

VAASAN YLIOPISTO
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Anita Kytökangas

KULTTUURISESTI MONINAISEN TYÖYHTEISÖN JOHTAMINEN

Haasteiden ja johtamisosaamisen näkökulmasta sosiaalialalla

Sosiaali- ja
terveyshallintotieteen
pro gradu-tutkielma

VAASA 2019

SISÄLLYS

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
1. JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen tausta	7
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
2. MONIKULTTUURISUUS TYÖYHTEISÖN NÄKÖKULMASTA	12
2.1 Hofsteden tutkimus kulttuurisista ulottuvuuksista	13
2.1.1 Valtaetäisyys	14
2.1.2 Yksilöllisyys vs. yhteisöllisyys	15
2.1.3 Maskuliinisyys vs. feminiinisyys	16
2.1.4 Epävarmuuden sietäminen	17
2.1.5 Lyhyen vs. pitkän aikavälin suunnitelmallisuus	19
2.2 Monikulttuurisuus käsitteenä.	20
2.3 Monikulttuurinen työyhteisö	23
2.4 Maahanmuuttajuus monikulttuurisuuden ilmentymänä	25
3. MONIKULTTUURISUUTTA TUKEVA JOHTAMISOSAAMINEN	29
3.1 Johtamiskäsitteiden määrittelyä	29
3.2 Henkilöstöjohtaminen monikulttuurisessa työyhteisössä	32
3.3 Monikulttuurisen johtamisen piirteitä	33
3.4 Johtamisosaaminen kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä	35
4. TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA AINEISTOT	39
4.1 Taustaa tutkimukselle	39
4.2 Laadullinen lähestymistapa	42
4.2.1 Ryhmähaastattelu	44
4.2.2 Teemahaastattelu	47
4.3 Tutkimusaineiston analyysi	49

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	52
5. TUTKIMUSTULOKSET	56
5.1 Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön haasteet	57
5.1.1 Kielen ja viestinnän merkityksellisyys	57
5.1.2 Erilaiset koulutustaustat – erilaiset lähestymistavat	59
5.1.3 Työsuhteeseen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet	60
5.1.4 Työyhteisö on yhteisö ja yksilöitä	61
5.2 Johtamisosaaminen kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä	63
5.2.1 Hyvä tiedottaja	64
5.2.2 Taitava tasapainottaja	65
5.2.3 Viisas valmentaja	67
5.2.4 Kriittinen kannustaja	69
5.3 Tulosten tarkastelua	70
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	75
6.1 Johtopäätökset	75
6.2 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheet	78
LÄHDELUETTELO	79
LIITTEET	
LIITE 1. Tutkimustiedote	90
LIITE 2. Haastattelukutsu	91
LIITE 3. Haastattelusopimus (ryhmähaastattelu)	92
LIITE 4. Haastattelusopimus (yksilöhaastattelu)	93
LIITE 5. Haastattelurunko (ryhmähaastattelu)	94
LIITE 6. Haastattelurunko (yksilöhaastattelu)	96

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Pro Gradu-tutkielman viitekehys	9
Kuvio 2. Kulttuurien ilmenemisen tasot	12
Kuvio 3. Suurimmat vieraskielisten ryhmät vuonna 2007 ja 2017 Suomessa	26
Kuvio 4. Suomessa asuvat ulkomaiden kansalaiset 1990-2017	40
Kuvio 5. Suomessa asuvat vieraskieliset äidinkielen perusteella vuonna 2018	41
Kuvio 6. Helsingissä asuvat vieraskieliset vuonna 2018	41
Kuvio 7. Tutkimuksen toteuttaminen	43
Kuvio 8. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit	53
Kuvio 9. Kulttuurisen moninaisuuden huomioivan johtamisosaamisen löydökset	73
Taulukko 1. Käsiteet kulttuurisista ulottuvuuksista	14
Taulukko 2. Suurimmat vieraskieliset ryhmät 2007 ja 2017	27
Taulukko 3. Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtamistapa	30
Taulukko 4. Esimerkki aineiston pelkistämisestä	50
Taulukko 5. Esimerkki aineiston ryhmittelystä	51
Taulukko 6. Tutkimuskysymykset	56
Taulukko 7. Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön haasteet	57
Taulukko 8. Johtamisosaaminen kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä	63
Taulukko 9. Tutkimustulosten tarkastelua	71

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Anita Kytökangas
Pro gradu -tutkielma:	Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtaminen: Haasteiden ja johtamisosaamisennäkökulmasta sosiaalialalla
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Työn ohjaaja:	Pirkko Vartiainen ja Hanna-Kaisa Pernaa
Valmistumisvuosi:	2019

Sivumäärä: 96**TIIVISTELMÄ:**

Monikulttuurisuus on Suomessa kasvanut voimakkaasti ja tämä näkyy työelämässä. Monella on työyhteisössään muualta Suomeen muuttaneita kollegoja, joilla on erilaisia näkemyksiä tai tapoja toteuttaa työtään kuin mihin suomalaisessa, suhteellisen homogeenisessä, työyhteisössä on totuttu. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa ilmiöitä, jotka tulevat esiin monikulttuurisessa työyhteisössä ja aiheuttavat tunnistettavia haasteita johtamisosaamiselle esimiestyön näkökulmasta sosiaalialalla.

Teoreettinen viitekehys perustuu Hofsteden tutkimustuloksiin kulttuurisista ulottuvuuksista. Keskeiset käsitteet olivat monikulttuurisuus, monikulttuurinen työyhteisö ja maahanmuuttajuus. Lisäksi kuvattiin johtamisosaamista monikulttuurisessa työyhteisössä.

Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa teemahaastattelumenetelmää käytettiin ryhmähaastattelussa ja yksilöhaastatteluissa. Ryhmähaastattelu toteutettiin ensin ja tutkimusaihetta tarkennettiin ja rikastettiin sen jälkeen yksilöhaastatteluilla. Tutkimuksessa haastateltiin ensin neljää monikulttuurista työyhteisöä johtavaa esimiestä ryhmähaastattelussa. Tämän jälkeen toteutettiin yksilöhaastatteluja kolmen eri esimiehen kanssa. Tutkimusaineisto analysoitiin käyttäen sisällönanalyysimenetelmää.

Pro gradu-tutkielman tärkeimmät tulokset olivat puhuttuun kieleen ja viestintään liittyvät haasteelliset tilanteet kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä. Jossain tapauksissa vähäinen tietämys työsuhteisiin liittyvistä velvollisuuksista ja oikeuksista hämmensivät työntekijöitä tai työyhteisön moninaiset koulutustaustat haastoivat arkityötä. Kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä työntekijöiden välisillä suhteilla ja yhteisöllisyydellä on tärkeä rooli, minkä johtamiseen tarvitaan erityistä osaamista.

Tutkimuksessa nousi esiin neljä osaamisprofiilia, jotka kuvaavat kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamisosaamista. Ne ovat hyvä viestijä, taitava tasapainottaja, viisas valmentaja ja kriittinen kannustaja. Toimivan kulttuurisesti moninaisen työyhteisön ominaispiirteiksi muodostuivat viestintä, avoimuus, suunnitelmallisuus ja kolmannen kulttuurin luominen työyhteisöön.

AVAINSANAT: Moninaisuuden johtaminen, monikulttuurinen työyhteisö, monikulttuurisen työyhteisön johtaminen, kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtaminen

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Suomessa on 2000-luvulla kasvanut eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden määrä. Koko väestön osalta maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden määrä jatkaa kasvamistaan Suomessa. Sosiaali- ja terveysaloilla on suuri työvoiman tarve, joten lisää työntekijöitä haetaan ja koulutetaan esimerkiksi maahanmuuttajataustaisista opiskelijoista. Sosiaali- ja terveysministeriö on sosiaali- ja terveyspolitiikan strategioissa vahvistanut Suomen tarvitsevan lisää ulkomaalaisia työntekijöiksi tulevaisuudessa, koska työvoiman tarve kasvaa koko ajan. On aiheellista tutkia, millä tavoin moninaisuus vaikuttaa työyhteisöihin, sillä yhä useammalla työpaikalla on eri maista tai erilaisista kulttuuritaustoista tulevia työntekijöitä. Samaan aikaan myös sosiaali- ja terveydenhoitoaloilla asiakkaiden taustoista löytyy aikaisempaa enemmän kulttuurista moninaisuutta. (Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020: 9–13.)

Kiinnostukseni tutkimusaihetta kohtaan perustuu omiin kokemuksiini esimiehenä monikulttuurissa työyhteisöissä, joissa työryhmän yhteistyö, vuorovaikutus, viestintä, aikakäsitykset, suhde esimiehiin ja työtehtäviin vaihtelivat paljon. Samalla kun selvitettäviä tilanteita ja tulkintoja syntyi enemmän kuin kantasuomalaisessa työyhteisössä. Tilanne loi kuitenkin toisenlaisia ratkaisuvaihtoehtoja, ja täysin uusia työtapoja pystyttiin tuottamaan tai uudistamaan vanhoja käytäntöjä. Erilaista oli jatkuva keskustelu ja innostus uusien työtapojen ja oivallusten kehittämiseen verrattuna homogeenisiin työyhteisöihin, joissa olen myös työskennellyt. Fäderlind (2012: 53–70) painottaa tiedostavan ja ammatillisen johtamisosaamisen merkitystä, jotta kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtaminen olisi menestyksellistä ja hedelmällistä pitkällä aika välillä. Rönnqvist (2008: 141–144) puolestaan huomauttaa, että johtajan on kyettävä paneutumaan työn muokkaantumiseen ja muuttumiseen kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä. Johtajan edellytetään olevan innostava ja keskittyvän erityisesti hyvään vuorovaikutukseen ja joustavuuteen. Pitkäjänteisyyttä ja luottamusta tulevaisuuteen tarvitaan erityisesti johdettaessa monikulttuurista työyhteisöä.

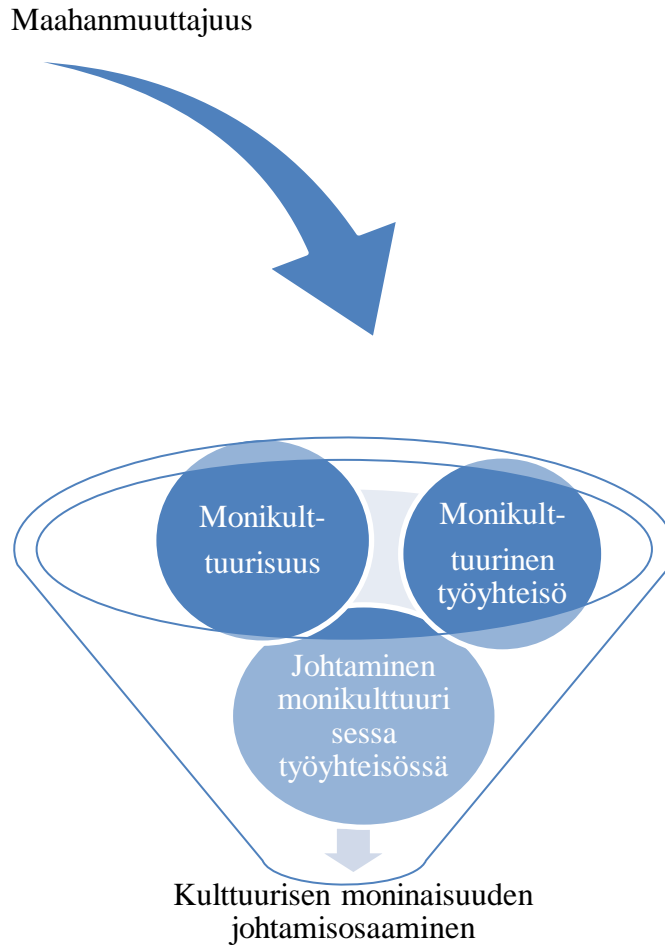
Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen vaatii siis erilaista ja muuntuvaa osaamista. Kyse ei ole enää vain ihmisten tai asioiden johtamisesta, vaan kokemukseni mukaan johtamisosaaminen kohdistuu myös prosesseihin ja ihmisten tai ryhmien välisten suhteisiin. Johtajaan kohdistuvat odotukset näyttäytyvät erilaisina työntekijän kulttuuritaustasta riippuen. Tämä olisi hyvä tiedostaa johtamistyössä. Gibson & Zellmer-Bruhn (2001: 274–303) painottavat tutkimuksensa perusteella, että monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa ei voida olettaa kaikkien työntekijöiden ajattelevan samalla tavalla työryhmä työskentelystä. Kun työntekijöillä on erilaisia kulttuuritaustoja, niin heidän käsityksensä ja kokemuksensa ryhmätyöstä ja työyhteisössä työskentelystä ovat erilaisia. Tämä luo siten monenlaisia odotuksia monikulttuurisen työyhteisön johtamiselle.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tarkasteltaessa kulttuurisesti moninaisesta työyhteisöstä ja sen johtamisesta kertovaa kirjallisuutta ja teoriapohjaa voidaan havaita, ettei aiheesta ole tutkimustietoa vielä Suomessa. Kuitenkin työyhteisöt moninaistuvat koko ajan. Kulttuurisesti moninaiset työyhteisöt ja niissä tarvittava johtamisosaaminen olisi hyvä huomioida, jotta voitaisiin löytää hyviä työkaluja johtajien ja työyhteisöjen käyttöön. Erityisesti johtamisen näkökulma on kiinnostava. Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamisessa on kyse yhdestä johtamisen osa-alueesta, jota ei tällä hetkellä huomioida tarpeeksi Suomessa. Tutkimus kulttuurisesti moninaisesta työyhteisöstä on vasta aluillaan, tosin muutamia tutkimuksia on jo ilmestynyt. (Ajanko 2016: 132–146; Jabe 2017: 101–118).

Tässä pro gradu tutkimuksessa keskitytään johtamisen tutkimiseen kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä., Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan ikäjohtaminen, sukupuolten välisen tasa-arvon, seksuaalivähemmistöjen sekä erilaisten ihmistyyppien huomioiminen johtamisessa. Kasvava maahanmuuttajuus vaikuttaa taustalla ja lisää kulttuurisesti moninaistuvien työyhteisöiden määrää erityisesti pääkaupunkiseudulla, joten tässä pro-gradu tutkielmassa tarkastellaan monikulttuurisuutta maahanmuuttajuuden näkökulmasta. Lähdekirjallisuus tuo esiin hieman yllättäen myös

keskustelua suomen kielen osaamisen merkityksestä moninaisessa työyhteisössä ja sen vaikutuksesta työhön.



Kuvio 1. Pro Gradututkimuksen viitekehys.

Pro Gradu-tutkielmassa käytetään neljää pääkäsitettä, jotka ovat monikulttuurisuus, monikulttuurinen työyhteisö, johtaminen monikulttuurisessa työyhteisössä ja kulttuurisen moninaisuuden johtamisosaaminen. Suomalaisen yhteiskunnan monikulttuuristuminen maahanmuuton kasvun vuoksi huomioidaan tutkielmassa, vaikka monikulttuurisuus ei koostu ainoastaan maahanmuutosta. Kuviossa 1 esitellään pääkäsitteet ja hahmotellaan, miten kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamisosaaminen rakentuu huomioiden taustalla vaikuttava maahanmuuttajuus. Pro gradu-tutkielman viitekehys rakentuu siis monikulttuurisuuden määrittelyistä ja monikulttuurisen työyhteisön tarkastelusta erilaisten teorioiden ja tutkimusten avulla. Lisäksi kuvataan monikulttuurisen työyhteisön

johtamista ja tuodaan esiin tilastotietoa maahanmuutosta. Tarkastelemalla määritteitä ja käsitteitä monikulttuurisuudesta, monikulttuurisesta työyhteisöstä ja johtamisesta monikulttuurisessa työyhteisössä päädytään pohtimaan kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä tarvittavaa johtamisosaamista.

Monikulttuurisuudella tarkoitetaan toisaalta yhteiskunnassa ilmeneviä erilaisia, rinnakkaisia kulttuureja, ja toisaalta sillä kuvataan poliittista ohjeistusta, jolla pyritään huomioimaan kulttuurista erityisyyttä, tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisuutta yhteiskunnassa (Ylänkö 2000: 21–84). Työelämässä monikulttuurisuutta voidaan tarkastella näkökulmasta, jossa näyttäytyvät erilaiset kyvyt tai taidot osallistua tai suhtautua asioihin työpaikalla. Sen nähdään tukevan erilaista tapaa tarkastella asioita tai ratkaista ongelmia, koska niitä tarkastellaan omasta kulttuurista käsin. (Parekh 2006: 196–236).

Monikulttuurisessa työyhteisössä yhdessä suomalaisen kantaväestön kanssa työskentelee muualta Suomeen tulleita työntekijöitä, joilla on erilainen etninen tausta kuin niillä työntekijöillä, joita sitoo Suomeen monen sukupolven asuinhistoria. Maahanmuuttaja tai maahanmuuttajataustainen on yleiskäsite näille muualta Suomeen muuttaneille henkilöille tai heidän lapsilleen. Työyhteisö käsitteenä voi sijoittua organisaatioon, työpaikkaan tai työyksikköön, joissa työskennellään yhdessä arjen tasolla. (Kujanpää 2017: 13–15.)

Johtaminen monikulttuurisessa työyhteisössä on työntekijöiden erilaisuuden ja erityisyyden huomioimista. Toisaalta kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtaminen vaatii tasapainoilua erilaisuuden ja samanlaisuuden välillä yhdenvertaisuutta unohtamatta. Johtajalta vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä lukea ja tulkita erilaisia tilanteita huomioiden työntekijöiden kulttuuritaustat. (Työterveyslaitos 2019.)

Kulttuurisen moninaisuuden johtaminen ”*diversity management*”, on kulttuurisilta taustoiltaan erilaisten ihmisten johtamista tiedostaen heidän erityisyytensä ja vahvuutensa. Laajempaan määritteenä käsite sisältää esimerkiksi sukupuolten välisen

tasa-arvon, vammaisuuden ja eri-ikäisten työntekijöiden huomioimisen johtamisessa. (Kujanpää 2017: 50–52).

Tutkimuskysymykset:

Tutkimuskysymysten avulla pyritään tarkastelemaan kulttuurisesti moninaista työyhteisöä esimiestyön näkökulmasta. Ensimmäinen tutkimuskysymys pohtii monikulttuurisen työpaikan haasteita sosiaalialalla ja toinen tutkimuskysymys puolestaan paneutuu tarvittavan johtamisosaamisen tarkasteluun.

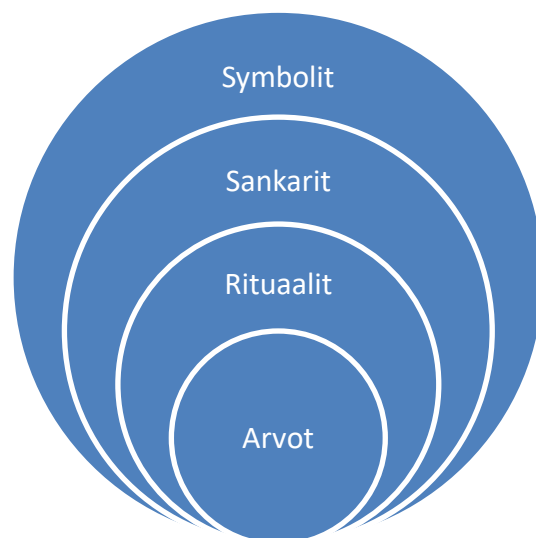
1. Millaisia haasteita esiintyy kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä esimiestyön näkökulmasta tarkasteltuna?
2. Millaista johtamisosaamista edellytetään esimieheltä kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamisessa sosiaalialalla?

Seuraavaksi kerrotaan pro gradu-tutkielman rakenteesta ja selostetaan tutkielman sisältöä. Toisessa kappaleessa esitellään tutkimustiedon avulla monikulttuurisuutta ja kuvataan monikulttuurisen työyhteisön piirteitä. Lisäksi avataan tarkemmin käsitteitä kulttuurisesta moninaisuudesta työyhteisössä ja tuodaan tarkasteluun tutkimuksia aiheesta. Kolmannessa kappaleessa kuvataan johtamisosaamista, johtamistyytlejä ja esitellään tutkimuksia monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta. Lisäksi kuvataan monikulttuurisuuden taustalla vaikuttavaa maahanmuuttajuuden käsitettä. Neljännessä kappaleessa paneudutaan tutkimusmenetelmien ja tutkimusanalyysin esittelyyn ja viidennessä kappaleessa kerrotaan tutkimuksen tulokset. Viimeisessä, kuudennessa kappaleessa johtopäätösten muodossa kootaan ja tarkastellaan tutkimustuloksia sekä pohditaan jatkotutkimusaiheita.

2. MONIKULTTUURISUUS TYÖYHTEISÖN NÄKÖKULMASTA

Tässä kappaleessa tarkastellaan aluksi kulttuurin määritelmää yleisesti. Tämän jälkeen esitellään Hofsteden tutkimusta kulttuurisista ulottuvuuksista ja tuodaan esille muita tutkimuksia ja kritiikkiä aiheesta. Pääkäsitteet määritellään ja haetaan selityksiä maahanmuuttajuus-käsitteelle, jota tarkastellaan myös tilastotiedon avulla.

Aikaisemmin tutkittaessa kulttuuria eri puolilla maailmaa on havaittu joitakin kaikkia ihmisiä yhdistäviä piirteitä. Ihmisen kyky tunteisiin, tarve toisten ihmisten seuraa, leikkimisen taito, ympärillä olevan tarkastelu ja ajatusten vaihto näistä asioista muiden ihmisten kanssa on universaaleja eli luontaista ja yleistä kaikille ihmisille. Kulttuuri puolestaan voidaan määrittää jo lapsuudessa opituiksi tavoiksi reagoida näihin erilaisiin tilanteisiin, tunteisiin, tapahtumiin sekä käsityksien ja tulkintojen tekemiseen ympäristöstä. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2012: 20–25.)



Kuvio 2. Kulttuurien ilmenemisen tasot (mukaillen Hofstede 2012: 20–25).

Kulttuuria voidaan tarkastella sipulin kaltaisena, sisäkkäisinä kerroksina, jotka on kuvattu kuviossa 2. Symbolit, sankarit ja rituaalit muodostavat sipulin kerroksia, jotka kaikki vaikuttavat yksilön tapaan toimia. Symbolit ovat muuttuvia ja helpoiten ymmärrettävissä samaan kulttuuriin kuuluvien kesken. Sankarit liittyvät kansalliseen kulttuuriin ja voivat olla myös mielikuvitushahmoja. Sankarit kuvastavat kulttuurissa arvostettuja ja tavoiteltavia piirteitä. Rituaaleihin kuuluvat tervehtimistavat tai uskontoon liittyvät säännöt. Sipulin ydin on varhaislapsuudessa muodostuneet arvot, jotka ovat varsin muuttumattomia ja sisäänrakennettuja. Toimintatavat ja käyttäytyminen arjen tasolla nostavat esille symbolit, sankarit, rituaalit ja arvot ihmisten elämässä. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2012: 20–25.)

2.1 Hofsteden tutkimus kulttuurisista ulottuvuuksista

Kulttuureja voidaan tarkastella määrittelemällä eroavaisuuksia niiden välillä. Kulttuurisesti vaikuttavia arvoja tutkittiin vertailemalla monikansallisen, teknologiayritys IBM:n työntekijöiden vastauksia kysymyksiin arvoista, asenteista ja työtyytyväisyydestä. Tutkimus toteutettiin yli 70 maassa 1970-luvun alussa ja sitä jatkettiin myöhemmin. Laajan tutkimuksen tuloksena Hofsteden ym. (2012: 15–18) mukaan voidaan erotella viisi osa-alueita/ulottuvuutta, joiden avulla pyritään tarkastelemaan kulttuurieroja. Nämä ovat valtaetäisyys, yhteisöllisyys/yksilöllisyys, feminiinisyys/maskuliinisuus, epävarmuuden sietäminen ja pitkän aikavälin/lyhyen aikavälin suuntautuminen. Myöhemmin on liitetty mukaan kuudes ulottuvuus, jossa kuvataan vastapareja nautinnon tavoittelu/pidättyvyys. Nämä kulttuuriset ulottuvuudet esitellään taulukossa 1 seuraavalla sivulla.

Tutkimukset kulttuurisista ulottuvuuksista herättivät organisaatioiden johdon huomioimaan kulttuurisia näkökulmia ja monet jatkotutkimukset ovat tukeneet

löydöksiä. Kulttuuristen ulottuvuuksien teoriaa on kritisoitu, koska tutkimuskohteena oli vain yksi organisaatio ja tutkimus alkaa olla jo vuosikymmeniä vanha (Trompenaars & Woolliams 2003: 5–7). Uudempaa tutkimusta edustaa Global Leadership and Organizational Behaviour Effects (GLOBE) tutkimus, jossa paneuduttiin kulttuureihin ja johtamiseen yli 60 maassa. Tutkimustuloksena kehitettiin kulttuurisesti moninaisen johtamisosaamisen tarkastelu yhdeksään eri osa-alueeseen perustuen. Näistä osa-alueista kuusi oli samankaltaisia Hofsteden tutkimuksissa esiintyneiden kulttuuristen ulottuvuuksien kanssa. (House, Javidan, Hanges & Dorfman 2002: 3–10.)

Trompenaars (Thomas & Peterson 2015: 49–51) puolestaan toi tutkimuksissaan kulttuurieroista esiin viisi ihmissuhteisiin painottuvaa ulottuvuutta ja kaksi ulottuvuutta, jotka suuntautuivat ajan ja ympäristön huomioimiseen. Jatkotutkimuksissa paneuduttiin kulttuuriin eroihin kansallisella tasolla ja näissä voidaan nähdä samankaltaisuuksia Hofsteden ym. (2012: 15–18) kulttuuristen ulottuvuuksien teoriasta, erityisesti tarkasteltaessa valtaetäisyyttä ja yhteisöllisyys vs. yksilöllisyyttä. Trompenaars ja Hampden-Turner (1998: 51–62) toivat esiin yksilön liittymistä ryhmään uskollisena tai utilitarisena sitoumuksena. Tällöin voidaan ajatella, että joidenkin kulttuurien vaikutuksessa jo itsessään pelkkä ryhmään kuuluminen koetaan arvokkaana. Toisena löydöksenä kuvattiin konservatiivista tai tasavertaista sitoutumista, joilla selitetään sitoumuksen velvoitetta sosiaalisissa suhteissa ja yhteisöissä.

Taulukossa 1 on esitelty kulttuurisia ulottuvuuksia alkuperäiskielellä englanniksi ja kirjoittajan itse suomeksi käännettyinä. Taulukossa esiteltyjä käsitteitä kuvataan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa, joissa perehdytään valtaetäisyyteen, yhteisölliseen vs. yksilölliseen lähestymistapaan, maskuliinisten ja feminiinisten puolien näkymiseen työelämässä sekä epävarmuuden sietämiseen ja suunnitelmallisuuden lyhyellä vs. pitkällä aikavälillä.

Taulukko 1. Käsitteet kulttuurisista ulottuvuuksista (mukaillen Hofstede ym. 2012: 15–18).

