

Esimiestyön haasteet monikulttuurisessa työympäristössä



Liiketalouden opinnäytetyö

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto, Hämeenlinna

Syksy, 2022

Janita Gangsøy

Tekijä Janita Gangsøy

Vuosi 2022

Työn nimi Esimiestyön haasteet monikulttuurisessa työympäristössä

Ohjaajat Tarja Pääkkönen ja Sari Hanka

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön päämäärä oli tutkia esimiestyöskentelyn haasteita monikulttuurisessa työympäristössä. Tarkoituksen oli kerätä aineistoa teemahaastatteluiden avulla 20:ltä haastateltavalta, joiden joukosta valikoitui 6 syvempään haastatteluun. Aineistossa on tarkoitus analysoida haastateltavien antamia vastauksia sekä selvittää heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan monikulttuurisesta työympäristöstä sekä esimiehestä. Opinnäytetyön tarkoituksensa on tämän lisäksi heidän kokemiaan tarpeita monikulttuurisessa työympäristössä.

Opinnäytetyön teoreettinen pohja on peräisin johtamiseen, kulttuuriin sekä monikulttuurillisuuteen keskittyvä kirjallisuus, opiskelumateriaali sekä opinnäytetyöt. Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista menetelmää eli laadullisen tutkimuksen menetelmää. Käytetyt menetelmät aineiston keräämiseen olivat teemahaastattelut ja syventävä videohaastattelu.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli saada ymmärrys siitä, minkälaisia haasteita esimiestyössä on monikulttuurisessa työympäristössä ja kuinka välttää näitä haasteita. Johtopäätöksenä opinnäytetyöstä voidaan sanoa, että vieraiden kulttuurien ymmärtäminen on avainasemassa esimiestyössä onnistumiseen.

Avainsanat monikulttuurisuus, johtaminen, kulttuuri, esimiestyö

Sivut 30 sivua ja liitteitä 3 sivua

Author	Janita Gangsøy	Year 2022
Subject	Challenges when leading in multicultural working environment	
Supervisors	Tarja Pääkkönen and Sari Hanka	

ABSTRACT

The aim this thesis was to examine challenges when leading in multicultural working environment. The purpose of the thesis was to collect data by theme interviews for 20 interviewees, among which 6 were selected for deeper interviews via video. The objective in this is to analyze the answers given by the interviewees to find out their views and experiences from multicultural work environment and leaders. In addition to this, the purpose of the thesis is to find what the interviewees needs in multicultural work environment.

The theoretical basis of this thesis was found in literature that focuses on leadership, multiculturalism and culture, but also study material provided by Hamk and other thesis's. The research was carried out by using qualitative methods. The methods that were used to collect the data, were theme interviews and deep interviews.

The result of this thesis was to understand, what kind of challenges there is when leading in multicultural environment and how to avoid those challenges in future. As a conclusion from this thesis, understanding of foreign cultures is key to success in leadership role.

Keywords Multicultural, leadership, culture, managerial work

Pages 30 pages and appendices 3 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
2	Esimiestyöskentely	3
2.1	Esimiehen viestintä- ja vuorovaikutustaidot	3
2.2	Esimies palautteenantajana	4
2.3	Työyhteisön johtaminen	5
2.4	Monikulttuurisen työympäristöön sopiva johtajuus	6
2.5	Onnistunut esimiestyö	7
3	Kulttuuri.....	7
3.1	Monikulttuurisuus.....	9
3.2	Kulttuurin ulottuvuudet	9
4	Menettelytavat.....	11
4.1	Menetelmät	11
4.2	Toteutus ja haastatteluprosessi	12
4.3	Teemahaastattelun teemat	13
4.4	Aineiston käsittely.....	14
4.5	Työn toteutusaikataulu	15
5	Tulokset	15
5.1	Kartoittavat kysymykset.....	16
5.1.1	Kuinka monta ulkomaalaista työskentelee työpaikallasi/yksikössäsi?16	
5.1.2	Kuvailisitko työpaikkaasi monikulttuuriseksi?	17
5.1.3	Puhuitko yhteisön kieltä aloittaessasi työskentelyn ja millä tasolla ja mikäl et, koitko olevasi epäedullisessa asemassa natiiveihin kollegoihisi nähden?	17
5.1.4	Vaikuttiko yhteisökielen/maan virallisen kielen puhumisen puute suhteeseesi esimiehesi kanssa?	18
5.2	Syventävät kysymykset	19
5.2.1	Kohtasitko työympäristössäsi vaikeuksia koska olit ulkomaalainen? 19	
5.2.2	Ottiko esimiehesi huomioon oman kulttuurisi eroja vallitsevaan kulttuuriin? Ja huomioitiinko kulttuurisi työpaikallasi?	20
5.2.3	Mitä olisit tarvinnut lähimmältä esimieheltäsi sopeutuaksesi paremmin työhösi ja työpaikallesi? Tarjosiko esimiehesi tämän?	21
5.2.4	Mitkä ovat mielestäni suurimmat haasteet esimiehesi johtamistyylissä?	22
5.2.5	Onko esimiehesi mielestäsi hyvä monikulttuurinen johtaja?.....	22

5.2.6	Mikä mielestäsi tekee esimiehestä menestyvän monikulttuurisessa ympäristössä?.....	23
5.2.7	Mitä toivoisit esimiehesi ottavan huomioon johtaessaan eri kulttuureista tulevia henkilöitä?	24
5.2.8	Kohtasitko työssäsi vaikeuksia koska olit ulkomaalainen ja mikäli kohtasit, autoiko esimiehesi sinua?	25
6	Tulosten yhteenveto ja loppupohdinta	26
	Lähteet.....	29

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1 Opinnäytetyö prosessin vaiheet.

Kuva 2 Monikulttuurisen henkilöjohtamisen periaatteet

Kuva 3 Kulttuurinen jäävuori

Kuva 4 Hofstede- mentaalinen ohjelmoinninkaavio

Liitteet

Liite 1	Haastattelun saate kirje
Liite 2	Haastattelun kysymykset

1 Johdanto

Idea opinnäytetyön aiheeseen syntyi kokemuksista ja havainnoista liittyen esimiestyöskentelyyn monikulttuurisessa ympäristössä. Työskentelen ulkomailla ja näin ollen myös vieraassa kulttuurissa, joka on mahdollistanut omakohtaiset kokemukset opinnäytetyöni aiheesta. Omakohtaiset kokemukseni ovat herättäneet mielenkiintoni monikulttuurisuutta kohtaan ja opinnäytetyö tarjoaa hyvät lähtökohdat tutkia monikulttuurisuutta ja sen mukanaan tuomia haasteita tarkemmin.

Yleensä ensisijaisina tavoitteina monikulttuurisessa johtamisessa nähdään yksilön ja organisaation hyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja toimintakyvyn edistäminen tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti (Lahti, 2008, s. 18).

Nykymaailmassa monikulttuurisuus on läsnä jokapäiväisessä elämässä lähes jokaisella meistä. Työpaikoilla kohtaamme ihmisiä eri kulttuureista ja yritämme sopeuttaa toimintamallimme sopimaan yhteen aina esimiestasolta lähtien. Tämä ei aina ole ongelmaton, sillä eri kulttuurit tuovat välillä mukanaan todella erilaisia toimintatapoja. Tämän vuoksi tämä opinnäytetyö keskittyy työntekijöiden huomioihin ja kokemuksiin siitä, kun esimies edustaa eri kulttuuria ja kansalaisuutta kuin työntekijä.

”Monikulttuurinen johtaminen syntyy ihmisten ajatuksissa, ihmiskäsityksissä ja maailmankuvassa.” (Lahti, 2008, s. 17).

Opinnäytetyön tavoite on laadullisen tutkimuksen avulla, selvittää suurimmat haasteet esimiestyössä, kun työympäristö ja/ tai johdettavat ovat monikulttuurisia. Tarkemmin esitettynä, kun esimies edustaa eri kulttuuria yhden tai useamman alaisensa kanssa.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää ratkaisuja ja keinoja parantaa monikulttuurisessa työympäristössä esimiehinä työskentelevien tietoisuutta ja osaamista sekä luoda ymmärrystä työntekijän näkökulmasta, työntekijöiden kokemuksiin ydin ongelmiin. Tavoitteena on myös selvittää temahaastatteluiden perusteella, kuinka esimiestyö voisi olla mahdollisimman menestyksellistä monikulttuurisessa työyhteisössä. Tutkimuskysymyksenä

on: Mistä haasteet esimiestyössä monikulttuurisessa työympäristössä johtuvat alaisten näkökulmasta ja kuinka näistä haasteista voitaisiin päästä eroon.

Kuva 1 Opinnäytetyö prosessin vaiheet



Kuvio 1

Opinnäytetyön yhtenä päämääränä on tutkia ja sisältää esimiestyöskentelyn sekä monikulttuurisuuden elementtejä. Esimiestyö on itsessään jo hyvin laaja aihe, kuten on monikulttuurisuus.

Työn alussa esitellään tutkimuksen aihe ja kuinka aiheen valintaan päädyttiin. Sekä tutkimuksen tavoitteet ja sille asetetut kysymykset. Työssä tutustutaan tarkemmin esimiestyöskentelyyn ja sen elementteihin sekä monikulttuurisuuteen ja kulttuurin määritelmiin.

2 Esimiestyöskentely

”Johtajan tehtävä on rakentaa itsestään ja organisaatiostaan kriisinkestävä” (Sorainen, 2018, s. 195).

Ydinasia johtamisessa ja esimiesasemassa olemisessa on suhde muihin ihmisiin, eritoten omiin alaisiin. Se, miten esimies kohtelee alaisiaan ja omia kollegoitaan tuo kokemuksen kautta nuo suhteet muihin ihmisiin konkreettisesti esille. Esimies on asemassaan koko ajan esillä ja tällöin hän myös viestii koko ajan niin sanallisesti kuin sanattomastikin ympärillään oleville ihmisille. Onkin erityisen tärkeää, että tämä viestintä on oikeanlaista ja luo oikean tunnelman yhdessä vuorovaikutuksen kanssa. Oikeanlainen tunnelma luo työyhteisöön positiivisen ilmapiirin, joka kannustaa työntekijöitä. Puolestaan negatiivinen ilmapiiri johtaa usein motivaation laskuun ja työn tehokkuuden vähenemiseen (Kuusela, 2013).

