

*Monimuotoinen työyhteisö:*

# Maahanmuuttajaesimiesten kokemuksia suomalaisissa työyhteisöissä

RAIJA PINI KEMPPAINEN



Artikkelissa kuvataan pienimuotoista haastattelututkimusta, missä kartoitettiin maahanmuuttajaesimiesten kokemuksia suomalaisesta työelämästä. Kaikki haastateltavat olivat asuneet Suomessa liki koko aikuisuutensa ajan. Edetäkseen työyhteisöissään heidän oli kuitenkin pitänyt tehdä paljon töitä ja näyttää pystyvänsä. Voidaan puhua nousua jarruttavasta lasikatosta tai labyrintista, joilla viitataan naisten kokemuksiin esteisiin työuralla? Asennekasvatuksen ohessa kirjoittaja pitää tärkeänä saada työelämän pelisäännöt avoimiksi ja selkeiksi.

**Y**hä useammat työpaikat ovat monimuotoisia. Suomessa joka kolmannella työpaikalla on etnistä tai kulttuurista monimuotoisuutta. Monimuotoisuus työelämässä voidaan määritellä ”sosiaalisten ja kulttuuristen identiteettien variaatioksi yhdessä olevien ihmisten välillä tietyssä työ- tai markkinatilanteessa” (Fox 2001,3). Monimuotoisuutta työ- ja markkinatilanteissa esiintyy esimiehen ja alaisen välillä, alaisten kesken ja vuorovaikutuksessa moniin sidosryhmiin. Monimuotoisuus pitää sisällään erilaisuuden monet ilmenemismuodot kuten etninen tai kansallinen tausta, kulttuurinen tausta, kieli, uskonto, sosioekonominen tausta, sukupuoli, ikä ja työkyky. Tässä yhteydessä käsitellään monimuotoisuutta lähinnä kansallisesta ja etnisestä monimuotoisuudesta käsin.

Suomessa asuvien ulkomaalaista alkuperää olevien työsuhde- ja oleskelustatuksissa esiintyy eroja. Täällä on esimerkiksi IT-alalla työskenteleviä ulkomaalaisia asiantuntijoita, jotka käyttävät lähinnä englantia työkielensä ja jotka saattavat tulla maahan lyhyellä työsopimuksella. Uusien suomalaisten joukossa on matalapalkkaisia henkilöitä,

joilta alkuun usein puuttuu suomen kielen taito. Asiantuntijoiden ryhmä ja vähemmän arvostettujen palvelutehtävissä toimivien ryhmä nähdään helposti toistensa ääripäinä; asetelma polarisoi- tuu (Trux, 2000). Polarisaatio on omiaan luomaan stereotyyppisiä, staattisia ja stigmatisoituneita kuvia joistakin ryhmistä; sen sijaan jatkumossa nähdään sosiaalisen nousun ja työssä etenemisen mahdollisuudet. Jatkumoajattelussa on kyse muuttuvista tiloista yksilöiden elämässä ja ryhmien välillä.

Tarkastelen artikkelissa maahanmuuttajaesimiesten kokemuksia suomalaisissa työyhteisöissä. Artikkelin pohjautuu Helsingin kaupungin järjestämässä Maahanmuuttajien osaamisen hyödyntäminen -seminaarissa keväällä 2006 pidettyyn plenary-esitykseen. Artikkelissa esiintyvät haastattelut suoritettiin kyseistä esitystä varten, jotta teemaa voitaisiin käsitellä maahanmuuttajaesimiesten omakohtaisten kokemusten valossa. Kyselyn tehtävänä oli selvittää, miten maahanmuuttajat etenevät esimiestehtäviin ja miten suomalaiset ottivat vastaan maahanmuuttajaesimiehen. Pienimuotoi-

sen haastattelun pohjalta löydetty teemat kannustavat jatkamaan tutkimusta laajamittaisen tutkimuksen muodossa.

## Monimuotoinen työyhteisö

Monimuotoisuus ja sen taitava johtaminen lisää vuorovaikutusta etnisten ryhmien välillä ja edesauttaa kulttuurimuutosta organisaatioissa. Se voi lisätä asenteellista sopeutumista ja ehkäistä ennakkoluuloja. Monimuotoisuuden johtamisella pyritään saamaan aikaan harmoniaa organisaatioissa. Monimuotoisuutta ja sen johtamista tulee tarkastella myös kriittisestä näkökulmasta. Käsitteenäkin se voi synnyttää assosiaation valta-asetelmasta: on niitä, jotka johtavat monimuotoisuutta, ja niitä, joita johdetaan. Kriittisen monimuotoisuuden johtamisen keskeinen päämäärä onkin toimia syrjintää ja rasismia vastaan (Lorbiecki & Jack, 2000).

