

Karelia-ammattikorkeakoulu
Restonomi (AMK)

Esihenkilötyö ja johtaminen monikulttuurisissa työyhteisöissä

Kristina Polyanskaya

Opinnäytetyö, joulukuu 2022



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2022
Matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Kristina Polyanskaya

Nimeke
Esihenkilötyö ja johtaminen monikulttuurisissa työyhteisöissä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esihenkilön osaamisvaatimukset, jotka mahdollistavat monikulttuurisen työyhteisön lähi- ja etäjohtamisen. Aiheen käsittelyssä painotettiin kulttuurien välistä viestintää, itsensä johtamisen taitoa ja yksilöiden muutosvalmiutta.

Työ suoritettiin kirjoituspöytätyön keinoin, joka on kirjallisuuden pohjalta tehty selvitys käsittelyssä olevasta aiheesta.

Esihenkilötyö osoittautui hyvin monipuoliseksi ja laaja-alaiseksi hallintajärjestelmäksi, jossa esihenkilön ensisijaisena tehtävänä on varmistaa, että työntekijöillä on riittävä ja ajankohtaista ammattitaitoa työstään suoriutumiseen. Henkilöstön hyvinvoinnista, työtyytyväisyydestä huolehtiminen sekä oikeudenmukaisen kohtelun ylläpitäminen kuuluu esihenkilön toissijaisiin velvollisuuksiin. Esihenkilön on osattava toimia esimerkiksi, huomioiden muiden tiimin jäsenten mielipiteet, taustat ja ajatukset. Näin ollen yrityksen päämäärät saavutetaan ja kaikki työyhteisön jäsenet osallistetaan yrityksen toimintaan riippumatta siitä, onko kyse lähi- vai etätyöskentelystä.

Kieli
suomi

Sivuja 23

Asiasanat
Esihenkilötyö, johtaminen, monikulttuurisuus, digitalisaatio, kulttuurisensitiivisyys



THESIS
December 2022
Degree Program in Tourism and Hospitality Management

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Kristina Polyanskaya

Title
Leadership and Management in Multicultural Work Communities

Abstract

The aim of this thesis was to find out about competence requirements for supervisors, which enable immediate and remote management of a multicultural work community. The emphasis was placed on intercultural communication, self-management skills and employees' willingness to change.

The work was conducted by means of desk research, which is a clarification of the topic based on literature.

According to the study, supervisor's work turned out to be a very versatile and wide-ranging management system. The primary task of the supervisor is to ensure that the employees have sufficient and up-to-date professional competence to perform their work. The secondary tasks are, for example, taking care of the well-being and job satisfaction of the personnel and maintaining equal treatment. The supervisor must know how to act in an exemplary manner and consider the opinions, backgrounds and thoughts of other team members. Thus, the goals of the company are achieved and all members of the work community are involved in company operations regardless of whether the work is carried out at the workplace or remotely.

Language
Finnish

Pages 23

Keywords
Leadership, management, multiculturalism, digitalization, cultural sensitivity

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Opinnäytetyön lähtökohdat	6
2.1	Aiheen rajaus	6
2.2	Tavoite	6
3	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat	7
3.1	Kirjoituspöytä tutkimus	7
3.2	Tiedonhaku	8
4	Luotettavuus ja eettisyys	8
5	Teoreettiset lähtökohdat	9
5.1	Monikulttuurisuus	9
5.2	Kulttuurien välinen viestintä	10
5.3	Kulttuurisesti monimuotoisen työyhteisön johtaminen	11
6	Esihenkilötyö	13
6.1	Esihenkilön vuorovaikutustaidot	13
6.2	Luottamuksen rakentaminen	13
6.3	Kulttuurisensitiivisyys	14
6.4	Itsensä johtaminen	15
7	Lähijohtamisesta etäjohtamiseen	16
7.1	Henkilöstöjohtaminen	16
7.2	Digitalisaatio	16
7.3	Virtuaalijohtajuus	17
7.4	Etäjohtamisen haasteet	18
7.5	Etätyöskentelyn edut	19
8	Johtopäätökset	20
9	Pohdinta	21
	Lähteet	22

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla, mitä monikulttuurisen työyhteisön henkilöstöjohtaminen vaatii. Millaisia kulttuurisia tekijöitä on otettava huomioon, kun lähestytään monikansallista työkulttuuria ja miten monikulttuurisuutta voidaan hyödyntää yhtenäisten päämäärien saavuttamiseen. Perehdyn myös esihenkilön vuorovaikutustaitoihin ja hänen rooliinsa työyhteisöissä ja selvitän miten hän voi parantaa työntekijöidensä suoritustulosta sekä henkilöstön välistä viestintää.

Valitsin tämän aiheen, koska olen itse henkilökohtaisesti ollut useammassa monikulttuurisessa työyhteisössä mukana ja koen, että esihenkilön tehtävä sekä itse henkilöstöjohtaminen on hyvin tärkeässä roolissa. Esihenkilön tehtävänä on osata vuorovaikuttaa oman henkilöstön kanssa, tunnistettava erilaiset ihmistyyppit, heidän kulttuurinsa ja taustansa. Johtamisen tarkoituksena on saada aikaan tasapainoinen ilmapiiri työyhteisöön, mukauttaa työtehtävät jokaiselle yksilölle sopiviksi ja huomioida heidän arvonsa sekä periaatteet.

Opinnäytetyö tulee etenemään kulttuurienvälisen viestinnän lähtökohdista, henkilöstöjohtamiseen ja varsinaiseen esihenkilötyöhön. Tuon esille kulttuurien välisiä erityispiirteitä ja keskeisiä eroavaisuuksia, joista voi olla sekä hyötyä että haittaa työstä suoriutumiseen. Korostan myös yksilö- ja yhteisötason arvoja, jotka toimivat kaiken toiminnan ja yhteistyön pohjana.

