



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

JAAKKO RANTALA

# **Monikulttuurisuus osana johtamista**

Monikulttuurisen organisaation haasteet ja  
mahdollisuudet johtamisessa

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2024

## TIIVISTELMÄ

Rantala, Jaakko: Monikulttuurisuus osana johtamista - Monikulttuurisen organisaation haasteet ja mahdollisuudet johtamisessa  
Opinnäytetyö, AMK  
Tradenomi, liiketalous  
Huhtikuu 2024  
Sivumäärä: 56

Työelämä ja johtaminen ovat jatkuvassa murroksessa globaalissa mittakaavassa. Suomen työmarkkinat kansainvälistyvät kovaa vauhtia, työvoiman saatavuudessa on haasteita erityisesti palvelualojen työpaikoilla ja maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osuus työpaikoilla kasvaa. Monikulttuurisuus asettaa erilaisia haasteita työelämälle ja johtamiselle.

Monikulttuurinen organisaatio ja tapa tehdä asioita, on myös rikkaus ja voimavara, joka tulee kasvamaan suomalaisessa työelämässä lähivuosien aikana. Organisaatioiden johtoa tullaan haastamaan siinä, miten henkilöstövaltaisilla aloilla osataan johtaa rikasta ja monikulttuurista organisaatiota ja kääntämään sen tuomat vahvuudet kannattavaksi toimintamalleiksi.

Työssäni tutkin kvalitatiivisin menetelmin monikulttuurisuuden asettamia vaatimuksia johtamiselle. Tutkimukseni on toteutettu yhteistyössä VR-Yhtymä Oyj:n ja Oy Pohjolan Liikenne Ab:n kanssa. Opinnäytetyössäni olen käyttänyt tutkimusmenetelmänä laadullista tutkimusta. Olen hankkinut empiiristä aineistoa asiasta haastattelujen ja havainnoinnin kautta VR:n Kaupunkiliikenteen linja-auto-liikenteen organisaatiossa. Tutkimuksen pohjana on rajattu, mutta huolella tarkasteltu lähtöaineisto. Työssäni olen pitänyt teemahaastatteluja Pohjolan Liikenteen eri organisaatiotasoilla toimiville työntekijöille.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää johtamisstrategioita ja kompetensseja, jotka edistävät tehokkaimmin yhteistyötä, innovaatioita ja organisaation menestystä monikulttuurisessa ympäristössä.

Haastatteluissa on pyritty selvittämään haastateltavien näkemyksiä monikulttuurisen organisaation asettamista vaatimuksista johtamiselle muun muassa työnantajamielikuvan, johtamiskulttuurin ja viestinnän, työsuhteen elinkaaren eri vaiheiden sekä strategia- ja kehityshankkeiden osalta. Haastattelussa on selvitetty myös erilaisia kehitysajatuksia organisaation johtamisen kehittämisen osalta.

Tutkimuksesta on käynyt ilmi erilaisia kehitysnäkökulmia organisaatioille koskien monikulttuurisen toimintaympäristön johtamista. Keskeiset tulokset liittyvät viestintään ja siihen, miten organisaatiossa voidaan viestiä erilaisista teemoista työsuhteen eri vaiheissa ymmärrettävästi. Löydetyt ratkaisut ovat konkreettisia ja niiden avulla organisaatio pystyy vahvistamaan kilpailukykyään entisestään tulevaisuuden osalta.

Avainsanat: esihenkilötyö, henkilöstö, inklusiivisuus, johtaminen, kulttuuri, monimuotoisuus, organisaatio, strategia, työpaikka, viestintä, yhdenvertaisuus.

## ABSTRACT

Rantala, Jaakko: Multiculturalism as a part of leadership - Challenges and opportunities in leading a multicultural organization

Bachelor's thesis Degree programme

April 2024

Number of pages: 56

The working life and leadership are undergoing constant transformation on a global scale. Finnish labor markets are rapidly internationalizing posing challenges particularly in the availability of workforce, especially in service sectors, and the increasing proportion of employees with immigrant backgrounds. Multiculturalism presents various challenges for both working life and leadership.

Multicultural organization and practices are also a richness and a resource that will continue to grow in the Finnish working life in the coming years. Organizational leadership will be challenged in effectively managing a rich and multicultural organization in personnel-intensive sectors and translating its strengths into profitable operational models.

In my work, I examine on qualitative basis the demands that multiculturalism places on leadership. My research has been conducted in collaboration with VR Group Ltd and Oy Pohjolan Liikenne Ab. In my thesis I have utilized qualitative research methodology, gathering empirical data through interviews and observations within VR's City Traffic bus transport organization. The study is based on limited, but thoroughly examined research samples. The study was conducted as thematic interviews with employees working at different organizational levels within Pohjolan Liikenne.

The main goal of this study has been to recognize leadership strategies and competencies that most effectively promote collaboration, innovation, and organizational success in a multicultural environment.

The interviews aim to explore the interviewees' views on the demands that a multicultural organization places on leadership, including employer branding, leadership culture and communication, different stages of the employment life cycle, and strategic and developmental projects. The interviews have also uncovered various development ideas for improving organizational leadership.

Various development perspectives for organizations regarding leadership in a multicultural operating environment were recognized in this study. The key findings relate to communication and how organizations can effectively communicate various themes at different stages of employment. The solutions found are concrete and enable organizations to further strengthen their competitiveness in the future.

Keywords: communication, culture, diversity, employees, inclusivity, leadership, organization, strategy, supervisor work, workplace.

## ALKUSANAT

Haluan kiittää erityisesti työni toimeksiantajiani, VR-Yhtymä Oyj:tä ja Oy Pohjolan Liikenne Ab:tä. Monikulttuurisuuden huomioiminen osana johtamista ja strategisia teemoja on tärkeä osa kilpailukykyä tulevaisuudessa sekä tulevilla strategiakausilla. Olen ylpeä työnantajani tarjoamasta mahdollisuudesta tutkia mielenkiintoista teemaa sekä pyrkiä löytämään kehitysaskelaita tulevaisuuden johtamispoluille. Toivon työni herättävän ajatuksia sekä tuovan konkreettisia kehitysajatuksia organisaatioiden kehittämiseen sekä strategisiin teemoihin.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE.....	7
2.1 Opinnäytetyön aiheen rajaus .....	8
2.2 Tutkimusongelma ja alaongelmat .....	8
2.3 Käsitteellinen viitekehys.....	9
2.4 Toimeksiantajayritys ja yrityksen organisaatio.....	10
3 MONIKULTTUURISUUS JA TYÖELÄMÄ .....	12
3.1 Monikulttuurisuus suomalaisessa työelämässä.....	13
3.2 Monikulttuurisuuden vaikutukset työelämässä; IBM-tutkimus.....	15
3.3. Monimuotoisuus käsitteenä .....	18
3.3 Yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus käsitteenä .....	19
3.4 Inklusiivisuus käsitteenä .....	20
3.5 Monikulttuurisuuden vaikutus työkuulttuurissa.....	21
3.6 Monikulttuurisuuden vaatimukset esihenkilötyölle ja johtamiselle .....	22
4 JOHTAMINEN ORGANISAATIOISSA.....	25
4.1 Johtamisen strategiat.....	27
4.2 Henkilöstöstrategia ja strateginen johtaminen henkilöstötyössä.....	27
4.3 Monikulttuurisuuden vaikutus työyhteisöjen kilpailukykyyn.....	29
5 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	33
5.1 Haastateltavat.....	34
5.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	35
5.3 Tutkimusetiikka .....	36
6 TUTKIMUSTULOKSET .....	37
6.1 Työnantajamielikuva .....	38
6.2 Johtamiskulttuuri ja viestintä .....	39
6.3 Kulttuuriset ulottuvuudet .....	42
6.4 Työsuhteen elinkaari.....	43
6.5 Strategia ja kehityshankkeet.....	46
7 YHTEENVETO .....	47
7.1 Vertailu ja havainnot .....	48
7.2 Yhteenveto.....	50
LÄHTEET .....	52
LIITE 1 .....	55

## 1 JOHDANTO

Työelämä ja johtaminen ovat jatkuvassa murroksessa. Suomen työmarkkinat kansainvälistyvät kovaa vauhtia, maahanmuuttajien määrä kasvaa ja työvoiman saatavuudessa on haasteita erityisesti palvelualojen työpaikoilla (Eures, 2023). Samaan aikaan käydään runsaasti poliittista keskustelua maahanmuutosta ja työvoiman kilpailukyvyn edistämisestä. Yhtälö on erittäin mielenkiintoinen ja vaikea. Asiakokonaisuudet nähdään eri tavalla politiikan saralla viitaten siihen, tulisiko maahanmuuttoa tukea vai ei. Tämän lisäksi aihe jakaa mielipiteitä myös kansalaisten keskuudessa. Asia on jatkuvasti esillä myös medioissa.

Taustalla on useita poikkeuksellisia ilmiöitä, kuten koronapandemia, joka on vaikuttanut kaikkien arkeen eri puolilla maailmaa. Lisäksi Venäjän käynnistämällä hyökkäyssodalla Ukrainaan on ollut merkittäviä vaikutuksia yritysten toimintaan. Omalla työurallani VR Groupilla olen päässyt kokemaan edellä mainittujen ilmiöiden merkittävän vaikutuksen liiketoimintaan. Koronapandemian myötä jouduimme lomauttamaan paljon työntekijöitä, mikäosaltaan johti myös työvoiman saatavuuden haasteisiin liiketoiminnan lähtiessä uudelle kasvupolulle.

Siirtyessäni työskentelemään VR Groupin sisällä junaliikenteen kaukoliikenteestä Pohjolan Liikenteen organisaatioon, huomasin miten monikulttuurinen ja rikas Pohjolan Liikenteen organisaatio on. Suomen kielen lisäksi organisaatiossa puhutaan ainakin 42 eri kieltä äidinkielenä. Aikaisemmassa organisaatiossani, VR:n kaukoliikenteessä, lähes kaikki työntekijät olivat taustaltaan suomalaisia eikä arjen johtamisessa näkynyt monimuotoisuuden tuomat haasteet sekä vaatimukset. Perinteisiin rautatietehtäviin oli hyvin työnhakijoita eikä työvoimasta käyty vielä kovaa kilpailua ravintolavaunuliiketoimintaa lukuun

ottamatta. Linja-autoliikenteessä haasteita tuottavat erityisesti rekrytointit sekä osaavan työvoiman saatavuus.

Innostuin monikulttuurisuuden teemasta ja huomasin, miten hienolla tavalla linja-autoyhtiössä oli pohdittu ja kehitetty monimuotoisuuden kautta johtamisen teemoja sekä arjen ratkaisuja. Samalla jäin pohtimaan tulevaisuuden haasteita esimerkiksi VR Groupilla, sillä uskon monimuotoisuuden voimistuvan myös muissa rautateiden ammateissa lähivuosien aikana.

Rakensimme Pohjolan Liikenteellä uutta strategiaa vuoden 2023 aikana. Strategiaan liittyy useita konkreettisia toimenpiteitä, joilla pyrimme parantamaan kolmea peruspilariamme: olemme hyvä työpaikka, Pohjolan Liikenne toimii ja Pohjolan Liikenne kehittyy. Minusta on äärimmäisen mielenkiintoista selvittää teorian ja käytännön kokemusten kautta asioita, joita johtamisessa tulee ottaa huomioon myös strategiatyön jalkautuksessa. Kohtaamme arjessa useita erilaisia tilanteita, joissa esihenkilömme joutuvat pohtimaan johtamista monikulttuurisuuden tuomat mahdollisuudet sekä haasteet huomioiden. Tätä kokonaisuutta pääsenkin tutkimaan, analysoimaan sekä kehittämään tässä työssäni tarkemmin.

## 2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

Tutkimukseni aiheena on monikulttuurisuus ja sen johtaminen työelämässä. Tutkin aihetta haastattelututkimuksen menetelmillä sekä monitahoisen taustaineiston avulla, jotka tuovat näkemystä siihen, miten monimuotoisuutta määrittellään tutkimustiedossa sekä johtamisen teoreettisessa aineistossa.

Tutkimuksen tavoitteena on saada haastattelujen avulla selville haastateltavien kokemuksia monikulttuurisuudesta ja sen johtamisesta työelämässä. Haastattelujen tavoitteena on myös löytää erilaisia kokonaisuuksia ja näkökulmia, joita haastateltavat ovat kohdanneet osana monikulttuurista

työympäristöä. Peilaamalla haastateltavien kokemuksia johtamisen teorioihin, voidaan todeta esimerkiksi keinoja, joita on käytetty strategian jalkauttamisessa. Teoriatiedon ja haastattelujen pohjalta tavoitteenani on rakentaa konkreettisia ratkaisuehdotuksia siitä, mitä yritysten ja esihenkilöiden olisi hyvä ottaa huomioon monikulttuurisessa työympäristössä johtamisen näkökulmista erilaisissa tilanteissa. Pyrin myös pohtimaan monikulttuurisuuden tuomaa kilpailuetua organisaatioille.

## 2.1 Opinnäytetyön aiheen rajaus

Opinnäytetyöni on rajattu käsittelemään monikulttuurisuutta ja sen johtamista Pohjolan Liikenteen toiminnassa. Yrityksen suuri koko sekä monikulttuurinen henkilörakenne mahdollistavat monimuotoisen ja kattavan perehtymisen aiheeseen.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Haastatteluaineiston analyysi on yhdistettynä teoreettiseen rajaukseen. Monimuotoisuuden käsitteestä yrityselämän johtamisessa, rajaa opinnäytetyön aiheen Opinnäytetyöni käsittää kolme suurempaa osa-aluetta. Pyrin analysoimaan aineistoani kolmen eri näkökulman kautta: monimuotoisuuden määrittelyn, johtamisstrategian sekä Pohjolan Liikenteen oman toimintaympäristön kautta.

## 2.2 Tutkimusongelma ja alaongelmat

Tutkin opinnäytetyössäni sitä, millaisia johtamisen vaatimuksia monikulttuurinen henkilöstörakenne on Pohjolan Liikenteen organisaatiossa luonut. Tavoitteenani on tutkia opinnäytetyön kautta monikulttuurisuuden asettamia vaatimuksia esihenkilötyölle monikulttuurisuuden näkökulmasta katsottuna.

Opinnäytetyöongelman pääkysymyksenä on: mitkä johtamisstrategiat ja kompetenssit edistävät tehokkaimmin yhteistyötä, innovaatioita ja organisaation menestystä monikulttuurisessa ympäristössä? Pääkysymystä tukee opinnäytetyölle laadittu apukysymys: miten lähiesihenkilöt voivat kehittää ja toteuttaa



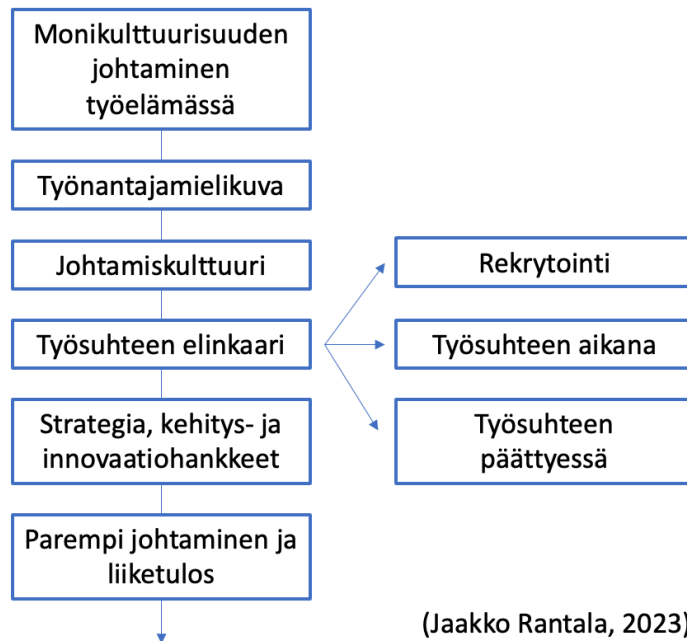
näitä strategioita monikulttuurisessa ympäristössä? Opinnäytetyönongelma liittyy laajempaan hypoteesiin, jonka mukaan monissa suomalaisissa organisaatioissa ei vielä tiedetä, miten monikulttuurisia organisaatioita voisi johtaa tehokkaasti.

Nämä kysymykset korostavat tutkimukseni keskeisiä elementtejä: johtamisstrategiat, kompetenssit, niiden tehokkuus ja niiden vaikutus yhteenkuuluvuuteen sekä organisaation menestykseen monikulttuurisessa kontekstissa. Näihin elementteihin sisältyy käytännön ulottuvuus, missä pyritään selvittämään, kuinka esihenkilöt voivat kehittää ja soveltaa näitä strategioita.

