



ESIMIESTYÖ MONIKULTTUURISESSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ

Vanha-aho Jenni

Opinnäytetyö
Toukokuu 2009
Hotelli- ja ravintola-alan koulutus-
ohjelma
Pirkanmaan ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

VANHA-AHO, JENNI:
Esimiestyö monikulttuurisessa työympäristössä

Opinnäytetyö 75 s., liitteet 7 s.
Toukokuu 2009

Opinnäytetyön tarkoituksena oli pyrkiä ymmärtämään monikulttuurisuuden merkitystä esimiestyössä ravintola-alalla. Työn lähtökohtana oli selvittää esimiestyön ja monikulttuurisuuden käsitteitä sekä sitä, miten monikulttuurinen työvoima ja työympäristö vaikuttavat esimiestyöhön, mitä ongelmia se aiheuttaa ja mitkä ovat sen hyviä puolia.

Aihetta lähdettiin tutkimaan teorian kautta tarkastellen erilaisia johtamisen, esimiestyön ja kulttuurin teoksia ja etsien niistä yhteyksiä monikulttuurisuuteen ja esimerkiksi monikulttuurisuuteen liittyviin johtamistyyliin. Teoriaosuuden lähdetiedot saatiin suomen- ja englanninkielisistä kirjoista sekä internetlähteistä. Tutkimusosuudessa haastateltiin viidestä eri kulttuurista tulevia ja kolmessa eri maassa asuvia esimiehiä. Heille suunnatuissa haastatteluissa yritettiin saada esille heidän näkemyksiään monikulttuurisista työympäristöistä sekä ongelmia joita he ovat kokeneet ja heidän löytämiään positiivisia puolia monikulttuurisuudesta. Yksi haastattelu tehtiin sähköpostitse Suomeen, muut paikan päällä Groningenissa ja Barcelonassa. Suomen haastattelun tarkoituksena oli enemmänkin selvittää suomalaisen ravintola-alan valmiutta monikulttuurisuuteen sekä yksittäisen vastaajan mielipiteitä asiasta.

Vastaajat näkivät monikulttuurisuuden tuomat hyödyt: oppimisen, mielenkiinnon ja tuloksellisuuden, menevän sen tuomien haittojen kuten ajankäytön ja kieli-muurin edelle. Suomalaisen vastaajan mielestä, suomalainen ravintola-ala tarvitsee lisää kielitaitoisia työntekijöitä, asennemuutoksia sekä kulttuurista tietoisuutta ollakseen täysin valmis monikulttuuriseen työympäristöön.

Monikulttuurisuuden ja esimiestyön tutkimuksessa on monia mahdollisuuksia, koska aihepiiri on laaja. Esimerkiksi keskittymällä tiettyyn johtamistyyliin sekä suuremmalla haastatteluotoksella olisi mahdollisuus saada monipuolisempaa tietoa sekä kulttuurien vaikutusta tutkimustuloksiin enemmän esille. Nyt pienen haastatteluotoksen vuoksi monikulttuurisuutta tutkittiin lähinnä yksittäisten ihmisten henkilökohtaisten mielipiteiden kautta.

Avainsanat: esimiestyö, monikulttuurisuus, kulttuuri, johtaminen

ABSTRACT

Pirkanmaa University of Applied Sciences
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management
VANHA-AHO JENNI: Manager work in a multicultural work environment
Bachelor's thesis 75 pages
May 2009

In the present world we live in, multiculturalism in the workplace increases all the time. Managers have to grow their cultural awareness and adapt their management style to that.

This study investigates the nature of a multicultural work environment in the restaurant business from the manager's point of view. The objectives were to study management and its different styles, culture and multiculturalism. The interviews were conducted to examine what kind of impact multiculturalism has on manager's work and what are its positive and negative aspects.

The information for the theory part was collected from different published and online sources in Finnish and English. The interview questions were sent to the interviewees about one month prior to the actual interviews. The interviews were conducted in Groningen, Netherlands and Barcelona, Spain and the interview from Finland was committed via e-mail. The interview questions were divided into five different sections: background information, culture, work force, self-evaluation and ratings of 12 different characteristics.

The study reveals that the positive aspects of a multicultural work environment dominate the negative ones. The managers enjoy the interest, learning, curiosity and economic profit of what multiculturalism creates even if it has its disadvantages such as language barriers. In the Finnish restaurant business, we need more people with language skills, cultural awareness and a change of attitudes to become ready for multiculturalism.

This study could offer a useful information for employers and managers in Finland who already have a multicultural work force or are planning to hire people from different nationalities.

KEYWORDS: management, multiculturalism, culture, leadership

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 JOHTAMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ	7
2.1 Johtamistyylit	7
2.2 Management vs. leadership	8
2.3 Henkilöstöjohtaminen	10
2.4 Diversity Management eli monimuotoisuuden johtaminen	12
3 ESIMIESTYÖ	16
3.1 Esimiestyön määritelmä	16
3.2 Esimies-työntekijä vuorovaikutussuhde	18
3.3 Esimiestyön haasteet	19
3.4 Erilaiset esimiesroolit	20
4 KULTTUURI	24
4.1 Mitä kulttuuri on?	24
4.2 Organisaatiokulttuuri	25
4.3 Kulttuuriin sopeutuminen	26
4.4 Hofsteden kulttuuriluokitus	29
4.5 Monikulttuurisuus johtamishaasteena	32
5 TUTKIMUSMAIDEN KULTTUUREISTA	35
5.1 Piirteitä suomalaisesta kulttuurista	35
5.2 Piirteitä espanjalaisesta kulttuurista	36
5.3 Piirteitä alankomaalaisesta kulttuurista	38
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	40
7 TUTKIMUSTULOKSET	44
7.1 Kulttuuri	44
7.2 Työntekijät	46
7.3 Itsearviointit	50
7.4 Suomalaisen ravintola-alan sopeutuminen monikulttuurisuuteen	51
7.5 Ominaisuuksien pisteytys	52
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	57
LÄHTEET	64
LIITTEET	67
Liite 1: Tutkimusmaiden kulttuuriset ulottuvuudet	67
Liite 2: Questions for managers 1	68
Liite 3: Questions for managers 2	71
Liite 4: Esimiestyö monikulttuurisessa työympäristössä: sähköpostihaastattelu	73

1 JOHDANTO

Idea opinnäytetyön aiheeseen tuli omasta kiinnostuksestani vieraita kulttuureja ja matkustelua kohtaan sekä senhetkisestä toimenkuvastani kahden pubin esimiehenä. Halusin hyödyntää kokemuksiani ravintola-alan työtehtävistä neljässä eri maassa, kymmenen eri maan kansalaisen kanssa ja oppia lisää teoriassa ja käytännössä esimiestyöstä sekä monikulttuurisuuden vaikutuksesta siihen. Esimiestyön ja monikulttuurisuuden yhdistäminen kiinnostaa minua niin teoriasa kuin käytännössäkin, ja voin kuvitella myös työskenteleväni jatkossa näiden aiheiden parissa.

Monikulttuurisuus ja kansainvälistyminen ovat tunnetuksi tulleita termejä nykypäivän Euroopassa. Näiden kahden termin vaikutus myös ravintola-alan yritystoiminnan arvoihin ja tavoitteisiin kasvaa jatkuvasti. Euroopan unionin myötä työvoima liikkuu yhä enemmän kansallisten rajojen ylitse ja se asettaa uudenlaisia haasteita ravintola-alan esimiehille sekä työntekijöille. Opinnäytetyön tavoite on tutkia monikulttuurisuutta ravintola-alalla ja erityisesti sen vaikutusta esimiestyöhön.

Työn teoriaosuudessa selvitetään johtamisen, esimiestyön ja kulttuurin käsitteitä ja taustoja. Tutkimusosuudessa Alankomaissa ja Espanjassa tehtävien haastattelujen avulla pyritään ymmärtämään monikulttuurisuuden merkitystä ja sitä, miten yrityksissä toimivat esimiehet näkevät monikulttuurisuuden vaikuttavan työhönsä. Opinnäytetyön tarkoituksena on Suomeen tehtävän haastattelun avulla myös saada selville, onko suomalainen ravintolaelämä valmis monikulttuurisuuteen ja millaisia ominaisuuksia se vaatii alan esimiehiltä.

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan neljää pientä tai keskisuurta yksityisessä omistuksessa olevaa baaria Groningenissa, Alankomaissa, Barcelonassa, Espanjassa sekä Tampereella, Suomessa. Kulttuurinen rajausta tehtiin kansallisten rajojen avulla, vaikka usein kulttuuri (esimerkiksi uskonto, kieli, etnisuus) ylittää kansalliset raja-aidat. Alankomaiden sekä Espanjan tutkimuskohteiden vaati-

muksena oli, että baarien esimiehien alaisina on vähintään kolmesta eri kulttuurista tulevia työntekijöitä tai he itse toimivat esimiestyössä muualla kuin kotimaassaan. Suomen tutkimuskohteeksi valittiin perinteikäs suomalainen baari, jossa monikulttuurisuus ei vielä ole ollut haasteena esimiestyölle. Näiden kahden kansainvälisen kaupungin ja monikulttuuristen työympäristöjen sekä perinteiseksi koetun suomalaisen ravintola-alan työympäristön välille haluttiin saada selvä kontrasti, että vertailuja pystyttiin tekemään.

2 JOHTAMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

Johtaminen on työyhteisön toimintatapojen säätelyä. Usein johtajaksi valikoituu aktiivinen ja aloitekykyinen henkilö, joka pystyy ratkaisemaan ongelmia tehokkaasti ja uskottavasti. Johtamistyyli tulee sopeuttaa yhteiskunnan vaatimuksiin, esimerkiksi lainsäädäntöön ja työehtosopimukseen. (Rissanen, Sääski, Vornanen 1996, 67; Jalava 2001, 8.)

Jalava (2001) määrittelee kirjassaan *Esimiestyö – valmentaminen ja johtaminen*, johtamisen vuorovaikutteelliseksi käsitteeksi, johon liittyy kolme elementtiä; vaikuttajaosapuoli, vaikutettava osapuoli sekä työyhteisön tavoite. Johtajuus ei ole hänen mielestään pelkkä asema organisaatiossa vaan kyky saada organisaation työntekijät toimimaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jalava kirjoittaaakin, että monien mielestä johtamisesta voidaan puhua vain muutostilanteessa. Muuten johtaminen on yrityksen pysyvän tilan hallinnoimista, jota ei oikeastaan voida kutsua johtamiseksi. Muutostilanne tarkoittaa erilaisia toimintoja, kuten esimerkiksi taloudellisen tuloksen parantamista, työyhteisön ilmapiirin ja yhteistyön kohentamista tai henkilöstön sitoutuneisuuden kehittämistä tavoitteisiin. Näillä muutostoiminnoilla pyritään parantamaan työyhteisön kykyä ratkaista asiakassuhteessa ilmenevät ongelmat. (Jalava 2001, 10, 131.)

2.1 Johtamistyylit

Rissanen ym. (1996, 69–70) määrittelee johtamistyylit yksinkertaisesti johtamisen suoritustavaksi, jota mitataan alaisten kokemuksilla johtamisesta ja sen saavuttamista tuloksista. Johtamistyylien avulla johtajia pystytään arvioimaan, kehittämään ja kouluttamaan. Todellisia tuloksia tuottavat esimiehet tietävät, että erilaiset tilanteet erilaisten ihmisten kanssa vaativat erilaisia johtamistyyliä. Monesti johtajat ottavat piirteitä eri johtamistyyleistä päästäkseen parhaaseen lopputulokseen. Jotkut esimiehet eivät kykene tilanteiden vaatimiin johtamistyylin muutoksiin, ja sen seurauksena he voivat yhtäkkiä huomata olevansa alais-

tensa johdettavissa. Johtamistavat ovat hyvinkin erilaisia yrityksestä riippuen. Ne vaihtelevat esim. yrityksen koosta, toimialasta, toiminta-ajatuksesta tai yrityksen iästä riippuen. (Rissanen ym. 1996, 69–70; Management style 2009; Verheul 2003, 13.)

Esimiehen oma persoonallisuus ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat pitkälti hänen johtamistapaansa. Ihmissuhdetaidot ovat tuloksellisen johtamisen perusta ja taitoa käsitellä toisia ihmisiä voidaan pitää ammattitaitoisen johtajan ominaisuutena. Asioiden näkeminen toisten näkökannalta ja heidän hyvinvoinnistaan huolehtiminen on yksi tärkeistä taidoista. Jokainen esimies pystyy opiskelemaan ja kehittämään johtamistapaansa kuitenkin niin, että se on itselle vielä luonnollinen tapa toimia. Paras johtamistyyli sopii niin johtajalle kuin johdettavillemkin. Varsinkin kansainvälistyminen luo paljon paineita johtajuuteen, kun siihen liittyviä tehtäviä ja velvoitteita täytyy miettiä niin yksilön, ryhmän kuin organisaation kannalta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 134; de Bono & Heller 2006; Eräsalo 2008, 13.)

Kaksi johtamistyylien ääripäätä ovat autoritaarinen ja osallistuva johtaminen. Autoritaarinen johtamistyyli koostuu peräänantamattomista säännöistä ja kuuliaisuudesta auktoriteetteja kohtaan. Tyypillinen esimerkki tästä on armeijan komentoketju, jossa päätökset jaetaan ylhäältä alaspäin. Osallistuva johtamistyyli tarkoittaa sitä, että työntekijät ottavat vastuun työstään, mutta heillä on myös mahdollisuus järjestäytyä, osallistua työolojen kehittämiseen ja tehokkuuden valvontaan. Johtajan rooli on alaisten työnjohtaminen ja päätöksien tekeminen tai päätöksien tekoon osallistumien hänen esimiehensä kanssa. (Management Style 2009.)

2.2 Management vs. leadership

Eräsalon (2008, 13) mukaan johtaminen on perinteisesti jaettu asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Ihmisten johtamisesta käytetään myös termiä johtajuus. Monesti johtaja tarvitsee kuitenkin kumpaakin taitoa kehittääkseen kokonaisvaltaisen johtamisprosessin.

Johtamistyyliä sopivat erilaisiin tilanteisiin, eivätkä ne asetu vastakkain toistensa kanssa. Asiajohtamista käytetään usein tutuissa ja rutiininomaisissa tilanteissa, kun taas uudet ja muutokseen suuntaavat tilanteet vaativat ihmisten johtamista. (Juuti 2007.)

Managementjohtaja on suunnitelmallinen ja järjestelmällinen ja hän haluaa luoda ympärilleen organisaation, joka pystyy toteuttamaan heille delegoidut tehtävät ja tavoitteet sekä seuraamaan näiden tuloksia. Johtaja valvoo organisaation työtä koko ajan ja on valmiina korjaaviin toimenpiteisiin ongelmien ilmaantuessa. (Laaja-alainen johtaminen 2007.)

Johtamistyylinä management korostaa asioiden tekemistä oikein ja johtamisessa yleensä pysytään hyväksi havaitussa ja menestyksessä toimintatavassa, jos toimintaympäristö ei ole radikaalisti muuttunut. Johtamistyyliä on tärkeänä osana asioiden ennalta suunnittelu ja halutun lopputuloksen tietäminen, ennen kuin asioita ryhdytään kunnolla edes käsittelemään. (Juuti 2007; Juuti 2008.)

Leadershipjohtajan työ keskittyy muutoksen aikaansaamiseen ja suunnan näyttämiseen, ja hän yrittää saada myös alaisensa mukaan muutoksen toteuttamiseen erilaisilla visioilla, missioilla ja strategioilla. Leadershipjohtajan tärkeitä piirteitä on kyky motivoida ja innostaa ihmisiä. Ihmisten johtajia pidetään usein rohkeina uudistajina, jotka ovat valmiita ottamaan riskejä sekä erilaisia haasteita vastaan. (Juuti 2007; Laaja-alainen johtaminen 2007.)

Leadership-termillä, joka on tärkeä osa henkilöstöjohtamista, pyritään korostamaan johtamisen pehmeitä puolia ja tekemään eroa ”kovaan” asioiden johtamiseen. George R. Terry on sanonut, että ”Johtajuus on toimintaa, joka vaikuttaa ihmisiin niin, että he pyrkivät mielellään ryhmän tavoitteisiin”. (Rissanen ym. 1996, 67; Ahokangas, Pihkala 2002, 133.)

Peltonen (2007, 123, 152) on taulukoinut (taulukko 1) perinteisen näkemyksen asia (management) - ja ihmisten johtamisen (leadership) eroista. Myös hänen mielestään taitava johtaja tarvitsee molempia johtamistyyliä, vaikkakin ne ovat usein keskenään ristiriitaisia tullakseen toimeen erilaisissa sosiaalisissa ja strategisissa tilanteissa.

TAULUKKO 1. Managerijohtajan ja leaderjohtajan välisiä eroja: perinteinen näkemys (Peltonen 2007, 123)

Manageri-johtaja	Leader-johtaja
On osa systeemiä	On Itsenäinen
Persoonaton	Persoonallinen
Hallinnoi	Innovoi
Välttää riskejä	Ottaa tarvittaessa riskejä
Tasapainottelee	Haastaa
Pitää etäisyyttä ihmisiin	Kohtaa ihmiset suoraan

2.3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen keskittyy työsuhteen dynamiikkaan ja henkilöstötoimintojen muodostamaan kokonaisuuteen, joka sisältää esimerkiksi työntekijöiden valinnan, koulutuksen ja urakehityksen, ja joilla pyritään saavuttamaan yrityksen tavoitteet. Henkilöstöjohtamisessa esimiehen tärkein ominaisuus on kyky tehdä yhteistyötä ja saavuttaa sitä kautta halutut tavoitteet, koska esimiehen onnistuminen mitataan alaisten onnistumisista. Esimiehen täytyy osata hyödyntää hänelle annetut henkiset ja aineelliset voimavarat sekä tuntea alaistensa kyvyt ja odotukset. Esimies voi vaikuttaa alaisiinsa motivoimalla, kannustamalla, palkitsemalla, valmentamalla sekä kehittämällä heidän toimintaansa. Käskeillä ei yleensä saavuteta pitkäaikaisia tuloksia. Henkilöstöjohtamisessa erityisen tärkeää on saada yksilön kyvyt yhteiseen käyttöön. (Peltonen 2007, 15; Eräsalo 2008, 13.)

Lontoolaisen King's Collegen professorin David Guestin mukaan toimivalla henkilöstöjohtamisella voidaan parantaa yrityksen tuottavuutta työntekijää kohden sekä työntekijöiden hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Guest toteaa, että vastuu henkilöstöjohtamisesta on ylimmällä johdolla ja sen kehittämiseen tarvitaan jatkuvuutta ja pitkäjänteisyyttä sekä yhteistyötä ja luottamusta johdon

ja henkilöstön välillä. Hänen mielestään erityisesti pieniltä yrityksiltä puuttuu usein tietämystä henkilöstöjohtamisesta ja sen tuomista eduista. (Rissa 2007.)

Usein ongelmana henkilöstöjohtamisessa on se, että vain yrityksen johtoporras pääsee nauttimaan arvostuksesta, vakaasta työsuhteesta, erilaisista kehitymis- ja koulutusmahdollisuuksista ja osallistumisesta yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Epävarmuus työsuhteesta ja tulosvaatimukset taas lisäävät paineita valmistavan portaan tai palvelutyössä oleville työntekijöille. Taulukosta 2 nähdään erot johdon retoriikan ja työpaikkojen todellisuuden välillä. (Peltonen 2007, 121.)

TAULUKKO 2. Henkilöstöjohtamisen retoriikka ja todellisuus (Peltonen 2007, 121).

RETORIikka	TODELLISUUS
Asiakaslähtöisyys	Yritys on markkinavoimien armoilla
Joustavuus	Johto voi tehdä mitä haluaa
Voimaantuminen; vallan jakaminen	Vastuu sysätään heikoimpien harteille
Yksilöllisyys	Ammattijärjestöjen ja työehtosopimusten asemaa heikennetään
Työllistettävyys	Pätkätyöt vakaiden urien sijasta
Uudet työskentelymallit	Osa-aikaisuus kokopäivätyön sijasta

Kansainvälistyvän maailman ja yhteiskunnallisten muutosten myötä oletus perinteisestä identiteetiltään samanlaisesta työvoimasta on kadonnut. Henkilöstöä ei voi kohdella pelkästään yhtenä sosiaalisena ryhmänä, kun työvoima on aiempaa monimuotoisempaa. Enää yrityksen keskeiset henkilöt eivät aina ole valkoihoisia, keskiluokkaisesti koulutettuja miehiä. (Peltonen 2007, 108.)