Yksi syrjinnän muoto ja uralla etenemistä sekä johtoportaan nousemista jarruttava ilmiö on ns. lasikatto tai labyrintti. Lasikatton on Yhdysvaltain työministeriö määritellyt keinotekoisiksi esteiksi, jotka pohjautuvat asenteisiin tai muuten organisaatioissa ilmeneviin ennakkoluuloihin ja jotka estävät pätevyudet omaavia yksilöitä etenemästä organisaatioissaan esimiestason tehtäviin. (Federal Publications, 2007). Lasikatolla tai labyrintilla viitataan tavallisesti naisten etenemisen esteisiin. Samanlaisesta katosta tai labyrintista voidaan puhua maahanmuuttajien, sekä miesten että naisten, osalta. Käsite labyrintti kuvaa ilmiötä lasikattoa osuvammin korostaen monimutkaisia etenemisen esteitä ja niiden yhteisvaikutusta. Toiseksi labyrinttiajatus viestii lasikattoa paremmin sen, että vaikka esteisiin törmätään, ne ovat kuitenkin voitettavissa (Eagly & Carli, 2007)

Tastsougoun ja Miedeman (2005) haastattelu-tutkimus maahanmuuttajanaisten parissa Kanadassa kuvaa tätä lasikattoa. Haastatellut naiset olivat korkeammin koulutettuja kuin kanadalaiset naiset ja keskimäärin he olivat asuneet Kanadassa 16 vuotta. Haastatelluista useat toimivat koulutustaan ja aiempaa työkokemustaan alemmissa tehtävissä. Jotkut haastateltavista kokivat, että heidän oli pitänyt tehdä kanadalaisia kollegojaan enemmän työtä päästäkseen eteenpäin urallaan. Maahanmuuttajina he kokivat, että heidän piti aina todistaa pystyvänsä.

Wardin ja Masgoretin (2006) tutkimus testasi integroitua mallia asenteista maahanmuuttajia koh-

taan. Tutkimuksessa identifioitiin kaksi selityspolkuja, jossa ensimmäisessä lähtökohtana on kontakti ja toisessa monikulttuurinen ideologia. Lisäantyneet kontaktit maahanmuuttajien kanssa voivat johtaa vähentyneeseen ryhmien väliseen jännitteeseen, mikä taas puolestaan pienentää koettua uhkaa ja johtaa siten positiivisiin asenteisiin. Monikulttuurinen ideologia eli positiiviset asenteet monimuotoisuutta kohtaan johtavat uhkan tunteen alenemiseen ja sitä kautta suotuisiin asenteisiin maahanmuuttajia kohtaan. Kontaktiteorian mukaan kontaktilla on kuitenkin merkitystä lähinnä silloin, kun kontakti on pitkäaikaista ja henkilökohtaista ja tapahtuu tasavertaisten henkilöiden kesken (esim. Jasinskaja-Lahti, Liebkind & Vesala, 2002).

Suomessa syrjinnän esiintyminen ja asenteet maahanmuuttajia kohtaan vaihtelevat yhteiskunnallisen tilanteen mukaan. Kun Suomessa 1980-luvulla oli vielä hyvin vähän maahanmuuttajia, asenteet maahanmuuttajia kohtaan olivat melko myönteisiä, esimerkiksi myönteisempiä kuin ruotsalaisten. 1990-luvun alkupuolella taloudellisen taantuman ja suurtyöttömyyden aikaan asenteet sen sijaan muuttuivat kielteisemmiksi (Jaakkola, 1999). 2000-luvulle siirryttäessä maahanmuuttajat ovat kokeneet vähemmän syrjintää ja rasismia arkiympäristössä mutta enemmän syrjintää työelämässä kuin 1990-luvun lopulla (Jasinskaja-Lahti, Liebkind & Vesala, 2002). Nykyään yli puolet (55 %) suomalaisista kannattaa sitä, että Suomeen otettaisiin lisää maahanmuuttajia (Mikkonen, 2007).

Vaikka Suomessa on kasvava määrä tutkimusta maahanmuuttajista ja asenteista heitä kohtaan, ei tämä kirjallisuus käsittele maahanmuuttajaesimiehiä. Wardin ja Masgoretin (2006) tutkimusta yhdistettynä labyrinttiteoriaan voidaan hyödyntää ymmärtämään asenteita maahanmuuttajia kohtaan ja maahanmuuttajien etenemistä esimiestehtäviin suomalaisessa yhteiskunnassa.

