

Saimaan ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-ala Imatra
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Aliisa Heikkinen

Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen

Opinnäytetyö 2017

Tiivistelmä

Aliisa Heikkinen

Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen, 55 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu

Hotelli- ja ravintola-ala Imatra

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Opinnäytetyö 2017

Ohjaaja: lehtori Jaana Häkli, Saimaan ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia monikulttuurisen työyhteisön johtamista hotelli- ja ravintola-alalla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten monikulttuuristuminen vaikuttaa esimiestyöhön.

Tutkimuksen primääritavoite oli selvittää johtamisen menestystekijät monikulttuurisessa työyhteisössä. Työ on suunnattu kaikille hotelli- ja ravintola-alan esimiehille, jotka ovat kohdanneet tai tulevat tulevaisuudessa kohtaamaan monikulttuuristumisen työpaikoilla.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta sekä empiirisestä osuudesta. Työ on luonteeltaan kvalitatiivinen. Teoriaosuudessa tietoa kerrottiin aihealueen kirjallisuudesta sekä internetlähteistä. Työn empiirinen osuus toteutettiin teemahaastattelun avulla.

Tutkimuksen avulla selvisi, että monikulttuurinen työyhteisö vaatii esimieheltä henkilöstöjohtamistaitoja sekä eettisten arvojen noudattamista johtamisessa. Tutkimuksen avulla löydettiin keinoja, joiden avulla kulttuurisesti moninaista työyhteisöä on helpompi johtaa. Näitä keinoja olivat muun muassa selkokielen käyttäminen ja riittävän ajan varaaminen työhön opastukselle.

Asiasanat: johtaminen, monikulttuurisuus, hotelli- ja ravintola-ala

Abstract

Aliisa Heikkinen

Managing a Multicultural Workforce, 55 pages, 1 appendix

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Tourism and Hospitality Imatra

Degree Programme in Hotel and Restaurant Business

Bachelor's Thesis 2017

Instructor: Ms Jaana Häkli, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The subject of the thesis was to study management of multicultural workforce in the hotel and restaurant industry. The main goal of the study was to find out how multiculturalism affects managers and their work.

The primary goal of the study was to find out success factors of the leadership in multicultural workforce. Study is directed to all managers in hotel and restaurant industries that have faced or are likely to face multiculturalism in their jobs in the future.

The thesis consists of two parts, the theoretical part and the empirical part. The study is qualitative. In the theoretical part of the study information has been collected from literature of the topic and from internet sources. The empirical part of the study has been implemented through themed interviews.

The study found out that managing multicultural workforce requires good personnel leadership skills and ethical values from the management.

Through this research tools were discovered to help management in multicultural leadership. These tools were among others such things as using plain language and reserving enough time for induction.

Keywords: management, multi-culture, hotel-and restaurant industry

Sisällys

1	Johdanto.....	5
2	Monikulttuurisuus.....	7
2.1	Kulttuurin määritelmä.....	8
2.2	Monikulttuurisen työelämän taustaa.....	9
3	Henkilöstöjohtaminen.....	10
3.1	Rekrytointi.....	11
3.2	Perehdytys.....	12
3.3	Työyhteisön perehdyttäminen.....	15
3.4	Viestintä ja kommunikointi.....	16
3.5	Motivoiminen.....	18
4	Esimiehenä monikulttuurisessa työyhteisössä.....	19
4.1	Haasteet esimiestyössä monikulttuurisessa työyhteisössä.....	19
4.1.1	Suhtautuminen aikaan.....	21
4.1.2	Maskuliinisuus ja feminiinisyys työpaikoilla.....	22
4.1.3	Suhtautuminen valtaeroihin ja auktoriteetteihin.....	23
4.1.4	Epävarmuuden sieto ja oma-aloitteisuus.....	25
4.1.5	Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys.....	26
4.1.6	Kielitaito ja tulkinta.....	27
4.2	Onnistunut esimiestyö.....	30
4.2.1	Johtamisessa menestyminen.....	31
4.2.2	Eettinen johtajuus.....	32
5	Teemahaastattelu.....	33
5.1	Laadullinen tutkimus.....	33
5.2	Haastatteluprosessi.....	34
5.3	Haastateltavien esittely.....	34
6	Haastattelututkimuksen tulosten yhteenveto.....	36
6.1	Monikulttuuristumisen tuomat vaikutukset esimiestyöhön.....	36
6.2	Esimiehen henkiset ominaisuudet sekä taidot monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa.....	38
6.3	Viestintä ja kommunikointi monikulttuurisessa työyhteisössä.....	40
6.4	Työelämän pelisäännöt ja perehdyttäminen monikulttuurisessa työyhteisössä.....	42
6.5	Tasavertaisen ja suvaitsevan työilmapiirin edellytykset.....	43
7	Yhteenveto ja pohdinta.....	45
	Lähteet.....	51

Liitteet

Liite 1 Saatekirje

1 Johdanto

Suomen työelämän rakenne on muuttunut viimeisten vuosien aikana huomattavasti. Lisääntynyt maahanmuutto, globalisaatio sekä eurooppalaistuminen ovat moninaistanet työyhteisöjä, mikä on pakottanut yritykset sekä organisaatiot muuttamaan ja kehittämään toimintamallejaan. Tekniikan kehittymisen ansiosta ihmiset toimivat kansainvälisemmin työpaikoilla. Tulevaisuudessa väestön ikääntyminen tulee yhä voimakkaammin kasvamaan Suomessa, mikä tulee vaikuttamaan työmarkkinoiden rakenteeseen. Tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan yhä enemmän työntekijöitä Suomen rajojen ulkopuolelta, jotta pystytäisiin vastaamaan työvoiman tarpeeseen sekä saavuttamaan kilpailuetua kansainvälistyvillä työmarkkinoilla.

Monikulttuurinen työyhteisö tuo mukanaan paljon uutta ja hyödyllistä tietoa sekä taitoa. Se tuo mukanaan myös kaivattua kilpailukykyä yrityksille ja organisaatioille. Kulttuurisesti moninainen työyhteisö tuo mukanaan myös uusia haasteita esimiehille. Tässä tutkimuksessa tarkoitukseni on löytää avain menestyksekkääseen henkilöstöjohtamiseen sekä esimiestyöhön majoitus- ja ravitsemisalalla. Tarkoitukseni on selvittää, kuinka kohdata monikulttuurisuuden haasteet sekä toimia esimiehenä niin, että kaikki osa-puolet saavuttavat mahdollisimman hyvän tuloksen työyhteisön toiminnasta.

Tarkoitukseni on löytää konkreettisia keinoja sekä toimintatapoja, joita majoituns- ja ravitsemisalalan esimiehet voivat käyttää työssään monikulttuurisessa työyhteisössä. Tämän työn tutkimusongelma on, miten monikulttuurista työyhteisöä voidaan johtaa menestyksekkäästi. Tutkimuskysymys tässä työssä on, millaista on onnistunut henkilöstöjohtaminen monikulttuurisessa työyhteisössä ja mitkä ovat tällaisen työyhteisön henkilöstöjohtamisen menestystekijät.

Hyvillä johtamistaidoilla esimiehen on mahdollista saada henkilöstö saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Yksi merkittävimmistä taidoista on kommunikointitaidot, joiden tärkeys korostuu erityisesti kansainvälisessä johtamisessa, jossa väärin ymmärtämisen riskit nousevat kaikkein korkeimmiksi. Johtajan ei ole viisasta pyrkiä pakottamaan alaisiaan omiin kulttuurinormeihinsa, vaan johtajan on paremminkin sopeuduttava hallitseviin tilanteisiin ja sopeutettava ne omiin kokemuksiinsa. Parhaimmillaan voidaan saavuttaa yhdistelmä, jonka avulla voidaan luoda molemmille osapuolille hyödyllinen toimintakulttuuri. (Passila 2009, 23.)

Kulttuurisesti moninaiset työryhmät sekä työyhteisöt tuovat mukanaan haasteita, mutta oikein johdettuna ne voivat tarjota yritykselle paremman taloudellisen tuloksen. Yrityksen pystyvyys motivoida vieraiden kulttuurien edustajia voi antaa yritykselle tärkeän ja tarpeellisen edun kilpailijoihin verrattuna kustannusrakenteissa, organisaatorakenteissa, luovuudessa, innovatiivisuudessa, ongelmien ratkaisussa ja muutoksen aikaan saamisessa. (Passila 2009, 24.)

Monilla EU-mailla on Suomeen verrattuna monikulttuurisuuden etu, koska Suomessa on ollut ja on edelleen hyvin tiukka maahanmuuttopolitiikka. Monikulttuurisilla kansoilla on yritystoiminnassa kilpailuetu suomalaisiin verrattuna ja tämä etu ei rajoitu pelkästään tuotteiden suunnitteluun ja markkinointiin, vaan myös asenteisiin kansainvälistyä. (Passila 2009, 26.)

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi tutkia monikulttuurisen työyhteisön johtamista, koska haluan selvittää, mikä on kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä menestyvän henkilöstöjohtamisen avain hotelli- ja ravintola-alalla. Olen itse työskennellyt usean vuoden monikulttuurisessa työympäristössä ja kasvanut kahden eri kulttuurin välisessä perheessä. Olen aina ollut kiinnostunut eri kulttuureista ja kielistä, johtuen varmasti voimakkaasti omasta taustastani. Mielestäni jokaisella ihmisellä on oikeus olla juuri sellainen kuin on joutumatta kokemaan negatiivista erilaisuuden tunnetta, häpeää tai alempiarvoisuutta. Työyhteisössä ihmisillä tulisi olla tasavertaiset mahdollisuudet sekä oikeudet edetä urallaan, toimia työyhteisössä ja osoittaa mielipiteitään. Kenenkään ei

kuuluisi tuntea itseään vähempiarvoiseksi oman kansalaisuuden, etnisyyden, sukupuolen tai ihonvärin mukaan.

Monen ulkomaalaistaustaisen henkilön on usein luontevaa ja helpompaa työllistyä matkailu- ja ravintola-alalle, alan kansainvälisyyden ansiosta. Alalla on useita yrityksiä, jotka ovat ottaneet maahanmuuttajien kotouttamisen vakavasti ja panostavat siihen. (MaRa 2016.)

Monikulttuurisuus on jo hyvin tavanomaista matkailu- ja ravintola-alalla, ja sitä näkeekin yhä enemmän ja useammin. Eri kielten- ja kulttuurien tietämys sekä ennakkoluuloton asenne ovat merkittäviä ja kallisarvoisia taitoja, jotta pärjää alalla. Ala tarjoaa myös nuorille paljon töitä, mikä vaatii tietenkin oman panostuksensa esimiehiltä oppia ymmärtämään myös heidän maailmaa. (MaRa 2016.)

Matkailu- ja ravintola- alalla työskentelee siis monen ikäisiä ja taustaisia ihmisiä. Jotkut heistä ovat työskennelleet alalla jo useita kymmeniä vuosia ja nähneet alan voimakkaat muutokset sekä teknologian kehittymisen vaikutukset. Osa on vaihtanut alaa matkailu- ja ravintola-alalle syystä tai toisesta ja osa on vasta aloittelevia nuoria ihmisiä. Alalla työskentelee ihmisiä, jotka ovat tulleet Suomeen eri maista ja eri syistä. On myös normaalia, että alalta löytyy täysin eri koulutuksen saaneita henkilöitä tarjoilijoista diplomi-insinööreihin. (MaRa 2016.)

2 Monikulttuurisuus

Luvussa kaksi tarkastellaan monikulttuurisuutta käsitteenä. Luvussa tarkastellaan myös kulttuurin määritelmää sekä monikulttuurisen työelämän taustaa ja lähtökohtia.

Monikulttuurisuus näkyy kansalaisuutena, etnisyytenä, seksuaalisena suuntautuneisuutena, uskontoina, vakaumuksina, mielipiteinä tai vamman ja sairauden aiheuttamana erilaisuutena. Niistä seuraa välttämätön tarve palveluiden ja työtapojen uudelleen organisoimiselle. Palveluita tuottavat tekijät pystyvät valmistautumaan tulevaisuuteen paremmin huomioimalla palveluiden

sekä työolosuhteiden visioinnissa sekä organisoinnissa erilaiset tarpeet, että vaatimukset. (Laakko 2006, 5,6.)

2.1 Kulttuurin määritelmä

Käsitteenä, sana kulttuuri on hyvin moninainen ja se pystytään määrittelemään useasta eri lähtökohdasta. Oman kulttuuriryhmänsä voi muodostaa ihmisryhmä, joka toimii sekä ymmärtää ympäristönsä yhtenäisesti. Ryhmässä syntyneitä kulttuuria pystytään käsittelemään eri lähtökohdista, esimerkiksi historiallisesti, normatiivisesti tai kulttuurin henkisten arvojen mukaisesti. Laajemmin ajatellen kulttuureja on mahdollista luokitella esimerkiksi uskonnon tai taloudellisen struktuurin mukaisesti, jolloin kyseessä on temaattinen kulttuurinen määrittely. Kun lähestytään kulttuurin käsitettä normatiivisesti, voidaan sen katsoa käsittävän määritteitä, kuten ihmisen asenteet, arvot, ihanteet sekä säännöt. Vieraan kulttuurin normien ymmärtäminen, hahmottaminen ja niiden perusteella operoiminen voi olla hyvin hankalaa. Ihminen voi joutua vieraassa kulttuurissa jopa halveksunnan tai uhkailun uhriksi hänen toimiessaan tiedostamatta oman kulttuurinsa normien mukaisesti, sillä ihminen toimii herkästi aistiperäisesti arvojen sekä käyttäytymismallien mukaisesti, jotka hän on sisäistänyt. (Frisk & Tulkki 2005, 6 - 7.)

Perhe sekä suku ovat erittäin tärkeitä kollektiivisissa eli yhteisöllisissä kulttuureissa, sieltä haetaan turvaa, että hyväksyntää. Perhe toimii myös yksilön sosiaalisena turvaverkkona ja lähes aina kollektiivisissa kulttuureissa oman edun sijaan perheen etu on tärkein. Individuaalisissa eli yksilöllisissä kulttuureissa yksilö sijoittaa oman henkilökohtaisen etunsa sekä hyvinvointinsa ennen perheensä tai sukunsa etua ja käyttää sosiaalisena turvaverkkona usein ystäviä. Kollektiivisissa kulttuureissa yhteiskunta kantaa merkittävän vastuun yksilön hyvinvoinnista ja näissä kulttuureissa yhden hengen taloudet ovat hyvin tavanomaisia. (Frisk & Tulkki 2005, 7.)

Ihmisten toiminnan ja vuorovaikutuksen kehittyessä kulttuurit muuttuvat, joten kulttuuri on siis alati muovautuva, kehittyvä sekä dynaaminen vuorovaikutuksellinen prosessi. (Frisk & Tulkki 2005,8.)

2.2 Monikulttuurisen työelämän taustaa

Ulkomailta Suomeen muuttavat henkilöt tulevat usein maahan perheen, opiskelun tai työn perässä. Maahanmuuttajilla on erilaisia motiiveja sekä tarpeita Suomessa olemiseen. Jotkut viipyvät maassamme vain muutamia kuukausia ja osa taas tahtoo asettua asumaan Suomeen pystyvästi. Eniten ulkomaalaistaustaisia henkilöitä asuu tällä hetkellä ääkaupunkiseudulla. (Sisäministeriö 2016.)

Suomessa pyritään kehittämään työvoiman maahanmuuttoa ottamalla huomioon työvoiman tarve sekä väestökehitys. Pyrkimyksenä on, että rekrytointi olisi kohdennettua, vastuullista sekä eettisiä sääntöjä noudattavaa. Tämän lähtökohdan päämääränä, on taata työvoiman saaminen Suomeen ulkomailta silloin, kun työvoimaa ei löydy kotimaasta tai Euroopan sisämarkkinoilta. (Sisäministeriö 2016.)

Ihmisen kansalaisuus, uskonto, kieli tai esimerkiksi etnisyys nähdään usein vallitsevina ominaisuuksina, kun tarkastellaan monikulttuurisuutta työelämässä, mutta myös hyvin merkityksellisiä piirteitä ovat niin ikään esimerkiksi ihmisen seksuaalinen suuntautuminen, sukupuoli, ihonväri sekä fyysinen ja psyykinen toimintakyky. Edellä mainitut ominaisuudet määrittelevät usein myöskin sen, että millä edellytyksin ihminen pääsee mukaan työelämään ja kuinka hänen kohdallaan toteutuu esimerkiksi yhdenvertaisuus sekä tasa-arvo. (Lahti 2014, 18 - 19.)