Globaali talouden muutos ja markkinaolosuhteet asettavat esimiehen uuteen tilanteeseen, kun henkilöstöjohtamisessa on otettava huomioon kansainvälisesti liikkuva työntekijäryhmä sekä mahdolliset ongelmatilanteet, joita eri kansallisuudet työympäristössä aiheuttavat. Henkilöstöjohtamisen uudessa keskustelussa pyritään tulkitsemaan henkilöstötoimintoja liiketoimintastrategian näkökulmasta ja kehittämään toimintoja organisaation yleisstrategiaa tukevaksi. (Peltonen 2007, 97, 108.)

Uutta lähestymistapaa henkilöstöjohtamiseen kutsutaan henkilöstövoimavarojen johtamiseksi (human resource management, HRM) tai strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmaksi (strategic human resource management). Henkilöstövoimavarojen johtamisen erot perinteiseen henkilöstöjohtamiseen näkyvät muun muassa työntekijäkuvassa, johtamisotteessa sekä henkilöstöosaston roolissa. (Peltonen 2007, 98.)

Nimensä mukaisesti henkilöstövoimavarojen johtaminen keskittyy henkilöstön rooliin yrityksen voimavarana. Henkilöstöä ei ajatella pelkästään kustannustekijänä vaan työntekijöitä arvostetaan ja luottamuksellista työilmapiiriä pyritään kehittämään. Samalla kun työntekijät nauttivat mielekkäistä ja inhimillisistä olosuhteista työpaikalla, aktiivisella henkilöstöstrategialla pyritään saavuttamaan kilpailuetua. Inhimillinen johtamistyyli ei ole ristiriidassa tehokkuuden, tuottavuuden tai taloudellisen maksimoinnin kanssa. (Peltonen 2007, 121.)

Verheulin (2003, 7) mukaan varsinkin pienet yritykset kohtaavat usein esteitä rakentaessaan toimivaa henkilöstön voimavarojen johtamista, koska ei ole tarpeeksi aikaa, rahaa tai työntekijöitä vakiinnuttaa näitä asioita. Usein talous, markkinointi ja tuotanto ajavat henkilöstön voimavarojen johtamisen edelle.

2.4 Diversity management eli monimuotoisuuden johtaminen

Diversity management, jonka juuret ovat Pohjois-Amerikassa ja jota voidaan pitää osana henkilöstövoimavarojen johtamista, on kiinnostanut alan tutkijoita ja asiantuntijoita jo 1980-luvulta lähtien. Eurooppaan monimuotoisuuden johtaminen on kulkeutunut monikansallisten yritysten kautta, ja varsinkin Iso-Britannia, Alankomaat sekä Pohjoismaat ovat painottaneet monimuotoisuutta osana lainsäädäntöään. Yksinkertaisesti monimuotoisuuden voidaan katsoa tarkoittavan niitä kaikkia ominaisuuksia ja piirteitä, jotka erottavat ihmiset toisistaan. (Savileppä 2005; Wood 2006, 93; Peltonen 2007, 113.)

Monimuotoisuuden johtaminen on eettinen johtamistyyli, joka tunnustaa ihmisten yksilölliset, henkiset ja sosiaaliset eroavaisuudet. Kaikkien ihmisten tiedostetaan olevan yksilöitä, joilla on yksilöllinen henkinen ja sosiaalinen persoona,

mutta he kuuluvat myös selkeästi tunnistettavaan sosiaaliseen ryhmään, jossa heitä yhdistää esim. sukupuoli, seksuaalinen suuntautuminen, ihonväri tai yhteiskuntaluokka. Laajemmat määritelmät ottavat huomioon myös esimerkiksi fyysiset kyvyt, asenteet, arvot ja työntekijöiden hierarkkisen tason. Näitä eroja ja yksilöiden erilaisia kykyjä pyritään hyödyntämään niin, että ne sopivat yhteen yrityksen tavoitteiden kanssa. (Wood 2006, 93–95; Peltonen 2007, 113.)

Monimuotoisella henkilökunnalla on usein myös monipuoliset käsitykset asiakasryhmien tarpeista, ja se pystyy ideoimaan ja kehittämään tuotteita ja palveluja eri markkinasegmenteille. Monimuotoisuuden huomioiminen johtamisessa kehittää myös henkilöstön hyvinvointia ja auttaa ottamaan käyttöön henkilöstön todelliset voimavarat. Hyvinvointi työssä lisää työtyytyväisyyttä, jonka avulla työntekijät antavat organisaatiolle hyvän imagon. (Savileppä 2005.)

Monimuotoisuuden johtamisen tarvetta on lisännyt työvoiman ikääntyminen ja sen väheneminen. Vapaampi maailmantalous ja Euroopan unionin myötä avautuneet työmarkkinat ovat tuoneet markkinoille yhä kansainvälisempää työvoimaa. Myös Suomessa työvoiman moninaisuuden vaikutuksia henkilöstöjohtamiseen on ryhdytty pohtimaan. (Peltonen 2007, 113.)

Salmisen (2009) mukaan monimuotoisuus itsessään ei tuo vielä hyötyä yritykselle, vaan monimuotoisuuden johtamisella on pyrittävä hyödyntämään työyhteisössä esiintyvää erilaisuutta. Johtamiseen liittyy myös tärkeänä osana yksittäisten ihmisten asenteet ja erilaisuuden hyväksyminen ja ymmärtäminen. Esimiehen tärkeänä työnä on luoda luottamusta ja vuorovaikutusta erilaisten alaisensa kesken, ja yleensä tämä prosessi kestää sitä kauemmin, mitä enemmän erilaisuutta työyhteisössä on. Taitava esimies pystyy johtamaan hyvinkin erilaisia ihmisiä ja ryhmiä. (Salminen 2009.)

Liiketaloudellisia päämääriä ajatellen monimuotoisuuden johtaminen tarkoittaa eettistä kohtelua, jolla pyritään takaamaan ihmisten arvokkuus ja hyväksymään yksilölliset ja sosiaaliset erot ja käyttämään näitä eroja parantaakseen yrityksen tulosta. Johtamistyylin keskeinen teema on, että työympäristö vapautetaan teennäisiltä rajoituksilta hyväksymällä nämä erilaisuudet ja näin pystytään myös parantamaan yrityksen tuottoa. (Wood 2006, 93–94.)

Wood (2006) kirjoittaa artikkelissaan monimuotoisuuden tutkijoista Kandolasta ja Fullertonista, joiden mielestä monimuotoisuuden johtaminen osoittaa hyvää bisnesvainua, koska sen avulla voidaan toteuttaa väestöllinen muutos, koska erityisesti Yhdysvalloissa sekä läntisessä Euroopassa on ikääntyvä työväestö, ja toisaalta taas kasvava määrä naisia ja etnisiä vähemmistöjä tulossa mukaan työelämään. Heterogeenisessä työympäristössä yrityksen on toimittava tehokkaasti ja pystyttävä kehittämään joustavia tapoja hyödyntääkseen erilaisten ihmisten tarpeita, toiveita ja motivaatioita. Johtamistyyliin taas kyynisesti suhtautuvat pitävät tätä heikkona väittämänä, ja heidän mielestään yrityksen ei tarvitse tehdä näin niin kauan kuin he ovat ostajan markkinoilla ja sopivaa työvoimaa on saatavilla. (Wood 2006, 95–96.)

Monimuotoisuuden johtaminen on kerännyt myös paljon kritiikkiä terveen mallisjärjen puuttumisesta, sen yrityksestä olla liian poliittisesti korrekti, ja johtamistyyli on herättänyt myös paljon keskustelua ja väittelyä hotelli- ja ravintolalalla sen hyvistä puolista ja eduista. (Wood 2006, 99.)

Bairohin (2008) mielestä ongelmalliseksi johtamistyylin tekee se, että usein monimuotoisuuden johtaminen jää pelkäksi hienoksi tavoitteeksi, jos organisaatiossa ei todella tapahdu muutoksia päivittäisissä rutiineissa ja valtasuhteissa. Tämä tapahtuu usein, jos johtamistyylin hyödyistä ei ole selkeää näkemystä tai se mielletään vaan yhdeksi projektiksi muiden joukossa, ilman vahvaa sitoutumista. Voidaan myös miettiä, saataisiinko hyvällä henkilöstöjohtamisella aikaan samat hyödyt ilman, että monimuotoisuutta painotetaan tarkemmin.

Erot suhtautumisessa monimuotoisuuteen eri maiden välillä huomaa esimerkiksi vertailemalla kaupan alan rekrytointilomaketta Suomen ja Iso-Britannian välillä. Suomalaisessa versiossa pyydetään tietoja muun muassa koulutustaustasta, työkokemuksesta, kielitaidosta, kun taas Iso-Britanniassa halutaan selvittää hakijan etninen tausta. Tällä pyritään varmistamaan eri ryhmien tasapuolinen kohtelu. Suomi on pienenä maana tottunut olemaan tekemisissä vieraitten kulttuurien kanssa, mutta työyhteisöjen monimuotoisuuteen ei ole osattu varautua. Vaikka eri kulttuurista tulevia työntekijöitä vastaanotetaan hyvin työympäristöön, silti vieraan kulttuurin tapojen ja arvojen arvostaminen on monesti vaikeaa. (Peltonen 2007, 114–115.)

TAULUKKO 3. Tapoja suhtautua henkilöstön monimuotoisuuteen (Peltonen 2007, 113)

	Suvaitsematon	Suvaitseva	Arvostava
Valtasuhteet eri ryhmien välillä	Piilevä valtakamppailu	Näkyvä valtakamppailu	Eri ryhmien välisen liittoutumien rakentaminen
Vähemmistöryhmiin suuntautuminen	Vihamielisyys ja leimaaminen	Vähemmistöjen suvaitseminen	Kiinnostus ja kunnioitus
Vähemmistöryhmien osallistuminen päätöksentekoon	Rajoitettua	Nimellistä osallistumista työryhmien työskentelyyn	Vähemmistön osaamista arvostetaan ja hyödynnetään aktiivisesti

Esimiehen täytyy tietää ja ymmärtää työntekijöidensä taustat pystyäkseen kehittämään henkilöstöstrategioita ja johtamaan toimivaa yritystä, koska erilaiset taustatekijät vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen työssä (Aarti, Ahtiainen 1997, 11). Työvoiman monimuotoisuuteen ja monimuotoisuuden lähestymistapaan suhtaudutaan eri organisaatioissa eri tavoilla, ja suhtautuminen vaihtelee heterogeeniseen työympäristöön pyrkimisestä monimuotoisuuden kieltämiseen (taulukko 3). Suvaitsemattomat organisaatiot ovat kiinnostuneita ainoastaan toteuttamaan lain vaatimat toimenpiteet, eivät rakentamaan monimuotoista ympäristöä. Suvaitsevassa työympäristössä monimuotoisuutta pyritään korostamaan ja siitä tulee monesti yrityksen itseisarvo, mikä usein johtaa siihen, että työntekijöiden kykyjä ja taitoja ei pystytä hyödyntämään. Monimuotoisuutta arvostavat organisaatiot hyväksyvät ihmisten erilaisuuden, ja ne ovat sitoutuneet monimuotoisuuden toteuttamiseen. (Peltonen 2007, 113–114.)

3 ESIMIESTYÖ

3.1 Esimiestyön määritelmä

Eräsalon (2008, 13, 116) mukaan esimiestyö on ennen muuta johtajuutta ja ihmisiin vaikuttamista. Tärkeintä esimiehelle on saavuttaa yritykselle asetetut päämäärät ja tavoitteet, joihin hän pääsee yhdistämällä resursseja, johtamalla yhteistoimintaa, huolehtimalla vuorovaikutuksesta sekä aikaansaamalla tuloksia. Työskentely tavoitteiden kanssa tukee ja ohjaa esimiehen toimintaa, ja johtamisen yksi taidoista on saada tavoitteensa toteutetuksi ihmisten kautta. Tavoitteiden täytyy olla realistisia ja myönteisiä sekä kaikkien osapuolien ymmärrettävissä. (Jalava 2001, 88.)

Esimiestyötä voidaan pitää kokonaisvaltaisena ja yrityksen vaikuttavana prosessina, ja siinä ilmenevät ongelmat vaikuttavat yrityksen jokaisen tason toimintaan. Keskeinen osa johtamistyötä on ihmisten toiminnassa ja taidossa kehittää yrityksen yhteisöllistä kyvykkyyttä. Jokaiselta organisaatiotasolta löytyy yleensä esimiehiä, jotka toimivat tietyn ryhmän tai yksilöiden johtajana. Johtamistyö heijastuu paljolti myös yrityksen menestymiseen, koska monesti on sanottu, että esimies on juuri niin hyvä kuin hänen alaisensa ovat. (Jalava 2001, 11,14; Eräsalo 2008, 13.)

Eräsalo (2008, 117) korostaa, että suorittava työ ei valmenna esimiestehtäviin. Esimiehen ei välttämättä tarvitse tehdä suorittavaa työtä ennen siirtymistä johtavaan rooliin, mikä on varsinkin Suomessa majoitus- ja ravintola-alan yleinen käsitys. Tärkeämpää on, että esimies ymmärtää työn ja sen vaikutuksen kokonaisuuteen ja osaa vastata tästä kokonaiskuvasta.

Esimiehen toiminta voidaan jakaa seitsemään keskeiseen alueeseen, joiden avulla esimies rakentaa työstään toimivan kokonaisuuden sekä mahdollistaa oman roolinsa kehittämisen. Ensimmäinen alue on tavoitteiden ja työtapojen selkeyttäminen, joka tarkoittaa sitä, että työntekijällä on oikeus tietää, mitä hä-

nen esimiehensä ja työyhteisönsä hänen työltään odottavat. Toisena alueena on saavutussuuntautuneisuuden ylläpitäminen, jossa alaisia motivoidaan hyvään suoritukseen tarpeeksi haastavilla työtehtävillä ja onnistumisista annetaan kiitosta. Kolmas alue sisältää työntekijöiden tukemisen, mikä tarkoittaa esimiehen kykyä luoda turvallinen työympäristö psyykkisesti ja fyysisesti uuvuttavissa työoloissa työskenteleville. Neljäntenä on työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen, jossa esimiehen tärkeänä ominaisuutena on yhteistyökyvyn korostaminen, ristiriitojen ratkaisu sekä mielipiteiden kuuntelu. Viidentenä alueena on ryhmäkeskeinen päätöksenteko, jossa esimies tuo työryhmälle ongelmia, ei valmiita ratkaisuja, ja yhteistyössä alaisten kanssa etsitään ongelmiin ratkaisuja. Kuudes kohta on ulkoisten suhteiden hoitaminen, jolla mitataan esimiehen kykyä luoda suhteita merkityksellisiin tahoihin ja saada tätä kautta tarvittavat resurssit saavuttaakseen tavoitteensa. Viimeisenä alueena on arvoperustainen käyttäytyminen, joka tarkoittaa esimiehen valmiutta ottaa henkilökohtaisia riskejä vision ja työyhteisön puolesta, mikä lisää sitoutumista itseensä sekä organisaation päämääriin. (Jalava 2001, 20-22).

Esimiestyössä on pystyttävä tekemään itsenäisiä ja luovia päätöksiä tai toimia ylemmän johdon päätösten toimeenpanijana, välillä hyvinkin nopeasti, ja myös toteuttaa tekemänsä päätökset. Toisaalta taas esimies tarvitsee rauhaa etsiäkseen oikeat perusteet päätöksilleen. Nopeasti päätöksiä tekevät eivät välttämättä menesty pitkälle, koska he eivät perehdy asioihin riittävästi ja tekevät vääriä päätöksiä. (Jalava 2001, 45, 53; Eräsalo 2008, 121.)

Erilaisilla päätöksillä on erilaiset vaikutukset ja keskittyminen oleellisiin asioihin helpottaa päätöksenteon taakkaa. Päätöksenteon vaikutukset ovat työyhteisön toiminnassa, kuten itse suorittavassa työssä, henkilöstön johtamisessa tai eri strategioissa. Päätöksentekoon kykenemätön esimies jättää vallan ajalehtimaan toiselle työntekijälle ja näin heikentää omaa asemaansa. Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä, jolla hänen todellista arvoaan mitataan, on nimenomaan toimivien päätösten tekeminen. Esimies joutuu aina työssään tekemään päätöksiä, koska myös ylemmän johdon päätösten toimeenpanijana hänen täytyy tehdä soveltamistyötä, joka on luonteeltaan hyvin samanlaista kuin itse päätösten tekeminen. (Jalava 2001, 45; Eräsalo 2008, 121.)

3.2 Esimies-työntekijä vuorovaikutussuhde

Esimiehen ja alaisen välisellä hyvällä suhteella on positiivinen vaikutus alaisen tyytyväisyyteen ja suorituskykyyn työpaikalla. Suhde perustuu vuorovaikutukseen, ja se on aina kaksisuuntainen. Esimies vaikuttaa työntekijään omalla esimerkillään, ja työntekijä pystyy parempiin tuloksiin seuraamalla tätä esimerkkiä. Vuorovaikutus toimii kehämäisesti, ei suoraviivaisesti, ja usein vaikutus työntekijään on suurempi kuin esimieheen. Toiset tutkimukset väittävät esimiehen persoonalla olevan voimakas vaikutus hyvän suhteen kehittymiselle, toiset tutkimukset taas sanovat persoonallisten ominaisuuksien vaikutusten olevan varsin olemattomia. (Jalava 2001, 25, 60.)

Jalava (2001, 61) kirjoittaa vuorovaikutussuhteessa tärkeänä tekijänä olevan informaation siirtymisen esimieheltä työntekijälle ja toisinpäin, koska molemmat tekevät päätöksiä tämän informaation pohjalta. Monesti vuorovaikutussuhteessa ajaututaan tilanteeseen, jossa esimies ja työntekijä eivät ymmärrä toisiaan.

Johtamisen perustana on esimiehen ihmiskäsitys eli se, mitä hän ajattelee muista ihmisistä, millaisena hän heitä pitää ja miten hän arvioi muita ihmisiä ja heidän toimintaansa. Esimies-alaisuudessa esimies monesti peilaa näkemystään itsestään näkemyksiinsä alaisiinsa ja suhteen perustana on, millaisena esimies näkee alaisensa ja minkä merkityksen hän heille antaa. Esimies voi pitää alaisiaan esimerkiksi ahkerina tai laiskoina, vastuullisina tai vastuuttomina. Jos esimiehellä ei ole luottamusta alaisiinsa, se vaikuttaa varmasti yrityksen saavuttamiin tuloksiin. Majoitus- ja ravitsemisalalla luottamuspula heijastuu helposti alaisten asiakaspalveluhalukkuuteen, mikä taas vaikuttaa palvelun laatuun ja asiakkaan kuvaan yrityksestä. (Eräsalo 2008, 116.)

3.3 Esimiestyön haasteet

Jalavan (2001, 52–53) mukaan monelle esimiehelle johtaminen voi tuntua aluksi oudolta, koska he ovat tulleet tehtävään suorittavalta tasolta toimittuaan ensin työntekijänä tai asiantuntijana. Voi olla liian suuri houkutus pidättäytyä siinä, mitä jo ennestään on oppinut ja jättää uudet ja haasteelliset tehtävät taka-alalle.

On tärkeätä, että esimies ei tee itseänsä korvaamattomaksi. Tällaisessa tilanteessa asiat eivät toimi ilman esimiehen jokapäiväistä läsnäoloa. Esimies ei anna itselleen mahdollisuutta vapaa- tai lomapäiviin, koska ajatus tuntuu liian stressaavalta. Vaikka tilanne olisi itsetuntoa hivelevä, se voi aiheuttaa sietämättömiä paineita. (Jalava 2001, 54.)

Brothertonin kokoamassa *The international hospitality industry* -kirjassa todetaan, että hotelli- ja ravintola-alan esimiestyössä on erityisen tärkeää kontrollin pitäminen, koska alalla vallitsee kova kilpailu ja kustannukset pitää saada minimoitua, kuitenkin niin, että laatu saadaan taattua ja tehokkuus säilytettyä. Esimiestyössä joutuu tekemään tärkeitä toiminnallisia päätöksiä, esimerkiksi käyttääkö vakituista työvoimaa vai vuokraako sitä, tekeekö itse vai ostaako valmiina muualta tai etsiikö uusia markkina-alueita vai pysyykö uskollisena vanhoille asiakkaille. Hotelli- ja ravintola-alan johtamista hallitsee kaksi epävarmaa tekijää, jotka ovat vaihteleva kysyntä sekä asiakkaiden omakohtainen arviointi yrityksen tuotteista ja palveluista. (Ball & Roberts 2006, 45; Riley 2006 127.)

