



Monikulttuurisen johtajan identiteetti

Sophia-Lorein Larionov

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Majoitus- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutus

AMK-opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Sophia-Lorein Larionov
Tutkinto Restonomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Monikulttuurisen Johtajan Identiteetti
Sivu- ja liitesivumäärä 46 + 7
<p>Tämä opinnäytetyö tutki monikulttuuristen johtajien identiteettiä, eli johtajia, joilla oli monikulttuurinen tausta. Työssä nostettiin esille heidän erityispiirteitään, mahdollisia hyötyjä ja kehityskohteita esihenkilön roolissa.</p> <p>Tutkimuksen keskiössä oli monikulttuurisen identiteetin vaikutus johtajien toimintaan, erityisesti tarkasteltuna niiden piirteiden ja ajattelumallien kautta, jotka juontavat juurensa johtajan monikulttuuriseen taustaan. Pyrkimyksenä oli avata näkökulmia siihen, miten monikulttuurisuus muokkaa johtajan vuorovaikutusta, päätöksentekoa ja ongelmanratkaisukykyä, erityisesti keskittyen viestintä- ja sosiaalisiin taitoihin kuten sopeutumiskykyyn, joustavuuteen ja empatiaan.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella lähestymistavalla, käyttäen puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastatteluiden analyysi käytettiin tyypittelymenetelmää, mikä helpotti analyysia. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin kriittisesti ottaen huomioon haastateltavien vähäisen määrän, mikä vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen.</p> <p>Työn keskeinen tietoperusta jaettiin kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käsiteltiin yleisesti johtajuutta, hyvän johtajan ominaisuuksia ja suomalaisia johtamiskäytäntöjä. Tietoperustan toisessa osassa keskityttiin syvällisemmin monikulttuurisen identiteetin käsitteeseen, jossa tarkasteltiin identiteetin merkitystä, johtajan identiteettiä, kulttuurin ulottuvuuksia ja yleisesti monikulttuurisen johtajan käsitettä.</p> <p>Tulokset osoittivat, että monikulttuurinen identiteetti rikastuttaa johtamistapaa ja tuo mukanaan joustavuutta sekä kulttuurista herkkyyttä. Tutkimuksen tulokset kertoivat myös, että monikulttuuriset johtajat tuntevat enemmän yhteenkuuluvuutta monikulttuurisessa työympäristössä ja hyödyntävät usein kokemuksiaan rakentaessaan siltoja eri kulttuuritaustaisten työntekijöiden välillä. Haastateltavat myös uskoivat heidän kuin minkä tahansa monikulttuurisen taustan lisäävän yrityksen innovatiivisuutta.</p> <p>Haasteina korostuivat identiteetin ristiriidat ja sopeutumispaineet, kun oli tasapainoiltava jatkuvan muutoksen keskellä ja sopeuduttava uusiin kulttuureihin sekä toimintatapoihin. Osa oli kokenut syrjinnän ja aliarvioinnin tunteita, koska heidän monikulttuurista taustaansa ei aina arvostettu riittävästi.</p> <p>Johtopäätöksenä monikulttuurinen tausta antaa johtajalle arvokkaan näkökulman ja ymmärryksen monimuotoisuudesta, mikä ilmenee niin johtotehtävissä kuin henkilökohtaisissa vuorovaikutustilanteissa.</p>
Asiasanat Johtajuus, Monikulttuurinen identiteetti, Monikulttuurinen johtaja

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tavoitteet, rajaukset ja peittomatriisi.....	1
1.2	Vastuullisuus.....	3
1.3	Keskeiset käsitteet.....	3
2	Johtajuus.....	4
2.1	Hyvä johtaja.....	5
2.2	Suomalainen johtajuus.....	7
2.3	Suomalainen työkuulttuuri.....	9
3	Monikulttuurinen identiteetti.....	11
3.1	Monikulttuurisuus käsitteenä.....	11
3.2	Identiteetti.....	13
3.3	Johtajan identiteetti.....	15
3.4	Kulttuurien ulottuvuudet - Hofstede.....	15
3.4	Monikulttuurinen johtaja.....	20
4	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus.....	22
4.1	Tavoite ja tutkimusmenetelmän valitseminen.....	22
4.2	Haastattelu tutkimusmenetelmänä.....	23
4.3	Tutkimusaineiston koonti ja analysointi.....	25
4.4	Tutkimuksen toteutus.....	26
4.5	Tutkimuksen tulokset.....	28
5	Pohdinta.....	32
5.1	Keskeisten tulosten tarkastelu.....	32
5.2	Johtopäätökset.....	36
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	37
5.4	Kehitysehdotukset.....	38
5.5	Oman oppimisen arviointi.....	39
	Lähteet.....	41
	Liitteet.....	46
	Liite 1. Haastattelukysymykset suomen kielellä.....	46
	Liite 2. Haastattelukysymykset englannin kielellä.....	47
	Liite 3. Suostumuskirje suomen kielellä.....	49
	Liite 4. Suostumuskirje englannin kielellä.....	50
	Liite 5. Tutkimustiedote suomen kielellä.....	51
	Liite 6. Tutkimustiedote englannin kielellä.....	51

1 Johdanto

Monikulttuurinen johtajuus on tärkeä ja moniulotteinen käsite, johon on viime aikoina kohdistunut yhä enemmän huomiota globaalissa kontekstissa. Tämä käsite liitetään usein monikulttuurisen työympäristön johtamiseen, joka on epäilemättä keskeinen osa nyky-yhteiskuntaamme. Aihe on minulle erityisen tärkeä, sillä olen itse monikulttuurisesta perheestä kotoisin ja tavoittelen tulevaisuudessa johtotehtäviä. Vanhempani saapuivat Suomeen 1990-luvulla ensimmäisten virolaisten ja venäläisten maahanmuuttajien joukossa ja loivat täällä itselleen uuden elämän. Isäni on kotoisin Venäjältä ja äitini Virossa, mutta meillä on myös suomalaisia lähisukujuuria.

Kasvoin ympäristössä, jossa monikulttuurisuus ja johtajuus olivat monipuolisesti läsnä, sillä molemmat vanhempani työskentelivät esihenkilöinä. Seurasin heidän onnistumisiaan ja haasteitaan näissä rooleissa ja opin analysoimaan erilaisia tilanteita.

Eryyisesti isäni kokemukset herättivät minussa paljon pohdintaa. Hän toimi suuren rakennusyhtiön toimitusjohtajana Suomessa, mutta hänen koulutuksensa johtajuuteen ja yritystoimintaan on saatu Venäjältä. Mietin usein, miltä hänestä tuntui aloittaa yritystoimintaa 2000-luvun alussa, kun suomen kielen taito oli vielä rajallinen. Kokiko hän, ettei häntä ymmärretty, ja oliko tilanteita, joissa kommunikaatio työntekijöiden ja hänen välillään oli haasteellista?

Monikulttuurisen johtajuuden aihepiiriä on tutkittu usein opinnäytetöissä, mutta painotus on ollut monikulttuurisen työympäristön johtamisessa, eikä niinkään itse johtajan monikulttuurisessa taustassa. Tutkimuksen tekemisessä olen kohdannut haasteita liittyen aiheen toisenlaiseen näkökulmaan. Eryyisesti suomenkielisistä lähteistä on ollut saatavilla rajallisesti tietoa.

Olen pohtinut, voisiko kyse olla siitä, ettei kulttuurin merkitystä ja sen suurta vaikutusta päivittäisessä toiminnassamme vielä täysin ymmärretä? Päätin kuitenkin jatkaa aiheeni parissa, sillä uskon vakaasti aiheen tärkeyteen. Uskon, etten ole myöskään ainoa, joka on pohtinut asiaa samasta näkökulmasta, joten haluan tuoda oman panokseni tämän tutkimuspohjaisen opinnäytetyön kautta.

1.1 Tavoitteet, rajaukset ja peittomatriisi

Tässä opinnäytetyössä, perehdyn monikulttuurisen taustan omaavien henkilöiden vahvuuksiin ja kehityskohteisiin johtaja-asemassa. Tämän työn päätavoitteena on selvittää, miten monikulttuurinen identiteetti näkyy johtajuudessa ja mitä erityisiä piirteitä nousee esille heidän ollessaan esihenkilön roolissa.

Alatavoitteet puolestaan jakautuvat kolmeen toisiaan, sekä päätavoitteeseen tukevaan aiheeseen;

- Mitä haasteita monikulttuurinen tausta aiheuttaa johtajuudessa.

- Mitä hyötyä johtajilla on monikulttuurisesta taustasta.
- Miten monikulttuurinen johtaja kommunikoi ja kokee tulevansa ymmärretyksi työmaailmassa.

Peittomatriisi on kattava taulukko, jonka avulla hahmotellaan tutkimuksen keskeiset alatavoite ja niiden yhteydet tietoperustaan sekä saavutettuihin tuloksiin. Se toimii ikään kuin karttana, joka ohjaa lukijaa hahmottamaan, mitkä osa-alueet linkittyvät toisiinsa. Peittomatriisi sisältää kuvauksen kunkin alatavoite luonteesta ja siitä, miten ne heijastuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen sekä käytännön havaintoihin ja tuloksiin. Lisäksi se kertoo miten tutkimuksessa käytetyt haastattelukysymykset ja niiden vastaukset vastaavat näihin alaongelmiin. (Haaga-Helia 25.10.2021.)

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimustavoitteet	Tietoperustan luku	Haastattelu Kysymykset	Tulokset
Alatavoite 1: Mitä haasteita monikulttuurinen tausta aiheuttaa johtajuudessa?	3.1, 3.4	K5, K8, K10	4.5, 5.1
Alatavoite 2: Mitä hyötyä johtajilla on monikulttuurisesta taustasta?	2, 2.1, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4	K4, K6, K9, K11, K12, K13, K15, K17	4.5, 5.1
Alatavoite 3: Miten monikulttuurinen johtaja kommunikoi ja miten hän kokee tulevansa ymmärretyksi työmaailmassa	3.2, 3.3, 3.4	K4, K7, K8, K14, K16	4.5, 5.1

Tässä opinnäytetyössä pyrin selvittämään miten johtajat voivat hyödyntää monikulttuurista taustaansa niin omaksi kuin organisaationsa eduksi. Tarkoitukseni on tunnistaa niitä monia etuja, joita monikulttuuriset johtajat tuovat päätöksentekoon, innovointiin ja yleiseen työyhteisön toimintaan. Keskityn haastatteluiden yhteydessä aidosti syventymään johtajien henkilökohtaisiin kokemuksiin selvittäen, miten heidän kulttuurinen identiteettinsä vaikuttaa siihen, miten heidät nähdään ja ymmärretään työpaikalla ja miten tämä vaikuttaa heidän vuorovaikutukseensa työntekijöiden ja kollegoiden kanssa. Opinnäytetyössäni en keskity pelkästään itselleni tuttuihin kulttuureihin ja niiden vaikutuksiin, vaan tarkastelen monipuolisesti monikulttuuristen johtajien

käsitettä. Keskityn tilanteisiin, joissa johtajilla on esimerkiksi molemmat vanhemmat keskenään eri kulttuureista, sekä kolmannen kulttuurin lapsiin (third culture kids). Kolmannen kulttuurin lapset (Third Culture Kids, TCK) on yhdysvaltalaisen sosiologin Ruth Hill Useemin 1950-luvulla keksimä termi lapsille, jotka viettävät kasvuvuotensa muualla kuin vanhempiansa kotimaassa. (Mayberry 2016).

1.2 Vastuullisuus

Opinnäytetyön aihe on tärkeä myös vastuullisuuskulmasta. Kestävä kehitys on yhä enemmän noussut käsitteenä ilmoille yritysmaailmassa. Se korostaa usein ekologista kestävyttä, mutta siihen liittyy myös muita tärkeitä ulottuvuuksia, kuten taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys. Nämä ulottuvuudet ovat keskeisiä, sillä ne liittyvät ihmisten toimintaan. Erityisesti sosiaalinen ja kulttuurinen vastuu (social responsibility) ovat merkittävät osat kestävästä kehityksestä, sillä ne käsittelevät yritysten velvollisuuden toimia eettisesti ja ottavat huomioon yhteiskunnalliset näkökohdat liiketoiminnassa. (Korhonen, s.a.) Yhteiskunnallinen muutos ja kehitys koostuvat näistä ulottuvuuksista, jotka pyrkivät varmistamaan, että nykyiset ja tulevat sukupolvet voivat elää hyvää elämää. Kulttuurinen kestävyys on erityisen merkityksellinen, kun tarkastellaan monikulttuurisen johtajan identiteettiä. Se liittyy ihmisyhteisöihin, kulttuuriperintöön, itseilmaisuun ja kaikkien terveydenhuoltoon, ja sillä on keskeinen rooli monimuotoisten organisaatioiden ja yhteiskuntien johtamisessa. (Ympäristöministeriö 15.3.2023.)

1.3 Keskeiset käsitteet

Johtajuus vs. johtaminen - Ne ovat erillisiä käsitteitä, täydentäen toinen toisiaan. Johtamisessa painotetaan organisaatiokulttuurin kehittämistä ja ryhmän ohjaamista kohti yhteistä päämäärää. Resurssien organisointi, suunnittelu ja hallinta ovat puolestaan olennainen osa tehokasta johtamista. (Pandeyn 24.4.2024.)

Monikulttuurinen identiteetti - Monikulttuurinen identiteetti on vahvojen siteiden ja lojaaliuden ilmaus eri kulttuureja kohtaan, olennainen osa monikulttuurisuuden käsitettä. Henkilö muodostaa monikulttuurisen identiteetin altistuessaan ja omaksuessaan useampia kuin yhden kulttuurin, ja ilmaistessaan kiintymystä ja uskollisuutta näihin kulttuureihin. (Nguyen & Benet-Martínez, 2010, 4-5.)

Kulttuuriulottuvuudet - Kulttuurin ulottuvuudet on Geert Hofsteden kehittämä malli, jossa vertaillaan eri kansojen kulttuureja tiettyjen kriteerien, kuten ajattelun, tunteiden ja käyttäytymisen, perusteella (Kansalaisopistojen liitto KoL Ry. 2018).

2 Johtajuus

Monikulttuurisen johtajan ominaisuuksia tarkasteltaessa on tärkeää ymmärtää itse johtajuuden käsite, sen moniulotteisuuden vuoksi.

Taloustieteiden tohtori Kari Neilimon mukaan (teoksessa Koski ym. 2010, 8) johtamistapa on kehittynyt aikojen saatossa merkittävästi. Vertailu 100 vuoden takaiseen johtamiseen, tämän päivän johtamiseen ja tulevaisuuden näkymiin osoittaa, että se on dynaaminen ja muuttuva ilmiö. Hän myös korostaa sen olevan vahvasti sidoksissa kulttuuriin ja organisaatioon. Eri kulttuureissa ja maissa johtamisessa on omat erityispiirteensä, ja ne sopeutuvat ympäristöönsä. "Suomessa johdetaan eri tavalla kuin Venäjällä, Japanissa eri tavalla kuin Ruotsissa ja Yhdysvalloissa toisin painotuksin kuin Ranskassa", Neilimo toteaa.

Johtajuus ilmenee moninaisina muotoina ja siinä korostuu sosiaalinen vaikuttaminen, jonka avulla johtajat voivat saada aikaan merkittäviä muutoksia organisaation toimintaympäristössä sekä työntekijöiden työ- ja henkilökohtaisessa elämässä. Johtajia on monenlaisia, aina arvostetuista ja voimakkaista persoonallisuuksista niin kutsuttuihin "tyrannimaisiin" johtajiin. Jotkut johtajat tunnetaan visioistaan, toiset neuvottelutaidoistaan. Jotkut taas osaavat käyttää valtaansa tehokkaasti omiin tarkoituksiinsa, saadakseen tahtonsa läpi. (Järvinen, Tontti, Lindblom-Yläne, Niemelä & Päivänsalo 2009, 108.)

Organisaatiotutkimuksen historiassa johtajuutta on tutkittu ja kehitetty eri aikakausina ja yhteiskunnallisissa konteksteissa. Klassisten koulukuntien aikaan, kuten Max Weberin byrokratian ihannemallin, Frederick Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon koulukunnan ja Henry Fayolin hallinnollisen koulukunnan aikana, johtajuus painottui organisaatioiden tehokkuuden maksimointiin. Tämä aikakausi keskittyi selkeään työn- ja vastuunjakoon, hierarkkiseen valvontaan sekä tavoitteiden saavuttamiseen organisaation toiminnassa. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2016, 1-2.)

Ihmissuhdekoulukunnan nousu, joka sai alkunsa Elton Mayon kokeiluista Hawthornen tehtaalla 1920–30-luvuilla, on tuonut merkittävän muutoksen nykyaikaisen johtajuuden ymmärtämiseen. Tämä koulukunta korosti työntekijöiden yksilöllisyyttä ja tunteita sekä näki organisaatiot sosiaalisina, teknisinä ja taloudellisina järjestelminä. Työntekijöiden motivaatio liittyi nyt paitsi palkkaan, myös heitä ympäröivään työyhteisöön ja sosiaalisiin tekijöihin. (Puusa ym. 2016, 8.) Tämä muutos johti siihen, että johtajuus alkoi ottaa huomioon työntekijöiden inhimilliset tarpeet ja tunteet. Johtajien tehtävänä ei ollut enää pelkästään organisaatorakenteen yksinkertaistaminen vaan myös

sosiaalisten suhteiden ja työympäristön merkityksen ymmärtäminen. Näin johtajuus alkoi muuttua moninaisemmaksi ja inhimillisemmäksi näkökulmaksi organisaatioiden toiminnassa. (Puusa, ym. 2016, 8.)

Sri Lakshmi ja Aaron Nyanama (11.2022.) kirjoittavat, että johtajuuden roolia painotetaan merkittävänä tekijänä yksilöiden ja organisaatioiden ohjaamisessa, kun pyritään maksimaaliseen tavoitteiden saavuttamiseen. Ilman tehokasta johtajuutta, organisaatioiden menestys olisi epätodennäköistä. He mainitsevat, että johtamistyyliä on monia erilaisia, kuten autoritääriinen, demokraattinen, delegeoiva, yhdistävä, valmentava, muutoksellinen ja vauhdittava, joista jokainen soveltuu erilaisiin tilanteisiin.

2.1 Hyvä johtaja

Hyvä johtaja on käsitteenä ollut vakiintunut vuosikymmenten ajan, ja hänet tunnetaan yleensä kyvystään ohjata organisaatiotaan menestyksekkäästi. Moderni johtamisosaaminen puolestaan vaatii erityistä monipuolisuutta ja tasapainoa, joka sisältää niin johtamistaitoja kuin strategista ajattelua. Nykyinen näkemys on, että johtamisosaaminen voidaan jaotella kahteen keskeiseen osa-alueeseen; johtamiseen (*management*) ja johtajuuteen (*leadership*). Johtaminen (*management*) keskittyy liiketoiminta-alueen strategiseen hallintaan, kun taas johtajuus (*leadership*) painottaa ihmisten johtamista ja heidän innostamistaan. (Neilimo 2010, 13–15.) Myös sosiaalipsykologin John Turnerin ajatus johtajuudesta tukee tätä näkemystä. Hänen mukaansa, johtajuus (*leadership*) perustuu pikemminkin valtaan toisten kautta, kuin valtaan toisten yli. Se kuvaa kykyä ohjata ihmisiä niin, että he seuraavat innokkaasti, eivät vastentahtoisesti tai vain palkkioiden toivossa. Johtajan tunnusmerkki ei ole se, kuinka tottelevaisia hänen alaisensa ovat, vaan se, kuinka motivoituneita he ovat tukemaan johtajaa ja hänen tavoitteitaan silloinkin, kun johtaja ei ole paikalla. (Haslam & Reicher 2016, 22–27.)

Johtajuuden ytimessä on kysymys siitä, miten yksilön suunnitelmat muunnetaan massojen tavoitteiksi ja toiveiksi. Johtajuuden uudessa psykologiassa on kolme päälähestymistapaa: klassinen, kontekstisidonnainen ja identiteettiin perustuva. Klassisessa lähestymistavassa korostetaan yksilön ydinosuamista, kun taas kontekstuaalisessa lähestymistavassa otetaan huomioon sosiaalisen ympäristön vaikutus. Uudessa identiteettiin perustuvassa lähestymistavassa johtajuus nähdään ryhmäprosessina, joka perustuu jaettuun sosiaaliseen identiteettiin. (Haslam & Reicher 2016, 22–27.)