### 2.3 Käsitteellinen viitekehys

Monikulttuurisuuden johtamisen tarkastelu muodostuu useista eri näkökulmista, jotka liittyvät työskentelyyn ja johtamiseen työelämässä. Työnantajamielikuva muodostuu paitsi yrityksen imagosta, myös erilaisista kokemuksista liittyen johtamiseen. Johtamiskulttuuri muodostuu yrityksissä käytännön kokemusten ja tekojen kautta. Oman arvioni mukaan johtamiskulttuurilla on merkittäviä vaikutuksia siihen, miten työntekijät kokevat johtamisen monikulttuurisilla työpaikoilla.

Työsuhteen elinkaari muodostuu rekrytoinnista, työsuhteen aikana sattuneista tapahtumista sekä kokemuksesta työsuhteen päättyessä. Johtamisen kokonaisuudessa käsitellään myös strategian jalkautusta sekä erilaisten innovaatio- ja kehityshankkeiden johtamista. Tästä kokonaisuudesta muodostuu esitetyn kaavion (kaavio 1) mukainen työn käsitteellinen viitekehys, joka parhaimmillaan johtaa parempaa johtamiseen ja liiketulokseen. Kaavion kautta on yksinkertaista tunnistaa myös työsuhteen elinkaaren eri vaihteita.



Kaavio 1. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehitys monikulttuurisuuden johtamisessa työelämässä.

#### 2.4 Toimeksiantajayritys ja yrityksen organisaatio

Työni toimeksiantajana toimii suomalainen linja-autoyhtiö Oy Pohjolan Liikenne Ab, joka on osa VR Groupia. VR Groupin ydinliiketoimintaa ovat matkustaja-, tavara- ja kaupunkiliikenne Suomessa ja Ruotsissa. Pohjolan Liikenne on osa kaupunkiliikenteen kokonaisuutta, jossa VR keskittyy sekä Suomen että Ruotsin markkinoille. VR Groupin liikevaihto oli vuonna 2022 noin 1107 miljoonaa euroa. VR Groupilla oli henkilöstöä keskimäärin 6846 työntekijää vuonna 2022. (VR, 2023, s. 3-6.)

Pohjolan Liikenne on perustettu vuonna 1940, jonka yli 80-vuotisen historian aikana asiakkaita on kuljetettu eri puolilla Suomea sekä Eurooppaa. Tällä hetkellä Pohjolan Liikenne keskittyy kaupunkien sopimusliikenteeseen ja sen päätoimipaikka sijaitsee Helsingin Pasilassa. Tämän lisäksi toimipisteitä ja varikoita on Espoossa, Kirkkonummella, Keravalla, Sipoossa, Tampereella, Kotkassa ja Kuopiossa (Pohjolan Liikenne, 2023). Pohjolan Liikenteen suurin asiakas on Helsingin Seudun Liikenne (HSL), jonka sopimusten kautta yritys

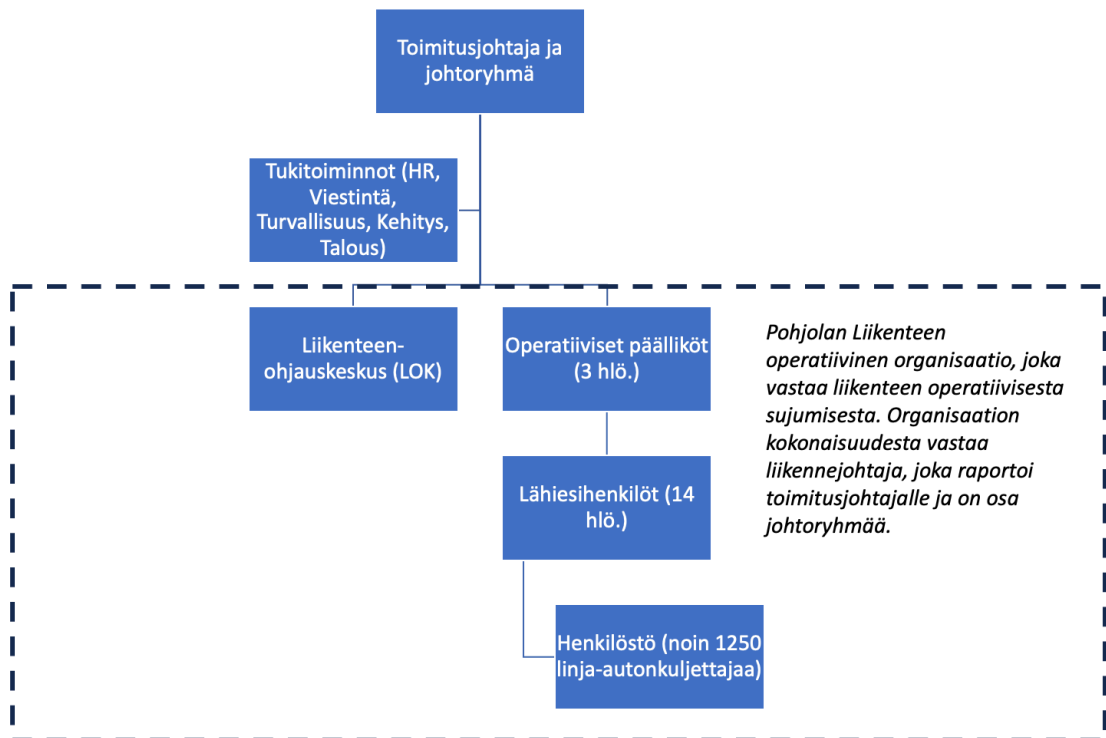
operoi kaupunkiliikennettä pääkaupunkiseudulla. Vuonna 2022 Pohjolan Liikenteen liikevaihto oli 108 miljoonaa euroa. Pohjolan Liikenteellä on noin 1300 työntekijää ja 500 linja-autoa. Yrityksellä on myös suuret kasvuodotukset tuleville vuosille kaupunkiliikenteen osalta. Vuonna 2022 Pohjolan Liikenne kuljetti noin 28 miljoonaa matkustajaa (Pohjolan Liikenne, 2023).

Pohjolan Liikenteen organisaation ja toiminnan johtamisesta vastaa yrityksen toimitusjohtaja. Toimitusjohtajan ympärille on rakennettu johtoryhmä ja operatiivista kokonaisuutta johtaa liikennejohtaja, jonka alaisuudessa operatiiviset päälliköt työskentelevät. Johtoryhmässä on edustettuna muun muassa henkilöstö- ja kalustosuunnittelu, kalustoon liittyvä tekninen kokonaisuus sekä erilaisia tukifunktioita. Tukifunktiot koostuvat ihmisten ja kulttuurin kokonaisuudesta, viestinnästä, turvallisuudesta, taloudesta ja kehityksestä. Yrityksen hallitus käsittelee laajempia kokonaisuuksia, esimerkiksi investointeja sekä hyväksyy tarjouskilpailuihin jätettävät lopulliset tarjoukset. Operatiivisessa organisaatiossa toimivat lähiesihenkilöt toimivat linja-autokuljettajien esihenkilöinä ja yhdellä esihenkilöllä on alaisuudessaan noin 60–120 työntekijää. Operatiivisen päällikön vastuulla on eri linja-autovarikoita, joissa työskentelee noin 250–500 työntekijää alueesta riippuen.

Pohjolan Liikenteen organisaatiossa toteutettiin keväällä 2023 laajempi organisaatiouudistus, jossa liikenteen operatiivinen johtaminen keskitettiin liikenteenohjauskeskukseen Pasilaan. Aikaisemmin liikennettä johdettiin eri varikoilla sijainneista ajotoimistoista käsin. Tätä kautta lähiesihenkilöiden työ linkittyi pitkälti liikenteen johtamiseen sekä kaluston hallintaan. Uudessa toimintamallissa lähiesihenkilöt vastaavat työsuhteen elinkaaren kokonaisuudesta sekä osallistuvat erilaisiin kehitysprojekteihin. Tämä antaa operatiiviselle päällikölle enemmän työaikaa pohtia liiketoiminnan kehitystä sekä johtamisen näkökulmasta valmentaa esihenkilöitä omassa työssään. Pohjolan Liikenteen organisaatikaavion (2) kautta on helpompi erottaa operatiivisen liiketoiminnan organisaatio sekä rakenne.

Uusi toimintamalli on mahdollistanut esimerkiksi henkilökohtaisten kehityskusteluiden läpiviennin koko organisaatiossa syksystä 2023 alkaen.

Kokemukseni mukaan organisaatiouudistus on ollut onnistunut, ja tämä on antanut esihenkilöille enemmän aikaa keskustella työntekijöiden kanssa sekä tukea heitä valmentavalla otteella. Pohjolan Liikenteen organisaatiossa viestinnällä on ollut suuri merkitys. Viestinnässä on keskitytty erityisesti selkokieleen, joka on tukenut monikulttuurista työympäristöä.



Kaavio 2. Pohjolan Liikenteen operatiivisen yksikön rakenne kuvattuna joulukuussa 2023.

### 3 MONIKULTTUURISUUS JA TYÖELÄMÄ

Monikulttuurisuus on jo pelkästään käsitteenä erittäin mielenkiintoinen kokonaisuus pohdittavaksi. Monikulttuurisuus käsitteenä voi tarkoittaa eri asioita kontekstista riippuen. Sillä voidaan viitata kansojen sekoittumiseen, kansainvälisyyteen, maahanmuuttoon tai siirtolaisuuteen. Monikulttuurisuus koetaan työelämässä jokapäiväisenä ilmiönä, jossa jokaisella yksilöllä on oma kulttuurinsa, tapansa ajatella, omat perhekäsitykset sekä tavat suhtautua arvoihin,

työntekoon ja yhteiskuntaan (Suomi.fi, 2022). Näkemykseni mukaan monikulttuurisuus herättää jokaisessa ajatuksia ja tuo mieleen yksilöstä riippuen erilaisia näkökulmia sekä konteksteja.

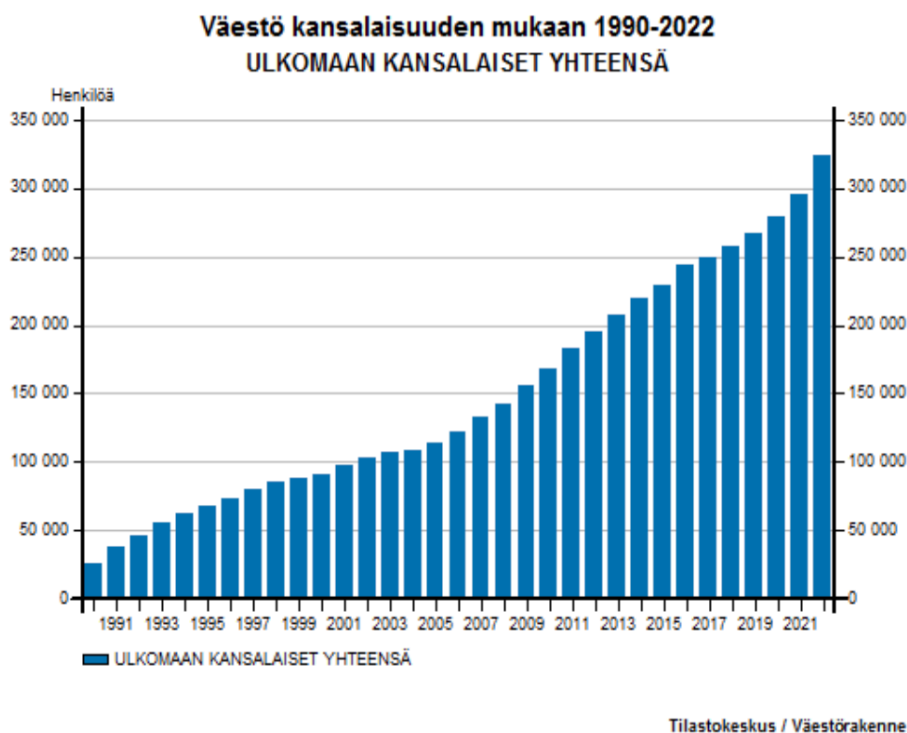
Monikulttuurisuus työelämässä tuo mukanaan selkeän tarpeen määrittää yhteisiä toimintamalleja ja pelisääntöjä uudelleen. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää erikielisuuden luomaa kielimuuria, joka määrittää uudelleen tarpeen muodostaa tapoja työelämässä johtamisen käytänteiden osalta (Suomi.fi, 2022). Tämän kaltaiset haasteet herättävät kysymyksiä koskien tarvittavia toimintamalleja. Millä kielellä töissä kommunikoidaan, jotta työ- ja turvallisuusohjeet tulevat selkeästi ymmärretyiksi? Mitkä elementit ovat oleellisia monikulttuurisuuden tiedostamiseen työelämässä? Mistä väärinkäsitykset muodostuvat ja miten niitä voidaan vähentää?

### 3.1 Monikulttuurisuus suomalaisessa työelämässä

Suomen väestörakenteesta ja alhaisesta syntyvyydestä johtuen Suomen on välttämätöntä lisätä kansainvälistä rekrytointia ja monimuotoisuutta työelämässä (STTK, 2022). Suomessa syntyi alkuvuodesta 2023 poikkeuksellisen vähän lapsia. Vuonna 2010 kokonaishedelmällisyysluku oli 1,87, mutta vuonna 2022 se oli vain 1,32. Kokonaishedelmällisyysluku kertoo, kuinka monta lasta keskimäärin nainen synnyttäisi elämänsä aikana, mikäli syntyvyys pysyisi laskeutumisen ajanjakson tasaisena (Tilastokeskus, 2023).

Monikulttuurisuus on osa työelämässä tapahtuvaa luonnollista muutosta ja sen uskotaan luovan selkeää kilpailuetua tulevaisuuden työelämässä. Useat eri tutkimukset koskien julkista ja yksityistä sektoria viittaavat henkilöstön diversiteetin hyötyihin liiketoiminnassa (Tahvonen, 2008, s. 28). Tietokirjailija Ari Turunen on nostanut esille konkreettisia faktoja diversiteetin hyödyistä. Hänen mukaansa ei ole sattumaa, että Piilaakso syntyi San Franciscoon tai, että Kiinan Hangzhou oli 1000-luvulla maailman rikkaimpia ja suurimpia metropoleja. Näitä ja monia muita menestystarinoita yhdistää rikas monikulttuurisuus (Rantala, 2024).

Suomessa asuvien ulkomaan kansalaisten määrä vuonna 2022 oli 324 000 ja ulkomaan kansalaisten määrä on kasvanut suhteellisen tasaisesti vuosikymmenten aikana. Ylivoimaisesti suurimman väestöryhmän kansalaisuuden perusteella muodostavat virolaiset. Tilastokeskuksen 22.11.2023 päivätyn tiedon mukaan Suomen asukasluku on 5 599 869 asukasta (Tilastokeskus, 2023). Täten ulkomaalaisten osuus Suomen asukasluvusta on noin 5,7 %. Vertailun vuoksi vastaavasti Ruotsissa vuonna 2021 ulkomaalaisten kansalaisten osuus kokonaisväestöstä oli noin 20,1 % (OECD, 2022). Ulkomaan kansalaisten suhteellisen kasvun myötä on mielestäni selkeää, että yritysten tulee pohtia laajemmin monikulttuurisuuden asettamia vaatimuksia kokonaisuutena työelämälle. Tilastokeskuksen kaavio (3) alla osoittaa ulkomaan kansalaisten määrän kasvun vuosina 1990–2020. Pohjolan Liikenteellä suomalaisten lisäksi suurimmat väestöryhmät muodostavat virolaiset ja venäläiset.



Kaavio 3. Tilastokeskus, ulkomaan kansalaiset yhteensä.

Lisääntynyt maahanmuutto on johtanut kasvavaan tarpeeseen ymmärtää monikulttuurisuutta etenkin ulkomaalaistaustaisia rekrytoitaessa ja johdettaessa. Erilaisilla taustoilla olevilla työntekijöillä on hyvin erilaisia näkemyksiä ja

kokemuksia johtamisesta sekä työskentelytavoista. Suhtautuminen työhön, työkolleegaan tai esihenkilöön voi poiketa suuresti tavasta, johon olemme Suomessa työpaikoilla tottuneet. Eri kulttuurien yhdistyminen työpaikoilla on usein rikkaus, mihin liittyy toisaalta omat haasteensa. (Laaksonen & Ollila, 2022, s. 36.) STTK:n teettämän kyselyn perusteella lähes kolmasosa työntekijöistä on kohdannut työpaikallaan kulttuurieroista johtuvia ristiriitoja tai ongelmia. Kyselyn tutkimusten perusteella noin 70 prosenttia nimeää kielimuurin yhdeksi monikulttuuriseen työyhteisöön liittyväksi haasteeksi. Lisäksi viidesosa vastanneista on maininnut puutteellisen perehdytyksen aiheuttavan haasteita monikulttuurisessa työyhteisössä. Etenkin ulkomaalaistaustaiset työntekijät jäävät helposti työyhteisön ulkopuolelle eivätkä ole yhdenvertaisia työyhteisön jäseniä. (STTK, 2022.) Näkemykseni mukaan eri ikäisillä ihmisillä on myös erilaisia ajatusmaailmoja monikulttuurista työyhteisöä kohtaan.