Johtamisen yksi vaikeimmista tehtävistä on erottaa, johtaako ryhmää vai yksilöitä. Esimiestehtävässä oleva törmää tähän ongelmaan päivittäin, koska useat työtehtävät sisältävät näkökulmia kummastakin. Usea työ pitää ajatella yksilön näkökulmasta, vaikka asiayhteys koskee koko ryhmää. Se aiheuttaa vaikean valinnan pitäisikö ihmiset valita ensisijaisesti heidän yksilöllisten kykyjen mukaan vai sen mukaan kuinka he sopeutuvat ryhmään. Esimiehen pitää pystyä myös arvioimaan yksilölliset saavutukset ryhmätilanteessa. (Riley 2006, 134–135.)

Esimiehen täytyy hallita työntekijöiden halua itsenäiseen työskentelyyn. Ongelma on, kuinka pitää hallinta, mutta myös korostaa työntekijöiden aloitekykyä. Yksi tärkeistä tehtävistä henkilöjohtamisessa on saavuttaa tasapaino luottamuksen ja kontrollin välillä. Hotelli- ja ravintola-alalla ongelmia aiheuttaa erityisesti se, että työntekijät katsovat ansaitsevansa itsenäisen työskentelytavan alan suhteellisen alhaisen palkkauksen vuoksi. Heitä myös houkuttelee ala, joka antaa kuvan itsenäisemmästä työstä jos vertaa esimerkiksi teollisuuden alaan. (Riley 2006, 134.)

Alan esimiestyöhön ja muihin johtotehtäviin taas monesti houkuttelee se, että jotkut ongelmista ja useimmat ratkaisuksista vaativat kanssakäymistä muiden ihmisten kanssa. Tärkeässä roolissa on se, kuinka esimiehet ja muut työntekijät pystyvät tekemään yhteistyötä, ja kuinka he pystyvät jakamaan tietonsa ja taitonsa. Monesti korostetaan sitä, että tällä alalla esimiehen on ymmärrettävä, mikä heidän alaistensa työnkuva on. Jos yrityksen johto ja esimiehet rupeavat ajattelemaan enemmän tuottoa kuin suorittavaa työtä, suhde esimiehen ja työntekijöiden välillä muuttuu. (Riley 2006, 134.)

3.4 Erilaiset esimiesroolit

Esimiehen johtajuusrooli on toimintamuoto, jonka hän on omaksunut tietyssä tilanteessa, jossa on mukana muita ihmisiä. Rooli koostuu elämäkokemuksista, työyhteisön kulttuurisista malleista sekä muiden tilanteessa mukana olevien henkilöiden odotuksista, jotka liittyvät tiettyyn asemaan tai tehtävään. Rooli perustuu esimiehen omaan persoonaan ja hänelle luontaisiin toimintamalleihin. (Jalava 2001, 18; Eräsalo 2008, 117.)

Esimies voi muuttaa toimintaansa ja siten myös rooliansa sen mukaan, miten hän havaitsee ja tunnistaa työntekijöiden, organisaation ja asiakkaiden häneen kohdistamat erilaiset odotukset. Roolin mukauttaminen odotusten mukaan on usein viisasta, koska silloin epäluottamus ja kritiikki esimiestä kohtaan usein vähenevät. Esimiehen oma osaaminen ja oman roolin täyttäminen on johtajuusroolin ottamisessa tärkeää, eikä hän saa laiminlyödä häneen asetettuja

odotuksia. Tärkeä tekijä esimiesroolin luomisessa on esimiehen oma persoona. Ei ole olemassa yhtä tyyliä toimia esimiehenä, ja esimiehen oma persoona värittää hänen rooliaan. Kehittääkseen omaa esimiesrooliaan entistä toimivammaksi esimiehellä täytyy olla kyky ja halu arvioida omaa toimintaansa. (Jalava 2001, 19.)

Usein esimies, joka on aiemmin tehnyt suorittavaa työtä, korostaa olevansa samanlainen kuin muutkin työntekijät. Hänen kykyään tai haluaan toimia esimiehen roolissa ei ole selvitetty. Esimies ei tunne rooliaan omakseen, ja silloin roolista tulee alikehittynyt ja heikosti jäsentynyt. Esimiehen täytyy osata luopua siitä, minkä joku toinen voi tehdä ja pysyä omalla tontillaan. (Jalava 2001, 52.)

Epävakaalla, ailahtelevalla ja vallanhaluisella esimiehellä rooli on korostunut ja ylikehittynyt. Tällainen rooli voi tulla esiin myös uhkailuna ja alaiset ovat aina hieman varuillaan ja peloissaan. Oman roolin korostaminen ja vallankäyttöpuuskat kuluttavat kaikkien energiaa ja luovat epävarmuutta työilmapiiriin. (Eräsalo 2008, 118.)

Kun esimies pystyy toimimaan tilanteen vaatimalla tavalla ja tarkoituksenmukaisesti, on hänen roolinsa tahdonalaisesti hallittu. Esimiehellä on vahva ammatti-identiteetti, eikä hän koe rooliaan ja häneen luotuja odotuksia liian vaativina. Esimies uskoo mahdollisuuksiinsa vaikuttaa ja luottaa omiin sekä alaistensa kykyihin ja osaa luoda vakaan ilmapiirin työyhteisöön. Palautteen antaminen ja sen saaminen sekä päätösten tekeminen ryhmässä kuuluvat tärkeänä osana esimiesrooliin. (Eräsalo 2008, 18.)

Esimiehen täytyy roolissaan kohdella työntekijöitä alaisina, ei alamaisina. Alaisella on rooli työyhteisössä aivan kuten esimiehelläkin. Alainen ja esimies ovat vastarooleja, jotka ovat vuorovaikutussuhteessa keskenään. Esimies on itsekin työntekijän roolissa suhteessa yrityksen omistajiin nähden. Eri roolissa olevilta työntekijöiltä vaaditaan tietynlaista käyttäytymistä, ja vaatimukset ja odotukset vaihtelevat eri yrityksissä. (Eräsalo 2008, 118.)

Sanotaan, että kaikki ihmiset, jopa lapset käyttävät valtaa ja usein valta otetaan, sitä ei tuoda tarjottimella kenenkään eteen. Valta on aina vastavuoroista ja toimii ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Esimiehellä on asemansa puolesta laillinen tai sopimussuhtainen määräysvalta johtamiinsa ihmisiin ja tätä valtaa käyttämällä esimies voi toteuttaa yritykselle asetetut tavoitteet. (Jalava 2001, 31; Eräsalo 2008, 119.)

Jalavan mielestä (2001) nykypäivänä valta koetaan monesti negatiivisena asiana, joka vähentää tasa-arvoisuutta työyhteisössä eikä siitä mielellään keskustella. Sen, jolla on valta, katsotaan olevan kykeneväinen dominoimaan ja polkemaan alaistensa oikeuksia. Esimiehen valta kuitenkin tarkoittaa sitä, että hän pystyy vaikuttamaan alaisiinsa ja käyttämällä oikein heidän voimavarojaan esimies pystyy toteuttamaan suunnitellut tavoitteet. Työyhteisössä tarvitaan auktoriteetteja, että vastuullinen toiminta ja järjestys säilyvät ja vältetään sekasortoisuus ja epäselvyydet. (Jalava 2001, 30.)

Jo 1959 French ja Raven kuvasivat viittä erilaista keinoa, joilla esimies voi käyttää valtaa. Samat keinot ovat edelleen esimiesten käytössä. Asemavalta tarkoittaa sitä, että esimiehellä on oikeus asemansa perusteella tehdä päätöksiä ja antaa määräyksiä ja alaisella on velvollisuus toimia näiden määräysten mukaisesti. Pakkovaltaa voidaan käyttää viimeisenä keinona kriisitilanteessa tai ongelmatyöntekijän käsittelyssä. Esimiehellä on mahdollisuus rangaista alaista, joka ei toimi hänen tahtonsa mukaisesti. Palkitsemisvallan käyttö on hyvin yksilöllistä, koska alaiset antavat arvoa eri palkkioille eri tavoilla. Joissakin tilanteissa myönteinen palaute ja arvostus voivat toimia paremmin kuin raha tai mahdollisuus edetä uralla. Asiantuntijavalta perustuu luottamukseen, jossa alainen uskoo esimiehen toimivan hänen edukseen, koska esimiehellä on enemmän tietoa asiasta. Kun esimiehellä on käytössään informaatiota, jota hänen alaisensa tarvitsevat, on kyse informaatiovallasta. Esimiehen karisma, sitoutuminen työyhteisön tavoitteisiin ja vastuun ottaminen antaa hänelle henkilökohtaista valtaa alaisten silmissä. (Jalava 2001, 32–38.)

Esimiehen pitää ymmärtää kuitenkin, että valta ei vähene jaettaessa ja siihen ei tule mielistyä liikaa ja käyttää valtaa vain aseman vuoksi ja välineenä saada haluamansa lopputulokset. Tärkeätä esimiehelle on käyttää valtaa vastuullisesti niin, että pystyy säilyttämään työyhteisön visiot. Kaikki johtajat eivät pidä työntekijöidensä aloitteellisuudesta, koska he kokevat silloin menettävänsä valtaa työyhteisössä. Yhteiset tavoitteet voidaan helposti unohtaa, jos jokainen toimii itse haluamallaan tavalla. Siksi vallan ja vastuun jakamisessa on myös oltavana tarkkana. (Jalava 2001, 8, 31; Eräsalo 16, 116.)

Empowerment tarkoittaa valtaistamista tai vallan hajauttamista, jossa työntekijät haluavat ja kykenevät osallistumaan työyhteisön päätöksiin ja myös toimimaan itsenäisesti. Valtaistamista käyttävä esimies luottaa työntekijöihinsä ja heidän kykynsä tehdä oikeita päätöksiä, joka taas vastavuoroisesti antaa enemmän luottamusta esimieheen ja itse työyhteisöön. Päätöksentekoon osallistuvat työntekijät ovat motivoituneempia sitoutumaan tavoitteisiin. Vallan hajauttamiselle on puolustajia ja vastustajia. Sen hyvinä puolina nähdään työntekijöiden kyky suhtautua muutoksiin paremmin, lisääntynyt tuottavuus, työmoraali, innostuneisuus sekä myös kehittynyt tuotteiden ja palveluiden laatu. Vastustajien mielestä hajauttamisen tuloksena ovat sen tuottamat lyhyen tähtäimen riskit, joissa johto menettää kontrollinsa organisaation tapahtumiin ja se voi aiheuttaa päätösvalan vastuutonta käyttöä, joka koituu omaksi tai työyhteisön ongelmaksi. (Jalava 2001, 39.)

4 KULTTUURI

4.1 Mitä kulttuuri on?

Kulttuurin käsite on määritelty hyvin usealla eri tavalla ja sitä on hankala rajata. Mikluha (1996, 7) kirjoittaa kulttuurin olevan yksinkertaisesti tietyn ihmisryhmän yhtäläinen elämäntapa. Aartin ja Ahtiaisen (1997, 4) mukaan kulttuuri on elämäntapa ja kokonaisuus, joka koostuu yhteiskunnan aineellisista ja henkisistä aikaansaannoksista sekä toiminnoista. Myös sivistyksen, taiteen ja arkisten asioiden sekä arvojen voidaan laskea kulttuuriin kuuluviksi. Jokaisella kulttuurilla on omat tapansa ja totumuksensa sanoa ja tehdä asioita.

Kulttuurien eroja ovat esimerkiksi tapa kommunikoida ja käyttäytyä ryhmässä. Jos yhteistä kulttuuria ei olisi, työyhteisöt olisivat täynnä konflikteja ja epävarmuutta toimintatavoista. Saman käyttäytymismallin ja kommunikaation jakaminen tietyn ryhmän kanssa auttaa toimimaan yhteistyössä. Monikulttuurisissa työympäristöissä eri kulttuurien erot aiheuttavat monesti ongelmia. (Mäkilouko 2003, 17–18.)

Ihmiset tarvitsevat yhteisiä toimintatapoja ja malleja pystyäkseen vuorovaikutukseen keskenään. Yleensä vuorovaikutuksen ylläpitämiseen tarvitaan yhteistä kieltä ja kulttuuria. Silti kaikki yksilöt ovat erilaisia, eikä kulttuurisia yleistyksiä pitäisi tehdä. Kulttuurit syntyvät siitä, kun yksilöt joskus omien halujensa ja tarpeidensa vastaisesti hyväksyvät tietyn yhteisön ja ryhmän säännöt. Vaikka maailma kansainvälistyy kovaa vauhtia, näyttää siltä, että kulttuurierot säilyvät ja ovat jopa kasvamassa, kun erilaiset etniset ryhmät ovat tietoisempia kulttuuristaan ja identiteetistään. (Hofstede 1992, 341; Mäkilouko 2003, 19.)

Kulttuuri ei ole perittyä, vaan se on sosiaalisessa ympäristössä opittuja toimintatapoja ja malleja. Kansallinen kulttuuri ei ole yksinkertainen malli, koska yksilöt kuuluvat erilaisiin ihmisryhmiin ja –luokkiin, jotka Hofstede (1992) on jakanut kulttuurin eri kerrostumiin. Nämä kerrostumat koostuvat kansallisesta, alueelli-

sesta, etnisestä, uskonnollisesta, kielellisestä, sukupuolten, sukupolvien, sosiaaliluokan ja organisaatio tai yritystasosta. Eri tasot kehittyvät, kun saman kulttuurin sisällä elävät ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Nykyään kulttuurin kerrostumat saattavat olla usein ristiriitaisia, kun saman kulttuurin sisällä olevilla sukupolvilla voi olla esimerkiksi erilaiset uskonnolliset arvot. (Hostede 1992, 21, 28; Mäkilouko 2003, 25.)

4.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yrityksen versiota kansallisesta kulttuurista. Esimiehen yksi tehtävä on ylläpitää, muokata ja vahvistaa organisaatiokulttuuria ja yrityksen johtoasemassa toimivat sekä yrityksen omistajat vaikuttavat paljolti siihen, miten organisaatiokulttuurin uskomukset ja käyttäytymissäännöt syntyvät. Näillä uskomuksilla ja säännöillä organisaatio pyrkii säätelemään siihen kuuluvien jäsenten toimintaa. Tutkija Edgar H. Schein (Organisaatiokulttuuri 2009) näkee organisaatiokulttuurin koostuvan monesta eri kerroksesta. Kulttuurin näkyvänä osana ovat artefaktit, joita ovat esimerkiksi yritysten logot, tunnukset tai henkilökunnan asut. Näiden näkyvien osien taustalla kulttuuriin vaikuttavat organisaation arvot, jotka syntyvät hyväksytyistä käyttäytymistavoista ja tavoitteista. Organisaatiokulttuurin johtajien ja jäsenten käsitykset ihmisistä ja yhteiskunnasta muodostavat kulttuurin syvimmän kerroksen eli perusoletukset. Johtoasemassa toimivien tehtävä on vaikuttaa kulttuurin eri kerrokseen niin, että kaikki työntekijät kyseisen kulttuurin sisällä tuntevat sen omakseen. (Rissanen ym. 1996, 43; Mäkilouko 2003, 25, 26.)

Kun organisaatiokulttuuriin tulee muutoksia, usein kuvitellaan sen vain koskevan kulttuurin näkyviä osia, ja muutoksia pyritään saamaan aikaan muuttamalla näitä artefakteja esimerkiksi luomalla uusia toimintatapoja ja -prosesseja. Vaikka artefaktien sopeuttaminen muutokseen on tärkeitä, on valmistauduttava tekemään muutoksia myös organisaatiokulttuurin syvempiin ja näkymättömiin osiin eli perusoletuksiin. Usein yrityksessä toimivat henkilöt eivät ole valmiita tai kykeneväisiä muuttamaan näitä perusoletuksia, ja siihen tarvitaan ulkopuolisen tahon suorittama tutkimus. Ulkopuolisen tutkimuksen avulla voidaan poistaa ei-toivotut perusolettamukset ja tehdä tilaa uusille oletuksille. Nämä uudet olet-

tamukset, joista on saatu hyviä kokemuksia ja onnistumisia, sisällytetään perusolettamuksiin. Näin voidaan rakentaa organisaatiokulttuurin muutosprosessia. (Herranen 2009.)

Kansainvälisessä toiminnassa organisaatiokulttuuri tarkoittaa monien erilaisten organisaatiokulttuurien esiintymistä yhden maan rajojen sisäpuolella. Kansallisten kulttuurien vaikutus yrityksen sisällä pysyy tästä huolimatta voimakkaana ja organisaatio saadaan tehokkaasti toimivaksi, kun kulttuurit tukevat sen päämääriä. (Rissanen ym. 1996, 43; Mäkilouko 2003, 25–26.)

Organisaatiokulttuurit muuttuvat kansallisia kulttuureja nopeammin, koska ne perustuvat useimmin arvoihin ja uskomuksiin, jotka muuttuvat useammin kuin esimerkiksi tapa kommunikoida kansallisessa kulttuurissa. Toisaalta vahvaa organisaatiokulttuuria on vaikea horjuttaa, koska se on syntynyt siihen kuuluviin ihmisten vaikutuksesta. Positiivisesti ajateltuna organisaatiokulttuuri voi näin välttää erilaiset muotivirtaukset ja kielteisenä puolena on sen paikallaan pysyminen. Monikulttuurisissa organisaatioissa nämä erot ja muutokset näkyvät selvemmin, ja kulttuurien tunteminen on tärkeä osa organisaation toimivuutta. (Rissanen ym. 1996, 43, 46; Mäkilouko 2003, 30.)

4.3 Kulttuuriin sopeutuminen

Mäkiloukon (2003, 27, 32–33) mielestä tuntemalla toisen kulttuurin käyttäytymissäännöt, arvot, uskomukset ja tarpeet, johtaja pystyy ohjaamaan ihmisten käytöstä ja muuttamaan johtamistyyliään saavuttaakseen tavoitteensa. Usein vieraassa kulttuurissa työskentelevä tai vieraista kulttuureista tulevien työntekijöiden esimiehenä toimiva oppii kulttuurin tavat yritys ja erehdys periaatteella. Usein kulttuurin opiskelijan on tehtävä virheitä oppiakseen itse kulttuurista ja uskallettava olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisesta kulttuurista tulevan kanssa.

Kansainvälistyvät yritykset ja niissä työskentelevät ihmiset käyvät läpi oppimisprosessin, jonka avulla pystyvät sopeutumaan uuteen tilanteeseen uudessa ympäristössä. Pinnallisesti toisessa kulttuurissa elävän oppiminen voi rajoittua tapojen ja käyttäytymissäntöjen omaksumiseen. Kohdemaan historian

ja kulttuurin tunteminen antaa monesti ratkaisuja kulttuurierojen aiheuttamiin ongelmiin. Vieraassa kulttuurissa elävän pitää pystyä ymmärtämään maan yhteiskunnallisten rakenteiden toimintaa ja kulttuurisia arvoja. Monesti ihmiset tekevät virheen olettaessaan kulttuurierojen olevan mitättömiä, kun on kyseessä samankaltainen kulttuuri. (Mikluha 1996, 8, 10.)

Yleensä kulttuuriin sopeutuminen jakautuu neljään eri vaiheeseen. Sopeutuminen alkaa euforisena vaiheena, kun matkustaminen ja uusien paikkojen näkeminen ihastuttaa ja tuo jännitystä elämään. Tämä vaihe jää yleensä varsin lyhyeksi. Euforian jälkeen on aika aloittaa arkinen elämä, ja se voi aiheuttaa monelle kulttuurishokin. Kun yksilö pääsee kulttuurishokista eroon, sopeutuminen uuteen kulttuuriin alkaa. Sopeutumiseen tarvitaan paikallisten arvojen omaksumista ja itseluottamuksen kasvua. Viimeisenä vaiheena on vakiintunut mielentila. Kulttuurissa vierailija voi yhä tuntea itsensä muukalaiseksi, ja mielentila pysyy kielteisenä uutta ympäristöä kohtaan. Vierailijan mielentila voi myös pysyä ennallaan, jolloin hän on sopeutunut kahteen eri kulttuuriin, tai mielentila voi muuttua entistä paremmaksi, kun vierailija tuntee uuden kulttuurin omakseen ja hänestä tulee alkuasukas. (Hofstede 1992, 300.)