Omalla osaamisellaan sekä panostuksellaan, esimies voi kehittää työpaikan ilmapiiriä juurikin sellaiseksi, että se edistäisi ihmisten välistä tasa-arvoa ja kunnioitusta. Jotta esimies osaisi johtaa monikulttuurista työyhteisöä hänen olisi hyvä perehtyä eri kulttuurien sosiaalisiin tapoihin ja käyttäytymissääntöihin (Eräsalo 2008, ss. 170 – 171).

”Esimiestyön ja johtamisen ydin on suhde muihin ihmisiin. Kokemus suhtautumisesta konkretisoituu esimiehen tavassa kohdella omaa tiimiään, kollegojaan ja esimiestään.” (Kuusela, 2013, s. 40).

2.1 Esimiehen viestintä- ja vuorovaikutustaidot

Paras esimiesviestintä motivoi ja innostaa työntekijöitä antaen resurssit kaikkien muutosesteiden ylittämiseksi. Onnistunut esimiesviestintä auttaa kilpailukyvn kasvua, luomalla edellytykset jatkuvalla oppimiselle ja muutokselle. Paras mahdollinen esimiesviestintä ottaa huomioon sopivasti ihmisten johtamista ja asian johtamista eli vaatii kokonaiskuvan tarpeiden hahmottamista ja tilanteen luotaamisesta kehittäväällä tavalla.

J-P Puron (Puro, 2002) mukaan esimiesviestinnän peruspilarit ovat aito kuunteleminen, siirtyminen kuuntelemisesta puhumiseen, tarkoituksen mukainen puhuminen, puhumisen

kontrolli ja paluu kuuntelemiseen. Nämä peruspilarit kiteyttävät sen, kuinka onnistuneeseen viestintään tarvitaan toisen mielipiteen kunnioittamista ja huolehtimalla siitä, että sanaton viestintä on yhteydessä sanalliseen viestintään näiden välisen konfliktin välttämiseksi.

Jalavan (2001, s. 61) mukaan tärkeä tekijä vuorovaikutussuhteessa, on esimieheltä työntekijälle sekä toisinpäin siirtyvä informaatio, sillä niin esimies kuin työntekijä tekevät päätöksiä kyseisen tiedon pohjalta. Valitettavan usein vuorovaikutussuhteessa joudutaan tilanteeseen, jossa osapuolet eivät ymmärrä toisiaan.

2.2 Esimies palautteenantajana

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on ehtona sille, että työntekijät työyhteisössä sekä työyhteisö itsessään voi kasvaa ja kehittyä. Jos esimies ei avaa työntekijälle niitä asioita, joissa hän on onnistunut ja vaihtoehtoisesti epäonnistunut, on työntekijän mahdotonta oppia virheistään ja kehittyä työntekijänä. Tästä kulminoituneena, jos työntekijät eivät kehity yksilötasolla, kuinka voisi myöskään työyhteisö tai lopulta organisaatiokaan kehittyä? Jos palautteen antaminen on esimiehen puolelta onnistunutta, auttaa se työntekijää eteenpäin työssään ja rohkaisee häntä kiinnittämään huomiota palautteessa mainittuihin asioihin. Samalla onnistunut palautteen antaminen luo esimiehen ja työntekijän välille luottamuksen ja välittämisen tunteen. (Järvinen,2016)

Palautetta on niin suoraa, kuin epäsuoraakin. Esimiehen on oltava tarkka siitä, että nämä eivät ole keskenään ristiriidassa. Epäsuoraa palautetta työntekijä voi kerätä esimerkiksi siitä, kuinka esimies käyttäytyy tai elehtii. Ihmisten eleiden lukeminen on hyvin haastavaa, ja tästä voikin päätellä, että epäsuorasta palautteesta syntyy helposti väärinkäsityksiä. (Kupias, Peltola, Saloranta ja Alma Talent Oy, 2013). Näin ollen palautetta tulisikin antaa aina sanallisesti tai kirjallisesti, niin, että sen tulkinnassa ei voisi tulla epäselvyyksiä. Palautteen tulisi olla aina suoraa ja se tulisi antaa tilanteessa, jossa työntekijällä on turvallinen olo. Onnistuneen palautteen annon jälkeen henkilön tulisi tuntea itsensä arvostetuksi, motivoituksi, hyväksytyksi, kunnioitetuksi ja työnteon tulisi tuntua entistä kiinnostavammalta.

Hyvä ja onnistunut palaute auttaa työntekijää siis eteenpäin työssään ja auttaa ohjaamaan huomion olennaisiin asioihin. Jatkuva palaute auttaa työntekijää ottamaan palautetta vastaan ja hyödyntämään sitä sekä luo avointa suhdetta työntekijän ja esimiehen välille. Työntekijälle on tärkeää tehdä selväksi, että palaute koskee vain työntekijän toimintaa, eikä hänen persoonaansa tai muita henkilökohtaisia ominaisuuksia. Jos työntekijä luulee, että palaute koskee näitä kahta jälkimmäistä, voi hän tuntea olonsa loukatuksi tai uhatuksi, joka ei ole palautteen antamisen tarkoitus. Esimiehen on hyvä pohtia aina ennen palautteen antamista, miksi palautetta ylipäättänsä annetaan ja mihin hän haluaa palautteella tähdätä. Näin palautteesta tulee suoraa ja väärin tulkinnoilta vältytään. (Kuusela,2013).

2.3 Työyhteisön johtaminen

Kirjassaan, Esimiestyö- valmentaminen ja johtaminen, Jalava (2001) määrittelee Tärkeimpiä esimiehen tehtäviä on työyhteisön ja alaisten johtaminen tavalla, jolla organisaation ja/tai yrityksen operatiiviset strategiat mahdollisimman tehokkaasti toteutuisivat. Yhteistoiminnan johtaminen, vuorovaikutuksesta huolehtiminen, tuloksen aikaan saaminen sekä resurssien hyödyntäminen on myös johtamistyötä. Tavoitteena johtajuudessa on päästä tavoitteisiin ja päämääriin, jotka yritys on asettanut. Alaiset auttavat esimiestä pääsemään tavoitteisiin ja ovat näin ollen ovat hänen tärkeimpiä voimavarojansa, esimies ei siis tee tulosta yksin. On tärkeää, että esimiestyö ja johtajuus tehdään selkeästi, näin voidaan välttää epäselvyys ja mahdollinen sekasorto, sillä on selkeästi selvillä kuka ohjaa työn tekemistä ja on loppupelissä vastuussa. Organisaatioiden rakenne on nykyään hyvin erilaista ja valtaa jaetaan alaisten kesken, tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö johtajuutta tarvittaisi. (Eräsalo, 2008, s. 116).

Millainen ihmiskäsitys esimiehellä on, vaikuttaa siihen, millainen johtaja hän on. Se miten esimies arvioi muita ihmisiä ja ajatellee muista ihmisistä, vaikuttaa siihen, kuinka hän toimii johtajana. Esimies-alaisuuteeseen vaikuttaa se, kuinka esimies suhtautuu alaisiinsa. Esimiehen suhde alaisiin vaikuttaa ja heijastuu tuloksiin, esimerkiksi jos esimiehen ajatukset alaisista ovat negatiivisia, ovat lähtökohdat luottamukselliselle ja hyvällä esimies-alaisuuteelle huonot. Myös esimiehen alaisiaan kohtaan osoittama arvostuksen puute ja epäluulo vaikuttavat asiakaspalveluun ja sen laatuun hyvinkin herkästi. Esimiehenä toimivan

tulisi kyetä arvioimaan omaa toimintaansa ja sen seurauksena syntyviä vaikutuksia. Johtajaksi ei synnytä, vaan johtajuus opitaan ja sitä voidaan kehittää. (Eräsalo, 2008, ss. 116-117).

2.4 Monikulttuurisen työympäristöön sopiva johtajuus

Kirjassaan *Monikulttuurinen johtaminen* (2008), Leena Lahti esittää kuvion 2 josta ilmenee, jotta monikulttuurisuudesta hyödytään ja se on hyödyksi, on sitä johdettava hyvin. Hän kirjoittaa, että mikäli monikulttuuristuminen on hallitsematonta, henkilöstö herkästi asettuu kilpailuasemiin, klikkeihin ja enemmistö-vähemmistöjännitteisiin. Vaarana se on erityisesti, mikäli pyritään edistämään diversiteettiä asettamalla tavoitteita väkivaltaisesti ilman että niiden saavuttamiseksi on luotu toimintasuunnitelmaa tai sivuuttamalla pätevyysvaatimukset suosimalla vähemmistöhakijoita. (Lahti, 2008, s. 22).

Kuva 2 Monikulttuurisen henkilöjohtamisen periaatteet

Kuva 2 Hyvän monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen periaatteet (Lahti, 2008, s. 22)



2.5 Onnistunut esimiestyö

Organisaation perustehtävien toteutumisen turvaaminen on johtamisen tehtävä. Organisaation kannalta johtaminen on tärkeä prosessi, muun muassa kyky saada yritys menestymään on osa johtajan henkilökohtaisia taitoja. Tavoitteiden, resurssien, toimintaympäristön sekä yhteistyön mahdollisuuksien laaja-alaisessa hyödyntämisessä ja ymmärtämisessä on menestyksen ydin. Menestyksen mittarina voidaan pitää sitä, että organisaation tulokselliset tavoitteet täyttyvät pitkällä aikavälillä. (Lönnqvist, 2007, s. 9).

Hyvän johtajan ominaisuuksina voidaan pitää ammatillista osaamista, vallitsevia johtamistaitoja, taitoa johtaa sekä ymmärtää muita. On tärkeää, että esimies ymmärtää omat vahvuutensa ja puutteensa, tämä auttaa häntä suoriutumaan työhönsä liittyvistä riskeistä ja haasteista. On usean tekijän summa, josta koostuu menestyksellinen johtaminen, sen voidaan sanoa koostuvan päivittäisten arkitoimintojen hoitamisesta sekä ihmisten- ja asioiden johtamisesta. Jokainen tilanne vaatii omanlaistaan johtamista ja johtamiskäytäntöä, ei siis ole vain yhtä oikeaa tapaa johtaa. Esimiehen on hyvä toimia joustavasti ja monipuolisesti, tämä antaa hänelle hyvät johtamisvalmiudet. (Lönnqvist, 2007, s. 13).