Kari Neilimon mukaan (2010, 13–15) strateginen johtamisosaaminen ja sen tärkeys korostuu entisestään nykypäivänä ja tulee näin jatkumaan myös tulevaisuudessa. Hänen näkemyksensä mukaan hyvän johtajan tulee olla kykenevä tunnistamaan liiketoiminta-alueensa keskeiset

menestystekijät. Samalla johtajan odotetaan pystyvän pitkäjänteiseen ajatteluun ja tulevaisuuden ennustamiseen. Neilimo tuo esille, että tällainen johtaja osaa luoda proaktiivisesti eli ennakoivasti organisaationsa ympärille liiketoimintamallin, joka perustuu organisaation vahvuuksiin. Tämä malli mahdollistaa menestyksekkään kilpailemisen nykyisillä ja tulevaisuuden markkinoilla, erityisesti globaaleissa liiketoimintaympäristöissä.

Neilimo kertoo johtajuuden alueen johtamisosaamisesta, että se rakentuu tällä hetkellä modernissa johtamisteoriassa voimakkaimmin vuorovaikutus- ja transformatiiviseen johtamiseen.

Transformatiivisesta johtamisesta voidaan puhua myös muutosjohtamisena, joissa korostuu innostava ja ihmisiä motivoiva lähestymistapa. Neilimo jatkaa, että Suomessa monet yritykset ja organisaatiot ovatkin ottaneet käyttöön niin kutsutun yhteisöllisen johtajuuden, joka on konkreettinen esimerkki vuorovaikutusjohtamisen soveltamisesta käytännön esihenkilötyöhön. Tämän lähestymistavan keskiössä on luottamuksen rakentaminen työyhteisössä, korostaen samalla yksilöiden vahvuuksia sekä oikeanlaisen vision luomista. Johtajan tehtävänä on rakentaa organisaatiolle innostava visio, joka motivoi koko henkilöstöä osallistumaan sen toteuttamiseen. Tämä edellyttää kykyä viestiä vision tavoitteet selkeästi ja innostavasti, jotta kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät ja omaksuvat sen. Samalla tunnejohtamisen merkitys kasvaa, kun johtaja pyrkii ymmärtämään ja hallitsemaan sekä omia että muiden tunteita organisaatiossa. (Neilimo 2010, 13–15; Brant 2011, 9-10.)

Heikki Patomäki (3.12.2017) painottaa omassa blogikirjoituksessaan, että hyvä johtajuus on monimutkainen ja kontekstisidonnainen asia, eikä siihen ole yksinkertaista vastausta. Hän kertoo johtajuuteen liittyvien keskustelujen usein keskittyvän siihen, millaisia ominaisuuksia hyvällä johtajalla tulisi olla. Tämä asettaa painopisteen enemmänkin johtajan henkilökohtaisiin piirteisiin, kuten sosiaalisuuteen. Sen sijaan hän viittaa siihen, että tärkeämpää olisi tarkastella johtajan toiminnan sisältöä, kuten kykyä olla tiedollisesti pätevä ja hyvä delegoimaan. Hänen mukaansa, moniin johtamistaitoihin voi oppia eikä niiden tarvitse olla synnynnäisiä ominaisuuksia. Tärkeää on kehittää ongelmanratkaisukykyä ja omaksua erilaisia johtamismalleja, ja sitä kautta kasvaa vahvaksi esihenkilöksi. Myös Turun yliopiston johtamiskoulutuksen TSE exe -yksikön johtaja Ulla Heinonen näkee hyvän johtajuuden moniulotteisena käsitteenä (Somerkoski 2020). Hän painottaa, että hyvä johtaja on valmis jatkuvaan kehittymiseen ja uteliaisuuteen. "Aidosti välittävä johtaja myös välittää ympärillään olevista asioista ja ihmisistä" hän sanoo. Heinosen mukaan tärkeitä ominaisuuksia ovat myös oikeudenmukaisuus, avoimuus, helposti lähestyttävyyys ja vahvat inhimilliset vuorovaikutustaidot.

John Adair puolestaan kirjassaan "How to Lead Others" (Adair 2019, 16–17) mainitsee tärkeinä piirteinä sitkeyden ja nöyryyden. Myös hän mainitsee oikeudenmukaisuuden tärkeyden. Näitä

ominaisuuksia korostaen hän viittaa siihen, että hyvä johtaja ei ainoastaan hallitse työympäristöä tehokkaasti, vaan hänellä on myös eettinen pohja ja kyky toimia tasapuolisesti.

Kulttuurienvälinen osaaminen on keskeinen taito menestyä nykypäivän globalisoituneessa maailmassa. Se käsittää kyvyn toimia tehokkaasti ja joustavasti eri kulttuurien välisissä vuorovaikutustilanteissa sekä herkkyyden kulttuurien välisille eroille. Lisäksi se sisältää tietoisuuden omasta kulttuurista ja kyvyn nähdä se myös muiden näkökulmasta. Kulttuurienvälinen osaaminen edellyttää myös kykyä analysoida tilanteita ja tarvittaessa mukauttaa toimintatapojaan tilanteeseen paremmin sopiviksi sekä vahvoja ihmissuhde-, neuvottelu- ja verkostoitumistaitoja. Erityisen tärkeää on kyky sopeuttaa omat ammatilliset taidot paikallisiin olosuhteisiin ja rajoituksiin, erityisesti ulkomailla toimiessa. Näiden taitojen hallinta mahdollistaa henkilön tyytyväisyyden ja luontevuuden toisessa kulttuurissa toimimisessa ja työskentelyssä. (Kansalaisopistojen liitto KoL Ry. 2018.)

2.2 Suomalainen johtajuus

Suomalaisen johtamisen kontekstissa korostuvat tietyt keskeiset piirteet. Suomalainen johtaja tunnetaan yleisesti rehellisestä ja luottamusta herättävästä toimintatavastaan. (Lahti 2008, 87) Vuonna 2018 keväällä Filosofian Akatemia (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018) toteutti ensimmäistä kertaa Suomessa laajan verkostotutkimuksen, johon osallistui merkittävä joukko johtajia, tutkijoita ja asiantuntijoita eri toimialoilta. Tätä tutkimushanketta kutsuttiin nimellä *Työelämä2020*-hanke, ja se julkaistiin Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivustoilla, jonka alaisuudessa se myös toteutettiin.

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli syventää ymmärrystä suomalaisen johtamisen peruspiirteistä ja selvittää, miten ne eroavat muista johtamistavoista. Toivottiin, että tällainen tieto auttaisi kehittämään työelämää ja johtamista niin, että suomalaiset organisaatiot menestyisivät tulevaisuudessa hyödyntäen omia vahvuuksiaan. Työelämä2020-hankkeen johtaja, Margita Klemetti, korosti tutkimuksen merkitystä tulevaisuuden kehitystyön suunnittelussa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.) Tutkimuksessa havaittiin, että suomalainen johtajuus eroaa monista muista kulttuureista erityisesti korostaen johtajan vahvaa asiaosaamista ja luottamusta prosesseihin. Suomalaiset johtajat eivät tyypillisesti korosta hierarkioita tai pyri luomaan muodollista ilmapiriä. Sen sijaan he painottavat käytännöllisyyttä ja maanläheisyyttä. Samanaikaisesti tutkimustulokset osoittivat, että suomalaisilla johtajilla on haasteita innostaa alaisiaan. Tämä kyvyttömyys innostamiseen nähtiin selkeänä heikkoutena suomalaisessa johtajuudessa. Tutkimus toi esille myös tarpeen kehittää avoimempaa keskustelukulttuuria, ihmisläheisempää innostamista ja suurempaa kunnianhimon tasoa, jotka ilmenivät kehityskohteina ja heikkouksina suomalaisessa johtajuudessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.)

Myös Leena Kurki ja Matleena Kurki-Suutarinen (2014, 241–242) mainitsevat teoksessaan *Machiavellista samuraihin*, että suomalaisessa johtamisajattelussa on enimmäkseen korostettu rationaalisia johtamismalleja, kuten tieteellistä liikkeenjohtoa ja rakenneteorioita. He mainitsevat kuitenkin, että normatiivisiin, moraalisiin perustuviin ja ihmisläheisiin näkökulmiin, kuten ihmissuhdekouluun ja kulttuuriteorioihin, ei ole kiinnitetty yhtä paljon huomiota.

Kun tarkastellaan vanhempaa kirjallisuutta, Tiina Brandt (o.s. Hautala) pohjaa teoksensa (2011), väitöskirjatutkimukseensa (Hautala 2007). Tiina Hautala (nyk. Brandt) on tutkinut ovatko odotukset esihenkilön käyttäytymiselle ja johtamistavalle erilaisia riippuen henkilön persoonallisuudesta (Hautala 2007, 30–37). Brandt (2011, 9–10) on täydentänyt kirjaansa, väitöskirjassa (Hautala 2007, 30–37) esiteltyjä tuloksia, haastatteleamalla viittä johtajaa ja heidän alaisiaan, jotka ovat saaneet erinomaisia johtajuusarvioita. Näissä haastatteluissa kyseiset henkilöt ovat avoimesti jakaneet omia näkemyksiään ja kokemuksiaan. Tutkimuksessa havaittiin, että Suomessa yleisimmin edustettuja persoonallisuusryhmiä olivat tosiasialliset (ST) ja strategiset (NT) tyypit. Tosiasialliset (ST) tyypit korostavat käytännöllisyyttä, loogisuutta ja tehokkuutta, kun taas strategiset (NT) tyypit ovat asiakeskeisiä ja kokonaisuuksia hahmottavia suunnittelijoita. Sympaattiset (SF) ja idealistiset (NF) tyypit olivat vähemmistönä, mutta myös edustettuina. Sympaattiset (SF) tyypit voidaan kuvata ystävällisinä ja konkreettisine auttajina, kun taas idealistiset (NF) tyypit ovat ihmissuuntautuneita ja omaperäisiä ideoijia. (Hautala 2007.)

Brandtin (2011, 35–37) tutkimus tuo esiin, että suomalaisilla on tietyt yhteiset ominaisuudet, joita he arvostavat ihanne-esihenkilöissään. Näitä ominaisuuksia ovat itsenäisyys, itseohjautuvuus ja vapaus esimerkiksi suoritustavan suhteen. Lisäksi visiot ja palautteen antaminen ovat keskeisiä piirteitä suomalaisen ihanne-esihenkilön johtamistavassa. Toisia ominaisuuksia, joita suomalaiset korostivat toivovansa esihenkilöiltään, olivat kannustaminen, oikeudenmukaisuus, pelisääntöjen noudattaminen ja kommunikaatio työntekijöiden kanssa. Brandt (2011, 35-37) mainitsee, että vastauksista heijastuu, kuinka palautteen antaminen on suomalaisessa organisaatiokulttuurissa vielä melko haasteellista.

Brandtin (2011, 35–37) tekemä tutkimus auttaa ymmärtämään, mitä ominaisuuksia ja piirteitä suomalaiset organisaatiot arvostavat esihenkilöissään, sekä miten nämä heijastavat kokonaisuudessaan suomalaista kulttuuria ja näyttäytyvät organisaatiokäytännöissä. Brandtin mukaan suomalainen ihannepomo luo visioita, antaa vapautta ja vastuuta, ohjaa oikeudenmukaisesti ja kuuntelee alaisiaan. Hän kannustaa, tukee ja on luotettava sekä tasapuolinen.

2.3 Suomalainen työkuultuuri

Teknologia-, data- ja designyhtiö Solitan IRO Research toimesta vuonna 2022 suoritetussa *Työ ja onni- työhyvinvointitutkimuksessa* tarkasteltiin suomalaisten työelämäkokemuksia ja niihin liittyviä tekijöitä. Laaja-alainen kyselytutkimukseen osallistui tuhat suomalaista, ja sen keskeisenä tavoitteena oli syventää ymmärrystä nykyisen työympäristön vaikutuksista työntekijöiden hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Tutkimuksesta ilmenee suomalaisten työkuultuuriin liittyvät asenteet ja painopisteet. (Solita 2022.)

Yksi merkittävimmistä havainnoista oli, että lähes puolet vastaajista (46 %) ilmoitti nykyisen työnsä tuottavan heille merkittävää onnea. Samanaikaisesti noin kolmannes suomalaisista (34 %) tunnisti työnsä aiheuttavan heille henkistä kuormitusta, ja huomattava osuus (27 %) oli harkinnut työpaikan vaihtamista viime aikoina. Näiden tulosten valossa työssä koettu merkityksellisyys nousi esiin keskeisenä tekijänä, sillä 43 % vastaajista korosti merkityksellisen työn sisällön tärkeyttä. Samanaikaisesti palkkaus näytti olevan merkittävässä roolissa, kun 42 % vastaajista piti sitä olennaisena tekijänä työelämän tyytyväisyyden kannalta. (Solita 2022.)

Outi Sivonen, joka vastaa Solitan henkilöstöresursseista ja yrityskulttuurin kehittämisestä, avaa ajatuksiaan huomattavista muutoksista suomalaisten suhtautumisessa työelämään. Hänen mielestään nykyään ihmiset pohtivat elämänsuuntaansa ja tavoitteitaan entistä aktiivisemmin ja työpaikan vaihtaminen nähdään nyt osana henkilökohtaista kehittymistä. Sivonen kommentoi, että "yrityksille on nyt entistäkin tärkeämpää ymmärtää, että yksilöiden henkilökohtaisen kasvun tukeminen muodostaa yhden keskeisimmistä pitotekijöistä". Tämä korostaa tarvetta luoda työympäristöjä, jotka tukevat yksilöiden kasvua ja tavoitteiden saavuttamista. Artikkelin mukaan, maailmantilanteen heikentyminen on vaikuttanut noin viidesosaan (17 %) suomalaisista, kun kysyttiin heidän jaksamisestaan työssään. Tulosten valossa Outi Sivonen korostaa yritysten tarvetta omaksua kokonaisvaltainen näkökulma työntekijöiden hyvinvoinnissa ja organisaatiokulttuurissa. Hän painottaa, että suomalaisen kilpailukyvyn ylläpitämiseksi yritysten tulisi kohdentaa resursseja työhyvinvoinnin ja organisaatiokulttuurin kehittämiseen, ottaen huomioon yksilöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin. (Solita 2022.)

Richard D. Lewisin teoksessa "When Cultures Collide" (2018, 316) pohditaan suomalaisten ainutlaatuisista vuorovaikutustyyliä, tuoden esiin merkittäviä näkökohtia, jotka ovat avainasemassa toimittaessa suomalaisten kanssa. Lewis alleviivaa, että vaikka suomalaisten ensivaikutelma voi olla vaatimaton ja pidättyväinen, taustalla piilee moderni, hienovaraisesti yksityiskohtiin paneutuva ja usein täydellisyyttä tavoitteleva yksilö. Suomessa arvostetaan hiljaisuutta ja se nähdään myönteisenä kommunikaation työkaluna. Suomalaiset korostavat usein matalaa profiilia sekä vaativat selkeitä tavoitteita ja vastuualueita. Lewis toteaa, että työskennellessään suomalaisten

kanssa, kuunteleminen nousee keskiöön. Hienovarainen kehonkieli, jota suomalaiset käyttävät runsaasti, on avainasemassa viestinnässä.

3 Monikulttuurinen identiteetti

Monikulttuurinen identiteetti on merkittävä osa monikulttuurisuuden moniulotteista käsitettä. Tällaiset yksilöt ovat niitä, joiden itsemäärittely tai ryhmäidentiteetti kuvastaa heidän kulttuurista moninaisuuttaan (Nguyen & Benet-Martínez, 2010, 4–5). Eeva-Liisa Kiiskilän ja Tiia Oikarisen sanojen mukaan, "synnyinmaan, asuinmaan sekä muiden mahdollisten kulttuurien sekoituksessa syntyy ainutlaatuinen cocktail, monikulttuurinen ihminen." Tämä muodostaa monikulttuurisen ihmisen kulttuuri-identiteetin. (Laine 2014, 172–173.)

3.1 Monikulttuurisuus käsitteenä

Monikulttuurisuuden käsitteen syvällisempi ymmärtäminen edellyttää ensisijaisesti kulttuurin käsitteen ja sen merkityksen hahmottamista.

Pasi Saukkonen (2012) on sitä mieltä, että julkisessa keskustelussa monikulttuurisuus rinnastetaan usein kielelliseen monimuotoisuuteen tai eri uskonnollisten ryhmien kohtaamiseen.

Monikulttuurisuus on kuitenkin käsitteenä paljon laajempi, ja se kattaa monia muita näkökohtia. Se kattaa muun muassa arvojen, elämäntapojen, merkitysjärjestelmien ja maailmankatsomusten moninaisuuden, joka ei välttämättä noudata kielellisiä tai uskonnollisia rajoja. Geert Hofsteden, hänen poikansa Gert Jan Hofsteden sekä Michael Minkovin (2010, 4–5) kirjoittamassa kirjassa termin *kulttuuri* määritellään "mielen ohjelmistoksi". Kirjoittajat tarkentavat, että kulttuuri kuvastaa yksilön tai yhteisön mielen ohjelmistoa, joka sisältää ajattelun, tuntemisen ja toiminnan malleja. Nämä mallit muovautuvat yksilön elämäkokemusten ja kasvuympäristön vaikutuksesta. Richard D. Lewis (2018, 15) nostaa esille, erityisesti yhteiskunnan ja vanhempien opettavan lapsille normeja, arvoja ja käyttäytymistapoja, jotka soveltuvat heidän kulttuuriseen ympäristöönsä ja muuttuen näin vahvasti juurtuneiksi uskomuksiksi. Kasvaessamme nämä kulttuuriset opetukset muodostavat ydinuskomuksemme ja tekevät uusien näkökulmien omaksumisesta haastavampaa, sillä ulkopuoliset uskomukset ja käytännöt nähdään usein vieraina tai omituisina.

Kulttuurilla on myös laaja vaikutus ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, viestintään ja sosiaaliseen toimintaan (Hofstede ym. 2010, 4–5). Kulttuuri siis määrittelee sen, miten yksilöt havaitsevat ja vuorovaikuttavat ympäröivään maailmaan, muokaten samalla heidän identiteettiään ja maailmankuvaansa (Lewis 2018, 15). Tämä on keskeinen tekijä yhteiskunnallisen monimuotoisuuden ymmärtämisessä (Hofstede ym. 2010, 4–5).

Kuka sitten on monikulttuurinen? Monikulttuurinen yksilö voidaan määritellä akateemisessa keskustelussa monin eri tavoin. Määritelmät vaihtelevat yleisistä, esimerkiksi väestöllisiin ominaisuuksiin perustuvista määritelmistä aina syvällisempiin psykologisiin käsitteisiin, kuten kulttuuriin identiteetteihin tai suuntautumisiin. Yleisesti ottaen monikulttuurisia yksilöitä ovat ne,

jotka ovat etnisesti sekoittuneita ja jotka ovat asuneet useammassa kuin yhdessä maassa, kuten maahanmuuttajat, pakolaiset ja tilapäisesti maassa oleskelevat. Samoin monikulttuurisia yksilöitä ovat myös ne, jotka ovat kasvaneet alttiina vähintään yhden kulttuurin vaikutuksille, sekä ne, jotka elävät kulttuurien välisissä suhteissa. (Nguyen & Benet-Martínez, 2010, 4.) Saukkosen (2012) mielestä on kuitenkin tärkeää huomata, että yksilön taustaa tai elämänhistoriaa ei pidä automaattisesti yhdistää yksilön kulttuuri-identiteettiin ja -käytäntöihin. Esimerkiksi kansainvälisiä pareja tai avioliittoja ei pitäisi automaattisesti leimata monikulttuurisiksi, sillä kansallisuus ei aina kuvasta niitä kulttuurieroja, jotka perheenjäsenet kokevat merkityksellisinä jokapäiväisessä elämässään. Saman etnisen taustan omaavien yksilöidenkin välillä voi olla merkittäviä kulttuurisia eroja, mikä saattaa aiheuttaa konflikteja esimerkiksi erilaisten kotitaustojen ja arvojen vuoksi.

Leena Lahti (2014, luku 1.3. & 5.2) kertoo kirjassaan, että monikulttuurisuuden hyödyntäminen kaikilla organisaation tasoilla on avain menestykseen ja kestäväan kehitykseen globaalissa ja monimuotoisessa liike-elämässä. Hän jatkaa, että globalisaation vaikutuksesta markkinat, asiakasryhmät ja yhteistyökumppanit ovat tänä päivänä monimuotoisempia niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla. Tämä monimuotoisuus luo uusia tarpeita ja mahdollisuuksia, jotka edellyttävät organisaatioilta diversiteetin huomioimista kaikilla tasoilla. Täten organisaation kilpailukyvyyn säilyttämiseksi on välttämätöntä, että se pyrkii olemaan edellä muita monikulttuurisen henkilöstön hankinnassa, henkilöstörakenteen tasapainottamisessa ja resurssien johtamisessa.

