

Noora Peltonen

MONIKULTTUURISEN JOHTAMISEN KEINOT

Tarkastelun kohteena suomalainen
monikulttuurisuuspolitiikka

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Toukokuu 2021

TIIVISTELMÄ

Noora Peltonen: Monikulttuurisen johtamisen keinot. Tarkastelun kohteena suomalainen monikulttuurisuuspolitiikka
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma
Toukokuu 2021

Tutkielman tarkoituksena on perehtyä siihen, millaiset edellytykset suomalainen monikulttuurisuuspolitiikka antaa monimuotoisuuden edistämiseksi ja johtamiselle organisaatioissa. Tutkimuksen kohteena on hallituksen toimintasuunnitelmaan kuuluva Työelämän monimuotoisuusohjelma. Tarkoituksena on selvittää, millaisia monikulttuurisen johtamisen keinoja monimuotoisuusohjelmassa ilmenee sekä tarkastella, millainen näkökulma ohjelmassa on monimuotoisuuteen.

Tutkielman menetelmänä on kvalitatiivinen dokumenttianalyysi ja aineistona toimii Työelämän monimuotoisuusohjelma. Tutkimuksen analyysimenetelmäksi valikoitui teorialähtöinen sisällönanalyysi. Analyysia ohjaa analyysikehikko, joka koostuu monikulttuurisen johtamisen käytännöistä. Käytännöt on jaoteltu neljään osa-alueeseen: koulutus ja tietoisuuden lisääminen, työntekijöiden erityistarpeiden huomiointi, yhdenvertaisuuden edistäminen ja syrjintään puuttuminen sekä diversity management. Lisäksi analyysin teon taustalla on viitekehys organisaatioiden erilaisista lähestymistavoista moninaisuuteen. Kyseisiä lähestymistapoja ovat vastustaminen, tasavertainen kohtelu, monimuotoisuuden hyödyntäminen sekä oppiminen ja tehokkuus.

Tutkimustuloksista selviää, että monimuotoisuus ja monikulttuurisuus on huomioitu laajasti monimuotoisuusohjelmassa. Ohjelma sisältää joitain monikulttuurisen johtamisen käytäntöjä kaikilta neljältä osa-alueelta. Koulutus ja tietoisuuden lisääminen sekä yhdenvertaisuuden edistäminen korostuivat ohjelmassa merkittävinä keinoina johtaa työelämän monimuotoisuutta. Lisäksi tulosten perusteella voidaan todeta, että monimuotoisuuteen suhtaudutaan ohjelmassa sekä hyödyntämisen että oppimisen näkökulmasta. Monikulttuurinen johtaminen jää monimuotoisuusohjelmassa kuitenkin jokseenkin muodolliseksi. Keskiössä ovat toimenpiteet, joiden avulla organisaatiot pystyvät huomioimaan monimuotoisuuden paremmin, mutta kehittämistyölle ei ole asetettu kovin tarkkoja tavoitteita.

Tutkielman tulokset antavat ymmärrystä siitä, millainen asema monikulttuurisella johtamisella on suomalaisessa monikulttuurisuuspolitiikassa. Tutkimuksen keskeisenä johtopäätöksenä on, että monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus tunnistetaan työelämän ajankohtaisena kehittämisen kohteena. Tästä huolimatta monikulttuurisen johtamisen käytännön toimenpiteet eivät ole kovinkaan tarkasti määriteltyjä. Monikulttuurinen johtaminen on Suomessa verrattain uusi ilmiö, sillä Suomen historia maahanmuuttomaana on suhteellisen lyhyt. Tämän johdosta monikulttuurisuuden saralla on tarvetta jatkotutkimukselle. Tämän tutkielman tulosten pohjalta olisi mielenkiintoista tutkia monimuotoisuuskoulutusten toimeenpanoa organisaatioissa esimerkiksi haastatteleamalla esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia koulutusten toteuttamisesta.

Avainsanat: monikulttuurisuus, monimuotoisuus, monikulttuurinen johtaminen, työelämä, kulttuuri, yhdenvertaisuus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Lisääntynyt monikulttuurisuus ja maahanmuuttajien työmarkkina- asema Suomessa	1
1.2	Tutkimuksen lähtökohdat	2
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	4
2.1	Kulttuuri	4
2.1.1	<i>Kulttuurin määritelmä</i>	4
2.1.2	<i>Hofsteden kulttuuridimensioteoria</i>	5
2.2	Monikulttuurisuus	9
2.3	Monikulttuurinen johtaminen	10
2.3.1	<i>Erilaiset lähestymistavat monikulttuuriseen johtamiseen</i>	11
2.3.2	<i>Moninaisuutta tukevat johtamiskäytännöt</i>	12
2.3.3	<i>Diversity management monikulttuurisen johtamisen lähtökohtana</i>	14
2.4	Yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta tukeva lainsäädäntö	15
3	AINEISTO JA MENETELMÄT	17
3.1	Tutkimuksen aineisto	17
3.2	Analyysimenetelmä	18
4	TULOKSET	20
4.1	Koulutus ja tietoisuuden lisääminen	20
4.2	Työntekijöiden erityistarpeiden huomiointi	21
4.3	Yhdenvertaisuuden edistäminen ja syrjintään puuttuminen	22
4.4	Diversity Management	23
4.5	Lähestymistapa monimuotoisuuteen	24
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	26
5.1	Luotettavuuden arviointi	31
5.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet	31
	Lähteet	32
	 Taulukko 1	 12
	 Taulukko 2	 15

1 JOHDANTO

1.1 *Lisääntynyt monikulttuurisuus ja maahanmuuttajien työmarkkina-asema Suomessa*

Lisääntyneen työperäisen ja humanitäärisen maahanmuuton johdosta moninaisuuteen ja monikulttuurisuuteen liittyvät käsitteet ovat tulleet Suomessa entistä ajankohtaisemmiksi. Suomen liittyessä Euroopan unioniin vuonna 1995, se joutui muuttamaan maahanmuuttopolitiikkaansa EU:n vapaan liikkuvuuden periaatteen mukaisesti. Suomen maahanmuuttajaväestö on kasvanut nopeasti tämän jälkeen. Suuri osa Suomeen muuttaneista ihmisistä on kotoisin lähialueilta. Euroopan unionin ulkopuolelta tulevat maahanmuuttajat ovat muuttaneet Suomeen usein työperusteisesti, perheen vuoksi tai opiskelemaan. Selvästi pienemmän osan muuttajista muodostavat turvapaikanhakuprosessin kautta oleskeluluvan saaneet henkilöt sekä kiintiöpakolaiset. (Martikainen, Saukkonen & Säävälä 2013, 37–39.)

OECD:n tilastojen mukaan maahanmuuttajien keskuudessa työttömyys on useissa maissa korkeampaa kuin väestössä keskimäärin. Pohjois-Euroopan maissa ulkomaalaistaustaisten työttömyys on erityisen yleistä. Yksi tapa hahmottaa maahanmuuttajien ja kantaväestön työllisyyden eroja on lohkoutuneiden työmarkkinoiden teoria. Teorian perusajatuksena on, että eri ryhmät sijoittuvat työmarkkinoille epätasaisesti. Markkinoiden ydintyövoima, kantaväestöä edustavat työntekijät, tekee parhaiten palkatut ja arvostetummat työt, kun taas heikosti palkatut tai ruumiilliset työt jäävät toissijaiselle työvoimalle, eli vähemmistöjen edustajille. Etninen lohkoutuminen tarkoittaa työmarkkinoilla tapahtuvaa kehitystä, jossa tietyt tehtävät muodostuvat heikommin palkatuiksi ja aliarvostetuiksi kantaväestön alkaessa vältellä niitä (Martikainen, Saukkonen & Säävälä 2013, 221–226, 239.)

Myös niin sanotut sisääntuloammatit jakavat työmarkkinoita. Sisääntuloammateilla tarkoitetaan matalan rekrytoimiskynnyksen tehtäviä, joissa ei vaadita erityistä kielitaitoa tai ammatillista osaamista. Tyypillisiä sisääntuloammatteja Suomessa ovat ravintola- ja siivousala. Työmarkkinoiden ulkopuolelta tulevien, kuten maahanmuuttajien tai ensimmäistä kertaa

työelämään siirtyvien nuorten, on helpompi työllistyä näihin tehtäviin. Työsuhteet kyseisillä aloilla ovat usein epävarmoja ja työttömyysriski on suurempi. Ammatti voi myös olla *etnospesifi*, jolloin se edellyttää tietyn kielen ja kulttuurin tuntemusta. Etnospesifit ammatit, kuten esimerkiksi asioimistulkin tehtävä, ovat syntyneet maahanmuuttajapalveluiden rinnalle. Nämä ammatit voivat muodostua niin kutsutuiksi liikkuvuusansoiksi, jolloin työntekijä ei pääse etenemään muihin tehtäviin. (Martikainen, Saukkonen & Säävälä 2013, 222–223.)

Maahanmuuttajien työmarkkina-asemaan vaikuttavat monet tekijät, kuten työmarkkinoiden rakenteet, muuttajien ominaisuudet, verkostoituminen, taloudelliset suhdanteet sekä yhteiskunnan asenteet ja käytännöt. Lisäksi siihen vaikutetaan tietoisilla toimilla, kuten politiikalla. Myös maiden välisiin eroihin vaikuttavat monet tekijät. Esimerkiksi entisillä siirtomaavaloilla on erilaiset lähtökohdat maahanmuuttoon, kuin valtioilla, joista on vasta tullut maahanmuuttomaita. (Martikainen, Saukkonen & Säävälä 2013, 243.) Tässä työssä tarkasteluni keskittyy tietoisiin toimiin, joilla yhdenvertaisuuteen työmarkkinoilla pyritään vaikuttamaan Suomessa.

1.2 Tutkimuksen lähtökohdat

Monikulttuurisuus käsitteenä tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että yhteiskunnassa esiintyy rinnakkain useampia eri etnisen ja kulttuurisen taustan omaavia ihmisryhmiä (Saukkonen 2013, 115). Käsite on kuitenkin vielä hajanainen ja jatkuvan uudelleenmäärittelyn kohteena. Julkisessa keskustelussa monikulttuurisuus usein polarisoituu: se nähdään joko rikkautena ja resurssina tai päinvastoin ongelmina ja potentiaalisten konfliktien aiheuttajana (Rastas, Huttunen & Löytty 2005, 22).

Monikulttuuriset työyhteisöt tulevat lisääntymään globalisaation, muuttoliikkeen ja väestön rakenteellisten muutosten myötä. Työntekijöiden ja asiakaskunnan monimuotoisuus tuo mukanaan uudenlaisia innovaatioita ja voimavaroja organisaatioille, mutta ne asettavat myös vaatimuksia suomalaiselle työelämälle. Työyhteisöjen arjessa monikulttuurisuus näkyy usein käytännössä ratkaistavina ongelmina, joita ei ole Suomessa tarvinnut aiemmin miettiä. Monikulttuurisuus edellyttää erityistä osaamista työpaikoilla liittyen muun muassa

yhdenvertaisuuden toteutumiseen sekä kulttuurierojen huomioimiseen ja ymmärtämiseen. (Huttunen, Löytty & Rastas 2005, 24.)

