-arvosta</li> </ul>
<b>Ymmärrys tai tietämys:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sortamisesta (rotu, sukupuoli, ihmisryhmien luokittelu, uskonto yms.)</li> </ul>	<b>Ymmärrys tai kyky:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nähdä asioita eri perspektiiveistä</li> <li>• ymmärtää erilaisuutta useissa konteksteissa</li> </ul>	<b>Ymmärrys tai kyky puuttua:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• syrjintään</li> <li>• etnosentrisiin oletuksiin</li> </ul>
<b>Arviointitaito tai tietämys:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sosiaaliseen muutokseen liittyvistä tekijöistä</li> <li>• kulttuurierojen vaikutukset viestintään</li> </ul>	<b>Arviointitaito tai kyky:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• haastaa syrjivää toimintaa</li> <li>• kommunikoida monikulttuurisesti</li> </ul>	<b>Arviointitaito tai omien arvojen vastaista:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• riskien ottamisesta</li> <li>• roolina kulttuurien välisen vuorovaikutuksen parantaminen</li> </ul>

Tietokompetenssissa on kyse kyvystä hahmottaa oma- sekä muiden kulttuurinen identiteetti. Henkilön tulee olla tietoinen kulttuurin käsitteestä, kuten esimerkiksi sen historiasta, kulttuurieroihin vaikuttavista tekijöistä ja sosiaalisista normeista. Kyseisen kompetenssin omaava on tietoinen sortamisesta, sosiaalisesta muutoksesta ja kulttuurierojen vaikutuksesta viestintään. Taitokompetenssin omaava kykenee itsereflektointiin, kulttuurien erojen- ja samankaltaisuuksien hahmottamiseen. Henkilön tulee olla kykeneväinen näkemään asioita eri perspektiiveistä ja ymmärtämään erilaisuutta. Kyseisen kompetenssin omaava kykenee haastamaan syrjivää toimintaa ja osaa kommunikoida monikulttuurisesti. Asennekompetenssissa perustana on henkilön oma asenne ja motivaatio kulttuurien välisen vuorovaikutuksen parantamiseksi. Kyseisen kompetenssin omaava henkilö osaa arvostaa ja kohdella koko ryhmää tasapuolisesti. Lisäksi henkilö on valmis ottamaan riskejä monikulttuurisuuden edistämiseksi. (Matveev 2017, 51; Spitzberg & Changnon 9-10)

Yllä esitetty kompetenssimalli tarjoaa operatiivisia listoja olennaisista piirteistä, ominaisuuksista ja taidoista, joiden tiedetään olevan tehokkaita ja tuottavia kulttuurien väliseen

vuorovaikutukseen. Vaikka mallin komponentit ovat yksinkertaisia ja selkeitä, ne voivat myös erehdyttää sisäisen affektiivisen (*tunteisiin vaikuttava*) tai kognitiivisen muodostavan tekijän. Onkin tärkeää muistaa, että esitetyt komponentit ovat toisiaan täydentäviä eli yksinään niiden toimivuus ei ole tehokasta. (Matveev 2017, 51-52)

Monikulttuurisen työyhteisön johtajalta edellytetään tilanneherkkyyttä, vuorovaikutustaitoja, syrjimättömyyttä ja avoimuutta. Johtajan tulee olla varautunut kulttuuritaustoihin liittyviin kysymyksiin, sekä niistä aiheutuvien konfliktien ennaltaehkäisemiseen. Tämä vaatii erityisesti esimieheltä tietoisuutta työyhteisön kulttuurieroista. Ominaisuudet eivät ole yksinään johtajan edellytyksiä, vaan vastuu on koko työyhteisöllä. Tämän vuoksi johtajan tulee ymmärtää, että roolinasettajana hänen asenteella ja toimintatavoilla on vaikutus koko työyhteisöön. Monikulttuurisessa työyhteisössä saattaa syntyä vuorovaikutukseen liittyviä jännitteitä, jonka vuoksi vuorovaikutusosaamisen tärkeyttä ei voi korostaa liikaa. Johtajuus tuo mukanaan myös konfliktien ja jännitteiden sietämistä, jonka vuoksi resilienssi on tiedetysti yksi johtajan tärkeimpiä kykyjä. Yksilölliset kohtaamiset, selkeä ja avoin vuorovaikutus sekä luottamus ovat taitoja, jotka toimivat universaalisti – kulttuurista riippumatta. Monimuotoisen työyhteisön kenties tärkeimpiä työvälineitä ovat kuunteleminen, kunnioitus ja yksilön tarpeen mukainen perehdytys. (Toivanen, Bergbom, Airila, Väänänen ja Yli-Kaitala 2013, 20-22; Wallin 2013, 72-74)

## **4.2 Vieraskielisen työntekijän perehdytys**

Perehdyttäminen voidaan määritellä toiminnaksi, jossa varmistetaan, että työntekijä oppii tuntemaan työympäristönsä. Työntekijä oppii perehdytyksen aikana työnantajansa toiminta-ajatuksen ja toimintatavat. Siivoustyöhön perehdytettävä oppii lisäksi tuntemaan asiakkaat, oman työnsä sekä siihen liittyvät tavoitteet ja velvollisuudet. Kaikkein tehokaimpana perehdytys on silloin, kun se on säännöllistä ja jatkuvaa – niin vanhoille kuin uusille työntekijöille. Ammattimaisen ja laadukkaan työn tuloksen aikaansaamiseksi tarvitaan hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys työtehtävään. Hyvä perehdytys takaa myös ennakoidun työsuojelun ja henkisen hyvinvoinnin työpaikalla. Työn perehdyttäminen on osa johtamista ja sen avulla voidaan taata, että työntekijä voi suoriutua tehtävästään organisaation tavoitteiden mukaisesti. Oikeanlaisella perehdytyksellä työntekijä ymmärtää oman työtehtävänsä ja vastuunsa. Hyvin toteutettu perehdytys vähentää myös työtapaturmia ja muita väärinkäytöksiä, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti toivottuun lopputulokseen. Ammattimainen ja laadukas toiminta edellyttää koko henkilöstön monipuolista perehdyttämistä työtehtäviin ja työympäristöihin. (Kujala 2001, 57, 61)

Muista kulttuureista tulevilla työntekijöillä voi olla hyvin erilainen käsitys työelämän pelisäännöistä ja oppimiskulttuurista. Tämän vuoksi muun kulttuurin edustajan perehdyttäminen voi kuluu normaalia pidempään. Panostamalla kuitenkin jo alkuvaiheessa perehdytykseen, voidaan välttyä vääriä käsityksiltä. Perehdytys tulee järjestää myös muulle työyhteisölle, jotta osataan vastaanottaa tuleva työyhteisön jäsen asianmukaisesti ja ymmärtäväisesti. Perehdytyksen aikana tulee kiinnittää huomiota siihen, ettei rakenneta kaavamaisia ennakkokäsityksiä. Sen sijaan tulevalle jäsenelle tulee antaa tilaa kertoa itsestään. (Mäkipää & Piili 2009, 96)

Monikulttuurisessa työyhteisössä johtajan on tärkeää ottaa huomioon kulttuuriset erityispiirteet työjärjestelyssä. Näitä ovat esimerkiksi työaikajärjestelyt, työasujen suunnittelu, ruokailun järjestäminen ja terveystalvelut. Usein nämä erityispiirteet liittyvät uskontoon tai sukupuolikielisiin. Kun nämä erityispiirteet otetaan huomioon, on tärkeää muistaa, ettei kenenkään muun työyhteisön jäsenen asemaa, oikeuksia tai tasa-arvoista asemaa saisi loukata. Vähimmällä päästään sillä, että työyhteisössä osataan tehdä kompromisseja. Perehdyttäessä vieraskielistä työntekijää on hyvä huomioida, että suomalaisissa työpaikoissa on kirjoittamattomia sääntöjä ja toimintatapoja. Kyseisiä hiljaisia pelisääntöjä ei tule välttämättä ajatelleeksi, jos on ollut osa suomalaista työyhteisöä pidemmän aikaa. Nämä säännöt on hyvä hahmottaa hyvissä ajoin, ja lisätä perehdytykseen. (Viitala 2007, 311; Mäkipää & Piili 2009, 96)

Vartiainen (2007, 61) perehdytysoppaassa on puolestaan kuvailtu, että muun maalaisen perehdyttämisessä tulisi ottaa huomioon kielen vaikutus, kulttuuriset erot, uskonto sekä työturvallisuuden erot eri kulttuureissa. Hän painottaa, että ohjeistuksien kertaaminen ja varmistaminen on tärkeää. Lisäksi työnantajalla on vastuu huomioida työntekijän yksilölliset osaamiset ja ominaisuudet perehdytyksen aikana. Vartiainen oli Viitalan (2017, 311), sekä Mäkipään ja Piilen (2009, 96) kanssa samaa mieltä siitä, että jokaisessa maassa on kirjoittamattomia sääntöjä. Hän kuvailee, että kirjoittamattomat säännöt ovat lähinnä tietyn kulttuurin tai työyhteisön tapoja, joita on mahdotonta ymmärtää kysyä uutena tulijana.

Vieraskielisen työntekijän perehdytyksessä on tärkeää käyttää useita tapoja viestinnän keinona. Esimerkiksi videot, piirroksot, kuvalliset ohjeet ja nauhoitteet auttavat perehdytyksessä, jos yhteistä kieltä ei ole. Suullinen ja kirjallinen viestintä kannattaa räätälöidä työntekijän oman kielitason mukaisesti. On myös oleellista pohtia, voisiko perehdytysmateriaalit ja työturvallisuusohjeet kääntää työntekijän omalle äidinkielelle. Vieraskielisen työntekijän perehdytyksessä kannattaa hyödyntää myös selkokieltä. Selkokieli on muokattua kieltä, jossa viesti on kirjoitettu yksinkertaiseksi ja lyhyeksi. Oletuksena on, että sen

viestin vastaanottaja osaa ymmärtää helpommin selkokielellä kirjoitettuja ohjeita. Tehokainta olisi ottaa selkokielisten ohjeiden tueksi kuvat ja videot. (Toivanen ym. 2013, 26, 30)

Mäkipää & Piili (2009, 87) ovat samaa mieltä siitä, että vieraskielisen työntekijän perehdytyksessä tulee hyödyntää erilaisia ja monipuolisia keinoja. Tosin, he lähestyvät asiaa siltä kannalta, että jokaisen tapa vastaanottaa tietoa on yksilöllistä. Ihmiset oppivat ja hahmottavat tietoa eritavoin, jolloin tulee huomioida erilaiset aistit ihmisten perehdytyksessä. He suosittelivat hyödyntämään näkö-, kuulo- että tuntoaisteja ohjeistuksissa, mikäli tilanne sen sallii. He suosivat Toivasen (ym. 2013, 26-30) mukaisesti piirroksia, kuvia ja videoita perehdytyksessä. Näiden lisäksi he korostavat simulaatioiden käyttöä. Simuloinnilla tarkoitetaan työtilanteiden rakentamista harjoittelutehtävinä, joita voi harjoitella ilman varsinaista asiakas- ja laatu vastuuta.

#### **4.3 Tunneäly ja kulttuuriäly monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa**

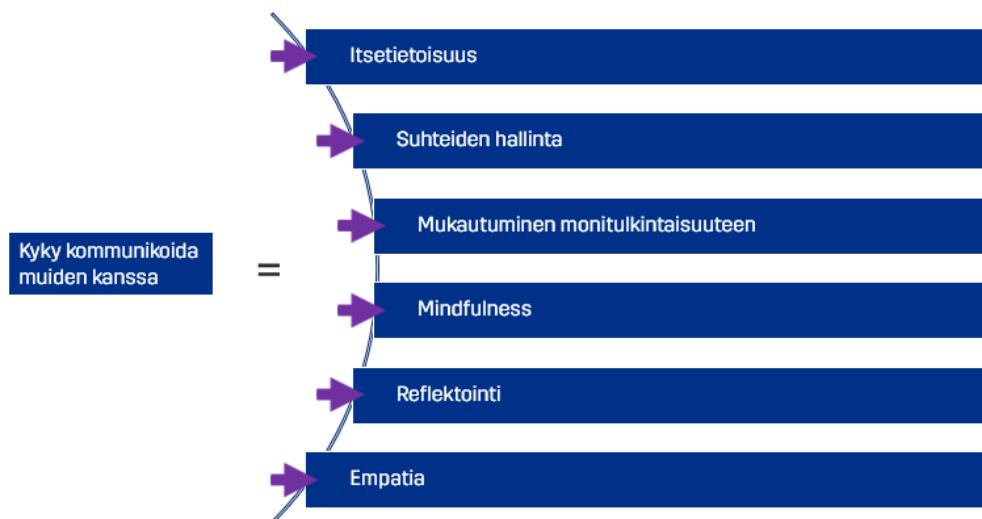
Kuten aiemmin oli mainittu, monikulttuurisuus tuo rikkautta, mutta myös haasteita organisaatioiden johtajille. Tämä johtuu yleensä erilaisten asenteiden ja odotusten ristiriitaisuudesta. Monikulttuurisuuden törmäyskohdat pohjautuvat yleensä opittuihin ja uskonnollisiin tapoihin. Tämän vuoksi monikulttuurisuuden johtamista tulisi pohtia eri näkökulmista. Näitä voivat olla esimerkiksi monikulttuurisen johtamisen nykytilan kartoitus, haasteet, asenteet ja oletukset, jotka siihen liittyvät. (Roth 2018) Monikulttuurisen ja oikeastaan minkä tahansa työyhteisön johtamisessa ja vuorovaikutuksessa, tunteet ovat aina läsnä. Erityisesti monikulttuurisessa työympäristössä syntyy erilaisia tunnekokemuksia niin esimiehelle kuin työntekijälle. Monikulttuurisen työntekijän johtamisessa esimiehen tulee olla tietoinen siitä, mistä omat tunnekokemukset juurtavat sekä miten ne vaikuttavat omaan työskentelyyn. Tunneäly onkin yksi monikulttuurisen johtamisen kriittisimpiä osaamisalueita. (Bertis 2010)

Salminen (2017, 33-34) kuvailee, että tunneälyllä tarkoitetaan ihmisen kykyä hahmottaa ja vaikuttaa omaan sekä muiden ihmisten tunteisiin. Tunneälyn on tutkittu olevan tärkeä johtajan ominaisuus siksi, että se vaikuttaa menestykseen, sekä ammatillisesti että yksityisessä elämässä. Johtajan kohdalla omien tunteiden vaikutus omaan toimintaan on merkittävää työyhteisöä johdettaessa. Tunneälykykyys vaatii sen, että henkilö osaa tunnistaa, hallita ja ymmärtää omia tunteitaan – itsetuntemus on hyvän johtajuuden lähtökohta. Tunneälykkäät johtajat osaavat tehdä laadukkaita päätöksiä, ovat erinomaisia kommunikoimaan, sekä tulevat toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Johtajan ei kuitenkaan kannata

nojautua liikaa tunteiden johtamiseen, vaan siihen tulee suhtautua myös järjellä. Ajanko & Brink (2016, 191-192) kuvailevat samaisesti tunneälyä kyvyksi tunnistaa ja tulkita tunteita, mutta myös ihmisten tarpeita. Hän täydentää Salmisen kuvausta siltä osin, että tunneälyn avulla voidaan luoda ja ylläpitää vahvoja ihmissuhteita. Tunneälykäs johtaja on tietoinen siitä, miten vahvasti tunteet vaikuttavat ihmisiin ja luottamuksen rakentamiseen. Tyypillinen syy johtajan epäonnistumisessa liittyykin usein tunneälyn puutteisiin, joka vaikuttaa suoraan luottamuksellisten suhteiden rakentamiseen.

Oyewunmi (2018, 440) kuvailee tutkimuksessaan, että ihmiset havaitsevat suhteellisesti epävarmuuden tai epäluottamuksen tunteita erityisesti silloin, kun he ovat erilaisten ihmisten keskuudessa. Tässä kontekstissa erilaisuudella tarkoitetaan etnistä alkuperää, kansallisuutta, sulkupuolta, ikää, uskontoa ja sosiaalisia luokkia. Tämän vuoksi monikulttuurisuus työpaikalla voi laukaista emotionaalisia reaktioita. Emotionaaliset reaktiot ovat luonteeltaan sellaisia, että vain tunneälykäs johtaja kykenee hallitsemaan ja johtamaan niitä. Tunneälyn puute moninaisen työyhteisön johtamisessa johtaa todennäköisesti huonoihin ihmissuhteisiin, syrjintään, työntekijöiden vaihtuvuuteen, poissaoloihin ja lopulta maineen menettämiseen. Tunneäly on tästä syystä hyvä ottaa osaksi strategiaa monimuotoisen työyhteisön johtamisessa. Menabney (2019) on eri mieltä siitä, että pelkkä tunneäly riittäisi monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen. Hän viittaa esimerkiksi tutkimuksiin, jotka ovat todistaneet, että yli 40% ulkomaille lähteneistä työntekijöistä on epäonnistunut tehtävissään. Suurimmaksi syyksi epäonnistumiselle on voitu todeta kulttuurienväliset haasteet. Hänen mukaansa tunneäly on edelleen välttämätön taito onnistuneessa johtajuudessa, mutta se ei sellaisenaan riitä. Lisäksi johtajalla tulee olla kulttuuriälykkyyttä, jotta monikulttuurista työyhteisöä voisi johtaa tehokkaasti.

Barile (2018) on kuvaillut, että tunneälyssä ja kulttuuriälyssä on havaittavissa samat taidot; itsetietoisuus, suhteiden hallinta, mukautuminen monitulkintaisuuteen, mindfulness, reflektointi ja empatia (kuvio 4). Hänen mukaansa molempia kykyjä yhdistää etenkin se, että ne ovat opittavissa, ja niiden tarkoituksena on kehittää osaamista erilaisten ihmisten kohtaamisessa sekä johtamisessa. Kaiken pohjana on kyky sujuvaan kommunikointiin. Johtajien kulttuurillisen älykkyyden kehittäminen lähtee ensikartoituksesta; mikä on johtajien tämänhetkinen osaamisen taso? Osaamista mitataan erilaisilla arviointityökaluilla osaamisen eri osa-alueilla. Tulosten avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä nykyisestä osaamisesta ja mahdollisista kehityskohdista. Arviointipalveluita on saatavilla ilmaiseksi verkossa, sekä maksullisena aiheen asiantuntijoilta.