Katja Keisalan (2012) tutkimuksessa esitellään, miten työyhteisöjen monimuotoisuuden lisääntyminen voi toimia merkittävänä voimavarana yrityksille. Pirkko Pitkäsen (2005, 103 teoksessa Keisala 2012, 16) tutkimuksessa *Kulttuurien välinen työ itäsuomalaisissa yrityksissä* korostetaan, että monikulttuurinen henkilöstö tuo organisaatioon uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia, sillä ulkomaalaistaustaiset työntekijät voivat heijastaa erilaisia näkemyksiä vanhan ja uuden toimintaympäristön välillä. Tämä vuorovaikutus lisää organisaation innovaatiokykyä ja voi edistää sen kansainvälistymistä. Tutkijoiden Gibson ja Richardson (2003, 224; 2005, 69 teoksessa Keisala 2012, 16) mukaan, lisääntyvä monimuotoisuus työyhteisöissä nähdään myös lisäävän innovatiivisuutta. Monikulttuurisessa työyhteisössä innovaatiot voivat ilmetä paitsi uusina ratkaisutapoina ongelmiin, myös sosiaalisina innovaatioina, kuten uudenlaisena keskustelukulttuurina (Forsander & Raunio 2005, 45 teoksessa Keisala 2012, 16). Myös Leena Lahti (2008, 21) jakaa ajatuksiaan toisessa kirjassaan, että tutkimukset, joita on suoritettu sekä julkisella että yksityisellä sektorilla, ovat selvästi osoittaneet, että monimuotoinen työvoima voi tuoda merkittäviä etuja yrityksille ja organisaatioille. Kuitenkin tällaisen monimuotoisuuden tehokas hyödyntäminen vaatii huolellista ja johdonmukaista henkilöstöhallintoa, kykyä optimoida olemassa olevia resursseja sekä pitkäjänteistä suunnittelua ja strategista ajattelua tulevaisuuden varalle.

3.2 Identiteetti

Oxford University Press (s.a.) mukaan identiteetti kuvastaa yksilön sisäistä kokemusta itsestään, johon sisältyy omaleimainen persoonallisuus sekä vakaumus "todellisesta minästä", joka pysyy jatkuvana, muutoksista huolimatta. Identiteettiä voidaan näin ollen tarkastella yksilön henkilökohtaisena käsityksenä omasta itsestään.

Erik H. Erikson (1980, teoksessa Bell-Villada, Sichel, Eidse, & Orr. 2011, 280) kirjoittaa, että identiteetti on monimutkainen ilmiö, joka sisältää osittain tietoista ja suurelta osin tiedostamatonta käsitystä siitä, kuka yksilö on, niin henkilökohtaisella tasolla kuin osana yhteiskuntaa. Toisin sanoen, hän kuvastaa identiteetin olevan se tapa, jolla yksilö määrittelee itsensä ja hahmottaa paikkansa maailmassa. Tämä on tärkeä osa ihmisen kokonaisvaltaista itsetuntemusta. Myös Satu Koivisto ja Ritva Ranta (2019, 43–44) nostavat esille kirjassaan, että identiteetti muodostuu yksilön sisäisten piirteiden ja ulkoisten vaikutteiden vuorovaikutuksesta. Se koostuu sekä henkilökohtaisista että sosiaalisista ulottuvuuksista, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Henkilökohtainen identiteetti heijastelee yksilön omia arvoja, vakaumuksia ja elämäkokemuksia, kun taas sosiaalinen identiteetti syntyy yksilön vuorovaikutuksessa ympäröivän yhteisön ja kulttuurin kanssa.

Henkilökohtainen minuus muotoutuu yksilön henkilökohtaisen identiteetin kautta, jonka avulla yksilö rakentaa omaa ainutlaatuista minuuttaan. Tämä identiteetti on tärkeä, koska se erottaa meidät yksilöinä muista ja määrittelee meidät ainutlaatuisina yksilöinä yhteiskunnassa. (Koivisto & Ranta 2019, 43.) Sosiaalinen identiteetti puolestaan on se, miten ihminen näkee itsensä suhteessa muihin ihmisiin ja ryhmiin yhteiskunnassa. Identiteetin rakentamisessa yksilö sopeutuu erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin elämänsä eri vaiheissa, mikä auttaa tätä hahmottamaan, kuka hän on ja mihin hän kuuluu. (Koivisto & Ranta 2019, 47.)

Sosiaalinen identiteetti heijastaa yksilöiden sisäistettyjä kokemuksia kuulumiseen liittyen tietyssä sosiaalisessa ryhmässä, kuten organisaatiossa tai yhteisössä. Se antaa yksilölle mahdollisuuden ilmaista itseään ryhmän jäsenenä ja käyttää pronominia "me" ("me suomalaiset"). (Haslam ym. 2011, 71–72.) Tämä on jatkuva vuorovaikutteinen prosessi, jonka tunne ryhmään kuulumisesta vaikuttaa merkittävästi yksilön itsetuntoon ja siihen, miten hän suhtautuu muihin ryhmiin. Sosiaalinen identiteetti määrittää, millaisia eroja hän asettaa itsensä ja muiden ryhmien välille. Ryhmään kuulumisen tunne voi ohjata yksilön käyttäytymistä, uskomuksia ja toimintaa, koska se vaikuttaa hänen osallistumiseensa ryhmän toimintaan, vuorovaikutukseen muiden ryhmän jäsenten kanssa ja yhteistyöhön ryhmän sisällä. Lisäksi sosiaalinen identiteetti vaikuttaa siihen, miten yksilö reagoi epävarmoihin tilanteisiin ja etsii suuntaa saman ryhmän jäsenten joukosta,

koska hän kokee heillä olevan yhteiset arvot ja uskomukset. (Haslam & Reicher 2016; Koivisto & Ranta 2019, 47.)

Carol H. Hoare (1991, teoksessa Bell-Villada, ym. 2011, 280) nostaa esille, että lapsuudessa identiteetti on vielä kehitysvaiheessa, jossa lapsi saa osan identiteetistään ympäristöstään, erityisesti niiltä ihmisryhmiltä, joihin hän kuuluu. Alkuvaiheessa se voi olla perhe, ja myöhemmin koulu, ystävät ja muut ympäröivät sosiaaliset ryhmät. Nämä ryhmät vaikuttavat siihen, millaisena lapsi kokee itsensä. Lapsi tai nuori saattaa pyrkiä vahvistamaan identiteettiään vertailemalla itseään muihin ja pohtimalla, kuka hän on, suhteessa hänen ympäristössään oleviin tekijöihin. Erityisesti monikulttuurisessa ympäristössä kasvaville kolmannen kulttuurin lapsille, identiteetin rakentaminen voi olla haastavaa. Kyseiset lapset altistuvat kasvaessaan useille eri kulttuureille ja kielille, mikä tekee heidän identiteettinsä muodostumisesta monimutkaisempaa verrattuna niihin, jotka kasvavat pääasiassa yhden kulttuurin ympäröivänä. Kolmannen kulttuurin lasten on yhdistettävä monipuoliset kulttuuriset ja kielelliset vaikutteet yhdeksi yhtenäiseksi ja tasapainoiseksi identiteetiksi. Tämä edellyttää kirjan mukaan syvällistä itsetutkiskelua ja kulttuuritietoisuutta, sillä heidän on pohdittava, miten eri kulttuurit ja kielet vaikuttavat heidän käsitykseensä itsestään ja ympäröivästä maailmasta. Kaiken kaikkiaan kolmannen kulttuurin lapsille identiteetin muodostaminen on dynaaminen prosessi, joka edellyttää jatkuvaa pohdintaa ja sopeutumista monikulttuuriseen ympäristöön. Prosessi voi olla haastava, mutta se antaa myös mahdollisuuden rikastuttaa elämäänsä monimuotoisuudella ja ymmärtää maailmankuvaa paremmin monikulttuurisessa kontekstissa. (Bell-Villada ym. 2011, 278–285.) Mosanya and Kwiatkowska (2023, 105) toteavat, että vaikka kolmannen kulttuurin lapsilla onkin edessään haasteita, heille avautuu myös useita etuja. Heidän altistumisensa monimuotoisuudelle edistää laajempaa ja globaalimpaa näkökulmaa, mikä konkretisoituu kehittyneinä globaaleina johtamistaitoina, kulttuurisena joustavuutena ja kulttuurisena älykkyytenä.

Benjamin, Laine, Tahvanainen, Välimä, Tuominen sekä Haapsalo (2020) kirjoittavat, että varhainen altistuminen erilaisille kulttuureille, kielille ja taustoille auttaa lapsia näkemään erot normaalina ja hyväksyttävänä osana ympäröivää maailmaa. Tämä voi edistää lapsen myöhempää kykyä kohdata ja käsitellä erilaisia kulttuurisia, kielellisiä ja sosiaalisia näkökulmia avoimmin. Eri kulttuureista koostuvassa ympäristössä elävälle lapselle ei välttämättä kuitenkaan kehity automaattisesti erillistä jakautunutta kulttuuri-identiteettiä. Sen sijaan hän yhdistää molempien näkemysten piirteitä ja luo niistä oman, yhtenäisen identiteettinsä. Saija Benjamin, kirjoittaa että ” Kulttuuri-identiteetti on käsitteenä ristiriitainen, sillä ”kulttuuri” viittaa useiden ihmisten jakamaan laajaan kokonaisuuteen, kun taas ”identiteetti” on jotain hyvin henkilökohtaista ja ainutlaatuista” (Laine 2014, 63). Aikuisten rooli tässä prosessissa on tarjota lapselle myönteisiä, kannustavia ja uteliaisuutta herättäviä elämäkokemuksia, joka auttaisi lasta näkemään itsensä myönteisessä valossa. Ihmisen kulttuuri-identiteetti muuttuu ja kehittyy jatkuvasti läpi elämän. Tavoitteena on, että lapset oppivat

hyväksymään ja arvostamaan moninaisuutta sekä itsessään että ympäristössään ja toimimaan sen keskellä rakentavasti ja kunnioittavasti omien arvojensa mukaisesti. (Benjamin ym. 2020)

3.3 Johtajan identiteetti

Tehokkaan johtamisen keskiössä on vahva vuorovaikutus esihenkilöiden ja alaisten välillä, joka synnyttää jaettua "me-ryhmää". Näin ollen hyvä johtajuus ei ole pelkästään yksilöllinen piirre, vaan se kietoutuu olennaisesti ryhmädynamiikkaan ja sosiaaliseen identiteettiin. Tämä on perusta uudelle johtamisen psykologialle, joka perustuu ryhmäpsykologian ymmärtämiseen. Se ei suoraan käsittele johtamiskysymyksiä, mutta pyrkii kehittämään ajatuksia, jotka ovat olennaisia hyvän johtajuuden ymmärtämisen kannalta. (Haslam, Reicher & Platow 2011, 71–72)

Sosiaalisen identiteetin rooli on keskeinen johtamisen kannalta, sillä se vaikuttaa sekä johtamiseen että johdettavana olemiseen. Johtajan on ymmärrettävä ja hyödynnettävä ryhmänsä sosiaalista identiteettiä motivoitakseen ja sitouttaakseen jäseniään kohti yhteistä päämäärää. Vahvistamalla ryhmän identiteettiä ja korostamalla sen myönteisiä puolia johtajat luovat yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen ilmapiirin, joka edistää ryhmän tehokasta toimintaa. Tämä on perusta uudelle johtamisen psykologialle, joka perustuu ryhmäpsykologian ymmärtämiseen. Se ei suoraan käsittele johtamiskysymyksiä, mutta pyrkii kehittämään ajatuksia, jotka ovat olennaisia hyvän johtajuuden ymmärtämisen kannalta. Sosiaalinen identiteetti on siis johtamisen avaintekijä, koska sillä on merkittävä vaikutus ryhmädynamiikkaan, viestintään ja yhteistyöhön, mikä puolestaan vaikuttaa suoraan ryhmän saavuttamiin tuloksiin ja johtajan tehokkuuteen. (Haslam ym. 2011, 71–72; Haslam ym. 2016, 28, 30–31)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajilla on tärkeä rooli ryhmäidentiteetin muokkaamisessa ja ylläpitämisessä. Johtaja, joka pystyy tunnistamaan ja heijastamaan ryhmän sosiaalista identiteettiä, onnistuu todennäköisemmin luomaan vahvan jaetun identiteetin ja sitouttamaan ryhmän jäsenet yhteisten tavoitteiden ja arvojen ympärille. Tämä on johtamisen sosiaalinen ja vuorovaikutteinen luonne, jossa johtajan kyky ymmärtää ja vaalia ryhmän identiteettiä on keskeinen menestystekijä. (Koivisto & Ranta 2019, 101.)

3.4 Kulttuurien ulottuvuudet - Hofstede

Hollantilainen sosiaalipsykologi Geert Hofstede teki alkuvaiheessaan 1960- ja 1970-luvuilla laajamittaista tutkimusta kulttuurien vaikutuksesta työelämään eri maissa. Hänen tutkimuksensa keskittyi siihen, miten kansalliset kulttuurit muokkaavat yksilöiden ajattelua, tunteita, käyttäytymistä ja yrityskulttuuria. Hän käytti keräämiään kyselyaineistoja laatiakseen mallin, jolla eri maiden kulttuureja voitiin vertailla tietyin kriteerein. Tätä mallia on vuosien mittaan arvosteltu useista syistä. Kritiikkiä on esitetty erityisesti siitä, että malliin on sisällytetty monimutkaisia ja kulttuurisidonnaisia

käsitteitä liian yksinkertaistetuksi, sekä siitä, että kansakuntia on käsitelty epärealistisen homogeenisina. Lisäksi on kyseenalaistettu kyselylomakemenetelmän soveltuvuutta kulttuurierojen tarkkaan kuvaamiseen. Huolimatta kritiikistä Hofsteden malli on pysynyt suosittuna ja sitä on päivitetty useita kertoja 1960-luvun alkuperäisen version jälkeen. Vaikka malli tarjoaa yksinkertaistetun näkymän monimutkaisiin ilmiöihin, antaa se tietoa eri kulttuurien peruspiirteistä tiettyjen keskeisten ominaisuuksien näkökulmasta. Hofsteden työ on siten edelleen arvokas väline kulttuurien välisten erojen ymmärtämisessä. (Kansalaisopistojen liitto KoL Ry. 2018.)

Hofsteden kuuden kansallisen kulttuuriulottuvuuden malli kuten valtaetäisyys, kollektivismi vs. individualismi, feminiinisyys vs. maskuliinisuus sekä epävarmuuden välttäminen tarjoavat syvällisen käsityksen eri yhteiskuntien toimintatavoista ja arvoista. Näiden avulla voimme tutkia, miten perinteet ja kulttuuriset tekijät muokkaavat yksilöiden ja yhteisöjen käyttäytymistä ja kommunikaatiota maailmanlaajuisesti. (Hofstede G, Hofstede G. J, Minkov 2010, 29–32.)

Erin Meyer kertoo kirjassaan (2014, 120–121), että valtaetäisyys (Power distance) käsite juontaa juurensa Geert Hofsteden nuoruudessa tekemään merimatkaan Indonesiaan. Hofstede, toimi tuolloin nuorena insinööriä laivalla. Hän havaitsi huomattavan eron Indonesian ja Hollantilaisten kulttuurien välillä ja myöhemmin toisella matkallaan hän tajusi, että kulttuurierot voivat olla merkittäviä jopa maantieteellisesti lähellä olevien maiden välillä. Myöhemmin, hänen toimiessaan sosiaalipsykologian professorina, hän oli ensimmäinen, joka hyödynsi laajaa tutkimustietoa, kartoittamaan maailman kulttuurit vertaillakseen niitä asteikkojen avulla. Hofstede (ym. 2010, 53–88, teoksessa Meyer 2014, 121) kehitti käsitteen valtaetäisyys (Power distance) analysoimalla 1970-luvulla IBM:n (International Business Machines -yhtiön) tekemiä satatuhatta hallinnon kyselytutkimusta. Hän määritteli termin seuraavasti "the extent to which the less powerful members of organizations accept and expect that power is distributed unequally". Vapaasti käännettynä termin voisi määrittellä näin: missä määrin organisaatioiden vähemmän vaikutusvaltaiset jäsenet hyväksyvät ja odottavat, että valta jaetaan epätasaisesti. Hofstede tutki myös valtaetäisyyttä perheissä ja erilaisissa sosiaalisissa rakenteissa, kuten heimoissa ja yhteisöissä. Meyer (2014, 121–122) jatkaa, että Hofsteden käsitystä johtajuuden valtaetäisyysasteikossa, sovelletaan erityisesti liiketoimintaympäristössä. Tämä käsite liittyy muun muassa kysymyksiin siitä, kuinka voimakkaasti esihenkilöä ihailaan ja haluttaessa välittää viesti organisaation hierarkiassa ylemmälle tai alemmalle henkilölle, onko viestin kuljettava perinteisen hierarkkisen ketjun kautta vai sallitaanko sen ohittaminen.

Valtaetäisyys on keskeinen käsite vertailevassa kulttuurintutkimuksessa, jossa kulttuurit erotetaan toisistaan sen mukaan, painottavatko ne joko hierarkiaa ja auktoriteettia (suuri valtaetäisyys) vai tasa-arvoa ja hierarkkisten esteiden minimointia (pieni valtaetäisyys). Tämä ulottuvuus kuvastaa sitä, miten eri yhteisöt ja kansat suhtautuvat valtaan, mikä johtaa erilaisiin viestintäkäytäntöihin,

johtamistapoihin ja organisaatorakenteisiin. Korkean valtaetäisyyden maissa, kuten usein suurissa valtiokulttuureissa, hierarkkiset rakenteet ovat vahvoja ja alaiset ovat merkittävästi riippuvaisia esimiehistään. Johtajien ja työntekijöiden välillä on merkittävä palkkaero, ja auktoriteettia korostetaan usein ulkoisilla merkeillä tai statussymboleilla. Sen sijaan maassa, jossa valtaetäisyys on pieni, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus ovat keskeisiä arvoja. Työpaikoilla on vähemmän valvontaa ja johtajien ja työntekijöiden väliset palkkaerot ovat pienemmät. Alaiset ja esimiehet ovat tasa-arvoisempia, ja alaisten mielipiteitä kysytään. Säännöt ovat yleensä kirjallisia ja niitä noudattavat kaikki asemasta riippumatta. (Hofstede G. ym. 2010, 61; Kansalaisopistojen liitto KoL Ry. 2018.)

Yksilökeskeisyys ja yhteisöllisyys, tunnettaan myös individualismina ja kollektivismina, ovat keskeisiä käsitteitä kulttuuritutkimuksessa, jotka viittaavat siihen, miten yksilö tai yhteisö nähdään keskeisenä toimijana sosiaalisissa ja kulttuurisissa konteksteissa. Individualismi korostaa yksilön itsenäisyyttä ja oikeuksia, kun taas kollektivismi painottaa ryhmän etuja ja yhteisöllistä toimintaa. Monissa kulttuureissa vallitsee kollektivistinen näkökulma, jossa yksilön identiteetti ja toiminta ovat tiiviisti sidoksissa ryhmään. Näissä kulttuureissa korostetaan ryhmän etujen asettamista omien etujen edelle ja pitkäaikaisten sosiaalisten suhteiden arvostamista. Ryhmän menestystä pidetään yksilöiden avun ansiona, ja yksilö määrittelee itsensä ryhmän jäsenenä. Ryhmät ovat merkittäviä sosiaalisessa ympäristössä, ja toisten käyttäytymistä selitetään ryhmän normeilla. Näissä kulttuureissa painotetaan vaatimattomuutta ja keskinäisriippuvuutta sekä pelätään ryhmän ulkopuolelle joutumista. Ryhmätavoitteet asetetaan yksilötavoitteiden edelle, ja vahvat yhteydet muihin ovat tärkeämpiä kuin saavutukset. Toisaalta esimerkiksi Yhdysvalloissa, Kanadassa ja Isossa-Britanniassa, korostetaan yksilöllisyyttä ja itsenäisyyttä. Näissä kulttuureissa arvostetaan yksilön saavutuksia ja henkilökohtaista kasvua ryhmätavoitteiden sijaan. Menestyksen nähdään olevan seurausta omista kyvyistä, ja yksilö määrittelee itsensä yksilöllisenä kokonaisuutena. Yksilöitä kuvataan usein henkilökohtaisten piirteiden kautta, ja heitä arvostetaan heidän itsenäisyydestään ja riippumattomuudestaan. (Ferraro, Briody 2024, 47; Kansalaisopistojen liitto KoL Ry. 2018.)

