

Arttu Raunio

**MONIKULTTUURISUUDEN VAIKUTUS: TUTKIMUS MAAHANMUUTTAJIEN
TYÖLLISTYMISESTÄ SUOMESSA**

**MONIKULTTUURISUUDEN VAIKUTUS: TUTKIMUS MAAHANMUUTTAJIEN
TYÖLLISTYMISESTÄ SUOMESSA**

Arttu Raunio
Opinnäytetyö
Kevät 2021
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä(t): Arttu Raunio

Opinnäytetyön nimi: Monikulttuurisuuden vaikutus: Tutkimus maahanmuuttajien työllistymisestä Suomessa

Työn ohjaaja: Jaana Uusitalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2021

Sivumäärä: 57 + 2

Opinnäytetyön taustalla oli maahanmuuton keskeiset ongelmat työllistymisessä Suomessa. Maahanmuuttajien osuus väestöstä kasvaa, mutta tätä ei vielä pystytä täysin hyödyntämään suomalaisessa yhteiskunnassa. Suomalainen yhteiskunta tarvitsee lisää muualta tulevia sekä monikulttuurisia osaajia osaksi toimivaa yhteiskuntaa vastatakseen globaaliin kasvuun. Toimeksiantajana oli Villa Victor, joka toimii Oulussa monikulttuurikeskuksena.

Opinnäytetyöllä pyrittiin kartoittamaan monikulttuurisuuden vaikutusta työelämään sekä miten tätä voisi edistää suomalaisessa työyhteisössä. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää maahanmuuttajien työllistymiseen sekä tämän edistämiseen liittyviä tekijöitä. Kokoamalla näiden havainnot yhteen saatiin luotua yleiskatsaus toimivasta monikulttuurisesta työyhteisöstä.

Tietoperustana toimi Oulun ammattikorkeakoulun kautta saadut tiedonlähteet, kuten Alma Talent-verkkopalvelut, Ebsco sekä Oulun ammattikorkeakoulun kirjasto. Lisäksi tutkimuksen aineistona toimi teemahaastattelut, mitkä toteutettiin loppuvuodesta 2020. Tutkimusmenetelmänä toimi teoriasidonnainen lähestymistapa, missä oli sisällytettyä etnografian piirteitä.

Avoimuuden sekä tasa-arvoisuuden tärkeys selvisivät tuloksista tärkeimmiksi, joita seurasi kielitaidon merkitys. Suomen kielen taito on korkeassa asemassa suomalaisessa yhteiskunnassa, minkä vuoksi maahanmuuttajilla voi olla vaikeuksia löytää työpaikkaa. Yritysten sekä maahanmuuttajien välillä ei välttämättä ole tarpeeksi tukiverkostoja, mikä voi johtua asian uudesta luonteesta yhteiskunnassa. Organisaatioissa palkkaamistilanteessa ei välttämättä anneta tarpeeksi mahdollisuuksia muualta tuleville, jolloin työllistymisasteet pysyvät melko matalina.

Maahanmuuttajien palkkaamisessa tulisi muistaa pysyä avoimena uusille mahdollisuuksille, unohtamatta tasa-arvon merkitystä. Alakohtaisesti voitaisiin myös miettiä kielen merkitystä; mikäli työn pystyy toteuttamaan esimerkiksi englannin kielellä, voitaisiin muualta tulevan työntekijän palkkaamista pitää varteenotettavana ratkaisuna. Osaaminen sekä kokemus tulisi olla ensimmäisenä kriteerinä palkkaamistilanteessa. Paikallisille yrityksille sekä yrittäjille tulisi tuoda koulutusta sekä tietoa aiheeseen liittyen saataville mahdollisimman helposti. Tämän kautta rakentuisi maahanmuuttajien sekä yritysten välille siltoja, mikä edistäisi työllistymistä. Jatkotoimenpiteinä voitaisiin toteuttaa tutkimus paikallisten yritysten näkökulmasta maahanmuuttoon liittyen, jolla voitaisiin nämä osapuolet tuoda mahdollisesti tehokkaammin yhteen.

Asiasanat: Monikulttuurisuus, maahanmuutto, monikulttuurinen työyhteisö, maahanmuuttajien työllistyminen, esimiestyö

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Business Economics, management and skills in human resources

Author(s): Arttu Raunio

Title of thesis: The effect of multiculturalism: A study in employment of immigrants in Finland

Supervisor(s): Jaana Uusitalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2021 Number of pages: 57 + 2

The background of this thesis involves the underlying problems in employment rates of immigrants in Finland. As the number of immigrants in Finland is growing, Finnish society still lacks the ability to fully benefit from the workforce the immigrants could provide. Finland requires expats, multicultural experts, and immigrants as a part of its society to answer to accelerating global economic growth. The client of this thesis was Villa Victor, which works as a multicultural center in Oulu.

The objective of this thesis was to map out the effect of multiculturalism in work culture and how this could be improved in Finnish work community. Finding out results about employment rates of immigrants and how to improve these factors acted as the focus of the research. These together provided an overall picture of a functioning multicultural work community.

The materials provided by Oulu University of Applied Sciences, such as Alma Talent -web services, Ebsco and the school library, worked as a database for this research. Data was also provided by theme interviews, which were carried out by the end of 2020. Research methods revolved around theory-based approach style, with slight influences of ethnography.

As for the results, openness and equality were some of the most important aspects, followed by the significance of Finnish language. Finnish language is heavily appraised in Finnish society, which is why immigrants might have trouble getting employed. With the topic being in its infant shoes in Finland, businesses and immigrants might lack much-needed networks between each other. The organizations also might not be willing to provide possibilities for foreign workforce, which is why employment rates are below average.

As per recruiting immigrants, one must stay open for new possibilities, without forgetting the importance of equality. The aspect of language skills should be determined depending on the field of work. If the required work can be done in English, hiring an immigrant with English language skills should be considered as an equal choice. Work skills and experience should be the top priorities when hiring a new employee. It would be beneficial to arrange information and training for local companies and entrepreneurs and make it easily accessible. This would further improve the relations between companies and immigrants and build bridges in between them. As further research options, one could study immigration by the viewpoint of local companies, which could bring these two factors closer to each other.

Keywords: Multiculturalism, immigration, multicultural work, management, immigration employment

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TYÖKULTTUURI	8
	2.1 Työkulttuuri yleisesti	8
	2.2 Monikulttuurisuuden vaikutus	11
3	KULTTUURIEN KOHTAAMINEN	15
	3.1 Maahanmuuton tilanne	15
	3.2 Maahanmuuton mahdollisuudet	17
	3.3 Viestinnän merkitys	19
4	ESIMIEHENÄ KULTTUURIEN VÄLISSÄ.....	22
	4.1 Monikulttuurinen henkilöstöjohtaminen.....	22
	4.2 Moninaisuuden johtaminen.....	25
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	27
	5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	27
	5.2 Tutkimusmenetelmä	28
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	33
	6.1 Haastateltavien taustat	33
	6.2 Työkulttuuri.....	34
	6.3 Monikulttuurisuus ja viestintä.....	37
	6.4 Esimiehen näkökulmasta.....	41
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	47
8	POHDINTA	50
9	LÄHTEET	54
	LIITTEET	58

1 JOHDANTO

Nykypäivän yritysmaailma on globaalin kehityksen myötä dynaamisessa murroksessa. Suomessa maahanmuuttajien osuus väestöstä kasvaa sekä muualta tulevien monikulttuuristen osaajien määrä lisääntyy. Eri kulttuurien edustajien kanssa työskentely ja monikulttuurisuus alkaa olla yhä enenevässä määrin arkipäivää eri organisaatioissa (Isotalus & Rajalahti 2017). Suomalaisen yhteiskunnan on valmistauduttava kehittämään sekä avaamaan omaa toimintaansa, jotta se kestäisi myös tulevaisuudessa. Tähän eräänä ratkaisuna toimii maahanmuuttajien tuomat hyödyt; edistämällä maahanmuuttajien työllistymistä voidaan mahdollisesti kohentaa Suomen taloutta sekä profiilia muualla maailmassa, lisäten Suomen kiinnostavuutta.

Tässä opinnäytetyössä käydään läpi monikulttuurisuuden vaikutusta työkuulttuuriin. Pääongelmana tutkimuksessa on maahanmuuttajien työllistyminen Suomessa ja sen ongelmat. Työkuulttuuriin tutkimisella laaditaan vankka pohja, mikä helpottaa tutkimuksessa monikulttuurisuuden avaamista, liittyen lopulta maahanmuuttoon. Lisäksi viestinnän katsotaan olevan olennainen osa työkuulttuurissa toimimista, jota tutkitaan monikulttuurisessa ympäristössä käytettävänä välineenä. Työn tarkoituksena on tuoda esiin maahanmuuton ongelmakohtia sekä toimivan työkuulttuurin piirteitä monikulttuurisessa ympäristössä. Tehtävänä on ratkoa ongelmakohtia mahdollisilla ratkaisulla, millä edistettäisiin maahanmuuttajien työllistymistä.

Näkökulmana tutkimuksessa käytettiin haastatteluihin osallistuneiden esimiesten sekä työntekijöiden näkemyksiä omassa työssään, jossa he ovat työskennelleet maahanmuuttajien sekä monikulttuuristen työympäristöjen parissa. Osa haastateltavista oli myös muualta kotoisin, jotka olivat myöhemmällä iällä muuttaneet Suomeen erinäisistä syistä. Haastateltavien näkemyksiä verrattiin olemassa olevaan teoriaan, jonka myötä luotiin omat johtopäätökset.

Tutkimuksessa tutkimuskysymykset olivat seuraavanlaiset:

1. Miksi maahanmuuttajat eivät saa töitä Suomesta?
2. Miten näitä tekijöitä voisi edistää?
3. Miten esimiehenä voisi edistää monikulttuurisuuden vaikutusta?

Tutkimuskysymysten pohjalta toteutettiin laadullinen tutkimus, missä käytettiin teoriasidonnaista tutkimusmenetelmää. Tähän menetelmään on liitettynä myös hieman etnografiaa, mikä koettiin tarpeelliseksi muita kulttuureita tutkittaessa. Tutkimuskysymysten pohjalta luotiin haastatteluissa käytetyt kysymykset, mitkä jaoteltiin teemoittain haastattelurunkoon. Aineistonkeruumenetelmänä toimi teemahaastattelu. Tämän menetelmän myötä oli havainnot helpompi kerätä teemoittain yhteen.

Aihe on ajankohtainen, sillä maahanmuuton ollessa melko uusi asia Suomessa, on aiheeseen liittyvä tutkimus koettu tarpeelliseksi toteuttaa. Aihe on myös tärkeä toimeksiantajalle, joka koki tutkimuksen olevan tarpeen. Tällä tutkimuksella haluttiin kerätä lisää dataa toimeksiantajalle, joka toimii monikulttuurikeskuksena Oulussa. Datan haluttiin koskevan maahanmuuttajien työllistymistä; miksi työllistyminen on vieläkin hankalaa muualta tuleville sekä maahanmuuttajille Suomessa? Lisäksi työ kehitti omaa osaamista monikulttuurisuuteen liittyen. Tulevaisuudessa työt voivat johtaa monikulttuuriseen ympäristöön, jolloin tutkimuksella on luotu hyvä pohja osaamiselle mahdollisena esimiehenä.

2 TYÖKULTTUURI

2.1 Työkulttuuri yleisesti

Voidaksemme paneutua yrityksen sisäiseen kulttuuriin paremmin, on hyvä ensin tarkastella kulttuuria itsessään. Kulttuurille löytyy useita määritelmiä, joista yhtenä pätevänä voisi pitää Edgar Scheinin tulkintaa. Scheinin (2004) mukaan ”Kulttuurilla tarkoitetaan ryhmän jaettuina tiedostamattomia perusolettamuksia, jotka ryhmä on oppinut ratkaistessaan sen ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia ja jotka ovat olleet niin hyviä, että ne on päätetty opettaa ryhmän uusille jäsenille oikeina tapoina toimia, ajatella ja tuntea suhteessa edellä mainittuihin ongelmiin” (Luukka 2019, 19).

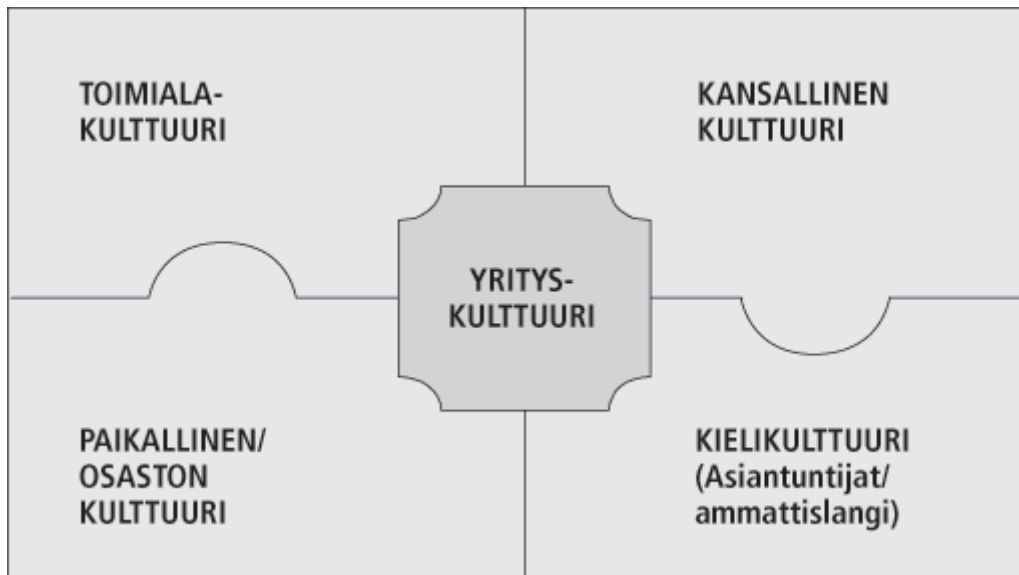
Kulttuurit ovat erittäin hitaita muuttumaan, josta ei myöskään organisaatiokulttuuri poikkea. Se koostuu näkymättömistä voimista, joiden vaikutus jätetään usein huomiotta ja tiedostamatta. Pohjimmiltaan kyseessä on joukko arvoja, asenteita ja vakiintuneita ajattelu- ja käytöstapoja, jotka pitkän ajan kuluessa ovat juurtuneet vallitseviksi käytännöiksi. (Järvinen 2020, 194.)

Puhuttaessa yrityskulttuurista, törmää myös termeihin työkulttuurista ja toimintakulttuurista. Toisaalta nämä tarkoittavat samaa asiaa, mutta toimintakulttuuria on pidetty myös alisteisena yrityskulttuurille. Toimintakulttuuri kertoo enemmänkin, miten yrityksessä toimitaan, kun taas yrityskulttuuri avaa seikkoja, mitkä tuohon toimintaan johtavat. Toimintakulttuuri terminä hieman kaventaa ajatusmaailmaa, eikä sitä pysty muuttamaan ilman, että mennään siihen johtaviin toimintoihin. (Luukka 2019, 24.) Tämän vuoksi on siis tärkeää puhua ensin yritys-/organisaatiokulttuurista, jotta saadaan luotua parempi kokonaiskuva aiheesta.

Yrityksen sisäiselle kulttuurille on olemassa lukuisia eri määritelmiä. Panu Luukka argumentoi, että erään tulkinnan mukaan yrityskontekstissa ”kulttuurilla luodaan perusta sellaiselle toiminnalle, jota organisaatio menestyäkseen tarvitsee”. Lisäksi termistö saattaa vaihdella; jotkut puhuvat organisaatiokulttuurista, kun taas toiset yrityskulttuurista. (Luukka 2019, 17.)

Yrityskulttuuria luonnehditaan myös yrityksen moottoriksi. Kulttuuria terminä on yksinkertaistettu, joka on johtanut mahdollisesti väriin tulkintoihin. Tämän johtaminen on monissa yrityksissä koskettanut sen ilmentymää, jonka myötä tulokset ovat jääneet vajavaisiksi. Yrityskulttuurin ilmentymänä voitaisiin pitää esimerkiksi henkilökunnan virkistyspäiviä. (Piha 2017, 141.)

Jotta vääriltä tulkinnoilta voidaan välttyä, olisi hyvä käsittää yrityskulttuuri itsessään johtamisen välineenä. Schein (2010) väittää, että toista näistä ei voida käsittää taikka muuttaa ilman toista. Yritykset itsessään ovat kulttuurisia yksiköitä, joiden sisällä on useita alakulttuureita, jotka muodostuvat yksilöiden kautta. Organisaatiot eivät siis elä omissa kuplassaan, vaan heijastavat myös tämän kansallista kulttuuria. (Piha 2017, 142–143.)



KUVIO 1. Yrityskulttuuriin vaikuttavia tekijöitä. (Valpola 2004)

Kuten kuviossa 1 esitetään, yrityskulttuuri syntyy monesta eri kokonaisuudesta. Kansallisen kulttuurin lisäksi myös toimialalla on oma merkityksensä kokonaiskuvassa. Esimerkiksi investointipankeilla menestystekijöinä voisi olla laaja toimialaosaaminen, erilaisten analyysien hallinta ja sidosryhmien kanssa tapahtuva yhteistyö. Analyyttisen projektitoiminnan kanssa hyödynnetään sekä lyhyttä että pitkän aikavälin kehitystä. (Valpola 2004, 150.)

Kielen merkitystä kulttuuriin ei myöskään sovi unohtaa. Ammatillinen tausta vaikuttaa suuresti organisaation sisällä, kun eri asiantuntijat tuovat omat käsitteet sekä slangin työpaikalle. Nämä käsitteet toimivat yhteisenä kielenä ammattilaisten välillä, joka omalla tavallaan edistää sisäistä kulttuuria. Tämänlainen yhteinen kieli voi auttaa myös sopeutumisessa paikalliseen kulttuuriin, jossa ihmisillä on omat tarinansa sekä tapansa viestiä koko henkilöstölle. (Valpola 2004, 151–152.)

Pihan (2017) mukaan kulttuurinen pääoma eli yrityskulttuuri on kilpailuetu. Yrityksen sisäiset muutokset lähtevät ihmisistä, yleensä alkaen johtajien henkilökohtaisista muutoksista. Arvot ovat tässä eräänä mittarina, jotka johtavat oikein arvioituna yrityskulttuuriin ja parempiin tuloksiin. (Piha 2017, 155.)