## Maahanmuuttajat suomalaisissa työyhteisöissä

Maahanmuuttajien osaaminen nähdään usein kapealaisesti. Kuitenkin Suomeen muuttaneiden ulkomaalaista alkuperää olevien koulutustaso on melko korkea. Heistä 19 prosentilla on korkea-asteen tutkinto. Vastaavasti 27 prosentilla suomalaisista on korkea-asteen tutkinto (Tilastokeskus, 2005). Koulutus ja suoritettava työ eivät kuitenkaan välttämättä vastaa toisiaan. Venäläisten on

ollut vaikein hyödyntää korkeaa koulutustaan Suomessa (Haapakorpi, 2004). Maahanmuuttajien työhön sijoittuminen vaihtelee sen mukaan, missä he ovat hankkineet koulutuksensa. Ne, joilla on Suomessa suoritettu ammatillinen tai korkeakoulututkinto, sijoittuvat parhaiten työmarkkinoille. Työmarkkina-aseman vakaus vaihtelee kansallisen alkuperän mukaan. Virolaisilla on vakain asema suomalaisilla työmarkkinoilla (Joronen, 2005).

## Kartoituksen suorittaminen

Kartoitus perustui maahanmuuttajaesimiesten haastatteluihin. Sen tavoitteena oli alustavasti selvittää maahanmuuttajien esimiestehtäviin valikointumista ja heidän kokemuksiaan esimiestyöstä. Vaikka maahanmuuttajista on useita tutkimuksia suomalaisessa työelämässä, ei maahanmuuttajaesimiehiä käsittelevää tutkimusta ole vielä olemassa. Kyseinen kartoitus voi auttaa saamaan ymmärrystä maahanmuuttajaesimiehistä suomalaisilla työmarkkinoilla ja se voi toimia pohjana laajemmille tutkimuksille.

Kartoituksessa haastattelin viittä esimiestehtävissä toimivaa maahanmuuttajaa maaliskuussa 2006. Haastateltavat valittiin tutkijan ja hänen kollegojensa maahanmuuttajaverkostojen avulla. Tein haastattelut puhelimesta ja ne kestivät keskimäärin 40 minuuttia. Joillekin haastateltavista tein tarkentavia kysymyksiä vielä jälkikäteen. Haastatellut esimiehet lukivat haastattelun tulokset ja vahvistivat tutkijan tekemät yhteenvedot.

## Haastateltujen tausta

Haastatelluista neljä oli miestä ja yksi nainen, ja he olivat varhaisessa keski-ikässä (keski-ikä 41 vuotta). Esimiehet olivat lähtöisin kolmesta eri maanosasta: Euroopasta, Aasiasta ja Etelä-Amerikasta. Haastattelu toi esille monia yhteisiä piirteitä haastatelluista esimiehistä. Useimmiten he olivat tulleet Suomeen opiskelemaan tai töihin, yksi alun perin turistina ja yksi suomalaisen puolison myötä. He olivat asuneet pitkään Suomessa, keskimäärin 19 vuotta, ja siis muuttaneet Suomeen hieman yli 20-vuotiaina. Pitkä Suomessa oloaika heijastui heidän kotoutumiseensa: he olivat yhtä lukuun ottamatta Suomen kansalaisia ja he puhuivat hyvin suomea. Itse arvioidun suullisen suomen kielien taidon perusteella näillä esimiehillä oli erinomainen suullinen kielitaito. Kirjallista kielitaitoaan haastateltavat arvioivat vaihtelevammin: kolme

arvioi taitonsa erittäin hyväksi tai hyväksi, yksi tyydyttäväksi ja yksi välttäväksi. Myös perhesuhteet Suomeen integroivat näitä esimiehiä Suomeen. Neljällä oli suomalainen puoliso ja yhdellä toinen vanhemmista suomalaissukuinen.

Haastatellut maahanmuuttajaesimiehet olivat hyvin koulutettuja. Kahdella heistä oli korkeakoulu- tai ammattikorkeakoulututkinto (yhdellä sekä kotimaastaan että Suomesta ja toisella Suomesta), yhdellä yliopisto-opiskelua Suomessa ja kahdella suomalainen ammattikoulutus. Kaikki viisi toimivat palvelualalla. Merkittävää heissä oli, että he olivat olleet mukana suomalaisessa työelämässä lähes koko maassaoloaikansa.

He olivat myös työskennelleet nykyisessä organisaatiossaan pitkään, keskimäärin 14 vuotta. Haastateltavat olivat olleet esimiehinä viisi vuotta; he olivat siis olleet noin yhdeksän vuotta toisessa organisaatioissaan tullessaan esimieheksi. Haastateltavien alaisten määrä vaihteli. Suurimmillaan heillä oli alaisista useita kymmeniä. Kolmella haastateltavista puolet alaisista oli maahanmuuttajia.