Omien työelämähavaintojeni mukaan monikulttuurisuudesta on alettu viestiämään ja keskustelemaan suomalaisilla työpaikoilla vasta viime vuosien aikana. Aloittaessani esihenkilötehtävät vuonna 2007 monikulttuurisuudesta ei keskustelu eivätkä esihenkilöt saaneet aiheeseen lainkaan valmennusta. Erilaisen strategioiden jalkautuksen yhteydessä ei pohdittu, miten esimerkiksi heikommin suomen kieltä puhuvien kanssa voisi kommunikoida ymmärrettävästi puolin ja toisin. Tilanne on vuosien varrella kuitenkin kehittynyt positiivisempaan suuntaan ja monilla työpaikoilla järjestetään esihenkilöille valmennusta monikulttuurisuuden johtamiseen esimerkiksi virtuaalisten verkkovalmennusten kautta.

### 3.2 Monikulttuurisuuden vaikutukset työelämässä; IBM-tutkimus

Opinnäytetyössä on sovellettu vuonna 1993 laadittua Geert Hofsteden Cultures and Organizations-teosta avaamaan kulttuurien sekä monimuotoisuuden kontekstia johtamisessa sekä liiketoiminnassa. Hofsteden kirja perustuu pääosin niin sanottuun IBM-tutkimukseen, joka toteutettiin 1980-luvulla kolmessa eri maanosassa ja viidessäkymmenessä eri maassa toimiville IBM:n tytäryhtiöille. IBM oli tuolloin maailman suurimpiin kuuluva kansainvälinen yritys ja

todella hyvä tutkimuskohde, koska tytäryhtiöt olivat yritysrakenteeltaan samankaltaisia ja kyselyyn osallistuneet henkilöt toimivat samankaltaisissa tehtävissä. Kyselyllä pyrittiin saamaan selville työntekijöiden välisiä kulttuurillisia eroja. Hofsteden teos soveltui tutkimuksen teoriakirjallisuudeksi kansainvälisyyden ja laajan IBM-tutkimuksen vuoksi. IBM-tutkimuksen ja siihen liittyvien yritysten laajuus oli sovellettavissa ja rinnastettavissa VR Groupin kokonaisuuteen verrattuna. Yhtymäpintojen kautta sovelsin tätä teoriaa paljon tutkimuksessani.

Hofsteden mukaan kansalaisuutta on käytettävä varoen perusteena kulttuurierojen tutkimuksessa, vaikka se on keksityistä luokitteluperusteista kaikkein käyttökelpoisin. Kollektiivisten ominaisuuksien liittäminen tiettyihin kansallisiin on tyypillistä, olivat ne stereotyyppioita tai tosiasioita. Kansakunnat ovat myöhäinen ilmiö ihmiskunnan historiassa. Ne ovat poliittisia yksiköitä, joihin koko maapallo on jaettu. Jokaisen on kuuluttava johonkin kansakuntaan. Kansallisuuden käyttö kulttuurierojen tutkimuksen perusteena on kätevämpää, koska kansakunnista on helpompi saada tietoa kuin yhteiskunnista. (Hofstede, 1993, s. 29-30.)

Ihmisen geeniperimässä ja persoonallisuudessa on tietokoneanalogian mukaan "käyttöjärjestelmä", joka määrää jokaisen yksilön fyysistä ja psyykkistä toimintaa. Ihmisen tunteet, pelko, suru, ilo, yhteenkuuluvuuden tarve ja kyky harjaannuttaa itseään, ovat osa "henkisestä ohjelmointia". Kulttuuri on sitä, mikä säätelee mitä näillä tunteilla tehdään: miten pelkoa tai iloa ilmaistaan. Kulttuuri on sosiaalisesta ympäristöstä peräisin ja opittua, ei perittyä (Hofstede, 1993, s. 21.). Henkisten ohjelmien lähteenä on sosiaalinen ympäristö, jossa yksilö on kasvanut ja jossa hän on kartuttanut elämäkokemusta. Ohjelmointi alkaa perheestä, jatkuu naapurustossa, koulussa, nuorten ryhmissä, työpaikoilla ja asuinyhteisössä. (Hofstede, 1993, s. 20.)

Yksinkertaisin esimerkki toisilleen vieraiden kulttuurien välisestä kohtaamisesta on ulkomaalaisten tulo uuteen maahan. Tällöin vieraasta kulttuurista tuleva kokee useimmiten kulttuurisokin, joka syntyy ristiriidoista mitä yksilö kokee astuessaan kulttuuriin jonka perusarvot eroavat niistä perusarvoista, jotka



sisältyvät ihmisten ”henkiseen ohjelmointiin”. Vaikka uuteen kulttuuriin tullut voikin pyrkiä oppimaan tiettyjä tapoja, on todennäköistä, ettei hän tunnista niiden pohjalla olevia arvoja. Vieraassa kulttuurissa vieraileva on tavallaan kuin pieni lapsi, joka opettelee uudelleen kaikkein yksinkertaisimpia asioita. Tämän on tutkittu aiheuttavan vihan ja avuttomuuden tunteita uutta ympäristöä kohtaan (Hofstede 1993, s. 299.). Hofsteden tuomat tutkimustiedot auttavat ymmärtämään, miten erilaisia kulttuurieroja syntyy ja mistä ne ovat peräisin. Tämän avulla voidaan ymmärtää paremmin monikulttuurisuuden asettamia vaatimuksia johtamiselle. Taustojen avaamisella teoretiedon kautta voikin olla vaikutusta siihen, miten eri kulttuureihin liittyviä johtamistapoja viestitään ja myydään sisäisesti organisaatioissa.

Hofstede käytti kirjassaan (1993) IBM-tutkimusta ja RVS-tutkimusta (Rokeach Value Survey5 ). Ongelma-alueet Hofstede on nimennyt ulottuvuuksiksi: 1. valtaetäisyys (power distance), 2. kollektiivisuus (collectivity) – yksilöllisyys (individuality), 3. feminiinisyys (femininities) – maskuliinisuus (masculinity) ja 4. epävarmuuden välttäminen (uncertainty avoidance). Näistä neljästä ulottuvuudesta kolmen ensimmäisen havaittiin olevan monikansallisempia. Kolme ensimmäistä ulottuvuutta edustivat itse asiassa niin perustavanlaatuisia kulttuurisia valintoja yhteiskunnassa, että ne kaikki olivat yhteisiä, käytettiinpä itämaiseen tai länsimaiseen ajatteluun perustuvia kyselylomakkeita. Neljäs ulottuvuus, epävarmuuden välttäminen tuli esille vain läntiseen ajatteluun perustuvien kyselylomakkeiden pohjalta. Kyselylomakkeiden voidaan todeta mittaan kyselylomakkeiden laatijoiden edustaman kulttuurin arvoja. Tällöin kyselyyn vastaavat vieraasta kulttuurista tulevat ihmiset eivät välttämättä ymmärrä kaikkia kysymyksiä juuri niin kuin kyselylomakkeiden laatijat ovat ne tarkoittaneet. (Hofstede 1993, s. 234-238.)

Hofsteden mukaan onnistunut toisilleen vieraiden kulttuurien välinen kohtaaminen edellyttää osapuolien tuntevan omat arvonsa. Oma identiteetti luo turvallisen pohjan kohdata vieraita kulttuureita. Monikulttuurisessa maailmassa toimimisen keskeisenä periaatteena on, että yhteistyössä toimiakseen tai olakseen yhtä mieltä käytännön kysymyksistä ei ole välttämätöntä ajatella, tuntea ja toimia samalla tavoin. Ongelmallista kulttuurien väliselle yhteistyölle ovat

kansakunnat ja niiden sisällä olevat ryhmät, joilla on voimakas tarve välttää epävarmuutta. Erilaisuus nähdään vaarallisena. Hofstede pitää ongelmallisena yhteistyötä korkean valtaetäisyyden kulttuureista tulevien kansakuntien ja ryhmien kanssa, koska tällöin yhteistyö on riippuvaista valtaa pitävien yksilöiden oikuista. (Hofstede 1993, s. 340.)

### 3.3. Monimuotoisuus käsitteenä

Monimuotoisuus aiheuttaa työelämässä paljon keskustelua. Kokemukseni mukaan siitä on olemassa paljon erilaisia tulkintoja ja käsitteitä tutkimuksissa sekä arjen keskusteluissa. Ihmisillä on myös hyvin erilaisia tapoja ja suhtautumisia käydä monimuotoisuuteen liittyvää keskustelua. Myös sukupuolten välisestä tasa-arvoa pidetään osana monimuotoisuutta.

Monimuotoisuus tarkoittaa ryhmään, osastoon tai organisaatioon kuuluvien yksilöiden keskinäistä erilaisuutta ja yhtäläisyyttä (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 30). Vuonna 2015 voimaan tulleen yhdenvertaisuuslain mukaan monimuotoisuuteen liittyy 13 tekijää. Näitä tekijöitä ovat alkuperä, ikä, kansalaisuus, kieli, mielipiteet, poliittinen toiminta, uskonto, vakaumus, perhesuhteet, terveydentila, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuminen ja muut henkilöön liittyvät tekijät. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.)

Yhteiskunnallinen keskustelu nostaa esille myös muita ihmisten eroavaisuuksien tunnistamiseen liittyviä tekijöitä. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa koulustausta, erilaiset ajattelu- ja toimintatavat, osaaminen, kokemus, arvot ja merkityksen lähteet, viestintätyyli, työetiikka, päätöksentekotapa, erimielisyyksien ja riitojen käsittelytapa sekä neurodiversiteetti. (Työterveyslaitos, 2023.)

Osassa yrityksistä tehdään kartoituksia millä selvitetään henkilöstön monimuotoisuutta. Tätä voidaan kartoittaa esimerkiksi sukupuolen, iän, koulustaustan ja muiden tekijöiden osalta, joista organisaatiolla yleensä on tietoa. Kaikista monimuotoisuustekijöistä ei ole saatavilla olevaa tietoa, jolloin tietoa voidaan kerätä anonyymeillä kyselyillä. Tällaista tietoa voivat olla kielitausta ja

sukupuolivähemmistöön kuuluminen. Monimuotoisuuden mittaamista pidetään tärkeänä ja se luo kuvaa myös yrityskulttuurista sekä imagosta. Kartoituksella voidaan selvittää eri asemassa ja tehtävässä olevien kuvaa organisaation inklusiivisuudesta ja siihen liittyvistä kehittämistarpeista. (Työterveyslaitos, 2023.)

### 3.3 Yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus käsitteenä

Yhdenvertaisuuteen liittyy useita toisiaan lähellä olevia käsitteitä, jotka voidaan käsitellä yhtenä kokonaisuutena: yhdenvertaisuus (engl. *equality*), lopputuloksien yhdenvertaisuus (engl. *equity*) ja oikeudenmukaisuus (engl. *justice*). Termeille on useita määritelmiä ja englanninkielisille termeille monia erilaisia käännöksiä. Yhdenvertaisuudessa on kyse siitä, että jokaista kohdellaan samalla tavalla. Jokaiseen sovelletaan lakeja ja sääntöjä yhteneväisesti ja jokaiselle annetaan yhtä paljon. Yhdenvertaisuus pitää sisällään ajatuksen, jossa kaikilla on samanlaiset mahdollisuudet, jonka vuoksi välillä puhutaan myös mahdollisuuksien tai lähtökohtien yhdenvertaisuudesta. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 36.)

Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo tarkoittavat käytännössä samaa asiaa. Puhuttaessa tasa-arvosta, puhutaan usein miesten ja naisten välisestä yhdenvertaisuudesta. Suomessa on olemassa erilliset lait sukupuolten väliselle tasa-arvolle ja kaikkien ihmisten väliselle yhdenvertaisuudelle. Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki ohjaavat näitä kokonaisuuksia. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 36.) Toisin kuin lähtökohtien yhdenvertaisuus, lopputuloksien yhdenvertaisuus, jota kutsutaan erityisesti virallisissa yhteyksissä myös tosiasialliseksi yhdenvertaisuudeksi, huomioi yksilöiden lähtökohdat sekä yksilölliset tarpeet ja tilanteet (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014).

Tässä pyrkimyksenä on luoda aidosti yhtäläiset mahdollisuudet onnistua. Lopputuloksien yhdenvertaisuus ei edistä oikeudenmukaisuutta kohtelemalla kaikkia samalla tavalla, vaan huomiota kiinnitetään lopputulemiin. Tosiasiallista yhdenvertaisuutta edistetään esimerkiksi positiivisella erityiskohtelulla,

yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnittelun avulla sekä kohtuullisten mukautusten keinoin, kuten tarjoamalla apuvälineitä. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 37.)

### 3.4 Inklusiivisuus käsitteenä

Inklusiivisuudella, eli mukaan ottamisella, tarkoitetaan tyypillisesti yhtäläisiä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia riippumatta ihmisen taustoista tai ominaisuuksista. Työ- ja elinkeinoministeriön työelämän monimuotoisuuden lisäämiseksi suunnittelemassa toimenpideohjelmassa inklusiivisuus määritellään perinteistä laajemmin toiminnaksi, jonka avulla lisätään sekä ihmisten osallisuutta että yhdenvertaisuutta heidän välisistään eroavaisuuksista huolimatta. Inklusiivisuudesta on tärkeää puhua, sillä monimuotoisuus itsessään ei riitä yksin tukemaan laadukasta johtamista ja toimintaa työelämässä. Ihmiset haluavat kuulua joukkoon ja tulla huomatuksi. Inklusiivisuudessa on kyse siitä, että ihmiset voivat olla omia itsejään töissä, heidän tarpeensa huomataan ja heillä on yhtäläiset mahdollisuudet onnistua työssään. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 34.)

Inklusiivisuus mahdollistaa rakentavan kulttuurin ja toimivan työyhteisön monimuotoisuuden yrityksissä. Mikäli organisaatio keskittyy vain monimuotoisuuden kasvattamiseen pitämättä huolta inklusiivisuudesta, vähemmistöjen edustajat saattavat kokea olonsa vieraaksi ja ulkopuoliseksi. On tärkeää, että työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi ja kohdelluiksi yhdenvertaisina (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 35). Kokemukseni mukaan inklusiivisuuden kehittämisessä konkreettiset teot ovat tärkeimmässä roolissa. Yritykset voivat korostaa hyvää johtamista ja panostamista monimuotoisuuteen, mutta erityisesti vähemmistön edustajat odottavat enemmän konkreettisia tekoja arjen toiminnassa.

Henkilöstön inklusiivisuuden kokemuksia voidaan kartoittaa yrityksissä kyselyillä ja haastatteluilla. Kokemuksia kannattaa kartoittaa siten, että tuloksissa on mahdollisuus tarkastella ja verrata eri vastaajaryhmien kokemuksia. Vähemmistöön kuuluvien vastaukset voivat erota merkittävästi koko henkilöstön

keskiarvosta. Inklusiotyön kehityksessä onkin hyvä huomioida organisaatiossa aliedustettuna olevat ryhmät. (Työterveyslaitos, 2023.)

### 3.5 Monikulttuurisuuden vaikutus työkuulttuurissa

Viestintä on keskeisessä roolissa monikulttuurisessa työympäristössä. Monikulttuurisessa organisaatiossa kaikki viestintä organisaation sisällä ja organisaatiosta ulospäin on inklusiivista. Käytetyssä kielessä huomioidaan tällöin kanssaihmiset ja valitaan sanoja ja termejä, jotka eivät sulje ketään ulkopuolelle, vaan niiden kautta osoitetaan arvostusta ja ne parantavat yhteenkuuluvuuden tunnetta (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 231.) Vierasmaalaisten taustat vaikuttavat siihen, miten he suhtautuvat erilaisiin ohjeisiin tai viesteihin mutta kaiken taustalla keskeinen mielikuviin vaikuttava tekijä on viestintä ja sen laatu. (Hofstede 1993, s. 315-316.)