Kuvio 4. Kulttuuriällyn ominaispiirteitä (Barile 2018)

Abelin (2019) mukaan kulttuuriälykyys perustuu siihen, että henkilöllä on taito ja kyky toimia muista kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Kulttuuriälykäs henkilö osaa kommunikoida ja ymmärtää ihmisiä kulttuurista riippumatta. Hän kuvailee tunneällyn ja kulttuuriällyn kulkevan käsikädessä. Kulttuuriällyn keskittyessä kulttuurien ja erilaisten ihmisten ymmärrykseen, tunneäly tuo mukanaan empatiakykyä ja kärsivällisyyttä.

Globalisaation myötä ihmiset erilaisilla taustoilla lisääntyvät työyhteisöissä. Tällöin monimuotoisuuden ja kulttuurien strategisen johtamisen tarve lisääntyy useissa yrityksissä. Muutokset vaikuttavat erityisesti aloihin, jotka vetävät ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Kilpailukyky voi heiketä nopeasti, kun asiakkaat ja kilpailijat kehittävät toimintaansa tehokkaammin. Siivousalalla tämä voi tarkoittaa pahimmillaan sitä, että työntekijät menetetään toiselle työnantajalle. Parhaiten menestyvät ne yritykset, jotka ovat hyvissä ajoin tunnistaneeet ja alkaneet johtaa muutoksia. Monikulttuurisuuden oikeanlainen johtaminen ja edistäminen on oikein johdettuna yrityksille merkittävä kilpailukyky. (Salminen 2017, 35-36, 303-304)

Muutosjohtajuus onkin asia, jota yrityksen tulisi hyödyntää strategisissa muutoksissa, ja etenkin työpaikkakulttuurien muutoksissa. Näin suurien uudistusten muutosjohtamisessa tärkeä ensiaskel on tarkastella työpaikan kulttuuria heti alusta lähtien, sillä muutokset eivät ole kestäviä, jos kulttuuri asettuu niitä vastaan. Lisäksi on tärkeää huomioida se, ettei johtaja saisi suhtautua muutoksiin kielteisesti, vaikka ne sisältäisivätkin uhkia ja riskejä. Ennen muutosta on tärkeää, että muutoksille on asetettu selkeät syyt ja periaatteet, sillä

ihminen suhtautuu luonnollisesti muutoksiin erilaisilla tunteilla. Huonosti johdettuna muutokset voivat muodostua haasteeksi ja kielteiseksi. (Maaniemi 2019)

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tämä luku sisältää kuvauksen opinnäytetyön tutkimusosuudesta, joka suoritettiin toimeksiantona L&T Siivous Oy:lle. Luvussa käydään ensin läpi tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä sekä perustelut niiden valinnalle. Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksen taustoja ja kulkua siitä asti, kun toimeksianto on saatu. Tämän lisäksi esitellään tutkimuksessa käytettyjä haastattelu- ja kyselyrunkoja. Viimeisessä osassa käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta, pätevyyttä, objektiivisuutta ja relevanssia.

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tekemiseen käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä ja kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Määrällinen tutkimus teetettiin pääkaupunkiseudun vieraskielisille siivoojille. Laadullinen tutkimus teetettiin pääkaupunkiseudun siivoojien esimiessille. Käytettäessä kahta menetelmää, on hyvä valita jompikumpi päämenetelmäksi, sillä ne eroavat lopulta huomattavasti toisistaan. Tästä huolimatta menetelmät ovat tyypillisesti toisiaan täydentäviä eikä toisiaan vastaan. Hyvänä esimerkkinä on, että tulosten analysoinnissa ja tulkitsemisessä hyödynnetään usein molempia mittauksia. (Metsämuuronen 2006, 134) Näistä menetelmistä kvalitatiivista käytettiin päämenetelmänä. Molemmat menetelmät olivat tutkimuksessa osaltaan tärkeitä. Kvalitatiivisen menetelmän avulla voidaan ymmärtää ja tulkita esimiesten tämän hetkistä osaamista, sekä heidän kokemuksia haasteita johtamisessa. Kvantitatiivinen menetelmä sopi tutkimukseen siksi, että sen avulla pystyttiin tutkia johtamista suoraan johdettavilta henkilöiltä. Tämän lisäksi oli olennaista saada otanta suuremmasta joukosta.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen keskipisteenä on tutkittavien henkilöiden kokemukset, ajatukset, tunteet ja merkitykset, jotka henkilöt antavat tutkittavalle ilmiölle tai asialle. Tutkittavat henkilöt valitaan harkinnanvaraisesti, ja tutkimuksen tulokset esitetään tekstimuodossa. Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä hyödyntää, sekä teorian että kerätyn aineiston tuloksia tulkinnassa ja analysoinnissa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että teoriaa tulee käyttää kerätyn aineiston tukena eikä lähtökohtana. Laadullisessa tutkimuksessa tyypillisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat yksilöhaastattelut, ryhmähaastattelut, dokumenttiaineistot ja havainnointi. Edellä mainittuja voidaan käyttää toisiinsa yhdistettynä. Laadullisen tutkimuksen eräänä haasteena on saada tutkimuksen kohteena olevat henkilöt puhumaan mahdollisimman avoimesti kokemuksistaan. Toinen kiistelty haaste on, että tämän tutkimustyyppin

lähestymistapa on subjektiivinen. Tutkittaessa ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä, tutkimuksen uskottavuus ja luotettavuus voi olla kyseenalaista. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 9-15, 59; Heikkilä 2014a, 15)

Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teema-haastattelu. Yksi syy valinnalle oli, että tutkimuksen kannalta oli tärkeää pidättäytyä yhdessä teemassa, sekä kysyä kaikilta haastateltavilta samoja kysymyksiä. Samaan aikaan haluttiin mahdollistaa avoin keskustelu. Tällöin voidaan taata, että tutkimuksen keskeisiin ja etukäteen määriteltyihin aiheisiin saadaan kattavat vastaukset haastateltavien itse sanoittamana. Puolistrukturoidun teemahaastattelun sijasta olisi voitu käyttää strukturoitua haastattelua. Strukturoidun haastattelun avulla olisi voitu saada määrällisesti huomattavasti enemmän vastauksia, jolloin kaikki vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Tämä menetelmä ei olisi kuitenkaan antanut tarpeeksi syvää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta, eikä mahdollisuutta kysyä tarkentavia kysymyksiä haastateltavilta. (Heikkilä 2014a, 16; Puusa ym. 2020, 111-112) Kuviossa 5 on esitetty kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen oleelliset erot.



Kuvio 5. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen oleelliset erot (mukaan Heikkilä 2014a, 15)

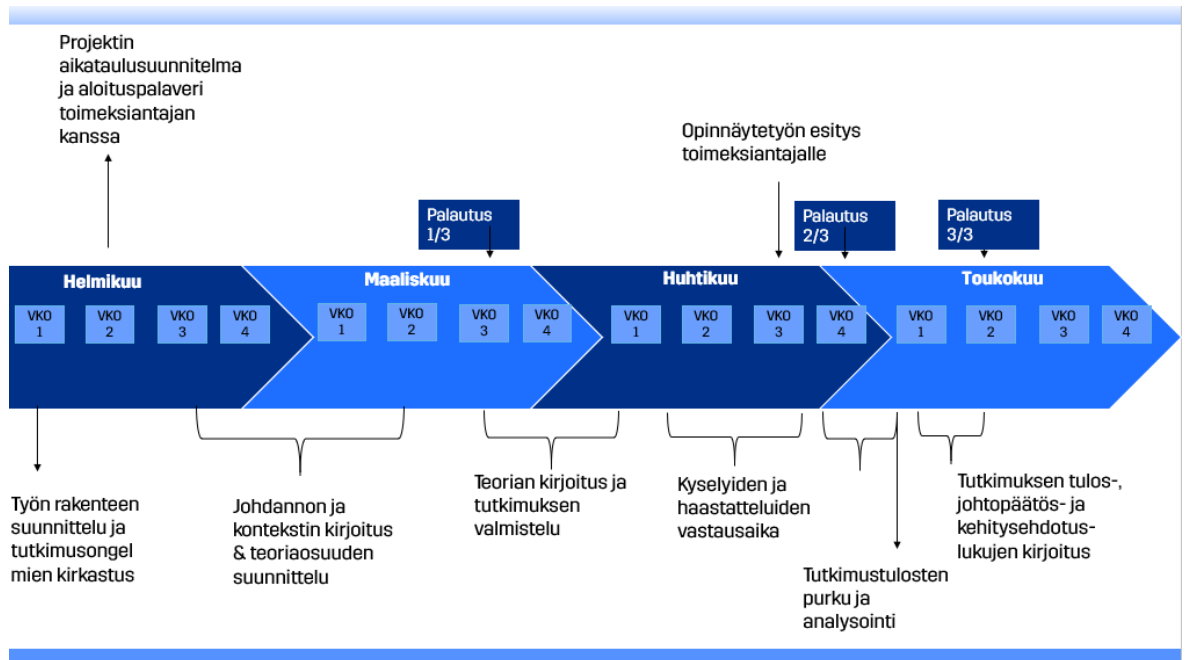
Määrällisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvailla tutkittavaa kohdetta numeerisin keinoin ja mittaamalla. Tuloksia kuvaillaan ja analysoidaan yleensä taulukkojen ja kuvien avulla. Tutkimusmenetelmä soveltuu esimerkiksi tutkittavan kohteen mahdollisten muutosten tutkimiseen tai nykytilanteen kartoittamiseen. Määrällinen tutkimusmenetelmä vaatii riittävän

edustavaa ja suurta otantaa. Määrällisessä tutkimuksessa tyypillinen haaste on, ettei asioiden syitä pystytä selvittämään sen syvemmin. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Erilaisia menetelmiä ovat esimerkiksi strukturoidut henkilökohtaiset haastattelut, puhelinhaastattelut, havainnointi ja internet-kyselyt. Lisäksi aineistoa voi hankkia muiden keräämistä tietokannoista, kuten Tilastokeskukselta. (Heikkilä 2014a, 15; Heikkilä 2014b, 16)

Määrällisessä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmäksi valittiin internet-kysely, sillä se on menetelmänä tehokas, kun tutkittavia henkilöitä on isompi määrä. Kysely rakennettiin pääosin suljetuilla monivalintakysymyksillä eli vastaajille oli määritelty valmiit vastausvaihtoehdot. Poikkeuksena oli yksi monivalintakysymys, joka oli sekamuotoisena eli valmiiden vastausvaihtoehtojen jälkeen esitettiin avoin kenttä. Sekamuotoinen kysymys voi olla hyödyllinen silloin, kun epäillään ettei kaikkia vastausvaihtoehtoja ole saatavilla. Lisäksi kyselyn lopussa oli yksi avoin kysymys. Internet-kyselyä laatiessa kysymykset tulee suunnitella huolellisesti ja johdonmukaisesti, jotta kokonaisuus on selkeästi ymmärrettävä. Tämän vuoksi kyselylomake jaettiin kolmeen pääteemaan. Internetkyselyn haasteisiin kuuluu erityisesti se, ettei vastaajalle löydy määritellyistä vastausvaihtoehdoista mieluisaa valintaa. Tekninen toteutus voi osaltaan aiheuttaa hankaluuksia, mikäli kyselyn struktuuri ei ole selkeä ja teknisesti hyvin toteutettu. Internet-kyselyn sijaan olisi voitu käyttää myös puhelinhaastatteluja, sillä niiden avulla olisi voinut saada syvällisempiä näkemyksiä. Puhelinhaastatteluilla ei olisi kuitenkaan saatu riittävän suurta otanta aikatauluun nähden. Lisäksi mahdolliset kielimuurahaasteet olisivat vieneet huomattavasti aikaa, sekä aiheuttaneet mahdollisesti väärinymmärryksiä. (Heikkilä 2014a, 17, 49; Hirsijärvi ym. 2009, 140, 199)

## **5.2 Tutkimuksen vaiheet- ja prosessit**

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona yritykselle nimeltä L&T Siivous Oy. Opinnäytetyöprosessi alkoi helmikuun 2021 ensimmäisellä viikolla. Ensimmäisen viikon aikana toimeksiantajan kanssa käytiin keskustelua työn tavoitteista, hyödyistä ja toiveista, sekä allekirjoitettiin toimeksiantosopimus. Tämän lisäksi hahmoteltiin opinnäytetyön runkoa ja sisältöä. Viimeisenä koko opinnäytetyöprosessille laadittiin suunnitelma, joka sisälsi tarkemman aikataulun. Kokonaiskuvan saamiseksi, kuviossa 6 on kuvailtu opinnäytetyön aikataulu kokonaisuudessaan.



Kuvio 6. Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Aikataulusuunnittelussa työn välipalautukset jaettiin kolmeen osaan. Ensimmäinen osa oli johdannon ja kontekstin kirjoittaminen, josta kirjoitusprosessi lähti käyntiin. Tätä osuutta kirjoitettiin viikkojen 6-8 aikana. Viikolla 9 pidettiin ensimmäinen opinnäytetyöseminaari, jossa omia aikaansaannoksia esiteltiin muille osallistujille. Viimeiseksi palautusajankohdaksi asetettiin viikko 11. Toinen osa oli teoriaosuuden kirjoittaminen ja tutkimuksen toteuttaminen. Viikolla 12 aloitettiin tutkimuksen valmistelut eli haastattelurungon ja kyselytutkimuksen rakentaminen. Viikolla 13 aloitettiin teoriaosuuden kirjoittaminen. Kyselyn ja haastattelujen vastausajan piti alun perin olla viikolla 13. Vastausaika jouduttiin kuitenkin siirtämään ja pidentämään pyhien, sekä vastaajien ja tutkijan omien aikatauluhaasteiden vuoksi. Lopulta haastattelut ja kyselyt toteutettiin viikoilla 14-15. Aikatauluviivästys ei tosin haitannut, sillä teoriaosuus valmistui puolestaan jo arveltua aikaisemmin. Tutkimuksen purku aloitettiin etujassa jo viikolla 16. Toisen osuuden viimeiseksi palautusajankohdaksi asetettiin viikko 17. Viimeisessä osassa palautettiin tutkimuksen tulokset, johtopäätökset, kehitysehdotukset ja pohdinta. Viimeiseksi palautusajankohdaksi asetettiin alustavasti viikko 21, mutta lopullinen työ palautettiin jo viikolla 19. Aikataulusuunnitelmaa voi tarkastella tarkemmin liitteestä 6.

### 5.3 Haastattelurungon esittely

Tutkimusosuuden yksilöhaastattelut järjestettiin 5.4-16.4.2021 välisenä aikana. Haastateltavana oli Lassila ja Tikanojan pääkaupunkiseudun siivoojien esimiehet eli palvelumesta-

rit, joiden alaisuudessa työskentelee parhaillaan vieraskielisiä työntekijöitä. Haastattelukutsut laitettiin sähköpostiviestillä. Aikaa yhdelle haastattelulle varattiin yhden tunnin ja viidentoista minuutin verran. Vallitsevan koronapandemian vuoksi, haastattelut pidettiin etäyhteyksin Teams Microsoft-alustalla. Haastattelu koostui kahdestakymmenestä kysymyksestä, joista viisi oli taustatietokysymyksiä. Haastattelun ollessa puolistrukturoitu, kysymykset käytiin kaikkien kanssa samassa järjestyksessä. Jotkut haastateltavat saattoivat vastata yhden kysymyksen aikana myöhempisiin kysymyksiin, jolloin kysymystä ei kysytty uudelleen, vaan vastaukset poimittiin aiemmasta. Tällöin kuitenkin varmistettiin, mikäli haastateltavalla olisi lisättävää aiempaan.

Haastattelurunko koostui kolmesta osuudesta; monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta, vieraskielisen työntekijän johtamisesta ja monikulttuurisuudesta yrityksen strategiassa. Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen osuudessa pyrkimyksenä oli selvittää, kuinka hyvin esimiehet tuntevat kulttuurin käsitteen sekä millaista perehdytystä he ovat saaneet itse, sekä antaneet työntekijöilleen monikulttuurisuudesta työpaikalla. Osuuden lopussa esimiehiltä kysyttiin heidän arvioita omasta osaamisesta sekä havaitsemiaan haasteita monikulttuurisuuden johtamisessa. Vieraskielisen työntekijän johtamisen osuudessa tarkoituksena oli selvittää, millaisia asioita esimies huomioi viestinnässä sekä yleisesti johtaessaan vieraskielistä työntekijää. Lisäksi selvitettiin, millaista perehdytystä palvelumestari on antanut työttömilleen vieraskielisen työntekijän kohtaamiseen liittyen. Osuuden lopussa kysyttiin esimiehen havaitsemia haasteita ja kehitysideoita. Viimeisessä osuudessa eli monikulttuurisuudesta yrityksen strategiassa oli kolme kysymystä. Näiden kysymysten avulla pyrittiin selvittää, kokevatko esimiehet monikulttuurisen työyhteisön johtamisen taidot tärkeiksi ja miksi he kokevat niin. Lopuksi kysyttiin, millaista tietoa he saavat työnantajalta aiheesta, sekä mitkä ovat heidän näkemysien mukaan monikulttuurisuuden hyödyt organisaatiolle. Haastattelurunko ja saateteksti löytyvät liitteistä 1 ja 2.

#### **5.4 Kyselytutkimusrungon esittely**

Tutkimusosuuden strukturoitu internet-kysely toteutettiin 7.4.-18.4.2021 välisenä aikana. Ennen kyselyn lähettämistä, sen testasi allekirjoittaneen työ- sekä opiskelukollegat. Kyselyn kohderyhmänä oli L&T Siivous Oy:n pääkaupunkiseudun vieraskieliset siivoojat. Kyselyn kutsu ja kaksi muistutusta laitettiin sähköpostilla työntekijöiden työ- ja sähköposteihin. Kysely toteutettiin ainoastaan englannin kielisenä, sillä oletuksella, että tutkittavien henkilöiden äidinkieli on muu kuin suomi. Kyselyn kysymykset on käännetty myös suomen kielelle tulosten käsittelyn helpottamiseksi. Kysely koostui kahdeksastatoista kysymyksestä, joista

neljä liittyi vastaajien taustatietoihin. Kyselyssä oli kaikkiaan seitsemäntoista monivalinta-kysymystä ja yksi avoin kysymys. Kaikkiaan vastausvaihtoehtoja oli kysymyksestä riip-puen kahdesta kuuteen. Kysymyksistä seitsemän oli väittämiä, joihin pystyi vastaamaan ”täysin samaa mieltä”, ”samaa mieltä”, ”eri mieltä” tai ”täysin eri mieltä”. Kolmeen kysy-myksistä pystyi vastaamaan ”kyllä” tai ”ei”. Kolmeen muuhun kysymykseen oli määritelty valmiita vaihtoehtoja, joista vastaaja pystyi valitsemaan yhden tai useamman vaihtoeh-don. Näitä kysymyksiä varten oli kirjoitettu ohjeistus kysymyksen perään. Internet-kysely toteutettiin Google Forms- alustan avulla.