Puhuttaessa yrityskulttuurista, voidaan keskusteluun ottaa siis arvojen merkitys. Yrityskulttuurilla pyritään ohjaamaan yrityksen kokonaiskäyttäytymistä, joten arvot eivät voi olla kovin kevyitä. Niiden olisi hyvä olla tekemiseen johtavia ja osa jokapäiväistä käyttäytymistä. Arvot myös heijastuvat ulospäin, joka näkyy luottamuksena nykypäivän kommunikaatioyhteiskunnassa. (Piha 2017, 152.)

Talouselämä 500 -listan mukaan suomalaisten yritysten keskuudessa arvot uudistumisesta, vastuullisuudesta sekä asiakaskeskeisyydestä ovat tärkeimpiä teemoja. Verrattaessa muihin kansainvälisiin yrityksiin, Suomessa erilaisuutta taikka monimuotoisuutta ei vielä nähdä tärkeänä ja liiketoimintaa ohjaavana arvona. Syitä tälle voi olla monia, mutta Piha argumentoi suomalaisen poliittisen ilmapiiirin olevan yksi vaikuttava tekijä. (Piha 2017, 156.)

Suomalaisille voi olla myös haasteena kulttuurinen lukutaito. Vähäisestä korruptiosta tunnettu Suomi herättää kunnioitusta muun muassa rehellisyydellään ja läpinäkyvyydellään, mutta ne eivät välttämättä aina ole tärkeimpiä arvoja. Mikäli paikallista kulttuuria ei osata tulkita, saattaa olla vaikeaa ymmärtää keskeisiä menestystekijöitä eri maissa. Omiin vahvuuksiin keskittyminen ei aina takaa menestystä muiden kulttuurien kanssa toimiessa. (Sinkkonen 2008, 102.)

Suomalainen yrityskulttuuri voi olla melko mielenkiintoinen muualta saapuvien näkökulmasta. Ahlroth (2017) argumentoi, että suomalaisessa työskulttuurissa on vallallaan tekemättä jättämisen kulttuuri. Tämä kulttuuri käyttää pelkoa välineenään, jonka myötä työntekijöiden itsesensuuri estää kokeilemisen ja sitä seuraavat innovaatiot. Kokeilemisen, eli tekemisen, hoitamatta jättämisellä on rangaistus lievempi kuin tehdyillä virheillä. (Ahlroth 2017.)

2.2 Monikulttuurisuuden vaikutus

Kun yrityksessä toimitaan usean kansallisuuden kanssa, monimuotoisuuden hallinta vaikeutuu. Vaikka organisaatiokulttuuri olisikin vahva, sillä ei pystytä eliminoimaan kulttuurin vaikutusta yksilötason käyttäytymiseen. Eliminointia ei vaadita, vaan pikemminkin kulttuurisensitiivisyyttä, mikä opitaan ajan myötä nojautuen eri kokemuksiin. (Santalainen & Baliga 2015.)

Kansalliset kulttuurit samalla muokkaavat yrityksen sisäistä kulttuuria sekä ulkoapäin sidosryhmien kautta että sisältäpäin henkilöstön vaikutuksesta. Santalainen ja Baliga (2015) myös väittävät, että kansallisten kulttuurien eroavaisuuksien sekä samanlaisuuksien tunnistamisen merkitys on nykyäänä eritoten tärkeää. Ulkomaalaisten osuus eri maiden kansalaisista lisääntyy nopeasti; esimerkiksi Kanadan populaatiosta noin 22 prosenttia on ulkomaalaisia. (Santalainen & Baliga 2015.)

Ulkomaalaisten osuuden kasvaessa on organisaatioiden rakenteissa havaittavissa muutoksia. Yritykset joutuvat aiempaa selvemmin ottamaan kantaa suhtautumiseensa erilaisiin työntekijöihin. Monikulttuurisuuteen voidaan siis liittää käsite moninaisuudesta, missä tarkastellaan ihmisten välisiä, heidän itsensä merkitykselliseksi kokemia, eroja. Nämä voidaan jakaa näkyviin ja näkymättömiin eroihin, joista näkymättömänä pidetään muun muassa kulttuuria sekä kansallisuutta. (Tienari & Meriläinen 2012, 28.)

Moninaisuudessa ajatellaan, että sitä voi ja pitää yrityksissä johtaa. Moninaisuuden johtamisen tavoitteena on sellaisen organisaation luominen, jossa kaikilla on mahdollisuus toteuttaa itseään saavuttaakseen organisaation tavoitteet, sukupuolesta tai rodusta riippumatta. Moninaisen organisaation yksi haasteista on kuitenkin ihmisten identiteettien kanssa toimiminen. (Tienari & Meriläinen 2012, 29.)

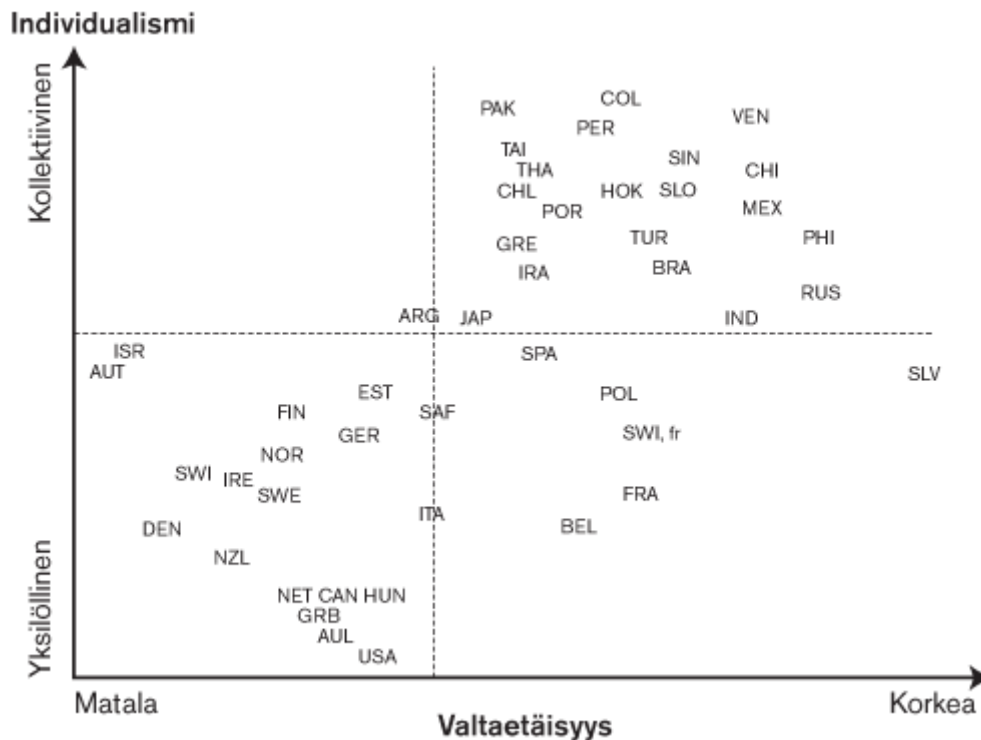
Identiteettien myötä organisaatioissa syntyy kysymys normista, jota organisaation arvioinnissa tarvitaan. Tämän normin avulla määritetään ne, jotka kuuluvat moninaisuuden piiriin. Acker (1990) argumentoi, että länsimaisissa organisaatioissa normi voisi esimerkiksi olla ”valkoihoinen, keskiikäinen, heteroseksuaalinen, perheellinen mies, joka voi täydellisesti omistautua työlleen”. Tätä vasten peilataan muita, josta poikkeavat määritetään erilaisiksi. (Tienari & Meriläinen 2012, 29.)

Mitä tulee ihmisen identiteettiin, on yksilön olemus ja persoonalliset erot kulttuurin yläpuolella. Eri-
laisten ihmisten yhteistyö tuottaa laajempia ja monipuolisempia toimintatapoja kuin yhdenmukai-
suus, jossa myös kulttuurisella rikkauksella on oma osuutensa. Esimerkiksi yksilöiden persoonalli-
suus, temperamentti sekä taipumukset ovat tekijöitä, joista ihmisen toiminta kumpuaa. Toiselle ris-
kinotto saattaa olla halutumpaa kuin tasainen rytmi. Jollekin muutokset elämässä voivat olla tär-
keitä, kun taas joitakin asia kauhistuttaa. (Lahti 2014.)

Yksilöllisten piirteiden arvostus vaihtelee kulttuuripiiristä toiseen. Länsimaisessa työelämässä ar-
vostetaan muun muassa yksilöllisyyttä, oma-aloitteisuutta, aktiivisuutta ja reaktionopeutta. Itäi-
sessä kulttuurissa taas nähdään arvokkaana asiana hierarkioiden kunnioitus, kärsivällisyys sekä
harkinta. Näiden erot saattavat olla huomattavat sekä korostua, kun eri kulttuurien edustajia työs-
kentelee samalla työpaikalla. (Lahti 2014.)

Suomalaisessa työ kulttuurissa on esimerkiksi hyvin matala hierarkia esimiesten ja alaisten välillä,
mikä on kovin poikkeuksellista muihin kulttuureihin verrattaessa. Lisäksi teittelyä ei käytetä työka-
vereiden kesken, vaikka ikäero olisikin huomattava. (Sinkkonen 2008, 99.) Jotta voimme ymmärtää
suomalaisen kulttuurin eroavaisuutta tarkemmin, on myös perehdyttävä Geert Hofsteden käyttä-
miin kulttuuridiversiteetteihin.

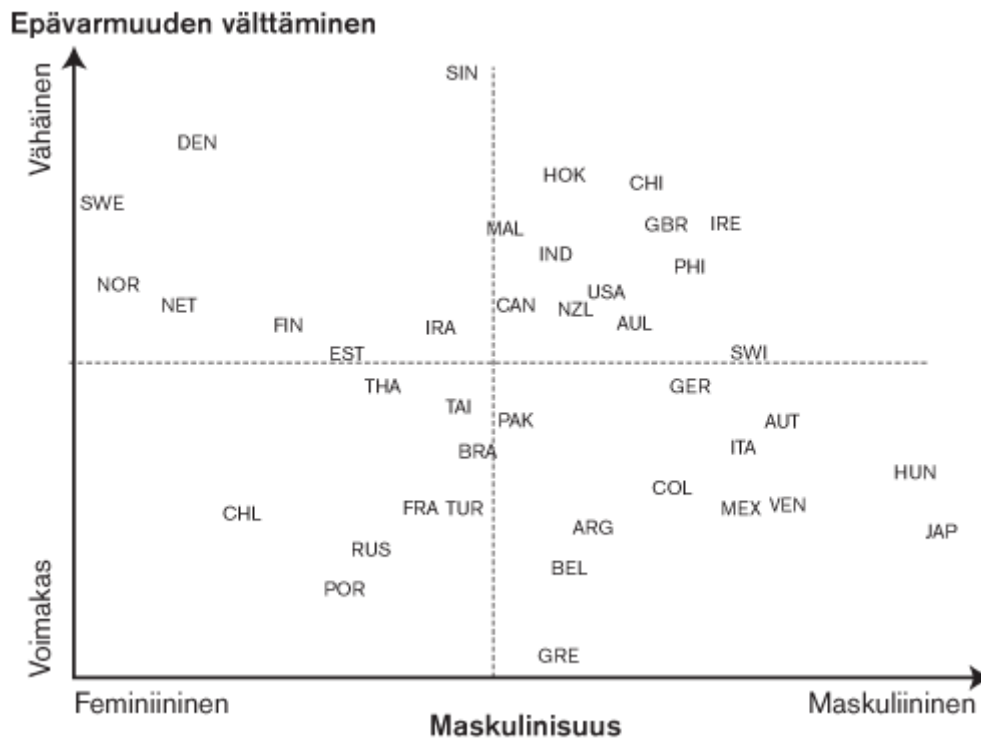
Hofsteden esittämät neljä kulttuuridiversiteetin ryhmää ovat valtaetäisyys, epävarmuuden välttämi-
nen, yksilöllisyys - yhteisöllisyys ja maskuliinisuus - feminiinisyys (Sinkkonen 2008, 57; viitattu
Hofstede 1993). Näiden ryhmien tarkastelemiseksi on hyvä käyttää erilaisia kuvaajia apuna kult-
tuurien esittelyssä (KUVIO 2 ja 3).



KUVIO 2. Valtaetäisyys ja individualismi. (Sinkkonen 2008)

Valtaetäisyys on yksi suurimmista eroavaisuuksista verrattaessa Suomea muihin maihin. Kun Suomessa voidaan esimiestä puhutella melko arkisesti ja milloin vain, on esimerkiksi meksikolaisessa kulttuurissa hierarkian merkitys huomattava. Työntekijän arvostettavat ominaisuudet Suomessa, kuten itsenäisyys, voidaan nopeasti tulkita pomon varpaille astumiseksi. Projektin vastuu säilyy esimiehellä sekä häneltä vaaditaan säännöllistä yhteydenpitoa toiminnassa. (Sinkkonen 2008, 105–107.)

Suomalaisen esimiehen tulisikin miettiä, millaisia odotuksia häneen kohdistuu. Viestintätilanteissa tulee muistaa kontekstin tärkeys. Meksikossa sanat saattavat olla enemmän suhteellisia kuin kirjaimellisia; sanoja käytetään johdantona asiaan, joka käy ilmi vasta myöhemmin taikka paljon voimakkaammin ilmaistuna. Suoraa ilmaisutapaa kannattaa myös harkita, sillä Meksikossa asioita hoidetaan enemmänkin suhteiden kautta, kun taas Suomessa asiat hoidetaan asioina. (Sinkkonen 2008, 108–109.)



KUVIO 3. Epävarmuus ja maskuliinisuus. (Sinkkonen 2008)

Eri kulttuurien maskuliinisuus-feminiinisyys-akseliin olisi hyvä perehtyä kansainvälisessä toiminnassa. Näissä huomataan, miten kovat arvot, esimerkiksi menestys ja raha, painottuvat yhteiskunnassa. Feminiinisyys tarkoittaa tässä pehmeämpiä arvoja, kuten vapaa-ajan tärkeyttä sekä tasa-arvoa. (Sinkkonen 2008, 67–68.)

Maskuliinisessa kulttuurissa on selkeästi korostettuna aineellinen menestys ja kehitys. Rahan merkitys on tärkeä sekä sukupuoliroolit ovat selkeästi erilaisia. Feminiinisessä vallitsevina arvoina on enemmän muista välittäminen sekä sukupuoliroolit eivät ole niin tarkkaan rajattuja. Ristiriitatilanteissa käytetään ratkaisuna enemmänkin kompromisseja ja neuvotteluja. Suomen ollessa enemmänkin feminiininen yhteiskunta, on tärkeää kunnioittaa ja ymmärtää myös eri kulttuurien tapoja. (Sinkkonen 2008, 66–67.) Suomalaisen toimiessa Suomen tavoin muualla, voi vahingossa loukata toisen kulttuuria, tämän johtaen mahdolliseen konfliktiin.

3 KULTTUURIEN KOHTAAMINEN

3.1 Maahanmuuton tilanne

Maahanmuutto on yksi aikamme haasteista, joka tulee näkymään ei pelkästään Suomen, vaan koko Euroopan mittakaavalla. Suuria ihmisryhmiä siirtyy Afrikasta sekä Aasiasta kohti Eurooppaa; vuonna 2016 180 000 maahanmuuttajaa saapui Italiaan Välimeren yli. Vuoden 2017 ensimmäisen puoliskon aikana luku oli 80 000. Vaikka Italia on Euroopan unionin neljänneksi suurin talous, on maahanmuutosta syntyvä taakka hankala käsitellä ilman unionin yhteistä ratkaisua ongelmalle. (Aaltonen 2019, 74.)

Verrattaessa Suomeen on tilanne hieman eri. Vuonna 2017 kaiken kaikkiaan ulkomaalaisia oli Suomessa noin 250 000, joka on noin 4,5 prosenttia koko väestöstä (Väestöliitto 2020). Puolentoista vuoden aikana pelkästään saapuneiden maahanmuuttajien määrä oli suurempi Italiassa kuin ulkomaalaisten määrä yhteensä Suomessa. Tässä on toki hyvä pitää mielessä valtioiden sekä niiden talouksien kokoerot.

Vaikka maahanmuuttajien osuus vaikuttaa pieneltä, on heidän työvoimapotentialinsa korkea. Tästä huolimatta heidän työllisyysasteensa on kantaväestöä matalampi ja työttömyysprosentti korkeampi. OECD:n vuonna 2013 tekemän työvoimatutkimuksen mukaan ulkomailla syntyneiden työllisyysaste vuonna 2012 oli 63,8 prosenttia ja työttömyysaste 14,2 prosenttia. Kantasuomalaisten prosentiosuudet taas olivat 69,6 prosenttia ja 7,5 prosenttia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 16.)

Maahanmuuttajat eivät kuitenkaan ole kouluttamattomia. Vuonna 2006 ulkomaalaisista oli 30 prosentilla perusasteen koulutus ja keskiasteen koulutus oli 29 prosentilla. Korkea-asteen koulutus löytyi noin 23 prosentilla ulkomaalaisista työnhakijoista. Erityisesti korkeasti koulutettujen osalta usein kuitenkin jää koulutustaso rekisteröimättä, mikä voi johtua tutkintojen integroimisen vaikeudesta suomalaiseen korkeakoulututkintoon. (Sama, 16.)

Tutkintojen hyödyntämisen vaikeus vaikuttaa myös sisäänpääsyyn työmarkkinoille Suomessa. Ulkomaalaisen tutkinnon laatu voi olla työnantajalle epäselvä, joka on myös yksi ongelmista työkokemuksen kanssa. Suomalaiset työnantajat arvostavat ensisijaisesti Suomessa hankittua työkokemusta sekä tutkintoa. (Sama, 16.)

Ongelmaksi on muodostunut nykypäivän työpaikkojen vaatimat kulttuurilliset resurssit. Vähän kielitaitoa ja koulutusta vaativien työpaikkojen tarjonta vähenee, jolloin muodostuu tarve kulttuurille spesifistä osaamisesta. Näitä taitoja on kuitenkin hyvin vaikeaa hankkia kohdemaan ulkopuolella. (Forsander, 2002.)

Åslundin ja Roothin (2003) tekemän tutkimuksen mukaan ei sovi unohtaa asian tarkastelua talouden näkökulmasta. Suhdannevaikutusten alaisena heikkenevä työllisyystilanne vaikuttaa useita vuosia myös maahanmuuttajien työllisyyteen. Mikäli työmarkkinatilanne on heikko maahantulohetkellä, heijastuu sen vaikutus ulkomaalaisten työllisyyteen ja ansiotasoon jopa vuosikymmenen ajan. (Sama, 16–17.)