Työelämän monimuotoistuminen on luonut tarpeen monikulttuuriselle johtamiselle. Työyhteisöjen johdossa on huomioitava työntekijöiden erilaisuus, jotta moninaisen työvoiman resurssit saadaan organisaation käyttöön tehokkaalla ja oikeudenmukaisella tavalla. Hyödyntämällä työntekijöiden erilaista osaamista yritys voi tarjota parempia palveluita myös asiakaskunnalleen. Monikulttuurisilla työpaikoilla tulee kiinnittää erityistä huomiota yhdenvertaisuuden edistämiseen, tasa-arvoiseen kohteluun ja syrjimättömyyteen.

Tutkielmani tarkoituksena on selvittää, miten työvoiman kasvava monimuotoisuus otetaan huomioon työyhteisöjä johdettaessa. Tutkimusongelmana on ensinnäkin, mitä on monikulttuurinen johtaminen ja mitkä tekijät ovat oleellisia kulttuurisesti moninaisten työyhteisöjen johtamisessa. Se miten väestön rakenteessa tapahtuvat muutokset heijastuvat toimintatapojen muutokseen työpaikoilla, riippuu pitkälti monikulttuurisuuspolitiikasta (Huttunen, Löytty & Rastas 2005, 24). Toiseksi pyrin selvittämään, millaista on suomalainen monikulttuurisuuspolitiikka. Perehdyn tässä tutkimuksessa, siihen millaisin toimenpitein työelämän moninaisuutta pyritään edistämään hallituksen toimintasuunnitelmassa. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat: *Mitä monikulttuurisen johtamisen keinoja suomalaisessa monikulttuurisuuspolitiikassa ilmenee ja millainen näkökulma monikulttuurisuuspolitiikassa on monimuotoisuuteen?*

Seuraavaksi esittelen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Ensiksi luon katsauksen siihen, mitä kulttuuri tarkoittaa ja miten kulttuurien väliset erot mahdollisesti vaikuttavat toimintaan työpaikoilla. Tämän jälkeen arvioin monikulttuurisuuden käsitettä ja perehdyn erilaisiin monikulttuurisen johtamisen malleihin ja hyviksi todettuihin käytäntöihin kulttuurisesti moninaisten työyhteisöjen johtamisessa. Tämän jälkeen esittelen käytetyn tutkimusmenetelmän, analyysin ja tutkimuksen tulokset. Lopuksi käyn läpi tutkimuksen pohjalta muodostetut johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kolmesta pääkäsitteestä, joita ovat kulttuuri, monikulttuurisuus sekä monikulttuurinen johtaminen. Kulttuurin käsitettä lähestyn kansallisten kulttuurien välillä ilmenevien erojen näkökulmasta. Monikulttuurisuutta käsittelen monikulttuuristen organisaatioiden ja työelämän kontekstissa. Viimeiseksi esittelen monikulttuurisen johtamisen alan keskeisiä teorioita sekä organisaatioiden erilaisia näkökulmia kulttuuriseen moninaisuuteen. Lisäksi luon lyhyen katsauksen monikulttuurisuutta tukevaan lainsäädäntöön.

2.1 *Kulttuuri*

2.1.1 *Kulttuurin määritelmä*

Työni ensimmäinen käsite on kulttuuri. Kulttuurin käsite on olennainen monikulttuurisen johtamisen ymmärtämisen kannalta, sillä se luo tietämystä siitä, miten erilainen kulttuuritausta vaikuttaa ihmisten toimintaan ja arvoihin työyhteisössä. Kulttuuri voidaan käsitteellistää monin eri tavoin. Monikulttuurisuudesta puhuttaessa kulttuuri ymmärretään yleisesti sosiaaliantropologisen näkemyksen mukaan ihmisen koko elämäntapaan vaikuttavana tekijänä (Rastas, Huttunen & Löytty 2005, 26). Kulttuurilla tarkoitetaan siis sekä arjessa näkyviä käytäntöjä, kuten pukeutumista, musiikkia ja ruokaa että vähemmän näkyviä ulottuvuuksia, kuten arvoja, normeja sekä perusolettamuksia elämästä ja ympäröivästä maailmasta.

Tutkielmani kannalta tärkeimpiä kulttuurin määritelmiä ovat organisaatiotutkimuksen alan keskeiset määritelmät. Geert Hofstede (1993, 2010) on tehnyt laajaa tutkimusta siitä, miten kansalliset kulttuurit vaikuttavat ihmisten ajatteluun, toimintaan ja työpaikan arvoihin eri maissa. Hofstede määrittelee kulttuurin ”mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa yhden ihmisryhmän jäsenet toisista”. Mielen ohjelmoinnin perusta on sosiaalisissa ympäristöissä, joissa henkilö on kasvanut. Kulttuuri on aina opittua, ei

synnynäistä, minkä vuoksi se on erillistä esimerkiksi ihmisluonnosta ja persoonallisuudesta. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 6.)

Tämän tutkielman lähtökohtana on ajatus siitä, että kulttuurien välillä on eroja, jotka vaikuttavat työyhteisöjen toimintaan. Sen vuoksi tässä työssä on perusteltua tarkastella, millaisia nämä erot voivat olla. Kulttuurit eivät kuitenkaan ole muuttumattomia eivätkä ne luo selvärajaisia ryhmiä, jotka määrittävät niihin kuuluvien ihmisten toimintaa. Kansallinen kulttuuri ei myöskään ole ainoa tekijä, joka vaikuttaa erilaisiin toimintatapoihin. Kulttuuri on ensinnäkin moninainen ilmiö, eikä kansalaisuus aina ennalta määrittele henkilön kulttuuria. Lisäksi muun muassa persoonallisuustekijät ja ympäristö vaikuttavat käyttäytymiseen. Monikulttuurisessa johtamisessa kulttuurien välinen tietoisuus on kuitenkin tärkeää, sillä eri kulttuureissa työntekijöiden ja työnantajan välinen suhde on erilainen ja odotukset työnteon tavoista voivat olla hyvinkin poikkeavia keskenään.

2.1.2 Hofsteden kulttuuridimensioteoria

Eri kulttuureissa ilmenee erilaisia johtamiskäytäntöjä, organisaatorakenteita ja työnteon tapoja. Hofstede, Hofstede ja Minkov (2010) ovat erotelleet kuusi kulttuurin ulottuvuutta, joiden kautta kulttuurien väliset erot ilmentyvät työelämässä. Nämä ulottuvuudet ovat valtaetäisyys, yksilökeskeisyys - kollektiivisuus, feminiinisyys - maskuliinisuus, epävarmuuden välttäminen, pitkäkatseisuus - lyhytkatseisuus ja mielihyvän tavoittelu - pidättyvyys. Hofsteden alkuperäinen tutkimus toteutettiin 1960- ja 1970-luvuilla, jolloin löydettiin ensimmäiset neljä ulottuvuutta. Tutkimuksen menetelmänä oli lomakekysely, jossa vertailtiin IBM:n työntekijöiden arvoja, asenteita ja työtyytyväisyyttä yli 50 eri maassa. Kulttuuriulottuvuudet muodostettiin havaittujen erojen pohjalta. Ulottuvuudet ovat ikään kuin jatkumoa, joille jokainen maa sijoittuu perusarvojensa pohjalta. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 30.) Tutkimusta on tämän jälkeen toistettu ja mallia on muokattu ja uudistettu useaan otteeseen. Esimerkiksi viides ja kuudes käsiteltävä ulottuvuus on lisätty malliin jälkikäteen uuden tutkimuksen pohjalta.

Hofsteden teoria on saavuttanut laajan yleisön ja siihen perustuen on tehty paljon jatkotutkimusta. Teoria on kuitenkin saanut myös kritiikkiä liittyen sen

validiteettiin ja reliabiliteettiin. Muun muassa McSweeney (2002) esittää, että Hofsteden malli ei ole tarpeeksi edustava kuvaamaan eri maiden kulttuureja, koska tutkimuksen kohteena on vain yksi organisaatio. Lisäksi Hofstede on saanut kritiikkiä siitä, että hänen tutkimuksensa olettaa kansallisten kulttuurien olevan homogeenisiä, kun tosiasiallisesti maat koostuvat moninaisista etnisistä ja kulttuurisista ryhmistä (Jones 2007). Kyselytutkimusta on myös pidetty epäpätevänä metodina kulttuurin tutkimiselle. Hofsteden tutkimus on kuitenkin saanut myös paljon tukea muilta tutkijoilta ja se on kiistatta lainattu monikulttuuristen organisaatioiden tutkimuksen alalla. Malli tarjoaa ymmärrystä kulttuurin vaikutuksesta organisaatioissa ja antaa hyödyllisen viitekehyksen monikulttuurisuuden käsittelyyn työpaikoilla. Useita tutkimuksia on myös toteutettu vastaavalla tavalla Hofsteden mallin testaamiseksi ja päädytty samankaltaisiin tuloksiin (Jones 2007).

Valtaetäisyys

Yhteiskunnissa ja organisaatioissa yksilöiden välillä on epätasa-arvoisuutta ja toisilla ihmisillä on enemmän valtaa kuin toisilla. Kulttuurisia eroja on siinä, mihin valta perustuu ja miten valtaeroihin suhtaudutaan. Hofsteden mallissa valtaetäisyys kuvaa sitä, ”missä määrin instituutioiden tai organisaatioiden vähemmän valtaa käyttävät jäsenet odottavat ja hyväksyvät, että valta jakaantuu epätasaisesti”.

Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa valta on keskitettyä, valvontaa on paljon ja työntekijät odottavat, että johtaja tekee päätökset. Valta myös perustuu usein asioihin, joihin yksilö ei pysty itse vaikuttamaan, kuten syntyperään. Tutkimuksen mukaan korkean valtaetäisyyden maita ovat muun muassa monet Aasian, Afrikan ja Latinalaisen Amerikan maat, Venäjä sekä Ranska. Valtaetäisyyden ollessa matala, valta puolestaan on usein hajautettu, työn valvontaa on vähemmän ja johtamistapa on neuvotteleva. Hierakia työyhteisössä perustuu erilaisiin rooleihin, jotka voivat muuttua. Valtaetäisyys on matala esimerkiksi Pohjoismaissa, Itävallassa, Pohjois-Amerikassa ja Israelissa. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 60–74.)

Yksilökeskeisyys ja kollektiivisuus

Yksilökeskeisyyden ja kollektiivisuuden jatkumo kuvaa sitä, tavoitellaanko kulttuurissa yksilön vai ryhmän etua. Suurin osa maailman ihmisistä elää kollektiivisissa yhteiskunnissa, joissa ryhmän tavoitteet menevät yksilöllisten intressien edelle. Kollektiivisissa yhteiskunnissa ihmiset ovat syntymästä lähtien osa tiivistä ja vahvaa ryhmää, johon he tukeutuvat erilaisissa elämäntilanteissa. Pienempi osa ihmisistä kuuluu jatkumon toiseen päähän, jossa yksilölliset tarpeet menevät ryhmän edun edelle ja ihmisten väliset suhteet ovat väljempää. Kyseisiä yhteiskuntia voidaan kutsua individualistisiksi. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 90–91.)