Otan käsittelyssäni huomioon myös viimeisten vuosien aikana tapahtuneet muutokset työskentelytavoissa sekä –muodoissa ja miten ne ovat vaikuttaneet työyhteisön sisäiseen hyvinvointiin ja toimintakykyyn sekä työntekijöiden osamiseen. Tällä tarkoitan muun muassa digitalisaatiota, teknologian kehittymistä ja tästä johtuvaa johtamisen muutosta, joka on siirtynyt virtuaaliseen ympäristöön. Monikulttuuristen työyhteisöjen kannalta olennaista on perehtyä yksilöiden käyttäytymiseen ja vakiintuneisiin toimintamalleihin, joita joutuu muutosten aikana seuraamaan sekä muokkaamaan tavoitteiden mukaisesti (Connerley 2005, 9).

2 Opinnäytetyön lähtökohdat

2.1 Aiheen rajaus

Kenan Malikin (2016) mukaan monikulttuurisuus on politiikkaa, joka edellyttää ja edistää kulttuurista moniarvoisuutta, jonka mukaan minkä tahansa maan väestön oikeuksia kunnioitetaan riippumatta ihmisten etnisistä, rodullisista ja uskonnollisista eroista. Monikulttuurisessa yhteiskunnassa kaikilla maan kansalaisilla on yhtäläiset oikeudet kulttuurinsa, kielensä, perinteidensä, etnisten ja uskonnollisten arvojensa kehittämiseen sekä itsensä ilmaisemiseen. (Malik 2016, 76–80).

Monikulttuurisuus ei ole uusi asia työelämässä, mutta viimeisten vuosien aikana se on vaatinut entistä enemmän esihenkilöiden huomiota. Pandemian aiheuttama etätyöskentely sekä uudet työkuviot ja –tottumukset ovat tehneet etäjohtamisesta hankalampaa. Esihenkilön läsnäolo työpaikalla sekä yksiviivaiset ohjeet jokaisen työntekijän kohdalla eivät enää riitä. Uusi normaali vaatii yksityiskohtaisempaa lähestymistapaa johtamiseen ja työsuorituksen seurantaan. Etäjohtaminen keskittyy työhön, jota tehdään hajautetusti eri maan osissa, mikä vaatii aitoa luottamusta organisaatioiden johdon sekä työntekijöiden välillä.

2.2 Tavoite

Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena on havainnollistaa, miten paljon potentiaalia voi monikulttuurisessa työyhteisössä olla, kun siihen löydetään oikea lähestymistapa. Kulttuurien välinen viestintä tulee vuosi vuodelta laajenemaan ja ihmisten on opittava tunnistamaan erilaisia kulttuurieroja sekä työskentelytapoja, jotta yritysten ja organisaation työ olisi mahdollisimman tuloksellista ja syrjäjäntävapaata.

Keskeisimpiä kysymyksiä, joihin pyrin löytämään vastaukset tämän opinnäytetyön avulla ovat: 1) ”Miten monikulttuurisuus vaikuttaa esihenkilön työhön?”, 2) ”Millaista tietotaitoa esihenkilö tarvitsee onnistuneeseen johtamiseen?” ja 3)

”Kuinka monikulttuurisen työyhteisön lähi- ja etäjohtaminen eroavat toisistaan tässä kontekstissa?”.

3 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

3.1 Kirjoituspöytä tutkimus

Suoritan työni kirjoituspöytä tutkimuksena. Kyseisen metodi on kevyempi versio varsinaisesta kirjallisuuskatsauksesta, jonka avulla kootaan aiheen kannalta olennaisimmat tiedot yhteen. Omaa menetelmää voidaan kutsua yleiskatsaukseksi, joka tehdään saadaksesen laaja ja monipuolinen käsitys omasta aiheesta ja tuodakseen esille jo olemassa olevia tutkimuksia sekä teorioita siitä. Tällainen lähestymistapa asiaan auttaa löytämään vastauksia avoimena oleviin kysymyksiin ja antaa mahdollisuuden laajempaan tutkimukseen tarvittaessa. (Sanastokeskus 2022.)

Yleiskatsaus antaa hyvän pohjan tutkimuksen edistämiseksi. Se helpottaa teorioiden käsittelemistä ja poissulkee alueita, joista on jo runsaasti tutkimusaineistoa. Tämän avulla voimme helpommin keskittyä aiheisiin, jotka kaipaavat lisäselvittelyä. (Wikipedia, Eksploratiivinen tutkimus).

Yleiskatsaukseen nojautuva opinnäytetyö on helpommin päivitettävissä ja tarkistettavissa, sillä menetelmä pitää sisällään jo olemassa olevaa aineistoa, joka on helposti löydettävissä. On kuitenkin otettava huomioon, että tällaisessa työssä käytetyn aineiston ajankohtaisuus voi vanhentua hyvin nopeasti, sillä aihealue kehittyy jatkuvasti.

Työni tavoitteena on analysoida ja arvioida jo olemassa olevaa aineistoa aiheestani. Tämän avulla poimin aineistosta oman työni kannalta olennaisimmat ja merkityksellisimmät asiat ja esitän ehjän kokonaisuuden monikulttuurisesta viestinnästä ja siihen liittyvästä esimiestyöstä.

Yleisesti ottaen katsaus koostuu neljästä vaiheesta: kirjallisuuden hausta, sen arvioinnista, tiedon yhteensovituksesta ja analysoinnista. 1) Tiedonhaku rajautuu omassa opinnäytetyössä käytettäviin käsitteisiin, 2) arvioinnin kohdalla tarkastellaan aineiston laatua ja lähteiden luotettavuutta, jonka jälkeen tehdään päätös tietyn kirjallisuuden sisällyttämisestä tai poissulkemisestä. 3) Tiedon yhteensovittamiseen kuuluu tärkeimpien asioiden poimiminen aineistosta ja niiden kuvailu omassa työssään. 4) Viimeinen analyysivaihe taas vastaa lopullisista johtopäätöksistä ja tiedon tiivistämisestä. (Salminen 2011, 13.)