Myös perhesyistä saapuneiden maahanmuuttajien työllisyysaste on selvästi matalampi kuin työperusteisesti saapuneiden. Tämän lisäksi ulkomaalaisten työllisyysastetta Suomessa heikentää myös heidän mahdollisesti kohtaama syrjintä työmarkkinoilla. Myös asiantuntijoiden sekä muiden osajien työlupahakemusten käsittelyaika on keskimäärin useita kuukausia. (Pinomaa, 2020.)

Yhtenäisen kokonaiskuvan aikaansaamiseksi on tarpeen tarkastella aihetta myös työnantajien sekä yritysten näkökulmasta. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (Ely) tekemän tutkimuksen mukaan alle neljännes, noin 23 prosenttia, yrityksistä ovat valmiita palkkaamaan maahanmuuttajan, joka ei omaa sujuvaa suomen kielen taitoa. Neljännes yrityksistä voisi rekrytoida suoraan ulkomailta, mutta selvästi suurin syy olla rekrytoimatta liittyy kielitaitoon. Noin 62 prosenttia kokee, että hakija ei oletettavasti omaa suomen kielen taitoa lainkaan, joten rekrytointi olisi haastavaa. (Ely-keskus 2020, 5.)

Lähes puolet, noin 48 prosenttia, eri alojen rekrytoinnista vastaavista henkilöistä kokevat, että suomen kielen taidon tulisi olla lähes äidinkielen tasolla, jotta työssä voisi pärjätä. Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla asia koetaan välttämättömyydeksi. Tämä johtunee siitä, että työntekijän tulisi osata kommunikoida potilaan kanssa. Sama ilmiö on nähtävissä myös rakennusalalla, jossa haastattelujen mukaan taito on tärkeä työturvallisuuden takaamiseksi. (Sama, 5.)

Tutkimuksessa havaittiin, että monet kokevat muualta tulevien sopeutumisen haasteelliseksi suomalaisessa työkuulttuurissa. Noin kolmannes vastanneista yrityksistä kertoo, että maahanmuuttajilla on vaikeuksia sopeutua käytäntöihin suomalaisessa työelämässä. Kaksi viidestä yrityksestä myös kertoo kuulttuurierojen vaikeuttavan työntekoa. Mikäli yritykset palkkaavat ulkomaisia työntekijöitä, on lähtömaalla tutkimuksen mukaan merkitystä; EU, Viro sekä Pohjoismaat ovat alueita, joista palkattaisiin työntekijöitä mieluiten, tämän johtuen muun muassa kuulttuurin samankaltaisuudesta. (Sama, 6.)

Tutkimuksen perusteella monikuulttuurisuus siis koetaan perin haastavaksi työpaikoilla. Monet näkevät monikuulttuurisuuden positiivisena; 80 prosenttia vastaajista piti omaa työyhteisöä varsin avoimena monikuulttuurisuudelle. Tästä poiketen 32 prosenttia vastanneista piti hyvänä, että työpaikalla olisi edustettuna muista kuulttuuritaustoista tulevia henkilöitä. Vaikka siis monikuulttuurisuus on positiivinen asia, muualta tulevien työskenteleminen omalla työpaikalla ei välttämättä tunnu hyvältä. (Sama, 7.)

Kokemukset maahanmuuttajista työntekijöinä vaikuttavat mielipiteisiin suuresti. Noin 62 prosenttia työllistäneistä kokevat muualta tulevien työpanoksen samantasoiseksi kuin suomalaisten työntekijöiden. Vastaavasti 43 prosenttia henkilöistä, joilla ei ole kokemusta ulkomaalaisten työnteosta, ovat samaa mieltä työpanoksen samanarvoisuudesta. Kokemuksia omaavilla on myös taipumus palkata työntekijöitä suoraan ulkomailta (30 prosenttia), kun taas osuus heitä työllistämättömien parissa on 11 prosenttia. (Sama, 9.)

3.2 Maahanmuuton mahdollisuudet

Monikuulttuuristumiseen liittyy paljon jännitteitä ja epävarmuutta, eikä sen läpivienti ole aivan yksinkertaista. On myös totta, että uudessa tilanteessa kestää oma aikansa, kunnes kaikki ovat vakiinnuttaneet oman roolinsa. Muiden kuulttuurien edustajien ajatukset sekä toimintatapa voivat hämentää, jonka vuoksi olisi hyväksyttävää, että työnantajille sekä työntekijöille tarjottaisiin jonkinasteista monimuotoisuuskoulutusta. (Lahti 2014.)

Jotta monikulttuurisuudesta saataisiin mahdollisimman paljon irti, on vanhoja toimintatapoja muutettava ja uskallettava kyseenalaistaa. Vanhat verkostot on luotava uudelleen ja pelisäännöt tehtävä mahdollisimman läpinäkyviksi. Asioista on uskallettava puhua siis ääneen. Maahanmuuttajien keskuudesta löytyy paljon resursseja sekä lahjakkuuksia, jotka odottavat mahdollisuuksia toteuttaa omaa työtänsä. Innostunut ihminen, joka saa toteuttaa itseään, pystyy parempiin suorituksiin kuin pelkkä ”bulkkityövoima”. (Lahti 2014.)

Nykyajan globalisaatiolla on suuri merkitys yritysten toiminnassa. Monen yrityksen johtamistyyli on rakennettu kulttuurillisesti homogeenisen aatteen ympärille, joka saattaa tuottaa vaikeuksia pyritessä kansainvälisille markkinoille. Jopa monikansallisissa yrityksissä esimiestyö on varsin paikallista ja kotimaahan kiinnittynyttä. On huomattu, että kulttuurilla on odotettua suurempi merkitys yrityskaupissa. (Haghirian 2011, 41–42.)

Tällaisella kulttuurin kirjolla on kuitenkin oma hyötynsä. Lahden (2014) mukaan liian usein maahanmuutosta puhuttaessa unohdetaan puhua diversiteetin luomasta kilpailukyvystä. Moniulotteisuus, inspiraatio, yhteisöllisyys sekä eräänlainen edelläkävijän rooli kasvun ja kehityksen myötä on kuitenkin mahdollista saavuttaa pyrkimällä monikulttuurisuuteen organisaation rakenteessa. (Lahti 2014.)

Organisaation kohdatessa uusia haasteita on saavutettava tietynlainen tasapaino informaation käytössä. On osattava yhdistää jo tiedetyt faktat uuden tiedon kanssa, jonka hyödyllisyydestä ei vielä ole täyttä varmuutta. Tässä kohdassa on kokonaiskuvan tarkastelu tärkeää. Kokonaiskuvan kannalta taustaltaan erilaisilla ihmisillä on etuna erilainen näkökanta asian suhteen, joka voi johtaa haasteen nopeampaan käsittelyyn sekä parempaan suorituskykyyn. (Reynolds, A. & Lewis, D. 2017, 4.)

3.3 Viestinnän merkitys

Viestintä itsessään on tärkeää, mutta tässä ei sovi unohtaa kulttuurin voimakasta vaikutusta siihen. Kommunikointiin vaikuttaa vahvasti oma kulttuuri; Viestintä toimii kulttuurin päävälittäjänä puheessa sekä keskustelussa. Tämä myös määrittää vahvasti viestinnän tarkoituksen sekä sen ymmärryksen. Täten viestin lähettäjän sekä vastaanottajan kulttuurien erotessa voidaan puhua monikulttuurisesta kommunikoinnista. Ei kuitenkaan sovi unohtaa yksilön merkitystä; kulttuuri ei itsessään voi kommunikoida keskenään, jonka myötä kaikki kommunikointi loppujen lopuksi on ihmisenvälistä vuorovaikutusta. (Haghirian 2011, 94.)

Yksilöiden välisessä viestinnässä on olennaista kehittää ja neuvotella eräänlainen välikulttuuri. Keisala (2012) väittää, että kaikki viestintä olisi kulttuurien välistä; ei ole olemassa kahta ihmistä, joilla olisi ollut täysin sama ympäristö ja tulkinta kokemuksistaan. Siksi viestintätilanteessa kulttuurien väliin on tärkeää luoda kulttuurinen viitekehys, eräänlainen kolmas kulttuuri, johon vuorovaikutus voi perustua. (Keisala 2012, 30.)

Osapuolet siis rakentavat eräänlaista viestintätilannetta yhdessä vastaamalla toistensa käyttäytymiseen. Neuvottelutilanteessa on huomioitava myös kulttuurien väliset vallitsevat valtasuhteet. On tärkeää kysyä, miten erilaiset stereotyyppiset käsitykset sekä valta vaikuttavat vuorovaikutukseen. Lisäksi kenen kieltä käytetään sekä kenen tietoon luotetaan ovat olennaisia tekijöitä viestinnässä. Jotta viestintä onnistuisi, on sen edellytyksenä stereotyyppien purkaminen sekä oman ryhmän ulkopuolelle jättämisen välttäminen. (Keisala 2012, 31.)

Vuorovaikutusosaaminen kulttuurien välillä on olennaisessa roolissa viestinnässä. Sen osa-alueiden väliset määritelmät ovat varsin poikkeavia tutkijoiden välillä. Yleinen katsomus kuitenkin on, että ”osaaminen koostuu tiedoista, taidoista ja motivaatiosta tai asenteista ja että osaamisen kriteereitä ovat sekä tehokkuus että tarkoituksenmukaisuus” (Saastamoinen 2009, 52).

Vuorovaikutusosaamiseen kuuluu osa-alueita, joita myös Deardorff (2004) tutki väitöskirjassaan. Väitöstutkimuksessa tutkittiin eri asiantuntijoiden näkemyksiä vuorovaikutusosaamisen koostumuksesta. Kaikki 20 asiantuntijaa kokivat toisten maailmankuvan ymmärtämisen osaksi kulttuurivälistä osaamista. (Deardorff 2004, 187.)

Yhtä henkilöä lukuun ottamatta asiantuntijat yhtenäisesti kokivat myös kulttuurisen itsetietoisuuden ja kyvyn itsearviointiin olevan olennaisia taitoja osaamisessa. Myös uuteen kulttuuriympäristöön sopeutuvuus sekä kuuntelemisen ja havainnoimisen taidot olivat arvostettuja. Yleinen avoimuus kulttuurienvälistä oppimista ja ihmisiä kohtaan koettiin tärkeiksi, kuten myös kyky sopeutua vaihtelevaan kulttuurienväliseen kommunikaatioon sekä oppimistyyliin on arvostettua. (Deardorff 2004, 187.)

Viestinnässä edellytyksenä on eräänlainen kulttuurillinen lukutaito. Maahanmuuttajien haasteena voi olla kielitaito, jossa kulttuuritaitojen merkityksellisyys korostuu. Kyky nähdä sanojen taakse sekä sanattomien viestien tulkinta on erityisen tärkeää, joka on haasteena toimiessa muualta tulevien kanssa. Verrattaessa yhteisöllistä sekä yksilöllistä kulttuuria, voivat erot olla suuret. (Lahti 2014.) Yhteisöllisen, eli kollektiivisen taustan, omaavien on melko vaikeaa, ellei mahdotonta, esittää omia mielipiteitä taikka ehdotuksia. Varsinkin kritiikinanto voi olla haasteellista, mikäli sitä ei ole varmistettu yhteisön hyväksymäksi. Oman työn korostamista ei koeta sopivaksi, joka voi aiheuttaa näkemyksellisiä eroja verrattuna yksilölliseen kulttuuriin. (Lahti, 2014.)

Yksilöllisessä kulttuurissa yhteisöllisten kulttuurien edustajat voidaan nähdä aloitteettomina, jopa passiivisina, joka voi muodostua haasteeksi organisaation sisällä. Yksilöllisessä kulttuurissa omaa toimintatapaa ja suorittamista korostetaan, joka voi aiheuttaa erimielisyyksiä yhteisöllisen kulttuurin piirissä. Vaikka viestin tarkoitus esimerkiksi hyvästä työstä olisi sama, on sen välitystapa kuitenkin huomattavasti erilainen. (Lahti 2014.)

Viestinnän välitys voi tapahtua myös sanattomasti. Eleet, puhetyylit ja ilmeet keskustelussa kertovat paljon viestijästä, joiden tulkinta saattaa vaihdella paljon eri kulttuurien välillä. Lahti (2014) argumentoi, että sanattomalla kommunikoinnilla saattaa osoittaa jopa kunnioitusta taikka halveksuntaa (Lahti 2014). Myös Haghirian (2011) väittää, että viesti voidaan helposti ymmärtää väärin, mikäli esimerkiksi kehonkieltä tai viestin todellista merkitystä ei ymmärretä (Haghirian 2011, 98).

Varsinainen sanoma monessa kulttuurissa toimitetaan myös sanattoman viestinnän avulla. Siinä ilmenevät henkilöiden roolit sekä status, jossa on mahdollisesti havaittavissa myös eräänlainen hierarkia keskustelijoiden välillä. Esimerkiksi äänensävy toimii tehokkaana kommunikointikeinona, josta voidaan tulkita toisen viestin tarkoitus. (Lahti 2014.)

Eräänä ääripäänä sanattomasta viestinnästä voisi pitää japanilaista kielikulttuuria. Sanaton viestintä sekä viestin tulkinta voi erota paljonkin sanotusta viestistä. Viestijän halut sekä tuntemukset paljastuvat tavasta, jolla hän kommunikoi vastapuolen kanssa. Sanattomat viestinnän keinot, kuten hymyily, tauotus sekä nyökkäykset kertovat viestin todellisesta merkityksestä. Tämän vuoksi ulkomaalaisilla voi olla hyvinkin eri käsitys kuin japanilaisella keskustelusta ja sen sujuvuudesta. (Lewis 2006, 65.) Kommunikointi on siis kovin haasteellista, mikäli näitä tapoja ei ymmärrä.

Esimerkkinä myös hiljaisuus on kommunikointia. Hiljaisuus voidaan nähdä negatiivisena esimerkiksi amerikkalaisessa tai eteläeurooppalaisessa kulttuurissa. Kuitenkin Itä-Aasian maissa ja Suomessa hiljaisuus voi olla hyvinkin toimiva vastaus. Toisen mielipidettä ei haluta väkisin tuoda julki, joten on paljon hyväksyttävämpää esimerkiksi nyökkäillä hyväksynnän merkiksi. Hiljaisuus tarkoittaa, että kuuntelee tai osoittaa kunnioitusta toisen yksilöllisyydelle. (Lewis 2006, 32.)

Kommunikoinnin toteutusta myös vaikeuttaa eri tekijät. Haghirian (2011) listaa näistä muun muassa samanlaisuuden olettamuksen, missä ajatellaan, että vastapuoli edustaa samanlaista kommunikointityyliä. Tässä myös kielierot, ennakkoluulot sekä stereotyypit ovat tekijöitä, jotka tulisi ymmärtää. Vahvojen stereotyyppien myötä myös tuomitsevuutta toisen kommunikointitapaa kohtaan voi syntyä. Lisäksi vieraan kielen puhuminen voi aiheuttaa omia ongelmiaan, kuten epävarmuutta, joka haittaa viestin halutunlaista välittämistä. (Haghirian 2011, 98–100.)

Omien viestintätaitojen kehittäminen ei kuitenkaan ole mahdotonta. Haghirian (2011) asettaa eräiksi kehittämisen kohteiksi kuuntelutaidon sekä kunnioituksen osoittamisen. Myös perehtyminen eri kulttuurien tapoihin sanattomassa ja sanallisessa viestinnässä on suositeltavaa. Viestien vahvistaminen myös poistaa epävarmuustekijöitä, jolloin molemmat ovat samassa käsityksessä kommunikoinnissa. Täytyy muistaa myös kielitaito; samaa kieltä puhumalla eritaustaisen ihmisen kanssa voi tapahtua helposti väärinkäsityksiä, jotka syntyvät muun muassa kulttuurien erilaisuudesta. Erot eivät välttämättä heijastu toiseen kieleen kuten omalla äidinkielellä tarkoitettaisiin, joten on hyvä muistaa puhua mahdollisimman selkeästi. (Haghirian 2011, 100–102.)

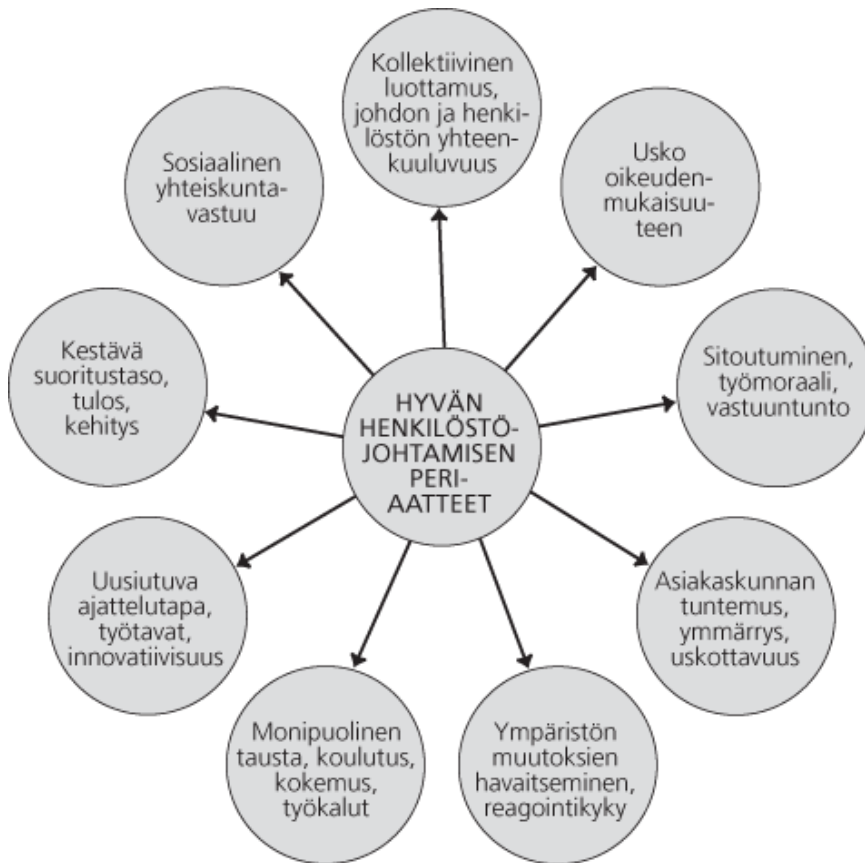
4 ESIMIEHENÄ KULTTUURIEN VÄLISSÄ

4.1 Monikulttuurinen henkilöstöjohtaminen

Kun puhutaan esimiestaidoista ja johtamisesta, ei voida sivuuttaa kommunikoinnin tärkeyttä. Kun kahdesta eri kulttuurista tulevat henkilöt keskustelevat, kutsutaan tätä kulttuurienväliseksi viestinnäksi. Englanniksi tätä kutsutaan *cross-cultural communicationiksi*. Toinen nimitys tälle voisi olla monikulttuurinen kommunikointi. Tämä viestintä toimii elintärkeänä tukipilarina johdon toiminnassa, sekä se on yksi kriittisimmistä tekijöistä toimiessa vieraiden kulttuurien kanssa. (Haghirian 2011, 93.)