ALKUPERÄINEN KÄSITE	SUOMENNETTU KÄSITE	KÄSITE KUVATTUNA
<i>Power Distance</i>	Valtaetäisyys	Tasa-arvoisuus yhteiskunnassa
<i>Collectivist versus Individualist</i>	Yhteisöllisyys vs. yksilöllisyys	Huomioidaanko yksilölliset vai yhteisölliset asiat
<i>Masculinity versus Femininity</i>	Kunnianhimo vs. joustavuus	Maskuliiniset ja feminiiniset piirteet työelämässä
<i>Uncertainty Avoidance</i>	Epävarmuuden välttäminen	Odotus järjestelmällisyydestä yhteiskunnassa
<i>Short-Term Orientation versus Long-Term Orientation</i>	Pitkän aikavälin vs. lyhyen aikavälin tavoitteet	Tavoitteellisuus työelämässä

2.1.1 Valtaetäisyys

Kulttuurisia ulottuvuuksia on tarkasteltu työympäristössä. Ensimmäisenä ulottuvuutena esitellään *valtaetäisyys*, mikä kuvaa hyvin eritasoista vallankäyttöä. Yhteiskunnissa on eri tavoin läsnä vallankäyttöön liittyvät tasa-arvoisuuden ja epätasa-arvoisuuden käsitteet, jotka liittyvät vallankäyttöön. Nämä käsiteparit löytyvät kaikista yhteiskunnista. Valtaetäisyyttä yhteiskunnassa voidaan määritellä tarkastelemalla yksilön suhdetta viranomaisiin, esimiehiin ja auktoriteetteihin yleensä tai hänen suhtautumista vallitsevaan valtaetäisyyteen asuinmaassaan. (Hofstede 1993: 46–48.)

Valtaetäisyyden avulla voidaan havaita riippuvuussuhteita yhteiskunnissa. Korkean valtaetäisyyden maissa johtavassa asemassa olevalla on paljon valtaa ja etuuksia. Alaiset ovat hyvin riippuvaisia esimiehistään tai suorastaan pelkäävät häntä. Esimiehen kanssa ei voida olla erimieltä, eikä häntä kritisoida. (Browaeys & Price 2015: 33.) Useissa Latalalaisen Amerikan, Aasian ja Afrikan maissa valtaetäisyys on korkea. Matala valtaetäisyys puolestaan kertoo suhteellisen vakaasta ja tasa-arvoisesta yhteiskunnasta. Alaiset voivat olla eri mieltä esimiehen kanssa, esittää kritiikkiä ja parannusehdotuksia

työhön liittyen. Esimiehet usein kuuntelevat alaisiaan ennen päätöksentekoa. Esimerkkeinä matalan valtaetäisyyden maista voidaan mainita Pohjoismaat. (Hofstede 1993: 46–48.)

Tutkimuksessa Schuder (2017) havaitsi, että yhteiskunnat, joissa oli vallalla korkea valtaetäisyys, olivat yleensä myös yhteisöllisyyteen painottuvia. Yhteiskunnat muuttuvat yksilöllisemmin suuntautuneiksi, kun vauraus maassa lisääntyy ja ihmisillä on mahdollisuus tehdä enemmän omia valintoja elämässään. Tutkimuksessa tarkastellaan valtaetäisyyttä Hondurasissa pohtimalla poliittisten johtajien ja heidän seuraajiensa, (*follower*) suhdetta, mikä samalla kuvaa yhteiskunnassa yleisesti esimiesasemassa olevien ja heidän alaisensa välejä. Korkean valtaetäisyyden maissa poliittiset seuraajat voivat toimia yksilöllisemmin poliittisen seuraajan roolissa kuin kansalaisina yhteiskunnassa. Käsitykset omasta asemasta yhteiskunnassa, vallasta ja yhteisöstä muuttuvat kuitenkin hitaasti. Seuranta, (*followership*) antaa mahdollisuuden vaikuttaa yhteiskunnassa ja siten tarkastella ja ehkä muuttaa sen rakenteita. Samalla voitaneen vaikuttaa valtaetäisyyden pienenemiseen yhteiskunnassa.

2.1.2 Yksilöllisyys vs yhteisöllisyys

Toisena ulottuvuutena kuvataan *yksilöllistä ja yhteisöllistä elämäntapaa* yhteiskunnassa. Tämä ulottuvuus tarkastelee yksilön ja ryhmän välistä suhdetta. Ensimmäinen yksilöön vaikuttava ryhmä on perhe, johon hän syntyy. Perheiden rakenteet vaihtelevat eri yhteiskunnissa. Yhteisöllisissä yhteiskunnissa perherakenne on laajempi ja monikerroksisempi kuin yksilöllisyyteen pohjautuvissa maissa. Yhteisöllisessä kulttuurissa lapset kasvavat tiiviisti laajan perheyhteisön jäseniksi, mikä saattaa koostua serkuista, sedistä, tädeistä, isovanhemmista, apulaisista tai naapureista. Tämä laaja suurperhe muodostaa ”me” yksikön ja erilaisia ratkaisuja pohditaan yhteisön edun kautta. Yhteisöllisessä kulttuurissa opitaan mukautumaan muiden mielipiteisiin ja ryhmän etu menee omien toiveiden ja tavoitteiden edelle. (Hofstede 1993: 78–82.)

Yksilökulttuurissa lapsi syntyy ydinperheeseen ja hänen itsenäisyyttään ja omaa päätöksentekoaan tuetaan kasvatuksella koko lapsuuden ja nuoruuden ajan. Euroopan yksilöllistä kulttuuria korostavissa maissa valtio esimerkiksi tukee nuorten koulutusta ja vaikuttaa näin nuorten mahdollisuuteen itse päättää tulevaisuudestaan. Usein yksilökulttuurin maissa 18-vuotias nähdään oikeutettuna tekemään omat päätökset elämässään. Vanhemmilta, perheeltä tai sukulaisilta ei kysytä neuvoa tai heidän ei edes oleteta osallistuvan nuoren tulevaisuuden suunnitteluun. (Hofstede 1993: 80–86.)

Yhteisökulttuurissa yksilön identiteetti perustuu ympäröivään ryhmään, kun taas yksilökulttuurissa oma identiteetti on yksilön omistuksessa. Päätöksenteko näyttäytyy yhteisökulttuurissa ryhmän tarpeiden mukaisesti ja yksilökulttuurissa vastaavasti yksilö voi tehdä päätöksiä omaa itseään ajatellen. Yhteisökulttuurissa suhteet asetetaan etusijalle ennen tehtäviä, mutta yksilökulttuurissa pyritään suorittamaan tehtävät ennen ihmissuhteiden hoitamista. Yhteisökulttuurissa kuuluminen yhteisöön nähdään merkityksellisenä ja keskeisenä asiana elämässä. Yksilökulttuuri puolestaan korostaa yksilön oma-aloitteellisuutta ja saavutuksia. Sen vuoksi kilpailu työelämässä koetaan sallittuna. Yksilökulttuuri perustuu kaikille samanlaisille universaaleille arvoille, mutta yhteisökulttuurissa arvot määrittyvät sen yhteisön sisällä, johon kuulutaan, eikä yksilö voi niihin välttämättä vaikuttaa. (Browaeys & Price 2015: 34.)

Machin ja Baruchin (2015) tutkimus monikulttuurisista projektitiimeistä osoitti selkeästi, että työryhmän yhteisöllisyyteen painottunut suhtautuminen työhön vaikutti myönteisesti projektin lopputulokseen. Monikulttuurisen työryhmän johtamiseen ja ohjaamiseen oli kuitenkin sitouduttava vahvasti ja ammatillisesti, jotta työryhmän sisäinen luottamus saadaan syntymään ja kantamaan koko projektin ajan. Ryhmän jäsenten luottamus toisiinsa oli merkittävä tekijä erilailta ajattelevien ryhmän jäsenten kykyyn kehittää työtä yhdessä.

2.1.3 Maskuliinisuus vs. feminiinisyys

Kolmas kulttuurinen ulottuvuus on *maskuliinisuuden ja feminiinisuuden esiintyminen* yhteiskunnassa. Tutkimuksien perusteella Hofstede ym. (2012: 172–191) esittää, että feminiiniset ja maskuliiniset piirteet vaihtelevat kulttuureissa. Nämä näyttäytyvät jakautumisena miehille ja naisille sopivaan käyttäytymiseen yhteiskunnan näkökulmasta. Tämä näkyy myös ammatinvalinnassa. Miesten saatetaan ajatella olevan kyvykkäitä toimimaan liike-elämässä ja naisten puolestaan oletetaan olevan kiinnostuneempia hoivaamiseen ja huolenpitoon liittyvistä töistä. Tutkimuksessa, joka toteutettiin IBM yrityksessä, tuli esiin eroja miesten ja naisten vastausten välillä. Sen mukaan miehet arvostivat hyvää ansiotasoa, olivat urasuuntautuneita ja nauttivat haasteista työelämässä. Naiset sen sijaan korostivat hyviä ihmissuhteita työelämässä, työryhmän yhteishenkeä ja arvostivat pysyvää työsuhdetta.

Nuculaesei ja Cuza (2015: 31–35) tuovat artikkelissaan esiin naisten arvostavan enemmän olemista omana itsenään, (*what they are*). Kun taas miehet panostavat tekemiseen, (*what they do*). Maskuliinisyys ja feminiinisyys kuvaavat erilaisuutta yhteiskunnassa, mutta ne ovat käsitteinä samanarvoisia ja tasa-arvoisia keskenään.

Maskuliinisesti painottuneessa yhteiskunnassa arvostetaan selkeitä sukupuolirooleja ja työelämässä suositaan kunnianhimoa ja saavutuksia. Ihmisiä arvostetaan usein suoritusten perusteella ja suuri itsenäisyys työelämässä on tavoiteltavaa. Johtajien odotetaan olevan määrätietoisia ja päättäväisiä työssään. Feminiinisesti suuntautuneissa maissa, kuten Pohjoismaissa sukupuoliroolit ovat joustavia, joten sekä miehillä että naisilla voi olla hoivaavia rooleja. Näissä yhteiskunnissa suuntaudutaan elämänlaatuun, yhteistyöhön ja pyritään huolehtimaan yhteiskunnan vähäosaisista. Johtajan odotetaan olevan neuvotteleva ja toimivan yhteistyössä henkilöstön kanssa. (Browaeys & Price 2015: 34–35.)

GLOBE-tutkimuksessa käytettiin maskuliinisyys vs. feminiinisyys vastaparin sijasta kuvailevampia termejä, joita löydettiin neljä; itsensä puolustaminen, tasa-arvoisuus, ihmisyyys ja suorituspainotteisuus. Samalla yhteiskuntia pystyttiin tarkastelemaan useammasta näkökulmasta käsin. Toisaalta tulevaisuudessa työn luonne tulee muuttumaan innovatiivisempaan suuntaan, mikä vaikuttaa osaltaan siihen, miten

selvärajaisesti maskuliinisyys tai feminiinisyys tulee säilymään yhteiskunnissa. Hofstede ym. (2012: 182, 228–229.)

2.1.4 Epävarmuuden sietäminen

Neljäs kulttuurinen ulottuvuus kuvaa ihmisten kykyä *kestää epävarmuutta tai epätietoisuutta* elämässään. Tämä ulottuvuus kertoo ihmisten tottumuksesta sietää epävarmuutta tai odottaa ennustettavuutta elämässään. (Browaeys & Price 2015: 35–36.) Yhteiskunnissa pyritään hallitsemaan epävarmuuden ilmenemistä lainsäädännön, sääntöjen ja ohjeiden avulla (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010: 208–213). Kulttuureita, joissa vältetään epävarmuutta, leimaa yleensä epämukavuus ennakoimattomia tilanteita kohtaan. Tällöin asioiden tai tilanteiden oletetaan olevan ennustettavissa tai tapahtuvan suunnitellun mukaisesti. Näissä yhteiskunnissa halutaan löytää oikea vastaus eikä monitulkintaisuudelle ole juurikaan tilaa. Usein epävarmuus tai yllättävät muutokset koetaan stressaavina. Johtajien odotetaan seuraavan tarkasti sääntöjä, antavan selkeitä vastauksia kysymykseen ja ohjeistavan työntekijöitä työtehtävissä. (Browaeys & Price 2015: 35–36.) Esimerkkimaita alhaisesta epävarmuuden sietämisestä ovat Saksa ja Iso-Britannia. Usein myös muut länsimaiset yhteiskunnat pyrkivät käsittelemään epävarmuutta teknologian, uskonnon ja lainsäädännön avulla. Tarve sääntöihin, ohjeisiin ja oikein toimimiseen on suuri niissä maissa, joissa epävarmuuden sietäminen on alhaista. (Hofstede ym. 2012: 231–234.)

Yhteiskunnissa, joissa epävarmuuteen suhtaudutaan osana elämää, moninaisuutta siedetään paremmin. Tarvetta yksityiskohtaisille ohjeille tai neuvoille ei useinkaan ole ja tilanteet otetaan vastaan sellaisina kuin ne tulevat. Erilaiset ongelmat, konfliktit tai kilpailu nähdään jopa rakentavina ja eteenpäin vievinä mahdollisuuksina. Niitä kohdataan tavalliseen elämään kuuluvina haasteina. (Browaeys & Price 2015: 35–36.)

Epävarmuus voidaan nähdä osana nykyaikaisia, monikansallisten yhtiöiden hallinnoimia projekteja, jotka sijoittuvat eri puolille maailmaa. Monikulttuurista projektityötä leimaa rajallinen ajankäyttö, jatkuva epävarmuus ja vaikeus ennustaa tulevaa. Gundersenin,

Hellesöyn ja Raederin (2012: 46–57) tutkimus tarkastelee johtamisosaamisen vaikutusta projektin tuloksiin norjalaisessa, monikansallisessa yrityksessä. Tutkimuksessa tuodaan esiin johtamistaitojen kouluttamisen ja mentoroinnin myönteinen vaikutus johtamisosaamiseen monikulttuurissa projekteissa. Myös Waldman ja Yammarino (1999) ovat tutkineet transformationaalisen johtamista. He tuovat artikkelissa esiin, että tämä johtamistapa on edukseen työympäristöissä, joissa epävarmuus ja nopea toimiminen ovat jatkuvasti läsnä.

2.1.5 Pitkän vs. lyhyen aikavälin suunnitelmallisuus

Viides kulttuurinen ulottuvuus kertoo *pitkän tai lyhyen aikavälin suunnitelmallisuudesta*. Tutkittuaan kiinalaista kulttuuria Hofstede loi viidennen kulttuurisen ulottuvuuden, joka liittyi ajan käsitteeseen. Kun yhteiskunta on lyhyeen aikaväliin suuntautunut, niin silloin arvostetaan saavutuksia ja päättäväisyyttä. Pidempään aikajänteeseen suuntautuneissa yhteiskunnissa puolestaan itsekuri ja vastuullisuus nähdään hyveinä. Samoin suuntaudutaan tulevaisuuteen, panostetaan ryhmätyöhön, yhteiskunnassa luokkaerot halutaan pitää pieninä ja pyritään työelämässä luomaan koko elämän kestäviä verkostoja. Lyhyen aikavälin suuntautuneisuus näkyy nopean hyödyn ja voiton tavoitteluna ja uskollisuus määräytyy vain työtä edistävien suhteiden muodossa. Johtajat ja työntekijät ovat kaksi erillistä ryhmittymää, kun taas pitkän aikavälin suuntautuneisuus painottaa yhteistyötä kaikkien kesken. (Browaeyns & Price 2015: 36–37.) Pitkän aikavälin suuntautuneisuuden voitiin todeta liittyvän taloudelliseen kasvun tavoitteluun (Thomas & Peterson 2015: 44–46).

Pitkän ja lyhyen aikavälin suunnitelmallisuutta Thaimaassa tutkineet Rujirawanich, Addison ja Smallman (2010) huomauttavat, että erityisesti nuoret elävät globaalissa maailmassa, jossa erilaiset vaikutteet ja ilmiöt leviävät nopeasti ja kaikkialle. Nämä ilmiöt puolestaan heijastuvat uudelleen muotoiltuina vaikutteina eteenpäin ja muokkaantuvat edelleen seuraavissa yhteiskunnissa. Tämä koskettaa siten lopulta paikallista kulttuuria muokaten sitä koko ajan globaalimpaan suuntaan.

Rujirawanichin, Addisonin ja Smallmanin (2010) tutkimuksessa todetaan, että kansallisissa kulttuureissa voi kuitenkin esiintyä vain niille tyypillisiä piirteitä, joita Hofsteden ym. (2012: 235–238) tutkimuksessa ei tullut esille. Nämä erityiset paikalliset piirteet ovat jääneet Hofsteden tutkimuksessa joko piiloon tai ovat säilyneet paikallisina ominaispiirteinä. Kulttuurin vaikutus organisaation toimintaan todetaan tutkimuksessa ilmeiseksi, mutta se on rakenteeltaan paljon monisyisempi ja muuttuvampi kuin Hofsteden ym. (2012: 235–238) jako lyhyen tai pitkän aikavälin tavoitteiksi antaa ymmärtää.

2.2 Monikulttuurisuus käsitteenä

Monikulttuurisuuden määrittelyn vaikeuttaa se, että usein samassa yhteydessä käytetään myös termejä monietnisyyttä, kulttuurinen monimuotoisuus, moninaisuus tai kulttuurienvälisyys. Huomioitavaa on, että kaikki monikulttuurisuuteen liittyvät määrittelyt ovat kuitenkin joustavia ja muuttuvia. Lisäksi niiden tarkasteluun vaikuttaa ajankohta ja konteksti. (Lasonen, Halonen, Kemppainen & Teräs 2009: 11.) Moninaisuutta voidaan kuvata laajana käsitteenä, jolloin siihen liitetään ikä, sukupuoli, terveys, etninen ja sosiaalinen tausta, koulutus, ammatti, lahjakkuudet, kulttuuri, kieli, elämäntyyli, kuulumisryhmät, seksuaalisuus tai tapa toimia. Moninaisuuden määrittelyn yritys kääntää katseen määrittelijään itseensä ja hänen taustoihinsa. Moninaisuuden käsite on siten tilannesidonnainen ja muuttuva (Sippola 2007: 17–19).

Monikulttuurisuuden käsitteellä voidaan määrittää monenlaisia ilmiöitä. Käsitteen avulla voidaan luonnehtia yhteiskunnassa nykyisin esiintyvää kulttuurillista moninaisuutta. Tällöin yhteiskunnassa esiintyy toisistaan erillisiä ryhmiä, joilla on kulttuurisesti, uskonnollisesti tai katsomuksellisesti toisenlaisia tapoja elää yhteiskunnassa. Nämä ryhmät elävät samassa paikassa, mutta heidän elämänsä on tavoiltaan ja arvoiltaan erilaista. (Vitikainen 2014.) Tällä tavoin määriteltynä monikulttuurisuus kuvaa jotakin rajattua asiaa tai tilaa. Monikulttuurisuus on ymmärretty kulttuurillisesti erilaisten

ihmisten tai ryhmien asumisena samalla alueella. Monikulttuurisuudella voidaan viitata käsityksiin ideaaliyhteiskunnasta, jossa toisistaan poikkeavat ryhmät elävät rinnakkain ja sopuosoinnussa. (Huttunen, Löytty & Rastas 2005: 16– 40.)

Kansallisella tasolla monikulttuurisuus tarkoittaa eri kulttuurien yleistä esiintymistä yhteiskunnassa ja yksittäisten ihmisten asennetta ja suhtautumista monikulttuurisuuteen. Laajemmin monikulttuurisuuden käsitettä voidaan tarkastella huomioimalla yksilötasolla etninen tausta, ikä, sukupuoli, uskonto, vamma, ulkonäkö tai sosiaalinen ja taloudellinen asema. Näin monikulttuurisuuden määrittely laajenee moninaisuuden käsitteeksi. (Lahti 2014: 11–18.) Ylängön (2000: 49–50) mukaan moninaisuus on tilanne, jolloin yhteiskunnassa elää rinnakkain kulttuuriltaan, kieleltään tai etnisyydeltään erilaisia ryhmiä. Toisaalta moninaisuus voidaan määrittää poliittisesti laadituiksi ohjelmiksi, joiden avulla voidaan yrittää tukea kulttuurisia erityistarpeita tai huomioida oikeuksia niihin. Työelämässä monikulttuurisuus puolestaan liitetään yleensä ihmisten kansalaisuuteen, etnisyyteen, uskontoon tai kieleen. (Lahti 2014: 11–18).

Monikulttuurisuuteen liittyvien käsitteiden määrittelyyn vaikuttaa, että eri maissa käsitteisiin sisältyy historiaa, mikä antaa erilaisia painotuksia käsitteiden merkityksiin. Esimerkiksi Chen ja Brackett (2011: 83–96) kuvaavat käsitteinä rodun ja etnisyyden välistä eroa Yhdysvalloissa. Määritelmänä rotu kuvaa enemmän biologista erilaisuutta, mutta samalla se vahvistaa yhteiskunnan ennakkoluuloisia määrittelyjä, kun taas etnisyys kertoo kuulumisesta johonkin vähemmistöryhmään. Yhdysvaltoja on kuvattu eritaustaisten maahanmuuttajien sulatusuunina, (*melting pot*), mikä puolestaan sisältää vaatimuksen sulautumisesta yhdenmukaiseen kulttuuriin. Kun etnisyyttä tai kulttuurisia eroavaisuuksia alettiin nähdä arvokkaina ja vaalimisen arvoisina ominaisuuksina, luotiin käsite hedelmäsalaatti, (*salad bowl*). Käsitteenä tämä sallii erilaisuuden näkymisen yhteiskunnassa ja pyrkii myös huomioimaan sitä. Nykyään tätä käsitettä on alettu kutsua pluralismiksi tai monikulttuurisuudeksi. Tällöin voidaan luonnehtia monikulttuurisen yhteiskunnan olevan kulttuurista tai etnistä erilaisuutta hyväksyvä ja suvaitseva paikka elää.

Ely ja Thomas (2001: 229–273) lisäävät monikulttuurisuuden määrittelyyn eri ryhmien välisen valta-asetelman, joka pitäisi tiedostaa monikulttuurisissa työpaikoissa. Voidaankin todeta miehillä olevan naisia enemmän valtaa länsimaisissa yhteiskunnissa. Samoin kuin valkoihoisilla on enemmän valtaa ja mahdollisuuksia suhteessa tummaihoisiin ihmisiin. Vastaavasti hyvätuloisella väestönosalla ovat parempi asema yhteiskunnassa verrattuna vähätuloisiin.

Schölin (2007: 64–68) puolestaan tarkastelee väitöskirjatutkimuksessa, miten Ruotsissa käytetään termiä *etnisyys* tai *etninen monimuotoisuus*, (*etnisk månfald*). Hän jaottelee tutkimuksen perusteella käsitteen uuteen ja vanhaan monimuotoisuuteen. Uuteen monimuotoisuuteen kuuluu organisaation kyky ottaa aktiivisesti huomioon ja hyödyntää työntekijöiden kulttuurista moninaisuutta työtehtävissä. Erityisesti painotetaan esimiesten taitoa ymmärtää käsite ja tulkita ja ohjata työtä sen mukaan arjessa. Uutta monimuotoisuutta luodaan huomioimalla etnisyyteen perustuvia eroavaisuuksia, joita tulisi selvittää ja uudelleen määritellä jatkuvasti organisaatiossa. Vanha monimuotoisuus kuvaa tilannetta, jossa erilaisuuksia on vain olemassa, mutta niiden huomioiminen ja työstäminen jää vähäiseksi tai kokonaan huomioimatta.

2.3 Monikulttuurinen työyhteisö

Monikulttuurisuus voidaan määritellä kulttuuriseksi moninaisuudeksi tai diversiteetiksi organisaatiossa. Monimuotoisuuden käsite työyhteisössä laajentaa määritelmää lisäten siihen iän, seksuaalisen suuntautumisen tai työntekijän toimintakykyyn liittyviä tekijöitä. (Lahti 2008: 93–111.) Voidakseen hyödyntää kulttuurista erilaisuutta on kyettävä huomaamaan, että kulttuuritaustaltaan eroavat ihmiset ajattelevat ja toimivat eri tavoilla. Silloin erilaisia ajatus- ja toimintatapoja voidaan hyödyntää, löytää uusia näkökulmia työhön ja iloita toisenlaisista näkemyksistä. (Jabe 2017: 23–27.)

Työyhteisön moninaisuutta voidaan tutkia tarkastelemalla työyhteisöön kuuluvia työntekijöitä ja heidän taustojaan. Työyhteisöön voi kuulua työntekijöitä, jotka eroavat muista työntekijöistä oman taustansa vuoksi. Ajanko (2016: 18–25) kuvaa moninaisuutta

työyhteisössä hahmottamalla näkyvän ja näkymättömän erilaisuuden käsitteet. Selkeästi näkyvää erilaisuutta on esimerkiksi sukupuoli ja ikä. Ulkonäkö, erilaiset rajoitteet tai vammaisuus ovat näkyvissä olevaa erilaisuutta ihmisissä. Toisaalta etninen alkuperä voi olla sekä näkyvissä että näkymättömissä. Näkymättöissä oleva erilaisuus voi käsittää koulutustaustan, työkokemuksen tai asuinpaikan. Kuitenkin osa erilaisuutta määrittävistä käsitteistä on pysyviä kuten sukupuoli, kun taas ikä tai siviilisääty voivat muuttua. Rastas (2005: 78–102) puolestaan pohtii, että ikäänsä, sukupuoltaan tai ihonväriään ei voi peittää. Ihmisiin vaikuttaa ja heitä muovaa oma henkilöhistoria, koulutus ja ympäristö. Kaikkea ei siis voi päätellä pelkästään näkyvissä olevan erilaisuuden perusteella.

Suomen lainsäädännössä huomioidaan työyhteisön kulttuurinen moninaisuus. Näin ollen johtaessaan monikulttuurista työyhteisöä on esimiehen vastuulla olla perehtynyt ja tietoinen sitä koskevasta lainsäädännöstä. Hänen on seurattava lakien noudattamista, ja tarvittaessa hänen on tiedotettava ja ohjeistettava työyhteisöä lainsäädännön edellyttämästä toiminnasta työpaikalla. Jo perustuslaissa (1995/731) painotetaan yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa. Yhdenvertaisuuslaki (2014/1325) kieltää kaikenlaisen syrjinnän iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön kohdistuvan syyn perusteella. Tarkoituksena on siis yhdenvertaisuuslain avulla edistää ja turvata yhdenvertaisuuden toteutumista työelämässä. Samalla pyritään tehostamaan syrjityksi joutuneen oikeussuojaa. Laki velvoittaa viranomaisia edesauttamaan yhdenvertaisuuden toteutumista. Työturvallisuuslaki (2002/738) puolestaan valtuuttaa työnantajan huomioimaan, että työpaikalla on turvallista työskennellä, ja ettei siitä aiheudu vaaraa työntekijän terveydelle. Työntekijän on noudatettava työnantajan ohjeita liittyen järjestykseen ja siisteyteen, mitkä takaavat turvallisuuden ja terveellisyyden työpaikalla. Lisäksi laissa huomautetaan, ettei työntekijälle saa työpaikalla aiheutua haittaa häirinnän tai epäasiallisen kohtelun takia.

Globalisaatio muuttaa ja muokkaa työyhteisöjä. Monikulttuuristuvissa työyhteisöissä tarvittavat taidot ovat erilaisia kuin aikaisemmin homogeenisissä työyhteisöissä oli käytössä. Saulite ja Andersone (2017: 225–238) ovat tutkineet kulttuurisesti moninaisia

työyhteisöjä Latviassa ja tuovat esiin monikulttuurisessa työyhteisössä tarvittavaa osaamista. Aluksi painottuvat työntekijöiden vuorovaikutukseen ja viestintään liittyvät taidot. Teknologian osaaminen ja innovatiivisuus teknologian hyödyntämisessä ovat tärkeä osa monikulttuurista työyhteisöä. Toisaalta työntekijältä odotetaan kykyä itsenäiseen ja pohdittuun päätöksentekoon samalla kun ajatellaan hänellä olevan kyky toimia ryhmässä rakentavasti, osallistavasti ja kannustavasti. Viimeisenä painottuvat taidot itseohjautuvuudesta, jatkuvassa uuden oppimisesta sekä yrittäjäystaidot, jotka näkyvät ideointina ja luovuutena työyhteisössä. Tutkimuksessa todetaan, että työskentely kulttuurisilta taustoiltaan erilaisten ihmisten kanssa on jo arkipäivää työpaikoilla.

