

Johtamistuumailuja: Moninaisuuden johtaminen (Jakso 13)

Puhujat:

Ari Hyyryläinen ja Susanna Sakko

Tunnusmusiikki-bluesia ja mieskertojan ääni: Kuuntelet johtamistuumailuja, Jamkin ammatillisen opettajakorkeakoulun tuottamaa podcast-sarjaa oppilaitosjohtamisesta. Tervetuloa kuulolle!

Ari: Susanna Sakko, tervetuloa Johtamistuumailujen äärelle!

Susanna: Kiitos.

Ari: Meillä on nyt tässä hetki aikaa jutella monikulttuurisesta johtamisesta esimerkiksi ja siihen liittyvistä asioista. Mutta kerro vähän, että mistä näkökulmasta sinä tulet tällaisen asian äärelle?

Monikulttuurinen johtaminen tai tällaiset asiat.

Susanna: Joo, kiitos. Elikä tässä nyt oon Kotipaikka2-hankkeessa asiantuntijan roolissa, DTO-yritykseni kautta ja siitä näkökulmasta nyt juuri tässä tilanteessa katselen. Taustalla on pitkään yhteistyötä valtakunnallisesti erilaisissa työyhteisöissä ja organisaatioissa, monikulttuurisuusosaamisen kouluttamisesta ja sitten myös näistä moninaisuuden monikulttuurisuuden johtamisen koulutuskokonaisuuksista.

Ari: Ja sun väitöskirjakin taisi melkein osua tähän teemaan?

Susanna: Tosiaan tässä väitöskirjassa ulkomaisen työvoiman rekrytointi kuntasektorilla, joka toteutettiin vuosina 2010–2015 tuolla Pohjois-Pohjanmaalla, nimenomaisesti tutkittiin sitä, miten tällainen ulkomaisen työvoiman rekrytointi ja sitä kautta eri kieli- ja kulttuuritaustaisten henkilöiden johtaminen voidaan toteuttaa kuntaorganisaatioissa. Tässä haluttiin tutkia ihan sen ylimmän johdon eli kunnanjohtajien näkemyksiä ja ajatuksia siitä, että miten nämä asiat on järjestetty heidän kunnissa. Onko toimenpiteet riittäviä vai tulisiko niitä kehittää tulevaisuudessa.

Ari: Ja me tunnetaan myös tällaisen Kotipaikka2-hankkeen kautta, koska siinä ollaan yhdessä oltu nyt mukana olevien kuntien johtoa ja avainhenkilöitä sparraamassa ja nimenomaan sitä johtamista heidän kanssa työstämässä. Minua vähän kiinnostaisi tässä nyt sellainen asia, että kun puhutaan monikulttuurisesta johtamisesta, asiana kaikkinsa, niin mitä se sinun mielestä oikein niinku on?

Susanna: Joo, se on hyvä. Sekin varmaan se monikulttuurinen johtaminen on... kysyy eri henkilöiltä, niin hän voi määritellä sitä eri tavalla. Mutta miten sen tässä yhteydessä miellän, niin kyllähän se on sitä, että silloin organisaatioissa on niitä eri kieli- ja kulttuuritaustaisia työntekijöitä. Siitä jos puhutaan vaikka oppilaitosorganisaatioissa, niin opiskelijoina voi olla kansainvälisiä opiskelijoita. Eli se, että selkeästi siihen johtamiseen ja henkilöstön työhön liittyy sitä ulkomaalaisen työntekijän tai asiakkaan kohtaamista.

Ari: Käsittääkö tuo monikulttuurisuus-termi myös muut kuin ulkomaalaiset henkilöt?

Susanna: Nykyäänhän ensinnäkin puhutaan jo tällaisesta, että sana monikulttuurisuus pitäisi heittää romukoppaan ja puhua tästä moninaisuudesta, eli diversity management, eli kaikki erilaisuus.

Ari: Niin aivan.

Susanna: Joka sitten voi tällaiset osatyökykyiset, sairaat, sateenkaariperheet. He on nyt kovasti sitten keskustelua heidänkin ympärillä, että miten heidän johtaminen ja vastaanottaminen työyhteisöissä, että onko se ihan itsestään selvää, että kaikilla on sitä osaamista heidän kohtaamiseen.

Ari: Pystyykö tuota edes millään tavalla yksinkertaisesti sitten määrittelemään, että mitä se monikulttuurinen johtaminen, moninaisuuden johtaminen sitten niinku on? Pystyykö sitä sillä tavalla niin kun paketoimaan jotenkin vai minkälainen minkälaisen asian kanssa me ollaan tekemisissä oikein?

Susanna: Niin no moninaisen asian eli elikkä tuota sillä lailla, jos se asia paketoidaan, niin se on hyvin monisäikeinen, moniulotteinen ja niin kuin alussa kerroin, niin varmaan myös siitä, että kuka sitä asiaa määrittää, että sitten jos lähdetään ihan tällaiseen tavalliseen kansalaiseen, niin se näkee varmaan sen eri tavalla kuin tutkijat, jotka tuota puhuu jo eri termeillä ja puhuu uussuomalaisista ja että suomalaiset oltaisiin suomenmaalaisia. Se on hyvin kirjavaa se keskustelu ja eroja on kaupunkien välillä ja sitten myös riippuen sen henkilön statuksesta, kuka sitä määrittää. Mutta kyllä mä tässä niinku haluaisin tuoda sen esille, että silloin työyhteisössä on erilaisia, sanotaanko valtaväestöstä poikkeavan taustan omaavia henkilöitä, niin mitä se johtaminen silloin on.

Ari: Niin aivan eli sillä jos puhutaan tästä tällä termillä, minkä nyt juuri sanoit valtaväestöstä, ootko sä valtaväestöstä poikkeava tai jotenkin niin eri puolelta, sitten jos fokusoidaan siihen johtamiseen. Mitä sä ajattelet siitä, että minkä asian se erityisesti johtamisessa haastaa, kun työyhteisössä on moninaisia ihmisiä? Moninaisia on työntekijöitä.

Susanna: No ihan jos sitä johtamista pilkataan, niin henkilöstöjohtamisen osa-alueen, mutta että kyllähän sitten se on se asenne ja tuota siinä esimiehellä on tai sanotaanko, nykyäänhän puhutaan esihenkilöstä, esihenkilöllä on suuri tehtävä ja rooli juuri sen asenteen kanssa, miten hän sen siellä työyhteisössä ajaa ja keskustelee pystyy vuorovaikutteisesti avoimesti tuomaan niitä asioita ja toimenpiteitä. Esille siellä, niin kyllä se haastaa sen esihenkilön.

Ari: Ja onko siinä tietyt asiat erityisesti, jonka se haastaa, kun ajatellaan, että tuon kaltaisia asioitahan voisi kuvitella vähän niinku maalaisjärkisesti, ajattelen niin ja nyt vähän kärjistäen sanon, että eikö se riitä, kun osaa kohdata ihmisiä ja sillä hyvä? Vai tuoko se siihen jotain sävyä lisää?

Susanna: Jep, se tuo. Mä voisin tuohon palata, mutta mä voisin kertoa yhden semmoisen konkreettisen esimerkin, joka on aika valaiseva. Kun yhdessä organisaatiossa mietittiin tällaisen kansainvälisyshankkeen aloittamista ja sitten mietittiin, että jos me tehdään tällainen kansainvälinen hanke niin mehän tarvitaan siihen itse tällainen maahanmuuttajataustainen henkilö mukaan, että hän on kuitenkin se oman kulttuurin asiantuntija, että hän pystyy siinä hankkeessa viemään niitä toimenpiteitä sen oman asiantuntemuksensa kautta. Siinä muutama henkilö sitten sanoi, että ei me voida ottaa, että se menee niin vaikeaksi. (naurahtaa)

Ari: (naurua) Aivan, mitähän tässä se vaikea tarkoitti?

Susanna: Joo ja sitä sitten siinä pureskeltiin, että mitä se juuri tarkoittaa, niin siinä oli se, että kieli, että jos ei ole sitä suomen kielen taitoa, että joudutaan mahdollisesti käännättämään kaikkia esitteitä ja materiaalia. Englanniksi joudutaan kommunikoidaan. Sitten tietenkin uskonto voi olla siellä, jos puhutaan islaminuskosta ja nythän on noussut monessa työyhteisössä keskusteluun rukoushetket ja

voiko rukoilla työpäivän aikana. Vaatetus voi olla semmoinen, aikakäsitys on yksi asia, mistä paljon puhutaan, koska me ollaan suomessa tehtäväkeskeisiä. Me arvostetaan henkilöä, joka tekee paljon tai on ainakin tekevinään paljon, ja he tulee näistä yhteisöllisistä kulttuureista, jossa heillä on se henkilösuhteiden luominen saattaa mennä sen tehtäväkeskeisyyden edelle. Eli palatakseni tuohon sinun kysymykseen, niin kyllä se sillä tavalla esihenkilö ehkä tämmöinen tuntosarvet pystyssä oleminen ja sen asenteen kautta juuri nää kielitaito, kulttuuri, onko jotakin tiettyjä tapoja, mitä heillä on omassa kulttuurissa, joka on ihan hyvä kysyä heiltä suoraan. Me ei oikein tiedetä, niin voisitteko kertoa, miten tämmöiset asiat kannattaisi ratkoa, että ehkä mä kiteyttäisin sen tämmöisen, että ymmärtämisen alku on avoimessa kohtaamisessa.

Ari: Eli kuitenkin se kohtaaminen on ytimessä ja sen avoimuus tuo siihen sitä, että mä voin oppia tältä toisen kulttuurin ihmiseltä jotain uutta, mitä mä en vielä tiedä.

Susanna: Juuri näin.

Ari: Kuinka paljon siinä on sellaista, jos miettii nyt tätä tätä puolta, että kuinka paljon vaikka esihenkilöiden pitäisi ihan niinku faktisesti tietää jostakin kulttuurista? Vai riittääkö se, että mä menen kysymään henkilöltä, että hei kerro mulle, että mitä mun pitäisi tietää.

Susanna: No kyllä mä niinku ajattelen että semmoine perustietous on hyvä olla esimerkiksi näistä uskonnoista ja milloin on. Tai ainakin sitten selvittää se, että milloin sitä ramadania vietetään, jos se tarkoittaa sitä, että työntekijä ei tule paikan päälle. Mutta se että meidän ei tarvitse, eikä me voidakaan olla kaikkien kulttuurien asiantuntijoita, että ennemminkin semmoinen kiinnostus, tahto ymmärtää sitä toista henkilöä ja selvittää niitä asioita. Sitten ilmeinen, eleinen ja juuri yhteistyössä tämän tämän henkilön kanssa, niin se on minusta se tärkein juttu.

Ari: Kuinka paljon tuo mitä nyt sanoit, niin on myös semmoista niin kun nykypäivän yleissivistystä muillekin kuin esihenkilötyötä tekeville?

Susanna: No varmasti on ja juuri se, että sitten, kun sinne työyhteisöön on tulossa se uusi ulkomaalainen työntekijä, niin siellähän kannattaisi järjestää tämmöinen etukäteisvalmennus tai esihenkilön yhdessä sitten ainakin sen työporukan kanssa käydä näitä asioita läpi, että ei meille on tulossa siitä ja siitä kulttuurista, että mitä se tarkoittaa ja tässä tämmöisiä asioita voi tulla eteen, miten me ratkotaan. Ja kaikkihan ollaan tietoisia, että tämmöinen henkilö on tulossa, että kyllähän se on viisasta ainakin keskustella niistä asioista.

Ari: Se on jännä juttu, kun rupeaa miettimään tuota monikulttuurisuus- ja moninaisuusasiaa, niin jostain syystä tulee itselle mieleen jotenkin, kun yritän ajatella aika arkisesti näitä, niin tulee mieleen semmoinen, että yhtä lailla meidän pitäisi ja voisimme kai olla kiinnostuneita meistä muistakin ihmisistä, kuin näistä eri kulttuureista tulevista, jos mä oon esihenkilönä niin nehän on tärkeimpiä työkaluja. Mulla voi olla se ihan normi uteliaisuus, kiinnostus kohtaamiseen ylipäättänsä siihen työpaikkaan, kenen kanssa mä töitä siellä teen. Miten sä ajattelet sitä, kuinka paljon tässä tämmöisessä monikulttuurisessa, monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa, jos pannaan nyt joku joku akseli vaikka ykkösestä kymppiin, niin kuinka paljon siellä painottuu tieto versus vaikkapa asenne? Kumpi on niinku tärkeämpi? Jotenkin siinä työtä kun tehdään, se asenne.

Susanna: Ja sitten se, että tuossa kun viittasit siihen, että ihan ihan samalla lailla hyvä henkilöstöjohtaja, henkilöstön esihenkilö on kiinnostunut työntekijöistään ja ottaa huomioon niitä

johtamiskäytännöissään. Puhutaan osaamisen johtamisesta, vahvuuksien kautta johtamisesta. Sitähän se parhaimmillaan on, että eihän se sitten sen monimutkaisempaa ole, kun se aidosti kohtaaminen ja sitä kautta. Ja se, että vuorovaikutustaitoja voi aina kehittää. Että se on se on minun mielestä se juttu, joka pätee tässä monikulttuurisuudessa. Aina voi työpäivän jälkeen katsoa peiliin, että oonko mä itse tehnyt parhaani sen suhteen, että oonko mä ottanut tän henkilön vastaan ja onkohan hänellä nyt täällä niin kun semmoinen tunne, että hänet on hyväksytty tän työyhteisön jäseneksi.

Ari: Niin niin. Aivan, aivan no mitä sä ajattelet tai mikä olisi sulla sellainen, voisiko sitä nyt sanoa sitten niin kun jos puhutaan tästä osaamisesta vielä hetki, tämmöisen tän tyyppisen työyhteisön johtamisessa, jossa on monia monia erilaisia kulttuureja siellä työntekijöiden joukossa, niin mitä osaamista se erityisesti silloin vaatii esihenkilöporukalta?

Susanna: Kyllä juuri puhutaan siitä kulttuurisensitiivisyydestä ja siitä semmoisesta tilanneherkkyydestä ja niiden tilanteiden aistimisesta ja toki sitten ihan niitä vuorovaikutustaitoja ja sitä, että saa sen ryhmän toimimaan yhteisen päämäärän eteen, oli siellä sitten monikulttuurisia tai suomalaisia henkilöitä. Eihän se tiimin tiimin johtaminen muutenkaan ihan helppoa ole. En mä niinku siinä ehkä sitten tämmöisissä päivittäis johtamistilanteissa, niin ihmisiähän me kaikki ollaan ja samalla tavalla. Osaisi semmoisia asioita muuta nostaa, kuin sen asenteen, että tuota me ollaan tässä niinku samaa porukkaa ja juuri näitä mitä mainitsin, että on kuitenkin taustalla sitä tietoa niistä mahdollisista kulttuurieroista tai uskonnoista, miten ne saattaa vaikuttaa siihen tilanteeseen.

Ari: Kerro mulle mikä on kulttuurisensitiivisyys?

Susanna: No se on semmoinen, että kun monesti tehdään tämmöisiä yleistyksiä, että se on venäläinen, että venäläiset toimii tällä tavalla. Tai no täähän meni näin, kun tää oli muslimi, niin siksi tämä asia meni tällä tavalla... Että ei tehdä niitä yleistyksiä, vaan juuri se, että kun se hyvä henkilöstöjohtaja on oppinut tuntemaan sen alaisensa, niin se pystyy hahmottamaan niissä tilanteissa, että mikä johtuu siitä hänen kulttuurista ja mikä on sitten taas sitä hänen persoonallisuutta. Ja mikä sitten minkä se tilanne tuo, siihen hänen käyttäytymiseensä, kuten tiedätte, niin me ollaan erilaisia toimijoita kahdenkeskisessä ja sitten ryhmätilanteissa, että joku on avoin kahdenkeskisessä ja joku toinen sitten siellä ryhmätilanteessa. Eli juuri se että ei tehdä liian nopeita päätelmiä ennen, kun tiedetään mistä on ja on opittu tuntemaan henkilöt.

Ari: Joo toi on hyvä pointti. Mä jäin vaan niinku miettimään sitä jotenkin jossain kohtaa, että kuinka paljon meidän pitää tavallaan niin kun, miten mä sanoisin, niin kun niin kun niinku jotenkin sillä tavalla rajata tai sillä tavalla niinku määrittää, että tänne kun tullaan niin täällä tehdään meidän pelisäännöillä, versus sitten se, että ne luotaisiin jotenkin yhdessä siellä ehkä haetaan sitä, että kuka määrittää ne työnteon ehdot?

Susanna: No tietenkin osahan tulee ihan niistä, jos nyt ajatellaan työnteon ehtoja, työehtosopimuksia, että lainsäädännöt ja ne joita on noudatettava siellä. ja ja kyllä mä niinku sitten siitä kuitenkin lähden, että tänne tullaan töihin, niin onhan meillä täällä tietyt pelisäännöt, mutta sitten se että siinäpä se on, se voisi oikeastaan nostaa siksi osaamiseksi, että kuinka paljon sitten annetaan niiden määrittää ja voidaan sitten yhteistyössä tehdä tämän työntekijän kanssa niitä tai ehkä se rohkeus altistaa itsensä siihen ja kysellä tältä tulijalta, että voisitko sä kertoa ja voisitko sä tuoda meille näitä esimerkkejä tai onko joku semmoinen käytäntö, mikä on erityisen haastavaa teille? Puolin ja toisin, että yhteistyössä kuitenkin suurimmaksi osaksi ne parhaat lopputulokset saadaan.

Ari: Joo, olipa hyvä hyvä tuo tiivistys, minkä tuohon vielä sanoit. Hei vielä viimeinen näkökulma ja kysymys sulle, kun tässä ollaan noin 18 minuuttia juteltu, niin mitäs ajatuksia sulla itsellesi tästä keskustelun hetkestä nousee mieleen? Onko jotain, kun olet sanoittanut tässä jotakin näitä yhteisiä tuumailuja ääneen, niin ootko oivaltanut itse jotakin tästä teemasta?

Susanna:

Ainahan oivaltaa uusia asioita, kun keskustelee erilaisten ihmisten kanssa. Mä itse vaan tässä mielessä ajattelen sitä, että juuri tämmöistä keskustelua kaivattaisiin sinne työyhteisötasolle, että sen tässä taas oivalsin, että tää on semmoinen asia, joka ei ehkä koskaan ole siellä semmoinen prioriteetti ykkönen, mutta sitten kun sen asian äärelle menee, niin siitä innostuu ja kiinnostuu keskustelemaan ja selvittämään lisää.

Ari: Näin, tämä keskustelu toivottavasti vie myös tätä teemaa eteenpäin ja virittää ehkä noita keskusteluita erilaisissa työpaikoissa. Kiitos Susanna, kun pääsit mukaan.

Susanna: Kiitos paljon.

Podcastin tunnusmusiikkia ja kertojan ääni: Kuuntelit Johtamistuumailuja, Jamkin ammatillisen opettajakorkeakoulun tuottamaa podcast-sarjaa oppilaitosjohtamisesta. Kiitos kun olit mukana.

Johtamistuumailuja-podcastit: <https://blogit.jamk.fi/pedajogi/johtamistuumailuja-podcast/>