



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

JANICA HIRVONEN

Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen RTK-Palvelussa

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2023

TIIVISTELMÄ

Hirvonen, Janica: Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen RTK-Palvelussa. Opinnäytetyö, AMK

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Kesäkuu 2023

Sivumäärä: 93

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona RTK-Palvelu Oy:lle keväällä 2023. Työyhteisön monikulttuurisuus ja monikielisyys on luonut haasteita johtamiseen, viestintään ja vuorovaikutukseen toimeksiantajayrityksessä. Tässä tutkimuksessa selvitetään millä keinoilla toimeksiantajayrityksen esihenkilöiden monikulttuurisen ja monikielisen työyhteisön johtamista sekä viestintää ja vuorovaikutusta voidaan parantaa.

Yhteneväisten käytäntöjen varmistamiseksi tämän tutkimuksen pohjalta koottiin toimeksiantajayrityksen esihenkilöille koulutussisällöt kolmeen monikulttuurisen työyhteisön johtamisen aihealueeseen lukeutuvaan teemaan: 1. Monikulttuurisen työyhteisön kulttuurien välisiä eroavaisuuksia, 2. Esihenkilön vastuu ja rooli monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa ja 3. Viestintä ja vuorovaikutus monikulttuurisessa ja -kielisessä työyhteisössä. Koulutuskokonaisuuden avulla esihenkilöt voidaan perehdyttää monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen. Opinnäytetyö koostettiin konstruktivisena tutkimuksena. Opinnäytetyöongelman ratkaisussa käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää. Tutkimus toteutettiin toimeksiantajayrityksen palveluesimiehille suunnatulla puolistrukturoidulla kyselylomakkeella. Kysely suoritettiin ajalla 20.3.–28.3.2023 ja tämä lähetettiin 95 palveluesimiehelle. Kyselyyn vastasi yhteensä 30 palveluesimiestä, vastausprosentin ollessa näin ollen 31,58 prosenttia.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu monikulttuurisen johtamisen ympärille. Teoria on jaettu neljään päälukuun, jotka ovat kulttuurien väliset eroavaisuudet, esihenkilön rooli monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa, johtamisen prosessiin liittyviä erityispiirteitä monikulttuurisessa työyhteisössä sekä viestintä ja vuorovaikutus monikulttuurisessa ja -kielisessä työyhteisössä. Kulttuurinen kompetenssi luo punaisen langan tavoin perustukset rakennettavan koulutuskokonaisuuden koulutussisältöihin ja näin ollen myös tässä opinnäytetyössä käsiteltävään teoriaan.

Tehty tutkimus osoitti, että erilaisuus koettiin vastaajien keskuudessa voimavarana. Joskin pieni vähemmistö vastaajista oli tästä jokseenkin eri mieltä. Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen taidot koettiin vastaajien keskuudessa tärkeäksi tekijäksi työn onnistumisen kannalta. Valtaosa kyselyyn vastanneista palveluesimiehistä kykeni tunnistamaan monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen liittyviä keskeisiä käsitteitä. Vieraskielisten työntekijöiden johtamisessa ylivoimaisesti haastavimmaksi koettiin ymmärtämisen ongelmat.

Avainsanat: monikulttuurisuus, moninaisuus, johtaminen, työyhteisö

Abstract

Hirvonen, Janica: Managing a multicultural work community in RTK-Palvelu
Bachelor's thesis

Degree Program in Business Administration

June 2023

Number of pages: 93

The thesis was commissioned for RTK-Palvelu Oy in the spring of 2023. The multiculturalism and multilingualism of the work community has created challenges for management, communication, and interaction in the client company. In this study we will find out what methods can be used to improve the management of the multicultural and multilingual work community of the supervisors of the client company as well as the communication and interaction.

To ensure consistent practices, based on this research, training content was compiled for the supervisors of the client company on three topics included in the management of a multicultural work community: 1. Differences between the cultures of a multicultural work community, 2. The responsibility and role of a supervisor in managing a multicultural work community, and 3. Communication and interaction in a multicultural and multilingual work community. With the help of the training package, supervisors can be introduced to managing a multicultural work community. The thesis was compiled as a constructive study. Both qualitative and quantitative methods were used in solving the thesis problem. The research was carried out with a semi-structured questionnaire aimed at service supervisors of the client company. The survey was conducted between March 20 and March 28, 2023, and it was sent to 95 service supervisors. A total of 30 service supervisors responded to the survey, the response rate being thus 31.58 percent.

The theoretical framework of the thesis is built around multicultural management. The theory is divided into four main chapters, which are the differences between cultures, the role of the supervisor in the management of a multicultural work community, special features related to the management process in a multicultural work community, and communication and interaction in a multicultural and multilingual work community. Cultural competence, like a red thread, creates the foundations for the educational content of the educational entity being built and thus also for the theory discussed in this thesis.

The study showed that diversity was perceived as a strength among the respondents. Although a small minority of respondents somewhat disagreed with this. Among the respondents, the skills of managing a multicultural work community were perceived as an important factor in terms of the success of the work. Most of the service supervisors who responded to the survey were able to identify the key concepts related to managing a multicultural work community. When it comes to managing employees who speak foreign languages, the problems of understanding were felt to be by far the most challenging.

Keywords: multiculturalism, diversity, management, work community

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KULTTUURIEN VÄLISIÄ EROAVAISUUKSIA	8
2.1.1 Richard Lewisin malli	9
2.1.2 Geert Hofstede – kulttuuriset ulottuvuudet.....	12
2.1.3 Edward Hall – matalan ja korkean kontekstin kulttuurit.....	14
2.1.4 Edward Hall - jäävuoriteoria.....	15
2.2 Suomalainen työkulttuuri	17
3 ESIHENKILÖN ROOLI MONIKULTTUURISEN TYÖYHTEISÖN JOHTAMISESSA	18
3.1 Monimuotoisuus ja moninaisuus	18
3.2 Monikulttuurisuus käsitteenä	19
3.3 Monikulttuurisuuden ja moninaisuuden johtaminen	19
3.3.1 Esihenkilö osallisuuden luojana	21
3.3.2 Stereotypiat ja ennakkoluulot esihenkilötyössä	22
3.3.3 Erilaisia monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen liitetyjä johtamistyyplejä.....	24
3.3.4 Monikulttuurisen työyhteisön luomia haasteita johtamiselle.....	25
4 JOHTAMISEN PROSESSIIN LIITTYVIÄ ERITYISPIIRTEITÄ MONIKULTTUURISESSA TYÖYHTEISÖSSÄ	27
4.1 Rekrytointi	28
4.2 Työntekijöiden perehdytys.....	29
4.3 Henkilöstön osaamisen varmistaminen ja kehittäminen	30
4.4 Työhyvinvoinnin edistäminen	31
5 VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS MONIKULTTUURISESSA- JA KIELISESSÄ TYÖYHTEISÖSSÄ.....	32
5.1 Kulttuurien välinen viestintä käsitteenä.....	32
5.2 Vuorovaikutuksen tukemisen keinoja monikielisessä työyhteisössä ..	34
5.2.1 Vuorovaikutuksen mahdollistaminen	34
5.2.2 Selkokieli	35
5.2.3 Kuvakommunikaatio	36
5.2.4 Vuorovaikutuksen resurssien hyödyntäminen	37
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	38
6.1 Tutkimuskysymys	38
6.2 Teoreettinen viitekehys.....	39
6.3 Tutkimusmenetelmät	40
6.3.1 Aineistonkeruumenetelmä	43

6.3.2 Aineiston käsittely ja analysointi	44
7 TUTKIMUSTULOKSET	45
7.1 Taustamuuttajat.....	46
7.2 Kulttuurien väliset eroavaisuudet työyhteisössä	51
7.3 Esihenkilön vastuu ja rooli monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa	58
7.4 Viestintä ja vuorovaikutus monikulttuurisessa ja -kielisessä työyhteisössä.....	66
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	72
9 POHDINTA	80
LÄHTEET	83
LIITE 1	88
LIITE 2	89

1 JOHDANTO

Kiinteistöpalvelualalla ja etenkin siivouspalveluissa on kärsitty vuosien ajan voimakkaasta työvoimapulasta. Työelämän kansainvälistyminen ja moninaistuminen on turvannut osittain työvoiman saatavuutta, luoden työyhteisöistä moninaistumisen myötä myös monikulttuurisempaa.

Työyhteisön jäsenten erilaiset kulttuuritaustat erilaisine arvioineen, mieltymyksineen ja asenteineen vaikuttavat yksilöiden käsityksiin esimerkiksi työta-voista, johtamisesta sekä erilaisista rooleista. Kulttuurien törmäykset voivatkin synnyttää konfliktitilanteita työpaikoilla etenkin sellaisissa tilanteissa, joissa kulttuureista johtuvia eroja ei tunneta riittävästi. (Laaksonen ym., 2022, s. 36.)

Samanaikaisesti myös työyhteisön monikielisyys ja monikulttuurisuus asetta-
vat haasteita johtamiselle etenkin vuorovaikutuksen ja viestinnän näkökul-
mista, vaikuttaen samalla monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvoinnin ta-
soon. Onnistuneen esihenkilötyön kannalta voidaan pitää hyvin tärkeänä sitä,
että jokainen työyhteisön jäsen kyetään kohtaamaan tasa-arvoisesti ja johta-
misessa kyetään huomioimaan henkilöstön tarpeet yksilökohtaisesti.

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona kiinteistöpalvelualalla toimivalle RTK-
Palvelu Oy:lle. Yrityksen toiminta ulottuu yli 30 paikkakunnalle ympäri Suomen
ja monien mahdollisuuksien kiinteistöpalveluyrityksenä RTK-Palvelu Oy toimii
kuudella eri toimialalla, jotka ovat kulunhallinta, teolliset palvelut, siivouspalve-
lut, tekniset palvelut, kiinteistöhuolto ja viimeisimpänä uutena toimialana ra-
kennuttaminen ja projektinjohto. Yrityksessä on yli 3000 työntekijää. Yhtenä
RTK-Palvelu Oy:n strategiakauden 2023–2027 fokusalueena on tehdä työ su-
juvammaksi ja yhtenä tämän läpimurtona on ihmisten viihtyvyys ja työkulttuuri.
Hyvä johtaminen nähdään yrityksessä hyvän arjen perustana ja käytäntöjen
yhtenäistämällä luodaan paremmat edellytykset onnistumiselle. Tämän

opinnäytetyön aihetta voidaan näin ollen pitää tärkeänä myös strategisesta näkökulmasta katsottuna.

Työyhteisön monikulttuurisuus ja monikielisyys luo haasteita johtamiseen, viestintään ja vuorovaikutukseen myös toimeksiantajayrityksessäni ja aihe on tätä kautta hyvin ajankohtainen. Puutteet aiheen yhtenäisessä käsittelyssä, ratkaisukeinoissa ja informaatioissa vievät toimeksiantajayrityksessä esihenkilöiden aikaa ja esihenkilöt ovat pyrkineet vastaamaan näihin haasteisiin jokainen itse omalta taholtaan. Tämän työn opinnäytetyöongelmana on selvittää millä keinoilla toimeksiantajayrityksen esihenkilöiden monikulttuurisen ja monikielisen työyhteisön johtamista sekä viestintää ja vuorovaikusta voidaan parantaa.

Yhteneväisten käytäntöjen varmistamiseksi opinnäytetyön tavoitteena on koota tämän tutkimuksen pohjalta toimeksiantajayrityksen esihenkilöille koulutussisällöt kolmeen monikulttuurisen työyhteisön johtamisen aihealueeseen lukeutuvaan teemaa: 1. Monikulttuurisen työyhteisön kulttuurien välisiä eroavaisuuksia, 2. Esihenkilön vastuu ja rooli monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa ja 3. Viestintä ja vuorovaikutus monikulttuurisessa ja -kielisessä työyhteisössä. Tietoisuuden lisäämistä ja koulutusta voidaan pitää hyvin tärkeänä keinona edistää monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa onnistumista. Koulutuskokonaisuuden avulla esihenkilöt voidaan perehdyttää monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu monikulttuurisen johtamisen ympärille. Monikulttuurista johtamista tarkastellaan viestinnän, vuorovaikutuksen sekä esihenkilön vastuun ja roolin näkökulmista. Kulttuurisen kompetenssin voidaan nähdä luovan punaisen langan tavoin perustukset rakennettavan koulutuskokonaisuuden koulutussisältöihin ja näin ollen myös tässä opinnäytetyössä käsiteltävään teoriaan.

Kulttuurisen kompetenssin on ajateltu muodostuvan neljästä eri ulottuvuudesta: asenteet, tietoisuus, taidot ja toiminta. Asenteiden on nähty muun muassa toimivan oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon pyrkivän toiminnan

edellytyksenä. Tietoisuuden on puolestaan nähty auttavan ennakkoluulojen, oletuksien sekä asenteiden tunnistamisessa sekä oman että toisten kulttuuri-taustojen tuntemisen kautta. Taidot käsittävät sen sijaan kyvyn toi-sen asemaan asettumiselle ja myötätuntoon, kyvyn sopeutua erilaisiin olosuhteisiin sekä kyvyn oman ja toisten toiminnan kriittiselle arvioinnille. Kun taas toiminnalla tarkoitetaan sellaista toimintaa, jonka kautta yksilö kykenee osoittamaan riittävät taitonsa ja tietonsa erilaisten kulttuurien kohtaamiseksi ja tasa-arvoon pyrkivän asenteen syntyiseksi. (Yli-Kaitala ym., 2013, s. 15–16.)

Opinnäytetyö koostetaan konstruktiivisena tutkimuksena, sillä opinnäytetyössä tavoitellaan konkreettista tuotosta. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelman ratkaisemiseen tarvitaan sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää. Näitä hyödynnetään toimeksiantajayrityksen palveluesimiehille suunnatussa puolistrukturoidussa kyselylomakkeessa, joka sisältää määrällisten kysymysten lisäksi myös avoimia kysymyksiä.

2 KULTTUURIEN VÄLISIÄ EROAVAISUUKSIA

Erilaisten kulttuuritaustojen voidaan ajatella vaikuttavan siihen, kuinka työhön, tapoihin ja -menetelmiin suhtaudutaan tai kuinka oma rooli ja henkilöön kohdistuvat odotukset ymmärretään. Lisäksi johtamiskulttuuriin liittyvissä käsityksissä voidaan ajatella esiintyvän kulttuureista johtuvia eroavaisuuksia. Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen voidaan näin ollen nähdä edellyttävän erilaisten asenteiden ja näiden taustatekijöiden tunnistamista ja huomioimista, jotta monikulttuurista työyhteisöä kyetään johtamaan haluttuun suuntaan tehokkaasti ja onnistuneesti.

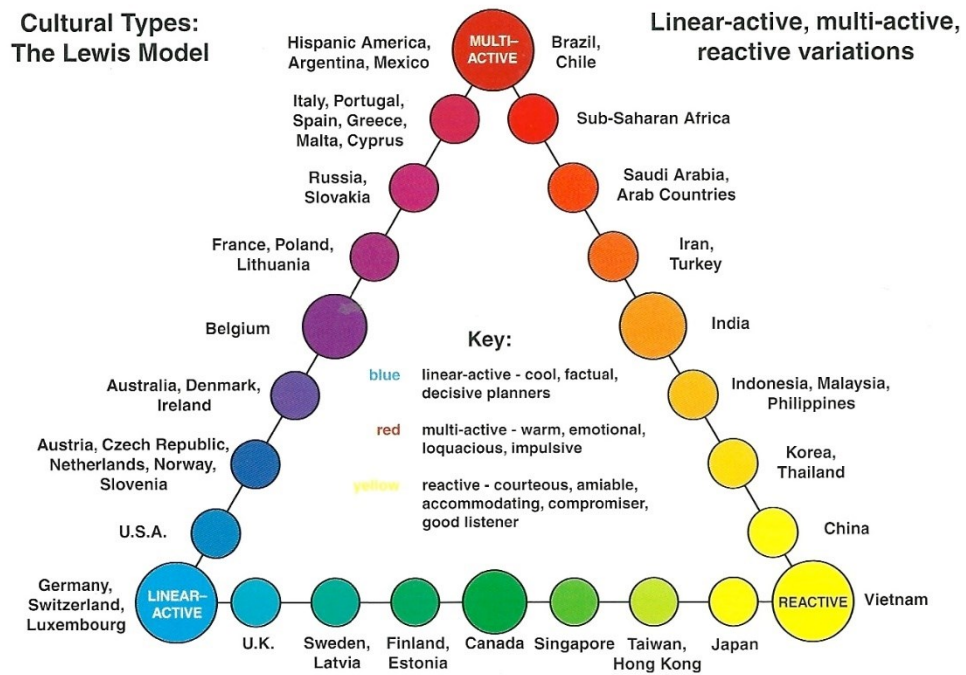
Kulttuurinvälisten suhteiden ja kommunikoinnin tutkimisen ja ymmärtämisen voidaankin sanoa edellyttävän erilaisia näkökulmia. Koska kulttuuria on tutkittu monilla eri aloilla, on kulttuurista tehty myös monenlaisia määritelmiä, riippuen tutkijoiden lähestymisnäkökulmista. Edward Hall on esimerkiksi määritellyt

kulttuurin viestinnäksi, kun taas Geert Hofstede on määritellyt kulttuurin mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi. (Salo-Lee, 2006, luku 1.4.)

Kulttuurin voidaan todeta koostuvan useista erilaisista tekijöistä. Hyvin yksinkertaistettuna kulttuurin on voitu kuitenkin sanoa koostuvan kahdesta eri tasosta. Tällöin puhutaan joko arvojen tasoista tai näkymättömistä ja näkyvistä tasoista. Tämä voidaan liittää niin kutsuttuun jäävuoriteoriaan, johon palaamme myöhemmin. Tätä yksinkertaistamista on kyseenalaistettu ja pidetty jopa liian alkeellisena. (Dahl, 2004, s. 4–5.) Kulttuurin voidaan käsittää koostuvan uskomuksista, arvoista, normeista, kielestä sekä käytännöistä ja koska kulttuuri on opittua, voidaan sen ajatella ilmentävän sitä, kuinka ihmiset ajattelevat ja ilmaisevat itseään. Kulttuurit vaikuttavat ihmisiin ja elämäntapoihimme hyvin monialaisesti. Tämä tulisi sisäistää, vaikka haluaisimme ajatella itsemme yksilöinä. (OpenStax, n.d.)

2.1.1 Richard Lewisin malli

Yhteiskuntateoreetikko ja polyglotti Richard D. Lewis on luonut kolmionmallisen kulttuurien välisen viestinnän Lewisin mallin. Lewisin malli pyrkii selittämään maailman eri kulttuureita jakaen maita nämä kolmeen eri ryhmään, Multi-active, Reactive ja Linear-active. Kolmion värit edustavat eri kulttuureita. Näistä väreistä punainen viittaa lämpöön, tunteellisuuteen, intohmoon ja puheliaisuuteen. Sininen väri edustaa sen sijaan tietoon pohjaavaa tyyntä suunnittelua, kun taas keltaisella värillä viitataan kohteliaisuuden etsintään, rauhoittavaan sopusointuun ja mukautuvaan kuuntelemiseen. (Vuorinen, 2017, s. 3.) Kuviossa 2 on esitettyinä Lewisin kolmiomalli, johon on myös sijoitettu maita kulttuureidensa mukaan. Esimerkiksi Saksan, Sveitsin ja Luxemburgin kulttuureita voidaan pitää erittäin lineaarisina, kun taas Vietnamin kulttuuri voidaan nähdä reaktiivisena ja Argentiinan ja Meksikon multiaktiivisena.



Kuvio 1. Richard Lewisin malli (Lewis, 2016)

Lewis (2016) on havainnut, että johtamisen ja yhteistyön eri kansallisuuksien välillä on mahdollista tehostua, mikäli kulttuurin erityispiirteitä ymmärretään ja analysoidaan huolellisesti (taulukko 1). Lewis on halunnut pitäytyä hyvin yksinkertaistetussa mallissa, vaikka onkin myöntänyt, että kulttuurikategorioita olisi mahdollista jakaa kymmeneen eri määritelmiin (Red Tangerine, n.d.).

Taulukko 1. Kulttuurityypit (Manda, 2017; Red Tangerine, n.d.; Vuorinen, 2017, s. 3–4)

Multiaktiiviset kulttuurit	Lineaariset kulttuurit	Reaktiiviset kulttuurit
<ul style="list-style-type: none"> - Lämpö - Tunteellisuus - Intohimo - Puheliaisuus - Ulospäin suuntautuneet - Suurpiirteinen - Ihmiskeskeinen - Eläväisyys - Tunteet faktojen edelle - Arvot: perhe, hierarkia, tunteet, suhteet, kaunopuheisuus, uskollisuus ja suostuttelu 	<ul style="list-style-type: none"> - Tyyni suunnittelu - Kärsivällisyys - Täsmällisyys - Hiljaisuus - Omiin asioihin keskittyminen - Totuus ennen diplomatiaa - Virallisuus - Faktakeskeisyys - Kasvojen menettämisen pelko - Rajoitettu kehonkieli - Arvot: tieto, suunnittelu, aikajana, tuote, todellisuus, yhteiskunnalliset tapajärjestelmät ja laitokset sekä laki ja oikeus 	<ul style="list-style-type: none"> - Kohtelias etsintä - Rauhoittava sopusointu - Mukautuva kuuntelu - Sisäänpäin kääntyneet - Kärsivällisyys - Kokonaisuuksien hahmottus - Roolikeskeisyys - Ihmiskeskeisyys - Kohteliaisuus ja epäsuoruus - Diplomatia on totuutta tärkeämpää - Lausunnot ovat lupauksia - Arvot: verkostot, kohteliaisuus, sitoutuminen, velvollisuus, näkemys, kasvat ja yhteinen sopusointu

Kulttuurien välisessä viestinnässä voidaan pitää tämän mallin mukaan hyvin tärkeänä sitä, että viestinnässä pyritään huomioimaan toisten kulttuurien ominaisuuksia sekä tapoja reagoida ja toimia. Samalla tämä auttaa meitä tunnistamaan näitä tekijöitä omasta kulttuuristamme. Tämän mallin voidaan siis ajatella luovan pohjaa sille, kuinka asioissa tulisi kutakin kulttuurin edustajaa lähestyä, kuinka hankalista asioista kerrotaan ja minkä tason perehdyttämistä yrityksen toimintatapojen ymmärtämiseksi vaaditaan. Tämä voi auttaa myös tunnistamaan henkilön suoritukseen vaikuttavia taustatekijöitä sekä tunnistamaan erikoisosaamista, ominaisuuksia ja vahvuuksia. Malli voi auttaa myös tilanteissa, joissa henkilölle on tarve viedä rakentavaa palautetta. Tällöin on asiassa pitäytymisen lisäksi kyettävä pohtimaan juuri näitä suoritustehon taustalla olevia kulttuurisia tekijöitä tai kasvojen menettämisen pelon kulttuureita. Tämä malli voi näin ollen auttaa kulttuurien välisessä viestinnässä

onnistumisessa monin eri tavoin. Johtamisessa ei tule kuitenkaan jälleen ker-
ran unohtaa yksilöä.

2.1.2 Geert Hofstede – kulttuuriset ulottuvuudet

Sosiaalipsykologi Geert Hofstede tutki 1960- ja 1970 kansallisten kulttuurien vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen, ajatteluun, tuntemiseen sekä yrityskulttuuriin. Hofstede on luonut työelämään liittyvän kulttuuritutkimuksensa ja näiden kyselyaineistojensa pohjalta eri maiden välisen mallin, jossa näitä kulttuureita vertailtiin keskenään tietyistä kriteereistä Hofstede on esittänyt kulttuurin näkökulmina viisi keskeistä ulottuvuutta, joita ovat valtaetäisyys, yksilökeskeisyys vs. yhteisöllisyys, maskuliinisuus vs. feminiinisyys, epävarmuuden välttäminen vs. epävarmuuden sietäminen ja aikaorientaatio. (Työyhteisön moninaisuus – Saksa, 2020.) Kuudentena ulottuvuutena Hofstede on esittänyt hemmottelua vs. pidättäväisyyttä (Hofstede, n.d.). Taulukossa 2 on esitetty Hofsteden viisi keskeisintä ulottuvuutta ja niiden pääpiirteet.

Taulukko 2. Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet (Hofstede Insights, 2021; Niivalainen, n.d.)

<p>Pieni valtaetäisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo tärkeitä - Vähemmän valvontaa, esihenkilöt ja alaiset samalla tasolla 	<p>Suuri valtaetäisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selkeä hierarkia - Eriarvoisuus hyväksyttävää - Vallanjako selkeä - Johtajilla suuri auktoriteetti
<p>Yksilökeskeisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yksilö päättää omista tavoitteistaan - Joustavat säännöt antaen yksilölle vaihtoehtoja - Omat näkemykset tärkeitä 	<p>Yhteisöllisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yhteisön tavoitteet tärkeämpiä - Yhteisön säännöt ohjaavat yksilöä - Mielenpito esitetään yhteisön mielenpiteinä - Kasvojen säilyttäminen tärkeää – omia poikkeavia mielipiteitä vältetään
<p>Maskuliinisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työ ja eteneminen uralla tärkeää - Yhteiskunta on kilpailuhenkinen - Tavoitteena olla paras - Epäonnistumista pidetään katastrofina 	<p>Feminiinisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miesten ja naisten roolit lähempänä toisistaan - Vaativuutta pidetään rehentelyä hyväksyttävämpänä - Yhteisön arvot ovat toisten välittämisessä ja elämänlaadussa
<p>Epävarmuuden välttäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erilaisuus on pelottavaa ja vaarallista - Säännöt ja lait ovat välttämättömiä - Aika on rahaa - Ihmisillä on tarve olla työteliäitä, kiireellisiä ja tarkkoja - Innovaatioita vastustetaan 	<p>Epävarmuuden sietäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erilaisuus on mielenkiintoista ja kiinnostavaa - Tietämättömyys on hyväksyttävää - Hyvät keskustelut kiinnostavia
<p>Pitkän aikavälin aikaorientaatio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aikaa on loputtomasti - Aikataulut toissijaisia - Vapaa-aika toissijaista - Moderni koulutus keinona varautua tulevaisuuteen 	<p>Lyhyen aikavälin aikaorientaatio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pyrkimys nopeisiin tuloksiin - Vapaa-aika tärkeää - Aika on rajattua - Aikataulut ovat tärkeitä ja tarkoitettu noudatettaviksi

Kun pohditaan kulttuurien välistä viestintää, voidaan myös Hofsteden mallia pitää hyvänä apuvälineenä viestintään vaikuttavien kulttuuristen tapojen, käytäntöjen ja arvojen tarkastelussa monista eri näkökulmista katsottuna. Tämän voidaankin ajatella helpottavan kulttuurien tarkastelua erilaisten kontekstien kautta ja tulkitsemaan erilaisia kulttuureita. Valtaetäisyys asettaa esimerkiksi

hyvin näkyvän lähtökohdan myös viestinnälle. Erojen hierarkia ajattelussa voidaan ajatella näyttäytyvän vuorovaikutustilanteissa siis jopa voimakkaasti. Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys tuo johtamiseen tuo eroja johtamiseen esimerkiksi sitä kautta, että yksilökeskeisessä kulttuurissa pyritään ryhmän sijaan johtamaan yksilöä. Hofsteden mallin voidaan ajatella ottavan myös kantaa siihen, kuinka asioita vuorovaikutustilanteissa kulttuureista riippuen ilmaistaan ja kuinka toisiin ihmisiin suhtaudutaan. Tämä luo tiettyjä raameja ilmaisulle ja tämän myötä myös viestinnälle. Suomessa henkilökohtaisen ja työelämän välille on asetettu selkeät rajat ja johtajuuden yhteydessä kuulee monesti puhuttavan esimerkiksi esihenkilön toimimisesta riittävän kaukana, mutta kuitenkin sopivan lähellä alaisiaan. Myös tämän voidaan ajatella heijastuvan kulttuurien väliseen viestintään.

2.1.3 Edward Hall – matalan ja korkean kontekstin kulttuurit

Antropologi ja kulttuurienvälinen tutkija Edward Hall tutki puolestaan sekä sosiaalista että kulttuurista yhteenkuuluvuutta ja kehitti lähentymiskäsitteen. Viestintäkulttuureita voidaan Hallin mukaan jakaa kahteen ryhmään: matalan ja korkean kontekstin kulttuureihin. (Työyhteisön moninaisuus – Saksa, 2020.) Ryhmiin jakautumista tehdään perustuen siihen, kuinka suorasti tai epäsuorasti kulttuureissa on tapana viestiä. (Laaksonen ym., 2022, s. 38.) Hall on analysoinut kulttuurien välisiä vuorovaikutuksellisia ja viestinnällisiä eroja myös ajan ja tilan kautta (Työyhteisön moninaisuus – Saksa, 2020.).

Hallin mukaan korkeista ja matalista kulttuureista tulevia eroja ihmisten toiminnassa tulisi peilata kulttuurien välisten erojen ymmärtämiseen. Korkean kontekstin kulttuureissa käytetään esimerkiksi Hallin mukaan paljon non-verbaalista viestintää, viestintä sisältää monia epäsuoria viestejä sekä piiloviestejä ja viestinnässä käytetään rivien välistä luettavia metaforia, reagointi on varautunut sekä ajankäsite on joustava. (Changing Minds, n.d.) Korkean kontekstin kulttuureissa viestintä on näin ollen epäsuoraa ja taustatietoja, ilmeitä ja eleitä pidetään pikemminkin ratkaisevina tekijöinä. Sanat eivät saa samanlaista painoarvoa. Näissä kulttuureissa asioita perustellaan sosiaalisilla säädöksillä,

historialla ja hierarkialla. Esimerkiksi Välimeren maat, Japani, Kiina, Espanja ja Italia lukeutuvat korkean kontekstin maihin. (Laaksonen ym., 2022, s. 38.)