Kun yritykseen palkataan uusi työntekijä, tuo hän tullessaan itsensä, persoonansa sekä ominaisuutensa. Hän tuo siis mukanaan paljon muutakin kuin vain osaamisensa, pätevyytensä, kokemuksensa sekä taitonsa työssään ja ammatissaan. Työntekijän pitäisi pystyä mukauttamaan työyhteisöön sekä työhön itsessään mahdollisimman optimaalisesti, jotta kaikki osallisena olevat pystyisivät saamaan hänestä mahdollisimman paljon lisäarvoa. Ei ole oikein, että joku joutuisi yksinään hylkäämään oman identiteettinsä, oikeutensa ja tavoitteensa- ihmisenä, siksi onkin tärkeää, että jokainen voisi kokea olevansa tärkeä ja merkityksellinen omana itsenään, juuri sellaisenaan kuin on. Ihminen joka kokee, että hänen täytyy kieltää, salata tai hävetä itsenään ei pysty

antamaan itsestään kaikkea työpaikalla, eikä pysty toimimaan parhaiden kykyjensä mukaisesti. (Lahti 2014, 18 - 19.)

Julkisella sektorilla ja muissa isoissa yrityksissä on hyvin mahdollista, että työntekijöistä, jopa puolet ovat maahanmuuttajia. Maahanmuuttajat työllistyvät hyvin laaja-alaisesti eri tehtäviin ja yrityksiin. Osa korkeasti koulutetuista maahanmuuttajista työllistyy esimerkiksi teknologia-alan yrityksiin, joissa heille annetaan ilomielin mahdollisuus toimia esimerkiksi asiantuntija- sekä esimiestehtävissä tietenkin asianmukaisen palkkauksen mukaisesti. Maahanmuuttaja ilmiö näkyy negatiivisemmassa valossa aloilla, jotka ovat keskimääräistä matalapalkkaisempia ja työtehtävissä, joihin kanta-suomalaisia on hankalampi saada. Vaikka maahanmuuttajalla olisi korkea tutkinto ja vaativa koulutus sekä työkokemus takanaan, voi uralla eteneminen tai saatikka itse työllistyminen olla haasteellista. Usein maahanmuuttajalta odotetaan täydellistä suomen kielen taitoa ja jos sitä ei omaa, vaikka taitaisi täydellisesti muita kieliä voidaan maahanmuuttaja leimata epäpäteväksi, vaikka suomalaiset itse voisivat rikkoa kielioppi sääntöjä, miten huvittaa. Mutta hienoa on se, että nykyään monikulttuurisia työpaikkoja löytyy kuitenkin monipuolisemmin eri aloilta eikä pelkästään esimerkiksi siivous-,kuljetus- ja rakennusosalta. Monikulttuurisuutta näkyy useammin ja enemmän meidän kaikkien arjessa. (Lahti 2014, 21 - 22.)

3 Henkilöstöjohtaminen

Luvussa kolme käsitellään monikulttuurisen henkilöstöjohtamista ja sen eri osa-alueita kuten rekrytointia, perehdytystä, työyhteisön perehdytystä, viestintää ja kommunikointia sekä työyhteisön motivoimista.

Organisaatiot joilla on korkeat eettiset standardit, täyttävät todennäköisimmin pitkän aikavälin strategiset tavoitteet sekä tulokset. Henkilöstöjohtamisen hallinnointijärjestelmät varmistavat, sen että lahjakkaita individuaaleja käytetään tehokkaasti hyväksi organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Oli kyse sitten suuresta monen tuhannen työntekijän yrityksestä tai sitten pienestä voittoa tavoittelemattomasta yhdistyksestä, työntekijät on molemmissa tapauksissa rekrytoitava, valittava tehtävään, koulutettava ja johdettava tehokkaasti.

Työntekijöitä on myös oltava riittävästi sekä kilpailukykyisesti, ja heille on anettava erilaisia etuja. (Mathis & Jackson 2009,1 - 3.)

3.1 Rekrytointi

Rekrytoinnin päämääränä on saada yritykselle tarpeellinen määrä oikeanlaisia työntekijöitä oikeisiin työtehtäviin, jotta yrityksen tavoitteet voisivat toteutua. Rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa yrityksen tulokseen merkittävästi. Rekrytointi ja sen tulokset vaikuttaa yrityksen toimintaan nyt ja tulevaisuudessa. (Eräsalo 2011, 28.)

Tehokas ja onnistunut rekrytointi takaa sen että yritykseen palkattavat työntekijät ovat valmiita vastaamaan nykypäivän organisaatioiden vaatimuksia sekä toteuttamaan vaadittua työmäärää. Rekrytointi on erikoistunutta toimintaa, joten esimiesten olisi hyvä opiskella sitä tai osallistua esimerkiksi rekrytointia koskevalle kurssille. Virheiden tekeminen rekrytoinnissa voi aiheuttaa epämurheen tilanteen molemmille osapuolille, työntekijälle sekä organisaatiolle. Onnistuneen rekrytointiprosessin haastavin vaihe on saada tarpeeksi tietoa ja taitoa haastattelutilanteisiin. Tehokas haastattelutaito on hyvin arvokas kenelle tahansa esimiehelle. (Niemi 2006, 119 - 139.)

Yrityksen voimavaroihin kuuluu motivoitunut ja lahjakas henkilöstö, joten on hyvin tärkeää että yritykseen palkataan oikeanlaisia henkilöitä. Yrityksen on pystyttävä osoittamaan työpaikka ilmoituksessa, että miksi juuri heille kannattaa tulla töihin. Rekrytoimissa henkilökuntaa eri kulttuureista, on ymmärrettävä mitkä asiat vetoavat minkäkin kulttuurin edustajiin, koska eri kulttuureissa arvostetaan eri asioita. Joissain kulttuureissa arvostetaan vapaa-aikaa ja tasapainoa vapaa-ajan ja työelämän välillä. Kun taas esimerkiksi kollektiivisissa kulttuureissa arvostetaan muun muassa ryhmätyöskentelyä. (Bonache, Caliguri & Lepak 2010, 130.)

Rekrytoijan täytyy pystyä toimimaan myös silloin kun epävarmuus iskee. Koskaan ei voida tietää, kuinka ehdokas tulisi pärjäämään työssä. Johtopäätöksiä on pystyttävä tekemään havainnoinnin perusteella. Työnhakijan

koulutuksen ja työkokemuksen sekä olemuksen perusteella hakijaa voidaan havainnoida, mutta jos työhönvalinnan kriteereiksi muodostuu esimerkiksi ikä tai sukupuoli, kyse on käytännössä syrjinnästä. Jo Suomen perustuslaissa veloitetaan kansalaisten yhdenvertaisuusperiaatteen noudattamista. Sen perusteella ketään ei saa ilman hyväksyttävää syytä asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Rikoslaisissa kielletään erikseen työsyrintä ja siitä voidaan tuomita sakkoihin tai jopa vankeuteen. (Vaahtio 2005, 93,96.)

3.2 Perehdytys

Työ on ja on ollut tärkeä osa ihmisen elämää sekä arkea. Työhön opastaminen on siis hyvin tärkeää. Perehdyttämisessä on aikaisemmin ollut kyse työhön opastamisesta. perusteellisempaa perehdyttämistä eli yritykseen ja työyhteisöön tutustumista, ei pidetty niin tärkeänä. Tämä on johtunut siitä syystä, että työympäristöt eivät olleet niin monimutkaisia kuin nykypäivänä ja myös siitä syystä, että työtehtävät olivat sellaisia, että laajempaa yhteyttä ei tarvittu, jotta voitiin suorittaa annetut työtehtävät. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdyttämisen käsite kattamaa usein sekä työhönopastuksen sekä niin kutsutun alku- ja yleisperehdyttämisen. Myös silloin on kyse perehdyttämisestä, kun työtehtävät muuttuvat, vaikka itse työympäristö pysyisikin samana. Esimerkiksi perhevapaa, pitkä sairausloma tai muu pidempi poissaolo tutusta työstä voi luoda tarpeen perehdyttämiselle työntekijän palatessa töihin. (Kupias & Peltola 2009, 18.)

Hyvä perehdyttäminen sisältää erilaisia käytännön toimia, jotka helpottavat työssä aloittamista ja uuden työntekijän osaamisen kehittämistä. Hyvä perehdytys sisältää myös tietenkin varsinaisen opastuksen määrätyn työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. Hyvä perehdyttäminen huomioi uuden työntekijän osaamisen sekä pyrkii hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon jo perehdyttämisprosessin aikana. Tästä hyötyvät niin työnantaja, työyhteisö sekä tietysti itse työntekijä. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Yksi esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on uuden työntekijän huolellinen perehdytys. Perehdytys on myös laissa säädetty määräys. Perehdytyksellä pyritään siihen, että uusi työntekijä oppii mahdollisimman hyvin ja perusteellisesti työhönsä liittyvät asiat kuten työtehtävänsä ja yrityksen arvomaailman, vision sekä tavoitteet. Perehdytyksen avulla uuden työntekijän tulisi päästä myös tutustumaan työympäristöönsä sekä työpaikkansa henkilöstöön mahdollisimman laajasti. Perehdytyksen ja työhön opastuksen suunnittelussa on syytä ottaa huomioon työntekijän yksilölliset tarpeet, kielitaito, koulutus sekä aikaisempi työkokemus. Perehdytys ja työhön opastus tulee organisoida ja toteuttaa olosuhteiden, tarpeen ja perehdytettävän perusteella. On erittäin tärkeää, että perehdytys on suunnitelmallista, laadukasta sekä tehokasta, jotta onnistuttaisiin siinä, että uusi työntekijä pääsisi mahdollisimman joutuisasti työhönsä kiinni. Oleellista työhön perehdytyksessä on myös se, että uusi työntekijä tietää sekä ymmärtää että mitä odotuksia sekä vastuita hänelle asetetaan omaan työhönsä liittyen. Etenkin toisesta kulttuurista tulevalle henkilölle huolellinen perehdytys on erittäin tärkeää. Perehdytyksen lisäksi palautteen saaminen sekä riittävä ohjaus ovat hyvin merkittäviä asioita toisesta kulttuurista tulevan henkilön aloittaessaan työn uudessa ympäristössä. (Airila, Bergbom, Toivanen, Väänänen & Yli- Kaitala 2013, 25 - 29.)

Silloin kun ihminen muuttaa pois omasta kotimaastaan ja samalla vaihtaa myös työpaikkaa, on hyvin todennäköistä, että jossain vaiheessa kaikkien muutoksien keskellä ihminen alkaa kyseenalaistaa omaa ammatillista identiteettiään. Tällöin henkilö voi kokea omien kykyjensä ja osaamisensa heikentymistä, varsinkin jos työtä ei ole löytynyt heti uuteen maahan tultaessa. Taitava perehdytys auttaa oman ammatillisen osaamisen tunteen rakentumista ja voimistumista uudessa ympäristössä sekä lujittaa maahanmuuttajan sopeutumista suomalaiseen työelämään. Perehdytyksellä voidaan myös saada tietoon kohtia, joissa uudella työntekijällä voisi olla vielä opittavaa ja kehitettävää. (Airila ym. 2013, 27.)

Vaikka perehdytys onkin ensisijaisesti esimiehen tehtävä, on hyvä muistaa se, että myös henkilöt jotka tulevat tekemään uuden työntekijän kanssa paljon yhteistyötä voivat osallistua perehdytykseen. Tulevien työkavereiden panostus työtehtäviin opastamisessa sekä työyhteisöön sopeutumisessa on myös hyvin

tärkeää. Olisi hyvä, että uusi työntekijä tietää myös sen, että työpaikalla on mahdollisuuksia kääntyä myös esimerkiksi työterveyshuollon puoleen työterveyteen liittyvissä asioissa. (Airila ym. 2013, 27.)

Perehdytys olisi hyvä aloittaa jo rekrytointitilanteessa. Työnantajan on silloin jo havainnollistettava mahdollisimman tarkasti ja selkeästi työnhakijalle, että mitä työ oikein pitää sisällään ja minkä tasoista kielitaitoa kyseisessä työssä edellytetään. Tärkeää on myös selventää mitkä ovat työajat, palkkaus sekä muut työsuhteeseen liittyvät asiat. Toisesta maasta ja kulttuurista tulleelle henkilölle Suomen pitkälle kehitetty ja monimutkainen työlainsäätö sekä työ sopimusjärjestelmä voivat olla hyvinkin vaikeita ymmärtää, joten on erittäin tärkeää, että jo haastattelutilanteessa huomioidaan se, että suomalainen työelämä ja siihen liittyvät säädökset eivät välttämättä ole työnhakijalle ennestään tuttuja. (Airila ym. 2013, 27 - 29.)

Riittävän ajan varaaminen perehdytykseen ja työhön opastukseen on erittäin tärkeää. Jos perehdyttäjällä ei ole esimerkiksi samaa äidinkieltä uuden työntekijän kanssa, voi perehdytys vaatia enemmän aikaa ja panostusta. Parhaimman tuloksen perehdytyksestä saa, kun siihen ottaa riittävästi aikaa, silloin voidaan välttyä useilta erehdyksiltä sekä säästää aika- ja henkilöstöresursseja myöhemmin. Perehdyttämisessä onkin tärkeää, että perehdytettävä ymmärtää hänelle annetut ohjeet sekä tehtävät. Perehdyttäjän onkin aina syytä varmistaa, että esitetyt ohjeet on varmasti ymmärretty. (Airila ym. 2013, 29.)

Erytisesti maahanmuuttajataustaiselle uudelle työntekijälle on syytä kertoa tarkasti ja huolellisesti suomalaiseen työelämän kuuluvat pelisäännöt sekä arvot. Suomalainen työelämä poikkeaa monella tavoin useista muista eri kulttuureista ja se voi olla hyvinkin hämmentävää uudelle työntekijälle aluksi. Suomalaisen työelämän matala hierarkia voi tulla monelle ulkomaalaistaustaiselle henkilölle aivan uutena asiana. Suomalaiseen kulttuuriin kuuluva esimiehen ja alaisen suhde on hyvä selventää uudelle työntekijälle, että hän pystyisi mahdollisimman hyvin käsittämään matalan valtasuhteen suomalaisilla työpaikoilla. Suomalaisen työ kulttuuriin kuuluu myös vahvasti työaikojen sekä aikataulujen noudattaminen ja täsmällisyys, joten suomalainen

aikakäsityksen selventäminen on hyvin oleellista. Niin ikään lomakäytännöt, perheen ja työn yhdistämiseen liittyvät käytännöt, sairastumiseen liittyvät toimintamenetelmät vaihtelevat kovasti muihin maihin verrattuna, on oleellista selittää edellä mainitut asiat uudelle työntekijälle jo aivan työsuhteen alussa. Lisäksi on hyvä kertoa mitä ominaisuuksia yleisesti arvostetaan työntekijältä suomalaisessa työkuulttuurissa, kuten oma-aloitteisuus sekä luotettavuus. (Airila ym. 2013, 32 - 33.)

Eräs hyödyllinen perehdytyksen apuväline on selkokieli. Selkokieli on tarkoitettu niille, kenellä on haasteita lukemisessa tai ymmärtämisessä. Se on mukautettu yleiskieltä ymmärrettävämmäksi sekä luettavammaksi ja se perustuu tutulle sanastolle ja kieliopille. Selkokielen avulla perehdyttäjä voi opastaa sekä ohjeistaa uutta työntekijää helpommin, jos uudella työntekijällä on heikko suomenkielentaito tai perehdytysmateriaalia ei ole saatavilla perehdytettävän omalla äidinkielellä. Kuvien sekä videoiden käyttäminen perehdytyksessä on myös järkevää ja hyödyllistä. Useilla maahanmuuttajavaltaisilla työpaikoilla suositaankin kuvallisia ohjeita, sillä ne edesauttavat varmistamaan, että ohjeet tulevat ymmärretyiksi. (Airila ym. 2013, 30.)

3.3 Työyhteisön perehdyttäminen

Uuden työntekijän perehdyttäminen työyhteisöön on tärkeää, mutta myös itse työyhteisön perehdyttäminen uuteen kulttuurisesti moninaisempaan työyhteisöön on hyvin oleellista. Erityisesti työpaikoilla, joissa monikulttuurisuutta ei ole aiemmin ilmennyt, on hyvä muistaa, että henkilöstöä on tärkeää kouluttaa sekä opastaa kulttuuriseen monimuotoisuuteen ja sen tuomiin uusiin tapoihin sekä haasteisiin. Kaksisuuntainen perehdytys on toimiva tapa kouluttaa ja opastaa työyhteisöä monikulttuurisuuteen. Kaksisuuntainen perehdytys on työyhteisön ohjaamista kulttuuriseen monimuotoisuuteen ja sen tarkoituksena on ottaa huomioon työntekijän lisäksi myös olemassa olevan yhteisön kouluttamisen aikaisempaa monimuotoisempaan työyhteisöön.

On tärkeää, että esimies kannustaa työyhteisöä suvaitsevuteen, tasavertaisuuteen sekä oikeudenmukaisuuteen, jotta työpaikalla olisi avoin,

tervetullut ja erilaisuutta arvostava ilmapiiri. Esimiehen tulisi pystyä särkeään ennakkoluuloja sekä pelkoja erilaisuutta kohtaan ja pyrkiä rohkaisemaan työyhteisöä kohtaamaan ja hyväksymään erilaisuutta. Esimiehen on oleellista myös rohkaista kohtaamaan vaikeuksia ja haasteita, joita muuttuva työympäristö voi tuoda mukanaan. (Airila ym. 2013, 55-56.)