## Haastattelun tuloksia

Haastattelut olivat vapaamuotoisia, ja ne toivat esille yhteisiä teemoja maahanmuuttajaesimiesten kokemuksissa. Haastattelut analysoitiin teemoitain. Teemoiksi nousivat maahanmuuttajien työssä etenemiseen liittyvät yhteiset kokemukset, kuten etukäteisnäyttämisen merkitys etenemiselle, halu tehdä mitä tahansa työtä, maahanmuuttajien oma avoimuus etnistä erilaisuutta kohtaan ja samansuuntaiset kokemukset esimiestyöstä maahanmuuttajina. Keskeiset esille nousseet teemat nimettiin seuraavasti:

- 1 näyttöä pystyvyydestä,
- 1 joustava suhtautuminen työhön,
- 1 etnisen luokittelun välttäminen,
- 1 hyvät etniset suhteet työyhteisössä,
- 1 kokemuksia suhtautumisesta maahanmuuttaja esimieheen.

Tarkastelen seuraavassa kutakin teemaa suorien lainausten kautta:

### Näyttöä pystyvyydestä

*”Ravintolapäällikkö tunsu ja tiesi, että pystyn hoitamaan työn; toisilla paperit. Ravintolalla ei ole helppo, [olen] sen ikäinen, että hermot kestää.”* Esimies A

*”Sisäinen haku, 32 hakijaa... Minä osasin*

*työn, olin todistanut; tunnettu, tulee toimeen.”*

Esimies B

*”Tuurasin kaveria.... Tuotantopäällikkö sanoi, että kaataa työn minun niskaan. Otin haasteen vastaan, kävin koulutuksen... Todistin, että pystyn hoitamaan homman.”* Esimies C

*”Rupesin ryhmän vanhimmaksi, tuurasin... Tarjottiin useita esimiehen paikkoja... Luotamus syntynyt.”* Esimies D

*”Se, että on tunnollinen ja luotettava, tulee toimeen kaikkien kanssa. Töitä tuli lisää, kaikki onnistui.”* Esimies E

Yhteiseksi teemaksi, jota kaikki haastateltavat kuvasivat, nousi etukäteisnäyttämisen kokemus. Jokaisella esimiehellä oli kokemuksia siitä, että he olivat saaneet näyttää pystyvänsä työhön ennen esimieheksi tuloaan. Jotkut olivat tuuranneet esimiehen tehtävissä, ja näin heidän kykynsä tiedettiin. Lisäksi monet haastatelluista korostivat luottamuksen syntyneen jo ennen esimieheksi valintaa. Haastateltavien suhtautumisessa yleensä työhön oli myös samankaltaisuutta keskenään.

### Joustava suhtautuminen työhön

*”Voisin olla lattiatasolla. En ollut tullut esimieheksi tai johtajaksi.”* Esimies C

*”Työnantajat tarjoisivat työtä jo moneen kertaan. En tehnyt rahan takia.”* Esimies D

*”En koskaan sanonut, että mikään työ ei kelpaa. Sitten huomattiin, että voi antaa lisätöitä.”* Esimies E

Haastateltujen esimiesten suhtautuminen työhön ja asemaan kuvastaa joustavuutta. Kolme kyseisistä esimiehistä kuvaaili, että he olivat valmiit ottamaan vastaan mitä tahansa työtä. Kommentit kertovat, että heille aseman tai edes palkkion tavoittelu ei ollut keskeisintä vaan ainoastaan työnteko, mikä sitten palkittiin lisävastuulla esimiestehtävän myötä. Haastateltavien asenteet myös kuvaavat, että he katsovat etnisyyttä ja erilaisuutta avoimesti.

### Etnisen luokittelun välttäminen

*”Ei merkitystä sillä, että on maahanmuuttaja... Asiat ei kiinni ulkomaalaisuudesta.”*

Esimies A

*”Maassa maan tavalla.... Monet kun muuttaa, ei seurustele suomalaisten kanssa. Myös suomalainen voi olla tällainen, molemmista kiinni. Tabut rikotaan... Lokeroiminen on heikkouden merkki... Terveisiä maahanmuuttajil-*

*le, katsoa peiliin; kritisoida itseään...”*

Esimies C

*”Ei kukaan halua, että kohdellaan ryhmän jäsenenä vaan yksilönä.”* Esimies D

Haastatellut olivat halukkaita tarkastelemaan ihmisiä yksilöinä eikä ryhmän edustajina ja he odottavat, ettei heitä luokitella johonkin ryhmään kuuluviksi. He itse myös välttivät ihmisten kategorisoimista ja lokeroimista. Haastateltujen kommentit korostavat kontaktien merkitystä suomalaisten kanssa; erityisesti yhdessä haastattelussa korostuu maahanmuuttajien oma vastuu etnisten suhteiden luomisessa. Haastatellut ovat myös kokeneet etnisten suhteiden olevan hyvät omista työyhteisöissään.