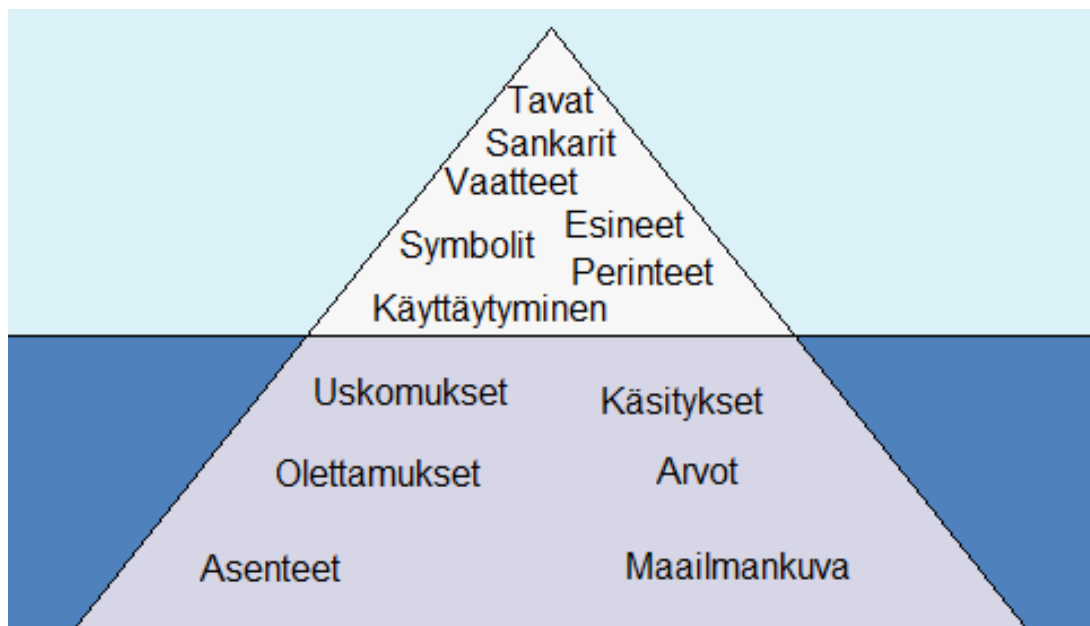
Matalan kontekstin kulttuureissa keskitytään puolestaan enemmän verbaaliseen kommunikointiin, kuin kehonkieleen, viestit ovat avoimia, selkeitä ja yksinkertaisia, reagointi on näkyvää ja ulospäinsuuntautunutta sekä aika on hyvin organisoitua (Changing Minds, n.d.). Sanallisen viestinnän merkityksen, voidaan näin ollen sanoa korostuvan matalan kontekstin maissa, joissa ihmiset puhuvat hyvin suoraan ja tarkoittavat mitä sanovat. Esimerkiksi ulkomaalaisten silmin suomalaisten osalta on pidetty hyvin merkillepantavana sitä, että suomalaiset pitävät useimmiten kaikkea kuulemaansa totena. Suomalaisesta työkulttuurista onkin todettu olevan havaittavissa matalan kontekstin maiden piirteitä. Skandinaavisten maiden lisäksi myös Saksan, Kanadan, Iso-Britannian ja Yhdysvaltojen on katsottu lukeutuvan matalan kontekstin kulttuurin maihin. (Laaksonen ym., 2022, s. 38.)

Maiden välisiä matalan ja korkean työyhteisökulttuurien piirteitä on tutkinut myös Erin Mayer, joka on puolestaan listannut kontekstien vertailuun kahdeksan erilaista tekijää, joita ovat viestintä, vakuuttaminen, arviointi, päättäminen, johtaminen, erimielisyys, luottaminen ja aikataulut. Harvard Business Review -verkkosivuilla jokaisen on mahdollista tehdä halutessaan Erin Mayerin luoma testi, jonka tuloksena voidaan saada kyseisten maiden vertailu taulukona tai diagrammina. Tulosten avulla työyhteisössä voitaisiin syventyä pohtimaan omaa toimintaa yhteisten käytänteiden luomiseksi. Tätä testiä voitaisiin pitää näin ollen hyvin vartenotettavana työkaluna työelämässä. Eritoten työelämässä olisi hyvin tärkeää viesti ymmärretään sellaisena, kuin lähettäjä on tämän tarkoittanut. Virhetulkinnoilta välttyminen edellyttää sitä, että viestinnän osapuolet ymmärtävät toisiaan. (Laaksonen ym., 2022, s. 37–39.)

2.1.4 Edward Hall - jäävuoriteoria

Edward Hall loi myös kulttuurisen jäävuoriteorian vuonna 1976 (kuvio 3). Tämän teoria mukaan kulttuuri muodostuu sekä näkymättömästä että näkyvästä

osasta, samoin kuin jäävuori. (Constant Foreigner, 2010.) Jäävuoren tavoin, on myös kulttuurista näkyvissä vain pieni osa. Pinnan alla olevaa osaa, eli näkymättömiä kulttuurin elementtejä, voidaan pitää kuitenkin kaikkein merkittävimpinä. (Civet, n.d., s. 2.) Hallin mukaan ainoa tapa oppia muiden näkymättömiä sisäistä kulttuuria on osallistua tähän kulttuuriin aktiivisesti. Jäävuorimalli pyrkiikin opettamaan sen, ettei toista kulttuuria voida arvioida pelkästään sen perusteella mitä ensisilmäyksellä näemme. (Constant Foreigner, 2010.)



Kuvio 2. Jäävuoriteoria (Civet, n.d.)

Kulttuurin näkymättömien ilmentymien ymmärtämisen voidaankin sanoa edellyttävän nimenomaan keskustelua, toiseen kulttuuriin tutustumista ja omaa aktiivista toimintaa, sillä mitä syvemmälle ihminen kykenee pääsemään kulttuuriin sisälle, sitä enemmän hän ymmärtää kulttuurisista monimuotoisuutta, osaa arvostaa ja kunnioittaa tätä. Onkin tärkeää tiedostaa, että kaikilla näillä näkymättömillä elementeillä on vaikutusta ihmisten tunteisiin, arvoihin, ajatteluun ja käyttäytymiseen. (Happo, 2021.)

Jäävuoriteorian voidaan näin ollen ajatella ennen kaikkea opettavan meille asioiden katsomista toisesta kulttuurista tulevan näkökulmista, kuten myös toisen kulttuurin edustajaa asettumaan meidän saappaisiimme. Tämän voidaan siis ajatella vahvistavan myös empatiakykyämme. Kun lähtökohtaisesti

ymmärretään toisten ihmisten erilaisuutta ja kyetään hyväksymään erilaisia näkemyksiä, ei tämä vain helpota onnistumistamme kulttuurien välisessä viestinnässä, vaan voi samalla auttaa meitä tarkastelemaan asioita objektiivisemmin rikastuttaen omaa tapaamme ajatella.

2.2 Suomalainen työkuulttuuri

Hofstede Insights -verkkosivuston maiden vertailuominaisuuden mukaan Suomen voidaan sanoa lukeutuvan feminististen, matalan hierarkian, epävarmuutta välttävien ja yksilökeskeisten maiden joukkoon (Hofstede Insights, 2021). Suomea voidaan näin ollen pitää esimerkiksi maana, joka pitää tasa-arvoa yhtenä kärkiarvoistaan, jossa konfliktitilanteet pyritään ratkaisemaan kompromissien ja neuvottelujen keinoin sekä maana jossa täsmällisyyttä ja sääntöjen noudattamista pidetään hyvin tärkeänä.

Suomalaisessa työkuulttuurissa työntekijöiltä edellytetään oma-aloitteisuutta ja vastuullisuutta, ja oletuksena on, että työyhteisössä pidetään kiinni sovituista asioista ja noudatetaan täsmällisesti sovittuja aikatauluja ja sääntöjä. Esihenkilöt eivät suorita työntekijöiden työntekoon kohdistuvaa jatkuvaa valvontaa. Lisäksi työntekijöitä pyritään osallistamaan töiden suunnitteluun ja yritysten kehittämistyöhön. Suomessa puhetyyliä voidaan pitää suorana myös työelämässä ja oletuksena on, että työntekijä kertoo suoraan, mikäli ei kykene suoriutumaan työtehtävistään. Puhuttelua pidetään epämuodollisena eivät suomalaiset harrasta liiaksi Small talkkia. Uskonnolliset rituaalit tai tavat eivät kuulu suomalaiseen työkuulttuuriin. Mahdolliset rukoushetket on näin ollen sisällytettävä taukoaikoihin. Uskonnosta kertovat ulkoiset symbolit, kuten esimerkiksi päähuivit ovat sallittuja, mutta muutoin työpaikoilla täytyy noudattaa voimassa olevia pukeutumissääntöjä työturvallisuus ja hygienia säädösten takia. Kristilliset juhlapyhät ovat kuitenkin lakisääteisiä vapaapäiviä. (Helsingin kaupunki, 2022a.)

Suomessa yhdenvertaisuutta turvataan myös työsopimuslain ja yhdenvertaisuuslain avulla. Tasa-arvolaki säätelee lisäksi esimerkiksi naisten ja miesten

välisen tasa-arvon toteutumista. (Helsingin kaupunki, 2022b.) Työelämän lait asettavat myös työntekijälle velvollisuuksia. Työntekijän tulee esimerkiksi kulttuuritaustastaan riippumatta noudattaa sovittua työaikaa, noudattaa työnjohdon ohjeita, suorittaa työnsä huolellisesti, pitää ammatti- ja liikesalaisuudet sekä huomioida myös työnantajan etu. (Helsingin kaupunki, 2023.) Lisäksi esimerkiksi Suomessa voimassa oleva syrjintäkielto koskee yhtä lailla myös työntekijää.

3 ESIHENKILÖN ROOLI MONIKULTTUURISEN TYÖYHTEISÖN JOHTAMISESSA

3.1 Monimuotoisuus ja moninaisuus

Monimuotoisuus ja moninaisuus ovat vastineita englanninkieliselle sanaparille diversity and inclusion. Näiden käsitteiden välille on vaikeaa tehdä eroja, sillä näistä molemmat viestivät yhtäaikaaisesti yhteisön ja tähän kuuluvien yksilöiden yhteenkuuluvuudesta, ominaispiirteistä ja eroista. (Timonen ym., 2014.) Moninaisuuden käsitteen, voidaan ajatella sopivan kuitenkin käytettäväksi paremmin silloin, kun inhimillisiä ilmiöitä ja erilaisuuksia halutaan kuvata selkeämmin. Monimuotoisuuden käsite sopii puolestaan käytäväksi paremmin, kun halutaan käsitellä erilaisia ympäristöön tai luontoon liittyviä tekijöitä. (Laaksonen ym., 2022, s. 24.)

Monimuotoisuudella tarkoitetaan siis työyhteisössä siihen lukeutuvien henkilöiden erilaisuutta sekä erilaisuudesta muodostunutta kokonaisuutta. Monimuotoisuuden määritteet koostuvat muun muassa lain määrittelemistä syrjintäperusteista, joita ovat sukupuoli, etninen alkuperä ikä, terveydentila, uskonto, kieli, vakaumus, seksuaalinen suuntautuminen, vammaisuus ja kansalaisuus. Lisäksi työyhteisön työkokemus, työnteon tapa, arvot, koulutustausta ja taidot, voidaan listata työyhteisön monimuotoisuuden ulottuvuuksiksi. Työyhteisön moninaisuuden voidaan siis sanoa muodostuvan monesta erilaisesta tekijästä. (Rauramo, 2022, s. 3.)

Yksilöllisyyden voidaan katsoa muodostuvan erilaisuudesta, jossa on monta kerrosta ja tämä on aina ainutlaatuista. Myös työelämässä moninaisuus tulee ilmi monikerroksisena, jonka keskiössä voidaan nähdä yksilön uniikki persoonallisuus. Tätä ympäröivät kerrokset muodostuvat moninaisuuden sisäisistä tekijöistä, kuten iästä, sukupuolesta ja muista ulkoisista ominaisuuksista. Ulompien kerroksien ulkoisiksi tekijöiksi, voidaan puolestaan katsoa lukeutuvan esimerkiksi uskonpuhnan, koulutustaustan, siviilisäädyn ja työkokemuksen. (Laaksonen ym., 2022, s. 25–26.)

3.2 Monikulttuurisuus käsitteenä

Monikulttuurisuudella viitataan useimmiten siihen, että samassa yhteiskunnassa elää rinnakkain erilaisia alakulttuureja ja kulttuureja (Mäkinen, n.d.). Monikulttuurisuuden käsite on voitu kuitenkin ymmärtää monella eri tavalla. Toiset ovat ymmärtäneet tämän ainoastaan kansallisten kulttuurien kirjoksi, kun taas toiset ovat ymmärtäneet käsitteen ulottuvan laajemmalle kielellisten, rodullisten, uskonnollisten ryhmien, sukupolvien ja sukupuolten kulttuurien muodostamaksi kokonaisuudeksi. (Tahvonen, 2014, kohta "Esipuhe".) Työelämässä monikulttuurisuudessa voidaan sanoa olevan kyse siitä, että työyhteisön erilaisilta kulttuuritaustoiltaan olevat jäsenet pyrkivät luomaan pohjaa yhteistyölle toisiaan arvostaen ja kunnioittaen (Laaksonen ym., 2022, s. 36). Monikulttuurisuus voidaan myös nähdä vain yhtenä moninaisuuden tekijöistä. Monikulttuurisuuden määrittelemine voidaan kokea haastavaksi siitäkin syystä, ettei ole olemassa yhteiskuntia, jotka eivät olisi monikulttuurisia ja jotka eivät olisi saaneet vaikutteita myös muista kulttuureista.

3.3 Monikulttuurisuuden ja moninaisuuden johtaminen

Moninaisuuden johtamisen voidaan ajatella toimivan keskeisenä elementtinä henkilöstöjohtamisessa. Moninaisuuden hallintaa voidaan siis pitää hyvin tärkeänä. Moninaisuuden johtamisessa pyritään siihen, että johtamisessa huomioidaan tasapuolisuus ja ihmisen arvo. (Timonen ym., 2015, s. 90.)

Moninaisuuden johtamisen voidaan näin ollen todeta pohjautuvan ihmisoi-
keuksiin ja yhdenvertaisuuteen.

Moninaisuuden johtamisen voidaan sanoa edellyttävän inhimilliseen ja luotta-
mukseen pohjautuvaa johtamista, joka huomioi myös yksilöiden työn tekemi-
sessä innovatiivisuuden ja luovan panostuksen (Laaksonen ym., 2022, s. 34).
Moninaisten työyhteisöjen johtamiselta edellytetään myös riittävää ihmistunte-
musta, jotta esihenkilö kykenee tunnistamaan ihmisissä työssä selviytymi-
seen vaikuttavia yksilöllisiä eroja (Jabe, 2017, s. 23).

Johtajan itsetuntemuksen voidaan myös katsoa korotustuvan moninaisuuden
johtamisessa, sillä johtamisen voidaan sanoa olevan rakennelma esihenkilön
omaan persoonaan liittyviä toimintatapoja, tunteita ja käyttäytymistä. Tätä ei
siis voida nähdä pelkkänä tehtävänä tai roolina. Esihenkilön kyky tiedostaa
omat toimintatapansa, tunteensa ja ajatuksensa voi lisätä esihenkilön kykyä
huomioida henkilöstönsä yksilöllisiä tarpeita ja heidän vahvuuksiaan. (Laakso-
nen ym., 2022, s. 34.) Monikulttuurisen johtamisen näkökulmasta voidaan li-
säksi heijastaa esihenkilön oman kulttuuritaustan tiedostamista ja vaikutusta
johtamiseen. Monikulttuurisuuden toimiessa yhtenä moninaisuuden osateki-
jänä, voidaan moninaisuuden johtamisen periaatteita pitää yhtä lailla tärkeänä
osana monikulttuurisuuden johtamista.

Monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa onnistumisen voidaan sanoa edel-
lyttävän esimerkiksi sitä, että esihenkilöt perehtyvät riittävästi työntekijöidensä
kulttuuritaustoihin, jotta esihenkilön on mahdollista saada selville millaisia odo-
tuksia hänen toimintaansa ja käytökseensä esihenkilönä kohdistuu. Esihenki-
löiltä edellytetään myös riittävää kulttuurista herkkyyttä monikulttuurisissa vuo-
rovaikutustilanteissa toimimiseksi. (Laaksonen ym., 2022, s. 45.) Työyhteis-
össässä esihenkilöllä on tärkeä rooli sekä esimerkin näyttäjänä että välittäjänä.
Esihenkilön on näin ollen kyettävä ottamaan huomioon erilaisista kulttuuritau-
toista johtuvia tekijöitä sekä ennaltaehkäistävä monikulttuurisessa työyhteis-
össässä näistä tekijöistä mahdollisesti aiheutuvia jännitteitä. (Yli-Kaitala ym.,
2013, s. 20.) Esihenkilöllä on myös merkittävä rooli monikulttuurisessa työyh-
teisössä töiden opastamisessa, yhteisen ymmärryksen rakentamisessa,

osaamisen tarpeiden tunnistamisessa, toiminnan kehittämisessä sekä työyhteisön tukemisessa ja rohkaisemisessa (Laaksonen ym., 2022, s. 45–46).

3.3.1 Esihenkilö osallisuuden luoja

Monikulttuurisen osaamisen voidaan puolestaan sanoa liittyvän muun muassa yhdenvertaisuuden käsitteeseen (Miettinen, 2020). Tästä päästäänkin monita-
hoiseen osallisuuden käsitteeseen. Tällekin käsitteelle ei voida todeta olevan vain yhtä määritelmää. Osallisuuden ajatellaan kuitenkin muodostuvan vähintään seuraavista tekijöistä: osallistumisesta, mahdollisuudesta vaikuttaa sekä johonkin kuulumisen tunteesta. Kokemukseen osallisuudesta liitetään siis tunne siitä, että yksilö kuuluu merkityksellisenä osana itselleen tärkeään toimintaan tai yhteisöön. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu, n.d.) Yksilö tulee siis osallisuuden turvin kuulluksi ja nähdyksi toiminnassa. Osallisuuden kokemuksen kautta yksilö voidaan saada näkemään enemmän mahdollisuuksia ja tarttumaan näihin rohkeasti. Lisäksi tätä voidaan pitää yhtenä tekijänä yksilön motivoitumiseen. Osallisuudella tavoitellaan myös eriarvoisuuden, köyhyyden, syrjinnän ja syrjäytymisen vähenemistä. (THL, 2022a.) Monikulttuurisen osallisuuden tunteen väitetty lisäksi edistävän suvaitsevaisuutta korostavaa sosiaalista integraatiota. Tässä yksilölle syntyy kyky nähdä oman taustansa pohjalta kulttuuristen, kielellisten sekä kansallisten rajojen yli ja yksilö hyväksyy erilaisuuden tämän myötä. (Seppälä, 2016.)

Moninaisuuden ja monikulttuurisuuden johtamisessa esihenkilön roolia osallisuuden luoja, voidaan näin ollen pitää hyvin keskeisenä, sillä osallistavan johtajuuden keskiössä voidaan nimenomaan pitää yksilöiden ainutlaatuisuuden arvostamista, työyhteisön jäsenten yhdenmukaista kohtelua sekä yhteenkuuluvuuden lisäämistä ryhmässä. Osallistava esihenkilö kykenee muun muassa osoittamaan arvostustaan työntekijöitään kohtaan avoimesti ja oikea-aikaisesti viestimällä, jonka on puolestaan todettu lisäävän luottamusta työntekijöiden ja esihenkilön välillä. Osallisuuden johtamisen voidaan sanoa edellyttävän myös kykyä ymmärtää moninaisuuden hyödyt ja näistä on kyettävä viestimään työntekijöille ymmärrettävästi. Osallisuutta luovalla esihenkilöllä on

myös kyky haastaa ennakkoluuloisia ajattelutapoja ja tuoda esiin erilaisia näkökulmia. Avoimen keskustelukulttuurin luomista ja kaikkien työntekijöiden osallistamista tähän on voitukin pitää keskiössä osallistavassa johtamisessa. (Bergström & Ylä-Jussila, 2022.)

3.3.2 Stereotyyppit ja ennakkoluulot esihenkilötyössä

Työelämässä erilaisuuden hyväksyminen voidaan kokea edelleen hyvin vaikeana ja tämä voi johtaa esimerkiksi siihen, ettei yksilöiden tietoa ja taitoa käytetä täydellä teholla. Johtamisessa on kuitenkin tärkeää muistaa, ettei samantapaisuus toimi mahdollistajana onnistumiselle, sillä tällöin asioita ei kyetä tarkastelemaan erilaisista ja luovista näkökulmista. Ihmisiä ei voida sulloa samaan muottiin. Erilaisuus tulisikin siis nähdä voimavarana ja mahdollistajana yksilöiden luovan ajattelun ja osaamisen toteutumiseen. Jotta jokaisen olisi mahdollista ilmentää täysimääräisesti voimavarojaan, tulisi yksilöllisten erojen ymmärtämistä pitää yhteiskunnallisesti tärkeänä. Edellytyksenä moninaisuuden ymmärtämiselle voidaan pitää yksilöiden yhdenvertaista kunnioittamista sekä yksilöiden näkemistä uniikkeina ryhmänsä ja roolinsa edustajina. Ihmisiä ei tulisi luokitella liian stereotyyppisiin lokeroihin, vaan pikemminkin irtautumaan ennakkoluuloistaan, stereotyyppioistaan sekä omista näkökulmistaan, jotta työssä yksilöihin kyetään suhtautumaan vähemmän rajoittuneesti. (Laaksonen ym., 2022, s. 25–26.)

Kulttuuriset ja kansalliset stereotyyppit vaikuttavat siihen, kuinka ihmiset toisensa ja itsensä näkevät. Tällaisia yleistyksiä ei ole kuitenkaan voitu pitää luotettavina. Turun yliopistossa tutkijana työskentelevä Olli Löytty on kuitenkin todennut, että stereotyyppioita ei tulisi mustamaalata liiaksi. Yleistyksien on mahdollista toimia Löytyn mukaan myös myönteisinä persoonallisuuden rakennuspalloina, sillä stereotyyppioiden on mahdollista hänen mielestään viestittää siitä mitä ihmiset haluavaisivat tai olisivat halunneet olla. Näiden on myös mahdollista heijastaa kansallisia arvoja. (Forsell, 2006.) Toisaalta stereotyyppisen ajattelun ei ole kuitenkaan nähty useimmissa tapauksissa edistävän kulttuurien välisiä vuorovaikutustilanteita, vaan pikemminkin altistavan näissä

epäonnistumiselle. Stereotyyppioissa pitäytymisen on nähty mahdollistavan konfliktien, ristiriitojen ja väärinkäsitysten syiden vyöryttämisen keskustelun toisen osapuolen harteille. (Keisala, 2012, s. 12.)

Ihmisten on kuitenkin ajateltu tarvitsevan stereotyyppioita ennakkoluulojen tavoin maailman jäsentämiseen ja tiedon luokitteluun. Tyypittely tarjoaa näin ollen monimutkaiseen maailmaan järjestystä. Stereotyyppioiden onkin ajateltu muuttuvan haitalliseksi vasta silloin, kun yksilöitä ei kyetä näkemään yksilöinä, vaan pikemminkin yleistäen jonkin ryhmän edustajana. (Vartiainen-Ora, 2007, s. 18.)

Muun muassa ujoutta, hiljaista luonnetta, ilmeettömyyttä, säntillisyyttä ja rehellisyyttä, suorasukaisuutta, kylmyyttä ja epäkohteliaisuutta sekä nöyrää luonnetta on voitu pitää suomalaisiin liitettyinä stereotyyppioina. Samalla on kuitenkin koettu, että suomalaisten käytännöllinen ja nöyrä luonne on monesti ymmärretty väärin ja tämä on johtanut vääränlaiseen yleistämiseen. Suomalaisten on ajateltu joissain maissa rakastavan luontoa ja metsää ja saunomista. Suomalaista elämäntapaa on myös ihailtu valtavasti. Toisaalta suomalaisten alkoholikulttuuria vieroksutaan ja on ajateltu, että tämä voidaan laittaa maantieteellisen sijainnin piikkiin. (Uusitalo, 2020.)

Kulttuuri koostuu jokaisen yksilön maailmankuvasta, tiedoista, taidoista sekä näihin pohjautuvista toimista (Siivonen, 2019). Kulttuurin muovaavien peruslähtökohtien on ajateltu vaikuttavan yksilöiden arvojen ja tapojen taustalla. Yhtenä tyypillisenä suomalaisena arvona voidaan pitää esimerkiksi vaatimattomuutta. Kulttuuria voidaan luokitella näkyvään ja näkymättömään kulttuuriin. Näkyvään kulttuuriin lukeutuvat esimerkiksi äänen käyttö tai ihmisten välinen vuorovaikutus. Näkymättömään kulttuuriin lukeutuvat sen sijaan esimerkiksi käsitteet, normit ja arvot, joiden avulla ihmiset ajattelevat ja ilmaisevat itseään. (Vartiainen-Ora, 2007, s. 10–11.) Näiden tekijöiden voidaan ajatella heijastuvan myös siihen kuinka ulkomaalaiset suomalaiset näkevät. Myös tämän yhteydessä on kuitenkin hyvä pitää mielessä, ettei stereotyyppioihin tulisi koskaan nojata niin vahvasti, että ihmisten yksilöllisyys unohtuu. Siinä missä suomalaistenkin, vaatii ulkomaalaistenkin sopeutuminen suomalaisen yhteiskunnan

normeihin ja tapoihin tämän tyyppistä stereotypistä luokittelua, jotta ilmiö on helpompi hahmottaa oman pään sisällä tietynlaiseksi kokonaisuudeksi.

3.3.3 Erilaisia monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen liitettyjä johtamistyyliä

Siinä, kuinka esihenkilöt suhtautuvat monikulttuurisuuteen, on todettu olevan eroavaisuuksia yhdenvertaisuusperiaatteista huolimatta. Työyhteisön monikulttuurisuuteen saatetaan suhtautua esimerkiksi vähättelevästi, kulttuurieroja saatetaan pyrkiä tietoisesti tasoittamaan esihenkilötasolta siten, etteivät kulttuurierot erottuisi. Toisaalta monikulttuurisuus voidaan nähdä myös työelämää rikastuttavana tekijänä. (Laaksonen ym., 2022, s. 44.) Tiettyjen johtamistyylien onkin nähty ilmenevän monikulttuurissa työyhteisöissä, jotka kuvaavat kulttuurien moninaisuuden liittyviä erilaisia lähestymistapoja johtamisessa.

Patrioottisen näkökulman johtamisessa kulttuurien eroavaisuuksista tai näiden vaikutuksista työyhteisöön ei olla tietoisia. Kulttuurien vaikutuksille ei anneta juuri minkäänlaista painoarvoa ja näiden havaitsemille ollaan jopa sokeita. Etnosentrisen näkökulman johtamistyyliissä sen sijaan tiedostetaan kulttuurieroja, mutta organisaatiossa pyritään minimoimaan kaikki kulttuurisen moninaisuuden vaikutukset, sillä tässä johtamistyyliissä kulttuurierot kyetään näkemään pelkästään ongelmina. Synergisessä näkökulmassa tiedostetaan sekä monikulttuurisuuden tuomat hyödyt ja haitat. Tässä voidaan pitää hyvin oleellisenä sitä, että kulttuuriset erot ja näihin liittyvät toiminnot kyetään näkemään ilman tuomitsemista. Synergisessä näkökulmassa ei siis kiinnitetä niinkään huomiota työyhteisön monikulttuurisuuden hallintaan vaan pikemmin kyetään hallitsemaan ainoastaan kulttuurierojen vaikutuksia työyhteisössä. Synerginen johtamistyyli edellyttää esihenkilöltä riittävää tietämystä erilaisista kulttuureista ja kulttuureille ominaisten toimintatapojen vaikutuksista työympäristössä toimimiseen. Johtamista, jossa esihenkilö toimii organisaation sisällä erilaisten kulttuurien yhteyshenkilönä ja ikään kuin tulkkina, voidaan puolestaan nimittää polysentrisen näkökulman johtamistyyliksi. Tässä erilaisten kulttuurien toimintatapoja pyritään ymmärtämään, eikä näitä juurikaan rajoiteta, vaan kulttuurit pyritään pikemminkin säilyttämään sellaisinaan osana työyhteisöä. Polysentrisen

näkökulman voidaan sanoa edellyttävän esihenkilöltä vankkaa kokemusta monikulttuuristen ryhmien johtamisesta. (Toikka, 2008, s. 44–45.)

Monikulttuurisen johtamisen on kuvattu edellyttävän ajattelun ja toimintatapojen kokonaisvaltaista uudistamista sekä resurssien täysimittaista kehittämistä ja ennakkoluulotonta käyttämistä. Tämä on käsitetty prosessina, jossa yksilöisiin eroihin keskittyvästä ja ongelmakeskeisestä ajattelutavasta siirrytään laajempaan eettiseen ja sosiaaliseen vastuuseen sekä kulttuurien ja johtamisjärjestelmien kehittämiseen. Tämän prosessin on ajateltu sisältyvän yhtä lailla myös moninaisuuden johtamiseen. (Toikka, 2008, s. 42–43.) Tämä näkökulma tulisi huomioida etenkin puhuttaessa monikulttuuriseen johtamiseen liitettävistä johtamistyyleistä. Vastuullisuuden kannalta voidaan pitää hyvin tärkeänä sitä, ettei monikulttuurisuuden johtamisessa ja tämän prosesseissa sorruta työnantajaa sitovien velvoitteiden rikkomiseen oman johtamistyylin kautta.

3.3.4 Monikulttuurisen työyhteisön luomia haasteita johtamiselle

Moninaisuuden ja monikulttuurisuuden voidaan sanoa asettavan myös haasteita johtamiselle. Tällaisia ovat esimerkiksi yksilöiden tavat toimia vuorovaikutustilanteissa, hahmottaa aikaa, näyttää tunteitaan tai käsitellä kokonaisuuksia. (Laaksonen ym., 2022, s. 32.) Epävarmuudet ja ennakkoluulot voivat vaikeuttaa viestintää ja vuorovaikutusta monikulttuurisissa työyhteisöissä (Keisala, 2012, s. 8). Erilaiset arvot, taustat, opitut tavat ja motivaation lähteet asettavatkin paineita esihenkilötyölle (Jabe, 2017, s. 105). Eri taustaisilla työntekijöillä voi olla esimerkiksi hyvin erilaiset käsitykset hierarkiasta, ajankulusta tai kohteliaisuudesta ja näillä onkin nähty olevan vaikutusta viestintä- ja vuorovaikutusongelmien syntyymiseen (Keisala, 2012, s. 15). Ihmisillä on myös todettu olevan luontainen taipumus sellaisten uskomuksien muodostamiseksi ja ylläpitämiseksi, joiden on tarkoitus palvella yksilön omia tavoitteita, tarpeita ja haluja. Tämä taipumus voi puolestaan johtaa helposti vääristyneisiin ajattelumalleihin tilanteiden arviointien ja havainnoinnin yhteydessä. Tätä ongelmaa voidaan pyrkiä ratkaisemaan esimerkiksi siten, että yksilö opettelee tiedostamaan

ja ymmärtämään tosiasioiden ja uskomustensa välisen eron sekä näiden vaikutuksen tekemiinsä ratkaisuihin. (Salmimies & Ruutu, 2013, s. 29.)

Kulttuurien törmäykset voivat synnyttää konfliktitilanteita työpaikoilla. Jokaiselle yksilölle tulisi näin ollen kyetä luomaan johtamisen keinoin riittävät edellytykset myös monimutkaisissa työtilanteissa selviämiseksi sekä itsenäisten päätösten tekemiseksi. Useissa kulttuureissa ei ole kuitenkaan lähtökohtaisesti totuttu vaikuttamaan asioihin, antamaan palautetta tai puhumaan suoraan. (Laaksonen ym., 2022, s. 41.) Erilaisuudesta johtuvia konfliktitilanteita voi esiintyä runsaasti. Nämä voivat aiheuttaa työyhteisössä stressiä ja jännitteitä. Lisäksi ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen voi liittyä haasteita, sillä työyhteisössä voi esimerkiksi olla monia erilaisia malleja konfliktien ratkaisemiseksi. (Mäkipää & Piili, 2009, s. 20.)