3.4 Viestintä ja kommunikointi

Kun keskustellaan maahanmuuttajan kanssa, tulee ottaa huomioon, että hänellä saattaa olla vaikeuksia ymmärtää joko puhuttuja tai kirjoitettuja viestejä, vaikka suomen kielen taito olisikin ihan hyvällä tasolla. Etenkin silloin, jos viestin ymmärtäminen edellyttää suomalaisen kulttuurin tai esimerkiksi työpaikan toimintatapojen tuntemusta, puuttuva taustatieto voi siis hankaloittaa maahanmuuttajataustaisen työntekijän ymmärtämistä. (Salpaus 2007.)

Kulttuurien välillä voi olla merkittäviä eroja puhetilanteissa. Suomalaisessa kulttuurissa ollaan totuttu siihen, että mennään niin sanotusti suoraan asiaan ja työpaikalla keskustellaan rajatusti vain työasioista. Mutta esimerkiksi Etelä-Euroopasta ja Afrikasta tulleet henkilö arvostaa enemmän sitä, että aluksi puhutaankin vähän henkilökohtaisista asioista kuten perheestä. Näin niissä kulttuureissa uskotaan, että voidaan kehittää luottamuksellista ystävyyssuhdetta. Esimerkiksi ihmisten ilmeet, eleet, pukeutuminen, henkilökohtainen alue ja äänenkäyttö voivat joko edistää ymmärtämistä tai sitten hankaloittaa sitä. Vaikeuksia voi syntyä siitä, että molemmat osapuolet tulkitsevat toisiaan väärin sanattomassa viestinnässä, omasta kulttuurista omaksumiensa merkitysten pohjalta. (Salpaus 2007.)

Kun työpaikalla ohjataan ja perehdytetään maahanmuuttajataustaista työntekijää, olisi hyvä pohtia omaa tapaansa puhua ja kirjoittaa, sillä suomea vieraana kielenä puhuva henkilö ei välttämättä oivalla esimerkiksi nopeaa puhetta tai liian hankalia sanoja sekä ilmaisuja. Merkityksellistä ohjatessa maahanmuuttajaa on se, että pyrkii selkeään ja suoraan sanalliseen ilmaistamiseen. Jos ohjeet ja palautteet ovat epäselvät ne eivät tule ymmärretyiksi tarpeeksi hyvin. Olisikin tärkeää, että kysytään ja otetaan selvää, onko tärkeät ohjeet ymmärretty oikein. (Salpaus 2007.)

Kulttuurienvälisen viestinnän taidot ovat täysin opittavissa. Taitavaa sekä menestyksellistä vuorovaikutusta edistävät säännöllinen kontakti, kunnioitus sekä toisten viestintätavoille tottuminen. Esimiehen tulisi pystyä niin sanotusti astumaan toisen saappaisiin ja olemaan empaattinen. (Airila ym. 2013, 58.)

Niin verbaalisessa kuin non-verbaalisessa viestinnässä on kulttuurien välisiä eroja. Vaikkapa esimerkiksi tunteiden näyttämässä on huomattavia eroja eri kulttuurien välillä. Maahanmuuttajien ja muun työyhteisön välisessä viestinnässä on siis enemmän väärinymmärryksien mahdollisuuksia kuin yhden kulttuurin sisäisessä viestinnässä. Näin on erityisesti silloin, jos yhteistä vahvaa kieltä ei ole. Kaikilla työpaikoilla tuloksellinen yhteistyö kuitenkin edellyttää toimivia vuorovaikutussuhteita. (Airila ym. 2013, 58.)

Esimes voi edistää omalla toiminnallaan toimivia vuorovaikutussuhteita työpaikalla esimerkiksi kuuntelemalla aktiivisesti ja esittämällä tarkentavia kysymyksiä. Esimes voi myös edistää vuorovaikutusta suhtautumalla kunnioittavasti kaikkiin työyhteisön jäseniin sekä osoittamalla kiinnostusta muita kohtaan. Yhteisen kielen puuttuessa esimiehen kannattaa käyttää mahdollisimman selkokielistä verbaalista sekä non-verbaalista viestintää. Esimes toimii esimerkkinä koko työyhteisölle, joten hänellä on tärkeä rooli näyttäessään muille mallia vuorovaikutustaidoista. Esimiehen olisi hyvä myös kannustaa muita kanssakäymiseen sekä rohkaista maahanmuuttajia työpaikalla käytettävää kieltä. Säännölliset tapaamiset sekä kokoukset tarjoavat myös hyvän mahdollisuuden vuorovaikutustilanteille. Esimiehen olisi hyvä kannustaa myös epäviralliseen sosialisointiin työntekijöiden välillä, sillä se voi edesauttaa tutustumaan toisiin työntekijöihin paremmin sekä rikkoa ennakkoluuloja. (Airila ym. 2013, 59.)

Työyhteisössä vallitsevat tavat saattavat joskus poiketa hyvinkin paljon toisesta kulttuurista tulleen työntekijän tavoista joihin hän on tottunut. Työyhteisössä mahdollisesti ilmenevä epävarmuus ja ennakkoluulot voivat myös vaikeuttaa vuorovaikutusta. Esimiehen on siis hyvä olla näissä tilanteissa kärsivällinen ja johdonmukainen. On yleistä, että toisesta kulttuurista tulleet työntekijät ovat oppineet kulttuurien välisen viestinnän taitoja yrityksen ja erehdyksen kautta. (Airila ym. 2013, 60.)

Esimiehen on syytä tarkkailla merkkejä mahdollisesta ulossulkemisesta ja syrjinnästä. On tärkeää puuttua ristiriitatilanteisiin mahdollisimman nopeasti, ennen kuin ne aiheuttavat enemmän harmia ja hankaluuksia. Esimiehen kannattaa ensin selvittää ongelman taustat ja kaikkien osallisten näkemykset. Huolellinen kuuntelu sekä tarkentavien kysymysten esittäminen auttavat myös ristiriitatilanteiden selvittämisessä. Esimies voi pyytää työntekijää kertomaan oman näkemyksensä sovitusta asiasta, jotta asia olisi varmasti oikein ymmärretty molemmiin puolin. Esimiehen on myös hyvä käyttää mahdollisimman selkeää ja yksinkertaista viestintää sekä pyytää palautetta siitä. (Airila ym.2013, 61 - 62.)

3.5 Motivoiminen

Motivoiminen on keino, joka saa ihmiset toimimaan ja tekemään työnsä hyvin. Motivaatiolla on merkittävä vaikutus työn tuloksellisuudelle ja laadulle. Työntekijä, joka ei ole motivoitunut tai ketä ei motivoida, ei ole yhtä tehokas tai tuottava kuin sellainen jolla on motivaatio kohdallaan. Yleensä mitä voimakkaampi motivaatio, sitä suuremmat ovat voimavarat. Esimiehen on tärkeää antaa alaisilleen palautetta sekä tunnustusta heidän tekemästä työstä, sillä se edistää motivaatiota sekä sitä kautta parempaa työn tulosta. Myös työyhteisössä annetut sosiaaliset palkkiot kuten kiitos, hyvät sosiaaliset suhteet ja arvostus merkitsevät paljon työssä viihtymiseen. (Laine & Surakka 2013, 34)

Yritykset operoivat omia tavoitteitaan kohti hyödyntäen työvoimaa ja muita resursseja. Jotta yritys saavuttaisi asetetut tavoitteet, on yrityksellä oltava mahdollisemman ammattitaitoista henkilöstöä, joka kykenee suoriutumaan annetuista työtehtävistä kiitettävästi nyt sekä tulevaisuudessa. Tietenkään osaaminen ja ammattitaito eivät pelkästään riitä. Ihmisiltä tarvitaan myös tahtoa, halua sekä motivaatiota, jotta ihmiset työssään pyrkisivät omalla panoksellaan menemään kohti asetettuja tavoitteita. Kun työntekijä sekä koko työyhteisö voi hyvin, ihmiset jaksavat tehdä tehokkaammin töitä, uusiutua sekä heillä on energiaa pyrkiä aina mahdollisimman hyvään lopputulokseen työssään. Menestyksellisen ja onnistuneen esimiestyön ehtona onkin huolehtia siitä, että työntekijät ovat motivoituneita, heillä on osaamista ja että he jaksavat työssään hyvin. (Piili 2006,19.)

Yksi tärkeimmistä esimiehen ohjausvälineistä on palautteen antaminen. Myönteisen palautteen antaminen on aivan yhtä tärkeää kuin kriittisenkin palautteen. Kun esimies antaa alaisilleen kriittistä palautetta, on tärkeää, että hän pystyy kohdistamaan palautteen oikein ja rakentavasti, sekä pitämään huomion tekemisessä ja tuloksissa. Esimiehen on hyvä muistaa, että jokainen ihminen ottaa palautteen vastaan aina hieman eri tavalla, toinen herkemmin ja toinen vahvemmin. Esimiehen olisi hyvä varmistaa, että palaute mikä on annettu myös ymmärretty oikein, jotta se hyödyttäisi alaista mahdollisimman hyvin. Eikä kannata unohtaa sitäkään, että palautteen antaminen kuuluu myös yhtä lailla alaisille. Esimiehen on tärkeää saada palautetta työstään, jotta hän pystyisi kehittymään johtajana sekä parantamaan omaa toimintaansa. Esimiehen on hyvä rohkaista alaisiaan antamaan rehellistä sekä rakentavaa palautetta. (Mayor & Risku 2015, 162.)

4 Esimiehenä monikulttuurisessa työyhteisössä

Luvussa neljä tarkastellaan esimiestyön haasteita sekä onnistumisen edellytyksiä monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa.

Luku käsittelee ensimmäiseksi monikulttuurisen työyhteisön johtamisen haasteita kulttuurierojen perspektiivistä. Toiseksi käsitellään johtamisessa onnistumista ja eettistä johtajuutta.

4.1 Haasteet esimiestyössä monikulttuurisessa työyhteisössä

Yksi henkilöstöjohtamisen merkityksellisimpiä haasteita tänä päivänä on tehokkuusajattelun ja sosiaalisten taitojen yhteensovittaminen. Toistaiseksi produktiivisuuden kasvu on aikaansaatu optimoimalla toimintoja sekä kiristämällä kuluja. Mutta etenkin henkilöstökuluja on leikattu jo niin paljon monessa eri majoitus- ja ravitsemisalan yrityksessä, että yrityksen tuloksellisuus on pystyttävä ylläpitämään joillain muillakin keinoin. Esimiehen tulee kannustaa sekä innostaa alaisiaan, esimiehen tulisi olla alaisistaan ylpeä ja muistaa myös osoittaa se heille. Ammattitaitoinen sekä motivoitunut henkilöstö on yrityksen yksi tärkeimmistä menestystekijöistä. Ihmisten huomioon ottaminen, sisäisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön kehittäminen vaikuttavat kaikki positiivisesti

työpaikan ilmapiiriin, jolloin henkilöstön voidaan olettaa voivan hyvin. Hyvinvoiva henkilöstö on motivoitunut ja valmis sitoutumaan, jolloin voidaan otaksua, että myöskin yrityksen tulos paranee sitä kautta. (Eräsalo 2008, 170.)

Työnantajien täytyy asennoitua vakavasti tulevaan työvoimapulaan. Henkilöstön pitäminen ja sitouttaminen yrityksiin sekä alaan on suuri haaste esimiestyölle, sillä esimerkiksi ala ei varsinaisesti tarjoa työntekijöille koivinkaan suuria ansioita. Alan attraktiota tuleekin kasvattaa työntekijöiden hyvällä kohtelulla sekä kohottamalla alan arvostusta. Jotta majoitus –ja ravitsemisalalle saataisiin lisää työvoimaa nyt ja tulevaisuudessa tulisi esille nostaa alan positiivisia piirteitä, kuten työn monimuotoisuus sekä vaihtelevuus. (Eräsalo 2008, 170.)

Odotettavissa olevaan työvoimapulaan yksi ratkaisu on ulkomaalaistaustaiset työntekijät, joiden määrä on ollut kasvussa. Toisin sanoen alan useat työyhteisöt alkavat jo olla monikulttuurisia, tai ovat menossa siihen suuntaan. Monikulttuurisuus tulee kuitenkin vaikuttamaan vahvasti työyhteisöjen toimintaan, vaikka maahanmuuttaja olisikin hyvin sopeutuvaisesti asennoitunut suomalaiseen työkuulttuuriin. Jokaisen työyhteisön jäsenen alaisten ja esimiesten tulee pystyä hyväksymään erilaisuutta sekä monimuotoisuutta. Ihmisten tulisi pyrkiä vähentämään ennakkoluulojaan sekä vaatimuksiaan ja oletuksiaan työkavereitaan kohtaan. Jos esimerkiksi työkaveri ei puhukaan täydellistä Suomea, mutta on valmis ja innokas opiskelemaan sitä, niin sehän tulisi ottaa enemmän positiivisena asiana eikä kokea sitä uhkana tai vaarana. Tai jos työkaverilla onkin erilaisia tapoja ja tottumuksia kuin itsellään. Ihmisten olisi hyvä ymmärtää, että erilaisuus voi rikastuttaa myös heidänkin elämää, niin työpaikalla kuin myös yksityisessä elämässä, jos vain sille antaa mahdollisuuden. Esimies voi omalla panostuksellaan ja osaamisellaan kehittää työpaikan ilmapiiriä juurikin sellaiseksi, että se edistäisi ihmisten välistä tasa-arvoa ja kunnioitusta. Jotta esimies osaisi johtaa monikulttuurista työyhteisöä hänen olisi hyvä perehtyä eri kulttuurien sosiaalisiin tapoihin ja käyttäytymissääntöihin. (Eräsalo 2008, 170 - 171.)

Suhtautuminen aikaan, täsmällisyyteen, sopimukseen, valtaeroihin, auktoriteetteihin ja toimenkuvuihin voivat poiketa hyvinkin paljon eri kulttuurien välillä. Myös epävarmuuden sietäminen, oma-aloitteisuus, individualistisuus ja

kollektiivisuus ovat asioita jotka eroavat monesti paljonkin eri kulttuurien kesken. Yksi oleellisimmista sekä näkyvimmistä eroavaisuuksista on kuitenkin puhuttavat kieli. Kommunikointi ongelmat ovat hyvin yleisiä kulttuurisesti moninaisissa työyhteisöissä. Nämä kaikki edellä mainitut seikat ovat yleisimpiä konfliktitilanteiden synnyttäjiä työpaikoilla. (Lahti 2014, 91.)

4.1.1 Suhtautuminen aikaan

Voidaan ajatella, että kulttuurit jaetaan kolmeen eri ryhmään jotka ovat lineaarinen kulttuuri, multiaktiivinen kulttuuri ja reaktiivinen kulttuuri. Nämä eri kulttuurityypit jakautuvat myös maantieteellisten alueiden mukaan. Lineaarinen eli yksiulotteinen kulttuuri on nähtävissä usein länsimaissa. Linearisessa kulttuurissa aikaa kuvataan janalla, jolla on alku ja loppu. Aika kuluu eteenpäin ripeästi ja ajankäyttöä suunnitellaan tarkasti. Täsmällisyyttä ihannoidaan ja arvostetaan, kun taas myöhästymisen ja epätäsmällisyys koetaan loukkauksena, välinpitämättömyytenä ja arvostuksen puutteena. (Edupoli 2011.) Lineaarista kulttuuria esiintyy myös muun muassa Yhdysvalloissa, jossa aika merkitsee rahaa. Tällaisessa tulosorientoituneessa yhteiskunnassa aika on erittäin arvokasta hyödykettä, mitä ei koskaan ole liikaa. Se kulkee nopeasti, ja jos siitä haluaa saada kaiken mahdollisen hyödyn irti sen kanssa on myös liikuttava nopeasti. Työaikaa verrataan menestymiseen, eli mitä kovemmin tehdään töitä ja mitä enemmän on työtunteja, sitä menestyneempi henkilöstä tulee ja sitä enemmän rahaa hän tulee saamaan. (Lewis 2006, 53 - 54.)

Etelä-Euroopassa vallitsee moniulotteinen eli multiaktiivinen kulttuuri. Ihmiset kokevat olevansa onnellisia sekä tyytyväisiä, silloin kun he voivat tehdä mahdollisimman paljon asioita kerrallaan. Multiaktiiviset ihmiset eivät ole kovinkaan kiinnostuneita aikatauluista ja täsmällisyydestä, sitä ei koeta tärkeänä. Ihmiset näyttävät kyllä noudattavan niitä, mutta he pitävät nykyistä todellisuutta paljon tärkeämpänä. (Lewis 2006, 55.)