### Hyvät etniset suhteet työyhteisössä

*”Suomessa alettu kohdella ihmisiä tasa-arvoisesti. Ymmärrettävää, asenteet muuttuneet. Meidän talossa ei mitään, on kansainvälinen talo, kaikilla ulkomaalainen tausta”*

Esimies A

*”Kaikki mukana yhteistyössä. Se toimii kaikkien kanssa, esimiesten kanssa ja työntekijöiden kanssa.”* Esimies B

*”En kokenut syrjintää. Riippuu henkilöstä ja sen taustasta, miten arvioi toisia ihmisiä. Ei tarvitse provosoida.”* Esimies C

*”Minua ei enää kohdella maahanmuuttajana. Asenteisiin törmää myös paluumuuttajat; ei kohdistu vain maahanmuuttajiin... Vanhalle koiralle ei opeteta uusia temppuja. Yksi suomalainen haluaa itse tehdä tietyt asiat. Epäluuloinen, rahat aina talletukseen. Ihmiset tulkitsee asiat omalla tavallaan”* Esimies D

*”Ei tule esille, että muun maalainen. Kyllä kaikki otetaan hyvin työyhteisöön vastaan.”*

Esimies E

Haastateltavien kokemukset työyhteisön etnisistä suhteista olivat myönteisiä. Omat myönteiset asenteet, joita on kuvattu luokittelun välttämistä koskevissa kommentissa, luultavasti osaltaan auttavat kokemaan työyhteisön etniset suhteet hyväksi. Kommentit kertovat myös asenteiden muutoksista suomalaisissa työyhteisöissä. Vaikka haastatellut yleisesti kokivat asenteiden Suomessa muuttuneen myönteisemmiksi eivätkä he kokeneet henkilökohtaista syrjintää, ei haastateltavan mielestä suhtautuminen maahanmuuttajiin tai maahanmuuttajaesimieheen ollut varauksetonta. Täl-

laiset asenteet olivat ilmenneet mm. suomalaisten epäluuloisuutena. Samaten haastateltavien kokemukset suhtautumisesta maahanmuuttajaesimiehiin olivat vaihtelevia.

### **Kokemuksia suhtautumisesta maahanmuuttaja-esimieheen**

*”Sataprosenttisesti ei hyväksytty; pari ihmistä lähtenyt, ollut pidempään... Uuden pakkohan hyväksyä. Kun alaiset tyytyväisiä, ei ongelmaa. Meidän talossa ei ulkomaalaisuus ongelma, ei katsota pahalla. Ei mitään kyseenalaistamista, muut tulleet minun jälkeen.”* Esimies A  
*”Alkuun oli ulkomaalainen. Kaksi kertaa todistaa ennen kuin pääsee siihen, että luotetaan. Voi kokeilla. Nyt luotetaan, alkuun piti osoittaa toisille työntekijöille. Oppi luottamaan, yhteinen työ.”* Esimies B

*”Jos tuntee itsensä ulkomaalaiseksi, voi eristäytyä... Itsestä kiinni, olkoon ulkomaalainen tai suomalainen... Katsoa itseä peiliin; ei voi odottaa, että kaikki samaa mieltä.”*

Esimies C

*”Osa alaisia oli tuttuja, luottamusta. Vaikea joillekin, jotka 30 vuotta ollut yrityksessä... Aina ollut hyvät suhteet esimiehiin. Tietyissä asiakassuhteissa saanut luottamusta. Perehtynyt asioihin. Itsenäisesti tehnyt työtä. Annettu vaikeat caset. Luottamusta ollut.”* Esimies D

*”Suoraan ei kukaan ole sanonut negatiivista. Ulkomaalainen joutuu enemmän näyttämään. Oletetaan, että suomalainen osaa. Maahanmuuttaja joutuu todistamaan tehtävien kautta, että osaa. Täytyy nöyrästi olla; ikinä ei voi toisen varpaille astua. Paljon enemmän joutuu tekemään töitä. Pakko ottaa kaikesta selvää... Johdon puolesta otettu hyvin vastaan ja tasavertaisesti, ei huonoja kokemuksia. Kyllä johdollakin epäilyjä... Esimiehille sai näyttää. Kiitollinen, että annettu niitä tehtäviä. En välittänyt, miten kollegat. Kaikki suomalaiset ei hyväksynyt. Suvaitsevaisuus enemmän johtajissa ja esimiehissä.”* Esimies E

Pääasiallisesti kokemukset siitä, miten maahanmuuttajaesimies on otettu vastaan, ovat olleet myönteisiä haastateltaville. Kuitenkin he ilmaisevat, että heidän piti näyttää suomalaisia enemmän ja että heidän piti saavuttaa luottamus myös esimiehinä ollessaan samaten kuten he olivat hankkineet luottamuksen, joka edesauttoi heitä eteenpäin työssään.