Monikulttuurisessa työyhteisössä myös esimerkiksi perehdytys tai muu tiedottaminen voi viedä vähintään kaksin verroin esihenkilön aikaa kulttuurieroista ja mahdollisesta monikielisydestä johtuen. Ulkomaalaistaustainen työntekijä täytyy mahdollisesti perehdyttää muun perehdyttämisen lisäksi myös suomalaisen työkulttuurin käytäntöihin. (Laitinen, 2016.) Muina vuorovaikutukseen liittyvinä ongelmina voidaan nostaa esiin esimerkiksi eroavaisuudet käsitteissä, tarve tulkkauksille tai käännöksille, non-verbaalisen viestinnän tulkintaerot sekä kielivaikeudet, kuten esimerkiksi käytetyn vieraan kielen epätäsmällisyys ja puheen hitaus (Mäkipää & Piili, 2009, s. 20).

Monikulttuurisessa työyhteisössä yksilöiden on myös mahdollista kokea yhteen kuulumattomuutta. Tähän johtavat esimerkiksi yhteisymmärryksen savuttamattomuus, ennakkoluulot ja stereotypiat, puutteellinen havainnointi, suvaitsemattomuus, epäluottamus ja puolueellisuus. (Mäkipää & Piili, 2009, s. 20.)

Moninaisuuden ja monikulttuurisen johtamisen voidaan ajatella edellyttävän näin ollen melkoisen määrän erilaisia resursseja, mutta näiden voidaan kuitenkin loppujen lopuksi ajatella olevan yritykselle hyvin kannattava sijoitus, mikäli näiden resurssien myötä työyhteisössä kyetään lisäämään työhyvinvoinnin tasoa ja työkykyä, sitouttamaan henkilöstöä sekä nostamaan työssä

suoriutumisen tehokkuustasoa ja parantamaan työn laatua ja tätä kautta vaikuttamaan yrityksen tuottavuuteen. Ratkaisun moneen edellä mainittuun ongelmaan voidaan ajatella piilevän johtamistaidoissa sekä johtamisen keinoissa. Yhtenä keskeisenä taitona näitä ratkaisuja ajatellen voidaan pitää esimerkiksi esihenkilön konfliktitilanteiden ratkaisutaitoja sekä sitä, että johtamisessa henkilöstöä kyetään valmentamaan kokonaisvaltaisesti ratkomaan ja ennaltaehkäisemään konfliktitilanteita myös itse.

4 JOHTAMISEN PROSESSIIN LIITTYVIÄ ERITYISPIIRTEITÄ MONIKULTTUURISESSA TYÖYHTEISÖSSÄ

Työnantajaa sitoo kaikki samat työnantajavelvollisuudet riippumatta siitä, onko työntekijä suomalainen vai ulkomaalainen. Työolosuhteiden täytyy näin ollen täyttää Suomen työturvallisuusmääräykset ja työsuhteen vähimmäisehtojen tulee olla Suomen lakien sekä yleissitovan työehtosopimuksen mukaiset. Ulkomaalaisella työntekijällä on siis samat oikeudet ja velvollisuudet kuin suomalaisellakin työntekijällä. (Työsuojelu.fi, 2022.)

Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on sekä turvata että edistää yhdenvertaisuuden toteutumista sekä syrjintätilanteissa tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeussuojaa. Ketään ei näin ole tule yhdenvertaisuuslain mukaan syrjiä kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, iän, uskonnon, mielipiteen, vakaumuksen, vammaisuuden, terveydentilan, sukupuolisen suuntautumisen, mielipiteen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. (THL, 2022b.)

Yhdenvertaisuuslaki edellyttää myös yhdenvertaisuussuunnitelmaa yhdenvertaisuuden edistämiselvelvollisuuksien toteutumista varten tarvittavista toimenpiteistä, sellaisilta työnantajilta, joilla on palveluksessaan säännöllisesti vähintään 30 henkilöä (Oikeusministeriö, 2014, s. 15). Monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa onnistuminen onkin sanottu edellyttävän nimenomaan tiukkoja periaatteita tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumiseksi (Tahvonen, 2014,

kohta ”Strategisia toimintatapoja”). Yhdenvertaisuuslain voidaan ajatella yhtenä työelämään liittyvänä lakina asettavan työelämässä raameja sille, kuinka johtamisen prosessin eri toiminnoissa voidaan tai täytyy toimia.

4.1 Rekrytointi

Pääsääntönä rekrytointiprosessille voidaan pitää tämän prosessin läpinäkyvyyttä (Tahvonen, 2014, kohta ”Strategisia toimintatapoja”). Yhdenvertaisuuslain mukaan välillisenä syrjintänä voidaan pitää sitä, että henkilöä voitaisiin kohdella, on kohdeltu tai kohdellaan epäsuotuisammin toisiin nähden. Syrjivän työpaikkailmoituksen kiellon osalta laissa säädetään siitä, että työnantaja ei saa oikeudettomasti edellyttää hakijoilta yhdenvertaisuuslaissa tarkoitettuja henkilöön liittyviä seikkoja tai ominaisuuksia avoimesta työpaikasta, tehtävästä tai virasta ilmoitettaessa. (Oikeusministeriö, 2014, s. 6.) Näiden säädösten voidaan ajatella olevan hyvin merkittäviä esimerkiksi rekrytointiprosessin kannalta, sillä työhön ottamisessa ei henkilöltä voida edellyttää välillisen syrjinnän säädöksen perusteella esimerkiksi erinomaista suomen kielen taitoa, ellei tämä ole työn suorittamisen kannalta välttämätöntä. Työpaikkailmoituksissa ei hakijoilta voida edellyttää syrjivän työpaikkailmoituksen mukaan edellyttää tietyn maan kansalaisuutta, mikäli tämä ei oikeutettua. Yhdenvertaisuuslain edellyttämät lähtökohdat on siis huomioitava työpaikkailmoitusten laadinnassa, työhakemusten käsittelyssä, työhaastattelutilanteissa sekä työhön palkattavien henkilöiden valinnassa. Työntekijöiden valintaan liittyvät arviointikriteerit kuten työhaastattelutilanteessa on hyvä pohtia huolella etukäteen. Myös tehdyt henkilövalinnat on hyvä perustella selkeästi.

Rekrytointiprosessissa voidaan kuitenkin edistää työyhteisön moninaisuutta lisäämällä aliedustettuun ryhmään kuuluvien osuutta työyhteisössä, kuten esimerkiksi maahanmuuttajien. Tämä voidaan nähdä syrjinnän sijaan pikemminkin positiivisena erityiskohteluna. (Oikeusministeriö, 2014, s. 10.) Osana rekrytointiprosessia työnantajien tulee myös huomioida, että työnantajien, joilla on palveluksessaan ulkomaista työvoimaa, on ulkomaalaislaissa asetettu myös tiettyjä velvollisuuksia, kuten oleskeluvan tarkistaminen ja työntekijää ja tämän

työnteko-oikeuttaan koskevien tietojen säilyttäminen. Lisäksi työnantajan on tämän lain mukaan annettava tiettyjä tietoja myös TE-toimistolle. (Työsuo-
jelu.fi, 2022.)

4.2 Työntekijöiden perehdytys

Myös perehdytyksestä säädetään laissa, kuten työsopimuslaissa sekä työtur-
vallisuuslaissa ja työnantajan onkin tähän perustuen taattava riittävä perehdy-
tys jokaiselle työntekijälleen. Riittävän perehdytyksen tarjoaminen on yksi mer-
kittävimmistä keinoista tukea maahanmuuttajataustaisen työntekijän sopeutu-
mista ja onnistumista työssä. Perehdytykseen katsotaan lukeutuvan kaikki ne
toimet, joiden avulla uudet työntekijät tehdään tutuksi uuden toimintaympäris-
tönsä kanssa ja ohjataan uusiin työtehtäviinsä. Keskeisinä asioina perehdy-
tyksessä voidaan pitää sitä, että perehdytettävä oppii omat työtehtävänsä, si-
säistää häneen kohdistuvat odotukset, omaksuu työhön liittyvät turvallisuus-
ohjeet ja tutustuu uuteen työyhteisöönsä. (Yli-Kaitala ym., 2013, s. 25–27.)

Johdettavan työyhteisön monikulttuurisuuden näkökulmasta, voidaan pereh-
dytyksessä ajatella korostuvan jokaisen työntekijän yksilölliset tarpeet, koke-
mustaso, kielitaito, koulutus sekä perehdytykseen käytettävän ajan riittävyys.

Ulkomaalaistaustaiselle työntekijälle voi olla tarpeen antaa perehdytystä suo-
malaiseen työkuultuuriin ja työelämän pelisääntöihin liittyvistä tekijöistä. Jokai-
selle työntekijälle on myös tarpeen selvittää häneen ja hänen työn suoritta-
miseensa kohdistuvat odotukset sekä työyhteisössä toimimiseen kohdistuvat
odotukset, velvoitteet ja oikeudet. Eri kulttuureista tuleville työntekijöille ei ole
välttämättä selvää mitä hyvällä työllä tarkoitetaan tai että työntekijän ei ole lu-
vallista pyytää perheenjäsentään suorittamaan työtään hänen puolestaan
työntekijän itsensä sairastuttua.

Perehdytyksessä tulisi ottaa huomioon, että erilaisista taustoista tulevilla ihmi-
sillä voi olla erilaiset käsitykset esimerkiksi ajankulusta, hierarkiasta ja kohte-
liaisuudesta. (Keisala, 2012, s. 15). Eri kulttuuritaustoista tuleville henkilöille

voi olla näin ollen tarpeen selittää suomalaisen työyhteisön valtasuhteita, tasa-arvoisen kohtelun tapaa ja perusteita, itsenäistä työskentelyä ja oma-aloitteisuutta sekä työntekijöiden valvonnan astetta johtamisessa. Lisäksi toisinaan voi olla tarpeen selittää myös esimerkiksi nuorempien ja vanhempien, esihenkilöiden ja työntekijöiden sekä miesten ja naisten välisiä puhuttelukäytäntöjä. (Laitinen, 2016.) Työyhteisössä tärkeää tehdä selviksi eettiset normit. Työyhteisössä täytyy näin ollen kertoa selkeästi millaista toimintaa voidaan pitää hyväksyttynä, kunniallisena tai hyvänä ja mitä puolestaan kiellettynä, kunnioittamana tai huonona. Jokaisen on kyettävä noudattamaan näitä normeja taustastaan riippumatta. (Jabe, 2017, s. 108). Suomalaisiin toimintatapoihin perehdyttämisen sijasta, tulisi työntekijät perehdyttää kuitenkin ensisijaisesti nimenomaan yrityksen omiin käytäntöihin ja toimintatapoihin.

Perehdytykseen on varattava riittävästi aikaa ja tässä on käytettävä tarpeen mukaan riittävä määrä erilaisia keinoja viestin sisällön ymmärtämisen varmistamiseksi, etenkin jos osapuolilla ei ole riittävän vahvaa yhteistä kieltä. Tällaisina keinoina voidaan hyödyntää esimerkiksi kuvia, videoita tai piirroksia. Perehdyttäjän on hyvin tärkeää varmistaa ymmärretyksi tulemista. Perehdytystilanteessa myös suullinen ja kirjallinen viestintä on kyettävä mukauttamaan perehdytettävän kielitaidolle sopivaksi. (Yli-Kaitala ym., 2013, s. 25.)

4.3 Henkilöstön osaamisen varmistaminen ja kehittäminen

Yhdenvertaisuuslain mukaan kaikille tulee esimerkiksi luoda yhdenvertaiset mahdollisuudet kehittää itseään, kouluttautua tai edetä työrullaan (Oikeusministeriö, 2014, s. 2). Moninaisen työyhteisön johtaminen edellyttää näin ollen kykyä mukauttaa työtä. Taustoiltaan erilaisten ihmisten osaaminen ja kyvyt on mahdollista saada esille parhaiten, kun johtamisessa kyetään löytämään erilaisia keinoja ja toimintatapoja, joka tätä mahdollistaa. (Esteettä töihin, n.d.)

Kielitaidon puutteen mahdollista toimia yhtenä monikulttuuriseen ja monikieliseen työyhteisöön liittyvänä riskitekijänä etenkin työturvallisuuden kannalta. Työnantajan tulisi tällöin pyrkiä varmistaa riittävin keinoin, että

työturvallisuusohjeet tulevat ymmärretyiksi. (Bergbom ym., 2016, s. 25.) Yksilöitä on näin ollen kyettävä johtamaan heidän yksilölliset odotuksensa ja tarpeensa huomioon ottaen ja tämä tulee huomioida erityisesti monikulttuurisen työyhteisön osaamisen johtamisessa. Kun yksilöille kyetään luomaan mahdollistajat työstä suoriutumiseksi, voidaan tällä ajatella olevan myös suora vaikutus yksilöiden työntehokkuuteen ja tätä kautta myös tulokseen. Monikulttuurisen työyhteisön osaamisen johtamisen kannalta esihenkilön voidaan ajatella olevan tärkeää tiedostaa osaamisen monipuolistumisen mahdollisuudet. Tällaisina osaamista rikastuttavina seikkoina voidaan nähdä esimerkiksi kehittämissävyyn- ja innovoinnin paraneminen, työntekijöiden suvaitsevaisuuden lisääntyminen ja maailmankuvan laajeneminen, hyvän motivaation tarttuminen maahanmuuttajilta muuhun työyhteisöön sekä erilaisten näkökulmien saaminen. (Bergbom ym., 2016, s. 23.) Työyhteisön kyky saada myönteisiä vaikutteita toisiltaan voi näitä seikkoja ajatellen kehittää koko työyhteisön osaamista erilaisilla osa-alueilla.

4.4 Työhyvinvoinnin edistäminen

Monikulttuurisen työyhteisön keskinäisten suhteiden kehittymisen kannalta voidaan pitää erityisen tärkeänä sitä, että työpaikalla vallitsee erilaisuutta kunnioittava kulttuuri. Esihenkilön rooli ennakkoluulojen murtajana korostuu etenkin tässä yhteydessä. Läheisillä sosiaalisilla suhteilla työyhteisössä on mahdollista olla myönteisiä vaikutuksia työn suorittamisen kannalta ja nämä voivat luoda myönteisiä asenteita työtä kohtaan. (Yli-Kaitala ym., 2013, s. 55–57.)

Sekä rakentavan että positiivisen palautteen antamisen voidaan ajatella yhtenä tärkeimmistä työelämän työkaluista etenkin työyhteisön motivoimisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Jokaisen ihmisen perustarpeisiin kuuluu tulla nähdyksi, kuulluksi ja ymmärretyksi ja näitä perustarpeita voidaan pyrkiä tyydyttämään esihenkilötyössä nimenomaan palautteen antamisen sekä aktiivisen vuorovaikutuksen ja viestinnän keinoin. Selkeä ja tehokas viestintä voi lisätä työntekijöiden ja esihenkilön välistä luottamusta etenkin monikulttuurisessa työyhteisössä. Esihenkilön vastuun yhdenvertaisen ja monikulttuurisuutta

arvostavan työilmapiirin edistäjänä, voidaan ajatella olevan hyvin tärkeää monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvoinnin ja motivoinnin kannalta. Tämä edellyttää myös sitä, että työyhteisölle luodaan mahdollisuudet ja tarvittava osaaminen, siihen että työyhteisön jäsenet kykenevät toistensa kanssa onnistuneeseen viestintään ja aktiiviseen vuorovaikutukseen.

Myös johtamistyylin, osallisuuden johtamisen ja tasa-arvoisen kohtelun voidaan ajatella toimivan merkittävinä tekijöinä monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvoinnin ja motivoinnin kannalta. Johtamistyyli sekä kulttuurien välisen viestinnän osaaminen korostuvat merkittävästi myös päivittäisessä johtamisessa ja kehittämisessä. Epätietoisuus kulttuurien välisistä eroista taikka erilaisuuden epäarvostus tai kieltäminen johtamisessa estävät esimerkiksi monikulttuurisuuden hyödyntämistä voimavarana. Kielteiset asenteet johtamisessa ja työyhteisön keskuudessa monikulttuurisuuteen vaikuttaa mitä todennäköisemmin työyhteisön työhyvinvoinnin tasoon sekä työssä suoriutumiseen.

5 VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS MONIKULTTUURISESSA- JA KIELISESSÄ TYÖYHTEISÖSSÄ

5.1 Kulttuurien välinen viestintä käsitteenä

Kulttuurien välinen viestintä on oma akateeminen tieteenalansa (Jyväskylän yliopisto, 2006, luku 1). Kulttuurien välinen viestintä ulottuu psykologian, antropologian, sosiologien, kielitieteen ja viestinnän kautta laajalle seuraavanlaisiin kenttiin: attribuutio, havainto ja tulkinta, sanallinen ja sanaton viestintä, arvoihin ja viestintätyyliin (Salo-Lee, 2006, luku 1.2). Omana tieteenalanaan kulttuurien välisessä viestinnässä tutkitaan yhteisöllistä ja yksilöllistä vuorovaikutusta monikulttuurisissa ympäristöissä ja kohtaamisissa (Jyväskylän yliopisto, 2018).

Kulttuurien välisessä viestinnässä erilaisten ihmisten voidaan ajatella pyrkivän ymmärtämään muita ja tulemaan ymmärretyiksi myös itse. Sen voidaan

ajatella olevan myös vuorovaikutusta, jossa osapuolet pyrkivät sopeutumaan toistensa toimintaan sekä ratkaisemaan väärinkäsityksiä ja purkamaan stereotyyppioita. (Kaunio, n.d.)

Kulttuurien väliseen viestintään on nähty liittyvän lukuisia erilaisia vaikuttavia tekijöitä, kuten esimerkiksi kulttuurinen identiteetti, stereotyyppiat sekä verbaalinen ja non-verbaalinen viestintä, sisältäen myös kohteliaisuuden, keskustelutyyliä sekä tilaan ja aikaan liittyvät odotukset (Jyväskylän yliopisto, 2006, luku 2). Toisaalta kulttuuriseen viestintään liittyvinä vaikuttavina tekijöinä voidaan pitää myös kulttuuriarvoja. Kulttuuriset arvot voivat ilmetä viestinnässä esimerkiksi suhtautumisena luontoon, henkilökohtaiseen tilaan, aikasuuntautumisena, asenteina väitteisiin tai erilaisina kommunikaatiomalleina. (Jyväskylän yliopisto, 2006, luku 3.) Lisäksi kulttuurien väliseen viestintään vaikuttavat muun muassa perinteet, uskonnot, erilaisuuden herättämät tiedostamattomat tunteet sekä valta- ja yhteisöllisyyskäsitykset (Vartiainen-Ora, 2007, s. 44).

Puhuttaessa esimerkiksi kulttuurisesta identiteetistä, voidaan tällä tarkoitaa kulttuuria, jossa arvot, uskomukset, ajatusmallit ja käyttämissmallit on määritelty tietyille ihmisryhmälle yhteisiksi. Lisäksi esimerkiksi kieli, instituutiot, sosiaaliset rakenteet ja ryhmän yhteisiä käytäntöjä voidaan pitää osana kulttuuria. Kulttuurin avulla muodostetaan siis ryhmän identiteettiä ja tätä voidaan pitää yhtenä selviytymiskeinona. (Luoma, 2006, luku 2.1.) Yksilöt pyrkivät viestittämään erilaisin ilmaisun keinoin keitä he ovat ja esimerkiksi ja yksilöllinen identiteetti tarkoittaa yksilön omiin kokemuksiin perustuvaa tulkintaa kulttuuri-identiteetistään (Luoma, 2006, luku 2.1.2).

Kulttuurien välisessä viestinnässä on havaittu olevan eroja muun muassa puheenaiheissa ja näiden esittämisyksityksessä, non-verbaalisessa viestinnässä, puheakteissa, sanojen merkityksissä sekä sanoman sisällön ymmärtämisessä ja vuorovaikutustilanteissa käyttäytymisessä. Kulttuurien välisessä viestinnässä voidaankin sanoa olevan yhden kulttuurin sisäistä viestintää enemmän tahattomia väärinymmärryksen riskejä. Kulttuurien ja näiden ulottuvuuksien voidaan siis sanoa olevan läsnä kaikessa kulttuurien välisessä viestinnässä. (Vartiainen-Ora, 2007, s. 44–46.)

5.2 Vuorovaikutuksen tukemisen keinoja monikielisessä työyhteisössä

Vuorovaikutusta voidaan pitää hyvin monimutkaisena prosessina. Yksinkertaistettuna vuorovaikutuksen voidaan sanoa tavoittelevan ymmärretyksi tulemista verbaalisten ja non-verbaalisten viestien avulla. (Työturvallisuuskeskus, n.d.) Kulttuurien välistä vuorovaikutusosaamista on pidetty yleisesti sellaisena kykyä, joka mahdollistaa tehokasta ja tarkoituksenmukaista viestintää kulttuuriselta identiteetiltään erilaisten ihmisten välillä (Keisala, 2012, s. 15). Esihenkilöllä on nähty olevan tärkeä rooli kulttuurien sillan rakentamisessa vuorovaikutuksessa (Laaksonen ym., 2022, s. 103).

Ihmisten välinen vuorovaikutus on voitu nähdä myös sosiaalisena kenttänä, jota voidaan jakaa viiteen ulottuvuuteen. Näistä ulottuvuuksista ensimmäisenä voidaan pitää puheviestintää eli sanoja, verbaalisia ilmaisuja, teknisiä termejä sekä eri alojen sanastoja. Toisena ulottuvuutena näyttäytyy fyysinen viestintä, joka pitää sisällään ilmeitä, eleitä, liikkumisen, äänensävyt, äänen korkeuden, kosketuksen, ryhdin, puhutavan ja vaatetuksen. Kolmantena ulottuvuutena on puolestaan intuitiivinen viestintä eli merkitykset, käsitteet, ideat, arvot, henkiset tavoitteet, ihanteet ja hyveet. Neljänteen eli tunneviestinnän ulottuvuuteen luokituu sen sijaan tunteet, ilmapiiri ja tunnelma. Viimeisenä eli viidentenä ulottuvuutena voidaan pitää voimien viestintää eli tahtomista, haluamista, torjuntaa, hyväksyntää, vaistoja, viettejä, avautumista, sulkeutumista, manipulointia sekä valtaa. Näiden ulottuvuuksien on sanottu muodostavan yhdessä kokonaiskokemuksen vuorovaikutuksesta. (Laaksonen ym., 2022, s. 103.) Onnistuneen kommunikoinnin onkin todettu edellyttävän muun muassa tilanneherkkyyttä ja monipuolisuutta (Tahvonen, 2014, luku 12).

5.2.1 Vuorovaikutuksen mahdollistaminen

Työelämässä sosiaalisten suhteiden kautta on mahdollista saada tärkeää tietoa, joka voi liittyä joko työhön tai työyhteisöön (Yli-Kaitala ym., 2013, s. 57). Esihenkilöllä on näin ollen tärkeä rooli myös keskusteluun osallistumisen rohkaisijana työyhteisössä (Laaksonen ym., 2022, s. 46). Työntekijöitä on tärkeää rohkaista puhumaan työyhteisössä käytettäviä kieliä ja kannustaa ottamaan

kontaktia rohkeasti muihin työyhteisön jäseniin. Esihenkilön on myös kiinnitettävä erityistä huomiota vuorovaikutusta mahdollistaviin käytäntöihin työjärjestelyjen suunnittelussa, kuten esimerkiksi mentorointiin tai ryhmä- ja parityökentely mahdollisuuksiin. (Yli-Kaitala ym., 2013, s. 59.)

5.2.2 Selkokieli

Kielitaitoon lukeutuu esimerkiksi kielen puhuminen, ääntäminen, ymmärtäminen, kirjoittaminen ja erilaiset tyyli- ja viestintäviestit. Vaikka kielitaidon on koettu toimivan edellytyksenä maahanmuuttajille työelämässä pärjäämiseksi, on kuitenkin pidettävä mielessä, että kielitaitovaatimukset on suhteutettava oikein työtehtäviin nähden. Kaikki työtehtävät eivät edellytä esimerkiksi sujuvaa suomen kielen taitoa. On tärkeää pitää mielessä, että kielitaito on kehitettävissä oleva taito siinä missä muutkin taidot ja tätä on mahdollista oppia vain kieltä käyttämällä. (Yli-Kaitala ym., 2013, s. 47–49.)

Vuorovaikutuksessa on pyrittävä huomioimaan toisen osapuolen kielitaidon taso (Mäkipää & Piili, 2009, s. 20). Vuorovaikutustilanteita, joissa toisen osapuolen kielelliset taidot ovat heikkommat toiseen osapuoleen nähden, voidaan nimittää kielellisesti epäsymmetriseksi vuorovaikutukseksi. Epäsymmetrisellä vuorovaikutuksella tarkoitetaan näin ollen sellaisia tilanteita, jossa osapuolet ovat jonkin tekijän takia eri asemassa toisiinsa nähden. (Tampereen yliopisto, 2021.)

Monikielisessä työyhteisössä ei ole useimmiten vahvaa yhteistä kieltä. Toimivien vuorovaikutussuhteiden on kuitenkin todettu toimivan edellytyksenä yhteistyölle yrityksissä. Yhteisen vahvan kielen puutteita voidaan kuitenkin korjata selkokielisen suullisen ja kirjallisen viestinnän avulla. (Yli-Kaitala ym., 2013, s. 58–59.) Taulukossa 3 on annettu ohjeistusta sekä puhutun että kirjoitetun selkokielen käyttämiseen.

Taulukko 3. Ohjeistusta puhutun ja kirjoitetun selkokielen käyttämiseen (Selkokeskus, 2019; Mäkipää & Piili, 2009, s. 86)

Puhuttu selkokieli	Kirjoitettu selkokieli
<ul style="list-style-type: none"> • Puhu tavallista puhekieltä. • Ole johdonmukainen ja keskity olennaiseen ydinsanomaan. Puhu yhdestä asiasta kerrallaan. • Puhu rauhallisesti ja anna toiselle aikaa ymmärtää sanomasi. Tauota puhetta. Vältä luonnotonta artikulointia. • Käytä lyhyitä ilmauksia ja tavallisia sanoja. Selitä vaikeat sanat tarvittaessa. • Suosi helppoja kielenrakenteita. Vältä pitkiä lauseita. • Vältä lyhennyksiä, vertauskuvia ja slangisanoja. • Varmista, että olet tullut ymmärretyksi ja, että olet itse ymmärtänyt oikein. • Esitä asia tarvittaessa toisin tai käytä esimerkkejä. • Hyödynnä puheen tukena muita vuorovaikutuksen keinoja: piirtäminen, esittäminen/videot, kuvien käyttö. • Pyydä lupa toisen kielivirheiden korjaamiseksi tarvittaessa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vältä turhaa tekstiä. • Selkeytä tekstin tavoite itsellesi. • Älä käytä lukijaa aliarvioivaa sävyä. • Vältä kielikuvia. • Käytä tuttuja sanoja. Selitä vaikeat sanat tarvittaessa. • Selkeytä tekstiä luetteloiden, muotoilun ja väliotsikoiden avulla. • Käytä lyhyitä virkkeitä ja lauseita. • Älä käytä vaikeita kielenrakenteita, harvinaisia verbimuotoja tai sijamuotoja. • Muista tekstin visuaalinen helppolukisuus. Vältä pitkiä kappaleita ja varmista tekstin sisällön ymmärtämistä kuvien avulla. • Selvitä kuinka paljon lukija tietää siitä aiheesta, josta kirjoitat ja mikä on puolestaan lukijalle uutta tietoa.

5.2.3 Kuvakommunikaatio

Kuvakommunikaatiolla tarkoitetaan kuvien käytön hyödyntämistä vuorovaikutuksessa. Kuvien avulla voidaan esimerkiksi auttaa toisia ymmärtämään viestin sisältöä tai havainnollistaa tätä paremmin. Kuvia voidaan käyttää näin ollen verbaalisen ja non-verbaalisen viestinnän tukena vuorovaikutustilanteissa. (Aivoliitto, 2023.) Kuvien roolin onkin todettu vahvistuvan monikulttuurisissa kohtaamisissa ja esimerkiksi vastaanottokeskuksissa hyödynnetään

vuorovaikutuksen tukena kuvakommunikaatiota mahdollistavia sovelluksia (Gavrilov, 2019).

5.2.4 Vuorovaikutuksen resurssien hyödyntäminen

Työelämän vuorovaikutuksen voidaan ajatella olevan ylipäätään hyvin moninaista. Erilaisten vuorovaikutusresurssien hyödyntämisen voidaan ajatella tarjoavan tehokkaasti monipuolisuutta monikulttuurisen- ja kielisen työyhteisön vuorovaikutukseen.

Puhuttaessa vuorovaikutuksen resurssien hyödyntämisestä, voidaan yhtä lailla puhua multimodaalisesta vuorovaikutuksesta. Multimodaalisuudella tarkoitetaan nimenomaan kaikkia vuorovaikutuksen keinoja puheen lisäksi, joiden avulla varmistetaan ymmärtämistä ja ymmärretyksi tulemistä. Multimodaalinen vuorovaikutus on näin ollen monipuolisesti vuorovaikutuksen resursseja, kuten omaa fysiikkaa ja senhetkistä ympäristöä hyödyntävää viestintää. Vuorovaikutuksen kannalta onkin tärkeää huomioida se, että suuri osa viestinnästä on sanatonta eli non-verbaalista viestintää, vaikka kieltä voidaankin pitää tärkeänä ja tehokkaana keinona yhteisymmärryksen luomisen kannalta. Puhetta voidaan näin ollen pitää vain yhtenä vuorovaikutuksen keinona. (Haddington & Kääntä, 2011, s. 11.) Vuorovaikutuksen resursseiksi voidaan luetella esimerkiksi seuraavia resursseja: puhuttu kieli, eleet, proksemiikka, pään liikkeet, katse, ilmeet, asettelu, asento ja teksti. Esimerkiksi proksemiikalla tarkoitetaan kehon etäisyyttä esineisiin ja ihmisiin eli sitä, kuinka henkilöt liikkuvat ja sijoittuvat tilassa. Etäisyyteen vaikuttavina tekijöinä voidaan pitää esimerkiksi kulttuuria, tilannekohtaisia kirjoittamattomia sääntöjä, yksilöllisiä eroja ja ihmisten välisiä suhteita. (Tapio, 2021.) Taulukossa 4 on nostettu esiin esimerkkejä vuorovaikutuksen resursseista ja näiden hyödyntämistä vuorovaikutuksessa.

