

TUNNEÄLYKÄS JOHTAJA MONIMUOTOISESSA TYÖYHTEISÖSSÄ

Nina Forsström

Opinnäytetyö, syksy 2017

Diakonia- ammattikorkeakoulu

Diak Etelä

Johtamisen ja yhteiskunnallisesti
vaikuttavan palvelutuotannon ke-
hittäminen

Sosionomi (YAMK)

TIIVISTELMÄ

Forsström Nina. Tunneälykäs johtaja monimuotoisessa työyhteisössä. Työkirja: Asiantuntijasta esimieheksi. Diak Etelä, syksy 2017, 82 sivua, 1 liite. Diakoniammattikorkeakoulu. Johtamisen ja yhteiskunnallisesti vaikuttavan palvelutuotannon kehittäminen. Sosionomi (YAMK).

Suomalainen työyhteisö on yhä useammin monikulttuurinen. Kansainvälistymisen ja eri taustoista tulevien työntekijöiden määrän lisääntymisen myötä myös johtaminen on uusien haasteiden edessä. Johtajalta muutos edellyttää entistä laaja-alaisempaa osaamista, halua kehittyä, sekä kykyä johtaa erilaisia ihmisiä.

Opinnäytetyön taustalla oli aiemmissa opinnoissa laadittu kuvaileva kirjallisuuskatsaus, jonka avulla etsittiin vastausta siihen, millaista johtamisosaamista monikulttuurisen työyhteisön johtaja tarvitsee. Tulosten perusteella määriteltiin monikulttuuriseen johtamiseen liittyvät osaamisalueet, jotka muodostavat tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli antaa sekä teoreettista tietoa että käytännön välineitä monimuotoisen työyhteisön johtamiseen sekä esimiehenä kehittymiseen.

Asiantuntijat ovat yksimielisiä siitä, että monimuotoisen työyhteisön johtaminen on suunnan näyttämistä ja omalla esimerkillä johtamista. Johtaja näyttää suunnan sille, millainen toiminta, vuorovaikutus ja tunteiden ilmaisu yhteisössä on toivottavaa ja sallittua.

Laadukas monimuotoinen johtaminen edellyttää johtajalta tunneälyyn liittyviä taitoja - tilannetajua, hyviä vuorovaikutus- ja tunnetaitoja, itsetuntemusta sekä itsensä johtamisen kykyä.

Monimuotoisen työyhteisön johtajalla tulisi olla kulttuuriosaamista- ja kokemusta, kykyä arvostaa yksilöä ja erilaisuutta. Henkilöstön kulttuurin ja elämäntapojen tuntemus edesauttaa hyvää johtamista sekä hyvien toimintatapojen suunnittelua.

Monimuotoisen erilaisista ihmisistä koostuvan työyhteisön johtaminen on omaan kasvuun suostumista, vuorovaikutteista, erilaisuutta arvostavaa ja luottamusta rakentavaa, tunneälykästä esimerkillä johtamista.

Tämän opinnäytetyön perusteella tunneälykkäällä johtajalla on niitä osaamisen edellytyksiä, joita monimuotoinen työyhteisö tarvitsee. Johtajien tunnetaitojen kehittämiseen, sekä monimuotoisuus- ja kulttuuriosaamisen lisäämiseen tulisikin tulevaisuuden työyhteisöissä ja johtamiskoulutuksissa kiinnittää erityistä huomiota.

Johtajana kehittymisen tueksi tekijä on laatinut työkirjan, jossa opinnäytetyön teoria ja käytäntö kohtaavat. Työkirja haastaa pysähtymään, pohtimaan ja oppimaan; sen avulla johtaja voi syventää omaa itsetuntemustaan, lisätä kulttuuriosaamistaan sekä kehittää tunnetaitojaan. Työkirja julkaistaan erillisenä painotuotteena.

AVAINSANAT: moninaisuuden johtaminen, monikulttuurinen johtaminen, esimerkillä johtaminen, vuorovaikutus- ja tunnetaidot, tunne- ja kulttuuriäly.

ABSTRACT

Forsström Nina. Emotionally intelligent leader in a diverse workplace. Workbook supporting leadership. 82 p., 1 appendix. Language: Finnish. Helsinki. Autumn 2017. Diaconia University of Applied Sciences, Master's Degree Programme in Social services. Option in Leadership and socially productive service production. Degree: Master of Social Services.

Multiculturalism is ever growing in Finnish workplaces. While companies are internationalizing and employees from different backgrounds are increasing in the workplace, management is under new challenges. For a leader, this change requires a broader skill set, an open mind for development and ability to lead diverse people.

The thesis was based on a descriptive literature review of earlier studies, which sought the answer to it what kind of leadership competence is needed by the leader of a multicultural community. Based on the results, competence areas related to the management of diversity were defined, which form the theoretical framework of this thesis.

The purpose for this thesis was to give theoretical and practical tools for managing diverse people and to help managers develop themselves.

Managing diversity is leading by an example – a leader will show the direction for what action, interaction and expression in the community is desirable and permissible.