On vaikeaa olla kaksikulttuurinen olematta myös kaksikielinen. Siksi ulkomailla työssä ollessa on tärkeitä oppia ilmaisemaan itseään isäntämaan kielellä. Kieltä taitamaton saattaa tuntea itsensä ulkopuoliseksi, kun hän ei ymmärrä kulttuurin eri vivahteita, joista yksi tärkeimmistä on huumorintaju. Vieraassa kulttuurissa elävän on syytä oppia, mikä kyseisessä kulttuurissa edustaa huumoria. (Hofstede 1992, 304, 306.)

Monikulttuurisessa ympäristössä nimenomaan kommunikaatioerot aiheuttavat usein vaikeuksia, varsinkin jos ei ole yhteistä kieltä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Kommunikaatio ei tarkoita pelkästään yhteisen kielen omaksumista vaan myös esimerkiksi käsien liikkeitä tai kirjoitustyyliä. Toisen kulttuurin kommunikaatiotapoja ei aina pystytä ymmärtämään tai kielellisiä ilmauksia ei voida kääntää toiselle kielelle, mikä voi ärsyttää toisesta kulttuurista tulevia. (Mäkilouko 2003, 30–31.)

”Kaikkien kulttuurien näkemyksiin toisista kulttuureista sisältyy yleistyksiä, ennakkoluuloja ja virheellisiä mielikuvia” (Mikluha 1996, 16). Stereotypiat ovat yleistyksiä esimerkiksi jonkun maan kulttuurista ja sen asukkaista, jotka koostuvat jonkin toisen kulttuuriin arvioijan mielipiteistä ja arvoista. Usein stereotypiat liittyvät vieraan kulttuurin käyttäytymistapoihin, joita omassa kulttuurissa pidetään itsestäänselvyyksinä. (Aarti & Ahtiainen 1997, 5-6.)

Usein kansallisuus on ainoa mahdollinen luokitteluperuste kulttuurieroja tutkies-
sa. Usein puhutaan esimerkiksi ”tyypillisestä amerikkalaisesta” käyttäytymisestä ja liitetään kansalaisiin kollektiivisia ominaisuuksia tietämättä niiden paikkansa-
pitävyyttä. (Hofstede 1992, 30.)

Etnosentriset ihmiset pitävät omaa kulttuuriaan muita parempana. Tämä on hyvin itsekeskeinen tapa arvioida muita kulttuureita, ja rodulliset ennakkoluulot ovat aikoinaan syntyneet tästä. (Aarti & Ahtiainen 1997, 6.) Hofstede (1992, 302) vertaa etnosentrisyyttä itsekeskeisyyteen, jossa omaa napaa pidetään maailmankaikkeuden keskipisteenä. Jos ihminen ei ole tekemisissä vierasmaalaisten ihmisten kanssa, hänen on vaikea päästä eroon etnosentrisyydestään. Etnosentrisyys on monesti tuhoisaa monikulttuurisessa ympäristössä, kun oman yrityksen tai oman kansallisuuden ihmisiä pidetään muita parempina. Etnosentrisyyttä työyhteisössä pystytään välttämään esimerkiksi korostamalla empatiaa toisia kulttuureja kohtaan ja tiimin tärkeyttä ongelmien ilmaantuessa. Myös ihmishuoldeorientoituneet tiimin jäsenet ja vetäjät lisäävät monikulttuurisen työympäristön arvostusta. (Mäkilouko 2002, 191.)

Kulttuurishokki on stressi- ja jännitystilaa, joka syntyy, kun joudutaan vieraaseen ympäristöön ja uusia asioita on enemmän kuin niitä kykenee vastaanottamaan. Kun ihminen on pidempään poissa omasta kulttuuriympäristöstään ja tutut merkit ja merkitykset katoavat, kulttuurishokki on lähes väistämätön. Kulttuurishokin tunnuspiirteitä ovat toivottomuus, avuttomuus ja viha. Vaikka vieraaseen kulttuuriin saapuva oppiikin joitain uuden ympäristön symboleja ja rituaaleja (sanat, tervehtiminen jne.), hän kuitenkin palaa tavallaan henkisesti lapsen asteelle saapuessaan uuteen ympäristöön, koska ei pysty ymmärtämään näiden symbolien ja rituaalien pohjana olevia arvoja. Tämä voi aiheuttaa turhautumista sekä avuttomuuden ja vihan tunnetta ja jopa vaikuttaa fyysiseenkin toimintaan. Jos-

kus nämä fyysiset oireet kasvavat niin vakaviksi, että työ täytyy lopettaa tai työntekijä palaa kotimaahansa. (Hofstede 1992, 299, 301; Mikluha 1996, 13; Aarti & Ahtiainen 1997, 7.)

4.4 Hofsteden kulttuuriluokitus

Geert Hofsteden kirja *Cultural Consequences*, joka on kirjoitettu vuonna 1980, nosti esiin kulttuurierojen merkityksen johtamisessa ja organisoinnissa. Vaikka aiheesta oli kirjoitettu ja keskusteltu aiemminkin, tämä teos osui keskustelun ytimeen kuvaamalla kansalliset kulttuurit neljän eri ulottuvuuden kautta. Hofstede huomasi kansallisen taustan vaikuttavan voimakkaasti työntekijöiden näkemyskykyyn omasta työstään. Tämän tuloksen hän sai aikaan työskenneltyään IBM:n kansainvälisellä henkilöstöosastolla ja suorittaessaan henkilöstökyselyjä organisaation eri tytäryhtiöissä. (Peltonen 2007, 158.)

Hofsteden tutkimuksessa tuli ilmi, että kansalliset kulttuurit vaikuttavat vahvankin organisaatiokulttuurin sisällä enemmän kuin yrityksen omat arvot, symbolit ja perusoletukset. Organisaatioissa ja sen kansainvälisessä johtamisessa on Hofsteden mukaan pystyttävä tarkastelemaan yrityksen sisäistä kulttuurista moninaisuutta, joka aiheuttaa tulkintaeroja, kun eri kansallisuuksista tulevien työntekijöiden arvot ja perusoletukset eroavat toisistaan. (Peltonen 2007, 158.)

Vaikeaksi Hofsteden tutkimuksen tulkinnan tekee se, että eri kansallisuuksien johtamiseen ei ole valmista mallia ja kaikki yrityksen johtamiseen liittyvät lähtökohdat ovat kulttuurisesti tuotettuja. Hofsteden tutkimuksen lähtökohdaksi on ollut kulttuurin määrittely arvojen ja normien järjestelmäksi. Tämä tekee lähtökohdasta hyvin järkipäisemmän ja mahdollistaa kulttuurien tarkan profiloinnin, mutta samalla monikulttuurisen ympäristön ja vuorovaikutuksen eri piirteet ovat jääneet huomioimatta. (Peltonen 2007, 158–159, 179, 180.)

Hofsteden tutkimuksessa kulttuurit on rajattu kansallisuuksien ja kansallisten rajojen perusteella. Kuitenkin globalisoituneessa maailmassa kulttuuri ulottuu usein kansallisten rajojen ulkopuolelle esimerkiksi uskontoon, etnisyyteen tai henkilökohtaisiin arvoihin ja uskomuksiin. (Peltonen 2007, 179–180.)

Hofstede analysoi tutkimuksesta kertyneen aineiston kuvaamalla kansallisia kulttuureja neljän eri ulottuvuuden kautta (taulukko 4). Kanadalainen Michael Bond löysi myöhemmin viidennen ulottuvuuden, joka lisättiin Hofsteden malliin, kehittäessään kiinalaiseen kulttuuriin pohjautuvan kyselylomakkeen. (Peltonen 2007, 158–159; Hofstede 1992, 234.)

Hofsteden tutkimat kulttuuriset ulottuvuudet ovat:

- 1) valtaetäisyys (power distance)
- 2) epävarmuuden välttäminen (uncertainty avoidance)
- 3) individualismi/kollektivismi (individualism/collectivism)
- 4) maskuliinisyys/feminiinisyys
- 5) lyhyen/ pitkän aikavälin orientaatio.

(Peltonen 2007, 158, 159; Hofstede 1992, 234.)

TAULUKKO 4. Kulttuuriset ulottuvuudet ja niitä kuvaavat luonnehdinnat (soveltaen Peltonen 2007; Hofstede 1992.)

Ulottuvuus	Korkeat pisteet	Matalat pisteet
Valtaetäisyys	Hierarkkinen järjestelmä, jossa johtajien ja alaisten roolit selvästi erottuvat. (esimerkkinä arabiankieliset maat)	Alaisten riippuvuus esimiehestä on vähäinen. Hierarkia kuvastaa epätasa-arvoa.
Epävarmuuden välttäminen	Epävarmuutta vastaan pitää taistella. Ihmiset tuntuvat rauhallisilta, rennoilta ja laiskoilta. Tarvitaan kirjoitettuja sääntöjä ja ohjeistuksia.	Epävarmuus pitää hyväksyä. Ihmiset vaikuttavat kiireisiltä ja toimeliailta. Säännöt ja ohjeet pitäisi minimoida. (esimerkiksi Tanska)
Individualismi / Kollektivismi	Jokainen huolehtii itsestään ja omista eduistaan. Yksilö luo oman identiteettinsä. Esiintyy yleensä rikkaissa maissa. (esimerkiksi Pohjois-Amerikka)	Perheenomaiset yhteisöt huolehtivat omistaan. Identiteetti pohjautuu sosiaaliseen järjestelmään. Esiintyy yleensä köyhissä maissa. (Latinalainen Amerikka)
Maskuliinisuus / Feminiinisyys	Miesten pitää hallita. Naisten tulee olla hoivaavia. Tuloksellisuus ratkaisee. Sukupuolten sosiaaliset roolit ovat selkeästi erilaiset. Yhteiskunnassa eletään työlle.	Naisten ja miesten välillä pitäisi olla tasa-arvo. Elämänlaatu ja hyvinvointi ratkaisevat. Työtä tehdään toimeentulon vuoksi. (esimerkiksi Pohjoismaat)
Lyhyen / Pitkän aikavälin orientaatio "Konfutselainen dynamiikka"	Perinteitä kunnioitetaan. Kasvojen säilyttäminen erittäin tärkeää. Halutaan nopeita tuloksia.	Perinteet sopeutetaan nykyi- kaan. Hitaasti näkyviä tuloksia jaksetaan odottaa sitkeästi.

Kulttuurien vertaamisen toisiinsa tekee mahdolliseksi kansallisten kulttuurien eri ulottuvuuksilla mitatut pistemäärät. Kulttuurisia arvoja pystytään luokittelemaan sen mukaan, miten kaukana ne sijaitsevat toisistaan. Tätä kutsutaan usein kulttuuriseksi etäisyydeksi, jolla voidaan kuvailla tiettyjen kansallisten kulttuurien läheisyyttä tai etäisyyttä. Lyhyen kulttuurisen etäisyyden pitäisi auttaa eri kansallisuuksista olevien työntekijöiden kanssakäymistä, kun taas pitkä kulttuurinen

etäisyys voi tuoda vaikeuksia siihen. (Peltonen 2007, 161.) Liitteenä on taulukko tutkimusmaiden kulttuurisista ulottuvuuksista (liite 1).

Kulttuuriin etäisyyksiin usein vaikuttaa myös eri maiden institutionaalinen rakenne, kuten koulutus- ja urajärjestelmät, yritystoiminnan muodot ja talouselämän rakenteet. Monet tutkijoista korostavat instituutioiden merkitystä kulttuurin rinnalla, ja tämä laajentaa käsitystä kansallisten etäisyyksien tutkimisesta ja tuo siihen tarkkuutta ja syvyyttä. (Peltonen 2007, 166.)

Johtamiseen kansalliset erot tuovat oman vaikeutensa, kun yhdessä kansallisessa ympäristössä kehitetty johtamismalli ei usein toimi toisenlaisessa kansallisessa yhteydessä. Kansalliset erot luovat ainutlaatuisia, mutta keskenään yhteen sopimattomia perusrakenteita yritykselle. (Peltonen 2007, 171.)

4.5 Monikulttuurisuus johtamishaasteena

Mikluha (1996, 23) määrittelee monikulttuurisuuden tietojen ja kokemusten kautta hankituksi mielentilaksi, jossa yksilöllä on tarvittavat taidot tullakseen toimeen mistä kulttuurista tahansa tulevien ihmisten kanssa ja tuntee olonsa mukavaksi sekä pystyy kommunikoimaan heidän kanssaan. Tietojen ja kokemusten lisäksi yksilö tarvitsee kärsivällisyyttä, joustavuutta ja empatian tuntemisen kykyä.

Ihminen voi saavuttaa monikulttuurisen mielentilan asuessaan ja työskennellessään eri kulttuureissa. Ihminen muuttaa kieltä, äänensävyä, kehonkieltä, uskomuksia, arvojaan ja tarpeitaan eli melkein koko persoonallisuuttaan kulttuurin mukaan, ja tämä voi aiheuttaa hyvin hämmentävän mielentilan. Kulttuurin ollessa psykologinen ilmiö nämä persoonallisuuden muutokset voidaan nähdä osana luonnollista prosessia, kun ihminen kehittää itselleen monikulttuurista tietoisuutta. (Mäkilouko 2002, 27.)

Termosen (2004) mukaan globaalit markkinat ovat vähentäneet eroja kulttuurien välillä, kun monikulttuurisessa talousjärjestelmässä eri kulttuurien edustajat voidaan nähdä kuluttajaryhmänä, tuotteena tai mahdollisena työvoimana. Euroopan Unionin sisällä olevaa monikulttuurisuuden käsitettä on häneen mu-

kaansa monesti liioiteltu, koska esimerkiksi uusien jäsenmaiden työvoiman liikkuvuudelle asetetaan rajoitteita, mikä tarkoittaa työvoiman vähenevää mahdollisuutta etsiä parempaa elämää ja toimeentuloa uudesta maasta ja paikasta. Vaikka Eurooppa onkin globalisoitunut viime vuosina, silti taloudelliset ja poliittiset päätökset ja valtasuhteet painottavat rajojen ja oman paikan hyväksymistä.

Voidakseen johtaa monikulttuurista ympäristöä on esimiehen tunnettava työntekijöiden kulttuuriset ja sosiaaliset juuret. Pystyäkseen kommunikoimaan monikulttuurisessa ympäristössä, esimiehen on tärkeää tuntea kulttuuriset erot, olla kielitaitoinen ja tultava toimeen erilaisten ihmisten- ja ihmisryhmien kanssa. Erilaisten etnisistä taustoista tulevien työntekijöiden määrä yrityksissä on kasvanut globalisaation seurauksena. (Aarti & Ahtiainen 1997, 12; Termonen 2004; Peltonen 2007, 12.)

Vieraassa maassa toimivan esimiehen on tunnettava oma kulttuuritaustansa sekä työympäristönsä ja analysoitava omat arvonsa. Omaa kulttuuria on pystyttävä myös tarkastelemaan kriittisesti ja tunnistamaan, mitkä omista ajattelu- ja toimintatavoista tulevat kansallisista perinteistä ja arvoista. Vasta tämän jälkeen hän voi odottaa alaisten ymmärtävän yrityksen arvot ja toimivan niiden mukaan. Arvojen erilaisuus voi saada johtotehtävissä olevan epäilemään omia johtamistaitojaan. Kulttuurisen taustan vaikutus liiketoimintaan on usein suuri, ja kansainvälisessä ympäristössä toimivan on ymmärrettävä itselle vieraat tavat, uskomukset ja arvot. (Mikluha 1996, 25; Peltonen 2007, 158.)

Viime vuosina kansainvälinen hotelli- ja ravintola-ala on kokenut globalisaation vaikutuksen, informaatioteknologian vallankumouksen, kysynnän muuttumisen sekä verkostoitumisen kasvamisen. Koko ajan koveneva kilpailutilanne alalla on pakottanut suurien ja pienien yritysten esimiestehtävissä olevien tutkimaan uudestaan päätöksentekokykyään. Hotelli- ja ravintola-ala on muuttumassa koko ajan kansainvälisemmäksi. (Athiyaman & Go 2006, 143.)

Cornell School of Hotel Administrationin valmistuvat opiskelijat tekivät tutkimuksen, jossa selvisi, että tärkeimmät ominaisuudet kansainvälisille esimiehille oli ihmissuhdetaidot, kulttuurituntemus, joustavuus ja mukautuvainen johtamistyyli, sekä motivaatio ja kiinnostuneisuus. Joten yksilöiden täytyy työskennellä ahke-

rasti ja menestyksekkäästi. Kulttuurien tuntemus ja kansainväliset etiketit, kansainvälisen yritysmaailman ymmärtäminen, kyky työskennellä vähäisillä resursseilla ja tehokas stressinsietokyky todettiin suhteellisen tärkeäksi, kun taas toiminnalliset ja tekniset kyvyt arvioitiin alhaisimmalle tasolle puhuttaessa esimiesten kyvyistä kansainvälisessä hotelli- ja ravintolabisneksessä. (Gannon 2006, 186.)

Marko Mäkilouko antaa kirjassaan Multicultural Leadership (2002,185) ohjeita siitä miten voi oppia tuntemaan vieraita kulttuureja sekä kehittymään johtajana (taulukko 5).

TAULUKKO 5. Ohjeita vieraiden kulttuurien johtamiseen (Mäkilouko 2002, 185)

<p>Opettele rakentamaan (pinnallisia) ihmissuhteita erilaisten ihmisten kanssa.</p> <p>Ole valmis tekemään virheitä vuorovaikutus- ja sosiaalisissa tilanteissa.</p> <p>Hankkiudu aktiivisesti uusiin ja erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin.</p> <p>Ole valmis nolaamaan itsesi sosiaalisissa tilanteissa (ei tarkoita töppäilyä).</p> <p>Opettele vähitellen hallitsemaan erilaisia sosiaalisia tilanteita.</p> <p>Älä ole liian tehtäväkeskeinen vaan kiinnitä huomiota myös ihmisiin.</p> <p>Keskity yhteen kulttuuriin monien kulttuurien sijasta.</p> <p>Luo olosuhteet tasapainoiselle elämälle. Monikulttuurinen toiminta on henkisesti raskasta ja usein nostaa pintaan vähemmän rakentavia tunteita.</p> <p>Lue kirjallisuutta ja materiaalia, joka liittyy kulttuureihin tai kansallisia merkkiteoksia. Niissä kaikissa on kieltä ja viestejä, jotka ovat ominaista kyseiselle kulttuuripiirille.</p>

5 TUTKIMUSMAIDEN KULTTUUREISTA

5.1 Piirteitä suomalaisesta kulttuurista

Suomen on sanottu olevan Euroopan parhaiten säilynyt salaisuus. Mikluha kirjoittaa (1996) Euroopassa edelleen olevan ihmisiä, jotka eivät tiedä, mikä Suomi on, millainen maa se on tai missä Suomi ylipäätänsä sijaitsee. Suomen liityttyä Euroopan unioniin eräältä englantilaiselta kysyttiin katuhaastattelussa, mikä on Finland, ja hän luuli sen olevan uusi pesuaine. Näiden väärinkäsitysten oikaisemiseksi vieraassa kulttuurissa asuvalta ja työssäkävältä odotetaan oikean Suomi-kuvan antamista toisen kulttuurin edustajille. (Mikluha 1996, 17.)

Suomalaisten vahvoina luonteenpiirteinä pidetään yleensä esimerkiksi vaatimattomuutta, sisukkuutta, rohkeutta, luotettavuutta ja rehellisyyttä. Heikkouksia ovat taas kommunikointikyvyn puute, välittömyyden puuttuminen sekä eristäytyneisyys. Suomalaiset yleensä tarkoittavat mitä sanovat, ja heidän sanaansa voi luottaa. Tämä voi johtaa vaikeuksiin ja pettymyksiin muissa kulttuureissa, jossa mielipiteiden muuttaminen ja asioiden liioittelu on täysin luonnollinen osa päivittäistä toimintaa. (Mikluha 1996, 18, 41.)