Työssäni kohtaan monikulttuurisuuden vaikutuksia arjessa päivittäin. Viestimme työntekijöille selkokielellä ja olemme tarjonneet selkokielen viestintäkoulutusta esihenkilöille. Suuri osa työntekijöistämme ei puhu äidinkielenään suomen kieltä ja kielellinen ymmärtämättömyys voi aikaansaada työntekijässä tunteen, että hän ei kuulu osaksi työyhteisöä. Tämän vuoksi osa viestinnästä tehdään muilla valtakielillä työyhteisön osalta ja tärkeät turvallisuuteen vaikuttavat viestit tehdään useilla eri kielillä. Teemme viestintää myös englannin, viiron, venäjän, somalin ja arabian kielellä.

Monikulttuurisuus voi tuoda mukanaan erilaisia näkökulmia arjen työkuulttuuriin. Maahanmuuttajataustaisilla työntekijöillä voi olla traumaattisia kokemuksia sodasta, köyhyydestä, väkivallasta tai muuten kurjista olosuhteista, jotka vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä. Useat muuttoliikkeen kautta saapuneet työntekijät kokevat tutkimusten mukaan voimakasta stressiä ja syrjintää eri puolilla Eurooppaa. (Quassoli & Colombo, 2023, s. 1-3.) Työssäni olen käynyt keskusteluja työntekijöiden kanssa, jotka ovat kertoneet erilaisista traumaattisista kokemuksista, joita he ovat kohdanneet ennen muuttoa Suomeen.

Kokemukset saattavat liittyä myös aiempaan työskentelyyn eri maassa, jolloin aiempi kokemus työkuulttuurista on saattanut aiheuttaa traumoja epäoikeudenmukaisien johtamismallien kautta.

### 3.6 Monikulttuurisuuden vaatimukset esihenkilötyölle ja johtamiselle

Monikulttuurisuus vaatii paljon esihenkilötyöltä ja johtamiselta. Esihenkilön tulee ymmärtää monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden asettamat näkökulmat työelämässä. Inklusiivisuus mahdollistetaan keskittymällä ihmisten tarpeeseen olla samaan aikaan oma ainutlaatuinen itsensä työpaikalla ja kuulua johonkin ryhmään. Tällöin työntekijä tuntee olevansa töissä kuin kotonaan. Tämän lisäksi on tärkeää ottaa huomioon, että maahanmuuttajien erilaiset taustat vaikuttavat siihen, miten heitä kohdellaan Suomessa. Myös media kohtelee eri taustoista tulevia maahanmuuttajia eri tavoin. (Poikolainen, 2011, s. 37.)

Johtamisen keskeinen lähtökohta on viestintä. Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen vaatii viestinnältä entistäkin enemmän kohderyhmän ymmärtämystä. Tätä voidaan parantaa mm. johtamiskoulutuksilla sekä esihenkilöiden tietoisuuden lisäämisellä siitä, miten erilaisilla taustoilla maahan muuttavat ihmiset saattavat suhtautua työnantajaan, työhön tai esihenkilöön yleisesti. Mitä paremmin ymmärrämme kulttuurien muovaamia arvoja, sitä tehokkaammin pystymme ennakoimaan johtamisessa ja viestinnässä mahdollisten väärinkäsitysten muodostumista. Pohjolan liikenteellä olemme mm. toteuttaneet selkokielikoulutuksia esihenkilöille.

Yhdentyminen erilaisista kulttuureista tulevien ryhmien välillä vaatii ympäristöä, jossa voidaan seurustella ja tavata yhdenvertaisina. Tällaisia ympäristöjä voivat olla muun muassa urheilukerhot, yliopistot, työpaikat ja armeija. Myös erityistaitoja vaativa ammatti voi toimia perustana, jonka varassa on mahdollista laajemmin liittyä vieraaseen yhteiskuntaan (Hofstede, 1993, s. 302-303). Tutkimukseni kohdalla tällainen yhdentyminen on tapahtunut linja-autonkuljettajan ammattia tekevien keskuudessa, jossa monikulttuurisuus on suurinta organisaatiossamme.

Inklusiivinen johtaminen on käyttäytymistä, jonka tarkoitus on fasilitoida ryhmän jäseniä tuntemaan yhteenkuuluvuutta (engl. *belongingness*) ja silti säilyttämään oma ainutlaatuisuutensa (engl. *uniqueness*) samalla kun he antavat panoksensa ryhmän työhön. Inklusiivinen johtaminen hyödyttää monimuotoisia tiimejä, koska siinä keskitytään kaikkien hyväksymiseen ja arvostamiseen heidän ainutlaatuisten ominaisuuksiensa, näkökulmiensa ja panoksensa vuoksi. Tämä lopulta johtaa parempaan suorituskykyyn. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 192.)

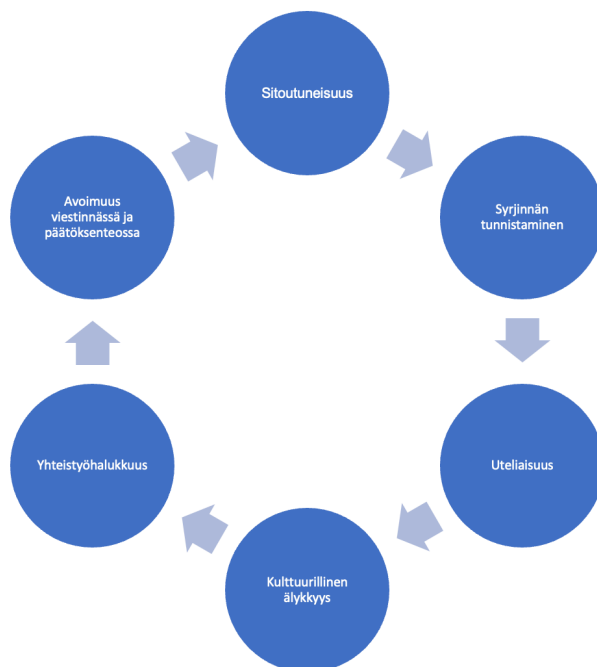
Monikulttuurisen työympäristön johtaminen edellyttää johtajan muuttumista käskyttäjistä oppijaksi. Yksi haastattemistamme asiantuntijoista kiteytti, että inklusiivisen johtajan pitää arvioida uusiksi omia ja tiiminsä toimintatapoja, mutta erityisesti inklusiivinen johtaminen tulee esiin arjen tilanteissa, kun jotain yllättävää tapahtuu tai joku kysyy jotain uutta. Inklusiivinen johtaja ei ajattele tietävänsä kaikkia vastauksia, vaan lähtee ennakkoluulottomasti etsimään yhdessä asianomaisen kanssa ratkaisuja, kun ratkaistavia monimuotoisuuteen liittyviä asioita nousee esiin. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 194.)

Toimiminen monikulttuurisessa ympäristössä edellyttää johtamiselta uusiutumista. Sitoutuneisuudessa korostuvat johtajan henkilökohtaiset arvot. Miten johtaja kokee ja ajattelee itse yhdenvertaisuudesta ja ihmisyydestä, miten rohkea ja nöyrä hän on inklusiivisuuden osalta ja onko johtaja valmis konkreettisiin tekoihin. Välillä teot voivat olla hankalia tai epämiellyttäviä. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 196.) Kokemukseni mukaan sitoutuneisuus on yksi tärkeimmistä asioista johtajana toimimisessa. Johtamisessa tulee toisinaan eteen tilanteita, joissa kerrotaan erilaisista arvo- ja ajatusmaailmoista, mutta nämä eivät korreloi aina tekojen kanssa. Teot lähtevät liikkeelle arjen kohtaamisista; miten asioista jutellaan työntekijöiden kanssa, minkälaisia vitsejä mahdollisesti kerrotaan tai minkälaisia valintoja tehdään rekrytoinneissa.

Keskeisiä kulttuurienvälisen osaamisen osa-alueita ajatellaan olevan (painotuksesta ja tavoitteesta riippuen) muun muassa itsetuntemus, kulttuuritieto sekä kulttuurinen herkyys, oppiminen, osaaminen, tahto sekä kulttuuriset

taidot. (Hammar-Suutari, 2009, Brewis & Pitkänen, 2009, Abdelhamid, Juntunen & Koskinen, 2009) Monimuotoisuusosaamista on myös jaoteltu sen mukaan, miten osaaminen nähdään organisaatiossa: kenen osaamisesta on kyse ja kuinka suunnitelmallista sen kehittäminen on. Osaamista voi tarkastella yksilön, ryhmän tai organisaation näkökulmasta. Sosiaaliseen identiteettiteoriaan pohjautuen yksilötasolla käsitellään käyttäytymistä, asenteita, tietoisuutta ja taitoja, kun taas ryhmätasolla ryhmien välisiä suhteita, suorituksia ja tiimityötä. Organisaatiotasolla tutkitaan henkilöstön koostumuksen perusteita, työpaikan tasa-arvo- ja monimuotoisuuskysymyksiä ja sitä kuinka niitä johdetaan. (Työturvallisuuskeskus, 2024, s. 14-17.)

Hyvän johtajan ja esihenkilön on tärkeää pystyä huomioimaan moninaisia asioita johtaessaan monikulttuurista työyhteisöä. Kaavion (4) kautta on yksinkertaista havainnollistaa asioita ja kompetensseja, joita monikulttuurisen työyhteisön johtamiselta voidaan edellyttää. Kaavio mukailee Monikulttuurisuus työelämässä (Huhta & Myllyntaus, 2023) -teoksen näkökulmia.



(Jaakko Rantala, 2024)

Kaavio 4: Hyvän johtamisen tunnusmerkkejä monikulttuurisessa työyhteisössä.



Hyvä johtaja tunnistaa myös syrjinnän tunnusmerkit. Johtajan tulee kyetä pohtimaan, millaisena roolimallina hän toimii muille organisaation työntekijöille. Jokaisen tulee osata tunnistaa omat ennakkoasetelmansa sekä pohtia omaa käyttäytymistään niihin peilaten. Johtajan on tärkeää tunnistaa muiden asenteet sekä uskaltaa puuttua niihin tarvittaessa. Esimerkkijohtaminen on tärkeää tämän kokonaisuuden osalta. Hyvässä johtamisessa korostuu myös uteliaisuus. Uteliaisuutta voi pitää edellytyksenä sille, miten huomataan ihmisten erilaisuus, nähdään mahdollista syrjintää ja ymmärretään toisten kokemuksia. Hyvällä johtajalla on myös kyky asettua toisen asemaan ja hän ymmärtää empatian merkityksen omassa toiminnassaan. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 196.)

Hyvältä johtajalta edellytetään myös kykyä nähdä maailmaa toisten näkökulmasta sekä ymmärrystä siitä, että työpaikan kulttuuria voidaan käyttää keinona luoda tai rikkoa osallisuutta edistävää ilmapiiriä ja ihmisten mahdollisuuksia kukoistaa työpaikalla. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 196.) Mielestäni hyvä johtaja uskaltaa tehdä itsestään tarpeettoman ja hänen tulisi pyrkiä tekemään kaikkensa sen eteen, että hänen tiiminsä saisi menestymisen edellytykset työnteossa. Työssä on tärkeää tunnistaa tuen tarpeet tekemisessä ja pyrkiä tekemään jatkuvaa yhteistyötä. Hyvä johtaja tunnistaa organisaatiosta työntekijöitä, jotka voivat edistää monikulttuurisuuden tuomia hyviä arvoja. Tärkeää on myös huolehtia avoimuudesta viestinnässä ja päätöksenteossa. Päätökset on tärkeää selittää selkokielellä työntekijöille ja perustella valitut linjaukset.

## 4 JOHTAMINEN ORGANISAATIOISSA

Johtamista voidaan pitää taitolajina, jossa onnistuminen vaatii monien edellytysten täyttymistä. Kokonaisuuden rakentaminen lähtee liikkeelle yhteisestä strategiasta ja bisneskielestä. Organisaatiolla tulee olla kykyä, halua ja rohkeutta uudistua. Hyvä johtaminen vaatii pitkäjänteisyyttä, kykyä keskittyä

olennaiseen sekä riittävää liiketoimintaosaamista. Yrityksen johdolla ja esihenkilöillä tulee olla myös yhteinen näkemys johtamisesta ja siitä, mihin suuntaan sitä halutaan kehittää. (Kamensky, 2014, s. 31.) Esimerkin voima on tärkeä osa hyvää johtamista. Olen tavannut urani aikana useita johtajia ja esihenkilöitä. Hyvässä johtamisessa, johto ja esihenkilöt ovat toimineen suunnannäyttäjinä konkreettisten toimien kautta. Erityisesti vaikeissa tilanteissa esimerkin voimalla on iso vaikutus organisaation toimintaan. Vastaavasti suunta voi olla myös päinvastainen, jos esimerkin voimaa ei onnistuta oikealla tavalla näyttämään.

Työkulttuurilla on merkittävä vaikutus siihen, miten monimuotoisuuden vaikutukset näkyvät johtamisessa. Ihmisillä on erilaisia vaikutteita ihmiskunnan symbolisten ja opittujen tapojen kautta. Näitä ovat erilaiset tavat: yhteiskunnan periaatteet ja yhteiset arvot, kieli sekä konventio: normit, säännöt ja sosiaaliset protokollat siitä, mitä yleisesti pidetään sosiaalisesti hyväksyttävänä ja toisaalta sopimattomana käyttäytymisenä. (Dimmock & Walcker, 2005, s. 63.) Kaavion (5) kautta voidaan havainnollistaa erilaisia kulttuurin kautta tulevia vaikutuksia, jotka tulisi ottaa huomioon johtamisessa.



(Jaakko Rantala, 2023)

Kaavio 5: Monimuotoisuuden kautta huomioitavia asioita johtamisessa.

#### 4.1 Johtamisen strategiat

Strategia on yksi maailman vanhimmista organisaatioiden johtamisen käsitteistä. (Kamensky, 2014, s. 13-14.) Strategisen johtamisen alkuvaiheet liiketoiminnassa ajoittuvat puolestaan 1960-luvun alkupuolelle. Strategia terminä ja siihen liittyvä ajattelu sen sijaan ovat tuhansia vuosia vanhoja ja sanan alkuperä viittaa sodankäyntiin, jossa strategia tarkoitti oppia sodan voittamisesta ja sodan johtamiseen liittyvää taitoa. Kansainvälisesti yritysten välinen kilpailu kiristyi 1960-luvulla, jolloin yrityksissä otettiin käyttöön sodankäynnistä tuttua terminologiaa. Tänä päivänä yrityksen ja johtamiseen liittyvällä strategialla tarkoitetaan liiketoimintasuunnitelmaa, joka ulottuu pidemmälle ajanjaksolle useaksi vuodeksi eteenpäin. (Kauhanen, 2012, s. 18.) Hyvän strategian luominen vaatii yleensä paljon käsitteellistä ajattelua ennen hyviin käytännön tuloksiin pääsemistä. (Kamensky, 2014, s. 13-14.)

Strategiassa organisaation perustavoitteet, toimintaperiaatteet ja päätoiminnot liittyvät yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Strategian tulee määritellä organisaation liiketoiminnan luonne ja laajuus nojautuen toimintaympäristön tarjoamiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Strategian ohjaamana organisaation taloudelliset ja henkiset voimavarat pyritään kokoamaan ja kohdistamaan mahdollisuuksien mukaan niin, että syntyisi kestävä kilpailuasetelma ja organisaation asettamat tavoitteet sekä toiminnan ohjaamista johtavat mittarit täyttyvät. (Kauhanen, 2012, s. 19.)

#### 4.2 Henkilöstöstrategia ja strateginen johtaminen henkilöstötyössä

Henkilöstövoimavarojen strategisella suunnittelulla tarkoitetaan prosessia, jonka avulla määritellään henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueille. Strategisia henkilöstöjohtamisen malleja on viime vuosikymmeninä kehitetty useita. Tunnetuimpia niistä ovat Michiganin malli, Harvardin malli sekä yhteensopivuusmallit (best practice) ja yhdistelmämallit. Harvardin mallissa ihmiset ovat enemmän keskiössä ja päätöksenko on osallistavampaa. Michiganin mallissa

johtamistapa on asiakeskeisempää ja organisaatiossa on selkeämmät roolit ja hierarkia. Strategisessa henkilöstötyössä on tärkeää selvittää ja kartoittaa ulkoisia ja sisäisiä ympäristöön liittyviä mahdollisuuksia sekä uhkia. (Kauhanen, 2012, s. 22-26.) Strategisessa johtamisessa on tärkeää kuunnella ja osallistaa työntekijöitä kehitykseen. Erilaiset työpajat ja niihin liittyvät keskustelut ovat hyviä tapoja saada myös henkilöstön ja lähiesihenkilöiden ääntä kuuluviin. Tätä kautta strategisessa työssä saadaan otettua huomioon mahdollisimman laajoja näkökulmia.