Perez ja Mendez-Garcia (2010: 121–137) päättelevät artikkelissaan, että kielellä, kulttuurilla ja ajattelutavalla on selkeä yhteys keskenään. Voidaan todeta niiden toimivan yhteydessä ja vaikuttavan toisiinsa. Näin ne luovat eri kulttuurista olevien ihmisten välille piileviä, rakenteellisia eroja siitä, miten ympäröivää maailmaa tulkitaan, ja miten omia ideoita tai ajatuksia viestitään muille. Tämän vuoksi monikulttuurisissa työryhmissä vuorovaikutukseen ja viestintään kannattaa panostaa. Näin voidaan saavuttaa yhteinen ja syvällisempi ymmärrys asioista ja tilanteista työyhteisössä.

Kulttuurisesti moninaisilla työyhteisöillä on monitasoisia vaikutuksia ja hyötyjä. Lahdenperä (2007: 42–45) toteaa Ruotsin monikulttuurisia työpaikkoja kartoittaneessa kirjassaan, että yhteiskuntien moninaistuesssa myös sosiaalipalveluita käyttävien asiakkaiden taustat ovat entistä monikulttuurisempia. Tarvitaan monikielisiä (*flerspråkig*) työntekijöitä ja kulttuurisesta osaamista (*mångkulturkompetent*) omaavaa henkilökuntaa, jotta voidaan tarjota hyvää ja osaavaa hoitoa tulevaisuudessa.

2.4 Maahanmuuttajuus monikulttuurisuuden ilmentymänä

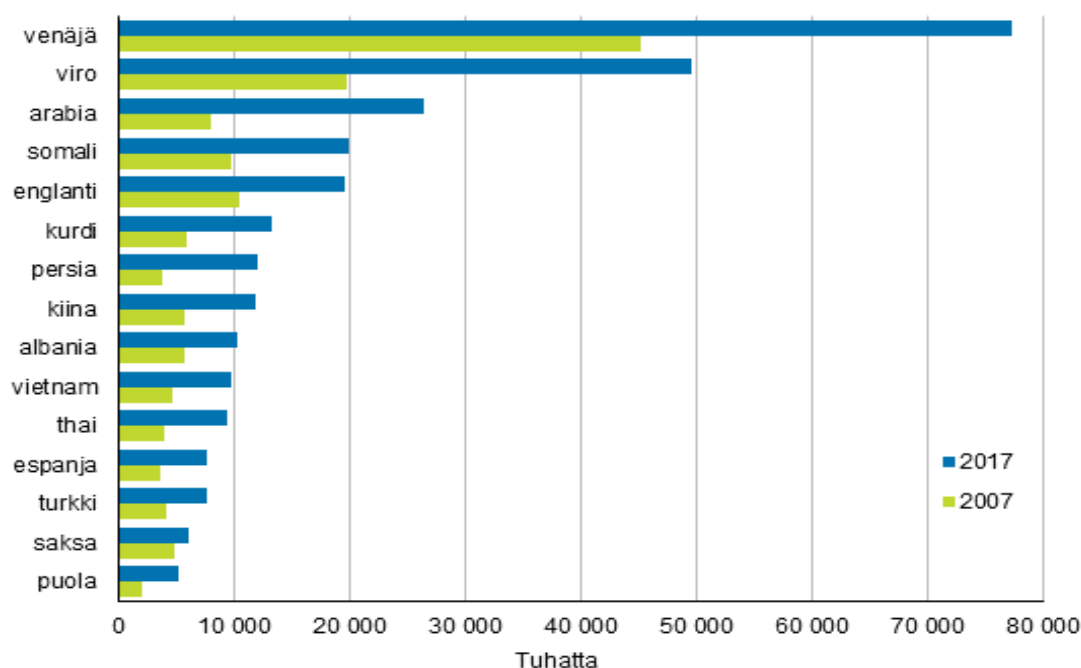
Maahanmuuttaja-käsitteestä on muodostunut yleiskäsite hahmoteltaessa monikulttuurisuutta yksilötasolla. Käsitteen avulla pyritään kuvaamaan kaikkia ihmisiä, joiden taustahistoria on muualta kuin Suomesta. Käsiteellä maahanmuuttaja tarkoitetaan Suomen rajojen ulkopuolelta muuttanutta henkilöä, jolla ei ole Suomessa monen

sukupolven asumishistoriaa. Vaikka henkilö on muuttanut muualta Suomeen, hän on saattanut elää Suomessa ajallisesti pitkään. (Ikäläinen, Martiskainen & Törrönen 2003: 9–17.)

Maahanmuuttajuutta voidaan tarkastella äidinkielen, kansalaisuuden perusteella tai tarkastelemalla henkilön syntymämaata. (Martikainen, Saukkonen & Säävälä 2013: 38.) Etnisyys puolestaan kuvaa yksilön kuulumista johonkin tiettyyn ryhmään. (Schölin 2007: 57–58). Hall (1992: 252–259) huomauttaa, että yksilön etnisyyttä tarkasteltaessa on huomioitava myös ryhmän sosiaalinen ja kulttuurinen side etnisyyteen, esimerkiksi vähemmistöryhmän kieli tai historia. Toisaalta etnisyys on muutoksessa valtioiden rajat ylittävän globaalien verkostoitumisen myötä. Tämä transnationaali yhteisö muokkaa uusia tapoja, sääntöjä ja merkityksiä, jotka eivät ole paikkaan tai valtioon sidottuja. (Forsander & Ekholm 2001: 32–56.)

Suomen lainsäädännössä määritellään muualta Suomeen muuttanut henkilö ulkomaalaiseksi. Ulkomaalaislaissa (2004/31) tällä käsitteellä kuvataan ulkomaalaista ihmistä, jolla ei ole Suomen kansalaisuutta. Lisäksi ulkomaalaislaissa määritellään EU:n alueen ulkopuolelta saapuvat ihmiset kolmannen maan kansalaisiksi. Jättäessään hakemuksen kansainvälisen suojelun tarpeesta Suomessa henkilöstä tulee turvapaikanhakija. Jos turvapaikanhakijalle myönnetään turvapaikka, hän saa pakolaismääritelmän.

Kun Suomeen muutetaan muista Pohjoismaista työn vuoksi, ei oleskelulupaa tarvita ensimmäisen vuoden aikana. EU maiden kansalaisilla on oikeus työskennellä Suomessa kolmen kuukauden ajan ilman oleskelulupaa, minkä jälkeen heidän tulee rekisteröityä oleskeluvan saamiseksi. Euroopan Unionin ulkopuolelta työllistyvät anovat työhön perustuvaa oleskelulupaa välittömästi Suomeen saavuttuaan. (Saastamoinen & Brewis 2016: 17–21.) Työhön perustuvien oleskelulupien määrät ovat kasvaneet viime vuosina, esimerkiksi vuonna 2017 niitä myönnettiin lähes seitsemälle tuhannelle hakijalle. Eniten lupia myönnettiin Ukrainasta, Intiasta, Venäjältä, Kiinasta ja Yhdysvalloista saapuneille hakijoille. (Euroopan muuttoliikeverkosto 2017.)



Kuvio 3. Suurimmat vieraskielisten ryhmät vuonna 2007 ja 2017 (Tilastokeskus 2019).

Kuviossa 3 tarkastellaan vieraskielistä väestöä Suomessa äidinkielen perusteella. Tällöin kuviosta nähdään, että venäjänkieliset ja vironkieliset ovat säilyneet suurimpina maahanmuuttajaryhminä viimeisten kymmenen vuoden aikana. Kolmanneksi yleisimmäksi vieraskielinen ryhmäksi vuonna 2017 oli noussut arabiaa äidinkielenään puhuvat. Heidän määränsä on yli kolminkertaistunut viimeisen vuosikymmenen aikana. (Tilastokeskus 2019; Maahanmuuttovirasto 2019.)

Taulukko 2. Suurimmat vieraskieliset ryhmät vuosina 2007 ja 2017 (Sisäasiainministeriö 2012; Tilastokeskus 2019).

	2007	2017
Venäjä	42 000	77 000
Eesti	19 800	49 500
Arabia	8 000	26 500
Somali	10 000	20 000
Englanti	10 500	19 600
Kurdi	6 000	13 300
Persia	4 000	12 000

Äidinkieleltään persian ja kurdinkielisten määrä on myös kasvanut voimakkaasti, kuten taulukosta 2 voidaan nähdä. Turvapaikanhakijoiden suuri määrä vuonna 2015 on vaikuttanut arabiaa, kurdia ja persiaa äidinkielenään puhuvien maahanmuuttajien määrän kasvamiseen, koska myönteisen oleskelulupapäätöksen jälkeen he ovat asettuneet Suomeen asumaan. Somaliaa ja englantia äidinkielenään puhuvia on lähes yhtä paljon ja heidän määränsä on sekin koko ajan kasvussa. (Tilastokeskus 2019; Maahanmuuttovirasto 2019.)

Kuten edellä olevan tilastotiedon perusteella voidaan päätellä, maahanmuuttajien määrä tulee kasvamaan voimakkaasti tulevaisuudessa (Sisäministeriö 2012; Tilastokeskus 2019). Se vaikuttaa monikulttuurisuuden lisääntymiseen suomalaisissa työyhteisöissä. Suurimpien vieraskielisten ryhmät eli venäjän ja vironkieliset näyttävät jatkavan kasvamistaan ja osa pienemmistä kieliryhmistä on lisääntynyt voimakkaasti. Monilla työpaikalla on jo nyt kulttuurisesti, uskonnollisesti tai kielellisesti moninaista työvoimaa. Käytännön tasolla yhä useammalla on työkavereinaan ulkomaalaistaustaisia ihmisiä, jotka haastavat ja rikastuttavat työyhteisöä erilaisilla ajattelu- ja toimintatavoillaan.

3. MONIKULTTUURISUUTTA TUKEVA JOHTAMISOSAAMINEN

Tässä luvussa pyritään määrittelemään johtamiskäsitteitä ja johtamisen piirteitä. Johtamistyyleistä esitellään transformationaalinen ja transaktionaalinen johtamistyyli. Lisäksi kerrotaan henkilöstöjohtamisesta monikulttuurisuuden näkökulmasta ja tarkastellaan monikulttuurisen johtamisen piirteitä. Näiden johtamiseen liittyvien käsitteiden ja määrittelyiden avulla on tarkoitus lähestyä monikulttuurisen johtamisen näkökulmaa tarkastelemalla ensin näitä johtamiseen yleisesti liittyviä käsitteitä ja määrittelyjä .

3.1 Johtamiskäsitteiden määrittelyä

Jokaisen organisaation perustana on johtaminen. Käsitteet ja määrittelyt johtamisesta ovat kuitenkin muuttuneet. Tutkimuksen teon aikakausi, työympäristö ja sen aikaiset ihmiskäsitykset ovat vaikuttaneet tutkimuksiin, joita on kuitenkin tehty pitkän ajan kuluessa, 1900-luvun alkupuolelta asti. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010: 19–28.) Hyvä johtaminen takaa organisaatiossa menestyvän toiminnan ja motivoi työntekijöitä tehokkaaseen työskentelyyn ja varmistaa organisaatiossa sen, että työ toteutetaan

suunnitelmallisesti ja tavoitteiden mukaisesti. Se voidaan jakaa suunnitteluun, järjestämiseen, ihmisten johtamiseen ja valvontaan. (Williams 2015: 3–6; Reikko ym 2010: 19–28.) Johtaja kohtaa työssään monenlaisia odotuksia, arvoja ja intressejä, jotka saattavat olla toisiaan tukevia, ristiriitaisia tai jopa täysin vastakkaisia. Nämä todellisuudet ovat läsnä samanaikaisesti, eikä niitä voi poistaa tai painottaa, vaan johtajan on kyettävä sovittamaan oma työnsä huomioiden ne kaikki. (Niiranen 2014: 43–56.)

Johtamisteorioissa voidaan erotella Juutin (2004: 67–69) mukaan asioiden johtaminen (*management*) ja ihmisten johtaminen, (*leadership*). Asioiden johtamisella pyritään toiminnan järjestelmälliseen johtamiseen, mihin liittyy tavoitteellisuus, budjetointi ja voimavarojen tarkka huomioiminen organisaatiossa. Ihmisten johtaminen puolestaan keskittyy organisaation työntekijöiden johtamiseen asioiden sijasta. Johtajan oma persoona on tällöin johtamistyön keskiössä ja hän on myös roolimalli työntekijöille. Tällöin työntekijöitä ajatellaan johdettavan keskustelemalla ja innostamalla. (Reikko ym 2010: 19–28.)

Johtamistutkimuksen alkaessa 1900-luvun alussa ajateltiin johtamisen olevan *synnynnäinen ominaisuus*, eikä sitä voinut muuten saavuttaa. Tämän jälkeen johtamista tarkasteltiin *piirreteorioiden* perusteella, jolloin pohdittiin johtamisen olevan osittain synnynnäinen ja osittain opiskeltavissa oleva taito. Erityisesti kiinnitettiin huomiota johtajan ominaisuuksiin ja pohdittiin sitä, miten ne erosivat työntekijän ominaisuuksista. Seuraavaksi alettiin tarkastella *johtajan käyttäytymistä* ja tutkimus keskittyi hänen toimintaansa. Erityisesti kartoituksen kohteena olivat johtajan arvot ja asenteet ja hänen vuorovaikutustyyliinsä. Havaittiin, että demokraattisen johtamistavan ja työtyytyväisyyden välillä oli selkeä yhteys. *Tilannejohtaminen* pyrki huomioimaan johtamisen monimuotoisuuden ja keskittyi itse johtamistilanteen. Tämän jälkeen 1980-luvulla seurasi johtamistyylien tutkimuksessa vaihe, jolloin päädyttiin eri näkemykset huomioon ottavaan *integroivan johtajuuden malliin*. (Juuti 2006: 13–42; Seeck 2013: 353–355).

Taulukossa 3 kuvataan transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen eroja. Transformationaalinen johtaminen voidaan kytkeä käsitteeseen (*leadership*) eli ihmisten johtamiseen. Transaktionaalinen johtajuus on enemmän asioiden johtamista eli kuvaa

käsitettä (*management*) eli asioiden johtamista. Toisaalta voidaan ajatella tämän soveltuvan paremmin suhteellisen vakaaseen johtamistilanteeseen, kun taas transformationaalinen johtaminen olisi paikallaan muutostilanteissa. Tutkimuksissa ei ole pystytty selkeästi osoittamaan kummankaan johtamistyylin paremmuutta, mutta nykypäivän johtamisessa tarvitaan molempia suuntauksia. (Seeck 2013: 353–359).

Taulukko 3. Johtamistyyli transformationaalinen ja transaktionaalinen (Seeck 2013: 353–359).

TRANSFORMATIONAALINEN	TRANSAKTIONAALINEN
Työntekijöiden kannustaminen ja motivoiminen	Työntekijöiden seuranta ja valvonta
Passiivinen johtamistyyli	Aktiivinen puuttuminen työsuorituksiin
Johtaja toimii esikuvana työntekijöille	Työntekijöiden palkitseminen ja rankaiseminen työsuoritusten mukaan
Jatkuva prosessinomainen muutos kohti parempaan tapaan tehdä työtä	Tämänhetkisen työsuoritusten tarkkailu

Käsitteet transformationaalisesta johtamisesta ja transaktionaalista johtamisesta kehitettiin tutkittaessa johtamista Yhdysvalloissa 1980-1990-luvuilla. Transformationaalinen johtaminen nähdään prosessina, jonka tuloksena sekä johtajat että työntekijät muuttuvat ja kehittyvät osaavimmiksi työssään. Transaktionaalinen johtajuus perustuu työntekijöiden palkitsemiseen hyvistä työsuorituksista ja rankaisemiseen huonosti tehdystä työstä. Tällöin painotetaan työn seuranta ja valvontaa. Vaillinaisiin työsuorituksiin pyritään puuttumaan nopeasti. Transformationaalinen johtaminen puolestaan pyrkii kannustamaan ja motivoimaan työntekijöitä, mutta toisaalta tämä johtamistyyli saattaa olla jopa passiivista johtamista. (Seeck 2013: 353–359.)

Tutkimuksissa on todettu nykyisin suosittavan enemmän transformationaalista johtamista, jolloin johtaja huomioi työntekijät ja heidän työnsä. Johtajan karisma liittyy transformationaaliseen johtamiseen, sillä johtaja pyrkii oman persoonallisen karismansa avulla motivoimaan työntekijöitä yhdessä ponnistelemaan parempiin työsuorituksiin. (Seeck 2013: 353–359.) Robinson-Easley (2014: 129–137) huomauttaa kirjassa, että transformationaalinen johtamistapa sopii hyvin kulttuurisesti moninaiisiin työyhteisöihin, joissa on paljon erilaisia näkemyksiä. Tämä johtamistyyli kannustaa työntekijöitä uskomaan itseensä ja löytämään vahvuutensa. Näin ollen monikulttuurisuus koetaan työyhteisöä palvelevana tekijänä ja transformationaalinen johtaminen tukee sitä.

Internetpohjaisesti toimivassa, Työterveyslaitoksen ylläpitämässä Johtamisen kehittämisverkostossa on useampien vuosien ajan pyritty tutkimaan ja kehittämään hyvää johtamistapaa. Nämä pohdinnat ja tutkimukset on koottu ”*Hyvän johtamisen kriteereiksi*”. Ne kuvaavat ja arvioivat johtamista erityisesti julkisen sektorin työpaikoissa. Johtamisen kehittämisverkostossa on pyritty tuomaan esiin erilaisia näkökulmia johtamiseen ja pohdittu sellaisia johtamisalueita, joihin olisi hyvä kiinnittää huomiota. Hyvän johtamisen kriteereitä kuvataan erilaisten käsiteparien avulla, joista yksi on monimuotoisuus ja yksilöllisyys. Se tuo esille henkilöstön monimuotoisuuden kokemisen myönteisenä piirteenä. Tällöin työyhteisössä ihmisten erilaisten lähtökohtien, osaamisen ja kokemusten nähdään edistävän työntekoa. Työntekijöiden toisistaan eroavia elämäntilanteita ja haasteita tuetaan ja huomioidaan työelämässä ja ne nähdään työtä rikastuttavina tekijöinä. (Työterveyslaitos 2019.)

3.2 Henkilöstöjohtaminen monikulttuurisessa työympäristössä

Johtamista tarkasteltaessa voidaan henkilöstöä huomioida ja ohjata sekä sitouttaa organisaation strategiaan. Tätä kutsutaan henkilöstöjohtamiseksi. Henkilöstövoimavarat voidaan määritellä koostuvan henkilöstörakenteesta, henkilökunnan yksilöllisistä ominaisuuksista ja organisaation liittyvistä tekijöistä. Ne voidaan siten jakaa kolmeen osaan; laatuun, määrään ja tilaan. Laatuun kuuluu henkilökunnan osaaminen, koulutustausta ja työkokemus. Määrä puolestaan liittyy henkilökunnan lukumäärään ja

ikärakenteeseen, sukupuoleen ja sairastavuuteen ja työsuhteen laatuun. Tilaan liittyvät tekijät muodostuvat työilmapiiristä, työtyytyväisyydestä ja palkitsemisesta. (Lammintakanen 2015: 247–248).

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on lisätä henkilöstön sitoutumista tehtäviinsä sekä luoda edellytykset mahdollisimman tuottavalle ja motivoituneelle työskentelylle organisaatiossa. Kulttuurisesti moninaisen organisaation ja henkilöstön muutoskyvykkyyden kehittäminen on tärkeää henkilöstöjohtamisessa. Siksi henkilöstön ohjaus ja tukeminen on merkityksellistä jokapäiväisessä työssä. Monikulttuurisessa työyhteisössä tarvitaan selkeitä yhdessä sovittuja toimintatapoja, mutta toisaalta tukea esimerkiksi alan suomalaisen ammattisanaston hallintaan. Esimiehillä on siten merkittävä rooli siinä, että työyhteisön monimuotoisuus on toimiva ja rikastuttava osa työtä. (Viitala 2013: 295–297.)

Henkilöstöjohtaminen on työntekijöiden vahvuuksien tukemista ja pyrkimystä työnosaamisen kehittämiseen työntekijän heikommilla osa-alueilla. Tutkimuksessa havaittiin, että maahanmuuttajataustaiset sairaanhoitajat liittyvät uuteen työyhteisöön helpommin, kun he saivat työyhteisöltä perehdytystä ja mahdollisuuden työssä tarvittavan suomen kielen taidon opiskeluun. (Hyvärinen, Metsälä, Koivula & Kaunonen 2017.) Suomenkielen taidon on tutkimuksessa todettu vaikuttavan paljon suomalaisen työyhteisöön liittymisessä. Terveystieteiden alalla työskentelevät, vieraskieliset lääkärit ja sairaanhoitajat arvioivat, että heidän oli haastavinta käyttää suomen kieltä vuorovaikutustilanteissa. (Vartiainen & Pitkänen 2017: 37–75.) Tervola (2017) puolestaan kuvaa, että työntekoa terveydenhoitoalalla vaikeuttaa liian vähäinen ammatillisen kielitaidon opetus ennen työn aloittamista. Toisaalta suomen kielen oppimista voidaan tukea myönteisellä erityiskohtelulla työuran alkuvaiheessa. (Hietapakka 2017.)

Tutkimushankkeen aikana alettiin selvittää tarkemmin aloittelevien työntekijöiden aikaisempaa työkokemusta, kielitaitoa, vuorovaikutusta ja osaamista. Näin saatiin selville kehittymistarpeet, joita uusilla työntekijöillä on. Mentoroinnissa keskityttiin vuorovaikutukselliseen oppimiseen. Tällöin mentorit kehittivät omia kulttuurien välisen

vuorovaikutuksen taitojaan, jotta he oppivat ohjaamaan uusia tulijoita pääsemään paremmin mukaan työyhteisön toimintaan. Jo organisaation henkilöstöstrategian osana voisi olla henkilökunnan kulttuurisen osaamisen kehittäminen. Näin se liittyisi suoraan rekrytointiin, kehittämiseen ja työhyvinvointiin. Tutkimushankkeessa tuli esiin, että organisaatioissa perehdytystä on usein samankaltaista kaikille uusille työntekijöille, eikä työntekijän taustaa tai aikaisempaa osaamista osata hyödyntää tarpeeksi. (Pitkänen, Keisala & Niiranen 2017: 225–248.)

3.3 Monikulttuurisen johtamisen piirteitä

Varhaisemmassa tutkimuksessa 1990-luvulla johtamisesta kerrotaan kulttuurisesti moninaisissa työyhteisöissä olevan havaittavissa samankaltaisuuksia johtamistavoissa. Adler (1991: 99–107) kuvaa kolmea erilaista tapaa johtaa monikulttuurista työyhteisöä. Ensimmäiseksi esitellään ”*parochial approach*”, jota voisi kuvata välinpitämättömäksi johtamiseksi. Siinä esimies ei tiedosta erilaisten kulttuurien vaikutusta eikä esiintymistä johtamassaan työyhteisössä. Monikulttuurisuus organisaatiossa sivuutetaan tai sen merkitystä vähätellään. Tällöin työntekijöiden erilaisuuden tuomaa moninaisuutta ei voida hyödyntää. Koska kulttuurista moninaisuutta ei johdeta lainkaan, ei sen aiheuttamia ristiriitoja pystytä hallitsemaan. Johtamisesta puuttuu avoimuus uudelle ja erilaiselle ajattelutavalle, joka avaisi tarkasteluun monia erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja.

Etnosentrisessä johtamisessa, ”*ethnocentric approach*” tiedostetaan eri kulttuureja organisaatiossa, mutta ne koetaan ongelmallisina ja hankalina. Niiden arvioidaan olevan vähäisempinä arvoltaan kuin oman kulttuurin edustama näkemys. Muiden kulttuurien tavat tai ajatukset huomataan, mutta niihin ei haluta tarkemmin tutustua, vaan pitäydytään omassa, tutussa tavassa ajatella ja työskennellä. Johtaminen pyrkii siis ohittamaan monikulttuurisuudessa esiintyviä haasteita näkemällä ne ainoastaan ongelmalähtöisesti. Tällöin monikulttuurisuuden haasteita, kuten epäselvyyksiä tai väärinkäsityksiä ei käsitellä tai kohdata, vaan ne määrittäytyvät ainoastaan vaikeuksina. (Adler 1991: 99–107.) Koska monikulttuurisen työyhteisön johtaminen on haastavaa monitasoisten ja

monimutkaisten prosessien ja tilanteiden vuoksi, etnosentrinen johtamisen on todettu olevan yllättävän yleistä vielä 2000-luvulla. (Mäkilouko 2004: 387–396).

Kolmantena monikulttuurisuuden johtamisen piirteenä esitellään yhteisvaikutuksellinen johtaminen eli ”*synenergistic approach*”, joka huomioi monikulttuurisen työyhteisön hyviä puolia haasteellisuutta unohtamatta. Kulttuuriset erot pyritään näkemään erilaisuutena, eikä niitä yritetä mitätöidä tai tuomita. Huomioimalla eroavaisuuksia voidaan sovittaa yhteen erilaisten kulttuurien tapaa toimia ja ajatella, jolloin niitä kyetään hallitsemaan tasapainoisemmin. (Adler 1991: 99–107.) Johtaja tiedostaa tällöin kulttuurierot, mutta huomaa myös yksilöiden erilaisuutta ja samanlaisuutta oman etnisen ryhmänsä sisällä. Hän myös pyrkii ohjaamaan ja keskustelemaan työntekijöiden kanssa ja jalostaa omaa johtamistaan tilanteen mukaan. (Mäkilouko 2004: 387–396.)

Johtamista kulttuurisesti moninaisessa työympäristössä voidaan tarkastella arvioimalla johtajan eritasoista kulttuuritietämystä ja sen näkymistä käytännön johtamistyössä. Uudempaa tutkimustietoa aiheesta tarjoava Ajanko (2016: 132–144) tähdentää, miten johtaja ja hänen johtamistyylinsä määrittävät suurelta osin työyhteisön toimintakulttuurin. Tällöin johtajan oma asenne ja osaaminen kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamisessa ovat merkityksellisiä.