Kuunteleva eli reaktiivista kulttuuria esiintyy esimerkiksi Aasiassa. Reaktiivisessa kulttuurissa aikaa tulkitaan syklisenä. Aika ei kiidä pois, vaan se palaa kiertämään ympyrää, jossa mahdollisuudet ja riskit ovat olemassa

uudelleen. Aasialaiset eivät tee hätäisiä päätöksiä vaan he harkitsevat maltillisesti ratkaisujaan. Reaktiivisen kulttuurin edustajat eivät yleensä ole toiminnan tai keskustelun aloittajia vaan he usein odottavat vastapuolen kannanottoa. Reaktiivisen kulttuurin edustaja reagoi asiaan ja muodostaa oman mielipiteensä vasta sen jälkeen, kun vastapuoli on esittänyt ensimmäisenä kantansa. Tyypillisimpiä reaktiivisia kulttuureja ovat Japani, Kiina, Turkki ja myös Suomi. Reaktiivisen kulttuurin edustajat ovat usein parhaita kuuntelijoita. He keskittyvät puhujaan ja keskeyttävät harvoin puheen. Puheen päätyttyä seuraa hiljaisuus, joka tarkoittaa sitä, että mielipidettä arvostetaan. Reaktiivisen kulttuurin edustajat ovat yleensä erittäin taidokkaita non-verbaalisessa kommunikoinnissa. (Edupoli 2011.)

Eriäväisyydet aikakäsityksissä, ajantajussa ja aikaan liittyvissä sopimuksissa ovat usein hyvin erilaisia eri kulttuurien välillä. Aikaan liittyvien kulttuurierojen tunteminen helpottaa työskentelyä monikulttuurisissa työpaikoissa, koska niihin liittyy paljon ristiriitoja ja väärinkäsityksiä, jotka on hyvä tietää. Esimerkiksi täsmällisyys ja ajallaan paikalle tuleminen voidaan nähdä joissain kulttuureissa jopa tahdittomana käytöksenä, kun taas suomalaisessa kulttuurissa se on melkein pä itsestään selvä sekä odotettu asia. (Lahti 2014, 92 - 93.)

Kulttuurit voidaan jakaa monokronisiin ja polykronisiin. Monokronisissa kulttuureissa pidetään kiinni aikatauluista, tehdään asiat yksi kerrallaan ja pyritään suorittamaan tehtävät määräajassa ja aikataulujen viivästymisestä sovitaan erikseen. Tällainen aikakäsitys on hallitseva esimerkiksi Suomessa sekä muissa Pohjois-Euroopan maissa. Polykronisessa kulttuurissa ollaan taas totuttu siihen, että tehdään montaa asiaa samanaikaisesti, aikataulut eivät ole niin tarkkoja ja aikaa halutaan jakaa ihmissuhteille. Polykronisissa kulttuureissa edetään tilanteiden ja ihmisten mukaan. Asiakaspalvelutilanteitakin hoidetaan monen asiakkaan kanssa samanaikaisesti. (Lahti 2014, 93.)

4.1.2 Maskuliinisuus ja feminiinisyys työpaikoilla

Maskuliinisuuden ja feminiinisuuden dimensio vaikuttaa keinoihin, joilla käsitellään työpaikan konflikteja. Esimerkiksi Yhdysvalloissa ja muissa

maskuliinisissa maissa kuten Iso-Britanniassa sekä Irlannissa, konfliktit ratkaistaan "Paras mies voittakoon" mentaliteetilla. Feminiinisissä kulttuureissa kuten Alankomaissa, Ruotsissa ja Tanskassa halutaan mieluummin ratkaista konfliktit kompromissien ja neuvotteluiden avulla. (Hofstede 2010, 166.)

Maskuliinisten kulttuurien organisaatioissa stressataan enemmän tuloksista. Niissä myös yritetään palkita saavutuksia oikeudenmukaisesti, mikä tarkoittaa sitä että kaikki palkitaan oman suorituksen perusteella. Feminiinisten kulttuurien organisaatioissa taas palkitaan ihmisiä tasa-arvon perusteella, mikä tarkoittaa sitä että kaikki palkitaan tarpeen mukaan. (Hofstede 2010, 166 - 167.)

Feminiinisten ja maskuliinisten yhteiskuntien välisiä eroavaisuuksia on paljon. Kulttuurisia eroja ovat muun muassa näkemys siitä miten konfliktit tulisi hoitaa ja millainen esimiehen tulisi olla. Feminiinisissä kulttuureissa esimiehen tulisi johtaa intuitiolla ja yhteisymmärryksellä, kun taas maskuliinisissä kulttuureissa esimiehen tulee johtaa aggressiivisesti ja päättäväisesti. Yksi oleellinen eroavaisuus, on se että feminiinisissä kulttuureissa ihmiset tekevät työtä elääkseen ja maskuliinissa taas elävät tehdäkseen töitä. Myös sukupuolten välillä on eroja kun puhutaan urasta. Maskuliinisissa kulttuureissa miehelle ura on lähes pakollista kun taas naiselle se on vaihtoehtoista. Feminiinisissä kulttuureissa ei ole tällaisia eroavaisuuksia miesten ja naisten välillä, vaan ura on omavalinnainen asia molemmille sukupuolille. (Hofstede 2010, 170.)

4.1.3 Suhtautuminen valtaeroihin ja auktoriteetteihin

Meillä Suomessa ja monissa muissa Pohjoismaissa vallitsee työpaikoilla kuin myös vapaa-ajalla tasa-arvoinen arvomaailma, jossa esimerkiksi naisen sekä miehen välillä ei tulisi olla arvovaltaisia eroja. Myös työpaikoilla esimiesten ja alaisten suhteet ovat hyvin tasavertaisia eikä voimakkaita valtaeroja ole. Tällainen arvomaailma ei kuitenkaan ole kaikille itsestäänselvyys ja monelle voimakkaasti hierarkkisemmasta kulttuurista tulevalle henkilölle tällainen meillä vallitseva arvomaailma voi tulla täydellisenä yllätyksenä sekä järkytyksenä. Roolikäsitteet voivat siis olla hyvin erilaisia ja se voikin aiheuttaa väärintäilyksiä sekä ristiriitaisia tilanteita työyhteisöissä. Korkeamman valtatetäisyyden kulttuureissa auktoriteetteja kunnioitetaan voimakkaasti ja

kunnioituksen osoittaminen voi olla hyvin erilaista mihin on Suomessa totuttu. Kunnioitusta sekä arvostusta osoitetaan jopa kumarruksilla ja erilaisella kielenkäytöllä, joka voi vaikuttaa mielistelyltä ja ehkä jopa osaltaan onkin sitä. Vaikeiden henkilökohtaisien asioiden tai erimielisyyksien esille ottamista vältetään. Kunnioituksen osoittaminen saattaa myös osoittautua itsensä niin sanottuna alentamisena auktoriteettiin nähden, jolloin auktoriteetilta hyväksytään jopa loukkaavaa ja epäoikeudenmukaista käytöstä. Tällaisia tilanteita ei tulisi sallia suomalaisessa työelämässä ja niihin tulisi puuttua mahdollisimman nopeasti, ettei se vaikuttaisi työyhteisön toimintaan negatiivisesti tai ettei kukaan joutuisi kärsimään siitä tulevaisuudessa. (Lahti 2014, 94 - 95.)

Matalan valtaetäisyyden kulttuureissa, esimies ja alainen pitävät toisiaan tasavertaisina. Organisaatiot ovat melko hajautettuja, hierarkia on hyvin vähäistä ja esimiesasemassa olevia henkilöitä on rajoitetusti. Palkkaerot ovat suhteellisen pieniä niinsanotusti alempien ja ylempien työtehtävien välillä. On epätoivottavaa että korkeammassa asemassa olevat henkilöt saisivat joitain etuoikeuksia. Alhaisemman valtaetäisyyden omaavissa kulttuureissa kaikki käyttävät samoja tiloja, parkkipaikkoja sekä ravintoloita. Esimiehen tulee olla käytettävissä alaisilleen ja ihanteellinen pomo onkin niinsanotusti neuvokas demokraatti. Alaiset odottavat tulevansa kuulluiksi, mutta he hyväksyvät että esimies on se kuka tekee viimekädessä päätökset. (Hofstede 2010, 74.)

Monissa kulttuureissa esimiehen odotetaan olevan kontrolloiva sekä kaikkietävä. Alaiset odottavat auktoriteetiltaan määräyksiä ja kuria. Ellei esimies osoita näitä vaatimuksia alaisilleen, hänet voidaan nähdä heikkona ja epäpätevänä johtajana. Esimiestä on totuttu miellyttämään lähes kaikin keinoin ja esimerkiksi työaikoja noudatetaankin sen varjossa, että esimies valvoo tiukasti ja näkyvästi työpaikoilla järjestystä. Halutaan antaa mahdollisimman ahkera ja työteliäs vaikutelma esimiehelle. Kun meillä Suomessa ollaan totuttu siihen, että esimies -ja alais keskustelut ovat tasa-arvoisia ja kumpikin osapuoli voi avoimesti ilmaista mielipiteensä eri asioista asiallisesti sekä kunnioittavasti, niin monissa hierarkisemmissa kulttuureissa tällainen avoin keskustelu ja mielipiteiden jakaminen voi heikentää esimiehen asemaa alaisten silmissä, sillä

oletetaan, että esimiehen tulisi olla kaikkietävä eikä hänen tarvitse kysellä neuvoa niin sanotusti alempiarvoisemmilta työntekijöiltä. Monissa maissa ja kulttuureissa työnteko perustuukin usein pelkoon ja pakkoon. Suomalaisessa kulttuurissa pyritään edistämään omatoimisuutta sekä motivoimaan ihmisiä luottamalla heihin. Kontrollia ja pelolla hallitsemista ei nähdä tuloksen parantavana tekijänä. (Lahti 2014, 95.)

4.1.4 Epävarmuuden sieto ja oma-aloitteisuus

Kulttuureissa on voimakkaita eroavaisuuksia sen suhteen kuinka hyvin tai huonosti niissä siedetään epävarmuutta. Niissä kulttuureissa joissa epävarmuudensieto on heikkoa, vallitsee voimakas halu tietää, että mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan. Tällaisissa kulttuureissa on usein myös suurempi pelko moniselitteisyyttä kohtaan kuin kulttuureissa joissa epävarmuutta siedetään paremmin. Maissa ja kulttuureissa joissa siedetään epävarmuutta paremmin, suhtaudutaan huolettomammin ennakoimattomuuteen. Pohjoismaat ovat korkeimmalla epävarmuuden sietämisen suhteen, eli esimerkiksi suomalaisilla on vahva epävarmuuden sietokyky. Mutta jo naapurimaassamme Venäjällä epävarmuutta siedetään huonosti niin kuin myös esimerkiksi Kreikassa ja Portugalissa. Työelämässä heikko epävarmuuden sieto voi näkyä esimerkiksi ennakkoluuloina työyhteisön moninaisuutta kohtaan, jännittyneisyytenä ja jopa aggressiivisuutena. Korkea epävarmuuden sietokyky voi sen sijaan näkyä seesteisyytenä tai yksityiskohtiin puuttumattomana suhtautumisena esimerkiksi työn ohjeistukseen. (Kauri 2012.)

Epävarmuutta välttäville yhteiskunnilla on enemmän muodollisia lakeja ja epävirallisia sääntöjä, jotka valvovat työntekijän oikeuksia ja velvollisuuksia. Heillä on myös enemmän sisäisiä määräyksiä, joiden tarkoitus on kontrolloida työn prosessia, vaikkakin tässä tapauksessa, myös merkitystä valtaetäisyyden tasolla on merkitystä. (Hofstede 2010, 209.)

Sääntöjen tarve yhteiskunnissa joissa siedetään epävarmuutta paremmin, on hyvin tunneperäistä. Ihmiset, työnantajat sekä työntekijät kuten myös valtion

virkamiehet sekä hallituksen jäsenet, ovat jo varhaisesta lapsuudestaan asti ohjelmoitu tuntemaan olonsa mukavaksi strukturoidussa ympäristössä. Tämä tunneperäinen tarve voi johtaa sääntöihin, jotka ovat epäjohdonmukaisia tai jopa toimimattomia. (Hofstede 2010, 209.)

Toisesta maasta ja kulttuurista tulleelle henkilölle työpäivät voivat olla hyvin kiusallisia ja täynnä epävarmuutta sekä väärinkäsityksiä. Tämä johtuu siitä, että kulttuuri omassa kotimaassaan voi poiketa täysin uuden maan kulttuurista sekä tavoista ja uusi vieras kieli vaikeuttaa kommunikointia sekä ymmärrystä. Tällaiseen tilanteeseen voi joutua niin alaiset kuin esimiehetkin. Etteivät ihmiset kokisi jäävänsä yksin epävarmuutensa kanssa, työnantajan, esimiehen ja koko työyhteisön on huolehdittava siitä, että uusi työyhteisön jäsen pääsisi alkuun uudessa työssään ja maassaan. Oman kotimaan sekä kulttuurin tavat ja arvot voivat olla niin vahvoja ja syviä että, joillakin henkilöillä kotoutuminen vaatii enemmän aikaa kuin muilla. Kyse on tietenkin myös ihmispersoonasta, jotkut ovat paljon sosiaalisempia ja rohkeampia kuin toiset, mutta kaikille tulisi tarjota apua ja tukea selviytymään siirtymävaiheesta. (Lahti 2014, 96.)

Eroja epävarmuuden siedon ja sen omaksumisen suhteen on niin yksilöiden kuin myös eri kulttuurien välillä. Verkostomaisissa rakenteissa tehokas työskentely edellyttää epävarmuuden sietokykyä. Monissa maissa ja kulttuureissa ihmiset ovat kuitenkin tottuneet vahvoihin hierarkioihin ja tarkkoihin käskyihin. Näille henkilöille verkostomainen työskentely voi olla pelkkää kaaosta eikä heille muodostu tarpeeksi selkeää käsitystä siitä mitä heiltä oikein työltä odotetaan. Heidän on erittäin hankalaa toimia oma-aloitteisesti, koska suunta ja ohjeet ovat puutteellisia. Tällaisissa tilanteissa tarvitaan siis asianmukaista johtamista sekä mentoroimista ja koko työyhteisön kouluttamista eroavaisuuksista, jotta työntekijät pääsisivät odotettuihin tuloksiin. (Lahti 2014, 96.)

4.1.5 Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys

Läntisissä ja pohjoisissa kulttuureissa vallitsee yksilöllinen kulttuuri, kun taas itäisissä ja eteläisissä kulttuureissa eletään yhteisöllisen kulttuurin mukaan. Yksilöllisissä kulttuureissa yksilö keskittyy saavuttamaan etua ennemmin

itselleen kuin yhteisölle, kun taas yhteisöllisissä kulttuureissa ollaan totuttu edustamaan kansaansa, sukuaan, perhettä ja uskonnollista ryhmäänsä. Yhteisöllisissä kulttuureissa ihminen ei esiinny yksilönä eikä pyri saavuttamaan etua ensisijaisesti itselleen vaan yhteisölleen. Epäonnistuminen ei tuota niinkään itselleen vaan läheisilleen. (Lahti 2014, 98.)

Yksilön identiteetti, on niin yksilöllinen, että kollektiivinen. Se on myös relatiivinen ja vaihtelee voimakkaasti elinympäristöstä ja tilanteista riippuen. Yhteiskuntatieteilijä ja psykiatrin Vamik Volkan (1988) on osoittanut, että terve yhteisöllinen käsitys itsestään vaatii hyvää yksilöllistä identiteettiä etenkin johtajilta. Johtajien ja esimiesten psyykkinen tasapaino, kypsyytensä sekä vastuullisuus ovat hyvin olennaisia seikkoja koko organisaatiolle. Johtaja näyttää suunnan yhteisölliselle identiteetille ja sille miten hankaliin tilanteisiin reagoidaan ja miten positiivisesti tulevaisuus nähdään. Johtajalla ja esimiehellä on siis suuri vastuu. (Lahti 2014, 99.)

Yksilöllisissä kulttuureissa arvostetaan individuaalista ainutlaatuisuutta sekä itsemääräämisoikeutta. Mitä enemmän yksilö kykenee työskentelemään onnistuneesti itsenäisesti, sitä enemmän häntä arvostetaan sekä ihailaan. Yhteisöllisissä kulttuureissa taas odotetaan, että ihmiset pystyvät samaistumaan toisiinsa sekä työskentelemään toimivasti ryhmissä. Suoraa yhteenottoa pyritään välttämään yhteisöllisissä kulttuureissa. Erimielisyyttä tai negatiivisia asioita pyritään osoittamaan erilaisilla ilmaisuilla tai fraaseilla sen sijaan että käytettäisiin sanaa ei. Yhteisöllisissä kulttuureissa sana ei koetaan hyvin negatiivisena asiana ryhmän sopusoinnun kannalta, se voi jopa tuhota sen. Esimiehen ja alaisen tai liikekumppanin suhteet perustuvat luottamuksen, harmoniaan sekä syvään moraalisten arvojen ymmärrykseen. Yrityksen sekä yhteisön hyvinvointi ja vauraus koetaan tärkeämpänä kuin yksilön. (The articulate CEO 2011.)