Jotkut haastateltavista kokivat, että johto ja esimiehet ovat ottaneet maahanmuuttajaesimiehen vastaan paremmin kuin alaiset ja työtoverit. Ymmärrettävästi työtovereista parhaiten maahanmuuttajaesimieheen ovat suhtautuneet tutut työtoverit. Vaikeinta maahanmuuttajaesimiehen vastaanottaminen on ollut pitkään yrityksessä työskennelleille. Haastateltavat antoivat myös ymmärtää, että negatiivista suhtautumista ei kohdisteta suoraan maahanmuuttajiin, mutta maahanmuuttajilta vaaditaan enemmän ja heidän pitää olla nöyriä. Yksi esimiehistä mainitsee myös edelläkävijän asemansa: ”Muut tulleet minun jälkeen.”

Kuten haastateltujen esimiesten taustatiedoista kuvastuu, he olivat melko hyvin koulutettuja. Yleisesti ottaen he kuitenkin kokivat, että he eivät voineet hyödyntää koulutustaan esimiestehtävässään. Esimiehet kommentoivat esimerkiksi, että koulutuksella ei ole yhteyttä tai työ ei vastaa koulutusta. Kaksi maahanmuuttajaesimiehistä kuitenkin koki, että kaikki koulutus tulee hyödyksi työssä. He kertoivat että, kaikki vaikuttaa työelämään tai että ”jonkinlaisella yleistasolla” omaa koulutusta voi hyödyntää.

Haastatelluista esimiehistä useimmat olivat saaneet lyhytaikaista koulutusta esimiehentehtävään, jonka he kokivat riittävänä. Esimerkiksi yksi esimies kertoi: ”Koulutusta yksi viikko. Tietää jo hyvin, vaikka työtehtävä uusi. Koulutus oli riittävä.” Toinen esimies kommentoi valmennustaan: ”Esimieskoulutusta yksi viikko (perehdyttäminen). Koko ajan koulutusta organisaatiossa, ryhmätyötä, vuorovaikutusta, palavereita. Se riittää.” Kaksi esimiehistä kuvasi samaten, että heillä on koulutusta jatkuvasti, mutta toinen heistä korosti tarvetta kehittää esimiestehtävään liittyviä erityistaitoja, kuten saada konekoulutusta (office- ja hallinnolliset ohjelmat) ja koulutusta työehtosopimuksista. Yksi esimiehistä sen sijaan kertoi, ettei ollut saanut minkäänlaista koulutusta: ”Ei ollut tarvetta, koska osaisin, tiesin enemmän kuin uusi koulutettu.” Yleisesti haastatellut esimiehet olivat tyytyväisiä saamaansa esimieskoulutukseen ja sen määrään, koska heidän yrityksissään koulutetaan jatkuvasti ja he kokevat osaavansa tarvittavat asiat. Yksi esimies identifioi myös alueita, joissa on tarvetta lisäkoulutukselle.

### **Keskustelua**

Haastatteluissa toisaalta korostuvat vahvasti ko-

toutumista tukevat ja myönteiset henkilökohtaiset tekijät: he olivat olleet kiinni työelämässä alusta alkaen Suomessa, heillä oli suomalaisia verkostoja ja hyvä suomen kielen taito ja monella heistä oli Suomessa hankittua koulutusta. Haastatelluilla oli myönteiset asenteet niin työtä kuin etnisiä suhteita kohtaan. Voisi sanoa, että nämä haastatellut ovat esimerkkejä siitä, miten Suomeen kotoutuminen parhaimmillaan sujuu. Kaikkien maahanmuuttajien kotoutuminen ei ole kuitenkaan yhtä mutkatonta. Heiltä saattaa puuttua tukiverkostoja, joita kyseisillä maahanmuuttajilla oli. Uudet maahanmuuttajat on tärkeä tavoittaa, jotta he voivat saada riittävästi informaatiota ja hyödyntää koulutustarjontaa. Jotkut tarvitsevat tiedon lisäksi motivointia oppiakseen suomen kieltä ja pätevytyäkseen Suomessa ammatillisesti.

Kaikki haastateltavat olivat melko hyvin koulutettuja. Kuitenkaan he eivät olleet voineet hyödyntää koulutustaan, esimerkiksi kotimaassa suoritettua tutkintoa. Sellaisille maahanmuuttajille, joilla ei ehkä ole yhtä hyvää onnea ja kykyä päästä vieraisissa oloissa eteenpäin kuten haastatelluilla, on aiemman koulutuksen hyödyntäminen kriittisen tärkeä seikka. Ulkomaille suoritettujen tutkintojen tunnistamisen lisäksi on tärkeää kehittää edelleen näyttökokeita aloilla, joilla osaaminen voidaan näin todentaa.