Nyky maailman työelämässä johtoryhmät koostuvat enenevässä määrin eri kulttuuritaustaisista ihmisistä, joilla on hyvin erilaisia taustoja. Etuna näille monikulttuurisille tiimeille on eriävät mielipiteet, arvot sekä ongelmanratkaisunäkemykset. Näin heterogeenisten tiimien johtaminen on kuitenkin nykypäivän yritysmaailman suurimpia haasteita. Johtajuus on hyvin riippuvainen kulttuurien konsepteista, sillä joka maassa ei toimi samanlainen johtamisen tyyli. Esimiesten tulee olla tästä hyvin tietoisia, sillä heidän omat tapansa, joihin he ovat tottuneet, eivät välttämättä toimi ollenkaan työskennellessään muualla. (Haghirian 2011, 123–124.)

Nyky maailman siirtyessä enemmän kohti globaalia taloutta, on johtaminen samalla muovautumassa uusien kehysten mukaisesti. Globaali talous ei tunne raja-aitoja, jolloin johtajuus auttaa hahmottamaan kokonaiskuvaa. Kuten Meriläinen ja Tienari (2012) huomauttavat, ”Sen vahvuutena on tarkastella ihmisten välistä kanssakäymistä ja vuorovaikutusta ja ymmärtää sitä syvällisesti.” (Meriläinen & Tienari 2012, 5.) Tämä auttaa siis vahvasti myös muiden, etenkin muualta tulevien, ihmisten kanssa toimiessa.



KUVIO 4. Hyvän monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen periaatteet. (Lahti 2008)

Jotta monikulttuuriseen henkilöstöjohtamiseen voidaan perehtyä paremmin, on hyvä ottaa avuksi eräitä hyviä johtamisen periaatteita (kuvio 4). Monikulttuuristumisen tapahtuessa hallitsemattomasti on vaarana syntyä erilaisia kilpailuasetelmia sekä jännitteitä enemmistöjen ja vähemmistöjen välille. Tätä tapahtuu erityisesti tilanteessa, jossa diversiteettiä edistetään ilman toimintasuunnitelmia taikka suosimalla vähemmistöhakijoita pätevyysvaatimuksista piittaamatta. Olisi siis elintärkeää, että yrityksessä kytkettäisiin numeerisia tavoitteita ja kiintiöitä resurssien etsimis- ja vahvistamistoimenpiteisiin, kehittämissuunnitelmia unohtamatta. (Lahti 2008, 22–23.)

Johdonmukaisesti toimiminen suunnitelmien ja tavoitteiden kanssa johtaa uskottavaan imagoon yrityksestä. Tämän rakentuminen vie aikaa, eikä esimies voi sellaista rakentaa, mikäli organisaatiossa ei todenmukaisesti toimita monikulttuurisuusimagon mukaan. Maine myös leviää nopeasti kaikkien yrityksestä kiinnostuneiden keskuudessa, jolla on seurauksia toiminnalle. (Lahti 2008, 24.) On siis tärkeää rakentaa yrityksessä jatkuvaa, kollektiivista luottamusta sekä edistää henkilöstön yhteenkuuluvuutta.

Miksi siis monikulttuurisuusimagon rakentaminen on tärkeää nykypäivän yritysmaailmassa? Lahti argumentoi, että yhä useammat organisaatiot ulottavat omat toimintatapansa jopa asiakaskuntaan asti ja saattavat kieltäytyä yhteistyöstä, mikäli yhteistä eettistä toimintalinjaa ei löydy. Tällä tavalla yritykset kytkevät monikulttuurisen johtamisen osaksi operatiivista yhteiskuntavastuutaan. (Lahti 2008, 25.) Voisi myös sanoa yritysten arvostavan monikulttuurisuutta yhä enenevässä määrin nykypäivän yhteiskunnassa.

Monikulttuurisuuden johtaminen terminä ei ole kovin uusi. Yritykset alkoivat jo 90-luvulla rakentamaan omanlaisia diversiteettistrategioita, missä palkattiin ensimmäiset varsinaiset monikulttuurisuusasiantuntijat osaksi organisaatiota. Monikulttuurinen johtaminen liitettiin siis osaksi yrityksen henkilöstöstrategiaa, joka parhaimmillaan näkyi osana arkipäivää. Työnantajaimagon kannalta oli monikulttuurinen henkilöstö välttämätöntä sekä edellytyksenä organisaation hyvinvoinnille ja tuloksellisuudelle. (Lahti 2008, 32.)

Organisaation kulttuuri ja arvot ovat tärkeitä myös johtamistyössä. Sydänmaanlakka (2019) väittää, että arvojohtaminen ja eettinen johtaminen ovat sen tärkeitä tekijöitä, joilla saadaan kaikki työntekijät kokemaan työnsä merkitykselliseksi. Yhteinen visio ja selkeä strategia on tämän myötä hyvä pitää mielessä, koska näiden sisäistämällä organisaatio voi toimia jopa itseohjautuvasti. (Sydänmaanlakka 2019, 144.)

Kun erilaiset strategiat on laadittu ja julkistettu organisaatiossa, alkaa johtajalla varsinainen oma rooli. Johtajalle, joka työskentelee itselle oudolla pohjalla, on elintärkeää tiivis kommunikointi sidosryhmien ja henkilöstön kanssa. Sen varassa roikkuu yhteisymmärrys sekä erinäiset luottamussuhteet. Henkilöstön täytyy omin silmin nähdä johtajan toiminnat sekä todistettava yhteys julistusten ja todellisuuden välillä. Tätä vahvistaa johtajan oma-aloitteinen, konkreettinen puuttuminen ongelmatilanteisiin. Johtajan toimisto on auki vasta, kun työntekijät uskaltavat ja haluavat siellä kulkea. (Lahti 2008, 119.)

Monikulttuurisuuden näkökulmasta on johdon hyvin vaikeaa asettaa tavoitteita, mikäli se itse ei heijasta monikulttuurisuutta. Tässä on ehdottoman tärkeää, ettei vähemmistöjä nimitetä johtotehtäviin vain esittääkseen monikulttuurista johtoryhmää. Kukaan yksilö ei yksin voi edustaa omaa kulttuuristaustansa. Lahti (2008) esittääkin, että johdon osuudesta noin 30–40 prosenttia tulisi olla vähemmistöjen edustajia, jotta heillä on mahdollisuuksia tuoda mukaan uutta ajattelua sekä toimintaa. (Lahti 2008, 120.)

Tämänlaisessa toimintaympäristössä toki on omat haasteensa. Mikäli yhteinen äidinkieli puuttuu, johtajan sanattomat viestit, äänensävyt sekä eleet ovat erittäin voimakkaita työkaluja, joiden vaikutusta ei sovi aliarvioida. Johtajan käyttäytymistä seurataan erityisen tarkkaan, joten on tärkeää kiinnittää näihin seikkoihin huomiota. Mieltymykset sekä tottumukset voivat ohjata vaivihkaa käyttäytymistä, mikä nostaa mahdollisesti joitakin yhteisön jäseniä muiden yläpuolelle. (Lahti 2008, 120.)

Nämä näkymättömät teot muuntuvat helposti puolueellisuudeksi, jonka myötä esimiehen on pyrittävä ennakkoluuloisen ja stereotyyppisen ajattelun yläpuolelle. Oman ajattelun tiedostaminen on tärkeää, jota täytyy oppia käyttämään monikulttuurisen johtamisen työkaluna. (Lahti 2008, 121.)

Cross-cultural competence, eli monikulttuurinen pätevyys, tulee esiin tärkeänä taitona toimiessa muiden kulttuurien kanssa. Haghirianin (2011) mukaan tämä tarkoittaa kulttuurien välisten erojen ymmärtämistä ja monikulttuurisessa ympäristössä toimivien strategioiden kehittämistä. Monikulttuuristen esimiestaitojen oppiminen ei tapahdu yhdessä yössä, vaan kokemuksen kautta. Usein se voi edellyttää myös virheiden tekoa, mikä auttaa ongelmanratkaisukyvyyn kehittämisessä. (Haghirian 2011, 75.)

4.2 Moninaisuuden johtaminen

Johtaja luo nykypäivänä partnerisuhteita, jotka perustuvat vahvasti tasavertaisuuteen sekä aitoon kontaktiin. Tämä vaatii erilaisuuden hyväksymistä sekä etenkin kykyä kääntää se voimavaraksi. Moninaisuuden johtamisessa yksi tärkeimpiä ominaisuuksia on kyky luottaa sekä uskoa omiin alaisiin. Pitämällä tasavertaisuus mielessä tämä tarkoittaa kaikkia ihmisiä; mikäli luottamus koskee vain osaa organisaatiosta, toimii esimies liian kapeakatseisesti. (Jabe 2017, 23–24.)

Johtajana on tärkeintä, että alaiset luottavat sekä kunnioittavat häntä. Tässä myös kantavaksi tekijäksi nousee yrityskulttuurin vaikutus. Kulttuurin rakentaminen lähtee johtajan toiminnasta; Jabe (2017) nostaa viisi eri tekijää tärkeäksi moninaisuuden johtamisessa. Johtajan tulee osoittaa käyttäytymisellä, että todella kuuntelee sekä haluaa ymmärtää toista, vaikka näkökulma olisikin poikkeava omasta. Lisäksi toisen rohkaiseminen esittämään omia ajatuksia sekä auttaminen ongelmatilanteiden ratkaisemisessa ovat tärkeitä ominaisuuksia. Viimeisenä tehtäviin tulisi valita toisiaan täydentäviä ihmisiä. (Jabe 2017, 24–25.)

Ristikangas & Ristikangas (2013) väittävät, että johtajan tehtävä ryhmässä on huomioida ryhmän erilaisuus sekä saattaa nämä yhteiselle tasolle saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Tässä tärkeää on johtajuuden joustavuus sekä halu nähdä ryhmän potentiaali sen erilaisuuden kautta. Tämä potentiaali saavutetaan siis vain, kun ihmisten ainutlaatuinen erilaisuus hyväksytään. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 151.)

Monimuotoisuuden käyttö voi silti jäädä kokonaan hyödyntämättä, jos johtaja tukeutuu vain yhteen tapaan johtaa. Yhden johtamisen tyyliä käyttämällä koko organisaation osaaminen saattaa kaventua tämän varaan, jolloin palataan takaisin samankaltaisuuden johtamiseen. (Sama, 151.) Tähän yhtyy moni muukin ammattilainen, joista Järvinen (2020) toteaa, että ”työyhteisön erilaisuuden esiin saamisesta on muodostunut yksi menestyvän työpaikan kulmakivi” (Järvinen 2020, 108).

Tehtävä on kuitenkin varsin haastava. Järvinen (2020) lisää, että ryhmädynamiikkaan kuuluu fakta, että ihmisten on vaikeampaa olla eri mieltä kuin samaa mieltä. Tällä saavutetaan hyväksyntää, jolloin kyseenalaistaminen sekä poikkeavat mielipiteet voivat jäädä helposti varjoon ja vaarana on jäädä eräänlaiseen kuplaan. Esimiehen haasteena on siis saada tämä potentiaali käyttöön, jossa ryhmää täytyy eri keinoin rohkaista tuomaan ajatuksiaan esiin sekä kyseenalaistamaan vallitsevia tapoja. (Järvinen 2020.)

Kun toiminta ulottuu eritaustaisiin ihmisiin, voi kannustaminen kuitenkin olla vaikeaa. Moninaisessa toimintaympäristössä voi ihmisillä olla esimerkiksi eri arvoja, jotka vaikuttavat toimintaan. Jabe (2017) nostaa tärkeäksi piirteeksi reflektion, jolla voi paremmin ymmärtää erilaisuutta. Kyky katsoa itseään sekä oman suhteen linkittymistä moninaisuuteen tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun tiedostaa erilaisuudet, voi aidosti ymmärtää toisen erilaisuutta, jolloin ryhmän saa toimimaan yhteistä polkua pitkin. (Jabe 2017, 33.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen eri vaiheita sekä sen toteuttamista. Tähän opinnäytetyöhön tehty laadullinen tutkimus toteutettiin käyttäen teemahaastattelua aineistonkeruumenetelmänä. Analyysin menetelmänä käytettiin teemoittelu, jolla pyrittiin hahmottamaan keskeisiä aihepiirejä. Tutkimus myös pohjautuu osittain teoriaan. Haastattelut toteutettiin syksyllä 2020 ja haastatteluista sovittiin sähköpostilla taikka kasvotusten.

5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää maahanmuuttajien työllistymiseen sekä sen edistämiseen liittyviä seikkoja Suomessa. Käsitelyn keskipisteessä on muun muassa työkuulttuurin vaikutus sekä tärkeys työelämässä. Työkuulttuuriin tarkemmin perehtyminen tukee monikulttuurisen työyhteisön toiminnan tutkimista sekä luo tutkimukselle vankan pohjan. Monikulttuurisuudessa on huomioitu maahanmuuttajien tilanne Suomessa, jota on tutkimuksessa lähdetty tutkimaan tarkemmin. Tässä on huomioitu sen vaikutuksen lisäksi viestinnän merkitys organisaation sisällä. Tutkimuksessa on perehdytty asiaan myös suurilta osin esimiehen näkökulmasta. Tärkeänä tutkittavana kohteena on esimiehen vaikutus kulttuurien välisessä toiminnassa. Tavoitteena on ollut myös tutkia, millä tavalla esimies voisi toimia parempana tukipilarina toiminnassa muiden kulttuurien kanssa.

Tutkimusongelmina oli siis monikulttuurinen työkuulttuuri sekä esimiestyön merkitys työkuulttuurissa. Tutkimuskysymyksinä toimivat seuraavat:

1. Miksi maahanmuuttajat eivät saa töitä Suomesta?
2. Miten näitä tekijöitä voisi edistää?
3. Miten esimiehenä voisi edistää monikulttuurisuuden vaikutusta?

5.2 Tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimus

Tutkimuksessa käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmää. Tämä sopii tutkimukseen, koska aineistoa on tarkasteltava kokonaisuutena. Vaikka materiaali koostuukin yksilöhaastatteluista, ei argumentaatiota voi rakentaa yksin eri eroihin muuttujien suhteen, jolla erot suhteutetaan tilastollisiin yhteyksiin. Lisäksi kvantitatiivinen menetelmä ei ole mahdollinen haastateltavien rajallisen määrän vuoksi. Haastateltavia ei kuitenkaan ole tarpeen kerätä laadullisessa tutkimuksessa suurta määrää. (Alasuutari 2012.)

Aineistoa myös tarkastellaan tietyn teoreettisen viitekehyksen kautta. Tämä sisältää ”keskeisen aiheeseen ja toisiinsa liittyvät aineksen --”, missä aineksella tarkoitetaan ”--aiheen tiimoilta käytyä tieteellistä keskustelua, jota edustaa kirjallisuus ja muu kirjoitettu aineisto” (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksesta löytyy myös joitain etnografian piirteitä, jossa eritellään enemmän kulttuurillisia ominaisuuksia. Kulttuurintutkimuksessa käytetty näkökulma auttaa myös korostamaan faktaa, että tavoitteena tutkimukselle on uusien näkökantojen löytäminen, jotka tuovat oman panoksensa sosiaalisia ilmiöitä koskevassa tieteellisessä ja julkisessa keskustelussa (Alasuutari 2012). Näistä syistä laadullisen tutkimuksen menetelmä on koettu parhaaksi vaihtoehdoksi tutkimuksen toteuttamisessa.

Etnografisen tutkimuksen piirteitä esiintyy muun muassa organisaatiollisen etnografian muodossa. Tämä näkökulma kattaa näkemyksiä organisaation sisäpuolelta, unohtamatta esimiesten toiminnan merkitystä. Tähän liittyviä aiheita on esimerkiksi esimiesten toiminta, organisaation kulttuuri, henkilöstöhallinnon toiminnot sekä työhön liittyvä käyttäytyminen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 140.) Tutkimuksessa nämä aiheet ovat käsittelyssä työkuulttuurin termin alla, jossa pohditaan myös monikulttuurisuuden vaikutusta oman organisaation työkuulttuuriin. Esimiehen näkemys on huomioitu monikulttuurisuuden vaikutuksessa sekä maahanmuuttajien työllistymisessä että palkkaamisessa. Lisäksi osa haastatelluista oli ulkomaalaisia, jonka vuoksi etnografisia piirteitä esiintyi enemmän heidän ulkoa tulleiden näkemysten myötä.

Toteutettu tutkimus on teoriasidonnainen. Teoriasta on hyötyä, kun analyysi pohjautuu johonkin olemassa olevaan teoriaan tai malliin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teoriaa on hyvä käyttää tukena, mutta puhtaasti sen pohjalta on tutkimuksen toteutus haasteellista. Tämän vuoksi toteutuksessa on käytetty teoriasidonnaista tutkimustapaa, jossa analyysi ei suoraan perustu teoriaan, vaan siihen liittyviä kytköksiä on kuitenkin havaittavissa. Tässä löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä. (Sama.)

Teoriasidonnaisuus

Tutkimuksessa teoriasidonnaisuus on todettu parhaaksi tutkimustavaksi. Tämä johtuu pitkälti siitä, että vaikka tutkimus keskittyy käytännönläheisiin ongelmiin ja aiheisiin, on sen aikana hyvä nojata myös teoreettisiin ideoihin sekä konsepteihin (Eriksson & Kovalainen 2008, 41). Tämä tuo tutkimukselle vankempaa pohjatietoa, johon tuloksia on helpompi vertailla. Dialogimainen keskustelu sekä vertailu teorian ja tulosten välillä on varsin kannattavaa rakenteellisten seikkojen sekä helpomman luettavuuden kannalta.