Taulukko 4. Vuorovaikutuksen resurssien käytön hyötyjä (Tapio, 2021)

Resurssi	Hyötyjä vuorovaikutuksessa
Eleet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ osoittaminen, asioihin viittaaminen, huomion ohjaaminen ▪ asioiden tai esineiden kuvailu ▪ puheen rytmitys ja merkityksen tarkentaminen
Proksemiikka	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kehon etäisyys esineisiin tai ihmisiin ▪ liikkuminen ja sijoittuminen tilassa
Asento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ voidaan osoittaa mihin toimintaan keskitymme tai osallistumme ▪ Kiinnostuksen, välittämisen ja auktoriteetin osoittaminen
Pään liikkeet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ voidaan viestiä toisten osapuolten huomioimisesta, ohjata osoittamalla toisen osapuolen huomio haluttuun asiaan ▪ pään eri liikkeillä on useita erilaisia merkityksiä vuorovaikutuksessa
Katse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ katseen suuntaaminen toimii yhteistoiminnan perustana ▪ toisen katseen suuntauksesta voidaan päätellä, onko toinen ihminen halukas sosiaaliselle toiminnalle ▪ voidaan säädellä osallistumista, puheen vuoron vaihtumista sekä kohdentamista ▪ itsenäisen sosiaalisen toiminnan ylläpitäminen ja aloittaminen ▪ katse toimii apuna toisten osallistamisessa
Asettelu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ asettelulla viitataan esineiden ja asioiden sijoitteluun ▪ vaikuttaa keholliseen toimintaan
Ilmeet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ilmeiden avulla ilmaistaan tunteita ja suhtautumista sekä säädellään vuorovaikutuksen kulkua

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

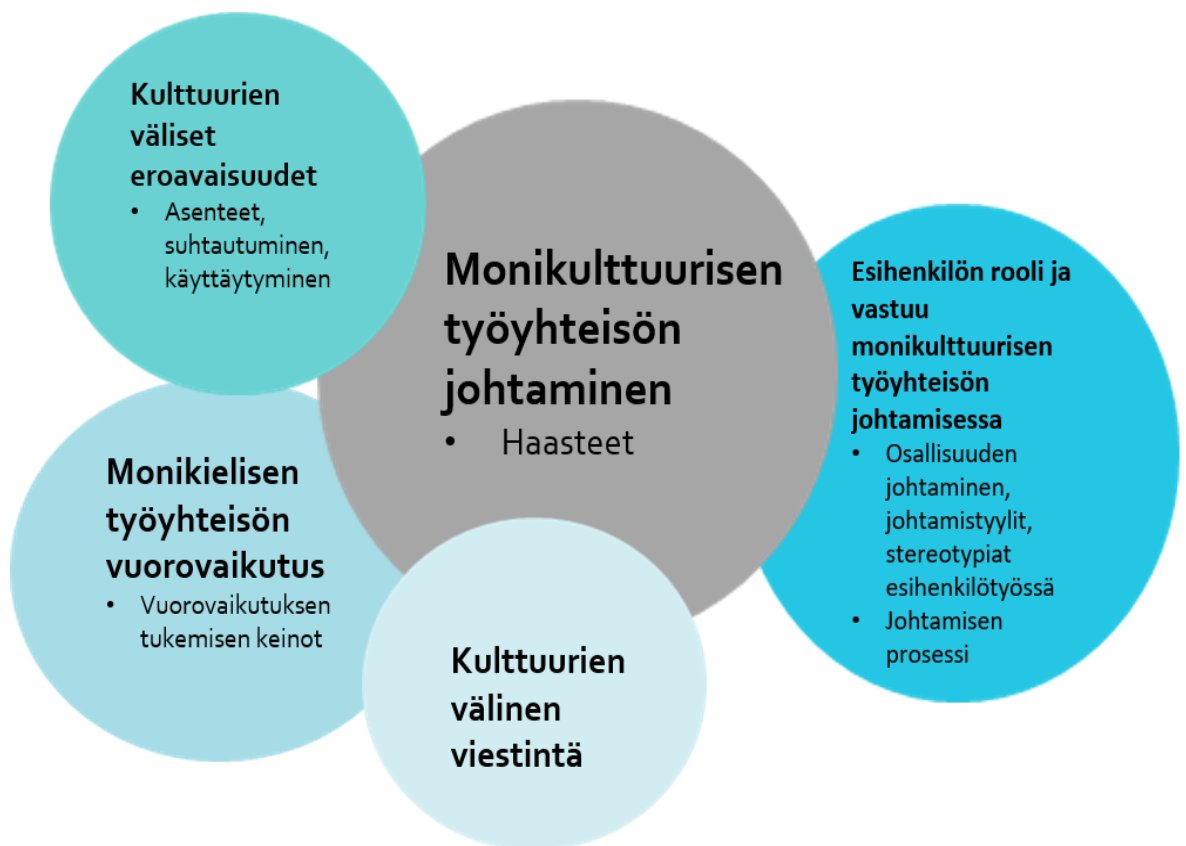
6.1 Tutkimuskysymys

Tämän työn opinnäytetyöongelmana on selvittää millä keinoilla kiinteistöpalvelualan esihenkilöiden monikulttuurisen ja monikielisen työyhteisön johtamista sekä viestintää ja vuorovaikusta voidaan parantaa. Yhteneväisten käytäntöjen varmistamiseksi opinnäytetyön tavoitteena on koota tämän tutkimuksen pohjalta toimeksiantajayrityksen esihenkilöille koulutussisältö, jonka avulla

esihenkilöt voidaan perehdyttää näiden keinojen hyödyntämiseen. Opinnäytetyössä tavoitellaan näin ollen konkreettista tuotosta ja opinnäytetyö koostetaan konstruktivisena tutkimuksena.

6.2 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys (kuvio 1) rakentuu monikulttuurisen johtamisen ympärille. Monikulttuurista johtamista tarkastellaan viestinnän, vuorovaikutuksen sekä esihenkilön vastuun ja roolin näkökulmista. Kulttuurisen kompetenssin voidaan nähdä luovan punaisen langan tavoin perustukset rakennettavan koulutuskokonaisuuden koulutussisältöihin ja näin ollen myös tässä opinnäytetyössä käsiteltävään teoriaan.



Kuvio 3. Teoreettinen viitekehys

Kulttuurisen kompetenssin on ajateltu muodostuvan neljästä eri ulottuvuudesta: asenteet, tietoisuus, taidot ja toiminta. Asenteiden on nähty muun muassa toimivan oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon pyrkivän toiminnan

edellytyksenä. Tietoisuuden on puolestaan nähty auttavan ennakkoluulojen, oletuksien sekä asenteiden tunnistamisessa sekä oman että toisten kulttuuri-taustojen tuntemisen kautta. Taidot käsittävät sen sijaan kyvyn toisen asemaan asettumiselle ja myötätuntoon, kyvyn sopeutua erilaisiin olosuhteisiin sekä kyvyn oman ja toisten toiminnan kriittiselle arvioinnille. Kun taas toiminnalla tarkoitetaan sellaista toimintaa, jonka kautta yksilö kykenee osoittamaan riittävät taitonsa ja tietonsa erilaisten kulttuurien kohtaamiseksi ja tasa-arvoon pyrkivän asenteen syntyiseksi. (Yli-Kaitala ym., 2013, s. 15–16.)

6.3 Tutkimusmenetelmät

Konstruktiivinen tutkimus soveltuu tutkimusotteeksi silloin, kun kehittämistehävänä pyritään luomaan konkreettinen tuotos, kuten esimerkiksi suunnitelma, ohje, käsikirja tai perehdyttämisosas. Konstruktiivinen tutkimus soveltuu hyvin myös sen tyyppisiin tutkimuksiin, joissa on tarkoituksena saada lisää teoreettista tietämystä. (Ojansalo ym., 2015, s. 66.) Konstruktiivisella tutkimusotteella ei voida kuitenkaan sanoa olevan selkeästi omaa metodologiaa, eikä tätä voida näin ollen määritellä selkeästi menetelmäkokonaisuudeksi. Konstruktiivinen tutkimus hyödyntää pikemminkin mahdollisimman moniulotteisesti sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen menetelmiä.

Konstruktiivinen tutkimus pyrkii rakentamaan tutkimustiedon pohjalta uudenlaista todellisuutta ja jotta uuden rakenteen luominen olisi mahdollista, tarvitaan tähän sekä uutta käytännöstä kerättävää tietoa eli empiiristä tietoa että jo olemassa olevaa teoretietoa. Konstruktiivinen tutkimus tavoittelee sitä, että tämän avulla käytännön ongelmaan löydetään teoreettisesti uudenlainen ratkaisu. Konstruktiivisessa tutkimuksessa korostetaan myös tutkimuksen toteuttajan ja hyödyntäjien välistä vuorovaikutusta. (Ojansalo ym., 2015, s. 65.)

Konstruktiivisella lähestymistavalla ei rajata pois mitään menetelmää, joten tähän käytettävät menetelmät voivat olla kirjavia. Tarvittavaa aineistoa tulisikin pyrkiä keräämään monin eri tavoin, sillä konstruktiivisen tutkimuksen selkeä

tavoite on kehittää yritykseen jotain uutta. (Ojansalo ym., 2015, s. 68.) Tällöin voidaankin puhua moniotteisesta tai monimenetelmäisestä tutkimuksesta.

Monimenetelmäinen tutkimus voi olla laadullisten ja määrällisten menetelmien yhdistelmää ennakkoon perustellusti määritetyillä tavoilla ja tutkimusongelmasta riippuen nämä menetelmät sijoittuvat tutkimusasetelmaan eri tavoin metodisesti ja ajallisesti. Tutkimusasetelmaa jäsentäessä tulisikin jo valmiiksi pohtia menetelmien ajallista järjestystä, eli toteutetaanko tiedon keruu samanaikaisesti vai tulisiko toisen menetelmän luoda informaatiota toisen toteutukselle. Tämän jälkeen on tehtävä päätös siitä, kuinka menetelmät integroidaan tutkimuksessa. (Henriksson, 2016.)

Määrällisten ja laadullisten menetelmien peruserot on osattava tunnistaa menetelmien erilaisten ymmärtämiseksi ja jotta näitä kyetään käyttämään oikein (Ojansalo ym., 2015, s. 105). Esimerkiksi laadullinen menetelmä rajoittuu useimmiten pieneen määrään tutkittavia, jolloin ilmiöstä on mahdollista saada syvempi ymmärrys. Määrällinen tutkimus vaatii puolestaan useita vastaajia, koska tämän avulla pyritään selvittämään kysymyksiä, jotka liittyvät prosenttiosuuksiin tai lukumääriin. Määrällisen tutkimuksen avulla pystytään kartoittamaan nykytilannetta, kun taas laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkimuskohdetta.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin: Millainen, miten ja miksi. Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin esimerkiksi vaihtoehtojen etsimiseen, sosiaalisten ongelmien tutkimiseen tai toiminnan kehittämiseen. (Heikkilä, 2014b.) Laadullisia menetelmiä käytetäänkin esimerkiksi sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joista ei tiedetä ennalta riittävän hyvin ja näitä pyritään ymmärtämään paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää todellisen elämän kuvaamista. Tässä yhteydessä todellisuus käsitetään moninaiseksi kokonaisuudeksi, jota ei voida lähteä mielivaltaisesti jakamaan eri osiksi. Otoksen sijaan laadullisissa tutkimuksissa puhutaan pikemminkin harkinnanvaraisista näytteistä. Laadullisessa tutkimuksessa kohteesta halutaan saada lisää informaatiota ja tämä on valittu harkiten. (Ojansalo ym., 2015, s. 105.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii puolestaan vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Mikä, kuinka usein, paljonko tai missä. (Heikkilä, 2014b.) Määrällisen tutkimuksen voidaan siis sanoa olevan yksinkertaistetusti menetelmä, joka hyödyntää ja hyväksikäyttää numeroita (Valli, 2015, s. 13). Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään siis etenkin silloin, kun halutaan saada vastauksia kysymyksiin mikä, paljonko, kuinka usein tai missä. Sen avulla voidaan useimmiten kartoittaa olemassa olevaa tilannetta tai selvittää erilaisten asioiden välisiä riippuvuuksia ja muutoksia, joita tutkivassa ilmiössä on tapahtunut. Tämän menetelmän avulla ei kuitenkaan voida selvittää riittävästi asioiden syitä. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ei ole myöskään toimiva, mikäli otoksesta ei ole mahdollista saada numeerisesti riittävän suurta ja edustavaa. (Heikkilä, 2014a, s. 15.)

Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessissa korostuu erityisesti se, että ratkaisun laatiminen edellyttää teoreettisia perusteita. Konstruktiiivinen prosessi lähtee liikkeelle mielekkään ongelman etsimisestä. Tämän jälkeen hankitaan syvällistä teoreettista ja käytännöllistä tietoa kehittämisen tai tutkimuksen kohteesta. Seuraavaksi laaditaan ratkaisut, jonka jälkeen ratkaisun toimivuus testataan ja osoitetaan konstruktion oikeellisuus. Tämän jälkeen näytetään ratkaisussa käytetyt teoriakytkennöt ja osoitetaan ratkaisun uutuusarvo. Viimeisenä vaiheena tarkastellaan ratkaisun soveltamisalueen laajuutta. (Ojansalo ym., 2015, s. 67.)

Heikko- ja vahva markkinatesti ovat käsitteitä, jotka ovat usein esillä konstruktiiivisen tutkimuksen yhteydessä. Näiden avulla pystytään osoittamaan konstruktion käytännön arvo. Vahvalla markkinatestillä tarkoitetaan sitä, että kohdeyrityksessä on onnistuttu saavuttamaan konstruktion avulla todistettavasti joko toiminnallista tai taloudellista hyötyä. Heikolla markkinatestillä tarkoitetaan puolestaan sitä, että toimija, jonka ongelmaa konstruktiiivisessä tutkimuksessa on pyritty ratkaisemaan, hyväksyy ratkaisun ja ottaa tämän käyttöön toiminnassaan. Heikkoa markkinatestiä pidetään useimmissa tapauksissa riittävänä näyttönä konstruktion hyödyllisyydestä, sillä toiminnallisen hyödyn osoittaminen on useimmiten vaikeaa. (Jokinen, 2021.) Eri vaiheiden

dokumentointia voidaan pitää hyvin tärkeänä konstruktivisessa tutkimuksessa. Lisäksi käytettävät metodit täytyy perustella, työn tavoitteet on perusteltava selkeästi, valittu ratkaisu vaihtoehto on perusteltava ja mahdolliset muut ratkaisuvaihtoehdot on esiteltävä. (Ojansalo ym., 2015, s. 67.)

Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut, teemahaastattelut tai avoimet haastattelut. Vaikka laadullisissa tutkimuksissa haastateltavia on määrällisesti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, syntyy analysoitavaa aineistoa useimmiten hyvin runsaasti. (Ojansalo ym., 2015, s. 105.)

6.3.1 Aineistonkeruumenetelmä

Lomakekyselyt ja surveyt, internetkyselyt, strukturoidut haastattelut, systemaattinen havainnointi ja kokeelliset tutkimukset ovat tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä kvantitatiivisissa tutkimuksissa (Heikkilä, 2014a, s. 13). Tutkimusongelma määrittelee pitkälti sitä mikä tiedonkeruumenetelmä soveltuu tilanteeseen parhaiten (Heikkilä, 2014a, s. 17).

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelman ratkaisemiseen tarvitaan sekä kvalitatiivista ja kvantitatiivista menetelmää, sillä jonkin asian kehittämisen, kuten tässä työssä monikulttuurisuuden johtamisen, voidaan ajatella edellyttävän nykytilan selvittämistä. Tämä edellyttää melko laajaa otantaa, jotta tästä on mahdollista luoda luotettava käsitys. Nykytilaa selvitetään toimeksiantoyrityksen esihenkilöille suunnatun puolistrukturoidun kyselyn avulla. Tässä pyritään selvittämään esihenkilöiden lähtötason tietämystä ja osaamista monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta sekä tietämystä teoriasta nousevista käsitteistä. Tämän takia kyselyotanta on järkevämpää osoittaa nimenomaan esihenkilöille, jotta saadaan selville mistä aiheista esihenkilöt kokevat tarvitsevansa lisätietoa. Kyselyyn lisätään myös muutamia avoimia kysymyksiä, eli siihen yhdistetään myös laadullista menetelmää. Avoimien kysymyksien avulla on mahdollista selvittää esimerkiksi esihenkilöiden keskuudesta nousevia

kehitysehdotuksia laajemmin ja saada selville sellaisia käytännöstä nousevia ongelmia, joihin toivotaan ratkaisukeinoja.

6.3.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Kyselyillä voidaankin tuottaa sekä määrällistä että laadullista dataa, vaikkakin kyselyissä painopiste on enemmässä määrin määrällisen tiedon tuottamisessa (Ojansalo ym., 2015, s. 134). Täysin avoimia kysymyksiä suositellaan käytettäväksi ainoastaan sellaisissa tapauksissa, kun näiden käyttöön on painava syy. Kaikki kyselyyn osallistujat eivät välttämättä vastaa näihin, eikä vastauksista saatu tieto täytä välttämättä tutkijan odotuksia. (Ojansalo ym., 2015, s. 132.) Toisaalta avointen kysymysten vahvuutena voidaan pitää sitä, että näiden kautta on mahdollista saada vastauksia, joita etukäteen ei ollut osattu ajatella (Heikkilä, 2014b). Tämän tutkimuksen osalta tarkoituksena on kerätä mahdollisimman monipuolista informaatiota monikulttuurisen johtamisen nykytilasta ja tämän kehittämistarpeista. Tämän voidaan ajatella olevan riittävän painava syy avointen kysymysten käyttämiselle. Toisaalta vastaamatta jättäminen voisi todentaa myös sitä, ettei ongelmia ole välttämättä havaittu. Tämän takia kyselyyn on myös järkevää sisällyttää kyselyyn sellainen kohta, joka tätä todentaa, jotta informaatiota voitaisiin pitää luotettavana. Jokaista avointen kysymysten avulla saatua kehittämissuositusta voidaan puolestaan ajatella hyödyllisenä, mutta ei täysin välttämättömänä informaationa kokonaiskuvan muodostamisen kannalta.

Konstruktiiviselle tutkimukselle on hyvin luonteenomaista, että käytännön ja teorian välillä käydään tiivistä vuoropuhelua. Kehitetyn ratkaisun toteutusta ja käytännön hyödyllisyyden ja toimivuuden arviointia voidaan pitää keskeisenä osana konstruktiivista tutkimusta. (Ojansalo ym., 2015, s. 38.)

7 TUTKIMUSTULOKSET

Kysely suoritettiin Satakunnan ammattikorkeakoulun E-Lomake-järjestelmällä. Saatekirje (liite 1) sekä linkki kyselyyn lähetettiin vastaajille sähköpostitse. Jakelulistalla oli 95 toimeksiantajayrityksen palveluesimiestä. Kysely oli avoinna 20.3.2023-28.3.2023. Vastaajilla oli näin kahdeksan päivää aikaa vastata kyselyyn. Kysely sisälsi 28 suljettua kysymystä sekä 9 avointa kysymystä, eli yhteensä 37 kysymystä. Kysely oli jaettu neljään osa-alueeseen: Taustamuuttajat, Kulttuurien väliset eroavaisuudet työyhteisössä, Esihenkilön vastuu ja rooli monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa ja Viestintä ja vuorovaikutus monikulttuurisessa ja -kielisessä työyhteisössä. Kyselyn tavoitteena oli saada riittävä määrä vastauksia määrällisen tutkimuksen onnistumiseksi. Vastaajien vähimmäismääräksi asetettiin näin ollen 30 kpl vastausta. Kyselyyn saatiin alkuun kahden päivän aikana 15 vastausta. Vastausajankohdan aikana vallinneet kiinteistöpalvelualan työtaistelutoimet ajalla 23.–24.3. todennäköisesti vaikuttivat vastausten määrään. 27.3. kohderyhmälle lähetettiin muistutusviesti kyselystä, jonka ansiosta saman päivän aikana kyselyyn saatiin 15 vastausta lisää, täyttäen näin 30 vastaajan tavoitteen.

Vastausten analysoinnissa käytettiin IBM SPSS Statistics -ohjelmistoa. Ohjelmiston avulla suljettujen kysymysten vastausten luotettavuuden arviointiin käytettiin Cronbachin alfa -reliabiliteettikerrointa.

Cronbachin alfakerroin perustuu kysymysten väittämien välisiin tilastollisiin vastaavuuksiin. Sen avulla voidaan mitata vastausten yhtenäisyyttä. Alfakerroin lasketaan vastaavuuksien ja kysymysten määrien perusteella. Alfa saa arvon nollan ja yhden väliltä ja mitä suurempi alfan arvo on, sitä luotettavampia vastausten voidaan olettaa olevan. (Tietoarkisto, n.d.) Alfa arvon ollessa yli 0,60, voidaan tulosta pitää hyväksyttävänä. Yleisesti arvoja 0,70:n ja 0,90:n välillä pidetään hyvinä. Yli 0,90:n arvoista voidaan arvioida, että kyselyssä on saattanut olla liian paljon samankaltaisia kysymyksiä. (Valkeinen ym., 2014, s. 20.) Tämän kyselyn 26 suljetun kysymyksen vastauksista saatiin taulukon 5

mukaisesti alfa-arvoksi 0,743, joten kysymysten vastauksia voidaan pitää yhteneväisinä.

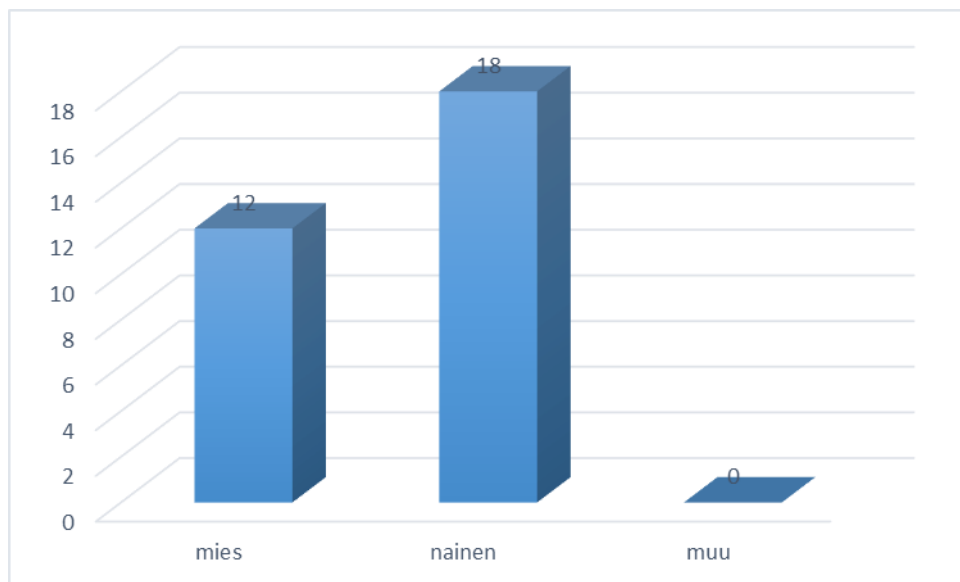
Taulukko 5. Cronbachin alfa

Cronbachin alfa	Vastausten määrä
0,743	26

7.1 Taustamuuttujat

Taustamuuttujien avulla saatiin selvitettyä vastaajien sukupuoli, palvelusvuodet RTK-Palvelussa, heidän alaisuudessaan työskentelevien työntekijöiden määrä sekä tietoa näiden työskentelytavoista.

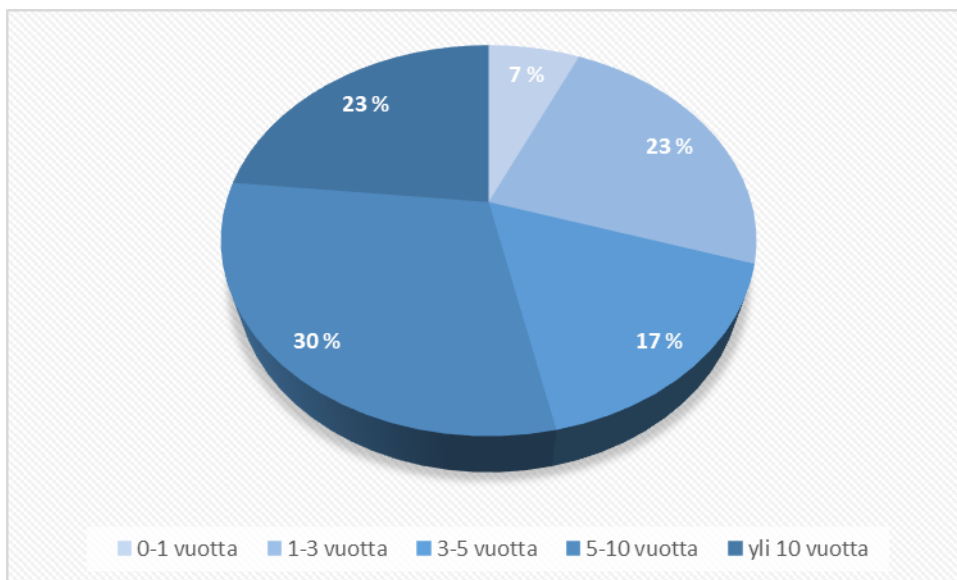
Kyselyyn vastasi yhteensä 30 esihenkilöä. Vastaajista 60 prosenttia (18 henkilöä) oli naisia ja 40 prosenttia (12 henkilöä) miehiä. Lievä enemmistö vastaajista oli siis naisia. Kuviossa 4 on esitettyä vastaajien absoluuttinen sukupuolijakauma.



Kuvio 4. Vastaajien sukupuolijakauma (lukumäärä)

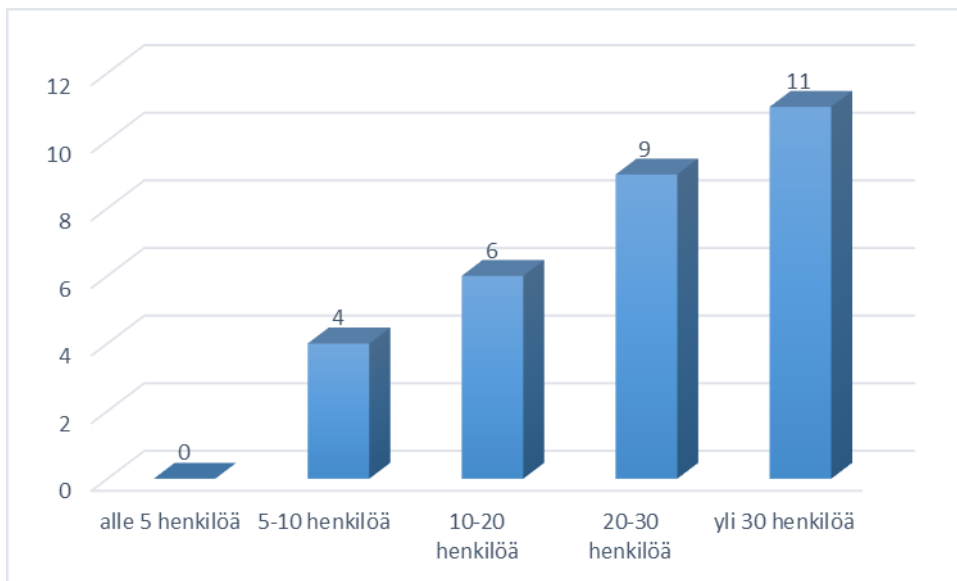
Kyselyyn vastanneiden esihenkilöiden palvelusvuodet jakaantuivat melko tasaisesti yhden ja yli kymmenen vuoden välille. 0–1 vuotta esihenkilötehtävissä työskennelleitä oli vastaajissa kaksi henkilöä. Vastausten tasaisen jakauman

ansiosta voidaan ajatella, että kyselyn vastauksista voidaan saada kattava näkemys tutkimuskysymyksen ratkaisuun. Kuviossa 5 on esitetty palvelusvuosien suhteellinen jakauma.

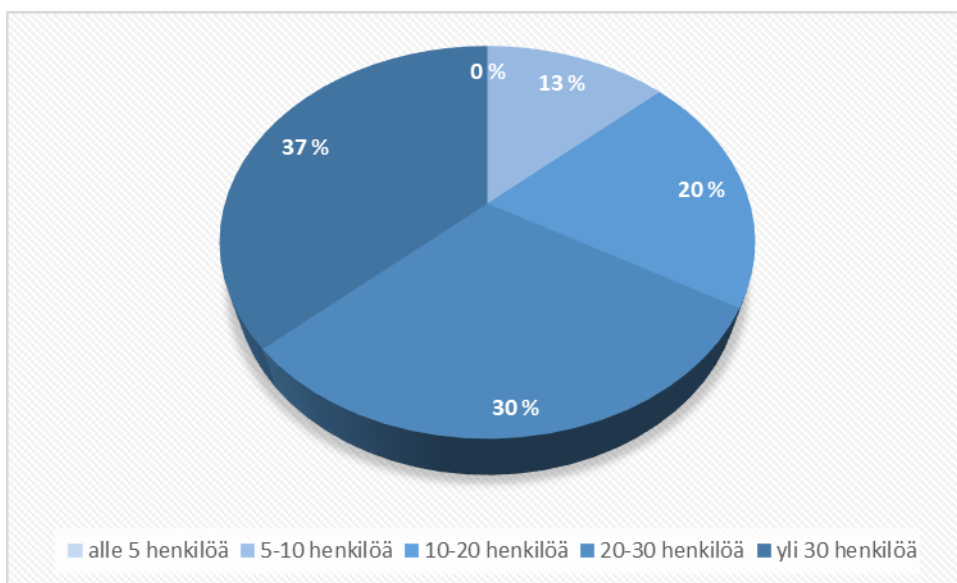


Kuvio 5. Esihenkilöiden palvelusvuodet RTK-Palvelussa (%-osuus)

Vastaajilta kysyttiin, montako työntekijää heidän alaisuudessaan työskentelee. Vastauksista ilmeni, että kenelläkään ei ollut alle 5 työntekijää alaisuudessaan, vaan työntekijöiden määrät sijoituivat viiden ja yli kolmenkymmenen välille kasvavissa määrin. 37 prosentilla vastaajista oli yli 30 henkilöä työskentelemässä heidän alaisuudessaan, 30 prosentilla 20–30 henkilöä, 20 prosentilla 10–20 henkilöä ja 13 prosentilla 5–10 henkilöä. Kuvioissa 6 ja 7 on esitetty vastaajien alaisuudessa toimivien työntekijöiden määrät lukumääräisesti sekä prosentuaalisesti.