Ulkoisen ympäristön kartoituksella pyritään selvittämään ulkoiseen ympäristöön liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia. Tärkeitä voimavaroja voivat olla muun muassa markkina-alueen talouden suhdannevaihe sekä toimialan suhdannevaihe globaalisti, poliittinen tilanne, lainsäädäntö, väestörakenne, arvot, alan uusien teknologia, työmarkkinat ja kilpailu työvoimasta, ammattiyhdistysliike, toimiala ja sen kulttuuri sekä erilaiset sidosryhmät. (Kauhanen, 2012, s. 23) Henkilöstötyön strategisessa johtamisessa on kokemukseni mukaan paljon ulkoisia tekijöitä, joilla on vaikutusta myös monikulttuurisuuteen sekä ympäristöön. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää työmarkkinaa ja siihen liittyvää kilpailua. Joillakin aloilla voi olla vaikeaa löytää työvoimaa Suomessa suomalaista syntyperää olevista työntekijöistä. Tämänkaltaisissa tilanteissa työvoiman saatavuuteen liittyvät teemat nousevat herkästi merkittävään rooliin yrityksen strategiaa laadittaessa.

Sisäinen ympäristö jakautuu organisaation henkilöstön ominaisuuksiin ja organisatorisiin tekijöihin. Arvioitaessa henkilöstön ominaisuuksia, henkilöstövoimavarojen vahvuuksia ja heikkouksia, arvioidaan usein samalla henkilöstön monimuotoisuutta tai muita yrityksen toimintaan oleellisesti liittyviä tekijöitä, kuten työsuhteiden kestoa. Tieto- ja taitotason kautta voidaan pohtia kokemusrakennetta sekä kehityskykyä. Pohdinnassa tulee ottaa huomioon myös asenteet työelämää kohtaan, sitoutuneisuutta, työtyytyväisyyttä sekä yhteistyökykyä ja halua työskennellä. Strategiatyö voi koostua erilaisista hankkeista, joita käytetään erityisesti suuremmissa organisaatioissa. (Kauhanen, 2012, s. 25.)

Pohjolan Liikenteen organisaatiossa käynnistettiin useita strategisia hankkeita osana strategiatyön päivittämistä. Tätä kautta rakennettiin kolme erilaista kehityshanketta, joihin osallistettiin linja-autonkuljettajia, esihenkilöitä sekä muita hallinnon asiantuntijoita. Tapa oli mielestäni ketterä, konkreettinen ja hyvin henkilöstöä osallistava. Osallistujissa oli paljon eri kulttuuritaustoista tulevia työntekijöitä, jolloin monikulttuurisuuden näkökulmia saatiin hyödynnettyä osaksi työskentelymalleja ja lopputuloksia. Osallistavassa tavassa on oleellista ottaa mukaan suoraan myös asiakasrajapinnassa työskenteleviä työntekijöitä, kuten linja-autonkuljettajia mahdollisimman laaja-alaisen kokonaiskuvan hahmottamiseksi.

#### 4.3 Monikulttuurisuuden vaikutus työyhteisöjen kilpailukykyyn

Lainsäädäntö luo monia vaatimuksia työnantajien monimuotoisuustyölle ja asettaa sen minimitason. Lain kirjaimellinen noudattaminen yksinään ei riitä, sillä monet sidosryhmät odottavat organisaatioilta monimuotoisuutta, panostamista inklusiivisuuteen ja sitoutumista tosiasiallisen yhdenvertaisuuden edistämiseen. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 42-43.) Pelkkä minimitason täyttäminen ei saa työnantajaa näyttämään houkuttavalta vaihtoehdolta työmarkkinoilla työnhakijoiden näkökulmasta, mikä osaltaan heikentää työnantajan kilpailukykyä. Työnhakijat odottavat työnantajilta konkreettisia kehittämistoimia, joka haastaa esimerkiksi People & Culture- organisaatiota kehittämään jatkuvasti toimintaa yhdessä liiketoimintaorganisaation kanssa. People & Culture tarkoittaa tässä tapauksessa modernia nimitystä perinteiselle henkilöstöhallinnon (HR) organisaatiolle.

Monet organisaatiot ovat sitoutuneet YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin. Vuoden 2015 syyskuussa järjestetyssä YK:n kestävän kehityksen huippukokouksessa sovitusta 17. tavoitteesta erityisesti numero kymmenen, eriarvoisuuden vähentäminen, on lisännyt kansalaisliikkeiden, työntekijöiden, asiakkaiden ja sijoittajien luoman paineen ohella inklusiivisuuden merkitystä työpaikoilla. Sijoittajista suurin osa huomioi vastuullisuuden sijoituspäätöksissään. Yli 13 000 vastausta saaneen Hankenin ja Nordnetin yhteistutkimuksen

mukaan 60 prosenttia sijoittajista huomioi ympäristöön, sosiaaliseen vastuullisuuteen ja hallintoon liittyvät tekijät sijoituspäätöksissään. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 46.)

Mielenkiintoisena huomiona voisi pitää myös erilaisten vastuullisuusraporttien merkitystä yritysten viestinnässä. Viime vuosien aikana olen havainnut vastuullisuusraportoinnin suosion kasvavan, joka näkyy esimerkiksi sosiaalisen median kanavalla LinkedInissä tehtyjen julkaisujen määrässä ja sisällössä. Vastuullisuudesta on tullut yrityksen imagoa kehystävä tai reunustava käyntikortti, jolla yritysten vastuuhenkilöt ja eri asiantuntijat markkinoivat paitsi yritystään, myös oman kädenjälkensä näkymistä kehitysasioissa. Vastuullisuutta voidaan pitää nykyään jo lähes itsestään selvänä osana varsinkin suurempien yritysten strategiaa. Myös VR:llä vastuullisuus ja siihen liittyvä sisäinen ja ulkoinen viestintä on kasvanut vuosi vuodelta suurempiin mittasuhteisiin.

Lainsäädännön vaatimusten ja oikeudenmukaisuuden lisäksi yksi merkittävistä syistä edistää monimuotoisuutta liittyy sen mahdollistamiin liiketoimintahyötyihin. Hyötynäkökulma painottuu etenkin yritysmaailmassa, jossa on tavanomaista tehdä investointipäätökset liiketoimintalaskelman avulla eli vertaamalla muutoksen sitovia kustannuksia ja resursseja siitä arvioituun euromääräiseen hyötyyn. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 55.) Osaava päätöksentekijä osaa perustella hyödyt aina seurattavien mittareiden ja lukujen kautta. Liiketoimintamalleja on helpompi myydä sisäisesti eteenpäin, jos pystyy osoittamaan niiden tuottaman liiketaloudellisen hyödyn kvantitatiivisesti. Osaava asiantuntija osaa siis laskea esimerkiksi esihenkilöiden koulutukseen sijoitettavan kustannuksen auki. Tätä kautta voi syntyä tilanne, jossa työntekijöiden vaihtuvuus pienenee paremman johtamisen kautta ja henkilöstökustannukset tippuvat. Mikäli pudotus on koulutuksen kustannuksia suurempi, asiaa on helpompi perustella eteenpäin.

Liiketoimintasuunnitelma- ja laskelma-ajattelussa (engl. *business case*) pyritään tyypillisesti ennen kaikkea osoittamaan investoinnin vaikutus organisaation taloudelliseen tehokkuuteen. Taloudellisella tehokkuudella tarkoitetaan tavoitteiden saavuttamista mahdollisimman pienillä resursseilla.

Monimuotoisuuden kontekstissa keskitytään henkilöstöresursseihin eli työvoimaan. Käytännössä tehokkuudella viitataan työntekijän työsuoritteeseen ja sen yritykselle tuottamaan hyötyyn. Tutkimukset piirtävät ristiriitaista kuvaa monimuotoisten tiimien tehokkuudesta verrattuna homogeenisempiin tiimeihin. Osassa tutkimuksista työyhteisön monimuotoisuuden on nähty kasvattanut työnteon tehokkuutta, kun taas osassa tulos on ollut päinvastainen. Osassa tutkimuksia mukaan monimuotoisuudella ei näyttänyt olevan lainkaan vaikutusta tehokkuuteen. Hyötyjä tutkittaessa monimuotoisuus on jaettu kolmeen yläkategoriaan: demografiseen monimuotoisuuteen (engl. *demographic diversity*), työhön liittyvään monimuotoisuuteen (engl. *job-related diversity*) ja syvään monimuotoisuuteen (engl. *deep-level diversity*). Demografisella monimuotoisuudella tarkoitetaan ihmisten kirjoa muun muassa iän, rodun ja etnisyyden, sukupuolen, iän ja koulutuksen osalta – eli nimenomaan sellaista monimuotoisuutta, jota organisaatioissa yleensä tavoitellaan. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 64.)

Vähemmistöasema voi heikentää yksilön hyvinvointia. Tutkimusten mukaan vähemmistöjen edustajat kokevat voimakkaammin työyhteisön ulkopuolelle jäämisen tunteita, työstressiä sekä epäoikeudenmukaiseksi koettua kohtelua, minkä lisäksi heillä on vähemmän sosiaalisia suhteita työpaikoilla. Vähemmistökokemukset heikentävät työtyytyväisyyttä ja kokemusta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 62.) Näkökulma on mielenkiintoinen ja asiaa on usein selvitetty muun muassa VR Groupin henkilöstötutkimusten kautta. Uskon vähemmistöasemaan liittyvien teemojen nousevan yhä voimakkaammin esille tulevaisuudessa. Työntekijöillä voi olla korkea kynnyks puhua kokemistaan epämiellyttäviksi kokemistaan tilanteista.

Kolumnissaan ”Monimuotoisuus lisää työn tuottavuutta” (HS 2022) Riku Rantala pohtii erinomaisesti monimuotoisuuden vaikutusta organisaatioiden kilpailukykyyn sekä työn tuottavuuteen. Rantala nosti esille Ahlströmin englantilaisen toimitusjohtaja Helen Matsin näkökulman siitä, että suomalaisyritysten yrittäjäjohto on liian miehinen. Samassa yhteydessä Mats ihmetteli, miksi monimuotoisuus ei ole kaikkien yritysten asialistan kärjessä. Vaikka työssäni pohditaan monimuotoisuutta pitkälti erilaisten taustojen, etnisyyden ja kielen

kautta, myös sukupuolten välisellä tasa-arvolla on merkittävä vaikutus yritysten kilpailukykyyn. Oman työkokemukseni perusteella tasapainoinen sukupuolijakauma on tärkeää erilaisissa tehtävissä. Tasapainoisen sukupuolijakauman kautta voidaan saada tasapainoisempia näkökulmia erilaisten organisaatioiden työskentelyyn ja johtamiseen.

Organisaation monimuotoisuuden lisääntyminen avaa laajat mahdollisuudet asiakasymmärrykseen. Suomalainen ja samalla koko läntinen yhteiskunta on muuttumassa entistä monimuotoisemmaksi. Se tarkoittaa muutosta myös monen yrityksen asiakaskunnassa. Mikäli organisaatio ratkoo vain omien työntekijöidensä ongelmia tai pyrkii palvelemaan vain heidän tarpeitaan, esimerkiksi peliyhtiö rakentaa pelejä työntekijöidensä kaltaisille ihmisille, eli korkeakoulutetuille ja alle 40-vuotiaille valkoisille miehille, sivuutetaan iso osa mahdollisesta asiakaskunnasta. Esimerkiksi sateenkaariyhteisö muodostaa merkittävän asiakaspotentiaalin. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 76.) Tätä kautta onkin tärkeää huolehtia siitä, että organisaation eri tehtävissä työskentelee erilaisilla taustoilla varustettuja työntekijöitä. Tämä lisää myös ymmärrystä ja laajuutta päätöksentekoon sekä liiketoiminnan kehitykseen. Parhaimmillaan se näkyy myös parempana asiakaskokemuksena.

Osaajapula vaivaa montaa alaa, ja työnantajat miettivät, miten houkutella työntekijöitä alalle. Business Finlandin tilaamassa 600 suomalaisyritystä kattaneessa tutkimuksessa vastaajien mielestä tärkein kansainvälisellä työvoimalla tavoiteltava hyöty oli tarvittavan työvoiman saaminen. Toiseksi tärkeimmäksi teemaksi nousi erityisosaajien rekrytointi ja kolmanneksi työkultuurin kehittäminen, jonka oli maininnut reilu viidesosa vastaajista. Vain kymmenesosa vastaajista vastasi uusien ajattelutapojen, asiakkaiden ja markkina-alueiden olevan tärkeimpiä kansainvälisellä työvoimalla tavoiteltavia hyötyjä. Tuotekehityksen nimesi vain kolme prosenttia vastaajista. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 79.) Osaajapula ja työvoiman saatavuus noussevat tärkeimmiksi näkökulmiksi johtamisen kehittämisessä monikulttuurisilla työpaikoilla ja työyhteisöissä. Toimiva organisaatio pyrkii toimimaan ennakoivasti turvaamalla toimintaansa tulevaisuuden osalta mahdollisen osaajapulan yllättäessä.



## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyössäni olen käyttänyt tutkimusmenetelmänä laadullista tutkimusta. Olen hankkinut empiiristä aineistoa asiasta haastattelujen ja havainnoinnin kautta Pohjolan Liikenteen organisaatiossa. Tutkimuksen pohjana on rajattu, mutta huolella tarkasteltu lähtöaineisto. Työssäni olen pitänyt teemahaastatteluja Pohjolan Liikenteen eri organisaatiotasoilla toimiville työntekijöille.

Kyseessä on laadullinen tutkimus, missä pieni joukko analysoidaan tarkasti (SAMK, 2023). Havainnointia olen tehnyt noin vuoden ajan toimiessani Pohjolan Liikenteen organisaatiossa. Olen päässyt tehtävässäni tutustumaan laajalti organisaation toimintaan, tekemään päätöksiä sekä kehittämään johtamisen eri malleja. Olen ollut mukana seuraamassa ja tekemässä rekrytointia sekä päässyt keskustelemaan linja-autonkuljettajien kanssa. Tätä kautta olen saanut arvokasta tietoa tutkimukseeni. Tämän lisäksi olen käynyt havainnoinnin aikana useita keskusteluita esihenkilö- ja asiantuntijatehtävissä toimivien kanssa. Vaikka varsinaisia haastatteluja ei ole kohdistettu VR:n Ruotsin toimintoihin, olen saanut myös Ruotsista arvokkaita näkökulmia, joita olen ottanut huomioon loppupohdinnoissani.

Tutkimuksen tarkoitus on kartoittava ja tavoitteenani on ollut etsiä uusia näkökulmia ja löytää uusia ilmiöitä. Monikulttuurisuus on osin ilmiö ja trendi, joka voimistuu Suomen työmarkkinoilla. Tätä kautta voidaan kehittää myös erilaisia hypoteeseja. Varsinaisen tutkimuskysymyksen kautta on selvitetty organisaation näkökulmia, malleja ja teemoja sekä selvitetty, miten tyypittelyt ovat suhteessa toisiinsa (SAMK, 2023). Tutkimusmenetelmien kautta pyritään ratkaisemaan varsinainen tutkimusongelma. Menetelmäni valinnan taustalla on hyvä ongelman tuntemus. Tavoitteenani on tuottaa luotettavaa tietoa, jolle johdopäätösten kautta syntyvä ratkaisu voidaan perustaa (Kananen, 2015, s. 65). Minulla on vahvaa kokemusta palveluliiketoiminnan sektorilta sekä henkilöstövaltaisilta aloilta. Erilaisten kokemusten peilaaminen tuo lisää näkökulmia yhdistäessäni teoriaa ja käytännön kokemuksia osana pohdintoja ja hypoteeseja.

Aineistonkeruumenetelmänä toimii strukturoitu haastattelu (SAMK, 2023). Olen toteuttanut kuusi teemahaastattelua eri puolille Pohjolan Liikenteen organisaatiota joulukuussa vuonna 2023 ja tammikuussa vuonna 2024. Haastatteluryhmässä on mukana monikulttuurisen taustan omaava linja-autonkuljettaja. Taustoja voidaan määritellä esimerkiksi äidinkielen, uskonnon tai kansallisuuden perusteella. Tämän lisäksi olen haastattelut lähiesihenkilöä, joka on johtanut monikulttuurisessa ympäristössä linja-autonkuljettajia. Haastattelussa on ollut mukana myös People & Culture Lead, joka vastaa mm. kulttuurimme kehittämisestä sekä toimii johtamisen kehittämisen teemoihin liittyvissä kokonaisuuksissa vastuuhenkilönä. Tätä kautta mukaan on saatu myös VR:n henkilöstöstrategisia näkökulmia.

Haastatteluissa on ollut mukana myös liikennejohtaja, joka vastaa operatiivisesta toiminnasta ja raportoi suoraan toimitusjohtajalle. Viestintäpäällikön haastattelu oli erittäin tärkeä monikulttuurisen teeman vuoksi, koska tätä kautta päästiin syvemmälle muun muassa selkokieliasiaan ja yleisesti haasteisiin koskien viestintää.