Yksilöllisyys ja kollektiivisuus heijastuu työelämään, sillä eri kulttuureissa suhtaudutaan eri tavoin rekrytointiin, uralla etenemiseen ja oman urapolun valintaan. Yksinkertaisesti voidaan todeta, että kollektiivisessa yhteiskunnassa henkilökohtainen suhde on usein etusijalla työtehtävään nähden, kun taas individualistisessa yhteiskunnassa oletetaan, että tehtävä on etusijalla henkilökohtaisiin suhteisiin nähden (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 102–123). Tämä auttaa ymmärtämään, miksi joissain kulttuureissa suhtaudutaan esimerkiksi sukulaisten suosimiseen eri tavalla.

Feminiinisyys ja maskuliinisuus

Hofsteden kolmas ulottuvuus, feminiinisyys ja maskuliinisuus, kuvaa työelämässä suhtautumista kilpailuun. Lisäksi Hofstede esittää, että maskuliinisissa kulttuureissa sukupuolten väliset roolit ovat selkeät, kun taas feminiinisissä yhteiskunnissa roolit ovat päällekkäisiä. Maskuliiniseen kulttuuriin kuuluu suorittamisen ja kilpailun korostaminen. Feminiinisissä kulttuureissa korostuu enemmän hyvän elämän tavoittelu ja hyvinvointivaltio sekä tasa-arvo ovat ideaaleja. Työelämässä tämä ulottuvuus näkyy myös ihmisten sijoittumisena erilaisiin ammatteihin. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 136–140.)

Feminiinisyiden ja maskuliinisuuden ulottuvuutta on kritisoitu käytettyjen termien vuoksi. Hofstede korostaa, että nimitykset feminiinisyys ja maskuliinisuus ovat suhteellisia ja juontavat tietyistä yhteiskunnan käytänteistä. Yhteiskunnissa on paljon käsityksiä siitä, millainen käyttäytyminen on erityisesti sopivaa miehille tai naisille, mutta tämä ei vastaa absoluuttista totuutta. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 137.) Tämän vuoksi useat tutkijat, esimerkiksi Adler (2008, 63)

puhuvat tästä ulottuvuudesta eri termein. Maskuliinisuuden sijaan Adler käyttää käsitettä urapainotteisuus ja feminiinisyiden tilalla hän puhuu elämän laadun tavoittelusta yhteiskunnassa.

Epävarmuuden välttäminen

Epävarmuuden välttämisen ulottuvuus viittaa siihen, kuinka uhkaaviksi epävarmuus ja tuntemattomat tilanteet koetaan kulttuurissa. Eri yhteiskunnat ovat luoneet erilaisia tapoja sietää epävarmuuden aiheuttamaa ahdistusta. Kyseisiä keinoja ovat muun muassa teknologia, lainsäädäntö ja uskonto. Teknologia auttaa ihmisiä torjumaan ympäristöstä johtuvaa epävarmuutta, lainsäädäntö puolestaan toisten ihmisten toiminnasta johtuvaa epävarmuutta ja uskonto auttaa hyväksymään elämäntilanteiden luomaa epävarmuutta, joihin ihminen ei pysty itse vaikuttamaan. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 189–191.)

Yhteiskunnissa, joissa epävarmuuden välttäminen on korkeaa, on enemmän lainsäädäntöä ja epävirallisia sääntöjä, mikä näkyy myös työelämässä. Organisaatioissa on enemmän sääntelyä, jolla valvotaan työnantajien ja työntekijöiden oikeuksia. Lisäksi yhteiskunnissa, joissa yhdistyy epävarmuuden välttäminen ja maskuliinisuus, ennakkoluulot erilaisia etnisiä ryhmiä kohtaan ovat vahvempia. Epävarmuuden välttäminen on korkeaa esimerkiksi Kreikassa, Japanissa ja Etelä-Koreassa. Maissa, joissa epävarmuuden välttämisen pyrkimys on matala, on vähemmän lainsäädäntöä ja epävarmuus nähdään normaalina elämään kuuluvana asiana. Epävarmuuden sietäminen on ominaista esimerkiksi Pohjoismaille, useille Aasian maille ja Iso-Britannialle. Pohjoismaista Suomi sijoittuu kuitenkin korkeammalle lähemmäs epävarmuuden sietämisen ja välttämisen keskitasoa. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 195–209, 225.)

Pitkäkatseisuus ja lyhytkatseisuus

Pitkäkatseisuus ja lyhytkatseisuus, toiselta nimeltään Konfutselainen dynamiikka, on lisätty kulttuuridimensioteoriaan jälkikäteen kiinalaisen kulttuurien arvoja koskevan tutkimuksen (CVS) pohjalta. Pitkäkatseisuus liittyy tulevaisuuden palkkioiden tavoitteluun, sinnikkyteen ja säästäväisyyteen. Toimilla tähdätään pitkän aikavälin tuloksiin. Sen vastakohta, lyhytkatseisuus, edustaa menneisyyteen ja nykyisyyteen liittyvää ajattelua, muun muassa

perinteiden säilyttämistä ja sosiaalisten velvoitteiden täyttämistä. Toiminta tähtää nopeisiin tuloksiin. Pitkäkatseisuus on ominaista Kiinalle ja muille Itä-Aasian maille. Tämän ulottuvuuden avulla on osaltaan selitetty Aasian viime vuosikymmenten nopeaa talouskasvua. Lyhytkatseisuus puolestaan on tyypillistä esimerkiksi monille Afrikan maille, Australialle ja Yhdysvalloille. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 236–239.)

Mielihyvän tavoittelu ja pidättyvyys

Kuudes ja viimeinen ulottuvuus Hofsteden teoriassa liittyy subjektiivisen hyvinvoinnin (SWB) tutkimukseen. Kulttuurisena ulottuvuutena mielihyvän tavoittelu (*indulgence*) tarkoittaa, että ihmiset toimivat suhteellisen vapaasti kuten haluavat, he käyttävät rahaa huolettomasti, nauttivat elämästä ja arvostavat vapaa-aikaa. Pidättyvyys (*restraint*) kuvaa yhteiskuntia, joissa tämä on säädeltyä tiukkojen sosiaalisten normien avulla. Ulottuvuus on verrattain uusi ja sitä ei ole usein käsitelty akateemisessa kirjallisuudessa. Hofsteden aikaisemmassa tutkimuksessa tämä ulottuvuus liittyi epävarmuuden välttämiseen osittain siksi, että sitä oli vaikea mitata yksinään. Erot maiden välillä näkyvät muun muassa siinä, miten poliitikkojen odotetaan käyttäytyvän. Esimerkiksi Yhdysvalloissa poliittisten johtajien antama julkisuuskuva on hyvin erilainen kuin Venäjällä. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 281–295.)

2.2 Monikulttuurisuus

Monikulttuurisuus viittaa ajatukseen, että yhteiskunnassa elää rinnakkain monia eri etnisen tai kulttuurisen taustan omaavia ihmisryhmiä. Monikulttuurisuus käsitteenä onkin siis pitkälti kulttuurista moninaisuutta kuvaileva termi (Huttunen, Löytty & Rastas 2005, 20), mutta siihen liittyy usein myös poliittinen tai ideologinen konnotaatio. Monikulttuurisuudella viitataan tällöin ajattelutapaan tai poliittiseen toimintamalliin, jossa yhteiskunta tunnistaa kulttuurisen moninaisuuden, arvostaa sitä ja tukee sen säilymistä (Saukkonen 2013, 115). Poliittisessa puheessa monikulttuurisuus saattaa näyttäytyä tietynlaisena tavoiteltuna tilana. Erilaisten kulttuurien olemassaolo ja sen tuoma kulttuurinen kompetenssi nähdään myönteisenä asiana, mutta usein siitä näkökulmasta, että valtakulttuuria ei tarvitse muuttaa. (Huttunen, Löytty & Rastas 2005, 24).

Julkisessa keskustelussa monikulttuurisuus voi sekoittua myös maahanmuuttopolitiikkaan. Monikulttuurisuuden määrittelystä tekeekin hankalaa sen monimerkityksellisyys.

Tämän tutkielman tarkastelun kohteena on monikulttuurinen työelämä. Monikulttuurisissa työyhteisöissä eri kulttuurisen taustan omaavat työntekijät tuovat organisaatioon uusia innovaatioita, toimintatapoja, ideoita ja näkemyksiä. Lisäksi eri taustaiset työntekijät ovat usein etu kansainvälisessä ympäristössä toimivissa yrityksissä (Työterveyslaitos) heidän kielitaitonsa ja omaan kulttuuriseen taustaan liittyvän osaamisensa kautta (Bergbom 2007, 52–53). Toisaalta monikulttuurisuus voi luoda uudenlaisia haasteita liittyen muun muassa rekrytointiin, kielitaitoon ja viestintään, asenteisiin, eri kulttuurien ymmärtämiseen, perehdyttämiseen sekä osaamisen kehittämiseen (Vartia ym. 2007). Lisäksi työpaikoilla voi olla eriäviä näkemyksiä siitä, mistä jotkin ongelmat johtuvat. Esimerkiksi valtakulttuuria edustava työnantaja voi nähdä jotkut ongelmat työntekijän erilaisesta kulttuuritaustasta johtuviksi, kun taas kyseiselle työntekijälle ongelmana saattavat näyttäytyä työpaikan erilaiset käytännöt. (Huttunen, Löytty & Rastas 2005, 35.) Taitavalla johtamisella on mahdollista saavuttaa niin monimuotoisuuden tuomat hyödyt kuin vähentää siitä aiheutuvia haasteita (Sippola, Leponiemi, Suutari 2006, 17).

2.3 Monikulttuurinen johtaminen

Monikulttuuristen työyhteisöjen johtaminen on ajankohtainen aihe yhä useammassa organisaatiossa. Sen tärkeyttä voidaan perustella sekä liiketoiminnallisten hyötyjen kautta että työntekijän työhyvinvoinnin näkökulmasta. Monikulttuurisen johtamisen käsitteistö on kuitenkin jatkuvassa muutoksessa. Mäkilouko (2003) määrittelee monikulttuurisen johtamisen sellaisen tiimien ja ryhmien johtamiseksi, joissa on jäseniä kahdesta tai useammasta kulttuurista. Coxin ja Blaken (1991) mukaan monimuotoinen johtaminen on yksilöiden ainutlaatuisten ominaisuuksien, tietojen sekä taitojen osallistamista ja vaalimista organisaatioissa. Monikulttuuriselle johtamiselle ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa. Tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että kokonaisvaltaiset monimuotoisuuden johtamiskäytännöt sekä organisaatioiden strateginen kannanotto monimuotoisuuteen ovat yhteydessä muutosten

vaikuttavuuteen ja pysyvyyteen sekä liiketoiminnallisiin etuihin (Sippola, Leponiemi, Suutari 2006; Lahti 2008; Konrad, Yang & Maurer 2016).

2.3.1 Erilaiset lähestymistavat monikulttuuriseen johtamiseen

Organisaatioiden lähestymistapoja monikulttuuriseen johtamiseen voidaan käsitellä neljän monimuotoisuusparadigman kautta. Kyseiset paradigmat ovat vastustaminen (*resistance*), tasavertainen kohtelu (*discrimination and fairness*), monimuotoisuuden hyödyntäminen (*access and legitimacy*) sekä oppiminen ja tehokkuus (*learning and effectiveness*). Organisaatioissa, joita kuvaa vastustaminen, monimuotoisuutta estetään ja työyhteisö halutaan säilyttää samanlaisena. Tasavertaisen kohtelun mallia noudattavat yritykset pyrkivät sopeuttamaan vähemmistön edustajat olemassa olevaan kulttuuriin ja monimuotoisuuden johtaminen näyttäytyy työntekijöiden samanlaisena kohteluna. Monimuotoisuuden hyödyntämisen mallissa monimuotoisuus nähdään kilpailutekijänä ja yksilöiden väliset erot otetaan huomioon niiden tuoman hyödyn näkökulmasta. Oppimisen ja tehokkuuden paradigmassa erilaisuudesta halutaan oppia ja pyritään löytämään uusia tapoja työntekoon. (Sippola, Leponiemi, Suutari 2006, 17–18; viitattu Thomas & Ely 1996.)