Kysely koostui kolmesta osuudesta; viestinnästä, johtamisesta sekä perehdytyksestä. Viestinnän osuudessa tarkoituksena oli selvittää siivoojien näkemys viestinnästä esimie-hen ja heidän välillään. Kyselyssä kysyttiin tämänhetkisistä viestinnän työkaluista, tavoista ja materiaaleista. Lisäksi selvitettiin työpaikan yleistä keskusteluilmapiiriä siitä näkökul-masta, että kokevatko siivoojat voivansa ilmaista itseään työpaikalla. Johtamisen osuu-dessa pyrittiin selvittämään kokevatko siivoojat, että heidän esimiehensä on osannut huo-mioida kulttuurilliset erot työyhteisössä. Seuraavaksi selvitettiin, miten siivoojat näkevät esimiehensä johtamisen taidot, kun kyseessä on vieraskielinen työntekijä ja monikulttuuri-nen työyhteisö. Lopussa selvitettiin, että puuttuuko esimies siivoojien kokemuksen mu-kaan syrjintätapauksiin, sekä pitäisikö monikulttuurisuuden johtamista vielä kehittää. Pe-rehdytyksen osuudessa pyrkimyksenä oli selvittää, että kokevatko siivoojat tullessa huo-mioiduksi perehdytysprosessissa sekä päivittäisessä tekemisessä. Tätä selvitettiin kysy-mällä esimerkiksi käytetyistä perehdytysmateriaaleista ja tehokkaista oppimistavoista. Lo-puksi kysyttiin, kokiko siivooja törmänneensä kirjoittamattomiin sääntöihin työpaikalla, sekä mitä hän toivoisi perehdytykseltä. Kyselyn lopuksi oli avoin kysymys, jossa kysyttiin kehityskohteista ulkomaalaistaustaisen perehdytyksessä ja johtamisessa. Kyselyn saate-teksti, sekä kyselyrunko englanniksi ja suomeksi löytyvät liitteistä 3, 4 ja 5.

## 5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavan tutkimuksen edellytyksenä on, että se on toteutettu tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaan. Onnistuneen tutkimuksen perusvaatimukseen kuuluu, että sen avulla voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä sekä välttämään virheet. Onnistunut tutkimus on tehty rehellisesti ja puolueettomasti. Tämän vuoksi tutkimuksen yhtenä olennaisena vai-heena on sen luotettavuuden arvioiminen. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida erilaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla. Tutkimusten luotettavuutta on tyypillisesti kuvailtu reliabiliteetilla ja validiteetilla. Molemmat kuvastavat luotettavuutta, mutta eri näkökulmista. (Heikkilä 2014a, 27,176; Hirsijärvi ym. 2009, 231; Metsämuuronen 2016, 56)

Validiteetti kuvastaa, kuinka hyvin on onnistuttu mittaamaan sitä, mitä oli alun perin tarkoitus selvittää. Tämä vaatii tutkijalta sen, että hän on asettanut täsmälliset tavoitteet tutkimukselleen, jolloin hän ei ajaudu tutkimaan vääriä asioita. Esimerkkinä voidaan pitää tilannetta, jossa kyselytutkimuksen kysymyksiä ei ole mietitty eikä muotoiltu tarkasti ja selkeästi. Tällöin riskinä on, että vastaaja käsittää kysymyksen toisin kuin tutkija, joka johtaa siihen, ettei vastauksia voida pitää tosina ja pätevinä. Tulosten tarkkuuteen vaikuttaa myös tutkittavan joukon tarkka määrittely, korkea vastausprosentti sekä edustavan otoksen varmistaminen. (Heikkilä 2014a, 27; Hirsijärvi ym. 2009, 231-232)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta eli sitä, ettei tutkimuksen tulokset saisi olla sattumanvaraisia. Mikäli jotakin samaa ilmiötä mitattaisiin useasti samalla mittarilla, tulosten tulisi olla melko samanlaisia jokaisella mittauskerralla. Esimerkiksi tulokset voivat olla sattumanvaraisia, mikäli otanta on huomattavan pieni. Tyypillinen virhe kyselytutkimuksia tehdessä on, että kyselylomakkeella on huomattava määrä poistujia. Tämä onkin seikka, joka tulisi ottaa huomioon jo varhain suunniteltaessa tutkimusta. Tutkimuksen reliabiliteettia määrittelee myös se, että otos edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimus ei anna luotettavaa tietoa koko perusjoukosta, mikäli tutkittavana on vain joitakin siihen kuuluvia ryhmiä. (Heikkilä 2014a, 28; Metsämuuronen 2016, 56)

Tutkimusta tehdessä on hyvä ottaa huomioon myös muita seikkoja, kuten sen objektiivisuutta ja relevanssia. Tutkimusta tehdessä tutkijan subjektiiviset valinnat ja näkemykset näkyvät koko tutkimusprosessissa. Nämä näkyvät esimerkiksi tutkimusmenetelmävalinnoissa, kysymysten muotoilussa, analysointimenetelmissä ja raportointitavoissa. Kokenutkin tutkija voi tehdä tahattomia virheitä tutkimuksen aikana. Isoin haitta on kuitenkin tulosten tahallinen vääristely, sillä tutkimuksen tulokset eivät saisi riippua tutkijasta. Tutkijan omat poliittiset tai moraaliset näkemykset eivät saa vaikuttaa tutkimusprosessiin ollenkaan. Hyvien haastattelijoiden ominaisuuksia on, että he osaavat esittää kysymyksiä samoilla tavoilla, johdattelematta vastaajaa. Hyvä tutkimus on luonteeltaan hyödyllinen, käytökelpoinen, relevantti sekä tuo jotain uutta ilmi. Hyödyllisyyttä voidaan tarkastella esimerkiksi punnitsemalla tutkimuslomakkeiden kysymysten oleellisuutta. Näin vältytään siltä, että kerätään turhaa informaatiota. Toisin sanoen, mitään ei kannata kysyä edes varmuuden vuoksi. (Heikkilä 2014a, 29-30)

Kyselyn validiteetin takaamiseksi oli tärkeää varmistaa, että vastaajat ymmärtävät käytettävät käsitteet. Tämän vuoksi internet-kyselyn alussa selitettiin kaksi mahdollisesti väärinymmärrettävää termiä. Nämä olivat monikulttuurisuus ja vieraskielisyys. Näitä käsitteitä kuvattiin englannin kielellä sanoilla ”*multiculturalism*” ja ”*foreign-lingual*”. Näiden toimenpiteiden avulla voitiin varmistaa, että vastaaja ymmärrä kysymykset samalla tavalla kuin tutkija. Luotettavuuden varmistamiseksi kyselyä testattiin siltä varalta, ettei kysymyksille jäänyt tulkinnanvaraa. Palautteen perusteella kysymyksiin tehtiin pieniä muutoksia. Otoksen luotettavuuden puolesta puhuu myös se, että tutkittava joukko oli tarkoin määritelty. Vastaajia oli pääkaupunkiseudun eri yksiköistä, eikä esimerkiksi yhdestä tietystä yksiköstä. Reliabiliteetti pyrittiin takaamaan sillä, että kyselyrunko oli selkeä. Kyselyrunko jaettiin tämän vuoksi teemoittain. Kyselyn reliabiliteettia horjuttaa kuitenkin se, että muutamiin yksittäisiin kysymyksiin jätettiin vastaamatta muutaman vastaajan osalta. Vastaamatta jättäneet olivat lähes aina samat. On syytä epäillä, että vastaajat eivät ole osanneet mahdollisesti erottaa kysymyksiä toisistaan. Hyväksi esimerkiksi voidaan ottaa kysymykset ”*Osaako esimies johtaa vieraskielistä työntekijää*” ja ”*Osaako esimies johtaa monikulttuurista työyhteisöä*”. On mahdollista, ettei vastaamatta jättäneet vastaajat ole osannut erottaa näitä kahta käsitettä (vieraskielinen ja monikulttuurisuus) toisistaan, sillä niiden ymmärtäminen vaatii, että tuntee niiden määritelmät syvällisemmin. Tutkija on kuitenkin pyrkinyt ennakoivasti huomioimaan tämän seikan selittämällä käsitteet lyhyesti ennen kyselyä.

Haastattelujen validiteetti pyrittiin varmistamaan testaamalla kysymyksiä etukäteen. Lisäksi kysymykset olivat tarkoin mietittyjä, sekä niissä hyödynnettiin teorian pohjalta saatuja tietoja. Validiteetin ja reliabiliteetin puolesta puhuu etenkin se, että tutkimustulokset vastasivat melko suoraan tutkimusongelmiin. On mahdollista, että reliabiliteettia sekä validiteettia heikentää se, että vastaajista kaikki olivat naisia. Taustamuuttujiin liittyvät seikat voivat olla merkityksellisiä siinä, miten kukin näkee ja kokee tutkittavan ilmiön. On kuitenkin tärkeää mainita, että L&T Siivous Oy:n Etelä-Suomen esimiehistä 60,57% on naisia ja loput miehiä. Näistä naisten osuus siivouspalveluiden esimiestehtävissä on huomattavasti suurempi kuin miesten. Tästä ei ollut valitettavasti tarkempia tilastoja. Näistä kaikista esimiehistä vain rajatulla määrällä työskentelee vieraskielisiä työntekijöitä, joka on tämän tutkimuksen kannalta tärkeä tekijä.

## 6 Tutkimuksen tulokset

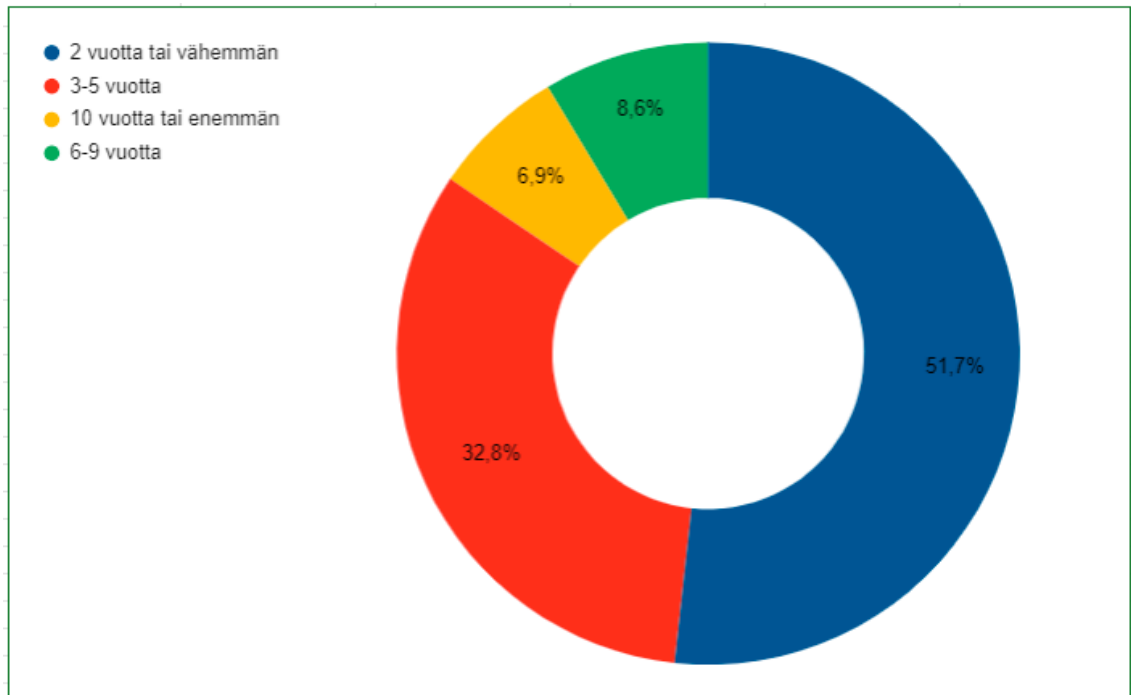
Tässä luvussa analysoidaan saatuja tutkimustuloksia. Internet-kysely toteutettiin L&T Siivous Oy:n pääkaupunkiseudun vieraskielisille siivoojille. Siivoojille toteutetussa kyselyssä pyrittiin saamaan käsitys siitä, miten he näkevät esimiestensä osaamisen vieraskielisen ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa. Kyselytuloksia analysoidaan Excel-työkalun avulla tehdyillä kuvioilla. Lisäksi tulokset on ristiintaulukoitu sukupuolen mukaan SPSS-ohjelmalla. Tämän avulla voidaan havaita, mikäli sukupuolella on vaikutusta tuloksiin. Strukturoidut teemahaastattelut toteutettiin pääkaupunkiseudun siivoojien esimiehille eli palvelumestareille. Palvelumestareille toteutetussa haastattelussa haluttiin tutkia, miten he johtavat tällä hetkellä vieraskielistä työntekijää ja monikulttuurista työyhteisöä. Lisäksi haastattelun avulla pyrittiin tunnistamaan palvelumestareiden kokemat haasteet monikielisen ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa.

Luvun ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi internet-kyselyn ja haastattelun vastaajien taustamuuttujia. Seuraavassa alaluvussa käsitellään siivoojille tehtyä internet-kyselyä. Kyselyn tuloksia käsitellään siinä järjestyksessä kuin ne olivat kyselylomakkeella. Kolmannessa alaluvussa käsitellään palvelumestareille teetettyjä haastatteluja.

### 6.1 Kyselytutkimuksen vastaajien taustatiedot

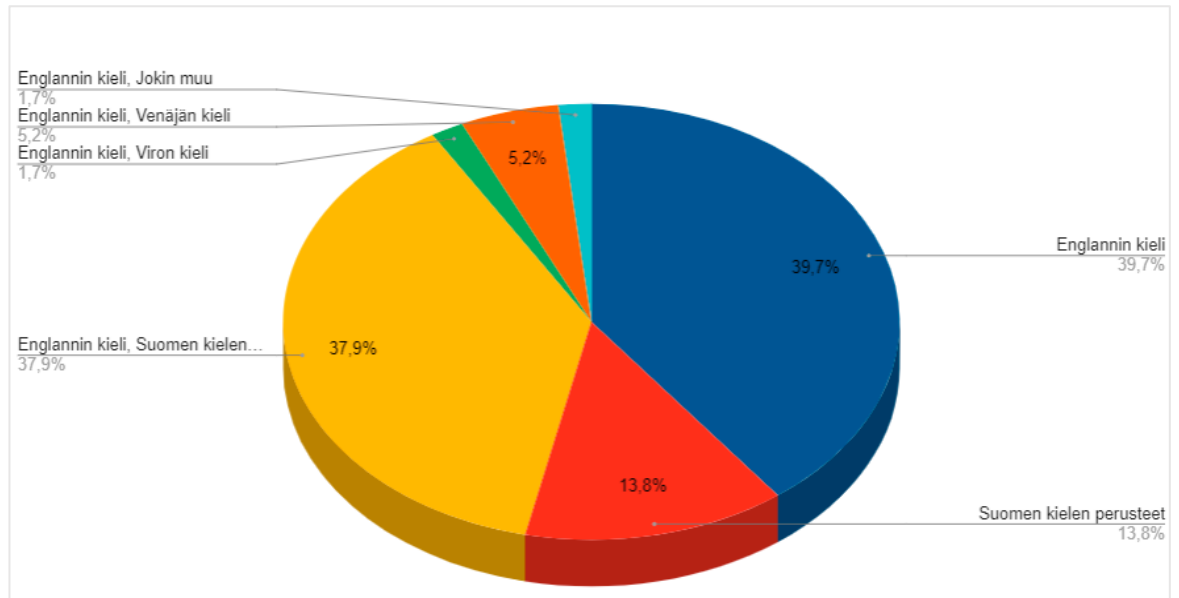
Internet-kyselyyn lähetettiin yhteensä 140 vieraskieliselle siivoojalle. Kyselyyn saatiin lopulta 58 vastaajaa. Vastaajista muutama jätti yksittäisiin monivalintakysymyksiin vastamatta. Tulosten analysoinnissa on mainittu joko tekstissä tai kuviossa vastaajien osuus jokaisessa kysymyksessä.

Kyselyn alussa haluttiin selvittää vastaajien taustatietoja. Taustatietoja olivat ikäluokka, sukupuolijakauma, työsuhteen kesto L&T:llä ja käytettävä työkieli. Vastaajista 62,1% oli miehiä, 36,2% naisia ja 1,7% eli yksi henkilö muun sukupuolinen tai ei ole halunnut vastata. Ikäjakauman osalta eniten vastaajia oli 26-34 vuotiaiden (35,1%) ja 35-44 vuotiaiden (42,1%) ikäluokissa. 25-vuotiaiden ja sitä nuorempien osuus oli 5,3% ja 45-54 vuotiaiden 17,5%. Kysyttäessä työsuhteen kestosta, kuvion 7 mukaan selkeä enemmistö (51,7%) vastasi olleensa 2-vuotta tai sitä vähemmän Lassila ja Tikanojan palveluksessa. Toiseksi suurimman vastaajaryhmän eli 2-5-vuoden ajan yrityksessä työskennelleiden osuus oli 32,8%. Loput vastaajaryhmät jakautuivat melko tasaisesti 6-9 vuoden ja yli 10 vuoden kestoisiin työsuhteisiin.