Aineistonkeruumenetelmän jälkeen on siirrytty analyysimenetelmään. Haastattelut on transkriboitu nauhoituksista, joka on antanut perustan varsinaiselle analyysille. Muistiinpanot on luettu tarkasti ja sieltä on tunnistettu esille nousevia teemoja käsitteitä sekä avainsanoja. Tämän lisäksi haastattelujen tuloksia ja vastauksia on verrattu yhtäläisyyksien ja erojen löytämiseksi (SAMK, 2023). Haastattelutulokset on liitetty teoreettiseen viitekehykseen, jonka jälkeen on tehty johtopäätöksiä haastattelutulosten perusteella.

## 5.1 Haastateltavat

Olen valinnut haastatteluihin erilaisilla taustoilla olevia työntekijöitä Pohjolan Liikenteen ja VR:n organisaatiosta. Haastateltavien sukupuoli, tehtävä, koulutus ja äidinkieli on kuvattu taulukkoon (1). Haastatteluun on valittu tarkoituksella sekä miehiä että naisia. Haastateltavien työtehtävät ovat moninaisia, joka tuo laajuutta haastatteluiden näkökulmiin sekä esille nousseihin

teemakokonaisuuksiin. Koulutustaustat ovat vaihdelleen perustutkinnosta ylempään korkeakoulututkintoon. Haastatteluihin on valittu myös eri äidinkieltä puhuvia työntekijöitä. Tämä on ollut oleellista tutkimusongelman selvittämisen näkökulmasta katsottuna.

Haastateltavat	Sukupuoli	Tehtävä	Koulutus	Äidinkieli
Haastateltava 1	Mies	Linja-autonkuljettaja	Logistiikka-alan perustutkinto, linja-autokuljettajan ammattipätevyys	Espanja
Haastateltava 2	Nainen	Liikennejohtaja	Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, restonomi	Suomi
Haastateltava 3	Nainen	People & Culture Lead	Oikeustieteen maisteri	Suomi
Haastateltava 4	Nainen	Viestintäpäällikkö	Yhteiskuntatieteiden maisteri	Suomi
Haastateltava 5	Nainen	Henkilöstösuunnittelija	Esihenkilötyön koulutusohjelma	Viro
Haastateltava 6	Mies	Esihenkilö	Ravintolakokin ammattitutkinto, liikenne-esihenkilön erikoisammattitutkinto	Suomi

Taulukko 1. Kooste haasteltavista henkilöstöistä osana tutkimusta.

## 5.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu tutkimuksessa tuotetuista tietoaisteista huolehtiminen. Tieteen ja tutkimuksen perusta on kestävä, kun tulokset ovat saatavilla koeteltaviksi. Tutkimuksen reliabiliteetilla (luotettavuus)

ilmaistaan, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Valibiteetilla (oikeellisuus) ilmaistaan, miten hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. (Avoin tiede, 2018.)

Olen luokitellut haastateltavat heidän organisaatoroolinsa sekä koulutuksensa mukaan. Haastateltavat ovat valikoituneet laajemmasta organisaation asiantuntijoiden joukosta heidän tutkimukselle keskeisen erityisosaamisen ja kokemuksensa puolesta.

### 5.3 Tutkimusetiikka

Tutkimusetiikka on keskeinen osa mitä tahansa tieteellistä tutkimustyötä. Tutkimusetiikka tieteenalana tutkii aineiston hankinnan eettistä puolta, erityisesti sitä, miten erilaisia tutkimusaineistoja voidaan kerätä, säilyttää ja käyttää tutkimuksissa. Tutkimusetiikka on hyvin tärkeä osa-alue nykypäivänä, sillä erityisesti internetistä kerätty tieto, vaatii erityistä tarkkuutta aineiston tekijänoikeuksille ja niiden huomioimiselle.

Tutkimusetiikkaa tarvitaan erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa ilmenee erisuuntia tavoitteita ja intressejä. Aineiston hankinnan tutkimusetiikkaan liittyy olennaisesti sekä perustuslain 16.3 §:ssä turvattu tieteen vapaus ja saman perustuslain 10 §, jonka mukaan "jokaisen yksityiselämä, kunnia ja kotirauha on turvattu" (Kuula, 2011 s. 10). Perustuslakimme siis edellyttää, että tieteelliset tutkimukset ovat korkealuokkaisia ja täsmällisiä tutkimustuloksissaan, mutta tutkimustyö ei voi loukata tutkittavien ihmisten yksityisyyden suoja.

Aineiston hankinnassa tulee noudattaa selkeitä, ennalta määrättyjä eettisiä periaatteita. Tästä huolimatta erityisesti epämuodollisissa vuorovaikutustilanteissa, kuten strukturoidussa haastattelussa, ei kaikkia tilanteita voi aina ennakoida. Haastateltava voi olla kiusaantunut, vaivaantunut tai paljastaa luottamuksellisia asioita mitä haastattelussa ei tulisi esittää. Haastatteluun

osallistuminen tulee aina olla vapaaehtoista, mutta yrityksen sisällä tapahtuva tutkimus voi sisältää johdon nimeämiä haastateltavia ja on johdon tehtävä arvioida haastateltavien vapaaehtoisuus (Kuula, 2011, s. 93).

Tutkimukseni aineisto on kerätty strukturoitujen haastattelujen muodossa. Jokainen haastattelu on tehty samaa haastattelua varten luotua kysymyspatteristoa käyttäen (Liite 1). Haastattelut on nauhoitettu ja tallennettu omalle henkilökohtaiselle tietokoneelleni. Kävin jokaisen haastateltavan kanssa ennen haastattelun aloittamista läpi periaatteet, joita noudatan aineiston keruussa, säilytyksessä sekä haastateltavien yksityisyyden suojaamisessa.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Esittelen haastatteluiden keskeiset sisällöt jakamalla haastatteluiden sisällön viiteen pääteemaan. Haastatteluiden teemoja on yhdistetty tutkimukseni keskeiseen teoreettiseen viitekehykseen ja tietoperustaan. Viitataan Geert Hofsteden "Cultures and Organizations"- teokseen (1993), joka antaa viitekehyyksen ymmärtää monikulttuurisuuden vaikutusta Pohjolan Liikenteellä, erityisesti sen johtamiseen ja toimintatapoihin. Teoksen käsittelemät kulttuuriset ulottuvuudet, kuten esimerkiksi valtaetäisyys, yksilö- ja kollektivismi, epävarmuuden välttäminen ja maskuliinisuus sekä feminiinisyys, voivat auttaa ymmärtämään, miten erilaiset kulttuuriset taustat vaikuttavat organisaation toimintaan ja johtamiseen. Näiden kulttuuristen ulottuvuuksien ymmärtäminen voi auttaa organisaatiota luomaan monikulttuuriselle työyhteisölle sopivia johtamisstrategioita ja -käytäntöjä, kuten esimerkiksi kommunikointitapojen mukauttamista, konfliktien hallintaa ja päätöksentekoprosessien kehittämistä.

Jokaiselta haastateltavalta on kysytty samat kysymykset, jotka pohjautuvat näihin pääteemoihin.

## 6.1 Työnantajamielikuva

Haastatteluissa esitin haastateltaville kysymyksiä siitä, mitä olisi tärkeää ottaa työnantajamielikuvaa rakennettaessa huomioon monikulttuurisessa työyhteisössä. Samalla selvitin haastateltavien kokemuksia työnantajamielikuvan kehittämiseen liittyen. Kaikki haastateltavat toivat esille, että työyhteisö, jossa on edustettuna useita äidinkieliä, uskontoja ja erilaisilla taustoilla olevia työntekijöitä, vaatii erilaisia toimia työnantajamielikuvan kehittämiseen liittyen.

Eräs haastateltava mainitsi käytännön esimerkin, jossa uusi työntekijä, joka oli tottunut lämpimään ilmastoon, oli vaikeuksissa lumisissa olosuhteissa työskennellessään linja-auton kuljettajana. Tällaisissa tilanteissa on tärkeää tarjota lisäperehdytystä talviolosuhteisiin. Lisäksi haastateltava korosti kielikurssien merkitystä, sillä ne alentavat kynnystä hakeutua töihin ja lisäävät työntekijöiden varmuutta työkielen hallinnassa. Eräs haastateltu kertoi omista kokemuksistaan, kuinka kielikurssien avulla oli integroitunut työyhteisöön ja siten välittänyt positiivista viestiä työpaikasta tuttavilleen, jotka olivat sittemmin hakeneet töihin samalle työnantajalle.

Haastatteluissa kävi ilmi työnantajamielikuvaviestinnän ja brändin rakentamisen merkitys. Pohjolan Liikenne on panostanut työnantajamielikuvaansa muun muassa sosiaalisen median kuvien avulla, jotta erilaiset taustat huomioitaisiin. Ihmisten myös samastuvat toisiinsa, mikä on otettu huomioon viestinnässä kuvien ja videoiden avulla. Kuviassa on tuotu esille, miten monikulttuurinen ja rikas Pohjolan Liikenteen organisaatio on.

Lisäksi esille nousi urapolkujen viestiminen työnantajamielikuvan näkökulmasta. Työntekijöiden mielestä on tärkeää, että erilaiset taustat huomioidaan myös vastuutehtävissä. Esimerkiksi tummaihoisen lähiesihenkilö voi lisätä työntekijöiden samastumista ja uskoa urakehitykseen. Vaikka valinnat tehdään kompetenssien perusteella, tämä seikka nousi esiin haastatteluissa. Työpaikan tulisi aktiivisesti viestiä ja näyttää, miten se huomioi monikulttuurisuutta, luoden samalla tervetulleen ilmapiirin. Tämä edistää työntekijöiden positiivista kokemusta ja tunnetta siitä, että he ovat arvostettuja ja tervetulleita.

Haastatteluissa nousi esiin myös uskonnolliset tarpeet, kuten Ramadanin vietto tai rukoushetket, jotka työnantajan on hyvä ottaa huomioon johtamisessa, sillä ne vaikuttavat työnantajamielikuvaan. Suomalaisessa työyhteisössä joulun liittyvät pyhät on huomioitu ja ne ovat perinteisesti pyhäpäiviä. Vastaavat muissa kulttuureissa esiintyvät vakiintuneet juhlapäivät, kuten Ramadanin päättävä Eid (Id al-Fitr) eivät ole automaattisesti pyhäpäiviä. Työnantaja voi pyrkiä kuitenkin mahdollistamaan eri uskontoihin liittyvien vapaapäivien viettämisen tarjoamalla mahdollisuuksia vapaapäiviin kuten tällä hetkellä on toimittu Pohjolan Liikenteen organisaatiossa.

Vuorotyössä työvuorosuunnittelu on aina keskeisessä roolissa. Haastatteluissa kävi ilmi, että esimerkiksi virolaisilla työntekijöillä saattaa olla tarve vierailta kotimaassaan työvuorojen jälkeen, koska osa heistä asuu osittain kahdessa eri maassa. Työntekijät motivoituvat paremmasta palkasta ja muista työsuhteen eduista, joten he työskentelevät Suomessa, vaikka perhe asuisi Virossa. Työnantajan on tärkeää järjestää työvuorot siten, että matkustaminen kotimaahan on mahdollista. Samalla on kuitenkin varmistettava oikeudenmukainen kohtelu kaikkia työntekijöitä kohtaan työvuorosuunnittelussa. Tämä tuo haastatteluiden perusteella lisähaastetta, koska vastaavia tarpeita ei ole välttämättä muilla työntekijöillä ja erilaiset työpaikan pelisäännöt saattavat luoda kitkaa. Tämän johdosta Pohjolan Liikenteellä onkin yhdenmukaistettu ja tarkennettu käytäntöjä koskien vapaapäivätoiveita.

## 6.2 Johtamiskulttuuri ja viestintä

Geert Hofsteden "Cultures and Organizations" -teoksen (1993) käsittelemät kulttuuriset ulottuvuudet tarjoavat viitekehyksen ymmärtää monikulttuurisuuden vaikutusta organisaatioon ja johtamiseen. Haastatteluista tekemäni havainnot tukevat Hofsteden teemoja monilla tasoilla. Haastatteluissa esitin haastateltaville kysymyksiä konkreettisista keinoista johtaa monikulttuurista työyhteisöä. Samalla selvitin ajatuksia selkokieliviestintään ja laajaan diversiteettiin eri organisaatiotasoilla. Pohdimme haastatteluissa myös

yhteenkuuluvuutta ja DEI-kokonaisuutta (Diversity, Equity ja Inclusion) organisaatioiden eri tasoilla.

Haastateltavat nostivat esille selkeyden merkitystä johtamisessa ja työelämän pelisäännöissä. Hofsteden teoksen kautta ilmenee, että onikulttuurisessa työyhteisössä ihmisillä voi olla 40–50 erilaista tapaa ymmärtää erilaisia työelämän johtamiseen liittyviä normeja ja pelisääntöjä. Myös esihenkilöiltä vaaditaan erilaista ymmärrystä ja pelinlukutaitoa verrattuna työyhteisöön, jossa lähes kaikki työntekijät ovat samanlaisilla taustoilla työelämässä. Kaikki haastateltavat nostivat haasteeksi yhteisen kielen ja sen puutteen. Yksi haastateltava nosti esille ratkaisuksi lyhytvideomateriaalit, joissa ei ollut lainkaan puhetta tai tekstiä. Erityisesti kriittisessä turvallisuusohjeistamisessa tällaisista ratkaisuista voisi olla apua myös linja-automaailmassa.

Hyvä johtaminen vaatii jatkuvaa esihenkilöiden kouluttamista monikulttuurisessa työympäristössä. Erityisesti viestintätaidot korostuvat ja esihenkilöt tarvitsevat tukea ja apua selkokieliviestinnässä. Pohjolan Liikenne onkin tarjonnut esihenkilöille tukea ja apua selkokieliviestintään, jonka kautta esihenkilöt ovat saaneet parempia valmiuksia viestiä ymmärrettävästi heikommin suomea puhuville työntekijöille. Jatkuva koulutus nousikin positiivisesti esille haastatte- luissa. Trendit ja tavat muuttuvat kovaa vauhtia, jonka vuoksi säännönmukai- sen koulutuksen tarpeet nähtiin tärkeänä.

Haastateltavat nostivat esille vielä konkreettisia hyötyjä selkokieliviestinnän osalta. Mikäli työntekijä ymmärtää paremmin työnantajan viestintä, se lisää merkittävästi työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työnantajaa kohtaan. Työnteki- jän ymmärtäessä häneen kohdistuvia odotuksia, työntekijä onnistuu paremmin työssään ja luo arvoa työnantajalle. Tätä kautta selkokieli auttaa työntekijöitä olemaan paremmin osana työyhteisöä ja työn tuottavuus voi kasvaa merkittä- västi. Erityisesti esihenkilötyössä on havaittu, että mikäli työntekijä voi tehdä päätöksiä omalla äidinkielellään, se helpottaa arjen sujumista. Kielitaidon mer- kitystä ei voi vähätellä, sillä haastatteluiden perusteella osa linja-autonkuljetta- jista voi jättää jopa lukematta erilaisia tiedotteita, mikäli heillä on haasteita kie- lillisessä ymmärtämisessä. Tiedotteissa voi taas olla erittäin tärkeää tietoa



arjen työn osalta. Pohjolan Liikenteellä on huomioitu tätä näkökulmaa ja työn kannalta kriittisiä tiedotteita onkin käännetty eri kielille, jotta kaikki ymmärtäisivät varmuudella tärkeän sanoman.

Monikulttuurisessa työyhteisössä työntekijöiden taustat voivat olla hyvin erilaisia. Esihenkilötyön ja vuorosuunnittelun näkökulmasta on tärkeää tiedostaa työntekijöiden taustoja ja lähtötilannetta, joka auttaa haastatteluiden perusteella tekemään parempaa johtamista. Työntekijä voi olla paennut sotaa tai hän voi olla kohdannut erilaisia traumoja ennen Suomeen saapumista. Hofstedenin teorian mukaan tällaiset kokemukset voivat vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen ja suhtautumiseen sääntöjä kohtaan työpaikalla. Mikäli esihenkilö tiedostaa näitä asioita, hän pystyy ottamaan asiaa huomioon omassa toiminnassaan. Haastatteluissa nousi esille myös empatian merkitys, eli kyky asettua toisen asemaan ja ymmärtää asioita työntekijöiden näkökulmasta katsottuna. Suomalaistaustaisen esihenkilön voi olla välillä vaikeaa ymmärtää erilaisista olosuhteista tulevien työntekijöiden tarpeita. Asiat, jotka ovat Suomessa itsestään selviä, voivat poiketa merkittävästi muiden maiden toimintakulttuureista.