Haastattelun tulosten tarkastelu osoittaa myös, että kyseiset maahanmuuttajat etenivät esimiehiksi pitkän työkokemuksen kautta. Kaikki haastatellut esimiehet oli valittu esimiestehtäviin organisaation sisältä. Tärkeimpänä yhdistävänä tekijänä heidän välillään oli se, että he olivat saaneet näyttää, että he osaavat. He joutuvat näyttämään ennen esimiestehtävää ja samaten saavat hankkia kaikkien luottamuksen esimiehinä ollessaan. Tämä maahanmuuttajaesimiesten esille tuoma seikka onkin ehkä yleismaailmallinen ilmiö. Tastsougoun ja Miedeman (2005) tutkimuksessa aivan samoin maahanmuuttajat olivat kokeneet, että heidän pitää tehdä paljon työstä ja näyttää osaavansa. On mahdollista, että suomalaisissa työyhteisöissä maahanmuuttajilla on uralla etenemisen labyrintti, jonka läpi heidän pitää kulkea. Tämä havainto on kartoituksen keskeinen tulos, mutta tulokset antavat vain orastavaa näkemystä maahanmuuttajien esimieheksi etenemisessä, ja teema vaatii kattavampaa tutkimusta.

Jotta maahanmuuttajat voivat edetä työssään ja olla tasavertaisina ehdokkaina esimiehiä valitta-

essa, tarvitaan asennekasvatusta. Hyvin johdettulla monimuotoisuudella voidaan lisätä asenteellista sopeutumista ja siten ehkäistä ennakkoluuloja myös suomalaisilla työmarkkinoilla (ks. Lorbiecki & Jack, 2000). Asennekasvatuksen lisäksi työelämän pelisääntöjen tulee olla avoimia ja selkeitä. On tärkeää myös havaita ja puuttua piilorasismiin kuten käänteiseen rasismiin, joka ei suoraan kohdistu johonkin etniseen ryhmään; sen sijaan omaa ryhmää arvioidaan myönteisemmin kuin etnistä vähemmistöryhmää (Dovidio, Gaertner, Anastasio, Sanitioso, 1999). Tällaiset vaikeasti havaittavat asenteet saattavat estää maahanmuuttajien työpaikalla etenemistä.

Vaikka haastatellut esimiehet eivät olleet kokeneet suoranaista syrjintää, he olivat törmänneet kielteisiin asenteisiin. He kokivat, että heidän esimiehensä ja johto suhtautui maahanmuuttajaesimiehiin erittäin hyvin, mikä on ymmärrettävää, koska tämä ryhmä on mahdollisesti ollut tekemässä tai tukemassa maahanmuuttajan työtehtävään valintaa. Sen sijaan työntekijät saattavat olla kielteisiä esimiestä kohtaan, joka on maahanmuuttaja. Wardin ja Masgoretin (2006) mukaan monikulttuurinen ideologia eli positiiviset asenteet yleensä monimuotoisuutta kohtaan selittävät asenteita maahanmuuttajia kohtaan. Heidän tutkimuksensa perusteella voisi päätellä, että monimuotoisen työpaikan luomiseksi ja maahanmuuttajien työssä etenemiseksi tarvitaan asennekasvatusta, mm. monimuotoisuuden näkemiseksi positiivisena, rikastuttavana ja tuttuna ilmiönä myös suomalaisilla työpaikoilla.

Wardin ja Masgoretin (2006) tutkimus tukee myös tässä kartoituksessa esille nousutta asiaa, että aiemmilla kontakteilla on merkitystä asenteissa. Kontakti Wardin ja Masgoretin tutkimuksessa viittaa yleisesti kontaktien määrään maahanmuuttajien kanssa. Tässä kartoituksessa aiemman kontaktin merkitys ilmenee myös yksilötasolla: pitkäaikainen kontakti tiettyyn maahanmuuttajaan lisää tämän yksilön mahdollisuuksia edetä organisaatiossa. Suomalaisilla työpaikoilla kontaktien lisääntymisen merkitys saattaa näkyä siinä, että työpaikat, joissa jo on kokemusta maahanmuuttajista usein ottavat lisää maahanmuuttajia työhön. Kontaktien määrä sekä yleisesti maahanmuuttajien että yksilön kanssa voi vähentää ennakkoluuloja ja auttaa maahanmuuttajia kulkemaan labyrintin läpi.

Tämä kartoitus pyrki selvittämään maahanmuuttajaesimiesten kokemuksia esimieheksi tulosta ja esimiehenä olemisesta. Vaikka näin pienen aineis-

ton pohjalta ei voi tehdä yleistyksiä, voivat haastattelut toimia esitutkimuksena antaen aineksia läh-  
tökohdaksi laajemmalle tutkimukselle, jossa on  
suurempi joukko maahanmuuttajaesimiehiä.