Kuvio 7. Työsuhteen kesto L&T:llä (N= 58)

Viimeisenä taustatietoihin liittyen kysyttiin, mitä kieltä vastaaja käyttää työpaikallaan työkielenä. Kysymyksessä oli mahdollisuus valita useampi vaihtoehto. Hienoinen enemmistö (39,7%) vastasi käyttävänsä englannin kieltä työkielenään. Toiseksi suurimpana vastaajaryhmänä oli suomen kielen perusteita sekä englannin kieltä yhdessä käyttävät (37,9%). Oletettavasti näitä edellä mainittuja kieliä käytetään toistensa tukena. Loput vastaajat jakautuivat englannin kielen ja vironkielen (1,7%), englannin kielen ja venäjän kielen (5,3%) sekä englannin ja jonkun muun kielen (1,7%) käyttäjiksi. Tätä jakaumaa havainnollistetaan tarkemmin kuviossa 8.



Kuvio 8. Käytettävä työkieli (N= 58)

## 6.2 Haastattelututkimuksen vastaajien taustatiedot

Haastattelut järjestettiin yhteensä seitsemälle siivouksen esimiehelle eli palvelumestareille. Haastattelujen osalta vastaajien taustatiedoiksi määriteltiin ikä, sukupuoli, johdettavien työntekijöiden määrä, johdettavien työntekijöiden kulttuurien määrä sekä esimiesten tietämys edustetuista kulttuureista. Vastaajat olivat ikäluokaltaan 36-66-vuotiaita, joista enemmistö jakautui 41-47-vuotiaisiin. Vastaajista kaikki olivat naisia. Syytä tähän on oletettavasti se, että valtaosa L&T Siivous Oy:n pääkaupunkiseudun alueen esimiehistä, joilla on vieraskielisiä työntekijöitä tiimissään, ovat naispuolisia. Haastateltavista neljällä oli alaisuudessaan parhaillaan alle 19-20 työntekijää. Lopuilla haastateltavilla oli alaisuudessaan 32-47 työntekijää. Kysyttäessä arviota eri kulttuurien määrästä työyhteisössä, kulttuurien määrät vaihtelivat aina 3-10 kulttuurin välillä. Kysyttäessä, että onko haastateltava tietoinen siitä, minkä kulttuurin edustajia tiimissä on, valtaosa osasi hyvin kertoa edustetuista kulttuureista. Haastateltavien taustatietoja voi tarkastella kokonaisuudessaan taulukosta 3.

Taulukko 3. Haastateltavien taustatiedot (N= 7)

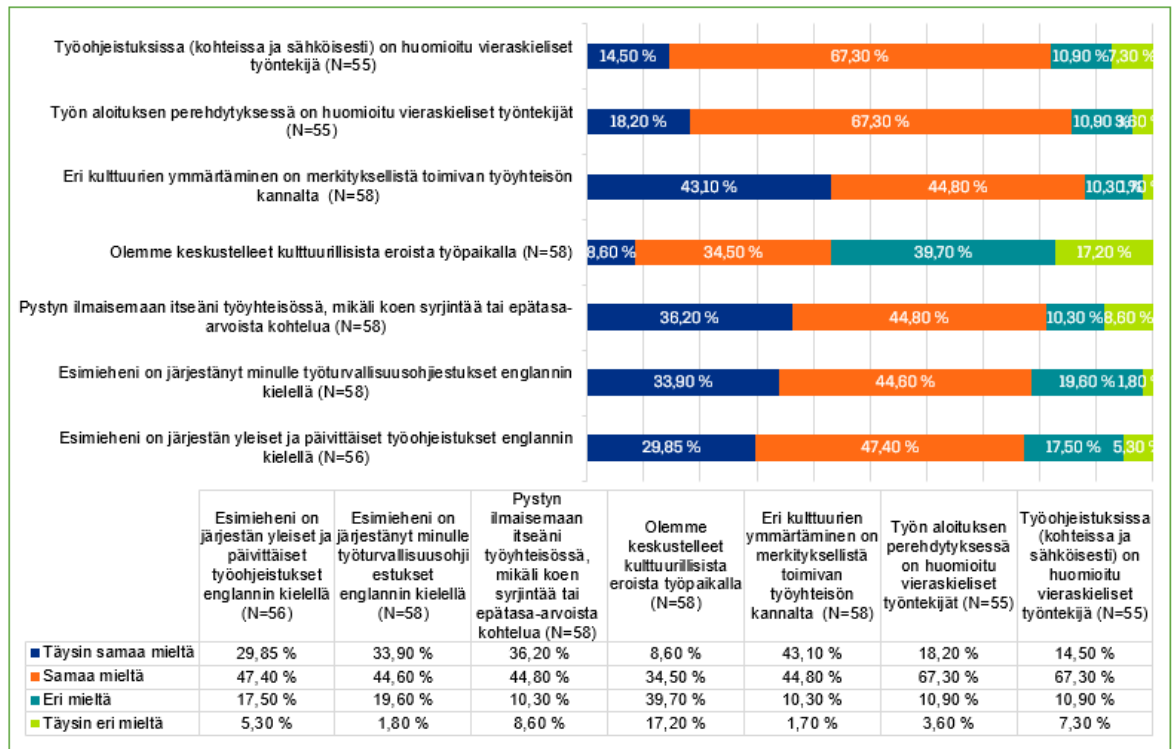
Haastateltava	Ikä	Sukupuoli	Työntekijöitä alaisuudessa	Arvio kulttuurien määrästä työyhteisössä
H1	45-vuotias	Nainen	20	3
H2	52-vuotias	Nainen	32	7
H3	36-vuotias	Nainen	47	10
H4	47-vuotias	Nainen	42	Noin alle puolet
H5	42-vuotias	Nainen	20	Ei varmuutta, ainakin neljä
H6	41-vuotias	Nainen	19	6-7
H7	66-vuotias	Nainen	20	10

### 6.3 Siivoojien näkemykset nykyisestä johtamisesta ja perehdytyksestä

Kyselyn ensimmäisessä osassa tarkoituksena oli selvittää siivoojien näkemys nykyisistä viestintätavoista ja työkaluista, sekä käytetyistä materiaaleista. Ensimmäisenä vastaajilta kysyttiin, onko heillä esimiehensä kanssa yhtenäistä kieltä. Neljä viidestä (82,8%) vastaajasta vastasi ”kyllä” ja loput (17,2%) vastasi ’ei”. Seuraavaksi kysyttiin, mitkä kommunikointitavat ovat tehokkaimpia. Vastaajilla oli mahdollisuus valita useampi vaihtoehto. Vastausvaihtoehtoina olivat tekstiviestit, WhatsApp-sovellus (tekstiviestit, kuvat, videot ja äänitiedostot), puhelinkeskustelut, sähköpostiviestit ja kommunikointi kasvotusten. Vastauksista ilmeni, että lähes kaikki vaihtoehdot olivat osaltaan merkittäviä. Näistä vaihtoehdoista selkein kärkikaksikko oli WhatsApp-sovellus (62,1%) ja puhelinkeskustelut (62,1%). Toiseksi suosituimmat valinnat olivat tekstiviestit (53,4%) ja kommunikointi kasvotusten (53,4%). Sähköposti viestintätapana sai 43,1% lukeman. Vastausprosentit puolsivat sitä, että eritoten monipuolinen viestintä erilaisilla työkaluilla on tehokkainta. Molempiin kysymyksiin saatiin kaikilta 58:lta vastaajalta vastaus. Vastauksien osalta sukupuolella ei näyttänyt olevan vaikutusta.

Seuraavaksi vastaajille esitettiin väittämiä liittyen siihen, onko työpaikalla tarjottu englannin kielisiä ohjeistuksia. Ensimmäinen väittäjä oli: ”Esimieheni on järjestänyt minulle työturvallisuusohjeistukset englannin kielellä”. Lähes neljä viidestä vastaajasta (78,5%) oli väittämän kanssa samaa mieltä. Samanlainen väite esitettiin yleisistä ja päivittäisistä ohjeistuksista. Tulos oli lähes sama kuin edellisessä, sillä 77,25% vastaajista oli väitteen kanssa samaa mieltä. Sukupuolella ei näyttänyt olevan vaikutusta vastauksiin.

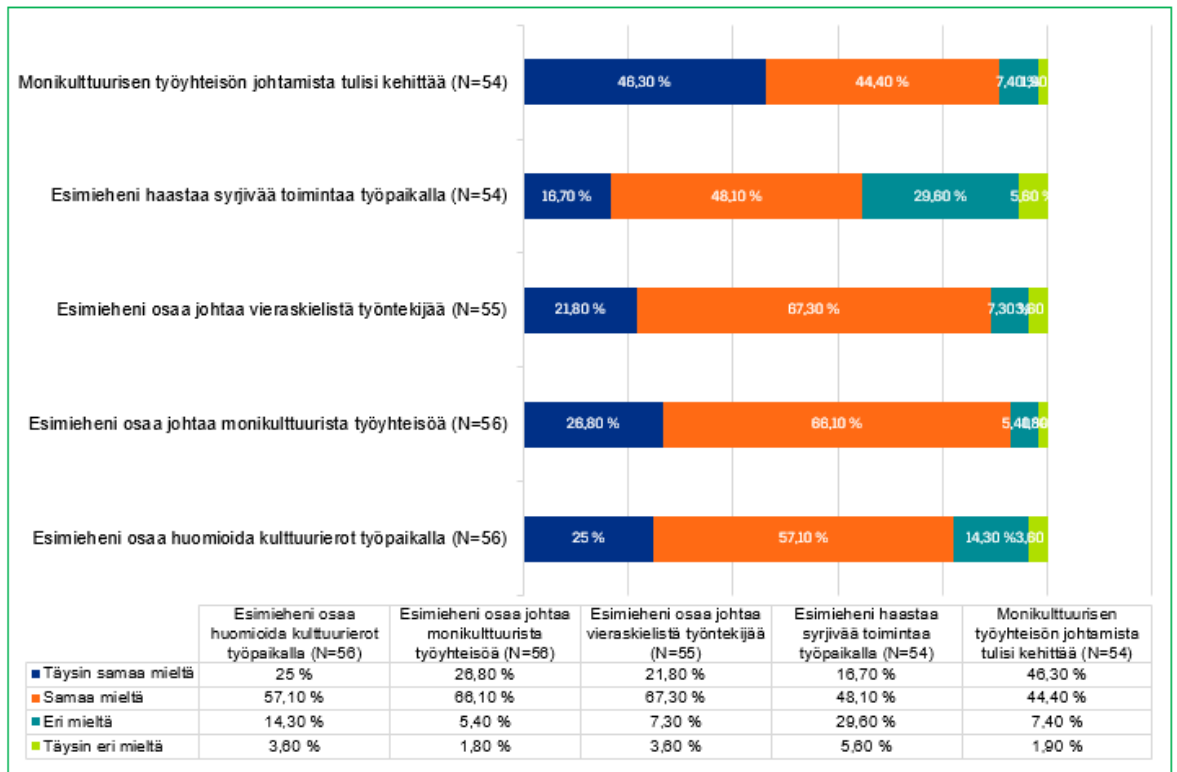
Kolmas väittäjä oli: ”Pystyn ilmaisemaan itseäni työyhteisössä, mikäli koen syrjintää tai epätasa-arvoista kohtelua”. Neljä viidestä vastaajasta (81%) oli väittämän kanssa samaa mieltä. Kaksi viidestä (43,1%) vastaajasta oli samaa mieltä väitteen ”Olemme keskustelleet kulttuurillisista eroista työpaikalla” kanssa. Viestinnän osuuden viimeinen väittäjä oli: ”Eri kulttuurien ymmärtäminen on merkityksellistä toimivan työyhteisön kannalta”. Tämän väitteen vastaajista enemmistö (87,9%) vastasi olevansa samaa mieltä. Sukupuolella ei näyttänyt olevan merkittävää vaikutusta edellä mainittuihin vastauksiin.



Kuvio 9. Tulostajakauma viestintä- ja perehdytysteemojen väittämistä

Johtamisen osuudessa oli esitetty viisi väittämää ja yksi kysymys. Ensimmäinen väittäjä oli: ”Esimieheni haastaa syrjivää toimintaa työpaikalla”. Vastaajista kaksi kolmesta (64,8%) oli väitteen kanssa samaa mieltä. Verrattaessa sukupuolen riippuvuuksia, oli havaittavissa pieniä eroavaisuuksia vastauksissa. Nimittäin miehistä 41,6% oli väitteen kanssa eri mieltä, kun taas naisista vain 20%. Vastaajista yhdeksän kymmenestä (90,7%)

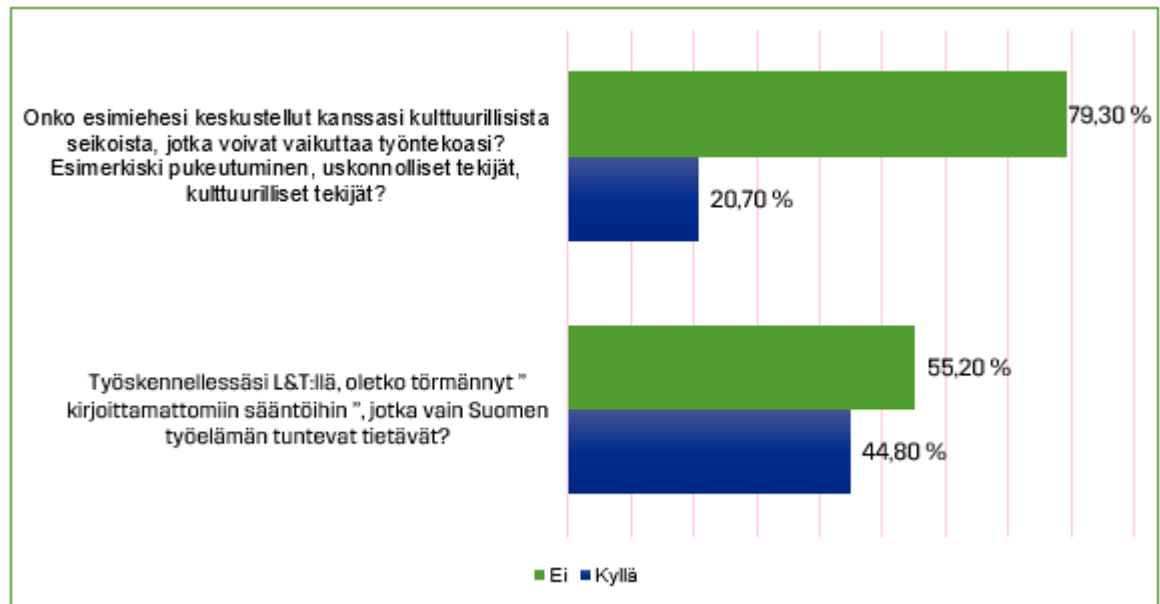
oli samaa mieltä väitteen: ”Monikulttuurisen työyhteisön johtamista tulisi kehittää” kanssa. Edellä mainitusta huolimatta, 92,9% vastaajista koki esimiehensä osaavan johtaa tälläkin hetkellä monikulttuurista yhteisöä. Edellisen mukaisesti selkeä enemmistö (89,1%) koki, että heidän esimiehensä osaa johtaa vieraskielistä työntekijää. Vastaajista neljä viidestä (82,1%) oli sitä mieltä, että esimies osaa ottaa kulttuurierot huomioon työpaikallaan. Edellä mainituissa ei havaittu sukupuolen vaikutusta vastauksiin. Kuvio 10 havainnollistaa johtamisosuuden väittämiä tarkemmin. Näiden väittämien otoskoko vaihteli 54-56 välillä. Otokoot ovat nähtävissä samasta taulukosta.



Kuvio 10. Tulostajakauma johtamisteeman väittämistä

Kyselyssä esitettiin kaksi väittämää, johon pystyi vastaamaan joko kyllä tai ei. Johtajuusosuudessa kysymys oli: ”Onko esimiehesi keskustellut kanssasi kulttuurillisista seikoista, jotka voivat vaikuttaa työntekoasi? Esimerkiksi pukeutuminen, uskonnolliset tekijät, kulttuurilliset tekijät?”. Vastaajista vain yksi viidestä (20,7%) koki tämän toteutuneen kohdallaan. Sukupuolella ei ollut vastauksien osalta merkittävää vaikutusta. Mainittakoon kuitenkin, että naisista 85% ei kokenut, että olisi keskustellut esimiehen kanssa kulttuurillisista seikoista, kun taas miesten osuus oli 75%. Toisessa kysymyksessä kysyttiin: ”Työskennellessäsi L&T:llä, oletko törmännyt ” kirjoittamattomiin sääntöihin ”, jotka vain Suomen työelämän tuntevat tietävät?”. Hieman yli puolet (55,2%) vastaajista koki törmänneensä kirjoittamattomiin sääntöihin työskennellessään L&T:llä. Sukupuolella ei ollut vaikutusta

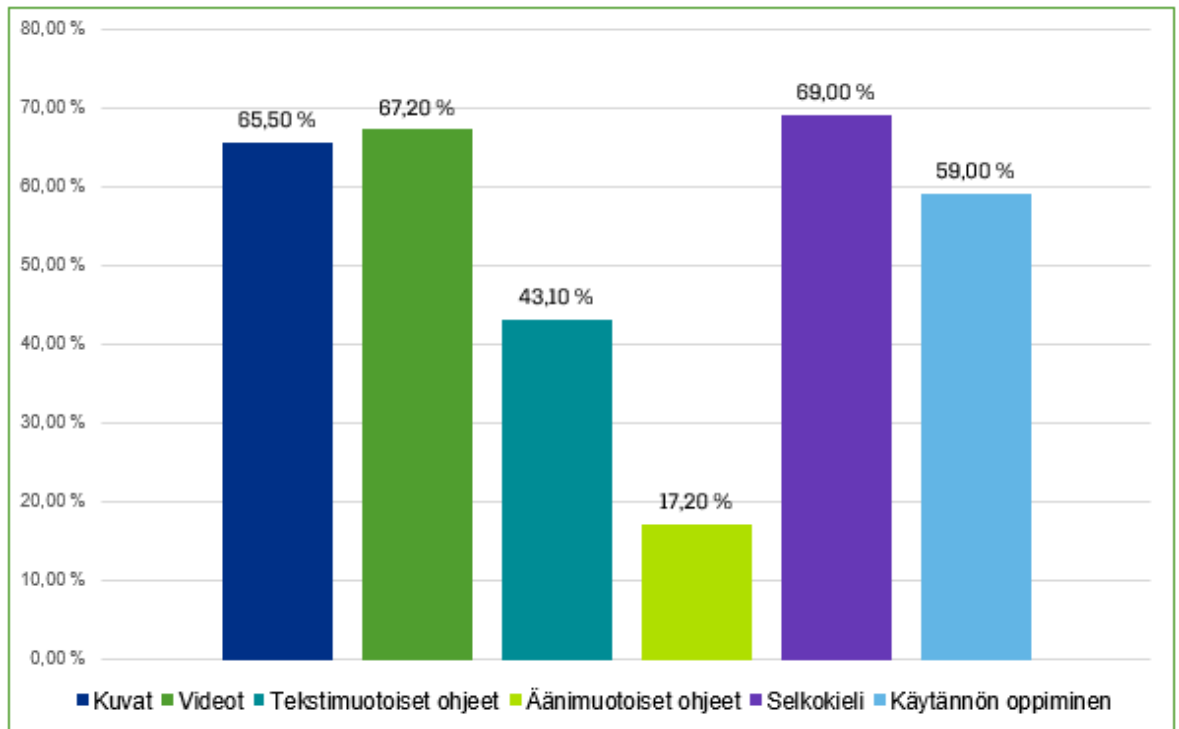
vastauksiin. Molempien kysymyksiä tulosjakaumaa voi tarkastella tarkemmin kuviosta 11.