Moninaisuuden johtamista organisaatiossa voidaan kuvata viiden vaiheen avulla, joista ensimmäinen on ”*Awareness*” eli tietoisuus. Silloin erilaisuutta organisaatiossa pysähdytään pohtimaan ja tarkastelemaan syvällisemmin. Tämä vaatii prosessinomaisuutta työskentelyssä ja dialogista ja oivalluksiin rohkaisevaa ohjausta. Toinen taso on ”*Acceptance*”, joka voidaan kääntää hyväksynnäksi. Tällöin pyritään hyödyntämään ensimmäisen tason tietoista erilaisuuden tarkastelua sekä reflektoinnin että dialogisuuden avulla laajentamaan sitä erilaisuuden hyväksynnäksi. Tämä tapahtuu tietoisesti tarkastelemalla ja suhtautumalla uteliaasti eri kulttuureja edustavien ihmisten tapoihin toimia. Näin voidaan havaita, että erilaisuuden lisäksi työntekijöissä löytyy myös samankaltaisuutta tavoissa ajatella ja toimia. Kolmas taso on ”*Appreciation*” eli arvostus, jolloin tietoisuuden ja hyväksynnän löytymisen avulla pystytään arvostamaan erilaisuutta tai moninaisia mahdollisuuksia. Neljäntenä vaiheena tulee ”*Action*” eli toiminta. Silloin työyhteisössä on alettu tietoisuuden, hyväksynnän ja arvostamisen kautta pohtimaan

käytännön toimintaa työpaikalla. Painopiste siirtyy jokaisen omaan vastuuseen ohjata omaa työskentelyä pitämällä mieli avoinna erilaisille moninaisuuden tuomille oivalluksille. Viides taso on ”*Adherence*”, jota voidaan kuvata löydetyn taidon jatkuvana harjoittamisena arjen työskentelyssä. Moninaisuuden johtaminen vaatiikin arjen jatkuvaa tarkastelua näiden viiden tason avulla. Erilaisuuden tai moninaisuuden arvostaminen on erityisen tärkeä elementti kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä. (Ajanko 2016: 132–144).

3.4 Johtamisosaaminen kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä

Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamista alettiin tutkia liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Tällöin ”*diversity management*” nähtiin johtamisen mallina, joka perustui suunnitelmallisuuteen ja järjestelmällisyyteen moninaisen henkilöstön rekrytoinnissa, palkitsemisessa, kehittämisessä ja kannustamisessa. Organisaatiossa huomioitiin siis henkilöstön moninaisuus ja pyrittiin hyödyntämään sen tuomia etuja ja ennaltaehkäisemään haittoja. (Kujanpää 2017: 51.)

Lahti (2008: 146–148) on tutkinut monikulttuurisuuteen liittyvää johtamiskompetenssia osana henkilöstöjohtamista (taulukko 4). Hän jakaa havaintonsa seitsemään periaatteeseen, joiden avulla työyhteisöä voidaan johtaa tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti monikulttuurisuus huomioiden. Näitä periaatteita on noudatettava työntekijöiden rekrytoimisesta asti, joten uusia työntekijöitä valitessa vaaditaan kaikilta samanlaista koulutusosaamista tai työkokemusta. Koko rekrytointiprosessi rakentuu avoimesti ja sitä voidaan tarkastella ja se pitää perustella. Ylenemismahdollisuuksista annetaan tietoa kaikille ja valinnat perustuvat osaamiseen. Esimies toimii työpaikalla johdonmukaisesti ja on näin esimerkinä muille. Hän varmistaa, että työyhteisössä toimitaan tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti ja puuttuu tilanteisiin havaitessaan poikkeamia. Työpaikalle on luotu selkeät pelisäännöt, joita noudatetaan. Esimies ei epäröi puuttua tai keskustella vaikeista tilanteista, jotka vaativat huomaamista, joten asioista voidaan keskustella ja niitä pystytään selvittämään. Koko työyhteisöä koulutetaan säännöllisesti ja työntekijöille mahdollistetaan kehittyminen työssään.

Taulukko 4. Monikulttuurinen osaaminen henkilöstöjohtamisessa (Lahti 2008: 146–148).

1. Samanlaiset pätevyysvaatimukset kaikille
2. Avoin ja läpinäkyvä rekrytointi- ja ylenemisprosessi
3. Johdonmukainen esimiehisuus
4. Yhdenvertaisuuden ja tasa-arvoisuuden tiukka noudattaminen
5. Työpaikan selkeät pelisäännöt
6. Esimiesten rohkeus tarttua vaikeisiin tilanteisiin
7. Koko työyhteisön mahdollisuus kouluttautumiseen

Kulttuurisen moninaisuuden johtamisessa tärkeimpiä osa-alueita on Suen, Arredondon ja Mcdavisin (1992) mukaan kolme: viestintä, muiden kulttuurien tunteminen ja monikulttuuristen käytäntöjen kehittäminen. Lähtökohtana on oman kulttuurin tunteminen ja tietämys oman kulttuurin arvoista ja tavoista arkielämässä. Toisena tarvitaan kykyä tarkastella itselle vierasta kulttuuria sen näkökulmasta ja havaita eroavaisuuksia omaan lähtökulttuuriin. Kolmanneksi tarvitaan arjen työssä sellaisia valintoja, jotka huomioivat työntekijät, joilla on erilainen kulttuuritausta. Adler (2008: 166–183) puolestaan kuvaa kulttuurisen moninaisuuden johtamisessa tarvittavaa erityistä johtamisosaamista. Se koostuu oman johtamisen jatkuvasta reflektoinnista, keskittymisestä omien johtamisvahvuuksien hyödyntämiseen työssä ja rohkeudesta kokeilla uusia asioita epäonnistumista pelkäämättä.

Dickie ja Soldan (2008: 42–46) arvioivat tutkimuksessa kulttuurista moninaisuutta huomioivan johtamisosaamisen tuomaan hyötyä. Kulttuurista erilaisuutta ja etnisyyttä työpaikoilla on hyvä pyrkiä jatkuvasti ymmärtämään, pohtimaan ja tarkastelemaan. Tämä auttaa samalla näkemään myös monikulttuuristen asiakkaiden tarpeita. Tällä tavoin kulttuurinen moninaisuus vaikuttaa tuottavuuteen organisaatiossa ja lisää taitoja kohdata monikulttuurisuutta. Tämän vuoksi organisaatio alkaa näyttäytymään houkuttelevana työnantajana. Se osaa ottaa työntekijöiden taidot huomioon ja pyrkii kohtelevaan

työntekijöitä yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti, mikä puolestaan lisää organisaation hyvää mainetta. Työntekijöiden poissaolot vähenevät, kun heitä kannustetaan työssä ja kulttuurinen moninaisuus nähdään yhtenä osaamisalueena. Työryhmän ongelmanratkaisutaidot kehittyvät paremmiksi, koska se joutuu pohtimaan useampia vaihtoehtoja tai kykenee luomaan aivan uusia ratkaisuja. Samalla työyhteisön luovuus ja innovatiivisuus kehittyvät. Tämä vaatii kuitenkin hyvää johtamista ja avointa vuorovaikutusta työryhmässä.

MULTI-TRAIN tutkimuksen tavoite vuosina 2014-2017 oli kehittää sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita kohtaamaan monikulttuurisuutta työpaikoilla, koska tulevaisuudessa yhä suurempi osa asiakkaista ja työntekijöistä on kotoisin Suomen ulkopuolelta. Moninaistuvien katsomusten, elämäntapojen ja kulttuurien kirjo on osoittautunut haasteelliseksi monilla työpaikoilla, erityisesti isoissa kaupungeissa. Johtopäätöksenä tutkimusprojektissa huomattiin, miten vähän kulttuurista moninaisuutta tunnustetaan työelämässä. Tutkimusprojektin myötä havahduttiin, ettei työyhteisön kansainvälistymistä ja kulttuurinen moninaistumista huomioida työpaikoilla, vaan se ohitetaan sekä yksityisissä että julkisissa organisaatioissa. Työyhteisöjen moninaistuminen tuo haasteita henkilöstöjohtamiseen, mutta niitä ole vielä pyritty ennakoimaan tai tunnistamaan. (Pitkänen, Keisala & Niiranen 2017: 11–46.)

Monikulttuurisuuden kohtaaminen ja johtaminen työyhteisössä vaatii aikaa ja pohdintaa. Atnip (2011: 119–130) ehdottaa joko hajautettua tai keskitettyä monikulttuurisuusohjausta arjen tasolla. Kolmas mahdollisuus on keskittää kulttuurisen moninaisuuden ohjaamistyö erillisenä tehtävänä pienelle työryhmälle, joka on vastuussa arjessa tapahtuvasta monikulttuurisuuden huomioimisesta. Organisaation strategiseen suunnitelmaan on hyvä suunnitella ja kirjata monikulttuurisuuden huomioimiseen liittyvät tavoitteet ja osa-alueet, joita seurataan säännöllisesti arjen työskentelyssä.

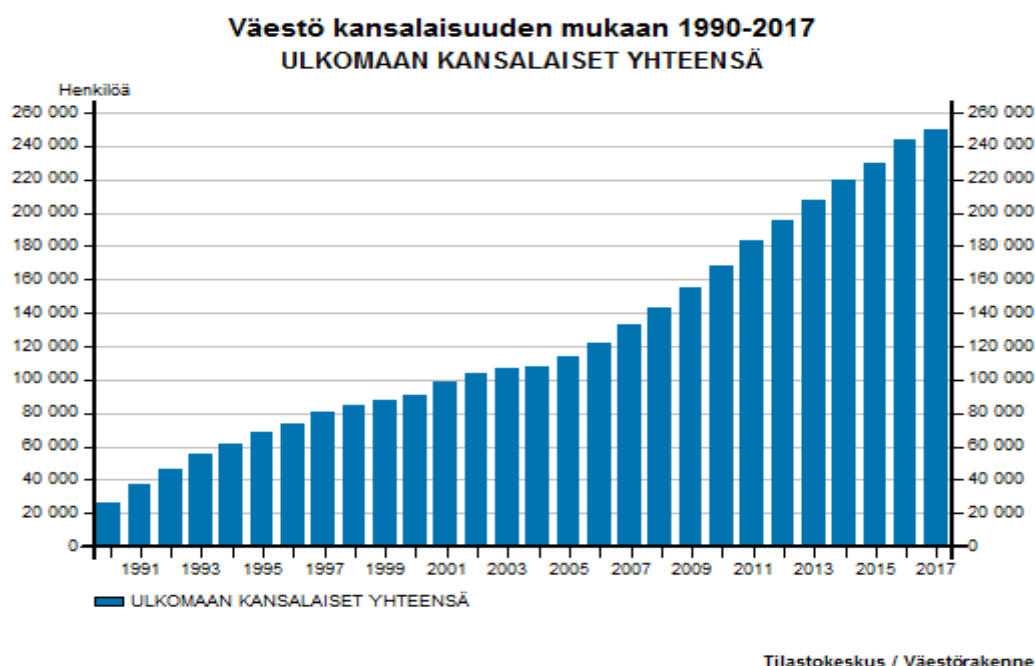
4. TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA AINEISTOT

Tässä luvussa esitellään aluksi taustaa tutkimukselle kulttuurisesti moninaisesta työyhteisöstä. Sen jälkeen tarkastellaan tässä tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja sen avulla kerättyä aineistoa. Lisäksi kuvataan tutkimuksen toteutusta ja aineiston analyysiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli hakea vastauksia tutkimuskysymyksiin kulttuurisesti moninaisen työyhteisön haasteista ja kartoittaa työympäristössä tarvittavaa johtamisosaamista.

4.1 Taustaa tutkimukselle

Maahanmuutolla ei ole Suomessa pitkää historiaa, vaan se on tapahtunut pääasiassa viimeisten viidenkymmenen vuoden kuluessa. Suomeen suuntautuvaa maahanmuuttoa määriteltäessä voidaan sen katsoa alkaneen 1970-luvulla. Silloin Suomeen tuli pakolaisia

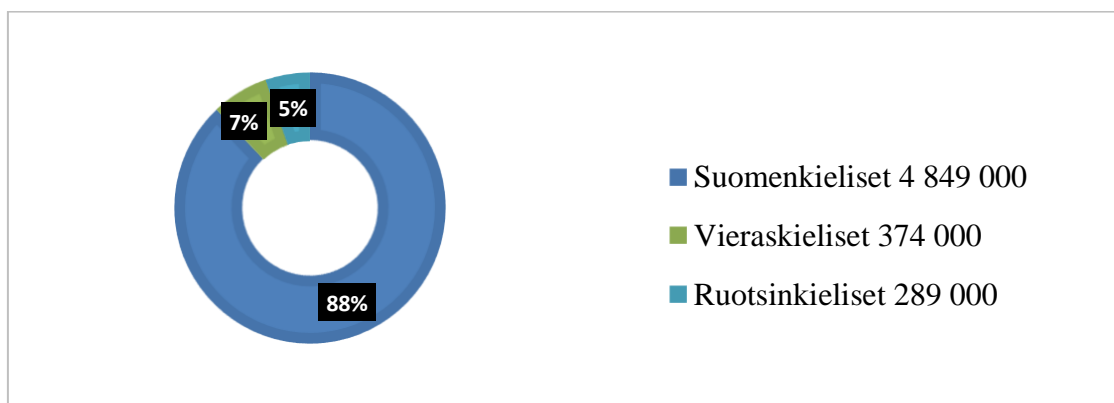
aluksi Chilestä ja myöhemmin Vietnamista. Parikymmentä vuotta myöhemmin 1990-luvulla maahanmuuttajien määrää kasvattivat turvapaikanhakijat ja paluumuuttajat, joiden muutto Suomeen tapahtui samanaikaisesti. Turvapaikanhakijoita saapui silloin Afrikan ja Lähi-idän maista. (Peltola & Metso 2008: 10–11.) Neuvostoliiton hajoaminen ja vapaampi liikkumavapaus johti maahanmuuton lisääntymiseen sieltä Suomen suuntaan 1990-luvulla (Alitolppa-Niitamo ym. 2000: 7–8).



Kuvio 4. Suomessa asuvat ulkomaisten kansalaiset (Tilastokeskus 2019).

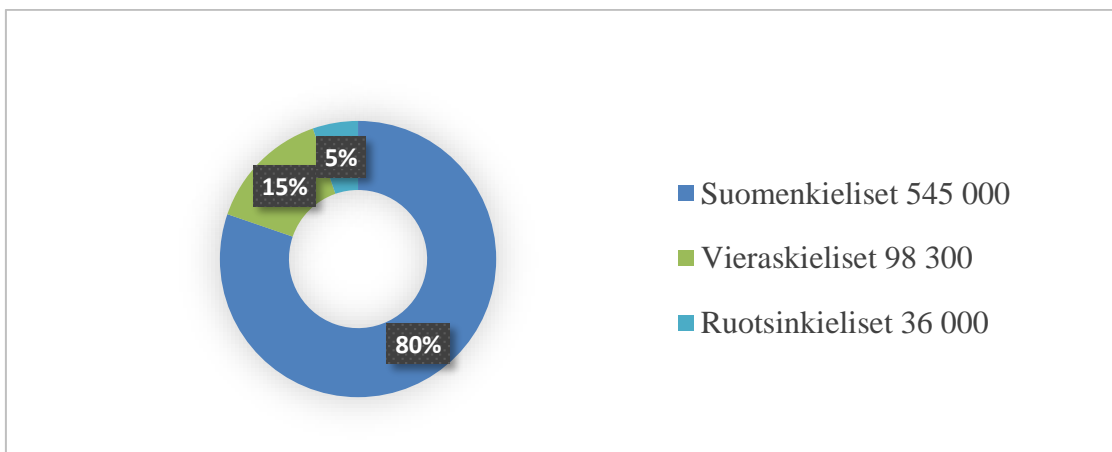
Maahanmuuttajien määrän kasvaminen näkyy kuviossa 4. Vuonna 1990 Suomessa asui vain 20 000 ulkomaan kansalaista. Vuonna 2017 heidän määränsä oli jo lähes 250 000. Maahanmuuttajataustainen väestö kasvaa siis koko ajan. Samaan aikaan suomalaisten syntyvyys on laskussa, joten koko maan väestönkasvu perustuu nimenomaan maahanmuuttoon. Kun tarkastellaan maahanmuuttoa kansalaisuuden perusteella, on huomioitava Suomen kansalaisuuden saaneet maahanmuuttajat, sillä he poistuvat ulkomaalaisuutta osoittavista tilastoista. Kansalaisuuden saaneiden määrä on jatkuvassa kasvussa. Vuonna 2017 Suomen kansalaisuus myönnettiin yli 12 000 henkilölle. (Tilastokeskus 2019.)

Kuten kuviosta 5 nähdään, Suomessa asui vuonna 2018 suomea äidinkielenään puhuvia 4 849 000 henkilöä, mikä on 88% koko väestöstä. Ruotsin oli äidinkielekseen ilmoittanut 5% eli 289 000 henkilöä. Muita kieliä äidinkielenään käyttävien osuus oli noussut 7% :iin Suomessa eli 374 000 henkilöön. Vieraskielisten osuus väestöstä oli siten ohittanut ruotsinkielisten määrän. (Tilastokeskus 2019.)



Kuvio 5. Suomessa asuvat vieraskieliset äidinkielen perusteella vuonna 2018 (Helsingin kaupunki 2018).

Suomessa ja erityisesti pääkaupunkiseudulla, yhteiskunnan monikulttuuristuminen on nopeaa. Koko Helsingin seudun muuttovoittoa tarkasteltaessa voidaan todeta, että vuosina 2009-2013 jopa 90 prosenttia muuttovoitosta perustui vieraskielisten määrän lisääntymiseen alueella. (Jaakkola 2013:12). Vuonna 2018 Helsingissä asui muuta kuin suomea, ruotsia tai saamea äidinkielenään puhuvia lähes 100 000 henkilöä eli 15,3% Helsingin väestöstä. (Helsingin kaupunki 2018).



Kuvio 6. Helsingissä asuvat vieraskieliset vuonna 2018 (Helsingin kaupunki 2018).

Vertaillessa kuviota 5 ja kuviota 6 keskenään voidaan todeta, että vieraskielisten osuus asukkaista on Helsingissä kaksi kertaa suurempi verrattuna muuhun Suomeen. Kun muualla Suomessa vieraskielisiä oli vuonna 2018 noin 7% koko väestöstä, niin Helsingissä vieraskielisiä oli yli 15% koko Helsingin asukkaista. Voidaan siis ajatella, että myös monikulttuurisia työyhteisöjä muodostuu eniten juuri pääkaupunkiseudulle, koska siellä asuu paljon maahanmuuttajataustaisia ihmisiä.

Tilastotiedolla maahanmuutosta, Suomessa asuvista vieraskielisistä vähemmistöistä ja pääkaupunkiseudulla asuvien ulkomaalaisten kasvavasta määrästä pyritään osoittamaan yhteys monikulttuuristen työyhteisöiden arkipäiväistymiseen Suomessa. Tilanne on muuttunut vähitellen ja aihetta on hyvä alkaa huomioida myös johtamisen näkökulmasta.

4.2 Laadullinen lähestymistapa

Laadullinen tutkimustapa voidaan nähdä prosessina, jossa tutkimuksella on eri vaiheita. Ne jäsenyvät ja tarkentuvat tutkimuksen kuluessa. Tutkija itse on osa tätä prosessia harkitessaan tutkimukseen liittyviä näkökulmia ja miettiessään erilaisia näkemyksiä, jotka muuttuvat ja kehittyvät tutkimuksen edetessä. (Kiviniemi 2018: 73–74.) Tutkimusprosessin alusta alkaen tutkimusmenetelmien ja analyysimenetelmien valintaa

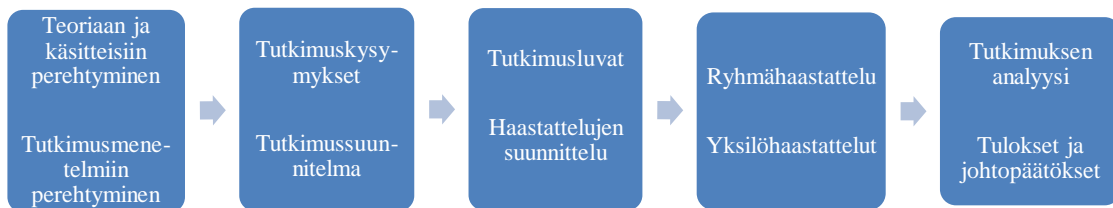
pohditaan ja arvioidaan, ja valinnat perustellaan ja avataan tekstissä. Nämä kaikki osat vaikuttavat toisiinsa. Teoriakirjallisuutta lukemalla tutkija perehtyy aiheeseen käytännössä. Samalla hän miettii ja suunnittelee tutkimusaiheen rajoituksia. Ymmärtämisen apuna käytetään tutkimuksen metodologiaan keskittyvää kirjallisuutta. Tutkimukselle hyvä lähtökohta on yhteensopivuus tutkimusongelmien, tieteenfilosofian, tutkimusmenetelmien ja teorian välillä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 66–70, 221–222).

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä (kulttuurisesti moninaisen työyhteisön haasteet) tai luomaan teoreettinen tulkinta asialle (johtamisosaaminen kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä). Sen vuoksi oli olennaista, että haastateltavilla on tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta. (Tuomi & Sarajärvi 2013: 85–86.) Haastateltavista sekä ryhmähaastatteluun että yksilöhaastatteluihin osallistujat työskentelivät esimiestehtävissä turvapaikanhakijoita hoitavissa tai majoittavissa yksiköissä Suomessa. Kaikki haastateltavat johtivat kulttuurisesti moninaista työyhteisöä, jossa yleensä puolet työntekijöistä oli maahanmuuttajataustaisia. Lisäksi asiakkailta oli erilaisia kulttuuritaustoja, ja he olivat kaikki saapuneet Suomeen muualta maailmasta.

Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin tämän pro gradun-tutkielman tutkimusmenetelmäksi, koska tarkoituksena oli saada arkipäivän johtamiseen liittyvää tietoa haastateltavilta. Tutkimukseen osallistujat kutsuttiin osallistumaan tutkimukseen ottamalla yhteyttä organisaatioon, jossa he työskentelivät. Tiedossa oli että, nämä organisaatiot järjestävät turvapaikanhakijoiden vastaanottoa ja siten tiedettiin työyhteisöjen olevan monikulttuurisia. Perheryhmäkotien, ryhmäkotien, tukiasumisyksiköiden ja vastaanottokeskusten esimiehet johtavat moninaisista kulttuuritaustoista tulevia työntekijöitä.

Tutkimusprosessi tapahtui ajallisesti kevään 2018 ja kevään 2019 välisenä aikana. Ajallisesti pro gradun tutkimusprosessi kesti siis yhden vuoden. Kuviossa 7 havainnollistetaan tutkimuksen toteutuminen viitenä vaiheena, joista ensimmäinen vaihe oli pisin ja kesti kevästä 2018 syksyyn 2018. Toista vaihetta, jossa pohdittiin

tutkimuskysymyksiä ja kirjoitettiin tutkimussuunnitelma, työstettiin syksyllä 2018. Kolme viimeistä vaihetta ajoittuvat talveen ja kevääseen 2019. Tällöin haettiin tutkimusluvat, suunniteltiin, toteutettiin tutkimushaastattelut ja analysoitiin tutkimusmateriaali,



Kuvio 7. Tutkimuksen toteuttaminen.

Laadullisessa tutkimuksessa mietitään tutkimusongelmat huolellisesti etukäteen ja hahmotellaan selkeään muotoon ennen tutkimusaineiston keräämistä. Toisaalta tutkimuskysymyksiä saatetaan uudelleen muotoilla tutkimuksen edetessä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään suhteellisen vähäisen tutkittavien määrän avulla saavuttamaan syvälinen näkemys perustuen huolelliseen tutkimukseen (Eskola & Suoranta 2008: 13—24). Tutkimuskysymyksiä on pohdittu koko tutkimusprosessin ajan ja tutkimuksen ohjaaja on ne hyväksynyt. Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkimuskysymyksiä tarkastellaan ja tarkennetaan tutkimusprosessin aikana.

Taustateoriana tässä tutkimuksessa käytettiin pääasiassa Hofsteden (2012: 18–25) teorioita kulttuurisista ulottuvuuksista työyhteisössä ja niitä täydennettiin muilla tutkimuksilla aiheesta. Teorioiden ja tutkimusten avulla pyrittiin ymmärtämään kulttuurien vaikutusta työpaikassa, jossa työskentelee etniseltä kulttuuritaustaltaan monenlaisia ihmisiä. Hofstede (2012: ...on tutkinut

Tässä tutkimuksessa käytettiin ryhmähaastattelua tutkimusmenetelminä, koska haluttiin saada esiin näkemyksiä, ajatuksia ja omakohtaisia kokemuksia tutkimusaiheesta ja

kuulla, mitä ryhmän yhteinen pohdinta aiheesta tuottaa. Ryhmähaastatteluun osallistujat eivät työskennelleet samassa yksikössä, joten heidän välilleen syntyi ryhmähaastattelussa aito kohtaamistilanne, jossa pystyttiin vuorovaikutuksellisesti jakamaan kokemuksia esimiestyöstä monikulttuurisessa työyhteisössä.

4.2.1 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelu tutkimusmenetelmänä on kehittynyt kyselytutkimuksista, joiden avulla kerättiin tietoa radio-ohjelmista 1940-1950-luvuilla. Sen avulla on myös selvitetty poliittisia mielipiteitä tai tehty markkinointitutkimusta. Ryhmähaastattelua on hyödynnetty mm. ideoinnissa, mielipidekartoituksissa tai toimintatutkimuksessa. Se on hyvä menetelmä, kun halutaan mielipiteitä jostakin asiasta tai ilmiöstä. Luomalla avoin ja kannustava ilmapiiri saadaan osallistujat kertomaan todelliset ajatuksensa. Menetelmänä ryhmähaastattelua voidaan käyttää myös muutos- ja kehittämistyössä. (Valtonen 2005: 223–241.)

Valtosen (2005: 223–241) mukaan ryhmähaastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jossa informantit on kutsuttu keskustelemaan ryhmässä tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Ryhmähaastattelun ajankohta on sovittu etukäteen ja se kestää yleensä noin kaksi tuntia. Keskusteluun osallistujien määrä riippuu tutkimuksen aiheesta. Suomessa ryhmähaastatteluun osallistuu tavallisesti 4-6 osallistujaa. Ryhmän vetäjällä eli moderaattorilla on tärkeä rooli ryhmähaastattelu tilanteessa. Ryhmähaastattelun tavoitteena on rohkaista keskustelua haastateltavien välille, joten se eroaa näin yksilöhaastattelusta (Hirsjärvi & Hurme, 2008: 61). Sosiaalinen vuorovaikutus, jota tutkija pääsee seuraamaan, on merkittävä osa ryhmähaastattelua (Liamputtong, 2011: 15–30).

Ryhmäkeskustelu aloitetaan ryhmänvetäjän pitämällä aloituspuheenvuorolla, jossa kerrotaan tutkimusaiheesta; mistä keskustellaan, miksi ja miten siitä ryhmässä puhutaan. Hän kertoo, miksi juuri kyseiset ihmiset on kutsuttu paikalle ja motivoi osallistujia keskustelemaan. Aloituspuheenvuoroa seuraa aloituskierrros, jossa osanottajat esittelevät

itsensä. Tämän jälkeen paneudutaan aiheeseen ryhmänvetäjän luoman kysymysrunгон avulla. Ryhmädynamiikka tuo esiin puheliaat osallistujat, jolloin ryhmänvetäjä voi auttaa heitä huomioimaan muut. Toisaalta hiljaisuuskin on vallankäyttöä ja joskus voi olla vaikeaa saada kaikki tuomaan mielipiteensä keskusteluun. Ryhmähaastattelussa voi syntyä myös roolijako, jossa muutamat osallistujat ikään kuin vastaavat kysymyksiin. Ryhmänvetäjä voi pyrkiä vaikuttamaan tähän tilanteeseen. (Valtonen 2005: 223–241.)