Useasti hyvä johtaminen jää puheissa taka-alle ja puhutaan enemmän hyvistä johtajista, kuitenkin on tärkeintä organisaation kannalta, että hyvää johtamista tapahtuu. Rakentaakseen toimivan kokonaisuuden, tulee hyvän esimiehen hakea toimintamalleja ja erilaisista mielipiteitä. Jotta organisaatio pystyy tehokkaasti suoriutumaan perustehtävistään, on monipuolisten ja mukautumiskykyisten menettelytapojen käyttö sen saavuttamiseksi hyvää johtamista. Kyky rakentaa toimiva kokonaisuus käyttäen erilaisia toimintamalleja ja mielipiteitä on merkki hyvästä johtajasta. (Lönnqvist, 2007, ss. 29 ja 90).

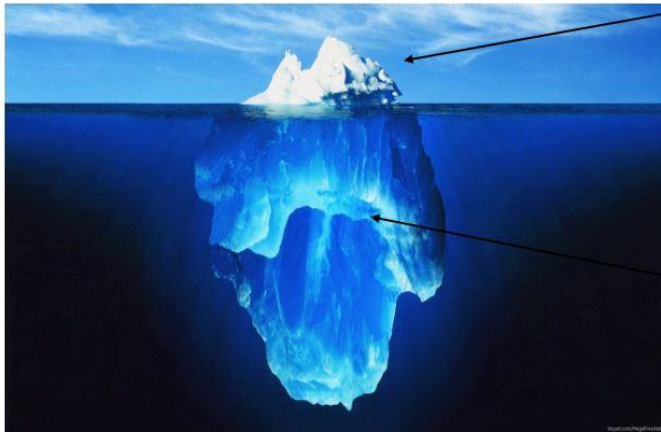
3 Kulttuuri

Tässä luvussa tarkastellaan monikulttuurisuutta sekä kulttuuria erilaisten teorioiden avulla. Kulttuuri on opitun käyttäytymisen ja käyttäytymisen tuloksen kokoonpano, jonka osatekijät jaetaan ja välitetään tietyn yhteiskunnan jäsenten kesken.

Kun ihmisten vuorovaikutus ja toiminta kehittyy, kulttuurit muuttuvat, mikä tarkoittaa sitä, että kulttuuri on myös alati kehittyvä, muovautuva ja dynaaminen vuorovaikutuksellinen prosessi (Frisk & Tulkki, 2005, s. 8).

Kuva 3 Kulttuurinen jäävuori

Kuva 3, Hellriegel, D & Slocum, J.W (2003) Organizational Behavior. 10th edition. South-Western



Näkyviä kulttuurin elementtejä ovat muun muassa:

- Kieli
- Symbolit
- Sosiaalisointi
- Tarinat
- Käytännöt

Näkymättömiä kulttuurin elementtejä ovat muun muassa:

- Arvot
- Normit
- Oletukset

Hellriegel, D & Slocum, J.W (2003) Organizational Behavior. 10th edition. South-Western

Kulttuurin voidaan ajatella olevan kuin jäävuori, voimme nähdä siitä vain murto-osan. Veden alle jää peittoon paljon kulttuurin näkymättömiä elementtejä, kuten esimerkiksi arvot, normit, oletukset sekä uskomukset. Puolestaan veden päällä näkyvät kulttuurin näkyvät elementit, kuten kieli, symbolit, sosialisointi, tarinat, tavat, tuotteet sekä käytännöt (Hellriegel & Slocum, 2003).

Kulttuuri on sanana hyvinkin moninainen ja sitä voidaan määritellä useasta lähtökohdasta. Ympäristönsä yhtenäisesti ymmärtävä sekä yhdessä toimiva ihmisryhmä voi muodostaa oman kulttuuriryhmänsä. Kulttuuria, joka on syntynyt ryhmässä, voidaan käsitellä eri lähtökohdista, kuten esimerkiksi: normatiivisesti, historiallisesti tai kulttuurin henkisten arvojen mukaisesti. Jos katsotaan kulttuuria laajemmin, on se mahdollista luokitella muun muassa taloudellisen struktuurin tai vaikka uskonnon mukaisesti, tällöin on kyseessä temaattinen kulttuurin määritelmä. Mikäli kulttuuria lähestytään normatiivisesti, katsotaan kulttuurin voivan käsittää määritteitä, kuten ihanteet, arvot, ihmisen asenteet sekä säännöt. Voi olla hankalaa hahmottaa ja ymmärtää vieraan kulttuurin normeja sekä toimia niiden mukaisesti. On mahdollista, että kun henkilö toimii vieraassa kulttuurissa, oman kulttuurinsa

normien mukaisesti, tätä itse tiedostamatta, voi hän joutua uhkailun tai halveksunnan kohteeksi, meidän ihmisten on helppo toimia herkästi aistiperäisesti sisäistämiensä käyttäytymismallien ja arvojen mukaisesti. (Frisk & Tulkki, 2005, ss. 6-7).

Yhteisöllisissä eli kollektiivisissa kulttuureissa ovat perhe ja suku hyvin tärkeässä asemassa ja ne ovat tärkeitä, sillä näistä yleensä haetaan sekä hyväksyntää että turvaa. Sosiaalisena turvaverkkona yksilölle siis toimii perhe, sekä yhteisöllisessä kulttuurissa lähes aina on perheen etu omaa etua tärkeämpää. Tästä vastakohtana on yksilöllinen eli individuaalinen kulttuuri, jossa taas perheen ja suvun etu asetetaan oman edun taakse. On myös yleistä, että perheen ja suvun sijasta sosiaalisena turvaverkkona käytetään ystäviä. Yhteiskunta kantaa suuren vastuun yksikön hyvinvoinnista kollektiivisissa kulttuureissa, on myös hyvin tavannoista olla yhden hengen talous yllä mainituissa kulttuureissa. (Frisk & Tulkki, 2005, s. 7)

3.1 Monikulttuurisuus

Laakko (2006) kirjoittaa, että monikulttuurisuus näkyy etnisyytenä, uskontoina, kansalaisuutena, seksuaalisena suuntautumisena, sairauden, vamman tai mielipiteiden aiheuttamana erilaisuutena. (Laakko, 2006, ss. 5-6)

Ihmisten hallitsevina ominaisuuksina nähdään usein etnisuus, uskonto, kansalaisuus tai kieli, kun monikulttuurillisuutta tarkastellaan työelämän näkökulmasta. (Lahti, 2014, s. 18)

3.2 Kulttuurin ulottuvuudet

Kulttuuri ei ole synnynnäistä vaan se on opittua. Näin ollen kulttuuri johtuu enemmänkin sosiaalisesta ympäristöstä kuin yksilön geeneistä. Olisi hyvä erottaa kulttuuri toiselta puolelta ihmisluonnosta ja toisaalta yksilön persoonallisuudesta (Hofstede G & Hofstede G.J, 2010, s. 15).

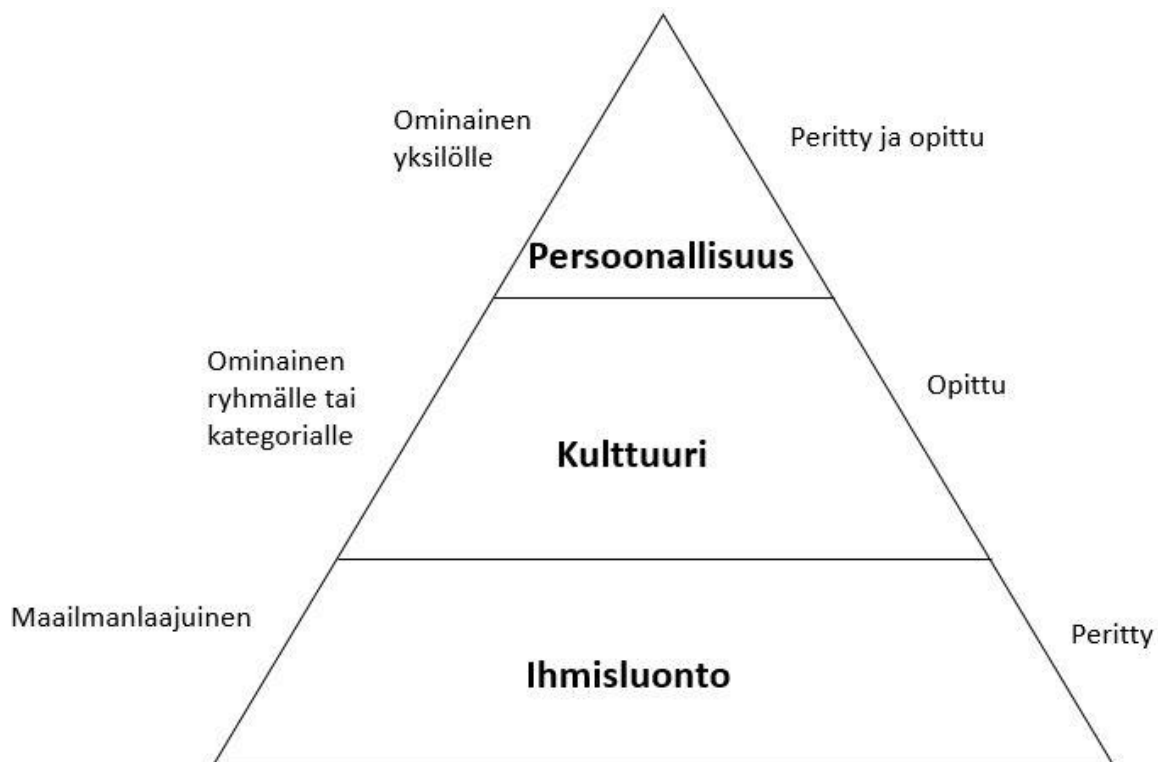
Hofstedet kutsuvat tuntemista, ajattelemista ja toimimista mentaaliksi ohjelmoinniksi. He jaottelevat mentaalisen ohjelmoinnin kolmeen tasoon: Ihmisluonto, kulttuuri ja

persoonallisuus (Kuvio 4). Ihmisluonto edustaa universaalia taso henkisessä ohjelmoinnissa. Alaskan inuiitista Ruotsalaisen tiedemieheen on ihmisluonto kaikille ihmisille yhteistä ja geeneissä perittyä (Hofstede G & Hofstede G.J, 2010, s. 15). Ihmisten kyky tuntea, vihaa, iloa, pelkoa, rakkautta, häpeää ja surua sekä kuinka meillä on tarve leikkiä ja olla tekemisissä toistemme kanssa. Kuten myös tarpeemme keskustella toistemme kanssa havainnoistamme ympäristöstämme kuuluvat ihmisluontoon, kun taas se miten me ilmaisemme iloa, pelkoa ja huomioita sekä mitä teemme näillä erilaisilla tunteilla tulee kulttuurista (Hofstede G & Hofstede G.J, 2010, s. 15).