4.1.6 Kielitaito ja tulkinta

Aikuiselle maahanmuuttajalle tärkeitä sekä merkittäviä tietoja ja taitoja ovat ammatillinen osaaminen sekä kielitaito. Suomeen tulleelle maahanmuuttajalle annetaan mahdollisuus kotoutumiskoulutukseen, jotta maahanmuuttaja voisi

turvata työelämässä vaadittavat osaamiset, unohtamatta kielitaitoa sekä yhteiskuntatietoa. Kotoutumiskoulutus on määritelty erikseen Suomen lakiin ja siitä puhutaan nimellä kotoutumislaki. Kotoutumislaisissa määritellään myös se, että kotoutumiskoulutuksessa on toimittava Opetushallituksen hyväksymän opetussuunnitelman mukaisesti. Perusteiden pääasiallista sisältöä ovat suomen tai ruotsin kielen sekä yhteiskunta- ja työelämä-tietouden opinnot. (Stenman, 2015.)

Kotoutumiskoulutus on usean maahanmuuttajan kohdalla kuitenkin vasta ensimmäinen askel kohti työelämää. Maahanmuuttajien työttömyys on vieläkin varsin korkea, maantieteellisestä alueesta riippuen se on noin 2,5- tai 3-kertainen verrattuna muuhun kantaväestöön. Ja melko usein työllistymisen esteenä on kielitaito. Jotta maahanmuuttajien työllistämistä voitaisiin edistää sekä nopeuttaa, niin ikään työnantajien olisi hyvä pohtia että kuinka välttämätöntä täydellinen ja moitteeton kielitaito on, ja pystyisikö jossain työtehtävissä pärjäämään ilman sitä. Moni työnantaja onkin jo toiminut tällä tavoin, ja esimerkiksi kuntasektorilla, jossa maahanmuuttajien osuus hoito- ja hoiva-alalla on suuri, työntekijöille on luotu kielikoulutusta ja selkokielistä ohjeistusta. (Stenman 2015.)

On normaalia, että vahvasti puheeseen ja vuorovaikutukseen perustuvassa työssä kielitaito on tärkeä osa ammattitaitoa. Ammatit ovat kuitenkin tässä suhteessa erilaisia. Riskinä voi olla se, että kielitaitovaatimukset ovat liian kohtuuttomia maahanmuuttajan työllistymiselle. Työnantajan tulisi nähdä hyvä ja urauurtava työntekijä hänen kielitaitonsa takaa. On myös mahdollista, että kielitaitovaatimuksesta syntyy tekosyy olla palkkaamatta maahanmuuttajaa ja tällöin on mahdollista, että kielitaitovaatimuksesta kehittyä käytännössä rakenteellisen syrjinnän väline. (Stenman 2015.)

Jos suuntaa työelämään ei löydy pitkänkään yrittämisen jälkeen, se voi olla maahanmuuttajalle hyvin raskasta ja turhauttavaa. Suomalaisen yhteiskunnan perspektiivistä maahanmuuttajien potentiaalinen ja osaamisen hyödyntämättä jättäminen on inhimillisen pääoman haaskaamista. Kotoutumisessa käsitellään myös maahanmuuttajan oman kielen ja kulttuurin arvo ja merkitys. Viime vuosien aikana suomalaiset viranomaiset ja yritykset ovat osoittaneet kasvavaa

kiinnostusta siihen, miten maahanmuuttajaväestön kontakteja ja osaamista voitaisiin hyödyntää paremmin taloudessa. (Stenman 2015.)

Terveen itseluottamuksen muodostumisen, hyvinvoinnin, onnellisuuden ja toimivien ihmissuhteiden tärkeimpänä elementtinä pidetään kielitaitoa. Myös työllistymisen kannalta sitä pidetään hyvin tärkeänä tekijänä. Moni maahanmuuttaja on saattanut joutua keskeyttämään koulunsa kotimaassaan esimerkiksi sotien tai muiden konfliktien takia, jonka takia kielitaidon hankinta ei välttämättä ole heille aivan helppoa. Raskaat kokemukset ovat voineet vaikuttaa negatiivisesti keskittymiskykyyn sekä oppimiskykyyn. Tällaisissa tilanteissa kysymys kielenoppimisesta on lisääntynyt entisestään. (Lahti 2014, 99 - 100.)

Kieli on yksi identiteetin peruste, se määrittelee yksilön persoonallisuutta ja minäkuvaa aivan kuten uskontokin. Kaikissa kieliessä tärkeille asioille on olemassa erilaisia sanoja sekä sävyjä, kun taas arkaluontoisille asioille ja tabuille on olemassa naamioituja ja verhottuja sanoja. Pienillä sävyeroilla ja korostuksilla pystytään kääntämään sanallinen viesti täysin pääläelleen niin että vieraskielinen ei voi ymmärtää sitä oikein. Kieli onkin kaikkine tasoineen erittäin vaarallinen mikroeriarvoisuuksien luoja. (Lahti 2014, 100.)

Hyvin usein työpaikoilla ihmisen pätevyys sekä ammattitaito määritellään kielitaidon perusteella. Jos työntekijän kielitaito on selkeästi puutteellinen, niin hänen on erittäin hankalaa osallistua ammatilliseen keskusteluun muiden kanssa. Usein myös heikomman kielitaidon omana henkilö tajuaa vasta jälkeenpäin, että on mahdollisesti ymmärtänyt keskustelun vääriin ja saattanut vastata hölmösti asioihin. Ymmärtämättömyyteen vaikuttaa myös se, että eri kulttuureissa seurataan erilaisia luonnonilmiöitä, poliittisia tapahtumia, taidemuotoja ja kaikkea muutakin maailmanmenoa. Tämän takia ajantasaisesti omassa maassaan elänyt voi vaikuttaakin hyvin tietämättömältä toisessa ympäristössä. Samat tapahtumat ja ilmiöt eivät tietenkään voi kiinnostavat ihmisiä kaikkialla ja uutisetkin kertovat eri asioista ja eri näkökulmista maasta riippuen. (Lahti 2014, 100 - 101.)

4.2 Onnistunut esimiestyö

Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on johtaa työyhteisöä ja alaisiaan niin, että yrityksen tai organisaation operatiiviset strategiat toteutuisivat mahdollisimman hyvin. Johtamistyö on myös sitä, että huolehditaan vuorovaikutuksesta, johdetaan yhteistoimintaa, hyödynnetään resursseja sekä saadaan aikaan tulosta. Johtajuuden tavoitteena on päästä yrityksen asettamiin päämääriin sekä tavoitteisiin. Esimies ei tee tulosta yksin vaan hänen tärkein voimavaransa ovat hänen alaisensa, jotka auttavat esimiestä pääsemään tavoitteisiin. Selkeä esimiestyö ja johtajuus ovat hyvin tärkeää ja sitä tarvitaan, sillä toiminta ja kokonaisuus voi pettää ja mennä sekavaksi, jos ei ole selkeää henkilöä kuka on vastuussa toiminnasta ja ohjaa työn tekemistä. Nykyään organisaatiot ovat paljon matalampia kuin ennen ja vastuun sekä vallan jakaminen alaisten kesken on hyvä ja edistysellinen asia, mutta se ei tarkoita sitä, ettei johtajuutta enää tarvittaisi. (Eräsalo 2008, 116.)

Työpaikat ovat muuttuneet voimakkaasti ajan saatossa ja se näkyy etenkin organisaatioiden madaltumisena. Toinen muutos mikä näkyy myös selkeästi etenkin majoitus- sekä ravitsemisalalla on se, että verkostoitumisen myötä organisaatiot ovat monimutkaistuneet ja hajautuneet. Tämä on monelle yritykselle haasteellista, sillä esiin nousee kysymys, että osaavatko kaikki työskennellä juuri kyseisen yrityksen tavoitteiden mukaisesti ja ovatko kumppaniyrityksen tavoitteet samanlaiset ydinyrityksen kanssa. (Eräsalo 2008, 116.)

Esimiehen ihmiskäsitys vaikuttaa voimakkaasti siihen millainen johtaja hän on. Esimiehen toimintaan johtajana vaikuttaa se, miten hän ajattelee muista ihmisistä ja miten hän arvioi muita ihmisiä. Se miten esimies suhtautuu alaisiinsa, vaikuttaa siihen millainen esimies-alaissuhde syntyy. Jos esimiehellä on taipumusta ajatella alaisistaan negatiivisesti enemmän kuin positiivisesti lähtökohdat hyvälle ja luottamukselliselle esimies-alaisuhteelle ovat huonot, mikä taas vaikuttaa suoranaisesti tuloksiin. Esimiehen kohdistama epäluulo ja arvostuksen puute alaisiaan kohtaan heijastuu hyvin helposti asiakaspalveluun ja sen laatuun. Palvelun laadun mittaa aina asiakas ja hän pystyy aistimaan nopeasti yrityksen hengen mikä vaikuttaa hänen kokemukseensa yrityksessä.

Jokaisen esimiehen pitäisi kyetä ja arvioimaan omaa toimintaansa ja siitä syntyviä vaikutuksia. Esimiehen tulisi myös pyrkiä tietoisesti ohjaamaan itseään ja omia ajattelutapojaan. Kukaan ei suoraan synny johtajaksi vaan johtajuutta voidaan oppia ja kehittää. (Eräsalo 2008, 116 - 117.)

4.2.1 Johtamisessa menestyminen

Johtamisen tehtävänä on turvata organisaation perustehtävän toteutuminen. Johtaminen on organisaation olemassaolon kannalta hyvin tärkeä prosessi. Johtajan henkilökohtaisiin kompetensseihin kuuluu muun muassa kyky saada yritys menestymään. Menestymisen ydin on tavoitteiden, toimintaympäristön, resurssien ja yhteistyön mahdollisuuksien laaja-alaisessa ymmärtämisessä sekä hyödyntämisessä. Menestyksen mittarina on organisaation tavoitteiden tuloksellinen toteutuminen, niin että se tapahtuu pitkällä aikavälillä myös kaikkien työhön osallistuneiden hyödyksi. (Lönnqvist 2007, 9.)

Vallitsevat johtamistaidot, ammatillinen osaaminen sekä taito ymmärtää ja johtaa muita ovat hyvän johtajan olennaisia ominaisuuksia. Henkilökohtaisten spesialiteettien ja puutteiden ymmärtäminen auttaa jokaista esimiestä suoriutumaan omiin tehtäviin liittyvistä haasteista ja riskeistä. Menestyksellinen johtaminen syntyy useista eri osatekijöistä. Johtamisen kompleksi muodostuu pääosin ihmisten- ja asioiden johtamisesta sekä päivittäisten arkitoimintojen hoitamisesta. Ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa johtaa, sillä eri tilanteissa tarvitaan erilaisia johtamiskäytäntöjä. Monipuolinen ja joustava tapa toimia antaa esimiehelle hyvät johtamisvalmiudet. (Lönnqvist 2007, 13.)

Käsitys johtamisesta henkilöiltyy helposti ja on siten helpompaa identifioitua johtajaan kuin itse johtamiseen. Monesti puhutaan hyvästä johtajasta, ei niinkään hyvästä johtajamisesta. Silti organisaation kannalta tärkeintä on hyvän johtamisen toteutuminen. Hyvä johtaminen on mukautumiskykyisten sekä monipuolisten menettelytapojen käyttämistä sen varmistamiseksi, että organisaatio pystyy suoriutumaan tehokkaasti perustehtävästään. Hyvä johtaja hakee tehokkaasti erilaisia mielipiteitä sekä toimintamalleja rakentaakseen niistä toimivan kokonaisuuden. (Lönnqvist 2007, 29,90.)

Mitä enemmän organisaation voimavarana on henkilöstö ja erityisesti heidän asiantuntijuutensa, sitä merkittävämpää on että johtamisessa ymmärretään ihmisten tunteita, ajatuksia ja käyttäytymistä. Esimiehen kaavamaiseen asemaan ja vallankäyttöön tukeutuva määrääminen ei voi enää olla olennainen toimintatapa johtamisessa. Nykyään johtaminen perustuu yhteisiin sopimuksiin tulostavoitteista, positiiviseen palautteeseen, esimiehen omaan osaamiseen asiantuntijana sekä hänen henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa ihmisten ja asioiden johtajana. (Lönngqvist 2007, 34.)

4.2.2 Eettinen johtajuus

Hyvää johtajuutta voidaan kuvailla eettisenä johtajuutena. Eettinen johtajuus on rehellistä, oikeudenmukaista ja myös tuloksellista. Esimiehen on pystyttävä takaamaan yrityksen menestyminen taloudellisesti, mutta myös samalla pidettävä huoli siitä, että työyhteisö voi hyvin, kuitenkin korostamatta kumpaakaan liikaa. Hyvä tulos ja taloudellinen menestys ei yksinään riitä, mutta ei myöskään pelkkä hyvä tunnelma työpaikalla, jos toiminta on tappiollista. Eettiseen johtajuuteen kuuluu myös vahvasti esimiehen halu olla omalta osaltaan tekemässä hyvää sekä rakentamassa parempaa ja tasa-arvoisempaa maailmaa. Hyvä johtaja haluaa yksinkertaisesti tehdä siis asiat oikein ja kunniallisesti, niin kuin ne pitäisi tehdä. Puolueettomuus on tärkeä arvo, mutta puolueellisuus on vielä tärkeämpi silloin kun on kysymys hyvän ja pahan välillä. (Heiskanen & Salo 2008, 15.)

Rehellinen ja tasa-arvoinen johtaminen vaatii esimieheltä paljon työyhteisön ja alaisten huomioimista. Esimiehen on tärkeää muistaa kuulla alaisiaan heille merkittävissä asioissa sekä huomioida alaistensa ajatukset ja mielipiteet. Avoin selkeä ja totuudenmukainen tiedonkulku on erityisen tärkeää niin kuin myöskin se, että päätöksentekoon liittyvät prosessit olisivat mahdollisimman selkeitä, läpinäkyviä sekä loogisia. (Heiskanen & Salo 2008, 15.)

Työntekijät odottavat johtajilta ja esimiehiltä taitoa sekä valmiutta suhtautua oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti alaisiinsa. Esimiehen suhtautuminen eriarvoisesti ja epäreilusti omiin alaisiinsa huonontaa työn laatua sekä sen tuloksellisuutta. Luottamusta on rakennettava jatkuvasti mahdollisimman paljon

ja johtajan tulee pystyä toimimaan vastuullisesti sekä annetun luottamuksen arvoisesti. (Heiskanen & Salo 2008, 15.)

5 Teemahaastattelu

Luku viisi käsittelee tutkimuksen teemahaastattelua. Luvussa esitellään opinnäytetyön tavoitteet sekä tutkimuskysymys, tutkimusmenetelmä sekä haastatteluun liittyvä prosessi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää teemahaastattelun avulla niitä asioita, jotka vaikuttavat monikulttuurisen työyhteisön johtamisen onnistumiseen. Tavoitteena oli selvittää, miten esimiestyö voisi olla mahdollisimman menestyksellistä kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä sekä millaisia haasteita monikulttuuristuminen työpaikoilla on tuonut esimiehen työhön. Tutkimusongelma oli siis, miten kulttuurisesti moninaista työyhteisöä voidaan johtaa menestyksekkäästi. Tutkimuskysymys oli, millaista on menestyksellinen sekä onnistunut henkilöstöjohtaminen monikulttuurisessa työyhteisössä.

Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen ja tutkimusmenetelmänä toimii teemahaastattelu.

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään niin pitkän ja niin paljon, että tutkimusongelmaan saadaan ratkaisu. Tutkija haastattelee niitä, joita ilmiö koskettaa, esimerkiksi teemahaastattelun avulla. Jotta tutkija saisi mahdollisimman hyvän ymmärryksen ilmiöstä, hän pyrkii keräämään ilmiöstä monilähteisesti mahdollisimman laajan ja kattavan aineiston. Keräyssykli loppuu ratkaisun löydyttyä. (Kananen 2015, 128.)

Yleinen ongelma laadullisessa aineistossa on, että siitä tulee hyvin runsas ja moninainen. Laajasta aineistosta tutkijan pitäisi löytää vastaus tutkimusongelmaansa. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole yhtä ainoa oikeaa menetelmää aineiston käsittelylle. Aineisto vaatii usein jatkokäsittelyä, jotta aineistoa päästäisiin analysoimaan. (Kananen 2015, 129.)

Haastattelu rakentui tutkitun aihealueen teoretiedon perusteella. Haastattelun teemat pohjautuvat monikulttuurisen työyhteisön johtamisen eri aihealueisiin. Teemojen pohjalta esitetyt haastattelukysymykset pyrkivät saamaan vastauksia siihen, millaista on menestyksellinen ja taidokas henkilöstöjohtaminen monikulttuurisessa työyhteisössä ja mitä se esimieheltä vaatii. Kysymykset pyrkivät myös saamaan selville, millaisia konkreettisia käytännön keinoja sekä menettelytapoja esimiehet käyttävät työssään, johtaessaan kulttuurisesti moninaista työyhteisöä.