Organisaation lähestymistapa riippuu ensinnäkin sen suhtautumisesta monimuotoisuuteen. Toiseksi monimuotoisuuden edistämiseen vaikuttavat organisaation ulkoiset ja sisäiset tekijät, kuten lainsäädäntö ja liiketoiminnalliset tavoitteet. Suomessa monikulttuurinen johtaminen perustuu usein lainsäädännöllisiin velvoitteisiin ja yhdenvertaisuutta edistetään samanlaisen kohtelun periaatteella. Samanlaisuuteen tähtäävän lähestymistavan ongelmakohtina ovat kuitenkin oletukset siitä, että työyhteisö on homogeeninen ja kaikilla sen jäsenillä on samanlaiset tarpeet. (Sippola, Leponiemi, Suutari 2006, 17–18; viitattu Dass & Parker 1999.)

Erilaiset lähestymistavat monimuotoisuuteen	Sisältö
Vastustaminen	Monimuotoisuus- ja yhdenvertaisuusasioita ei käsitellä. Monimuotoisuus koetaan uhkana. Johtaminen strategisesti reaktiivista, tavoitteena status quon ylläpito.
Tasavertainen kohtelu	Johtaminen pohjautuu yhdenvertaisuuslainsäädäntöön. Monimuotoisuus nähdään kustannuksena. Johtaminen on reaktiivista ja muodollista. Yhdenvertaisella kohtelulla tarkoitetaan työntekijöiden samanlaista kohtelua.
Monimuotoisuuden hyödyntäminen	Painopisteenä liiketoiminnalliset hyödyt. Monimuotoisuus nähdään sen tuoman hyödyn näkökulmasta. Johtaminen strategisesti proaktiivista. Monimuotoisuuden edistäminen keskittyy koulutukseen.
Oppiminen ja tehokkuus	Painopisteenä erilaisuudesta oppiminen. Monimuotoisuus nähdään korvaamattomana pääomana ja investointina. Johtaminen proaktiivista ja uusien toimintatapojen löytämiseen tähtäävää. Monimuotoisuuden rakenteellinen integrointi. Tosiasiallinen yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus.

Taulukko 1: Neljä monimuotoisuusparadigmaa (Sippola, Leponiemi, Suutari 2006, 21–24).

2.3.2 Moninaisuutta tukevat johtamiskäytännöt

Calenda, Pitkänen ja Sippola (2019, 152–167) ovat tutkineet ulkomailla syntyneiden sairaanhoitajien sijoittumista suomalaiseen työelämään. Tutkimustuloksista käy ilmi, että ulkomailla syntyneet sairaanhoitajat sijoittuivat useammin pätevyyttään alempiin työtehtäviin, niin sanotusti sisääntuloammatteihin. Useimmissa tapauksissa kyseiset sairaanhoitajat eivät olleet saaneet pätevyyttään vastaavaa työtä. Tästä voidaan päätellä, että heidät palkattiin tehtäviin lähinnä työvoimatarpeen, eikä esimerkiksi ammattitaidon vuoksi. Työterveyslaitoksen (2017) mukaan joka neljäs maahanmuuttajataustainen työntekijä arvioi olevansa ylikoulutettu työtehtäviinsä nähden. Ulkomaalaistaustaisen työvoiman keskittyminen sisääntuloaloille on havaittu myös muissa maahanmuuttajia vastaanottavissa maissa.

Tutkimuksessa monikulttuuristen työyhteisöjen haasteiksi nousivat kielitaito ja erilaiset työskentelytavat. Erään julkisen sairaalan johtajan mukaan filippiiniläiset sairaanhoitajat eivät olleet riittävän oma-aloitteisia, vaan he olivat tottuneet odottamaan johtajan ohjeistusta. Filippiinit lukeutuvat Hofsteden (2010)

mukaan korkean valtaetäisyyden kulttuuriksi, mikä luultavimmin selittää eron filippiiniläisten sairaanhoitajien oma-aloitteisuudessa verrattuna suomalaisiin. Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa työntekijät ovat tottuneet siihen, että johtaja kertoo heille mitä tehdä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että useimpien johtajien ajatusmalli ulkomaalaisten työntekijöiden sopeutumisesta työyhteisöön vastasi käsitystä yksisuuntaisesta integraatiosta. Jokaisessa tutkitussa organisaatiossa oli tunnistettavissa ”toiseuden” pelkoa. ”Suomalaisuus” nähtiin normina, jonka mukaan uusien työntekijöiden tuli muokata omaa toimintaansa. Sopeutumisprosessi nähtiin myös usein kokonaan työntekijöiden tehtävänä.

Johtamiskäytännöillä on merkittävä rooli ammatillisessa integraatiossa. Tutkimuksessa ulkomaalaistaustaisten sairaanhoitajien sijoittuminen eri työtehtäviin oli yhteydessä siihen, miten kulttuurista monimuotoisuutta johdettiin organisaation arjessa. Muutamassa tutkimuksen kohteena olleessa organisaatioissa tunnustettiin tarve muuttaa johtamistapaa inklusiivisemmaksi ja arvostettiin monimuotoisuuden tuomaa uutta tietotaitoa. Hyviksi johtamiskäytännöiksi tunnistettiin tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu sekä vapaus säilyttää ja ilmaista oma kulttuurinen identiteettinsä ammatillisen identiteetin rinnalla. Tutkimus osoittaa myös, että monikulttuurisessa johtamisessa merkittäväksi tekijäksi nousee molemminpuolinen kulttuurinen sopeutuminen. (Calenda, Pitkänen & Sippola 2019, 152–167.)

Monikulttuurisia työyhteisöjä johdettaessa on kiinnitettävä erityistä huomiota viestintään, yhdenvertaiseen kohteluun ja syrjimättömyyteen. Maahanmuuttajataustaisten sairaanhoitajien sopeutumista käsittelevässä systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa sopeutumista estäviä tekijöitä olivat muun muassa kielitaito, kulttuurierot, ennakkoluulot ja epäluottamus ammattitaitoa kohtaan, eriarvoinen kohtelu ja syrjintä sekä erilainen ammattikuva ja muualla hankitun ammattitaidon vähättely. Myönteisesti sopeutumiseen ja työtyytyväisyyteen vaikuttivat hyvä suhde esihenkilöön sekä häneltä saatu kannustus ja tuki, yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisöön ja yhteisön tuki, erityistarpeet huomioiva perehdytys ja selkeä viestintä. (Hyvärinen, Metsälä, Koivula & Kaunonen 2017, 3–13.)

Näiden tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että monikulttuuristen työyhteisöjen johtamisessa on tärkeä huomioida riittävän tuen antaminen, viestinnän ymmärrettävyyden varmistaminen, hyvästä perehdytyksestä

huolehtiminen, yhdenvertaisuuden edistäminen ja syrjintään puuttuminen sekä maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamisen tunnistaminen ja erilaisuudesta oppiminen. Lisäksi on tärkeää edistää koko työyhteisön kulttuurista sopeutumista esimerkiksi kulttuurien välistä tietoisuutta lisäämällä, jotta työelämään sopeutuminen ei jää ainoastaan maahanmuuttajataustaisen työntekijän tehtäväksi. Tätä kautta voidaan vaikuttaa työilmapiiriin ja erilaisuuden hyväksymiseen.

2.3.3 *Diversity management monikulttuurisen johtamisen lähtökohtana*

Lahti (2008, 18–33) tarkastelee monikulttuurista johtamista käyttäen termiä *diversity management*. Monikulttuurinen johtaminen *diversity management* -kontekstissa viittaa ajattelu- ja toimintatapojen kokonaisvaltaiseen uudistamiseen organisaatioissa. Keskustelu on siirtynyt ongelmakeskeisestä ja yksilöiden eroihin kohdistuvasta ajattelusta kohti johtamiskulttuurin kehittämistä ja yhteiskuntavastuuta. Monikulttuurisen johtamisen tavoitteeksi Lahti määrittelee yksilön ja organisaation hyvinvoinnin, toimintakyvyn ja tuloksellisuuden edistämisen oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Myös Sippola, Leponiemi ja Suutari (2006, 25) esittävät, että monimuotoisuuden edistäminen ja tukeminen tulisi nähdä koko työyhteisön kehittämisen näkökulmasta. Tällöin työntekijöiden erilaisuutta kyetään hyödyntämään laajasti liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi kaikkien osapuolten kannalta oikeudenmukaisella tavalla.

Diversity management on usein suomennettu käsitteillä monimuotoisuuden johtaminen tai diversiteettijohtaminen. Termi ottaa huomioon kulttuurisen ja etnisen ulottuvuuden ohella sukupuoleen, ikään, seksuaaliseen suuntautumiseen, kieliryhmiin, vammaisuuteen, uskontoihin, sosioekonomiseen asemaan sekä enemmistön ja vähemmistön välisiin suhteisiin liittyvät osatekijät (Lahti, 2008, 18). *Diversity management* monikulttuurisen johtamisen lähtökohtana huomioikin moninaisuuden laajemmin, kuin vain kulttuurin osalta.

Diversity management sisältää sekä johdon että johdettavan organisaation monikulttuurisuuden, sillä moninaisuutta tarvitaan organisaation kaikille tasoille. Yleinen organisaatioissa ilmenevä ristiriita on monikulttuurisuustavoitteiden ja johdon homogeenisen kokoonpanon välillä. Johdon diversiteetillä on merkittävä vaikutus: moninaisista taustoista tulevilla johtajilla on erilaisia näkökulmia, ja he

pystyvät tunnistamaan laajemmin markkinoiden, sijoittajien, asiakaskunnan ja henkilöstön odotuksia sekä muutostilanteita. Lisäksi soveltamalla erilaisia johtamistapoja, he edistävät henkilöstön tuloksellisuutta ja hyvinvointia. (Lahti 2008, 37, 43.)

Osa-alueet	Johtamiskäytännöt
Koulutus ja tietoisuuden lisääminen	Kulttuurien välisen tietoisuuden lisääminen. Työntekijöiden ja työnantajien monikulttuurisuuskoulutukset. Monimuotoisuuden arvojen ottaminen osaksi työyhteisön arvoja.
Työntekijöiden erityistarpeiden huomiointi	Kielitaito. Viestinnän ymmärrettävyyden varmistaminen. Perehdyttäminen. Tuen tarjoaminen.
Yhdenvertaisuuden edistäminen ja syrjintään puuttuminen	Yhdenvertaisuuden erityinen huomiointi. Syrjintään / rasismiin puuttuminen. Asenteisiin vaikuttaminen.
Diversity Management	Johtamiskulttuurin kokonaisvaltainen kehittäminen. Johdon ja työntekijöiden moninaisuus. Työyhteisön kokonaisvaltainen kehittäminen. Laaja näkökulma moninaisuuteen.