Alasuutari (2011: 181) esittää, miten ryhmähaastattelu tilanteena antaa osallistujille kehyksen ja he luovat itse oman lähestymistapansa tutkittavasta aiheesta. Kun haastateltavat kuvaavat ryhmässä näkemyksiään ja ajatuksiaan, saattavat ryhmän muut jäsenet saada tietoa, oppia vaihtoehtoisia ja erilaisia näkemyksiä tai jakaa samankaltaisia kokemuksia ryhmähaastattelussa. Tilanteena ryhmähaastattelu on osallistujille vuorovaikutuksellinen kokemus (Kuusela & Keijonen 2008: 21–48). Vaikka kysymyksessä on ryhmähaastattelu, niin jokainen osallistuu haastatteluun kuitenkin yksilönä. Siksi on tärkeää huomioida kaikki osallistujat, ettei kukaan haastateltavista jää muiden varjoon. Ryhmänvetäjä ottaa tämän huomioon tilanteen ohjauksessa. Yksilöhaastattelu on tilanteena erilainen, koska kahdenkeskisessä haastattelutilanteessa on helpompi huomioida haastateltavaa tai esittää hänelle heti tarkentavia kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 61–63).

Tähän tutkimukseen perustuva ryhmähaastattelu järjestettiin maaliskuun alussa vuonna 2019 Helsingin kaupungin kirjaston Etelä-Haagan toimipisteessä, josta oli varattu tilaisuutta varten erillinen ja rauhallinen kokoushuone. Aluksi oltiin oltu yhteydessä organisaatioihin, joissa haastateltavat työskentelivät ja organisaatioilta oli haettu ja saatu tutkimusluvut ennen ryhmähaastattelututkimuksen järjestämistä. Kutsu haastatteluihin lähetettiin sähköpostilla kuukautta ennen ryhmähaastattelua, jonka aikaa muutettiin haastatteluun osallistujien aikataulujen mukaan. Näin onnistuttiin saamaan kaikki haastateltavat saapumaan paikalle ja osallistumaan tutkimukseen. Ryhmähaastatteluun kutsuttiin viisi osallistujaa, joista neljä osallistui ryhmähaastatteluun ja yksi siirtyi yksilöhaastateltavaksi aikataulujen sopimattomuuden vuoksi. Ryhmähaastatteluun osallistujissa oli yksi mies ja kolme naista. Heillä oli esimiestyön kokemusta yksilötasolla 8-16 vuotta. Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamisesta heillä oli työkokemusta

vähintään 3,5 vuotta ja enimmillään 16 vuotta. Haastateltavat työskentelivät julkisen sektorin, järjestöjen tai yksityisen palveluntuottajien toimipaikoissa, jotka tarjosivat hoito- ja majoituspalveluita alaikäisille tai aikuisille turvapaikanhakijoille. Ryhmähaastattelurunkoa (liite 5) käytettiin ryhmähaastattelun pohjana.

Ryhmähaastattelu on vuorovaikutuksellinen tilanne, jossa pyritään saamaan esiin ryhmän välistä avointa vuorovaikutusta ryhmänvetäjän kertomien teemojen avulla. Vuorovaikutus on avointa ja keskustelevaa ja usein monitasoista. (Valtonen 2005: 223–241.) Haastattelija saattaa ryhmänvetäjän roolissa esittää tarkentavia kysymyksiä tai ohjata keskustelua pysymään aiheessa. Ryhmähaastattelussa tavoitellaan haastateltavien välistä hyvää kanssakäymistä, jotta he uskaltaisivat tuoda esiin kriittisiä mielipiteitä tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmähaastattelussa voidaan ottaa kantaa muiden haastateltavien mielipiteisiin, joten haastateltavat eivät keskity ainoastaan siihen, mitä heidän odotetaan haastattelussa kertovan. (Krogstrup 2004: 11.) Pyrkimys on saada esiin haastateltavien ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja asenteita. (Tuomi & Sarajärvi 2013: 72-74; Hirsjärvi ym. 2009: 210–212). Ryhmähaastattelun tarkoitus on siis synnyttää keskustelua ryhmätilannetta hyödyntäen. Ryhmähaastattelun vetäjä pyrkii helpottamaan ja edistämään keskustelua. Toisaalta hänen tehtävänsä on huolehtia, että se rajautuu tutkittavaan aiheeseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 61–63.)

Tämän tutkimuksen ryhmähaastattelu oli avoin, rauhallinen ja keskittynyt tilanne, jossa kaikki haastateltavat osallistuivat tasapuolisesti keskusteluun. Ryhmähaastattelua varten kokoonnuttiin kirjaston kokoustilaan yhden pöydän ympärille ja haastattelija istui yhdessä haastateltavien kanssa esittäen kysymyksiä ja ohjaten keskustelua. Ryhmänvetäjän ei tarvinnut puuttua keskusteluun paljoakaan tai houkutella yksittäisiä haastateltavia osallistumaan yhteiseen ryhmähaastattelu tilanteeseen. Ryhmänvetäjän kysymyksiä tarkennettiin ryhmähaastattelun kuluessa ja ryhmänvetäjä itse kysyi tarkentavia kysymyksiä. Välillä keskustelu siirtyi kauemmas aiheesta, mutta pian kuitenkin palattiin takaisin tutkimusaiheeseen. Ryhmähaastattelussa oli hyvää vuorovaikutusta sekä aitoa kokemuksien ja ajatusten jakamista ryhmähaastatteluun osallistujien kesken. Ryhmähaastattelu kesti 1 tunnin ja 48 minuuttia ja se nauhoitukseen käytettiin sanelukonetta ja puhelinta. Tämän jälkeen ryhmähaastattelu litteroitiin kirjalliseen

muotoon, jolloin tekstiä kertyi 42 liuskaa (fontti Times New Roman, fontin koko 12, riviväli 1,5, sivun marginaalit 2,5).

4.2.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu perustuu nimensä mukaisesti teemoihin haastatteluissa, jolloin haastateltava pystyy vapaammin kertomaan ajatuksiaan tai kokemuksiaan teemaan liittyen (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47 – 48). Haastattelussa keskustelun aihepiirit eli teemat on laadittu valmiiksi, mutta kysymysten muotoa tai järjestystä ei ole suunniteltu tarkasti etukäteen. Haastattelutavassa korostuvat tällöin haastateltavien asioille antamat omat tulkinnat ja merkitykset heille esitetyistä teemoista. (Hirsjärvi ym 2009, 208–209.) Puolistrukturoidun haastattelututkimuksen avulla pyritään kartoittamaan erityisesti haastateltavan henkilökohtaisia näkemyksiä, kokemuksia tai vakaumuksia tutkimusaiheesta.

Teemahaastattelussa käytetään haastattelulomaketta, joka osittain muotoutuu haastattelutilanteessa. Sitä suunniteltaessa ei laadita yksityiskohtaista kysymysluetteloa, vaan käytössä on vapaampi haastattelurunko, joka koostuu vaihtoehtoisista aiheeseen liittyvistä kysymyksistä. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 48, 66.) Näiden teemojen avulla voidaan siis kohdentaa kysymykset tutkittavaan ilmiöön, mutta haastattelun tarkoituksena on myös luoda uusia keskustelun aiheita ja on mahdollista löytää uusia tulkintoja tai uusia näkökulmia. Näin ollen se on joustava tutkimusmenetelmä ja parhaimmillaan silloin, kun ilmiötä ei vielä tarkasti tunneta. (Kananen 2012: 57, 80, 94– 97.) Teemahaastatteluissa haastateltava pystyy vapaammin kertomaan ajatuksiaan tai kokemuksiaan niihin paneutuen. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48). Teemahaastattelu on mahdollista toteuttaa yksilö-, ryhmä- tai fokusryhmähaastatteluna (Kananen 2012: 99–100).

Tässä tutkimuksessa yksilöhaastattelujen perusteella oli tarkoitus etsiä vastauksia pääasiassa toiseen tutkimuskysymykseen. Pyrkimyksenä oli siis löytää sellaista johtamisosaamisen kuvausta, jota tarvitaan johdettaessa monikulttuurista työyhteisöä sosiaalialalla. Yksilöhaastattelujen teemahaastattelurunko oli jaettu viiteen teemaan,

jotka myötäilivät Hofsteden (2012:15–18) kulttuurisia ulottuvuuksia. Tarkasteltavat teemat olivat valtaetäisyys, yhteisöllisyys vs yksilöllisyys, feminiinisyys vs. maskuliinisyys, epävarmuuden sietäminen ja lyhyen vs. pitkän aikavälin suunnitelmallisuus.

Tutkimuskysymyksiä tarkentavia yksilöhaastatteluja kerättiin yhden ryhmähaastattelun lisäksi kolme. Näin saatiin tutkimuskohteesta lisää henkilökohtaista haastatteluaineistoa, jolla voitiin rikastaa ryhmähaastattelun tuottamaa tutkimusmateriaalia. Yksilöhaastattelujen kysymykset muotoiltiin erityisesti täydentämään ryhmähaastattelusta analysoitua aineistoa. Näiden teemahaastattelujen avulla paneuduttiin erityisesti johtamisosaamiseen kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä, mutta haastatteluissa tuli esille myös kulttuurisesti moninaisen työyhteisön haasteita. Haastattelut tehtiin yksilöhaastattelurunkoon (liite 6) perustuen.

Yksilöhaastattelut toteutettiin ryhmähaastattelun jälkeen maaliskuun lopussa vuonna 2019. Kutsu haastatteluihin lähetettiin sähköpostilla kahta viikkoa ennen suunniteltuja yksilöhaastatteluja, joiden ajankohtaa muokattiin haastateltavien aikatauluun sopivaksi. Yksilöhaastattelut järjestettiin Helsingin kaupungin kirjaston Vallilan toimipisteessä ja Espoon kaupungin kirjaston Ison Omenan yksikössä sekä yhden haastateltavan työpaikan harrastetilassa pääkaupunkiseudulla. Haastattelutiloiksi valittiin rauhallinen ja muusta toiminnasta erillinen huone, jossa saattoi keskittyä haastattelutilanteeseen. Yksilöhaastatteluihin osallistui kaksi miestä ja yksi nainen. Yksi haastateltavista oli itse maahanmuuttajataustainen. Heillä oli esimiestyön kokemusta yksilötasolla 2-10 vuotta. Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamisesta heillä oli työkokemusta vähintään 2 vuotta ja enimmillään 10 vuotta. Haastateltavat työskentelivät Suomessa julkisen sektorin ja järjestöjen palveluksessa, mitkä tarjosivat alaikäisille tai aikuisille turvapaikanhakijoille hoito- ja majoituspalveluita. Yksilöhaastattelut nauhoitettiin puhelimella ja litteroitiin jälkeenpäin. Yksilöhaastattelut olivat pituudeltaan 18-36 minuuttia ja litteroitua tekstiä niistä kertyi 15 sivua (fontti Times New Roman, fontin koko 12, riviväli 1,5 , sivun marginaalit 2,5.)

4.3 Tutkimusaineiston analysointi

Laadulliselle analyysille on tyypillistä tutkimusaineiston ja tutkimusongelman tiivis vuoropuhelu keskenään. Kerättyä aineistoa peilataan tutkimuskysymyksiin ja niiden avulla aineistosta pyritään löytämään vastauksia. Tutkijan oma tapa tutustua aineistoon ja tulkita sitä, ohjaa ja jäsentää, miten aineistoa aletaan käsitellä. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010: 13–15.) Aineistolähtöinen sisältöanalyysi aloitetaan tarkastelemalla aineistoa kokonaisuutena. Tämän jälkeen edetään kolmiosaisena prosessina; ensin aineiston pelkistämiseen, ryhmittelyyn ja lopuksi teoreettisten määrittelyjen rakentamiseen. (Tuomi & Sarajarvi 2013: 108–113.)

Tutkimusaineiston tarkastelu ja pohdinta alkoi jo aineiston keruuvaiheessa. Tutkimusongelmia pohdittiin ja peilattiin aineistoon koko prosessin ajan. Tutkimusaineisto rakentui kahdesta osasta; ryhmähaastattelusta ja yksilöhaastatteluista, mitkä analysoitiin erikseen. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa molemmat aineistot yhdistettiin ja niiden avulla pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin ja luomaan teoreettista käsitteistöä.

Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 57 sivua. Koska aineistona olivat sekä ryhmähaastattelu että yksilöhaastattelu, litteroitiin ja analysoitiin ryhmähaastattelu ensin. Litteroinnin jälkeen luettiin ryhmähaastatteluaineistoa aluksi useasti ennen analyysivaihetta. Tämän jälkeen alettiin tarkastella aineistoa etsien vastauksia ja viittauksia tutkimuskysymyksiin. Ryhmähaastattelusta nousi esiin selkeitä löydöksiä liittyen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen kulttuurisesti moninaisen työyhteisön haasteista. Tämän jälkeen kerättiin ensimmäistä tutkimuskysymystä koskevat, usein toistuvat ilmaisut, ryhmähaastatteluaineistoista yhteen ja jatkettiin aineiston analyysiä ryhmittelyllä ja teorian määrittelyllä.

Seuraavaksi laadittiin teemahaastattelurunko yksilöhaastatteluja varten. Koska yksilöhaastattelujen avulla oli tarkoitus saada lisää ja syvällisempää tietoa tutkimusaiheesta päädyttiin suuntaamaan yksilöhaastatteluiden kysymykset huomioiden erityisesti toista tutkimuskysymystä. Ryhmähaastattelussa oli jo saatu riittävästi tietoa

ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyen. Se pohti monikulttuurisessa työyhteisössä tarvittavaa johtamisosaamista sosiaalialalla esimiehen näkökulmasta. Näin pyrittiin kulttuurisesti moninaisen työyhteisössä ilmenevien haasteiden lisäksi saamaan esiin haastateltavien tuomaa tietoa johtamisosaamisesta. Yksilöhaastattelut käsiteltiin samalla tavoin kuin ryhmähaastattelu aineisto.

Taulukko 4. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.

alkuperäinen ilmaisu	pelkistetty ilmaisu
<i>"Pitää huolehtia siitä, että kaikki on ymmärtäny"</i>	Kieli aiheuttaa väärinymmärryksiä
<i>"Tapahtuu väärinkäsityksiä, koska kielihän on tosi rikas"</i>	
<i>"Mä en välttämättä ihan ymmärrä jos soittaa mulle tai et mä soitan..."</i>	Puhelinkeskustelujen ymmärtämisen vaikeus
<i>"...sähköposteja on vaikee joskus ymmärtää"</i>	Sähköpostien ymmärtämisen vaikeus
<i>"Pitäis esimiehenä enempi niinku kysyy"</i>	Esimies kysyy
<i>"...vähän kannustaa siihen puhumiseen"</i>	ja kannustaa keskusteluun

Haastatteluaineistot käsiteltiin peräkkäin ja tutkimuskysymyksiä peilattiin molempiin aineistoihin; sekä ryhmähaastattelusta että yksilöhaastatteluista kerättiin toistuvia ilmaisuja ja viittauksia molempiin tutkimuskysymyksiin liittyen. Kuten taulukosta 4 voi huomata, että tutkimuskysymyksiin vastaavat ilmaisut kerättiin haastatteluaineistosta alkuperäisiksi ilmaisuiksi. Sen jälkeen ne pelkistettiin. Nämä pelkistykset ryhmiteltiin samaa tarkoittavien ilmaisujen mukaan myöhemmin ja syntyneet kategoriat nimettiin sisällön mukaan. Analyysivaiheessa pyrittiin muodostamaan ja yhdistämään näitä

nimettyjä ala- ja yläkategorioita. Tällä tavalla pyrittiin löytämään pelkistysten avulla vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013: 108–113.)

Tutkimuskysymykset ohjasivat aineiston pelkistämistä. Aineistosta nostettiin esiin alkuperäisilmauksina haastateltavien kertomaa, kirjalliseen muotoon vietyä puhetta. Näiden alkuperäisilmausujen pohjalta luotiin pelkistetyt ilmaisut. Näin aineisto muotoutui paremmin hahmoteltavaan muotoon.

TAULUKKO 5. Esimerkki aineiston ryhmittelystä.

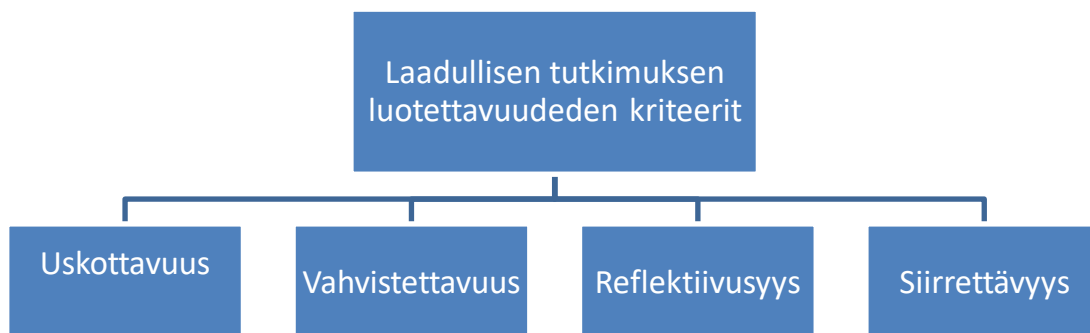
Alakategoria	Yläkategoria
Väärinymmärryksiä tapahtuu kielen takia	Viestintä
Työyhteisössä on erilaisia tapoja viestiä asioita.	
Esimiehen rooli tiedottamisessa.	

Teemoittelua voidaan kuvata luokitteluna, kun aineistoa ryhmitellään aihepiireittäin ja kootaan teemoiksi, jolloin voidaan tarkastella samankaltaisten teemojen toistumista tekstissä (Tuomi & Sarajärvi 2013: 91–94). Aineiston teemoittamisessa kirjallisesta materiaalista etsitään tutkimuskysymysten kannalta tärkeimmät ja olennaisimmat asiat, jotka ilmaistaan pelkistetyssä muodossa. Teemojen löytymisen jälkeen tutkija etsii tekstistä teemoihin liittyvät samankaltaisuuksia ja kokoaa ne omiksi kokonaisuuksiksi. Jokainen kokonaisuus on tällöin itsenäinen, mutta kokonaisuuksia tulee tarkastella myös suhteessa toisiinsa. (Moilanen & Rähä 2018: 60–61.) Kuten taulukosta 5 huomataan, alakategoriaan on koottu aikaisemmin alkuperäisilmauksista muotoillut pelkistetyt ilmaisut. Monista alakategorian samankaltaisista löydöksistä on luotu yläkategoria.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tässä tutkimuksessa on noudatettu hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tutkimus on kuvattiin tarkasti ja aineisto analysoitiin huolellisesti sekä tulokset esiteltiin rehellisesti. Tutkimuksen luotettavuudesta kertoo tutkimuksen tekeminen suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti ja etenemällä vaihe kerrallaan. Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitiin ryhmähaastattelu ja yksilöhaastattelut, jotka toteutettiin teemahaastatteluina. Aineisto analysoitiin sisällysanalyysi menetelmällä. Kerätty tutkimusaineisto säilytettiin tutkimuksen ajan lukitussa tilassa ja haastattelutallenteiden käsittelyssä noudatettiin huolellisuutta tietoturvasääntöjen huomioiden. Tutkimusmateriaali on hävitettävä tutkimuksen valmistuttua.

Seuraavaksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta (kuviot 8) ja avataan analysointiprosessia lukijalle. Tutkijan asemaa ja rajoitusten tekemistä tuodaan esiin. Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys on huomioitu koko tutkimusprosessin ajan.



Kuvio 8. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit (Kylmä & Juvakka 2007: 128).

Kylmä ja Juvakka (2007: 127–134) toteavat, että laadullista tutkimusta voidaan arvioida tarkastelemalla tutkimuksen uskottavuutta, vahvistettavuutta, reflektiivisyyttä ja siirrettävyyttä. Tutkimuksen uskottavuus voidaan todentaa varmistamalla, että tutkimuksen tulokset edustavat mielipiteitä ja ajatuksia, joita tutkimushaastatteluihin osallistuneilla on. Tämä voidaan tarkistaa keskustelemalla tutkimuksesta ja sen tuloksista ihmisten kanssa, joita sama ilmiö koskettaa. Olen vaihtanut ajatuksia tutkittavasta ilmiöstä henkilöiden kanssa, joilla on näkemystä kulttuurisesti moninaisen työyhteisön

johtamisesta. Tutkijan oma, pitkä työkokemus monikulttuurisista työyhteisöistä ja niiden johtamisesta auttoi tutkimusprosessissa. Oli helppoa ymmärtää ja tunnistaa haastatteluiden välittämää kuvaa kulttuurisesti moninaisissa työyhteisöissä ilmenneistä asioista, mutta analyysivaiheessa pyrin tarkastelemaan aineistoa objektiivisesti. Tutkimuksen reflektiivisyys velvoittaa tutkimuksen tekijää tiedostamaan omat sidoksensa tutkimusaiheeseen. Tämän vuoksi on hyvä kuvata oma mielenkiinto tutkimuksen kohteeseen ja huomioida sen vaikutus aineiston analyysiin ja koko tutkimusprosessiin. (Kylmä & Juvakka 2007: 127–134.)

Tutkimuksen vahvistettavuutta voidaan havainnoida tutkimusprosessin avaamisella ja mahdollisimman tarkalla kuvaamisella. Näin toinen tutkija voi seurata tutkimuksen kulkua ja ehkä päätyä samoihin johtopäätöksiin. Toisaalta tutkittavaa ongelmaa voidaan lähestyä monelta taholta, joten aivan samanlaiset tulokset eivät välttämättä laadullisessa tutkimuksessa ole mahdollisia. (Kylmä & Juvakka 2007: 127–134.)

Tutkimuksessa on pyritty perustelevaan ja kertomaan tutkijan valinnoista tutkimusprosessissa kirjoittamalla mahdollisimman tarkasti ja konkreettisesti tutkimuksesta. Näin on voitu avata tutkimusta lukijoille ja pyrkiä perustelevaan päätöksiä ja rajauksia. Kaikki tutkimuksen vaiheet on tehty ja kuvattu huolellisesti. Tutkimusprosessissa toteutetaan rajaavia päätöksiä, jolloin tutkija päätyy valitsemaan itsenäisesti tutkimuksen suunnan. Hän ratkaisee, mitä asioita nostetaan tarkasteluun tutkimuksessa. Nämä valinnat ja rajaukset kuvataan ja perustellaan lukijalle. (Hurtig 2010: 19–20.)

Tutkimuksen siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimus on yleistettävissä samankaltaisiin olosuhteisiin. Tämän vuoksi tutkimusaihetta on pyrittävä kuvaamaan riittävästi, jotta lukija voi päätellä tulosten toistettavuudesta. Tutkimuksen yleistettävyyden kannalta tarkasteluna huomioitavaa on, että tutkimus perustuu yhdestä ryhmähaastattelusta ja kolmesta yksilöhaastattelusta kerättyyn materiaaliin. Voidaan pohtia, onko tutkimusaineiston laajuus riittävä, jotta tutkimustuloksia voidaan yleistää. Toisaalta yksilöhaastattelussa täydennettiin näkökulmaa erityisesti johtamisosaamisesta, ja kulttuurisesti moninaisen työyhteisön haasteita tutkittiin myös. Vaikka

haastatteluaineisto oli pienehkö, saatiin tutkittavasta ilmiöstä monipuolinen kuva kahdella eri haastattelutavalla.

Toinen näkökulma tutkimuksen siirrettävyyteen liittyy haastateltavien esimiesten työpaikkoihin, joissa kaikki asiakkaat olivat maahanmuuttajataustaisia ja yleensä noin puolet työryhmästä oli itse taustaltaan maahanmuuttajia. Työympäristönä se on Suomessa harvinaisen monikulttuurinen, joten voidaan pohtia, miten paljon, ja millä tavoin asiakkaiden monikulttuurinen tausta vaikuttaa työyhteisön haasteisiin ja johtamiseen. Tämä lähtökohta oli tiedossa jo tutkimusta suunniteltaessa. Perustana tutkimuskohteen valinnalle oli tiedonsaanti aidosti monikulttuurisesta työyhteisöstä. Tämä toteutui, koska puolet työntekijöistä oli suomalaisia juuriltaan ja puolet oli taustaltaan maahanmuuttajia. Haastatelluilla esimiehillä oli näin ollen riittävästi työkokemusta kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamisesta osallistuakseen tutkimukseen.

Laulainen (2017) korostaa, että laadullinen tutkimus on subjektiivista, koska se on tutkijan tekemää tulkintaa tutkimuksesta. Tutkimusanalyysin avulla pyritään selvittämään, mitä uutta saadaan tutkimuksen avulla esille. Koska tieteeseen kuuluu aina avoimuus ja testattavuus, niin valmis tutkimus ikään kuin annetaan testattavaksi tieteen kentälle. Onkin hyvä huomioida alusta lähtien, mitä rajoja tutkimuksessa on huomioitu ja mihin tutkimustuloksia käytetään. Edelleen tutkijan vastuulla on, mitä arvoja tutkimus edustaa tai mitä asioita tutkimuksessa nostetaan esiin. Tutkimusta tehdään riippumattomasti ja itsenäisesti, tutkimuksen tekemisessä noudatetaan tarkasti tieteellisiä sääntöjä, tutkimus raportoidaan tarkasti ja se tehdään rehellisesti.

Haastatteluaineiston keräämistä varten haettiin ja saatiin tutkimusluvut kaikilta organisaatioilta, joissa haastateltavat työskentelivät. Haastateltaville tiedotettiin tutkimuksesta sähköpostin liitteenä lähetetyllä tutkimustietolomakkeella (liite 1) ja heidät kutsuttiin haastattelukutsulla (liite 2) tilaisuuteen, jonka aluksi vielä kerrottiin tutkimuksesta. Kaikille haastatteluihin osallistujille esitettiin kirjallinen suostumuslomake (liite 3 ja liite 4), jonka he allekirjoittivat. Heille kerrottiin tutkimushaastattelun vapaaehtoisuudesta ja mahdollisuudesta vetäytyä tutkimuksesta.

Haastateltavia ei henkilöity, koska kaikki haastateltavat halusivat säilyttää anonymiteetin, joten sitä kunnioitettiin tutkimuksessa. Heiltä kysyttiin taustakysymyksinä johtamiskokemuksen pituutta ja kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamiskokemusta. Nämä taustakysymykset olivat tutkimuksen aiheen vuoksi olennaisimmat, koska tutkimuksen kohde oli johtaminen monikulttuurisessa työyhteisössä. Haastateltavilta ei kysytty koulutustaustaa, ikää tai asuinkuntaa, koska ne eivät olleet tutkimuksen kannalta merkityksellistä tietoa. Kaikilla haastateltavilla oli johtamiskokemusta 2-16 vuotta, joten voidaan olettaa heillä siten olevan myös sosiaaalialalla tarvittava koulutustausta. Haastateltavien iällä tai asuinkunnalla ei voida ajatella olevan sellaista merkittävää lisäarvoa tutkimuksessa, että sitä olisi taustakysymyksillä kartoitettava.

5. TUTKIMUSTULOKSET

Seuraavaksi esittelen ryhmähaastattelussa ja yksilöhaastatteluissa esiin nousseita merkittäviä teemoja, jotka muodostavat tutkimustuloksen. Ryhmähaastattelun ja yksilöhaastattelujen avulla pyrittiin löytämään kulttuurisesti moninaisen työyhteisön haasteita ja kartoittamaan monikulttuurisessa esimiestyössä tarvittavaa johtamisosaamista sosiaaalialalla. Taulukossa 6 esitellään vielä tutkimuskysymykset.

Taulukko 6. Tutkimuskysymykset.

TUTKIMUSKYSYMYKSET

1. Mitkä ovat kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamisosaamisen haasteet esimiestyön näkökulmasta tarkasteltuina?