Maskuliinisuus ja feminiinisyys ovat monitahoisia käsitteitä, jotka kuvaavat kulttuurin tapoja suhtautua ihmissuhteisiin, sosiaalisiin rooleihin ja emotionaaliseen ilmaisuun. Niiden välillä esiintyy usein havaittavia eroja eri kulttuureissa, jotka heijastuvat yhteisön arvoihin ja normeihin. Maskuliinisuuteen liittyy tyypillisesti vahva painotus saavutuksiin, kilpailuun ja menestykseen työelämässä, kun taas feminiinisessä kulttuurissa korostetaan enemmän ihmissuhteiden merkitystä ja elämänlaatua. Maskuliinisuuteen liittyy usein itsenäisyyttä, päättäväisyyttä ja kunnianhimoa, mikä ilmenee esimerkiksi konfliktien ratkaisemisessa voimakkaamman osapuolen hyväksi ja yksilön positiivisten ominaisuuksien korostamisessa. Toisaalta feminiinisessä kulttuurissa korostetaan enemmän yhteisöllisyyttä ja vaatimattomuutta, ja konfliktit ratkaistaan

usein neuvottelun ja kompromissien kautta. Vaikka nämä käsitteet voivat näyttäytyä vastakohtina, ne ilmenevät moninaisina muotoina eri yhteiskunnissa ja konteksteissa. Näin ollen maskuliinisuuden ja feminiinisuuden ymmärtäminen vaatii herkkää ja avointa lähestymistapaa, joka huomioi eri kulttuurien arvot, normit ja historialliset taustatekijät. (Hofstede G. ym. 2010, 135–150; Kansalaisopistojen liitto KoL Ry. 2018.)

Epävarmuuden käsittely (Uncertainty avoidance), jota kutsutaan myös epävarmuuden hallinnaksi ja välttämiseksi, on tärkeä käsite sekä kansainvälisessä liiketoiminnassa että organisaatiokulttuurin analyysissä. Sillä viitataan tapoihin, joilla yksilöt ja yhteisöt pyrkivät käsittelemään tulevaisuuteen liittyvää epävarmuutta ja siihen kohdistuvaa ahdistusta. Tämän käsittelyyn käytetään erilaisia strategioita ja mekanismeja, joilla pyritään lieventämään epävarmuuden tunnetta ja hallitsemaan sen aiheuttamia riskejä. Tämä näkyy esimerkiksi teknologian, lainsäädännön ja uskonnon kaltaisissa käytännöissä. Epävarmuuden hallintakäytännöt ovat olennainen osa kaikkia yhteiskuntia ja inhimillisiä instituutioita, sillä jokainen yksilö kohtaa epävarmuutta tulevaisuudesta ja ympäristöstä riippumatta. Teknologia, laki ja uskonto ovat keskeisiä tapoja, joilla yhteiskunnat pyrkivät käsittelemään epävarmuutta. Teknologian avulla ihmiset pyrkivät välttämään luonnon aiheuttamaa epävarmuutta kehittämällä erilaisia välineitä ja menetelmiä. Lait ja säännöt puolestaan pyrkivät vähentämään muiden käyttäytymiseen liittyvää epävarmuutta sääntelemällä ja valvomalla sosiaalisia normeja ja käytäntöjä. Uskonto tarjoaa keinoja käsitellä transsendenttisiä eli yliluonnollisia voimia ja hyväksyä oman henkilökohtaisen tulevaisuuden epävarmuus. Antropologit ovat tutkineet laajalti eri yhteiskuntien tapoja käsitellä epävarmuutta ja havainneet näissä tavoissa valtavia eroja. Vaikka tietoa ja teknologiaa on saatavilla lähes kaikkialla maailmassa, teknologioiden, lakien ja uskontojen käytännöt vaihtelevat edelleen huomattavasti eri maissa ja kulttuureissa. Tämä osoittaa, että eri kulttuurien välillä ei ole merkkejä automaattisesta lähentymisestä tässä suhteessa. (Hofstede G. ym. 2010, 188–191; Kansalaisopistojen liitto KoL Ry. 2018.)

Viides ulottuvuus kulttuurin aikaorientaatio (long-term versus short-term orientation) määriteltiin Hofsteden kirjassa 1991. Tämä ulottuvuus kertoo, kuinka pitkälle tulevaisuuteen kulttuurissa yleisesti suunnataan tavoitteiden ja suunnitelmien kanssa. Pitkäaikaisessa suuntautumisessa korostetaan säästäväisyyttä, periksiantamattomuutta ja pitkäjänteistä ponnistelua hitaiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä suuntautumisessa arvostetaan myös perinteiden ja olosuhteiden kunnioittamista sekä tulevien tuottojen hahmottamista pitkällä aikavälillä. Työelämässä painotetaan oppimista, rehellisyyttä, sopeutumista, vastuullisuutta ja itsekuria, ja vapaa-aika ei ole keskeisessä roolissa. Lisäksi elinikäisiin henkilökohtaisiin verkostoihin panostaminen nähdään tärkeänä. Lyhytaikaisessa suuntautumisessa painotetaan sen sijaan välittömiä tuloksia ja nopeaa palkitsemista. Tässä suuntautumisessa korostetaan sosiaalista painetta kuluttaa rahaa, ja perinteiden ja kasvojen säilyttäminen ovat keskeisiä arvoja.

Työelämässä tärkeiksi arvoiksi nousevat vapaus, oikeudet, saavutukset ja itsenäinen ajattelu. Vapaa-aika nähdään tärkeänä rentoutumisen ja nautinnon lähteenä. Lisäksi menestys ja epäonnistuminen yhdistetään onneen, ja kansallinen ylpeys on tärkeä tekijä. (Hofstede G. ym. 2010, 239; Kansalaisopistojen liitto KoL Ry. 2018.)

Antropologi Edward Hall (Korac-Kakabadse, N., Kouzmin, A., Korac-Kakabadse, A. & Savery, L. 1.8.2001.) loi teoreettisen mallin, kulttuurien vaihtelevuudesta, joka perustuu siihen, miten eri kulttuurit käsittelevät ja tulkitsevat tietoa, aikaa ja vuorovaikutusta. Hall määrittelee kontekstin "tiedoksi, joka ympäröi tapahtuman". Hänen mukaansa tämä ympäröivä informaatio on keskeistä merkityksen ymmärtämiseksi, joten relevanttia tietoa on oltava saatavilla missä tahansa vuorovaikutustilanteessa merkityksen selventämiseksi. Hän havainnoi, että eri kulttuurit käyttävät erilaisia tietojenkäsittelyjärjestelmiä tarjotakseen kontekstin. Gary P. Ferraro ja Elizabeth K. Briody (2024, 42) jatkavat kirjassaan, että kontekstin avulla pystyy tarkastelemaan ja ymmärtämään kulttuurisia samankaltaisuuksia ja eroja. Se on käsite viestinnässä, joka auttaa erottamaan eri kulttuuriryhmiä toisistaan. Sanan juuret tulevat latinan kielestä, jossa se viittaa käytännössä asioiden yhdistämiseen tai yhteyden luomiseen.

Korkean kontekstin kulttuuri (High Context Culture) on käsite, joka kuvailee kulttuuria, jossa toimimiseen tarvitaan vain vähän taustatietoa. Tällaisessa kulttuurissa yksilöt voivat helposti yhdistää erilaisia tiedon palasia ja toimia sen perusteella ilman syvällistä taustan ymmärtämistä. Toisin sanoen, tässä kulttuurissa yksilöt ovat tottuneet selkeästi ilmaistuihin viesteihin ja toimivat niiden mukaisesti ilman suurta riippuvuutta ympäristön kontekstista. Kuvassa (1) voidaan huomata, että esimerkiksi Itä-Aasian ja Lähi-idän kulttuurit, korostuvat tässä kontekstissa eniten, mikä kuvastaa niiden taipumusta epäsuoraan ja implisiittiseen viestintään. Näissä kulttuureissa korostetaan symboliikkaa, kehonkieltä ja epäsuoria ilmaisuja, jotka ovat olennaisia viestinnässä. Vastakohtana matalan kontekstin kulttuurille toimii matalan kontekstin kulttuuri (Low Context Culture), joka viittaa kulttuuriin, missä taustatiedolla ja ympäristöllä on merkittävä rooli ymmärryksen kannalta voidaan huomata, että Pohjois-Amerikka, pohjoismaat ja länsieurooppalaiset kulttuurit ovat tyypillisiä esimerkkejä tämän kontekstin alueita. Selkeys ja suoraviivaisuus ovat tämän alueen keskeisiä piirteitä, kun viestintä pyritään tekemään mahdollisimman ymmärrettäväksi ja suoraviivaiseksi. Tämän kontekstin kulttuureissa viestinnässä ja toiminnassa korostuvat epäsuorat viestit ja oletukset, jotka perustuvat vahvasti yhteiseen ymmärrykseen ja jaettuihin kulttuurisiin arvoihin. Ymmärtäminen edellyttää syvempää tietämystä kulttuurin kontekstista ja taustasta. (Korac-Kakabadse ym. 1.8.2001; Ferraro & Briody 2024, 42.)

Oltaessa vuorovaikutuksessa eri kulttuuriryhmien kanssa, on tärkeää ymmärtää niiden kontekstisidonnaisia mieltymyksiä. Esimerkkinä tästä voisi hyvin olla tilanne, jossa ollaan tekemisissä saksalaisen asiakkaan kanssa. Tällöin voi odottaa, että tarkastelevan numeroita

tarkastellaan huolellisesti ja muutkin asiat käsitellään perusteellisesti. Vastaavasti ollessaan vuorovaikutuksessa meksikolaisen asiakkaan kanssa voi ensiksi odottaa keskustelua monista yleisistä aiheista ennen liiketoiminnan yksityiskohtiin siirtymistä. Tämä pätee myös amerikkalaisten asiakkaiden vuorovaikutukseen. Jos liiketoimintaa kyseisen amerikkalaisen kanssa on jo tuttua, vuorovaikutuksessa voi esiintyä korkean kontekstin piirteitä, kuten jaettujen kokemusten muistelu. Sen sijaan, jos liiketoimintaa ei ole aiemmin tehty yhdessä, kommunikaation tyyli todennäköisesti noudattaa matalan kontekstin periaatteita, ja asianmukaista taustatietoa on annettava selkeästi ja tavoitteet on selvennettävä. (Korac-Kakabadse ym. 1.8.2001.9



Korkean kontekstin viestinnässä

suurin osa informaatiosta välittyy joko fyysisessä ympäristössä tai on sisäistetty osaksi henkilön kulttuurista taustaa. Sen sijaan viestin sanallisessa, eksplisiittisessä osassa on hyvin vähän sanallista informaatiota.

Matalan kontekstin viestinnässä

suurin osa informaatiosta ilmaistaan suoraan ja perusteellisesti.

Kuva 1. Kulttuuri kartta "The Culture map" (Mukaillen Meyer 2014, 41)

3.4 Monikulttuurinen johtaja

Globalisaation aikakaudella on oletettavaa, että monikulttuuriset kokemukset edistävät johtajuuden tehokkuutta. Tästä hypoteesista on kuitenkin tehty varsin vähän systemaattista tutkimustyötä. Lu, Swaab ja Galinsky (2021, 1–17) avaavat julkaisemassaan artikkelissa, että tutkimuksessaan he kehittävät teoreettisen näkökulman, jonka avulla he pyrkivät selittämään, miten ja milloin monikulttuuriset kokemukset voivat lisätä johtajuuden tehokkuutta. Tutkimuksessa käytettiin neljää

eri tutkimusta, joissa tutkijat käyttivät sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Kvantitatiivinen tutkimus keskittyy numeerisen aineiston tilastolliseen analyysiin, kun taas kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä syvällisesti kerätyn laadullisen aineiston avulla, kuten tekstien, kuvien ja haastatteluiden kautta (Helsingin yliopiston yleisen valtio-opin laitos s.a.) Tutkimuksessa tutkittiin eri väestöryhmiä eri valtioista, kuten yritysjohtajia, jalkapallovalmentajia ja hackathonprojekti johtajia. Hackathon tarkoittaa yhteistoiminnallista tietokoneohjelmointitapahtumaa, joka kestää tyypillisesti useita päiviä ja johon osallistuu ohjelmoijia, ohjelmistokehittäjiä, hakkereita jne. (Oxford English Dictionary s.a.) Tutkijoiden ensimmäinen hypoteesi väitti, että henkilöt, joilla on laajoja monikulttuurisia kokemuksia, ovat todennäköisemmin tehokkaita johtajia. Tämä perustuu ajatukseen siitä, että monikulttuurinen altistuminen voi kehittää johtajien viestintä- ja sovittelutaitoja sekä kykyä ymmärtää ja hallita monimuotoisia tiimejä paremmin. Monikulttuurisesti kokenut johtaja saattaa olla parempi tulkittaja erilaisten kulttuurien viestinnällisistä eroista ja kykenevämpi rakentamaan yhteistyösuhteita eri taustoista tulevien henkilöiden kanssa. Artikkelissa tutkijat ottivat huomioon tiimin kansallisen monimuotoisuuden roolin. Erityisesti tarkasteltiin monikansallisia tiimejä, jotka kohtaavat monimutkaisempia kommunikaatiohaasteita erilaisten kulttuurien viitekehysten ja kielimuurin vuoksi. Monikansalainen tiimi tarkoittaa, monista kansallisuuksista koostuvaa tiimiä tai joukkuetta (RajatOn, 2017.) Näissä tilanteissa johtajien, joilla on laajemmat monikulttuuriset kokemukset, odotetaan olevan erityisen tehokkaita, koska he voivat paremmin navigoida monimuotoisten kulttuurien välillä ja sovittaa erilaisia näkemyksiä yhteen. (Lu ym. 2021, 1–17).

Tutkimuksessa todettiin, että yritysjohtajat, joilla oli laajempi monikulttuurinen kokemus, todellakin arvioitiin tehokkaammiksi johtajiksi, mikä johtui osittain heidän paremmista viestintätaidoistaan. Toisessa osassa tutkittiin 25 vuoden arkistopaneelia Englannin jalkapallon Valioliigan valmentajista, ja tulokset tukivat ajatusta, että laaja monikulttuurinen kokemus edistää johtajuuden tehokkuutta erityisesti silloin, kun joukkueissa on paljon kansallista monimuotoisuutta. Kolmannessa ja neljännessä osassa, jotka olivat kenttäkokeita digitaalisessa terveydenhuollossa ja COVID-19-politiikan hakkerikilpailuissa, päästiin samankaltaisiin tuloksiin. (Lu ym. 2021, 1–17)

Kasvava määrä tutkimustuloksia osoittaa, että monikulttuuriset henkilöt, jotka omaksuvat useita kulttuurisia skeemoja, onnistuvat mahdollisesti paremmin eettisinä globaaleina johtajina kuin ne, jotka omaksuvat vain yhden kulttuuri-identiteetin. Kulttuuriset skeemat, jotka koostuvat kulttuurisista normeista, arvoista ja uskomuksista, auttavat näitä yksilöitä tulkitsemaan ja valikoimaan tietoa. Monikulttuuriset henkilöt lähestyvät eettisiä kysymyksiä usein relativistisesta näkökulmasta, mikä antaa heille kyvyn hahmottaa tilanteita useista eri näkökulmista. (Hrenyk, Szymanski, Kar, & Fitzsimmons, 2016, 2–24.) Relatiivinen näkökulma tarkoittaa moniselitteistä tai ei yksiselitteistä näkökulmaa (Jyväskylän yliopisto, 2015.)

4 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Opinnäytetyön tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella lähestymistavalla eli hyödyntämällä laadullista tutkimusotetta. Tässä luvussa esittelen ja perustelen valintaani. Lisäksi kerron miten aineisto kerättiin ja analysoitiin.

4.1 Tavoite ja tutkimusmenetelmän valitseminen

Tieteellinen tutkimus on innovatiivinen, vaiheittain etenevä prosessi, joka noudattaa yleensä tarkoin määriteltyä etenemistrakennetta (Jyväskylän yliopisto 2021). Tieteellisellä tutkimuksella pyritään ratkaisemaan erilaisia tutkimusongelmia ja -kysymyksiä. Siitä tulee osa tieteellistä keskustelua, ja sen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa. Näitä tutkimustuloksia julkaistaan yleensä tiedeyhteisölle suunnatuissa tieteellisissä julkaisuissa. Tieteellinen tutkimus jaetaan yleensä kahteen pääryhmään: perustutkimukseen, jossa etsitään uutta tietoa tieteen itsensä vuoksi, ja soveltavaan tutkimukseen, jossa keskitytään käytännön sovellusten löytämiseen nykyisten tuotteiden ja palvelujen parantamiseksi tai uusien innovaatioiden luomiseksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18–19.)

Tieteellinen tutkimus alkaa yleensä aiheen valinnalla ja perehtymisellä aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Tämä pohjustaa tutkimuskysymysten muotoilua ja tutkimussuunnitelman laatimista, joka ohjaa tutkimuksen etenemistä. Tutkimuksen toteutusvaiheessa kerätään aineistoa ja tehdään analyysi, joiden pohjalta muodostetaan johtopäätökset. Tulokset raportoidaan tieteellisesti kirjallisessa muodossa, jossa käytetään tieteellisen kirjoittamisen periaatteita. Raportointi voi tapahtua vaiheittain prosessin edetessä. Kirjoittaminen on keskeistä kaikissa tutkimuksen vaiheissa, ja se voi herättää uusia tutkimuskysymyksiä jatkotutkimusta varten. (Jyväskylän yliopisto 2021.)

Tämän opinnäytetyön, tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, miten monikulttuurinen identiteetti näkyy johtajuudessa ja mitä erityisiä piirteitä nousee esille heidän ollessaan esihenkilön roolissa. Tavoitteena oli keskittyä johtajiin, jotka ovat kolmannen kulttuurin lapsia (Third culture kids) tai joiden vanhemmat ovat keskenään eri kulttuureista. Tutkimuksen johdatteluvina alatavoitteina oli: selvittää mitä haasteita monikulttuurinen tausta aiheuttaa johtajuudessa, mitä hyötyä johtajilla on kyseisestä monikulttuurisesta taustastaan sekä ymmärtää yleisellä tasolla, miten monikulttuurinen johtaja kommunikoi ja kokee tulevaisuutta ymmärretyksi työmaailmassa. Saadakseen tutkimuksesta mahdollisimman laadukas, oli tärkeää valita oikea tutkimusmenetelmä. Tutkimusmenetelmät jaetaan yleensä kahteen pääkategoriaan: kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin. Kvantitatiivisiin eli määrällisiin tutkimusmenetelmiin kuuluvat esimerkiksi kyselylomakkeet tai strukturoidut haastattelut, joissa samat kysymykset esitetään samassa muodossa suurelle joukolle osallistujia. Tämä tutkimusmenetelmä soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa pyritään

tarkastelemaan teorian pätevyyttä. Teorian pohjalta luodaan hypoteeseja, joita testataan kyselylomakkeiden avulla. Jos hypoteesi osoittautuu oikeaksi, se vahvistaa teorian pätevyyden; jos taas hypoteesi osoittautuu vääräksi, se kumoaa teorian. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmällinen lähestymistapa, jonka keskeinen tavoite on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä tutkimuskohteena olevien yksilöiden näkökulmasta. Tutkijat pyrkivät erityisesti tutustumaan näiden yksilöiden kokemuksiin, tunteisiin ja ajatuksiin. Se soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa halutaan saavuttaa syvällisempi ymmärrys ilmiöstä, joka ei ole vielä niin tutkittu ja tunnettu. Tutkijat pääsevät usein olemaan läheisessä kanssakäymisessä aiheen kanssa ja voivat usein olla jopa mukana siinä. Tämä tutkimustyyli tutkii todellista elämää ja pyrkii ymmärtämään sen monimuotoisuuden, huomioiden sen kokonaisuutena. Laadullinen tutkimuksen lähestymistapa pyrkii siis ymmärtämään, miten ihmiset itse kokevat ja tulkitsevat ympäröivää todellisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan myös, miten yksilöt rakentavat merkityksiä sosiaalisessa ympäristössään. (Ojasalo ym. 2014, 105; Puusa & Juuti 2020a, Johdanto, Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?; Jyväskylän yliopisto 2021.)