Persoonallisuus on puolestaan yksilön ainutlaatuinen ja henkilökohtainen henkisten ohjelmien joukko, jota kukaan ei jaa muiden ihmisten kanssa. Persoonallisuus perustuu yksilön ominaisuuksiin, jotka osittain ovat periytyneet ainutlaatuisissa geeneissä ja osittain opittuja. Opitut ovat muokkautuneet henkilökohtaisten ainutlaatuisten kokemusten avulla sekä kulttuurin vaikutuksesta (Hofstede G & Hofstede G.J, 2010, s. 15).

Kuva 4 Hofstede- mentaalisen ohjelmoinnin kaavio

Kuva 4, Hofstede G & Hofstede G.J, 2004, s.15



4 Menettelytavat

Tässä kappaleessa käsitellään laadullisen tutkimuksen suunnittelua, aineiston kokoamista, sen vaiheita ja rakennetta.

Johdannossa käsiteltiin tutkimuksen aiheen valinta, rajausta ja kysymyksen asettelu ja kuinka näihin päädyttiin, jotta tutkimuksesta tulisi mahdollisimman luotettava. Tutkimusprosessin tavoitteena on tutkia ja selvittää kuinka monikulttuurisessa työympäristössä voidaan kehittää esimiestyötä, esiin tuotujen haasteiden avulla. Sekä löytää ratkaisuja haastatteluissa esiin nostettuihin ongelmiin.

Eskolan mukaan laadullisen tutkimuksen tekijällä on edessään monta ylämäkeä tutkimuksessaan ennen maaliin pääsyä. Hän nimeää neljä ylämäkeä prosessissa, joista ensimmäinen on tutkimuksen hahmottaminen, toisena hän mainitsee aineiston keruun. Nämä ovat pienempiä ylämäkiä kuin kolmas ja Eskolan kirjan Ikkunoita Tutkimusmetodeihin 2, mukaan työnsä ja työläin ylämäki on aineiston litterointi, jossa yhden tunnin haastattelun litterointiin voi kuluu yksi kokonainen työpäivä. Kirjan mukaan kaikkein jyrkin ylämäki on kuitenkin vielä edessä, eli neljäs vaihe: aineiston analyysi. (Eskola, 2018,)

4.1 Menetelmät

Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista menetelmää eli laadullisen tutkimuksen menetelmää, jossa aineisto kerätään teemahaastatteluilla. Tämä mahdollistaa sen, että saadaan ”kyllä/ei” vastauksia laajempia vastauksia.

Teemahaastattelussa ei ole tarkasti ja yksityiskohtaisesti määritelty haastattelutilannetta, vaan haastattelu etenee omalla painollaan. On tyypillistä teemahaastattelulle, että kysymystyyppistä riippumatta, kaikki kysymykset ovat avoimia. Teemahaastatteluilla voidaan saada vastauksia haastateltavalta syventäen, tarkentaen niin, että viitekehyksien luomien oletusten tueksi saadaan tarpeeksi vastauksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Aineistoa on laadullisessa tutkimuksessa tarkoitus kerätä niin paljon, sekä niin pitkään, että saadaan ratkaisu tutkimusongelmaan. Esimerkiksi teemahaastatteluiden avulla tutkija voi haastatella niitä, joita tutkimuksen ilmiö koskettaa. (Kananen, 2015)

Kirjassaan *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (2018), Tuomi ja Sarajärvi kertovat, että on tarkoitus pyrkiä kvalitatiivisen tutkimuksen avulla, ymmärtämään ja kuvaamaan jotakin tiettyä toimintaa, tapahtumaa tai ilmiötä, ei niinkään tilastollisia yleistyksiä. Tiedon kerääminen henkilöiltä, joilla on vahvempaa osaamista, tietoa ja tuntemusta tutkittavasta aiheesta on tärkeää tässä tutkintamenetelmässä.

Hypoteesien testaaminen on perinteisesti ajateltu olevan aineistojen tehtävä. Tällöin on aineistosta pyritty hakemaan vastausta tutkijan tutkimuskysymykseen. Kuitenkin hypoteesien keksimisen, ei niiden todentamisen voidaan myös katsoa olevan osa aineiston tehtävää. Aineisto ei siis rajoita tai lannistaja tutkijan ajattelua vaan vauhdittaa sitä. (Eskola, 2018)

4.2 Toteutus ja haastatteluprosessi

Olen osana useita kansainvälisiä yhteisöjä ja päädyin hyödyntämään näitä, kun etsin haastateltavia. Tein julkisen ilmoituksen englanniksi kolmeen ryhmään, International Mother and Baby Group Oslo, Raising Bilingual / Multilingual Children sekä Ulkosuomalaiset. Julkaisussa kerroin etsiväni haastateltavia Opinnäytetyöhöni, jonka aiheena on Esimiestyön haasteet monikulttuurisessa työympäristössä. Pyysin halukkaita ottamaan minuun yhteyttä joko suoraan julkaisuun tai lähettämällä minulle yksityisviestin.

Haastattelukysymykset muodostuivat luetun aineiston, tutkimuksen tavoitteiden sekä omakohtaisten kokemusten perusteella.

Näin sain hyvän kattauksen haastateltavia erilaisista taustoista sekä usealta eri alalta. Haluamani määrä haastateltavia on 10-20 henkilöä, tämä antaa mielestäni kattavan määrän erilaisia vastauksia, kuitenkin pitäen tutkimusmateriaalin kohtuullisena, kun otetaan huomioon, että haastattelukysymykset ovat avoimia ja vastaukset laajoja.

Haastateltavilta on pyydetty suostumus osallistua tutkimukseen sekä heille on kerrottu heidän oikeutensa osallistua tutkimuksen vapaaehtoisesti, sekä että heillä on oikeus keskeyttää osallistumisensa missä vaiheessa prosessia tahansa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, s 8).

Halukkaiden haastatteluun osallistujien ottaessa yhteyttä, sovimme että haastattelu kysymykset lähetetään heille sähköpostitse ja hyväksyvät tämän toimittamalla minulle sähköpostiosoitteensa. Haastattelut tehdään sähköpostin välityksellä, niin että haastateltavat vastaavat kysymyksiin erillisellä Word-tiedostolla, jonka haastateltavat lähettävät sähköpostiini. Mikäli minulla on lisäkysymyksiä tai haluan täydennystä annettuihin vastauksiin, lähetän nämä sähköpostitse kyseiselle vastaajalle. Haastatteluun osallistujat voivat myös sähköpostitse ottaa minuun yhteyttä, mikäli heillä on kysymyksiä liittyen haastatteluun tai kysymyksiin tai jos he haluavat tarkennusta kysymykseen sekä mikäli he tarvitsevat neuvoa.

Sähköpostin mukana lähetin saatekirjeen (Liite 1), jossa kerroin itsestäni ja tutkimuksestani, sekä ilmoitin, että tutkimustiedot ovat anonyymeja sekä kuinka säilytän ja tuhoan tallennetut tiedot. Saatteen mukana lähetin myös haastattelukysymykset (Liite2).

Haastateltavista henkilöistä valikoitu 6 henkilöä tarkempaan haastatteluun, joka suoritetaan puhelimitse., haastateltavalle sopivana ajankohtana. Nämä 6 henkilöä valitaan numeroimalla henkilöt, jonka jälkeen jokainen numero kirjataan erilliselle paperille ja laitetaan pussiin, josta nostan 6 numero lappua satunnaisesti.

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tietoja ei tulla antamaan julki tämän opinnäytetyön yhteydessä, sillä ne eivät ole oleellisia tutkimustulosten kannalta.

4.3 Teemahaastattelun teemat

Teemahaastattelu jaotellaan 3 eri osaan. Ensimmäinen osa koostuu haastateltavien perustiedoista kuten ikä, alkuperämaa, nykyinen kotimaa, sukupuoli ja ammatti.

Toisessa osassa käsitellään laajentavia kysymyksiä, joiden avulla on tarkoitus saada parempi ymmärrys haastateltavien työympäristöstä. Kysymyksillä kartoitetaan muun muassa heidän työpaikkansa monikulttuurillisuutta, työympäristön kieltä sekä kuinka he kokevat puutteellisen kielitaidon vaikuttavan työhönsä.

Kolmannessa osassa paneudutaan syvemmin monikulttuuriseen johtamiseen ja haastateltavien omakohtaisiin kokemuksiin, kysymysten avulla. Kysymyksillä kartoitetaan muun muassa haastateltavien kokemia haasteita työympäristössään ulkomaalaisuuden takia, mitä he olisivat tarvinneet esimieheltään aloittaessaan työssään sekä kuinka he kokevat hyvän monikulttuurisen esimiehen.

4.4 Aineiston käsittely

Vastaukset käsiteltiin nimettöminä ja ne saivat numeron saapumisjärjestyksessä. Vastaukset tallennettiin salasana lukitulle tietokoneelle ja vielä erikseen salasanaalla lukittuun kansioon. Aineistoon ei ole pääsyä kuin opinnäytetyön kirjoittajalla.