5.2 Haastatteluprosessi

Haastatteluprosessi alkoi niin, että otin yhteyttä haastateltaviin sähköpostilla ja tiedustelin halukkuutta osallistua haastatteluun. Kerroin itsestäni sekä tutkimuksestani ja laitoin liitteeksi mukaan haastattelun sekä saatekirjeen (Liite 1) , jotta haastateltava voisi tutustua niihin halutessaan jo etukäteen. Sain sovittua haastatteluajat neljän haastateltavan kanssa, mutta valitettavasti kahteen mahdolliseen haastateltavaan en saanut yhteyttä niin, että olisimme voineet sopia tapaamisaikaa. Haastattelin kaikki henkilöt eri ajankohtina ja eri paikoissa. Haastattelun aikana otin pieniä muistiinpanoja sekä äänitin koko haastattelun. Jokaisen haastattelun jälkeen litteroin vastaukset mahdollisimman alkuperäisessä muodossa. Kun olin saanut kaikki haastattelut litteroitua, aloin analysoimaan sekä käydä niitä läpi tarkemmin. Vertailin yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia saamissani vastauksissa ja vertailin niitä myös jo keräämäni teoria-aineistoon.

Haastattelut olivat hyvin rentoja ja lämminhenkisiä, keskustelut sujuivat jouhevasti eikä muitakaan ongelmia tullut vastaan. Kaikki vastaukset olivat erittäin hyviä sekä asiallisia. Kaikki haastateltavat olivat selvästi perehtyneet aiheeseen ja osasivat vastata kaikkiin kysymyksiin erinomaisesti.

5.3 Haastateltavien esittely

Ennen haastateltavien valikoitumista olin ottanut selvää siitä, missä majoitus- ja ravitsemisalan yrityksissä on tai on ollut monikulttuurista henkilökuntaa. Haastateltavista kaksi on minulle entuudestaan tuttuja henkilöitä, joiden taustan ja aikaisemman työhistorian tiesin. Näin ollen heidän valikoituminen

haastateltaviin oli hyvin luonnollista. Kaksi muuta haastateltavaa eivät olleet entuudestaan tuttuja, mutta tiesin että, yritykset joissa kyseiset henkilöt toimivat ovat hyvin monikulttuurisia.

Haastateltava A työskentelee esimiesasemassa Euroopan johtavassa viikko-osakeyrityksessä, joka on myös merkittävä vapaa-ajan asumisen ja matkailun toimija. Yrityksellä on Suomessa 23 lomakohdetta. Haastateltava A vastaa ravintoloiden salitehtävistä sekä tapahtuma- ja kokouspalveluista yhdessä näistä lomakohteista. Tässä toimipaikassa työskentelee useita kymmeniä työntekijöitä sekä useita eri kansalaisuuksia. Toimipaikassa työskentelee muun muassa britanialaisia, yhdysvaltalaisia, virolaisia, venäläisiä sekä thaimaalaisia.

Haastateltava B työskentelee esimiesasemassa Suomen suurimman hotelli- ja ravintola-alan toimijan palveluksessa. Hänen vastuualueena ovat ravintolan salitehtävät. Haastateltavan työpaikka on historiallinen yli sata vuotta vanha rakennus, jossa toimii tällä hetkellä hotelli sekä ravintola. Haastateltava C on työskennellyt ravintola-alalla eri työtehtävissä useamman vuoden ajan, eri puolilla Suomea. Ravintola työllistää noin kaksikymmentä työntekijää, joista suurin osa on osa-aikaisia työntekijöitä. Eri kansalaisuuksia kyseisessä toimipaikassa on ollut vaihtelevasti, yleisin on ollut Venäjän kansalaisuus.

Haastateltava C on työskennellyt Suomen suurimman hotelli – ja ravintola-alan toimijan palveluksessa useamman vuoden ajan esimiestehtävissä. Hänellä on pitkä ravintola-alan kokemus, joka painottuu keittiön työtehtäviin. Tällä hetkellä haastateltava C työskentelee suomalaisessa kaupanalan ketjussa yrittäjänä. Haastateltava työllistää kolmen kaupan henkilökunnan. Aikaisemmassa työpaikassaan ravintolan keittiöpällikkönä haastateltavalla on ollut useita erikäisiä alaisia, joista suurin osa on ollut suomalaisia. Muista kansalaisuuksista alaisina on ollut muun muassa venäläisiä sekä egyptiläisiä.

Haastateltava D on toiminyt yrittäjänä puolisonsa kanssa useamman vuoden ajan ravintola-alan yrityksessä, jolla on pitkät ja historialliset juuret. Yritys on ollut toiminnassa jo vuodesta 1936 lähtien. Yrityksessä työskentelee muun muassa bulgaarialaisia, venäläisiä, suomalaisia, espanjalaisia, pakistanilaisia ja

virolaisia. Haastateltavalla on merkittävää kokemusta monikulttuurisuudesta sekä henkilöstöjohtamisesta ja esimiestyöstä.

Haastateltavat esitetään tutkimuksena anonyymeina, jottei heidän henkilöllisyyttä voitaisi tunnistaa.

6 Haastattelututkimuksen tulosten yhteenveto

Luvussa kuusi tarkastellaan teemahaastattelusta saamiani vastauksia. Teemoja oli yhteensä viisi ja niistä jokainen sisälsi kaksi kysymystä, jotka esitettiin haastattelussa.

Lisäkysymyksiä ei haastattelussa tullut ja haastattelu kulki samassa järjestyksessä jokaisen haastateltavan kohdalla. Haastattelut olivat hyvin vapaamuotoisia sekä keskustelunomaisia.

6.1 Monikulttuuristumisen tuomat vaikutukset esimiestyöhön

Haastateltavat kokivat työpaikkojen monikulttuuristumisen pääosin positiivisena asiana, ja kaikki haastateltavat olivat kokeneet monikulttuurisuutta työpaikoillaan. Monikulttuurisuus tuo mukanaan paljon myönteisiä asioita, mutta sen mukana saattaa hyvin todennäköisesti tulla myös haastavia tilanteita. On tärkeää, että esimies ymmärtää monikulttuurisuuden tuomat voimavarat, mutta yhtä tärkeää on se, että hän tiedostaa sen tuomat haasteet.

Haastateltava A: Miten se vaikuttaa siihen esimerkiksi miun työhön, niin kyllähän se tekee paljon rikkaampaa siitä työstä ja tavallaan monipuolisempaa, kun pitää välillä ottaa sitten vähän erilaisia seikkoja huomioon, et koska totta kai kulttuurierot voi olla välillä aika suuriakin, nii se sitten välillä aiheuttaa semmosia jännittäviä tilanteita ja näin. Mie nään siin myös hirveen isoja mahdollisuuksia, ku on paljon eri kulttuureista , nii se tekee vaa sit paljon rikkaampaa siitä työstä ja näin voit oppii paljon uutta.

Haastateltava B: Siis miten [monikulttuurisuus] on vaikuttanu, positiivisesti! Huomannut niinkö tulevan enemmän erilaisten ihmisten kanssa toimeen, vaikka kylä muutenkin tulee.

Haastateltava C: Monikulttuurisuushan voi olla lahja, tai sit se voi olla rasite. Kulttuurieroja on paljon... entisessä työpaikassani yksi harjoittelija lähti, koska hän näki että hän ei voi olla naisesimiehen alaisena, elikkä se voi olla myös rasite...

Haastateltava D: Se on niin piristävää, et meillä ei ole yhtään päivää mikä olisi tylsä, tosiaan. Koska ensinnäkin on aina mahdollisuus oppia uutta kieltä, jutella jotain, oppia uusia sanoja. Se on tosi hauskaa ja sitten kyselet mitä tää tällä kielellä tarkoittaa ja mitä tää tällä kielellä tarkoittaa, ja sit sie ymmärrät et sie esimerkiksi autat sitä ihmistä, joka on tullut esimerkiksi nyt Pakistanista. Sillä on tarkoitus minkä takii se on tullut Suomee, sillä on joku tavoite ja me tavallaan autamme häntä saavuttamaan sen tavoitteen.

Haastateltavilta kysyttiin, onko monikulttuurisuus tuonut haasteita heidän työhönsä. Haasteita ei koettu olevat kovin paljoa, mutta muutama asia tuli kuitenkin esille, esimerkiksi Suomen työlainsäädäntö, joka on hyvin monimutkainen ja vaikeasti ymmärrettävä, jopa meille kantasuomalaisille. Suomen työlainsäädäntö suojelee työsuhteen molempia osapuolia, työnantajaa ja tekijää, jotta oikeudenmukainen työsuhte toteutuisi mahdollisimman hyvin. Näin ei suinkaan ole kaikissa muissa maissa, joten toisesta maasta tulleelle henkilölle suomalaisen työlainsäädännön ymmärtäminen voi viedä aikaa.

Haastateltava A: Yks mikä miul tuli mieleen [monikulttuurisuuden tuomista haasteista], nii ihan tällaset niinku käytöstavat voi olla joskus et joissain kulttuurissa, esimerkiksi kovaan ääneen puhuminen on ihan normaalia, kun taa sit suomalainen saattaa kokee sen tosi aggressiiviseksi käytökseksi, vaikka se ihminen ei tarkota sil yhtää mitää. Nii tällasii on välil ollu. Et sit tavallaa se on ehkä haastavaa, et miten sie sit selität sille toiselle, et älä puhu noin kovaa. Se tuntuu niinku tosi hölmöltä ja näin, kun siihen ei tavallaan oo mitää syytä mut semmosii asioita saattaa tulla ja on siis tullutkin. Mut keskustelemalla kaikesta yleensä selviää. Yksi mikä tulee hyvin monesti esiin on tää suomalainen lainsäädäntö, koska se on meillä todella tiukka ja sitte ehkä ulkomaalaisen ihmisen voi olla vaikee ymmärtää et miks hän ei saa tehdä 300 tuntia kuukaudessa ja näin kun hän haluaisi. Ja sit taas et meil on tää työehtosopimus mikä suojelee työntekijää ja mie en voi teetättää kellää sellasta tuntimäärää töitä.

Kulttuurien väliset erot valtasuhteissa sekä naisen ja miehen rooleissa nousivat myös esille haastatteluissa. Joissain kulttuureissa, esimerkiksi Lähi-idässä miehen ja naisen roolit ovat aivan erilaiset kuin meillä Suomessa. Myös hierarkia työyhteisössä näyttäytyy täysin eri tavalla kuin täällä. Kuten haastateltava B toteaa seuraavaksi.

Haastateltava B: Mulla ei oo ollu [haasteita monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa]. Mutta mä oon kuullu tai itseasiassa samassa työpaikassakin, niin että tietyn maalaiset saattoi olla ehkä enemmän siitä, että ei ehkä naisia kuunnellut päällikkönä mut ei mul oo ikinä tullu mitää semmost.

Yhtenä haasteena nähtiin myös kieli ja kommunikoiminen. Toisen ymmärtäminen voi olla haasteellista, jos yhteistä kieltä ei löydy. Haasteena koettiin myös se, että asiakaspalvelutilanteessa suomen kielen riittämätön osaaminen voi näkyä negatiivisena asiana myös asiakkaan kannalta.

Haastateltava C: Kyl se kielimuuri on niinku se mikä katkasee kaiken, et se kieli on pakko olla kunnossa. Ainakin se niinku riippuu alueesta seki, et jos puhutaa pk-seudusta ja jostaki lentokenttä hotellista nii siel se enganninkieli viel menee ja pärjää sillä varmasti, mut totta kai se asiakaskunta määrittää ja se muu työyhteisö mikä on se tärkeä painopiste. Ja tosiaa se ikä on tullu sen oman johtamisen eli niinku se ikärasismi on ollu aika kova . Monenkymmenen vuoden kokemus voi olla rikkaus tai sit se voi olla jotai muuta että, voi tulla ihan alan ulkopuolelta ja olla silti pätevämpi ku se joka on ollu alalla 30-vuotta, se riippuu niin paljo ihmisestä.

6.2 Esimiehen henkiset ominaisuudet sekä taidot monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa

Ihmisläheisyys, rohkeus, toisen kunnioittaminen, harkintakyky, avoimuus sekä suvaitsevaisuus olivat haastateltavien mielestä tärkeitä piirteitä esimieheissä, kun on kyse monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta.

Haastateltava A: Suvaitsevaisuus se nyt lienee lähtökohta iha kaikelle, että pystyt käsittelemään erilaisia ihmisiä ja niitä johtamaan. Ja sitten tämmöinen avoimuus ja vilpitön uteliaisuus, niinku niit muita kulttuureit kohtaan ja se et ei niinku torpata heti ku on erilainen, vaan et ollaan niinku avoimia ja sitten semmosta voimaa ja rohkeutta puuttuu niihin epäkohtiin, mikäli niit tulee. Ja sitten pitkäjänteisyyttä, että välillä niitä asioita joutuu toistaa monta kertaa että ne saadaa niinku oikeesti ymmärretyksi ja sitten sen rakentavan palautteen antaminen. Se et just, jos se toinen ei vaikka ihan ymmärtämättömyyttään osaa tehdä jotain asiaa, nii et osaa sitten selittää sen sillä lailla rakentavasti .

Haastateltava B: Ottaa ihmiset ihmisinä, et ei mitenkää sillee et ois eri arvosii tai muuta et samanarvoisia kuunnella, opettaa ja kunnioittaa.

Haastateltava C: Aika lavea maailmankatsomus saa olla. Paljon pitää muutenkin olla siin esimestyössä sitä harkinta-ja arvostelukykyä ja aikaa, ettei kaikkea lauo mitä sylki suuhu tuo tai sitte puhumattakaa et puhuis muitten selän takan. Et avoimuus ja rehellisyys ja sisäine ja ulkoine viestintiä asiasta. Helposti esimies puhuu henkilöstöö päin , et hei käyttäydytää sitä kohtaa näin ja koitetaan olla suvaitsevaisia ja muuta. Nii, vaikka se tarkoittaa hyvää sillä puheellaa nii se tulee kuitenkin ajettua sen yhen ulkopuolelle. Vaikka puhuu kauniita asioita, niin tulee silti puhuttuu siit yhest, kuka on sen ringin ulkopuolella. Se että mielumminkin ois hiljaa ja se on ehkä myös se esimiestyön tärkein asia, et osaa nielassa ku tulee jotai pahaa suuhun, mut et tekis itellee selväks et mite kohtaa ne tilanteet ja sillee, et se on kuitenkin eri taustast tuleva ihminen, se on samal taval henkilöstön työntekijä kun muutkin.

Mielenkiintoinen ja tärkeä näkökohta, oli se, että vaikka puhuisit esimiehenä alaisillesi jostain yhdestä kohdistetusta työyhteisön jäsenestä positiiviseen sävyyn ja hyvällä tarkoituksella, se voi kääntyä helposti negatiiviseksi. Negatiivisuus näkyy siinä, että yksi työyhteisön jäsen koetaan erilaiseksi ja yritetään niin sanotusti korostetusti hyväksyä hänen erilaisuutensa, vaikka tärkeämpää olisi ottaa hänet vastaan työyhteisöön yhtenä työyhteisön jäsenenä.

Haastateltava D: No tottakai pitää olla itsevarma, pitää tietää mitä haluaa ja osata viestiä työntekijöille mitä haetaan työssään ja keskittyminen asiaan. Se on tosi tärkeää että energia oikeasti suuntautuisi oikeisiin kohtiin eikä, häviäisi väärin kohtiin ja se keskittyminen, itsevarmuus ja muistaminen siihen, että olemme esimerkki henkilökunnalle kaikessa mitä me teemme. Ja tota kärsivällisyys ja sitte pelottomuus ja riippumattomuus siitä ajatuksesta että olet täysin riippuvainen rahasta se pitää ymmärtää, et se ei oo kaikki kaikessa elämä itse on tärkeämpi.

Itsevarmuus ja oman esimerkin näyttäminen lukeutuivat myös tärkeiksi esimiehen ominaisuuksiksi. Henkilöstön johtaminen omalla esimerkillä on oiva ja tehokas toimintamalli. Esimiehen omalla tekemisellä ja esimerkin näyttämällä on suuri vaikutus koko työyhteisöön ja sitä kautta myös työpaikan toimintakulttuurin kehittymiseen. Esimiehen vastuu on siis tässäkin mielessä valtava. On pystyttävä toimimaan tehokkaasti sekä tuloksellisesti, mutta olemaan silti läsnä ja inhimillisesti. Myös itsevarmuus on tärkeä piirre esimiehelle, on osattava olla varma siitä mitä tekee ja ennen kaikkea uskoa siihen, jotta myös muutkin voivat.