2. Millaista johtamisosaamista tarvitaan kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamiseen sosiaalialalla?
--

Kuten aikaisemmin on kuvattu ja teoritiedon pohjalta esitetty, monikulttuurisuus on laaja ja monimuotoinen sekä käsitteenä että arjen ulottuvuutena. Tutkimustulokset on valikoitu aineistosta esiintyvyyden ja taustateoriaan soveltuvuuden perusteella. Lopuksi tutkimustulokset on esitelty tämän kappaleen viimeisen luvun taulukossa 10. Tässä taulukossa esitellään tutkimuksessa havaitut kulttuurisesti moninaisen työyhteisön haasteet ja tutkimushaastatteluissa kuvattu johtamisosaaminen.

Viimeisessä kappaleessa kerrotaan lisäksi tutkimuksen perusteella esiin tulleista hyvin toimivan, kulttuurisesti moninaisen työyhteisön ominaispiirteistä. Niitä olivat viestintä, avoimuus, suunnitelmallisuus ja yhteisen kolmannen kulttuurin toteutuminen työyhteisössä. Näitä toimivan, kulttuurisesti moninaisen työyhteisön ominaisuuksia voidaan tarkastella tämän kappaleen viimeisessä luvussa kuviossa 9.

5.1 Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön haasteet

Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön haasteellisuus näyttäytyi tutkimuksessa neljänä eri teemana. Ensimmäinen teema löytyi selkeästi ja nopeasti tutkimusaineistosta. Se liittyi kielen ja viestinnän merkityksellisyyteen. Toisena ryhmänä nousi esiin erilaiset koulutustaustat - erilaiset lähestymistavat, jolloin pohdittiin erilaisten koulutusten antamaa pohjaa työnteolle turvapaikanhakijoiden kanssa työskenneltäessä. Kolmas löydös liittyi työsuhteeseen liittyviin oikeuksiin ja velvollisuuksiin, joiden vähäinen tunteminen aiheutti haasteita esimiestyölle. Esimies ei välttämättä ollut edes tietoinen työsuhdelainsäädännön vähäisestä tuntemisesta työyhteisössä. Neljäs aineistosta esiin nouseva havainto oli, että työyhteisö on yhteisöstä ja yksilöistä koostuva, mikä vaatii johtamistyössä molempien näkökulmien huomioimista. Taulukossa 7 kuvataan nämä

kulttuurisesti moninaisen työyhteisön haasteet esimiestyön näkökulmasta tarkasteltuina. Niitä esitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

Taulukko 7. Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön haasteet.

KULTTUURISESTI MONINAISEN TYÖYHTEISÖN HAASTEET
1. Kielen ja viestinnän merkityksellisyys
2. Erilaiset koulutustaustat – erilaiset lähestymistavat
3. Työsuhteeseen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet
4. Työyhteisö on yhteisö ja yksilöitä

5.1.1 Kielen ja viestinnän merkityksellisyys

Selkeästi eniten tutkimushaastattelussa kerrottiin viestintään liittyvistä haasteista, koska kaikki haastateltavat mainitsivat asian. Tämä näyttäytyi tutkimuksessa eri tavoilla. Viestinnän haasteet saatettiin liittää työyhteisössä yleiseen kanssakäymiseen, keskusteluihin tai arkipäivän työtehtäviin. Keisala (2012: 30–31) kuvaa sitä, miten viestintätilanteissa on usein läsnä tiedostamattomia arvoja, oletuksia tai rooleja, joita olisi hyvä pyrkiä purkamaan. Näin pystytään havaitsemaan kulttuurisidonnaisuutta viestintätilanteessa ja kyetään yhdessä sopimaan ja määrittelemään ”kolmas kulttuuri”, jossa kaikki osapuolet voivat vuorovaikutteisesti toimia. Sosiaalialan palveluissa, kun työympäristönä on turvapaikanhakijoiden vastaanottokeskus tai perheryhmäkoti, on kielellä ja viestinnällä usein keskeinen rooli työssä.

”...tulee väärinkäsityksiä, koska kielihän on tosi rikas. Sanoilla on monia merkityksiä, ja millä painolla sanot jotain sanaa niin se tarkoittaa eri asioita ja näitä vivahteet jää puuttumaan siitä vuorovaikutuksesta, jolloin se mitä mä tarkoitin ihan neutraalina asiana, niin voidaan tulkita joksikin ihan muuks.”

Saulite & Andersone (2017: 225–238) painottavat tutkimuksessaan työntekijöiden viestintätaitojen merkityksellisyyttä monikulttuurisessa työympäristössä. Puheen avulla tiedotetaan, ohjataan, rajataan, kannustetaan ja tuetaan asiakkaita. Työyhteisössä saatetaan ymmärtää asioita eri tavoilla, kun työntekijät ovat äidinkieleltään erilaisia tai työntekijät kommunikoiivat eri tasoilla suomen kielen taidoilla. Henkilön äidinkieli luo erilaista tapaa ajatella ja hahmottaa ympäröivää maailmaa. Työntekijät voivat puhua monia kieliä ja siten tarkastella tilannetta monen eri kielen tai kulttuurin näkökulmasta.

”Kielihän on enemmän kuin kulttuuri.”

Työskenneltäessä turvapaikanhakijoiden tai alaikäisten turvapaikanhakijoiden kanssa voi samaa kieltä asiakkaiden kanssa puhuville kohdentua enemmän tai erikoistuneempia työtehtäviä. Voidaan ajatella, että asiaa on helpompi hoitaa puhuttaessa samaa kieltä. Tämä voi johtaa työtehtävien epätasaiseen jakautumiseen.

”Asiakkaat työllistää ja kuormittaa samaa kieltä puhuvia, joilla on matalampi koulutus. Suomalaiset työntekijät tekee hirveen helposti, et voit sä Ibrahim mennä sanoo tän...”

5.1.2 Erilaiset koulutustaustat – erilaiset lähestymistavat

Tutkimusaineisto kerättiin esimiehiltä, jotka johtivat työyhteisöjä turvapaikanhakijoiden ja alaikäisten turvapaikanhakijoiden hoito- ja majoitusyksiköissä. Näissä työtehtävissä ei ole pätevyysvaatimuksia, toisin kuin esimerkiksi lastensuojelutyössä tai kunnan järjestämässä sosiaalityössä. Tämä näyttäytyy työntekijöiden monenlaisina koulutustaustoina ja aiheuttaa arjen johtamistyöhön haasteita. Työtehtävissä työskentelee myös sosiaalialan ammattikorkeakoulutettuja työntekijöitä. Kulttuurisesti moninaisella työyhteisöllä on siis usein koulutuksellisesti monitaustaisia työntekijöitä, mikä vaikuttaa työhön monella tavalla.

”...koulutus jakautui sitten taas niin, että naisilla oli se koulutus...jos mä ajattelen et mun maahanmuuttajataustaiset työntekijät toimivat joskus irrationaalis-

ti mun näkökulmasta, niin se saatto johtua siitä et se ei ollu se maahanmuuttaja tausta vaan se oli se koulutuksen vaje. Ja ne kaksi suomalaista miestäkin, jotka siellä oli, oli sittenkin jo väärän alan koulutettuja, vaan siellä oli poliisi ja jotain tollast koulutusta...”

”Täällä on moniammatillista ryhmää ja jopa vääränlaista koulutusta omaavaa porukkaa ja työryhmä on ollu niin kirjavaa...semmosta sekalaisen kuoron johtamista ollut. Et johtaminen on kääntyny sellaiseksi, et rakentaa ihmisille subs-tanssiosaamista siihen työhön.”

Työntekijöiden koulutustaustat ovat vuosien kuluessa muuttuneet ammatillisempaan suuntaan. Erityisesti tämä näkyy maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden koulutuksellisuuden ja ammatillisuuden lisääntymisenä. Voidaan ajatella, että kaikkien työntekijöiden koulutustaustojen kirjavuus tuo haasteita johtamiseen. Toisaalta maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden koulutuksen tuoma ammatillisuus hyödyttää sekä koko työyhteisöä että työntekijöitä itseään. Pohdittavaksi jää, miten johtamisessa voidaan erityisesti huomioida ja hyödyntää työntekijät, joilla yhdistyy kulttuurinen ja ammatillinen osaaminen.

”Heill on erilaiset koulutustaustat. Ehkä toi koulutuksellisuus on niinku lisääntyny tässä vuosien varrella ja et kyl se näkyy...työyhteisön muuttuminen näkyy silleen, että maahanmuuttajataustaisia ihmisiä, joilla on koulutus, on paljon enemmän, ja he työllistyy, ja se on musta hienoa asia. Semmonen niinku ammatillisuus on lisääntyny.”

Erilaista osaamista tarvitaan työelämässä ja työtä hyödyntäviä taitoja voi olla monenlaisia. Widell ja Mlekov (2013: 185) kuvaavat Ruotsissa sanalla plusosaaminen, ”pluskompetens” sellaista työssä tarvittavaa taitoa, jota ei voida saavuttaa virallisilla opinnoilla. Kielitaito asiakkaiden käyttämistä kielistä on hyvä esimerkki plusosaamisesta, jota vastaanottokeskustyössä tarvitaan, mutta sitä ei kuitenkaan ole virallisesti tunnustettu. Tutkimuksessa nousi esiin, että haastateltavat ajattelivat, että monikulttuuriset asiakkaat voidaan nähdä tulevaisuuden työkavereina heidän kouluttautuessaan ja siirtyessään työelämään.

”Monikulttuurinen työyhteisö...mut meil on näitä nuoria, yksintulleita, niin jo tenkin, kun heidän kaa kun on puhunu et niin et tehän ootte tulevaisuuden työka vereita ja niin muillekin puhuin et te voitte olla meidän esimiehiä joskus...tää ois se lähtökohta et avattais se niinku mikä tahansa ...”

5.1.3 Työsuhteeseen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet

Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön haasteisiin liittyy työntekijöiden kokemukset erilaisista yhteiskunnista ja niiden säännöistä. Tähän vaikuttaa se, minkälaista tietoa henkilö on saanut esimerkiksi työsuhdeasioista. Tämä puolestaan heijastuu arjen tasolla työsuhteeseen ja työntekijöiden omien oikeuksien ja velvollisuuksien tiedostamiseen työsuhteessa. Näin painottuu jo aikaisemmin mainitun hyvän perehdytyksen merkitys. Perehdytys pitäisi sopeuttaa työntekijän tarpeisiin, joten työläinsäädäntöä osuus perehdytyksessä olisi huomioitava. MULTI-TRAIN tutkimuksessa tuli esiin erityisesti perehdytyksen kehittämisen tärkeys kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä (Pitkänen, Keisala & Niiranen 2017: 225–245).

”...hän luuli et kehityskeskustelu on se, et jatkuuko työsuhde vai ei...”

”...jos ei ihmiset tähän meidän byrokraattiseen toimintaan...nääh verokortit, siis ihan tälläset käytännön asiat...”

”...et joskus on tullu sairaslomista ilmottamisista jotain...”

Tutkimuksessa tuli esille, että työsuhteen työntekijälle takaamista oikeuksistaakaan ei tiedetty, vaan ihmeteltiin lomarahaa tai oikeus isyyslomaan oli yllätys. Tämä piirtää kuvaa työelämästä, joka näyttäytyy maahanmuuttajataustaiselle työntekijälle erilaisena ja osittain jopa epätasa-arvoisena, jos työntekijä ei tiedä työsuhteen tarjoamista eduista. Toisaalta esimies on vastuussa, että työpaikalla noudatetaan yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa, koska jo perustuslaissa (1995/731) näin määritellään. Työturvallisuuslaki (2002/738) velvoittaa työnantajan takaamaan turvallisen työskentelyn ilman työntekijän terveydelle aiheuttamaan haittaa. Esimiehen tulee puuttua häirintään tai epäasialliseen kohteluun työpaikalla.

”...no hänen ongelmansa oli se et oli elokuu niin hänen tilille oli tullut hirveesti rahaa, kun hän oli lomalla, niin hän kuvitteli et ei loma-aikana saa palkkaa ollenkaan, mut hän saikin niinku tuplapalkan. Ei hän ollut kuulutkaan ikinä mistään lomarahoista.”

”...et meillä kans oli isyysvapaan hakeminen uusi asia...”

”...sitä voi helposti olettaa, että työntekijä tuntee alansa työehtosopimukset ja sit pitää aina välillä heittää, et muistakaa katsoa tessi...”

Tämän vuoksi voidaan pohtia myös perehdyttämisvaiheessa yksilöllisten perehdytystarpeiden tärkeyttä, esimerkiksi juuri maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kohdalla. Kaikkia uusia työntekijöitä ei ehkä kannata perehdyttää samalla tavalla, koska perehdytystarpeet vaihtelevat. Pitkänen, Niiranen & Keisala (2016: 228–230) toteavat tutkimuksessaan, että uusien työntekijöiden työkokemusta, kielitaitoa ja osaamista olisi kartoitettava, jotta voidaan kohdentaa perehdytys tai koulutus paremmin vastaamaan sen tarvetta.

5.1.4 Työyhteisö on yhteisö ja yksilöitä

Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön yhteisöllisyys nousi selkeästi esiin tutkimuksen ryhmähaastattelussa ja yksilöhaastatteluissa. Työyhteisön yhteisöllisyys voi näkyä haasteellisena esimiehen näkökulmasta, jos työ alkaa painottua liikaa siihen ja yhteisöllisyys muuttuu hallitsemattomaksi. Tällöin koettiin, että monikulttuurisen työyhteisön johtaminen vaikeutuu. Tutkimushaastattelussa korostettiin, että työn rajoihin joutuu kiinnittämään enemmän huomiota ja liiallinen yhteisöllisyys vaikeuttaa työskentelyä, jolloin siitä saattaa muodostua haaste johtamiselle. Kuten Gibson ja Zellmer-Bruhnin (2001: 274–303) tutkimuksessa tuli esiin monikulttuurisen työyhteisössä ei voida olettaa kaikkien työntekijöiden ajattelevan samalla tavalla työryhmä työskentelystä. Erilaisia kulttuuritaustojen takia ajatukset ja kokemukset työyhteisössä työskentelystä ovat erilaisia. Tämä asettaa odotuksia monikulttuurisen työyhteisön johtamiselle.

”...Mutta siinä on sellanen sudenkuoppa, et jos se yhteisöllisyys niinku menee yli...et jos siitä työyhteisöstä muodostuu niinku perhe, niin silloin voi kadota se sellanen ymmärrys, et miks me tullaan tänne töihin.”

”Johtajan pitää hirveen tarkasti pitää huoli siitä, että se on työyhteisö ja siinä on tietyt rajat.”

Tutkimushaastatteluisissa pohdittiin monikulttuurisuuden määrittelyä ja kritisoitiin näkökulmaa monikulttuurisuudesta. Haastatellut esimiehet kokivat vahvasti, että kyse on aina myös yksilöiden johtamisesta työyhteisön johtamisen ohella. Monikulttuuriseen työyhteisöön kuuluvat kaikki työntekijät, eikä kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtaminen saisi kohdentua vain maahanmuuttajataustaisiin työntekijöihin.

”Se monikulttuurisuus on sitä, että siihen kuuluu se suomalaisuus sinne sekaan ja sit sitä pitäisi johtaa. Et helposti menee ajatusmaailmat sitä kohti, että tavaltaan me kohdennetaan se monikulttuurisuus vaan tiettyyn ryhmään.”

”Monikulttuurinen johtaminen...et miten paljon siellä kuitenkin pyörii yksilöt ja yksilöiden erilaiset tavat”

Kulttuurisesti moninaiseen työyhteisöön liittyy siis voimakkaasti yhteisöllisyys, jonka tuovat, yhteisöllisessä kulttuureissa kasvaneet, työntekijät mukaansa työyhteisöön. Kuten tutkimuksessa kävi ilmi, yhteisöllisyys ei ole aina ongelmaton. Yhteisöllisempään työtapaan tai työkuulttuuriin voi olla vaikea sopeutua, jos työntekijä itse on tottunut yksilökeskeisempään ajatteluun ja toimintaan. Johtamisen vaativuutta lisää siis yksilökulttuuriin ja yhteisökulttuurin monimutkainen ja yhtäaikainen esiintyminen työyhteisössä. Lahti (2008: 93–111) on tutkimuksessaan todennut, että on kyettävä huomaamaan, miten kulttuuritaustaltaan erilaiset ihmiset ajattelevat ja toimivat, jotta voidaan hyödyntää heidän erilaista ajattelutapansa työelämässä.

”Heitä joutuu, näitä suomalaistaustaisia valmentaa ja johtaa, et he ymmärtäis todellaki, et täällä ne suhteet siinä on erilailla. Koska ne on tottunu tietynlaiseen ryhmädynamiikkaan ja tiimityöhön ja sit se ei oookkaan ihan samanlaista niin, jotta perustehtävän tekeminen onnistuu, niin heidänkin pitää avata silmiään eri tavalla ja ymmärtää eri tavalla.”

5.2 Johtamisosaaminen kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä

Jo ryhmähaastattelussa nousi esiin selkeästi erityisesti monikulttuurisessa työyhteisössä tarvittavaa johtamisosaamista. Yksilöhaastatteluisissa kuvattiin osittain samoja johtamisen osaamisalueita kuin ryhmähaastattelussa. Kahdenkeskisissä yksilöhaastatteluisissa teemaa pystyttiin lisäksi syventämään ja perustelemaan enemmän. Näkökulmat kumpusivat

suoraan esimiestyöstä, joten johtamisosaaminen on kuvattu tässä tutkimuksessa roolin tai osaamisprofiilin muodossa, mitkä tutkija on itse luonut tutkimusaineiston perusteella.

Taulukko 9. Johtamisosaaminen kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä.

JOHTAMISOSAAMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ	KULTTUURISESTI	MONINAISESSA
1. Hyvä viestijä		
2. Taitava tasapainottaja		
3. Viisas valmentaja		
4. Kriittinen kannustaja		

Kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä johtamisosaaminen näyttäytyy siten, että esimies on hyvä viestijä, taitava tasapainottaja, viisas valmentaja ja kriittinen kannustaja. Johtamisosaamisen kuvaamien roolien avulla auttaa konkreettisesti hahmottamaan kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä tarvittavaa johtamisosaamista. Taulukossa 9 esitellään, tutkimuksen tuottamina havaintoina, kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä löytyviä johtamisprofiileja. Näistä tutkimuksen tuottamista johtamisen osaamisprofiileista kerrotaan seuraavissa kappaleissa tarkemmin.

5.2.1 Hyvä viestijä

Kaikki haastateltavat kuvasivat, miten he joutuvat kiinnittämään huomiota arjen työssä asioiden, raporttien tai tiedon viestimiseen niin, että kaikki ymmärtäisivät viestin sisällön. Tämä on huomio vaikuttaa myös esimiehen omaan tapaan puhua ja viestiä väärinymmärrysten välttämiseksi. Esimies on usein vastuussa työyhteisössä ohjeistusten, sääntöjen tai sopimusten tiedottamisesta tai niistä keskustelemisesta. Näissä tilanteissa hän huomioi työntekijöiden eritasoista suomen kielen taitoa ja huolehtii, että asiat on käsitetty oikein, jotta arjen työssä kyetään toimimaan yhteisten sääntöjen ja ohjeiden

mukaan. Toisaalta esimiehen työskennellessä kulttuurisensitiivisesti ja hän kykenee havainnoimaan erilaista tapaa viestiä ja sopeuttaa oman viestintänsä sen mukaan. Hän tuo näitä asioita yhteiseen keskusteluun työyhteisössä ja tukee siten työntekijöiden mahdollisuutta keskustella asiasta.

”...pitää olla paljon tarkempi ja pitää huoli siitä, että kaikki on ymmärtänyt sen, mitä mä sanon ja miten me ajatellaan sitä asiaa...”

”Toimiva viestintä nojaa siihen, että osapuolet ymmärtää toinen toisiaan ja se viesti annetaan sellasella kielellä, että se vastaanottava taho pystyy sitä ymmärtämään. Et mulla itelläni se on tarkottanu sitä, että mun pitäis hillitä jotain stadin slangia tai sitten ehkä jotain turhan akateemista ilmaisua”

Työntekijöiden kokemukset muunlaisista kulttuureista ja tavoista ajatella ja toimia heijastuvat heidän tapaansa tehdä työtä. Asioista saatetaan ajatella eri tavalla ja sen vuoksi toimia toisin, vaikka tämä ei ole näkyvissä työyhteisössä. Perez ja Mendez-Garcia (2010: 121–137) tuovat esiin, että kielellä, kulttuurilla ja ajattelutavalla on yhteys keskenään. Piileviä, rakenteellisia eroja syntyy eri kulttuurista olevien ihmisten välille siitä, miten ympäröivää maailmaa tulkitaan, ja miten omaa ymmärrystä viestitään muille. Hyvällä viestinnällä tätä voidaan avata näkyväksi ja tuoda yhteiseen pohdintaan työyhteisössä. Tällöin voidaan tutustua ja tarkastella erilaisia tapoja tehdä työtä ja keskustella niistä. Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön esimies huomaa näitä eroja ja tuo niitä yhteiseen keskusteluun tarvittaessa.

”Ihmiset ovat tulleet jostakin toisesta kulttuurista, niin niillä on omaa osaamista ja omaa tapaa tehdä työtä...suomalaisessa työelämässä ei ole totuttu, että joku voi tehdä eri tavalla...niin tulos on sama, vaikka tehdään muulla tavalla. Tää on monikulttuurinen työ ja moninaisesti työryhmä oppii, kun esimies ottaa huomioon ja puhuu erilaisuudesta ja eri tavoista...”

”Hyvän viestijän” johtamisosaaminen on siis paljon laajempi osaamisen alue työyhteisön ohjaamisessa kuin vain esimerkiksi arkipäivän keskustelutilanteet työtehtävistä. Hyvällä viestimisellä esimies rakentaa tasa-arvoista ja kaikki työntekijät huomioivaa viestintätapaa, mikä puolestaan tukee toimivan ja avoimen työyhteisön kehittymistä.

5.2.2 Taitava tasapainottaja

Johtamistyössään kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä esimies tasapainoilee monien asioiden ja ilmiöiden välillä. Vaadittava johtamisosaaminen on aktiivisesti tasapainottavaa, vakauttavaa ja huomioon ottavaa, jotta voidaan keskittyä toteuttamaan työn perustehtävää. Tutkimuksen mukaan työntekijät odottavat esimieheltä usein autoritäärisempää johtamistapaa kuin, mitä esimies itse toteuttaisi johtamistyössä. Tällöin esimies joutuu tasapainoilemaan erilaisten johtamisodotusten ja oman johtamistapansa välillä. Tämä ristiriita tuli esiin Hofsteden tutkimuksessa kulttuurisista ulottuvuuksista, jolloin sitä kuvattiin käsitteellä valtaetäisyys. Maissa, joissa valtaetäisyys määritellään korkeaksi, esimiehellä on yleensä paljon valtaa ja etuuksia. Työntekijät ovat hyvin riippuvaisia esimiehistään tai suorastaan pelkäävät häntä. Esimiehen kanssa ei voida olla erimieltä, eikä häntä kritisoida, koska se voi johtaa jopa työpaikan menettämiseen. (Browaeyts & Price 2015: 33–34.) Raunio ja Säävälä (2011: 101–140) havaitsivat tutkimuksessa suomalaisen yhteiskunnan vähäisen valtaetäisyyden esimiesten ja alaisten välillä aiheuttavan epä tietoisuutta ulkomaalaistaustaisissa työntekijöissä. Työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvuutta ja suurempaa vastuunottamista työtehtävistä, esimiehen ei oletta päättävä jokaisesta asiasta.

”Osa odottaa, että esimies on tällainen semi-fasistinen hahmo, joka johtaa voimakkailla päätöksillä...osa odottaa sitä ja osa pelkää sitä.”

Monikulttuurisen työyhteisön esimiestyössä näkyy työntekijöiden odotus vahvasta johtamisesta sekä tarkoista ohjeista ja määräyksistä arjen työssä. Kuten tässä tutkimuksessa tuli esiin, esimies itse ei kuitenkaan halua johtaa käskemällä, vaan odottaa työntekijöiltä itseohjautuvuutta ja oma-aloitteellisuutta työtehtävien hoitamiseksi. Tilannetta ymmärtävää ja tasapainottavaa johtamisosaamista siis tarvitaan, jotta pystytään työskentelemään vallitsevan lainsäädännön ja hyvien johtamisperiaatteiden mukaan mukaan sosiaalialalla Suomessa. ”Hyvän johtamisen kriteerit” (Työterveyslaitos 2018) painottavat oikeudenmukaista ja työntekijää arvostavaa johtamista.

” Itse en halua johtaa käskemällä.”

”Odotetaan, että esimies ratkaisee kaiken....”

Tasapainottavaa johtamisosaamista tarvitaan monikulttuurisessa työyhteisössä tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvissä kysymyksissä, joita nousi esiin haastatteluissa. Hofsteden tutkimuksissa kulttuurisista ulottuvuuksista maskuliinisesti painottuneessa yhteiskunnassa arvostetaan selkeitä sukupuolirooleja, jotka ovat omiaan aiheuttamaan epätasa-arvoisuutta myös työpaikoilla. (Browaey & Price 2015: 34–35). Esimieheltä vaaditaan kykyä huomata epätasa-arvoisia tilanteita ja puuttua niihin tavalla, joka hyödyttää kaikkia osapuolia.

”...siinä ehkä vähän näkyy se mies-naisjuttu...mä en halua et mun työyhteisössä näkyy mikään sellanen sukupuolen tai sukupolven välinen epätasa-arvoisuus. Mä haluan et täällä ollaan mahdollisimman tasavertaisia ja tasa-arvoisia...”

”...siinähän pääsee herkulliseen keskusteluun siitä tasa-arvosta ja siitä ...suomalaisen sosiaalipuolen matalahkon hierakian halua...”

Haastateltavat kertoivat, että taito ottaa vaikeita asioita puheeksi niin, että töitä voidaan tehdä yhdessä jatkossakin, on saavutettu esimieskokemuksen kertyessä.

Johtamisosaaminen tukee asioiden puheeksi ottamista ja vaikeiden tilanteiden selvittelyä yhdessä työntekijöiden kanssa arvostavasti ja kannustavasti.

”Jos nyt vielä johtamista pohtii, niin itelle on kehittynyt sellanen taito, että esimerkiksi pystyy antamaan varoituksia tai puuttumaan työn laiminlyönteihin sillä tavalla, että voidaan jatkaa töitä vielä huomenna...en mä tiedä, miten mä sen teen, mut aika hyvin oon siinä onnistunu...”

”Taitavan tasapainottajan” johtamisosaaminen esiintyi usein haastatteluiden puheenvuoroissa ja nousi selkeästi esiin tärkeänä kompetenssina kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamisessa. Esimies on merkittävässä roolissa ja tasapainottaa monia erilaisia näkemyksiä, tilanteita, asetelmia, joista tässä tutkimuksessa vain osa nousi tarkasteluun. Hänellä on tietämystä esimerkiksi työlainsäädännöstä, joten hän voi ohjata työntekijää perehtymään esimerkiksi työsopimuksen velvoitukseen tai oikeuksiin. Tähän johtamisosaamiseen liittyy työntekijän ohjaaminen jatkokoulutukseen tai mentoroinnin järjestäminen tarvittaessa. Tämä johtamisosaaminen sisältää valtaetäisyyden

vaikutuksien tiedostamisen eri kulttuureissa ja tahdon rakentaa yhdenvertaista ja tasa-arvoista työyhteisöä.