Taulukko 2: Monikulttuurisen johtamisen käytännöt tässä tutkimuksessa

2.4 Yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta tukeva lainsäädäntö

Kuten aiemmin mainittu, termillä monikulttuurisuus voidaan väestöllisen tosiasian ilmaisemisen lisäksi viitata yhteiskunnan harjoittamaan politiikkaan. Monikulttuurisuuspolitiikka määrittelee pitkälti, millaiseksi kulttuurinen moninaisuus yhteiskunnassa kehittyy. Suomessa moninaisuuden tukeminen ja yhdenvertaisuuden edistäminen on liitetty vahvasti lainsäädäntöön ja poliittisiin linjauksiin. Yhdenvertaisuudesta, tasa-arvosta ja syrjinnän kiellosta säädetään muun muassa perustuslaissa (731/1999), yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014), työsopimuslaissa (55/2001) ja työturvallisuuslaissa (738/2002). Kaikki yhteiskuntapoliittiset toimet, jotka pyrkivät vähentämään huono-osaisuutta ja syrjintää parantavat osaltaan myös maahanmuuttajien asemaa (Martikainen, Saukkonen & Säävälä 2013, 243).

Yhdenvertaisuuslain 3 luvun 8§ sisältyy periaate syrjinnän kiellosta. Tekijät, kuten etnisyys tai ihonväri, eivät saisi vaikuttaa ihmisen mahdollisuuksiin työllistyä tai kouluttautua (Yhdenvertaisuus.fi). Yhdenvertaisuuslain

tarkoittamaan syrjintään lukeutuvat välitön ja välillinen syrjintä, häirintä, kohtuullisen mukautuksen epääminen sekä ohje tai käsky syrjiä. Yhdenvertaisuuslain 3 luvun 9§ säädetään positiivisesta erityiskohtelusta. Positiivisella erityiskohtelulla pyritään edistämään mahdollisuuksien tasa-arvoa ja korjaamaan ongelmia, jotka johtuvat ihmisten lähtökohtien eriarvoisuudesta (Martikainen, Saukkonen & Säävälä 2013, 238).

Laki kotoutumisen edistämisestä (1386/2010) liittyy erityisesti maahanmuuttajien kotoutumiseen, tasa-arvoiseen asemaan ja yhdenvertaisten mahdollisuuksien turvaamiseen yhteiskunnassa. Kotouttamislain 4 luvun 34§ sisältyy säännös valtion kotouttamisohjelmasta. Valtion kotouttamisohjelma pitää sisällään kotouttamisen painopisteet, tavoitteet, toimenpiteet ja resurssit hallituskaudelle. (Kotouttaminen.fi).

3 AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka menetelmänä toimii dokumenttianalyysi. Tässä luvussa esittelen tarkemmin käyttämäni aineisto- ja analyysimenetelmän.

3.1 Tutkimuksen aineisto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät ovat olennaisia monikulttuuristen työyhteisöjen johtamisessa. Pysin tutkimaan, mitä monikulttuurisen johtamisen käytäntöjä esiintyy suomalaisessa monikulttuurisuuspolitiikassa. Monikulttuurisuuspolitiikka toimii perustana suomalaisen työelämän monimuotoisuudelle, minkä vuoksi sen tarkastelu on tämän tutkimuksen kannalta perusteltua. Toteutan tutkimuksen kvalitatiivisena dokumenttianalyysinä, jossa hyödynnetään niin sanottua valmista aineistoa.

Tarkastelun kohteeksi valikoitui työelämän moninaisuutta ja inklusiivisuutta maahan muuttaneiden näkökulmasta edistävä toimenpideohjelma ns. *Työelämän monimuotoisuusohjelma*, joka kuuluu pääministeri Marinin hallituksen toimintasuunnitelmaan. Hallituksen toimintasuunnitelmassa seurataan hallitusohjelman toteutumista. Toimintasuunnitelma pitää sisällään noin 200 toimenpidettä, jotka on jaoteltu strategisiin kokonaisuuksiin hallitusohjelman mukaisesti. (Valtioneuvosto.) Valinta perustuu aineiston saatavuuteen, relevanssiin sekä kandidaatintutkielman laajuuteen. Työelämän monimuotoisuusohjelma on ensimmäinen työelämän monikulttuurisuuteen liittyvä julkaisu. Ohjelman keskeisiä teemoja ovat monimuotoisuus, maahanmuutto ja työelämä, joten se sopii olennaisesti tämän tutkielman tarkastelun kohteeksi. Lisäksi kandidaatintutkielman pituus on rajattu, minkä vuoksi usean toimenpideohjelman perusteellinen tarkastelu ei olisi ollut tämän tutkimuksen puitteissa mahdollista.

Työelämän monimuotoisuusohjelma liittyy laajasti hallituksen tavoitteeseen edistää maahanmuuttajien työllisyyttä. Ohjelman tavoitteena on, että maahanmuuttajat pääsevät osaamistaan vastaaviin tehtäviin ja etenemään urallaan. Ohjelman avulla pyritään siihen, että yritykset ja organisaatiot hyötyvät

monimuotoisuudesta. Ohjelman toimenpiteet kohdistuvat erityisesti työelämän monimuotoisuutta koskevan tiedon ja osaamisen lisäämiseen organisaatioiden, yritysten sekä julkisten toimijoiden keskuudessa. Lisäksi ohjelman avulla pyritään vähentämään työmarkkinoiden rakenteellista syrjintää ja rasismia sekä lisäämään monimuotoisuuteen liittyvää rekrytointi- ja johtamisosaamista työpaikoilla. Ohjelma käynnistyi maaliskuussa 2021. (Työelämän monimuotoisuusohjelma 2021.)

3.2 *Analyysimenetelmä*

Analysoin tutkimuksen aineistoa laadullisen sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä laadullisen tutkimuksen perinteessä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78). Laadullinen sisällönanalyysi valikoitui menetelmäksi, sillä sen avulla on mielekästä käsitellä valmista aineistoa. Aineisto kuvaa tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, ja analyysin avulla luodaan selkeyttä aineistoon. Sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda hajanaisesta aineistosta mielekästä, selkeää ja yhtenäistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Eskola (2001;2007) on jaotellut laadullisen analyysin aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin, sen mukaan mitkä tekijät ohjaavat analyysin tekoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80, 90). Tässä tutkielmassa sisällönanalyysi on teorialähtöinen.

Sisällönanalyysi muodostuu kolmesta vaiheesta, jotka ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli käsitteellistäminen. Teorialähtöisessä analyysissä aineiston analyysia ohjaa valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu teoria, kehys tai malli. Teoreettiset käsitteet tuodaan siis analyysiin valmiina aikaisemman tutkimuksen pohjalta. Ensimmäinen vaihe teoreettisessa sisällönanalyysissä onkin analyysirungon muodostaminen. Seuraavaksi aineistosta etsitään sellaisia ilmauksia ja asioita, jotka kuuluvat muodostettuun analyysirunkoon. Aineistossa esiintyvät alkuperäiset ilmaukset pelkistetään. Analyysirungon sisälle muodostetaan aineistosta erilaisia luokituksia, jolloin aineistosta voidaan poimia ne asiat, jotka sopivat analyysirunkoon ja karsia tutkimuksen kannalta epäolennainen pois. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92–98.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi nojaa kahteen aikaisemman tutkimuksen pohjalta muodostamaani viitekehykseen: organisaatioiden erilaiset lähestymistavat monimuotoisuuteen (taulukko 1) sekä monikulttuurisen johtamisen käytännöt (taulukko 2). Toteutin analyysin etsimällä ensin aineistosta analyysikehikoiden mukaisia ilmauksia. Tämän jälkeen muodostin alkuperäisistä ilmauksista pelkistettyjä ilmaisuja ja erittelin ne analyysikehikoiden mukaisiin osaluokkiin. Pyrin selvittämään, mitkä monikulttuurisen johtamisen käytännöt ovat esillä monimuotoisuusohjelmassa. Lisäksi analysoin, millainen näkökulma ohjelmassa on moninaisuuteen.

4 TULOKSET

Tässä osiossa esittelen tutkimuksen keskeiset tulokset. Analysoin aineistona olleen Työelämän monimuotoisuusohjelman muodostamani kahden analyysikehikon avulla (taulukko 1 & taulukko 2). Aineistosta ilmenneitä johtamiskäytäntöjä esittelen analyysikehikon mukaisissa luvuissa: koulutus ja tietoisuuden lisääminen, työntekijöiden erityistarpeiden huomiointi, yhdenvertaisuuden edistäminen ja syrjintään puuttuminen sekä diversity management. Viimeisessä luvussa, lähestymistapa monimuotoisuuteen, keskityn siihen, minkä monimuotoisuusparadigman mukainen näkökulma aineistosta käy ilmi.

4.1 Koulutus ja tietoisuuden lisääminen

Koulutus ja tietoisuuden lisääminen korostuivat Työelämän monimuotoisuusohjelmassa merkittävimpinä keinoina edistää moninaisuutta. Tietoa ja tukea halutaan tuoda yrityksille, työnantajille, työnhakijoita ja työnantajia kohtaaville ammattilaisille sekä julkisen sektorin viranhaltijoille (Työelämän monimuotoisuusohjelma 2021, 7).

Ohjelman ensimmäisen toimenpidekokonaisuuden aiheena on tiedon lisääminen monimuotoisuuden tuomista hyödyistä viestintäkampanjoiden avulla. Menestyvä monikulttuurinen yritys -kampanja on suunnattu yrityksille ja organisaatioille ja sen tarkoituksena on viestiä monimuotoisuuden hyödyistä sekä sitä tukevista työkaluista. Tavoitteena on lisäksi suunnitella työelämän inklusiivisuuteen ja syrjimättömyyteen liittyvä kampanja yhdessä sidosryhmien kanssa. Kampanja on suunnattu erityisesti organisaatioille, joille aihepiiri on vielä tuntematon. (Työelämän monimuotoisuusohjelma 2021, 12.)

Tietoisuuden lisääminen esiintyi toistuvasti myös muilla ohjelman osa-alueilla. Toisessa toimenpidekokoelmassa esitetään hankittavaksi työnantajille suunnattu interaktiivinen sähköinen opas työelämän monimuotoisuudesta. Lisäksi halutaan kehittää ratkaisuklinikkapalvelu liittyen kansainväliseen rekrytointiin ja monimuotoisuuteen. Palvelun avulla halutaan lisätä monipuolisesti erilaisten työnantajien osaamista liittyen muun muassa perehdytykseen,

inklusiiviseen työkuultuuriin ja strategiseen johtamiseen. Lisäksi halutaan parantaa työllistämistä edistävissä palveluissa henkilöstön osaamista yhdenvertaisuudesta ja sen edistämisen keinoista. (Työelämän monimuotoisuusohjelma 2021, 14.)