3.2 Tiedonhaku

Tiedonhaku on suunniteltua. Aiheen rajauksen jälkeen ruvetaan toimenpiteisiin eli toisin sanoen poimitaan työn kannalta tärkeimmät käsitteet ylös ja etsitään niiden pohjalta sopiva aineisto eri tietokannoista.

Tiedonhakua varten olin poiminut tärkeimmiksi käsitteiksi: monikulttuurisuuden työelämässä, lähi- ja etäjohtamisen, esihenkilön vuorovaikutustaidot sekä kulttuurien välisen viestinnän. Päädyin näihin käsitteisiin, koska ne mahdollistavat laajemman hakutuloksen tietokannoissa. Olin turvautunut kirjaston tietokantoihin ja käyttänyt hyödykseni suurimmaksi osaksi painettua kirjallisuutta. Tästä huolimatta hyödynsin myös aikaisemmin aiheestani tehtyjä opinnäytetöitä sekä niissä esiintyviä lähteitä.

Monikulttuurisista työyhteistöistä on kirjoitettu hyvin paljon työelämän eri osa-alueilla. Keskityin kuitenkin esihenkilön rooliin, enkä näin ollen sisällyttänyt työhöni ylimääräistä tietoa, joka tekisi tekstistäni raskaamman.

4 Luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyöni noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä sekä tutkimusetiikan luotettavuuden kriteerejä, jotka ovat **totuusarvo**, **sovellettavuus**, **pysyvyys**, **neutraalisuus** sekä mahdollinen **toistettavuus**. Työmenetelmänä en käytä haastatteluja, kyselyjä tai muita sellaisia keinoja, joihin tarvitsisin erityislupia tai

henkilöiden tiedottamista aineiston käytöstä. Pyrin kuitenkin esittämään käytettyä ainestoa totuudenmukaisesti, mainitsen heidän alkuperäiset tekijänsä ja olen siteeraamatta heidän ilmaisujaan vilpittömästi. Kirjallisuuskatsauksen metodi vaatii ilmiön monipuolista tarkastelua, sen selkeää ja johdonmukaista esittämistä lukijalle sekä lähdeaineiston luotettavuuden vahvistamista. (Arene ry. 2020.)

Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta vahvistavat lähteiden ajankohtaisuus sekä niiden avoin saatavuus. Aineistona käytetään painettua kirjallisuutta, opinnäytteitä, artikkeleja sekä lehtikirjoituksia, jotka ovat käyneet tarkistusvaiheen läpi ennen niiden julkaisemista. (Salminen 2011, 37.)

Tiedostan, että opinnäytetyöni tarkoituksena on myös edistää minun omaa oppimisprosessiani ja vahvistaa tietämystäni alalta sekä syventää tietoa käsittelemästäni aiheesta. Noudatan työssäni hyvän tieteellisen tavan käytäntöjä, jolloin sitoudun suorittamaan työni huolellisesti, rehellisesti ja läpinäkyvästi. Käytän ohjeenmukaisia lähdeviittauksia ja perustelen omat johtopäätökset nojautuen omaan aineistokirjallisuuteen, lähdeaineiston laatijaan viitaten.

Eettisyys laadullisessa tutkimuksessa puolestaan on tekijän **vastuullisuutta**. Minun on kuvattava aiheeni ja työni tarkoitusta mahdollisimman tarkasti sekä perustella omat kirjallisuusvalinnat lukijalle avoimesti. Minun tapaukseeni ei kohdistu tieteenala- ja ammattialakohtaista eettistä normistoa enkä käsittele ihmistietoja, joten noudatan yleisiä eettisiä periaatteita, olla loukkaamatta ketään ja pysyä asian ytimessä. (Arene ry. 2020.)

5 Teoreettiset lähtökohdat

5.1 Monikulttuurisuus

Monikulttuurisuus on yksi suvaitsevaisuuden osa-alueista, joka koostuu kulttuurien rinnakkaisen olemassaolon vaatimuksesta. Monikulttuurinen ympäristö on

siis erilaisten, tasa-arvoisten, kulttuurien rinnakkaiseloja ja vuorovaikutusta tietyissä sosiaalisissa tilanteissa, jotka edellyttävät myös yksilöiden positiivista asennetta ja suhtautumista toisiinsa. (Vartia 2007, 178.)

Kulttuuri koostuu erilaisista vakiintuneista arvoista, uskomuksista sekä perinteistä, jotka ohjaavat ihmistä ja hänen toimintaansa läpi elämän. (Pitkänen 2005.) Suuri rooli on myös kulttuurin sisäisellä arvomaailmalla, jonka pohjalta muodostuvat yksilön mielipiteet ja ajatukset. Kulttuuri esitetään persoonallisuuden liittyvänä kokonaisuutena, joka on vahvasti läsnä ihmisen arjen valinnoissa, vuorovaikutustaidoissa sekä esimerkiksi työmoraalissa. (Vartia 2007, 178.)

Kulttuurista moninaisuutta pidetään työelämässä nykypäivänä jo itsestäänselvytenä, mutta todelliset eroavaisuudet ja haasteet tulevat ratkottaviksi vasta, kun niiden kanssa törmätään. (Tiittula 2005, 123.) Ongelmia voi syntyä kielitaidon vajeesta, etnisistä syistä tai jopa henkilökohtaisista ennakkoluuloista. Yhteinen kieli on olennainen asia onnistuneessa kulttuurien välisessä viestinnässä, sillä sen avulla päästään yhteisymmärrykseen ja luodaan merkitys ilmaistuihin asioihin. (Tiittula 2005, 124.) Esihenkilöiden tehtävänä on myös havaita eri taustaisten työntekijöiden kielitaso ja tehdä havaintojensa perusteella johtopäätökset siitä, kuinka heidän kanssaan tulisi asioista sopia, jotta pysyttäisiin samalla aaltopituudella.