5.2.3 Viisas valmentaja

Tutkimuksessa järjestetyssä ryhmähaastattelussa nousi esiin valmentaminen yhtenä monikulttuurisen työyhteisön johtamisen osa-alueena. Tämä esiintyi useammassa puheenvuoroissa, joissa pohdittiin työyhteisön johtamisen teemaa. Kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä on paljon monenlaista osaamista ja ihmisten erilainen ajattelu- ja toimintatapa rikastuttaa työyhteisöä. Tarvitaan esimiehen valmentavaa työtettä, jotta erilaisuus ja osaamisen moninaisuus saadaan käyttöön ja sen tuoma hyöty alkaa näkyä arjen työtehtävissä. Ajanko (2016: 132–144) on tutkinut moninaisuuden johtamista kuvaa sanalla ”*Adherence*” erilaisuuden tai moninaisuuden huomioimisen taitoa, jota jatkuvasti harjoitetaan arjen työskentelyssä. Rönnqvist (2008: 141–144) tukee edellistä tutkimustulosta, että johtamisosaamisen avulla on kyettävä muokkaamaan työskentelytapoja kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä ja sen muuttuvissa tilanteissa.

”... me johdetaan ihmisiä ja heillä on erilaisia näkemyksiä, ajatuksia, ymmärryksiä ja tota ja se lopulta kuitenkin vaan on niinku työyhteisön johtamisesta ja kehittamisestä kyse...”

”...ja valmentamisesta...”

”...vaan sä johdat ihmisiä ja se on enemmän tälläst koutsaamista tai valmentamista, et ne ihmiset tekee ratkaisuja...”

”...johtajien pitää ja esimiesten sanottaa ihan hirveen paljon sitä, että mitä on tehty, mihin me ollaan menossa, mitä tehdään...se on niinku meidän vastuulla.”

Tutkimushaastatteluissa esiintyi ristiriitaisuuksia suhteessa Hofsteden kulttuuriseen ulottuvuuteen pitkän vs. lyhyen aikavälin suunnitelmallisuus (Browaeys & Price 2015: 36–37). Tällä käsitteellä kuvattiin ihmisten kykyä tehdä suunnitelmia ja siten määrittää tulevaisuutta. Lähes kaikki haastatelluista esimiehistä tunnisti suunnitelmallisuuden puuttumisen ja koki sen haastavan johtamista. Yksi haastatelluista esimiehistä ei

kuitenkaan tunnistanut tätä piirrettä työyhteisössä. Hän totesi, ettei ehkä tunne työyhteisön työskentelyä tarpeeksi hyvin, koska lähiesimiehillä on vastuu työryhmän johtamisesta arjen työssä. Kuitenkin niin oman työn kuin koko työyhteisön työn kannalta työtehtävien ennakointi ja suunnittelu ovat osa tavoitteellista ja ammatillista työtettä sosiaaalialalla. Joten johtamisosaamiselle ”viisaan valmentajan” näkökulmasta on selkeästi tarvetta.

”Joo se on yks sellanen piirre, joka todella näkyy. Semmost suunnitelmallisuutta ei ole ja se on se, minkä kanssa kamppailen.”

”Se on todella haastavampaa verrattuna suomalaiseen työyhteisöön, kun ihmiset toimii erilailla. Tällänen etukäteisyys; mitä meitä odottaa, mitä tehtäviä on tiedossa. Mutta kyllä on eroa.”

”En osaa sanoa, että siinä ois mitään merkittävää eroa esimerkiksi eri kulttuuri-ryhmien välillä. En myöskään oo paras henkilö kommentoimaan sitä.”

Hofstede ym. (2012: 231–234) kuvaa tutkimuksessa epävarmuuden sietämistä yhtenä kulttuurisista ulottuvuuksista. Tällöin arjen työssä näkyy, miten eri tavalla ihmiset voivat reagoida epä tietoisuuteen. Osa ihmisistä lähes ahdistuu, jos ei tiedä tarkkaan, mitä tulevalla viikolla tapahtuu. Toiset henkilöt saattavat keskittyä elämään tätä hetkeä ja myös työtehtävien tekeminen keskittyy vain nykyhetkeen.

”...maahanmuuttajataustaista ei häiritse, ettei tiedä etukäteen asioita. Ja hän on keskittynyt tänään, nyt ja lähipäivinä. Mutta kollega voi olla stressaantunut, kun ei tiedä asioita, mitä kuukauden päästä tapahtuu.”

”Viisaan valmentajan” taitoa tarvitaan ohjattaessa yksittäisiä työntekijöitä parempaan ja ammatillisempaan työsuoritukseen tai koko työyhteisöä toimimaan samojen sääntöjen mukaan. Se on arjen johtamisen työtaito, joka on olennainen osa esimiestyötä sosiaaalialalla. Työn suunnitteleminen koettiin tutkimuksessa haasteellisena. ”Viisaan valmentajan” johtamisosaamisen avulla ohjataan työyhteisöä toimimaan suunnitelmallisemmin työssä. Esimies myös seuraa työntekoa kannustaen ja motivoiden työntekijöitä. Hän on läsnä työntekijöiden kysymyksille ja pohdinnoille ja keskustelelee niistä mielellään.

5.2.4 Kriittinen kannustaja

Hofstede kuvaa tutkimuksissaan havaittua tietoa siitä, miten yhteisökulttuurissa ihmissuhteet ovat etusijalle ennen työtehtäviä, kun taas yksilökulttuurissa ajatellaan päinvastoin; ensi pyritään hoitamaan työt ja sen jälkeen huomioidaan työryhmän suhteita. Yhteisökulttuurissa kuuluminen yhteisöön nähdään merkityksellisenä ja keskeisenä asiana elämässä. Yksilökulttuuri puolestaan korostaa yksilön oma-aloitteellisuutta ja saavutuksia. (Browaeyns & Price 2015: 34.) Tutkimushaastatteluissa tarkasteltiin yhteisöllisyyttä monesta näkökulmasta. Toisaalta nähtiin sen tuovan paljon hyvää työyhteisöön, mutta toisaalta saattoi näyttäytyä lähes hallitsemattomana elementtinä, mikä haastoi johtamisosaamista monikulttuurisessa kontekstissa..

”...tämän ryhmän dynamiikkaa ja toimintaa rauhallisesti yhdistää on ollu iso haaste ja välillä on ollu pelkästään...sillä tavalla rauhanneuvottelijan tehtävä ikään kuin...saada porukka toimimaan yhteisen tavoitteen mukaan.”

Ajanko (2016: 132–144) painottaa, että johtajan on tunnettava itsensä, sillä hänen oma asenteensa ja osaamisensa vaikuttavat huomattavasti johdettaessa kulttuurisesti moninaista työyhteisöä. Haastattelussa nousi vahvasti esiin työntekijöiden toive yksilöllisestä johtamisesta ja motivoinnista työssä. Haastatellut esimiehet kertoivat monista tilanteista, joissa olivat kuunnelleet ja kannustaneet työntekijöitä näiden työtehtäviin liittyvissä pohdintoissa. Puutteellinen kielitaito voi vaikeuttaa omien ideoiden ja kehitysehdotusten esiintuomista, silloin esimiehen kannustava suhtautuminen tukee työntekijän omien ajatusten kertomista.

”Saattaa olla henkilö, jolla suomen kielen taito ei oo parasta mahdollista, niin puuttuu se rohkeus tuoda esiin omia ideoita tai kehittämisehdotuksia...pitäis olla henkilökohtaisia tai kahdenkeskisiä tai valmentavia ihan pienessä porukassa olevia keskusteluja, joissa ihmisillä olis rohkeus paremmin tuoda asioita esille...”

”Siinä tarvittiin paljon sellasta johtajan kannattelua et se kaikki siinä jotenkin pelaa. Sit tää työn tavoitteiden asettelu on tarkkaa, et jollain lailla tuoda esille et, miks me tehdään sitä mitä me tehdään.”

”Kriittisen kannustajan” osaamista esimies tarvitsee niin arjen työrutiineja hoitaessaan kuin monikulttuurista työyhteisöllisyyttä hallitessaan. Esimiehen taito puuttua asioihin, ohjata, keskustella niistä ja näyttää arjessa tehtävälle työlle suuntaa ja rajoja on erittäin tärkeä osa johtamista. Yhteisöllisyyden johtaminen niin, että se tukee yksittäisen työntekijän työtä, mutta samalla hyödyttää työntekoa kokonaisuudessaan on vaativaa, mutta välttämätöntä kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä. Työntekijöiden erilaisuuden huomaaminen ja hyödyntäminen työssä, on kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamisessa merkityksellistä. Silloin kaikki onnistuvat ja ovat mukana erilaisina osina koko työyhteisöä. Työntekijöiden erilaisuuden näkeminen ja arvostaminen tukee täten myös työntekijöiden omasta näkökulmasta poikkeavien ajatusten tai ideoiden tarkastelua vaihtoehtoisina näkökulmina työssä. Esimiehen rooli on avata työyhteisöä näkemään ja keskustelemaan tästä erilaisuudesta. Hän voi myös omalla esimerkillään auttaa muuntamaan työntekijöiden ennakkonäkemyksiä asioista tai kokeilemaan uutta näkökulmaa asioihin.

5.3 Tulosten tarkastelu

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimustuloksia ja pohditaan niiden tuottamia havaintoja suhteessa tutkimuskysymyksiin. Taulukossa 10 esitellään tutkimuksen tuloksena ilmenneet haasteet, johtamisosaaminen ja niiden perusteella luotu yhteenvedo. Haastatteluissa paneuduttiin kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä esiintyviin haasteisiin esimiestyön näkökulmasta.

Toisena tarkastelukulmana oli monikulttuurisen työyhteisön tuottamat vaatimukset johtamisosaamiselle. Lähtökohtana molemmissa tutkimuskysymyksissä oli siis esimiestyön näkökulma. Haastattelujen perusteella valikoitui neljä haasteellista osaa aluetta johdettaessa kulttuurisesti eri taustoista tulevia ihmisiä työyhteisöissä. Johtamisosaamisella voidaan pyrkiä vastaamaan näihin haasteisiin. Tutkimuksen avulla voitiin siis tarkastella haasteellisuutta ja johtamisosaamista monikulttuurisen työyhteisön

johtamisen näkökulmasta, ja löytää tärkeitä teemoja työyhteisössä, mitkä olisi hyvä huomioida arjen työssä.

Taulukko 10. Tutkimustulosten tarkastelua.

HAASTEET	JOHTAMISOSAAMINEN	YHTEENVETO
Kielen ja viestinnän merkityksellisyys	Hyvä viestijä	Viestintä
Työsuhteeseen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet	Taitava tasapainottaja	Avoimuus
Erilaiset koulutustaustat - erilaiset lähestymistavat	Viisas valmentaja	Suunnitelmallisuus
Työyhteisö on yhteisö ja yksilöitä	Kriittinen kannustaja	Kolmas kulttuuri

Esimiesten viestintätaidot nousivat tutkimusaineistosta ensimmäisenä johtamisen osaamisprofiilina esiin. Sama löydös tehtiin kartoitettaessa kulttuurisesti moninaisen työyhteisön haasteita. Täten johtamisosaamista kuvattaessa voidaan todeta, että esimiehen odotetaan olevan hyvä viestijä työyhteisössä. Viestinnän merkitys on siis erittäin suuri kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä. Kuten haastatteluissa tuli esiin, esimiehet itse ovat kiinnittäneet omaan viestimiseensä huomiota työpaikalla. Viestinnän tulisikin olla sellaista, että kaikki ymmärtävät viestin tai epäselvistä asioista voidaan kysyä ja käydä keskustelua. Erityisesti viestinnän ymmärtämiseen ja siitä keskustelemiseen on hyvä olla aikaa ja tilaa, koska se kannustaa ihmisiä kysymään ja ottamaan selvää asioista. Esimiehen toimiessa hyvänä viestijänä, hän kiinnittää huomiota viestintään, luo tilanteita keskustelulle, käyttää erilaisia viestinnän kanavia ja ennen

kaikkea ohjaa, että työntekijät pystyvät työyhteisössä seuraamaan ja ymmärtämään viestintää.

Toista johtamisosaamisen muotoa voidaan kuvata määritteellä taitava tasapainottaja. Tällöin esimies havainnoi, reflektoi ja arvioi monikulttuurisessa työyhteisössä esiintyviä asioita ja ilmiöitä. Hän ottaa huomioon erilaisia näkökulmia, mielipiteitä, ajatuksia ja lähtökohtia, joiden pohjalta hän johtaa toimintaa oikeudenmukaisesti ja yhdenvertaisesti perustehtävän tavoitteiden mukaisesti. Tämän johtamisosaamisen vaatimus asettaa esimiehen tasapainottelemaan moninaisten ja kompleksisten asioiden kanssa, jotka osin nousevat työyhteisön moninaisuudesta, suomalaisesta yhteiskunnasta tai tapahtumista muualla maailmassa. Kuten tutkimuksessa kävi ilmi, monikulttuurisessa työyhteisössä voi piillä tietämättömyyttä lainsäädännön tuomista oikeuksista työntekijälle. Tällöin asia olisi hyvä huomioida perehdytyksessä tai ohjata työntekijä etsimään siitä lisää tietoa.

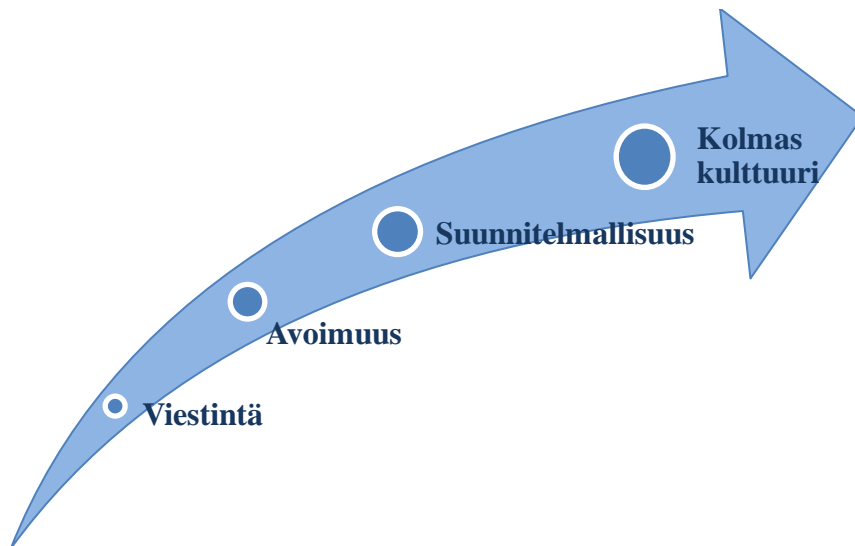
Viisas valmentaja oli kolmantena löytynyt johtamisosaamisen määritelmä johdettaessa monikulttuurista työyhteisöä. Jotta erilailla ajattelevien ja toimivien työntekijöiden osaamista ja voimavaroja voidaan hyödyntää työssä, on esimiehen tunnettava työntekijöiden voimavarat ja heikkoudet. Tämän jälkeen hän voi aktiivisesti ohjata ja valmentaa heitä tuomaan esiin osaamistaan, innovatiivista ajattelua ja toimimaan työyhteisön ja asiakkaiden hyväksi.

Kuten aikaisemmin tutkimuksessa on todettu, monikulttuurinen työyhteisö on idearikas ja kykenee etsimään ratkaisuja useista eri näkökulmista kuin mihin yleensä on totuttu. Tällainen työyhteisö tarvitsee viisasta ja valmentavaa johtamista. Tutkimuksessa nousi esiin erilaisten koulutustaustojen tuomat haasteet esimiestyön näkökulmasta. Tämäkin vaatii esimieheltä työntekijöitä valmentavaa työtettä ja työntekijöiden erilaisen osaamisen huomioimista ja niiden koulumistaan työn tavoitteiden saavuttamiseksi.

Neljäs johtamisen osaamisprofiili tässä tutkimuksessa on kriittinen kannustaja, joka liittyy haastatteluissa ilmenneisiin tilanteisiin, joissa todettiin monikulttuurisessa työyhteisössä työntekijöiden hyötyvän kannustamisesta ja motivoinnista. Kun esimies on kriittinen kannustaja, hän puuttuu tarvittaessa työsuorituksiin ohjaten ja kannustaen

työssä. Hän innostaa työntekijöitä työtehtävissään ja tukee heidän kehittymistään paremmaksi työssään.

Esimiehellä on laaja näkemys ja kokemus erilaisista kulttuureista, minkä perusteella hän osaa taitavasti tasapainottaa tilanteita menettelemällä sekä kulttuurisensitiivisesti että ottaen huomioon suomalaisen työlainsäädännön velvoitteet. Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön ryhmädynamiikkaa kuvattiin tutkimushaastattelussa haastavaksi johtaa. Kriittinen kannustaja, kykenee johtamaan sekä työyhteisöä että yksilöitä kannustaen ja tarvittaessa ohjaamaan työyhteisöä ja yksilöitä menestyksekkäästi.



Kuvio 9. Kulttuurisen moninaisuuden huomioivan johtamisosaamisen löydökset.

Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön haasteiden ja johtamisosaamisen tarkastelun avulla voidaan yhteenvetona määrittää työyhteisössä tarvittavan tiedottamista, avoimuutta, suunnitelmallisuutta ja ns. kolmannen kulttuurin luomista. Tiedottamisen tärkeys nousi selkeästi esiin sekä haasteista että johtamisosaamista kysyttäessä. Avoimuus liittyy johtamisosaamisen tuottamaan ”taitava tasapainottaja” rooliin, jonka avulla voidaan purkaa johtamiseen liittyviä ennako-odotuksia ja luoda avoimempaa ja tasavertaisempaa

työilmapiiriä. Suunnitelmallisuus voidaan nähdä lopputulemana, kun on johtamisosaamista ”viisaana valmentajana”. Tällöin esimies pyrkii valmentavalla työotteella ohjaamaan työntekijöitä omien yksilöllisten vahvuuksien ja taitojen hyödyntämistä. Työyhteisö luo omaa kulttuuriaan ja yhteisöllä on suuri merkitys monikulttuurisessa työryhmässä. Esimies, joka on ”kriittinen kannustaja” kuitenkin vastaa työyhteisön johtamisesta. Kuviossa 9 kuvataan näitä toimivan työyhteisön piirteitä monikulttuurisesta näkökulmasta.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kulttuurisesti moninaisen työyhteisön haasteita esimiestyön näkökulmasta sekä sitä, minkälaista johtamisosaamista esimiehellä olisi hyvä olla johtaessaan monikulttuurista työryhmää. Työyhteisön haasteena nousi selkeästi esiin viestintä. Monikulttuurisessa työyhteisössä ihmiset eivät vain ajattele ja toimi eri tavoin, vaan myös suomen kieltä puhutaan ja ymmärretään monella eri tavalla. Tämä oli todettu monissa aikaisemmissa tutkimuksissa, joten tulos ei ollut yllättävä. Haastatellut esimiehet olivat jo itse kiinnittäneet huomiota tapaansa puhua ja viestiä työyhteisössä, joten he olivat tiedostaneet selkokiehisen viestinnän tarpeen. Tämä nostaa tiedottamisen ja viestinnän merkityksen keskiöön myös tarkasteltaessa kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamisosaamista. Siten voidaan pohtia, millä tavoin tätä työyhteisön osa-aluetta voitaisiin parantaa, koska selkeästi se aiheuttaa väärinymmärryksiä, ristiriitoja ja epävarmuutta työyhteisössä.

Epävarmuutta kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä aiheutti suomalaisen työolainsäädännön tuntemattomuus. Kun tämä yhdistyy työntekijöiden korkean valtaetäisyyden kokemukseen, voidaan tilannetta kuvata työntekijän kannalta vaikeaksi. Työyhteisössä esimiehillä ei usein ole aikaa selittää työsuhteisiin liittyviä oikeuksia ja velvollisuuksia, joten ne opitaan ”kantapään kautta”, esimerkiksi kysymällä esimiehiltä perhevapaista tai lomaoikeuksista. Koska valtaetäisyys selkeästi vaikuttaa esimiehen ja alaisen välisiin suhteisiin, ei työsuhteisiin liittyvistä asioista aina uskalleta kysyä. Useissa tutkimuksissa (Lahti 2008:146–152; Pitkänen, Keisala & Niiranen 2017: 225–248) on tuotu esiin perehdytyksen ja mentoroinnin merkitys, mikä auttaisi ja tukisi työntekijöitä. Perehdytys olisi hyvä muokata kulttuurisesti moninaiseen työyhteisöön sopivaksi, jolloin otettaisiin huomioon perehdytettäviä asioita laajemmassa mittakaavassa.

Yllättävää oli, miten eri tavoilla Hofsteden ym (2012:15–25) kulttuuriset ulottuvuudet peilautuivat haastattelututkimuksessa. Johtamisosaamista kartoittavat temahaastattelukysymykset oli suunniteltu huomioiden Hofsteden kulttuurisia ulottuvuuksia. Valtaetäisyys nousi vahvasti esiin jokaisessa haastattelussa. Esimiehet kuvasivat tilanteita arjen työssä, joissa tunnistivat erilaisen valtaetäisyyden tuottamia

käyttäytymiseroja. Näiden tunnistaminen on johtamistyössä tärkeää, jotta voidaan tietoisesti ohjata omaa johtamista tasa-arvoisempaan ja yhdenvertaisempaan suuntaan.

Hofsteden ym (2012: 172–191) havainnot yhteiskuntien eroista liittyen maskuliinisten tai feminiinisten piirteiden arvostamiseen näkyivät tässä tutkimuksessa. Haastatteluissa kerrottiin erilaisista tavoista tehdä työtä; osa pyrkii nopeasti ja tehokkaasti lopputulokseen. Toiset arvostavat pehmeämpää ja hitaampaa toimintatapaa työssä. Tasa-arvoiseen ja yhdenvertaiseen työskentelyyn työpaikalla tarvittiin osittain johtajan ohjausosaamista. Toisaalta Hofsteden työn suunnitelmallisuutta kuvaava lyhyen vs. pitkän aikavälin suunnitelmallisuus (Browaey & Price 2015: 36–37) näkyi selkeästi haastatteluissa. Arjen työtehtävissä yhteistä suunnitelmallisuutta kuitenkin tarvitaan työtehtävien suorittamiseksi. Tämä osa-alue koettiin hyvin haastavaksi. Epävarmuuden sietämisen kulttuurinen ulottuvuus liittyy myös suunnitelmallisuuteen. Tukeutuminen sääntöihin ja ohjeisiin on yleensä suuri niissä maissa, joissa epävarmuuden sietäminen on alhaista. (Hofstede ym. 2012: 231–234.) Toisaalta työssä on silloin vaikeaa nähdä erilaisia vaihtoehtoja tai löytää innovatiivisia ratkaisuja. Tietoisella ja valmentavalla johtamisella kyetään ohjaamaan työyhteisöä kohti ammatillisempaa, mutta moninaisuuden edut huomioivaa työskentelyä.

Yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden eroavaisuus työyhteisössä tuli esiin monikulttuuristen esimiesten haastatteluissa. Yhteisöllisyyden merkitys korostui työyhteisöissä, joissa on yhteisöllisissä kulttuureissa kasvaneita työntekijöitä. Tällöin työyhteisön ihmissuhteet asetetaan ensisijalle ja työtehtäviä voidaan hoitaa yhteisesti. Yhteisöllisyyden johtamiseen tarvitaan kuitenkin osaamista. Kuten haastatteluissa kerrottiin voimakas yhteisöllisyys saattaa pyrkiä johtamaan työyhteisöä. Johtamisosaamista tarvitaan tällöin ohjaamaan työyhteisö perustehtävän mukaiseen työhön. Toisaalta työyhteisö koostuu myös yksilöistä ja jokaisella työntekijällä tulisi olla kokemus yhdenvertaisesta ja tasa-arvoisesta kohtelusta työyhteisössä

Monikulttuurisuutta jopa kritisoitiin tutkimushaastatteluissa ja todettiin sen olevan käsitteenä leimaava ja kapea. Ryhmähaastatteluun osallistui esimiehiä, joilla oli pitkä työkokemus monikulttuurisesta työyhteisöstä, joten he eivät enää kokeneet kulttuurista moninaisuutta erityisenä tai uutena piirteenä työyhteisössä, vaan se näyttäytyi heille

enemmän jokapäiväiseen työhön kuuluvana asiana. Muissa haastatteluissa toistui kriittinen vivahde monikulttuurisuuden käsitettä kohtaan, ja toivottiin sen muokkaamista, uudelleen määrittelyä ja avarampaa suhtautumistapaa kulttuurisiin vähemmistöihin työpaikoilla.

”...niin en mä tiedä halutaaks me romuttaa koko monikulttuurisuus ajattelu, et oisko hyvä miettiä et tarviiko erottaa toisistaan... et onko se niin iso kysymys et se pitää tälleen kategorisoida...”

Molempien haastattelumenetelmien, sekä ryhmähaastattelun että yksilöhaastattelujen perusteella saatiin esille monikulttuurisen työyhteisön piirteitä. Tutkimuksen tarkoitus ei ollut ongelmalähtöinen, mutta monet haastatteluissa esiin tulleet asiat painottuivat monikulttuurisen työyhteisön haasteellisuuteen. Toisaalta teorianäkökulmasta nostettiin esiin työntekijöiden erilaisuuden huomioimista ja hyödyntämistä työyhteisön kehittämisessä. Ryhmähaastattelussa tämä näkökulma sanoitettiin selkeästi. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että monikulttuuriseen työyhteisöön liittyy haasteita, mutta niitä voidaan oppia tunnistamaan ja siten haasteet voidaan kääntää hyödyiksi johtamisosaamisen avulla. Monikulttuurinen työyhteisö toimii kaleidoskoopin tavoin; se muuntautuu jatkuvasti uudelleen pyrkien löytämään uusia tapoja yhdistää palasia toisiinsa. Kuitenkin hyvän johtamisosaamisen avulla se pysyy tasapainossa ja toimivana, mutta alati muuttuvana kokonaisuutena.

6.2 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen avulla kartoitettiin kulttuurisesti moninaisen työyhteisön haasteita ja johtamisosaamista. Haastateltavat toivat esiin monikulttuurisessa työyhteisössä esiintyviä piirteitä, joihin pyritään vastaamaan tarvittavalla johtamisosaamisella. Tulevaisuudessa monikulttuurisuus työpaikoilla tulee lisääntymään, koska tilastollisesti maahanmuutto on jatkuvasti kasvussa ja Suomeen muutetaan yhä enenevässä määrin töihin ja opiskelemaan. Samaan aikaan työpaikkoja tulee avoimiksi esimerkiksi sosiaalialalla, kun suuri osa työvoimaa siirtyy eläkkeelle ja heidän jälkeensä tarvitaan osaavaa työvoimaa tilalle.

Mielenkiintoista olisi tutkia lisää viestintää, koska se nousi selkeästi esiin sekä haasteena että vaateena johtamisosaamiselle. Sosiaalialalla viestintään tai tiedottamiseen ei ole kiinnitetty paljon huomiota, joten tutkimuskohteena se toisi varmasti tarvittavaa tietoa johtamisen tarpeisiin. Viestinnän merkitys varmaankin kasvaa esimerkiksi etätöiden lisääntyessä ja digitalisoinnin kehittyessä sosiaalialalla. Molemmat tulevaisuuden trendit haastavat viestinnän kehittämistä.

Toinen esiin noussut tutkimusaihe voisi olla yhteisöllisyyden entistä parempi hyödyntäminen työpaikoilla. Kuten tutkimuksessa todettiin, työyhteisön ihmissuhteet koettiin merkityksellisiksi. Tarvitaankin tutkimusta, miten kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamisella voidaan huomioida yhteisöllisyyden parempaa hyödyntämistä työpaikoilla. Yhteisöllisyyden johtaminen koettiin tutkimuksessa myös vaativana, joten siihen sopivan johtamisosaamisen tarve on selkeä. Toisaalta antropologien tutkimusten peilaamista nykypäivän monikulttuurisuuteen voisi tuoda uusia tarkastelutapoja aiheeseen.