Keskustellessa on täysin normaalia pitää taukoja puheenvuorojen välissä, eikä päälle puhumista katsota hyvällä. Suomalaisen small talk on hiljaisuutta, eikä sitä pidetä negatiivisena asiana vaan, se on suomalaisille viestintää samoin kuin puhuminen. Suomalaisista on sanottu, että he puhuvat silloin, kun on asiaa, ja on normaalia välttää puhumista vain puhumisen vuoksi. Suomalaiset kunnioittavat toisen ihmisen yksityisyyttä, joka usein ilmenee kohteliaana eleenä jättää toinen ihminen rauhaan, kun häntä ei haluta häiritä omilla asioillaan. Suomalaiset uskovat, että jokaiseen tilanteeseen on asianmukainen käyttäytymistapa, ja he myös odottavat yleensä kohteliasta käytöstä. (Kwintessential 2009; Niiranen & Nupponen 2001.)

Suomalaisten käyttäytyminen liike-elämässä on yleensä muodollista, he puhuvat avoimesti sekä selkeästi, ja tapaamisissa keskitytään liikeasioihin. Suomalaiset ovat hyviä organisoimaan ajankäyttöään saadakseen mahdollisimman paljon aikaan yhden päivän aikana. Suomalaiset haluavat liikesuhteista pitkäikäisiä, eikä ulkomaalaisen liikekumppanin kannata kieltäytyä esimerkiksi kutsusta saunaan, jolla on vakiintunut asema suomalaisessa kulttuurissa. (Kwintessential 2009.)

Suomalaiset koskettavat yleensä toisiaan vain kättelemällä, kun toista ihmistä esimerkiksi onnitellaan tai tavataan ensimmäistä kertaa. Poski- tai käsisuudelmia ei yleensä Suomessa käytetä, ja usein vain läheiset ystävät halaavat toisiaan. Miehillä koskettaminen liittyy yleensä urheilutilanteisiin esimerkiksi onniteltaessa toista maalin teosta. Naisten keskuudessa koskettaminen on hieman arkipäiväisempää. (Niiranen & Nupponen 2001.)

Suomessa on monokroninen eli yksiaikainen aikakäsitys, joka tarkoittaa yhden asian tekemistä kerrallaan, siihen keskittymistä ja siitä selviytymistä tietyn aikataulun puitteissa. Monokronisen aikakäsityksen maissa on käsitys, että tämä on tapa toimia tehokkaammin ja saada halutut tulokset aikaan helpommin. (Mikluha 1996, 57.)

Suomalaiset ovat tottuneet noudattamaan sääntöjä ja määräyksiä ja epäilevät kyseenalaistaa säädettyjä lakeja. Suomalaiset eivät aina ymmärrä, että kaikki mikä on laillista, ei välttämättä ole hyvää. (Mikluha 1996, 38.)

5.2 Piirteitä Espanjan kulttuurista

Espanjasta tulevat usein mieleen härkätaistelut, flamenco ja tapakset. Tapakset ja kahvilakulttuuri kuuluvat lähes jokaisen espanjalaisen arkipäivään. Espanja tarjoaa jokaiselle jotakin, pienistä kalastajakylistä isoihin kansainvälisiin kaupunkeihin, kulttuuria, hiekkarantoja ja nähtävyyksiä. Perinteistä kulttuuria voi nähdä vielä monissa osissa maata, mutta esimerkiksi Katalonian pääkaupungissa Barcelonassa, joka on moderni eurooppalainen suurkaupunki,

härkätaistelut ovat lailla kiellettyjä. Katalonian alueen erottaa muusta Espanjasta esimerkiksi sen oma kulttuuri, kieli ja poliittisella tasolla sen pyrkimys itsenäisyyteen. (Universitat Autònoma.; Jyväskylän Yliopisto 2009.)

Espanja ja espanjalaiset ovat tunnettuja rennosti etelämaalaisesta "mañana"-tyylistään, joka täsmällisyyteen tottuneelle voi olla jopa järkytys, kun kaikki asiat eivät tapahdu aina silloin kuin niiden pitäisi tapahtua (Universitat Autònoma). Espanjalaisia pidetään ystävällisinä, elämäniloisina, seurallisina ja kohteliaina. Heillä sanotaan olevan vahva moraalinen käsitys siitä, mikä on oikein ja mikä väärin. Luonteenpiirteisiin kuuluvat myös arvokkuus sekä ylpeys kotimaasta ja sen kulttuurista. (Martin 2006.)

Perinteinen käsite perhekeskeisestä miehisestä kulttuurista on muuttumassa. Perhe, joka on laaja käsite espanjalaisille, on edelleen sosiaalisen rakenteen perusta ja tarjoaa niin sosiaalista kuin esimerkiksi taloudellistakin tukea toisilleen, mutta perheverkostot ovat avautuneet ja erityisesti suhteet perheen sisällä muuttuneet. Espanjaa voi myös pitää tasa-arvoisena maana, jossa naiset ovat näkyvässä asemassa tämän päivän työ- ja opiskeluelämässä. Silti konservatiiviset käsitykset miesten ja naisten rooleista ovat vielä voimassa monissa osin Espanjaa. (Martin 2006; Kwintessential 2009.)

Espanjalaiset tervehtivät toisiaan yleensä kädenpuristuksella, paremmin tunnettaessa sen voi tehdä kahdella kädellä ja naiset yleensä antavat toisilleen poskisuudelmat (Kwintessential 2009). Liike-elämässä espanjalaiset haluavat asioida ihmisten kanssa, jotka ovat oppineet tuntemaan ja joihin luottavat. Tällainen suhde yleensä säilyy, vaikka toinen osapuoli vaihtaisi työnantajaa. Espanjalaiset käyvät aina mieluummin keskustelut kasvotusten kuin esimerkiksi puhelimessa. Espanjalaisten kanssa neuvotellessa on hyvä olla vaatimaton esitellessään omia saavutuksiaan ja suorituksiaan. Aikataulut ovat usein tarpeellisia, mutta niiden noudattamisesta ei olla kovin tarkkoja. (Kwintessential 2009.)

Espanjassa taas ollaan hyvin joustavia ajan suhteen, asioita ei aina suunnitella ennalta ja samaan aikaan voidaan hoitaa monta eri asiaa. Tätä kutsutaan polykroniseksi, moniaikaiseksi kulttuuriksi. On täysin hyväksyttävää käyttäytymistä

puuttua toisten keskusteluihin tai keskeyttää heidän toimintansa, mitä Suomessa ei katsottaisi hyvällä. (Mikluha 1996, 57–58.)

5.3 Piirteitä Alankomaan kulttuurista

Alankomaat on moderni, monikulttuurinen maa, jossa ihmiset ovat kielitaitoisia ja elämäniloisia. Kulttuuri on sekoitus perinteisiä keskieurooppalaisia ja monikulttuurisuuden mukana tulleita tapoja ja tottumuksia (Pääkkönen). Vuoden 2007 alussa Alankomaiden väestöstä 19,4 prosenttia kuului etnisiin vähemmistöihin. Kulttuurin on sanottu muistuttavan Tanskan, Norjan ja Ruotsin kulttuureja. (Maatiedosto Alankomaat 2006; Wilén 2008.)

Yleensä Alankomaita ajatellaan hyvinkin suvaitsevaisena maana vapaan huume politiikan, punaisten lyhtyjien alueiden ja homoavioliittojen vuoksi. Maa on onnistunut yhdistämään hyvin suvaitsevaisuuden sekä toimivan ja organisoidun yhteiskuntajärjestelmän, jossa esimerkiksi aikatauluista yritetään pitää kiinni ja järjestyksen ylläpitoa valvotaan tarkasti. (Kanninen 2009; Rijksuniversiteit, Groningen 2009.)

Alankomaalaisista ei ole helppoa esittää yleistyksiä, mutta yleensä Alankomaiden väestöä pidetään korkeasti koulutettuna, ystävällisenä, auttavaisena ja ennakkoluulottomana. Toisaalta alankomaalaisilla on vahva sosiaalinen verkostonsa, joihin he ovat uppoutuneita ja jonka sisälle ei ole helppo päästä. Varsinkin liike-elämässä arvostetaan tehokkuutta ja tarkkuutta, ja neuvotteluissa alankomaalaiset ovat tiukkoja. Silti työpaikoilla on yleensä rento tunnelma ja esimerkiksi johtajien voi nähdä kommunikoivan alaisten kanssa useammin kuin esimerkiksi Suomessa on totuttu. Alankomaalaiset arvostavat kovaa työntekoa ja rahan ansaitsemista, mutta tuloillaan ylpeilevää ihmistä katsotaan usein pahalla. (Kanninen 2009; Wilén 2008; Dutch Culture 2009.)

Koti on alankomaalaisille hyvin tärkeä ja yksityinen paikka, eikä ketään yleensä kutsuta kylään muutaman kuukauden tuttavuuden perusteella. Saadakseen kutsun syömään alankomaalaiseen kotiin tarkoittaa yleensä syvää ystävyys-suhdetta. (Dutch Culture 2009.)

Yleensä toista tervehditään lämpöisellä kädenpuristuksella tai ystävien kesken kolmella poskisuudelmalla. Keskustellessa eleet esimerkiksi kasvon ilmeet tai suora katsekontakti on tärkeää. Vaikka alankomaalaiset ovat varautuneita välillä, silti heidän suora tyyhinsä puhua voi tulla yllätyksenä toisesta maasta vieraillevalle. He katsovat suoraan silmiin ja hienovaraisuuden puute keskustellessa voi joskus tuntua työkeältä kulttuuria tuntemattomalle. Alankomaalaisilla on tapana arvioida itseään oman arvomaailmansa mukaan ennemmin kuin toisen henkilön. Tämä johtaa siihen, että kiitosta ja kehumista ei ole aina helppoa saada. Superlatiiveja ja ylistäviä sanoja käyttävää henkilöä pidetään usein Alankomaissa mielistelijänä, yksinkertaisena tai epärehellisenä. Arvosteleva kommentointi nähdään taas usein piirteenä älykkyydestä. (Dutch Culture 2009)

Asennoitumisessa täsmällisyyteen on paljon eroja Suomen, Alankomaiden ja Espanjan välillä. Suomalaisia myöhästyminen ärsyttää, kun espanjalaisille taas on tärkeämpää hoitaa keskeneräiset asiat loppuun myöhästymisestä huolimatta ja lähteä sitten tapaamiseen. Jos suomalaiset esimerkiksi myöhästyvät neuvottelusta, he hakevat anteeksipyytävän näköisinä muita häiritsemättä paikkaa. Hollantilaiset taas myöhästymisestä huolimatta saapuvat neuvotteluun iloisena ja kaikkia tervehtien. (Mikluha 1996, 60–61.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön tutkimusosuuden tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään monikulttuurisuuden merkitystä ja sen tuomia hyötyjä ja haittoja Alankomaissa ja Espanjassa ravintola-alan yrityksissä toimivien esimiesten henkilökohtaisten näkökulmien kautta. Näitä tuloksia pyritään vertaamaan suomalaisen ravintolan esimiestyöhön sekä pohtimaan, miten monikulttuurisuuteen tulisi suhtautua Suomessa. Haastateltaviksi valittiin viisi pienen tai keskisuuren yksityisen yrityksen esimiestä neljästä eri baarista, jotka itse toimivat kotimaansa ulkopuolella esimiestehtävissä tai joilla on alaisina vähintään kolme eri kulttuuritaustan omaavaa työntekijää. Haastattelut tehtiin paikan päällä Groningenissa, Alankomaissa ja Barcelonassa, Espanjassa. Tampereelle, Suomeen tehtiin sähköpostihaastattelu. Groningenin ja Barcelonan haastattelut tehtiin englanniksi, sähköpostihaastattelu Suomeen suomeksi.

Ennen kysymysten lähettämistä, haastatteluihin valitut esimiehet suhtautuivat erittäin positiivisesti ja jopa innostuneesti opinnäytetyön aiheeseen, joka kaikkien mielestä oli mielenkiintoinen sekä tärkeä osa nykypäivän esimiestoimintaa. Bar Secon haastattelu tehtiin paikan päällä ilman kysymysten lähettämistä etukäteen, koska toinen sovittu Barcelonan haastattelu ei tuntunut antavan tarpeeksi tarvittavaa informaatiota monikulttuurisesta työympäristöstä.

Kysymysten lähettämisen jälkeen kysymyksiin suhtauduttiin hyvin eri tavalla. Yksi vastaajista todellakin pohti työympäristöänsä monikulttuurisuuden kautta, toisten vastaukset olivat lyhyitä ja ytimekkäitä, tosin olisin hieman enemmän toivonut syvyyttä vastauksiin. Kolmas taas halusi kertoa enemmänkin yrityksen saavuttamasta asemasta kaupungin ravintola-elämässä ja viimeinen haastattelu tehtiin hyvin kiireisessä ympäristössä, jossa itsellä oli hieman vaikeuksia keskittyä asiaan ja saada haastateltavista kaikki mahdollinen irti. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin hyvin ystävällisiä ja halusivat auttaa opinnäytetyön valmistumisessa. (Liitteet 2, 3 ja 4.)

Groningenissa sijaitseva Pub Crowbar on vaihtoehtoiseen musiikkiin erikoistunut pieni pubi kaupungin keskustan alueella. Michael Collins Pub sijaitsee Barcelonassa, ja se on keskikokoinen irlantilainen baari, joka tarjoaa asiakkaille livemusiikkia, jalkapallo-otteluita monelta eri valkokankaalta sekä perinteistä irlantilaista pubiruokaa. Bar Seco Barcelonassa on pieni lähiöbaari, joka on erikoistunut paikallisiin ja pieniltä tuottajilta hankittuihin tuotteisiin sekä kasvisruokiin. Pispalan Pulteri Tampereella on lähiöravintola, jossa on hyvän palvelun lisäksi edullinen ja laadukas ruoka sekä laaja juomavalikoima.

Tutkimustulokset saatiin aikaan sekä kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella että kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella. Suurin osa tutkimuksen tuloksista saatiin selville laadullisilla avoimilla kysymyksillä, jossa haastateltaville ei annettu eri vastausvaihtoehtoja. Haastattelun viimeisessä osiossa, jossa haastateltavia pyydettiin pisteyttämään tiettyjä ominaisuuksia, tehtiin määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Tutkimuksen pyrkimys on olla haastattelun kautta arvioiva ja johtopäätöksiin pyrkivä, ei niinkään numeeristen arvioiden analysointia.

Haastattelu oli teemahaastattelu, jossa haastattelutilanne ei etene tarkasti ja yksityiskohtaisesti vaan väljemmin tiettyjen ennalta suunniteltujen teemojen mukaan (esim. kulttuuri, työntekijät). Aihepiirit olivat jokaiselle haastateltavalle samat. Haastattelutilanne oli keskustelunomainen, ja joidenkin haastateltavien kanssa tiettyä kysymystä käsiteltiin laajasti, kuin toinen taas ohitti sen hyvin nopeasti. Haastattelutilanteessa pyrittiin tulkitsemaan laaja-alaisesti haastateltavien vastauksia ja heidän painotuksiaan tietyn asian tärkeydelle.

Haastattelutilanteissa olivat mukana aiemmin haastateltaville lähetetyt kyselylomakkeet. Ensin käytiin läpi haastateltavien kanssa, olivatko he ymmärtäneet kaikki kysymykset vai tarvittiinko joihinkin kohtiin lisäselvityksiä ja täsmennyksiä. Haastattelutilanteissa haastateltavien vastaukset kirjoitettiin paperille ylös, josta ne myöhemmin siirrettiin tietokoneelle. Haastattelujen puhtaaksikirjoitusvaiheessa ensin kirjoitettiin kaikki haastateltavien vastaukset, joista myöhemmin tuloksia analysoitaessa epäoleelliset seikat karsittiin pois.

Alankomaihin ja Espanjaan kysymyslomakkeet lähetettiin maaliskuussa 2009, että vastaajilla on aikaa tutustua kysymyksiin ennen varsinaista paikan päällä tehtävää haastattelua. Haastattelut tehtiin huhtikuussa, 2009 ja ne kaikki kestivät noin puolitoista tuntia. Paikan päällä tehtävien haastattelujen avulla tutkimustuloksiin haluttiin saada enemmän syvyyttä sekä vastaajan persoonallisuutta esiin. Suomeen kysymykset lähetettiin, niitä pohdittiin ja keskusteluja käytiin sähköpostin välityksellä.

Koska haastatteluotos ei ole suuri, haastattelun tärkeys ja haastateltavien suhtautuminen siihen korostui entisestään. Tutkimustuloksilla ei voi pienen otoksen vuoksi määritellä monikulttuurisuuden käsitettä yleisesti ravintola-alalla, vaan se koostuu lähinnä yksittäisten vastaajien henkilökohtaisista mielipiteistä.

Haastateltaville, jotka toimivat esimiehenä muualla kuin kotimaassaan (Michael Collins, Bar Seco), esitettiin lisäksi muutama kysymys siitä, kuinka he sopeutuvat työntekoon vieraassa kulttuurissa ja näkevätkö he eri kulttuuritaustansa tuovan ongelmia esimerkiksi yhteistyöhön tavarantoimittajien kanssa. Suomeen tehdyn sähköpostihaastattelun kysymykset ovat hieman erilaisia ja niillä pyrittiin lähinnä selvittämään, kuinka vastaaja suhtautuu monikulttuurisuuteen ja onko hänen mielestään suomalainen ravintola-ala on valmis monikulttuuriseen työympäristöön ja mitkä seikat vauhdittaisivat ja mitkä olisivat esteinä monikulttuurisuuden hyväksymiselle. (Liitteet 2,3 ja 4.)

Haastatteluiden tarkoituksena oli enemmänkin saada esimiehet pohtimaan monikulttuurisuutta omalla työpaikallaan kuin antamaan suoria vastauksia jokaiseen kysymykseen. Kysymykset toimivat pohjana paikan päällä tehtävälle haastattelulle, ja niiden tehtävänä oli herättää keskustelua. Myöskään vastauksia ei ole suoraan kirjoitettu kysymys kysymykseltä vaan eri kysymysten kautta haettiin laajempaa näkökulmaa monikulttuurisuuteen.

Haastattelut on analysoitu teemoittain ja laadullisesti neljässä eri osassa: kulttuuri, työntekijät, itsearviointi sekä ominaisuuksien pisteytys, etsimällä vastauksista yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Vaikka haastattelulomakkeissa käytettiin myös määrällistä tutkimusta, sen tulokset on suurimmalta osalta muutettu laadulliseen muotoon. Haastateltavien puhetta ei litteroitu sanatarkasti vaan yleis-

kielisesti ja ajatussisältöjen mukaan sekä eri haastateltavien vastauksista haettiin yhtäläisyyksiä.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7. 1 Kulttuuri

Kaikki vastaajat näkevät ravintola-alan monikulttuurisuuden työympäristön tarkoittavan eri maista tulevia työntekijöitä ja heidän toimintatapojaan sekä laajaa valikoimaa erimaalaisia tuotteita. Ulkomaalaiset vastaajat näkevät työympäristönsä monikulttuurisena, vaikka haastattelussa tuli myös ilmi se, että monikulttuurisuuteen ei ole edes pyritty vaan esimerkiksi tyypillisen irlantilaiseen pubikulttuuriin. Haastateltavien kansalaisuudet ovat Alankomaat, Irlanti, Italia, Belgia sekä Suomi.

Haastattelutilanteissa selvisi, että vain osa vastaajista on luonut erittäin tietoisesti monikulttuurisen työympäristön, koska he näkevät sen lisäävän mielenkiintoa työntekoon sekä heille itselleen, työntekijöille ja asiakkaille. Uudet tavat ja kulttuurit kiinnostavat ihmisiä, ja tämä myös tuo asiakkaita eri kulttuureista. Yhdessä yrityksessä oli alusta asti selvää, että baarissa esiintyvät bändit tulevat olemaan ympäri maailmaa, ja se oli täysin tietoisesti haettua, kun taas muu baarin ilmentämä monikulttuurisuus on tullut kuin sattuman kautta. Haastateltava kuitenkin nauttii monikulttuurisessa ympäristössä työskentelystä ja toivookin eri kulttuureista tulevia työntekijöitä, asiakkaita ja bändejä saamaan aikaan ryhmähengen, joka näkyy kaikille ulospäin.