Viestintätilanteiden vakiintuneet mallit voivat poiketa eri kulttuureissa huomattavasti. Kollegoiden ja asiakkaiden kanssa kommunikoiminen, vitsien kertominen sekä kohteliaisuuksien ilmaiseminen on kaikkialla maailmalla hyvin erilaista. (Pitkänen 2005). Jotkut asiat voivat jopa olla keskustelun tasolla täysin kiellettyjä. On muistettava, että se mitä meidän kulttuurissamme pidetään tavanomaisena voi toisessa olla täysin asiatonta. (Tiittula 2005, 128.)

5.2 Kulttuurien välinen viestintä

Monikulttuurisissa työyhteisöissä on pysyttävä hereillä. Esihenkilön tulisi varmistaa, että kaikilla työntekijöillä on ajankohtainen tieto organisaation toiminnasta

sekä yhteisistä pelisäännöistä. Näiden tekijöiden avulla poissuljetaan työntekijöiden väliset erimielisyydet ja konfliktitilanteet. (Bergbom 2007, 183.) Perehdytyksellä on näin ollen suuri vaikutus työntekijän työsuoritukseen sekä työyhteisöön ”sisälle pääsyyn”. Hän oppii tuntemaan oman työympäristönsä toimintamallit, hallitsemaan työyhteisön viestintätavat ja –kanavat sekä tuntee tämän myötä itsensä osaksi organisaatiota, eikä jää ulkopuolelle syrjinnän tai mahdollisen rasmin takia. (Pitkänen 2005).

Monesti uuden työntekijän perehdytys jää vajaaksi tai uupuu kokonaan, jolloin hän joutuu ottamaan selvää kaikesta toiminnasta oma-aloitteisesti. Näin ei missään tapauksessa saisi käydä. Tietämättömyys tilanteessa aiheuttaa ylimääräistä stressiä ja painetta työstä suoriutumiseen, mikä pitkällä aikavälillä voi johdattaa työntekijän loppuun palamiseen ja työmotivaation laskemiseen tai työsuorituksen heikkenemiseen. Työntekijöiden perehdyttäminen on esihenkilön vastuulla yksilön iästä, sukupuolesta, kulttuurista ja koulutustaustasta riippumatta. Maahanmuuttajien kohdalla on annettava entistä huolellisempaa ja yksityiskohtaisempaa ohjausta, sillä kirjalliset säännöt, ohjeistukset ja tiedotteet eivät välttämättä saavuta samanlaista ymmärrystä, kuten henkilökohtainen keskustelu oman työntekijänsä kanssa. (Bergbom 2007, 185.)

5.3 Kulttuurisesti monimuotoisen työyhteisön johtaminen

Monikulttuurisen johtamisen tavoitteena on keskittyä sekä yksilön että organisaation yleiseen hyvinvointiin, toimintakykyyn ja tuloksellisuuteen. Näiden asioiden edistämiseksi esihenkilön on toimittava oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti jokaisen päätöksen kohdalla, huomioiden kaikkien erityistarpeet, tiedot, taidot sekä tavoitteet. Näiden kohdalla on myös hyvä miettiä lisäkoulutusmahdollisuuksia, joita työyhteisö voi omille työntekijöilleen tarjota kulttuuritaustaan sekä kielitasosta riippumatta. (Lahti 2008, 113–114.)

Työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa on hyvä ylläpitää ja vahvistaa aina tarpeen tullen ja hyvistä työsuorituksista kuuluu palkita. Nämä asiat parantavat työilmapiiriä ja vahvistat yhteisöä, jolloin tekevät siitä eheämmän. Myös esihenkilön antamat palautteet ja kehityskeskustelut tukevat työntekijöiden työsuoritusta. (Richardson 2005, 67.)

Monimuotoinen työvoima rikastuttaa työyhteisön toimintaa, tuomalla siihen uusia ideoita, näkemyksiä sekä kokemuksia. Esihenkilö, joka ymmärtää nämä asiat hallinnoi hyvinvoivaa ja toimintakelpoista organisaatiota. Johtamisen näkökulmasta tällainen tilanne tuo paljon etuja. Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, sekä yhtäläiset mahdollisuudet ja kuulluksi tuleminen houkuttelee työntekijöitä jäämään yritykseen pidemmäksikin aikaa, jolloin vaihtelevuus laskee. Tiimityöskentely ja vuorovaikuttaminen tehostuu, jolloin yrityksen kilpailukykykin vahvistuu. Kun henkilöstö tietää, että yrityksen johto on aidosti kiinnostunut omista työntekijöistään, se toimii tuloksellisesti laadusta tinkimättä. Tämän ohella yritys pystyy keskittymään toiminnan muihin kehityskohtiin. (Richardson 2005, 68–69.)

Moninaisuutta työelämässä voidaan myös kuvata kulttuurisen oppimisen näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteisö sallii erilaisia työskentelytapoja, kunhan yhteiset päämäärät tulee saavutetuksi. Tämä kuitenkin poikkeuksetta vaatii henkilöstöltä ammattitaitoa ja alan osaamista. Tällainen lähestymistapa palvelee avoimuuden kulttuuria, joka hyväksyy erilaisten mielipiteiden ilmaisemista, toiminnan parannusehdotuksia sekä oman persoonallisuuden näyttämistä esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa. (Richardson 2005, 70–71.)

Moninaisuuden johtaminen keskittyy avoimeen yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen toimintaan. Sisäisesti se ylläpitää työilmapiiriä ja työntekijöiden hyvinvointia. Ulkoisena tehtävänä on ennakoida kaikki mahdolliset toimintaympäristölliset muutokset ja reagoida niihin tarkoituksenmukaisesti. (Richardson 2005, 71.)

Esihenkilön malli itsensä johtamisesta, on tässä tapauksessa myös suuressa merkityksessä, jos hän haluaa, että organisaation jäsenet tavoittelevat yhteistä päämäärää ja puhaltavat yhteen hiileen. Tärkeintä on vuorovaikuttaa oman henkilöstönsä kanssa, osata ennakoida, suunnitella ja välttää kriisitilanteita poikkeuksetta. (Kuusela 2013, 184, 192–193.)