Kuvio 11. Tulosjakauma kulttuurien keskustelusta ja kirjoittamattomista säännöistä (N= 58)

Perehdytyksen osiossa esitettiin kaksi väittämää sekä kolme monivalintakysymystä. Reilu neljä viidestä (85,5%) vastaajasta koki, että vieraskieliset työntekijät on otettu huomioon työn alkuperehdytyksessä. Väittämästä: ”*Työohjeistuksissa on huomioitu vieraskieliset työntekijät*” saatiin edellisen kanssa täysin samat lukemat.

Perehdytysosiossa esitettiin myös monivalintakysymyksiä, joihin pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon. Yksi monivalintakysymys oli: ”*Mitkä oppimismetodit koet kaikista tehokkaimmiksi vieraskielisen työntekijän näkökulmasta?*”. Tuloksista pystyi päättämään, että kuten viestintätavoissa, monipuoliset keinot nähdään tässäkin tehokkaimmiksi metodeiksi. Eniten ja melko tasaiset äänet saaneet metodit olivat selkokielen käyttö (69%), käytännössä oppiminen (69%), videot (67,2%) ja kuvat (65,5%). Tekstimuotoiset ohjeet saivat toiseksi vähiten ääniä ja äänimuotoiset ohjeet vähiten. Vastausvaihtoehtoja ja tulosjakaumaa voi tarkastella kuviosta 12. Sukupuolella ei näyttänyt olevan merkittäviä vaikutuksia vastauksiin.



Kuvio 12. Tulostajakauma tehokkaimmista oppimismetodeista (N= 58)

Toiseksi viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, mistä jo etukäteen määritellyistä aiheista vastaaja kaipasi lisätietoa työnantajalta. Vastauksista ilmeni, että vastaajat toivovat lisätietoa tai koulutusta suomen kielestä (77,2%), työelämäntaidoista (54,5%), suomalaisesta kulttuurista (38,6%), siivoustyön koulutusta (36,9%) sekä muista kulttuureista (12,3%). Vastausten hajonta oli melko laajaa, eikä sukupuolella nähty olevan vaikutusta vastauksiin. Vastauksia jätettiin yhteensä 57.

Viimeinen kysymys antoi vastaajille mahdollisuuden ehdottaa omasta näkökulmastaan kehitysehdotuksia perehdytykseen ja johtamiseen ulkomaalaistaustaisen henkilön näkökulmasta. Avoimeen kysymykseen saatiin yhteensä 32 vastaajaa. Kysymykset ovat käännetty niin suoraan kuin mahdollista englannin kielestä suomen kieleen. Näistä vastauksista koostettiin yleisimmin mainitut kehitysjatukset taulukkoon 4.

Taulukko 4. Siivoojien yleisimmin mainitut kehitysideat

Yhteenveto yleisimmin mainituista kehitysideoista	Maininnat/kpl
Proaktiivisuus viestinnässä sekä työntekijöiden ja työnantajan välillä	3
Siivoojien perehdytysprosessin kehittäminen ja perehdytyksen lisääminen	6
Ulkomaalaistaustaisen henkilöiden urapolkujen kehittäminen ja osallistaminen esimiestyöhön	6
Suomen kielen koulutusmahdollisuudet työntekijöille	6
Englannin kielinen johtaminen ja perehdyttäminen	10

Merkittävimpiä löytöjä avoimen kysymyksen tuloksista oli, että vastanneista 31,25% osuus nosti esiin esimiesten puutteelliset englannin kielen taidot. Vastaajat painottivat tämän osalta, että johtamisen laatu paranisi sen myötä, että esimies osaisi kommunikoida suomen kielen lisäksi myös englannin kielellä. Vastaajat toivat ilmi sitä näkökulmaa, että työntekijöistä valtaosa tulee toimeen englannin kielellä, jonka vuoksi kielitaito olisi tärkeää myös esimiehelle. Neljä vastaajista mainitsi myös englannin kielisten ohjeiden tarpeen.

”Varmistamalla, että esimiehet ovat päteviä sekä englanniksi että suomeksi, muut kielet voivat olla plussaa. Rekrytoitujen esimiesten tulisi olla avoinmielisiä ja ymmärtäviä kohdatessaan monikulttuurillisia ongelmia tai kysymyksiä. Näin he osaavat käsitellä työssä esiintyviä haasteita sekä osaavat viestiä tehokkaasti.”

Suomenkielen koulutusmahdollisuus mainittiin kuudessa vastauksessa. Sen osalta nostettiin, että se olisi arvokasta perehdytyksen ja työskentelyn kannalta. Yhdessä vastauksessa mainittiin, että jokaisen osaamistasolle olisi hyvä olla saatavilla suomen kielikurssi.

”Ehkä jos L&T:llä olisi joitain suomen kielen opetustunteja, se helpottaisi työelämää paljon, että voisimme puhua edes suomen alkeita”

Yhteensä kuusi vastaajaa nosti esiin, että ulkomaalaistaustaisten urapolkumahdollisuuksia tulisi kehittää. Lähes kaikissa vastauksissa mainittiin siitä, että muiden kulttuurien edustajia tulisi nostaa myös esimiestason tehtäviin. Eräässä vastauksessa mainittiin, että tällä hetkellä ulkomaalaistaustaisilla työntekijöillä on vastuullaan jakaa kulttuureihin liittyviä

seikkoja. Mikäli työyhteisössä olisi eri kulttuurien edustajia esimiesasemassa, vastuu siirtyisi työntekijöiltä esimiehelle.

”Nimittämällä johtoon tai esimiestehtäviin päteviä muiden kulttuurien edustajia, jotka ymmärtävät ja osaavat jakaa kulttuureihin liittyviä seikkoja sen sijaan, että työntekijä joutuu tekemään tämän itse.”

Kuusi vastaajista mainitsi perehdytysprosessin kehittämisestä. Yksi vastaajista mainitsi, että ennen työtä olisi hyvä pitää orientaatioperehdytys ennen työn alkua. Vastauksissa painotettiin kouluttajan osaamista, jonka tulisi olla ammattitaitoinen. Lisäksi mainittiin, että perehdytystä ja perehdytystilaisuuksia tulisi järjestää niin englannin kuin myös suomen kielellä.

Vastaajista kolme nosti esiin proaktiivisuuden kahdesta eri näkökulmasta. Yhden vastaajan mukaan työntekijöiden palveluita tulisi kehittää proaktiivisemmaksi. Kahden muun vastaajan näkökulmasta proaktiivista kanssakäymistä ja viestintää tulisi kehittää. Muiden vastausten osalta, yksi vastaaja oli sitä mieltä, ettei monikulttuurisuuteen keskittyminen ole tärkeää.

#### **6.4 Palvelumestareiden näkemykset vieraskielisen- ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta**

Haastatteluissa edettiin kolmen teeman mukaisesti. Tuloksia käsitellään jonkin verran eri kysymysten tuloksia yhdistellen, sillä ne olivat sen verta samankaltaisia. Ensimmäiseksi haastateltavilta kysyttiin, kuinka hyvin he tuntevat kulttuurin käsitteen ja siihen liittyvät tekijät. Viisi haastateltavista koki tuntevansa kulttuurin käsitteen hyvin ja kaksi kertoi, ettei tunne käsitettä kovin hyvin. Kaikki haastateltavat painottivat sitä, että he ovat oppineet kulttuureista työn kautta. Yksi haastateltava toi ilmi, että hän on oppinut kulttuurin käsitteestä esimiestyön ammattitutkinnon kautta. Seuraavaksi kysyttiin, millaista perehdytystä haastateltavat ovat saaneet työnantajalta monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen. Vastauksista pystyi päättämään, että vastaajilla oli jokseenkin erilaiset näkemykset perehdytyksestä. Kaksi vastaajista kertoi, ettei ole saanut perehdytystä aiheeseen liittyen. Kolme vastaajista kertoi, että he ovat saaneet jotain valmennusta, mutta mieleenpainuvimmat perehdytykset aiheesta ovat opiskeluajoilta. Kolme vastaajista nosti esiin sen, että perehdytyksiä on ollut kyllä paljon, mutta ne ovat olleet käytännönasioihin liittyviä. Yksi vastaajista kertoi, että hänen kokemuksensa mukaan perehdytystä on ollut monipuolisesti etenkin silloin, kun sitä on osannut pyytää.

H4: ”En muista kovin tarkkaan mitä L&T:n puolesta on tarjottu. Mieleen on painunut lähinnä ammattitutkintojeni koulutukset. Yksiköille on tosin annettu perehdytystä työlupiin ja käytännön asioihin liittyen. En muista, että lähiaikoina olisi ollut mitään.”

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, miten haastateltava on perehdyttänyt työttömiään monikulttuurisuudesta. Kaksi vastaajista kertoi, ettei ole nähnyt perehdytykselle tarvetta syystä, että työssä ei työskennellä esimerkiksi osana tiimiä. Viisi kertoi perehdyttäneensä tiimiään monikulttuurisuudesta eri tavoin. Muutamassa vastauksessa painotettiin erityisesti sitä, että työyhteisössä on keskusteltu toisten kunnioittamisesta, hyväksymisestä ja ymmärtämisestä. H3 nosti esiin muista vastauksista poikkeavan perehdytystavan. Hän kertoi, että työttömissä on järjestetty harjoituksena tavoite- ja kehityskeskusteluja. Harjoituksen tarkoituksena oli kysellä työkavereilta kysymyksiä. Harjoituksen ydin on, että eri kulttuurin edustajat pääsevät kommunikoidaan keskenään, sekä kehittämään yhteistyötä.

H4: ”Olen suullisesti käynyt keskusteluja työntekijöiden kanssa. Olen neuvonut mielestäni esimerkiksi, että miten vieraskielinen perehdytetään parhaiten: puhutaan selkokieltä, puhutaan selkeästi ja hitaammin. Painotan työyhteisössä myös sitä, että käytettäisiin mahdollisimman paljon tekstiviestejä, myös silloin kun asia on jo suullisesti kerrottu. Itsekin ulkomaalaistaustaisena olen kokenut itsekin kielimuureja aikanaan, jonka takia osaan huomioida asian. On selvää, että puheen ymmärtäminen on vaikeampaa kuin esimerkiksi lukeminen. Tekstiä voi kääntää ja lukea uudestaan ja uudestaan.”

Kysyttäessä millaisia haasteita vastaajat näkevät vieraskielisen työntekijän ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa, vastauksissa nousi hyvin samoja asioita. Kielimuuri, kommunikaation puute ja väärinymmärrykset toistuivat kaikissa vastauksissa. Kolme vastaajista toi ilmi kulttuurien väliset erot työelämäntaidoista. Yksi vastaajista taas korosti sitä, ettei hän ole muiden kollegoidensa mukaisesti kohdannut yleisimpiä kulttuurillisia, ja uskonnollisia haasteita muutoin kuin kielimuurissa.

H6: ”Varmaankin se, että et pääse niin lähelle työntekijää etkä voi luoda syvällisempää suhdetta. Vuorovaikutus jää todella alhaiselle tasolle, joka on ikävää hyvän suhteen luomiseksi. Olen käyttänyt tulkkeja, mutta sekin voi olla osaltaan vaikeaa, sillä tulkit eivät välttämättä osaa kääntää tilanteita oikein.”

H5: ”Kulttuurierot ja työskentelyerot. Jokaisella on erilaiset tavat elämässä ja työskentelyssä. Joissain tilanteissa muista maista tulleet henkilöt suhtautuvat hyvin erilaisesti työtehtäviin ja työtapoihin. Tämä lisää johtajan työtakkaa. Kielimuuri on myös olennainen haaste. Tällöin työntekijän kanssa kommunikointi on haastavaa. Pyrin tällöin hyödyntämään oman työttöimini henkilöitä, joilla on sama kieli.”

Kysyttäessä miten haastateltavat kokevat oman osaamisensa monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa, valtaosa arvioi omaavansa hyvän osaamisen. Suurin osa haastatelta-

vista kuitenkin nosti esiin sen, että aina olisi uutta opittavaa ja kehitettävää. Useampi mainitsi nimenomaan pitkän työkokemuksen olleen paras opetus, sillä työssä on tullut kohdattua hyvin erilaisia ihmisiä.

Kyselyn toisessa osuudessa keskityttiin vieraskielisen työntekijän johtamiseen. Haastatteluilta kysyttiin, millaista perehdytystä vieraskielisen työntekijän johtamiseen on saatu työnantajan puolesta. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, ettei ole saanut aiheesta perehdytystä. Kolme puolestaan ei osannut sanoa varmaksi. Kaksi vastaajista osasi sanoa varmaksi, että koulutuksia on ollut. Vastauksista tosin ilmeni, että epävarmuus voisi johtua siitä, ettei haastateltava ole ollut koulutusten aikana esimerkiksi esimiesasemassa. Kysyttäessä siitä, miten haastateltava on perehdyttänyt työyhteisöä vieraskielisen työntekijän kohtaamisesta, vastauksissa ilmeni hyvin samat toimintatavat kuin monikulttuurisuuden perehdyttämisestä. Lisäksi H1 mainitsi, että työyhteisössä on kannustettu tekstiviestien käyttöön, sillä viestin ymmärtäminen on helpompaa. Tämän myötä työntekijät voivat ajallaan kääntää viestin, mikäli he eivät ymmärrä kieltä. H3 puolestaan mainitsi ainoana vastaajana, ettei hän ole koskaan perehdyttänyt työyhteisöä aiheesta.

Huomioitavat asiat vieraskielisen työntekijän johtamisessa, perehdytyksessä ja viestinnässä olivat melko toistuvia vastauksissa. Erityisesti kirjallisia viestintätapoja, tiedon varmistamista, tulkkien käyttöä, selkopuheen käyttö sekä kuvalliset ohjeet mainittiin useassa vastauksessa. Lisäksi yksittäisissä vastauksissa mainittiin suomen- ja englannin kielen käyttö samanaikaisesti viestinnässä, sekä eri kulttuurista tulevan ihmisen ymmärtäminen. Tarkempi havainnointi yleisimmistä maininnoista löytyy taulukosta 5.

Taulukko 5. Miten vieraskielinen työntekijä huomioidaan johtamisessa, perehdyttämisessä ja viestinnässä

<b>Vieraskielisen työntekijän huomioiminen johtamisessa, perehdyttämisessä ja viestinnässä</b>	<b>Maininnat</b>
Tekstiviestit ja muu kirjallinen materiaali	6
Selkopuhe	4
Tiedon varmistaminen -> pyytää työntekijää aina varmistamaan saamansa ohjeistukset	6
Kuvalliset ohjeistukset	4
Tulkkien tai saman kielisten työntekijöiden hyödyntäminen	5

Viimeisenä haastattelun toisessa osuudessa kysyttiin, miten vieraskielisen työntekijän johtamista voisi kehittää L&T:llä. Samassa yhteydessä käsitellään myös aiemman osuuden, eli monikulttuurisen työyhteisön johtamisen kehitysideoita, sillä moni haastateltava ei osannut erotella näitä keskenään. Haastateltavilta tuli hyvin erilaisia kehitysideoita. H1 näkemyksen mukaan kouluttajien tulisi olla henkilöitä, joilla on aito kiinnostus ihmisiin sekä käytännön osaamista siivoustyöstä. Siivousalan sanastosta mainittiin kahdessa vastauksessa. Tarkemmin kehitysideaksi ehdotettiin, että sanasto olisi saatavilla englannin- ja suomen kielellä, sekä mahdollisuuksien mukaan myös muilla yleisimmillä kielillä.

H1: ” Kouluttajan tulisi olla sellainen, jolla on itsellään käytännön kokemusta ja on aidosti kiinnostunut. Workshopit voisivat olla hyvä vaihtoehto perehdytykselle. Oman alan suomen kielen sanastoa tulee käydä tehokkaasti läpi. Esimiesten tulisi oppia jalkautumaan työntekijöiden kanssa. Esimiehen tulisi oppia, mitkä työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet ovat.”

H5: ” Mielestäni englannin kielisiä ohjeistuksia tulisi olla enemmän saatavilla. Nyt nämä tulee suurimmaksi osaksi tehdä itse, joka vie aikaa. Lisäksi itsetehdyt materiaalit eivät ole välttämättä laadukkaita. Toivoisin esimerkiksi perehdytykseen tarvittavat liitteet, perehdytyskortit ja työturvallisuus etenkin englanniksi ja ehkä myös suomeksi. Näiden saatavuus olisi tärkeää ja perehdytys olisi tehokkaampaa. Mielestäni myös siivoustyön koulutukset tulisi järjestää englannin kielillä, mikäli niitä ei jo järjestetä”

H3:”Esimerkiksi, sillä siivouksen sanakirjalla eri kielillä olisi todella suuri hyöty. Tämä on erityisen tärkeää etenkin silloin, kun henkilö ei puhu englantia eikä suomea. Itse toivoisin eri kielillä sanastoja ja perehdytyskortteja.”