Toimenpideohjelman kolmas osio keskittyy monimuotoisuuden edistämiseen julkisella sektorilla ja järjestöissä. Koulutuksen rooli on tälläkin osa-alueella vahva: tavoitteena on luoda sähköinen monimuotoisuuskoulutus valtionhallinnon ja julkisen sektorin toimijoille sekä tarjota monimuotoisuuskoulutusta järjestöille. Lisäksi halutaan kehittää malleja strategisen suunnittelun ja henkilöstösuunnittelun tueksi. Neljännen toimenpideosion tarkoituksena on vahvistaa kotimaista tutkimusnäyttöä monimuotoisuuden hyödyistä ja edistää kansainvälisten hyvien käytäntöjen hyödyntämistä. Toimenpiteenä on tuottaa vertailu eri maiden monimuotoisuutta edistävistä strategioista sekä tietoa monimuotoisuuden hyödyistä Suomessa. (Työelämän monimuotoisuusohjelma 2021, 15–16.)

4.2 Työntekijöiden erityistarpeiden huomiointi

Monikulttuurisilla työpaikoilla tulee kiinnittää erityistä huomiota viestintään ja sen ymmärrettävyyteen, perehdytykseen, tuen tarjoamiseen, yhdenvertaisuuteen sekä kulttuuristen erojen ymmärtämiseen. Työelämän monimuotoisuusohjelmassa tätä monikulttuurisen johtamisen osa-alueetta lähestytään pitkälti kielitaidon ja viestinnän näkökulmasta.

Kielitaitovaatimuksia kohtuullistamalla ja kielitietoisella työskentelyllä voidaan mahdollistaa myös kehittyvällä suomen- tai ruotsin kielen taidolla työskentely. Olennainen osa kielitietoista työskentelyä on sen kielitaidon hyödyntäminen, joka kullakin työntekijällä on.

(Työelämän monimuotoisuusohjelma 2021, 13)

Kielitaidon puute on yksi este maahanmuuttajien työllistymiselle, joten kielitaitovaatimuksia kohtuullistamalla voidaan vaikuttaa rekrytoinnin inklusiivisuuteen. Lisäksi ohjelmassa maahanmuuttajien oman kielen taito tunnustetaan voimavaraksi, jota voidaan hyödyntää yrityksissä (Työelämän monimuotoisuusohjelma 2021, 8).

Koulutuksen avulla halutaan edesauttaa työnantajien viestintäosaamista. Viestintää koskevaa osaamista lisätään muun muassa kielitietoisien työskentelyn ja selkosuomen käytön avulla. Julkisella sektorilla halutaan kartoittaa mahdollisuuksia palkata henkilöitä, joilla on kehittyvä suomen kielen taito tai toisen kotimaisen kielen osaaminen puuttuu. Monimuotoisuuteen keskittyvän ratkaisuklinikkapalvelun avulla halutaan lisätä myös perehdyttämistä koskevaa osaamista työnantajien keskuudessa. (Työelämän monimuotoisuusohjelma 2021, 14–15).

Monimuotoisuusohjelmassa ei tuoda erityisesti esiin kulttuuristen erojen huomiointia. Ohjelman tilannekatsauksessa todetaan, että työnantajilla voi olla ennakkoluuloja kulttuurista ja työnhakijan taustaan liittyvästä osaamisesta. Haluttomuus palkata maahanmuuttajataustaisia hakijoita liittyy siihen, että työnantajat katsovat lähtömaalla olevan vaikutusta työn suorittamiseen tai työyhteisöön sopeutumiseen. (Työelämän monimuotoisuusohjelma 2021, 10; viitattu Taloustutkimus 2020.) Ohjelman yhtenä tavoitteena on monimuotoisuuskoulutuksen kautta vaikuttaa kyseisiin asenteisiin ja osoittaa ennakkoluulot vääriksi. Voi siis olla, että kulttuurien välisen tietoisuuden lisääminen sisältyy erilaisiin ohjelman toimenpiteinä oleviin viestintä- ja koulutusohjelmiin.

4.3 Yhdenvertaisuuden edistäminen ja syrjintään puuttuminen

Monikulttuurisilla työpaikoilla tulee erityisesti tukea ja edistää yhdenvertaisuuden toteutumista ja työpaikoilla tulee olla keinoja puuttua mahdolliseen syrjintään. Työelämän monimuotoisuusohjelmassa tuodaan esiin, että suomalaisen yhteiskunnan asenteet hankaloittavat maahanmuuttajataustaisten työllistymistä. Henkilöt, joilla on ulkomaalaistaustainen nimi kokevat merkittävää rekrytointisyrjintää työmarkkinoilla, vaikka he olisivat kielitaidoltaan, koulutukseltaan ja työkokemukseltaan tasavertaisia valtaväestöä edustavien hakijoiden kanssa. (Työelämän monimuotoisuusohjelma 2021, 10; viitattu Ahmad 2019.)

Monimuotoisuusohjelman avulla on tarkoitus lisätä tietoa rasismista ja syrjinnästä sekä keinoista torjua niitä. Yhdenvertaisuuden edistämistä ja työelämän syrjimättömyyttä käsitellään ohjelmassa erityisesti rekrytinnin

kontekstissa. Hallitusohjelmassa on asetettu tavoitteeksi ehkäistä rekrytointisyrjintää, minkä vuoksi on perusteltua, että ohjelmassa keskitytään siihen. Ohjelmassa mainitaan myös tietoisuuden lisääminen positiivisen erityiskohtelun mahdollisuuksista.

Pääministeri Marinin hallitusohjelmassa on asetettu tavoitteeksi ehkäistä rekrytointisyrjintää ja tehdä selvitys nimettömästä työnhausta. Tämän tavoitteen toimeenpanemiseksi on käynnistetty selvityshanke "Tavoitteena syrjimätön työelämä: Tutkittua tietoa nykytilasta ja keinoja yhdenvertaisuuden edistämiseksi"

(Työelämän monimuotoisuusohjelma 2021, 16)

Rekrytointisyrjintään pyritään puuttumaan anonyymien rekrytoinnin avulla. Anonyymia rekrytointia edistäviä toimenpiteitä aiotaan sisällyttää monimuotoisuusohjelman koulutuksiin, kampanjoihin ja oppaisiin. Tavoitteena on myös suunnitella vuoden 2021 aikana toimenpide, jonka avulla edistetään työpaikkojen yhdenvertaisuussuunnittelua. Tämän lisäksi aiotaan suunnitella toimenpide, jonka avulla parannetaan organisaatioiden kykyä tukea syrjintää ja rasismia kokeneiden työntekijöiden ja työnhakijoiden työhyvinvointia sekä tietoisuutta omista oikeuksista. Toimenpiteiden avulla pyritään siihen, että maahanmuuttajataustaisten työnhakijoiden pääsy ammattitaitoaan vastaaviin tehtäviin sekä uralla eteneminen helpottuisivat. (Työelämän monimuotoisuusohjelma 2021, 8,16.)

4.4 Diversity Management

Työelämän monimuotoisuusohjelmassa (2021, 9) tarkastellaan monimuotoisuutta maahanmuuton näkökulmasta. Aineistosta käy ilmi, että monimuotoisuudella viitataan tilaan, jossa ihmisiä erottavat ominaisuudet ja piirteet tunnustetaan. Erottavia ominaisuuksia ovat muun muassa ikä, sukupuoli, etninen tausta, kulttuuri ja uskonto sekä näiden lisäksi asenteet, arvot, persoonallisuus ja taloudellinen asema. Ohjelmassa mainitaan myös, että yritykset, joiden henkilöstö edustaa eri etnisyyksiä ja sukupuolia, menestyvät paremmin. Ohjelmassa monimuotoisuus huomioidaan siis laajemmin, kuin vain kulttuurin osalta.

Monimuotoisuusohjelmassa (2021, 7) todetaan, että johtoportaan monimuotoisuus on yhteydessä innovatiivisuuteen. *Diversity managementin*

mukaisessa johtamissuuntauksessa ajatellaan, että moninaisuutta tarvitaan organisaatioiden kaikille tasoille, sillä erilaisista taustoista tulevat johtavat pystyvät tunnistamaan paremmin markkinoiden, sijoittajien, asiakaskunnan ja henkilöstön odotuksia sekä osaavat soveltaa erilaisia johtamistapoja (Lahti 2008).

Koska rasismi ja syrjintä on usein rakenteellista ja tiedostamatonta, esimerkiksi itsensä kaltaisten ihmisten suosimista rekrytoinneissa, myös sen torjuminen edellyttää rakenteisiin puuttumista.

Työelämän monimuotoisuusohjelma sisältää toimenpiteitä, joiden avulla työmarkkinoiden rakenteellista syrjintää ja rasismia pyritään vähentämään.

(Työelämän monimuotoisuusohjelma 2021, 7,12)

Toimenpideohjelmassa otetaan kantaa yhteiskunnan rakenteiden muuttamiseen, minkä voidaan katsoa mukailevan *diversity managementin* mukaista ajatusta monikulttuurisesta johtamisesta. *Diversity management* viittaa toimintatapojen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ja uudistamiseen, ei vain muutoksiin henkilöstön rakenteissa.

Työyhteisöjen kehittäminen on osa *diversity managementin* mukaista monikulttuurista johtamista. Monimuotoisuusohjelman avulla halutaan kehittää työyhteisöjä lisäämällä tietoisuutta monimuotoisuuden hyödyistä sekä parantamalla monimuotoisuusosaamista työpaikoilla. Tämän lisäksi ohjelmassa on kaksi työ- ja organisaatiokulttuurin kehittämiseen tähtäävää toimenpidettä: monimuotoisuuteen keskittyvä ratkaisuklinikkapalvelu, jonka avulla pyritään edistämään muun muassa inklusiivista työkulttuuria sekä Business Finlandin ja Kauppakamarin kehittämä kansainvälisyysmittari, jonka avulla yritykset voivat kartoittaa organisaatiokulttuurinsa avoimuutta. (Työelämän monimuotoisuusohjelma 2021, 13–14.)

4.5 Lähestymistapa monimuotoisuuteen

Monimuotoinen työyhteisö on tutkimusten valossa organisaatiolle menestystekijä.

(Työelämän monimuotoisuusohjelma 2021, 7)

Työelämän monimuotoisuusohjelma on suunnattu työnantajille ja työpaikoille. Ohjelmassa tuodaan esiin erilaisia tapoja, miten työelämän moninaisuus voi

hyödyttää yrityksiä, organisaatioita sekä Suomea. Ensinnäkin maahanmuuttajien asiantuntemus sekä kielitaito ja lähtömaatuntemus voivat vahvistaa yritysten menestymistä. Toiseksi ohjelma liittyy laajasti hallituksen tavoitteeseen nostaa työllisyysastetta. Lisäksi todetaan, että yhteiskunnan ja työelämän syrjimättömyydellä on suuri merkitys Suomen houkuttelevuudelle työvoiman, opiskelijoiden sekä investointien kohteena.

Aineiston perusteella voidaan todeta, että ohjelmassa monimuotoisuutta tarkastellaan pääosin sen tuoman hyödyn näkökulmasta. Lähestymistavan voidaan siten katsoa mukailevan *monimuotoisuuden hyödyntämisen* paradigmaa, jossa tavoitellaan liiketoimintaetuja huomioimalla erilaisuuden tuomat hyödyt (Sippola, Leponiemi, Suutari 2006, 18).

Toimenpideohjelmasta löytyy myös ilmaisia, jotka ilmentävät pyrkimystä monimuotoisuudesta oppimiseen. Ohjelman avulla pyritään edistämään inklusiivisen organisaatiokulttuurin luomista ja muuttamaan työelämän syrjiviä rakenteita. *Oppimisen ja tehokkuuden* paradigmassa on keskeistä, että organisaation kulttuuri ja toiminnot tukevat uusien työnteon tapojen löytämistä. Monimuotoisuudesta oppiminen edellyttää monimuotoisuuden rakenteellista integrointia organisaatioon. (Sippola, Leponiemi, Suutari 2006, 23.)