6 Esihenkilötyö

6.1 Esihenkilön vuorovaikutustaidot

Esihenkilön vuorovaikutustaidoilla on suurta painoarvoa työyhteisön arjessa. Se on suoraan sidoksissa työn tuloksellisuuteen, työilmapiiriin sekä yksinkertaisesti työpaikalla viihtyvyyteen. Omalla toiminnallaan hän pystyy näyttämään mallia, kuinka työpaikalla tulisi suhtautua toisiin työntekijöihin ja miten heitä kuullaisi kohdella. Esihenkilön on ennen kaikkea myös tunnistettava, mitä häneltä oikeasti odotetaan, jotta hän voisi omilla päätöksillä ohjata tiimiään oikeaa tavoitetta kohti. (Kuusela 2013, 11.)

Kuuselan (2013) mukaan esihenkilöt toimivat työpaikan roolimalleina, joiden käyttäytymistä tarkkaillaan jatkuvasti. Heikoilla vuorovaikutustaidoilla on vaikea menestyä ja rakentaa toimivia työsuhteita. Työntekijät tarkkailevat esihenkilöiden kommunikaatiota muiden kanssa ja lopulta oppivat samat käyttäytymismallit ammatillisissa ja henkilökohtaisissa suhteissaan. Tällainen työ on hyvin paineen alaista, mikä vaatii esihenkilöltä vakaata stressinsietokykyä ja riittävää pätevyyttä tehtävään.

Viestintä on osa esihenkilön päivittäistä rutiinia. Esihenkilöitä myös kannustetaan ylläpitämään avointa ja rehellistä kommunikaatiota työntekijöidensä kanssa, sillä se edistää molemminpuolista työsuoritusta ja vaikuttaa positiivisesti yrityksen sisäisiin päätöksentekoihin. Suulliset ja kirjalliset viestintätaidot kuuluvat ydinosaamiseen ja esihenkilöt ovat vastuussa siitä, että työntekijät saavat rakentavaa palautetta suorituksestaan sekä käyttäytymisestään työpaikalla. Esihenkilö, joka osaa viestiä työhjeista ja antaa palautteen selkeän ytimellä ja motivoivalla tavalla tehostaa työntekijöidensä työsuoritusta.

6.2 Luottamuksen rakentaminen

Luottamus on menestyvän tiimin ja liiketoiminnan perusta. Sen rakentamiseksi esihenkilöiden on oltava mahdollisimman rehellisiä ja avoimia omasta toiminnasta.

nastaan. Pelkät sanat eivät tässä tapauksessa riitä, sillä ilmaistut asiat on vahvistettava omilla teoilla. Ja jos teot puhuvat toista, niin luottamuksesta ei voi olla toivettakaan. (Lahti 2008, 87). Luottamusta on lähdeittävä rakentamaan molemminpuolisesti. Tämä onnistuu tietyin keinoin. Työntekijälle on osoitettava, että hänen äänensä ja mielipide otetaan yrityksen toiminnassa huomioon. Hänelle on myös tärkeää saada riittävä palautetta ja arvostusta omasta työsuorituksestaan. Esihenkilön on tässä tapauksessa osattava kuunnella ja reagoida tilanteessa vaativalla tavalla. (Kuusela 2013, 64–66). Hän voi myös antaa työntekijöilleen vapautta ja itsenäisyyttä omien työtehtävien suoritukseen, jonka avulla hän osoittaa arvostusta ja alustavaa luottamusta työntekijöiden osaamista kohtaan. (Kuusela 2013, 68–69).

Tällainen lähestymistapa työntekoon vaikuttaa tiimin jäseniin ja motivoi heitä panostamaan omaan tekemiseen vielä enemmän, sillä vapauden myötä vastuu kasvaa entisestään. Ammatillisen esimerkin lisäksi esihenkilön on oltava työntekijöidensä henkisenä tukena, ja tämä puolestaan vaatii jo tunneälyä. (Saarinen & Kokkonen 2003, 17–18).

Tunneäly on tieto ja taito, jonka avulla ihminen pystyy tunnistamaan sekä omat että muiden tunteet, aiheet, motiivit ja toiveet. (Saarinen & Kokkonen 2003, 17.) Tällaisen kyvyn omaksuminen mahdollistaa oman toiminnan parempaa hallitsemista ja tehostaa ongelmanratkaisua konfliktitilanteissa. Tästä päätellen esihenkilön työ on hyvin monitasoista. Hänellä on oltava sekä perusteellista ammatillista osaamista, psykologista valmiutta, empatiakykyä sekä puolueettomuutta oman tiiminsä johdossa. (Kuusela 2013, 171–172.)

6.3 Kulttuurisensitiivisyys

Kuuselan (2013) mukaan monimuotoisen työyhteisön johtaminen vaatii esihenkilöltä myös kulttuurista kompetenssia ja kulttuurisensitiivisyyttä, jotka tehostavat vuorovaikutusta eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Tavoitteena on osoittaa kunnioitusta ja mahdollistaa syrjintävapaa toimintaympäristö vähemmistöryhmille, ottaen huomioon heidän yksilölliset tarpeensa. (Kuusela 2013, 113).

Kulttuurisensitiivisyydellä tarkoitetaan tietoisuutta ihmisten välillä olevista kulttuurisista eroista ja yhtäläisyyksistä ilman, että niille annetaan minkäänlaista positiivista tai negatiivista arvoa. Kulttuurisensitiivinen henkilö tiedostaa ihmisten erilaisuudet ja pyrkii olemaan osoittamaan suvaitsevaisuutta jokaista kohtaan. (THL 2021).

Kulttuurisensitiivinen esihenkilö ymmärtää, että jotkut työntekijät tulevat tarvitsemaan pitkäaikaisempaa ohjausta ja totuttua enemmän tukea työpaikalla, jonka takia pyrkivätkin panostamaan tiedon saavutettavuuteen ja kohdennettuun viestintään työyhteisön keskuudessa.