Työmarkkinajärjestöt ilmaisevat jatkuvasti huolen  
työvoiman saatavuudesta. Esimerkiksi Elin-  
keinoelämän Keskusliitto on järjestänyt seminaareja  
ja antanut useita lehdistötiedotteita asiasta  
korostaen maahanmuuttajien merkitystä suomalaisen  
yhteiskunnan kilpailukuntoisena säilymisen  
kannalta. Samaten SAK edistää maahanmuuttajien  
työelämässä sopeutumista ja etenemistä. Julkisen  
alan tehtäviin, esimerkiksi sosiaali- ja opetus-  
toimeen, terveydenhuoltoon ja poliisivoimiin on  
tarpeen saada maahanmuuttajia työntekijöiksi. On  
myös tärkeää, että yrityksissä on maahanmuuttajia  
eritasoisissa tehtävissä.

Jos Suomeen saapuvat ja Suomessa työskentelevät  
vierasmaalaiset nähdään yksilöinä monine  
voimavaroineen, voidaan maahanmuuttajaryhmät  
erilaisine oleskelu- ja muine statuksineen nähdä  
jatkumona. Tämä lähestyminen vähentää kansallista  
ja kulttuurista stigmatisaatiota ja edesauttaa  
sosiaalista etenemistä yhteiskunnassa ja uralla  
etenemistä työpaikoilla kansallisuudesta riippumatta.  
Maahanmuuttajat ovat tavallista useammin  
rohkeita yksilöitä ja he omaavat monia resursseja,  
mistä on osoituksena heidän tahtonsa ja kykynsä  
lähteä etsimään parempaa tulevaisuutta. Myös heidän  
elämäkokemuksensa kertoo, että he ovat selviytyjiä.  
Eräs haastateltavista totesi:

”Aika usein maahanmuuttajilla on hyvä koulutus.  
Se antaa rohkeutta muuttaa maasta toiseen.  
Muualta tulleet ovat kärsineet enemmän,  
eloon jäämisen tapauksia enemmän, pitää osata  
enemmän.”

## Lähteet

- Dovidio, J. Gaertner, S., Anastasio, P., & Sanitioso, R. (1999). Cognitive and motivational bases of bias: Implications of aversive racism for attitudes toward Hispanics. Teoksessa Ellison, C. G. & Martin, W. A. (toim.), *Race and ethnic relations in the United States: Readings for the 21<sup>st</sup> century*. Los Angeles: Roxbury Publishing Company.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). Naiset johtajuuden sokkeloissa. *Fakta*, 10, 54–62. (Harvard Business Review, 2007, suom. Antti Kerkkonen). Federal Publications. (2007). *Glass Ceiling Com-*
- mission* (1991–1996). Cornell University ILR School. Www-dokumentti: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/glassceiling/> (luettu 20.11.2007).
- Fox, T. Jr. (2001). *Creating the multicultural organization: A Strategy for capturing the power of diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Haapakorpi, A. (2004). *Kulttuurista rajankäyntiä – nuorten korkeasti koulutettujen maahanmuuttajien koulutus- ja työmarkkinahistoria ja –orientaatio*. Raportteja ja selvityksiä 43/2002. Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. Yliopistopaino.
- Jaakkola, M. (1999). *Maahanmuutto ja etniset asenteet*. Työpoliittinen tutkimus 213. Helsinki: Työministeriö. Edita.
- Jasinskaja-Lahti, I. Liebkind, K. & Vesala, T. (2002). *Rasismi ja syrjintä Suomessa. Maahanmuuttajien kokemuksia*. Gaudeamus.
- Joronen, T. (2005). Työ on kahden kaappa – maahanmuuttajien työmarkkina-aseman ongelmia. Teoksessa Paananen, S. (toim.), *Maahanmuuttajien elämää Suomessa*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lorbiecki, A. & Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11, Special Issue, 17–31.
- Mikkonen, M. (2007). *HS-Gallup. Enemmistö ottaisi lisää maahanmuuttajia*. Helsingin Sanomat (4.10.2007). Www-dokumentti: <http://www.hs.fi/politiikka/artikkeli/Enemmist%C3%B6+ottaisi+lis%C3%A4%C3%A4+maahanmuuttajia/1135230792623>. (luettu 6.12.2007).
- Tastsoglou, E. & Miedema, B. (2005). ”Working much harder and always having to prove ourself”: Immigrant women’s labor force experiences in the Canadian maritimes. *Advances in Gender Research*, 9, 201–233.
- Tilastokeskus. (2005). *Ulkomaalaiset ja siirtolaisuus 2004*. Väestö 2005:9. Tilastokeskus.
- Trux, M.-L. (2000). Monimuotoinen työyhteisö. Teoksessa, M.-L. Trux (toim.), *Aukeavat ovet—kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä* (261–316). Helsinki: WSOY.
- Ward, C. & Masgoret, A.-M. (2006). An integrative model of attitudes towards immigrants. *International Journal of Intercultural Relations*, 30, 671–682.