Oma asenne, itsevarmuus, tasavertaisuus sekä avoimuus nousivat haastattelussa esille tärkeimpinä menestyksen tekijöinä monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa. Omalla asenteella voidaan saada aikaan paljon positiivista, koska se välittyy helposti myös muille työyhteisön jäsenille. Tasavertaisuudella ja avoimuudella esimies voi rakentaa lujan ja luotettavan suhteen alaisiinsa, sekä osoittamalla, että työyhteisössä kaikki ovat samanarvoisia ja yhtä tärkeitä. Tasavertaisen työilmapiirin luominen on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. On tärkeää, että kykenee kohtelemaan kaikkia työyhteisön jäseniä tasapuolisesti sekä kunnioittaa kaikkia samalla tavalla. Näin voidaan saada aikaan terve ja tehokas työympäristö, jossa kaikilla on hyvä ja turvallinen olo.

Haastateltava B: Kaikki erilaisia, kaikki samanarvoisia et kuuntelu on tärkeätä ja just et on semmone tasavertanen niinkun kaikille..

Haastateltava C: Tasapuolisuus ja avoimuus. On avoin jokaista henkilöstön porrasta kohtaan, omalle esimiehelle ja omalle henkilöstölle. Avoimuus sisäsessä ja ulkosessa viestinnässä kaikista tärkein juttu. Ja sit, jos sul on siel joku ihminen, jolla on joku erityistaito, tyyli se venäjänkieli ja se pystyy sil ratkasemaan ongelmia, nii oikeesti huomioi sen sil, et oikeesti tää on positiivista et kertoo sen iha suuraa, et hei tosi hieno homma, et ei vaa peitä sitä ettei sivuuta sitä negatiivisen kautta. Et uskaltas suomalainenki joskus sanoo, et hei tää oli hyvä juttu, et sul on tää taito et miten me voita käyttää sitä vielä enemmän, niinku viestinnässä ja jossain muussa.

6.3 Viestintä ja kommunikointi monikulttuurisessa työyhteisössä

Haastateltavilta kysyttiin, millaisia viestinnänvälineitä he käyttävät työpaikoillaan. Käytetyimpiä viestinnänvälineitä haastatteluun osallistuneiden kesken olivat sähköposti, WhatsApp, Facebook sekä tietenkin ihan perinteinen keskusteleminen asioista. Paperiset ilmoitukset nähtiin jo vähän vanhanaikaisina ja tehottomina. Digitaalisia viestinnän välineitä suosittiin jokaisella työpaikalla. Esiin tuli myös mielenkiintoinen näkökulma siihen, että ikääntyvä väestö ei välttämättä ole yhtä paljon mukana muun muassa sosiaalisessa mediassa kuin nuorempi sukupolvi, joten myös viestinnällä on mahdollista eriarvoistaa ihmisiä työyhteisöissä. Avoin keskustelu nousi myös tärkeäksi osaksi viestintää työpaikoilla, etenkin kun kyse on kahdenvälisistä keskusteluista. Haastattelussa tuli myös esille se, että jos sanallinen viestintä on jossain tilanteessa puutteellista, hyvä keino on käyttää elekieltä.

Haastateltava A: Se mitä täällä käytetään, on ihan siis kahdenvälisii keskusteluita aina tarvittaessa. Sit on ihan osastopalavereita, sit jos on joku koko taloa koskeva juttu, nii saattaa olla ihan koko talon henkilökuntakin mukana. Sit on tietenkin puhelin, tekstarit ja sähköposti se on varmaa yks merkittävimpiä niinku esimiestasolla mitä viestitään semmosessa isossa roolissa ja sit taas tääl työntekijöiden välillä on sitte WhatsAppit ja Facebookit ja on meil ne ihan perinteisen ilmoitustaulutkin vielä tuolla, mutta et niinku aika vähän sinne on sitä materiaalia, et kyl se on tos sähköses muodossa niinku suurimmaksi osaksi niinku se semmonen informatiivinen tieto liikkuu ja näin mut et toki ku mennää tonne niinku henkilöstöpoliittisiin asioihin niin suosin itse tällaista kahden välistä keskustelua ja muuta.

Haastateltava B: Infolaput, päiväkirja, sähköposti, ohjeistukset tarvittaessa. Onhan sitä elekieltä, jos ei muuta.

Haastateltava C: Se viestintä on varmaan jokasen suomalaisen yhtiön niinku se haaste, Facebook ryhmä on toiminu meil tosi hyvi ja melkei kaikki on siinä, mut se voi myös eriarvoistaa ihmisiä, koska kaikki vanhukset ei oo Facebookissa ja teknogolias mukana, jos kokee et ei osaa. Hyvä viestintä luo läpinäkyvyyttä, se on niinku kiteytettynä se, oli kyseessä monikulttuurisuus tai ei. Viestintä on kyllä tärkeää olla kunnossa. Tosi useesti isossa työyhteisössä, jos joku asia on epäselvä niin se rupee niinku elämään. Epäluulo luo tyhjön, mikä aika nopeesti täyttyy niil negatiivisil asioil.

Haastateltava D: No ainakin WhatsApp. Me myös juttelemme tosi paljon. Puhumme, olemme tosi avoimia, me puhumme koko ajan, joten sillä tavalla työn ulkopuolelle ei jää mitään käsittelemättömiä asioita, me käsittelemme kaiken työaikana, joten meille ei jää oikeastaan mitään roikkumaan.

Haastattelussa tuli esille ettei työpaikoilla järjestetä erillisiä kielikursseja, koska niitä on hyvin kattavasti tarjolla muuallakin. Kaikki haastateltavat olivat ehdottomasti sitä mieltä, että paras tapa kielen oppimiseen työpaikalla on, että rohkaisee ja kannustaa työntekijää puhumaan suomea, vaikka se ei aina olisi niin helppoa kummankaan osapuolen kohdalla. Myös empatia ja kärsivällisyys ovat tärkeitä esimiehen taitoja tällaisessa tilanteessa. Suomalaiseen yhteiskuntaan integroituminen työpaikan ulkopuolella voi olla myös kovin haasteellista maahanmuuttajalle, ja hyvä tapa auttaa maahanmuuttajaa on, että työpaikalla esimerkiksi esimies ja muu työyhteisö rohkaisee häntä siihen ja osoittaa hyväksyntää tätä kohtaan. Tietysti myös työntekijän oma asenne ja halu oppia ovat erittäin tärkeitä elementtejä uuden kielen omaksumisessa

Haastateltava A: Ite käytän paljon sellasta, johtuu osin siitä että aina englantia puhuessa esimerkiksi ei muista kaikkia sanoja, niin sit vaan rohkeesti pistää sitä suomee sinne sekaa, nii kyl ainaki toistaseks on kaikki tullut ymmärretyksi. Ja just kannustaa siihen että, osaat kyllä. Ja niin sitä on itsekin arkailee sitä uuden kielen puhumista. Ihmiset on hassuja, kun ne kuvittelee et pitää olla ihan täydellistä sen ääntämisen ja kaiken muun et sit vois puhuu. Et ihan vaa se oma-aloitteisuuden rohkaiseminen ja kannustaa olee aktiivinen ja näin.

Haastateltava D: Ehdottomasti tuemme. Lähtökohta on niin helppo, silloin kun sie oot monia vuosia työskennellyt ulkomaalaisten ihmisten kanssa tai jos olet itse taustaltaan jotain muuta kun alkuperäis kansaa. Sie et pelkää muita ihmisiä sen takii et heil ois erilainen passi tai just eri ihonväri. Se on kaikki niin rikkautta. Kommunikaation on tosi helppo, jos vaa niinku uskallat.

6.4 Työelämän pelisäännöt ja perehdyttäminen monikulttuurisessa työyhteisössä

Neljännessä teemassa pohdittiin, millaisia työelämän pelisääntöjä olisi hyvä käydä läpi, kun kyseessä on maahanmuuttajataustainen henkilö. Tarkoituksena oli selvittää, onko olemassa jotain tiettyjä asioita, joita pitäisi yleisesti korostaa näissä tilanteissa. Kaikki haastateltavat olivat vahvasti sitä mieltä, että ei ole mitään erityisiä sääntöjä tai ohjeita mitä pitäisi käydä läpi maahanmuuttajataustaisen työntekijän kanssa, vaan että kaikki työpaikan pelisäännöt tulisi käydä läpi samalla tavalla kaikkien kanssa. Tietenkin jokaisen ihmisen kohdalla perehdyttämisen ja ohjeistamisen tarve on erilainen oli ihminen sitten maahanmuuttaja tai ei. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että perehdytys työtehtävään sekä työpaikan toimintatapoihin tulisi mahdollisimman selväksi uudelle työntekijälle, taustasta riippumatta.

Haastateltava A: No miun mielest niinku ei oo ollu tarvetta, et niinku kaikkien kans käydään ihan samat asiat läpi. Et tottakai siinäkin pitää sit perehdyttäjän huomioida se henkilö persoonana. Voi olla, et joku tarvitsee enemmän, mut just et rohkaistaa siihen, että kysyy jos on jotai epäselvää, et käydää niitä asioita mitä jokainen niinku tarvitsee niinku läpi.

Haastateltava C: Kyllä ne samat säännöt pitää varmaa kaikille käydä. Et en keksi muita semmosii niinko, mitä pitäs painottaa. Varmaa niinko, et ne yhtiön politiikat ois tuttuja, tupakanpoltto ja millo tulla töihi ja minkälaiset vaatteet, niinko normaalit asiat.

Työyhteisön perehdyttäminen kulttuuriseen monimuotoisuuteen saattaa joskus olla tarpeen joillain työpaikoilla. Haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet tarpeelliseksi perehdyttää jo olemassa olevaa työyhteisöä kulttuuriseen monimuotoisuuteen. Sillä nähtiin, että nykypäivänä ihmiset ovat jo tottuneet monimuotoisuuteen ja että se nähdään enemmänkin positiivisena kuin negatiivisena asiana. Koettiin, että myös omilla valinnoilla on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisöön esimerkiksi rekrytoinnin kautta. Jos esimies itse arvostaa avoimuutta sekä suvaitsevaisuutta on hyvin todennäköistä, että hän haluaa tiimiinsä sellaisia ihmisiä, jotka arvostavat samankaltaisia asioita.

Haastateltava A: Mie en niinku koe et sille olisi tarvetta, ei ainakaa tällä hetkellä. Et enemmänkin niinku otetaan vastaan se sellasella terveellä uteliaisuudella ja just et mietitään mitä se voi antaa meilleppäin, et tuo siit omasta kulttuuristaan ja näin et hyvin semmost niinku avointa suhtautumista ja näin. Tottakai se myös

silt ihmiselt kuka tulee maahan vaatii hänelt varmaa kaikista eniten, niinku sitä sopeutumista siihen et pääsee mukaa ja ymmärtä kaiken ja näin.

Haastateltava B: No siis eei, monikulttuurisuus on vaa rikkaus, että parempi et on enemmän niit just niiku eri kieliä ja erilaisia tyylejä ja erilaisa ihmisiä.

Haastateltava C: Se rekrytointi mitä sä siin ite harrastat vaikuttaa siihen, millasii ihmisii sä haet sinne työyhteisöö. Mul on hirvee tärkeet et mä tuun sen ihmisen kaa heti toimeen, et se on sosiaalinen, palveluasenne kunnos ja semmonen, et sitä ei voi sit cv:stä ostaa. Sitä et ehkä sen rekrytoinnin merkitys on se iso siin. On avoin.

Haastateltava D: Jokainen kyllä tuo oman persoonan mukansa. Enemmän me kyl ihmisinä katotaa kaikki tilanteet.

6.5 Tasavertaisen ja suvaitsevan työilmapiirin edellytykset

Viimeisessä teemassa käsiteltiin tasa-arvoisen työilmapiirin syntymisen edellytyksiä esimiehen kannalta. Haastateltavilta kysyttiin, kuinka he itse edistävät suvaitsevaa ja tasa-arvoista ilmapiiriä, sekä oliko heidän työpaikoillaan esiintynyt syrjintää.

Haastateltava A: Oma esimerkki, että suhtautuu itse avoimesti kaikkiin ja näin niin totta kai se kielii myös niinku työntekijöille ja myös omalle työryhmälle sit sitä ,että myös heidän kuuluu tehdä näin. Sit just se avoin suhtautuminen ihan kaikenlaisiin työntekijöihin.

Haastateltava B: Ehkä just se, et ei tee just siitä mitää ongelmaa, että jos siel on joku, kuka puhuukin englantia tai mille joutuu ehkä jotkin asiat näyttämään tai tekemään jotenki eri tavalla tai ohjeistamaan uudestaan tai muuten..

Haastateltavat C ja D vastasivat hyvin samoin sanoin, että paras tapa luoa työpaikalle suvaitsevaa ja tasa-arvoista ilmapiiriä, on oman esimerkin näyttäminen. Myös avoin suhtautuminen kaikkiin työyhteisön jäseniin nousi yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi haastateltavien kesken Jos esimies ei itse tuo esiin esimerkiksi suvaitsevaa asennetta ihmisiä kohtaan, ei hän voi olettaa, että muu työyhteisö toimisi niin. Jokainen työyhteisön jäsen on toki oma persoonansa, omine arvoinensa ja ajatuksinensa. Kuitenkin esimiehen rooli tässä kohtaa on suuri, hän voi omalla toiminnallaan ja esimerkillään joko tulehduttaa työyhteisön ilmapiiriä tai päinvastaisesti parantaa ja kehittää sitä.

Haastateltava A: No siis miun mielest ei ole, [esiintynyt syrjintää työpaikalla] et kyl kaikki on ihan saman arvoisia riippumatta siltä, miltä näyttää ja niinku näin. Mut tottakai tää toimii niinku molempii suuntii, niin että vaadin kaikilta yhtä

paljon riippumatta siitä mikä se kulttuuritausta on. Mutta sitte niinku se et, esimerkiksi täst syrjintää kohtaa on sit iha nolla toleranssi, et sitä ei niinku hyväksyt missään muodossa ja et siihe puututaan niinku välittömästi jos tällast havaitaan. Mut et en ole tällaista joutunut tässä niinkun seuraamaan. Kyl nykyää ihmiset on ja tää nuoriso etenkin on jotenki niin sellasta avointa, et jos ne on kasvanu siihen vähä eri tavalla ku meist muutama sukupolvi taakseppäin, ni onhan se vähän eri asia jos näin voi sanoa.

Esimiehet eivät olleet kokeneet mitään merkittävää syrjintää tai kiusaamista nykyisillä työpaikoillaan. Esiin tuli se, että kukaan haastateltavista ei hyväksynyt millään tasolla, että syrjintää tai kiusaamista esiintyisi työyhteisössä. Jos sitä esiintyisi, siihen puututtaisiin heti. Haastattelussa tuli myös esille se, että työyhteisöä on vaikeaa muuttaa tai pakottaa johonkin tiettyyn muottiin. Käskeminen ja vaatiminen eivät ole oikea tapa toimia. Esimiehen on pikemminkin pyrittävä omalla esimerkillään ja johdonmukaisuudellaan osoittamaan työyhteisölle, ettei sellaista epätasa-arvoistavaa käyttäytymistä hyväksytä työpaikalla ja tietenkin puututtava siihen, jos sellaista ilmenee. Haastattelussa tuli esiin myöskin se että, jos ihminen joka tulee työyhteisöön, on hyvin ujo ja varautunut, häntä on väärin pakottaa välittömästi integroitumaan muuhun työyhteisöön. Tärkeintä tällaisessa tilanteessa on antaa ihmiselle tarpeeksi tilaa ja aikaa, sekä tukea häntä ja hyväksyä hänet uudeksi työyhteisön jäseneksi.

Haastateltava C: Asenteit on vaikeet johtamisel muutta, mut siis se et ei ainakaa ite lähe mukaa siihe jauhamisee. Oma esimerkki, ei ite lähe ruokkii sitä. Estäminen voi olla hankalaa, jos sä meet suora ja sanot että ei puhuta toisista paskaa todenennäkösest ne tekee sen paskan jauhamisen jossai muual. Et sun on hankala mennä ja absoluuttisesti kieltää jotai koska ne tekee sen kuitenkin. Näyttää sen esimerkin, et ei ite ainakaa lähe siihen. On joka asias johdonmukainen. Pitää olla läpinäkyvä ja linjassa, eikä koita peitellä omia virheit tai omaa johtamista. Olla haavoittuvaine itekki.

Haastateltava D: Se riippuu taas itsestään, me emme hirveästi voi tehdä jos ihminen ei uskalla. Esimerkiksi me näämme sen, me voimme yrittää piristää sitä vitseillä, mein omalla energialla mut sekään ei välttämättä oo se keino. Välillä se mein energiakin voi olla liikaa sille ihmiselle, joka ei oo valmis. Sie voit antaa vinkkejä, ootko kokeillu sitä ootko tätä no esimerkiki liikuntaa tai tämmöstä, ei me tietenkään mitään lääkäreitä. Mitä tekee vapaa-ajalla ja miten sie itse opiskelet esimerkiksi oot sie itse katsonut nettisivuja tost löytyy hienoja reseptejä ei tarvii mitää erikoista tehdä , ja annat pieniä vinkkejä. Hirveesti ei voi mennä se ihmisen alueelle, joten voimme toivoa parasta.