Teemahaastatteluisa haastateltuihin kuuteen henkilöön viitataan jatkossa kirjaimilla A,B,C,D,E ja F. Haastatteluista 2 oli miehiä ja 4 naisia. Iältään haastateltavat olivat 26 vuoden ja 66 vuoden väliltä ja he olivat kotoisin Suomesta, Filippiineiltä ja Yhdysvalloista ja asuivat ja/tai tekivät töitä tällä hetkellä Suomessa, Norjassa, Yhdysvalloissa ja Ruotsissa. Haastateltujen joukossa oli hammaslääkärin assistentti, Asiakastilin vastaava, Petos asiantuntija, Pankin Varatoimitusjohtaja, Perintä asiantuntija sekä analyysoija.

A on suomalainen, asuu Suomessa ja työskentelee Ruotsiin ruotsalaiselle yritykselle.

B on suomalainen ja asuu sekä työskentelee Norjassa

C on suomalainen ja asuu sekä työskentelee Yhdysvalloissa

D on suomalainen ja asuu sekä työskentelee Norjassa

E on yhdysvaltalainen ja asuu sekä työskentelee Norjassa

F on Filippiini ja asuu sekä työskentelee Norjassa

Haastattelut 6 valitun henkilön kanssa suoritettiin videohaastatteluina, heidän kanssaan ennakkoon sovittuna ajankohtana. Haastattelu käyntiin keskustelun muodossa läpikäyden jo

sähköpostilla toimitettuja kysymyksiä syventämällä heidän vastauksiaan sekä esittämällä lisäkysymyksiä ja pyrkimällä saamaan kattavampia vastauksia. Vastaukset kirjattiin käsin muistiinpanoihin, josta ne kirjattiin opinnäytetyöhön yhteenvetona.

Kerätty aineisto tuhoetaan opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

4.5 Työn toteutusaikataulu

Opinnäytetyön aiheenkartoitus sekä alustava työ alkoi tammikuussa 2021. Opinnäytetyön aihe valikoitu helmikuussa 2021, jonka jälkeen aloitin lähdeaineiston kokoamisen ja tutkimisen sekä tutkimusongelman määrittämisen. Tässä vaiheessa myös käytettävä tutkimusmenetelmä päätettiin.

Teorian kirjoittaminen alkoi helmikuussa 2021 ja samalla muodostuivat haastattelukysymykset. Tässä vaiheessa myös luotiin ilmoitus 4.3 kohdassa mainittuihin yhteisöihin, haastateltavien saamiseksi.

Kaikille ilmoitukseeni vastanneille halukkaille osallistujille lähetettiin sähköpostilla saate sekä haastattelu kysymykset helmi-maaliskuussa 2021 ja heidän vastauksiaan saapui aina huhtikuulle 2021 saakka. Kun kaikki vastaukset olivat saapuneet, arvottiin niiden joukosta 6 henkilöä videohaastatteluihin.

Videohaastattelut suoritettiin huhti- ja toukokuussa 2021, jolloin myös teoriaosuus oli viimeistelyä vaille valmis. Tämän jälkeen työ jäi taulle omien henkilökohtaisien syitten takia.

Työ opinnäytetyön parissa jatkui jälleen syksyllä 2022. Haastatteluiden analysointi sekä tulosten kirjaus ja yhteenveto kirjoitus tapahtui marraskuussa 2022.

5 Tulokset

Seuraavassa kappaleessa käydään läpi teemahaastatteluiden tuloksia. Teemahaastatteluissa haastateltiin 6 henkilöä, joihin kappaleessa viitataan kirjaimilla A,B,C,D,E ja F. Kaikki vastaukset ovat yhteenvetoja haastateltavien, haastattelussa antamista vastauksista.

5.1 Kartoittavat kysymykset

Tässä alakappaleessa käydään läpi kartoittavat kysymykset, joilla kartoitettiin työpaikan monikulttuurillisuutta sekä haastateltavan kielitaitoa. Vastaukset ovat yhteenvetoja haastateltavien antamasta haastattelusta.

5.1.1 Kuinka monta ulkomaalaista työskentelee työpaikallasi/yksikössäsi?

A kertoo tekevänsä töitä Suomesta käsin Ruotsiin ja hänen toimistossaan on hänen lisäksi kaksi muuta työntekijää, he kaikki ovat suomalaisia, mutta ruotsissa olevat esimiehet ovat ruotsalaisia.

B ei osaa kertoa tarkkaa henkilömäärää, mutta kertoo yli 50% yrityksen työntekijöistä olevan ulkomaalaisia tai ulkomaalaistaustaisia.

C kertoo, että 25stä hänen konttorinsa työntekijästä. 14:sta on ulkomaalaisia.

D: n mukaan hän ei ole ainoa ulkomaalainen tai ulkomaalaistaustainen, muttei osaa varmasti sanoa kuinka monta. Hän kuitenkin arvio yli puolen yrityksen työntekijöistä olevan ulkomaalaisia tai ulkomaalaistaustaisia.

E sanoo, että yritys on monikansallinen ja sillä on toimintaa useassa maassa ja näin ollen yrityksessä on todella paljon ulkomaalaisia, mutta tarkentaa hänen yksikössään olevan noin 30-40% ulkomaalasia työntekijöitä kaikista työntekijöistä.

F kertoo suurimman osan kollegoistaan olevan natiiveja, mutta lisää, että heitä ulkomaalaisia on muuta.

5.1.2 Kuvailisitko työpaikkaasi monikulttuuriseksi?

A: n mukaan hänen työpaikkansa on monikulttuurinen ja perustelee tämän kertomalla, että yrityksessä työskentelee erilaisen taustan ja uskonnon omaavia yksilöitä, sekä he ovat erimaista kotoisin. Yrityksen kieli on englanti.

B kuvailee työpaikkaansa monikulttuuriseksi. Yrityksen koko henkilöstö sijaitsee Norjassa, mutta sillä on toimintaa Suomessa, Ruotsissa sekä Norjassa ja näin ollen myös henkilökuntaa kaikista kolmesta maista. Pohjoismaiden lisäksi yrityksessä työskentelee paljon toisen sukupolven maahanmuuttajia sekä muita ulkomaalaisia. Työntekijöiden joukosta löytyy monen eri kulttuurin ja uskontokunnan edustajaa, yrityksen kieli on virallisesti norja, mutta englanti on laajasti käytetty.

C kertoo kokevansa työpaikkansa monikulttuuriseksi, sillä henkilöstö tulee eri maista, edustaa useita eri uskontokuntia ja etnisyyksiä sekä heidän taustansa eroavat toisistaan. Työkielenä on englanti, joka myös on maan kieli.

D ei kuvailisi työympäristöään monikulttuuriseksi, vaikka ulkomaalaisia työpaikassa onkin. Hän perustelee vastaustaan sillä, että suurin osa ulkomaalaisista on kotoisin Pohjoismaista, joten suuria kulttuurieroja ei hänen mukaansa ole. Hän kuitenkin kertoo työyhteisön kielen olevan englanti sekä norja.

E kertoo työpaikkansa olevan multikulttuurinen sekä monikansallinen, työntekijöitä on monesta kymmenestä eri maasta. Työyhteisön kieli on englanti.

F kokee työpaikkansa olevan monikulttuurinen kuten suurin osa haastateltavista. Hän kertoo, että ulkomaalaiset työntekijät edustavat eri uskontokuntia ja ovat taustoiltaan hyvin erilaisia. Työyhteisön kielenä on Norja.

5.1.3 Puhuitko yhteisön kieltä aloittaessasi työskentelyn ja millä tasolla ja mikäli et, koitko olevasi epäedullisessa asemassa natiiveihin kollegoihisi nähden?

A kokee puhuneensa hyvää englantia aloittaessaan työskentelyn työpaikallaan ja että, hänen kielitasonsa oli edistynyt.

B kertoo sekä puhutun että, kirjallisen englannin olleen edistyneellä tasolla, kun hän aloitti työskentelyn yrityksessä. Hän kertoo, ettei hänen norjan kielensä ollut kuitenkaan vielä sujuvaa. Hänen mukaansa se, että hän ei puhunut norjaa vaikeutti aluksi sopeutumista, sillä monet sähköpostit sekä keskustelut käytiin norjaksi ja näin ollen hänen oli vaikeampi ottaa osaa ja näin ollen hän koki olleensa epäedullisemmassa asemassa kieltä puhuviin nähden.

C sanoo kielitaitonsa olleen erinomainen ja hän ei näin ollen kokenut vaikeuksia kielen kanssa aloittaessaan työskentelyn.

D:n mukaan hänen norjan kielen taitonsa kohtalainen ja se oli parempi kuin monella muulla ulkomaalaisella yrityksessä, hän kuitenkin koki paremmaksi kommunikoida englanniksi, sillä hän halusi välttää väärinymmärryksiä ja sanoittaa asiat kuin ne ovat eikä vain tavalla, kun hän osaisi ne puutteellisesti ilmaista norjaksi.

E kokee hänen norjan kielen taitonsa olleen kohtalainen tai välttävä aloittaessaan työskentelyn, työkielenä oli kuitenkin englanti, joka hänellä on ammattimaisella tasolla.

F ei osannut puhua norjaa kuin hyvin vähän aloittaessaan työskentelyn yrityksessä, hän kuitenkin ymmärsi kieltä paremmin kuin puhui. Hän kertoo, että hänen kollegansa kieltäytyivät puhumasta englantia hänelle, jotta hän oppisi nopeammin norjan kielen. Hän koki, että hän oli huonommassa asemassa natiiveihin ja kieltä puhuviin ulkomaalaisiin kollegoihinsa nähden, sillä oli paljon mitä hän ei ymmärtänyt ja hän koki alun vaikeaksi tästä syystä, mutta päätti ottaa asian positiivisena haasteena oppia kielen.

5.1.4 Vaikuttiko yhteisökielen/maan virallisen kielen puhumisen puute suhteeseesi esimiehesi kanssa?

B:n mukaan norjan kielen puhumisen puute ja kuinka esimies kommunikointi tilanteita vaikutti osittain hänen omaan mielipiteeseensä esimiehestä sekä millainen suhde hänelle muodostui esimiehensä kanssa. Esimies kommunikoi paljon norjaksi ja jätti huomiotta kääntämisen englanniksi, hän myös ilmaisi, että ei ollut halunnut palkata lisää ulkomaalaisia norjaa puhumattomia.