Teorian rooliin ja sen näkemykseen liittyviä näkökulmia liiketoiminnan tutkimuksessa on kaksi; toinen pitää teoriaa täysin vakaana ja luotettavana, jonka tutkijat tunnustavat ja käyttävät tutkimuksissaan sellaisenaan. Toinen näkemys pitää teoriaa varsin joustavana; tässä oletukset voivat muuttua, joka johtaa teorian mahdolliseen asteittaiseen muuttumiseen. Teoria voidaan ymmärtää ryhmänä ideoita, joita voidaan määritellä uudelleen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 41.) Tehty tutkimus nojaa enemmän tähän jälkimmäiseen näkemykseen.

Teorian joustavuus on aiheen kannalta tärkeää. Monikulttuurisuutta sekä maahanmuuttoa tutkittaessa teoria ei aina pysy samana ja se on altis muutoksille. Myös työkuultuuriin liittyy eri teorioita, mutta työkuultuurista ei ole olemassa yksittäistä konseptia taikka teoriaa, jolla organisaatio toimisi mahdollisimman tehokkaasti. Piirteet ja tavat voivat vaihdella rajusti organisaatioiden välillä. Tämän vuoksi ei aihepiirissä ole olemassa täysin vakaata teoriaa, vaan sen mahdolliset muutokset on myös syytä huomioida tutkimuksen toteutuksessa.

Monikulttuurisuudessa käytetty terminologia on paikoittain hyvin vaihtelevaa sekä sen kattama alue on laaja. Joustavuus teoriassa takaa sen, että monikulttuurisuutta voidaan käsitellä sen vaatimasta näkökulmasta. Puhuttaessa monikulttuurisuudesta syntyy helposti vastakkainasettelua, kun verrataan suomalaisten toimintatyyliä maahanmuuttajiin taikka ulkomaalaisiin. Tätä voi teoria myös

omalla tavallaan vahvistaa, jolloin tutkimuksella olisi hyvä pyrkiä tätä tasapainottamaan. Vastakainasettelu on joissain määrin hyväksi, mikäli sillä halutaan tutkia ilmiötä suomalaisen näkökulmasta. Tosiasiassa monikulttuurisuuteen kuitenkin liittyy paljon muutakin, joten tähän näkökulmaan ei tulisi laittaa liikaa painoarvoa.

Monikulttuurisuus terminä voi olla myös hieman ongelmallinen. Sanan englanninkielinen käännös *multiculturalism* voi terminä olla hieman progressiivinen. Tämä voi myös omalla tavallaan ajaa eri kulttuurien nostamista erityisasemaan. Termin tarkoitus tutkimuksessa ei kuitenkaan ole osoittaa erityishuomiota eri kulttuureille, vaan pikemminkin kuvata ilmiötä parhaaksi katsotulla termillä. Ilmiössä katsotaan teoriaan nojautumalla, että muualta tulevilla on mahdollisesti eri toimintatapoja johtuen omien kulttuurien piirteistä sekä erilaisista kulttuurillisista taustoista. Tätä ilmiötä verrataan tutkimuksesta paljastuvien tulosten kanssa.

Aineistonkeruumenetelmä

Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa toimi teemahaastattelu. Teemahaastattelu sopi tutkimukseen, sillä haastatteluissa ei ollut yksityiskohtaisia ja tarkkoja kysymyksiä, vaan se kulki väljemmin ennalta suunniteltujen teemojen mukaisesti. Teemahaastattelu on strukturoidumpi kuin avoin haastattelu ja teemat ovat samat kaikille. Teemahaastattelua on myös nimitetty puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48.) Kyseessä kuitenkin on keskustelunomainen tilanne, jossa teemoja käydään läpi vapaassa järjestyksessä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Monikulttuurisuuden ilmiötä tutkittaessa kyseinen metodi osoittautui parhaimmaksi toteutustavaksi, koska keskustelumainen rakenne tukee parhaiten vastaajien vapautta puhua asiasta omasta näkökulmasta.

Teemahaastattelu antaa oikeuden haastateltavien puheelle, jonka myötä tämän käytettävyys perustuu vastaamisen vapaudelle. Tämän lisäksi myös analysoinnin teko teemoittain on suhteellisen helppoa haastattelun pohjalta. Ennakkoon asetetut teemat voivat kuitenkin poiketa analysoinnin jälkeen paljastuvista keskeisistä teemoista, jossa joustavuus on tärkeää. Lisäksi teemahaastattelua ennen tulisi aihepiiriin perehtyä huolellisesti, jotta keskeiset teemat saadaan helpommin esille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Haastattelu ei siis ole pelkästään haastateltavan käsissä, vaan haastattelijan on aktiivisesti kuunneltava sekä oltava valmis vastaamaan haastateltavalle aihepiiriin mukaisesti.

Haastattelijan osallisuutta ei katsota mitenkään pahalla, pikemminkin tämänlainen aktiivisuus on hyvinkin suositeltavaa. Haastattelijan reagoiessa haastateltavan puheisiin eleillä, kuten nyökkäyksillä, ja osoittamalla kuuntelevansa aktiivisesti, tilanteesta tulee paljon luontevampi. Myös eläytyminen kerrottuun asiaan kannustaa haastateltavaa kertomaan kokemuksistaan. Haastattelijan on mahdollista vahvistaa käytöksellään, että myös eriävät mielipiteet ovat suotavia keskustelussa. (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018.)

Teemahaastattelu nimelläänkin kertoo haastattelun oleellisimmasta, eli tarkkojen kysymysten sijaan haastattelu etenee keskeisten teemojen mukaan. Tämä tuo enemmän tutkittavien ääntä esille, jolloin tutkijan oma näkökulma ei ole merkittävässä asemassa. Tärkeänä huomiona on ihmisten omat havainnot ja tulkinnat asioista, joiden merkitys on keskeisessä asemassa tutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48.) Havaintojen lisäksi vastuu ei ole pelkästään tutkijalla tarkentamaan käsiteltävää asiaa; kuvailtavan ilmiön konkretisoituminen tapahtuu haastateltavan maailmassa, joka riippuu tutkittavasta ja hänen elämäntilanteestaan (Sama, 66–67).

Haastattelumenetelmä takasi sen, että tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia sekä se tukisi parhaiten toteutettavaa tutkimusta myös teorian osalta. Teemahaastattelumuodon käyttö selventää myös rakennetta; teemojen pohjalta on helpompi lähteä purkamaan aineistoa aihealueittain. Haastattelua varten käytettiin yhtä kyselylomaketta, joka käännettiin myös englanniksi muutamaa ulkomaalaista haastateltavaa varten (Liite 1 ja 2).

Aineiston analyysimenetelmä

Aineiston analyysillä tarkoitetaan saadun sekä havainnoidun aineiston tutkimista. Tällä tarkoitetaan tekstin järjestelyä, aineiston läpilukemista sekä sen erittelyä. Kokonaisuudessaan tarkoitus on saada vastaus kysymyksiin aineiston sisällöstä, sen kertomista faktoista sekä niiden ilmenemistävoista. Analyysi voi olla sisällön luokittelua aiheiden tai teemojen perusteella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Näistä järjestely teemojen mukaan oli tutkimuksessa parhaaksi havaittu keino.

Analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Aineisto ensin litteroitiin nauhoitettujen keskustelujen pohjalta. Litteroitua tekstiä tuli noin 20 sivua sekä haastattelut kestivät noin puolesta tunnista noin 50 minuuttiin. Tämän jälkeen tekstit kirjattiin pääpiirteittäin yhteiselle alustalle. Materiaali kirjattiin haastattelurungon mukaisesti omien kysymysten alle. Tämän jälkeen materiaali jäsenneltiin teemoittain, josta isoimmat sekä toistuvat aiheet otettiin ensimmäisenä käsiteltäväksi. Aineiston kirjaamisessa huomioitiin teoria, jonka kanssa tutkimustulokset kävivät sujuvaa dialogia.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osiossa käydään läpi aineistoa, jota haastatteluista onnistuttiin keräämään. Tulokset käydään lävitse teoriaosuuden mukaisessa järjestyksessä; tätä kautta vertailu näiden välillä on helppoa sekä rakenne pysyy työssä selkeänä. Teema-alueita on yhteensä kolme, lukuun ottamatta taustatietoja, joiden sisällä tarpeellinen jaottelu tapahtuu väliotsikoiden kautta.

6.1 Haastateltavien taustat

Haastateltavista kaksi on ulkomaalaistaustaisia, jotka ovat asuneet Suomessa jo useita vuosia. Toinen on toiminut yksinyrittäjänä Suomessa noin yhdeksän vuotta, kun taas toinen on asunut maassa noin 35 vuotta. Yksinyrittäjä johtaa tällä hetkellä kahta yritystä, joista toinen keskittyy enemmän liiketoiminnan kehittämispalveluihin yrityksille ja toinen toimii monikulttuurisena toimintaympäristönä yrityksille. Erikoistuminen hänellä on liiketoiminnan kehittämiseen, varsinkin kansainvälistymisessä. Tähän kuuluu myös kommunikointi sekä kulttuurilliset erot. Pidempään Suomessa asunut on tehnyt kansainvälistä työtä noin 22–23 vuotta. Oulun alueella henkilö toimii kansainvälisenä yhteisöasiakkaana, johon liittyy laaja kirjo eri ihmisiä aina kirjoitustaidottomista tohtoriin asti. Yrittäjyys on hänellä ykkösasiana, jota hän hoitaa maahanmuuttajille toimenkuvassaan. Haastattelu toteutettiin heidän kanssaan englanniksi.

Loput kolme haastateltavaa ovat suomalaistaustaisia, jotka ovat maisteriksi valmistuneita joko hallintotieteistä tai kasvatustieteistä. Toinen kasvatustieteiden maistereista on työskennellyt pitkään, noin 10 vuotta, kolmannella sektorilla, josta myös pitkältä aikaväliltä löytyy kokemuksia maahanmuuttajien kanssa työskentelystä. Tähän kuuluu monia eri ryhmiä, kuten pitkään Suomessa olleet miehet sekä naiset, nuoret, turvapaikanhakijoita sekä aikuisten perusopetuksessa opiskelevia. Toinen kasvatustieteistä valmistunut on toiminut korkeakoulussa opiskelijoiden liikkuvuuden puolella sekä hoitanut opiskelijavaihtoja Study Abroad -yrittötoiminnan kautta. Nykyisin toimintaa löytyy startup-puolelta oman yrityksen sekä yrityskehityspuolella työskentelemisen kautta. Tähän kuuluu myös kansainvälisen osaamisen kanssa työskentelyä.

Hallintotieteiden maisteri on toiminut pitkään lastentarhanopettajan sekä johtajana. Tätä kautta on kokemusta myös toiminnasta päiväkodin johtajana. Johtajuustaan häneltä löytyy paljon aluejohtajuuden, palvelujohtajuuden, sekä projektipäällikön toimenkuvien kautta. Hän on myös toiminut kunnanhallinnossa, mutta nykyisin hän toimii maahanmuuttajien parissa monikulttuurikeskuksessa. Kaikilta haastateltavilta siis löytyy jonkin asteen kokemusta maahanmuutosta sekä sen parissa työskentelystä. Myös tärkeää esimiesnäkökulmaa löytyy, mikä koettiin tärkeäksi tutkimuksen kannalta.

6.2 Työkulttuuri

Työkulttuurista puhuttaessa suurin osa vastasi, että asia liittyy työntekoon olennaisella tavalla. Työkulttuuri kertoo, mitä työpaikalla ylipäätään tapahtuu. Se toimii pohjana työnteolle sekä kertoo, miten töitä siellä tehdään. Melkein kaikilta haastateltavilta tuli yhteneviä kommentteja liittyen myös työkulttuurin merkitykseen. Tärkeäksi koetaan ihmisen käyttäytymiseen liittyvät tekijät työpaikalla. Tähän liittyy tiimin kanssa työskentely, muiden huomioiminen sekä kanssakäyminen heidän kanssaan. Näistä voidaan päätellä, että halutaan siis selkeästi kunnioittaa tapoja, mitä työpaikalla on, sekä muita ihmisiä ympärillä. Tulokset siis heijastelevat hyvin samaa, mitä työkulttuuriin liittyvä, aiemmin käsitelty teoria kertoo.

--This is the whole package of like how your workplace is setup, and what kind of culture you practice in there meaning, how are you working with your team -- how are the interactions with the team, how is the easiness of doing work there--.

--Työkulttuuri on myös perusta, jonka tota, joka antaa tietynlaisen vapauden toimia. Uusi työntekijä nopeasti vaistoa työkulttuurin ja tavat, kunnioitetaan toisia ja annetaan tilaa, ja ongelmat ratkotaan nopeasti yhdessä, työnteon vapaus ja vastuu--.

--Millä tavalla töitä tehdään, minkälaisia ihmisiä on, on siellä töissä, miten tota, miten heidät siellä huomioidaan, mitenkä tunteet huomioidaan työpaikalla--.

Myös työkulttuurin merkityksestä ollaan samoilla linjoilla. Työkulttuuri työpaikalla on asia, joka löytyy kaiken toiminnan keskiöstä. On tärkeää, että työkulttuuri vastaisi yrityksen toimintaa mahdollisimman hyvin ja olisi mukana auttamassa liiketoimintaa. Tätä kuvataan myös eräänlaisena pelikenttänä, joka toimii tapana erottautua muista yrityksistä. Työkulttuuri on jotain, mikä luo sisäistä motivaatiota sekä innoittaa ihmisiä olemaan vapaasti oma itsensä; turhan rajoittava kulttuuri puristaa työntekijän tietynlaiseen muottiin.

--Työkulttuuri on niiku, musta kaiken a ja o. Että siis, työ on kuitenkin aina työtä, se on kuitenkin jossain vaiheessa päivästä toiseen puurtamista, nii tavallaan se työkulttuuri, laajemminkin yhteisön kautta, nii sillähän, sillä sitä niiku virtaa saa siihen tekemiseen -- Myös että työkulttuuri on tapa erottautua, että et jos on firmoja, jotka tekee käytännös enemmän tai vähemmän samaa, nii se työkulttuuri on se tapa millä sä voit erottua oikeesti muista--.

--The work culture has to be, where people are inspired to be themselves so they are more inspirational, there has to be the freedom to think, say things that might be offensive, because in order to think you have to talk--.

--Luo semmosen hengen siihen kokonaisuuteen, sitte se on voimavara, voimavara yleensä työntekijöille sillä tavalla, jos se työkulttuuri on semmonen että se ei niiku rajoita sen henkilön tilaa, ja ja semmonen rajoittavassa työpaikassa semmonen työkulttuuri nii se tota, tota jotenkin niiku puristaa sen työnteon semmoseen tiettyyn muottiin, ja se kyllä niikun vaikeuttaa sen työkulttuurin kehittymistä--.

Lisäksi työn arvostus, viihtyvyys ja vapaus korostuvat haastateltavien näkökulmissa. Yrityksen arvot näkyvät työkulttuurissa sekä toiminnassa, joka tuli ilmi tutkimuksen aikana. Teoriassa käsiteltiin aihetta arvojen näkymisestä arjessa, mutta arvot itsessään ovat eriävät. Mainitun Talouselämä 500 -listauksen tärkeimmät teemat olivat arvot uudistumisesta, vastuullisuudesta sekä asiakaskeskeisyydestä. Näistä ainoastaan vastuullisuus voisi olla arvo, mikä kävi ilmi tutkimukseen osallistuneiden kokemuksista. Kuitenkin haastateltavien kertomat asiat vaikuttavat hyvinkin arvoilta, jotka näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa.

--Mahdollisimman hyvin vastais sitä että ihmiset viihtyy työssään, että heidän työtään arvostetaan ja heidän tekemiseen niikun uskotaan ja näin, että ne on minusta ehkä semmoisia tärkeimpiä juttuja, et on riittävästi tavallaan vapautta ja valtaa toteuttaa työnsä hyvin, -- sisäinen motivaatio lähtee siitä aika pitkälle käyntiin, et sitten ihminen tekee sitä työtään omalla sisäisellä visiollaan ja halullaan--.

Teoriassa johtajuutta on käsitelty työkulttuurin eräänä tärkeänä elementtinä. Tämän mukaan työkulttuuria ei voida muuttaa ilman johtajuutta tai toisin päin, mikä myös erään haastateltavan mukaan tulisi pitää mielessä. Asiaa täytyy ensin miettiä johtajuuden näkökulmasta, mikäli haluaa työkulttuuriin muutoksia. Tämä johtaa oikein tehtynä hyvään työkulttuuriin.

--If a leader speaks first, conversation is dead, they either have to agree with him but its dead. So how is this related to work culture? If you want a good work culture, it starts with leadership--.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet ovat jollakin tapaa pyrkineet muuttamaan ja vaikuttamaan oman organisaationsa työkuultuuriin. Tärkeimmäksi aspektiksi nousi avoimuus, johon itse haluavat pyrkiä sekä uskovat, että jokaisen organisaation tulisi asettaa se standardiksi. Avoimuuden kautta toiminta sujuu paljon paremmin sekä mahdollisesti luottamus saavutetaan helpommin.

--Avoimuus on se niiku se pohjakivi, vaikka kuulostaa vähä kliseiseltä, myös tämmönen vapaus ja vastuu, -- kuunnellaan myöskin sit niikun mitä sielt kommenttia tulee, annetaan oikeesti ihmisten vaikuttaa--.

Perussääntöjä, mitä itellä on aina ollu, niin ongelmatilanteet ratkaistaan heti, ei jätetä asioita vellomaan, -- joku saa mielipiteensä sanoa ja meillä on tiimipalaverit kerran viikossa, ja joka ainut kerta kysyn, vaikka se tuntuu tyhmältä, että mitä kuuluu, jokkaiselta, henkilökohtaisesti, ja se ei tarkoita sitä että mitä siihen työhön kuuluu vaan että mitä niiku hänelle itselleen kuuluu--.

Työkuultuuriin vaikuttaminen on lähtenyt liikkeelle pohdinnasta, millainen kulttuuri työpaikalla vallitsee. Tämän jälkeen voidaan myös miettiä, mikä vaikuttaa liiketoiminnan tulokseen, jonka myötä saadaan katsaus kaikkiin käynnissä oleviin prosesseihin. Myös rekrytoinnissa on pohdittu, millaisia työntekijöitä työpaikalle halutaan.

--Figure out like okay what is the work culture there and what is kind of like impacting, umm, the outcome of this business, and I had a look at like streamlining processes, making them easier, making better portfolio of services available for customers--.

--Tätä tiimiä kun tässä rakentanut, nii sitä varmaan niiku joka kerta pohtinut rekrytointia tehdessä, että minkälaisia ihmisiä haluaa sitä työtä tekemään ja miten heidät saa siinä työssä viihtymään--.