Kulttuureista oppiminen ja niiden ymmärtäminen nousi tärkeäksi aiheeksi. Tärkeää olisi kuitenkin huomioida, että materiaali olisi tiivis ja helposti luettava paketti. Tuntien kestoiset koulutukset eivät tunnu parhaalta tavalta oppia aiheesta. Olennaista olisi sisällyttää myös suomalaisen kulttuurin ydinasiat, jotta ulkomaalaistaustaiset osaavat ymmärtää suomalaisia toimintatapoja. Samantyyppiset tietopaketit vieraskielisen työntekijän johtamisesta voisivat olla hyödyllisiä. H3 mukaan konsultointi ulkoisilta asiantuntijoilta voisi olla hyvä idea.

H2: ”Tietopaketti vieraskielisen työntekijän johtamiseen. Tiivis materiaali. Myös suomalainen kulttuuri tulisi avata, jotta muun kulttuurin omaavat ymmärtävät. Tietopaketit eri kulttuureista, jotka antaisivat osviittaa siitä, miten kulttuurit toimivat ja miksi he toimivat niin. Kulttuurien ymmärtämiseen liittyen olisi hyvä saada lisäkoulutusta. Kompaktit ja pienet paketit voisivat olla toimivia.”

H3: ”Olisi hienoa saada joku asiantunteva henkilö kertomaan asioista lisää. Mielestäni näitä asioita pitäisi kouluttaa jo siivoustyön koulutuksessa sekä esimiesten ammattitutkinnoissa.”

Yhden haastateltavan vastauksessa tuotiin ilmi, että muun kulttuurin edustaja johtoasemassa olisi vahvuus johtamisessa. Erityisesti oppiminen tehostuu, kun yhteisössä on ihminen, joka osaa jakaa tietoa, mitä ei välttämättä ole saatavilla. Myös eurooppalaiset eroavat kovasti toisistaan, joten sitäkään ei tulisi nähdä itsestäänselvyytenä.

H3: ”Tekemällä parhaiten oppii mielestäni. Minusta, jos palvelumestarit olisivat eri kulttuureista, he voisivat oppia toisiltaan johtamisesta. Meilläkin on muutamia henkilöitä, jotka ovat muun maalaisia niin heidän kautta voi saada lisää tietoa. Mitään selkeää ideaa minulla ei ole, mutta uskon, että tämä voisi olla hyödyksi. Sekin, että vaikka virolainen ja suomalainen nähdään samantyyppisiksi niin meilläkin on eroja.”

Muita asioita, jotka nousivat esiin vastauksista, olivat kielivaihtoehtojen lisääminen tietokoneohjelmiin, esimiesten nykyisen osaamisen kartoitus, sekä osaamisen mittaaminen esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Lisäksi mainittiin, että esimiehille olisi hyödyllistä järjestää englannin kielen koulutusta, sillä kaikki eivät osaa kieltä. Työntekijöiden osalta suomen kielen koulutus on toivottua niin esimiesten kuin työntekijöiden puolesta. Moni haastateltava kertoi, että työpaikalla käytetään lähes päivittäin Google Translatea ja muita käännösohjelmiä. Kehitysideat on koostettu taulukkoon 6.

Taulukko 6. Vieraskielisen työntekijän ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisen kehitys-ideat palvelumestarien näkökulmasta

Vieraskielisen työntekijän ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisen kehitys-ideat
1. Kielivaihtoehtojen lisääminen järjestelmiin, perehdytyskortteihin ja muihin siivoojien käyttämiin materiaaleihin
2. Siivousalan kuvallinen sanakirja eri kielillä
3. Esimiehen kunnollinen jalkautuminen työyhteisöön, jotta oppii tuntemaan jokaisen vahvuudet ja heikkoudet
4. Monikulttuurinen rekrytointi esimiestehtäviin
5. Perehdytyksen kehittäminen ja lisääminen työntekijöille sekä esimiehille <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiantuntevat ulkoiset konsultit</li> <li>• Ammattitaitoinen siivoustyön kouluttaja, jolla on käytännön kokemusta ja aito kiinnostus ihmisiin</li> <li>• Kielikoulutukset työntekijöille ja esimiehille</li> <li>• Monikielisen ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisen tietopaketti</li> </ul>
6. Esimiesten oman osaamisen arviointi ja kehityskohteiden tunnistus
7. Tiiviit tietopaketit esimiehille sekä työntekijöille eri kulttuureista

Haastattelun viimeisessä osassa haluttiin kartoittaa haastateltavien näkemyksiä monikulttuurisuuden tärkeydestä ja hyödyistä. Kaikki haastateltavat pitivät monikulttuurisen työyhteisön johtamisen taitoja tärkeinä. Kuten luvussa 2.4. oli mainittu, työvoimapula on todellinen ja alan esimiehet tunnistavat tämän ongelman. Useampi nosti esiin sen faktan, että ulkomaalaisten osuus on suuri siivousalalla, jonka takia nämä taidot ovat tärkeitä. Haastatteluissa nostettiin myös sitä, että erilaisuus on rikkautta, ja se tuo uusia toimintatapoja ja oppeja.

H4: ”Suomalaisten saatavuus siivoustyöhön on todella huono. Tarvitsemme kuitenkin työntekijöitä jatkuvasti ja ulkomaasitaustaiset hakeutuvat näihin tehtäviin kokoaajan. Uskon myös, että ulkomaalaistaustaisten arvostus nousee jatkuvasti, sillä he ovat hyvin valmiita työntekoon ja raskaisiin työtehtäviin. He ovat luonteeltaan myös todella ahkeria ja heillä on korkea työmoraali, josta muut voisivat oppia.”

H5: ”Mielestäni työntekijöiden tyytyväisyydellä on iso merkitys, sillä jos hommat ei toimi, he vaihtavat työpaikkaa. Jos me osaamme johtaa hyvin erilaisia ihmisiä, porukka pysyy meillä ja saamme pidettyä hyvät työntekijät meillä. Lisäksi tyytyväiset työntekijät levittävät hyvää työnantajaamielikuvaa tutuilleen. Lisäksi hyvä johtaminen vaikuttaa varmasti työntekijöiden vaihtuvuuteen.”

H6: ” Mielestäni olemme kaikki erilaisia ja voimme oppia toisiltamme. Suomalaisten tapoihin kuulu esimerkiksi toimia kovin sääntöjen mukaisesti. Kun taas ulkomaalaiset ovat luonteeltaan sellaisia, että he haluavat aina auttaa ja ovat valmiita tekemään ylimääräistä.”

Johtamisen vaikutus työntekijöiden pysyvyyteen oli myös mainittu. Hyvä johtaminen on kilpailukyky ja suuri voimavara. Tätä näkemystä tukee myös luvussa 3.4 käydyt teoriat monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta. Yhdessä vastauksessa nostettiin se ristiriita, että työnhakijoita olisi paljon, mutta asiakkailta tulevat kriteerit eivät vastaa työnhakijoiden osaamisen kanssa. Tämä voi olla tietyissä työskentelykohteissa oikeastikin tärkeä seikka esimerkiksi työturvallisuuden kannalta.

Kysyttäessä haastateltavista siitä, että kokevatko he saavan aktiivisesti tietoa monikulttuurisesta johtamisesta, kaikki olivat sitä mieltä, ettei tietoa ole tarpeeksi. Kaksi haastateltavista koki, että jotain tietoa on, mutta kehittämisen varaa olisi. Yksi haastateltava koki, että tietoa saa vain kysymällä. Vastausten perusteella tietoa olisi hyvä saada, mutta lyhyinä ja helposti saavutettavina tietopankkeina tai tietoisuina, eikä niinkään pitkään kestävinä koulutuksina. Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen tietämys ja taidot tukisivat operatiivista toimintaa.

Haastateltavilta kysyttiin viimeisenä, millaista hyötyä organisaatio voisi saada monikulttuurisuudesta. Jokainen toi ilmi erilaisuuden tuomat uudet toimintatavat, joista voidaan oppia. Lisäksi mainittiin, että työntekijöiden vaihtuvuuteen, saatavuuteen ja tyytyväisyyteen saadaan muutoksia, kun heitä osataan johtaa oikein. Tämä nähtiin tärkeäksi etenkin siivousalan työvoimapulan kannalta. Useampi mainitsi monikulttuurisuuden tuovan organisaatiolle ennen kaikkea kilpailukykyä ja positiivista työnantajamielikuvaa.

H4: Suomalaisten saatavuus siivoustyöhön on todella huono. Tarvitsemme kuitenkin työntekijöitä jatkuvasti ja ulkomaastaustaiset hakeutuvat näihin tehtäviin kokoajan. Uskon myös, että ulkomaalaistaustaisten arvostus nousee jatkuvasti, sillä he ovat hyvin valmiita työntekoon ja raskaisiin työtehtäviin. He ovat luonteeltaan myös todella ahkeria ja heillä on korkea työmoraali, josta muut voisivat oppia.

## 7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön päätutkimusongelmana oli selvittää, kuinka monikielistä ja monikulttuurista työyhteisöä voisi johtaa paremmin siivoustehtävissä. Alatutkimusongelmana oli selvittää, kuinka vieraskielisen työntekijän perehdytystä ja viestimistä voitaisiin kehittää heitä palvelevaksi.

Päätutkimusongelman tutkimuskysymyksiä olivat:

- Millainen on palvelumestarien nykyinen osaaminen monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa?
- Kuinka paljon palvelumestarit saavat tietoa ja perehdytystä työnantajalta?
- Millaisia haasteita ja kehitysajatuksia palvelumestareilla on monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen?

Alatutkimusongelman tutkimuskysymyksiä olivat:

- Minkälaiset työkalut- ja tavat toimivat parhaiten viestinnässä ja perehdytyksessä?
- Miten he siivoojat kokevat nykyisen keskustelukulttuurin työpaikalla?
- Millaisia kehitysajatuksia siivoojilla on johtamiseen liittyen, ulkomaalaistaustaisen näkökulmasta?

Tarkasteltaessa kyselyssä ja haastatteluissa käytettyjä kysymyksiä ja tuloksia, voidaan todeta, että tutkimuksessa onnistuttiin saamaan vastauksia tutkimusongelmiin. Kyselyn avulla saatiin ymmärrys siitä, miten siivoojat kokevat tämän hetkisen johtamisen, sekä millainen johtaminen palvelisi heitä paremmin tulevaisuudessa. Haastattelujen avulla saatiin puolestaan ymmärrys siitä, miten palvelumestarit johtavat vieraskielistä- ja monikulttuurista työyhteisöä tällä hetkellä. Lisäksi haastattelujen avulla pystyttiin tunnistamaan palvelumestareiden kokemat haasteet vieraskielisen- ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa. Molempien tutkimusmenetelmien avulla saavutetut tulokset olivat osaltaan tärkeitä, sillä ne tukivat johtopäätösten tekoa. Pelkästään palvelumestareita haastatteleamalla ei olisi voitu ymmärtää, miten esimerkiksi siivoojat kokevat johtamisen. Näkemykset olisivat olleet yksipuolisia, joka ei olisi antanut tarpeeksi luotettavia tuloksia. Tietoperusta tuki merkittävästi tutkimusta, sillä sen avulla osattiin löytää oikeat näkökulmat, sekä tärkeimmät seikat vieraskielisen- ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa.

Palvelumestareille suunnatuista haastatteluista voidaan todeta ensimmäisenä, että kulttuurin käsitteestä ja kulttuureista on opittu lähinnä työn kautta. Teoria ja sen ymmärtäminen on osiltaan tärkeitä johtamisessa. Kuten luvussa 3.5 oli kuvailtu, kulttuurien välisen

viestinnän taidot pohjautuvat tiedostamiseen, tietoon ja käytännön tekoihin. Jokainen näistä taidoista tukee toistaan, joten yksinään ne eivät takaa täyttä osaamista. Tätä tukee myös luvussa 4.1 käsitelty Matveevin teoria monikulttuurisista kompetensseista.

Tuloksista voidaan päätellä, että palvelumestareille ei ole todennäköisesti järjestetty tarpeeksi oikeanlaista perehdytystä vieraskielisen- ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta. Ilmeni, että tämänhetkiset koulutukset koskivat lähinnä käytännönasioita, kuten työlupien käsittelyä. Kuten luvussa 3.4 kuvailtiin, I. Lahti (2014, luku 11-11.2) kuvailikin, että hyvätkään esimiehet eivät voi onnistua, mikäli yrityksen johto ja resurssit eivät ole kunnossa. Tarvitaan perusteellinen strategia tarkoilla tavoitteilla, mittareilla ja seurantatoimilla. Nopeat ja lyhytnäköiset toimenpiteet aiheuttavat lähinnä haittaa kuin hyötyä. Haastatelluista nousi vastapainona esiin se, että suurin osa esimiehistä on pyrkinyt perehdyttämään omaa tiimiään monikulttuurisuudesta. Vastauksissa nähtiin hyvin erilaisia tapoja, joita yhdistelemällä lopputulos olisi varmasti toimiva, monipuolinen ja hyödynnettävissä laajemmin. Vaikka suurin osa esimiehistä arvioi omaavansa hyvät taidot, jokainen nosti esiin halun kehittyä ja oppia. Siivoojille teetetyin kyselyn mukaan, enemmistö (79,3%) kertoi, ettei uskonnollisista- ja kulttuurillisista seikoista ole käyty keskustelua esimiehen kanssa. Monikulttuurisuudesta perehdyttäminen vaikuttaa koko työyhteisön toimivuuteen, kuten luvussa 3.4 oltiin kuvailtu. Yhteiset pelisäännöt erityisesti uskonnollisiin- ja kulttuurillisiin tapoihin liittyen takaavat kaikille turvallisen ympäristön, sekä ehkäisee syrjivää käyttäytymistä. Täten tähän seikkaan tulisi kiinnittää huomiota jatkoa ajatellen.

Tulosten perusteella, esimiesten käyttämät tavat vieraskielisen työntekijän huomioimisessa olivat hyvin samankaltaisia. Heidän kuvailemat toimintatavat tukevat vahvasti sitä, mitä siivoojat olivat puolestaan kertoneet kyselyssä. On vaikeaa päätellä, kuinka moni muu pääkaupunkiseudun esimiehistä hyödyntää näitä sama tapoja, sillä haastattelut pidettiin seitsemälle, ja esimiehiä on todellisuudessa moninkertainen määrä. Ei siis olisi lainkaan pahitteeksi kerätä näitä toimintatapoja yhteen, ja hyödyntää niitä mahdollisissa koulutuksissa. Siivoojat olivat melko samaa mieltä siitä, että palvelumestari osaavat johtaa vieraskielistä ja monikulttuurista työyhteisöä. Tästä huolimatta yli 90% vastaajista koki, että monikulttuurisen työyhteisön johtamista tulisi kehittää. Viestinnän osalta siivoojien ja palvelumestarien vastaukset tukivat toinen toisiaan. Vastaukset puolsivat sitä, että eritoten monipuoliset viestintämateriaalit- ja kanavat ovat kaikista tehokkaimpia.

Oli selvää, että kielimuuri, kommunikaation puute ja näistä aiheutuvat väärinymmärrykset ovat suurimpia haasteita esimiestyössä. Lisäksi jokseenkin haastavana nähtiin työelämäntavat, jotka voivat kulttuurien mukaan poiketa toisistaan. Näiden osalta palvelumestarien

ja siivoojien lisäkouluttaminen olisi tärkeää. Kielikoulutukset mainittiin molempien tutkittavien ryhmien tutkimustuloksissa. Mikäli työyhteisön tiedetään koostuvan monista ulkomailaistauvaisista henkilöistä, esimiesten rekrytoinnissa olisi kenties hyvä asettaa minimalistandardit kieliosaamisen osalta. Suomen kielen koulutuksen järjestäminen siivoojille nähtiin tärkeäksi asiaksi molempien tutkimusryhmien näkökulmasta. Suomalaiseen työelämään ja työtapoihin integroituminen voi olla monille haasteellista ja radikaali muutos. Perehdytysprosessissa olisikin hyvä huomioida, miten työnantaja voisi tarjota ja tukea työntekijöiden integroitumista, jolloin myös palvelumestarin taakka kevenee. Kuten luvussa 4.2 kuvailtiin, muista kulttuureista tulevilla on hyvin erilaiset käsitykset työelämän pelisäännöistä. Jokaisessa maassa on omat allekirjoittamattomat säännöt. Tätä mieltä oli myös lähes puolet kyselyyn vastanneista siivoojista. Muun kulttuurin edustajan perehdytykseen varmasti kuluu enempi aika, mutta siihen panostamalla voidaan välttää konfliktitilanteilta.

Monikielisen- ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisen kehitysehdotuksissa oli paljon toistuvuutta. Erityisen tärkeänä nähtiin, että työhjeistuksien, ohjelmien sekä oikeastaan kaikkien siivoojien käytössä olevien materiaalien kielivaihtoehtoja olisi enemmän. Kaikki haastateltavat toivoivat lisää koulutusta, sekä helposti saatavilla olevia oppimateriaaleja esimiehille ja siivoojille. Erityisesti toivottiin, että materiaalit olisivat helposti saatavilla ja tiiviitä paketteja. Esimerkiksi kulttuurikortit, joissa olisi lueteltuna kunkin kulttuurin ydinasiat, voisivat auttaa ymmärtämään eri kulttuureja. Tämänäyttötyypisissä korteissa voisi hyödyntää muun muassa Hofsteden kulttuurien ulottuvuuden mallia, jota esiteltiin luvussa 3.2. Tällöin on kuitenkin muistettava, että pelkästään teorioiden perusteella ei voida arvioida, millainen kukin on yksilönä. Niin siivoojista kuin palvelumestareista useampi nosti esiin myös sen, että esimiesasemissa tulisi huomioida entistä monipuolisempi monikulttuurisuus. Muiden kulttuurien edustus johtotehtävissä toisi lisäosaamista, uusia näkemyksiä ja toimintatapoja. Lisäksi tämä tukisi konkreettisesti talon sisäisiä urapolkumahdollisuuksia.