Laadullisella tutkimuksella pyritään yleensä saamaan syvällisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Vaikka tutkittavien määrä voi olla pienempi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kerätty aineisto on yksityiskohtaisempaa ja monipuolisempaa. Esimerkiksi haastattelut voidaan litteroida eli puhtaaksikirjoittaa, jotta niiden sisältöä voidaan analysoida perusteellisesti. Näin voidaan saada rikas aineisto, joka antaa syvällisen käsityksen tutkittavasta ilmiöstä eri näkökulmista. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada monenlaista tietoa, joka mahdollistaa ilmiön kattavamman ja syvällisemmän ymmärtämisen, mikä puolestaan auttaa tutkijaa tekemään rikkaampia johtopäätöksiä ja tulkitsemaan ilmiötä kokonaisvaltaisemmin. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

4.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelumenetelmän valinta tiedonkeruuvälineeksi vaatii tarkkaa harkintaa tutkimuksen tarpeiden suhteen, sillä menetelmiä on erilaisia. On muun muassa strukturoidut, puolistrukturoidut, avoimet haastattelut ja ryhmässä toteutettavat haastattelut. On keskeistä arvioida, millaista tietoa tarvitaan tutkimuksen edistämiseksi. (Ojasalo ym. 2014, 106–108; Puusa & Juuti 2020a, Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?) Kirsi Juhila (s.a) kertoo, että kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapa korostaa konkreettisten kokemusten ja ilmiöiden merkitystä, mikä tarkoittaa, että tutkimusaineistona käytetään monipuolisia ja konkreettisia tietolähteitä, kuten tekstejä, keskusteluja, haastatteluja, havainnointipäiväkirjoja, kuvia tai tiloja, joissa tietynlainen toiminta ilmenee.

Tämän työn tärkeimmät tiedonkeruumenetelmistä ovat olleet neljälle monikulttuurilliselle henkilölle suoritettut haastattelut. Haastattelu on yksi tärkeimmistä tutkimusmenetelmistä laadullisessa

tutkimuksessa, tarjoten mahdollisuuden syventyä tutkittavan ilmiön monimuotoisuuteen ja moniulotteisuuteen. Haastattelut ovat vuorovaikutustilanteita, joissa haastateltavan ja tutkijan välinen vuorovaikutteinen keskustelu mahdollistaa uusien näkökulmien esiintuomisen ja syvällisemmän ymmärryksen luomisen tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelemalla tutkija pääsee tarkastelemaan yksilöiden ja ryhmien kokemuksia, ajatuksia ja tunteita, jotka voivat jäädä vähemmälle huomiolle muilla tutkimusmenetelmillä. (Juhila s.a; Ojasalo ym. 2014, 106; Puusa & Juuti 2020a, Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?.)

Koska tarkoitukseni tässä työssä oli saada selville monikulttuurista taustaa edustavien esihenkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä, päätin käyttää puolistrukturoitua teemahaastattelumenetodia, jossa kaikilta haastateltaviltani kysyin täysin samat kysymykset. (Liite 1.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset suunnitellaan etukäteen, mutta vastaajalla on vapaus vastata omalla tyyllillään. Tämä menetelmä mahdollistaa joustavan vuorovaikutuksen, mutta se vaatii myös haastattelijalta taitoa ohjata keskustelua niin, ettei se karkaa aiheesta. Vaikka valmiiden kysymysten käyttö on perusteltua silloin, kun pyritään saamaan selville faktoja tai konkreettista tietoa, on tärkeää, että haastattelija ei vain käy listaansa läpi mekaanisesti. Tämä estää haastateltavaa ilmaisemasta itseään vapaasti ja saattaa johtaa siihen, että saadaan vain pintapuolista tietoa. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori s.a.) Juhila (s.a) korostaa, että läheinen suhde aineistoon on olennainen tutkimusprosessissa, sillä täten tutkija kiinnittää huomiota myös aineiston pienimpiin yksityiskohtiin, jos ne ovat tulkinnan kannalta merkityksellisiä.

Haastattelun kesto vaihtelee tyypillisesti 10 minuutista jopa useisiin tunteihin, mikä riippuu tiedonkeruun laajuudesta ja haastattelun luonteesta. Tutkijan on pyrittävä luomaan tutkimustilanteessa luottamuksellinen ilmapiiri, joka rohkaisee haastateltavia osallistumaan aktiivisesti. Tämä saavutetaan käyttämällä yhteistä kieltä, välttämällä mekaanista tai kuulustelua muistuttavaa lähestymistapaa ja ottamalla huomioon mahdollinen tutkittavan jännitys tai epärointi. Luottamuksen ja motivaation lisääminen parantaa tutkimuksen laadukkuutta ja varmistaa haastatteluiden luotettavuuden. Keskustelun nauhoitus olisi tärkeää haastattelun aikana. Sen kuunteleminen jälkikäsitellyssä voi paljastaa uusia näkökulmia haastateltavan vastauksiin ja auttaa ymmärtämään vastauksia syvällisemmin. (Puusa 2020, luku 6. Haastattelumenetelmän rajoitteita; Ojasalo ym. 2014, 107.)

Raportoinnin näkökulmasta on hyvin tärkeää suunnitella ja valmistella haastatteluiden nauhoitus, litterointi ja videointi huolellisesti. Tähän kuuluu olennaisena osana pyytää haastateltavalta lupaa tiedon tallentamiseen. (Ojasalo ym. 2014, 107.) Tässä tutkimuksessa hyödynsin Teams-palvelinta, joka tarjosi mahdollisuuden suorittaa haastattelut verkkokokouksen muodossa. Ennen varsinaista haastattelua lähetin osallistujille linkin kokoukseen yhdessä tutkimustiedotteen, suostumuskirjeen ja kysymyslistan kanssa, ja heitä kehoitettiin tutustumaan näihin dokumentteihin ennen

haastattelun alkua. Teams-palvelun avulla pystyin tallentamaan keskustelut videomuodossa ja saamaan samanaikaisesti transkriptiot, mikä helpotti aineiston jälkikäteistä tarkastelua ja analysointia. Tämä kokonaisvaltainen lähestymistapa tuki tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisti aineiston käsittelyn ja tulkinnan.

4.3 Tutkimusaineiston koonti ja analysointi

Tutkimusaineiston koonti ja analysointi ovat keskeisiä vaiheita laadullisessa tutkimuksessa, joissa aineiston keruu- ja analyysivaiheet kulkevat usein osittain limittäin. Tämä limittäisyys voi tehdä laadullisen tutkimusprosessin kuvaamisesta haastavaa. Sopivan analyysitavan valinta ei ole yksiselitteinen prosessi, eikä laadullisessa tutkimuksessa ole standardoituja tapoja analysoida aineistoa. Valittu analyysitekniikka riippuu aina tutkimuksen tavoitteista ja siitä, millaiseksi aineistokokonaisuus muodostuu. (Puusa 2020, luku 9.)

Tässä opinnäytetyössä käytin laadullista tutkimusmenetelmää, koska tarkoituksena oli syventyä monikulttuurisen taustaa omaavien esihenkilöiden kokemuksiin ja ajatuksiin heidän monikulttuurisesta identiteetistään sekä sen vaikutuksesta heidän esihenkilörooliinsa. Tutkimuksessa käytettyyn puolistrukturoituun teemahaastatteluun, osallistui neljä henkilöä: yksi esihenkilönä toimiva, kaksi päällikkönä toimivaa ja yksi toimitusjohtajana toimiva henkilö. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollisti vastaajien vapaamman ilmaisun (Hyvärinen, Suoninen & Vuori s.a.). Koska haastateltavia oli neljä ja haastattelujen välillä ei ollut merkittävää aikaeroa, päätin litteroida eli puhtaaksi kirjoittaa kaikki haastattelut yhdessä ja aloittaa analyysin välittömästi viimeisimmän haastattelun jälkeen. Haastatteluista saatua aineistoa tuli yhteensä 42 sivua.

Haastatteluiden yhteydessä käytin hyväkseni Teams-palvelun mahdollistamaa videokokouksen tallentamis- ja transkription tallennetta. Tästä oli paljon apua analyysivaiheessa. Laadullisen tutkimuksen analyysitekniikan valinnassa keskeisiä kriteereitä ovat systemaattisuus, avoimuus, tarkistettavuus ja perusteltavuus. Käytetyistä analyysitavoista yksikään ei ole toista parempi, vaan lähestymistavan valinnassa on aina kyse tarkoituksenmukaisuudesta (Puusa 2020, luku 9).

Tyypittely on analysointimenetelmä, jossa ilmiöitä ryhmitellään yhteisten piirteiden mukaan (Ojasalo ym. 2014, 111). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin tyypittelyä, jotta aineistosta voitiin luoda mielekäs kokonaisuus. Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on tuottaa rikas ja perusteltu tulkinta sekä tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Onnistunut analyysi edellyttää siirtymistä yksittäistapauksista yleiselle tasolle, mikä tarkoittaa analyysin viemistä korkeammalle abstraktiotasolle. Analyysi on tiiviisti kytköksissä tulkintaan ja perustuu päättelyyn, jossa empiirisestä aineistosta pyritään kohti käsitteellisempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa 2020, luku 9. Analyysin tavoite).

Tutkimuksen aineiston analyysimenetelmän valintaa pohdittiin pitkään, sillä aineistoa ei kertynyt yhtä paljon kuin alun perin oli suunniteltu. Tästä huolimatta tyypittelyä, sillä se tarjosi parhaan mahdollisuuden saada kattavaa ja jäsenneilyä tietoa haastatteluista. Tyypittely mahdollisti yhteisten piirteiden tunnistamisen ja ryhmittelyn. Tämän menetelmän avulla pyrittiin maksimoimaan aineiston hyödyntäminen ja tuottamaan mahdollisimman tarkka analyysi. Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu kriittisesti kappaleessa 5.2., erityisesti huomioiden haastateltavien vähäinen määrä suhteessa tutkimuksen kokonaisuuteen. Tämä kriittinen arviointi tuo esiin aineiston rajallisuuden vaikutukset tulosten yleispätevyyteen sekä tutkimuksen johtopäätöksiin.

4.4 Tutkimuksen toteutus

Keväällä 2022 osallistuminen Tutkimus- ja kehittämisosaaminen -kurssille toimi merkinä siitä, että opinnäytetyön suunnittelu ja kirjoittaminen olivat pian edessä. Kurssi oli jaettu osiin ja se jatkui syksyyn 2022 asti. Kurssi kokonaisuutena, tarjosi lisätietoa ja auttoi aiheen ideoimisessa sekä rakenteen muodostamisessa. Kevään 2023 aikana opinnäytetyölle löytyi ohjaaja ja lopullinen aihe alkoi hahmottua. Suunnittelu ja valmistautuminen alkoivat samana keväänä. Tavoitteena oli viettää kesä kirjoittamalla, jotta koulusta valmistuminen olisi mahdollista loppuvuonna. Kesällä 2023 kohtasin kuitenkin teknisiä ongelmia tietokoneessani, jonka korjaus vei puolet suunnitellusta kirjoitusajasta. Virallinen kirjoitusprosessi alkoi alkusyksystä 2023.

Opinnäytetyöni suunnitteluvaiheessa asetetut päätavoitteet ja alatavoitteet heijastavat vahvasti lopullisen työni tavoitteita. Suunnitelmassa korostui halu perehtyä syvällisesti monikulttuurisen johtajan haasteisiin ja vahvuuksiin, erityisesti ottaen huomioon henkilökohtaiset ja yhteiskunnalliset näkökulmat. Virallisen tutkimuksen keskeiseksi tavoitteeksi muodostui selvittää, miten monikulttuurinen identiteetti näkyy yleisesti johtajan työssä sekä millaisia vahvuuksia ja haasteita siihen liittyy. Täten lopulliseksi pääongelmaksi muodostui:

- Miten monikulttuurinen identiteetti näkyy johtajuudessa ja mitä erityisiä piirteitä nousee esille heidän ollessaan esihenkilön roolissa.

Sitä selvitettiin seuraavien alaongelmien avulla:

- Mitä haasteita monikulttuurinen tausta aiheuttaa johtajuudessa.
- Mitä hyötyä johtajilla on monikulttuurisesta taustasta.
- Miten monikulttuurinen johtaja kommunikoi ja kokee tulevansa ymmärretyksi työmaailmassa.

Haastattelumenetelmä on ollut keskeinen työkaluni tutkimuksen suunnitteluvaiheesta lähtien. Tavoitteenani on ollut haastatella monikulttuurista taustaa omaavia esihenkilöitä, joiden tarinat ja kokemukset muodostavat olennaisen osan tutkimusaineistostani. Suunnitelmassani mainitsin myös aikomukseni hyödyntää sekä suomen- että englanninkielistä kirjallisuutta merkittävänä

tiedonlähteenä. Tämä toteutui vahvasti lopullisessa työssäni, jossa englanninkielisiä lähteitä on käytetty laajasti, ja haastatteluista kolme neljäsosaa on tehty englanniksi. Litteroinnissa englanninkieliset haastattelut käännettiin suomen kielelle.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin huhtikuun lopun ja toukokuun alun 2024 aikana. Kaikki haastateltavat tavoitettiin sähköpostitse, ja haastattelupyynnöissä kerrottiin työn tavoitteista ja tutkimuksen aiheesta sekä korostettiin osallistumisen anonyymiyttä. Liitteenä lähetettiin suostumuskirje ja haastattelukysymykset tulevan haastattelun kielellä, jotka pyydettiin lukemaan etukäteen. Kysymykset lähetettiin etukäteen, jotta haastattelutilanteessa saataisiin mahdollisimman laadukkaita vastauksia. Tämä antoi haastateltaville aikaa pohtia vastauksiaan, ja kaikki haastateltavat antoivat tästä järjestelystä positiivista palautetta. Haastattelut sovittiin haastateltaville sopiviksi ajoiksi.

Lähetin yhteensä kymmenen haastattelupyyntöä, mukaan lukien julkaisuni Facebookin International Working Women of Finland -ryhmässä. Näistä vain neljä pyyntöä sai myönteisen vastauksen. Pääasiallisena kieltäytymisen syynä oli haastateltavien kiireinen aikataulu. Alkuperäisenä tavoitteena oli haastatella vähintään viittä henkilöä, erityisesti korkean profiilin johtajia tai päällikkötason henkilöitä. Oli kuitenkin odotettavissa, että korkeamman profiilin päättäjillä olisi ollut tiukat aikataulut, joten esihenkilönä työskentelevien esimerkiksi vuoropäälliköiden haastattelemista ei suljettu pois.

Haastateltavat edustavat erilaisia taustoja ja kokemuksia, mikä rikastuttaa tutkimuksen näkökulmaa. Kolme haastateltavaa työskentelee Helsingissä, kun taas yksi on Ruotsissa. Heistä kolme on toiminut esihenkilönä pitkään ja edennyt urallaan korkeammalle, kun taas yksi haastateltava on vasta aloittanut esihenkilön tehtävissä kaksi vuotta sitten. Kaikki haastateltavat edustavat asiakaskokemuksiin perustuvia toimialoja, kuten majoitus-, ravintola-, turismi- ja tapahtuma-alaa, mikä antaa tutkimukselle monipuolisen näkökulman näihin aihealueisiin.

Haastattelukysymyksiä oli yhteensä 18, ja niiden lisäksi esitettiin tarkentavia lisäkysymyksiä tarpeen mukaan. Haastattelut osoittautuivat oletettua lyhyemmiksi, niiden keston vaihdellessa 20 ja 44 minuutin välillä, vaikka alun perin odotettiin jokaisen haastattelun kestävän 45–55 minuuttia.

Opinnäytetyön tietoperustassa keskitytään kolmeen pääteemaan: johtajuuteen, monikulttuuriseen identiteettiin ja monikulttuuriseen johtamiseen. Haastattelujen suunnittelussa ja toteutuksessa on syvä kytkös pääteemoihin. Haastattelukysymykset, jotka löytyvät opinnäytetyön liitteenä (Liite 1), ovat perusteltuja ja huolella muokattuja näiden teemojen kontekstissa. Ennen haastattelujen suorittamista kysymyksiä on muokattu useita kertoja ohjaajan antamien suuntaviivojen mukaisesti, ja niitä on testattu kahdella eri henkilöllä varmistaakseen niiden tarkoituksenmukaisuuden ja relevanssin.

Haastattelukysymysten kehittämisessä on hyödynnetty ChatGPT 3.5 -kielimallin antamia syötteitä, joiden avulla on pyritty tuottamaan kysymyksiä, jotka herättävät pohdintaa ja keskustelua. Tavoitteena oli syventää olemassa olevia kysymyksiä ja lisätä niihin persoonallisuutta, jotta saataisiin laadukkaampaa aineistoa tutkimukseen. Lopulliset kysymykset on tarkastanut huolellisesti opinnäytetyön ohjaaja, varmistaakseen niiden soveltuvuuden ja laadun tutkimuksen tarpeisiin.

4.5 Tutkimuksen tulokset

Analysoitaessa haastateltujen vastauksia kysymykseen K1 kolmannen kulttuurin lapsen (TCK) piirteiden ja kokemusten valossa havaitaan, että jokainen haastateltava tunnistaa olevansa TCK ja kertoo monikulttuurisesta taustastaan ilman tietämystä toisten vastaajien vastauksista. He kuvailevat, miten heidän vanhempansa ovat eri kulttuureista, mikä on vaikuttanut heidän identiteettiinsä ja elämäänsä.

Monikulttuurinen identiteetti on käsite, joka kuvaa yksilön identiteetin monimuotoisuutta ja monikerroksellisuutta erilaisten kulttuurivaikutteiden kautta. Haastattelukysymyksen K2 vastauksissa korostuu ymmärrys siitä, että monikulttuurinen identiteetti muotoutuu vuorovaikutuksessa eri kulttuuristen tekijöiden kanssa, kuten kansallisuuden, etnisyyden, kielten, uskontojen, kasvatuksen ja kokemusten, erilaisissa kulttuurisissa ympäristöissä. Tämä identiteetin monimuotoisuus ilmenee haastateltavan käsityksessä itsestään osana erilaisia kulttuurisia taustoja ja kokemuksia. Haastateltavat kuvailevat monikulttuurista identiteettiä sulautumisena eri kulttuurivaikutusten omaan identiteettiin. Tämä sulautuminen voi tapahtua eri kulttuuristen elementtien, kuten kielen, perinteiden ja arvojen, omaksumisen kautta. Lisäksi korostetaan identiteetin monimuotoisuutta ja joustavuutta, kun yksilö tunnistaa itsensä osaksi useita eri kulttuurisia yhteisöjä ja niiden normeja. Keskeinen näkökulma monikulttuurisen identiteetin ymmärtämisessä on haastateltujen kokemusten rooli identiteetin muotoutumisessa.

Monikulttuurisen identiteetin omaavina haastateltavat ovat usein kokeneet monimuotoisia kulttuurisia vuorovaikutustilanteita ja omaksuneet syvän ymmärryksen eri kulttuureista ja niiden tarpeista. Tämä on johdatellut heitä empaattisuuteen ja kykyyn toimia tehokkaasti erilaisissa kulttuurisissa ympäristöissä.

Haastattelukysymyksen K3 perusteella voidaan havaita, että haastatellut painottuvat majoitus- ja ravintola-alalle. Yksi haastateltu kertoo työnsä edellyttävän häneltä tarkkuutta ja ammattitaitoa varmistaakseen hotellipalveluiden korkean laadun. Toinen haastateltu kuvaa työnsä vaativan häneltä yrittelijäisyyden ja johtamisen taitoja, jotka ovat olennaisia menestyksen rakentamisessa hänen alallaan. Lisäksi eräs haastatelluista työskentelee useissa rooleissa alallaan ja kokee osoittavansa näissä tehtävissä monipuolista osaamista ja kykyä toimia erilaisissa tehtävissä

organisaationsa toiminnan tehokkaan johtamisen ja asiakaspalvelun parissa. Viimeisen haastattelun työ edellyttää häneltä organisointikykyä ja asiakaspalvelutaitoja.

Haastattelukysymykseen K4 vastanneet refleктоivat monikulttuurisen taustansa vaikutusta työskentelynsä majoitus- ja ravintola-alalla. Yksi haastatelluista korostaa, että hänen monikulttuurinen taustansa on positiivisesti vaikuttanut hänen ammatilliseen työhönsä, tuoden mukanaan monipuolisia näkökulmia, erilaisia ongelmanratkaisutapoja ja kulttuurisia oivalluksia. Hän kokee valinneensa vieraanvaraisuusalan, koska haluaa jatkuvasti oppia ja olla vuorovaikutuksessa eri kulttuurien edustajien kanssa. Toinen haastatelluista näkee oman monikulttuurisen taustansa vaikuttavan työhönsä siten, että hän kykenee paremmin ymmärtämään ja sopeuttamaan palveluitaan eri kulttuuritaustojen asiakkaille. Hän korostaa, että on tärkeää olla mukava eri kulttuureista tulevien asiakkaiden kanssa ja tarjota heille palveluita, jotka vastaavat heidän tarpeisiinsa samalla säilyttäen aitouden. Kolmas haastateltu huomioi, että hänen monikulttuurinen taustansa auttaa häntä tulemaan paremmin toimeen ulkomaalaistaustaisten ihmisten kanssa ja ymmärtämään heidän tilanteitaan ja toimintatapojaan. Viimeinen haastateltu kertoo monikulttuurisen taustansa vaikuttaneen merkittävästi hänen työhönsä majoitus- ja ravintola-alalla. Hän kuvaa, kuinka jo varhaisessa vaiheessa uraansa joutui kohtaamaan erilaisia kulttuurisia haasteita, kun muutti maasta toiseen ja työskenteli eri ympäristöissä. Hän näkee työnsä vastaanottopäällikkönä mahdollisuutena rakentaa monikulttuurista identiteettiä, joka edellyttää ymmärrystä ja sopivia ratkaisuja eri kulttuuritaustaisten asiakkaiden tarpeisiin.