D:llä oli hieman samanlaista kokemusta kommunikoinnista kuin B:llä esimiehensä kanssa. Esimies saattoi lähettellä sähköposteja tai keskustella palaverissa norjan kielellä, vaikka kaikki sitä eivät puhuneet ja työkieli oli englanti. Tämä vaikutti negatiivisesti esimiessuhteeseen.

F kertoo kokeneensa, että hänen suhteensa esimieheen oli negatiivisempi, kun hän ei puhunut norjan kieltä. Hänen koki, että puutteellisen kielitaidon vuoksi, hänen esimiehensä kohteli häntä huonommin kuin kollegoita.

5.2 Syventävät kysymykset

Tässä kappaleessa paneudutaan syvemmin haastateltavien kokemuksiin omasta esimiehestään monikulttuurisena johtajana sekä kuinka esimies vastasi työntekijän tarpeisiin ulkomaisena työntekijänä. Haastateltavien vastaukset on koottu yhteenvedoksi heidän antamiensa haastatteluiden perusteella.

5.2.1 Kohtasitko työympäristössäsi vaikeuksia koska olit ulkomaalainen?

A ei mielestään kohdannut työympäristössään vaikeuksia johtuen siitä, että oli eri maasta kuin esimiehensä.

B kertoo kohdanneensa useita vaikeita tilanteita ulkomaalaisena työympäristössään ja useat näistä olivat suoraan esimiehistä johtuvia. Hän mainitsee esimerkiksi viikoittaisen kokouksen, jossa esimies oli kertonut, että jos se olisi hänestä kiinni, niin ulkomaalaiset eivät saisi puhua omaa kieltään työpaikalla vaan he joutuisivat keskustelemaan vain Norjaksi tai Englanniksi. Hän myös toistuvasti kertoi, kuinka suomi on kauhea kieli ja hän inhoaa kuunnella sitä. Kulttuurini ja tapamme tehdä asioita oli jatkuvan kritiikin alla ja tämä sai B:n tuntemaan itsensä epämukavaksi ja että täytyi olla jatkuvasti puolustuskannalla.

C sanoo, ettei hän niinkään kokenut vaikeuksia työympäristössä, mutta varsinkin alussa useat kollegat kuten myös asiakkaat tiedustelivat hänen taustastaan sekä kotimaastaan. C ei kuitenkaan kokenut tätä negatiiviseksi asiaksi.

D:n mukaan hieman erilaisen työ- ja kommunikaatiokulttuurin omaksuminen oli aluksi haasteellista sekä lounas- ja kahvitaukokeskusteluihin osallistuminen puutteellisen kielitaidon vuoksi vaikeutti integroitumista.

E ei koe, että hänellä olisi ollut vaikeuksia työympäristössään ulkomaalaisuuden takia.

F:lla oli paljon erilaisia tarinoita hänen epäoikeudenmukaisesta kohtelustaan työympäristössä. Hän kertoo muun muassa, että hänen esimiehensä esimerkiksi yritti töiden sijaan määrätä häntä siivoamaan kotiaan. Norjassa on paljon Filippiinejä, jotka työskentelevät aupair:na tai kotiapulaisena, F on kuitenkin työsuhteessa hammaslääkäriklinikalla assistenttina, joten esimiehen vaatimus oli väärinkäyttöä. Mikäli esimies ei ole klinikalla, ei F:llä ole aina töitä, näin on esimerkiksi, kun esimies on lomalla. Työsopimuksen mukaan on F:llä tällöin palkallinen vapaa, joka ei ole pois hänen omista lomistaan. Esimies oli kuitenkin jättänyt oman lomansa ajalta maksamatta palkan F:lle, hän vetosi sopimukseensa ja sai palkan, mutta esimies yritti näin huijata ulkomaista työntekijää olettaen, ettei tämä tietäisi oikeuksiaan.

5.2.2 Ottiko esimiehesi huomioon oman kulttuurisi eroja vallitsevaan kulttuuriin? Ja huomioitiinko kulttuurisi työpaikallasi?

A:n mukaan suomalainen ja ruotsalainen kulttuuri on monelta osin hyvin samankaltaista, joten hän koki esimiehensä sekä työpaikkansa huomioineen kaiken hyvin.

B koki, että vaikka kyseessä oli toinen Pohjoismaa, niin eroja on paljon työkuulttuurissa, sekä kuinka ja miten juhlapyyhiä juhliitaan. Hänen mukaansa hänen työpaikkansa ei osannut huomioida eroja suomalaisessa ja norjalaisessa työkuulttuurissa. Esimerkiksi kuinka suomalaiset ovat tottuneet sanomaan asiat suoraan kiertelemättä ja saamaan myös suoraa palautetta, kun taas norjalaiset kiertelevät ja asioita ei sanota suoraan, jopa palautteen saa kolmannen osapuolen kautta. B tunsu, että suoraan puhuminen otettiin vastaan hyökkäämisenä tai ilkeilynä, vaikei se sitä ollut. Hänen mukaansa hänen esimiehensä ei sietänyt kulttuurillisia eroja.

C kertoo hänen työpaikkansa ja esimiehensä ottaneen hänen suomalaisen kulttuurinsa hyvin huomioon ja ettei hän koskaan kokenut ongelmia sen osalta.

D:n mukaansa hänen työpaikkansa otti osittain huomioon suomalaisen kulttuurin. He esimerkiksi kyselivät suomalaisista juhlapäivistä / -pyhistä ja halusivat tietää kuinka niitä vietetään sekä toivottivat esimerkiksi hyvää itsenäisyyspäivää.

E sanoo työpaikkansa huomioineen muut kulttuurit kohtalaisen hyvin, eikä hän kokenut tältä osin mitään valittamista.

F kertoo, ettei hänen esimiehensä huomionut hänen kulttuuriaan ollenkaan työsuhteen alkuaikoina. Hän koki tulleensa ylenkatsotuksi ja ettei esimies ymmärtänyt hänen kulttuuriaan.

5.2.3 Mitä olisit tarvinnut lähimmältä esimieheltäsi sopeutuaksesi paremmin työhösi ja työpaikallasi? Tarjosiko esimiehesi tämän?

A kertoo saaneensa kaiken tarpeellisen esimieheltään.

B olisi tarvinnut tukea, palautetta ja koulutusta sopeutukseen paremmin työpaikalleen ja työhönsä. Hän kertoo työskennelleensä ensimmäistä kertaa Norjassa ja kaikki oli uutta, joten hänen mainitsemansa pointit olisivat auttaneet häntä hyvinkin paljon. Hän kertoo, ettei esimies tarjonnut näitä, vaan hän joutui enimmäkseen selviämään omin avuin ja itse etsien apua.

C:n kokemus on A:n kanssa samankaltainen ja hän kertoo saaneensa kaiken tarpeellisen eikä jäänyt kaipaamaan mitään lisää esimieheltään aloittaessaan työnsä.

D:n mukaan esimies olisi voinut tehdä selväksi, että yhteiset palaverit käydään englanniksi sekä kaikki koskevat sähköpostit tulisi lähettää englanniksi. Hänen mukaansa esimiehellä kesti kauan huomioida tämä seikka.

E:n mukaan hänen esimiehensä hoiti kaiken hyvin, yritys on monikansallinen, joten heillä on kokemusta ulkomaisista työntekijöistä, ja hän ei koe tarvinneensa enempää esimieheltään.

F kertoo, että hänen esimiehensä oli pitänyt kohdella häntä tasa-arvoisesti alusta alkaen ja osittaa kunnioitusta, mitä hän ei tehnyt. F sanoo, että meni pitkään ennen kuin esimies alkoi

kunnioittaa häntä ja arvostaa hänen työtään, tämäkin vasta kun F taisteli oikeuksiensa puolesta ja uhkasi erota.

5.2.4 Mitkä ovat mielestäni suurimmat haasteet esimiehesi johtamistyylissä?

A:n mukaan hänen esimiehensä ja hyvin energinen ja hän ei keskity vai yhteen asiaan kerrallaan, vaan yrittää tehdä useampaa asiaa kerrallaan, usein huonolla lopputuloksella.

B sanoo että, hänen esimiehensä suurempia haasteita on ehdottomasti hänen kykenemättömyytensä kuunnella muita ja heidän ajatuksiaan sekä mielipiteitään. Myös se, ettei hän edes yrittänyt ymmärtää muita kulttuureita. Esimies oli B:n mukaan usein poissaoleva, jolloin hän ei ollut ajan tasalla mitä eri yksiköt milläkin hetkellä tekivät ja näin ollen ei osannut vastata kysymyksiin eikä antaa tukea.

C kertoo, että hänen esimiehensä johti ryhmää, joka oli todella monipuolinen niin ikähaarukan, etnisyyden kuin taustojen puolesta. Ryhmän dynamiikka tuotti haasteita esimiehelle ja C kokee tämän olleen suurin haaste esimiehelle.

D kokee, että hänen esimiehensä suurin haaste oli, että hän unohti puhua englantia, D koki, että tämä oli kuitenkin tarkoituksella tehty enemmän kuin unohdus. Ja koska esimies ei puhunut englantia, niin muutkin norjankieliset kokivat, että on hyväksyttävää olla puhumatta englantia.

E ei osaa kertoa esimiehensä suurimmasta haasteesta.

F:n mielestä hänen esimiehensä suurimpia haasteita on se, ettei hän osaa erotella omia tunteitaan ja mielipiteitään esimiesroolistaan. Esimiehen tulisi olla puolueeton ja vaikka ei henkilökohtaisesti pitäisi jostain, ei sitä pitäisi tuoda esimies työhön.

5.2.5 Onko esimiehesi mielestäsi hyvä monikulttuurinen johtaja?

A kokee esimiehensä olevan hyvä multikulttuurinen johtaja, hän ottaa kaikki alaisensa huomioon tasapuolisesti, ilman että taustalla on merkitystä.