Jatkoa ajatellen, yrityksen olisi hyvä kartoittaa koko pääkaupunkiseudun palvelumestarien nykyinen osaaminen. Hyvän johtamisen kannalta työnantajan olisi tärkeää tarjota esimiehille riittävät työkalut, osaaminen ja perehdytys muuhunkin kuin käytännönsaamiseen. Perehdytystä tulisi tarjota yhtä lailla myös siivoojille, sillä hekin toimivat päivittäin eri kulttuurien parissa ja tärkeimpänä, valtaosa toimii täysin heille vieraassa kulttuurissa. Ymmärrettävät työhjeistukset ja materiaalit olisivat siivoojien päivittäisessä tekemisessä hyödyllisiä. Tämä paitsi keventäisi palvelumestarien taakkaa, ja vaikuttaisi positiivisesti perehdytykseen ja työn laatuun. Lisäksi yrityksen hyödyksi olisi kehittää jonkinlaiset mittarit monimuotoisuus- tai monikulttuurisuusjohtamiselle. On hyvä pohtia, olisiko tämä yksi teema,

jota käsiteltäisiin esimerkiksi esimiesten säännöllisesti pidettävissä kehityskeskusteluissa. Tutkijan koostamat kehitysehdotukset löytyvät taulukosta 7.

Taulukko 7. Tutkijan koostamat kehitysajatukset tutkimustulosten pohjalta

Kehittämisen kohde	Kehittämistoimenpiteet
<b>Esimiesten perehdytys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorian lisääminen perehdytyksiin</li> <li>• Aktiivinen tiedon jakaminen monikulttuurisuudesta ja sen johtamisesta</li> <li>• Kulttuuriällyn perehdytys</li> <li>• Kulttuurikortit (kulttuureista yleisesti esim. Hofsteden mallia hyödyntäen)</li> <li>• Englannin kielen koulutus</li> </ul>
<b>Monikulttuuri- tai /monimuotoisuusjohtamisen mittaaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimiesten kanssa käytävät, säännölliset keskustelut omasta osaamisesta, kehittymisestä ja osaamistarpeista (esim. kehityskeskustelut)</li> </ul>
<b>Siivoojien perehdytys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suomen kielen koulutus</li> <li>• Suomalaisen työkuulttuurin ja työelämän taitojen koulutus</li> <li>• Muiden kulttuurien koulutus- tai/kulttuurikortit</li> <li>• Muun kieliset siivoustyön perehdyttäjät (esim. omien työntekijät)</li> </ul>
<b>Monikulttuurisempi edustus esimiestehtävissä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monikulttuurinen rekrytointi esimiestehtäviin</li> <li>• Omien työntekijöiden urapolkujen mahdollistaminen</li> </ul>
<b>Siivouksen työntekijöiden perehdytysmateriaalit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Englannin kielisten työ- ja perehdytysmateriaalien laatiminen</li> <li>• Englannin kieliset perehdytyskortit</li> <li>• Englannin kieliset kuvalliset sanakirjat (siivousalan)</li> </ul>

Tutkimustulokset ja työssä käytetty tietoperusta antavat L&T Siivous Oy:lle mainiot lähtökohdat mahdolliselle kehitystyölle. Tietoperusta tarjoaa laadukkaita ajatuksia ja näkemyksiä sille, mitä asioita tulisi ottaa huomioon monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa. Eri-tyyseen hyödylliset strategiat olivat kulttuuriällyn konsepti ja kulttuurikompetenssit. Yhdistäessä tietoperustaan koostetut tiedot ja haastattelutulokset, voidaan saada aikaan monikulttuurista- ja monikielistä työyhteisöä palveleva johtamisen malli, jota L&T Siivous Oy voi hyödyntää toiminnassaan.

## 8 Pohdinta

Koen, että monikulttuurisuuden tai laajemmin monimuotoisuuden johtamisosaaminen on yksi tärkeimpiä tulevaisuuden johtajan taitoja. Työnhakijan ja työnantajan välisten valtasuhteiden muuttuessa, työnhakijat alkavat entistä enemmän vaatimaan tietynlaisia arvoja yrityksiltä. Millenniaalien muodostaessa pian suurimman ryhmän työelämässä, yritysten arvojen merkitys työnhakijoille korostuu entisestään. Kyseisen sukupolven tiedetään jo nyt kiinnittävän erityistä huomiota erilaisuuden sallimiseen, syrjintään ja inklusiivisuuteen. Monimuotoisuusosaamisesta on siten muovautumassa työnhakijoiden toivottu arvo työnantajalta.

On tärkeää muistaa, ettei monimuotoisuus ole ohimenevä trendi, jonka varaan tehdään nopeita päätöksiä imagon kohottamiseksi. Se on ihmislähtöinen arvo, mikä huomioi erilaisten ihmisten taustat ja tarpeet, ja minkä avulla edistetään yhdenvertaisuutta ja mahdollisuuksia salliva kulttuuri, mikä saa työntekijät pysymään työnantajan palveluksessa pitkään. Yritykselle se merkitsee tärkeitä voimavaroja, kilpailukykyä ja kasvumahdollisuuksia muuttuvassa maailmassa. Onnistunut monikulttuurisuusosaaminen saadaan aikaan ottamalla se vahvaksi osaksi yrityksen strategiaa. On kuitenkin kiinnitettävä huomiota siihen, ettei se ole sivukulu- tai projekti, vaan siihen tulee varata riittävästi resursseja ja aikaa. Lopulta, on täysin yrityksen vastuulla, että yrityksen johtoasemissa olevat henkilöt saavat riittävän osaamisen työilleen, ja edelleen edistävät monikulttuurisuutta työyhteisössä.

Monikulttuuriossaamista suhteessa omaan toimintaympäristöön on myös tärkeää pohtia. Suomen siivousalalla ulkomaalaisten osuus on suuri ja heidän määrä kasvaa jatkuvasti. Alalla työpaikan vaihtaminen on yleistä ja helppoa, sillä työvoimapulan kanssa kamppailevia työnantajia on runsaasti. On myös huomattu, että siivoustehtäviin on kysyntää, mutta osaaminen on hyvin vähäistä. Mikäli kriteeripatteristojen sijaan keskityttäisiin sisäisten prosessien ja uusien tapojen kehittämiseen, voidaan löytää uudenlaisia ratkaisuja työvoimapulan vähentämiseksi. Globalisaation myötä monikulttuuriossaamisen tarve korostuu erityisesti niillä aloilla, jotka vetävät ulkomaalaistaustaista työvoimaa puoleensa. Mikäli yritys ei ymmärrä ja osaa tunnistaa näitä kehityskohtia ja osaamistarpeita, se voi koitua yrityksen haitaksi. On siis luontevaa tehdä johtopäätös, että monikulttuurisen- ja vieraskielisen työyhteisön johtamistaidot ovat siivousalan yritysten vahvimpia kilpailuvaltteja.

Opinnäytetyön tekeminen oli osaltaan työläs, mutta myös hyvin mielenkiintoinen ja mukaansatempaava prosessi. Aihe on itselleni hyvin henkilökohtainen, jonka takia prosessi

tuntuikin hyvin mielenkiintoiselta ja melko helpolta. Aihe ei ollut tuntematon myöskään siksi, että olen päässyt työskentelemään sen parissa L&T:n HR-organisaatiossa.

Ennen työn aloittamista oli pieniä epäilyksiä siitä, löytyykö aiheesta tarpeeksi vartenotettavaa tietoa ja kirjallisuutta. Tietoa oli lopulta monipuolisesti ja yllättävän paljon. Työn kannalta oli ikävää, että vasta prosessin lopussa löytyi kulttuuriällyn konsepti, sillä se olisi voinut olla hyvin hyödyllinen ja laajempi osa tietoperustaa. Ennen työn aloittamista oli jonkin verran haasteita päättää, että tehdäänkö työ produktina vai tutkimustyyppisenä. Olisi ollut toisaalta hyödyllistä, että lopputuloksena olisi ollut perehdytysopas vieraskielisen- ja monimuotoisen työyhteisön johtamisesta. Lopulta osoittautui kuitenkin paljon tärkeämmäksi tutustua perusteellisemmin teeman perusasetelmiin ja taustoihin, kuten kulttuurin ja monikulttuurisuuden käsitteisiin. Työn ja aiheen kannalta olisi ollut tärkeää sisällyttää inklusion tema tietoperustaan, mutta työ alkoi sellaisenaan tuntua jo liian laajalta.

Opinnäytetyöprosessin aikana olen onnistunut kasvattamaan omaa tietopohjaani monikulttuurisuuden johtamisesta. Erityisesti monikulttuurisuuteen liittyvät johtamisvaatimukset ja strategiat opettivat minulle paljon. Teoriapuolen lisäksi olen kehittänyt osaamistani ajanhallinnassa ja suunnitelmallisuudessa. Koen, että opinnäytetyö antoi uusia taitoja projekti-johtamiselle ja kokonaisuuden hahmottamiseen. Tehdessäni näin laajaa tutkimusta, opin syvällisemmin tutkimusmenetelmistä ja niiden käytöstä. Mikäli saisin tehdä työn uudestaan, olisin tutustunut menetelmiin syvemmin ennen työn aloittamista. Haastattelujen ja kyselyn osalta olisi ollut järkevämpää yhdistellä ja yksinkertaistaa kysymyksiä. Lopputuloksia analysoidessa oli huomattavissa, että kysymykset ja käsitteet saattoivat aiheuttaa hämmennystä niille, jotka eivät tunne niitä sen syvällisemmin. Yritin kuitenkin ennakoivasti huomioida tämän seikan avaamalla kyselyn ja haastatteluiden alkuun käsitteitä. Onnistumisia oli etenkin suhteellisen suuret otannat, josta myös toimeksiantaja oli erittäin tyytyväinen. Tietoperustan kokonaisuus oli myös onnistuneesti rakennettu, ja se sisälsi tutkimuksen kannalta oleellisia asioita.

Työ esitettiin myös toimeksiantajalle, joka oli tuloksista hyvin mielissään. Erityistä mainintaa tuli kattavasta ja relevantista tietoperustasta, jossa ilmeni selkeästi tarpeellisia ja hyödynnettävissä olevia teorioita, kuten Matveevin kulttuurikompetenssit. Toimeksiantajan mukaan tämänlaisia malleja on kaivattu, ja tulokset varmasti sisällytetään tuleviin kehitysprojekteihin. Yllä mainittujen lisäksi toimeksiantaja oli positiivisesti yllätynyt ja innostunut suuresta otannasta.

## Lähteet

Abel, A. 12.11.2019. How emotional intelligence improves cross-cultural classroom communication. Luettavissa: <https://blog.thepienews.com/2019/11/how-emotional-intelligence-improves-cross-cultural-classroom-communication/> Luettu: 19.4.2021.

Adler, N. J., Gundersen, A. & Gundersen, A. 2008. International dimensions of organizational behavior. [Mason]: Thomson South-Western.

Ajanko, S. & Brink, B. 2016. Moninaisuuden johtaminen: Ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen Liikekirjat. Helsinki.

Barile, N. 31.1.2018. The Link Between Cultural Intelligence (CQ) & Emotional Intelligence (EQ). LinkedIn-artikkeli. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/link-between-cultural-intelligence-cq-emotional-eq-nicole-barile/> Luettu: 14.4.2021.

Bertis, I. 2010. Maahanmuuttajataustaisen ohjaus koulutuksessa ja työelämässä. Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. Luettavissa: <https://blogs.helsinki.fi/koulutuksesta-tyoelamaan/files/2010/11/Maahanmuuttajataustaisen-ohjaus-koulutuksessa-ja-tyoelamassa-Palmenian-julkaisu-20101.pdf> Luettu: 19.4.2021.

Borrero, N. 2021. Monimuotoisuus ja mukaan ottaminen kannattavat. Luettavissa: <https://www.upm.com/fi/artikkelit/beyond-fossils/20/inclusion--a-choice-worth-making/> Luettu: 20.3.2021.

Browaeys, M. & Price, R. 2019. Understanding cross-cultural management. Harlow, Englan: Pearson. Luettavissa: <https://haagahelia.finna.fi/Record/3amk.280767> Luettu: 18.3.2021.

Catalyst 2020. Why Diversity and Inclusion Matte: Quick Take. Luettavissa: <https://www.catalyst.org/research/why-diversity-and-inclusion-matter/> Luettu: 19.3.2021.

Dickie, C. & Soldan, Z. 2008. Diversity Management. Tilde University Press. Prahran. E, Ahtimo & A, Wilkman. 1994. Puhdasta palvelua. WSOY. Helsinki.

Euroopan aluekehitysrahasto EURA 2021. Puhtausala kiinnostavaksi – hankkeen kuvaus. Luettavissa: <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projektkoodi=S21634> Luettu: 20.3.2021.

Heikkilä, T. 2014a. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki. Luettavissa: <https://haagahelia.finna.fi/Record/3amk.268931> Luettu: 11.4.2021.

Heikkilä, T. 2014b. Kvantitatiivinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Luettu: 3.5.2021.

Heikkilä, T., Aaltonen, H., Valkosalo, T. 2010. Siivoustyön käsikirja. Siivoussektori. Helsinki.

Helsingin kaupunki 2021. Ulkomaalaistaustaiset Helsingissä: Ulkomaalaistaustaiset työkentelevät yleisimmin palvelualoilla. Luettavissa: <https://ulkomaalaistaustaisethelsingissa.fi/fi/toimialat> Luettu: 23.2.2021.

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hofstede Insights 2021. Compare Countries. Luettavissa: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> Luettu: 17.3.2021.

Hofstede, G. & Liljamo, R. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot: mielen ohjelmointi. WSOY. Helsinki.

Hunt, V., Layton, D. & Prince, S. 2015. Why Diversity Matters. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters#> Luettu: 19.3.2021.

Keisala, K. 2012. Monikulttuurisen Työyhteisön Viestintä. Tampere University Press. Tampere. Luettavissa: <https://haagahelia.finna.fi/Record/3amk.271327> Luettu: 23.3.2021.

Keskuskauppakamari 2019. Monimuotoisuus työyhteisössä on nähtävä vahvuutena. Luettavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/monimuotoisuus-tyoyhteisoissa-on-nahtava-vahvuutena?publisherId=25106402&releaseId=69868577> Luettu: 19.3.2021.

Khanada Academy 2021. Globalization. Luettavissa: <https://www.khanacademy.org/humanities/us-history/modern-us/1990s-america/a/globalization> Luettu: 20.3.2021.

Korhonen, E. 2011. Puhtauspalvelut ja työympäristö. Ostettujen siivouspalveluiden laadun mittausmenetelmät ja laatu sekä siivouksen vaikutukset sisäilman laatuun, tilojen käyttäjien kokemaan terveyteen ja työn tehokkuuteen toimistorakennuksissa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Kujala, T. 2001. Siivoustyön johdon käsikirja. Suomen Siivoustekninen liitto/ Siivoussektori. Helsinki.

Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä: hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Talentum Media. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EAlBBXCTDG#/kohta:OSA\(\(20\)I\(\(20\)Miksi\(\(20\)ty\(\(f6\)el\(\(e4\)m\(\(e4\)n\(\(20\)monikulttuurisuudesta\(\(20\)on\(\(20\)puhuttava\(\(20\)juuri\(\(20\)nyt?\(\(20\)/piste:b48](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/EAlBBXCTDG#/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)/piste:b48) Luettu: 17.3.2021.

Lasonen, J., Halonen, M., Kemppainen, R. P., Teräs, M. Khakimov, E. & Khotinets, V. 2009. Kulttuurien välinen osaaminen koulutuksessa ja työelämässä. Suomen kasvatustieteellinen seura. Jyväskylä.

Lassila ja Tikanoja 2021a. L&T yrityksenä. Luettavissa: <https://www.lt.fi/fi/yritys> Luettu: 1.3.2021.

Lassila ja Tikanoja 2021b. L&T aikajana. Intranet. Luettu 1.3.2021.

Lassila ja Tikanoja 2021c. Siivouspalvelut. Luettavissa: <https://www.lt.fi/fi/yritysasiakkaat/palvelut/siivouspalvelut> Luettu: 1.3.2021.

Lassila ja Tikanoja 2021d. Kierrätyspalvelut ja jätehuolto. Luettavissa: <https://www.lt.fi/fi/yritysasiakkaat/palvelut/kierratyspalvelut-ja-jatehuolto> Luettu: 1.3.2021.

Lassila ja Tikanoja 2021e. Liiketoiminta-alueemme. Luettavissa: <https://www.lt.fi/fi/yritys/liiketoiminta-alueemme> Luettu: 1.3.2021.

Lassila ja Tikanoja 2021f. Vuosikertomus 2020. Luettavissa: <https://vuosikertomus.lt.fi/> Luettu: 1.3.2021.

Lassila ja Tikanoja 2021g. Yritysasiakkaat. Luettavissa: <https://www.lt.fi/fi/yritysasiakkaat> Luettu: 1.3.2021.

Lassila ja Tikanoja 2021h. Monimuotoinen työyhteisö. Luettavissa: <https://www.lt.fi/fi/vastuullisuus/vastuu-henkilostosta/monimuotoinen-tyoyhteiso> Luettu: 2.3.2021.

Lohtaja-Ahonen, S., Kaihovirta-Rapo, M. & Lohtaja, S. 2012. Tehoa työelämän viestintään. 2. uud.p. Sanoma Pro. Helsinki. Luettavissa: <https://haagahelia.finna.fi/Record/3amk.135448> Luettu: 23.3.2021.

Maaniemi, J. 2019 Me vastaan ne – monimuotoisuudesta kilpailuetu. Luettavissa: <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2017/me-vastaan-ne--monimuotoisuudesta-kilpailuetua/> Luettu: 20.4.2021.

Mäkipää, C. & Piili, M. 2009. Eläydy erilaisuuteen!: Monikulttuurisuus puhtausalan työyhteisössä. Suomen siivoustekninen liitto. Helsinki.

Matveev, A. 2017. Intercultural competence in organizations: a guide for leaders, educators and team players. Springer. Cham. Luettavissa: <https://haagahelia.finna.fi/Record/3amk.269386> Luettu: 19.3.2021.

McKinnon, S. 2021. What is intercultural competence. Luettavissa: [https://welcomm-europe.eu/media/11-Material\\_11\\_Definition\\_of\\_Intercultural\\_competence.pdf](https://welcomm-europe.eu/media/11-Material_11_Definition_of_Intercultural_competence.pdf) Luettu: 19.3.2021.

Menabney, D. 2019. Why Emotional Intelligence Needs Cultural Intelligence When Working Across Borders. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/darrenmenabney/2020/12/30/why-emotional-intelligence-needs-cultural-intelligence-when-working-across-borders/?sh=5a93c9161a78> Luettu: 19.4.2021.

Metsämuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp. Helsinki. Opetushallitus 2021a. Opintopolku. Laitoshuoltajan ammattitutkinto. Laitoshuoltajan työn kuvaus. Luettavissa: <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/esitys/1013054/naytto/sialto/1218814> Luettu: 6.3.2021.

Opetushallitus 2021b. Opintopolku. Siivoustyönohjaajan erikoisammattitutkinto – Ammatillisen näyttötutkinnon peruste. Pdf-julkaisu. Luettavissa: <https://eperusteet.opintopolku.fi/eperusteet-service/api/dokumentit/1611793> Luettu: 5.3.2021.

- Oyewunmi, A E. 2018. Normalizing Difference: Emotional intelligence and diversity management competence in healthcare managers. *Intangible Capital*. Luettavissa: <https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/1050/724> Luettu: 5.4.2021.
- Pitkänen, P. 2011. Kulttuurien kohtaamisia arjessa. Osuuskunta Vastapaino. Tampere. Luettu: 21.3.2021.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki.
- Roth, P-C. 9.10.2018. Näkökulmia monikulttuurisen koulun johtamiseen. LinkedIn-artikkeli. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/n%C3%A4k%C3%B6kulmia-monikulttuurisen-koulun-johtamiseen-pia-christina-roth/> Luettu: 19.4.2021.
- Salminen, E. 2019. Kysely: Yli 2 miljoonaa suomalaista haluaa Suomeen lisää ulkomaista työvoimaa – asiantutijat esittävät kolme ratkaisua. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/ulkomaista-tyovoimaa-tutkimus> Luettu: 20.3.2021.
- Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja: Tulevaisuuden johtajalle. J-Impact. Helsinki.
- Sinkkonen, R. 2008. Onnistu ulkomaan komennuksissa. WSOYpro. Helsinki. Luettavissa: <https://haagahelia.finna.fi/Record/3amk.135436> Luettu: 27.3.2021.
- Sitra s.a. Kiertotalous. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/aiheet/kiertotalous/#ajankohtaista> Luettu 30.4.2021.
- Spitzberg, B. & Changnon, G. 2009. Conceptualizing Intercultural Competence. Luettavissa: [https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/30482\\_1.pdf](https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/30482_1.pdf) Luettu: 30.3.2021.
- SSTL 2021. Toimialatietoa. Siivouksen kohteita. Luettavissa: <https://puhtausala.fi/tietoa-alasta/toimialatietoa> Luettu: 21.3.2021.
- Terry, J. 2011. Motivating a Multicultural Workforce. HRD Press. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/motivating-a-multicultural/9781599962276/xhtmll/chapter05.html> Luettu: 25.3.2021.

Tilastokeskus 2019. Ulkomaalaistaustaisten yleisin toimiala vuonna 2017 oli kiinteistöjen siivous. Luettavissa: [https://www.stat.fi/til/tyokay/2017/03/tyokay\\_2017\\_03\\_2019-10-03\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/tyokay/2017/03/tyokay_2017_03_2019-10-03_tie_001_fi.html) Luettu: 12.3.2021.

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

Tuomioja E. 2001. Tuomioja: Monikulttuurisuus voimavarana, Kulttuuri ja kehitys – seminaari. Ulkoasiainministeriö. Luettavissa: <https://www.eilen.fi/fi/21/?language=fi> Luettu 20.3.2021.

Turun Sanomat 2020. Ulkomaista työvoimaa tarvitaan. Luettavissa: <https://www.ts.fi/lukijoilta/4889691/Lukijalta+Ulkomaista+tyovoimaa+tarvitaan> Luettu: 21.3.2021.

Työturvallisuuskeskus TTK 2020a. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työpaikalla. Luettavissa: [https://ttk.fi/tyoturvaluisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus\\_yhdenvertaisuus\\_ja\\_tasa-arvo](https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo) Luettu 15.3.2021.

Työturvallisuuskeskus TTK 2020b. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus, TTK, palveluryhmä. Luettavissa: [file:///C:/Users/omistaja/Desktop/LUKUKAUSI%202021/OPPARI/monimuotoisuus\\_netiti%20\(1\)%20TTK.pdf](file:///C:/Users/omistaja/Desktop/LUKUKAUSI%202021/OPPARI/monimuotoisuus_netiti%20(1)%20TTK.pdf) Luettu: 15.3.2021.

Vartiainen-Ora. 2007. Erilaisuus sallittu: Perehdymme monimuotoisuuteen- käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle. SAK. Helsinki.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-951-37-5269-9> Luettu: 18.3.2021.

Vitikainen, A. 2014. Monikulttuurisuus. Luettavissa: <https://filosofia.fi/fi/ensyklopedia/monikulttuurisuus> Luettu: 16.3.2021.

Wallin, A. 2013. Monikulttuuriosaaminen: Uudistuvan työyhteisön valttikortti. Klaava Media. Riihimäki.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelun saateteksti

#### Saateteksti

Hei!

Teen Lassila ja Tikanojalle toimeksiantona opinnäytetyötä liittyen vieraskielisen työntekijän johtamiseen ja perehdyttämiseen. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten esimiehet voisivat johtaa ja perehdyttää entistä paremmin vieraskielistä työntekijää ja monikulttuurista työyhteisöä. Tutkimuksen yhtenä osana on Palvelumestareiden haastattelu. Haastattelutulokset ovat todella merkityksellisiä opinnäytetyön kannalta, ja voivat auttaa hahmottamaan mahdollisia haasteita ja kehitysideoita johtamiseen liittyen.

Haastattelu vie aikaa noin. 1h 15min, eikä siihen tarvitse erikseen valmistautua. Tutkimuksen onnistumiseksi tarvitaan kattava määrä vastaajia, jonka vuoksi jokainen haastattelu on arvokas. Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti.

Mikäli sinulla on kysymyksiä liittyen haastatteluun, voit olla minuun yhteydessä sähköpostitse tai puhelimitse.

Ystävällisin terveisin  
Natasha Madlala

## Liite 2. Haastattelurunko

### Palvelumestarin haastattelukysymykset:

#### Taustamuuttajat

1. Ikä
2. Sukupuoli (nainen, mies, muun sukupuolinen)
3. Kuinka monta työntekijää alaisuudessasi on?
4. Kuinka monen eri kulttuurin edustajia alaisuudessasi on?
5. Kuinka hyvin tiedät, minkä kulttuurien edustajia alaisuudessasi on?

#### Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen

6. Kuinka hyvin tunnet kulttuurin käsitteen ja siihen liittyvät tekijät (esim. määritelmän, vaikutukset työympäristöön, vaikutukset ihmisiin jne.)?
7. Millaista perehdytystä olet saanut työnantajalta monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen?
8. Miten olet perehdyttänyt tiimisi monikulttuurisuudesta työyhteisössä?
9. Millaisia haasteita koet monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa?
10. Millaiseksi koet oman osaamisesi monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa?
11. Miten monikulttuurisen työyhteisön johtamista voisi kehittää L&T:llä?

#### Vieraskielisten työntekijöiden johtaminen ja perehdyttäminen

12. Millaista perehdytystä olet saanut työnantajalta vieraskielisen työntekijän johtamiseen?
13. Miten olet perehdyttänyt tiimisiä vieraskielisen työntekijän kohtaamisesta?
14. Millaisia asioita otat huomioon vieraskielisen työntekijän johtamisessa ja perehdyttämisessä?
15. Oletko pyrkinyt huomioimaan vieraskielisiä työntekijöitä viestinnässä? Miten?
16. Millaisia haasteita koet vieraskielisen työntekijän johtamisessa?
17. Miten vieraskielisen työntekijän johtamista voisi kehittää L&T:llä?

#### Monikulttuurisuus yrityksen strategiassa

18. Onko monikulttuurisen työyhteisön johtamisen taidot mielestäsi tärkeitä työssäsi?  
Miksi koet niin?
19. Saatko aktiivisesti tietoa monikulttuurisuuden johtamisesta työnantajalta, millaista tietoa?
20. Miten organisaatiomme hyötyy monikulttuurisuudesta?

### Liite 3. Kyselytutkimuksen saateteksti

Hi there! My name is Natasha and I work at L&T's recruitment team.

I am doing my thesis that is assigned by L&T. This research aims to explore how L&T's supervisors could develop their skills in managing foreign language speaking employees and multicultural work community. One part of the study is a survey for cleaning workers with a limited Finnish proficiency. The results of the survey can help to outline the challenges and development ideas on managing a foreign-lingual worker and multicultural work community. All answers are handled confidentially and anonymously.

It takes only few minutes to complete the survey and it is in English. You can answer the survey with your computer or mobile phone. The survey consists of 18 multiple-choice questions and one open question, so it is relatively easy and quick to answer. A comprehensive number of respondents is needed for the study to succeed, which is why I would very much appreciate your time on this matter. To ensure efficient results, please try to answer the survey as truthfully as possible.

Thank you so much in advance for participating and helping with this research! In case you have any questions regarding this survey, do not hesitate to contact me. **The survey is open until April 18<sup>th</sup>, 2021.**

You can find the survey here: <https://forms.gle/FXSwXcNXRcTTDwfs5>

Have a great weekend!

Yours Sincerely,  
Natasha Madlala

## Liite 4. Kyselytutkimuksen kyselyrunko englanniksi

### Background

1. **Age** (25 or under, 26-34, 35-44, 45-54, 55 or over)
2. **Sex** (Female, Male, Other)
3. **Duration of employment with L&T** (2 years or less, 3-5 years, 6-9 years, 10 years or more)
4. **What languages do you use for primary communication at the workplace?**  
(English, Elementary Finnish, Estonian, Russian, Other)

### Communication

5. **Do you and your supervisor share a common language?** (Yes/No)
6. **Which ways of communication are the most effective for you?** (Text messages, WhatsApp, Phone call, Email, Face-to-face communication)
7. **Instructions**
  - a. **My supervisor has provided me with occupational safety instructions in English** (Strongly agree, Agree, Disagree, Strongly disagree)
  - b. **My supervisor has provided me with general work instructions in English**  
(Strongly agree, Agree, Disagree, Strongly disagree)
8. **I feel like i can express myself in the workplace if i experience discrimination or unequal treatment** (Yes, No)
9. **We have discussed about cultural differences in our workplace** (Yes/No)
10. **Learning more about other cultures would be helpful for a functioning work community** (Strongly agree, Agree, Disagree, Strongly disagree)

### Management

11. **Managing a multicultural work community**
  - a. **My supervisor knows how to take cultural differences into account in the workplace?** (Strongly agree, Agree, Disagree, Strongly disagree)
  - b. **My supervisor knows how to lead a multicultural work community**  
(Strongly agree, Agree, Disagree, Strongly disagree)
  - c. **My supervisor knows how to lead a foreign-lingual employee** (Strongly agree, Agree, Disagree, Strongly disagree)
  - d. **My supervisor challenges discrimination in the workplace** (Strongly agree, Agree, Disagree, Strongly disagree)
  - e. **Multicultural management should be developed in my workplace**  
(Strongly agree, Agree, Disagree, Strongly disagree)
12. **Has your supervisor discussed cultural matters with you that may affect your work? For example, clothing, religious matters, cultural customs, etc.** (Yes/No)

## Training

13. **Foreign-lingual employees have been taken into account in the initial training and orientation (e.g. getting to know company policies, company operations, your responsibilities, common rules)** (Strongly agree, Agree, Disagree, Strongly disagree)
14. **Foreign-lingual employees have been taken into account in the work instructions at my workplace** (for example in work instructions and safety instructions)
15. **Which learning methods are most effective from a foreign-lingual's perspective? Select max. four options that you think are the most effective.** (Pictures, videos, text instructions, audio instructions, audio instructions, plain language (Plain language means clear, simple and easily understandable text or speaking), learning in practice)
16. **While working at L&T, have you come across "unwritten rules", that only those who are familiar with Finnish working environment knows?/ Yes, No**
17. **Which of the following things would you like to get more information or training?** (Finnish culture, other cultures, Finnish language, Work life skills, cleanin work, none of the above )
18. **How could L&T develop training and management to be more suitable for a person with a foreign background?** (OPEN QUESTION)

## Liite 5. Kyselytutkimuksen kyselyrunko suomeksi

### Taustatiedot

1. **Ikä** (25 tai alle, 25-34, 35-44, 45-54, 55 tai yli)
2. **Sukupuoli** (nainen, mies, muun sukupuolinen)
3. **Työsuhteen kesto L&T: n palveluksessa** (2 vuotta tai vähemmän, 3-5 vuotta, 6-9 vuotta, 10 vuotta tai enemmän)
4. **Mitä kieltä käytät pääasialliseen kommunikointiin työpaikalla** (englannin kieli, suomen kielen perusteet, viron kieli, venäjän kieli, jokin muu)

### Vuorovaikutus

5. **Onko sinulla ja esimiehelläsi toimiva yhteinen kieli?** (Kyllä/Ei)
6. **Mitkä seuraavista viestintätavoista ovat mielestäsi tehokkaimpia?** (Tekstiviestit, WhatsApp (teksti, kuvat, videot ja ääniviestit), puhelinkeskustelut, sähköposti tai kommunikointi kasvojen kautta)
7. **Ohjeistukset**
  - i. **Esimieheni on järjestänyt minulle työturvallisuusohjeistukset englannin kielellä** (täysin eri mieltä, eri mieltä, samaa mieltä, täysin samaa mieltä)
  - ii. **Esimieheni on järjestänyt minulle yleiset ja päivittävät työhjeistukset englanniksi** (täysin eri mieltä, eri mieltä, samaa mieltä, täysin samaa mieltä)
8. **Pystyn ilmaisemaan itseäni työyhteisössä, mikäli koen syrjintää tai epätasa-arvoista kohtelua** (täysin eri mieltä, eri mieltä, samaa mieltä, täysin samaa mieltä)
9. **Olemme keskustelleet kulttuurillisista eroista työpaikalla** (täysin eri mieltä, eri mieltä, samaa mieltä, täysin samaa mieltä)
10. **Eri kulttuurien ymmärtäminen on merkityksellistä toimivan työyhteisön kannalta** (täysin eri mieltä, eri mieltä, samaa mieltä, täysin samaa mieltä)

## Johtaminen

### 11. Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen

- a. **Esimieheni osaa huomioida kulttuurierot työpaikalla** (täysin eri mieltä, eri mieltä, samaa mieltä, täysin samaa mieltä)
- b. **Esimieheni osaa johtaa monikulttuurista työyhteisöä** (täysin eri mieltä, eri mieltä, samaa mieltä, täysin samaa mieltä)
- c. **Esimieheni osaa johtaa vieraskielistä työntekijää** (täysin eri mieltä, eri mieltä, samaa mieltä, täysin samaa mieltä)
- d. **Esimieheni haastaa syrjivää toimintaa työpaikalla** (täysin eri mieltä, eri mieltä, samaa mieltä, täysin samaa mieltä)
- e. **Monikulttuurisen työyhteisön johtamista tulisi kehittää** (täysin eri mieltä, eri mieltä, samaa mieltä, täysin samaa mieltä)

**12. Onko esimiehesi keskustellut kanssasi kulttuurillisista seikoista, jotka voivat vaikuttaa työntekoasi? Esimerkiksi pukeutuminen, uskonnolliset tekijät, kulttuurilliset tekijät)?** (Kyllä/Ei)

## Perehdytys

13. **Työn aloituksen perehdytyksessä on huomioitu vieraskieliset** (täysin eri mieltä, eri mieltä, samaa mieltä, täysin samaa mieltä)
14. **Työohjeistuksissa (kohteissa ja sähköisesti) on huomioitu vieraskieliset työntekijät** (täysin eri mieltä, eri mieltä, samaa mieltä, täysin samaa mieltä)
15. **Mitkä oppimismetodit koet kaikista tehokkaimmiksi vieraskielisen työntekijän näkökulmasta? Valitse max. neljä vaihtoehtoa.** (Kuvat, videot, tekstimuotoiset ohjeet, äänimuotoiset ohjeet, selkokieli, käytännön oppiminen)
16. **Työskennellessäsi L&T:llä, oletko törmännyt ” kirjoittamattomiin sääntöihin ”, jotka vain Suomen työelämän tuntevat tietävät?** Kyllä/Ei
17. **Mistä alla olevista asioista haluaisit saada lisäperehdytystä?** (Suomalainen kulttuuri ja tavat, muut kulttuurit, suomen kieli, työelämäntaidot (asiakaspalvelu, ongelmanratkaisu, viestintä, ajanhallinta, työergonomia), siivoustyö, ei mitään näistä)
18. **Miten L&T voisi kehittää perehdytystä ja johtamista, jotta se palvelisi paremmin ulkomaalaistaustaista henkilöä?** (Avoin kysymys)

## Liite 6. Opinnäytetyön aikataulusuunnitelma

Vuikot	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu
Vko 1	Projektin aikataulusuunnitelma	1. Johdanto ja konteksti valmis 2. Suunnitelma teoriaosuuteen <b>seminaarini</b>	1. Teoriaosuuden aloitus 2. Kyselyiden ja haastattelujen vastausaika (alustus, kyselyt ja haastattelut)	Tutkimuksen tulosten, johtopäätösten ja kehitysehdotusten kirjoitus
Vko 2	1. Opinnäytetyön kokonaisuuden kirkastus: tutkimuskysymykset, teoria ja lopputulos 2. Johdannon ja kontekstin aloitus	Johdannon ja kontekstin mahdolliset korjaukset	Teoriaosuuden kirjoitus ja tutkimuksen purku	Tutkimuksen tulosten, johtopäätösten ja kehitysehdotusten kirjoitus
Vko 3	Johdannon ja kontekstin kirjoittaminen	<b>Valmis luvut 1-2, Johdanto, konteksti 1/3</b>	Teoriaosuuden kirjoitus ja tutkimuksen purku	Tutkimuksen tulosten, johtopäätösten ja kehitysehdotusten kirjoitus
Vko 4	Johdannon ja kontekstin kirjoittaminen	Tutkimuksen valmistelu (haastattelut & kyselyt)	<b>1. Valmis: luvut 3-4, teoriaosuus ja tutkimuksen toteutus 2/3</b> 2. Tutkimuksen tulosten purku Johtopäätösten ja kehitysehdotusten aloitus	<b>Luku 5-7, Tutkimuksen tulokset, Johtopäätökset, kehitysehdotukset ja pohdinta 3/3</b>