Haastattelukysymyksessä K5 haastatellut jakavat kokemuksia siitä, milloin he ovat tunteneet itsensä ulkopuolisiksi kulttuurillisista syistä. Yksi haastatelluista kertoo kokeneensa ulkopuolisuuden tunteita erityisesti tilanteissa, joissa hän on ollut erilaisen taustan omaavien ryhmien kanssa, jotka eivät ole olleet avoimia tai hyväksyviä muita ihmisiä ja heidän näkökulmiaan kohtaan. Hän mainitsee, että erilaiset elinympäristöt ovat voineet luoda tilanteita, joissa hän ei ole aina tuntenut kuuluvansa joukkoon, erityisesti niiden joukossa, joilla ei ole ollut samanlaista taustaa. Toinen haastatelluista kertoo kokeneensa ulkopuolisuuden tunteita erityisesti työpaikallaan, kun hän kohtasi haasteita integroitumisessa uuteen yhteisöön ja työkuulttuuriin. Hän mainitsee kohdanneensa ennakkoluuloja, hänen ammatillista taustaansa ja osaamistaan kohtaan. Lisäksi hän kuvaa, kuinka vapaa-ajalla hänellä oli vaikeuksia ilmaista itseään uudella kielellä ja osallistua rennon kanssakäymisen hetkiin, mikä aiheutti surua ja turhautumista. Kolmas haastatelluista kertoo, ettei ole juurikaan tuntenut ulkopuolisuutta, koska on aina työskennellyt yhdessä maassa ja kokee olevansa tämän maan kansalainen. Hän kuvaa harvoin kokeneensa tilanteita, joissa olisi tuntenut olevansa ulkopuolinen. Viimeinen haastatelluista kertoo kokeneensa ulkopuolisuuden tunteita erityisesti muuttaessaan yksin kotimaastaan ilman perhettä tai ystäviä. Hän jakaa kokemuksiaan sekä työpaikalla että vapaa-ajalla, joissa hän koki vaikeuksia sopeutua

uuteen ympäristöön ja kieleen. Hän kuvaa tuntemuksiaan yksinäisyydestä ja eristäytymisestä, mikä vaikeutti integroitumista ja sai hänet pohtimaan paluuta entiseen ympäristöönsä.

Kysyttäessä kysymystä K6 liittyen haastateltavien kokemuksiin monikulttuurisen taustansa vaikutuksista kykyyn luoda yhteyksiä ja rakentaa luottamusta organisaation eri jäsenten kanssa. Eräs haastatelluista korostaa, että monikulttuurinen tausta on auttanut häntä rakentamaan sekä ammatillisia että henkilökohtaisia suhteita ympäri maailmaa oleviin ihmisiin. Hän uskoo, että monikulttuurinen tausta edistää ymmärrystä ja yhteistyötä eri tiimin jäsenten kanssa. Toinen haastatelluista myöntää, että monikulttuurisen taustan hyödyntäminen voi olla haasteellista erityisesti niiden ihmisten kanssa, joiden kulttuuriin hän ei ole niin tottunut tai perehtynyt ja joiden erityistarpeita hän ei tunne. Hän painottaa, että kyky luoda yhteyksiä ja rakentaa luottamusta ei rajoitu vain kulttuurin, vaan myös sukupolvien tasolle. Hänen mukaansa kommunikointi uuden sukupolven kanssa vaatii erityistä myös herkkyyttä ja kykyä saada heidät tuntemaan itsensä arvostetuiksi. Seuraava haastatelluista vahvistaa, että monikulttuurisen taustan omaavana hänen on mielestään helpompi kommunikoida ja ymmärtää eri taustoista tulevien ihmisten näkökulmia. Hän korostaa, että erilaiset taustat rikastuttavat vuorovaikutusta hänen organisaatiossaan. Viimeinen haastateltu kuvaa monikulttuurisen taustansa vaikutusta kykyyn luoda yhteyksiä ja rakentaa luottamusta organisaatiossa. Hän jakaa kokemuksiaan siitä, miten värikkään työhistoriansa vuoksi hän on useasti joutunut nopeasti sopeutumaan erilaisiin kulttuureihin ja kommunikoimaan eri kielillä. Hän korostaa avoimuuden ja positiivisen asenteen merkitystä eri kulttuureista tulevien ihmisten lähestymisessä. Hänen mukaansa nämä kaksi ominaisuutta ovat auttaneet häntä tehokkaasti kommunikoimaan kaikkien kollegoiden kanssa.

Haastattelukysymys K7 käsittelee monikulttuurisen taustan vaikutusta siihen, miten haastatellut näkevät ja ymmärtävät eri kulttuureista tulevia ihmisiä. Haastateltava korostaa, että monikulttuurinen tausta on antanut hänelle vahvan ymmärryksen ihmisten toiminnasta ja heidän päätöksiensä taustalla olevista syistä. Tämä kokemus on myös auttanut häntä näkemään läpi yhteiskunnan ja yksilöiden asettamien stereotyyppien. Yksi haastateltu mainitsee, että joskus kulttuurierot näkyvät selvästi, ja se voi aiheuttaa väärinkäsityksiä. Hän painottaa, että johtajan on tärkeää ymmärtää nämä erot ja pyrkiä ratkaisemaan ongelmat nopeasti, jotta kukaan ei tunne oloaan epä mukavaksi tai syrjityksi. Eräs haastateltu antaa konkreettisen esimerkin ravintola-alalta. Hän kertoo työskennelleensä erään ulkomaalaisen työntekijän kanssa, mutta koska hänellä on aiempaa kokemusta kulttuurista, jotta henkilö edusti perhesuhteidensa kautta, hän on kyennyt ymmärtämään hänen näkökulmansa ja elämäntapansa paremmin. Viimeinen haastateltu kuvaa, miten monikulttuurinen tausta on auttanut häntä sopeutumaan ja ymmärtämään uusia kulttuureja erityisesti hänen muuttaessaan ulkomaihin, joissa vieraili ensimmäistä kertaa. Hän huomauttaa, että on tärkeää olla tekemättä oletuksia ihmisten käyttäytymisestä tai sanoista, ellei tunne heidän kulttuuriaan hyvin, sillä väärinkäsitykset voivat johtaa konflikteihin. Hänen kokee monikulttuurisen

taustansa tehneen hänestä vahvemman ja paremman kommunikoijan eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa.

Haastattelukysymys K8 käsittelee monikulttuurisen taustan vaikutusta siihen, miten haastatellut kokevat tulevansa ymmärretyksi yksikulttuurisessa vs. monikulttuurisessa työympäristössä ja ovatko he huomanneet eroja näiden välillä. Yksi haastatelluista kertoo kokevansa tulevansa paremmin ymmärretyksi monikulttuurisessa työympäristössä ja on ollut onnekas työskennellessään pääasiassa monikulttuurisissa organisaatioissa. Hän uskoo, että monikulttuurisessa ympäristössä ymmärretään ja hyväksytään paremmin erilaisia mielipiteitä ja näkökulmia. Vaikka vieraanvaraisuusalan työssä myös yksikulttuuriset ympäristöt voivat olla avoimia ja hyväksyviä, monikulttuuriset työpaikat tarjoavat tutumman ja hyväksyvämmän ilmapiirin erilaisille ajattelutavoille. Muuan haastateltu korostaa, että globaali ja kansainvälinen kokemus parantaa ymmärrystä ja että monikulttuurisessa ympäristössä työskenteleminen auttaa omaksumaan kansainvälisemmän asenteen. Tämä kansainvälisyys nähdään erityisen tärkeänä hänen työssään, jossa eri kulttuurien edustajien kohtaaminen on tavanomaista. Eräs haastateltu mainitsee, että hänen maassaan ravintola-ala on hyvin monikulttuurinen, joten hänellä ei ole paljon kokemusta yksikulttuurisesta työympäristöstä. Hän tuo parhaaksi esimerkikseen esiin harjoittelunsa työpaikassa, jossa kaikki olivat yhden maankansalaisia, mutta lähes jokaisella oli myös jonkun muun maan taustaa perheessä. Tästä syystä haastateltu koki, että monikulttuurisuus on ollut tässäkin pestissä keskeinen osa hänen työympäristöään. Toinen haastateltu kertoo, että yksi suurimmista syistä, miksi hän valitsi nykyisen työpaikkansa ja aiemman työnsä, jonka perässä muutti ulkomaille, oli monikulttuurinen ympäristö. Hän tunsikin olonsa mukavammaksi ja turvallisemmaksi monikulttuurisessa ympäristössä, jossa hän pystyi samaistumaan ihmisiin helpommin. Hän korostaa, että monikulttuurinen työympäristö tekee kommunikoinnista monipuolisempaa ja rikastuttavampaa. Eräässä aiemmassa työssä, jossa vallitsi yksikulttuurinen työympäristö, hän koki ajoittain yksinäisyyttä ja väärinymmärrystä. Tämä muuttui monikulttuurisessa ympäristössä, missä hän tunsikin olonsa onnellisemmaksi ja kykeni luomaan parempia yhteyksiä ihmisiin. Kaikki Haastatellut tuovat esiin kysymyksessä K8, että monikulttuurinen työympäristö tarjoaa usein paremman ymmärryksen ja hyväksynnän erilaisille näkökulmille, kun taas yksikulttuurisessa ympäristössä voi esiintyä enemmän haasteita viestinnässä ja ymmärryksessä. Monikulttuuriset työpaikat koettiin rikastuttavina ja helpommin lähestyttävänä, kun taas yksikulttuurisessa ympäristössä työskentely voi vaatia enemmän aikaa ja vaivannäköä yhteisymmärryksen ja integroitumisen saavuttamiseksi.

5 Pohdinta

Tässä luvussa tutkitaan opinnäytetyön keskeisiä tuloksia suhteessa aikaisempaan tutkimukseen. Analyysissä arvioidaan tulosten yhtäläisyyksiä aiempien tutkimusten kanssa ja niiden tarjoamia uusia näkökulmia. Johtopäätöksissä pohditaan tulosten merkitystä ja vaikutuksia. Lisäksi esitetään yleisiä suosituksia siitä, miten monikulttuurisuuden ymmärrystä voi parantaa ja miten organisaatiot voivat hyötyä monikulttuurisuuden huomioimisesta ja tiimien kouluttamisesta kyseisen aiheen ympärillä. Samalla reflektoidaan opinnäytetyöprosessin aikana saatuja havaintoja oppimisen näkökulmasta.

5.1 Keskeisten tulosten tarkastelu

Monikulttuurinen identiteetti osoittautui merkittäväksi tekijäksi johtamisessa. Haastateltavat kokivat, että monikulttuurinen tausta paransi heidän johtamistaitojaan tuomalla laajemman valikoiman näkökulmia ja joustavuutta ongelmanratkaisuun. He korostivat, että monikulttuurinen tausta parantaa viestintätaitoja ja kykyä sopeutua erilaisiin kulttuuriympäristöihin, mikä on oleellista johtamisessa sekä monikulttuurisissa tiimeissä, että kansainvälisissä asiakaspalvelutehtävissä. Kaikki haastateltavat kokivat hyötyvänsä kyvystään nähdä asioita eri näkökulmista ja luoda yhteyksiä eri kulttuuritaustoista tulevien ihmisten kanssa. Konfliktien hallinnassa heidän monikulttuurinen taustansa auttoi heitä ymmärtämään kulttuurien välisiä eroja ja löytämään sopivia ratkaisuja. He kertoivat, että heidän kykynsä ymmärtää ja sovittaa yhteen kulttuurieroja on parantunut, mikä on johtanut parempaan konfliktien hallintaan ja harmonian ylläpitämiseen työpaikalla.

Geert Hofstede, hänen poikansa Gert Jan Hofstede sekä Michael Minkov (2010, 4–5) määrittelevät kirjassaan termin kulttuuri "mielen ohjelmistoksi". Kirjoittajat tarkentavat, että kulttuuri kuvastaa yksilön tai yhteisön mielen ohjelmistoa, joka sisältää ajattelun, tuntemisen ja toiminnan malleja. Nämä mallit muovautuvat yksilön elämäkokemusten ja kasvuympäristön vaikutuksesta. Monikulttuurisen identiteetin omistaminen merkitsee myös kykyä ymmärtää erilaisten kulttuurien tarpeita ja näkökulmia.

Myös haastateltavat sanoivat, että monikulttuurinen identiteetti käsitetään laajemmin kuulumisena useisiin kulttuurisiin kehyksiin, joissa vallitsevat erilaiset säännöt ja normit. Tämä identiteetti on dynaaminen ja jatkuvasti kehittyvä, mikä vaatii henkilöltä sopeutumiskykyä ja joustavuutta. Se merkitsee, että yksilö tunnistaa ja hyväksyy itsessään useiden kulttuurien vaikutukset ja tarpeet, jolloin hän voi navigoida monikulttuurisessa ympäristössä sujuvasti ja aistia muiden tarpeita ja tunteita. Richard D. Lewis (2018, 15) nostaa esille, että yhteiskunta ja vanhemmat opettavat lapsille normeja, arvoja ja käyttäytymistapoja, jotka soveltuvat heidän kulttuuriseen ympäristöönsä ja muuttuvat näin vahvasti juurtuneiksi uskomuksiksi.

Haastateltavat kertoivat, että identiteetti, joka voi samaistua useampaan kulttuuriin, viittaa siihen, että yksilö kokee olevansa osa useita kulttuureita samanaikaisesti. Tämä kokemus lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta eri kulttuurien välillä ja mahdollistaa syvemmän ymmärryksen ja empatian. Kuten Haslam ym. (2011, 71–72) toteavat, sosiaalinen identiteetti heijastaa yksilöiden sisäistettyjä kokemuksia kuulumisesta tietyssä sosiaalisessa ryhmässä, kuten organisaatiossa tai yhteisössä. Tämä antaa yksilölle mahdollisuuden ilmaista itseään ryhmän jäsenenä ja käyttää pronominia "me" ("me suomalaiset"). Tämä on jatkuva vuorovaikutteinen prosessi, jossa tunne ryhmään kuulumisesta vaikuttaa merkittävästi yksilön itsetuntoon ja siihen, miten hän suhtautuu muihin ryhmiin.

Monikulttuurinen identiteetti ei ole haastateltavien mielestä staattinen tila, vaan se ilmenee jatkuvana vuoropuheluna eri kulttuuristen vaikutteiden välillä, jotka muovaavat yksilön ajattelua ja toimintatapoja. Hofstede ym. (2010, 4–5) korostavat, että kulttuurilla on laaja vaikutus ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, viestintään ja sosiaaliseen toimintaan. Lewis (2018, 15) täydentää että kulttuuri siis määrittelee sen, miten yksilöt havaitsevat ja vuorovaikuttavat ympäröivään maailmaan, muokaten samalla heidän identiteettiään ja maailmankuvaansa.

Haastatteluissa korostui, että syvän ymmärryksen ja empatian kehittyminen on olennainen osa monikulttuurista identiteettiä. Tämä viittaa siihen, että yksilöt, joilla on monikulttuurinen tausta, kehittävät ainutlaatuisen herkkyyden ja kyvyn ymmärtää eri kulttuurisia näkökulmia. Tämä ymmärrys ei synny pelkästään tiedollisesta tutustumisesta eri kulttuureihin, vaan se on seurausta henkilökohtaisista kokemuksista ja vuorovaikutuksista, jotka rikastuttavat yksilön elämää ja laajentavat hänen perspektiiviään. Lu ym. (2021, 1–17) mukaan monikulttuurisesti kokenut johtaja saattaa olla parempi tulkittaja erilaisten kulttuurien viestinnällisistä eroista ja kykenevämpi rakentamaan yhteistyösuhteita eri taustoista tulevien henkilöiden kanssa.

Haastatellut kokivat vaikeuksia kuulumisen tunteessa erityisesti tilanteissa, joissa he eivät tunne oloansa hyväksytyiksi tai ymmärretyiksi kulttuurisista syistä. Esimerkkejä mainitaan tilanteista, joissa toiset keskustelun osapuolet eivät ole avoimia erilaisille näkökulmille tai joissa kyseisen vallitsevan ympäristön kulttuurilliset normit ja odotukset eivät sovi haastatellun taustaan. Erityisenä haasteena korostuu sopeutuminen uusiin työ- ja sosiaalisiin ympäristöihin, mikä voi vaikuttaa merkittävästi yksilön itsetuntoon ja sosiaaliseen integraatioon. Kuten Haslam ja Reicher (2016) sekä Koivisto ja Ranta (2019, 47) kertovat, ryhmään kuulumisen tunteen voivan ohjata yksilön käyttäytymistä, uskomuksia ja toimintaa, koska se vaikuttaa hänen osallistumiseensa ryhmän toiminnassa, vuorovaikutukseen muiden ryhmän jäsenten kanssa ja yhteistyöhön ryhmän sisällä. Lisäksi sosiaalinen identiteetti vaikuttaa siihen, miten yksilö reagoi epävarmoihin tilanteisiin ja etsii suuntaa saman ryhmän jäsenten joukosta, koska hän kokee heillä olevan yhteiset arvot ja uskomukset.

Eräs haastateltava kertoo, kuinka paikalliset kyseenalaistivat hänen menestymisensä mahdollisuudet uudessa maassa ja uudessa johtotehtävässä ”Muutamit ihmiset kysyivät minulta, miten ulkomaalainen voi menestyä? Miten minä? Mitä tein tullakseni sinne, minne tulin? Tällaisia kysymyksiä. Siinä oli hieman pahaa taustaa. Kuinka voit tehdä sen? Kuinka voit saada sen toimimaan niin?” Hän kertoi näiden kommenttien muuttaneen hänen ajattelunsa ja lähestymistapaa, luoden hänestä kovanahkaisemman ja voimakastahtoisemman.

Haastateltavien kokemukset monikulttuurisista työympäristöistä heijastavat Korac-Kakabadse ym. (2001) korostusta siitä, että vuorovaikutuksessa eri kulttuurien välillä on olennaista ymmärtää niiden kontekstisidonnaisia mieltymyksiä. Haastateltavat kokivat tulevansa paremmin ymmärretyksi ja hyväksytyiksi monikulttuurisessa ympäristössä, missä arvostetaan erilaisia näkökulmia ja kokemuksia. Tämä voi liittyä esimerkiksi kommunikaation tapoihin, kuten eräs haastateltu kuvaili: ”Pohjoismaiset yhteiskunnat ovat hyvin suoria ja lyhyitä viestinnässään, kun taas Brasiliassa selitetään paljon ja käytetään adjektiiveja ja kirjoitetaan enemmän.” Toisaalta yksikulttuurisessa työympäristössä, missä normit ja odotukset voivat olla vähemmän joustavia, ymmärretyksi tuleminen saattaa olla haastavampaa ja vaatii yksilöltä kykyä sopeutua ja selittää omia näkökulmiaan. Tämä viittaa siihen, että kulttuuristen tekijöiden ymmärtäminen ja niihin sopeutuminen ovat olennaisia osatekijöitä kuuluvuuden ja hyväksynnän kokemuksessa erilaisissa työympäristöissä.

Haastateltujen havainnot monikulttuuristen henkilöiden tarpeesta selittää asioita tarkemmin ja sopeutua erilaisiin kommunikaatiotapoihin heijastelevat Korac-Kakabadse ym. (2001) sekä Ferraron ja Briodyn (2024) näkemyksiä kulttuurien välisestä viestinnästä. Haastateltavat huomauttavat, että eri kulttuuritaustoista tulevat yksilöt voivat käyttää erilaisia ilmaisuja ja kommunikaatiotapoja, mikä saattaa aiheuttaa väärinymmärryksiä ja vaatia lisäselityksiä. Tämä korostaa kulttuuristen tekijöiden merkitystä vuorovaikutuksessa ja kommunikaatiossa. Erityisesti Korac-Kakabadse ja kumppanit (2001) sekä Ferraro ja Briody (2024) käsittelevät matalan ja korkean kontekstin kulttuurien eroja, joista ensin mainittu kuvaa kulttuuria, jossa taustatiedolla ja ympäristöllä on keskeinen merkitys ymmärryksen kannalta. Haastateltujen huomiot tukevat tätä näkökulmaa, sillä heidän mukaansa monikulttuurisessa viestinnässä on tärkeää ymmärtää eri kulttuurien kommunikaatiotapoja. Tämä vuorovaikutus lähteiden ja haastattelujen välillä osoittaa, että kulttuuriset tekijät vaikuttavat merkittävästi yksilöiden väliseen kommunikaatioon ja ymmärrykseen.