B:n mukaan hänen esimiehensä ei ole hyvä monikulttuurinen johtaja. Hän perustelee ajatteluaan sillä, että esimies vaati kaiken tehtäväksi norjalaisella tavalla, vaikka kohdamaa ei ollut norja ja asiakkaat eivät olleet norjalaisia. Hän ei näyttänyt omaavan yhtään ymmärrystä muista kulttuureista. Hänelle yritettiin selittää, että asioita tehdään eri lailla muissa kulttuureissa, mutta hän oli vastannut, että toisen kulttuurin tapa tehdä asia oli väärä. Esimies ei myöskään tiedostanut juhlapäiviä/ juhlapäiviä muissa kulttuureissa. Yleisesti sanottuna, häneltä puuttuu kyky olla ymmärtäväinen ja tukeva.

C kertoo esimiehensä olleen 100% monikulttuurinen johtaja. Hän tuki ja kannusti alustensa erilaisia ja monipuolisia taustoja.

D koki esimiehensä hyväksi monikulttuuriseksi johtajaksi. Hän lisää, että esimies ymmärsi toisissa kulttuureissa, toimitaan eri lailla erilaisissa tilanteissa.

E sanoo hänen esimiehensä olevan hyvä monikulttuurinen johtaja, että hän ymmärtää hyvin mitä esimieheltä vaaditaan, kun johdetaan alaisia monikansallisessa yrityksessä.

F:n mukaan hänen esimiehensä ei ole hyvä monikulttuurinen johtaja. Hänen mukaansa esimies ei osaa asettaa itseään toisesta maasta ja kulttuurista tulevan henkilön asemaan, hän ei myöskään osaa laittaa sivuun omia ennakkoluulojaan.

5.2.6 Mikä mielestäsi tekee esimiehestä menestyvän monikulttuurisessa ympäristössä?

A:n mukaan se, että esimies osaa tunnistaa yksilön vahvuuden ja soveltaa sen työyhteisöön, tekee esimiehestä hyvän johtajan monikulttuurisessa ympäristössä.

B:n mielestä halu oppia ja sopeutua työympäristöön, erilaisten kulttuurien ymmärtäminen sekä jatkuva tuen antaminen saavat esimiehen menestymään monikulttuurisessa työympäristössä. Hän antaa esimerkki, sen että olisi hyvä selittää työntekijöille, miksi asioita tehdään tietyllä tavalla, sillä tämä ei välttämättä ole selvää toisesta kulttuurista tulevalle.

C kertoo, että hänen mielestään hyvän esimiehen monikulttuurisessa työympäristössä tekee se, että hän arvostaa jokaista alaistaan, hyväksyy eroavaisuudet sekä ymmärtää, että jokainen tiimin jäsen tuo arvoa.

D:n mukaan on tärkeää tiedostaa se, että työpaikalla on eri kulttuureja ja osata toimia sen mukaan, sekä ottaa selvää erilaisista kulttuureista, mikäli ei omaa aiempaa kokemusta. Myös se, että osoittaa kiinnostusta ja arvostaa alaistensa kulttuuritaustoja on tärkeää.

E sanoo, että hyvä monikulttuurillinen johtaja ottaa huomioon alaistensa erilaiset taustat ja pyrkii löytämään niistä vahvuutta. Hän kunnioittaa erilaisuutta ja ymmärtää, että erilaisuus on hyvä asia.

F:n mielestä monikulttuurisen esimiehen kulttuurillisten uskomusten tulee olla monipuoliset, jotta hän voi menestyä. Hänen tulisi kunnioittaa erilaisia kulttuureja ja haluta oppia niistä. Esimiehen olisi hyvä myös ymmärtää, että kun hän palkkaa ulkomaalaisia henkilöitä, voivat he joutua ottamaan suunnittelemattomia vapaita johtuen perheen tilanteesta kotimaassa.

5.2.7 Mitä toivoisit esimiehesi ottavan huomioon johtaessaan eri kulttuureista tulevia henkilöitä?

A toivoisi, että esimies ymmärtää sen, että kulttuurit eroavat toisistaan enemmän ja vähemmän, ja näin ollen välttäisi suosimasta yhtä kulttuuria toisen kustannuksella. Sekä, ettei hän kohtelisi ketään eri tavalla vain koska tämä tulee tietyistä kulttuureista.

B haluaisi esimiehen ottavan huomioon, ettei ole vain yhtä oikeaa tapaa tehdä asioita että, on tärkeämpää saada kaikki ymmärtämään kokonaiskuva ja mitä ollaan tekemässä esimerkiksi tarjoamalla kaikki tarvittava tieto kielellä, jonka kaikki ymmärtävät. Sekä varmistamalla ettei ole väärinymmärryksiä kulttuurillisten erojen vuoksi. Olemalla avoin keskusteluille ja uusi ajatuksille, kehitysideoille sekä luomalla tiimin ottamalla kaikki mukaan, eikä luomalla pieniä klikkejä.

C:llä ei ollut ajatuksia tähän kysymykseen.

D toivoisi, että esimies kävisi ihan perus asioita, kuten sairausloma, oikeudet ja loma, läpi uusien ulkomaisten työntekijöiden kanssa, sillä he eivät välttämättä tiedä näistä mitään ja tällä voitaisiin välttää mahdollisia ikäviä yllätyksiä tai väärinymmärryksiä tulevaisuudessa.

E toivoisi, että esimies kiinnittäisi enemmän huomiota henkilön sopeutumiseen työympäristöön ja ottaisi kontaktia herkästi, mikäli se näyttää tarpeelliselta.

F kertoo toivovansa, että esimies yrittäisi painaa omaa rasismiaan sekä ennakoajatuksiaan taka-alalle, eikä antaisi niiden vaikuttaa hänen johtamistyyliinsä. Toisesta kulttuurista tuleminen sekä se, että työntekijä on ulkomainen, ei tee hänestä natiivia huonompaa työntekijää.

5.2.8 Kohtasitko työssäsi vaikeuksia koska olit ulkomaalainen ja mikäli kohtasit, autoiko esimiehesi sinua?

A kertoo, että koska esimiehet olivat ruotsalaisia, olivat he jo tietoisia suomalaisten työkulttuurista ja näin ollen suuremmilta vaikeuksilta vältyttiin. Hän kuitenkin kokee, että suomalainen suora kommunikointi ei ollut niin hyväksyttävää, sillä he olivat vähemmän suoraa omassa kommunikoinnissaan.

B kertoo kohdanneensa paljon vaikeuksia työssään ulkomaalaisuutensa takia. Hän kertoo, että esimerkiksi tärkeitä laillisia asiakirjoja toimitettiin allekirjoitettavaksi ainoastaan norjan kielellä ja he saivat englanninkielisen vasta kun tarpeeksi moni ulkomaalainen kieltäytyi allekirjoittamasta dokumenttia, jota ei ymmärtänyt. Hän kertoo myös, että välillä oli vaikea tehdä tiettyjä tehtäviä, koska heille ei annettu tarvittavia työkaluja tehtävän suorittamiseksi. Esimiehelle oli vaikeaa ymmärtää, että välillä asiat tehdään eri lailla toisissa maissa, osa tehtävistä jäi tekemättä juuri tästä syystä. B jatkaa vielä sanomalla, että hänelle oli henkilökohtaisesti hyvin raskasta työskennellä ympäristössä, jossa hänen tarvitsi jatkuvasti puolustaa omaa kulttuuriaan ja kuunnella vähättelyä. Esimiestä ei ollut apua, sillä hän oli itse ongelma.

C ei kokenut ongelmia työssään ulkomaalaisuuden vuoksi. Hän sanoo, että osaksi tämä varmasti johtuu siitä, ettei hän antanut kenenkään painaa itseään alas taustansa vuoksi, mutta hän sanoo, että työnantajan avoimuus ja ymmärtäväisyys erilaisia taustoja kohtaan vaikutti suuresti.

D:n mukaan hän ei kokenut suurempia ongelmia työnsä suhteen ulkomaalaisuutensa vuoksi. Hän kertoo, että välillä kielitaidon vuoksi sattui väärinkäsityksiä, mutta ne saatiin nopeasti selvitettyä.

E kertoo, ettei hän kokenut työssään ongelmia ulkomaalaisuuden vuoksi.

F sanoo, että hänen esimiehensä teki työn hänelle vaikeaksi monella tavalla ja juurikin ulkomaalaisuuden vuoksi, sillä esimies ajatteli, ettei hän tietäisi oikeuksiaan tai uskaltaisi nousta epäoikeudenmukaista kohtelua vastaan. Hän kertoo, ettei esimiehen rasistisuus myöskään auttanut, Hän kuitenkin jatkaa, että kun asiat nostettiin pöydälle ja hän sanoi irtisanoutuvansa, oli esimies alkanut ymmärtää F:n kantaa ja on nähnyt vaivaa sen eteen, että olisi parempi esimies.

6 Tulosten yhteenveto ja loppupohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastaus teemahaastatteluilla tutkimuskysymykseen: Mistä haasteet esimiestyössä monikulttuurisessa työympäristössä johtuvat alaisten näkökulmasta ja kuinka näistä haasteista voitaisiin päästä eroon.

Useista vastauksista nousi esille esimiehen puutteellinen tai olematon ymmärrys muita kuin omaa kulttuuria kohtaan. Muutamasta haastattelusta sai kuvan jopa esimiehen haluttomuudesta ymmärtää muita kulttuureita ja niiden tapoja toimia. Myös ajatus, että ulkomaalaistaustainen työntekijä olisi jotenkin huonompi natiiviin työntekijään verrattuna, heijastuu varsinkin B:n ja F:n haastatteluista.

Vain yksi haastatelluista sanoi, ettei ajattele työpaikkansa olevan monikulttuurinen, vaikka työpaikalla työskenteli useita ulkomaalaisia. Hän perusteli ajatteluaan sillä, että suurin osa oli kotoisin toisesta Pohjoismaasta. Pohjoismaiden kulttuureissa ja tavoissa löytyy kuitenkin jopa suuria eroja, esimerkiksi suomalaisten suora kommunikointi verrattuna norjalaisten suosimaan konflikteja välttelevään tapaan kommunikoida on hyvin erilainen.

Myös työympäristössä puhuttu kieli nousee esiin haastatteluissa. Paikallisen kielen puhumisella vaikuttaa haastatteluiden perusteella, olevan positiivinen vaikutus

työympäristön suhtautumiseen ulkomaalaiseen työntekijään, kuten myös työntekijän integroitumiseen työhönsä ja työpaikkaan sekä osaksi tiimiä vaikei työympäristönkieli olisikaan paikallinen kieli.