Monet haastateltavista painottivat yhtenä monikulttuurisuuden suurimpana hyötynä olevan tilaisuuden oppia eri kulttuureista ja niiden toimintatavoista niin toisille työntekijöille, asiakkaille kuin esimiehille itselleenkin. Lisäksi he kokevat sen kasvattavan mielenkiintoa työntekoon sekä toisiin ihmisiin ja piristävän työympäristöä. Tuli myös ilmi, että työskentely pelkästään yhdestä maasta tulevien työntekijöiden kanssa voisi käydä pitkästyttäväksi pidemmän päälle.

Haastatteluissa tuli esiin mielenkiintoinen yksityiskohta siitä, että kun pyritään esimerkiksi perinteiseen irlantilaiseen pubikulttuuriin monikulttuurisuutta tavoittelematta niin se nimenomaan tuo monikulttuurisia asiakkaita. Kun asuinpaikka

ja sen ihmiset ovat monikulttuurisia, heitä myös kiinnostavat eri maalaisten tavat ajatella ja toimia.

Haastatteluista selvisi, että sopeutuminen uuteen maahan ja kulttuuriin voi toisille olla vaivalloisempaa kuin toisille. Osa vastaajista toimii esimiehenä kotimaansa ulkopuolella ja osalle sopeutuminen oli helpompaa esimerkiksi sen takia, että heillä oli kokemuksia aiemmasta työskentelystä monikulttuurisissa ympäristöissä tai he tunsivat jo maan toimintatavat. Ihmisten halu auttaa esimerkiksi virallisissa asioissa auttoi sopeutumista maan kulttuuriin. Uusi kieli on yksi haasteellisimmista asioista pyrittäessä sopeutumaan uuteen kulttuuriin. Barcelonassa sijaitsevan baarin esimies kertoi, että hän ei itse puhunut juuri sanaakaan maan kieltä, kuten ei hänen Irlannista tullut työvoimakaan. Heillä meni esimerkiksi hetki tajuta asiakkaan tilatessa ”cafe con hielon”, että asiakkaat todellakin haluavat tilata kahvia jäiden kanssa.

Vielä vuosienkin jälkeen tietyt maan tavat tuottavat ongelmia esimiehille. Esimerkiksi espanjalaisten viettämä siesta koetaan ongelmalliseksi. Jos esimerkiksi kylmäkoneet ovat rikki iltapäivällä, korjaajaa on mahdoton saada. Siestan aiheuttamia taloudellisia tappioita, kun baaria pidetään kiinni tunteja keskellä päivää, ei myös aina ymmärretä, kun itse on tottunut erilaisiin työaikoihin ja työmoraaliin. Myös espanjalaisten monet viralliset lomapäivät ja se, että monet yritykset ovat kiinni koko elokuun, koska se on yleinen lomakuukausi Espanjassa, aiheuttaa hämmästyä esimiehessä.

Kotimaansa ulkopuolella työtä tekevät kokivat eri kulttuuritaustasta johtuvien ongelmien tulevan nimenomaan tavarantoimitusten kautta. Espanjalaisten ja varsinkin katalonialaisten yritysten toiminta ei ole aina kauhean organisoitua, ja asiat tehdään liian rennolla asenteella ja välillä tavaraa saa odottaa tai tilaus on hukattu, kun taas yhteistyö esimerkiksi pienen saksalaisen virvoitusjuomayhtiön kanssa toimii hyvin ja sieltä tavaratoimitukset tulevat aina ajallaan. Haastateltavien mielestä nämä ongelmat ei johdu kommunikaatioeroista, koska he puhuvat sujuvasti esimerkiksi espanjaa ja katalaania. Toisaalta haastatteluissa tuli myös ilmi se, että jos yritys on hieman normaalia isompi ja esimies on onnistunut luomaan yritykselle tunnettavuutta ja nimeä, myös toimitukset tulevat ajallaan kommunikaatioeroista tai kulttuurisesta taustasta riippumatta.

7.2 Työntekijät

Haastateltavien esimiesten alaisten määrä vaihteli kuudesta kolmeentoista. Alankomaissa ja Espanjassa toimivien haastateltavien alaisina on yhteensä työntekijöitä kymmenestä eri maasta; Alankomaista, Espanjasta, Suomesta, Skotlannista, Irlannista, Englannista, Italiasta, Belgiasta, Argentiinasta ja Chilestä. Kaikissa baareissa kommunikoidaan alaisten ja työntekijöiden kanssa asuinmaan kielellä, englannilla ja/tai esimiesten omalla äidinkielellä. Esimiehet ovat itse myös hyvin kielitaitoisia: yhtä esimiestä lukuun ottamatta he puhuvat vähintään kolmea kieltä äidinkiellensä lisäksi

Haastateltavan vastauksista tuli ilmi, ettei monikulttuurisen työympäristön luominen työntekijöiden kautta ollut mitenkään tietoisista, vaan se on tapahtunut monien yhteensattumien kautta. Työntekijöitä ei palkata heidän kulttuurisen taustansa vuoksi vaan heidän ammattitaitonsa ja halunsa työskennellä vuoksi. Toisaalta tuli myös ilmi, että saman kansalaisuuden omaavat työntekijät pystyvät luomaan ainutlaatuisen ja aidon ilmapiirin joka tuo mukanaan vähemmän ongelmia, kun eri kulttuurisidonnaisia asioita ei tarvitse miettiä esimiestyössä.

Eri kulttuureista koostuva työvoima tuo mukanaan paljon sekä hyötyjä että haittoja. Kulttuuristen eroavaisuuksien nähdään piristävän työympäristöä ja osa esimiehistä pitää työskentelyä ainoastaan saman maan kansalaisten kanssa pidemmän päälle tylsänä. Eri kulttuuritaustoista tulevat työntekijät tuovat tarvittavaa vaihtelua työn jokapäiväisiin rutiineihin. Lisäksi haastattelutilanteissa tuli ilmi, että työntekijät tuovat ideoita ja uudistuksia tuotteisiin, joita esimies ei olisi itse miettinyt.

Haastateltavat painottavat monikulttuurisuutta myös liiketaloudellisena etuna. Heidän mielestään työntekijät toisista kulttuureista tuovat lisää asiakkaita niin paikallisia kuin muista kulttuureista tulevia, koska ihmiset ovat uteliaita ja kiinnostuneita muiden kulttuurien elämäntavoista ja ajatuksista.

Yllättävää ehkä oli se, että useat vastaajat eivät näe työntekijöiden ja asiakkaiden välistä kielimuuria läheskään niin suurena ongelmana kuin työntekijöiden ja esimiehen välistä kielimuuria. Haastattelussa tuli esiin se, että asiakkaat arvostavat työntekijöiden yritystä palvella heitä kotimaan kielellä, eikä kielen tuomia ongelmia asiakaspalvelutilanteissa pidetä suurimpana uhkana monikulttuurisen työympäristön toimivuudelle.

Haastatteluissa tuli ilmi, että vaikka englantia käytettäisiin työpaikalla yleiskielenä, silti asuinmaan kieltä osaamaton työntekijä voi aiheuttaa esimiehelle lisää työtä ja vaivaa. Monikulttuurinen työvoima vaatii esimieheltä enemmän ajattelua ja joitain asioita on selitettävä kahteen kertaan ja yksinkertaistaen kielellisten erojen tai erilaisten kulttuurista opittujen toimintatapojen vuoksi. Vastaajat näkevät myös, että kieltä osaamattomat voivat tuntea olonsa epävarmaksi vieraassa kulttuurissa ja toimintaympäristössä, ja heille on asiat tehtävä helpommiksi ja annettava enemmän myös palautetta ja tukea. Heille ei voi aina antaa vastuullisia tehtäviä, esimerkiksi tilausten tekoa. Esimiehen on tarkasti mietittävä, koska itse pystyy olemaan vapaalla ja kenet laittaa mitään tehtäviä hoitamaan. Tämän vuoksi välillä olisi helpompaa, jos kaikki työntekijät olisivat samasta maasta kotoisin ja ymmärtäisivät maan toimintatavat.

Myös uudet tuotteet ja valmistustavat tuovat välillä usein ongelmia eri kulttuureista tuleville. Esimerkiksi erilaiset kahvien ja drinkkien valmistustavat vaihtelevat kulttuurin ja maan mukaan.

Osa vastaajista näki suurimpana monikulttuurisuuden kautta tulevana ongelmana ja haasteena virallisen paperityön tekemisen ja ylimääräisen ajan kuluttamisen siihen, että työntekijän työlupa-asiat ja oleskeluluvat saadaan kuntoon.

Haastattelussa selvisi myös työsopimuksen laadun ja työvoiman vaihtuvuuden vaikuttavan työvoiman sekä esimiehen työtyytyväisyyteen. Pitkillä ja reiluilla työsopimuksilla voidaan tehdä työntekijän olo varmemmaksi siitä, että hän on työssä oikeassa paikassa ja maassa. Suuri vaihtuvuus aiheuttaa epävarmuutta työntekijöissä.

Osa vastaajista nimeää monikulttuurisuuden tuomaksi suurimmaksi ongelmaksi työntekijöiden halun lomailla kotimaassaan pitkiäkin aikoja, ja se aiheuttaa usein ongelmia työvuorolistojen suunnitteluun. Tämän takia toisista kulttuureista tuleville ei voi aina antaa vakituisia vuoroja, koska heidän matkustusintonsa vaikeuttaa työvuorolistojen suunnittelua. Varsinkin joulun ja uuden vuoden aika on usein ongelmallista, kun työntekijät haluavat viettää aikaa perheittensä kanssa. Yhdessä yrityksessä on tehty järjestely, jossa puolet työntekijöistä voi olla joulun vapaalla, puolet taas uuden vuoden.

Haastattelutilanteissa tuli selvästi esille, että kukaan esimiehistä ei näe monikulttuurisen työvoiman tuovan mitään ylitsepääsemättömiä ongelmia heidän työhönsä. Esimerkiksi samanlaisten elämäntyylien tai ajatusmaailmoiden voidaan katsoa vaikuttavan toimivaan yhteistyöhön enemmän kuin työntekijän kansallisuuden. Monissa kysymyksissä tulivat myös esille persoonallisuuksien erot, jotka esimiesten mielestä vaikuttavat usein työntekijöiden tapoihin toimia enemmän kuin heidän kansalaisuutensa.

Haastateltavat kuvailevat myös eri kulttuureista tulevien työntekijöidensä piirteitä ja stereotyyppioita, jotka ovat menneet pieleen tai tulleet toteen. Alankomaalaiset työntekijät nähdään vieraanvaraisena, joilla on uskallusta ja rohkeutta. Työntekijät suhtautuvat rennosti erilaisiin tilanteisiin ja ongelmiin. Negatiivisena seikkana alankomaalaisten käyttäytymisessä nähdään se, että asenne työtä kohtaan ja työmoraali on välillä liian rento ja työtä ei haluta tehdä enempää kuin se on pakollista ja tarvittavaa. Ravintola-alan työajat aiheuttavat ongelmia alankomaalaisille ja heidän työhalulleen ja tuovat myös ongelmia työvuorolistojen suunnitteluun.

Skotlantilaiset nähdään työntekijöinä, jotka kuuntelevat hyvin ohjeita ja joilla on työväenluokan asenne, eikä likaisten töiden teko haittaa heitä. Toisaalta aloitkykyä heiltä toivottaisiin enemmän. Irlantilaiset työntekijät nähdään erittäin kovaa työtä tekeviksi ja he eivät usein kaihda pitkiä työvuoroja tai viikkoja. Englantilaiset ja skotlantilaiset ovat asenteeltaan hyvin samanlaisia kuin irlantilaiset. Toisaalta ero Englannin ja Irlannin kulttuurin välillä siinä, että englantilaiset ovat hiljaisempia ja vakavampia työntekijöitä eivätkä osaa aina heittäytyä täysillä mukaan esimerkiksi irlantilaiseen juoma- ja laulupubikulttuuriin.

Espanjalaisilla työntekijöillä on rento asenne työntekoa kohtaan, ja joskus se on liiankin rento. Etelä-Espanjalle tyypillistä laiskuutta ei vastaaja näe työntekijässään, vaan päinvastoin alueelle tyypillisiä positiivisia puolia kuten iloisuutta ja ystävällisyyttä. Kaikki vastaajat näkevät kuitenkin espanjalaiset työntekijänsä kovaa töitä tekevinä, eikä perinteistä espanjan kulttuurista tunnettua mañana-asennetta heissä juurikaan näy. Maassa asuvat tunnistavat kyllä hyvin tämän piirteen ja näkevät katalonialaiset vielä pahemmiksi tässä asiassa kuin muualta Espanjasta tulevat. He näkevät espanjalaisille tyypilliset positiiviset piirteet omissa työntekijöissään, mutta tunnistavat kyllä muuten myös negatiiviset piirteet, jotka ovat kulttuurille ominaisia.

Suomalaisten juomatavoista kuullut huhut pitävät yhden esimiehen mukaan paikkaansa, mutta se ei haittaa työntekoa koskaan. Monissa baareissa Suomen ulkopuolella työntekijä voi juoda muutaman alkoholijuoman työaikana ja esimies sanookin, että itse asiassa hänen suomalainen työntekijänsä juo vähiten työaikana. Suomalainen nähdään myös erittäin kovaa työtä tekevänä, mutta toisaalta tämä asenne tuo myös sen, että työntekijä haluaa välillä ottaa hieman liikaakin vastuuta.

Argentiinalainen työntekijä nähdään maan kulttuurille epätyypillisen hiljaisena ja rauhallisena. Toisaalta maalle tyypillisenä piirteenä hän tietää tarkalleen, mitä haluaa, ja on valmis tekemään töitä sen eteen.

7. 3 Itsearviointit

Haastattelujen perusteella kaikki esimiehet näkevät tekevänsä hyvää työtä toimiessaan esimiehinä ja harva näkee juurikaan korjattavaa. Haastatteluissa tuli myös selville se, että vastaajat eivät nähneet mitään korjattavaa työssään, koska ovat pystyneet luomaan haluamansa baarin ja ilmapiirin.

Pienemmän ja tiiviimmän työjoukon pitäminen tuli esille myös oman esimiestyön parantamiseksi. Nyt haastateltavalla on liikaa alaisia pienen pubin esimieheksi ja joskus esimiestyö tuntuu hänen mielestään liian kaottilta ja narut tuntuvat

karkaavan käsistä. Hänen alaisensa myös matkustavat paljon ja tämä tarkoittaa hänelle lisää työtä kun aina välillä joutuu ottamaan jonkun ulkopuolisen töihin ja perehdyttämiseen menee taas aikaa.

Kaikki esimiehet tuntuvat nauttivan johtoasemastaan ja haluavat olla vastuussa. He myös haluavat saada arvostusta työstään ja onnistumisen tunteita ja kokevat, että ovat onnistuneet työssään, kun työntekijät ovat tyytyväisiä, jaksavat hymyillä tai ovat ylipäättänsä sopeutuneet yhteisiin sääntöihin ja ovat valmiita tarvittaessa työvuorojen tai aikojen muutoksiin. Vastaajat kokevat myös antavansa hyvää esimerkkiä työntekijöilleen toimiessaan itse suorittavassa työssä ja sillä, että ovat valmiina tekemään likaisetkin työt. Vastauksista tuli myös se esille, että esimiehet toivoisivat virallisten tahojen välillä ymmärtävän paremmin sitä, että kaikki työntekijät eivät puhu maan kieltä täydellisesti.

Kukaan esimiehistä ei koe stressaavansa paljoakaan, tosin yllätykselliset muutokset esimerkiksi työvuorolistoissa aiheuttaa välillä ylimääräistä työtä ja murhetta. Haastattelussa tuli myös ilmi, että kulttuurisiin eroihin sopeutuminen ottaa aina aikansa. Jos on tottunut täsmälliseen ja organisoituun työtyyliin ja moraaliin, voi esimerkiksi eteläeurooppalainen rento ja huoleton tyyli hoitaa asioita aiheuttaa ongelmia.

7. 4 Suomalaisen ravintola-alan sopeutuminen monikulttuurisuuteen

Haastatteluun osallistunut suomalainen esimies ei ole toiminut monikulttuurisessa työympäristössä ja hän näkeekin vaikeana arvioida asiaa, koska hänellä itsellään ei ole kokemusta siitä. Hän kokee monikulttuurisen työympäristön tarkoittavan yksinkertaisesti sitä, että paljon ihmisiä eri maista toimii samassa työympäristössä.

Hänen mielestään suomalainen ravintolaelämä voisi oppia monikulttuurisuudesta ulospäin suuntautumista sekä se voisi kasvattaa tietynlaista uteliaisuutta niin esimiehissä, työntekijöissä kuin asiakkaissakin. Se toisi väriä ja vaihtelua perinteiseen suomalaiseen työympäristöön. Myös muiden vastaajien mielestä monikulttuurisuuden tuoma vaihtelu ja mielenkiinto ovat tärkeämpiä kuin siitä koitu-

vat ongelmat. Suomalaisten esimiesten ja työntekijöiden kielitaito täytyisi olla parempi, että perinteiset suomalaiset baarit voisivat valmistautua monikulttuurisuuteen. Usein monikulttuurisessa ympäristössä toimiessa pärjätään englannilla ja äidinkielellä, mutta esimerkiksi muista haastateltavista kolme neljästä puhuu vähintään kolmea kieltä äidinkieltensä lisäksi.

Sähköpostihaastattelussa tuli esille näkemys siitä, että monikulttuurisessa ympäristössä täytyy saavuttaa esimiehen ja työntekijän välillä hyvä luottamussuhde ja erilaisten kulttuurien tuntemus vauhdittaisi tätä asiaa. Esteeksi monikulttuurisuuden toteutumiselle niin esimiehille, työntekijöille kuin asiakkaillekin nähdään perinteiset asenteet ja uskomukset. Kuten muiden esimiesten haastatteluista huomasi, aina yleistyksen tietyn maan kansalaisista ei pidä paikkaansa.

Tuotevalikoiman laajentuminen on merkki kansainvälistymisen lisääntymisestä Suomessa. Asiakkaat ovat tietoisempia siitä, mitä maailmalla tapahtuu myös juomien ja ruokien suhteen, ja erimaalaisia tuotteita kysellään entistä enemmän. Myös kaikki muut haastateltavat nostivat laajan tuotevalikoiman eri maista yhdeksi monikulttuurisuuden määritelmäksi heidän omalla työpaikallaan.

Vastaaja kertoi, että ulkomaalainen työvoima voisi olla etu varsinkin, jos alueella asuu paljon eri kansalaisuuksia. Muissa haastatteluissa tuli esiin omakohtaista kokemusta tästä, että uudet kansalaisuudet tuovat myös lisää asiakkaita ja herättävät uteliaisuutta vanhoissa asiakkaissa. Toisaalta he kaikki asuvat Tampereä huomattavasti monikulttuurisimmissa kaupungeissa, joissa eri kansalaisuuksien kirjoin on jo totuttu vuosikymmeniä.

Ajankäytön ja käytöstapojen erot voisivat tosin tuoda ongelmia suomalaiseen baarielämään. Lisäksi perehdyttämistä tarvitsisi painottaa enemmän kuin uusia suomalaisia työntekijöitä palkattaessa. Toiset vastaajat ovat kohdanneet näitä asioita, mutta näkevät ne taas enemmän persoonallisuuksien eroina kuin kulttuurista johtuvina. Toisaalta he myös myöntävät, että tiettyjä asioita kieltä osaamattomalle on selitettävä tarkemmin ja yksinkertaistaen.

7.5 Ominaisuuksien pisteytys

TAULUKKO 6: Ominaisuuksien tärkeys esimiehille

Kansalaisuus	Alankomaat	Irlanti	Belgia&Italia	Suomi
Työpaikka	Groningen	Barcelona	Barcelona	Tampere
Täsmällisyys	5	5	4	5
Aktiivisuus	5	3	5	4
Tottelevaisuus	5	5	5	4
Spontaanisuus	5	3	5	4
Aloitekyky	5	4	5	5
Sosiaalisuus	5	4	5	5
Nöyryys	1	3	3	4
Ystävällisyys	5	5	5	5
Yleistieto	4	3	4	3
Kulttuurinen tietämys	2	3	4	3
Ammattitaito	5	4	4	4
Kielitaito	5	2	4	3

Haastateltavia pyydettiin pisteyttämään 12 ominaisuuden tärkeys heille itselleen asteikolla viidestä yhteen, jossa numero viisi tarkoittaa ominaisuuden olevan erittäin tärkeä ja yksi tarkoittaa ominaisuuden tärkeyden olevan hyvin epäoleellinen. Tämän jälkeen he arvioivat ja pisteyttivät, kuinka he näkevät näiden samojen ominaisuuksien toteutuvan omilla työntekijöissään.