--Oman roolini koen semmosena fasilitaattorina, joka mahdollistaa toisten ihmisten, että heillä on hyvä tehdä töitä, että he vois keskittyä siihen pelkkään työn tekemiseen ja että ois mahdollisimman rento ja helppo tulla sanomaan jos joku pännii -- vaikka ei ois mitään asiaa, nähdään useamman kerran viikossa, vähintään kahesti viikossa, pidetään sitä semmosta tiimihenkeä yllä, et se tavallaan et tehdään porukassa, se olo ois silti olemassa vaikka ollaan etäällä--.

Yllä oleva viimeinen lainaus kertoo melko hyvin myös muiden haastateltavien ajatuksista. Pääosin haastateltavat haluavat avoimuutta työyhteisöön, joka tarkoittaa esimerkiksi mahdollisuutta sanoa oma mielipide ääneen, oli palaute negatiivista taikka positiivista. Myös tiimihenki koetaan tärkeäksi. Avoimuuden myötä myös vapaus ja vastuu ovat tärkeäksi koettuja arvoja, mitkä takaavat sen, että työntekijät voivat omalla tavallaan tehdä työt, kunhan sovitut työt tulevat tehdyiksi. Eräs haastateltava käyttää myös huumoria välineenä työkuulttuurin muuttamisessa. Oli mukava huomata tutkimuksessa, että työkuulttuuriin sisältyy eri organisaatioilla yhteneviä arvoja, mitkä näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa. Tähän yhtyy myös teoria, jonka mukaan arvot ovat yrityksen kulttuurin sisällä avainasemassa ja ne heijastuvat helposti myös arjen toimintaan.

6.3 Monikulttuurisuus ja viestintä

Monikulttuurisuus

Monikulttuurisuudesta tutkimustulokset olivat yllättävän yhteneviä. Kaikki haastateltavat jollakin muotoa toivoivat lisää avoimuutta suomalaiselta yhteiskunnalta sekä suomalaisilta muualta tulevia kohtaan. Monikulttuurisuutta ei kuitenkaan tulisi nostaa jalustalle eikä omaksi erikoisuudekseen. Tämän tulisi olla rakentunut omaan työkuulttuuriin automaattisesti. Tähän liittyen ei suurin osa myöskään toimi mitenkään eri tavalla toimiessaan muiden kulttuurien edustajien kanssa, lukuun ottamatta mahdollisia kielellisiä aspekteja.

--Mä en halua sitä hirveenä korostaa, vaikka meillä on niitä ulkomaalaisia, että "noh tässä näet, täs on ulkomaalainen", minusta ne on niiku työkavereita, minä ja me suhtaudutaan niikun silleen luonnollisesti -- ne pittää sillä tavalla huomioia, että ne tulee eri kulttuureista, ja niillä on eri osaaminen ja näkeminen ja eri tausta--.

--Need to take much more wider and diverse approach to them, because what works in one culture doesn't work in another culture. In that same sense, you will need to adapt the way of like how you're dealing with international teams, with international customers, international employees and so on -- You will need to really really pay attention and respect towards other cultures and nationalities you are working with. If you don't do that, you're going to lose out on opportunities--.

Monikulttuurisuuden teoriassa käsiteltiin suomalaisen ja länsimaalaisen kulttuurin vaikutusta, sekä sen tuomia arvoja toiminnassa. Tähän ei kuitenkaan haastatteluissa löytynyt kovin yhteneväisyyksiä. Arvot ovat samat työkuulttuurissa, eikä muualta tulevien työntekijöiden kohdalla koeta tarvetta joustaa toiminnassa. Työntekijät ovat pikemminkin sujahtaneet varsin hyvin suomalaiseen työkuulttuuriin.

Vaikka suurin osa haastateltavista ei kohtele muiden kulttuurien edustajia eri tavalla, osa kuitenkin nostaa tärkeän havainnon eri kulttuurien omista näkemyksistä. Muualta tulevia tai maahanmuuttajia ei tulisi nostaa erikoisasemaan yrityksen sisällä, mutta tämä ei poissulje heidän omaa osaamistaan, mikä voi hyvinkin tuoda uusia näkemyksiä yritykselle. Tämä nähdään rikkautena, mikä avaa uusia ikkunoita myös omassa toiminnassa.

--Monikulttuurisuus on siis tosi tärkeä, ihan siis lähtien siitä, että niiku ihan käytännönkin syistä, että meidän Suomen väestöpohja on sellainen, että me tarvitaan tota kansainvälistä työvoimaa, mikä auttamatta tarkoittaa monikulttuurisuutta. Mä nään sen myöskin niiku rikkautena, riippuu tietysti nyt vähä niikö minkä näköstä työtä tehdään, varsinkin semmosen niiku kehittämis-, asiantuntija-, luovassa työssä, niin varsinkin siellä se monikulttuurisuus näkyy erityisesti semmosena niiku rikkautena, koska siel tavallaan pystytään peilaamaan erilaisia ajatuksia sitte eri taustoista ja eri tavalla näkökulmista läpi, eli semmosis niiku mun mielest korostuu--.

Erään haastateltavan lausahdus asiasta osuu hyvin yhteen myös tämän hetken monikulttuurisuuden vaikutuksesta teoriassa. Nykyinen väestöpohja vaatii enemmän kansainvälistä työvoimaa kuin ennen, josta kumpuaa monikulttuurisuuden kasvava vaikutus nykyorganisaatioissa. Tämä kuitenkin tulisi nähdä rikkautena tämän tuoman erilaisen maailmankatsomuksen sekä näkemysten myötä. Asia on vielä uusi suomalaiselle yhteiskunnalle sekä yrityksille, minkä takia tämä esiintyy haasteena organisaatorakenteille. Tulee olemaan mielenkiintoista nähdä, millä tavalla yritysmaailma kehittyy, sillä tällä hetkellä monikulttuurisuutta ei haastateltavien mukaan täysin hyödynnetä.

--Meillä on yllättävän paljon Oulussakin, niiku meillä työpaikalla kans semmosia henkilöitä, joilla on hyvä koulutus mutta he [ulkomaalaiset] ei pääse niiku toteuttamaan sitä koulutusta, ja samoten sitä työkokemusta me ei osata niikun hyödyntää, et me aatellaan liikaa että ne kaikki on niitä humanitääristä apua kaipaavia, vaikka Oulussa ei oo ku 10 prosenttia on niitä, 90 prosenttia on muuta--.

Muutama haastateltavista huomasi myös kertoa, kuinka työvoiman hyödyntäminen voisi auttaa myös yritystoimintaa. Palkkaamalla yritykseen työvoimaa maasta, mihin ollaan kohdistamassa myyntiä, voidaan maksimoida mahdollisuudet menestyä työvoiman kulttuurillisen tietämyksen takia. Nämä työntekijät ovat siis avainasemassa neuvotteluissa, mikäli he omaavat osaamista tältä osa-alueelta.

--Jos sulla on siellä yhtäkkiä joku vaikka arabiaa puhuva ja sit sul on yhtäkkiä joku venäjää puhuva, nii kyllähän se helpottaa tulevaisuudessa teidän rekrytointiongelmia iha valtavasti, sä voit ottaa yhtäkkiä venäjää puhuvia muitakin ja arabiaa puhuvia muitakin, ja jos sattuu et se luottohenkilö tai joku heistä onki niin noheva että se pääsee mukaan neuvotteluihin, lähetään Venäjälle myymään tai jonnekin Lähi-Itään tai muualle, nii ohan se niiku tuosta jo pienestä rakentamisesta nii näkee että se on hieno juttu--.

Kun palkataan ulkomaalaista työvoimaa, on tärkeää ymmärtää esimiehenä myös omaa tiimiä. Kanssakäymisestä tulee keskustella ensin tiimin kanssa ja saada mielipide siitä, onnistuuko työkentely ilman suomen kielen käyttöä. Muualta tuleva työntekijä ei välttämättä osaa suomen kieltä, jolloin keskustelua työpaikalla käytäisiin osittain myös englanniksi. Tällaisissa tilanteissa on elintärkeää pohtia ja keskustella, ovatko tiimi sekä organisaatio valmiita muuttumaan tähän suuntaan. Muutos ei ole aina helppoa, ja esimiehellä on tärkeänä tehtävänä valvoa mahdollisuuksia, mitä ulkomaalainen työntekijä voisi tuoda tiimiin sekä pysyä avoimena tälle lisälle.

Viestintä

Viestinnän suhteen isoimmat ongelmat esiintyvät kielen kanssa. Kommunikointi voi olla vaikeaa, mikäli ei ole yhteistä kieltä. Osa kuitenkin sanoo, että tulkkien sekä eri kääntämishjelmien avulla näiltä ongelmilta voidaan melko helposti välttyä. Vaikka kuitenkin ei olisi yhteistä kieltä, on keskustelemalla usein selvitetty suurimmat ongelmat.

--Tiettyä semmosta varovaisuutta ikään kun vois sanoo et on niiku ehkä havaittavissa siinä, jos on niiku paljon muiden kulttuurien edustajia, tietyl lailla se viesti on ehkä aina varovaisempaa ja tietyl lailla jossain määrin yksinkertaistettumpaa, johtuen siitä, että monis tilanteissa tietysti on, jos kumpikaan henkilö, joka viestii, niin ei edusta omaa äidinkieltään - - sillon myös väärinymmärryksen riski ikään ku kasvaa--.

--Tietenkin se, se on se ongelma meillä, ja varmaan joka paikassa, on tää kieli, elikkä jos ei osaa riittävän hyvin suomea taikka englantia, niin se kommunikaatio on vaikeaa. Tietenkin ne kulttuurilliset erot, elikkä osa on ihan paimentolaiskulttuureista, ne ei oo koskaan käynyt koulua ja osa on tosiaan näitä tohtoreita--.

Kulttuurillisten erojen myötä viestinnässä on esiintynyt myös osalla ongelmia. Toisaalta nämä ongelmat ovat herättäneet myös enemmän keskustelua työpaikalla, jolla asiat on saatu selvitettyä. Kulttuurien eroavuuksissa myös viestintään liittyen tarvitaan paikoittain selkeämpää viestintää. Suomalaisten viestintätyyli voi olla varsin yksinkertaistettua, mikä osittain johtuu omasta individualistisesta kulttuurista. Tällöin on käytetty muiden kulttuurien kanssa toimiessa selkeämpiä sekä tarkempia ohjeita.

--Semmosta tietysti huomannu, et jos on eri kulttuuritaustojen edustajia, niin tietyllä lailla se viestin selkeys, myöskin se et miten se ymmärretään. -- Jos jollekin toiselle kulttuurinedustajalle [viestitään] niin tietyllä lailla se viesti täytyy, et odotetaan huomattavasti paljon selkeämpää viestiä ja tarkempaa ohjeistusta siitä, että miten itse asiassa kuuluu toimia--.

Tässä taustalla kysyttiin yksilöllisen ja yhteisöllisen kulttuurin eroavaisuuksia, missä Suomessa on totuttu eräänlaiseen individualistiseen toimintatapaan sekä -kulttuuriin. Viestinnässä ohjeistus voi olla hyvinkin kevyttä, jossa molemmilla henkilöillä on samankaltaiset oletukset viestin merkityksestä. Tämä pitkälti johtuu suomalaisen keskustelukulttuurin luonteesta, mikä ei välttämättä muualta tulevilla ole tiedossa. Tämän lisäksi viestin selkeys esiintyi tärkeänä asiana suurimmalle osalle haastateltavista.

--Sen olen huomannut, että selkokieli on suomalaiselle vaikeaa, hänelle tulee tyhmä olo kun hän joutuu hidastamaan puhettaan, sitten toinen ei ymmärrä mitään, ja sitten toinen haluaa ymmärtää ja nyökkäilee ja näin, ja sitten niiku luullaan että on ymmärretty ja ei ollakaan ymmärretty, tämmösissä tapahtuu niiku sitte vaan kommunikaatio-ongelmia--.

Kommunikaatiolle olisi tärkeää selkokieli, minkä suurin osa haastateltavista nosti esille. Muualta tulevien kanssa, joilla ei suomi ole äidinkieli, voi helposti sattua kommunikaatio-ongelmia. Olisi siis hyvä muistaa oma puhetyyli, jolla kommunikoi muiden kulttuurien edustajien kanssa.

Viestinnässä suurin osa haastateltavista uskoo parhaan tavan olevan oma, henkilökohtainen tapa. Suoraan kommunikoidessa saadaan parhaat tulokset ihmisten kanssa toimiessa. Tässäkin auttaa viestin selkeys; eräs haastateltava pyrkii aina siihen, että ulospäin menevä viesti olisi mahdollisimman selkeä, oli kielenä englanti taikka suomi. Tämä heijastelee myös toisen haastateltavan sanomaa yhteisestä pohjasta, jolla toimia. Tämä siis tarkoittaa kulttuurillisessa kommunikaatiossa yhteisiä sääntöjä ja selitteitä, jotka kaikki hyväksyvät ja pystyvät toteuttamaan. Teoriassa tästä käytetään termiä välikulttuuri, joka kuvastaa hyvin kyseistä ilmiötä.

--My personal approach is the personal approach. This is where I get the most outcome by interacting with people directly. Sometimes its not always possible to do that, but the most common way of interacting is through, for example, first of all personal messenger systems, email systems or even nowadays with conference calls. -- Even though we are able to kind of see each other on Skype or whatever we use as a conference call platform, we can communicate with each other but it doesn't necessarily mean that we as well understand each other from the same level. If we want to understand each other from the same level, we need to start off with creating a basis that everybody can agree to--.

Osa myös käyttää jonkin asteen elekieltä puhuessaan muiden kulttuurien edustajien kanssa. Tämä riippuu hyvinkin paljon keskustelukumppanista. Eräs tutkimukseen osallistunut kertoo ajattelevansa ihmistä, kenen kanssa puhuu ja mistä kulttuurista hän tulee, johon pohjautuu puhuttelun tyyli. Keinoina viestinnässä toimii elekieli, kehonkieli, katsekontakti sekä äänensävy. Yksi haastateltava mainitsee myös pukeutumistyylin eräänä harkittavana keinona. Kuitenkin viestinnän keinoihin kiinnitetään hieman vähemmän huomiota, kuin teoriasta käy ilmi.

6.4 Esimiehen näkökulmasta

Monikulttuurisuusimago

Imagon suhteen muutama sanoi yritysten nykypäivänä mainostavan olevansa monikulttuurillisia ja moninaisia, vaikka tosiasiasa näin ei välttämättä ole. Mikäli yritykset tätä joutuvat mainostamaan erikseen, ei tämä tuo lisäarvoa toimintaan vaan sen tulisi olla sisäänrakennettuna normina organisaatiossa.

--Mun mielestä monikulttuurisuus ei pitäis olla mikään imagojuttu, vaan se on enemmän semmonen, mikä on asia, joka on rakennettu ikään kun sinne organisaation sisään automaationa, et se on se normi. Eikä sitä tarvi enempää lähteä niiku korostamaan brändinä tai imagona, sillon se menee nimenomaan just siihen, et herkästi sitte tota mennään sinne torille ja huudetaan et "hee, meil on kymmenen eri kansallisuutta töissä, me ollaan monikulttuurinen organisaatio". Eikä se ei sinänsä tuo mun mielestä lisäarvoa siihen enää--.

Osa monikulttuurisissa työpaikoissa työskentelevistä kokee, että monikulttuurisuus ei aiheuta eroavaisuuksia, vaan pikemminkin on varsin luonnollista organisaatiossa. Toiminta on avointa ja kelluvaa, eikä organisaatiossa työskentelevät huomioi monikulttuurisuutta erikoisena asiana. Työntekijät ovat tasavertaisia ja sisäinen kommunikointi tapahtuu varsin avoimesti. Nämä kommentit tukevat myös ylemmän lainauksen ajatuksia, joiden mukaan monikulttuurisuus on parhaimmillaan organisaation sisällä arkipäiväinen asia.

--In my organization, we are a community of different kind of companies as well as between 10 and 12 different nationalities working together here. -- once you've been working here, you don't notice that anymore. The people who've been working here, they know that okay this is very fluent, this is kind of like floating and very open, to kind of discussion even with someone from other cultures, we don't make any difference there. We approach each other as humans--.

Maahanmuuttajien työllistyminen

Melkein kaikki haastateltavista kokivat maahanmuuttajien työllistymistilanteen tällä hetkellä Suomessa heikoksi. Tähän koetaan vaikuttavia tekijöitä olevan useampia. Osa haastateltavista sanoi, että asia on vielä niin uusi Suomessa, että tähän ei ole osattu vielä sopivalla tavalla reagoida. Maahanmuuttajien määrä on myös kasvanut räjähdysmäisesti lähivuosikymmenien aikana, jonka eräs haastateltavista mainitsi. Tähän vastaava muutos tulisi vasta tulevina vuosina, johon tällä hetkellä suomalainen yhteiskunta ei kykene riittävällä tavalla vastaamaan.

--Suomalainen yhteiskunta ei niiku riittävän hyvin osaa hyödyntää sitä osaamista ja koulutusta, mitä ulkomailta tulee. Se on kummallista, että vain Suomessa tehty psykologin koulutus on vain Suomessa huippua--.

Lainauksen taustalla on tarina eräästä Lähi-Idästä saapuneesta lasten psykologista, joka tällä hetkellä toimii arabian kielten opettajana varhaiskasvatuksessa. Psykologin koulutusta ei ole osattu hyödyntää tai hyväksyä, joka myös kertoo osaamisen hyödyntämisen puutteesta. Haastateltavan mukaan tämänkaltaisia maahanmuuttajia löytyy Oulusta yllättävän paljon. Yksi tutkimukseen osallistuneista myös vahvistaa, että suomalaisen yhteiskunnan tulisi avautua enemmän moninaisuuden suuntaan.

Muutama sanoi myös pelolla olevan osaa työllistymiseen. Tämä myös voi johtaa oman kansalaisuuden kollegoiden suosimiseen palkkaamistilanteissa, jonka eräs haastateltava mainitsee ongelmaksi maahanmuuttajien työllistymisessä. Psykologisesti katsottuna ihminen pelkää sitä mitä ei tunne, josta johtuu myös palkkaamisen jääminen matalalle tasolle. Tämänkaltaisen ajattelutapa ei välttämättä pääasiallisesti vastaa työllisyyden tasosta, mutta asia on kuitenkin hyvä pitää mielessä.