Haastattelujen vastausten perusteella on selvää, että johdon sekä esimiehen esimerkillä on suuri vaikutus siihen, kuinka työntekijät kohtelevat ulkomaalaisia työntekijöitä ja kuinka heihin suhtaudutaan sekä kuinka heidät hyväksytään osaksi työyhteisöä. Kun esimies ei puhu englantia työntekijälle, joka ei ymmärrä paikallista kieltä tai lähettää kaikille tarkoitetun sähköpostin paikallisella kielellä, jolloin kieltä puhumattomat eivät ymmärrä sähköpostia, osoittaa esimies esimerkillään, että myös muut voivat ylenkatsoa kieltä puhumattomat ja että heidät voidaan jättää huomiotta. Tämä oli yksi keskeisistä ongelmista, jota haastateltavat nostivat esille haastatteluissaan. D antoi tästä hyvän esimerkin, kertomalla kuinka esimies tiimien yhteisessä palaverissa puhui vain norjaa, vaikka paikalla oli useita norjaa puhumattomia ja tämän seurauksena kaikki norjaa puhuvat ja ymmärtävät alkoivat myös kommunikoida norjaksi palaverissa ja näin kieltä ymmärtämättömät tai sitä huonosti puhuvat jäivät palaverin ulkopuolelle. Tämän kaltainen käytös esimieheltä ei edes auta monikulttuurisen työympäristön luomista sekä vaikeuttaa jo haavoittuvassa asemassa olevaa ulkomaisen työntekijää.

Haastatteluiden pohjalta vastaus tutkimuskysymykseen: mistä haasteet esimiestyössä monikulttuurisessa työympäristössä johtuvat alaisten näkökulmasta, on selvä. Haasteet johtuvat suurelta osin puutteellisesta ymmärryksestä toisia kulttuureita kohtaan ja kuinka paljon kulttuuri itseasiassa vaikuttaa yksilön käytökseen ja tapaan toimia. Tämän lisäksi puutteellinen kielitaito ja kommunikointi muussa kuin yksilön omassa kielessä luo pohjan väärinymmärryksille, mikäli tähän ei kiinnitetä huomiota. Kielitaito vaikuttaa useaan eri aspektiin työympäristössä ja työhön sopeutumisessa.

Kun mietitään kuinka näistä haasteista päästään eroon, on hyvä muistaa, että monikulttuurinen työympäristö ei ole vain ulkomaisia henkilöitä työpaikassa, vaan se koostuu monesta erilaisesta elementistä. Näitä ovat muun uskonto, kieli, kulttuuri, kotimaa, elämän katsomus sekä sukupuoli. Jotta monikulttuurisesta työpaikasta saa toimivan ja esimiehestä hyvän monikulttuurisen johtajan, on hänen osattava katsoa hänen osattava katsoa jokaista alaistaan yksilönä ja löytää yksilön vahvuudet, tukea näitä vahvuuksia niin

yksilön kuin tiimin näkökulmasta. Esimies ei voi tuoda omia mahdollisia ennakkoluulojaan osaksi omaa johtamistyyliään ja mahdollinen rasismi on jätettävä kokonaan pois työpaikalta.

Esimiehen on tutustuttava johdettaviensa kulttuureihin, sillä vieraiden kulttuurien ymmärtäminen on avainasemassa esimiestyössä onnistumiseen. On myös hyvä ottaa huomioon, että esimies johtaa esimerkillään ja se, kuinka hän kohtaa monikulttuuriset alaisensa, antaa pohjan sille, kuinka muut heitä kohtelevat. Kiinnittää huomiota käytettävään kieleen, mikäli kaikki eivät puhu paikallista kieltä, tulee englantia käyttää, kun kielitaidoton on mukana keskustelussa, kokouksessa tai yhteisessä sähköpostissa.

Tämän opinnäytetyön toteuttaminen on ollut itselleni hyvä tapa pohtia omakohtaisia kokemuksiani monikulttuurisista työympäristöistä sekä omaa matkaani ulkomaalaisena. Ja kuinka paljon omat ajatukset monikulttuurisesta työpaikasta ovat muuttuneet tämän opinnäytetyö prosessin varrella. Voin samaistua haastateltavien kokemuksiin ja ajatuksiin, sillä omat kokemukseni ovat hyvin samankaltaisia, niin hyvässä kuin pahassa. Olen asunut pian 9 vuotta Norjassa ja tehnyt töitä pääasiassa Norjaksi, joten on ollut oma haasteensa orientoitua työskentelemään suomen kielellä vaativampaa tekstiä.

Työn kirjoittaminen on ollut välillä haastavaa työn, opiskelun ja perhe-elämän luomassa kaaoksessa. Taaperon ja vauvan kanssa kirjoittamiselle ei aina löydy aikaa tai se on myöhään illalla lasten nukkuessa ja työn kirjoittaminen venyi pidemmäksi, kun olin sen suunnitellut. Tämä on kuitenkin opettanut paljon omasta ajankäytöstä ja pystyn varmasti nämä opit soveltamaan tulevaisuudessa työhöni.

Lähteet

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Eskola, J. (2018). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus

Frisk, O & Tulkki, H. (2005). Kulttuuriavain. Keuruu: Otava.

Hellriegel, D & Slocum, J.W (2003). Organizational Behavior. 10th Edition. South-Wester

Hofstede, G & Hofstede G.J (2005). Cultures and organizations: Software of the mind. 978-0-07-150568-0- Haettu 04.04.2021

osoitteesta: <https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://ebookcentral.proquest.com/lib/hamk-ebooks/detail.action?docID=6255167>

Jalava, U. (2001). Esimiestyö: Valmentaminen ja uudistaminen. Helsinki: Tammi 2001.

Järvinen,P(2016). Onnistu esimiehenä,978-952-14-3014-5. haettu 20.01.2024 osoitteesta: <https://login.ezproxy.hamk.fi/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/16oe430145>

Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittamisen opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä. Suomen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Kupias P, Pelotola R, Saloranta P ja Alma Talent Oy (2013). Onnistu palautteessa, 978-952-14-2363-5. Haettu osoitteesta: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/FACBBXXUBGAJ#kohta:ONNISTU\(\(20\)PALAUTTEESSA\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/FACBBXXUBGAJ#kohta:ONNISTU((20)PALAUTTEESSA((20)

Kuusela, S (2013). Esimiehen vuorovaikutustaidot. 978-952-63-1746-5. Haettu 10.01.2021

osoitteesta:

<https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/13jo317465>

Laakko, S. (2013). Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen. Tieto- ja koulutuspaketti. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Opinnäytetyö

Lahti, L (2008). Monikulttuurinen johtaminen. 9789510338759. Haettu 15.03.2021

osoitteesta:

<https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/08jo345986>

Lönnqvist, J. (2007). Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: Edita 2007.

Puro, J-P (2002). Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.

Sorainen, A (2018). Sori- Johtaja ja julkisuus kriisissä. 978-952-14-3189-0. Haettu 10.01.2021

osoitteesta: <https://bisneskirjasto-almatalent>

[fi.ezproxy.hamk.fi/teos/JAIBBXDTEB#/kohta:OSA\(\(20\)1\(\(\(:\(20\)Nykyajan\(\(20\)julkisuus\(\(20\)ja\(\(20\)kriisien\(\(20\)ennakointi\(:Julkisuuden\(\(20\)trendit\(:Vastuullisuuden\(\(20\)vaatimus\(\(20\)ja\(\(20\)vetovoima\(:Inhimillinen\(\(20\)avoimuus/piste:tlQ](https://ezproxy.hamk.fi/teos/JAIBBXDTEB#/kohta:OSA((20)1(((:(20)Nykyajan((20)julkisuus((20)ja((20)kriisien((20)ennakointi(:Julkisuuden((20)trendit(:Vastuullisuuden((20)vaatimus((20)ja((20)vetovoima(:Inhimillinen((20)avoimuus/piste:tlQ)

Tuomi, J. & Sarajärvi A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos.

Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelulautakunta. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. ISSN 2669-9427. Haettu 15.03.2021 osoitteesta

https://learn.hamk.fi/pluginfile.php/346553/mod_resource/content/4/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Liite 1: Haastattelun saate kirje

Dear Interviewee,

My name is Janita Gangsøy. I am currently finishing my studies on my Bachelor's degree in Business Administration at Häme University of Applied Sciences. My thesis subject is Challenges when leading in multicultural environment. My objective in this these is to find solutions, to the challenge's employees bring up from the employee point of view.

On the next page you will find interview questions that I hope you will answer.

You do not need to use your current workplace as reference, you may also use past ones or combine your experiences in case you have multiple multicultural experiences.

In the case of follow up questions, I will be contacting you by email.

Don't hesitate to contact me if you have any questions.

Thank you for taking part in my interview.

Best regards,

Janita Gangsøy

janita.gangsoy@student.hamk.fi

Liite 2: Haastattelukysymykset

Interview questions

Age

Country of origin / Nationality

Country of residence

Gender

Occupation

Tell me a bit about your work environment

How many foreign workers works in your workplace? Or are you the only one?

Would you describe your workplace as multicultural?

If not: Why not?

If yes: What in your opinion makes your workplace multicultural?

What is the company language?

Did you speak the community language when you started working?

If not: Did you feel that this put you in disadvantage compared to your native colleagues?

If yes: How would you describe your level of language?

If you answered NO to the previous question, please answer the following question: Did your lack of speaking the community language effect your relationship with your manager/leader?

Where there something you found difficult, regarding being a foreigner at your workplace? What was that?

Did your nearest leader, understand/ aknowledge differences of your culture to the community culture?

And was your culture taken into consideration at your work place? (for example: if you needed to pray, you were provided with place to do so)

What would you have needed from your nearest leader to better settle into your work and workplace? Did you leader provide this?

In your opinion, which are the biggest challenges in your nearest leaders leading style?

Do you think your nearest leader is good multicultural leader? Why or why not?

What makes a leader to succeed in multicultural environment?

What would you wish your nearest leader would take into consideration, when leading people from different cultures?

Did you face difficulties, at work, due to being foreigner?

If yes, what? And did your leader do something to help with the situation?