TAULUKKO 7: Ominaisuuksien toteutuminen työntekijöissä

	Alankomaat Groningen	Irlanti Barcelona	Belgia & Italia Barcelona	Suomi Tampere
Täsmällisyys	1	5	3	4
Aktiivisuus	3	3	4	4
Tottelevaisuus	4	5	4	4
Spontaanisuus	5	3	4	4
Aloitekyky	2	5	3	3
Sosiaalisuus	5	5	4	4
Nöyryys	3	3	3	3
Ystävällisyys	5	5	3	5
Yleistieto	5	3	2	3
Kulttuurinen tietämys	5	3	2	3
Ammattitaito	3	4	3	4
Kielitaito	5	1	2	3

Kaikki vastaajat pitivät täsmällisyyttä erittäin tärkeänä ominaisuutena, mutta varsinkin alankomaalainen esimies näkee sen toteutumisessa työntekijöiden osalta paljon parannettavaa. Hän kertoo, että kyse ei ole suurista ongelmista, vaan siitä, että tietyt työntekijät ovat aina myöhässä viidestä kymmeneen minuuttiin. Tietty perinteinen näkemys alankomaalaisten nöyryyden puuttumisesta ja siitä, että turhaan ei anteeksi pyydellä voi olla osasyynä täsmällisyyden puuttumiseen. Myös belgialainen ja italialainen esimies näkevät asiassa parannettavan varaa ja mahdollisesti eteläeurooppalainen polykroninen kulttuuri aiheuttaa joustavuuden näkemisen aikatauluissa. Irlantilainen esimies taas kertoo, että hänen työntekijänsä ovat aina ajoissa, koska he tietävät muuten työsuhteen päättyvän hyvin lyhyeen.

Kaikki muut vastaajat arvioivat aktiivisuuden tärkeyden asteikolle 4-5 irlantilaista lukuun ottamatta. Sen toteutuminen nähdään myös suhteellisen tasapainoisena tärkeyteen verrattuna, mutta kolme viidestä vastaajasta toivoisi hieman lisää aloitteellisuutta työntekijöiltään. Irlantilainen on esimies ja johtaja, joka haluaa pitää langat omissa käsissään, ja yksi syy aktiivisuuden arvioimiseksi tasolle

kolme voi johtua siitä, että hän kokee aktiivisuuden tarkoittavan oman määräysvaltansa vähenemistä.

Kaikki vastaajat ovat arvioineet tottelevaisuuden asteikolla 4-5 erittäin tärkeäksi ominaisuudeksi, ja he kaikki näkevät sen myös toteutuvan suhteellisen hyvin omissa työntekijöissään. Spontaanius on arvioitu aika tärkeästä erittäin tärkeäksi, mutta vain alankomaalainen esimies näkee toteutumisen täyden viiden pisteen arvoisena. Hän näkee spontaaniuden tuovan tietynlaisia yllätyksellisiä ja hauskoja tilanteita työntekoon, kuitenkin niin, että työntekijät pystyvät ottamaan vastuun asioista.

Aloitekyky on ominaisuutena tärkeä jokaiselle esimiehelle, ja he kaikki ovat arvioineet sen tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi. Irlantilainen on ainoa, joka antaa toteutumiselle paremmat pisteet kuin ominaisuuden tärkeydelle. Muut esimiehet halusivat työntekijöidensä olevan aloitteellisempia ja ideoivan erilaisia asioita parantaakseen työympäristön viihtyvyyttä, tuotevalikoimaa tai asiakastytyvyyttä. Alankomaalainen haastateltava tosin toteaa, että näkee myös syytä itsessään ja baarin omistajassa siinä, ettei työntekijöitä aina motivoida kauheasti oma-aloitteisuuteen.

Ravintola-alan ja asiakaspalveluammatin esimiehinä jokainen esimiehistä näkee sosiaalisuuden tärkeänä tai erittäin tärkeänä ominaisuutena, ja he ovat myös tyytyväisiä työntekijöidensä sosiaalisista kyvyistä. Osa vastaajista kaipaisi pientä parannusta tähän asiaan. Kommunikointikyvyn puute on yksi yleistyksen suomalaisten negatiivisista luonteenpiirteistä ja tämä voi aiheuttaa ongelmia välillä asiakaspalvelutyössä.

Nöyryys osoittautui mielenkiintoiseksi ominaisuudeksi. Tämän ominaisuuden kohdalla kulttuurien erot tulivat huomattavasti enemmän esiin kuin muiden ominaisuuksien pisteytyksessä. Alankomaalainen esimies ei näe nöyryyttä millään tavalla tärkeänä ominaisuutena. Teoriaosuudessa kerrottiin alankomaalaisten olevan kärkkäitä antamaan kritiikkiä muille, ja nöyristelyä ja ylistävien sanojen käyttöä pidetään usein mielitelemisenä. Suomalaiset taas ovat hyvin sääntöjä noudattavaa kansaa, joille vaatimattomuus on hyve. Suomalainen esimies arvioi nöyryyden tärkeäksi ominaisuudeksi, mutta näkee sen toteutumisessa hieman

parannettavan varaa. Haastattelutilanteessa jouduin selvittämään kolmelle eri esimiehelle, mitä nöyryyden käsitteellä tarkoitetaan ja kukaan heistä ei osannut suhtautua tämän ominaisuuden arvioimiseen ja pisteyttämiseen.

Ystävällisyys on ainoa ominaisuus, joka oli jokaiselle esimiehelle täyden viiden pisteen arvoinen ja kaikki muut italialaista ja belgialaista esimiestä lukuun ottamatta näkevät sen toteutumisen työntekijöissään myös erittäin hyvänä. Vaikka eteläeurooppalaiset nähdään usein rentoina ja seurallisina, heillä on myös arvokkuutta ja ylpeyttä, joka tulee mahdollisesti esiin ystävällisyyden puutteena asiakaspalvelutilanteissa.

Esimiesten mielestä yleistieto on aika tärkeä tai tärkeä ominaisuus. Alankomaalainen on ainoa esimiehistä, joka pisteyttää yleistiedon toteutumisen työntekijöissään korkeammalle kuin sen tärkeyden. Hänen mielestään on erittäin tärkeää, että pienen baarin asiakaspalvelutyötä tekevät pystyvät keskustelemaan monista eri aihealueista ja ovat tietoisia siitä, mitä maailmalla tapahtuu. Belgialainen ja italialainen taas näkevät työntekijöidensä yleistiedossa paljon parantamisen varaa.

Ainoastaan belgialainen ja italialainen esimies, jotka ovat ainoita tietoisesti monikulttuurisen työympäristön luoneita, pisteyttävät kulttuurisen tietämyksen tärkeäksi ominaisuudeksi. Tosin he näkevät työntekijöidensä tietotasossa eri kulttuureista paljon kehittämisen varaa. Esimerkiksi espanjalaisille tyypillinen ylpeys oman kotimaan kulttuurista voi aiheuttaa välinpitämättömyyden muiden maiden kulttuureista. Haastateltavista alankomaalainen ei taas arvosta ominaisuutta kovin korkealle, mutta näkee sen toteutuvan hyvin työntekijöissään, jotka voivat olla yhden päivän aikana tekemisissä monen eri kulttuurisen taustan omaavan kanssa.

Kaikki vastaajista pisteyttävät ammattitaidon tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi ominaisuudeksi. Irlantilainen ja suomalainen esimies näkevät ominaisuuden toteutuvan hyvin työntekijöissään, kun taas muut näkevät työntekijöidensä ammattitaidossa kehittämisen varaa. Toisaalta alankomaalainen esimies toteaa, että osa työntekijöistä on hyviä asiakaspalvelijoita, mutta he eivät pysty esimerkiksi

kertomaan baarin tuotevalikoimasta paljoakaan asiakkaille ja se laskee ammattitaidon keskiarvoa.

Ainoastaan alankomaalainen haastateltava arvioi kielitaidon erittäin tärkeäksi ominaisuudeksi ja näkee sen myös toteutuvan erittäin hyvin. Baari on hyvin kansainvälinen työntekijöiden, asiakaskunnan ja siellä esiintyvien yhtyeiden suhteen ja yhden päivän aikana usein joutuu käyttämään vähintään hollantia ja englantia. Irlantilainen esimies, joka asuu yhdessä Euroopan monikulttuurisimmista kaupungeista, ei taas pidä kielitaitoa tärkeänä ominaisuutena eikä hänen työntekijänsä ole kovin kielitaitoisia. Hänelle riittää irlantilaisen tunnelman luominen sekä työntekijöiden käyttämä asiakaspalveluespanja. Belgialaiselle ja italialaiselle esimiehelle monikulttuurisen työympäristön johtamisessa kielitaito on tärkeä ominaisuus, mutta he kaipaisivat työntekijöiltään lisää kielitaitoa, koska osa työntekijöistä puhuu ainoastaan espanjaa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Pienen haastatteluotoksen vuoksi pyrkimyksestä ymmärtää monikulttuurisuuden merkitystä ja sen tuomia hyötyjä ja haittoja ei voida tehdä kovin suuria yleistyksiä, vaan johtopäätökset perustuvat enemmänkin yksittäisten eri kulttuurisista taustoista tulevien esimiesten henkilökohtaisiin mielipiteisiin sekä teoriaosuudessa hankittuun tietoon esimiestyöstä ja kulttuureista. Tästä huolimatta tietylle kulttuurille ominaisia piirteitä ja stereotypioita tuli myös esille ja osaltaan ne pitivät paikkansa ja osaltaan niiden paikkansapitävyydestä oltiin eri mieltä. Suurempi haastatteluotos yhdessä teoriaosuuden kanssa olisi luultavasti tuonut esille enemmän kulttuurisia yhtäläisyyksiä.

Aiemmat tutkimukset monikulttuurisista työympäristöistä ovat useasti koskeneet monikansallisia yrityksiä, jossa työntekijä lähetetään työhön toiseen maahan ja kulttuuriin. Tekemässäni tutkimuksessa kaikki haastateltavat yritykset ovat suhteellisen pieniä ja yksityisiä. Niissä työskentelevät henkilöt ovat usein muuttaneet esimerkiksi opiskelun tai ihmissuhteen vuoksi kyseiseen maahan ja työnteko on tullut myöhemmin mukaan kuvioihin. Tämä voi olla myös yksi syy, miksi kulttuurien vaikutusta ei nähdä niin vahvana kuin esimerkiksi Hofsteden tekemissä tutkimuksissa. Työntekijät ovat jo osaltaan tottuneet maan kulttuuriin, ennen kuin ovat aloittaneet työnteon kyseisissä yrityksissä.

Kulttuurin rajaus kansallisuuksia koskeviksi helpotti tutkimustuloksien analysointia sekä myös haastateltavien työtä. Kaikki haastateltavat määrittelivät kulttuurin ja varsinkin monikulttuurisen ympäristön tarkoittavan eri maista tulevia ihmisiä, vaikka kulttuuri ylittää usein kansalliset raja-aidat ja sitä voidaan pitää esimerkiksi tietyn ihmisryhmän yhtäläisenä elämäntapana, kuten se on teoriaosuudessa määritelty. Kulttuurin eroja on muun muassa tapa kommunikoida tai käyttäytyä ryhmässä.

Monikulttuurisuus merkitsi monelle vastaajista mielenkiintoa ja uteliaisuutta, kaksisuuntaista oppimista sekä myös tuloksellisuutta, jota monikulttuurinen työvoima tuo mukanaan. Vastaajat näkevät monikulttuurisuuden piristävän perinteistä työympäristöä sekä tuovan lisää asiakkaita. Monikulttuurisuuden aiheuttamia ongelmia pidettiin yleisesti pienempänä kuin sen tuomia hyötyjä ja esimiehet selvästi nauttivat siitä, että saavat päivittäin olla monen kulttuurin vaikutuksessa. Monikulttuurisuuden tuomina haittoina nähdään kielierot lähinnä esimies-työntekijä vuorovaikutussuhteessa, työntekijöiden halu matkustaa pitkiksi ajoiksi kotimaahansa sekä virallinen paperityö, jota esimiehen on tehtävä saadaakseen työntekijälle työ- ja oleskelulupa. Euroopan sisällä tämä on nykyään helpompaa ja liikkuminen vapaampaa, mutta esimerkiksi yhden haastateltavan baarin esimiehillä on työntekijöitä Argentiinasta ja Chilestä ja heidän lupasioidensa kuntoon saamiseksi tarvitaan aikaa ja kärsivällisyyttä.

Suurin osa esimiehistä vaikutti olevan erittäin tyytyväisiä johtamaansa monikulttuuriseen työympäristöön, olivat he sitten luoneet sen tietoisesti tai tiedostamattaan. He ymmärsivät monikulttuurisuuden tuovan lisää myös vastuuta heille, koska eri kulttuureista tulevien työntekijöiden kanssa heidän tarvitsee miettiä enemmän johtamistyyliään, että se sopeutuu kaikille alaisille. Suhtautuminen monikulttuurisuuteen oli yhtä esimiestä lukuun ottamatta hyvin arvostava ja eri kulttuurien tuomaa osaamista halutaan hyödyntää.

Suomalainen esimies näkee eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden ajankäytön ja käytöstopojen erojen voivan olla haitallisia monikulttuurisen ympäristön syntymiselle. Mielestäni esimiehen oma kulttuurinen tietoisuus ja arvostus muita kulttuureja kohtaan voi helpottaa tätä ongelmaa. Vanha sanonta ”maassa maan tavalla” tarkoittaa myös sitä, että Suomeen ravintola-alalle työtä tekemään tulevalle täytyy myös opettaa Suomen tavat toimia, ja tässä esimiehen oma ammattitaito punnitaan. Esimerkiksi täsmällisyyden opettaminen Etelä-Euroopan kulttuureista tuleville tai nöyryyden opettaminen alankomaalaiselle voi olla haasteellinen tehtävä.

Teoriaosuudessa kerrottiin, että suomalaiset ovat tottuneet olemaan tekemisissä vieraitten kulttuurien kanssa, mutta he eivät ole osanneet varautua työyhteisöjen monimuotoisuuteen, josta yhtenä osana ovat erilaisista kulttuurisista taust-

toista tulevat työntekijät. Suomen eristyneisyys muista kulttuureista johtaa siihen, että maassa on vielä jäljellä vanhakantaisia asenteita ja uskomuksia, jotka myös haastateltavan mielestä voivat olla esteenä monikulttuuriselle työympäristölle. Näiden uskomusten ja asenteiden muutos on tärkeää, koska Suomessa kuten muualla läntisessä Euroopassa on ikääntyvä työväestö. Tämä tarkoittaa sitä, että myös ravintola-alalla eri kulttuurit ja etniset vähemmistöt tulevat mukaan työelämään ja tähän on pyrittävä sopeutumaan. Suomessa olisi syytä ottaa jo alan oppilaitoksissa ja esimiehiä kouluttaessa kulttuuri ja varsinkin monikulttuurisuuden syvällisempi tutkinta erilliseksi kurssiksi, koska näyttää siltä, että Suomessa tullaan jatkossa tarvitsemaan entistä enemmän ulkolaista työvoimaa.

Esimies näkee monikulttuurisen työvoiman tuovan hänelle lisätöitä esimerkiksi perusteellisemmän perehdyttämisen vuoksi. Toisten esimiesten mielestä kulttuurisia eroja työtavoissa voi olla, mutta usein ne ovat myös persoonallisuuksien eroja ja eroja siitä millaisessa ympäristössä ja millä toimintatavoilla työntekijä on tottunut toimimaan. Lisätyötä perehdyttäminen tuo varsinkin siinä vaiheessa, jos työntekijän suomen kieli on huono ja asioita joudutaan selittämään yksinkertaisen tai englanniksi.

Haastateltavat kokivat, että varsinkin kommunikaation erot sekä totut käyttäytymismallit aiheuttavat välillä ongelmia monikulttuurisissa työyhteisöissä. Mutta he kokivat myös monen työyhteisön ongelman johtuvan enemmänkin persoonallisuuksien eroista kuin kulttuurisesta taustasta johtuvista eroista. Uuden kielen voi alainen aina oppia, mutta uusia toimintamalleja on hankalampi oppia varsinkaan jos alaiselle ei ole vielä kehittynyt monikulttuurista mielentilaa, jossa hänellä on taito kommunikoida ja tulla toimeen eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Suomalainen esimies taas näkee, että suomalaisten ravintola-alan työntekijöiden olisi oltava kielitaitoisempia, että perinteiset suomalaiset baarit voisivat valmistautua monikulttuurisuuteen. Suomalaisten vaatimaton luonne näkyy tässä; ajatellaan ennemminkin, että ”meidän on pystyttävä kommunikoidaan useammalla kielellä ollaksemme valmiita monikulttuuriseen työympäristöön”, kuin että suomeen tulevan työntekijän on heti puhuttava suomea. Muut esimiehet taas näkivät ongelman nimenomaan siinä, jos työntekijä ei puhu työmaan tai hänen omaa äidinkieltään.

Esimiehiltä, jotka ovat tietoisesti tai tiedostamattaan luoneet monikulttuurisen työympäristön tarvitaan kärsivällisyyttä, joustavuutta, empatian kykyä sekä keinoja, joilla he pystyvät tehokkaasti hyödyntämään eri kulttuuritaustoista tulevien ihmisten tarpeita, toiveita ja motivaatioita. He ovat kuitenkin niitä, jotka ovat tietoisesti ottaneet riskin palkatessaan eri kulttuureista tulevaa työvoimaa.

Toisaalta työpaikoilla luodaan myös oma organisaatiokulttuuri, joka tarkoittaa yhteisiä toimintatapoja ja malleja, jota esimiehen on ylläpidettävä, muokattava ja vahvistettava. Monikulttuurisissa työympäristöissä kulttuurien tunteminen on tärkeä osa organisaation toimivuutta ja esimies voi omalla esimerkillään rohkaista eri kulttuurisista taustoista tulevia oppimaan toisiltaan, eikä pelkästään ajatella työntekijän erilaisia toimintatapoja omaan kulttuuriinsa nähden. Saadaksesen aikaiseksi yhteiset toimintatavat ja mallit ei tarkoita sitä, että yksilön tarvitsee kadottaa kulttuurinen identiteettinsä.

Kulttuuriin sopeutuminen vaatii uskallusta tehdä virheitä ja olla vuorovaikutuksessa toisen kulttuurin edustajan kanssa. Yhden vastaajan asenteesta näki selvästi, että hän haluaa rakentaa oman maansa kulttuurin baarinsa sisälle ja on ennemmin tekemisissä saman kulttuurin edustajien kanssa ja puhuu mieluummin äidinkieltään kuin yrittää ymmärtää asuinmaansa kulttuuria ja kieltä. Hänen tavassaan puhua ja toimia näkyi pientä etnosentrisyyttä. Vaikka suomalainen esimies ei ole toiminut monikulttuurisen työympäristön johtajana, hän näkee silti kulttuurisen tietämyksen erittäin tärkeänä sopeutuessaan uuteen kulttuuriin, oli se sitten esimiehen tai työntekijän näkökulmasta.

Kaikki haastateltavat olivat hyvin erilaisia persoonallisuudeltaan ja henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan, mutta silti heissä kaikissa tuli esille selvästi johtajille tarvittavia ominaisuuksia, joita teoriaosuudessa määriteltiin. Kaikki haastateltavat antoivat kuvan, että he ovat hyvin aktiivisia ja aloitekykyisiä sekä kykeneväisiä ottamaan vastuuta yrityksestä ja sen työyhteisöstä. Haastattelut keskittyivät enemmänkin monikulttuurisuuteen, eikä niinkään johtamistyyliin, mutta silti pelkän haastattelun avulla heidän tyyliänsä johtaa pystyy arvioimaan. Yhden esimiehen johtamistyyli on autoritaarinen ja enemmän asijahtamiseen keskittyvä, kun toisen tyyli taas oli enemmän osallistuva ja ihmisten johtamiseen keskittyvä. Tietoisesti monikulttuurista työympäristöä luovat esimiehet antoivat

haastattelussa paljon viitteitä siitä, että heidän tyylinsä olisi monimuotoisuuden johtaminen ja heidän suhtautumisensa henkilöstön monimuotoisuuteen arvostava.