Monikulttuurinen tausta on kehittänyt haastateltavien kykyä sopeutua ja olla joustavia, mikä on erityisen arvokasta vieraanvaraisuusalalla ja muissa monikulttuurisissa työympäristöissä. Tämä näkyy heidän kyvyssään mukautua erilaisiin tilanteisiin ja ihmisiin, mikä parantaa asiakaspalvelun laatua ja edistää sujuvampaa yhteistyötä työpaikalla. Esimerkiksi haastateltavat mainitsevat, että

he pystyvät ymmärtämään ja kunnioittamaan erilaisten asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Tämä kyky parantaa asiakaspalvelun laatua ja helpottaa yhteistyötä monikulttuurisissa tiimeissä.

Tutkimukset tukevat tätä näkemystä: Gibson ja Richardson (2003, 224; 2005, 69 teoksessa Keisala 2012, 16) ovat havainneet, että monimuotoisuuden lisääntyminen työyhteisöissä voi lisätä innovatiivisuutta. Forsander ja Raunio (2005, 45 teoksessa Keisala 2012, 16) täydentävät tätä näkökulmaa toteamalla, että monikulttuurisessa työyhteisössä innovaatiot voivat ilmetä paitsi uusina ratkaisutapoina ongelmiin, myös sosiaalisina innovaatioina, kuten uudenaikaisena keskustelukulttuurina.

Monikulttuurinen tausta on myös rikastuttanut haastateltavien johtamistyyliä ja päätöksentekoa. He ovat oppineet hyödyntämään monipuolisia näkökulmia ja ottamaan huomioon eri kulttuurien erityispiirteet ja arvot päätöksenteossa. Tämä johtaa osallistavampaan ja monipuolisempaan johtamiseen, jossa eri ideoita ja strategioita arvostetaan ja hyödynnetään tehokkaasti. Haastateltavat mainitsevat ymmärtävänsä paremmin, miten erilaisista kulttuureista tulevat työntekijät ja asiakkaat toimivat ja mitä he odottavat, mikä tekee päätöksenteosta ja johtamisesta sujuvampaa ja tehokkaampaa.

Lu ym. (2021, 1–17) korostavat, että monikansalliset tiimit kohtaavat monimutkaisempia kommunikaatiohaasteita erilaisten kulttuurien viitekehysten ja kielimuurien vuoksi. Tällaisissa tilanteissa johtajat, joilla on laajemmat monikulttuuriset kokemukset, odotetaan olevan erityisen tehokkaita, koska he voivat paremmin navigoida monimuotoisten kulttuurien välillä ja sovittaa erilaisia näkemyksiä yhteen.

Haastateltava kuvaa kulttuuristen väärinkäsitysten vaikutusta työetiikkaan, erityisesti eri kulttuureista tulevien ihmisten erilaisista näkökulmista työtehtäviin ja ajanhallintaan. Hän antaa esimerkin Venäjältä, missä työskentelyyn liittyy vaatimus toimia nopeasti ja tehokkaasti ilman paljon lepoaikaa, kun taas esimerkiksi Espanjassa tai arabikulttuureissa päivään kuuluu kesellä päivää pidettävä lepotauko, siesta. Tällaiset eroavaisuudet voivat vaikeuttaa aikataulujen yhteensovittamista ja asioiden organisointia.

Tämä resonoi Hofsteden ym. (2010, 239) esittämän ulottuvuuden kanssa, joka käsittelee kulttuurin pitkäaikaista ja lyhytaikaista suuntautumista tavoitteiden ja suunnitelmien kanssa. Pitkäaikaisessa suuntautumisessa arvostetaan säästäväisyyttä, periksiantamattomuutta ja pitkäjänteistä ponnistelua hidasten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisin sanoen, tämä vastaa Venäjän esimerkkiä, jossa painotetaan nopeaa ja tehokasta työntekoa ilman paljon lepoaikaa. Toisaalta lyhytaikaisessa suuntautumisessa korostetaan välittömiä tuloksia ja nopeaa palkitsemista, mikä vastaa esimerkiksi Espanjan ja arabikulttuurien siestakäytäntöä. Tämä eroavaisuus työetiikassa

voi aiheuttaa haasteita organisaation toiminnalle, erityisesti monikulttuurisessa ympäristössä, missä erilaisten työskentelytapojen ja aikakäsitysten yhteensovittaminen vaatii ymmärrystä ja sopeutumista erilaisiin kulttuurisiin odotuksiin.

Lisäksi haastateltavat ovat kehittäneet erityisiä strategioita ja lähestymistapoja, jotka edistävät yhteistyötä monikulttuurisessa työympäristössä. He ovat oppineet, että avoimuus ja ennakkoluulottomuus ovat keskeisiä tekijöitä monikulttuurisen yhteistyön onnistumisessa. He mainitsevat, että on tärkeää ottaa huomioon eri kulttuurien näkökulmat ja tarpeet, kun suunnitellaan ja toteutetaan projekteja tai palveluita.

Hrenyk ym. (2016) mukaan kasvava määrä tutkimustuloksia osoittaa, että monikulttuuriset henkilöt, jotka omaksuvat useita kulttuurisia skeemoja, voivat onnistua paremmin eettisinä globaaleina johtajina kuin ne, jotka omaksuvat vain yhden kulttuuri-identiteetin. Kulttuuriset skeemat, jotka koostuvat kulttuurisista normeista, arvoista ja uskomuksista, auttavat näitä yksilöitä tulkitsemaan ja valikoimaan tietoa. Monikulttuuriset henkilöt lähestyvät eettisiä kysymyksiä usein relativistisesta eli ei yksiselitteisestä näkökulmasta (Jyväskylän yliopisto, 2015), mikä antaa heille kyvyn hahmottaa tilanteita useista eri näkökulmista.

5.2 Johtopäätökset

Monikulttuurisen identiteetin kokemukset näyttäytyvät haastateltavien kertomuksissa monipuolisina ja syvällisinä, ilmentäen eri kulttuurien vuorovaikutusta yksilön elämässä. Yhteisenä piirteenä korostuu eri kulttuurivaikutusten yhdistyminen yksilön identiteettiin. Monikulttuurinen identiteetti nähdään prosessina, jossa kansallisuus, etnisyys ja kasvatus muokkaavat henkilökohtaista identiteettiä. Haastateltavien mukaan, tämä yhdistyminen ei ole pelkästään passiivista omaksumista, vaan aktiivista ja tietoista osallistumista useisiin kulttuureihin.

Voimme päätellä, että monikulttuurinen identiteetti ja tausta vaikuttavat merkittävästi yksilöiden vuorovaikutukseen, viestintään ja sosiaaliseen toimintaan. Kulttuuri toimii "mielen ohjelmistona", joka muovaa ajattelun, tuntemisen ja toiminnan malleja (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010). Tämä prosessi ei ole vain passiivista omaksumista, vaan vaatii aktiivista osallistumista ja sopeutumista eri kulttuureihin.

Monikulttuurisella taustalla varustetut johtajat omaavat arvokkaan kyvyn havaita kulttuurieroja ja muokata kommunikointiaan herkästi. Tämä kyky mahdollistaa tehokkaamman vuorovaikutuksen ja yhteistyön monikulttuurisissa työympäristöissä. He pystyvät joustavasti kommunikoimaan ja ymmärtämään erilaisia kulttuurisia näkökulmia, mikä parantaa yhteistyötä ja edistää osallistavaa johtamista. Kuten Lu ym. (2021, 1–17) kuvaavat, monikulttuurisesti kokenut johtaja on parempi

tulkitsemaan kulttuurien viestinnällisiä eroja ja rakentamaan yhteistyösuhteita eri taustoista tulevien henkilöiden kanssa.

Monikulttuurisen taustan ansiosta haastatellut esihenkilöt kehittävät ainutlaatuisen työympäristön, jossa arvostetaan moninaisuutta ja erilaisia näkemyksiä. Tämä monikulttuurinen herkkyys ja empatia edistävät syvällistä ymmärrystä ja sopeutumiskykyä, mikä on erityisen tärkeää globaalissa liiketoimintaympäristössä.

Jatkotutkimus aiheesta olisi tarpeen, jotta voisimme syvemmin ymmärtää monikulttuurisen identiteetin vaikutuksia johtamiseen ja organisaatioiden toimintaan. Hrenyk ym. (2016) mukaan monikulttuuriset henkilöt, jotka omaksuvat useita kulttuurisia skeemoja, voivat onnistua paremmin eettisinä globaaleina johtajina kuin ne, jotka omaksuvat vain yhden kulttuuri-identiteetin. Erityisesti olisi hyödyllistä tutkia, miten monikulttuurinen identiteetti vaikuttaa pitkän aikavälin strategiaan päätöksiin ja organisaation menestykseen monikulttuurisilla markkinoilla.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltiin kriittisesti, koska haastateltavien määrä oli odotettua pienempi. Vaikka saadut vastaukset olivat arvokkaita ja antoivat laadukkaita vastauksia tutkimusaiheeseen perustuen, aineiston rajallisuus rajoitti mahdollisuuden tehdä laajempia johtopäätöksiä ja vaikutti tutkimuksen pätevyteen ja luotettavuuteen. Tämä vaikutti erityisesti siihen, missä määrin tuloksia voitiin yleistää laajempaan kontekstiin ja missä määrin ne pystyivät vain yleisellä tasolla tarkastelemaan haastateltavien identiteettiä. Tutkimukset, joissa haastateltavia on enemmän, voivat tarjota monipuolisempia näkemyksiä ja kattavampia analyyskejä, mikä puolestaan vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Yksi tärkeä näkökulma laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen on yleistettävyyden tai siirrettävyyden (Jyväskylän yliopisto, Koppa 2021.) Vaikka tässä tutkimuksessa saatu aineisto oli informatiivista, se pystyi heijastamaan vain osaa ilmiön monimuotoisuudesta ja jäi siksi melko yksipuoliseksi. Rajallinen saatu aineisto huomioitiin kuitenkin tulosten analysoinnissa ja johtopäätöksissä. Tulosten analysoimisessa korostettiin kriittistä tarkastelua ja varovaisuutta yleistämisen suhteen. Todettiin, että vaikka tulokset antoivat arvokasta tietoa, ne edustivat pienen määrän kokemuksia ja näkemyksiä, verrattuna koko aiheen suuruuteen.

Lisätutkimus tähän aiheeseen liittyen, laajemmalla aineistolla olisi tarpeen, jotta ilmiöstä saataisiin tarkempaa ja kattavampaa tietoa. Laajempi aineisto mahdollistaisi syvällisemmän ja rikkaamman analyysin, joka voisi paljastaa uusia näkökulmia ja auttaa luomaan kattavamman käsityksen monikulttuurisen johtajan identiteetistä. Tämä tutkimus antoi mahdollisesti alustavaa tietoa ja motivaatiota tuleville tutkimuksille, korostaen monikulttuurisen ilmiön ymmärtämisestä kokonaisuuden merkityksessä. Tulevat tutkimukset voivat mahdollisesti hyötyä tästä alustavasta työstä ja rakentaa sen pohjalta vankempia ja kattavampia analyyskejä.

5.4 Kehitysehdotukset

Monikulttuuristen johtajien kokemusten parantaminen työelämässä ja heidän integroimisensa työyhteisöön vaatii monia toimenpiteitä. Haastattelujen perusteella keskeisiä toimenpiteitä ovat koulutuksen tarjoaminen, monikulttuurisen työkuulttuurin luominen, matkustamisen ja kansainvälisen kokemuksen korostaminen sekä tehokas kommunikaatio.

Koulutuksen merkitys nousi esiin kaikissa haastatteluissa. Haastateltavista olisi tärkeää tarjota kulttuuriherkkyyteen ja kielitukeen liittyviä koulutuksia, jotka auttavat vähentämään väärinymmärryksiä ja parantamaan viestintää. Säännölliset koulutusohjelmat ja palautemekanismit tukisivat johtajien ja työntekijöiden jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Mielestäni monikulttuurisen koulutuksen tulisi olla integroitu osa organisaation koulutusohjelmia, sisältäen käytännönläheisempiä harjoituksia kuten kulttuurienvälistä kommunikaatiota, konfliktin hallintaa ja monikulttuuristen tiimien johtamista.

Yhdyn haastateltavien näkemukseen siitä, että hyvä kommunikaatio on ratkaisevaa. Haastateltavista johtajien tulisi asettaa selkeät tavoitteet ja odotukset, tarjota tukea sekä antaa ja vastaanottaa avointa palautetta. Tämä mahdollistaisi monikulttuurisen esihenkilön kehittymisen paremmin kulttuurista taustaansa hyödyntäväksi organisaation jäseneksi.

Monikulttuurisen työkuulttuurin luominen on myös tärkeää. Tämä voidaan saavuttaa lisäämällä monikulttuuristen johtajien määrää ja tukemalla heitä työssään. Johtajien koulutus, kuten mentorointiohjelmat ja työpajat, auttaa heitä hyödyntämään monikulttuurisia tiimejä tehokkaasti. Haastateltavista matkustaminen ja muiden kulttuurien kohtaaminen laajentavat työntekijöiden ja johtajien näkökulmia, vähentävät ennakkoluuloja ja edistävät avoimempaa työympäristöä.

Kaikki haastateltavat kokivat monikulttuurisen johtajan kykyjen merkityksen korostuvan erityisesti aloilla, joissa monimuotoisuus on kilpailuvaltti ja uskoivat tarpeen monikulttuurisista johtajista kasvavan. Vaikka kehitys on hidasta, suunta globaalissa skaalassa on mielestäni kohti suurempaa hyväksyntää ja monimuotoisuutta. Monikulttuuriset ja kansainvälisesti suuntautuneet johtajat voivat näin ollen vahvistaa työpaikkoja tuomalla uusia näkökulmia ja käytäntöjä.

Yhteenvetona, monikulttuuristen johtajien kokemusta ja ymmärrystä työelämässä voidaan parantaa koulutuksella, monikulttuurisen työkuulttuurin luomisella, matkustamisella ja tehokkaalla kommunikoinnilla. Monikulttuurisuuden ymmärtäminen ja sen integroiminen organisaation koulutusohjelmaan on keskeistä, jotta monikulttuuriset johtajat voivat saavuttaa täyden potentiaalinsa. Tämä vaatii yleistä kulttuurista koulutusta kaikille työntekijöille ja erityiskoulutusta johtajille heidän erityistaitojensa kehittämiseksi. Monikulttuuriset johtajat itse voivat edistää menestystään säilyttämällä identiteettinsä, oppimalla huonoista kokemuksista ja hyödyntämällä

omaa kulttuurista tietämystään. Tulevaisuudessa monikulttuurisen johtamisen merkitys kasvaa, ja se vaatii jatkuvaa oppimista ja sopeutumista muuttuvaan työympäristöön. Monikulttuurisuus nähdään arvokkaana resurssina, ja monikulttuuriset johtajat voivat menestyä ja tuoda lisäarvoa organisaatioilleen.

5.5 Oman oppimisen arviointi

Kokonaisuutena en ole täysin tyytyväinen opinnäytetyöni lopputulokseen. Suurimpina syinä ovat vähäinen analysoitavan aineiston saaminen, kiireinen aikataulu ja loppurutistuksen kiteyttäminen viiteen viimeiseen päivään. Työtä tehtiin aamusta aamuyöhön, mikä luonnollisesti vaikutti työn laatuun. Myös oma akateeminen osaamiseni vaikutti työn laatuun, sillä jatkuva epävarmuuden tunne omasta osaamisesta ja tekemisestä heikensi motivaatiani.

Seuraavaksi kerron tarkemmin asioista, jotka tarvitsevat kehitystä, sekä niistä asioista, jotka koin onnistuvan hyvin.

Aikataulujen hallinta oli merkittävä haaste, erityisesti uuden työmahdollisuuden myötä, jonka otin vastaan Syksyllä 2023, juuri opinnäytetyön virallisen kirjoittamisen aikana. Hotellin avajaisprosessi oli ennakoitua vaativampi, ja täysipäiväinen työ vei paljon aikaa ja energiaa opinnäytetyön edistämiseltä.

Jos tarkastellaan koko prosessia oppimispolkuna jo ensimmäiseltä opiskeluvuodelta lähtien, voin todeta, että oman opiskelumetodin löytäminen kouluvuosien aikana oli jo valmiiksi haastavaa. Aloitin opiskelun nuorena, 18-vuotiaana, ja tein jatkuvasti töitä opiskelujen ohella. Tämä tuki opintoja, mutta teki oman opiskelutavan löytämisestä haastavaa. Koronavuosi vaikutti myös merkittävästi opiskeluun, sillä opiskelu vaihteli etä- ja lähiopetuksen välillä, mikä loi epävakautta. Tunsin ajoittain, etten pysynyt perässä ja olin melko yksin opiskelujen kanssa. Google toimi parhaana työvälineenä oppimiseen, mikä ei pitäisi olla niin.

Näiden vuosien varrella kerättyjen kokemusten yhteisvaikutus näytti puolensa myös tämmöisten tieteellisten tekstien tuottamisessa sekä analysoimisessa. Huomasin opinnäytetyötä kirjoittaessa, että osaamiseni tieteellisten tekstien luomisessa ja analysoimisessa oli rajallista. Koen, että koulussa lähteiden lukemista ja niiden käyttämistä opetettiin rajallisesti, joten opinnäytetyötä kirjoittaessa tämä taito tuli oppia kantapään kautta. Lähteiden löytäminen oli haastavaa, sillä niitä ei juuri ollut saatavilla. Kun luulin löytäneeni hyviä lähteitä, ne osoittautuivat usein käsittelevän monikulttuurisen työympäristön johtajuutta, mikä ei täysin vastannut omaa aiheitani.

Suomenkielisiä lähteitä oli erittäin vähän, kun taas englanninkielisiä oli hieman enemmän, mutta silti rajallisesti. Huomasin tämän myötä myös kielellisiä haasteita tuottaessani tieteellistä tekstiä suomen kielellä. Usein pohdin, olisiko työn kuitenkin pitänyt olla englanniksi. Arkielämässäni

nykyään puhun enemmän englantia kuin suomea, mutta suunnitteluvaiheessa suomen kieli tuntui kuitenkin varmemmalta vaihtoehdolta. Jälkikäteen ajatellen englannin kieli olisi ehkä sopinut paremmin, sillä hyvän lähteen löydyttyä se piti kääntää tieteelliseen suomeen, mikä ajoittain tuntui haastavalta. Tähän työhön onkin käytetty paljon DeepL-kääntäjäsovellusta. Myös lopullisen tutkielma analyysi menetelmän löytäminen ja toteuttaminen koitui haastavaksi.

Vaikka tämä kyseinen työ ei onnistunut ihan omien suunnitelmien mukaisesti, oli matkalla myös onnistumisia, joita arvostan kovasti. Työ itsessään, oli minulle toisaalta yksi uusi elämän etapeista, josta loppujen lopuksi sain irti yllättävänkin paljon. Vaikka aihe olikin ajoittain hyvin vaikea, olen onnellinen, että uskoin siihen kuitenkin. Vaikka turhautumisia ja epäilyksiä oli paljon, pysyin aina vakuuttuneena aiheen tärkeydestä. Valitsin aiheen, koska se oli lähellä sydäntäni ja halusin vastauksia kysymyksiin, joita olen pohtinut lapsuudesta lähtien. Tämä motivoi minua jatkamaan ja lopettamaan juuri tämän aiheen parissa, vaikka helpompiakin aiheita olisi ollut tarjolla.

Myös vuorovaikutus ohjaajan kanssa oli asia, josta olen kiitollinen. Vuorovaikutus oli aktiivista ja avointa koko prosessin ajan. Koin saaneeni apua ja tukea aina tarvittaessa. Kun oma motivaatio alkoi hiipua, ohjaajani auttoi nostamaan sen taas esille. Yhdessä pohdimme haasteita lähteiden löytämisessä ja teimme ratkaisuja. Hän auttoi myös haastateltavien etsinnässä ja antoi kontakteja, vaikka kiireisen aikataulunsa vuoksi heistä kukaan ei suostunut haastatteluun. Ajoittain koin kysyväni asioita, jotka olisin voinut löytää itsekin, mutta tämä juuri korostaa epävarmuuden tunnetta ja tietämättömyyttäni tutkimusprosessin eri vaiheista.