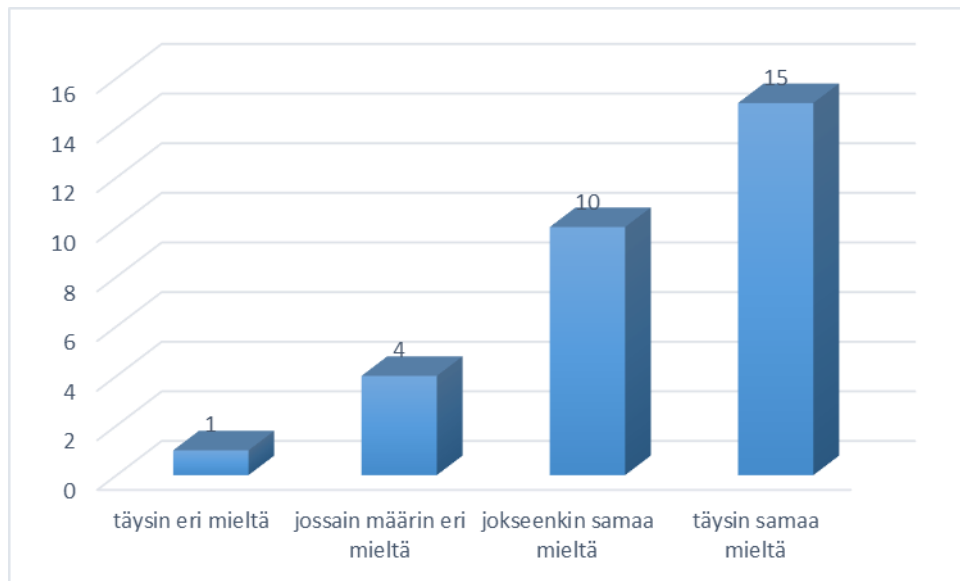


Kuvio 6. Vastaajien alaisuudessa työskentelevien henkilöiden määrä (lukumäärä)



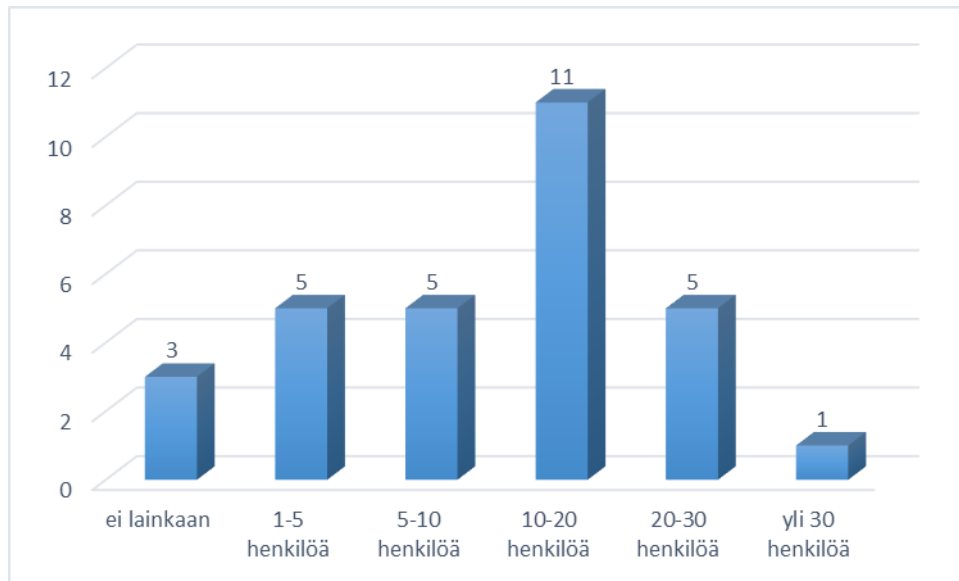
Kuvio 7. Vastaajien alaisuudessa työskentelevien henkilöiden määrä (%-osuus)

Vastaajilta kysyttiin heidän tietoisuuttaan työntekijöidensä kulttuuritaustoista. Vastaajista suurin osa, yhteensä 84 prosenttia kokivat olevansa jokseenkin tai täysin tietoisia työntekijöidensä kulttuuritaustoista. Vastaajista neljä henkilöä (13 %) koki olevansa jossain määrin eri mieltä kysymyksen kanssa ja yksi henkilö (3 %) koki olevansa täysin eri mieltä. Vastausten jakauma on nähtävissä kuviossa 8.

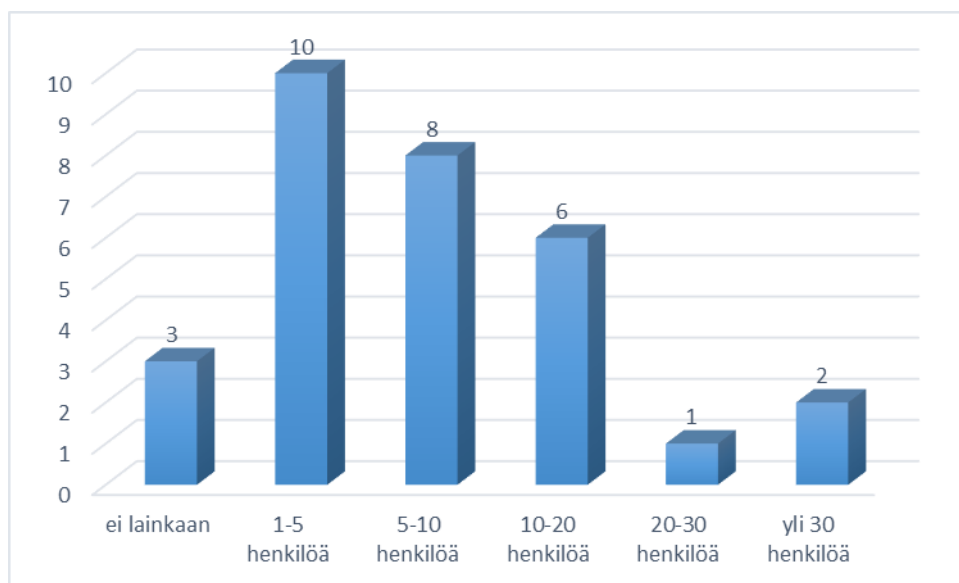


Kuvio 8. Olen tietoinen työntekijöideni kulttuuritaustoista (lukumäärä)

Seuraavissa kysymyksissä selvitettiin vastaajien työntekijöiden toimintatapoja, eli työskentelevätkö työntekijät yksin (kuvio 9) vai yhtäaikaisesti (kuvio 10) työkohteissa. Molempien kysymysten kohdalla vastaukset jakaantuivat melko tasan jokaiselle vastausvaihtoehdolle. Yksin työskenteleviä työntekijöitä vastaajilla oli kuitenkin eniten (36 %) 10–20 henkilöä ja yhtäaikaisesti samassa kohteessa työskenteleviä 1–5 henkilöä (33 %). Yksin työkohteessa työskentelevien työntekijöitä koskevan kysymyksen vastausten mediaani oli 10–20 henkilöä, joten keskiarvona vastaukselle voidaan pitää eniten vastauksia saanutta vaihtoehtoa, 10–20 henkilöä. Yhtäaikaisesti samassa kohteessa työskentelevien työntekijöiden vastausmediaani oli 5–10 henkilöä.



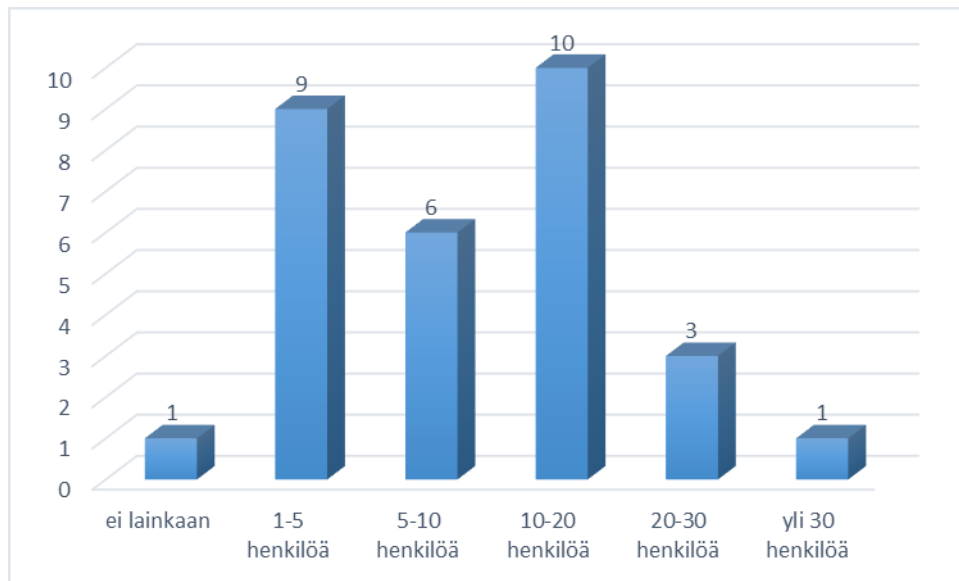
Kuvio 9. Minulla on työntekijöitä, jotka työskentelevät pääsääntöisesti yksin omilla kohteillaan (lukumäärä)



Kuvio 10. Minulla on työntekijöitä, jotka työskentelevät yhtäaikaaisesti samassa kohteessa (lukumäärä)

Kysymyksessä 7 selvitettiin, moniko vastaajien alaisuudessa työskentelevistä työntekijöistä on päivittäin vuorovaikutuksessa työajallaan muiden työntekijöiden kanssa, esimerkiksi samassa kohteessa tai taukotiloissa. Vastauksista voidaan todeta, että melkein jokaisella on työntekijöitä, jotka ovat jonkinlaisessa vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa. Vain yhdellä

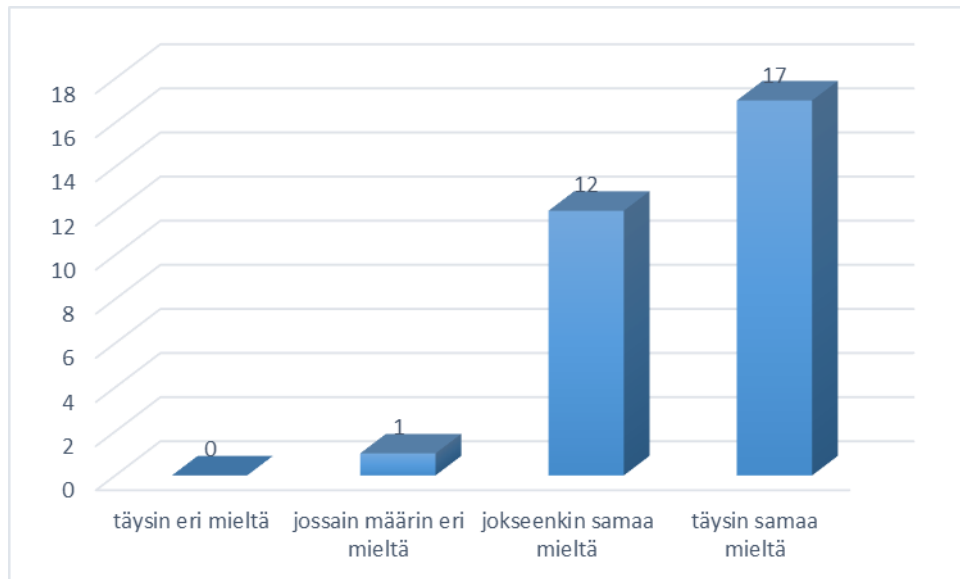
vastaajista (3 %) ei ollut lainkaan tällaisia työntekijöitä. Kuviossa 11 on nähtävissä vastausten absoluuttinen jakauma.



Kuvio 11. Minulla on työntekijöitä, jotka ovat päivittäin vuorovaikutuksessa työajallaan muiden työntekijöiden kanssa (esim. kohteessa, taukotilassa) (lukumäärä)

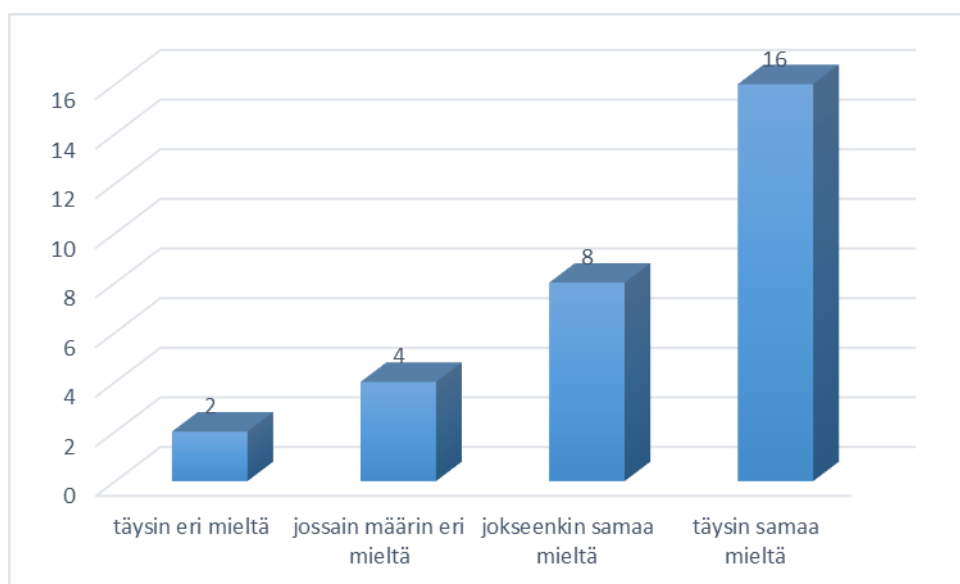
7.2 Kulttuurien väliset eroavaisuudet työyhteisössä

Vastaajilta kysyttiin, onko monikulttuurisuus tuttu käsitteenä. Vastauksista voidaan päätellä, että käsite on erittäin tuttu vastaajien keskuudessa, sillä vastaajista vain yksi henkilö (3 %) vastasi olevansa jossain määrin eri mieltä väittämän kanssa. Loput vastaajista vastasivat olevansa jokseenkin samaa mieltä (40 %) tai täysin samaa mieltä (57 %) (kuvio 12).



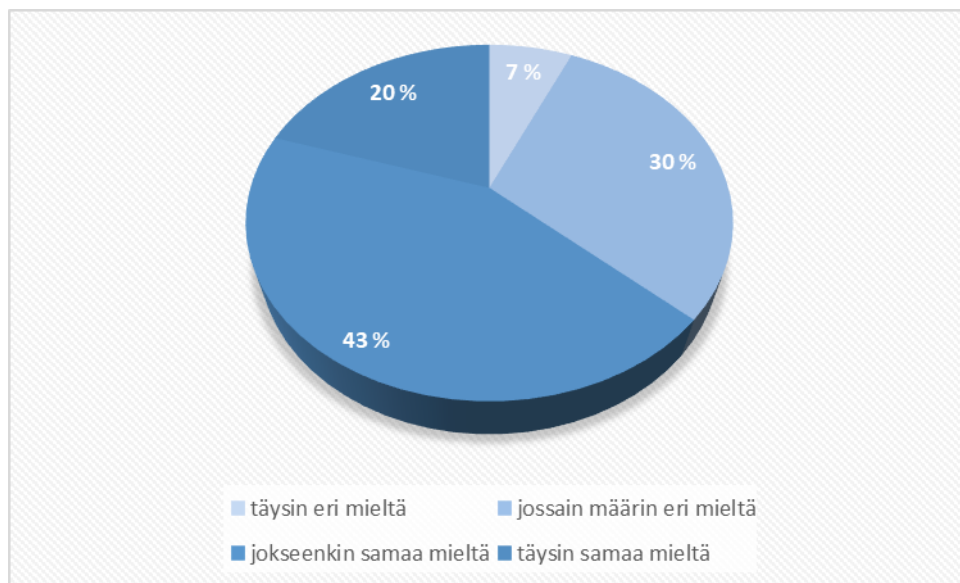
Kuvio 12. Monikulttuurisuus on minulle käsitteenä tuttu (lukumäärä)

Seuraavassa kysymyksessä pyrittiin selvittämään, onko puolestaan moninaisuus tuttu käsitteenä. Vastauksista voidaan päätellä, että moninaisuus oli vastaajien keskuudessa hieman tuntemattomampi käsite, kun vastaajista 20 prosenttia oli joko jossain määrin tai täysin eri mieltä kysymyksen kanssa (kuvio 13). 27 prosenttia vastaajista oli kysymyksen kanssa jokseenkin samaa mieltä ja 53 prosenttia täysin samaa mieltä. Samaa mieltä kysymyksen kanssa olleista vastauksista voidaan kuitenkin päätellä, että myös moninaisuus on käsitteenä keskimäärin melko tunnettu.



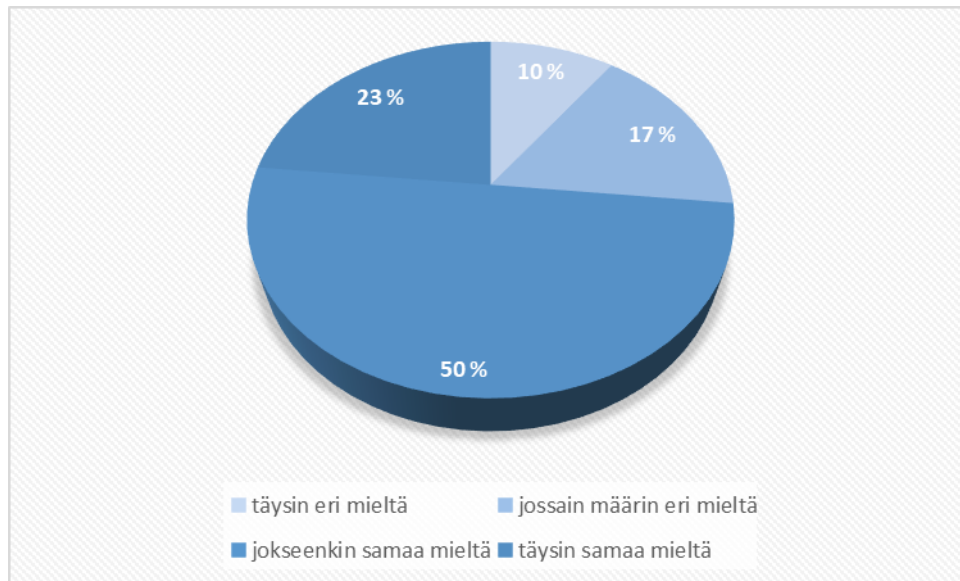
Kuvio 13. Moninaisuus on minulle käsitteenä tuttu (lukumäärä)

Kysymyksessä 10 kysyttiin vastaajien mielipidettä, ovatko he mielestään perehtyneet riittävästi työntekijöidensä kulttuuritaustoihin (kuvio 14). Vastaajista enemmistö (63 %) oli mielestään näin tehnyt. 37 prosenttia vastaajista oli jossain määrin eri mieltä (30 %) tai täysin eri mieltä (7 %). Vastauksista voidaan päätellä, että enemmistö vastaajista on perehtynyt riittävästi työntekijöidensä kulttuuritaustoihin.



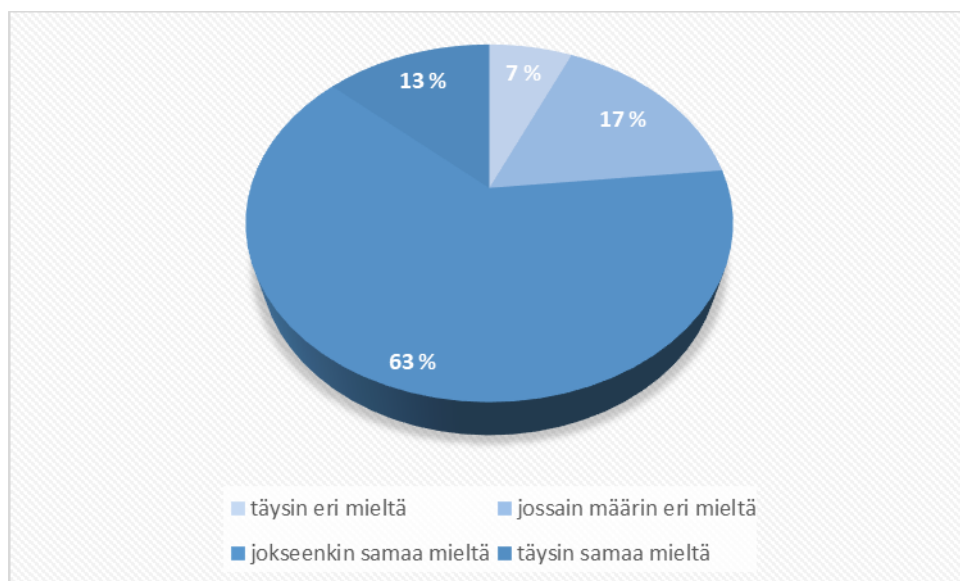
Kuvio 14. Olen perehtynyt mielestäni riittävästi työntekijöideni kulttuuritaustoihin (%-osuus)

Väitteeseen ”Tunnistan mielestäni riittävän hyvin kulttuurien välisiä eroja” (kuvio 15) puolet vastaajista vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli 23 prosenttia vastaajista. Jossain määrin eri mieltä oli 17 prosenttia vastaajista ja täysin eri mieltä 10 prosenttia vastaajista. Vastausten perusteella voidaan nähdä, että keskimäärin noin kolme neljästä vastaajasta tunnistaa riittävän hyvin kulttuurien välisiä eroja.



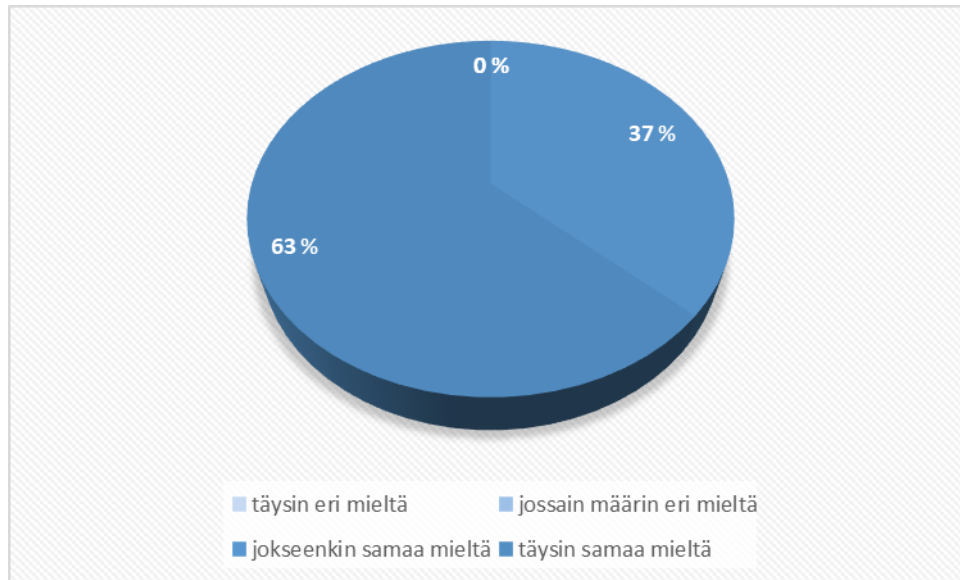
Kuvio 15. Tunnistan mielestäni riittävän hyvin kulttuurien välisiä eroja (%-osuus)

Vastaajat olivat pääosin sitä mieltä, että he ovat tietoisia, kuinka kulttuurien väliset erot voivat vaikuttaa työntekijöidensä käyttäytymiseen (kuvio 16). 63 prosenttia oli jokseenkin tätä mieltä ja 13 prosenttia täysin samaa mieltä. Jossain määrin eri mieltä oli 17 prosenttia vastaajista ja täysin eri mieltä 7 prosenttia. Tästä voidaan ajatella, että esihenkilöillä on jo entuudestaan jonkin verran käytännön kokemusta siitä mitä eri kulttuurit tuovat työympäristöön.



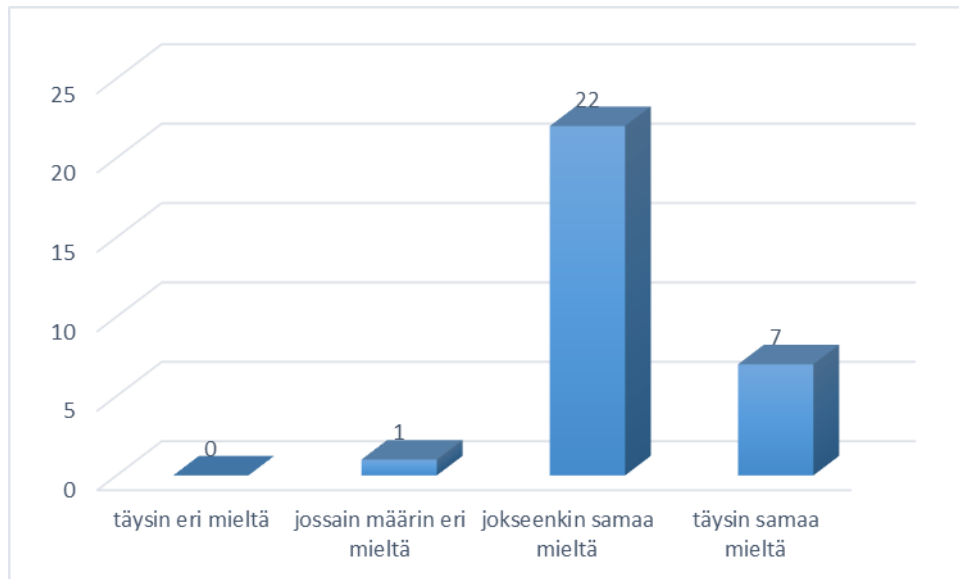
Kuvio 16. Olen mielestäni riittävän tietoinen siitä, kuinka kulttuurien väliset erot voivat vaikuttaa työntekijöideni käyttäytymiseen (%-osuus)

Jokainen vastaajista oli myös hyvin tietoinen omasta kulttuuritaustastaan. 37 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä väittämän ”Tiedostan mielestäni riittävän hyvin oman kulttuuritaustani” kanssa ja 63 prosenttia oli täysin samaa mieltä (kuvio 17).



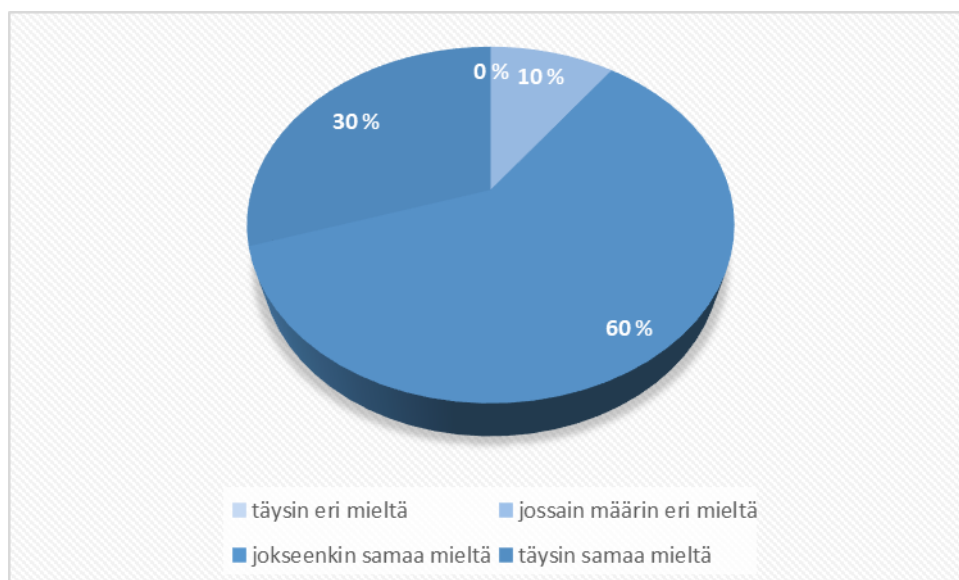
Kuvio 17. Vastaajien tietoisuus omasta kulttuuritaustastaan (%-osuus)

Myös omat ennakkoluulot työntekijöiden kulttuuritaustoihin olivat hyvä tiedostettu. Vastaajista vain yksi oli jossain määrin eri mieltä ennakkoluulojen tiedostamisesta. Suurin osa vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä (22 henkilöä) ja seitsemän henkilöä oli täysin samaa mieltä. Vastausten absoluuttinen jakauma on nähtävissä kuviossa 18.



Kuvio 18. Tiedostan mielestäni riittävän hyvin ennakkoluuloni työntekijöideni kulttuuritaustoihin liittyen (lukumäärä)

Vastaajilta kysyttiin, näkivätkö he erilaisuuden voimavarana. Suurin osa, yhteensä 90 prosenttia vastaajista näki erilaisuuden olevan voimavara ja vain 10 prosenttia oli väittämän kanssa jossain määrin eri mieltä. Täysin eri mieltä ei ollut yksikään vastaajista. Vastausten suhteellisen jakauman voi nähdä kuvio 19.



Kuvio 19. Näen erilaisuuden voimavarana (%-osuus)

Kun vastaajilta kysyttiin avoimena kysymyksenä millaisia hyötyjä he näkevät monikulttuurisuuden tuovan työyhteisöön, saatiin vastauksia yhteensä 14 kappaletta. Yleisimpänä asiana (5 mainintaa) tuotiin esille erilaiset toimintatavat ja erilainen osaaminen. Neljässä vastauksessa mainittiin monikulttuurisuuden tuovan työympäristöön parempaa työmoraalia ja -motivaatiota. Lisäksi kolme vastaajaa näki monikulttuurisuuden tuovan myös ystävällisyyttä, iloisuutta ja kohteliaisuutta työyhteisöön. Vastauksissa ilmeni myös vähintään kahdesti joustavuus, kielitaidon ja ammattisanaston kehittyminen sekä ahkeruus ja halu työskennellä esimerkiksi kristillisinä juhlapyhinä. Näiden lisäksi yksi vastaajista on havainnut monikulttuurisuuden auttaneen työvoimapulaan sekä tuoneen vaihtelua työympäristöön.

Henkilöt ovat paljon joustavampia, lojaaleja ja he tekevät mielellään töitä kaikkina juhlapyhinä. He ovat iloisia ja kohteliaita eivätkä tuo henkilökohdaisia ongelmia töihin. Eivätkä ongelmat myöskään näy.

Monet ovat valmiita työskentelemään kristittyjen juhlapyhinä, sillä perheessä ei useinkaan juhlita esimerkiksi joulua. Lisäksi työmoraali on hyvä.

Seuraavassa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin ”Millä tavoin työntekijöidesi kulttuuritaustat ovat kokemuksesi mukaan vaikuttaneet työntekijöidesi asenteisiin?” Kysymykseen saatiin yhteensä 15 vastausta ja vastauksista on tulkittavissa kahta eri näkökulmaa siitä, miten kysymys oli ymmärretty. Osa vastaajista on nähnyt asian siltä kantilta, kuinka työntekijän oma kulttuuritausta vaikuttaa heidän omaan asenteeseensa ja osa, kuinka toisen työntekijän kulttuuritausta vaikuttaa toisen asenteeseen. Tämän takia vastauksien voidaan todeta olevan hieman kaksijakoiset. Kulttuuritaustojen vaikutus muiden työntekijöiden asenteisiin on nähty useimmin lieventävänä tekijänä. Vastaajien mukaan alkuun on voinut olla negatiivisiakin ennakkoluuloja, mutta esimerkiksi yhden vastaajaan mukaan näistä ennakkoluuloista on päästy eroon. Toisten auttamisen ja ohjeistamisen sekä palautteen antamisen on koettu myös parantuneen monikulttuurisuuden myötä. Kolmesta vastauksesta ilmeni, että heidän ryhmiensä kohdalla monikulttuurisuudella ei ole ollut juurikaan vaikutusta asenteisiin. Monikulttuurisuuteen on vuosien aikana jo totuttu, joten monikulttuurisuus nähdään jo osana arkipäivää. Monikulttuurisuuden vaikutuksista

työntekijän omiin asenteisiin yleisimpänä huomiona oli negatiivisista asioista mainittu auktoriteetti-ongelmat sekä kielteinen asenne naisen toimimiseen esihenkilönä.