Kun monimuotoisuutta lähestytään oppimisen näkökulmasta, keskeiseksi kehittämistyössä nousee tosiasiallinen yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus. Eriarvoisuuden poisto on tärkeää ja se tulisi tunnistaa HRJ-toiminnoissa, kuten henkilöstön valinnassa, kehittämisessä, etenemisessä ja palkitsemisessa. (Sippola, Leponiemi, Suutari 2006, 23–24.) Työelämän monimuotoisuusohjelmassa on tavoitteena ehkäistä rekrytointisyrjintää sekä edistää maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden pääsyä ammattitaitoaan vastaaviin tehtäviin. Yhdenvertaisuuden edistäminen on siis huomioitu laajasti toimenpideohjelmassa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, mitä monikulttuurisen johtamisen käytäntöjä suomalaisessa monikulttuurisuuspolitiikassa ilmenee. Lisäksi tarkastelin, millainen lähestymistapa monimuotoisuuden monikulttuurisessa politiikassa on, hyödyntäen neljän monimuotoisuusparadigman mallia. Tutkimukseni kohteena oli Työelämän monimuotoisuusohjelma, jonka tavoitteena on lisätä työnantajien monimuotoisuusosaamista ja näin edistää maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden työllistymistä sekä torjua syrjintää. Ohjelma kuuluu hallituksen toimintasuunnitelmaan hallitusohjelman tavoitteiden edistämiseksi. Monikulttuurisen johtamisen keinot jaoteltiin tässä tutkimuksessa neljään osa-alueeseen: koulutus- ja tietoisuuden lisääminen, työntekijöiden erityistarpeiden huomiointi, yhdenvertaisuuden edistäminen ja syrjintään puuttuminen sekä diversity management.

Tutkielman tuloksista käy ilmi, että Työelämän monimuotoisuusohjelma sisältää joitain monikulttuurisen johtamisen käytäntöjä jokaiselta neljältä osa-alueelta. Moninaisuuden ja monikulttuurisuuden edistäminen sekä työmarkkinoiden rakenteellinen syrjintä tunnistetaan työelämän uutena haasteena. Tulosten perusteella voidaan todeta, että koulutus ja tietoisuuden lisääminen on ohjelman merkittävin keino lähestyä monikulttuurista johtamista. Tiedolla, kampanjoilla ja koulutuksilla pyritään vaikuttamaan asenteisiin ja tätä kautta purkamaan syrjiviä rakenteita. Löydös ei ole yllättävä, sillä myös Sippola, Leponiemi ja Suutari (2006, 19) ovat esittäneet, että julkisen sektorin toteuttama kehittämistoiminta liittyy Suomessa usein kulttuuritietoisuuden lisäämiseen, enemmistön asennekasvatukseen ja syrjinnän tunnistamiseen.

Koulutusta on ohjelmassa suunniteltu etenkin työnantajille ja yrityksille. Tutkimusten mukaan erityisesti ylimmän johdon sitoutuminen monimuotoisuuden edistämiseen on tärkeää, sillä se mahdollistaa monimuotoisuuden järjestelmällisen toimeenpanon. Jotta monimuotoisuuden implementointi onnistuu, tulee sen edistämistä ja johtamista lähestyä organisaatioissa strategisesti. (Sippola, Leponiemi & Suutari 2006, 27; viitattu Bendick et al. 2001; Cornelius et. al 2001). Monimuotoisuusohjelma sisältää toimenpiteitä,

joihin sisältyy tavoite tukea monimuotoisuuden sitoutunutta strategista suunnittelua ja johtamista.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden erityistarpeiden huomiointi keskittyy ohjelmassa kielitaidon huomioimiseen. Yhtenä keskeisenä toimenpiteenä on parantaa mahdollisuuksia työskennellä kehittyvällä suomen kielentaidolla. Kielitaito pyritään ottamaan huomioon myös kehittämällä työnantajien viestintäosaamista. Ohjelman toimenpiteinä on lisätä koulutusta kielitietoisesta työskentelystä ja selkosuomen käytöstä. Kielitaidon ja viestintäosaaminen nostaminen keskiöön monikulttuurisuutta käsiteltäessä ei ole yllättävä tutkimustulos. Viestintään liittyvän osaaminen kehittäminen on uusi vaatimus suomalaiselle työelämälle etenkin niissä organisaatioissa, joiden työyhteisö ei ennen ole ollut monimuotoinen.

Kielitaito vaikuttaa rekrytoinnin ja työn teon lisäksi myös työyhteisöön sisään pääsemiseen. Ilman kielitaitoa tai kehittyvällä taidolla on mahdollista työllistyä, mutta työyhteisöön pääseminen saattaa edellyttää korkeakin suomen kielen tasoa. (Martikainen, Saukkonen & Säävälä 2013, 182.) Puutteena ohjelmassa ilmenee, ettei työyhteisöön pääsemisen edistämistä ole käsitelty lainkaan. Yhteenkuuluvuuden tunne ja työyhteisöltä saatu tuki ovat merkittäviä työhyvinvointia ja työyhteisöön sopeutumista edistäviä tekijöitä. Koulutusta monimuotoisuudesta ja kielitietoisesta työskentelystä tulisi suunnata koko työyhteisölle, jotta voidaan estää maahanmuuttajia jäämästä yhteisöjen ulkopuolelle.

Työelämän monimuotoisuusohjelmassa on huomioitu yhdenvertaisuuden edistäminen ja syrjimättömyys. Tätä monikulttuurisen johtamisen osa-aluetta käsitellään pääosin rekrytoinnin näkökulmasta. Ohjelman avulla pyritään edistämään muun muassa anonyymin rekrytoinnin käyttöä Suomessa ja sen toimeenpanemiseksi on käynnistetty hanke. Yhdenvertaisuuden edistäminen on konkreettisesti esillä ohjelman erilaisissa toimenpiteissä. Lisäksi ohjelmasta löytyy tavoite suunnitella toimenpide syrjintää ja rasismia kohtaavien työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamiseksi. Ohjelmassa mainitaan myös positiivinen erityiskohtelu. Aihe jää toimenpideohjelmassa kuitenkin nimenomaan yksittäiseksi maininnaksi, minkä vuoksi siitä jää hieman näennäinen vaikutelma.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että monimuotoisuusohjelmasta löytyy *diversity managementille* ominaisia käytänteitä. Ensinnäkin monimuotoisuus

huomioidaan laajasti diversiteettinä, eikä ainoastaan kansallisen ulottuvuuden kautta. Ohjelman lähtökohtana on ajatus siitä, että työntekijät ovat keskenään erilaisia ja erilaisuus on organisaatioille voimavara. Lisäksi ohjelman avulla halutaan vaikuttaa työmarkkinoiden rakenteisiin, minkä voidaan nähdä vastaavan *diversity management* -ajattelun mukaista kokonaisvaltaista kehittämistä. Tästä huolimatta *diversity managementin* rooli jää suhteellisen kapeaksi. Yksi teorian keskeinen ajatus on, että monimuotoisuutta tarvitaan kaikille organisaation tasoille. Monimuotoisuusohjelmassa mainitaan taustatietona, että yrityksen johdon monimuotoisuus on yhteydessä innovatiivisuuteen. Organisaatioiden johdon monimuotoisuuden edistämistä ei kuitenkaan käsitellä ohjelmassa enempää. Johdon moninaisuuden tärkeys siis tunnustetaan, mutta käytännön toimet sen edistämiseksi katoavat kuvasta. Työmarkkinoiden rakenteiden muuttaminen edellyttää kokonaisvaltaista kehittämistä, eikä vain muutoksia henkilöstön rakenteessa. Tämän vuoksi myös johdon monimuotoisuuden edistämisen tulisi olla kiinteästi mukana kehittämistoimenpiteissä.

Maahanmuuttajataustaisten henkilöiden huonompaa työmarkkina-asemaa on usein selitetty kulttuuristen tekijöiden avulla. Rasismi on vasta viime aikoina noussut keskustelun aiheeksi suomalaisessa yhteiskunnassa. Tätä selittää osaltaan se, että Suomessa ei ole ollut suuria etnisiä vähemmistöjä. Yhteiskunnan rakenteessa tapahtuneet muutokset ja kansainväliset liikkeet, kuten Black Lives Matter, ovat kuitenkin tuoneet keskustelun rasismista myös suomalaiseen kontekstiin. Suomen historia maahanmuuttomaana on verrattain lyhyt ja kriittinen suhtautuminen maahanmuuttoon ja monikulttuurisuuteen on suhteellisen laaja ilmiö. Nämä asenteet heijastuvat myös työmarkkinoilla esiintyvään syrjintään. Monimuotoisuusohjelmassa näkökulmana ei ole maahanmuuttaneiden sopeutuminen Suomeen tai henkilökohtainen kehitys, vaan keskiössä ovat työmarkkinoiden rakenteet, eriarvoisuus ja syrjintä ja niihin vaikuttaminen. Tiedostettu tarve muuttaa työmarkkinoiden rakenteita on osoitus siitä, että moninaisuuteen halutaan panostaa. Tästä herää kuitenkin kysymys, kuinka yleisiä tavoitteita aiotaan toteuttaa käytännössä. Ovatko tiedotus ja kampanjat riittäviä keinoja vaikuttaa syrjiviin rakenteisiin?

Tutkielman tulosten perusteella Työelämän monimuotoisuusohjelman näkökulma moninaisuuteen liittyy pääosin monimuotoisuuden hyödyntämiseen, mutta löydettävissä on myös oppimiseen tähtäävää toimintaa. Ohjelmassa

todetaan suoraan, että sen ”tavoitteena on, että yritykset ja organisaatiot hyötyvät monimuotoisuudesta”. Monimuotoisuuden tuomat hyödyt ovat toistuvasti esillä myös ohjelman toimenpiteissä, kapanjoissa ja koulutuksissa. Tällainen monimuotoinen johtaminen on Sippolan (2006) mukaan strategisesti proaktiivista. Jos monimuotoisuuden lisäämisen motiivina ovat liiketoiminnalliset tavoitteet, huomio keskittyy erilaisuuden tuomiin hyötyihin. Vaikka organisaatioissa pyritään tämän pohjalta lisäämään monimuotoisuutta tukevia käytäntöjä, vaarana on, että toimenpiteistä huolimatta työyhteisöissä esiintyy laajasti eriarvoisuutta. Eriarvoisuutta luo se, että enemmistöryhmien näkemykset, kulttuuri ja suoritustaso ovat edelleen oletusarvona. (Sippola, Leponiemi & Suutari 2006, 22–23; viitattu Cox 1993; Cornelius et al. 2001.)