6.4 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamista voidaan kuvata kykynä hallita omaa käyttäytymistään, tunteita sekä ajatuksia tietoisesti. Kyseinen taito antaa mahdollisuuden selvittää mitkä asiat vaikuttavat meidän toimintakykyymme, henkisiin tuntemuksiin ja esimerkiksi motivaatioon. (Kuusela 2013, 184.)

Kuuselan (2013) kirjassa todetaan, että itsensä johtaminen on sisäistä vuoropuhelua oman itsensä kanssa, jossa käydään keskustelua henkilökohtaisista vastuista elämän eri osa-alueilla. Se on myös priorisointia, ajanhallintaa ja toimivien toimintatapojen vakiinnuttamista. (Kuusela 2013, 179–181).

Työyhteisön kannalta itsensä johtamista on opetettava jokaiselle työntekijälle erikseen, joko omalla esimerkillään tai jollakin muulla tavalla. Tämän taidon myötä ihmiset oppivat tunnistamaan omat selviytymiskeinonsa arjesta, stressistä sekä työkuormasta ja kykenevät tekemään elämästään mielekkäämmän. (Kuusela 2013, 182–184).

Työyhteisölleen on tärkeää opettaa itsensä johtamista, sillä se tehostaa työn laatua, nopeuttaa tulokseen pääsyä, vahvistaa henkilöstön työkyvykkyyttä ja pitää heidät motivoituneimpina.

7 Lähijohtamisesta etäjohtamiseen

7.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on organisaation sisäistä toimintaa, joka valvoo rekrytointiprosessia ja yrityksen päivittäistä suorituskkyä. Sen tehtävänä on löytää mahdollisimman ammattitaitoiset tekijät omaan yritykseen, huolehtia heidän lisäkoulutusmahdollisuuksista ja yleisestä työsuorituskyvystä. Johdon aito kiinnostus henkilöstöä kohtaan antaa suurta kilpailuetua organisaatiolle, sillä henkilöstön voidessa hyvin liiketoiminta on sujuvaa ja tehokasta. (Viitala 2021, 10.)

Nykyaikainen lähestymistapa henkilöstöjohtamiseen korostaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä, yhteistyötä, onnistumisesta palkitsemista sekä oikeudenmukaista kohtelua. (Kuusela 2013.)

7.2 Digitalisaatio

Organisaatioiden toiminta muuttuu ja kehittyy digitaalisten teknologioiden käyttöönoton kasvaessa. Tällä muutoksella on ollut laaja-alaisia seurauksia sekä työntekijöiden että johtajien arjen työhön. Yhä useammat työpaikat edellyttävät laajaa teknologian ja virtuaalisen viestinnän osaamista, mikä näkyy nykypäivänä myös varsinaisessa rekrytointiprosessissa, joka on siirtymässä, lähdes kokonaan verkon puoleen. (Humala 2007, 5). Työnhakuprosessi painottuu videohakemuksiin ja virtuaalisiin kokoushuoneisiin, kuten esimerkiksi Zoomiin ja Teams:iin.

Digitalisaation ja etäjohtamisen takia perinteiset työhierarkiat ja keskitetyt työtehtävät ovat häviämässä. (Auvinen & Lämsä 2020.) Monet organisaatiot omaksuvat projektipohjaisen työskentelytavan, joka vaatii jaettua johtajuutta ja päätösvaltaa tiimeissä. Tuloksena on korkeampi vastuu käsillä olevista tehtävistä ja tuloksista, sillä yhtä asiaa voi hoitaa useampi henkilö samanaikaisesti. (Humala 2007, 11). Tämän takia työn etenemistä on vaikeampi seurata.

Viimevuotiset tapahtumat, jotka liittyvät teknologian kehitykseen ja pandemian aiheuttamaan etätyöskentelyyn edellyttävät muutosvalmiutta sekä työntekijöiltä että työnantajilta.

7.3 Virtuaalijohtajuus

Etätyö on vaikuttanut myös varsinaiseen johtajuusmuotoon. (Helle 2004.) Humalan (2007) mukaan nykyinen virtuaalijohtajuus nähdään verkossa tapahtuvana työn seurantana, joka antaa enemmän vapautta ja joustavuutta oman työn suorittamiseen. Työntekijät arvostavat tuloskeskeistä johtajuutta, jossa arvostetaan varsinaista työskentelyä ja työn lopputulosta eikä vain kokouksissa vietettyä aikaa. (Helle 2004.)

Virtuaalijohtajien tehtävänä on ylläpitää tehokasta vuorovaikutusta työntekijöiden ja yrityksen välillä. Viestintä ja riittävä palautteen saanti auttavat kotoa työskenteleviä työntekijöitä ymmärtämään arvonsa ja saa heidät keskittymään tavoitteelliseen työskentelyyn jatkossakin. (Humala 2007, 13).

Etäjohtaminen vaatii myös vahvaa luottamusta tiimin eri jäseniä kohtaan. Sitä voidaan rakentaa vain avoimen viestinnän keinoin, jolloin koko tiimi viestii oman työnsä eri vaiheista. Kertoo suunnitelmistaan, raportoi työn etenemisprosessista ja esittää työssä ilmenneet haasteet sekä varsinaiset tulokset. (Kunnari 2019, 18).

Virtuaalijohtajien on laadittava selkeät viestintäohjeet, joissa käy ilmi, milloin ja miten tiimin jäsenten kanssa kommunikoidaan ja mitä viestintäkanavia käytetään. Tällainen lähestymistapa selkeyttää viestintää ja antaa varmuutta molemmille osapuolille. (Kunnari 2019, 39). Työntekijät voivat luottaa siihen, että esihenkilö on aina tavoitettavissa yhdessä sovittujen aikataulujen rajassa ja on valmiina antamaan ohjeistuksia sekä palautetta niitä tarvitseville, tämä pätee molemminpuolisesti.