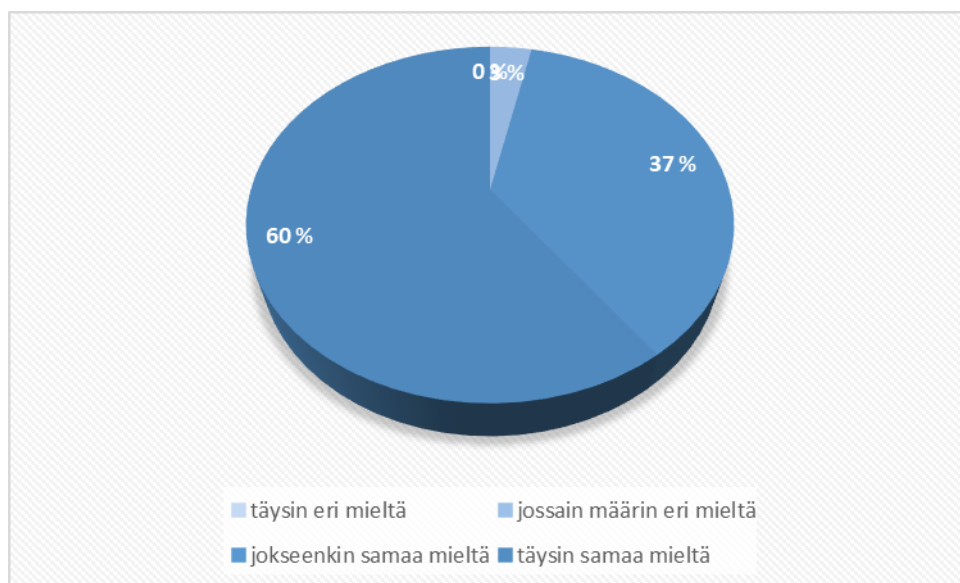
Osalla on ollut ennen kovia ennakkoluuloja, mutta olen huomannut, että niistä olemme osaltaan päässeet eroon.

Nainen esihenkilönä on joillekin eri kulttuurista tuleville epämukavaa, ja he eivät oikein tiedä miten suhtautua.

Luulen, että tähän monikulttuuriseen työyhteisöön on jo niin totuttu, että työkavereiden kulttuuritaustat eivät vaikuta juuri mitenkään.

7.3 Esihenkilön vastuu ja rooli monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa

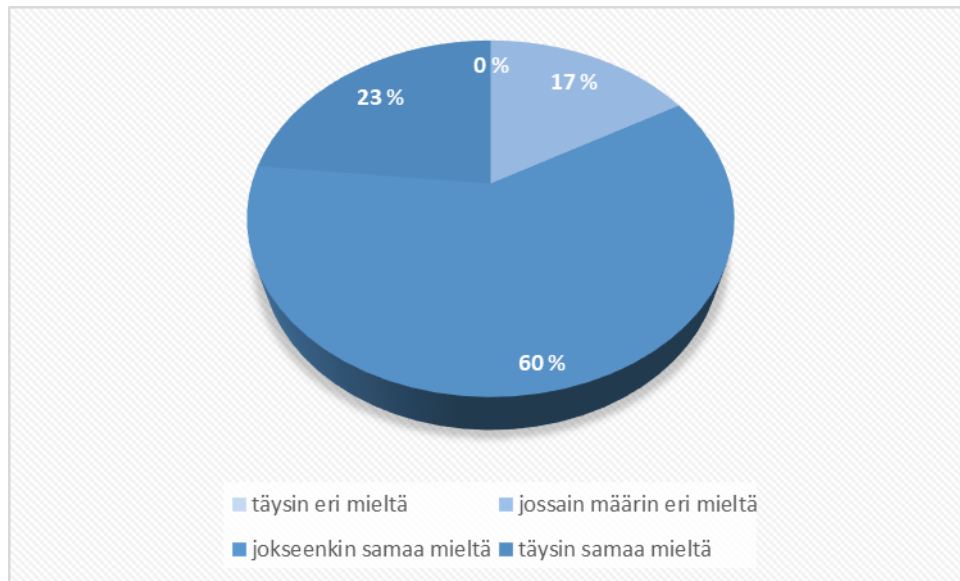
Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen taidot koettiin vastaajien keskuudessa tärkeäksi tekijäksi työn onnistumisen kannalta. Vastaajista yhteensä 97 prosenttia oli jokseenkin tai täysin tätä mieltä ja vain 3 prosenttia oli jossain määrin eri mieltä. Vastausten jakauman voi nähdä kuvioista 20.



Kuvio 20. Koen monikulttuurisen työyhteisön johtamisen taidot tärkeäksi työnsäni onnistumisen kannalta (%-osuus)

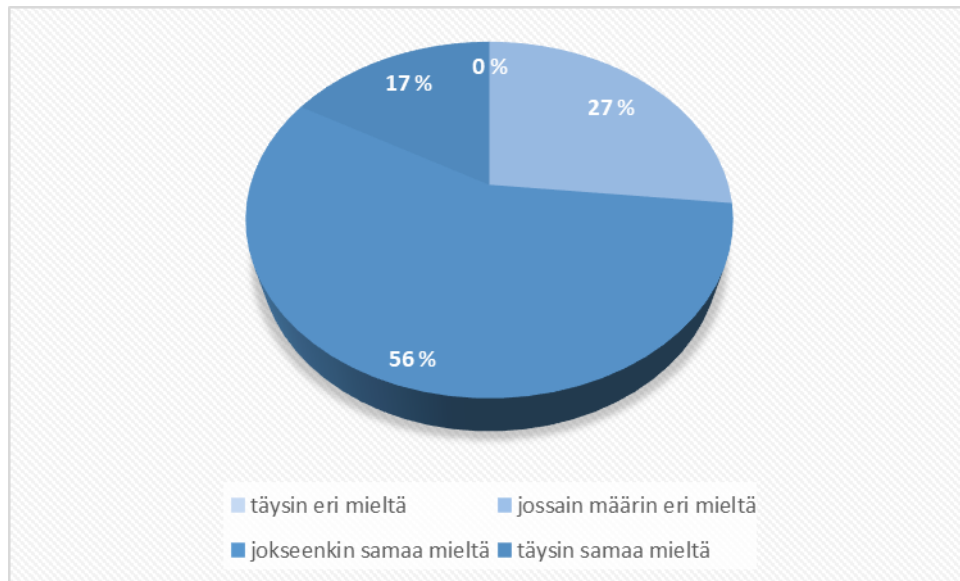
Suurin osa vastaajista pystyi mielestensä tunnistamaan työntekijöidensä yksilöllisiä työssä selviytymiseen vaikuttavia eroja. Enemmistö vastaajista oli

jokseenkin samaa mieltä (60 %) väitteen kanssa ja 23 prosenttia oli täysin samaa mieltä. Yksikään vastaajista ei ollut täysin eri mieltä, mutta 17 prosenttia vastaajista oli kuitenkin jossain määrin eri mieltä. Kaikkiaan vastauksista voidaan päätellä, että yksilöllisten erojen tunnistaminen on hyvällä mallilla esihenkilöiden keskuudessa. Vastausten suhteellinen jakauma on nähtävissä kuviossa 21.



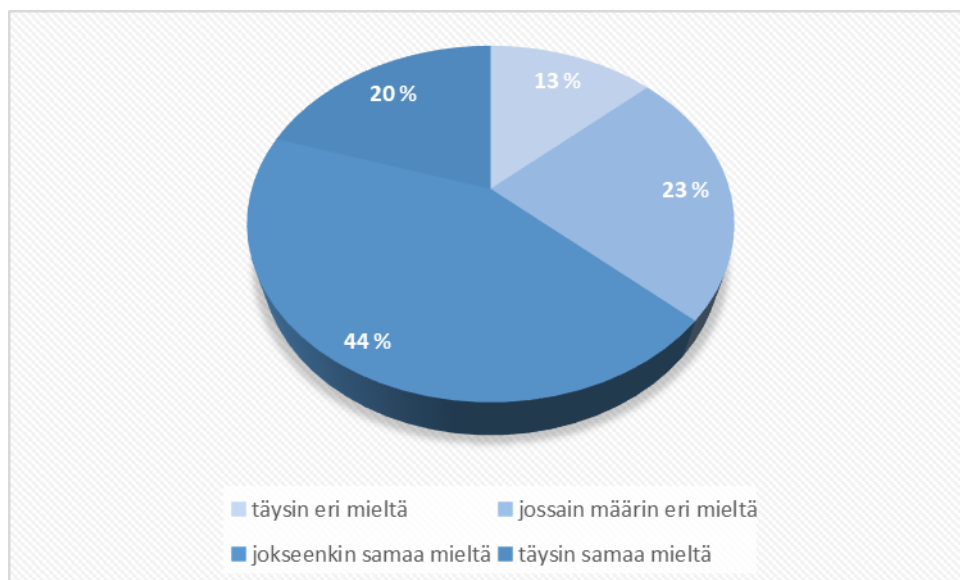
Kuvio 21. Kykenen tunnistamaan työntekijöideni yksilöllisiä työssä selviytymiseen vaikuttavia eroja (%-osuus)

Kun vastaajille esitettiin väittämä ”Tiedän riittävän hyvin millaista johtamista työntekijäni minulta yksilökohtaisesti odottavat” (kuvio 22), oli enemmistö vastaajista jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa (56 %). 17 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 27 prosenttia jossain määrin eri mieltä, mutta yksikään ei ollut täysin eri mieltä.



Kuvio 22. Tiedän riittävän hyvin millaista johtamista työntekijäni minulta yksilökohtaisesti odottavat (%-osuus)

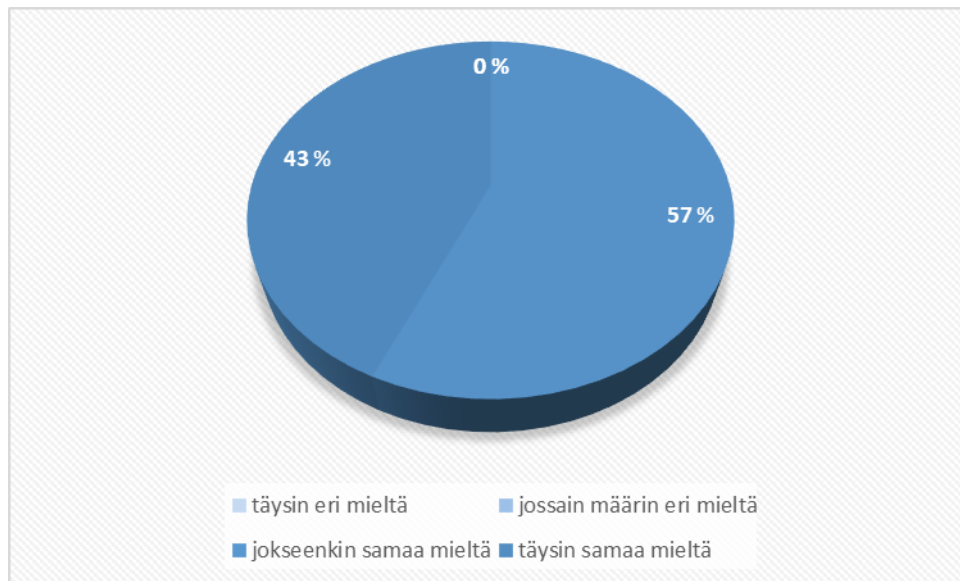
Seuraavaksi selvitettiin, onko osallisuus tuttu käsitteenä kyselyyn vastanneille. Hieman yli puolelle (64 %) vastaajista käsite oli jokseenkin (44 %) tai täysin (20 %) tuttu. 23 prosentille vastaajista käsite ei ollut kovinkaan tuttu ja 13 prosenttia vastasi osallisuuden käsitteenä olevan täysin vieras (kuvio 23).



Kuvio 23. Osallisuuden käsite on minulle tuttu (%-osuus)

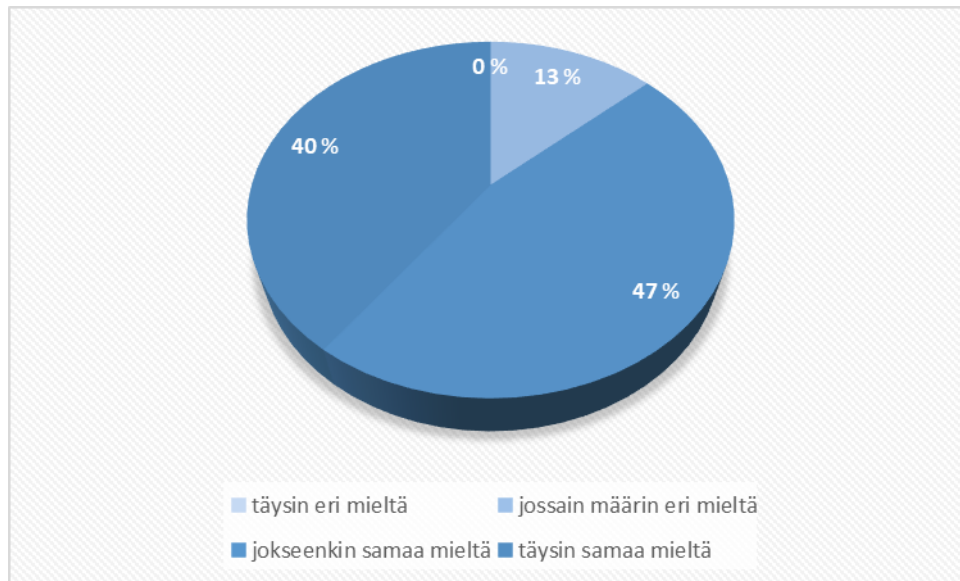
Muiden kulttuurien kunnioittamisen voidaan nähdä olevan erittäin hyvällä mallilla esihenkilöiden keskuudessa. Kun vastaajille esitettiin väittämä ”Kykenen

kunnioittamaan muiden kulttuurien tapoja” (kuvio 24), vastaajista jokainen oli joko jokseenkin samaa mieltä (57 %) tai täysin samaa mieltä (43 %).



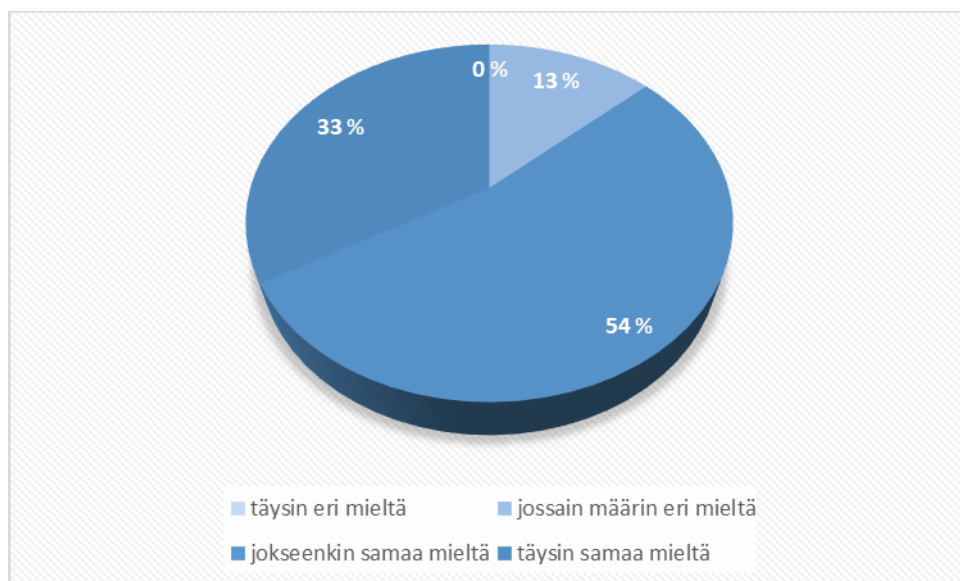
Kuvio 24. Kykenen kunnioittamaan muiden kulttuurien tapoja (%-osuus)

Työntekijöiden erikoisosaamisten hyödyntämisen voidaan nähdä myös olevan hyvällä mallilla. Vastaajista 40 prosenttia koki osaavansa hyödyntää erikoisosaamisia hyvin ja 47 prosenttia jokseenkin hyvin. 13 prosenttia vastaajista oli hieman eri mieltä väittämän kanssa (kuvio 25). Kukaan ei kuitenkaan ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa.



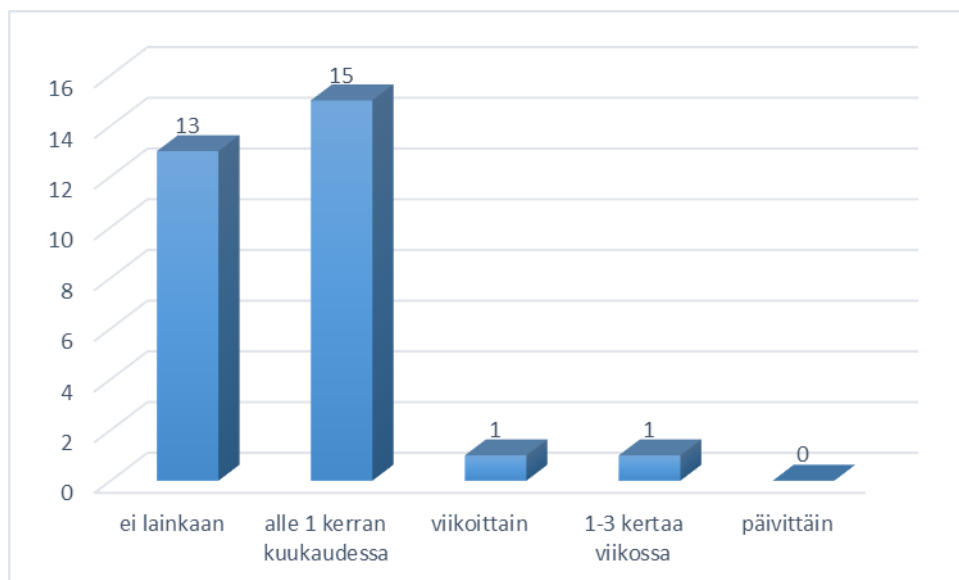
Kuvio 25. Osaan mielestäni hyödyntää riittävän hyvin työntekijöideni yksilöllistä erikoisosaamista (%-osuus)

Vastaajilta kysyttiin heidän mielipidettensä omien johtamistyyliensä soveltuvuudesta monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen (kuvio 26). Vastauksista voidaan päätellä johtamistyylien olevan melko hyvin soveltuvia kysyttyyn johtamiseen. 13 prosenttia vastaajista oli mielipiteessään hieman eri mieltä, mutta loput 87 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä (54 %) tai täysin samaa mieltä (33 %).



Kuvio 26. Koen johtamistyylini soveltuvan hyvin monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen (%-osuus)

Kulttuurierojen aiheuttamia konfliktitilanteita ei vastaajien keskuudessa ole juurikaan koettu olevan. Vastaajista yksi kokee kohtaavansa konfliktitilanteita 1–3 kertaa viikossa ja yksi vastaaja keskimäärin viikoittain. 15 vastaajaa kertoi kohtaavansa konfliktitilanteita harvemmin kuin kerran kuukaudessa ja loput 13 vastaajaa eivät koe kohtaavansa lainkaan. Kuviossa 27 on nähtävissä vastausten absoluuttinen jakauma. Ristiin vertaamalla vastauksia kysymyksen ”Minulla on työntekijöitä, jotka työskentelevät pääsääntöisesti yksin omissa kohteissaan” vastausten kanssa (taulukko 5), voidaan nähdä, että yksin työskentelevien henkilöiden joukossa konfliktitilanteita on ilmennyt eniten 10–20 henkilön tiimeissä, joskin silloinkin keskimäärin alle yhden kerran kuukaudessa. Viikoittain sekä 1–3 kertaa viikossa tapahtuvia konfliktitilanteita voidaan myös nähdä ainoastaan 10–20 hengen tiimien keskuudessa. Ristiin vertaamalla vastauksia kysymyksen ”Minulla on työntekijöitä, jotka työskentelevät yhtäaikaisesti samassa kohteessa” vastausten kanssa (taulukko 6), voidaan todeta, että eniten konfliktitilanteita on ilmennyt 1–5 hengen tiimeissä. Seitsemän esihenkilöä, joilla työskentelee 1–5 työntekijää alaisuudessaan, on vastannut kohdanneensa konfliktitilanteita alle kerran kuukaudessa ja yksi vastaajista on kohdannut konfliktitilanteita viikoittain. Taulukosta 6 voidaan myös päätellä, että konfliktitilanteiden määrä vähenee tiimikoon kasvaessa.



Kuvio 27. Kulttuurierot aiheuttavat konfliktitilanteita työyhteisössäni (lukumäärä)

Taulukko 6. Yksin työskentelevien työntekijöiden määrän vaikutus konfliktitilanteiden syntyyn

Yksin työpisteelle työskenteleviä	ei lainkaan	alle kerran kuukaudessa	viikoittain	1–3 kertaa viikossa	päivittäin
ei henkilöitä	2	1	0	0	0
1–5 henkilöä	2	3	0	0	0
5–10 henkilöä	4	1	0	0	0
10–20 henkilöä	3	6	1	1	0
20–30 henkilöä	1	4	0	0	0
yli 30 henkilöä	1	0	0	0	0

Taulukko 7. Samassa työkohteessa työskentelyn vaikutus kulttuurierojen aiheuttamiin konfliktitilanteiden syntyyn

Samassa työpisteessä työskenteleviä	ei lainkaan	alle kerran kuukaudessa	viikoittain	1–3 kertaa viikossa	päivittäin
ei lainkaan	2	0	0	1	0
1–5 henkilöä	2	7	1	0	0
5–10 henkilöä	4	4	0	0	0
10–20 henkilöä	3	3	0	0	0
20–30 henkilöä	1	0	0	0	0
yli 30 henkilöä	1	1	0	0	0

Monikulttuurisen työyhteisön osaamisen varmistamiseen vastaajilla oli tarjota useampi keino. Ylivoimaisesti käytetyin keino osaamisen varmistamiseen oli hyvä perehdytys ja ”kädestä pitäen” -opetus. Nämä keinot ilmenivät kahdeksassa vastauksessa viidestätoista. Asioiden varmistaminen ja kertaaminen oli myös koettu hyödyllisiksi keinoiksi neljässä vastauksessa. Näiden lisäksi hyvää kommunikaatiota, englannin kieltä ja samaa kieltä puhuvien työkavereiden käyttämistä tulkkina oli suosittu hyvinä keinoina useammassa vastauksessa. Yksi vastaajista on käännättänyt palvelukuvauksen työntekijän omalle kielelle tällä itsellään.

Työohjeiden toistamaan pyytäminen. Perehdyttäminen toisen työntekijän rinnalla riittävän pitkään. Tulkkausapuja käyttämällä.

Henkilökohtainen perehdytys ja tiivis kommunikointi.

Kun vastaajilta kysyttiin monikulttuurisen työyhteisön johtamisen haasteista, selkeästi eniten oli kohdattu ongelmia kielitaidon puutteen ja puhutun tai kirjoitetun asian ymmärtämisen kanssa. Vastaajista kuusi henkilöä mainitsi suoraan kielitaidon puutteen ja viisi asioiden tai tehtävienannon ymmärtäminen oikein. Neljässä vastauksessa mainittiin haasteina annettujen sääntöjen, velvollisuuksien tai työtapojen noudattaminen ja asenneongelmat. Esimerkkeinä mainittiin muun muassa loma-aikojen noudattaminen sekä auktoriteetti- ja hierarkiaongelmat. Erinäisiä mainintoja monikulttuurisen työyhteisön johtamisen haasteina saivat myös hygieniatietouden puute sekä erilaisten uskontojen tuomat haasteet. Avoimia vastauksia kysymykseen saatiin yhteensä 16 kappaletta.

Väärinymmärrys. Voidaan vastata, että ”asia on kunnossa, kiitos”, ja siten tehdään työ eri tavalla kuin olen tarkoittanut.

Naisena seksuaalinen ahdistelu, auktoriteetin kyseenalaistaminen ja muut hierarkiaan tai tapakasvatukseen liittyvät haasteet, kuten esimerkiksi miehet naisten sosiaalisissa tiloissa.

Monesti englanti ei ole työntekijän äidinkieli, mikä luo haastetta.

Eivät halua muistaa sääntöjä tai että mihin kaikkeen sitoutuvat, kun allekirjoittavat työsopimuksen. Esimerkiksi lomilta palataan milloin itse haluavat.

Seuraavalla avoimella kysymyksellä haluttiin selvittää, millaisten haasteiden käsittelyyn esihenkilöt toivoisivat selkeitä ja yhteneväisiä toimintaohjeita työnantajayritykseltä. Yhteensä 10 vastaajaa vastasi kysymykseen ja näissä vastauksissa kuudessa esiintyi toive saada kaikki viralliset asiakirjat käännettynä valmiiksi vähintään englannin kieliksi. Moni toivoi dokumentteja useammallekin kielelle. Tällaisista dokumenteista mainittiin esimerkiksi työsopimus, perehdytysoppaat ja työohjeet. Yksi vastaajista toivoi perehdytyskoulutusta Internet-versiona ja saataville myös usealla eri kielivaihtoehdolla. Toimintaohjeita toivottiin myös työntekijöiden fyysisten konfliktien ratkomiseen sekä ahdistelutilanteiden käsittelyyn. Näiden lisäksi toivottiin englannin kielen ja varsinkin ammattisanaston opetusta. Yhden vastaajaan mielestä ei saa olla liian

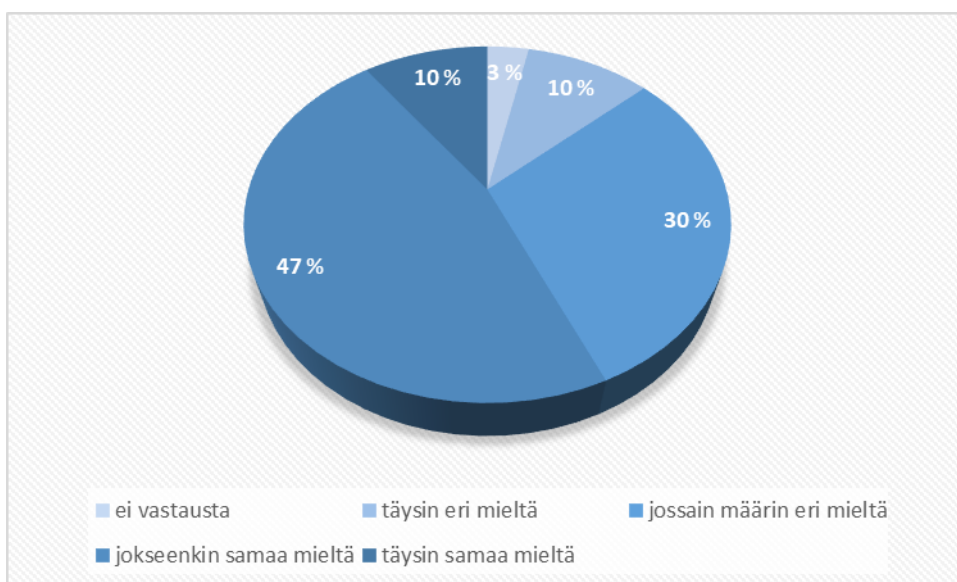
yksityiskohtaisia ohjeistuksia, koska jokainen tapaus on erilainen ja jokainen työntekijä tarvitsee omanlaisensa ohjeistuksen.

Ei voi olla liian yksityiskohtaista ohjeistusta. Jokainen tapaus on erilainen ja kaikkia työntekijöitä pitää ohjeistaa heille sopivalla tavalla.

Palvelukuvaukset olisi hyvä olla saatavilla englanniksi. Samoin perehdytykseen liittyvä materiaali.

7.4 Viestintä ja vuorovaikutus monikulttuurisessa ja -kielisessä työyhteisössä

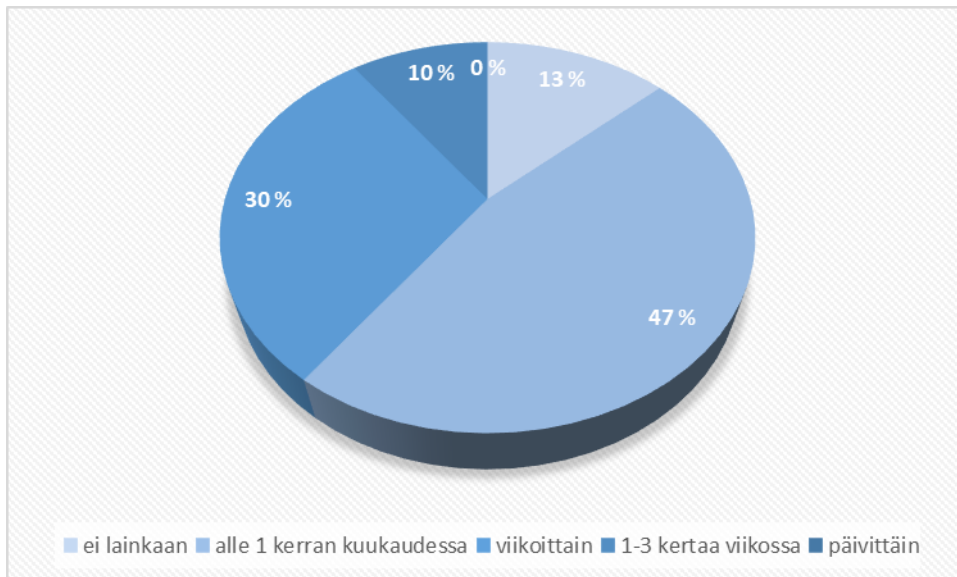
Kysyttäessä onko kulttuurien välinen viestintä käsitteenä tuttu, vastaukset jakautuivat melko tasan tutun ja ei niin tutun välille. Lievälle enemmistölle (yhteensä 58 %) kulttuurien välinen viestintä oli käsitteenä jokseenkin tuttu (47 %) tai täysin tuttu (10 %). Yhteensä 40 prosenttia vastaajista vastasi käsitteen olevan jossain määrin vieras (30 %) tai täysin vieras (10 %). Yksi kyselyyn osallistuneista ei vastannut kysymykseen. Vastausten suhteellisen jakauman voi nähdä kuvioista 28.