Vaikka monimuotoisuusohjelmassa tuodaan esiin monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta lisäävän työ- ja organisaatiokulttuurin luominen, toimenpiteet keskittyvät lähinnä yksilöiden asenteisiin vaikuttamiseen koulutuksen avulla. Lisäksi koulutukset ja kampanjat on suunnattu pääosin yrityksille ja työnantajille. Sippola, Leponiemi ja Suutari (2006, 23–24) esittävät, että työyhteisöjen kehittäminen yksinomaan koulutuksellisesta näkökulmasta ei johda pysyviin muutokseen, eikä myöskään toimintojen, kulttuurin tai rakenteiden muutoksiin. Koulutuksen tulisi olla osa laajempaa monikulttuurista johtamista organisaatioissa, jotta se ei jää vain irralliseksi kokonaisuudeksi. Monimuotoisuuden tuomien taloudellisten hyötyjen saavuttaminen sekä työyhteisön kehittäminen monimuotoisemmaksi vaatii laajempia muutoksia, joista koulutus on vain yksi osa-alue.

Työelämän monimuotoisuusohjelmassa on tavoite lisätä maahan muuttaneiden osaamisen tunnistamista ja kehittämistä työpaikoilla sekä edistää pääsyä omaa osaamista vastaaviin tehtäviin. Kyseiset tavoitteet edustavat yhdenvertaisuutta tukevaa ja oppimiseen tähtäävää johtamistapaa. On kuitenkin otettava huomioon, että mikäli työpaikoilla halutaan edistää maahanmuuttajien ammatillisen osaamisen tunnistamista ja kehittämistä, yksilölliset erot tulisi huomioida laajasti työn suorituksessa, arvioinnissa ja motivoinnissa. Lisäksi ohjelma liittyy vahvasti hallituksen tavoitteeseen nostaa työllisyysastetta ja lisätä maahanmuuttajien työllisyyttä. Jos painopiste on vahvasti työllisyysasteen nostamisessa voi käydä niin, että maahanmuuttajia rekrytoidaan työtehtäviin työvoimapulan, eikä heidän ammatillisen osaamisensa vuoksi. Tällöin

maahanmuuttajat eivät pääse osaamistaan vastaaviin tehtäviin ja työmarkkinoiden etninen lohkoutuminen voi kasvaa. Ylipäätään keskustelu siitä, kuinka Suomi tarvitsee uutta työvoimaa, korostaa vastaanottavan yhteiskunnan saamaa hyötyä.

Kulttuurin käsittely jäi aineistossa odotettua kapeammaksi. Monimuotoisuusohjelmassa kulttuuri esitetään lähinnä yhdeksi ihmisiä toisistaan erottavaksi ominaisuudeksi muiden tekijöiden rinnalla. Lisäksi nostetaan esiin se, miten työnantajien oletukset hakijan kulttuuritaustasta estävät maahanmuuttajien työllistymistä. Erilaisen kulttuuritaustan tunnistaminen tyypillisesti aktivoi mielessä joukon muita piirteitä, joiden stereotyyppisesti nähdään kuuluvan kyseiseen kulttuuriin. Tällöin kaikki tietyn kulttuurin edustajat nähdään samanlaisina, samalla kun valtakulttuuria edustavien ihmisten kohdalla huomioidaan enemmän yksilöllisiä eroja. Kulttuurista tulee tietynlainen väline selittää esimerkiksi maahanmuuttajien korkeampaa työttömyyttä, vaikka todellisuudessa se ei yksinään ole selitys millekään. Myös Hofstede, Hofstede ja Minkov (2010, 20) esittävät, että kulttuuridimensioteorian kuvaamat kulttuuriulottuvuudet kertovat ennemminkin maiden, kuin yksilöiden välisistä eroista.

Kulttuurisen samanlaisuuden vaatimus on yksi näkymätön yhteiskunnan ja työelämän rakenteellista syrjintää ylläpitävä tekijä. Näkymättömyyden vuoksi sen tunnistaminen ja muuttaminen on hankalaa. Monikulttuurisessa johtamisessa kulttuurien välinen osaaminen on tärkeää, sillä siihen liittyy toisten kulttuurien arvostus, avoimuus sekä erilaisuuden näkeminen oppimismahdollisuutena. Jos erilaisuutta ei suostuta tunnistamaan ja hyväksymään, myöskään oppimista ei voi tapahtua. Lisäksi kulttuurien väliseen tietoisuuteen yhdistyy ymmärrys omasta kulttuurista ja sen vaikutuksesta käyttäytymiseen ja arvoihin. Tämä vähentää stereotyyppistä ajattelua ja ihmisten karkeaa jaottelua ”meihin” ja ”toisiin”, jossa ”toisuus” nähdään usein vähempiarvoisena.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Työelämän monimuotoisuusohjelmassa näkökulma monimuotoisuuteen on verrattain laaja ja sen edistämiseksi on asetettu toimenpiteitä. Yhdenvertaisuus ja syrjimättömyys on sisällytetty kiinteästi suunnitelmaan ja niiden merkitys on tunnustettu. Ohjelmassa on kuitenkin tunnistettavissa myös puutteita, joista merkittävänä nousi esiin toimenpiteiden laava määrittely ja käytännön toimeenpano. Monikulttuurinen johtaminen jää

ohjelmassa jossain määrin pintapuoliseksi. Monimuotoisuus ja monikulttuurisuus on huomioitu, mutta niille ei ole asetettu kovin tarkkoja tavoitteita. Ohjelman toimenpiteet keskittyvät pitkälti erilaisten hankkeiden suunnitteluun ja monimuotoisuuden parempaan huomiointiin yrityksissä. Lisäksi monimuotoisuuskoulutusten toteutus näyttyy työnantajavetoisena. Kehittämistyön onnistuminen vaatii yhteistä näkemystä ja dialogia sen sijaan, että toimenpiteet olisivat yhden ryhmän sanelemia. Monimuotoisuuskoulutukset ja kampanjat toimivat kuitenkin lähtökohtana monimuotoisuusstrategioille ja tarjoavat organisaatioille tilaisuuden asettaa merkittävämpiä tavoitteita monimuotoisuuden edistämiseksi.

5.1 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tarkastelun kohteena oli yksi hallituksen toimenpideohjelma, joten tutkimusotos on pieni. Tuloksia ei voida täten yleistää antamaan kokonaiskuvaa suomalaisesta monikulttuurisuuspolitiikasta. Lisäksi monet ohjelman toimenpiteet ovat suunnitteilla olevia hankkeita, joiden toteutus on vielä kesken, joten niiden onnistumista tai epäonnistumista ei voida vielä arvioida. Tulosten pohjalta voidaan kuitenkin suuntaa antavasti nähdä, mikä on suomalaisen monikulttuurisuuspolitiikan painopiste liittyen monikulttuuriseen johtamiseen. Toimenpideohjelmasta selviää, millaisia monikulttuurisen johtamisen käytäntöjä pyritään edistämään ja mitkä saavat vähemmän painoarvoa.

5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Jatkotutkimukselle on tarvetta monikulttuurisen johtamisen alalla. Koska monimuotoisuuskoulutus ja tietoisuuden lisääminen saivat tutkielmassa merkittävää huomiota, olisi mielenkiintoista tutkia organisaatioiden viestintäkäytäntöjä ja monimuotoisuuskoulutusten käytännön toimeenpanoa. Tätä kautta olisi mahdollista selvittää, johtavatko monimuotoisuuskoulutukset ja -strategiat pysyviin muutoksiin, vai jäävätkö ne irrallisiksi organisaatioiden toiminnasta. Tutkimus voitaisiin toteuttaa haastattelemalla sekä organisaation johtoa että työntekijöitä monipuolisen kuvan saamiseksi.

LÄHTEET

- Adler, N.J. & Gundersen, A. (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Fifth Edition. South-Western Thomson Learning.
- Bergbom, B. (2007.) Maahanmuuttajien sosiaalinen integraatio suomalaisiin työyhteisöihin. Teoksessa Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Rintala-Rasmus, A., Riala, R. & Salminen, S. (toim.): *Monikulttuurisuus työn arjessa*. Työterveyslaitos. Helsinki: Työministeriö.
- Calenda, D. Pitkänen, P. & Sippola, A. (2019). Integration of Foreign-Born Nurses in Finnish Social and Health Care Organizations: Evidences, Challenges and Responses. *Journal of Immigrant & Refugee Studies*, 17(2), 152–167. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.1080/15562948.2018.1428843>
- Cox, T. H. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45–56.
- Finlex. Lainsäädäntö. Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/> 19.3.2021
- Hofstede, G. (1993). *Kulttuuri ja organisaatiot - Mielen ohjelmointi*. Juva: WSOY.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
- Hyvärinen, N., Metsälä, J., Koivula, M. & Kaunonen, M. (2017). Maahanmuuttajasairaanhoidajien kokemuksia sopeutumisesta työhön ja työyhteisöihin: systemaattinen kirjallisuuskatsaus. *Tutkiva hoitotyö*, 15(2), 3–13.
- Jones, M. L. (2007). Hofstede – Culturally questionable? University of Wollongong. Haettu osoitteesta <https://ro.uow.edu.au/commpapers/370>
- Konrad, A. M., Yang, Y. & Maurer, C. C. (2016). Antecedents and outcomes of diversity and equality management systems: An integrated institutional agency and strategic human resource management approach. *Human Resource Management*, 55(1), 83–107.
- Kotouttaminen.fi. Valtion kotouttamisohjelma. Haettu osoitteesta <https://kotouttaminen.fi/valtion-kotouttamisohjelma> 27.4.2021

- Lahti, L. (2008). Monikulttuurinen johtaminen. Juva: WSOY
- Martikainen, T., Saukkonen, P. & Säävälä M. (2013). Muuttajat: Kansainvälinen muuttoliike ja suomalainen yhteiskunta. Gaudeamus.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *SAGE journals*, 55(1), 89–118. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.1177/0018726702551004>
- Mäkilouko, M. 2003. Multicultural Leadership: Strategies for Improved Performance. 1st Edition. Helsinki: Multiprint Oy.
- Saukkonen, P. (2013). Erilaisuuksien Suomi: Vähemmistö- ja kotouttamispolitiikan vaihtoehdot. Gaudeamus.
- Sippola A., Leponiemi J. & Suutari V. (2006). Kulttuurisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen kehittäminen. Pitkittäistutkimus 15 työkuulttuurin välittäjäryhmän toiminnasta ja vaikuttavuudesta. Helsinki, Työministeriö.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työelämän monimuotoisuusohjelma. (2021). Työelämän monimuotoisuusohjelma: Toimenpideohjelma työelämän monimuotoisuuden edistämiseksi maahanmuuton ja kotoutumisen näkökulmasta. Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-663-5> 19.4.2021
- Työterveyslaitos. (2017). Moniosaa! Työpaikkaosaamisen kehittämisen malli monikulttuurisille työpaikoille -opas. Haettu osoitteesta <https://www.ttl.fi/moniosaa-tyopaikkaosaamisen-kehittamisen-malli-monikulttuurisille-tyopaikoille/>
- Työterveyslaitos. Monikulttuurinen työelämä. Haettu osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/monikulttuurinen-tyoelama/> 17.3.2021
- Valtioneuvosto. Hallituksen toimintasuunnitelma. Haettu osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelman-seuranta/toimintasuunnitelma> 21.4.2021
- Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Riala, R., Rintala-Rasmus, A., & Salminen, S. (2007). Monikulttuurisuus työn arjessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Yhdenvertaisuus.fi. Mitä yhdenvertaisuudella tarkoitetaan? Haettu osoitteesta

<https://yhdenvertaisuus.fi/mita-on-yhdenvertaisuus> 14.4.2021

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Finlex. Haettu osoitteesta

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325> 14.4.2021