Etäjohtajat kommunikoivat tiimin jäsenten kanssa säännöllisesti ja antavat heille rakentavaa palautetta. Edistäessään digitaalista agenda johtajien on luotava positiivinen, yhteydessä oleva ja erittäin yhteistyökykyinen työympäristö, joka ei

jätä ketään jälkeen. Uuden organisaatiokulttuurin pitäisi edistää vahvaa yhtenäisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työntekijöiden keskuudessa. (Jakobsson & Kokkinen 2019, 37).

Perinteiset sosiaaliset taidot, kuten kyky kuunnella ja ymmärtää toisten tunteita ja näkökulmia, ovat nyt tärkeämpiä kuin koskaan. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä selkeän palautteen antaminen ja vastaanottaminen on välttämätöntä jatkuvan parantamisen kannalta. (Auvinen & Lämsä 2020).

Etäjohtajien on osattava hyödyntää näitä perustaitoja ja sosiaalista osaamista virtuaalisessa viestintäympäristössä, jotta tiimi pysyisi mahdollisimman eheänä ja työtä tehtäisiin yhteisten tavoitteiden eteen. (Kunnari 2019, 39).

7.4 Etäjohtamisen haasteet

Etätyöskentely tuo joustavuutta, liikkuvuutta ja vapautta oman työn suorittamiseen. Etätyö eroaa melkoisesti perinteisestä työstä muutamalla tavalla. Kotoa työskenteleminen tarkoittaa, että työntekijät ja heidän esimiehensä ovat erillään toisistaan. Vaikka etätyö tarjoaa monia vakuuttavia etuja, se tuo mukanaan myös tiettyjä haasteita. (Vilkman 2016.)

Johtajat saattavat olla huolissaan siitä, että työntekijät eivät työskentele yhtä kovasti tai tehokkaasti, kun ennen. Vilkmanin (2016) mukaan työntekijät voivat toisaalta kamppailla heikentyneen johdon tuen ja viestinnän kanssa. Tämä voi saada etätyöntekijät tuntemaan, että etäjohtajat eivät ota huomioon heidän tarpeitansa, eivätkä siksi tue heidän työsuoritustaan.

Virtuaalisessa työympäristössä on myös hankalaa tunnistaa ihmisten todelliset tunteet ja mielipiteet asioihin, sillä monesti vuorovaikutus jää vain työasioiden hoitamisen tasolle. Etätyöskentely hankaloittaa ihmisten lukemista, mikä vaikuttaa myös varsinaiseen esihenkilötyöhön ja hänen johtamistapaansa. (Auvinen & Lämsä 2020).

Se, että työntekijöillä oli selkeät työhjeet ja –tehtävät lähityössä, ei tarkoita, että he tietävät automaattisesti, mitä heiltä odotetaan etätyöskentelyn aikana.

He saattavat tarvita enemmän ohjeistusta työn sisällöstä, suoritusten määräajoista sekä virtuaalisten kokousten aikatauluista ja pakollisesta osallisuudesta.

Vaikka useimmat etätyöntekijät mainitsevat tuottavuuden kasvun kotona työskennellessään, kaikille etätyö ei kuitenkaan sovi. Tällaisten työntekijöiden voi olla vaikea työskennellä ilman henkilökohtaista ohjausta. He saattavat tarvita lisätukea ja tehostettua ajankäytön seurantaa, jotta kotona työskentely olisi tehokasta ja vähentäisi häiriötekijöiden vaikutusta.

Vilkman (2016) korostaa, että etätyöskentelyyn liittyvän viestinnän on oltava tarkoituksellista ja suunniteltua, sen on myös tapahduttava säännöllisesti. Tämä poikkeaa hieman lähityön käytänteistä, esimerkiksi vapaasta vuorovaikutuksesta työpaikalla varsinaiseen aiheeseen liittymättömistä asioista.

Säännöllistä ihmisten välistä vuorovaikutusta on helppo pitää itsestäänselvyytenä siihen saakka, kunnes siirrytään etätyöskentelyn pariin. Tästä syystä yksinäisyys on yksi etätyöntekijöiden yleisimmistä valituksista. Eristäytyminen muista voi vaikuttaa ihmisten henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin sekä tunteeseen, että he eivät kuulu organisaatioonsa. (Vilkman 2016, 41).

Äärimmäisissä tapauksissa pitkittynyt sosiaalinen eristäytyminen voi johtaa jopa ahdistukseen ja masennukseen – puhumattakaan tuottamattomuudesta työssä tai jopa kasvavasta halusta lähteä vaihtamaan alaa tai yritystä.

7.5 Etätyöskentelyn edut

Yllä mainittujen haasteiden ohella etätyöskentelyssä on kuitenkin havaittu myös positiivisia vaikutuksia työntekijöiden elämän muihin osa-alueisiin. Etänä työskenteleminen ei sido työntekijää yhteen paikkaan. Hän voi vapaasti valita itselleen sopivan työympäristön sekä mukauttaa sitä tarpeidensa mukaisesti. Asioita, joista on pidettävä kuitenkin kiinni ovat työsuoritusten määräajat sekä työyhteisöjen aikataululliset ehdot esim. kokousten ajankohdat. (Jakobsson & Kokkinen 2019).

Etätyöskentely antaa myös vapautta tehtävien suorittamiseen. (Helle 2004.) Yhteisesti sovitusta palautusajoista huolimatta työntekijällä on siis mahdollisuus tehdä työ paljon nopeammalla aikataululla, jos hän näkee sen itselleen sopivaksi. Työskentely voi myös tapahtua hyvin henkilökohtaisten mieltymysten mukaisesti, joko aamu-, ilta- tai yöaikaan. Tämän ansiosta työntekijälle jää enemmän aikaa esimerkiksi perheelle ja vapaa-ajalle, jolloin hänen hyvinvointinsa pysyy vakaampana.