Kuvio 28. Kulttuurien välinen viestintä on minulle käsitteenä tuttu (%-osuus)

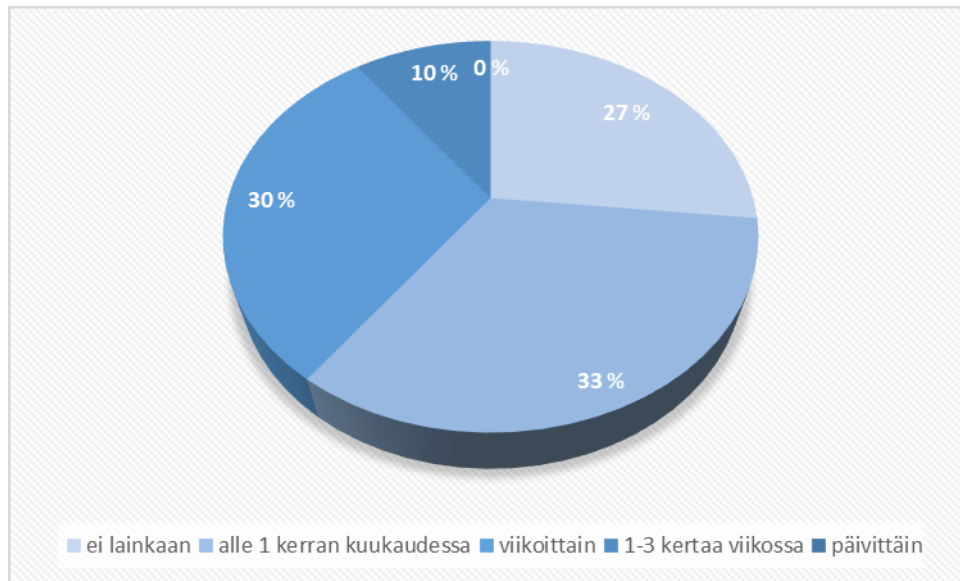
Lähes jokaisen vastaajan mielestä kulttuurierot aiheuttavat jossain määrin viestintäongelmia työyhteisöissään (kuvio 29). Suurin osa on kokenut ongelmia kuitenkin alle kerran kuukaudessa (47 %). 30 prosenttia vastaajista kertoo

kokevansa viestintäongelmia viikoittain ja 10 prosenttia 1–3 kertaa viikossa. Päivittäisiä viestintäongelmia ei olla kuitenkaan koettu yhdenkään esihenkilön työyhteisössä. 13 prosenttia vastaajista kokee, etteivät kulttuurierot ole aiheuttanut lainkaan ongelmia työyhteisössä.



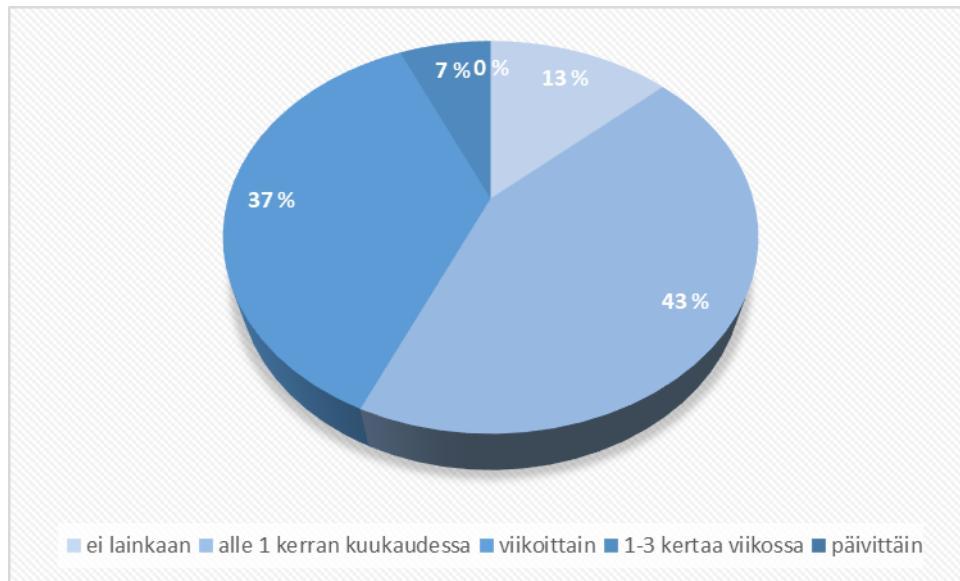
Kuvio 29. Kulttuurierot aiheuttavat työyhteisössäni viestintäongelmia (%-osuus)

Kyselyyn osallistuneille esitettiin väittämä ”Yhteisen kielen puuttuminen aiheuttaa itseni ja työntekijän välillä väärinymmärryksiä”. Noin kolmannes vastaajista (27 %) oli sitä mieltä, että yhteisen kielen puuttuminen ei aiheuta väärinymmärryksiä heidän ja työntekijän välillä. Tasan kolmannes koki yhteisen kielen puuttumisen aiheuttavan ongelmia vain alle kerran kuukaudessa. Hieman alle kolmannes (30 %) koki väärinymmärryksiä viikoittain ja 10 prosenttia vastaajista 1–3 kertaa viikossa. Vastausten jakauma on nähtävissä kuviossa 30.



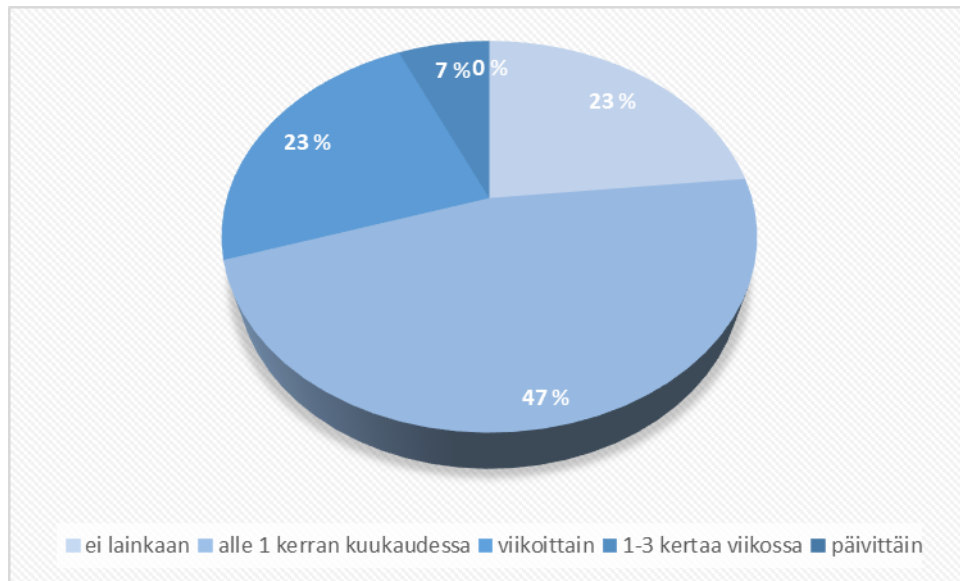
Kuvio 30. Yhteisen kielen puuttuminen aiheuttaa itseni ja työntekijän välillä väärinymmärryksiä (%-osuus)

Vastaajien mielestä yhteisen kielen puuttuminen aiheuttaa enemmän väärinymmärryksiä enemmän työntekijöiden välillä. 7 prosenttia vastaajista koki tämän aiheuttavan väärinymmärryksiä 1–3 kertaa viikossa ja 37 prosenttia viikoittain. Suurimman osan mielestä vastaajista (43 %) yhteisen kielen puuttuminen aiheutti väärinymmärryksiä vain alle kerran kuukaudessa. 7 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että yhteisen kielen puuttuminen ei aiheuta työntekijöiden välisiä väärinymmärryksiä (kuvio 31).



Kuvio 31. Yhteisen kielen puuttuminen aiheuttaa työntekijöiden välisiä väärinymmärryksiä (%-osuus)

Kyselyyn osallistujilta kysyttiin vielä, heikentääkö yhteisen kielen puuttuminen työntekijöiden työssä suoriutumisen tehokkuutta (kuvio 32). 23 prosentin mielestä yhteisen kielen puuttumisella ei ole vaikutusta työssä suoriutumisen tehokkuuteen. 7 prosenttia oli sitä mieltä, että työssä suoriutumisen tehokkuus kärsii 1–3 kertaa viikossa ja 23 prosentin mielestä ongelmia ilmenee viikoittain. Suurimman osan mielestä (47 %) yhteisen kielen puuttumisella on heikentäviä vaikutuksia työssä suoriutumiseen vain alle kerran kuukaudessa.



Kuvio 32. Yhteisen kielen puuttuminen heikentää työntekijöiden työssä suoriutumisen tehokkuutta (%-osuus)

Kyselyyn osallistuneilta esihenkilöiltä kysyttiin avoimessa kysymyksessä millaisia keinoja he ovat käyttäneet vieraskielisen työntekijän perehdyttämisessä. Vastauksia kysymykseen saatiin 19 kappaletta. Lähes puolet vastaajista (8 vastaajaa) mainitsi käyttäneensä opastamista ja ”kädestä pitäen” -näyttämistä. Neljä vastaajista mainitsi tukeutuvansa tulkkiin, kuten esimerkiksi saman kieliseen työkaveriin. Saman kielinen työkaveri on ollut mukana perehdytyksessä tai työskennellyt jatkuvasti työntekijän työparina. Neljä vastaajista on käyttänyt kääntäjää, kuten esimerkiksi Google-kääntäjää apuna tai kuvallisia ohjeistuksia. Osa vastaajista on käyttänyt myös englanninkielisiä ohjeita. Vastauksissa pari mainintaa saivat myös kohdekierrokset, englanninkieliset koulutustilaisuudet, ohjeistusten toistot ja palveluohjaajien hyödyntäminen opastuksessa.

Käytän Google-kääntäjää apuna, kun yhteinen kieli puuttuu. Työmenetelmän konkreettinen näyttäminen, yhdessä tekeminen palveluohjaajan kanssa.

”Kädestä pitäen opettamista”, näyttämällä, kuvilla ja hyödyntämällä saman kielisen työntekijän tulkkausta, jonka kanssa itse kommunikoin sujuvasti.

Tulkki. Saman kielinen työntekijä parina.

Vieraskielisten työntekijöiden johtamisessa ylivoimaisesti haastavimmaksi koettiin ymmärtämisen ongelmat. Viidestätoista kysymykseen vastanneesta vastaajasta yhdeksän mainitsi ymmärretyksi tulemisen itsensä ja työntekijän välisessä kommunikoinnissa olevan haasteellista. Lisämainintana mainittiin myös, että puhelimesta puhuessa ymmärretyksi tuleminen on erityisen haastavaa. Työntekijät ovat saattaneet esimerkiksi ilmoittaa ymmärtäneensä ohjeet, vaikka todellisuudessa asioita on kuitenkin jäänyt epäselväksi. Työmotivaatio ja sääntöjen noudattamatta jättäminen on aiheuttanut myös haasteita johtamisessa. Esimerkkeinä tällaisesta kerrottiin olevan esimerkiksi tauko- tai lomajaksien noudattamatta jättäminen ja hidastelu työnteossa. Yksi vastaajista mainitsi koeajalla olevien haluttomuuden oppia mitään, jolla työntekijä oli osoittanut hakeneensa pakon edessä töihin. Auktoriteettiongelmat mainittiin vastauksissa kahdesti. Molemmissa tapauksissa esihenkilönä toimi nainen ja työntekijänä vieraskielinen mies.

Puhelimitse kommunikoidessa asioita voi olla vaikea ymmärtää.

Välillä tuntuu, että emme ymmärrä toisiamme, vaikka molemmat puhuvat englantia.

Monesti työntekijä sanoo ymmärtävänsä, vaikka ei ymmärtäisikään.

Kyselyyn osallistuneilta kysyttiin ”Millaisia keinoja olet käyttänyt vuorovaikutuksen onnistumiseksi monikielisessä työyhteisössä?” Vastauksia kysymykseen saatiin 11 kappaletta ja vastaukset poikkesivat hyvin toisistaan. Kahdessa vastauksista mainittiin saman kielisen työparin käyttö, jolloin työparin välinen kommunikointi sujuu hyvin. Yhtenä keinona mainittiin kommunikointi eri viestintävälineiden, kuten esimerkiksi sähköpostin ja WhatsApp-sovelluksen kautta ja niissä kirjoitettujen viestien sekä kuvien avulla. Toinen vastaajista taas suosi kasvojen kommunikoinnista ja silloinkin puhuen hieman hitaammin. Toimiviksi keinoiksi todettiin myös sanotun asian toistamaan pyytäminen, opasvideot, englanninkieliset ohjeet ja riittävän suomen kielen osaamisen varmistaminen jo rekrytoinnin aikana. Osa vastaajista on myös kokenut kunnioituksen ja kohteliaisuuden sekä kaikkien pitämistä yhdenvertaisina olevan parhaat

keinot vuorovaikutuksen onnistumiseen. Yksi vastaajista kertoi pitävänsä henkilökohtaisi keskusteluja tiimipalaverien sijaan.

Sähköposti, WhatsApp, SMS-viestit ja kuvat. Teksti ja kuvat ymmärrettään. Kuvilla ja viesteillä todistetaan puolin ja toisin. En ole ”esihenkilö”, vaan työntekijät puhuttelevat minua nimellä.

Yhdistämällä työkavereiksi henkilöitä, joilla on yhteinen kieli ja toinen osaa lisäksi suomea tai englantia.

Kunnioitus ja kohteliaisuus ovat kaikista tärkeintä. Vaikeatkin asiat puhutaan rauhallisesti ja toista kunnioittaen.

Lopuksi kysyttäessä ”Millaista koulutusta toivoisit RTK-Palvelu Oy:n järjestävän monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen liittyen” vastauksia saatiin vain kahdeksan kappaletta. Vastauksissa toistui pääosin sama teema. Useampi vastaajista toivoi koulutuksia kulttuureista ja niiden välisistä eroista. Koulutusta haluttiin myös eri kulttuurien työoloista ja -tavoista sekä eri kulttuurien henkilöiden käsityksistä siivouksesta ja hygieniasta. Myös eri kulttuurien uskontojen välisistä eroista toivottiin koulutusta, kuten esimerkiksi rukoilujen tai paastojen eroista. Osa vastaajista toivoi kielikoulutusta sekä koulutuksia eri kielillä. Yksi vastaajista toivoi ylipäättään jotain koulutusta ja vinkkejä monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen

Englannin kielen kurssitusta. Tietoa eri kulttuureista ja heidän käsityksistään siivouksesta ja hygieniasta.

Olisi hyvä käydä pääpiirteittäin esimerkiksi uskontojen väliset erot, rukoilu ja paastot.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millä keinoilla toimeksiantajayrityksen esihenkilöiden monikulttuurisen ja monikielisen työyhteisön johtamista sekä viestintää ja vuorovaikusta voidaan parantaa. Tehdyllä kyselyllä pystyttiin

parantamaan ymmärrystä siitä, kuinka monikulttuurista- ja monikielistä työyhteisöä vastaajien keskuudessa tällä hetkellä johdetaan. Laajaa kokonaiskuvaa kaikkien toimeksiantajayrityksen palveluesimiesten monikulttuurisen- ja monikielisen työyhteisön johtamisesta ei kuitenkaan tämän tutkimuksen avulla kyetty muodostamaan, sillä kyselyyn vastasi 30 henkilöä yhteensä 95 palveluesimiehen joukosta.

Sekä puolistrukturoidun kyselylomakkeen määrällisten kysymysten että laadullisten avointen kysymysten voidaan ajatella tukeneen johtopäätösten tekoa ja antaneen käsitystä yhteneväisten käytäntöjen nykytilasta sekä palveluesimiesten tämänhetkisestä osaamisesta monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen liittyen.

Tehdyssä tutkimuksessa nousi esiin monikulttuurisen työyhteisön tarjoamia hyötyjä ja haasteita sekä palveluesimiesten perehdytyksessä ja viestinnässä ja vuorovaikutuksessa käyttämiä keinoja. Kulttuurierojen aiheuttamia konfliktitilanteita ei puolestaan vastaajien keskuudessa ole juurikaan koettu olevan. Tehty tutkimus osoitti, että erilaisuus koettiin vastaajien keskuudessa voimavarana. Joskin pieni vähemmistö vastaajista oli tästä jokseenkin eri mieltä. Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen taidot koettiin vastaajien keskuudessa tärkeäksi tekijäksi työn onnistumisen kannalta. Valtaosa kyselyyn vastanneista palveluesimiehistä kykeni tunnistamaan monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen liittyviä keskeisiä käsitteitä. Suurin osa vastaajista koki myös oman johtamistyylinsä soveltuvan monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen. Onnistuneen johtamisen kannalta voidaankin pitää hyvin tärkeänä sitä, että jokainen työyhteisön jäsen kyetään kohtaamaan tasa-arvoisesti ja johtamisessa kyetään huomioimaan henkilöstön tarpeet yksilökohtaisesti.

Tutkimus osoitti myös, että keskimäärin noin kolme neljästä vastaajasta kokee tunnistavansa riittävän hyvin kulttuurien välisiä eroja. Kulttuurierojen tunnistamista voidaankin pitää tärkeänä etenkin työntekijöiden sopeuttamisen, oikeudenmukaisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämisen, yksilökohtaisten tarpeiden tunnistamisen, kunnioittamisen ja arvostavan kohtaamisen kannalta. Kulttuurien välisiä eroja voidaan tunnistaa myös kulttuuritutkijoiden malleja

hyödyntämällä, kuten Richard Lewisin, Geert Hofsteden tai Edward Hallin. Kulttuurierojen merkitystä ei tule kuitenkaan ylikorostaa, sillä jokainen ihminen on kohdattava yksilönä. Toisaalta kulttuurierojen tunnistaminen auttaa tunnistamaan ja ymmärtämään yksilökohtaisia eroja.

Epävarmuudet ja ennakkoluulot voivat vaikeuttaa viestintää ja vuorovaikutusta monikulttuurisissa työyhteisöissä (Keisala, 2012, s. 8). Luottaminen kulttuuriin stereotypioihin ei edistä onnistumista viestinnässä, sillä maailmasta ei löydy kahta samanlaista ihmistä, jotka olisivat täysin samanlaisten olosuhteiden muovaamisen tuotosta ja tämän lisäksi kykenisivät tulkitsemaan kokemukseen täysin samalla tavalla (Keisala, 2012, s. 12). Ihmisten on kuitenkin ajateltu tarvitsevan stereotypioita ennakkoluulojen tavoin maailman jäsentämiseen ja tiedon luokitteluun. Stereotypioiden on nähty muuttuvan haitallisiksi vasta silloin, kun yksilöitä ei kyetä näkemään yksilöinä, vaan pikemminkin yleistäen jonkin ryhmän edustajana. (Vartiainen-Ora, 2007, s. 18.) Tätä voidaan pitää kantavana ajatuksena pohdittaessa kulttuurierojen ylikorostamista, esihenkilön ennakkoluuloja tai omaa johtamistyyliä monikulttuurisessa työyhteisössä. Kulttuuristen ilmiöiden ymmärtämisen voidaan ajatella edellyttävän riittävää informaatiota ja tiedon huolellista punnitsemista. Esihenkilötyössä kyettävä näkemään myös asioiden kääntöpuolet. Johtamisessa on aina pyrittävä huomioimaan tasapuolisuus ja ihmisen arvo.

Vieraskielisten työntekijöiden johtamisessa ylivoimaisesti haastavimmaksi koettiin nimenomaan ymmärtämisen ongelmat. Vuorovaikutuksessa onnistumista monikulttuurisessa ja -kielisessä työyhteisössä, voidaan pitää hyvin tärkeänä yksilöiden perustarpeiden täyttymisen ja tämän myötä työssä onnistumisen ja viihtymisen varmistamiseksi. Tässä onnistuminen vaatii monipuolisten resurssien hyödyntämistä ja toisinaan luoviakin ratkaisuja.

Monikulttuuristen työyhteisöjen johtamisen kannalta onkin hyvin tärkeää ymmärtää esihenkilön roolin merkitys kulttuurien sillan rakentamisessa vuorovaikutuksessa (Laaksonen ym., 2022, s. 103). Vuorovaikutuksen kannalta voidaan pitää tärkeänä myös tämän käsittämistä laajalle ulottuvana ja erilaisista vuorovaikutuksessa onnistumisen keinoja tarjoavista ulottuvuuksista

muodostuvana sosiaalisena kenttänä. Vuorovaikutustaidot tulisi nähdä jatkuvan oppimisen kenttänä, sillä jokainen kohtaaminen on aina olosuhteineen ja osapuolineen erilainen. Vuorovaikutuksessa ja viestinnässä onnistumiseksi, on myös kyettävä ymmärtämään yksilöiden kulttuurien näkymättömin elementtien heijastuminen ihmisten tunteisiin, arvoihin, ajatteluun ja käyttäytymiseen. Kulttuurien välisessä viestinnässä on näin ollen pyrittävä huomioimaan toisten kulttuurien ominaisuuksia sekä tapoja reagoida ja toimia.

Kuvioon 33 on havainnollistettu monikulttuurisen työyhteisön johtamisen kannalta merkittävin osaaminen, josta voidaan puhua myös kulttuurisen kompetenssin käsitteellä. Esihenkilöiden kyvyn ymmärtää erilaisista kulttuureista tulevien henkilöiden tapoja toimia, viestiä ja tulkita, voidaan sanoa mahdollistavan onnistunutta vuorovaikutusta monikulttuurisella työpaikalla. Kulttuurisen kompetenssin kehittymisen on sanottu edellyttävän oman kulttuurin avointa tarkastelua ja moninaisessa toimintaympäristössä toimimisen myötä. (Yli-Kaitala ym., 2013, s. 15.)



Kuvio 33. Kulttuurinen kompetenssi. (Yli-Kaitala ym., 2013)

Konkreettisemmin monikulttuurisen työyhteisön johtamisen voidaan sanoa edellyttävän esihenkilöiltä itseymmärrystä, toisten ymmärtämistä, itsensä sekä muiden kehittämistä, kykyä kulttuurisesti sensitiiviseen ja tehokkaaseen viestintään, kykyä edistää osallisuutta omalla esimerkillään sekä kykyä muokata joustavasti erilaisia tapoja tehdä asioita ja toimia. Toisten ymmärtäminen edellyttää esihenkilöiltä muun muassa kykyä johtaa erilaisia ihmisiä ja riittävää määrää tietoa ja kykyä ymmärtää erilaisista taustoista tulevia työntekijöitä. Samanaikaisesti esihenkilön on kuitenkin kyettävä kohtamaan jokainen työyhteisön jäsen ryhmän edustajan sijaan yksilönä. Ominaisuuksiltaan monikulttuurisen työyhteisön esihenkilöltä voidaan sanoa vaadittavan avoimuutta, tilanneherkkyyttä ja hyviä vuorovaikutustaitoja. (Yli-Kaitala ym., 2013, s. 20–22.)

Tässä opinnäytetyössä koostettavassa konstruktivisessa tuotoksessa eli teemaan liittyvissä koulutussisällöissä nojaututaan yhteneväisten käytänteiden varmistamiseksi vahvasti opinnäytetyötä varten kerättyyn teorian tietoon eli kirjallisesti kerätyn sisällön analyysiin. Teoriaa on kerätty ja rajattu monikulttuurisen työyhteisön johtamisen ympärille sijoittuvista keskeisistä teemoista, työn teoreettisen viitekehyksen puitteissa. Kulttuurinen kompetenssi loi tälle työlle punaisen langan tavoin perustukset rakennettavan koulutuskokonaisuuden koulutussisältöihin ja näin ollen myös tässä opinnäytetyössä käsiteltävään teoriaan. Käsitys siitä ja suunta sille, kuinka monikulttuurisen työyhteisön johtamista on mahdollista parantaa toimeksiantajayrityksessä eli millaista sisältöä koulutuskokonaisuuteen valikoituu, muokkautui opinnäytetyöprosessissa sekä teoriaan tutustumisen että tehdyn tutkimuskyselyn kautta.

Koulutussisältöjen koostamiseksi pidettiin Teams-tapaamiset toimeksiantajayrityksen henkilöstöjohtajan ja koulutusasiantuntijan kanssa 10.3.2023. Tämän jälkeen pidettiin vielä toinen tapaaminen Teamsin kautta 30.3.2023 koulutusasiantuntijan kanssa. Lisäksi koulutusasiantuntijan kanssa käytiin aiheen tiimoilta aika ajoin pitkin kevättä 2023 puhelinkeskusteluja. Koulutusmateriaalit koostettiin Powerpoint-esityksiksi toimeksiantajayrityksen esityspohjille. Koulutukset on tarkoitus pitää opinnäytetyön koostajan toimesta joko Teamsin välityksellä RTK-Palvelu Oy:n palveluesimiehille tai näistä koostetaan suoraan koulutustalenne Dreambrokerilla tai ohjevideo Thinglinkillä. Kootussa

koulutuskokonaisuudessa pyrittiin konkretisoimaan sitä, millaisena ilmiönä monikulttuurisuus käsitetään nimenomaan toimeksiantajayrityksessä. Koulutuskokonaisuutta pyrittiin kokoamaan myös yrityksen strategisista lähtökohdista käsin. Kyky, motivaatio ja asenne nähdään tärkeänä osana RTK: laisten toimimista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä haluttiin nostaa esiin myös yrityksen omien toimintatapojen, käytänteiden ja yrityskulttuurin linkittymistä tärkeänä osana työntekijöiden perehdytykseen. Alle on koostettu teemoista koostettujen koulutusmateriaalien sisällöt ja kunkin koulutuksen tavoitteet.

Osa 1: Kulttuurien välisiä eroavaisuuksia työyhteisössä, koulutussisältö

- Koulutuksen tavoitteet
- Monimuotoisuus, moninaisuus ja monikulttuurisuus
- Kulttuurisen kompetenssin neljä ulottuvuutta
- Monikulttuurisen työyhteisön tarjoamia hyötyjä
- Kulttuurien välisten eroavaisuuksien tunnistaminen
- Kulttuurien välisten eroavaisuuksien vaikutuksia suhtautumiseen, asenteisiin ja käyttäytymiseen
- Kulttuuritutkijoiden mallit kulttuurierojen tunnistamiseen ja ymmärtämiseen
- Kulttuurierojen tunnistaminen ja ymmärtäminen RTK-Palvelussa
- Yksilöt työyhteisössä – apukysymyksiä oman tiimin tuntemiseen
- Suomalainen työskulttuuri ja työntekijän velvollisuudet
- Yrityskulttuuri RTK-Palvelussa – Tervetuloa RTK: laiseksi

Osan 1 koulutuksen tavoitteet

- Auttaa tunnistamaan ja ymmärtämään kulttuuritaustoista johtuvia yksilöllisiä eroja.
- Mahdollistaa toisten arvostavaa kohtaamista työssä kulttuurierojen tunnistamisen ja ymmärtämisen kautta.
- Lisätä tietoisuutta monikulttuurisuuteen liittyvistä seikoista.

- Lisätä ymmärrystä ja madaltaa kynnystä työyhteisön jäsenten aitoon kohtaamiseen.
- Ohjata erilaisuuden hyödyntämiseen.
- Mahdollistaa hyväksyvää kulttuuria RTK-Palvelussa

Osa 2: Esihenkilön vastuu ja rooli monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa, koulutussisältö

- Koulutuksen tavoitteet
- Moninaisuuden ja monikulttuurisen johtamisen erityispiirteitä
 - Osallisuuden luominen
 - Erilaiset johtamistyyli
 - Stereotyyppiä esihenkilötyössä
- Monikulttuurisia erityispiirteitä johtamisen prosessissa
 - Rekrytointi
 - Työntekijän perehdytys
 - Henkilöstön osaamisen varmistaminen ja kehittäminen
 - Työhyvinvoinnin edistäminen
- Monikulttuurisen työyhteisön luomia haasteita johtamisessa

Osan 2 koulutuksen tavoitteet

- Kulttuuriseen kompetenssiin lukeutuvien ulottuvuuksien vahvistaminen.
- Ohjaaminen yhtenäisiin monikulttuurisen työyhteisön johtamisen käytäntöihin.
- Monikulttuurisen työyhteisön esihenkilön vastuun ja roolin esiin nostaminen → Näihin liittyvän tiedon lisääminen.
- Hyvän johtamisen mahdollistaminen arjessa.

Osa 3: Viestintä ja vuorovaikutus monikulttuurisessa ja -kielisessä työyhteisössä, koulutussisältö

- Koulutuksen tavoitteet
- Mitä kulttuurien välisellä viestinnällä tarkoitetaan
- Vuorovaikutus
- Vuorovaikutuksen tukemisen keinoja monikielisessä työyhteisössä
 - Vuorovaikutuksen mahdollistaminen
 - Kielitaito
 - Selkokieli
 - Kuvakommunikaatio
 - Vuorovaikutuksen resurssien hyödyntäminen

Osan 3 koulutuksen tavoitteet

- Mahdollistaa toisten arvostavaa kohtaamista työssä
- Antaa vinkkejä keinoista, joita monikulttuurisen työyhteisön vuorovaikutuksessa ja viestinnässä voidaan hyödyntää.
- Mahdollistaa vuorovaikutuksessa ja viestinnässä onnistumista

Tässä tutkimuksessa konstruktivisen tutkimuksen myötä kehitetyn ratkaisun toimivuutta ei kyetty testaamaan esimerkiksi käytännössä koulutussisältöjen pohjalta toteutettujen koulutusten ja näistä saatujen palautteiden perusteella, eikä konstruktion oikeellisuutta pystytäkään näiden ollen tälle menetelmälle tyypillisesti täysin osoittamaan. Ratkaisussa käytettyjä teoriakytkentöjä onnistuttiin puolestaan näyttämään ja konkreettinen tuotos eli koulutuskokonaisuuden koulutussisällöt tarjottiin toimeksiantajalle ratkaisun uutuusarvona. Uutuusarvon toteen näyttämistä haettiin myös koulutusosioihin määritettyjen tavoitteiden kautta.

Edellä mainitusta johtuen ensimmäisenä kehitysehdotuksena toimeksiantajaryitykselle ehdottaisin näiden koulutussisältöjen toimivuuden testaamista jatkotutkimuksena henkilöstölle suunnatulla kyselyllä, joka mittaisi esihenkilöiden osaamista ja onnistumista monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa työntekijöiden näkökulmasta katsottuna. Tässä tutkimuksessa ei lähdetty selvittämään tätä näkökulmaa lainkaan, sillä esihenkilön osaaminen ja näihin

kohdistuvat kehitystarpeet nähtiin tarpeelliseksi selvittää ensin esihenkilöiden omasta näkökulmasta käsin.

Toisena kehitysehdotuksena ehdottaisin, että toimeksiantajayrityksessä hyödynnettäisiin kyselylomakkeessa esitetyjä keinoja monikulttuurisen työyhteisön johtamisen tukemiseksi, kuten esimerkiksi englannin ja suomen kielen koulutukset sekä erikielisten ohjeistusten ja perehdytysmateriaalin laatiminen.

Kolmantena kehitysehdotuksena ehdottaisin aktiivista tiedon jakamista moninaisuuden johtamiseen ja monikulttuurisuuteen liittyen, sillä tieto teeman ympärillä päivittyy aika ajoin.

Neljäntenä kehitysehdotuksena ehdottaisin, että kulttuurien välistä kompetenssia sovellettaisiin integroidusti toimeksiantajayrityksen toimintatapojen ja toimintaohjeiden sekä osaamisen taustalle.