Myös haastatteluprosessi sujui kokonaisuudessaan hyvin. Kysymykset saatiin hiottua valmiiksi ja haastattelut suoritettiin, vaikka hieman aikataulusta myöhässä. Teams-sovellus toimi teknisenä apuvälineenä erinomaisesti, ja sen tarjoama litterointitoiminto oli korvaamaton. Vaikka aineisto piti muokata luettavaan muotoon, Teamsin käyttö helpotti merkittävästi työtä. Myös haastateltavat olivat erittäin asiantuntevia ja antoivat avoimia vastauksia, ja aineistoa syntyi hyvä määrä verrattuna haastateltavien määrään. Aineiston analysointi oli työlästä, mutta aiheen mielenkiintoisuus ja löydetty tulokset korvasivat työn määrän.

Yhteenvetona haluan todeta, että vaikka työskentelyssäni oli haasteita ja vastoinkäymisiä, olen ylpeä siitä, että sain opinnäytetyöni valmiiksi. Haasteista huolimatta työni onnistui edistymään ja pääsemään päätökseen. Olen oppinut paljon prosessin aikana ja kasvanut sekä akateemisesti että henkilökohtaisesti. Kiitän kaikkia, jotka ovat tukeneet minua matkan varrella. Koen, että olen valmis ottamaan vastaan uusia haasteita ja oppimaan lisää tulevissa projekteissa.

Lähteet

Adair, J. 2019. How to lead others; Eight lessons for beginners. Bloomsberry Publishing. Englanti.

Brandt, T. 2011. Persoonallisuudet työyhteisössä; yhteisölliset johtajat ja esimies-alaisuhteet. Leadec-kustannus. Vaasa.

Bell-Villada, G. H., Sichel, N. Eidse, F. & Orr, E. N. 2011. Writing Out of Limbo: International Childhoods, Global Nomads and Third Culture Kids. Cambridge Scholars Publishing. Cambridge. Luettavissa: <https://www.cambridgescholars.com/resources/pdfs/978-1-4438-3360-8-sample.pdf>. Luettu. 28.10.2023.

Benjamin, S., Laine, M., Tahvanainen, I., Väilä, L., Tuominen, M. & Haapsalo, T. 2020. Kodin eri katsomukset. University of Helsinki. Elektroninen tietoaaineisto. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/9cde0f35-396b-4338-b1f3-24a5ff3e24cf/content>. Luettu: 5.5.2024.

Ferraro, G. P. & Briody, E. K. 2024. The Cultural Dimension of Global Business. 9. Routledge. Abingdon.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. 25.10.2021. Raportointiohje pitkille raporteille ja opinnäytetyölle. Haaga-Helian ammattikorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa: https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2022-01/raportointiohje_pitkille_raporteille_ja_opinnaytetoille_2022.pdf Luettu: 14.4.2024.

Haslam, S. A., Reicher, S. D. & Platow, M.J. 2011. The new psychology of leadership. Identity, influence, and power. (Uusi johtamisen psykologia). Routledge.

Haslam, S. A. & Reicher, S. D. 2016. Rethinking the Psychology of Leadership: From Personal Identity to Social Identity. Daedalus. Luettavissa: <https://direct.mit.edu/daed/article/145/3/21/27112/Rethinking-the-Psychology-of-Leadership-From>. Luettu: 20.3.2024.

Helsingin yliopiston yleisen valtio-opin laitos s.a. Tutkimusasetelma – taso 1. Saukkonen, P. (toim.). Luettavissa: <https://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusasetelma.html>. Luettu: 15.4.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. 2010. Cultures and organizations; software of the mind. 3. McGraw Hill. New York.

Hrenyk, J., Szymanski, M., Kar, A. & Fitzsimmons, S.R. 2016. Understanding Multicultural Individuals as Ethical Global Leaders. Peter B. Gustavson School of Business - University of Victoria. s. 2-24. Luettavissa:

https://www.researchgate.net/publication/306035874_Understanding_Multicultural_Individuals_as_Ethical_Global_Leaders. Luettu: 25.3.2024.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, Jaana. Tampereen Yliopisto. Tampere.

Juhila, K. s.a. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Tampereen Yliopisto. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>. Luettu: 15.5.2024.

Jyväskylän yliopiston Koppa, 2015. Relativismi. Luettavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/relativismi>. Luettu: 5.5.2024.

Järvinen, K., Tontti, J., Lindblom-Ylänne, S., Niemelä, R. & Päivänsalo, T. 2009. Sosiaalipsykologia. Otava. Keuruu.

Kansalaisopistojen liitto KoL Ry. 2018. Monikulttuurisuuden kohtaaminen kansalaisopistoissa - koulutusmateriaali 2018 - Kulttuurien ulottuvuudet. Luettavissa:

<https://peda.net/kol/foorumi/m/mkk/t2kk/mita-on-kulttuuri/ko - toggle>. Luettu: 9.4.2024.

Keisala, K. 2012. Monikulttuurisen työyhteisön viestintä. Tampere University Press. Elektroninen tietoaainesto. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103165/978-951-44-8865-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 6.5.2024.

Koivisto, S. & Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön: ryhmän johtamisen käsikirja. 1 painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.3.2024.

Jyväskylän yliopisto, Koppa 2021. Laadullinen tutkimus. Luettavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu: 15.5.2024.

Korac-Kakabadse, N., Kouzmin, A., Korac-Kakabadse, A. & Savery, L. 1.8.2001. Low- and high-context communication patterns: towards mapping cross-cultural encounters. Luettavissa:

<https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/13527600110797218/full/html>. Luettu: 18.4.2024.

Korhonen, A. s.a. Taloudellinen, sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys. Luettavissa:

<https://www.oph.fi/fi/opettajat-ja-kasvattajat/taloudellinen-sosiaalinen-ja-kulttuurinen->

[kestavyys#:~:text=Kulttuurinen%20ja%20sosiaalinen%20kestävyys%20pureutuvat,löytyvät%20meistä%20ja%20yhteisöistämme%20itsestään](#). Luettu: 5.10.2023.

Koski, K. & Neilimo, K. 2010. Suomalainen johtaja – huoju, heilu, ole terästä. Traff Finland Oy. Saarijärvi.

Kurki, L. & Kurki-Suutarinen, M. 2014. Machiavellista samuraihin; Kohti innostavaa johtajuutta. Basam Books Oy. Helsinki.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Ekonomia. Suomen Ekonomiliitto ja WSOY. Helsinki.

Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä: hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 6.5.2024.

Lakshmi, S., Nyanama, A., 11.2022. "SMART SERVANT LEADERSHIP IN PROJECT MANAGEMENT" Literature Review cum Opinion Paper "Abstract". ResearchGate. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/364958895_SMART_SERVANT_LEADERSHIP_IN_PROJECT_MANAGEMENT_Literature_Review_cum_Opinion_Paper_Abstract. Luettu: 26.4.2024.

Lewis, D. R. 2018, When cultures collide; Leading across cultures. 4. painos. Nicolas Brealey Publishing. Lontoo.

Lu, J. G., Swaab, R.I., Galinsky, A. D. 22.7.2021. Global Leaders for Global Teams: Leaders with Multicultural Experiences Communicate and Lead More Effectively, Especially in Multinational Teams. Articles in Advance. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/350600951_Global_Leaders_for_Global_Teams_Leaders_with_Multicultural_Experiences_Communicate_and_Lead_More_Effectively_Especially_in_Multinational_Teams . Luettu: 4.3.2024.

Mayberry, K. 2016. Third Culture Kids: Citizens of everywhere and nowhere. Luettavissa: <https://www.bbc.com/worklife/article/20161117-third-culture-kids-citizens-of-everywhere-and-nowhere>. Luettu: 22.9.2023.

Mosanya, M. & Kwiatkowska, A. 2023. New Ecological Paradigm and third culture kids: Multicultural identity configurations, global mindset, and values as predictors of environmental worldviews. International Journal of Psychology. Luettavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/ijop.12887>. Luettu: 11.5.2024.

Meyer, E. 2014. The Culture Map. International edition. PublicAffairs. New York.

Nguyen, A. D., Benet-Martínez, V. 2010. What multiculturalism is and why it matters. University of California, Riverside. s. 4-10.

Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/232460772_Multicultural_Identity_What_It_Is_and_Why_It_Matters#fullTextFileContent. Luettu: 13.5.2024.

Oxford University Press s.a. Personal identity. Luettavissa:

<https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.20110803100319176> Luettu: 17.3.2024.

Pandey, N. 24.4.2024. What is Leadership? Definition, Meaning & Importance. Emeritus.

Luettavissa: <https://emeritus.org/in/learn/what-is-leadership/>. Luettu: 24.4.2024.

Patomäki, H. 3.12.2017. Hyvä johtaja: vaarallinen illuusio. Heikki Patomäki. Luettavissa:

<https://patomaki.fi>. Luettu: 25.9.2023.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2016. Akatemiasta Markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Kuudes. Alma Talent. Helsinki.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020a. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Johdanto. Gaudeamus Oy. E-kirja. Luettu: 14.5.2024.

Puusa, A. 2020b. Haastattelumenetelmän rajoitteita. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Luku 6. Gaudeamus Oy. E-kirja. Luettu: 15.5.2024.

Puusa, A. 2020c. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Luku 9. Gaudeamus Oy. E-kirja. Luettu: 15.5.2024.

Puusa, A. 2020d. Analyysin tavoite. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat Joja menetelmät. Luku 9. Gaudeamus Oy. E-kirja. Luettu: 15.5.2024.

RajatOn, Turun Yliopisto, Lappeenrannan yliopisto 2017. Käsitepankki. Luettavissa:

<https://rajatontatiedekasvatusta.wordpress.com/kasitepankki/>. Luettu 18.4.2024.

Saukkonen, P. 1.1.2012 ”Monikulttuurisuus ja multikulturalismi”, Alue ja Ympäristö. Luettavissa:

<https://aluejaymparisto.journal.fi/article/view/64722>. Luettu 30.4.2024.

Solita 2022. Solita tutki suomalaisten työhyvinvointia. Luettavissa: <https://www.solita.fi/news/solita-tutki-suomalaisten-tyohyvinvointia/>. Luettu: 8.11.2023.

Somerkoski, S. 2020. Mitä on hyvä johtajuus? Mitä johtajalta vaaditaan tulevaisuudessa?.

Luettavissa: <https://sites.utu.fi/exe/mita-on-hyva-johtajuusmita-johtajalta-vaaditaan-tulevaisuudessa/>. Luettu: 22.9.2023.

Laine, M. 2014. Kulttuuri-identiteetti & kasvatus. Kulttuuriperintö kasvatus kotoutumisen tukena.

Suomen Kulttuuriperintökasvatuksen seuran julkaisuja, 8. Suomen Kulttuuriperintökasvatuksen seura. Helsinki. Luettavissa: https://www.kulttuuriakaikille.fi/doc/monikulttuurisuus_kansio/Kulttuuri-identiteetti_ja_kasvatus.pdf. Luettu: 17.5.2024.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 22.5.2018. Suomalainen johtaja tuntee prosessit, mutta ei osaa

motivoida. Luettavissa: <https://tem.fi/-/tutkimus-suomalainen-johtaja-tuntee-prosessit-mutta-ei-osaa-motivoida> Luettu: 29.10.2023.

Ympäristöministeriö. päivitetty 15.3.2023. Mitä on kestävä kehitys? Luettavissa: <https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys#:~:text=Keskeistä%20on%20kolme%20ulottuvuutta%2C%20ympäristö%20taloudellinen,pääoman%20että%20eettisen%20kasvamisen%20mielessä>.

Luettu: 5.10.2023.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset suomen kielellä

1. Oletko kolmannen kulttuurin lapsi (Third culture kid) tai ovatko vanhempasi keskenään eri kulttuureista?
2. Kun kerron termin ”Monikulttuurinen identiteetti”, miten ymmärrät sen?
3. Millä alalla työskentelet tällä hetkellä? Missä tehtävässä työskentelet?
4. Miten olet kokenut oman monikulttuurisen taustasi vaikuttavan työhösi?
5. Onko sinulle koskaan tullut tunnetta, että et ihan kuulu joukkoon kulttuurillisista syistä.
 - a. Olisiko sinulle esimerkkiä tilanteesta?
6. Koetko, että monikulttuurinen taustasi auttaa kykyysi luoda yhteyksiä ja rakentaa luottamusta organisaatiosi eri jäsenten kanssa?
7. Koetko, että monikulttuurinen taustasi on vaikuttanut siihen, miten sinä näet ja ymmärrät ihmisiä eri kulttuureista?
8. Miten monikulttuurisena henkilönä koet tulevasi ymmärretyksi yksikulttuurisessa työympäristössä vs. monikulttuurisessa työympäristössä?
 - a. Oletko huomannut eroja näiden kahden välillä?
 - b. Onko sinulle koskaan tullut tunnetta, että joudut selittämään tarkemmin asian, jotta toinen ymmärtäisi pointtisi?
9. Mitä erityisiä taitoja tai ominaisuuksia uskot tuovasi organisaatioon monikulttuurisen taustasi kautta?
10. Mitä haasteita olet kohdannut monikulttuurisena johtajana/esihenkilönä?

- a. Oletko kohdannut ennakkoluuloja monikulttuurisen identiteettisi vuoksi ja miten olet käsitellyt niitä?
11. Miten olet huomannut oman monikulttuurisen taustasi vaikuttavan tapaasi ratkaista konflikteja organisaatiossasi?
12. Minkälaista lisäarvoa koet synnyntäisen monikulttuurisuus tietämyksen tuovan johtamiseen ja päätöksentekoon työelämässä?
 - a. Miten nämä ominaisuudet ovat hyödyntäneet sinua johtamistyössäsi?
13. Onko monikulttuurinen tausta auttanut sinua luomaan tiettyjä strategioita tai lähestymistapoja, joilla pystyt edistämään yhteistyötä työelämässä?
14. Millä toimenpiteillä voitaisiin parantaa monikulttuuristen johtajien kokemusta siitä, että heitä ymmärretään?
15. Lisääkö sinun mielestäsi monikulttuurinen identiteetti organisaation innovointia?
 - a. Miten? Olisiko sinulla antaa esimerkkiä?
16. Onko oman monikulttuurisen taustasi kokemus herättänyt sinussa uusia kysymyksiä johtajuuden olemuksesta ja sen yhteydestä ymmärretyksi tulemiseen?
17. Mitä neuvoja antaisit johtajille tai johtajaksi pyrkiville, joilla on monikulttuurinen tausta?
18. Miten näet monikulttuurisen johtamisen kehittyvän tulevaisuudessa, koetko, että tulevaisuudessa tulee olemaan enemmän monikulttuurisia johtajia?

Liite 2. Haastattelukysymykset englannin kielellä

1. Are you a third culture kid, or do your parents come from different cultures?

2. When I mention the term "Multicultural identity," how do you understand it?
3. What field do you currently work in, and what's your role?
4. How has your multicultural background influenced your work?
5. Have you ever felt like you don't quite fit in with a certain group for cultural reasons?
 - a. Could you give an example?
6. Do you feel that your multicultural background helps you connect and build trust with different members of your organization?
7. Do you think your multicultural background has affected how you see and understand people from different cultures?
8. How do you feel understood as a multicultural individual in a workplace with one culture compared to a multicultural one?
 - a. Have you noticed differences between these two?
 - b. Have you ever felt the need to explain things more clearly for others to understand your point?
9. What specific skills or qualities do you believe you bring to the organization because of your multicultural background?
10. What challenges have you faced as a multicultural leader/manager?
 - a. Have you encountered prejudices due to your multicultural identity, and how have you dealt with them?
11. How have you noticed your multicultural background affecting your approach to resolving conflicts within your organization?
12. What additional value do you think innate multicultural awareness brings to leadership and decision-making in the workplace?
 - a. How have these qualities benefited you in your leadership role?

13. Has your multicultural background helped you develop specific strategies or approaches to promote collaboration in the workplace?
14. What measures could be taken to improve the experience of multicultural leaders in terms of being understood?
15. Do you think having a multicultural identity increases organizational innovation?
 - a. How? Can you provide an example?
16. Has your experience with your own multicultural background raised new questions for you about the essence of leadership and its connection to being understood?
17. What advice would you give to leaders or aspiring leaders with a multicultural background?
18. How do you see multicultural leadership evolving in the future, and do you think there will be more multicultural leaders?

Liite 3. Suostumuskirje suomen kielellä

Annan suostumukseni osallistumisesta haastattelun tutkimukseen liitteenä olevan tutkimustiedotteen mukaisesti.

Edellä mainitun tutkimustiedotteen sisältö on kerrottu minulle ja ymmärrän mitä tutkimus koskee, mitä osallistuminen tarkoittaa minulle, mihin antamaani dataa käytetään ja miten sitä säilytetään. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin kysymyksiini.

Ymmärrän, että osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta ja esimerkiksi keskeyttää haastattelun niin halutessani.

Suostumuksen voi peruuttaa viestimällä asiasta haastattelijalle. Huomaa, että jo analysoidusta tutkimustuloksista yhden tutkittavan osuutta ei voida jälkikäteen poistaa.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa opinnäytetyöntekijä/tekijät Sophia-Lorein Larionov
Allekirjoituksellani vahvistan, että annan suostumukseni tutkimukseen osallistumisesta.

Suostumuksen antajan nimi

Päiväys

Allekirjoitus

Liite 4. Suostumuskirje englannin kielellä

Template for Consent Form

I hereby give my consent to participate in the research, according to the research announcement provided as an attachment.

The content of the aforementioned research announcement has been explained to me, and I understand the nature of the study, what participation entails for me, how the data I provide will be used, and how it will be stored. I have had the opportunity to ask questions and have received satisfactory answers to all my inquiries.

I understand that participation in the research is voluntary. I am aware that I can withdraw this consent at any time without giving a reason, and for instance, I can discontinue the interview if I so desire.

Consent can be withdrawn by informing the interviewer. Please note that once the research results have been analyzed, the contribution of a single participant cannot be retrospectively removed.

For additional information about the research, the thesis author/authors Sophia-Lorein Larionov / sophia.larionov@gmail.com can be contacted.

With my signature, I confirm that I give my consent to participate in the research.

Name of the Consent Giver

Date

Signature

Liite 5. Tutkimustiedote suomen kielellä

Tutkimustiedote

Opinnäytetyön nimi; Monikulttuurisen johtajan identiteetti

Opiskelijan nimi ja yhteystiedot;

Ohjaavan opettajan nimi ja sähköpostiosoite;

Aineiston keruun tavoite; Tavoite on saada selville haastattelun aikana hyvin pohdiskelevaa tietoa siitä, miten monikulttuurinen identiteetti näkyy johtajuudessa.

Aineiston keruun toteuttamistapa ja vaiheet; Teamissa suoritettava palaveri, joka nauhoitetaan.

Osallistuminen kesto; n. 25–50 min

Etukäteisvalmistautuminen; Tutkittava voi lukea lähettämäni kysymykset läpi ja pohtia niitä jo etukäteen.

Osallistumisen hyöty tutkittavalle tai hänen edustamalleen organisaatiolle: Tutkittava voi saada haastattelusta uusia ajatuksia pohdiskellessaan kehittämiäni kysymyksiä ja vastaamalla niihin. Voi saada siten uutta perspektiiviä itsestään ja kyseisestä aiheesta. Tämä on hyvin pohdiskeleva haastattelu.

Aineiston käsittely, säilytys, luovutustahot, mahdollinen hävittäminen ja jatkokäyttö; Aineistoa ei tulla tallentamaan ulkoisille tallennusvälineille, kuten muistitikku, ulkoiset muistit, puhelimelle. Aineistoa ei ole tarkoitus käyttää muuhun kuin opinnäytetyöhön. Aineistossa käsiteltävä henkilötietoja käsitellään voimassa olevan tietosuojalainsäädännön mukaisesti (EU yleinen tietosuojasetus 679/2016 ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö).

Tuloksista tiedottaminen; Opinnäytetyöraportti julkaistaan Theseus-verkkokirjastossa.

Lisätiedot;,

Liite 6. Tutkimustiedote englannin kielellä

Research Announcement

Thesis Title: The Identity of a Multicultural Leader

Student Name and Contact Information:

Supervisor Name and Email Address:

Objective of Data Collection: The aim is to gather insightful information during the interview on how multicultural identity manifests in leadership.

Method and Stages of Data Collection: The data collection will be conducted through a meeting on Teams, which will be recorded.

Duration of Participation: Approximately 25-50 minutes.

Preparation: Participants can review the questions provided in advance and contemplate them beforehand.

Benefits of Participation for the Participant or Their Represented Organization: Participants may gain new perspectives on themselves and the topic by contemplating and responding to the questions developed for the interview. This is a highly reflective interview.

Handling, Storage, Dissemination, Potential Destruction, and Further Use of Data: Data will not be stored on external storage devices such as USB drives, external hard drives, or phones. The data will only be used for the thesis. Any personal data processed in the data will be handled in accordance with applicable data protection laws (EU General Data Protection Regulation 679/2016 and current national legislation).

Dissemination of Results: The thesis report will be published in the Theseus online library.

Additional Information: