

Eila Minkkinen

## Pk-yritysten henkilöstöhallinnon edustajien suhtautuminen ulkomaalaistaustaisiin työnhakijoihin

### Abstrakti

Artikkelissa käsitellään pk-yritysten henkilöstöhallinnon edustajien suhtautumista ulkomaalaistaustaisiin työnhakijoihin. Tutkimusaineisto koostuu 30 teemahaastattelusta. Aineisto on analysoitu sisällönanalyttisesti soveltaen neljää monimuotoisuusparadigmaa. Nämä ovat monimuotoisuuden vastustaminen, tasavertainen kohtelu, monimuotoisuuden hyödyntäminen ja monimuotoisuudesta oppiminen. Monimuotoisuudella tarkoitetaan tässä artikkelissa kansalliseen taustaan, kulttuuriin ja kieleen liittyvää monimuotoisuutta, jota voidaan kutsua myös monikulttuurisuudeksi. Tutkimuksessa osoitettiin, että monikulttuurisuuden vastustaminen liittyy ajatukseen, että ulkomaalaistaustaiset aiheuttavat työpaikalla lisätyötä ja ongelmia, erityisesti kieliongelmia. Toisaalta tasavertaista kohtelua korostettiin ja monikulttuurisuuden hyödyntämismahdollisuuksia osattiin nimeä. Ajatus siitä, että ulkomaalaistaustaisilta voidaan myös oppia, tuli aineistosta heikosti esiin. Haastateltavien edustamaa ajattelutapaa ei voinut jakaa monimuotoisuusparadigmoihin sen mukaan, oliko heidän yrityksessään kokemuksia ulkomaalaistaustaisista työntekijöistä.

### Johdanto

Tässä artikkelissa tarkastellaan, kuinka pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstöhallinnon edustajat suhtautuvat ulkomaalaistaustaisiin työnhakijoihin. Henkilöstöhallinnosta vastaavat yritysten edustajat on valittu tutkimuskohteeksi siksi, että he tekevät yrityksissään henkilöstön rekrytointiin liittyviä päätöksiä. Kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti asiantuntijatehtävät, joilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan lähinnä työtehtäviä, joihin korkeakoulututkinon suorittaneet voivat hakeutua.

Kulttuurinen ja etninen monimuotoisuus on lisääntynyt Suomessa ja suomalais-

sessä työelämässä viime vuosikymmeninä. Työyhteisön monimuotoisuus on laaja käsite ja viittaa siihen, että työpaikalla on esimerkiksi ikään, sukupuoleen tai kansallisuuteen liittyvää erilaisuutta. Erilaisuus voi liittyä laaja-alaisemmin myös yksilöiden kieleen, kulttuuriin, uskontoon tai vaikka koulutukseen. (Sippola 2005.) Monikulttuurisuus voidaan määritellä osana monimuotoisuuden käsitettä. Yleensä se liitetään etniseen ja kulttuuriseen monimuotoisuuteen. Tässä artikkelissa tarkastelun kohteena ovat nimenomaan eri kansalaisuuksiin, erilaisiin etnisiin ja kulttuurisiin ryhmiin ja eri äidinkieltä puhuviin

ihmisiin kuuluvat työnhakijat (Immonen, Nguyen & Lahenius 2010, 12). Tällöin termin monikulttuurisuus voisi korvata myös sanalla monietninen (Trux 2005). Henkilöstä, joka on syntynyt Suomen rajojen ulkopuolella ja puhuu äidinkielenään jotain muuta kuin suomea, käytetään artikkelissa käsitettä ulkomaalaistaustainen (Söderqvist 2005). Mukaan luetaan myös ulkomaalaiset, jotka kotimaistaan käsin hakevat töitä Suomesta.

Monikulttuurisuusideologia ja monimuotoisuusjohtaminen (diversity management) liitetään usein yhteen (Trux 2000; 2002). Monimuotoisuusjohtamiseen liittyy ajatus siitä, että yrityksen liiketoiminnassa pyritään hyötymään henkilöstön monimuotoisuudesta. Monimuotoisuuden johtamisen käsite on Suomessa melko uusi ja sen muotoutuminen osaksi käytännön johtamista vasta alkuvaiheessa. (Forsander & Raunio 2005; Sippola 2008.) Tietoiseen, systemaattiseen ja kokonaisvaltaiseen monimuotoisuuden johtamiseen, joka näkyy myös ennakkoinnissa ja yrityksen strategisen johtamisen tasolla, ei vielä panosteta (Sippola 2007; 2008).

Tässä artikkelissa haastateltujen henkilöstöhallinnosta vastaavien suhtautumista ulkomaalaistaustaisiin työnhakijoihin lähestytään neljän monimuotoisuusparadigman kautta (Thomas & Ely 1996; Dass & Parker 1999; Ely & Thomas 2001; Sippola 2007). Nämä paradigmat ovat 1) vastustaminen (resistance), jossa monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta vastustetaan, ne koetaan uhkaksi ja siksi valitseva tila halutaan säilyttää, 2) tasavertainen kohtelu (discrimination-and-fairness), jossa pyritään kohtelemaan kaikkia samalla tavalla lainsäädännön velvoittamana, 3) monimuotoisuuden hyödyntäminen (access-and-legitimacy), jossa monimuotoisuudesta haetaan liiketoimintaan hyötyä ja 4) monimuotoisuudesta oppiminen (learning-and-effectiveness), jossa monimuotoisuudesta halutaan oppia esimerkiksi uusia toimintatapoja.

Sippolan, Leponiemen ja Suutarin (2006, 25) mukaan näiden neljän monimuotoisuusparadigman mukaisesti organisaatiot voivat

lähestyä sekä henkilöstönsä että asiakaskuntansa monimuotoisuutta, monimuotoisuuden tavoitteita ja johtamista. Kun henkilöstöjohtamista tarkastellaan monikulttuurisen tai monimuotoisen työyhteisön näkökulmasta, tarkastelun kohteena ovat yleensä henkilöstöstrategia, rekrytointi, perehdyttäminen, kehittämiseen ja koulutukseen liittyvät asiat sekä työn suoritusten arviointi ja palkitseminen (esim. Sippola 2005; Leponiemi & Sippola 2006). Tässä artikkelissa keskitytään erityisesti rekrytointiin, joka heijastelee yritysten henkilöstöstrategiaa.

### Monikulttuurisuus työelämässä

Monikulttuurisuus on monimerkityksinen ja epäselvä käsite, eikä sillä ole vielä vakiintunutta merkitystä suomalaisessa keskustelussa. Se voi liittyä klassiseen käsitykseen kulttuurista, jolloin se sisältää ajatuksen erilaisista ja rajatuista ryhmistä, joilla on omiin kulttuureihinsa liittyviä toimintamalleja ja jotka joutuvat elämään rinnakkain tai olemaan tavalla tai toisella kosketuksissa toistensa kanssa (Ylänkö 2000; Huttunen 2005; Huttunen, Löytty & Rastas 2005; Verma 2005). Tämän lähinnä kuvailevan merkityksen lisäksi monikulttuurisuudelle voidaan antaa normatiivinen ja poliittinen merkitys, jolloin sillä tarkoitetaan tavoiteltavaa, ihanteellista yhteiskuntaa, jossa toteutuu tasa-arvo eri ryhmien välillä (Ylänkö 2000; Huttunen ym. 2005; Poikolainen 2011; Puuronen 2011). Monikulttuurisessa yhteiskunnassa kulttuuria tarkastellaan myös dynaamisena prosessina, jolloin kulttuurit eivät muodostakaan selvärajaisia ja toisensa poisulkevia yksikköjä, vaan ne ovat joustavia ja koko ajan muutostilassa olevia repertuaareja. Tällöin ihmiset joutuvat jatkuvasti tulkitsemaan erilaisia kulttuurisia malleja, lainaamaan, yhdistelemään ja omaksuma uusia asioita, ajatuksia ja toimintamalleja sekä myös luopumaan vanhoista toimintamalleistaan. (Huttunen ym. 2005.) Näitä prosesseja ohjaavat kuitenkin yhteiskunnan valtasuhteet. Sen

vuoksi esimerkiksi suomalaisessa työelämässä pelisäännöt sanelee useimmiten valtakulttuuri, jolloin nimenomaan suomalaisia työelämän käytäntöjä pidetään itsestään selvyyksinä. (Huttunen 2005; Pitkänen 2005.)

Suomessa on ilmestynyt 2000-luvulta lähtien monia tutkimuksia, jotka liittyvät monikulttuurisuuteen ja ulkomaalaistaustaisiin työntekijöihin työelämässä. Keskiössä on ollut erityisesti julkinen sektori ja viranomaisytyö (esim. Pitkänen 2006; 2008) sekä viranomaisten ja ulkomaalaisten väliset asiakaspalvelutilanteet (esim. Hammar-Suutari 2009). Asiantuntijatehtäviin liittyvät tutkimukset keskittyvät yleensä yrityksiin, jotka ovat hyvin kansainvälisiä ja joissa kulttuurisesta monimuotoisuudesta on kokemuksia (esim. Forsander & Raunio 2005; Trux 2005; 2007; 2010). Monikulttuurisuutta työelämässä on tutkittu lisäksi henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön näkökulmasta useissa tutkimuksissa. Niiden kohteena on ollut yksityisiä ja julkisia yrityksiä, joilla on kokemuksia ulkomaalaisista työntekijöistä (esim. Söderqvist 2005; Sippola & Hammar-Suutari 2006; Sippola 2007; Trux 2010). Söderqvistin (2005) tutkimuksessa, jossa oli mukana työnantajia kunta-, valtio- ja yksityiseltä sektorilta, tarkasteltiin myös työnantajien suhtautumista ulkomaalaistaustaisiin työnhakijoihin. Tutkimuksessa osoitettiin, että suomen kielen taito on yksi keskeisimmistä rekrytointikriteereistä. Sitä perusteltiin erityisesti asiakkaiden vaatimuksilla, työyhteisön huonolla kielitaidolla ja työturvallisuustekijöillä. Ulkomaalaistaustaisella on rekrytointitilanteessa myös kovempi vaatimus todistaa osaamisensa kuin suomalaisella työnhakijalla.

Monet ulkomaalaistaustaisiin työntekijöihin, maahanmuuttoon ja monikulttuurisuuteen liittyvät tutkimukset ovat nostaneet esiin suomen kielen taidon merkityksen työssä ja työhönotossa. Viestintää ja sen vaatimaa kielitaitoa työpaikalla pidetäänkin yhä enemmän osana ammattitaitoa (Härmälä 2008, 53), minkä vuoksi asiantuntijatehtävissä työskentelevistä voidaan käyttää nykyään myös nimitystä tietotyöläinen tai tietämystyöntekijä

(Juholin 2007, 11). Erityisesti ulkomaalaistaustaiselle työntekijälle, joka ei puhu suomea tai puhuu suomea toisena kielenä (S2), työelämän vaatima kielitaito tuo suuria haasteita. Maahanmuuton myötä suomea toisena kieleinä puhuvien määrä työpaikoilla on kuitenkin lisääntynyt, mikä on tuonut monikulttuurisen työelämän tutkimuksen kenttään myös ammatillisen kieli- ja viestintätaidon sekä suomen toisena kielenä näkökulman (esim. Suni 2010; 2011; Jäppinen 2010; 2011).

Monikulttuurisen työyhteisön ja monikulttuuristen yhteistyötaitojen kehittäminen, monikulttuurisen työyhteisön johtaminen ja monimuotoisuuden edistäminen ovat olleet viime vuosina erilaisten kehittämishankkeiden ja soveltavien tutkimusten kohteena (esim. Leponiemi & Sippola 2006; Sippola ym. 2006; Immonen ym. 2010). Lisäksi Suomessa on meneillään erilaisia valtakunnallisia ja alueellisia käytännön hankkeita, jotka liittyvät ulkomaalaistaustaisiin työntekijöihin. Esimerkiksi Maahanmuutto-ohjelmien tukiranne MATTO tähtää työperusteisen maahanmuuton edistämiseen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013). Vuonna 2012 päättynyt VALOA-hanke puolestaan pyrki löytämään keinoja kansainvälisten tutkinto-opiskelijoiden hyödyntämiseen työelämässä (VALOA-hanke 2013).

Tämä artikkeli perustuu tutkimushankkeeseen, jonka tavoitteena oli tuottaa tutkimustietoa satakuntalaisten pk-yritysten edustajien suhtautumisesta monikulttuurisuuteen; heidän tiedoistaan, käsityksistään, asenteistaan ja toiveistaan liittyen ulkomaalaistaustaisiin työntekijöihin ja harjoittelijoihin sekä yritysten valmiuksista palkata ulkomaalaistaustaisia. Satakunnassa asuu koko maahan verrattuna melko vähän ulkomaan kansalaisia<sup>1</sup>. Suurimmassa osassa tutkittuja yrityksiä

1 Alueella asui vuosina 1999–2010 pysyvästi 3 032 ulkomaan kansalaista, mikä tarkoittaa alle 1,4 % koko Satakunnan väestöstä (Satakunnan ELY-keskus 2011). Vastaavasti vuodenvaihteessa 2010–2011 koko maassa asui 167 954 ulkomaan kansalaista, mikä tarkoittaa 3,1 % koko väestöstä (Tilastokeskus 2011).

työskenteli ulkomaalaistaustaisia henkilöitä, mutta vain muutamissa yrityksissä he olivat asiantuntijatehtävissä. Tutkitut yritykset saavat kuitenkin yhteydenottoja ja hakemuksia ulkomaalaistaustaisilta henkilöiltä myös asiantuntijatehtäviin, minkä vuoksi nimenomaan henkilöstöhallinnosta vastaavien strateginen ajattelu liittyen ulkomaalaistaustaisiin työnhakijoihin on kiinnostava tutkimuskohde. Satakunnassa on toteutettu ja siellä on meneillään myös erilaisia hankkeita, joiden tehtävänä on lisätä työperusteista maahanmuuttoa Satakuntaan edistämällä yritysten valmiuksia rekrytoida ulkomaalaisia, kartoittamalla kuntien palveluja, kehittämällä maahanmuuttajien alkuvaiheen ohjausta ja neuvontaa sekä luomalla työ- ja opintopolkua maahanmuuttajille (Satakunnan ELY-keskus 2011; Sataedu 2013). Tässä tutkimuksessa tuotettu tieto tukee myös näitä käytännön hankkeita.

## Menetelmät ja aineisto

Tutkimusaineisto on kerätty vuoden 2010 aikana ja se koostuu 30 teemahaastattelusta. Tutkittavana ilmiönä monikulttuurisuus ja työnantajien suhtautuminen ulkomaalaistaustaisiin on hieman arkaluontoinen ja voi herättää haastateltavissa varovaisuutta; he saattavat esimerkiksi yrittää välttää lausumia, jotka voidaan liittää rasistisiin tai syrjiviin mielipiteisiin. Teemahaastattelun keskustelumainen luonne – varsinkin jos haastattelijan ja haastateltavan välille syntyy luottamuksellinen ilmapiiri – vähentää kuitenkin tällaista varovaisuutta. Haastattelut pyrittiin toteuttamaan haastateltavien ehdoilla siten, että he saattoivat tuoda esille juuri niitä asioita, jotka he kokivat tärkeiksi. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 47–48; Eskola & Suoranta 2005, 16.)

Haastatellut henkilöt edustavat satakuntalaisia pk-yrityksiä ja vastaavat omissa yrityksissään henkilöstöhallinnosta ja rekrytoinnista. Pienimmissä yrityksissä ei yleensä ole erikseen henkilöstöjohtajaa tai -päällik-

köä, joten toimitusjohtajia haastateltavista oli 10. Henkilöstö- tai hallintojohtajia ja -päälliköitä oli 8. Loput 13 haastateltavaa olivat eri nimikkeillä työskenteleviä päälliköitä ja johtajia.<sup>2</sup> Haastattelut kestivät 20 minuutista puoleentoista tuntiin ja ne litteroitiin kokonaisuudessaan. Litteroitua aineistoa on noin 260 sivua.

Aineisto analysoitiin teorialähtöisesti sisällön analyysin avulla, jolloin haastatteluai-  
neiston luokittelu perustui neljään monimuotoisuusparadigmaan. Laadullisen analyysin tavoitteena ei ole tehdä yleistyksiä satakuntalaisten pk-yritysten näkökulmasta ulkomaalaisuuteen ja monikulttuurisuuteen, vaan saada siitä monipuolinen kuva sekä lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002.) Tarkastelussa ei myöskään pyritä jakamaan haastateltuja henkilöitä tai heidän edustamiaan yrityksiä erilaisiin luokkiin sen mukaan, kuinka he suhtautuvat ulkomaalaistaustaisiin, sillä samastakin haastattelusta on löydettävissä erilaisia ja ristiriitaisia suhtautumistapoja ulkomaalaisuuteen. Lisäksi suhtautuminen voi olla erilaista eri toiminnoissa (Poikolainen 2011, 41).

## ”En mä lähe tota edes miettimään”

Vastustamisen paradigman mukainen suhtautuminen monimuotoisuuteen on reaktiivista. Tavoitteena on työyhteisön homogeenisuuden ylläpito ja kaikkien kohtelu samoin periaattein. Vähemmistöryhmille annetaan tietoa työyhteisön toimintatavoista esimerkiksi perehdytyksen yhteydessä, jotta heidät voidaan sulauttaa ja sopeuttaa nopeasti työyhteisöön ja yrityksen työkuultuuriin. Näin halutaan varmistaa työn tehokkuus ja tuottavuus. Monimuotoisuuteen sinänsä ei haluta ottaa kantaa; erilaisuus voi aiheuttaa epävarmuutta ja monimuotoisuus työpaikalla voi-

2 Haastateltavia henkilöitä oli yksi enemmän kuin yrityksissä, sillä yhdestä yrityksestä haastatteluun halusi osallistua kaksi henkilöä.

daan kokea jopa uhkana ja riskinä. (Dass & Parker 1999; Sippola 2007; Sippola 2008.)

Jotkut haastateltavat suhtautuivat ulkomaalaistaustaisiin työntekijöihin asiana, joka ”ei koske meitä”. Koko asia ulkopuolistettiin, koska omassa yrityksessä ei esimerkiksi ollut kansainvälistä toimintaa tai työvoimasta ei ollut pulaa. Ulkopuolistaminen sisälsi kuitenkin selvän positiivisen tai negatiivisen kannanoton (vrt. Dass & Parker 1999). Seuraavan esimerkin haastateltava painottaa sitä, että heidän yrityksessään ”on niin hyvä tilanne”, että heille haetaan niin paljon, että ei ole ollut tarvetta palkata ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Haastateltava painottaa myös ammattitaitoa ja kokemusta, jota he odottavat työnhakijoilta. Lausumasta ilmenee selvästi, että hän ei ajattele, että ulkomaalaistaustainen työnhakija voisi olla yhtä ammattitaitoinen ja kokenut kuin suomalainen työnhakija. Kysymykseen, millainen monikulttuurinen työyhteisö voisi olla, haastateltava toteaa, että ”en mä lähde tota edes miettimään”:

*”Meillä on niin hyvä tilanne, että meille onneksi haetaan niin paljon. Meillä on niin paljon valittavana ja meille on niinku tärkeä se, että riittävä ammattitaito löytyy myyntityöstä, niin se on se kaiken. Tai mistä tahansa ammattitaitoa on ja kokemusta että... Et sen takia tää ulkomaalaisuus on meille vähän niinku että ei todellakaan ole ollut tarvetta. [...] Koska meillä ei ole ollut tällasia ajatuksia et me oltais ulkomaalaisia palkkaamassa, niin tota en mä lähde tota edes miettimään sen kummemmin.” (OH2)<sup>3</sup>*

Seuraavan haastateltavan edustamassa yrityksessä ei ole minkäänlaista kansainvälistä toimintaa eikä siten haastateltavan mielestä sopivia tehtäviäkään ulkomaalaisille. Hän suhtautuu kuitenkin erittäin myönteisesti asiaan ja on kuullut muista yrityksistä hyviä

kokemuksia, joten hänen kannanottonsa on selkeästi positiivinen:

*”Niin siellä oli esimerkiksi vientisihteeri oli niinku venäläinen, joka hoiti sitä Venäjän vientiä. Mutta hänkin oli sit naimisissa suomalaisen kanssa [...] hän kyllä sit puhu suomea kyllä aika hyvin. Mutta siinä se on mun mielestä plussaa, joka osaa ja on yhteydessä sinne venäläisiin.” (H10)*

Pyrkimys työyhteisön ylläpitämiseen mahdollisimman homogeenisena voi johtaa rekrytointitilanteessa ulkomaalaistaustaisen syrjäyttämiseen. Seuraava haastateltava korostaa kyllä tasa-arvoista kohtelua rekrytointitilanteessa, mutta tuo myös selvästi esiin sen, että ulkomaalaistaustaisen odotetaan sopeutuvan organisaatioon ja sen toimintatapoihin. Jos hakija on ”kovin poikkeava” tai ”radikaali mielipiteiltään”, niin hänen ajatellaan aiheuttavan ongelmia, mikä puolestaan muodostuu rekrytoinnin esteeksi. Seuraavan haastateltavan yrityksessä on ollut ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä tuotannossa:

*”Katson jokaisessa rekrytointitilanteessa, oli minkä maalainen hyvänsä, että pätevyyden lisäksi täytyy istua muuhun organisaatioon. Jos on kovin poikkeava, niin tiedän, että tulee ongelmia. Sellaiseen en lähde. Esimerkiksi voi olla hyvin radikaali mielipiteiltään. Kukaan ei halua itselleen etukäteen ongelmia.” (OH18)*

Haastatteluissa tuli esille selkeästi työntekijöihin liittyvä panos-tuotos -ajattelu, joka näkyy myös haastateltavien sanavalinnoissa (”vaatii – saatais käyttöön”, ”panostus”, ”vie”, ”hyötyä”). Erityisesti mietitään sitä, kuinka paljon lisätyötä, vaivaa ja kustannuksia ulkomaalaistaustainen aiheuttaa, jotta hänet saadaan tuottavaksi työntekijäksi siinä tehtävässä, johon hänet otetaan. Lisätyönä nähdään useimmiten se, että asioita joudutaan hoitamaan englannin kielellä. Mikäli yritys toimii vain kotimaan markkinoilla, lisätyöhön ei välttämättä haluta panostaa. Seuraavien haastateltavien yrityksissä ei ole ollut ulko-

3 Osa haastatteluista on opiskelijoiden tekemiä. Opiskelijoiden tekemät haastattelut on merkitty koodeilla OH1, OH2 jne. Tutkijan tekemät haastattelut on merkitty koodeilla H1, H2 jne.

maalaistaustaisia pidempiaikaisesti asian-  
tuntijatehtävissä. Haastateltavan H6 yrityk-  
sessä ulkomaalaistaustaisia on suorittavissa  
töissä.

*”Vaatii kyllä aika paljon. Se vaatisi meiltä  
niin paljon töitä, että me saatais hänet niin-  
ku siihen käyttöön, että se, me oltais valmiita  
semmoseen.”* (H1b)

*”Sitten jos se yritys toimii kotimaan mark-  
kinoilla pelkästään eikä ajattelekaan mi-  
tään vienti kautta tuontihommia, silloin tu-  
lee se, että mihin mä sitä tarvitsen, kun siitä  
on vaan vaivaa, kun sen kanssa joutuu puhu-  
maan englantia taikka saksaa taikka jotakin  
muuta.”* (H6)

Ulkomaalaisuuteen suhtauduttiin myös ris-  
kinä. On turvallisempaa ottaa suomalainen,  
joka on tottunut suomalaiseen työkuultuuriin  
ja tapoihin toimia työpaikalla. Monet haasta-  
teltavat ottivat itse esiin valintatilanteen suo-  
malaisen ja ulkomaalaistaustaisen työnhaki-  
jan välillä. He ilmaisivat selvästi, että tasavah-  
vassa tilanteessa suomalainen hakija voittaa.  
Suomalainen valittaisiin ”turvallisuuden kan-  
nalta”. Seuraavan esimerkin haastateltava on  
aiemmin haastattelussa puhunut työmoraa-  
lista (esimerkiksi määräaikaisten noudattami-  
sesta), työkuultuurista ja työtapoihin liittyvi-  
en asioiden sisäistämisestä. Yrityksessä ei ole  
ollut ulkomaalaisia työntekijöitä asiantuntija-  
tehtävissä eikä pidempiaikaisesti suorittavis-  
sakaan töissä:

*”Jos mulla kaks olis siinä loppuviivalla, toi-  
nen olisi jostain tommosesta mikä ei nyt vielä  
kauhean montaa vuotta Suomessa olisi asu-  
nut ja toinen olis suomalainen, niin kyllä mä  
todennäköisesti sen suomalaisen valitsisin  
turvallisuuden kannalta. Mutta mitä kauem-  
min se ois ja mitä enemmän hänellä olis ko-  
kemusta suomalaisesta yrityksestä niin sitä  
helpompi se olis, se alentaisi sitä kynnystä ot-  
taa töihin varmasti paljon.”* (H7)

Haastateltava ei määrittele tarkemmin, mitä  
hän turvallisuudella tarkoittaa. Toisaalta ky-  
seinen haastateltava lähtee jo siitä oletta-

muksesta, että ulkomaalaistaustainen olisi jo  
Suomessa asuva ja siinä mielessä ei enää täy-  
sin ”ulkomaalainen”. Haastateltava jatkaa, että  
ulkomaalaistaustainen olisi helpompi ottaa,  
mitä kauemmin hän olisi ollut Suomessa ja  
mitä enemmän hänellä olisi kokemusta suo-  
malaisesta yrityksestä. Hän ei siis odota ko-  
kemusta suomalaisesta elämäntavasta, vaan  
nimenomaan suomalaisesta työelämästä ja  
siihen liittyvistä toimintatavoista.

Erityisesti pienissä yrityksissä, joissa ul-  
komaalaistaustaisista ei ole kokemusta, on-  
gelmana pidettiin myös työyhteisön vastus-  
tavaa suhtautumista, kyräilyä ja pelkoa, että  
ulkomaalaistaustaiset vievät suomalaisten  
työpaikat. Työelämän ja omankin työyhteis-  
ön muuttuminen monikulttuurisemmaksi  
nähtiin myös pakkotilanteena. Asiaa tarkas-  
teltiin silloin väestönkehityksen kontekstissa,  
jolloin ulkomaalaistaustaisten palkkaamista  
ajateltiin tulevaisuudessa ehkä ”pakkona”  
tai ”varteenotettavana vaihtoehtona”, mikä-  
li Suomesta ei löydy tarvittavaa tieto-taitoa:

*”Mutta pääkaupunkiseudulla on pakko jo  
palkata ulkomaalaisia, koska ei enää hakeu-  
duta niin kaupan alalle. Et se on mun koke-  
mukseni tai tietoni siitä, että mikä taas sitten  
niinku näin esimiesten näkökulmasta katsot-  
tuna niin nehän sanoo, et se on tosi rankkaa,  
kun heillä yleensäkin on vaihtuvuus kovaa.”*  
(OH2)

Esimerkin haastateltava edustaa kaupan alan  
yritystä, jossa ei ole koskaan työskennellyt ul-  
komaalaistaustaisia henkilöitä, hakijoita on  
kyllä ollut. Haastateltava viittaa pääkaupun-  
kiseutuun, jossa heidän alallaan on ollut ”pak-  
ko palkata” ulkomaalaisia. Hänellä on myös  
tietoa siitä, että yhdessä työntekijöiden suu-  
ren vaihtuvuuden kanssa tämä tilanne on esi-  
miehille ”rankka”.

### **”Kaikki on samalla viivalla”**

Tasavertaista kohtelua korostava paradigma  
(esim. Sippola 2008) tai syrjinnän ja oi-

keudenmukaisuuden näkökulma (esim. Richardson 2005) perustuu tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslainsäädäntöön. Tällöin organisaatiot voivat tietoisesti lisätä monimuotoisuutta esimerkiksi rekrytoinnissa palkkaamalla vähemmistöryhmien edustajia ja osoittaa siten toimivansa tasa-arvoisesti ja moraalisesti oikein. Lähtökohtana on kaikkien tasavertainen kohtelu, eikä erilainen kulttuuritausta aiheuta erilaista kohtelua tai ylimääräisiä toimenpiteitä. Tulokkaiden odotetaan sopeutuvan vallitsevaan työyhteisöön ja sen toimintatapoihin sekä muuttavan käyttäytymistään sen mukaiseksi. Erityisesti näihin tekijöihin kiinnitetään huomioita perehdytyksessä. Monimuotoisuus nähdään lähinnä kustannuksena ja ongelmien aiheuttajana. (Thomas & Ely 1996; Dass & Parker 1999; Sippola 2007; Sippola 2008.) Pyrkimys tasavertaiseen kohteluun voi toisaalta johtaa myös piilosyrjintään, jos maahanmuuttajan erityistarpeita ei haluta huomioida esimerkiksi tarjoamalla hänelle kielikoulutusta (Rouhuvirta 2011).

Monet haastateltavat toivat melko voimakkaasti esille sen, että ulkomaalaisuudella ei ole rekrytointitilanteessa merkitystä työnhakijan sopivuutta arvioitaessa, vaan että kaikki ovat ”samalla viivalla”. Keskeisiä rekrytointikriteereitä ovat osaaminen ja ”organisaatioon istuminen”. Haastateltava OH14 ottaa kuitenkin esimerkiksi ulkomaalaisesta ruotsalaisen eikä esimerkiksi jotain kaukaisempaa kansallisuutta. Haastateltava korostaa kielitaidon merkitystä. Yrityksessä on yksi, hyvin suomea puhuva ulkomaalaistaustainen työntekijä suorittavissa töissä:

*”Että sä oot niinku Ruotsista ja sää oot Suomesta, ei näillä ole merkitystä vaan se on se osaaminen. Se on ihan sama minkä maalainen on, mutta se tietotaito se on se ykkös-juttu.”* (OH14)

Erilaisuus voidaan jopa huomioida rekrytointitilanteessa antamalla ”tasoitusta” suomen kielen osaamisvaatimuksessa ulkomaalaistaustaiselle työnhakijalle:

*”No se on selvä, että suomen kielestä annetaan tasotusta, että ei varmaan kukaan ole, että ulkomaalaistaustainen osaa suomea niin hyvin kuin suomalainen.”* (OH6)

Muutama haastateltava oli sitä mieltä, että monikulttuurisuus työpaikalla ei vaikuta myöskään johtamiseen mitenkään erityisesti. Yrityksessä, jossa ulkomaalaisia oli suorittavissa töissä, katsottiin jopa, että on parempi, että asiaan ei kiinnitetä huomioita – tasa-arvoinen johtaminen on tärkeintä. Toisessa yrityksessä, jossa ei ollut juuri mitään kokemuksia ulkomaalaistaustaisista, haastateltava toimitusjohtaja oli sitä mieltä, että kaikkia työntekijöitä tulee kohdella yksilöllisesti – ulkomaalaisuus ei sinänsä ole muuta kuin normaali, yksilöllinen ominaisuus. Toisaalta lausuma sisältää ristiriidan, sillä sen mukaan myös ulkomaalaistaustaisia pitäisi siis kohdella yksilöllisesti ja eri tavalla kuin suomalaisia:

*”No ei se vaikuta johtamiseen yhtään sen kummemmin kuin suomalaistenkaan kesken. Suomalaisetkin ovat yksilöitä ja jokaista täytyy käsitellä eri tavalla.”* (OH1)

Myös tasa-arvoista johtamista ja syrjinnän ehkäisemistä työpaikalla korostettiin. Useimmat haastateltavat olivatkin sitä mieltä, että monikulttuurisuus aiheuttaa haasteita ja lisätyötä johtamiselle; ulkomaalaistaustaisten kulttuuri ja tausta pitää tuntea ja huomioida, asioita joutuu miettimään enemmän. Eräs haastateltava painotti erityisesti sitä, että hyvin erilaisesta kulttuurista tulevan tausta pitää huomioida. Lisäksi yrityksen järjestämät erilaiset vapaa-aikaan liittyvät tapahtumat voivat vaatia erityistä huomioimista, jotta muualta tulevat eivät jää ulkopuolelle eikä synny erillisiä ”kuppikuntia”. Haastateltava oli yrityksestä, jossa ulkomaalaisia oli ollut tuotannossa, ja yrityksen johto oli joutunut puuttumaan muun muassa ulkomaalaistaustaisten syrjintään.

Ulkomaalaistaustaisten ryhmittäminen ei välttämättä liity heidän etniseen taustaan-

sa ja kulttuuriin vaan kieleen (Lauring 2009; Tange & Lauring 2009). Seuraavan esimerkin haastateltava on juuri puhunut ulkomaalais-taustaisista oman yrityksensä suorittavissa töissä ja siitä, kuinka he ovat omissa ryhmissään. Tämä ei koske kuitenkaan työnjohtajaa, joka puhuu paremmin suomea, sillä hän voi istua kahvitauolla myös suomalaisten seurassa. Sosiaalisen kanssakäymisen kielenä suomen kieli on tässä yrityksessä välttämätön:

*”Että tietysti tämä heidän työnjohtaja, joka puhuu parempaa suomea niin kyllä hän.. hän tietysti enemmän saattaa istua samassa kahvipöydässä.. suomalaisten kanssa.”* (H8)

Se, että ulkomaalaistaustaisen työntekijän pitäisi sopeutua ja sulautua joukkoon, tuli esille monissa kommentteissa. Asiaa kuvailtiin muun muassa ilmauksilla ”istuu organisaatioon” ja ”niveytyy sakkiin”. Seuraavan esimerkin haastateltava lähtee siitä oletuksesta, että ulkomaalaisen taustalla ei ole merkitystä, kunhan hän toimii ohjeiden mukaan. Yrityksessä on yksi virolainen työntekijä tuotannon tehtävissä:

*”Niin että ei se edelleenkään mun mielestä vaikuta, koska me kohdellaan ihan samantai, tän ulkomaalaisen täytyy sit vaan tehdä meidän ohjeiden mukaan.”* (OH5)

Usein monikulttuurisuuteen liittyvä keskustelu ja tutkimus tematisoituvat ongelmina, joita ”erilaisuus” aiheuttaa yhteiskunnassa ja erilaisissa arkipäivän tilanteissa (Huttunen, Löytty & Rastas 2005, 22). Monikulttuurisuuden aiheuttamat ongelmat ovat myös keskeinen piirre tasavertaisen kohtelun paradigmassa (Dass & Parker 1999, 70). Tutkitussa aineistossa ongelmapuhe oli yksi keskeinen tapa suhtautua ulkomaalaisiin työnhakijoihin. Siksi ulkomaalaistaustainen työntekijä vaatii varautumista, jotta ongelmilta vältytään. Yleensä ongelmat liitettiin ulkomaalaistaustaisen puutteelliseen suomen kielen taitoon. Sen koettiin aiheuttavan ylimääräistä työtä, ongelmia perehdyttämiseen ja työturvallisuuteen sekä sosiaaliseen

kanssakäymiseen ja siten työyhteisöön integroitumiseen.

Yksi tapa tuoda esiin tasavertaista kohtelua on korostaa sitä, että yrityksessä ei aina-kaan ole mitään ulkomaalaistaustaisia vastaan, vaikka varsinaisesti heistä ei olisi edes kokemuksia yrityksen työntekijöinä. Samalla kerrottiin muiden hyvistä kokemuksista, joita oli kuultu. Eräs haastateltava kertoi ulkomaalaistaustaisesta omalääkäristä, joka oli hänen mielestään ”parempi kuin suomalainen”. Myös seuraavan esimerkin haastateltava tuo selkeästi esiin sen, että hänellä ei ole mitään ulkomaalaistaustaisia vastaan:

*”No ei ainakaan nyt mitään negatiivisia, että silloin viimeksi kun on meillä ollut, niin meillä oli tuotantotöissä, jos nyt oikein muistan niin Saksasta yksi henkilö, ja ei siinä ainakaan mitään ongelmia ollut, että ihan hyvin toimi.”* (OH16)

Haastateltava on yrityksestä, jossa on ollut ulkomaalaistaustaisia lähinnä vain kesätöissä ja harjoittelua suorittamassa. Kysyttäessä kokemuksia näistä, haastateltava vastaa sulkemalla ensin pois negatiiviset kokemukset ja korostaa vielä, että ongelmia ei ole ollut.

### **”Jos on vientiä jonnekin, sit vois olla kyllä hyvä”**

Monimuotoisuuden hyödyntämisen paradigmassa erilaisuudesta halutaan liiketoimintaan etuja. Eri taustoista tulevien työntekijöiden osaamista halutaan hyödyntää esimerkiksi markkinoinnissa, tuotekehityksessä tai eritaustaisten asiakkaiden palvelemissa. Lähestymistapa liittyy läheisesti johtamissuuntaukseen, jota kutsutaan nimellä ”diversity management”, ja jossa henkilöstöhallintoa pyritään kehittämään monimuotoisen henkilöstön tuomien hyötyjen ja mahdollisuuksien näkökulmasta. Yritys voi tuoda esille monimuotoisuuden edistämistä julkisuuskuvassaan sekä kohdentaa rekrytointiaan vähemmistöryhmien edustajiin ja muo-



kata perehdytystä erilaisuutta huomioivaksi. Yrityksen toiminnassa tuetaan kuitenkin enemmistön näkemyksiä ja kulttuuria, mikä voi aiheuttaa eriarvoisuutta. Johtaminen tähtää tehokkuuteen, ja positiivinen suhtautuminen monimuotoisuuteen lähtee taloudellisista intresseistä. Erilaisuutta voidaan myös ihannoida, sillä se tuo väriä ja eksotiikkaa työyhteisöön. (Thomas & Ely 1996; Dass & Parker 1999; Richardson 2005, 63; Sippola 2007.)

Tutkituissa pk-yrityksissä ulkomaalaistaustaisia ajatellaan strategisesti myös resurssina; ulkomaalaistaustainen voisi tuoda uutta osaamista yritykseen ja avata uusia markkinoita erityisesti lähtömaahansa. Hyöty nähdään nimenomaan vientikaupassa. Vain yksi haastateltava toi selkeästi esiin ulkomaalaisen työntekijän avaamat mahdollisuudet, kun etsitään uusia materiaalien toimittajia ja hankintakanavia. Tutkituista yrityksistä 26 yrityksellä on vientiä ja / tai tuontia. Tietyltä kieli- tai kulttuurialueelta oleva henkilö ymmärtää paitsi alueensa kulttuuria ja kieltä, myös ihmisiä ja toimintatapoja ja pystyy siten ”kävelemään suoraan” ilman niitä kiertoteitä, joita suomalainen joutuu tekemään. Tutkituissa yrityksissä ei kuitenkaan ollut kohdennettua rekrytointia ulkomaalaistaustaisten palkkaamiseksi asiantuntijatehtäviin, vaikka heidän tuomiaan hyötyjä osattiin arvioida. Asiakaspalvelu nähtiin usein esteenä ottaa ulkomaalaistaustainen johonkin työtehtävään. Vain parissa yrityksessä ulkomaalaistaustainen asiakaspalvelija nähtiin hyödyllisenä, koska asiakaskuntakin on muuttanut monikulttuurisemmaksi.

Seuraavan esimerkin haastateltava toimii yrityksessä, jossa ulkomaalaistaustaisista työntekijöistä on kokemuksia sekä suorittavissa töissä että asiantuntijatehtävissä. Yrityksessä on kokemusta muun muassa siitä, että ulkomaalaistaustaisen työntekijän ei tarvitse olla edes siitä maasta, johon vientiä halutaan tehdä; yrityksen espanjalaissyntyinen työntekijä ymmärtää kieltä ja kulttuuria myös Etelä-Amerikassa ja on pystynyt avaamaan

siellä uusia markkinoita huomattavasti helpommin ja nopeammin, kuin jos tehtävää olisi hoitanut suomalainen. Haastateltava suhtautuu selkeästi monikulttuuriseen työyhteisönsä yrityksen tärkeänä voimavarana, josta on pidettävä huolta. Työntekijöistä huolehtiminen viittaa myös oppimisen paradigmaan, sillä se sisältää ajatuksen yksilön erityisosaamisen tunnistamisesta ja suunnitelmallisesta optimoinnista yritysten päämäärien saavuttamiseksi.

*”Väittäisin että kun nyt vasta ollaan mun mielestäni hiukan pääsemässä siihen että puhutaan tästä niinku henkilöstön tärkeydestä ja että henkilöstö on myöskin semmoinen voimavara ja resurssi, joka on ihan yhtä tärkeä kuin ne koneet ja laitteet. Niin vielä pitäisi pystyä niinku painottamaan sitä, että ihmiset on erilaisia ja sitä erilaisuutta täytyy osata vaalia.” (H5)*

Myös kansainväliset opiskelijat voivat tuoda taloudellista hyötyä työskennellessään yrityksissä opiskeluaikanaan tai valmistuttuaan. Esimerkiksi kiinalaisten opiskelijoiden oletettiin olevan hyvistä perheistä, joilla on mahdollisesti suhteita hyvissä asemissa oleviin ja vaikutusvaltaisiin ihmisiin Kiinassa. Seuraavan esimerkin haastateltava pohtii kansainvälisen opiskelijan yritykselle mahdollisesti tuomia hyötyjä:

*”Varsinkin jos on vientiä jonnekin, sit vois olla kyllä hyvä, jos joku paikallinen voisi jostain tehdä tai.. auttaa jossain.. sen kielen kanssa. Mutta ei nekään välttämättä osaa taas suomea tietenkään ne opiskelijat. Ei ne pysty kääntämään mitään esitteitä eikä mitään.” (H10)*

Haastateltavan yrityksessä ei ole ollut ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Haastateltava miettii, että vientitoiminnassa opiskelijoista voisi olla hyötyä, mutta toisaalta hän kokee kansainvälisten opiskelijoiden suomen kielen taidon puutteen ongelmaksi, koska silloin heitä on vaikea hyödyntää esimerkiksi esitteiden kääntämisessä.

## ”Meillä on toinen toisillemme annettavaa”

Oppimisen paradigma on monimuotoisuuden kohtaamisen kehittynein muoto. Sen mukaan monimuotoisuuden ja erilaisuuden hyödyntäminen yrityksen tärkeänä voimavarana on mahdollista vasta sitten, kun yksilöt ja koko organisaatio pystyvät oppimaan erilaisuudesta. Henkilöstöjohtamisen tavoite on, että jokaisen työntekijän osaaminen ja vahvuudet tunnustetaan ja jokaisen työntekijän panos optimoidaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Monimuotoisuus voi muuttaa organisaatiota ja lisätä sen tehokkuutta esimerkiksi uusien työtapojen oppimisen kautta. Yksilölliset kyvyt nähdään siten organisaation strategisena pääomana ja investointina. Myös eriarvoisuuden poisto on tärkeää. Monimuotoisuutta lähestytään kokonaisvaltaisesti ja proaktiivisesti; yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus näkyvät organisaation strategiassa, poliitikoissa, kulttuurissa ja toimintatavoissa. (Thomas & Ely 1996; Dass & Parker 1999; Richardson 2005; Sippola 2007.) Paradigmassa korostuu myös koko työyhteisön ja työryhmien suhtautuminen monimuotoisuuteen; erilaisuutta arvostetaan, erilaisten ajatusten esiin tuomista rohkaistaan, niistä halutaan oppia, kaikkien osaamista ja kokemuksia pyritään hyödyntämään (Ely & Thomas 2001).

Oppimisen paradigman mukaisesta suhtautumisesta monikulttuurisuuteen näkyi tutkimuksessa aineistossa vain yksittäisiä viitteitä. Pari haastateltavaa mietti sitä, että ulkomaalaistaustaisesta työntekijästä voidaan saada hyötyä myös sitä kautta, että työyhteisöllä on mahdollisuus oppia uutta. Työyhteisön kulttuuritietous lisääntyy ja kielitaito paranee, mikä puolestaan voi tuoda liiketoimintaan etuja. Vaikka vieraan kielen käyttö koetaan useimmiten vaivaksi ja ongelmaksi, pohti muutama haastateltavaa, miksi kalliita kielikursseja ostetaan yritykselle, vaikka esimerkiksi kansainvälisen harjoittelijan ottaminen olisi hyvä preppauskurssi työyhteisöl-

le. Toisaalta ulkomaalaistaustaiset haluavat usein itse puhua ja harjoitella nimenomaan suomen kieltä.

Ulkomaalaistaustaiset työntekijät tuovat yritykseen uusia tapoja ajatella sekä uusia ideoita ja toimintatapoja, sillä erilaisen taustansa vuoksi he näkevät usein asiat eri tavoin ja siksi myös kyseenalaistavat asioita enemmän. Koko työyhteisö saattaa muuttua heidän kauttaan inspiroivammaksi. Seuraavat haastateltavat viittaavat selvästi koko työyhteisön oppimiseen ja ajattelu- ja toimintatapojen muuttumiseen. Yrityksissä ei kuitenkaan ole kokemuksia ulkomaalaistaustaisista henkilöistä asiantuntijatehtävissä, ensimmäisen esimerkin yrityksessä ei myöskään suorittavissa töissä.

*”Mää näkisin ulkomaalaiset työyhteisöt inspiroivina. [...] Mää uskon et tota kun tullaan eri kulttuurista ja taustoista, niin meillä on toinen toisillemme annettavaa ja tota opittavaa ennen kaikkea.” (OH8)*

*”Plussapuolella on se, että voidaan saada erilaista ajattelutapaa, pelkästään niin kuin sen ihmisen osaamisen lisäksi, jos tulee tämmöistä, ja ehkä se jollain tavalla sitten voi henkiselällä tasolla muuttaa toimintatapoja.” (OH9)*

Seuraavan esimerkin haastateltava edustaa yritystä, jossa on ulkomaalaistaustaisia asiantuntijatehtävissä:

*”Että kun se kulttuuri ja tapa toimia on erilainen, niin se pitäisi pystyä ottamaan huomioon siinä johtamistyössä, niin kun niitä ihmisiä johdetaan eri tavalla. Niin niitten motivaatio ehkä syntyy eri lähteistä kuin meillä. Ne saattaa olla räjähtäviä, ne saattaa olla kovaäänisiä ja puhua käsillään, että tavaltaan silloin niitä ei voi henkilöinä ohjata eikä johtaa samalla tavalla kuin tuota esimerkiksi jäyhää satakuntalaista.” (H5)*

Haastateltava puhuu paljon johtamisesta ja antaa esimerkkejä yrityksensä ulkomaalaistaustaisista ja heidän erilaisista tavoistaan muun muassa kommunikoida ja motivoitua verrattuna ”jäyhiin perussatakunta-

laisiin". Johtaminen vaatii hänen mielestään "enemmän ymmärtämistä ja huomioon ottamista", "joustavuutta" ja "keskustelua". Hän puhuu myös suomalaisten erilaisuudesta ja siitä, että ihmisten johtamisessa pitää ottaa henkilökohtaiset ominaisuudet huomioon. Haastateltava tuo siis selvästi esille ajatuksen, että kaikkia työntekijöitä ei tulisi kohdella samoin, vaan eri yksilöt tulee huomioida eri tavalla (ks. Pitkänen 2005). Haastateltava on aiemmin haastattelussa kertonut myös, että pk-yrityksissä pelätään ottaa töihin ulkomaalaistaustaisia, koska ei ole totuttu toimimaan kansainvälisesti ja vieraista kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Esteeksi voi muodostua myös työhönottajan oma puutteellinen kielitaito.

## Pohdinta

Artikkelissa tarkasteltiin monikulttuurisuutta pk-yrityksissä neljän monimuotoisuusparadigman kautta (Thomas & Ely 1996; Dass & Parker 1999). Keskiössä oli haastateltavien henkilöstöhallinnon edustajien suhtautuminen ulkomaalaistaustaisiin työnhakijoihin. Tulokset osoittavat, että useimmat haastateltavat eivät selvästikään tarkastelleet kulttuureja selvärajaisina yksikköinä, vaan ennemminkin heterogeenisina ilmiöinä sekä joustavina ja muuttuvina prosesseina (Huttunen 2005; Huttunen ym. 2005). Monet haastateltavat eivät pitäneet enää suomalaistakaan kulttuuria selvärajaisena, koska jo eri sukupolvien edustajilla on hyvin erilaisia tapoja suhtautua esimerkiksi työn tekemiseen. Toisaalta suomalaisia työelämän käytäntöjä ja suomalaista tapaa ajatella pidettiin lähtökohtana, koska Suomeen asettuneita, suomen kieltä hyvin puhuvia ja suomalaisen työyhteisöön sopeutuneita ulkomaalaistaustaisia ei tarkasteltu enää vieraan kulttuurin edustajina tai ulkomaalaisina. Kun ulkomaalainen oppii "suomalaiset tavat", niin kulttuurien rajat voidaan siis neuvotella uudelleen. Mutta edelleen on vaikeaa unohtaa suomalaiset työelä-

män käytänteet itsestään selvinä malleina ja ryhtyä tarkastelemaan kriittisesti omaa tapaa toimia ulkomaalaisen tulokkaan ajattelu- ja toimintavasta käsin.

Haastateltavien suhtautumista ulkomaalaistaustaisiin työnhakijoihin ei voi luokitella puhtaasti monimuotoisuusparadigmoihin (vrt. Dass & Parker 1999). Haastateltavat saattoivat esimerkiksi korostaa ulkomaalaistaustaisen asiantuntijatyöntekijän tuomia hyötyjä yrityksen markkinoinnille ja viennille, mutta toisaalta suhtautua ulkomaalaistaustaisiin ongelmien aiheuttajina. Haastateltavia ei myöskään voi selkeästi luokitella monimuotoisuusparadigmoihin sen mukaan, oliko heidän edustamisensa yrityksissä kokemuksia ulkomaalaistaustaisista työntekijöistä. Vain vastustamisen paradigma liittyi selkeämmin niihin yrityksiin, joilla ei ollut lainkaan kokemuksia ulkomaalaistaustaisista tai heitä oli ollut vain suorittavissa töissä.

Aiemmat tutkimukset osoittavat, että monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa korostuvat tasavertainen kohtelu ja monikulttuurisuuden näkeminen yrityksen tärkeänä resurssina (Sippola 2007; Sippola 2008). Tässä tutkimuksessa monikulttuurisuuden vastustaminenkin näyttäytyi yllättävän yleisenä suhtautumisena. Monikulttuurisuus torjuttiin, koska sen ei koettu koskevan omaa yritystä. Yrityksissä korostui näkökulma, että ulkomaalaisille pitäisi olla tehtäviä, joissa voidaan hyödyntää heidän lähtömaansa kulttuuritietoutta, kontakteja ja vieraan kielen taitoa. Ellei tällaisia tehtäviä ole, ei nähdä mitään syytä palkata tehtävään ulkomaalaistaustaista, vaikka hän olisi muutoin pätevä.

Voimakkaimmin esiin nousi varovainen ja varauksellinen suhtautuminen monikulttuurisuuteen, jossa kuitenkin korostui tasavertaisuuden näkökulma ja monikulttuurisuudesta hyötyminen. Nekin haastateltavat, joiden yrityksissä ei ollut kokemuksia ulkomaalaistaustaisista työntekijöistä, osasivat nimetä monia ulkomaalaistaustaisten palkkaamista puoltavia asioita. Haastateltavat näkivät hyödyntämismahdollisuudet kuitenkin melko kapeas-

ti lähinnä viennin ja markkinoinnin sekä yritykseen saatavan kulttuuri- ja kieliosaamisen kannalta. Hyötyjen hakeminen monikulttuurisuudesta ei myöskään yllä käytännön rekrytoinnin tasolle eikä se ole ennakoivaa uusien kykyjen ja taitojen etsintää. Lisäksi ajateltu hyöty perustuu usein sille oletukselle, että ulkomaalaistaustainen osaa myös suomen kieltä.

Tasavertaisen kohtelun paradigma näyttäytyi aineistossa ristiriitaisena, sillä valintatilanteessa suomalaisen ajateltiin kuitenkin voittavan, koska ulkomaalaistaustaisen nähtiin tuovan lisätyötä ja ongelmia yrityksen johdolle, perehdyttämiselle ja koko työyhteisölle esimerkiksi puutteellisen suomen kielen taidon vuoksi. Pienissä yrityksissä ulkomaalaistaustaiset työntekijät jäävät väkisin yksittäisiksi, jolloin heistä aiheutuva lisätyö korostuu. Forsander ja Raunio (2005, 40) toteavatkin, että ”maahanmuuttajia tarvitaan työpaikalla tietty ’kriittinen massa’ ennen kuin monietnisyydestä koituu hyötyä yksikölle”. Lisäksi voidaan pohtia, onko kielitaidon nostaminen kynnyksymykseksi todellinen syy siihen, että ulkomaalaistaustaisen palkkaamista vältetään. Kielitaito on hyväksyttävä syy, joka on helpompi esittää rekrytoinnin esteenä kuin esimerkiksi rotuun tai kulttuuriin liittyvät asiat, joihin liittyy myös tasa-arvokysymyksiä. Suomalaisessa keskustelussa vältetään yleensäkin ”rotu”-käsitteen käyttöä (Puuronen 2011, 49). Toisaalta kielitaitovaatimus on ymmärrettävää pienissä yrityksissä, joissa esimerkiksi englannin kielen taito työntekijöiden keskuudessa saattaa olla heikkoa ja jolloin vaatimus yhteisestä kielestä tarkoittaa nimenomaan suomen kieltä. Näissä yrityksissä suomen kieltä taitamattoman asiantuntijan palkkaamisen saattaa estää myös työhönottajan puutteellinen englannin kielen taito. Voidaankin pohtia, edellyttääkö itse rekrytointiprosessi ulkomaalaiselta parempaa kielitaitoa kuin tulevat työtehtävät (Roberts & Campbell 2006).

Monikulttuurisuudesta oppiminen ja sen edistäminen näkyivät heikosti haasta-

teltavien puheessa (ks. myös Sippola 2008). Kahdessa ulkomaalaistaustaisiin työntekijöihin myönteisesti suhtautuvista yrityksistä oli myös kokemusta ulkomaalaistaustaisista asiantuntijoista. Niissä ulkomaalaisia pidettiin resurssina, jolta voidaan oppia uusia asioita ja toimintatapoja. Yrityksissä ymmärrettiin, että suomalaisetkaan eivät ole homogeeninen ryhmä. Myönteistä suhtautumista selittivät paitsi hyvät kokemukset myös se, että yritysten ulkomaalaistaustaiset työntekijät puhuivat sujuvasti suomen kieltä ja olivat asettuneet pysyvästi Suomeen. He eivät siten aiheuttaneet lisätyötä eikä ylimääräistä investointia yritykselle. Monikulttuurisuudesta oppimista ei tuotu esille koko organisaation oppimisena muuta kuin kielitaidon ja kulttuuritiedon lisääntymisenä ja ehkä uusien ideoiden ja toimintatapojen löytymisenä. Lisäksi sivuutettiin itse ulkomaalaistaustaisen oppimisprosessi työyhteisön jäsenenä. Haastatteluissa ei esimerkiksi tuotu esiin asioita, jotka edistäisivät ulkomaalaisen suomen kielen oppimista yrityksissä, vaan enemmänkin pohdittiin suomalaisten englannin kielen taidon kohentamista. Sen sijaan korostettiin esimiehen oppimista monimuotoisuuden huomioimisessa. Esimiesten monikulttuurisuusoppiminen on varmastikin keskeistä, mutta sen tulisi yltää tasolle, joka toimisi työyhteisölle mallina monikulttuurisuuden aktiivisesta kehittämisestä ja edistämisestä, jotta monikulttuurisuudesta saatava liiketoiminnan hyöty olisi todellista (Thomas & Ely 1996; Lahti 2008, 122).

Tässä tutkimuksessa suomen kielen taito nousi keskeiseksi ulkomaalaisuutta määrittäväksi tekijäksi ja sen puute koettiin suurimpana ongelmien ja lisätyön aiheuttajana yrityksissä. Vuorovaikutus ja siinä tarvittava kielitaito nähtiin erityisen tärkeinä myös työyhteisöön integroitumisen kannalta (ks. myös Forsander & Raunio 2005; Jäppinen 2010; Rouhuvirta 2011). Työyhteisöön integroituminen puolestaan luo edellytyksiä yhteiselle oppimiselle ja jokaisen yksilön taito-

jen ja kokemusten hyödyntämiselle yhteisten päämäärien hyväksi. Voidaankin miettiä, pitäisikö kulttuuriin ja etniseen taustaan liittyvää monimuotoisuutta tarkastella enemmän

kielen näkökulmasta ja kohdistaa myös tutkimuksen painopistettä monikulttuurisuudesta monikielisten työyhteisöjen mahdollisuuksiin ja haasteisiin (ks. Lauring 2009).

## Kirjallisuus

- Dass, P. & Parker, B. (1999) Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive* 13 (2), 68–80.
- Ely, R.J. & Thomas, D.A. (2001) Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly* 46 (2), 229–273.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2005) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino
- Forsander, A. & Raunio, M. (2005) Globalisoituvat työmarkkinat – asiantuntijamaahanmuuttajat Suomessa. Teoksessa P. Pitkänen (toim.) *Kulttuurien välinen työ*. Helsinki: Edita, 26–53.
- Hammar-Suutari, S. (2009) Asiakkaana erilaisuus. Kulttuurien välisen viranomaistoiminnan etnografia. Joensuun yliopisto. Karjalan tutkimuslaitoksen julkaisuja N:o 147.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2000) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Huttunen, L. (2005) Etnisyys. Luokittelusysteemiä ja elettyä yhteisöllisyyttä. Teoksessa A. Rastas, L. Huttunen & O. Löytty (toim.) *Suomalainen vieraskirja*. Kuinka käsitellä monikulttuurisuutta. Tampere: Vastapaino, 117–160.
- Huttunen, L., Löytty, O. & Rastas, A. (2005) Suomalainen monikulttuurisuus. Paikallisia ja yllirajaisia suhteita. Teoksessa A. Rastas, L. Huttunen & O. Löytty (toim.) *Suomalainen vieraskirja*. Kuinka käsitellä monikulttuurisuutta. Tampere: Vastapaino, 16–40.
- Härmälä, M. (2008). Riittääkö ett ögönblick näytöksi merkonomilta edellytetystä kielitaidosta? Kielitaidon arviointi aikuisten näyttötutkinnoissa. Jyväskylä Studies in Humanities 101. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Immonen, S., Nguyen, T.P. & Lahenius, K. (2010) Monikulttuurisuuden yhteistyötaitot pk-yrityksissä. Espoo: Aalto University. School of Science and Technology. Department of Industrial Engineering and Management. Report 2010/3.
- Juholin, E. (2007) Työyhteisöviestinnän uusi agenda. HAAGA-HELIA:n julkaisusarja. Kehittämöisraportteja 1/2007. Helsinki: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.
- Jäppinen, T. (2010) Suomi (S2) korkeakoulutettujen työssä – Millainen kielitaito riittää? Teoksessa M. Garant & M. Kinnunen (toim.) *AFinLA-e: Soveltavan kielitieteen tutkimuksia 2*. Jyväskylä: AFinLA, 4–16.
- Jäppinen, T. (2011) Suomen kielen taidon riittävyys yritysten aikapaineisissa puhetilanteissa esimiesten ja työharjoittelijoiden kuvaamana. *Puhe ja kieli* 31 (4), 193–214.
- Lahti, L. (2008) Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Lauring, J. (2009) Managing cultural diversity and the process of knowledge sharing: A case from Denmark. *Scandinavian Journal of Management* 25 (4), 385–394.
- Leponiemi, J. & Sippola, A. (2006) Lisääntyvä kulttuurinen monimuotoisuus työyhteisöissä ja henkilöstöjohtamisessa – tapaustutkimus suomalaisissa organisaatioissa. Teoksessa P. Jokivuori, A. Ropo & R. Latva-Karjamaa (toim.) *Työelämän taitekohtia*. Työpoliittinen tutkimus 309. Helsinki: Työministeriö, 157–178.
- Pitkänen, P. (2005) Kulttuurien välinen työ itäsuomalaisissa yrityksissä. Teoksessa P. Pitkänen (toim.) *Kulttuurien välinen työ*. Helsinki: Edita, 99–110.
- Pitkänen, P. (2006) Etninen ja kulttuurinen monimuotoisuus viranomaistyössä. Helsinki: Edita.
- Pitkänen, P. (2008) Ethnic and Cultural Diversity in Public Sector Work in Finland. *Finnish Journal of Ethnicity and Migration* 3 (3), 32–41.
- Poikolainen, M. (2011) Monikulttuurisuus ja monimuotoisuus työelämässä: välineitä osaamisen

- kehittämiseen. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 2011: 2, 35–43.
- Puuronen, V. (2011) Rasistinen Suomi. Helsinki: Gaudeamus.
- Richardson, P. (2005) Kulttuurisesti monimuotoisen työyhteisön johtaminen. Teoksessa P. Pitkänen (toim.) Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita, 63–75.
- Roberts, C. & Campbell, S. (2006) Talk on trial: Job interviews, language, and ethnicity. Retrieved from Department for Work & Pensions Web site. [online]. <URL:http://www.dwp.gov.uk/asd5/rrs2006.asp#talkontrial>. Luettu 20.10.2012.
- Rouhuvirta, A. (2011) Samalle viivalle – Selvitys työnantajien halukkuudesta ja tarpeesta palkata maahanmuuttajataustaisia. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 2011: 2, 60–65.
- Sataedu (2013) [online]. <URL:http://sataedu.fi/fi>. Luettu 2.2.2013.
- Satakunnan ELY-keskus (2011) [online]. <URL:http://www.ely-keskus.fi/fi/elykeskukset/satakunnanely/Sivut/default.aspx>. Luettu 26.9.2012.
- Sippola, A. (2005) Työyhteisöjen lisääntyvä monimuotoisuus – muutoksia henkilöstöjohtamiseen? Teoksessa P. Pitkänen (toim.) Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita, 88–98.
- Sippola, A. (2007) Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia No. 180.
- Sippola, A. (2008) Monimuotoistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen. Työpoliittinen aikakauskirja 2008: 1, 29–39.
- Sippola, A. & Hammar-Suutari, S. (2006) Towards Workplace and Service Equality in Finland. Finnish Journal of Ethnicity and Migration 1 (1), 15–25.
- Sippola, A., Leponiemi, J. & Suutari, V. (2006) Kulttuurisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen kehittäminen – Pitkittäistutkimus 15 työkuulttuurin välittäjäryhmän toiminnasta ja vaikuttavuudesta. Työpoliittinen tutkimus 304. Helsinki: Työministeriö.
- Suni, M. (2010) Työssä opittua: työntekijän näkökulma ammatilliseen kieli- ja viestintätaitoonsa. Teoksessa M. Garant & M. Kinnunen (toim.) AFinLA-e: Soveltavan kielitieteen tutkimuksia 2. Jyväskylä: AFinLA, 45–58.
- Suni, M. (2011) Missä ja miten maahanmuuttajat kehittävät ammatillista kielitaitoaan? Ammattikasvatuksen aikakauskirja 2011: 2, 8–22.
- Söderqvist, M. (2005) Ulkomaalaiset työnantajan silmin – “Se on niinku tyyppi, tyyppi ja osaaminen, ei se tutkinto, ei”. Helian julkaisusarja A: 20. Helsinki: Helia ammattikorkeakoulu.
- Tange, H. & Luring, J. (2009) Language management and social interaction within the multilingual workplace. Journal of Communication Management 13 (3), 218–232.
- Thomas, D.A & Ely, R.J. (1996) Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review 74 (5), 79–90.
- Tilastokeskus (2011) [online]. <URL: http://www.stat.fi/>. Luettu 27.9.2011.
- Trux, M.-L. (2000) Monimuotoinen työyhteisö. Teoksessa M.-L. Trux (toim.) Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Helsinki: WSOY, 261–316.
- Trux, M.-L. (2002) Diversity under the Northern Star. Teoksessa A. Forsander (toim.) Immigration and Economy in the Globalization Process. The Case of Finland. Sitra Reports series 20, 175–225.
- Trux, M.-L. (2005) ”Ei sitä meillä kukaan kato” – kansainvälisyys ja monietnisyys helsinkiläisellä IT-työpaikalla. Työpoliittinen aikakauskirja 2005: 2, 49–69.
- Trux, M.-L. (2007) Ruoholahti – San Jose: monikulttuurisuutta etsimässä. Teoksessa R. Tainio (toim.) Suomalainen johtajuus puntarissa. Helsinki: WSOYpro, 23–41.
- Trux, M.-L. (2010) No Zoo. Ethnic Civility and its Cultural Regulation among the Staff of a Finnish High-Tech Company. Helsinki School of Economics. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-359.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2013) [online]. <URL:http://www.tem.fi/index.phtml?s=4750>. Luettu 2.2.2013.
- VALOA-hanke (2013) [online]. <URL:http://www.valoa-hanke.fi/>. Luettu 2.2.2013.
- Verma, G.K. (2005) Kulttuurien välisen työn lähtökohtia. Teoksessa P. Pitkänen (toim.) Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita, 54–62.
- Ylänkö, M. (2000) Kansainvälistymisen kahdet kasvot – muuttoliikkeet ja kulttuurien globalisaatio. Teoksessa M.-L. Trux (toim.) Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Helsinki: WSOY, 21–84.