8 Johtopäätökset

Esihenkilötyö on hyvin monipuolista ja pitää sisällään laajoja vastuualueita organisaation sisällä. Esihenkilön ensisijaisena tehtävänä on varmistaa, että työntekijöillä on riittävä ja ajankohtaista ammattitaitoa työstään suoriutumiseen. Heidän tehtäviinsä kuuluu myös huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista, työtyytyväisyydestä sekä oikeudenmukaisen kohtelun ylläpitämisestä ja jatkuvasta vuorovaikutuksesta.

Esihenkilöillä on oltava perusteellista tietämystä yrityksen sisäisestä toiminnasta ja tavoitteista, jotta hän pystyisi valmentamaan työntekijöitään parempaan työsuoritukseen. Ammatillisen osaamisen lisäksi esihenkilöltä vaaditaan hyviä vuorovaikutustapoja ja psykologista valmiutta. Näiden taitojen avulla esihenkilö pystyy ylläpitämään hyvinvoivaa ja tuloksellista työyhteisöä, sillä hän ottaa huomioon kaikki työhön vaikuttavat tekijät kerrallaan.

Tällainen työ vaatii myös muutosvalmiutta, itsensä johtamisen taitoa sekä moninaisuuden suvaitsevaisuutta. Esihenkilöllä on oltava selkeä ymmärrys oman työn laaja-alaisuudesta. Hänen on osattava toimia esimerkillisesti, huomioiden muiden tiimin jäsenten mielipiteet, taustat ja ajatukset. Näin ollen yrityksen päämäärät saavutetaan, kun kaikki työyhteisön jäsenet osallistetaan yrityksen toimintaan riippumatta siitä, onko kyse lähi- vai etätyöskentelystä.

9 Pohdinta

Opinnäytetyössäni käsittelin esihenkilön roolia ja merkitystä monikulttuurisissa työyhteisöissä. Halusin tuoda tämän työn avulla esille kulttuurisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, jotka rikastuttavat ja kehittävät organisaatioiden toimintaa. Työni auttaa tulevia esihenkilöitä ymmärtämään monikansallisia ihmisiä sekä heidän ajattelu- ja työskentelytapojaan. Tavoitteenani oli herättää kiinnostusta ja ilmentää mahdollisuuksia ja hyötyjä, joita kulttuurienvälinen viestintä voi tuoda mukanaan. Kulttuurinen monimuotoisuus tuo varmasti merkittäviä etuja sekä työntekijöille itselleen että heidän asiakkailleen ja työyhteisöilleen.

Työntekijöiden näkökulmasta kulttuurinen monimuotoisuus voi tehdä heidän työstään mielenkiintoisempaa ja tarjota uusia mahdollisuuksia. Asiakkaiden näkökulmasta puolestaan tieto monikulttuurisesta yhteisöstä voi merkittävästi parantaa organisaation tarjoaman toiminnan laatua.

Tämän lisäksi työni antaa selkeämmän kuvan siitä, kuinka erilaisia me olemme ja miten voimme hyödyntää omia ominaisuuksia omalla urapolullamme. Esihenkilötyön ja henkilöstöjohtamisen kohdalla haluaisin esittää, kuinka monikulttuurista yhteisöä tulisi hallita, keskittyen lähtökohtaisesti itsensä johtamiseen ja näyttäen muulle yhteisölle mallia omalla toiminnallaan sekä suvaitsevuuudellaan.

Lähteet

- Arene ry. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AM-MATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTI-SET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>. (Viitattu 16.12.2022)
- Auvinen, T., & Lämsä, A.-M. 2020. Henkilöstöjohtamisen trendit digitalisoituvassa toimintaympäristössä. http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol25_no1_pages_14-26.pdf (Viitattu 12.12.2022)
- Connerley, M. & Pedersen P. 2005. Leadership in a Diverse and Multicultural Environment. SAGE Publications, Inc.
- Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita.
- Humala, I. 2007. Johda verkossa: Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor.
- Jakobsson, O., & Kokkinen, S. 2019. Johtamisen ja johtajuuden digitalisaatio – kohti virtuaalista johtajuutta? <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/64800/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201906243382.pdf> (Viitattu 12.12.2022)
- Kenan, M. 2016. Monikulttuurisuus. Tampere: Eurooppalaisen filosofian seura ry / niin & näin.
- Kunnari, M. 2019. Etätyön monet mahdollisuudet. <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=870c85a8-19ae-4d30-90a1-70ea8f26b649> (Viitattu 8.12.2022)
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen viestintä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Pitkänen, P. 2005. Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita.
- Saarinen, M. & Kokkonen, M. 2003. Tunneäly. Kohti kokonaista elämää. WSOY. Juva.
- Salminen, A. 2011. Mika kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa. [Microsoft Word - Opetusjulk. 62, lopull. \(uwasa.fi\)](https://www.uwasa.fi/microsoft-word-opetusjulk-62-lopull) (Viitattu 16.12.2022)
- Sanastokeskus. Tapa Termipankki. 2022. Kirjallisuuskatsaus. [kirjallisuuskatsaus | TEPA-termipankki \(erikoisalojen sanasto- ja sanakirjakokoelma\)](https://www.sanastokeskus.fi/termeja/tepa-termipankki-erikoisalojen-sanasto-ja-sanakirjakokoelma) (Viitattu 5.12.2022)
- Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Maahanmuutto ja kulttuurinen moninaisuus. 2021. Kulttuurisensitiivinen työote. [Kulttuurisensitiivinen työote - THL](https://www.thl.fi/kulttuurisensitiivinen-tyoote) (Viitattu 10.12.2022)
- Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Rintala-Rasmus, A., Riala, R. & Salminen, S. 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Tampere: Tammer-Paino Oy.

- Viitala, R. 2020. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki.
- Wikipedia. Eksploratiivinen tutkimus. [Eksploratiivinen tutkimus – Wikipedia](#) (Viitattu 16.12.2022)