Kulttuurisesti moninaisista työyhteisöistä tarvitaan tutkimusta, jonka avulla voidaan luoda työkaluja ja toimintamalleja. Niiden avulla työskentely olisi sujuvampaa ja ottaisi huomioon taustoiltaan erilaiset työntekijät. Kuten tutkimuksissa on tullut esiin monikulttuurinen työyhteisö on innovatiivinen, vuorovaikutteinen ja hyvin moninainen. Suomessa on vielä valitettavan vähän huomioitu kulttuurisesti moninaista työyhteisöä esimerkiksi perehdytyksen tai mentoroinnin osalta. Toisaalta organisaatioiden henkilöstöstrategioissakaan ei yleensä osata ottaa sitä huomioon. Tutkimusta tarvitaan siis tarkastelemaan ja hyödyntämään kulttuurisesti moninaista työyhteisöä monilta eri tasoilta tai näkökulmista tarkasteltuna.

LÄHDELUETTELO

- Adler, Nancy J (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- Adler Nancy J & Allison Gundersen (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior*. 5th edition. USA: Thomson Higher Education
- Ajanko, Sari (2016). *Moninaisuuden johtaminen. Ytimessä johtajan itsetuntemus*. Saarijärven kirjapaino: Suomen liikekirjat.
- Alasuutari, Pertti (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Alitolppa-Niitamo, Anne, Anita Novitsky & Mohamed Moallin. (2005). Välittävä perhetyö. Kokemuksia ja ajatuksia Väestöliiton Kotipuu-projektista. Teoksessa: *Olemme muuttaneet. Näkökulmia maahanmuuttoon, perheiden kotoutumiseen ja ammatillisen työn käytäntöihin*. Anne Alitolppa-Niitamo, Ismo Söderling & Stina Fågel. Helsinki: Väestöliitto, 7–8.
- Atnip, Gilbert W. (2011). *Academic Leadership and Diversity*. Teoksessa: *Diversity Managemnt: Theoretical Perspectives and Practical Approaches*, 119–130. Toim. Sheying Chen. New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Browaey, Marie-Joelle & Roger Prince. (2015). *Understanding Cross-Cultural Management*, 33–37. 3rd edition. United Kingdom: Pearson.
- Chen, Sheying & Geoffrey L. Brackett (2011). *Understanding Race and Ethnicity*. Teoksessa: *Diversity Managemnt: Theoretical Perspectives and Practical Approaches*, 83–96. Toim. Sheying Chen. New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Dickie, Carolyn & Zhanna Soldan (2008). *Diversity Management*. Australia: Tilde University Press, 42–46.

- Ely, Robin J & David Thomas (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly* 46: 2, 229–273.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Euroopan muuttoliikeverkosto. Maahanmuuton tunnusluvut 2017. Saatavissa 30.1.2019: http://www.emn.fi/files/1814/Maahanmuuton_tunnusluvut_2017_FI_SCREEN2.pdf.
- Forsander, Annika & Elina Ekholm (2001). Etnisten ryhmien kohtaaminen. Teoksessa: *Monietnisyys, yhteiskunta ja työ*, 32–56. Toim. Annika Forsander, Elina Ekholm, Petri Hautaniemi, Abdullahi Ali, Anne Alitolppa-Niitamo, Eve Kytäjä & Nguyen Quac Cuong. Helsinki: yliopistopaino.
- Fägerlind, Gabriella & Wener, Inga-Lill (2012). Ledarskap för mångfald - en utmaning för den sociala sektorn, 53–70. Andra upplaga. Lund: Studentlitteratur AB.
- Gibson, Christina B & Mary E. Zellmer-Bruhn (2001). Metaphors and meaning: An intercultural analysis of the concept of teamwork. *Administrative Science Quarterly* 46: 2, 274–303.
- Gundersen, Göran, Björn Hellesöy & Sabene Raeder (2012). Leading International Project Teams: The Effectiveness of Transformational Leadership in Dynamic Work Environments. *Journal of Leadership & Organization Studies* 19: 1, 46–57.
- Hall, Sturt (1992). *New Ethnicities*. Teoksessa: *Race, Culture and Difference*. Toim. James Donald & Ali Rattansi, 252–259. London: Sage Publications.

HE 145/2002. Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi maahanmuuttajan erityistuesta ja e
räiksi siihen liittyviksi laeiksi. Saatavissa 18.1.2019:
<https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2002/20020145>.

Helsingin kaupunki. Helsingin tilastollinen vuosikirja 2018. Saatavissa 14.1.2019:
[https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/19_01_07_tilastollinen_vuosiki
rja2018.pdf](https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/19_01_07_tilastollinen_vuosiki
rja2018.pdf).

Hietapakka, Laura (2017). Miten torjua eriarvoisuutta monikulttuurisissa
terveydenhuollon työyhteisöissä? Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 3/2017,
251-254.

Hirsjärvi, Sirkka, Helena Hurme (2008). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria
ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2009). Tutki ja kirjoita. 15. uusittu
painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Hofstede, Geert (1993). Kulttuurit ja organisaatiot. Juva: WSOY

Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan & Minkov, Michael (2010). Cultures and
organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance
for survival, 208–213. 3rd edition. USA: McGraw-Hill.

Hofstede Geert, Hofstede, Gert Jan & Minkov, Michael (2012). Organisationer och
kulturer, 15–18, 20–25, 172–191, 228–248. Lund: Studentlitteratur.

House Robert, Javidan Mansour, Paul Hanges & Peter Dorfman (2002). Understanding
cultures and implicit leadership theories across the globe. Journal of World
Business 37:1, 3–10.

- Hurtig Johanna (2010). Ajattelu ilmiöiden lukemisen taitona. Teoksessa: Ajattele itse!, 19–20. Toim. Johanna Hurtig, Merja Laitinen & Katriina Uljas-Raunio. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Huttunen Laura, Olli Löytty & Anna Rastas Anna (2005). Suomalainen monikulttuurisuus. Teoksessa: Suomalainen vieraskirja – Kuinka käsitellä monikulttuurisuutta, 16–40. Toim. Anna Rastas, Laura Huttunen & Olli Löytty. Tampere: Vastapaino.
- Hyvärinen Nina, Metsälä Jaana, Koivula Meeri & Kaunonen, Marja (2017). Maahanmuuttajasairaanhoitajien kokemuksia sopeutumisesta työhön ja työyhteisöihin. Tutkiva hoitotyö 15:2, 3-13.
- Ikäläinen, Sinikka, Taina Martiskainen & Maritta Törrönen (2003). Mangopuun juurelta kuusen katveeseen - asiakkaana maahanmuuttajaperhe. Vantaa: Dark Oy, 9–17.
- Jaakkola Ari (2013). Helsingin seudun väestöennuste 2014-2050. Helsingin kaupunki, Tilastokeskus.
- Jabe, Marjatta. (2017). Erilaisten ihmisten johtaminen. Viro: Helsingin kauppakamari Oy.
- Juuti Pauli & Antti Vuorela (2004). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi, 67-69. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, Pauli (2006). Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa: Johtaminen eilen, tänään, huomenna, 13–42. Toim. Pauli Juuti. Helsinki: Otava.
- Kananen, Jorma (2012). Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Keisala, Katja (2012). Monikulttuurisen työyhteisön viestintä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Kiviniemi Kari (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, 73–74. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Krogstrup, Hanne Kathrine (2004). Asiakaslähtöinen arviointi: Bikva-malli. Hyvät käytännöt – menetelmäkäsikirja. Helsinki: STAKES.
- Kujanpää, Kirsti (2017). Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön hyvinvointi, 13–15, 50–52. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Helsinki: Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja.
- Kuusela, Pekka & Martti Keijonen (2008). Interaktionismi ja diskursiiviset kehykset organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa: Organisaatiot muutoksessa, 21–48. Toim. Pekka Kuusela & Matti Kuittinen. Helsinki: UNIPress.
- Kylmä, Jari & Taru Juvakka (2007). Laadullinen terveystutkimus, 127–134. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lahdenperä Pirjo (2007). Interkulturellt lederskap – förändring i mångfald. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lahti, Leena (2008). Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Lahti, Leena (2014). Monikulttuurinen työelämä. Helsinki: Sanoma Pro
- Lammintakanen, Johanna (2015). Henkilöstö voimavarana-osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa: Sosiaali- ja terveysjohtaminen, 237-258. Toim. Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Lasonen, Johanna, Mia Halonen, Raija Pini Kemppainen & Marianne Teräs (2009). Monikulttuurisuus, kulttuurienvälisyys ja osaamisen tunnustuksen tarve. Teoksessa: Kulttuurien välinen osaaminen koulutuksessa ja työelämässä, 9-21. Toim. Johanna Lasonen & Mia Halonen. Suomen kasvatustieteellinen seura. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Laulainen, Sanna. Itä-Suomen Yliopisto, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Videoluento. Katsottu 13.9.2018. Sosiaalityön aineopinnot, Laadullisten menetelmien perusteet yhteiskunta- ja kauppatieteilijöille -opintojakso.
- Liamputtong, Pranee (2011). Focus Group Methodology. Principles and Practices. Australia: Sage Publishing.
- Mach, Merce & Yehuda Baruch (2015). Team performance in cross cultural project teams. The moderated mediation role of consensus, heterogeneity, faultlines and trust. *Cross Cultural Management: An International Journal* 22: 3, 464-486.
- Martikainen, Tuomas, Pasi Saukkonen & Minna Säävälä (2013). Suomi muuttuu kun Suomeen muutetaan. Teoksessa: Muuttajat, Kansainvälinen muuttoliike ja suomalainen yhteiskunta 38–54. Toim. Tuomas Martikainen, Pasi Saukkonen & Minna Säävälä. Helsinki : Gaudeamus.
- Moilanen, Pentti & Pekka Räihä (2018). Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, 60–61. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäkilouko, Marko (2004). Coping with Multicultural Project: The Leadership styles of Finnish Project Managers. *International Journal of Project Management* 22:5, 387–396.

- Raunio, Mika & Minna Säävälä (2011). Metallin ja korkean teknologian työyhteisöt monikulttuurisen oppimisen areenoina. Teoksessa: Kulttuurien kohtaaminen arjessa, 101–140. Toim. Pirkko Pitkänen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Reikko, Kai, karia Salonen & Ilkka Uusitalo (2010). Puun ja kuoren välissä – lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31, 20-22.
- Robinson-Easley, Christopher (2014). Beyond Diversity and Intercultural Management. New York: Palgrave Macmillan.
- Rujirawanich, Panida, Ramzi Addison & Clive Smallman (2010). The effects of cultural factors in a Thai SME. Management Research Review 34: 12, 1264–1279.
- Ruusuvuori, Juha, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa: Haastattelun analyysi, 13–15. Toim. Juha Ruusuvuori, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen. Tampere: Vastapaino.
- Rönnqvist, Sofia (2008). Från Diversity till mångfaldsplaner? Om mångfaldsidens spridning i Sverige och Malmö stad. Doktorsavhandling. Ekonomisk-historiska institutionen, Lunds Universitet. Saatavissa 24.1.2019:
<https://lup.lub.lu.se/search/ws/files/5889430/1263671.pdf>.
- Saastamoinen, Jutta & Brewis Kielo (2016). Euroopan muuttoliikeverkosto (EMN). Suomen kansallinen raportti. Vuosittainen maahanmuutto- ja turvapaikkapolitiikkaa koskeva raportti, Suomi 2016. Saatavissa 30.3.2019:
http://emn.fi/files/1522/Politiikkaraportti_FI_EN_final.pdf.
- Saulite, Marite & Rudite Andersone (2017). Development of Career Management Skills of New Podologists for Work in A Multicultural Enviroment. Journal of Education and Society 8: 1, 225–238.

- Schuder, Karen L (2017). Using Followership to Develop New Leadership in Cultures with Greater Power Distance. *Journal of Leadership Studies* 10: 3, 58–61.
- Schölin, Tobias (2007). Etnisk mångfald som organisationsidé, Chefs- och personalpraktiker i äldresomsorgen, 57–58, 64–68 . Doktorsavhandling. Malmö Studies in International Migration and Ethnic Relations No 7, 2008. Malmö University Health and Society Dissertation 2008:1 Malmö: Malmö Högskola.
- Seeck, Hannele (2013). Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. Kolmas painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Sippola, Aulikki (2007). Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management, 17–19. Väitöskirja. Acta Wasaensia 180. Business Administration 75. Vaasa: Universitat Wasaensis.
- Sisäasiainministeriö (2012). Maahanmuuton vuosikatsaus 2012. Saatavissa 19.1.2019: https://issuu.com/sisaministerio/docs/maahanmuuton_tilastokatsaus2012_web.
- Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020 (2018). Sosiaali- ja terveysministeriön konsernin strateginen visio. Saatavissa 20.3.2018: <https://stm.fi/strategia>.
- Sue, Derald Wing, Patricia Arredondo & Roderick j. Mcdavis (1992). Multicultural Counseling Competencies and Standards: A Call to the Profession. *Journal of Counseling and Development* 70: 4, 477–486.
- Tervola, Marja (2017). Työelämän näkökulma maahanmuuttajataustaisten lääkärin kielitaitoon. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 3/2017, 196-207.
- Thomas, David & Mark F. Peterson (2015). *Cross-Cultural Management. Essential Concepts*. London: Sage Publications.

Tilastokeskus (2008). Suurimmat vieraskieliset ryhmät 1997 ja 2007. Saatavissa 31.1.2019:

https://www.stat.fi/til/vaerak/2007/vaerak_2007_2008-03-28_kuv_004_fi.html.

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2013). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi, 72–74, 91–94, 108–113.

Trompenaars, Fons. & Hampden-Turner, Charles (1998). Riding the waves of culture: Understanding Cultural Diversity in Business, 51–62. 2. edition. New York: McGraw-Hill.

Trompenaars, Fons & Woolliams, Peter (2003). Business Across Cultures. USA: Capstone.

Työsopimuslaki 2001/55. Saatavissa 24.1.2019:
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Työterveyslaitos (2019). Monikulttuurinen työelämä. Saatavissa 18.1.2019:
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/monikulttuurinen-tyoelama/>.

Työturvallisuuslaki 2002/738. Saatavissa 24.1.2019:
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Ulkomaalaislaki 2004/301. Saatavissa 20.1.2019:
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Waldman, David & Francis J. Yammarino (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. Academy of Management Review 24:2, 266–285.

- Valtonen, Anu (2005). Ryhmäkeskustelut – millainen metodi? Teoksessa: Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus, 223–241. Toim. Johanna Ruusuvuori & Liisa Tiittula. Tampere: Vastapaino.
- Vartiainen, Päivi & Pirkko Pitkänen (2017). Hatanpään sairaala kaksisuuntaisen oppimisen ympäristönä. Teoksessa: Tavoitteena sujuva arki: Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä, 37-75. Toim. Pirkko Pitkänen, Katja Keisala & Vuokko Niiranen. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Viitala, Riitta (2013). Henkilöstöjohtaminen. Edita.
- Widell, Gill & Mlekov Katarina (2003). Hur möter vi mångfalden på arbetsplats?, 185. Lund: Studentlitteratur AB.
- Wikberg, Anita & Eriksson, Katie (2003). Vårdande ur ett transkulturellt perspektiv. Progradu-undersökning. Åbo Akademi. Samhälls- och vårdvetenskapliga fakulteten.
- Williams, Chuck (2015). MGMT9: principles of management. 9th edition. Boston: Cengage Learning.
- Vitikainen, Annamari (2014). Monikulttuurisuus. Monikulttuurisuus-termin moninaisuus. Saatavissa 18.1.2019: <https://filosofia.fi/node/6867>.
- Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325. Saatavissa 24.1.2019: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>.
- Ylänkö, Maaria (2000). Kansainvälistymisen kahdet kasvot-muuttoliikkeet ja kulttuurien globalisaatio. Teoksessa: Aukeavat ovet-kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä, 21–84. Toim. Marja-Liisa Trux. Helsinki: WSOY

LIITTEET

LIITE 1. Tutkimustiedote

Tutkimustiedote

23.1.2019

Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA**TUTKIMUS MONIKULTTUURISEN TYÖYHTEISÖN JOHTAMISESTA**

Opiskelen Vaasan Yliopiston Johtamisen yksikössä, Sosiaali- ja terveyshallintotieteen maisteriohjelmassa. Kirjoitan Pro Gradu tutkimusta, jonka kohteena on monikulttuurisen työyhteisön haasteet ja tarpeet johtamisosaamiselle.

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata monikulttuurista työyhteisöä ja johtamisosaamista. Ryhmähaastattelussa tutkitaan monikulttuurisesta työyhteisöstä nousevia johtamisen haasteita sekä, minkälaista johtamisosaamista monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa tarvitaan.

Tutkimusmenetelmänä on siis ryhmähaastattelu, joka on tarkoitus toteuttaa maaliskuussa 2019. Siihen kutsutaan 4 esimiesasemassa työskentelevää henkilöä vastaanottokeskuksista ja perheryhmäkodeista. Haastateltavat kutsutaan eri organisaatioista.

Lisäksi haastattelen 2-3 esimiesasemassa työskentelevää henkilöä vastaanottokeskuksista ja perheryhmäkodeista yksittäin teemahaastattelumenetelmällä maaliskuussa 2019.

Pro Gradu tutkimuksen aihe on esitelty ja hyväksytty Pro Graduseminaarissa Vaasan Yliopistossa 17.10.2018.

Pro Gradututkimuksen ohjaajat:

Professori Pirkko Vartiainen, pirkko.vartiainen@univaasa.fi puh. 029 449 8349

Tohtorikoulutettava Hanna-Kaisa Pernaa, hanna-kaisa.pernaa@univaasa.fi puh. 029 449 8236

Pro gradu-tutkielman tekijän tiedot:

Anita Kytökangas, anita.kytokangas@gmail.com puh. 0443374774

LIITE 2. Haastattelukutsu

HAASTATTELUKUTSU

Tervetuloa ryhmähaastatteluun **xx.xx.2019 klo 9 Xx kirjastoon, os. Xx**

Tarjolla on hedelmiä, mehua, kahvia yms pientä purtavaa.

Kirjastolla on omat parkkipaikat kirjaston ”pääovien” edessä ja siellä on aamupäivällä tilaa.

Aikataulu: tavataan klo 9 kirjaston sisääntuloaulassa ja siirrytään meille varattuun tilaan 2. kerrokseen ja allekirjoitetaan haastatteluostumus. Tämän jälkeen aloitetaan ryhmähaastattelu, joka nauhoitetaan. Ryhmähaastattelu alkaa esittelykierroksella, minkä jälkeen pohdimme tutkimuskysymyksiin liittyviä (osittain minun esittämiä) teemoja.

Ryhmähaastattelu liittyy pro-gardu-tutkielmaan ”Johtamisosaaminen kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä”. Ryhmähaastattelussa tutkitaan monikulttuurisesta työyhteisöstä nousevia johtamisen haasteita sekä, minkälaista johtamisosaamista monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa sosiaalialalla tarvitaan.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä ovat kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamisosaamisen haasteet esimiestyön näkökulmasta tarkasteltuina?
2. Millaista johtamisosaamista tarvitaan kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamiseen sosiaalialalla?

Kiitos, kun tulet mukaan pohtimaan kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamisen teemoja!

LIITE 3. Haastattelusopimus (ryhmähaastattelu)

RYHMÄHAASTATTELUSOPIMUS

Hyvä ryhmähaastattelututkimukseen osallistuja!

Opiskelen Vaasan Yliopiston Johtamisen yksikössä, Sosiaali- ja terveyshallintotieteen maisteriohjelmassa. Kirjoitan Pro Gradu tutkimusta, jonka kohteena on monikulttuurisen työyhteisön haasteet ja tarpeet johtamisaamiselle. Ryhmähaastattelussa tutkitaan monikulttuurisesta työyhteisöstä nousevia johtamisen haasteita ja, minkälaista johtamisaamista monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa tarvitaan.

Ryhmähaastattelu nauhoitetaan, minkä jälkeen se litteroidaan kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen haastattelu analysoidaan osana pro-gradu tutkielmaa. Ryhmähaastattelun materiaalia käytetään vain tähän tutkimukseen. Nauhoitettu ryhmähaastattelu ja sen pohjalta tehty litterointi sekä tämä haastattelusopimus tuhotaan tutkimuksen jälkeen eli ryhmähaastattelu materiaalia ei arkistoida.

Pro Gradututkimuksen ohjaajat:

Professori Pirkko Vartiainen, pirkko.vartiainen@univaasa.fi puh. 029 449 8349

Tohtorikoulutettava Hanna-Kaisa Pernaa, hanna-kaisa.pernaa@univaasa.fi puh. 029 449 8236

Pro gradu-tutkielman kirjoittajan tiedot:

Anita Kytökangas anita.kytokangas@gmail.com puh. 0443374774

Aika ja paikka: xx.xx.2019 Helsingissä

Suostun edellä kuvattuun ryhmähaastattelu tutkimukseen:

Haastateltavan allekirjoitus ja nimen selvennys

Nimeni saa mainita Pro-gradu tutkimuksen liitteessä tutkimuksessa haastateltavista

KYLLÄ _____

EI _____

LIITE 4. Haastattelusopimus (yksilöhaastattelu)

YKSILÖHAASTATTELUSOPIMUS

Hyvä yksilöhaastattelututkimukseen osallistuja!

Opiskelen Vaasan Yliopiston Johtamisen yksikössä, Sosiaali- ja terveyshallintotieteen maisteriohjelmassa. Kirjoitan Pro Gradu tutkimusta, jonka kohteena on monikulttuurisen työyhteisön haasteet ja tarpeet johtamisosaamiselle. Yksilöhaastattelussa tutkitaan, minkälaista johtamisosaamista monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa tarvitaan.

Yksilöhaastattelu nauhoitetaan, minkä jälkeen se litteroidaan kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen haastattelu analysoidaan osana pro-gradu tutkielmaa. Yksilöhaastattelun materiaalia käytetään vain tähän tutkimukseen. Nauhoitettu yksilöhaastattelu ja sen pohjalta tehty litterointi sekä tämä haastattelusopimus tuhotaan tutkimuksen jälkeen eli yksilöhaastattelu materiaalia ei arkistoida.

Pro Gradututkimuksen ohjaajat:

Professori Pirkko Vartiainen, pirkko.vartiainen@univaasa.fi puh. 029 449 8349

Tohtorikoulutettava Hanna-Kaisa Pernaa, hanna-kaisa.pernaa@univaasa.fi puh. 029 449 8236

Pro gradu-tutkielman kirjoittajan tiedot:

Anita Kytökangas anita.kytokangas@gmail.com puh. 0443374774

Aika ja paikka: xx.xx.2019 Espoossa

Suostun edellä kuvattuun yksilöhaastattelu tutkimukseen:

Haastateltavan allekirjoitus ja nimen selvennys

Nimeni saa mainita Pro-gradu tutkimuksen liitteessä, jossa kerrotaan tutkimuksessa haastateltavat

KYLLÄ_____

EI _____

LIITE 5. Haastattelurunko (ryhmähaastattelu)

RYHMÄHAASTATTELURUNKO

Haastattelurunko:

Suostumuslomakkeet ja taustatiedot kerätään ennen haastattelun alkamista.

Suostumuslomakkeessa kerrotaan, että tunnistettavat tiedot tullaan poistamaan eli haastateltavien henkilöllisyys ei tule ryhmähaastattelussa esiin.

Taustatiedot: esimiestyön kokemus ja esimiestyön kokemus monikulttuurisesta työyhteisöstä

1. Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen haasteet

Minkälaisia kokemuksia teillä on siitä, miten esimiehen suhtaudutaan monikulttuurisessa työyhteisössä?

- millä tavalla on erilaista johtaa kulttuurisesti moninaista työyhteisöä? (Kerro esimerkki)
- miten monikulttuurisuus työyhteisössä on ajan kuluessa lisääntynyt? (Miten se näkyy työssä?)
- miten monikulttuurisuuden lisääntyminen on näkynyt esimiehen näkökulmasta?
- minkälaisia haasteita olet kohdannut? (Kerro lisää...)
- miten itse koet tämän? (Kerro esimerkki)
- millä tavalla suhtaudutaan esimiehen kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä? (Kerro lisää...)

2. Johtamisosaaminen johdettaessa monikulttuurista työyhteisöä sosiaalialalla?

(valtaetäisyys)

- millaisena näyttäytyy esimiehen asema kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä?
- minkälaisia odotuksia työntekijöillä on esimiestä kohtaan?

(yhteisöllisyys vs. yksilöllisyys)

- minkälainen on työryhmän tai työyhteisön rooli? Mikä on erilaista? Miten se näkyy?

(feminiinisyys vs. maskuliinisyys)

- minkälaisia piirteitä arvostetaan kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä? Onko eroja? Minkälaisia?

(epävarmuuden sietäminen)

- millä tavalla keskustellaan ja tehdään päätöksiä työyhteisössä? Miten se näkyy?

(lyhyt aikaväli vs. pitkä aikaväli)

- millä tavalla suunnitelmallisuus näyttäytyy kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä? Kerro lisää...

Mitä olisit toivonut tietäväsi ennen kuin aloit johtamaan kulttuurisesti moninaista työyhteisöä? Miten koulutuksessa olisi hyvä huomioida tämä?

Haluaisitko vielä tuoda esiin jotakin tai onko jokin asia jäänyt sanomatta?

Jos ei halua sanoa ääneen, niin voi lähettää sähköpostia tai myöhemmin tulee mieleen asioita, niin voit olla yhteydessä: Anita Kytökangas anita.kytokangas@gmail.com puh. 044337477

LIITE 6. Haastattelurunko (yksilöhaastattelu)

YKSILÖHAASTATTELURUNKO

Haastattelurunko:

Suostumuslomakkeet ja taustatiedot kerätään ennen haastattelun alkamista.

Suostumuslomakkeessa kerrotaan, että tunnistettavat tiedot tullaan poistamaan eli haastateltavien henkilöllisyys ei tule haastattelussa esiin.

Taustatiedot: esimiestyön kokemus ja esimiestyön kokemus monikulttuurisesta työyhteisöstä

Johtamisosaaminen johdettaessa monikulttuurista työyhteisöä sosiaalialalla?

(valtaetäisyys)

- millaisena olet kokenut esimiehen aseman kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä?
- minkälaisia odotuksia työntekijöillä mielestäsi on esimiestä kohtaan?

(yhteisöllisyys vs. yksilöllisyys)

- minkälaisena olet kokenut työryhmän tai työyhteisön roolin kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä?
- miten se mielestäsi näkyy käytännössä?

(feminiinisyys vs. maskuliinisyys)

- minkälaisia piirteitä mielestäsi arvostetaan kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä?
- miten se näkyy käytännössä?

(epävarmuuden sietäminen)

- millä tavalla keskustellaan ja tehdään päätöksiä työyhteisössä?
- millä tavalla mielestäsi siedetään epätietoisuutta tai epävarmuutta kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä?

(lyhyt aikaväli vs. pitkä aikaväli)

- millä tavalla suunnitelmallisuus kokemuksesi mukaan näyttäytyy kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä?

Haluaisitko vielä tuoda esiin jotakin tai onko jokin asia jäänyt sanomatta?

Jos ei halua sanoa ääneen, niin voi lähettää sähköpostia tai myöhemmin tulee mieleen asioita, niin voit olla yhteydessä: Anita Kytökangas anita.kytokangas@gmail.com puh. 0443374774