--Nähään liian kapia-alasesti se monikulttuurisuus siellä työpaikoilla, eikä uskalleta yleensä ottaa monikulttuurisia ihmisiä, me pelätään että ne ryöstävät meidän työpaikat--.

Työllistymisessä on myös havaittavissa eräänlainen kohtaanto-ongelma. Yhtenä suurista haasteista on löytää oikea työ oikealle työntekijälle kiinnittäen huomiota ammattiosaamiseen. Eräässä haastattelussa hyvänä näkökulmana tuli esiin ensimmäisen työpaikan löytäminen, jota työnantajat arvostavat. Olisi kuitenkin tärkeää, ettei tälle polulle jää, mikäli se ei vastaa työntekijän omaa osaamista. Haastateltava oli pohtinut korkeasti koulutettujen maahanmuuttajien mahdollisuuksia päästä omaa alaa vastaaviin töihin, johon olisi hyvä kiinnittää huomiota.

--Maahanmuuttajat ketkä tulee töihin, niin niin pääsevät helpommin tavallaan matalapalkkasiin hommiin, tai semmoseen, miten se sanotaan, tämmöseen kokemusiasiantuntijatyöhön kolmannella sektorilla tai sitten niikun johonkin semmoseen tuottavampaan työhön, vaikka olisivat korkeasti koulutetumpia, että kiinnitetäänkö riittävästi huomiota siihen että sitten niikun, ois etenemisen mahdollisuuksia, uskotaan ja uskalletaan antaa vastuuta--.

Kielen suhteen tulokset ovat melko yllättäviä. Osa sanoo, että suomen kielen taito on tarpeen, kun taas osan mielestä englannin kielen taidon tulisi riittää, kun pyrkii työelämään Suomessa. Tämä toki on vahvasti riippuvainen aloista, mille pyrkii; joillakin aloilla, kuten sairaanhoidon piirissä, tulisi suomen kielen taito olla vahva, jotta voi potilaiden sekä muun henkilöstön kanssa kommunikoida sujuvasti. Suomen kielen taidon riittävyyttä pidetään reittinä työhön.

--Ja tietenkin se, mistä on keskusteltu TE-toimiston kanssa, että suomen kielen osaaminen niin niin se on semmonen mihin me kiinnitetään huomiota, että riittävä suomen kielen taito on reitti työhön--.

--Jos me puhutaan nyt niikun maahanmuuttajien työllistymisestä, niin tota, tärkeimpiä, yks on tietty kielitaito, yks semmonen että a onko suomen kielen taitoa vai ei ja b, sitte onko englannin kielen taitoa vai ei, sekään ei välttämättä oo itsestäänselvyys, että on sujuva englannin kielen taito. Varsinkin jos kumpaakaan ei ole, nii sit ollaan todella heikoilla vesillä--.

Toisaalta kielen kanssa täytyy miettiä, millä alalla ollaan töissä. Mikäli työn voisi toteuttaa pelkästään englannin kielellä, voisi suomen kielen vaatimuksen jättää pienemmälle arvolle palkatessa lisää työvoimaa. Toki tämä vaatii koko organisaatiolta muutoksia; ei riitä pelkästään esimiehen näkökulma asian muutoksesta, vaan koko henkilöstön tulisi tämä asia hyväksyä.

--It is not enough just to take immigrants and put them through Finnish course for 8 or 9 months just because "oh no because you speak Finnish you will find employment". Rubbish. That is absolutely rubbish. There is more to it. And that is more the part of like where the Finnish society needs to as well open up and embrace diversity--.

Osasta haastateltavista pelkkä suomen kielen taidon opiskelu ei riitä maahanmuuttajille. Risteävät näkökulmat ovat mielenkiintoisia, sillä sen pohjana voi olla myös oma kansalaisuus. Ulkomailta Suomeen tulleet ovat nähneet henkilökohtaisesti molemmat puolet, josta kumpuaa vahvat näkemykset sekä tietämys työllistymisen piirteistä. Kielitaidon tärkeyttä ei suinkaan tule aliarvioida, mutta tähän liittyy myös muita piirteitä, mitkä tulisi ottaa huomioon.

--Mitä itse toivoisin vielä, että ois enempi mahdollista järjestää ois niiku tavallaan, työpaikka ensin ja kielen opetus sitte siihen liittyen, ei aina tarttis mennä niin päin että lähetään istumaan kielikursseille, ja koko ammattitaito ehtii siinä jo 2 vuoden aikana ajautua kriisiin kun tota, ei pääse tekeen hommia, et jotenki pääsis ensin tekemään niitä hommia, oppimaan niiku sitä työsanastoa vaikka ihan ensin, sitä kautta sitte kaikkee muuta--.

Yllä oleva lainaus yhtenee väittämään kielikurssien sisällöstä. Pelkästään kielikurssi ei auta maahanmuuttajia työllistymään, vaan jollakin keinolla olisi tärkeää saada ylläpidettyä omaa ammattitaitoa. Kielikursseja ehkäpä voitaisiin suunnata siis enemmän alakohtaisesti, jolla myös maahanmuuttajat voisivat kehittyä alakohtaisesti. Ratkaisu kuitenkin voi olla resurssien varassa eli kaikille ei tätä välttämättä saataisi kohdistettua.

Maahanmuuttajien palkkaamiseen ja sen prosessiin ei haastateltavilta ilmennyt eroavaisuuksia. Kaikkia olisi hyvä kohdella tasapuolisesti ja katsottaisiin ensin osaamista, jonka jälkeen voidaan katsoa koulutusta. Mielen pitäminen avoimena on erityisen tärkeää, jossa täytyy huomioida myös tasa-arvo.

--What I encourage in regards to multicultural activities or working with many different nationalities is to have an open mind. To listen, to ask about how the others are perceiving things, how the others are feeling about things, how they are handling these, and to be open for negotiations and to be open for, to deal with things in different ways -- With immigrants being more part of helping the Finnish society to open up and Finnish business world to see new opportunities, with their help could boost Finland's economy and profile in the world--.

Parhaassa tapauksessa avoimuus sekä mahdollisuuden antaminen maahanmuuttajille nostaisi myös Suomen taloutta sekä profiilia muun maailman silmissä. Kun avoimuus nidotaan työkaluturiin sekä asioista keskustellaan, on ympäristö huomattavasti suotuisampi organisaation kasvulle. Asenteiden lisäksi muutosta kaipaavat myös yritykset; olisi keksittävä tapa, jolla maahanmuuttajien palkkaaminen onnistuisi helpommin. Polkuja kuitenkin löytyy, mutta välttämättä kaikki yritykset eivät käytä näitä hyväksi.

--No siis, yrityksiin pitäisi päästä. Hirveen paljon ollaan maahanmuuttajien työllistymistä yritetty just kaikissa hankkeissa edistää, mut se ei riitä että me vaan niiku yritetään maahanmuuttajien työllistymistä edistää, jos yritysten asenne ei muutu, tai ole myötämielisempi, jotenkin olisi hyvä keksiä sinne jotain koulutusta tai keinoja niikun saada yritykset helpommin vielä innostumaan siitä että kokeillaan, ei siinä mitään menetä. Tavallaan semmosta yhdenvertaista rekrytointia--.

Koulutukset tuntuivat myös hyvältä idealta muidenkin haastateltavien mielestä. Erään haastateltavan mukaan Oulun kaupungin parissa koulutukset ovat menneet eri päin kuten olisi toivottua; maahanmuuttajille on järjestetty enemmän koulutuksia kuin yritysten omistajille. Koulutus voi kuulostaa hieman järeälle toimenpiteelle, mutta erilaisia vinkkejä tai tiedotuksia olisi hyvä yritysten parissa levittää.

--When refugees came, mostly in 2014, spring 2015, the city of Oulu, all of a sudden had about 22 projects helping the refugees. Mistake. They should have 2 projects helping refugees, and 20 projects educating our white business owners--.

Kaikki näistä mainituista projekteista ei kuitenkaan ollut hyödyttömiä, mutta haastateltavan mielestä Oulun yrityksille tulisi olla enemmän koulutusta sekä tietoa saatavilla. Eräs haastateltava ehdotti myös muiden yritysten vaikutusta, jossa maahanmuuttajia palkanneet voisivat olla eräänlaisena tiedonlähteenä muille toimijoille.

--I think a lot of companies, that have foreign workforce, could help with improvement of that all around, by broadcasting and portraying like "hey we have immigrant workers here and we have had them for years and we have had, we have made good experiences with them" and really showcase them and say like hey, this can happen to you as well, take advantage of it--.

--Maahanmuuttajia työllistävänä organisaationa muissa organisaatioissa, yrityksissä näkee sen jännityksen, että jännittää ottaa ulkomaalainen töihin, jos ei ole koskaan ennen ollut -- Yrityksistä, jonne me työllistetään ihmisiä, niistä huomaa että jännitys häviää ihan sen ensimmäisen työntekijän myötä--.

--Ne, ketä me ollaan työllistetty tonne niikun tuottavaan työhön, niin siellä kyllä selkeesti niiku sujahtetaan suomalaiseen tekemisen meininkiin, ja palaute on kyllä niiku monessa kohtaa sitä että ihmiset on niiku huikeen ahkeria, ja haluaisivat tehdä pitempää päivää mitä suomalainen laki sallii--.

Kaikki haastateltavat sanoivat, että maahanmuuttajat ovat erittäin hyvä työvoiman lähde. Ahkeruus sekä työnteko on vakuuttanut monet yritykset, joista myös ylempi, jälkimmäinen lainaus kertoo. Hyviä kokemuksia löytyy myös paljon maahanmuuttajien työllistämisestä, joka on omalla tavallaan ruokkinut sekä liikuttanut organisaatiota eteenpäin. Yritykset ovat myös halunneet enemmän maahanmuuttajia töihin heidän vakuuttavien työtulosten vuoksi.

--Mut sitte ehkä niiku jos miettii sitä työssäolemista, ja esimiehenä olemista ja perehdytystä ja tämmösiä, nii se perehdytys on ehkä se hitain vaihe -- paljo enempi vaatii niiku malttia ja kärsivällisyyttä se perehdyttämisvaihe, ja että ymmärtää selkeesti niiku ensinnäki että min-käläinen suomalainen työkuulttuuri on, pääsee semmosesta ylimääräsestä jännityksestä--.

Työhön pääsemisen jälkeen on perehdyttäminen tärkeä vaihe, jota ei tulisi yrittää oikoa. Tässä voi kestää kauemmin kuin kantasuomalaisen palkkauksen yhteydessä, mutta tämä johtuu pitkälti erilaisesta työkuulttuurista, mihin on tottunut. Myös eräänlaista jännitystä voi olla havaittavissa, jolloin työn imuun pääseminen voi kestää kauemmin. Teoriassa mainittiin eriäviä tutkimuksia, joissa monet kokevat muualta tulevien sopeutumisen haasteelliseksi suomalaisessa työkuulttuurissa. Ehkäpä ongelmat näissä voivat osittain johtua yrityksen omista toimintatavoista; yritys ei välttämättä ollut valmistanut organisaatorakennettaan palkkaamaan maahanmuuttajia taikka perehdytys ei ollut tarpeeksi kattavaa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Maahanmuuttajien palkkaamiseen liittyy tekijöitä työkultuurista palkkaamiseen asti. Työkulttuurissa tärkeimpänä olisi muistaa avoimuus, jonka olisi hyvä toimia pohjakivenä kaikelle toiminnalle. Tämä esiintyi yhteneväenä teemana kaikissa tutkimuksen osa-alueissa. Avoimuuden myötä tulisi vapaus tehdä töitä, unohtamatta vastuun painoarvoa. Vapaudella tarkoitetaan myös ajattelun sekä puhumisen vapautta; asioista keskustelemalla pystytään parhaiten ratkomaan myös mahdolliset konfliktitilanteet. Nämä toimivat yleisesti kaikessa toiminnassa, vaikkei monikulttuurisuutta esiintyisikään työpaikalla. Monikulttuurisuudessa uskallus luottaa ja antaa mahdollisuuksia sekä vastuuta ruokkii organisaatiota eteenpäin, avaten ovia uusille näkemyksille sekä toimintatavoille.

Muita kulttuureita ei tarvitse kuitenkaan nostaa erikoiskohtelun asemaan, vaan tärkeimpänä täytyy muistaa tasapuolinen kohtelu. Monikulttuurisuuden tulisi rakentua automaationa organisaation sisälle, jolloin myös työntekijät sopeutuvat varsin mallikkaasti työkultturiin. Toiminta tapahtuu sujuvana sekä kelluvana, eikä eroa työpaikalla edes huomata. Tasapuolisen kohtelun myötä eri näkemykset sekä osaamiset pystytään ottamaan parhaalla mahdollisella tavalla huomioon toiminnassa, mikä tuo lisäarvoa sekä omanlaista rikkauttaan työyhteisöön. Tämä auttaa myös mahdollisessa kansainvälisille markkinoille laajenemisessa hyödyntämällä mahdollista kohdemaan kulttuuritautan omaavaa henkilöä. Täytyy kuitenkin muistaa muiden kulttuurien tuoma vaikutus toimintaan.

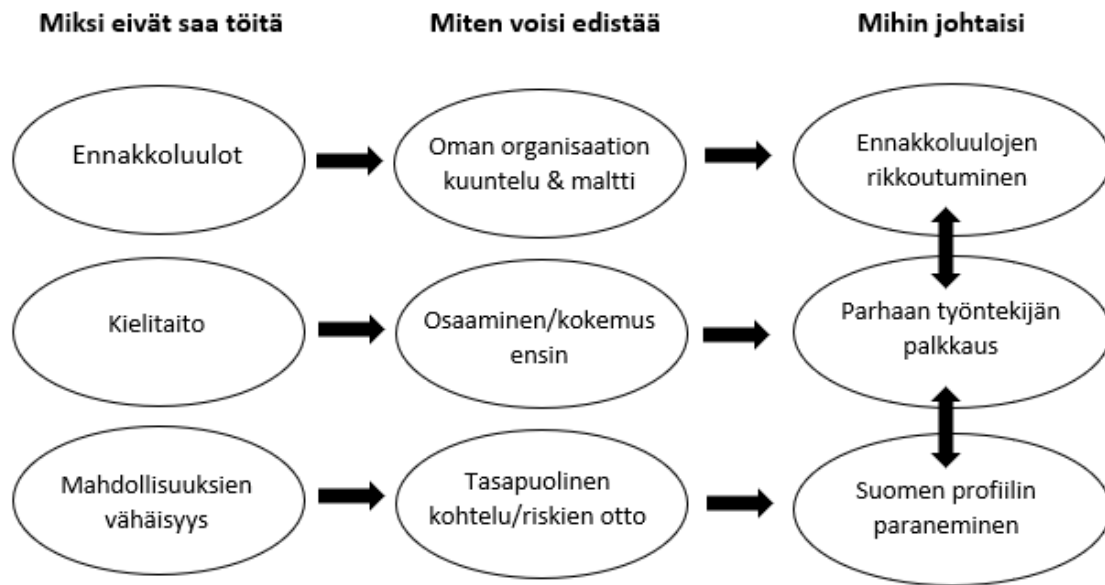
Maahanmuuttajia palkatessa on tärkeää muistaa maltti. Perehdyttäminen saattaa kestää hieman kauemmin, joko laillisten taikka kielellisten seikkojen vuoksi. Tämä kuitenkin tulisi hoitaa mahdollisimman hyvin, sillä se kantaa toiminnassa varsin pitkälle. Työn sisälle päästessään muualta tulevat ovat olleet erittäin ahkeria työntekijöitä, joka on rikkonut myös ennakkoluuloja organisaatioiden sisällä. Eräänlainen ensijännitys on organisaatioiden sisällä hälvennyt tämän palkkaamisen myötä.

Ennakkoluuloilla sekä siitä kumpuavasta pelosta on myös havaintoja, mitkä ovat hidastaneet maahanmuuttajien työllistymistä. Eritoten tärkeää siis olisi, ettei työhön palkattaessa katsottaisi ihmistä, vaan enemmänkin työtä sekä osaamista, millä tulisi olla suurin merkitys. Avoimuudella sekä tasa-vertaisuudella on tässäkin tärkeä rooli.

Kielitaidolla on väliä, mutta vahvasti riippuen alasta. Mikäli suomen kielen taidon ei tarvitse olla kovin korkealla tasolla, tulisi englannin kieli olla riittävä työllistymiseen. Tämä ei kuitenkaan päde aivan kaikkiin aloihin. Kielitaidon ylitse pitäisi katsoa ennemminkin ensin osaamista sekä koulutusta, jonka jälkeen tasavertaisella rekrytoinnilla parhaan osaamisen omaava voisi tulla palkatuksi. Työhön pääsyn jälkeen oma ammattikohtainen sanasto paranisi, jonka myötä suomen kieli ja sen opiskelu voisi onnistua helpommin. Alla olevasta kuviosta (kuvio 5) selviää myös näistä toimenpiteistä seuraavia tuloksia. Tämä kuitenkin edellyttää yritysten suunnalta halua kokeilla sekä antaa mahdollisuus rekrytoinnissa.

Maahanmuuttajien sekä yrittäjien että yritysten välille olisi hyvä rakentaa enemmän siltoja. Tätä jo toteutetaan muutamien tahojen toimesta muun muassa kuntakokeilujen sekä erilaisten projektien myötä, mutta toiminta voi vielä olla hieman hämärän peitossa yrityksille. Asia on vielä melko uusi suomalaiselle yhteiskunnalle, jolloin alati kasvavaa monikulttuurista väestöä ei olla osattu hyödyntää täydellä potentiaalilla. Aiheeseen olisi syytä panostaa erilaisten projektien sekä koulutusten muodossa, mutta näidenkään näkyviin saaminen yrityksille ei ole kovin helppoa. Mikäli tämänkaltaisia projekteja saataisiin toteutettua, avautuisi suomalainen yhteiskunta enemmän ulospäin sekä vaikutus voisi olla näkyvässä myös taloudessa. Lisäksi olemassa olevien tahojen, kuten maahanmuuttajien työllistämiseen erikoistuneiden yritysten, käyttäminen hyväksi sekä esilletuominen auttaisi huomattavasti.

Esimiehenä on tärkeää ymmärtää omaa tiimiä sekä organisaatiota. Mikäli pyritään avautumaan monikulttuuriselle toimintaympäristölle, tulee esimiehen tarkasti kuunnella omaa tiimiään. Muutosvalmiudesta tulisi puhua avoimesti sekä kuunnella kaikkia organisaation jäseniä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita täydellistä organisaatiomuutosta työntekijän takia, vaan kokeiltaisiin pienin askelin, miten esimerkiksi englannin kielen käyttöön suhtauduttaisiin. Tärkeintä on sopeuttaa työntekijä omaan työkuulttuuriin, jossa avoimuudella sekä kärsivällisyydellä on iso rooli.