Kaikki esimiehet ovat hyvin vahvaluonteisia ja onnistuvat varmasti saavuttamaan yritykselle asetetut päämäärät ja tavoitteet. Teoriaosuudessa kirjoitettiin, että esimiehen ei ole välttämättä tehtävä suorittavaa työtä ennen siirtymistään johtotehtäviin. Tämä voi pitää paikkansa suurissa yrityksissä, mutta kaikki haastattelemani esimiehet kulttuurista riippumatta tekevät suorittavaa työtä esimiestyönsä ohella ja kokevat sen olevan tärkeää ja tällä tavalla antavansa myös mallia työntekijöilleen. Näin voidaan parantaa myös esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutussuhdetta. Monikulttuurisissa ympäristöissä toimivat esimiehet peilasivat vastauksissaan monesti näkemystään itsestään näkemyksiinsä alaisiinsa. Esimerkiksi jos he ovat avoimia ja rentoja, he toivoivat samoja ominaisuuksia alaisiltaan tai jos he ovat kielitaitoisia, he toivovat, että alaiset ovat myös kykeneväisiä palvelemaan asiakkaita eri kielillä.

Suomalainen esimies korosti nimenomaan luottamussuhteen luomista esimiehen ja alaisen välillä monikulttuurisissa työympäristöissä. Se on tärkeää jokaisessa työympäristössä, mutta erityisesti kielteiset asenteet tiettyjä kulttuureja kohtaan tai tietämättömyys toisista kulttuureista voi olla esteenä luottamussuhteen syntymiselle. Kuten teoriaosuudessa kerrottiin, luottamuksen puuttuminen näkyy helposti yrityksen tekemässä tuloksessa ja varsinkin ravintola-alalla voi vaikuttaa asiakaspalveluun ja sitä kautta palvelun laatuun ja asiakkaan kuvaan yrityksestä. Luottamuksen ja kontrollin välillä oleva suhde on välillä häilyvä. Monet esimiehistä arvostavat aloitekykyä, mutta silti haluavat työntekijän olevan kontrolloitavissa ja tottelevainen. Jos esimies ei itse osaa laittaa selkeää rajaa näiden asioiden välillä, se voi myös aiheuttaa työntekijässä epävarmuutta ja aloitekyvyttömyyttä.

Kuten tutkimusmaiden kulttuurisista ulottuvuuksista esittävästä liitteenä olevasta taulukosta voi nähdä, ovat vertailumaat missä haastattelut tehtiin tietyillä asteikoilla aika kaukana toisistaan. Taulukko pohjautuu Geert Hosteden kulttuuriin ulottuvuuksiin ja niitä kuvaaviin luonnehdintoihin. Esimerkiksi espanjalaiset ovat tottuneet tiukempaan hierarkkiseen systeemiin, kun taas Suomessa ja

Alankomaissa alaisten riippuvuus esimiehestä on vähäisempi. Alankomaalaiset ja suomalaiset ovat tottuneet hieman kiireisempään elämänrytmiin, jossa epävarmuus voidaan hyväksyä eikä kirjoitettuja sääntöjä tarvita niin paljoa kuin rennoilta ja jopa laiskoilta vaikuttavat espanjalaiset tarvitsevat. Alankomaissa on taas hyvin individualistinen kulttuuri, jossa jokainen huolehtii omasta itsestään ja omista eduistaan kun taas Suomi ja Espanja ovat lähempänä toisiaan tällä asteikolla ja edustavat maita, joilla on hieman Alankomaita vähemmän individualistinen kulttuuri, mutta ei kuitenkaan vielä kollektivistinen. Kaikki maat ovat feminiinisiä, mutta varsinkin Alankomaiden ja Suomen kulttuurit ovat tasa-arvoisia, joissa elämänlaatu ja hyvinvointi ovat tuloksen tekoa tärkeämpiä.

Tutkimusmaiden kulttuureista osiossa kirjoitettiin Suomen, Alankomaiden ja Espanjan tyypillistä kulttuurin piirteistä. Esimiehiä haastateltaessa tiettyjä kansallisuuksille ominaisia piirteitä tuli esiin. Suomalaisen esimiehen vastauksista näkyi läpi esimerkiksi vaatimattomuus, rehellisyys ja eristäytyneisyys. Espanjassa toimivista esimiehistä kukaan ei ole maasta kotoisin, mutta he tunnistivat kyllä maalle ominaiset ystävällisyyden, elämänilon, joustavuuden ajan suhteen sekä arvokkuuden. Alankomaalaisen esimiestä haastatellessa esiin tuli taas kulttuurille tyypilliset ystävällisyys, ennakkoluulottomuus, rentous ja kritisointi.

Teoriaosuudessa todettiin, että voidakseen johtaa monikulttuurista ympäristöä on esimiehen tunnettava työntekijöidensä kulttuuriset ja sosiaaliset juuret tai vieraassa maassa toimivan esimiehen on tunnettava oma kulttuuritaustansa sekä työympäristönsä ja analysoitava omat arvonsa. Haastateltavista monikulttuurisen työympäristön esimiehistä ei kukaan juurikaan osannut tarkastella omaa kulttuuritaustaansa kriittisesti ja alaisten kulttuurisesta taustasta kerrottiin lähinnä yleisimmät stereotypiat. Tämä voi osaltaan johtua kiireellisistä haastattelu-ympäristöistä tai siitä, ettei haastattelussa osattu esittää tarpeeksi jatkokesymyksiä ja saada laajempia vastauksia haastateltavien tiedoista muista kulttuureista.

Haastattelutilanteissa tuli esille myös muutamia ongelmakohtia kysymysten asettelussa. Esimerkiksi kysymys monikulttuurisuuden huomioimisesta liikeideassa ja siitä, miten monikulttuurisuus määritellään vastaajien työpaikoilla, antoi jokaisessa haastattelussa lähes samat vastaukset, joten ainoastaan toinen ky-

symys olisi riittänyt, koska ne olivat liian samantyyllisiä. Lisäksi suurin osa taustatiedoista oli epäoleellisia haastattelun kannalta, ne lähinnä helpottivat omaa työtäni haastatteluja purkaessa. Lisäksi kysymyksestä kommunikointieroista (asennot, elekieli) eri kulttuurista tulevien kanssa kukaan vastaajista ei löytänyt mitään eroja. Myös taustatietoa haastateltavista olisi pitänyt hankkia enemmän, vaikka kysymykset lähetettiin etukäteen. Yhden yrityksen esimies sanoi ensimmäisenä, ettei näe työympäristöään juurikaan monikulttuurisena. Tuli kiire hankkia toinen haastateltava kaupungista, ettei matka mennyt ihan hukkaan. Sain kuitenkin ensimmäisestä haastateltavasta irti enemmän kuin ajattelinkaan, kun kunnolla paneuduimme asiaan. Osasta haastateltavista olisin lisäksi toivonut saavani tarkemmin harkittuja ja syvällisempiä vastauksia.

Teoriaosuuteen olen varsin tyytyväinen, koska sain siihen mielestäni kaiken oleellisen tiedon, mitä halusinkin. Teoriaosuuden kokoaminen ei ollut helppo tehtävä, koska asun Alankomaissa ja suomalaisen tai edes englantilaisen materiaalin hankinta teoriaa varten oli erittäin hankalaa. Haastatteluosuuteen ja sen analysointiin sekä haastateltavien valintaan olisi ehkä pitänyt kiinnittää tarkempaa huomiota ja ennen kaikkea olla enemmän aikaa. Kokonaisuudessa olen erittäin tyytyväinen työhön, jonka aihe kiinnostaa minua itseäni, ja voisin jatkossakin kuvitella tehdä tutkimuksia tai töitä liittyen esimiestyöhön ja kulttuuriin. Tutkimusta olisi mahdollista jatkaa syventymällä esimerkiksi tarkemmin yhteen johtamistyyleistä sekä tehdä haastatteluotoksesta selvästi laajempi, jolloin kulttuurisia eroja olisi helpompi tulkita.

LÄHTEET

Aarti, A-L. & Ahtiainen, R. 1997. Kulttuurierot johtamiseen vaikuttavina tekijöinä. Haagainstituutin Ammattikorkeakoulu. Helsinki. Opinnäytetyö.

Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki: Edita.

Athiyaman, A & Go, F. 2006. Strategic choices in the international hospitality industry. Teoksessa Brotherton, B. (toim.) The international hospitality industry: structure, characteristics and issues. 3. painos. Oxford: Elsevier-Butterworth-Heinemann, 142–160.

Bairoh, S. 2008. Moninaisuuden johtamista vai hyvää henkilöstöhallintoa. Luettu 5.3.2009.

http://www.tietoviikko.fi/blogit/analyytikon_ikkuna/article137014.ece

Ball, S. & Roberts L. 2006. Restaurants. Teoksessa Brotherton, B. (toim.) The international hospitality industry: structure, characteristics and issues. 3. painos. Oxford: Elsevier-Butterworth-Heinemann, s 30–58.

de Bono, E. & Heller, R. 2006. Management Styles. Luettu 6.4.2009. <http://www.thinkingmanagers.com/business-management/management-styles.php>

Dutch Culture. 2009. Luettu 26.3.2009.

<http://www.thehollandring.com/dutchculture.shtml>

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. 1. painos. Restamark Oy.

Finland - Language, culture, customs and etiquette. Luettu 26.3.2009.

<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/finland-country-profile.html>

Gannon, J.M. 2006. International hospitality managers: past, present and future. Teoksessa Brotherton, B. (toim.) The international hospitality industry: structure, characteristics and issues. 3. painos. Oxford: Elsevier-Butterworth-Heinemann, 181–198.

Herranen, J. Organisaatiokulttuuri ja muutosprosessi. Luettu 7.4.2009.

<http://www.aktantti.fi/pdf/OrganisaatiokulttuuriMuutos.pdf>

Hofstede, G. 1992. Kulttuurit ja organisointi: mielen ohjelmointi. Juva: WSOY.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Juuti, P. 2007. Ihmisten johtaminen poliittisessa johtamisessa. Päivitetty 14.8.2007. Luettu 5.3.2009.
http://openfinland.net/index.php?x=ihmetelmats&article_id=6&author=28
- Juuti, P. 2008. Ovatko hyvät esimiehet managereita tai liidereitä – vai molempia. Luettu 5.3. 2009.
http://www.jto.fi/blogit/paulinpohdintoja/ovatko_hyvät_esimiehet_managereita_tai_liidereita_-_vai_molempia_
- Kanninen, M. Aina mielenkiintoinen Hollanti. Luettu 26.03.2009.
<http://www.nicehouse.fi/matkailu/kertomukset/hollanti.htm>
- Laaja-alainen johtaminen. 2007. Luettu 5.3.2009.
<http://www.frannet.fi/johtaminen.html>
- Maatiedosto Alankomaat. Yhteiskunta, kulttuuri ja media. 2006. Ulkoasiainministeriö. Luettu 5.3.2009.
<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=30744&contentlan=1&culture=fi-FI>
- Management style. luettu 6.4.2009
<http://www.managementstyle.net/>
- Martin, B. Figuring out the Spanish. Luettu 26.3.2009.
<http://www.inquisitivetraveler.com/pages/artlib/fotnspan.html>
- Mikluha, A. 1996. Työkulttuurit. Helsinki: TT-Kustannustieto.
- Mäkilouko, M. 2003. Multicultural Leadership: Strategies for improved performance. 1. painos. Helsinki: Multikustannus / Multiprint Oy.
- Niiranen, M. & Nupponen, A-M. 2001. Tapakulttuuria. Luettu 23.3.2009.
<http://cc.joensuu.fi/~anuppone/tavat/index.html>
- Organisaatiokulttuuri. 2009. Luettu 6.4.2009.
<http://kauppakorkeakouluun.com/index.php/2009/03/19/organisaatiokulttuuri/>
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita. KY-palvelu OY.
- Pääkkönen, M. Hollanti. Luettu 5.3.2009.
http://www.yfu.fi/?path=09_L%C3%A4hde%20vaihtoppilaaksi/38_Kohdemaat/76_Hollanti
- Rijksuniversiteit, Groningen, Alankomaat. Luettu. 5.3. 2009.
<http://www.jyu.fi/intl/opiskelijavaihto/raportit/groningen.html>
- Riley, M. 2006. Operational dilemmas. Teoksessa Brotherton, B. (toim.) The international hospitality industry: structure, characteristics and issues. 3. painos. Oxford: Elsevier-Butterworth-Heinemann, 126-141.

Rissa, K. 2007. Professori David Guest: Hyvä henkilöstöjohtaminen parantaa hyvinvointia ja tuottavuutta. Luettu 5.3.2009.
http://www.tsr.fi/ts/kevat_2007/28/index.html

Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot: käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Kuopio: Pohjois-Savon Ammattikorkeakoulu.

Salminen, N. Erilaisuus – esimiehen apu ja työyhteisön rikkaus vai työyhteisön este? Luettu 5.3.2009.
<http://verkkolehti.haus.fi/arkisto/uutiset/erilaisuus-----esimiehen-apu-ja-tyoyhteison-rikkaus-vai-yhteistyon-este-.html>

Savileppä, A. 2005. Johda monimuotoisuutta – investoi tulevaisuuteen. Luettu 5.3. 2009.
<http://www.monikko.net/docs/tyokirja.pdf>

Spain - Language, Culture, Customs and Etiquette
<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/spain-country-profile.html>

Termonen, Markus. 2004. Diversity Management. Luettu 5.3.2009.
<http://megafoni.kulma.net/index.php?art=192>

Universitat Autònoma de Barcelona, Espanja. Luettu 26.3.2009.
https://www.jyu.fi/hallinto/intl/opiskelijalle/opiskelu_ulkomailla/vaihtoraportit/barcelonaauto/

Verheul, I. 2003. Commitment or control: human resource management in female- and male-led business. Zoetermeer. EIM, Business and Policy Research.

Wilén, Juha. 2008. Maaraportti Alankomaat. Luettu 26.3.2009.
<http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/7BEF8853-C94C-4CCF-93DD-D6A91B3F94C1/10834/MaaraporttiAlankomaat2.pdf>

Wood, R.C. 2006. Diversity management. Teoksessa Brotherton, B. (toim.) The international hospitality industry: structure, characteristics and issues. 3. painos. Oxford: Elsevier-Butterworth-Heinemann, 93-109.

Wilén, Juha. 2008. Maaraportti Alankomaat. Luettu 26.3.2009.
<http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/7BEF8853-C94C-4CCF-93DD-D6A91B3F94C1/10834/MaaraporttiAlankomaat2.pdf>

LIITTEET

LIITE 1

Tutkimusmaiden kulttuuriset ulottuvuudet (soveltaen Hofstede 1992)

Ulottuvuudet	Suomi	Alankomaat	Espanja
Valtaetäisyys	33	38	57
Epävarmuuden välttäminen	59	53	86
Individualismi/kollektivismi	63	80	51
Maskuliinisuus/Feminiinisyys	26	14	42

LIITE 2

QUESTIONS FOR MANAGERS 1

Basic information

Name?

Age?

Nationality?

Language skills?

In which country and city you work?

Work place

How would you describe the business idea of your work place?

Which ways the business idea pay attention to multicultural work place and workers?

How many people are working in your work place?

How many people from different nationalities are you managing at the moment/past?

In which language do you communicate in the work place?

Culture

How do you determine the multicultural environment in your work place?

How does it affect your work that you are managing people from different nationalities?

What kind of problems does a multicultural work force bring to your management?

What are the positive effects of a multicultural work place?

How did you adjust to working in a new country and culture?

If you were in management before, how did your management style change when you moved to Spain?

What kind of problems does a different culture bring to co-operating with suppliers, marketing etc.?

LIITE 2: 2 (3)

How does your style of communication change when you communicate with people from different countries? e.g. gestures, postures?

Work force

What kind of differences have you seen in your management style considering people from different countries?

What did you know about the background of your workers cultures before? e.g. stereotypes that came true/ are not true?

What kind of cultural features do you need to deal with while managing people from different backgrounds? e.g. time management, decision making, religion

Have you consciously created a multicultural work environment?

Self evaluation

How do you see yourself as a manager of a multicultural environment?

What features would you like to develop?

Please, mark how important these characteristics are for you and then how do they come true at your work place.

5 = very important

1 = not so important

	importance	recognition
Punctuality	—	—
Activeness	—	—
Obedience	—	—
Spontaneity	—	—
Initiative	—	—
Social skills	—	—
Humbleness	—	—
Friendliness	—	—
General knowledge	—	—
Cultural awareness	—	—

LIITE 2: 3 (3)

Professional Skills	—	—
Language skills	—	—

LIITE 3

QUESTIONS FOR MANAGERS 2

Basic information

Name?

Age?

Nationality?

Language skills?

In which country and city you work?

Work place

How would you describe the business idea of your work place?

Which ways the business idea pay attention to multicultural work place and workers?

How many people are working in your work place?

How many people from different nationalities are you managing at the moment/past?

In which language do you communicate in the work place?

Culture

How do you determine the multicultural environment in your work place?

How does it affect your work that you are managing people from different nationalities?

What kind of problems does a multicultural work force bring to your management?

What are the positive effects of a multicultural work place?

How does your style of communication change when you communicate with people from different countries? e.g. gestures, postures?

LIITE 3: 2 (2)

Work force

What kind of differences have you seen in your management style considering people from different countries?

What did you know about the background of your workers cultures before? e.g. stereotypicals that came true/ are not true?

What kind of cultural features do you need to deal with while managing people from different backgrounds? e.g. time management, decision making, religion

Have you consciously created a multicultural work environment?

Self evaluation

How do you see yourself as a manager of a multicultural environment?

What features would you like to develop?

Please, mark how important these characteristics are for you and then how do they come true at your work place.

5 = very important

1 = not so important

	importance	recognition
Punctuality	—	—
Activness	—	—
Obedience	—	—
Spontaneity	—	—
Initiative	—	—
Social skills	—	—
Humbleness	—	—
Friendliness	—	—
General knowledge	—	—
Cultural awareness	—	—
Professional Skills	—	—
Language skills	—	—

LIITE 4

ESIMIESTYÖ MONIKULTTUURISESSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ

Sähköpostihaastattelu

Taustatiedot

Nimi?

Ikä?

Kansallisuus?

Kielitaito?

Kaupunki ja maa missä työskentelet?

Työpaikka

Kuvaile työpaikkasi liikeideaa?

Kuinka monta henkilöä työskentelee alaisenasasi?

Jos olet toiminut vieraasta kulttuurista tulevien työntekijöiden esimiehenä, niin millaisia kokemuksia tämä toi?

Kulttuuri

Kuvaile, mitä monikulttuurisuuden käsite sinulle tarkoittaa?

Mitä asioita mielestäsi suomalainen ravintola-ala voisi oppia monikulttuurisuudesta?

Kuinka suomalainen ravintola-ala voisi mielestäsi valmistautua monikulttuuriseen työympäristöön? Mitkä asiat vauhdittaisivat monikulttuurisen työympäristön hyväksymistä tai mitkä seikat ovat esteitä sille?

Millä tavalla kansainvälistyminen on vaikuttanut omaan työhösi?

Millaisia liiketaloudellisia etuja tai haittoja luulet monikulttuurisen työvoiman tuovan yritykselle?

LIITE 4: 2 (2)

Työntekijät

Millä tavoin johtamistyyliisi muuttuisi, jos alaisenasi olisi vieraan kulttuurin edustaja?

Mitä ongelmia se aiheuttaisi?

Mitkä olisivat sen hyödyt?

Itsearviointi

Arvioi itseäsi ja johtamistyyliäsi monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa.

Mitä kehitettävää olisi johtamistyyliissäsi?

Ohjeistus vastaamiseen: Pisteytä 1 - 5 seuraavat ominaisuudet tai niiden tärkeys itsellesi. Arvioi edellisten toteutuminen 1- 5 tällä hetkellä työpaikallasi. Kirjoita näkyviin 5 = erittäin tärkeä ja 1 = ei tärkeä.

	tärkeys	toteutuminen
Täsmällisyys	—	—
Aktiivisuus	—	—
Tottelevaisuus	—	—
Spontaanisuus	—	—
Aloitekyky	—	—
Sosiaalisuus	—	—
Nöyryys	—	—
Ystävällisyys	—	—
Yleistieto	—	—
Kulttuurinentietämys	—	—
Ammattitaito	—	—
Kielitaito	—	—