Erilaiset kulttuurit ja taustat voivat aiheuttaa työpaikalla haastavia tilanteita. Yhteenkuuluvuuden tunnetta ei välttämättä synny kaikille ja taukotiloissa voi syntyä helpommin erilaisia ryhmiä, joissa työntekijät viettävät aikaa. Haastatteluissa nousi esille idea verkkokurssista, jonka kaikki työntekijät voisivat käydä ennen työsuhteen alkua. Verkkokurssissa voisi kertoa monikulttuurisuudesta ja siitä, miten jokainen voi ymmärtää asiaa ja ottaa tätä huomioon omassa arjessaan ymmärtäen paremmin erilaisia käytösmalleja sekä tapoja. Rikas ja värikäs työyhteisö voi aiheuttaa alkuvaiheessa ihmetystä uusille työntekijöille ja valmentaminen ennakkoon voisi vähentää stressiä työsuhteen ensimmäisten kuukausien aikana. Ääriesimerkkinä voidaan pitää Ukrainan ja Venäjän välistä hyökkäyssotaa, joka käynnistyi helmikuussa 2022. Taukotiloissa on työskennellyt Venäjän ja Ukrainan kansalaisia ja tilanne on aiheuttanut jonkin verran kitkaa työyhteisössä. Tilannetta voidaan toki pitää poikkeuksellisenä, mutta se kertoo kuitenkin siitä, minkälaisia asioita lähiesihenkilöt saattavat joutua kohtaamaan työpaikalla.

Erilaiset kulttuurit voivat luoda myös mielenkiintoisia tilanteita arjen johtamisen osalta. Joissakin kulttuureissa esimerkiksi miehillä on enemmän sanavaltaa verrattuna naisiin. Yksi haastateltava nosti esille tilanteen, jossa häntä ei ole kuunneltu eikä hänen sanaansa ole uskottu, koska hän on nainen. Työntekijät ovat näissä tilanteissa kertoneet, että he eivät ota vastaan ohjeita naiselta. Haastateltava oli kohdannut useita kertoja tilanteita, joissa työntekijä on todennut suoraan: "meidän kulttuurissamme ei nainen komenna". Asiat ovat kuitenkin ratkenneet, mutta tällainen tilanne voi aiheuttaa paineita ja stressiä myös esihenkilöille. Taustalla saattavat olla esimerkiksi eri uskontoihin liittyvät uskomukset ja käytännöt, jossa miesten ja naisten väliset toimintatavat ovat ristiriidassa tasa-arvoiseksi koettuun suomalaiseen kulttuuriin.

Haastattelussa nousi esille myös erilaiset tilanteet, joita yritykset normaalit toimintamallit saattavat aiheuttaa. Asia puheeksi -keskustelut ovat arkipäivää suomalaisessa työyhteisössä, mutta monelle ulkomaalaiselle tällainen tapa toimia voi aiheuttaa ihmetystä. Esihenkilön toimintaa tai järjestelmää saataan kritisoida ja tapa käsitellä asiat voidaan kokea syyttävänä. Näissä tilanteissa esihenkilöiden on tärkeää pystyä selkokielen kautta avaamaan, miksi työnantaja haluaa keskustella asioista ja mikä on keskustelutavan perimmäinen tarkoitus. Lopultahan tavoitteena on vain pitää hyvää huolta työntekijästä ja tehdä laadukasta johtamista.

### 6.3 Kulttuuriset ulottuvuudet

Kaikki haastateltavat korostivat kulttuurien moninaisuutta ja sen merkitystä johtamisessa. Haastatteluissa käsitelimme paljonkin erilaisten taustojen ja kulttuurien vaikutusta työyhteisön toimintaan. Tämä liittyy Hofsteden kulttuuristen ulottuvuuksien, kuten valtaetäisyyden ja yksilö- ja kollektivismi, ymmärtämiseen organisaation kontekstissa.

Toiseksi kaikki haastateltavat painostivat viestinnän selkeyden merkitystä monikulttuurisessa työyhteisössä. Hofsteden teoksessa käsitellään myös kommunikaation roolia organisaatiossa. Haastatteluissa tuli paljon konkreettisia

esimerkkejä siitä, miten selkokieliviestintä ja viestinnän selkeys voivat parantaa työyhteisön toimintaa ja työntekijöiden sitoutumista.

Haastatteluissa tuotiin myös esiin esihenkilöiden koulutuksen merkitys monikulttuurisessa työympäristössä. Tämä linkittyy Hofsteden teemaan kulttuurien ymmärtämisestä ja siihen soveltuvista johtamisstrategioista.

Yhteenvetona voin todeta, että haastatteluissa esiin nostetut havainnot johtamisesta tukevat Hofsteden teosten käsittelemiä kulttuuristen ulottuvuuksien teemoja, kuten viestinnän, johtamisen ja kulttuurien moninaisuuden merkitystä organisaatioissa.

#### 6.4 Työsuhteen elinkaari

Haastatteluissa esitin haastateltaville kysymyksiä työsuhteen elinkaareen liittyen koskien monikulttuurisen organisaation toimintaa sekä johtamista. Kysymykset liittyivät rekrytointitilanteeseen, työsuhteen aikana tapahtuvaan toimintaan sekä huomioihin koskien työsuhteen päättymistä.

Rekrytointitilanteissa tai esimerkiksi oppilaitosvierailujen aikana, on tärkeää viestiä työyhteisön monikulttuurisuudesta avoimesti. Monikulttuurisuudesta kannattaa kertoa erilaisten esimerkkien avulla, jolloin potentiaaliset tulevaisuuden työntekijät saavat konkreettisia esimerkkejä työpaikan käytännöistä. Näitä esimerkkejä voivat olla kielikäännökset tärkeistä työhajeista tai mahdollisuudesta käyttää tulkkia erilaisissa keskusteluissa. Esimerkkien kautta työnhakijat ymmärtävät paremmin työnantajan ottavan huomioon erilaisista taustoista tulevia. Rekrytointitapahtumia on tärkeää pitää tarvittaessa myös eri kielillä.

Erilaiset koulutukset ja tuki hallinnollisissa tehtävissä toimiville nousivat esille haastatteluiden aikana. Lähiesihenkilörajapinnassa voi olla vaihtuvuutta ja yhtenä kehitysideana nousi esille erilaisten verkkokoulutusten rakentaminen osana uuden esihenkilön tai toimihenkilön aloitusta. Valmennuksessa voisi käydä läpi perehtymistä erilaisiin kulttuureihin ja toimintamalleihin. Vastaavaa

koulutusta työelämän normeihin voisi tarjota myös uudelle työntekijälle hänen omalla äidinkielellään, tämä voisi vähentää väärinymmärryksiä työpaikalla. Työsuhteiden aikana erilaiset taustat asettavat erilaisia toiveita ja pyyntöjä työnantajalle. Näiden ratkominen on välillä vaikeaa, koska työnantaja pyrkii toimimaan tasapuolisesti kaikkia työntekijöitä kohtaan. Kielteiset päätökset voivat aiheuttaa ihmetystä ja väärinymmärryksiä.

Työsuhteen aikana työyhteisöön voi syntyä erilaisia sisäisiä yhteisöjä, joissa esimerkiksi somalitaustaisilla on oma työyhteisönsä ja kurditaustaisilla oma työyhteisönsä. Yhteisöihin voi syntyä omia sisäisiä johtajia, jotka johtavat toimintaa pienemmän työyhteisön sisällä. Mikäli työnantaja laatii jonkinlaisen ohjeistuksen, työntekijän varmistavat aluksi oman työyhteisön johtajalta, voidaanko ohjeistusta noudattaa. Vastaavia käytösnormeja ei taas ole suomalaisissa työyhteisöissä, vaan työntekijät noudattavat lähtökohtaisesti ohjeistuksia varsin hyvin. Tämä on hyvä esimerkki erilaisista haasteista, joita erilaiset kulttuurit ja taustat voivat luoda työpaikan sisällä. Haastateltavat nostivat esimerkkejä esille ja kokivat tällaiset tilanteet haastavina arjen johtamisessa.

Haastatteluissa nousi esille myös yhteistyön kehittäminen ammattiliiton kanssa. Linja-autonkuljettajia edustaa ammattiliitto AKT, ja hyvä sekä rakentava yhteistyö on tärkeää toiminnan kehittämisessä. On tärkeää, että myös ammattiliitot ottavat toiminnassaan monikulttuurisuutta huomioon viestinnässä sekä muussa toiminnassaan. Kuten muussakin organisaatiossa, myös luottamushenkilö- ja työsuojeluorganisaatiossa olisi haastatteluiden perusteella tärkeää, että edustajia tulisi mahdollisimman erilaisilla taustoilla. Henkilöstön edustajat valitaan kuitenkin vaaleilla, joten organisaation rakentamista ei voi verrata täysin työnantajan tekemiin päätöksiin henkilövalintojen osalta.

Yksi haastateltavista nosti esille myös mielenkiintoisen näkökulman koskien kielellisiä haasteita. Haastateltava kertoi asuneensa aikaisemmin vieraassa maassa, eikä osannut alkuun lainkaan paikallista kieltä. Kyseisessä maassa kommunikointi tapahtui pitkälti maan omalla kielellä eikä englannin osaamisesta ollut apua. Tämän kokemuksen kautta haastateltava osaa samaistua paremmin ihmisiin työpaikalla, jotka eivät osaa kunnolla paikallista kieltä. Asian

ymmärtäminen ei ole kuitenkaan kovin yksinkertaista, koska suomen kieltä äidinkielenään puhuvat eivät välttämättä osaa samaistua tilanteeseen, jossa työntekijä ei aidosti ymmärrä asioita kielitaidon vuoksi.

Työsuhteen päättyessä, haastateltavat eivät nähneet suurempia eroavaisuuksia perinteiseen suomalaiseen organisaatioon verrattuna monikulttuurisen työpaikan osalta. Kaikki työntekijät eivät toki ymmärrä esimerkiksi työtodistuksen merkitystä, joten työnantajan on tärkeää huolehtia automaattisesti tällaisista asioista työsuhteen päättyessä. Nykyisin organisaatiot tarjoavat työtodistuksia myös englannin kielellä, joka on tärkeää nykyisessä työmaailmassa.

Hofsteden (1993) teoksessa käsitellään kulttuurien moninaisuutta ja sen vaikutusta organisaation toimintaan. Haastatteluissa korostui avoimen viestinnän merkitys rekrytointitilanteissa ja työsuhteen aikana, mikä vastaa Hofsteden teemaa kulttuurien moninaisuuden huomioon ottamisesta organisaatiossa.

Toiseksi haastatteluissa nousi esiin tarve kouluttaa ja tukea hallinnollisissa (Liite 1) tehtävissä toimivia esihenkilöitä monikulttuurisessa työympäristössä. Hofsteden teoksessa korostetaan myös johtamisstrategioiden sopeuttamista erilaisiin kulttuureihin, mikä liittyy tekstissä esitettyihin kehitysehdotuksiin. Lisäksi haastatteluissa käsiteltiin erilaisia kulttuurisia normeja ja niiden vaikutusta työyhteisön dynamiikkaan, kuten työntekijöiden muodostamia sisäisiä yhteisöjä ja niiden johtajuutta. Tämä vastaa Hofsteden teemaa kulttuurien välisistä eroista käyttäytymisessä ja johtamisessa.

Yhteenvetona voin todelta, että tämän teeman alla haastatteluissa esiin nostetut havainnot heijastavat Hofsteden teosten käsittelemiä aiheita, kuten kulttuurien moninaisuutta, viestinnän merkitystä, johtamisstrategioiden sopeuttamista ja kulttuuristen normien vaikutusta työyhteisöön.

## 6.5 Strategia ja kehityshankkeet

Haastatteluissa esitin haastateltaville kysymyksiä koskien strategisia kehityshankkeita tai arvojen jalkauttamista monikulttuurisessa työympäristössä. Tämän lisäksi keskustelimme erilaisten kehityshankkeiden jalkauttamisesta ja siihen liittyvistä ominaispiirteistä monikulttuurisessa työpaikassa.

Haastateltavien kokemusten perusteella strategiasta viestiminen ei ole helppoa monikulttuurisissa organisaatioissa. Strategian jalkautuksen tärkeänä keihään kärkenä tulisi olla strategian arkikielistäminen muuttamalla strategia arkiseksi teoiksi. Yksi haastateltava nosti esille esimerkkinä strategia- ja arvoviestinnän; ovatko valitut kuvat organisaatiossa sellaisia, jotka ymmärretään helposti, onko kuvissa tulkinnan varaa riippuen siitä, minkälaisista taustoista työntekijä tulee? Hofsteden (1993, s. 278.) tutkimuksessa korostui kulttuurien väliset erot ja niiden vaikutus organisaation toimintaan. Hofsteden johtopäätös oli, että eri kulttuurit ymmärtävät ja tulkitsevat saman viestin eri tavoin. Tämä sama teema korostuu Pohjolan Liikenteellä. Voisiko tällaisissa tilanteissa hyödyntää erilaisia symboleja tai kuvia tukemaan viestinnällistä sanomaa?

Useampi haastateltava pohti erilaisia kehityshankkeita ja sitä, miten erilaisiin kehitystyöpajoihin saisi enemmän erilaisista taustoista tulevia työntekijöitä. Haastateltavilla oli paljon kokemuksia malleista, joissa suurin osa työpajojen osallistujista edustaa perinteistä kantasuomalaisista väestöstä. Tässä nähdään tärkeä rooli myös ammattiliitolla, jonka tulisi pyrkiä aktivoimaan myös eri taustasta tulevia erilaisiin kehityshankkeisiin. Yksi haastateltava nosti esille myös kuvallistamisen ja pohti, voisiko sen avulla aktivoida enemmän osallistujia erilaisiin kehittämisen hankkeisiin. Kuvallistamisen kautta työnantaja voisi pyrkiä viestimään strategia- tai kehitystyöpajojen sanoman paremmin. Tämä voisi madaltaa kynnystä hakea ja osallistua työpajoihin, vaikka kielitaito ei olisi niin hyvä.

Hofsteden mallissa puhutaan johtamisstrategioiden sopeuttamisesta eri kulttuureihin. Haastatteluissa tuotiin esiin tarve monimuotoisten kehityshankkeiden järjestämiselle ja osallistujien moninaisuuden tukemiselle. Tämä linkittyy

Hofsteden (1993, s. 270.) havaintoon siitä, että johtamisen tulisi ottaa huomioon erilaisten kulttuurien tarpeet ja odotukset. Strategiaviestinnässä olisi tärkeää huomioida myös erilaiset kieliversiot, jolloin työntekijät voivat lukea tärkeää sanomaa omalla äidinkielellään. Tämä tuo varmuutta kokonaisuuksien ymmärtämiseen. Myös strategiaviestinnässä voi hyödyntää videoita ja muita tapoja perinteisten tiedotteiden lisäksi. Tämä heijastaa Hofsteden ajatusta siitä, että kulttuurien monimuotoisuus voi edistää organisaation menestystä ja innovaatioita. (1993, s. 159-160.)

Kaikki haastateltavat kokivat monikulttuurisuuden olevan selkeä rikkaus ja voimavara. Se luo työpaikalle erilaisia toimintamalleja, mielipiteitä ja tapoja tehdä asioita. Kaikilla on opittavaa eri kulttuureista, uskonnoista ja kielistä. Tämä taas voi olla selkeä etu työntekijöille työmarkkinoilla. Haastatteluissa nousi esille myös työelämä ja monikulttuurisuus Suomessa tulevaisuuden osalta. Työvoiman saatavuus voi olla entistä vaikeampaa ja kansainvälistymisen trendi jatkuu tulevina vuosina. Tämä vaatii enemmän toimia työpaikoilla johtamisen ja käytänteiden osalta. Työskentely monikulttuurisessa työpaikassa on varmasti kilpailuetu työmarkkinoilla ja haastateltavat näkivät tämän rikkautena nykyisen organisaation osalta. Henkilökohtaisesti kaikki kehittyvät yksilöinä työssään eri tavalla verrattuna perinteisempään organisaatioon.

Yhteenvetona, haastatteluissa esiin nostetut havainnot linkittyvät Hofsteden (1993) tutkimuksen teemoihin kulttuurien välisistä eroista, johtamisstrategioiden sopeuttamisesta ja monikulttuurisuuden näkemisestä voimavarana organisaatiolle. Hofsteden malli tarjosi toimivan viitekehyksen ja tietoperustan ymmärtää näitä kysymyksiä ja niiden merkitystä organisaation toiminnassa.