Viidentenä kehitysehdotuksena nostaisin esiin selkeiden ohjenuorana toimivien eettisten normien määrittämisen, tukemaan henkilöiden selkeää perehdytystä yrityksen omiin eettisiin normeihin.

9 POHDINTA

Koen tämän opinnäytetyön pohjalta moninaisuuden johtamisen taidot yhdeksi merkittävimmäksi henkilöstöjohtamisen taidoksi. Erilaisuutta on opittava arvostamaan ja hyödyntämään jatkuvasti muuttuvassa työelämässä vieläkin enemmän. Erilaiset näkökulmat rikastuttavat työelämää monin eri tavoin erilaisissa yhteyksissä ja kohtaamisissa, sillä taustoiltaan, tietopohjiltaan, kyvyiltään ja kokemuksiltaan erilaiset ihmiset tuovat työelämään arvokkaita näkemyksiä. Erilaisten kulttuuritaustojen voidaan tämän myötä ajatella mahdollis-tavan etenkin vastavuoroista oppimista työelämässä.

Erilaisuuden hyödyntämistä voimavarana voidaan peilata esimerkiksi talon rakennusprojektiin, josta ilmentyy hyvin konkreettisesti se, kuinka talon valmiiksi saamiseksi tarvitaan erilaista osaamista. Jatkuvasti muuttuva työelämä pakottaa meitä sopeutumaan koko ajan uudenlaisiin tilanteisiin. Miksi emme jakaisi tätä arvokasta kykyämme sopeutua, kun kohtaamme erilaisia uniikkeja yksilöitä työelämässämme. Erilaisuuden hyödyntäminen voi vaatia uteliasuutta ja toisaalta myös rohkeutta kysellä ja udella, mutta vain sitä kautta voimme oppia hyödyntämään toistemme erilaisuutta tehokkaasti. Esihenkilötyössä on siis tavoiteltava oman henkilöstön riittävää tuntemista. Monikulttuurisessa työyhteisössä toimiminen vaatii oppimisen asennetta. Tarvitaan tahtoa ja kykyä tutustua yksilön taustalla vaikuttaviin tekijöihin ja kokemustaustojen vaikutus ihmisten toimimiseen. Esihenkilötyössä on unohdettava omat ennakkoluulonsa. Hyvä asenne toimii yhtenä esihenkilön tärkeimmistä työkaluista monessa tilanteessa. On myös pidettävä mielessä, että ihmiset ovat pohjimmiltaan erilaisista taustoistaan huolimatta samankaltaisia. Työyhteisöön on pyrittävä luomaan hyväksyvä ilmapiiri, jossa jokaisen yksilön on mahdollista saada tukea omalle suoriutumislleen ja kehitykselle. Yksilöille ei ole pelkästään luotava pohjaa, josta kasvaa, vaan on luotava pohja, jossa yksilöiden on mahdollista kukoistaa. Väitän jokaisen ihmisen tarvitsevan työelämäänsä päivittäisiä onnistumisen kokemuksia.

Esihenkilötyössä onnistuminen edellyttää ennen kaikkea kokonaiskuvan ymmärtämistä yksilöiden perustarpeista tulla nähdyksi, kuulluksi ja ymmärretyksi, sillä näiden tarpeiden voidaan ajatella toimivan yksilöiden työssä onnistumisen ja tässä viihtymisen taustalla. Tämän ymmärtämisen voidaan ajatella hyvän johtamisen taustalla, yhdenvertaisuutta ja oikeudenmukaisuutta edistäen. Ihmisiä on esimerkiksi kyettävä osallistamaan siten, että he kokevat tämän myötä kuuluvansa osaksi tärkeää yhteisöä ja saavat mahdollisuuden näiden tarpeiden täyttymiselle. Moninaisissa työyhteisöissä tulisi pyrkiä rakentamaan osallistavaa kulttuuria, jossa yksilöt kokevat olevansa tasapuolisesti arvostettuja ja tervetulleita. On kyettävä huomioimaan myös pienten askeleiden merkitys tämän prosessin kannalta, vaikka osallistavan kulttuurin voidaankin ajatella vaativan myös suuria tekoja.

Jokaisen työyhteisön jäsenen on myös tärkeää kokea tulevansa kuulluksi myös ongelmatilanteissa. Esihenkilöiden osaamistaitoja tulisikin tarkastella ja päivittää jatkuvasti tukemaan näiden perustarpeiden täyttymistä ja tämän myötä omassa esihenkilötyössä onnistumista. Esihenkilöiltä edellytetään tällä saralla etenkin havainnointikykyä ja kykyä tunnistaa yksilöllisiä tarpeita. Esihenkilön empatiakyvyn voidaan ajatella olevan ensiarvoisen tärkeää etenkin havainnointikyvyn kehittymisen kannalta. Havaintojen tekemisen voidaan nähdä hyödyllisenä kaikissa vuorovaikutustilanteissa, sillä tämän voidaan ajatella helpottavan merkittävästi ymmärretyksi tulemista ja vastapuolen ymmärtämistä, johon vuorovaikutus keskeisesti pyrkii.

Koin tämän opinnäytetyön koostamisen työläänä, mutta sen mahdollistaman informatiivisuuden rikastuttaneen yhtäaikaaisesti merkittävästi omaa tapaan nähdä, kokea ja ajatella, etenkin vuorovaikutustilanteissa toimiessani. Työn avulla kertynyttä tietopohjaa ei pidä myöskään unohtaa. Tehdyn tutkimuksen voidaan puolestaan ajatella tarjonneen arvokasta tietoa toimeksiantajan monikulttuurisen johtamisen nykytilanteesta ja tämän kehitystarpeista. Monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen liittyvien valmiuksien lisäksi, koen opinnäytetyöprosessin antaneen itselleni ennen kaikkea valmiuksia havaita kehittämiskohteita sekä omaan osaamiseen että työhöni ja toimintaympäristööni liittyen. Opinnäytetyöprosessin yhteydessä löydetyt ratkaisut tukevat myös omaa näkemystäni esimerkiksi ratkaisukeskeisyyden hyödyntämisestä esihenkilötyössä. Näen esihenkilön omalla asenteella ja kyvyllä nähdä ratkaisuja kaikkialla ongelmien sijaan olevan merkittävä vaikutus johtamisessa onnistumisen kannalta.

LÄHTEET

- Aivoliitto. (2023). Kuvat arjen tukena. <https://www.aivoliitto.fi/kommunikaa-tiokeskus/kehityksellinenkielihairio/vinkkejja-arkeen/kuvat/#5b10bbb1>
- Bergbom, B., Toivanen, M., Airila, A. & Väänänen, A. (2016). Monimuotoisuusbarometri 2016. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-686-9>
- Bergström, H. & Ylä-Jussila, R. (18.5.2022). Osallistavaa esihenkilötyötä viestinnän ja palautteen avulla. Haettu 28.1.2023 osoitteesta <https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/osallistavaa-esihenkilotyota-viestinnan-ja-palautteen-avulla/#b9f3acca>
- Changing Minds. (n.d.). Hall's Cultural Factors. http://changingminds.org/explanations/culture/hall_culture.htm
- Civet. (n.d.). Monikulttuuriosaaminen. <http://civet.dedi.velay.greta.fr/sites/default/files/civet/Civet%20Finnish%20Guide%20%28temporary%20version%29.pdf>
- Constant Foreigner. (2010). Edward T. Hall's Cultural Iceberg Model. https://www.spps.org/cms/lib/MN01910242/Centricity/Domain/125/iceberg_model_3.pdf
- Dahl, S. (2004). Intercultural Research: The Current State of Knowledge. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=658202
- Edina. (n.d.). Kulttuurienvälinen osaaminen. <https://edinaplatform.eu/fi/inter-cultural-competencies/inleiding/interculturele-competentie>
- Esteettä töihin. (n.d.). Monimuotoinen työelämä. <https://www.esteettatoin.fi/tyonantajalle/monimuotoinen-tyoelama/>
- Forsell, J. (4.1.2006). Kansalliset stereotypiat saavat kyytiä. Tiede. Haettu 28.1.2023 osoitteesta https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/kansalliset_stereotypiat_saavat_kyytia
- Gavrilov, T. (20.12.2019). Kuvan rooli monikulttuurisissa kohtaamisissa vahvistuu. Humak. Haettu 25.2.2023 osoitteesta <https://kuvako.humak.fi/blogit/kuvan-rooli-monikulttuurisissa-kohtaamisissa-vahvistuu/>
- Haddington, P. & Kääntä, L. (2011). Kieli, keho ja vuorovaikutus: Multimo- daalinen näkökulma sosiaaliseen toimintaan. Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Happo, I. (29.11.2021). Kulttuurinen monimuotoisuus näkyy, kuuluu ja tuntuu Minnesotan yliopiston Morrisin kampuksella. Haettu 7.1.2023 osoitteesta <https://oamk.fi/oamkjournal/2021/kulttuurinen-monimuotoisuus-nakyy-kuuluu-ja-tuntuu-minnesotan-yliopiston-morrisin-kampuksella/>

- Heikkilä, T. (2014a). Tilastollinen tutkimus ([9. uudistettu painos]). Edita. <https://www.ellibslibrary.com>
- Heikkilä, T. (2014b). Kvantitatiivinen tutkimus. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Helsingin kaupunki. (29.11.2022a). Suomalainen työkuulttuuri. InfoFinland. Haettu 14.1.2023 osoitteesta <https://www.infofinland.fi/fi/work-and-enterprise/finnish-working-culture>
- Helsingin kaupunki. (19.12.2022b). Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työelämässä. InfoFinland. Haettu 14.1.2023 osoitteesta <https://www.infofinland.fi/fi/work-and-enterprise/employees-rights-and-obligations/equality-and-equal-opportunities-in-working>
- Helsingin kaupunki. (13.1.2023). Työntekijän oikeudet ja velvollisuudet. InfoFinland. Haettu 14.1.2023 osoitteesta <https://www.infofinland.fi/fi/work-and-enterprise/employees-rights-and-obligations>
- Henriksson, M. (31.5.2016). Monimenetelmällisen tutkimuksen monet menetelmät. Kuntoutussäätiö. Haettu 26.2.2023 osoitteesta <https://kuntoutussaatio.fi/2016/05/31/monimenetelmällisen-tutkimuksen-monet-menetelmat/>
- Hofstede, G. (n.d.). The 6-D model of national culture. <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
- Hofstede Insights. (2021). Country comparison - Finland. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/finland/>
- Jabe, M. (2017). Erialaisten ihmisten johtaminen (1. painos.). Kauppakamari. <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/>
- Jokinen, T. (19.2.2021). Konstruktiivinen tapaustutkimus ja suunnittelutiede – kaksi insinööritieteisiin soveltuvaa tutkimusotetta. Oulun ammattikorkeakoulu. Haettu 26.2.2023 osoitteesta <https://blogi.oamk.fi/2021/02/19/konstruktiivinen-tapaustutkimus-ja-suunnittelutiede-kaksi-insinööritieteisiin-soveltuvaa-tutkimusotetta/>
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu. (n.d.). Osallisuus. <https://oppimateriaaliit.jamk.fi/monikulttuurinenohjaus/5-yhdenvertainen-ohjaamo/5-3-osallisuus/>
- Jyväskylän yliopisto. (2006). The Interdisciplinary Field of Intercultural Communication. <https://moniviestin.jyu.fi/ohjelmat/hum/viesti/en/ics/>
- Jyväskylän yliopisto. (2018). Kulttuurienvälinen viestintä. <https://www.jyu.fi/hytk/fi/laitokset/kivi/opiskelu/tutkinto-ohjelmat-ja-oppiaineet/kvv>
- Kaunio, A. (n.d.). Monikulttuurisen osaamisen verkkokoulu. <https://monikulttuurinosaaminen.wordpress.com/vuorovaikutus-ja-kulttuurien-valinen-viestinta/>

- Keisala, K. (2012). Monikulttuurisen työyhteisön viestintä. Tampere University Press. <https://www.ellibslibrary.com>
- Laaksonen, H., Ollila, S., & Himanen, S. (2022). Henkilöstöjohtamisen moninaisuus: Ajateltua, koettua, tutkittua. Oppian.
- Laitinen, E. (2014). Ammattikorkeakoulujen opettajien kulttuurienvälinen kompetenssi ja sen mittaaminen [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9662-2>
- Laitinen, J. (4.3.2016). Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen. Talentia. Haettu 21.1.2023 osoitteesta <https://www.talentia-lehti.fi/monikulttuurisen-tyoyhteison-johtaminen/>
- Luoma, I. (2006). The Interdisciplinary Field of Intercultural Communication. Jyväskylän yliopisto. <https://moniviestin.jyu.fi/ohjelmat/hum/viesti/en/ics/>
- Lewis, R. (2016). When Cultures Collide. <https://greatesthitsblog.com/when-cultures-collide-richard-lewis/>
- Manda, I. (5.12.2017). Kulttuurien kohtaamisia. Haettu 30.12.2022 osoitteesta <https://www.rantapallo.fi/idamanda/2017/12/05/kulttuurien-kohtaamisia/>
- Miettinen, M. (11.6.2020). Mitä on monikulttuurinen osaaminen ja mihin sitä tarvitaan? Haettu 23.1.2023 osoitteesta <https://blogit.jamk.fi/aokkhankeet/mita-on-monikulttuurinen-osaaminen>
- Mäkinen, T. (n.d.). Monikulttuurisuuden määrittelyä. Peda.net. https://peda.net/p/tiina.makinen_%40luukku.com/ops-ty%C3%B6liisi/mm
- Mäkipää, C. & Piili, M. (2009). Eläydy erilaisuuteen! Siivoussektori Oy.
- Nivalainen, K. (n.d.). Kulttuurien erojen näkyminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. <https://sites.tuni.fi/moninaisuus/johdanto3/kulttuurien-erojen-nakyminen/>
- Oikeusministeriö. (2014). Yhdenvertaisuuslaki. <https://yhdenvertaisuus.fi/documents/1410853/5002649/Yhdenvertaisuuslaki-suomi.pdf/1bcdda18-5318-4dcf-9c17-1566c1530012/Yhdenvertaisuuslaki-suomi.pdf>
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.-4. painos.). Sanoma Pro Oy. <https://www.ellibslibrary.com>
- OpenStax. (n.d.). Introduction to Sociology. <https://openstax.org/books/introduction-sociology-3e/pages/3-4-theoretical-perspectives-on-culture>
- Rauramo, P. (2022). Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/03/Monimuotoisuus-yhdenvertaisuus-ja-tasa-arvo-tyoyhteisossa.pdf>

Salmimies, R. & Ruutu, S. (2013). Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Sanoma Pro Oy.

Saloo-Lee, L. (2006). The Interdisciplinary Field of Intercultural Communication. Jyväskylän yliopisto. <https://moniviestin.jyu.fi/ohjelmat/hum/viesti/en/ics/>

Selkokeskus. (2019). Selkokielen pikaopas. https://selkokeskus.fi/wp-content/uploads/2019/11/selkokielen_pikaopas_printattava_vari_verkkoon.pdf

Seppälä, O. (25.1.2016). Väitös: Monikulttuurinen osallisuuden tunne lisää suvaitsevaisuutta. Kotimaa. Haettu 28.1.2023 osoitteesta <https://www.kotimaa.fi/artikkeli/vaitos-monikulttuurinen-osallisuuden-tunne-lisaa-suvaitsevaisuutta/>

Seppälä, T. (2010). Näkökulmia monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen. Helsingin yliopisto. <https://blogs.helsinki.fi/koulutuksesta-tyoelamaan/files/2010/11/Nakokulmia-monikulttuuriseen-esimiestyohon-ja-hlostojohtamiseen-Palmenian-julkaisu-2010.pdf>

Siivonen, K. (22.2.2019). Ei kestävä kehitystä ilman kulttuuria – miksi niin? Turun yliopisto. Haettu 29.1.2023 osoitteesta <https://blogit.utu.fi/utu/2019/02/22/ei-kestavaa-kehitysta-ilman-kulttuuria-miksi-niin/>

Tahvonen, L. (2014). Monikulttuurinen työelämä: Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle (1. painos.). Talentum.

Tampereen yliopisto. (10.5.2021). Camilla Lindholm: Kielellisesti epäsymmetriset tilanteet ja vuorovaikutuksen ohjeistaminen. Haettu 24.2.2023 osoitteesta <https://www.tuni.fi/fi/ajankohtaista/camilla-lindholm-kielellisesti-epasymmetriset-tilanteet-ja-vuorovaikutuksen>

Tangerine. (n.d.). The Lewis Model. <https://redtangerine.org/agile-around-the-world/the-lewis-model/>

Tapio, E. (24.2.2021). Vuorovaikutuksen resurssit [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=HYuqZAI7d-s&t=147s>

THL. (2022a). Osallisuuden osa-alueet ja osallisuuden edistämisen periaatteet. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtamisen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-osa-alueet-ja-osallisuuden-edistamisen-periaatteet>

THL. (2022b). Yhdenvertaisuus ja syrjintä. <https://thl.fi/fi/web/vammaispuolustuksen-kasikirja/vammaisuus-yhteiskunnassa/yhdenvertaisuus-ja-syrjinta#yhdenvertaisuuslaki>

Tietoarkisto. (n.d.) Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. Tampereen yliopisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/luotettavuus/>

Timonen, L., Jaatinen, K., Lehtonen, T., Pesonen, S. & Raivio, A-M. (12.12.2014). Moninaisuuden johtamisesta uusi työelämän avaintaito. Haettu

20.1.2023 osoitteesta <https://uasjournal.fi/tutkimus-innovaatiot/moninaisuuden-johtamisesta-uusi-tyoelaman-avaintaito/>

Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. (2015). Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-410-7>

Toikka, S. (2008). Monikulttuurisen organisaation johtaminen esimiesnäkökulmasta [pro gradu -työ, Tampereen yliopisto]. Trepo.
<https://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-19575>

Työsuojelu.fi. (13.9.2022). Ulkomainen työntekijä. Haettu 3.2.2023 osoitteesta <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/ulkomainen-tyontekija>

Työturvallisuuskeskus. (n.d.). Vuorovaikutustaidot. <https://ttk.fi/tyoturvaluus/tyoyhteiso/vuorovaikutustaidot/>

Työyhteisön moninaisuus – Saksa. (27.11.2020). Kulttuuriset ulottuvuudet. Haettu 6.1.2023 osoitteesta <https://tyoyhteisonmoninaisuus.blogspot.com/2020/11/cultural-dimensions.html>

Uusitalo, J. (31.8.2020). Hiljainen pohjoisen kansa – näin ulkomaalaiset ajattelevat suomalaisista. Yhteishyvä. Haettu 28.1.2023 osoitteesta <https://yhteishyva.fi/artikkeli/hiljainen-pohjoisen-kansa-nain-ulkomaalaiset-ajatt/article-407079>

Valkeinen, H., Anttila, H. & Paltamaa, J. (1.6.2014). Opas toimintakyvyn mittarin arviointiin TOIMIA-verkostossa. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.
[https://thl.fi/documents/974257/1449823/Mittariopas VAL-MIS_090614+%2828%29.pdf/b53595b9-15b8-4fa3-8765-23cd9221de8f](https://thl.fi/documents/974257/1449823/Mittariopas_VAL-MIS_090614+%2828%29.pdf/b53595b9-15b8-4fa3-8765-23cd9221de8f)

Valli, R. (2015). Johdatus tilastolliseen tutkimukseen (2., uudistettu painos.). PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com>

Vartiainen-Ora, P. (2007). Erilaisuus sallittu. Tummavuoren kirjapaino.
https://www.tyoelamanverkko-opisto.fi/materials/petmo/erilaisuus_sallittu.pdf

Vuorinen, M. (21.3.2017). Lyhyt tietopaketti maahanmuuttaja-asioista. LAPE Pirkanmaa. Haettu 15.1.2023 osoitteesta <https://lapepirkanmaa.fi/wp-content/uploads/2019/01/Perustietoa-kulttuurien-kohtaamiseen.pdf>

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

LIITE 1

Hei arvoisa vastaaja!

Olen liiketalouden tutkinto-ohjelmaa Satakunnan ammattikorkeakoulussa suorittava opiskelija ja suuntaudun esimiestyön kehittämiseen. Teen opinnäytetyönäni tutkimusta monikulttuurisen työyhteisönjohtamisesta RTK-Palvelussa. Tavoitteena on selvittää millä keinoilla esihenkilöiden monikulttuurisen ja monikielisen työyhteisön johtamista sekä viestintää ja vuorovaikutusta voidaan parantaa RTK-Palvelussa.

Monikulttuurisessa työyhteisössä, eli kulttuuritaustoiltaan erilaisten jäsenten muodostamassa työyhteisössä toimivana palveluesimiehenä, sinun vastauksellasi on merkitystä. Kyselyyn vastaamalla autat selvittämään monikulttuurisen johtamisen nykytilaa ja annat arvokasta tietoa tämän parantamiseksi työnantajayrityksessäsi.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja tämä toteutetaan anonymisti. Jokaisella vastauksella on tärkeä merkitys tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tutkimusaineisto kerätään tätä opinnäytetyötä varten ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Vastaaminen vie aikaa noin 10–15 minuuttia ja suurin osa kysymyksistä on monivalintakysymyksiä.

Vastaa kyselyyn 28.3.2023 klo 23.59 mennessä seuraavan linkin kautta

<https://elomake.samk.fi/lomakkeet/14298/lomakkeet.html>

Iso kiitos jo etukäteen osallistumisestasi.

Ystävällisin terveisin,

Janica Hirvonen

Tutkimus valmistuu touko-kesäkuussa 2023 ja se julkaistaan osoitteessa www.theseus.fi.

LIITE 2

Arvoisa vastaaja. Tämä tutkimuskysely tehdään osana Satakunnan ammattikorkeakoulun Kuninkaisten kampuksen opiskelijan Janica Hirvosen opinnäytetyötä.

Aiheena on monikulttuurisen työyhteisön johtaminen RTK-Palvelussa. Tavoitteena on selvittää millä keinoilla esihenkilöiden monikulttuurisen ja monikielisen työyhteisön johtamista sekä viestintää ja vuorovaikutusta voidaan parantaa RTK-Palvelussa.

Kyselyyn vastaamalla autat selvittämään monikulttuurisen johtamisen nykytilaa ja annat arvokasta tietoa tämän parantamiseksi.

Kysely jakautuu neljän pääotsikon alle, joita ovat:

- *Taustamuuttajat*
- *Kulttuurien väliset eroavaisuudet työyhteisössä*
- *Esihenkilön vastuu ja rooli monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa*
- *Viestintä ja vuorovaikutus monikulttuurisessa ja -kielisessä työyhteisössä*

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja tämä toteutetaan anonymisti. Jokaisella vastauksella on tärkeä merkitys tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tutkimusaineisto kerätään tätä opinnäytetyötä varten ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Kiitos jo etukäteen osallistumisestasi.

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 20.3.2023 7.00 ja päättyy 28.3.2023 23.59

Kysely palveluesimiehille, monikulttuurisen työyhteisön johtaminen

Taustamuuttujat

1. Sukupuoli

- Olen mies
 nainen
 muu

2. Olen työskennellyt RTK-Palvelu Oy:lla esihenkilötehtävissä

- Valitse sopivin vaihtoehto: 0-1 vuotta
 1-3 vuotta
 3-5 vuotta
 5-10 vuotta
 yli 10 vuotta

3. Kuinka monta työntekijää alaisuudessa työskentelee?

- Valitse sopivin vaihtoehto: alle 5 henkilöä
 5-10 henkilöä
 10-20 henkilöä
 20-30 henkilöä
 yli 30 henkilöä

4. Olen tietoinen työntekijöideni kulttuuritaustoista

- Valitse sopivin vaihtoehto: täysin eri mieltä
 joissain määrin eri mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

5. Minulla on työntekijöitä, jotka työskentelevät pääsääntöisesti yksin omissa kohteissaan

- Valitse sopivin vaihtoehto: ei lainkaan
 1-5 henkilöä
 5-10 henkilöä
 10-20 henkilöä
 20-30 henkilöä
 yli 30 henkilöä

6. Minulla on työntekijöitä, jotka työskentelevät yhtäaikaaisesti samassa kohteessa

- Valitse sopivin vaihtoehto: ei lainkaan
 1-5 henkilöä
 5-10 henkilöä
 10-20 henkilöä
 20-30 henkilöä
 yli 30 henkilöä

7. Minulla on työntekijöitä, jotka ovat päivittäin vuorovaikutuksessa työajallaan muiden työntekijöiden kanssa (esim. samassa kohteessa, taukotilassa)

- Valitse sopivin vaihtoehto: ei lainkaan
 1-5 henkilöä
 5-10 henkilöä
 10-20 henkilöä
 20-30 henkilöä
 yli 30 henkilöä

Kulttuurien väliset eroavaisuudet työyhteisössä

8. Monikulttuurisuus on minulle käsitteenä tuttu

- Valitse sopivin vaihtoehto: täysin eri mieltä
 joissain määrin eri mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

9. Moninaisuus on minulle käsitteenä tuttu

- Valitse sopivin vaihtoehto: täysin eri mieltä
 joissain määrin eri mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

10. Olen perehtynyt mielestäni riittävästi työntekijöideni kulttuuritaustoihin

- Valitse sopivin vaihtoehto: täysin eri mieltä
 joissain määrin eri mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

11. Tunnistan mielestäni riittävän hyvin kulttuurien välisiä eroja

- Valitse sopivin vaihtoehto: täysin eri mieltä
 joissain määrin eri mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

12. Olen mielestäni riittävän tietoinen siitä, kuinka kulttuurien väliset erot voivat vaikuttaa työntekijöideni käyttäytymiseen

- Valitse sopivin vaihtoehto: täysin eri mieltä
 joissain määrin eri mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

13. Tiedostan mielestäni riittävän hyvin oman kulttuuritaustani

- Valitse sopivin vaihtoehto: täysin eri mieltä
 joissain määrin eri mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

14. Tiedostan mielestäni riittävän hyvin ennakoluuloni työntekijöideni kulttuuritaustoihin liittyen

- Valitse sopivin vaihtoehto: täysin eri mieltä
 joissain määrin eri mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

15. Näen erilaisuuden voimavarana

- Valitse sopivin vaihtoehto: täysin eri mieltä
 joissain määrin eri mieltä
 jokseenkin samaa mieltä
 täysin samaa mieltä

16. Millaisia hyötyjä monikulttuurisuus tuo kokemuksesi mukaan työyhteisösi? Mainitse muutama pääkohta.

17. Millä tavoin työntekijöidesi kulttuuritaustat ovat kokemuksesi mukaan vaikuttaneet työntekijöidesi asenteisiin? Mainitse muutama pääkohta.

Esihenkilön vastuu ja rooli monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa

18. Koen monikulttuurisen työyhteisön johtamisen taidot tärkeäksi työssäni onnistumisen kannalta

- Valitse sopivin vaihtoehto:
- täysin eri mieltä
 - joissain määrin eri mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - täysin samaa mieltä

19. Kykenen tunnistamaan työntekijöideni yksilöllisiä työssä selviytymiseen vaikuttavia eroja

- Valitse sopivin vaihtoehto:
- täysin eri mieltä
 - joissain määrin eri mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - täysin samaa mieltä

20. Tiedän riittävän hyvin millaista johtamista työntekijäni minulta yksilökohtaisesti odottavat

- Valitse sopivin vaihtoehto:
- täysin eri mieltä
 - joissain määrin eri mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - täysin samaa mieltä

21. Osallisuuden käsite on minulle tuttu

- Valitse sopivin vaihtoehto:
- täysin eri mieltä
 - joissain määrin eri mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - täysin samaa mieltä

22. Kykenen kunnioittamaan muiden kulttuurien tapoja

- Valitse sopivin vaihtoehto:
- täysin eri mieltä
 - joissain määrin eri mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - täysin samaa mieltä

23. Osaan mielestäni hyödyntää riittävän hyvin työntekijöideni yksilöllistä erikoisosaamista

- Valitse sopivin vaihtoehto:
- täysin eri mieltä
 - joissain määrin eri mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - täysin samaa mieltä

24. Koen johtamistyylini soveltuvan hyvin monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen

- Valitse sopivin vaihtoehto:
- täysin eri mieltä
 - joissain määrin eri mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - täysin samaa mieltä

25. Kulttuurierot aiheuttavat konfliktitilanteita työyhteisössäni

- Valitse sopivin vaihtoehto:
- ei lainkaan
 - alle 1 kerran kuukaudessa
 - viikoittain
 - 1-3 kertaa viikossa
 - päivittäin

26. Millaisia keinoja olet käyttänyt monikulttuurisen työyhteisön osaamisen varmistamisessa? Mainitse muutama pääkohta.

27. Millaisia haasteita monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa voi kokemuksesi mukaan esiintyä? Mainitse muutama pääkohta.

28. Millaisten haasteiden käsittelyyn toivoisit saavasi työnantajayritykseltäsi selkeät ja yhtenäiset toimintaohjeet? Mainitse muutama pääkohta.

Viestintä ja vuorovaikutus monikulttuurisessa ja -kielisessä työyhteisössä

29. Kulttuurien välinen viestintä on minulle käsitteenä tuttu

- Valitse sopivin vaihtoehto:
- täysin eri mieltä
 - joissain määrin eri mieltä
 - jokseenkin samaa mieltä
 - täysin samaa mieltä

30. Kulttuurierot aiheuttavat työyhteisössäni viestintäongelmia

- Valitse sopivin vaihtoehto:
- ei lainkaan
 - alle 1 kerran kuukaudessa
 - viikoittain
 - 1-3 kertaa viikossa
 - päivittäin

31. Yhteisen kielen puuttuminen aiheuttaa itseni ja työntekijän välillä väärinymmärryksiä

- Valitse sopivin vaihtoehto:
- ei lainkaan
 - alle 1 kerran kuukaudessa
 - viikoittain
 - 1-3 kertaa viikossa
 - päivittäin

32. Yhteisen kielen puuttuminen aiheuttaa työntekijöideni välisiä väärinymmärryksiä

- Valitse sopivin vaihtoehto:
- ei lainkaan
 - alle 1 kerran kuukaudessa
 - viikoittain
 - 1-3 kertaa viikossa
 - päivittäin

33. Yhteisen kielen puuttuminen heikentää työntekijöideni työssä suoriutumisen tehokkuutta

- Valitse sopivin vaihtoehto:
- ei lainkaan
 - alle 1 kerran kuukaudessa
 - viikoittain
 - 1-3 kertaa viikossa
 - päivittäin

34. Millaisia keinoja olet käyttänyt vieraskielisen työntekijäsi perehdyttämisessä? Mainitse muutama pääkohta.

35. Millaisia haasteita olet kokenut vieraskielisen työntekijäsi johtamisessa? Mainitse muutama pääkohta.

36. Millaisia keinoja olet käyttänyt vuorovaikutuksen onnistumiseksi monikielisessä työyhteisössä? Mainitse muutama pääkohta.

37. Millaista koulutusta toivoisit RTK-Palvelu Oy:n järjestävän monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen liittyen?