KUVIO 5. Maahanmuuttajien työllistymiseen liittyvät tekijät ja niiden toimenpiteet.

8 POHDINTA

Opinnäytetyössä kartoitettiin monikulttuurisuuden vaikutusta nykyajan työkuultuuriin sekä maahanmuuttajien työllistymistä Suomessa. Tämän selvityksen taustalla haluttiin myös tutkia, miten esimiehenä voisi edistää näihin liittyviä tekijöitä. Menetelmänä käytettiin teoriasidonnaista tutkimustapaa, joka sisälsi myös etnografian piirteitä. Aineistonkeruumenetelmänä toimi teemahaastattelu, josta analysointi tapahtui teemoittain.

Avoimuuden sekä tasa-arvoisuuden tärkeys selvisivät tuloksista tärkeimmiksi, jota seurasi kielitaidon merkitys. Suomen kielen taito on korkeassa asemassa suomalaisessa yhteiskunnassa, minkä vuoksi maahanmuuttajilla voi olla vaikeuksia löytää työpaikkaa. Yritysten sekä maahanmuuttajien välillä ei välttämättä ole tarpeeksi tukiverkostoja, mikä voi johtua asian uudesta luonteesta yhteiskunnassa. Organisaatioissa palkkaamistilanteessa ei välttämättä anneta tarpeeksi mahdollisuuksia muualta tuleville, jolloin työllistymisasteet pysyvät melko matalina.

Tutkimus onnistui melko hyvin. Tuloksissa löytyy yhteneviä piirteitä haastateltavien välillä, joka lisää myös tulosten luotettavuutta. Ajallisesti tutkimus hieman venähti. Haastateltavista osan kanssa oli vaikeuksia sopia yhteneviä ajankohtia, mikä oli myös odotettavissa. Myös toteutuksen aikana vaikuttanut COVID-19-epidemia vaikeutti sekä pitkitti paikoittain tutkimuksen valmistumista.

Aiheesta oli jo valmiiksi olemassa jonkin asteen tietämystä, mutta tutkimustulokset vahvistivat näkemyksiä maahanmuuttajien työllistymisestä. Kuitenkin uuttakin asiaa ilmeni. Näkemykset kielen merkityksestä olivat tuloksia, joiden risteävyys toisistaan oli yllättävää. Osan mielestä kieli toimii tärkeimpänä työllistävänä tekijänä, kun taas toisten mielestä tämä ei ole tärkein tekijä aiheeseen. Tässä voi mahdollisesti vaikuttaa kulttuurien eroavaisuus; muualta tulevilla on kokemusta myös työelämään pyrkimisestä Suomessa, jossa on omakohtaisesti nähty kielen painotus syynä työllistymiseen. Lisäksi oli mielenkiintoista havaita työkuultuurissa avoimuuden olevan monella yksi tärkeimmistä piirteistä onnistuvassa organisaation toiminnassa.

Oppimista myös tapahtui yhteiskunnan rakenteisiin liittyen. Yllätystä herätti, kuinka suuri osa nykypäivän Suomen väestöstä on maahanmuuttajia sekä heidän alati kasvava määrä. Oli myös kiinnostavaa kuulla ulkomaalaistaustaisilta omakohtaisista kokemuksista työelämästä Suomessa. Lisäksi tutkimus avasi omaa näkökulmaa; kulttuurien vaikutukset eivät ole niin mustavalkoisia kuin aluksi oletti. Väestön rajaaminen muualta tuleviin sekä länsimaalaiseen/suomalaiseen väestöön ei ole kannattavaa, sillä tähän liittyy myös muita tekijöitä. Vastakkainasettelua tapahtui herkästi sekä huomaamatta tutkimusta tehdessä, johon voisi kiinnittää jatkossa enemmän huomiota.

Lisäksi tutkimuksen luotettavuuteen tulisi aina kiinnittää huomiota. Vaikka haastateltavat työskentelevätkin maahanmuuttajien sekä monikulttuuristen ympäristöjen äärellä, voi heiltäkin jäädä joitakin seikkoja huomioimatta. Jotta tuloksiin saisi vielä enemmän mielipiteitä, olisi kannustettavaa haastatella jatkotutkimuksissa myös maahanmuuttajaa, jolta voisi saada lisää omakohtaista näkemystä tutkimukseen. Tähän liittyen myös haastattelurunkoon olisi voinut kiinnittää enemmän huomiota, sillä käytetty runko paikoittain ohjasi hieman vastakkainasetteluun.

Vastakkainasettelua tapahtui esimerkiksi tahattomasti viestinnän osuudessa. Keinoista kysyminen asettaa pohjaksi kuvan, paikoittain teorian kautta, yksilöllisten ja yhteisöllisten kulttuurien eroavaisuuksista ja niiden heijastumisesta toimintaan. Tämä ei kuitenkaan ole niin mustavalkoista, sillä pohjimmiltaan ihmiset keskustelevat omalla, henkilökohtaisella tyylillään toisten ihmisten kanssa. Jokainen tuo omanlaisen kulttuurinsa työpaikalle, jolloin keskustelu tapahtuu ihmislähtöisellä pohjalla. Kysymykset olisivat voineet pohjautua enemmän erojen sijaan monikulttuuriseen viestintään sekä tähän liittyvään vuorovaikutusosaamiseen.

Aiheeseen liittyvä terminologia voi myös aiheuttaa haasteita. Kun puhutaan monikulttuurisuudesta, monimuotoisuudesta sekä monikulttuurisesta työympäristöstä, voi termien oikea käyttö olla haastavaa. Lisäksi maahanmuuttajista sekä muiden kulttuurien edustajista puhuttaessa voi ero olla pieni moninaisuuden sekä monikulttuurisuuden välillä. Monikulttuurisuus ei pelkästään tarkoita kansainvälisiä osajia, joita verrataan muihin, vaan asian taustalla on muitakin seikkoja. Tutkimuksessa on huomioitu myös moninaisuus, jonka katsottiin liittyvän olennaisesti aiheeseen, mutta termien oikean käytön kanssa on tarkkaavaisuus tärkeää.

Termien kääntämisessä englannin kielelle on olennaista muistaa muut merkitykset. Esimerkiksi termi monikulttuurisuus, tutkimuksessa englanniksi käännetty *multiculturalism*, sisältää eriäviä ideologioita sekä mahdollisesti poliittisia näkemyksiä. Tämän vuoksi on hyvin tärkeää selventää termiä käytettäessä sen perimmäinen tarkoitus tutkimuksessa.

Monikulttuurisuusimagon käyttäminen haastattelussa osoittautui haastavaksi. Imago-sanalla viitataan kovin helposti ulospäin näkyvään kuvaan, jota monet haastateltavat eivät niinkään olleet ajatelleet. Tämä helposti johtaa eräänlaiseen monikulttuurisuuden esille nostamisen tarpeeseen, jolloin monet yritykset saattavat asettaa sen erikoisasemaan. Monikulttuurisuuden kuitenkin tulisi syntyä automaationa organisaation sisälle tasa-arvoisuuden mukaisesti. Kysymyksen sijaan olisi voinut enemmänkin kysyä monikulttuurisuuteen liittyvistä seikoista; miten tämän sekä sen organisaatioon tuomista voisi esimiehenä sujuvoittaa sekä edistää? Vaikka tuloksia syntyikin tällä kysymyksellä, voisi tätä miettiä tarkemmin jatkotutkimuksissa.

Monikulttuurisuuteen liittyen sen sekä muualta tulevien huomioon olisi voinut muotoilla haastattelukysymyksenä paremmin. Tämä saattoi aiheuttaa pientä hämmennystä, jolloin kysymystä tuli selventää haastateltaville. Tähän liittyen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää eri toimintatapoja sekä -tyylejä, joilla itse on pyrkinyt edistämään kanssakäymistä työyhteisössä. Nämä seikat olisi siis voinut jo kysymyksessä tuoda esiin.

Toimintaohjeina käytännön tekemiseen olisi tärkeimpänä muistaa avoimuus sekä tasa-arvoisuus työyhteisössä. Esimiehenä olisi lisäksi tärkeää kuunnella omaa organisaatiota sekä tiimiä mahdollisen muutoksen edessä. Mahdollista muutosta suunnitellessa esimies toimisi operaatioissa tukipilarina, jonka tärkeänä tehtävänä on johtaa muutosta sekä muualta tulevan työntekijän sopeuttamista organisaatioon. Tärkeää olisi myös mahdollisuuksien antaminen sekä riskinotto; maahanmuuttajat sekä muualta tulevat työntekijät ovat paljastuneet haastateltavien kokemuksissa erittäin ahkeriksi sekä työyhteisöön sopiviksi työntekijöiksi.

Lisäksi kielen suhteen voitaisiin harkita enemmän englanninkielisiä työntekijöitä. Olisi hyvä pohtia, voiko työtä, työkuvaakin sekä alaa ajatellen, toteuttaa myös englannin kielellä. Työllistymisen jälkeen suomen kielen taitoa työntekijä voisi parantaa ensin alaan liittyvällä sanastolla, jolloin työkokemus sekä ammattitaito eivät valuisi hukkaan pelkästään kielikursseilla käydessä.

Jatkotutkimuksena voitaisiin toteuttaa selvitystä yritysten tietoisuudesta maahanmuuttajien työllistymisestä. Tutkimuksessa ei keskityttäisi niinkään monikulttuurisuuden vaikutukseen työkulttuurissa, vaan pikemminkin selvitettäisiin paikallisten yritysten tietämystä aiheeseen liittyen. Tämä voisi toimia oivana väylänä saattaa yrityksiä yhteen maahanmuuttajien sekä muualta tulevien työntekijöiden kanssa korostamalla kyseisen työvoiman hyviä puolia.

Tukiverkostojen luominen yritysten sekä maahanmuuttajien välille on elintärkeää. Olemassa oleviin tukiverkostoihin ohjaaminen sekä niiden kehittäminen ovat resursseja vaativaa työtä, mutta tulokset vahvasti osoittavat, että työllistymiseen saataisiin tätä kautta helpotusta. Luomalla siltoja yritysten sekä maahanmuuttajien välille voitaisiin työllistymistä sekä yleistä tietämystä parantaa ja ennakkoluulojen rikkominen tapahtuisi tehokkaammin. Tämän vuoksi tiedotusta sekä koulutusta, resurssien mukaan, olisi hyvä yrittää tarjota enemmän paikallisille yrityksille sekä yrittäjille. Tällä nostettaisiin Suomen profiilia maailmalla sekä mahdollisesti talouteen saataisiin elvytystä yritysmaailman avautumisesta ulkopuolelle. Maahanmuuttajien osa väestöstä kasvaa ja Suomen väestöraenne kaipaa tulevaisuudessa enemmän monikulttuurisia tekijöitä, joten näillä tavoin tarjolla oleva työvoima saataisiin hyödynnettyä mahdollisimman hyvin.

9 LÄHTEET

Aaltonen, M. 2019. Huomisen yhteiskunta – olosuhteet hyvinvoinnille. Helsinki: Alma Talent.

Acker, J. 1990. Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender and Society* 4, 139-158. Viitattu 15.10.2020, <http://www.csun.edu/~snk1966/J.%20Acker%20Hierarchies,%20Jobs,%20Bodies%20--%20A%20Theory%20of%20Gendered%20Organizations.pdf>.

Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella – Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 19.10.2020, [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/EACBJXCTEB#kohta:J\(\(c4\)RKYT\(\(c4\)\(\(20\)AVOIMUU-DELLA\(\(20\)/piste:b6](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/EACBJXCTEB#kohta:J((c4)RKYT((c4)((20)AVOIMUU-DELLA((20)/piste:b6).

Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Deardorff, D. 2004. The Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization at Institutions of Higher Education in the United States. North Carolina State University: Department of Adult and Community College Education. Kasvatustieteen väitöskirjatyo. Viitattu 16.10.2020, <https://repository.lib.ncsu.edu/bitstream/handle/1840.16/5733/etd.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2020. Kotona Suomessa – Selvitys maahanmuuttajien rekrytoimisesta. Helsinki: Taloustutkimus Oy. Tutkimusraportti. Viitattu 17.10.2020, <https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/40158036/Selvitys+maahanmuuttajien+rekrytoimisesta/471b0885-695a-4c79-bcb3-e122f2b3ca48>.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Forsander, A. 2002. Immigration and Economy in the Globalization Process – The Case of Finland. *Sitra Report series* 20, 81-118. Viitattu 7.10.2020, <https://media.sitra.fi/2017/02/28142010/raportti20-2.pdf>.

Haghirian, P. 2011. Successful Cross-Cultural Management: A Guide for International Managers. New York: Business Expert Press. Sisäinen lähde. Viitattu 9.9.2020, <https://ebookcentral-proquest-com.ezp.oamk.fi:2047/lib/oamk-ebooks/reader.action?docID=876639#>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino Gaudeamus.

Hofstede, G. 1991. Cultures and Organizations – Software of the mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival. New York: The McGraw-Hill Companies.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Viro: Meedia Zone OÜ.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä – 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä – hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Helsinki: Alma Talent.

Lewis, D. 2006. When Cultures Collide: Leading Across Cultures. 3. painos. Lontoo: Nicholas Brealey Publishing. Viitattu 24.10.2020, <https://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/11/When-Cultures-Collide.pdf>.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent Oy.

Pinomaa, S. 2020. Maahanmuuttajia autettava työllistymään. Elinkeinoelämän keskusliiton blogi. Viitattu 7.10.2020, <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/maahanmuuttajia-autettava-tyollistymaan/>.

Piha, K. 2017. Konflikti päivässä – Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Helsinki: Alma Talent Oy.

Reynolds, A. & Lewis, D. 2017. Teams Solve Problems Faster When They are More Cognitively Diverse. Harvard Business Review Digital Articles. 30.3.2017, 2-6.

Ristikangas, M. & Ristikangas V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Verkkojulkaisu. Viitattu 26.10.2020, <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>.

Saastamoinen, R. 2009. Lähestymistapoja ja kehityskohteita kulttuurienvälisen vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2009, 48–63. Viitattu 16.10.2020, https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/22833/Prologi2009_28-63_Saastamoinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Santalainen, T. & Baliga, R. 2015. Kun normibisnes ei riitä – kestävä strategointi. Helsinki: Alma Talent Oy. E-Kirja. Viitattu 15.10.2020, [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/EABBHXCTEB#kohta:KUN\(\(20\)NORMIBIS-NES\(\(20\)EI\(\(20\)RIIT\(\(c4\)\(\(20\)/piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/EABBHXCTEB#kohta:KUN((20)NORMIBIS-NES((20)EI((20)RIIT((c4)((20)/piste:b0).

Sinkkonen, R. 2008. Onnistu ulkomaankomennuksissa. Helsinki: Alma Talent Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2019. Globaali johtaminen – Miten hallita maailmaa älykkäästi. Helsinki: Alma Talent Oy.

Tienari, J. & Meriläinen, S. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 15.10.2020, [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/FAF-BGXGTF#kohta:2.\(\(20\)Uusi\(\(20\)globaali\(\(20\)talous\(\(20\):\(Monikulttuuristuminen\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/FAF-BGXGTF#kohta:2.((20)Uusi((20)globaali((20)talous((20):(Monikulttuuristuminen((20)/piste:b0).

Työ- ja elinkeinoministeriö. Maahanmuuttajien työllistyminen – Taustatekijät, työnhaku ja työvoimapaalvelut. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2014:6. Raportti. Viitattu 7.10.2020, <https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Maahanmuuttajien+ty%C3%B6llistyminen+10022014.pdf>.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen – Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 19.10.2020, <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/HAGBCXETCF#/kohta:2/piste:b383>.

Väestöliitto. 2020. Maahanmuuttajien määrä. Viitattu 7.10.2020, https://www.vaestoliitto.fi/tieto_ja_tutkimus/vaestontutkimuslaitos/tilastoja/maahanmuuttajat/maahanmuuttajien-maara/.

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelurunko suomeksi

Työkulttuurista yleisesti:

Mitä ajatuksia sana työkulttuuri tuo sinulle mieleen?

Kuinka tärkeäksi koet työkulttuurin ja sen vaikutuksen?

Oletko tietoisesti yrittänyt vaikuttaa työkulttuuriin ja sen syntymiseen? Millä tavoin?

Kulttuurien kohtaaminen ja viestinnän merkitys:

Miten olet huomionnut mahdolliset muiden kulttuurien edustajat työssäsi?

Miten koet monikulttuurisuuden vaikuttavan työkulttuuriin? Onko se tärkeää/huomioitu teidän työkulttuurissanne?

Millaiseksi koet monikulttuurisuuden suomalaisessa työkulttuurissa?

Oletko huomannut eroja viestinnässä muiden kulttuurien kanssa? Minkälaisia?

Minkälaisia viestinnän keinoja olet käyttänyt maahanmuuttajien/muiden kulttuurien edustajien kanssa?

Esimiehen näkökulmasta:

Oletko pohtinut monikulttuurisuusimagoa organisaatiossanne? Miten olet ottanut sen huomioon?

Millaisena näet maahanmuuttajien työllistymistilanteen Suomessa?

Minkälaisten seikkojen koet vaikuttavan työllistymiseen? Miten näitä voisi edistää?

Minkälaisia kokemuksia sinulla on maahanmuuttajien palkkaamisesta/työllistymisestä? Osaatko kertoa esimerkkejä niihin liittyvistä tavoista?

LIITE 2 Haastattelurunko englanniksi

About work culture:

What kind of thoughts do the words "work culture" bring forth to you?

How significant is work culture and how does its effect appear to you?

Have you purposely tried to impact your companies work culture and its come about? In what ways?

The encounter of cultures and the meaning of communication:

How have you considered for possible representatives of other cultures in your job?

In what ways do you feel multiculturalism is affecting work culture? Is it important/noted in your work culture?

In your opinion, how is multiculturalism handled in Finnish work culture?

Have you noticed any differences in communication across different cultures? Can you elaborate?

What kind of communication methods have you used with immigrants/ representatives of other cultures?

From the manager's point of view:

Have you pondered about the image of multiculturalism in your organization? How have you taken it into account?

How do you feel about the employment rates of immigrants in Finland?

What kind of factors do you feel are affecting their employment? How could these be improved?

What kind of experiences do you have about hiring/employment of immigrants? Can you provide examples about the means involved?

Any final thoughts, other comments about the subject?