## 7 YHTEENVETO

Tutkimustuloksista kävi ilmi kielellisten haasteiden olevan keskeisimpiä monikulttuurisen organisaation johtamisen näkökulmasta. Lisäksi erilaiset

taustatekijät, kuten uskonto tai käytösnormit, asettavat erilaisia vaatimuksia johtamiselle. Seuraavaksi esittelen suosituksia ja kehitysideoita, joilla on pyritty vastaamaan opinnäytetyön pääkysymykseen, jossa selvitin, millaisia johtamisen vaatimuksia monikulttuurinen henkilöstörakenne Pohjolan Liikenteen organisaatioon on luonut. Tutkin haastatteluiden avulla millaisia vaatimuksia monikulttuurinen henkilöstörakenne on esihenkilötyölle asettanut.

## 7.1 Vertailu ja havainnot

Pohdin opinnäytetyössäni myös sitä, millaisia johtamisstrategioita sekä kompetensseja tarvitaan monikulttuurisen organisaation menestyksekkäässä johtamisessa. Yhdistän tutkimuksessani haastatteluaineiston teoreettiseen viitekehykseen kulttuurien välisistä eroista työyhteisössä, ja organisaation johtamisesta ja olen hyödyntänyt keskeisenä teoreettisena viitekehyksenä Hoefsteden (1993) kuuluisaa IBM-tutkimusta.

Perehdytyksen merkitys korostuu erityisesti monikulttuurisissa organisaatioissa. On olennaista luoda työntekijöille tervetullut ilmapiiri ja viestiä eri taustoja huomioivista teemoista. Perehdytysmateriaaleja tulisi käännetään eri kieliversioille ja niissä voi hyödyntää videoita ja kuvia, jotka eivät edellytä kielellistä ymmärtämistä. Samankaltaista lähestymistapaa voisi soveltaa myös turvallisuusviestinnässä ja ohjeistuksessa, esimerkiksi äänettömien mallisuoritusvideoiden avulla, jotka työntekijät voivat katsoa mobiililaitteillaan.

Haastatteluissa korostui, että organisaation eri vastuualueilla olisi tärkeää edustaa laajaa diversiteettiä. Työntekijöiden on helpompi samaistua kaltaisiinsa, joten eri kulttuureista ja taustoista tulevien lähiesihenkilöiden läsnäolo on olennaista. Tämä luo tunnetta ja mahdollisuuksia urakehitykseen kaikille työntekijöille. Yksipuolinen lähiesihenkilöiden ryhmä voi vähentää työntekijöiden osallistumista kehitysryhmiin ja työpajoihin sekä estää heitä hakemasta erilaisiin tehtäviin, vaikka heillä olisi siihen kyvyt ja halu.



Eri kulttuurien ja taustojen huomioiminen asettaa myös monipuolisia vaatimuksia johtamiselle. Yhtenä keinona työnantaja voisi järjestää vuosittaisen monikulttuurisuusfoorumin, jossa eri taustoilla varustetut työntekijät osallistuisivat keskusteluun työyhteisön tilasta ja johtamisen kehitysteemoista. Tämä voisi edistää uusien kehitysideoiden syntymistä ja parantaa organisaation sisäistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Foorumi tarjoaisi myös mahdollisuuden työnantajalle saada näkökulmia uusiin kehityshankkeisiin osallistavalla tavalla. Hoefstede (1993, s. 420.) korosti omissa johtopäätöksissään yhtenä tehokkaana keinona sitouttaa monikulttuurista henkilöstöä organisaatioon kääntämällä monikulttuurisuuden voimavaraksi.

Haastatteluissa korostui myös monikulttuurisuuden korostaminen työntajamielikuvamarkkinoinnissa. Monikulttuurisuus on vahvuus ja keino erottautua ja sitä pitäisi tuoda vahvemmin esille. Monikulttuurisuuden hallitseminen on tulevaisuuden kilpailuvaltti työmarkkinoilla. Näkökulmaa tulisi korostaa enemmän rekrytoinneissa ja urakeskusteluissa, erityisesti toimihenkilötehtävissä. Tämä voi tuoda yritykselle merkittävää kilpailuetua.

Alla on tiivistelmä keskeisimmistä haastatteluissa nousseista kehitysideoista Pohjolan Liikenteelle, joilla voitaisiin vahvistaa monikulttuurisen henkilöstön viihtyvyyttä, motivaatiota, rekrytointia sekä perehdytystä:

- Tarve erityiselle esihenkilökoulutukselle. Tämä voi olla infotilaisuus, video tai osa laajemman koulutuksen kokonaisuutta, jossa painotetaan yhteenkuuluvuuden merkitystä monikulttuurisen henkilöstön johtamisessa. Tämä koulutus antaisi esihenkilöille konkreettisia esimerkkejä, miten voidaan luoda tervetullut olo henkilöstölle, vaikka kulttuurit ja kielet ovat erilaisia.
- Vuosittaisen monikulttuurisuusfoorumin järjestäminen henkilöstön kanssa. Kokonaisuutta voisi kehittää laajemmin yli divisioona- ja organisaatorajojen laajoissa konserneissa. Ideointia voi tehdä myös yli maarajojen esimerkiksi Pohjoismaisten organisaatioiden välillä.

- Monikulttuurisuuden näkyminen esihenkilö- ja asiantuntijatehtävissä; ihmisten on helpompi samaistua samanlaisiin ihmisiin ja tästä olisi apua operatiivisessa esihenkilötyössä.
- Kuvallistamisen keinojen merkityksen korostuminen perehdytyksessä. Perehdytysmallit tulisi sisältää enemmän helposti ymmärrettäviä kuvia ja äänettä videoita, jotta tarve yhdelle kielelle vähenisi.
- Erilaisten verkkokurssien ja materiaalien laatiminen useille eri kieliversioille. Käännöksissä voi hyödyntää tekoälyä ja teknologiaa, joka nopeuttaa toimintaa asiantuntijatyön osalta sekä säästää kustannuksissa.
- Erillisten äänettömien mallisuoritusvideoiden teko henkilöstön turvallisuustoimenpiteistä osana työtä tai perehdytystä.
- Pohjolan Liikenteen strategian arkikielinen versio; strategiasta olisi hyvä tehdä yksinkertainen, arkikielinen tiivistelmä, jonka voi jakaa henkilöstölle. Myös tämän jalkauttamisessa voi hyödyntää verkkovalmennusta kieliversion.

## 7.2 Yhteenveto

Opinnäytetyössäni tutkin monikulttuurisen työyhteisön johtamisen vaatimuksia Pohjolan Liikenteen henkilöstön näkökulmasta. Pyrin osoittamaan, että monikulttuurinen työyhteisö edellyttää erilaista johtamista ja esihenkilötyötä perinteiseen suomalaiseen työyhteisöön sekä organisaatioon verrattuna. Tutkimuksessa hyödynsin monikulttuurisuuden, inklusion ja johtamisstrategioiden teorioita sekä haastatteluaineiston analyysia löytääkseni keskeisiä tekijöitä menestyksessä johtamisessa ja kehittämisessä. Tämän lisäksi tein laajaa havainnointia toimiessani organisaatiossa ja kävin lukuisia keskusteluja työntekijöidemme kanssa.

Keskeisenä teoreettisena viitekehyksenä toimi Geert Hofsteden (1993) kuulusta IBM- tutkimus monikulttuurisuuden johtamisesta organisaatiossa ja mitkä ovat keskeisiä huomioon otettavia seikkoja. Pohjolan Liikenteellä

toteuttamani haastattelut ovat nostaneet Hoefstedenkin listaamat keskeiset teemat esille:

1. Tehokas keino sitouttaa henkilöstöä on kääntää monikulttuurisuus organisaation voimavaraksi.
2. Johtamisstrategia pitää sopeuttaa organisaation monikulttuurisuutta tukevaksi. Tämä nousi haastatteluissa esille mm. ehdotuksena arkikielittää yrityksen strategia.
3. Henkilöstön kulttuurien, arvojen ja lähtöolettamusten parempi ymmärtäminen. Tässä keinona voisi toimia uusi perehdytysmalli sekä lisäkoulutus esihenkilöille monikulttuurisuudesta.

Tutkimukseni keskittyi Pohjolan Liikenteen erittäin monikulttuurisen henkilöstön johtamiseen. Tämä poikkeuksellinen tilanne Suomessa tarjosi kiinnostavan tutkimuskohteen. Opinnäytetyön pääkysymys oli, mitkä johtamisstrategiat ja -kompetenssit edistävät tehokkaimmin yhteistyötä, innovaatioita ja organisaation menestystä monikulttuurisessa ympäristössä. Tätä tuki kysymys siitä, miten lähiesihenkilöt voivat kehittää ja toteuttaa näitä strategioita. Tutkimus liittyi laajempaan hypoteesiin siitä, että monikulttuuristen organisaatioiden johtaminen on monille suomalaisille organisaatioille vielä uusi alue.

Tutkimukseni aineisto koostuu strukturoitujen haastattelujen muodossa kerätyistä tiedoista, jotka on saatu Pohjolan Liikenteen eri ammattiryhmien ja etnisten taustojen edustajilta. Aineisto on pääosin kvalitatiivista ja perustuu haastatteluäänitteisiin. Teoreettinen viitekehys perustuu Geert Hofsteden monikulttuurisuutta työyhteisöissä käsittelevään analyysiin (1993), jonka mukaan monikulttuurisen työyhteisön menestyksekkäs johtaminen edellyttää eri kulttuurien arvojen ja lähtöolettamusten ymmärtämistä.

## LÄHTEET

Abdelhamid, P. & Juntunen, A. & Koskinen, L. (2010). Monikulttuurinen hoitotyö. WSOYpro.

Avoin tiede. (2018). Todennettavuus ja toistettavuus. <https://avointiede.fi/fi/ajankohtaista/todennettavuus-ja-toistettavuus>

Dimmock, C. & Walker, A. (2005). Educational leadership culture and diversity. London Sage.

Euroopan Unionin virallinen verkkosivusto Eures. (2023). Tietoa työmarkkinoista: Suomi. Haettu 3.12.2023 osoitteesta [https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-market-information/labour-market-information-finland\\_fi](https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-market-information/labour-market-information-finland_fi)

Hammar-Suutari, S. (2009). Asiakkaana erilaisuus - kulttuurien välisen viiranomastoiminnan etnografia.

Hoefstede, G. (1993). Cultures and Organizations: software of the mind. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=6262353>

Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2023). Monimuotoisuus työelämässä - 100 keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa. Alma Talent.

Kamensky, M. (2014). Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Talentum.

Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. (10-11. painos). Sanoma Pro.

Kuula, A. (2011). Tutkimusetiikka: aineistojen käyttö, säilytys ja etiikka. Vastapaino.

Laaksonen, H. & Ollila, S. (2022). Henkilöstöjohtamisen moninaisuus - Ajateltua, koettua, tutkittua. Oppian.

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986 muutoksineen. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/1986/19860609?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tasa-arvolaki>

OECD. (2022). International Migration Outlook 2022, Sweden. Haettu 17.12.2023 osoitteesta <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/18f59253-en/index.html?itemId=/content/component/18f59253-en>

Pitkänen, P. & Brewis, K. (2005). Kulttuurien välinen työ. Edita.

Pohjolan Liikenne. (2023). Pohjolan Liikenne - arjen mahdollistaja. Haettu 5.12.2023 osoitteesta <https://www.pl.fi/tietoa-meista/>

Pohjolan Liikenne. (2023). Pohjolan Liikenteen toimintakäsikirja.

Poikolainen, M. (2011). Monikulttuurisuus ja monimuotoisuus työelämässä: välineitä osaamisen kehittämiseen. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 13(2), 35–43.

Quassoli, F. & Colombo, M. (2023). Social Inclusion. Post-Migration Stress: Racial Microaggressions and Everyday Discrimination.

Rantala, R. (23.3.2024). Monimuotoisuus työpaikoilla lisää tuottavuutta. Helsingin Sanomat, B 7.

SAMK. (2023). Haettu 9.12.2023 osoitteesta: [https://moodle4x.samk.fi/pluginfile.php/24116/mod\\_page/content/33/Tutkimusosaaminen\\_perusosaaminen\\_menetelmist%C3%A4.pptx](https://moodle4x.samk.fi/pluginfile.php/24116/mod_page/content/33/Tutkimusosaaminen_perusosaaminen_menetelmist%C3%A4.pptx)

STTK. (2022). STTK:n hallitus: Työpaikoilla vielä tekemistä rasismis kitkemisessä. <https://www.sttk.fi/2022/06/13/sttkn-hallitus-tyopaikoilla-viela-tekemista-rasismis-kitkemisessa/>

Suomi.fi. (2022). Monikulttuuriset työyhteisöt. Haettu 4.2.2024 osoitteesta: <https://www.suomi.fi/yritykselle/tyonantajuus/tyoyhteison-hyvinvointi/opas/monimuotoinen-tyoyhteiso/monikulttuuriset-tyoyhteisot>

Tahvonen, L. (2008). Monikulttuurinen johtaminen. Talentum Media.

Tilastokeskus. (2023). Syntyneitä ennätyksen vähän alkuvuodesta 2023. <https://www.stat.fi/uutinen/syntyneita-ennatyksellisen-vahan-alkuvuodesta-2023>

Tilastokeskus. (2023). Ulkomaan kansalaiset. Haettu 16.12.2023 osoitteesta <https://www.tilastokeskus.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa/ulkomaan-kansalaiset.html>

Työterveyslaitos. (2023). Monimuotoisuus- ja inklusiotyön ensimmäisiä askelmerkkejä. Haettu 5.1.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa/monimuotoisuus-ja-inklusiotyon-ensimmaisiaskelmerkkeja>

Työturvallisuuskeskus. (2023). Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2024/01/Monimuotoisuus-yhdenvertaisuus-ja-tasa-arvo-tyo%CC%88yhteiso%CC%88ssa%CC%88.pdf>

VR Group. (2023). Toimintakertomus ja tilinpäätös. [https://vrgroup.studio.crasman.cloud/file/dl/i/xp83dQ/Br3UUYH9pcCMO0PJW2sOUQ/VR\\_Group\\_Toimintakertomus\\_ja\\_tilinja\\_tilinpaaatos\\_2022.pdf](https://vrgroup.studio.crasman.cloud/file/dl/i/xp83dQ/Br3UUYH9pcCMO0PJW2sOUQ/VR_Group_Toimintakertomus_ja_tilinja_tilinpaaatos_2022.pdf)

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 muutoksineen. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325#Lidm46434451326352>

## LIITE 1

## Teemahaastattelunrunko

Taustatiedot: sukupuoli, koulutus, äidinkieli

## 1. Työnantajamielikuva

- Mitä on tärkeää ottaa huomioon työnantajamielikuvan kehittämisessä monikulttuurisessa työympäristössä?
- Millaisia kokemuksia haastateltavalla on työnantajamielikuvaan liittyen?

## 2. Johtamiskulttuuri ja viestintä

- Millaisia kokemuksia haastateltavalla on?
- Mitkä konkreettiset keinot tukevat johtamista monikulttuurisessa työpaikassa?
- Minkälaisin keinoin viestintää tulisi tehdä monikulttuurisessa työpaikassa?
- Onko haastateltavalla kokemusta selkokieliviestinnästä?
- Miten tärkeänä koet, että yrityksen johdossa ja eri esihenkilörooleissa on diversiteetti edustettuna?
- Yhteenkuuluvuus ja DEI kokonaisuudessa - onko haastateltavalla kokemuksia tai näkökulmia asiasta?

## 3. Työsuhteen elinkaari

- Mitä työantajan tulisi huomioida rekrytointitilanteessa monikulttuurisen taustan omaavien työntekijöiden osalta?
- Mitä työnantajan tulisi huomioida työsuhteen aikana monikulttuurisen taustan omaavien työntekijöiden osalta?
- Mitä työantajan tulisi huomioida työsuhteen päättyessä monikulttuurisen taustan omaavien työntekijöiden osalta?

## 4. Strategia ja kehityshankkeet

- Onko haastateltavalla kokemusta strategisten hankkeiden tai arvojen jalkauttamisesta monikulttuurisessa työympäristössä? Mitä havaintoja ja teemoja on huomioitu strategian jalkauttamisessa?
- Onko haastateltavalla kokemusta kehityshankkeiden jalkauttamisesta monikulttuurisessa työympäristössä? Mitä havaintoja ja teemoja on huomioitu osana kehityshankkeita?

- Onko edellä mainittuihin kokonaisuuksiin osallistettu monikulttuurisen taustan omaavia työntekijöitä? Mitä keinoja on käytetty?
5. Omat keinot ja ajatukset toiminnan kehittämiseen
- Minkälaisia ajatuksia haastateltavalla on johtamisen kehittämiseen osana monikulttuurista työympäristöä?