7 Yhteenveto ja pohdinta

Haastattelun perusteella voi huomata, että monikulttuurisuus nähdään positiivisena asiana ravintola-alan esimiesten keskuudessa. Monikulttuurisuus nähdään mahdollisuuksia avaavana voimavarana koko työyhteisölle ja yritykselle. Monikulttuurisuus onkin jo arkipäivää monelle majoitus- ja ravitsemisalalan esimiehelle. Voisi sanoa, että monikulttuurisuus on tullut jäädäkseen ja tulee tulevaisuudessa nousemaan esille niin työelämässä kuin arjessakin entistä enemmän.

Haasteina koettiin kommunikointi, lainsäädäntö ja jotkin kulttuurierot, jotka kuitenkin poikkeavat hyvin paljon suomalaisesta kulttuurista. Näitä kulttuurieroja olivat muun muassa suhtautuminen sukupuoli-eroihin sekä työlainsäädännön ymmärtäminen. Kuitenkin haasteet nähtiin mielestäni positiivisessa valossa, mikään esille noussut haaste ei ollut sellainen, minkä yli ei pääsisi. Kielitaito on toki oma haasteensa, kun kyse on palvelualasta. Usein koetaankin, että asiakaspalvelussa kielitaito, etenkin suomen kielen taito on välttämätöntä. Nykyään myös monien muiden kielten osaaminen on valtava etu palvelualalla eri puolilla Suomea. Toisaalta esimerkiksi maahanmuuttajan suomen kielen taitoa edistää työelämään pääseminen. Jokapäiväiset keskustelut työkavereiden ja mahdollisesti myös asiakkaiden kanssa tukevat kielitaidon kehittymistä.

Haastateltavat olivat hyvinkin yksimielisiä siitä, että oma esimerkki on erittäin tärkeä asia. Omalla esimerkillä pystyy vaikuttamaan työyhteisöön positiivisesti ja luomaan joustavaa sekä avointa ilmapiiriä. Toisaalta omalla toiminnalla ja esimerkillä esimies voi vaikuttaa työyhteisön toimintaan myös negatiivisellakin tavalla. On tärkeää, että esimies ottaa vastuun omasta toiminnastaan ja tekemisestään, koska sillä voi olla merkittäviä vaikutuksia koko työyhteisöön.

Esille tuli myös se, että syrjinnän riski on olemassa työpaikolla, ja se voi esiintyä useissa muodoissa, kuten ikärasismina sekä ihan perinteisenä työpaikkakiusaamisena, joka ei välttämättä johdu kulttuurisesta erilaisuudesta. Syrjintään ja ulosjättämiseen on syytä puuttua heti. Jo yhden ihmisen ulosjättäminen ja syrjittäminen voi olla vaaraksi koko työyhteisön dynamiikalle,

jopa pitkäksi aikaa. Enne kaikkea syrjiminen on eettisesti sekä laillisesti väärin, eikä sitä pitäisi hyväksyä millään tasolla.

Kukaan haastateltavista ei kokenut, että itse työyhteisön perehdyttäminen kulttuuriseen moninaisuuteen oli kovinkaan merkittävää. Koettiin, että monikulttuurisuus on hyvä asia ja että varmasti suurin osa ihmisistä näkeekin sen jo niin, varsinkin nuoriso. Koettiin, että esimerkiksi toisesta maasta tulleelle henkilölle perehdyttämisen tarve olisi tärkeämpää ja resursseja tulisi käyttää ennen kaikkea siihen.

Haastattelussa käsiteltiin myös viestintää ja sen merkitystä työelämässä. Kaikki haastateltavat kertoivat käyttävänsä useita erilaisia viestinnän välineitä työpaikalla. Suurta suosiota saivat digitaaliset viestinnän välineet kuten sähköposti sekä sosiaalinen media.

Yllättävää haastattelussa oli se, että kaikki haastattelun osallistujat kokivat monikulttuurisuuden työelämässä hyvin positiivisena asiana. Kaikki haastateltavat kokivat, että kansainvälisyys ja monikulttuurisuus tuovat mukanaan enemmän hyviä asioita kuin haasteita sekä ongelmia. Koin tämän yllättäväksi, koska luulin, että monikulttuurisuus koetaan vielä ehkä hieman pelottavana ja vieraana asiana, etenkin työelämässä. Yllätys oli kuitenkin positiivinen, koska uskon itsekin, että monikulttuurisuus on rikkautta ja yhteiskuntaamme tukeva voimavara.

Haastattelun perusteella monikulttuurisen työyhteisön johtamisen menestystekijöiksi nousivat seuraavat asiat: avoimuus, oma esimerkillinen toiminta, suvaitsevaisuus, positiivinen asenne, toimiva viestintä sekä se, että ottaa ihmiset ihmisinä eikä eriarvoista ketään ulkonäön, ihonvärin, kansalaisuuden tai etnisen taustan perusteella. Nämä asiat tulivat myös esille tutkiessani aihealueen teoriaa. Tärkeitä asioita ovat myös oikeanlainen perehdytys ja se, että varaa tarpeeksi aikaa esimerkiksi maahanmuuttajataustaisen työntekijän työhön opastamiseen. Lisäksi hyvin tärkeä esimiehen apuväline monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa on selkokieli. Kommunikaatio voi joskus aiheuttaa hyvin paljon ongelmia, mutta esimerkiksi selkokielen käyttäminen voi parantaa huomattavasti kommunikointia

ihmisen kanssa, joka ei puhu sujuvaa suomea. Tärkeätä on myös muiden kulttuurien ymmärtäminen ja niihin perehtyminen, sillä ne voivat auttaa ymmärtämään muita ihmisiä paljon paremmin.

Monikulttuurisuus on kieltämättä kovin kompleksinen aihe, sillä se on käsitteenä hyvin laaja ja moninainen. Käsiteellä monikulttuurisuus voi olla useita eri merkityksiä eri ihmisille, ja jokainen mieltää sen omalla tavallaan. Aiheena monikulttuurisuus on kuitenkin erittäin kiinnostava ja ajatuksia herättävä.

Monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa on omat haasteensa, joita ovat muun muassa eriävät käsitykset ajasta, hierarkiasta, epävarmuuden sietämisestä sekä yhteisöllisyydestä ja yksilöllisyydestä työyhteisön jäsenten kesken. Haasteita ovat myös kommunikointi, mikäli yhteistä kieltä ei löydy. Suomen työläinsäädännön ymmärtäminen voi olla hyvin haastavaa muualta Suomeen tulleelle henkilölle, sillä se on niin monimutkainen ja pitkälle kehittynyt. Näitä asioita esimiehen on syytä huomioida johtaessaan monikulttuurista työyhteisöä.

Esimiehen rooli on hyvin tärkeä monikulttuurisen työyhteisön toiminnassa. Esimiehen asenne, arvot sekä johtamistaidot vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin sekä tehokkuuteen. Rehellisyys, avoimuus, empaattisuus sekä läpinäkyvä kommunikointi luovat lähtökohdat hyvälle työympäristölle. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että koko työyhteisö voi hyvin. Esimiehen rooli voi olla hyvinkin haasteellinen muuttuvassa työympäristössä ja hänen tuleekin pystyä johtamaan muutosta niin sisäisesti kuin ulkoisestikin, sekä pystyttävä valmistamaan jo olemassa olevaa työyhteisöä muutokseen ja ennen kaikkea myös itseään.

Aihealueen teorian tietoa oli hyvin saatavilla. Käytin hyvin paljon aikaa aihealueen tutkimiseen, sillä informaatiota oli paljon. Koin, että saadakseni mahdollisimman hyvän sekä selkeän tutkimuksen minun olisi perehdyttävä aihealueeseen perusteellisesti. Teoriaosuuteen löytyi tietoa melko helposti. Opinnäytetyön teoria- ja tutkimusosuus tuottivat vastauksen tutkimuskysymykseen, eli millaista on menestyksellinen johtaminen monikulttuurisessa työyhteisössä. Teoriaosuudessa selvitin, mitä monikulttuurisuus oikein tarkoittaa, ja miten se tänä päivänä näkyy työelämässä sekä millaisia etuja sekä haasteita kulttuurisesti moninaistuva työelämä tuo mukanaan. Teoriaosuus oli

kokonaisuudessaan melko haasteellinen tehdä, sillä aihealue on kovin laaja ja moninainen. Haasteellisinta oli aihealueen rajaaminen ja oikeanlaisen sekä relevantin tiedon tuottaminen opinnäytetyöhön.

Tutkimusosuus onnistui mielestäni hyvin. Tutkimuksesta tuli juuri sellainen, kuin odotinkin eli helposti ymmärrettävä ja selkeä. Olisin toivonut, että haastatteluun olisi osallistunut useampi henkilö, mutta aikataulun takia en kerennyt etsimään enempää haastateltavia. Kuitenkin uskon tässäkin asiassa, että laatu korvaa määrän, koska haastattelusta saamani vastaukset olivat erittäin hyviä. Alun perin olin suunnitellut haastattelevani kuutta majoitus- ja ravitsemisalalan esimiestä, joista neljän kanssa sain heti sovittua sopivat ajankohdat haastatteluille. Valitettavasti kahden muun mahdollisen osallistujan kanssa aikataulut eivät millään sopineet yhteen. Opinnäytetyössä keskityin enemmän teoriaosuuden luomiseen, mutta haastattelu oli myös erittäin tärkeä sekä merkittävä osa opinnäytetyötä. Opinnäytetyön rakenne ja sisältö muodostuivat mielestäni loppujen lopuksi todella hyvin, vaikka aihe oli haasteellinen sen moninaisuuden ja laajuuden takia. Lähdeaineiston löytäminen ja käsitteleminen oli mielestäni melko helppoa, mutta se vei aikaa, sillä halusin löytää oikeanlaista aineistoa työtä varten.

Tutkimus kehitti omaa osaamistani ja antoi minulle paljon uutta sekä tärkeää tietoa monikulttuurisuudesta. Tämän opinnäytetyön tekemisen aikana sain myös uutta näkemystä henkilöstöjohtajuuteen ja esimiestyöhön. Koin, että teen työtä tärkeästä aiheesta, jolla on kasvava merkitys yhteiskunnassamme. Toivoisin, että monikulttuurisuus tulisi positiivisesti osaksi jokaista työyhteisöä ja että se nähtäisiin myönteisessä valossa kaikilla osa-alueilla.

Jatkotutkimuksen opinnäytetyöstä voisi tehdä vaikkapa taloudellisesta näkökulmasta. Esimerkiksi voitaisiin tutkia konkreettisesti sitä, millaista taloudellista hyötyä yritykselle olisi pitkällä aikavälillä, jos palkattaisiin henkilökuntaa, joka on kulttuurisesti moninaista sekä kansainvälistä. Millaista taloudellista hyötyä ja kilpailuetua yritys voi saada siitä sekä millaista etua se toisi kansainvälisillä markkinoilla?

Opinnäytetyön valmistuminen viivästy huomattavasti alkuperäisestä suunnitelmasta, mutta toisaalta alkuperäinen aikatauluni oli ehkä liian tiukka. Tavoitteeni oli kuitenkin koko ajan se, että saan tehtyä mahdollisimman laadukkaan ja hyvän työn, johon olisin täysin tyytyväinen.

Lähteet

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

Bonache, J. Caligiuri, P. Lepak, D. & 2010. Managing the Global Workforce. United Kingdom: John Wiley & Sons, Ltd.

Edupoli 2011. Moty. Kulttuurienvälinen viestintä.
<https://estudio.edupoli.fi/moty/index.asp?id=720&kat=Kulttuurienv%C3%A4linen+viestint%C3%A4&sid=&sub=&title=3266>. Luettu 3.4.2017.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Frisk, O. & Tulkki, H. 2005. Kulttuuriavain. Keuruu: Otava.

Heiskanen, E. & Salo, J. 2008. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hofstede, G. Hofstede J.G. & Minkov, M. 2010. Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for survival. United States of America: Mc Graw Hill.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittamisen opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä. Suomen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Kauri, U. 2012. Monikulttuurisuuden lähteillä.
http://www.valkky.fi/tiedostot/Esitys_Kauri.pdf. 13.4.2017.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Pehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Jackson, J. & Mathis, R. 2009. Human Recourse Management. Essential Perspectives. Canada: South-Western CENGAGE Learning.

Laakko, S. 2013. Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen. Tieto- ja koulutuspaketti. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Opinnäytetyö.

Laine, N. Surakka, T. 2013. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä- Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lewis, R. 2006. When Cultures Collide. Leading Across Cultures. Boston: Nicholas Brealey International.

Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita Publishing Oy.

MaRa, 2016. Sosiaalinen vastuu. <http://mara.fi/sosiaalinen-vastuu>. Luettu 13.12.

Mayos, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointii. 16 perustarvetta johatmisen apuna. Helsinki: Talentum.

Nieto, M. 2006. An introduction to human resource management. An integrated approach. New York: Palgrave Macmillan.

Passila, E. 2009. Johtaminen globalisaatiossa- teoria ja käytäntö. Saarijärvi: Fopco.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Salpaus, 2007. Maahanmuuttaat työpaikalla. Opas monikulttuurisiin kohtaamisiin.
<http://www.salpaus.fi/esittely/kehittamistoiminta/projektit/paattyneet-projektit/Documents/Maahanmuuttajat%20työpaikalla%20opas%202007.pdf> .
Luettu 7.4.2017.

Sisäministeriö, 2016. Maahanmuutto. Työvoiman maahanmuutto.
<http://www.intermin.fi/fi/maahanmuutto/kotoutuminen>. Luettu 5.12. 2017

Stenman, K. 2015. Kielitaito maahanmuuttajan resurssina – ja kompastuskivenä.
<http://www.kieliverkosto.fi/article/kielitaito-maahanmuuttajan-resurssina-ja-kompastuskivena/>. Luettu 30.3.2017.

The Articulate Ceo 2011. Cultural differences – Individualism versus collectivism. <http://thearticulateceo.typepad.com/my-blog/2011/09/cultural-differences-individualism-versus-collectivism.html>. Luettu 10.2.2017

Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Saimaan ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Aliisa Heikkinen

Hei,

Aivan ensimmäisenä haluisin kiittää sinua jo etukäteen tähän haastatteluun osallistumisesta. Tämän kirjeen tehtävä on havainnollistaa tulevaa haastattelua ja sitä mihin ja miten haastattelusta saatuja vastauksia tullaan käyttämään opinnäytetyössä.

Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia niitä keinoja, joilla esimies pystyy johtamaan kulttuurisesti moninaista työyhteisöä mensestyksellä. Haastattelun tavoitteena on selvittää haastateltavan kokemuksia ja mielipiteitä majoitus- ja ravitsemisalalan henkilöstöjohtamisesta kulttuurisesti moninaisessa työympäristössä.

Haastattelu

Haastattelut toteutetaan sovittuna ajankohtana ja haastattelu kesäisi ajallisesti noin tunnin. Vastausten analysoinnin helpottamiseksi äänitän haastattelut, jos se sopii. Toivoisin että haastattelutilanteet olisivat rentoja ja keskustelunomaisia. Haastattelun kysymykset löytyvät tästä kirjeestä liitteenä.

Raportointi

Kun kaikki haastattelut on tehty, analysoin vastaukset. Äänitykset ja niistä tehdyt kirjaukset hävitetään työn valmistuttua.

Valmis opinnäytetyö

Opinnäytetyö tulee valmistumaan kesäkuussa 2017. Valmis opinnäytetyö tallennetaan Theseus-verkkokirjastoon. Kirjeen lopusta löytyy yhteystietoni ja voitte ottaa minuun yhteyttä jos ilmenee jotain kysyttävää. Lähetän valmiin opinnäytetyön kaikille haastatteluun osallistuneille sähköpostiin.

Terveisin

Aliisa Heikkinen

aliisa.heikkinen@student.saimia.fi

Liite 1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu

Liite 1

1 (2)

Haastateltava

-Nimi

-Ammatti

Kysymykset

1. Kuinka monikulttuuristuminen on vaikuttanut työhönne esimiehenä?
2. Mitkä ovat teille merkittävimmät haasteet monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa?
3. Millaisia arvoja, asenteita ja henkisiä ominaisuuksia esimiehellä tulisi olla, jotta moninaisen työyhteisön johtaminen olisi onnistunutta?
4. Mikä on mielestänne niin sanottu avain onnistuneeseen työnjohtoon?
5. Millaisia keinoja ja välineitä käytätte viestinnässä työyhteisössä?
6. Tuetteko maahanmuuttajien kielenoppimista työssä? Kuinka tuette sitä?
7. Millaisia työelämän pelisääntöjä käytte läpi maahanmuuttajataustaisen työntekijän kanssa?
8. Pehdyttättekö kaikkia työyhteisön jäseniä kulttuuriseen monimuotoisuute?
9. Millä keinoin luotte työyhteisöön osaltanne tasa-arvoista ja suvaitsevaa työilmapiiriä?
10. Onko työpaikallanne esiintynyt syrjintää? Jos on niin kuinka siihen on reagoitu?