High quality diversity management requires leadership skills in emotional intelligence - situational awareness, good communication and emotional skills. Additionally, self-knowledge and the ability to lead oneself are the personal qualities needed.

According to studies, managing multicultural workplaces is respecting individuals and diversity. A leader should possess cultural know-how and experience. Knowing the culture and lifestyle of staff contributes to good management and good planning.

Managing a diverse workforce of diverse people is a conception of self-growth, interactive, diverse and trustworthy constructive, emotional-based example of leadership.

This thesis explains that an emotionally intelligent leader has the qualities that are needed to successfully manage a diverse workforce. Therefore, in the workplaces and management trainings, more focus is needed on learning emotional skills and diversity management as a whole.

The author of the thesis has created a workbook to support leaders in diversity management. This book challenges individuals to stop, think and learn. With this book, a leader can enhance one's self-knowledge, increase cultural understanding and strengthen emotional skills. The book is published as a separate product.

KEYWORDS: diversity management, multicultural management, leading by example, interaction and emotional skills, emotional intelligence, cultural intelligence

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TYÖN TAUSTAA	9
2.1 Aineistojen haku	10
2.2 Aineiston haun tulokset.....	11
3 MONINAISUUS, MONIMUOTOISUUS, MONIKULTTUURISUUS, ERILAISUUS.....	12
4 MONINAISUUDEN JOHTAMINEN	15
4.1 Kulttuurit osana työyhteisöä.....	16
4.2 Kulttuuritaustasta nousevat käyttäytymismallit	17
4.3 Työhyvinvointi ja henkilöstövoimavarojen johtaminen	20
4.4 Arvot ja johtaminen	22
5 MONIKULTTUURISUUDEN ULOTTUVUUKSIA	24
5.1 Eettisyys, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus	25
5.2 Monikulttuurinen viestintä	28
5.3 Asenteet, ennakkoluulot ja niiden johtaminen.....	29
5.4 Luottamus – vuorovaikutuksen edellytys	31
5.5 Moninaisuus mahdollisuutena	32
6 TUNNEÄLY JA JOHTAMINEN	35
6.1 Johtajan itsetuntemus.....	37
6.2 Itsensä johtaminen.....	39
7 ESIMIEHEN MONIKULTTUURISUUSTAIDOT	44
7.1 Johtajan monikulttuuriosaaminen	45
7.2 Tunteiden johtaminen	46
7.3 Ristiriitatilanteiden ratkaisukyky	49
7.4 Palaute johtamisen välineenä	52

8 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET.....	55
9 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	56
10 PRODUKTION KUVAUS JA HYÖDYNNETTÄVYYS.....	58
11 POHDINTA	61
11.1 Monimuotoisen työyhteisön johtajan osaaminen	61
11.2 Tunneäly ja johtaminen.....	65
11.3 Asiantuntijasta esimieheksi.....	66
11.4 Työkirja oman johtajuuden tukena.....	68
11.5 Työkirjan arviointi.....	71
12 JOHTOPÄÄTÖKSET	73
LÄHTEET.....	77
LIITE: Työkirjan kansilehti ja sisällysluettelo	81

1 JOHDANTO

Yhteiskuntamme on viimeisten vuosien aikana muuttunut yhä monimuotoisemmaksi ja monikulttuurisemmaksi. Erityisesti monikulttuurisuuden myötä tapahtuva muutos on tullut jäädäkseen, joten suomalaisen kulttuurin ja toimintatapojen tunteminen ei enää riitä. Kulttuurien kohtaamisen valmiuksia on lisättävä. Työyhteisöt ovat uusien haasteiden edessä, sillä ne ovat osa kulttuurisesti muuntuvaa ja monimuotoista yhteiskuntaa. Kulttuurien kohtaamiseen liittyvän osaamisen ja johtamisen kehittäminen on viimeistään nyt sekä ajankohtaista että välttämätöntä.

Johtamista on tutkittu paljon, ja sitä käsittelevää kirjallisuutta löytyy runsaasti. Määrä kertonee siitä, että aihe on merkittävä ja johtamisen monimuotoisuus kiinnostaa. Johtamisen kysymykset ja ammatin edellyttämä osaaminen ovatkin suurelta osin yleismaailmallisia. Suomessa monimuotoisista, erilaisista ihmisistä koostuvista työyhteisöistä ja niiden johtamisesta on kirjoitettua ja tutkittua tietoa kohtalaisen paljon, monikulttuurisuuden mukanaan tuomista näkökulmista taas yllättävän vähän.

Eri kulttuureista nousevat arvot, uskomukset, toimintatavat ja ajatukset haastavat työyhteisön arjessa tapahtuvaa vuorovaikutusta. Rakentavaa vuorovaikutusta saattavat estää ja vääristää ennakkoluulot, asenteet, pelko ja avuttomuus. Henkilöstön kulttuurin ja siihen liittyvien arvojen ja normien tuntemus edesauttaa hyvää johtamista. Esimiehellä on merkittävä rooli ennakkoluulojen ja asenteiden vähentämisessä. Hänen tehtävänsä on rakentaa luottamusta, edistää toimivaa vuorovaikutusta, luoda rakenteita ja mahdollisuuksia, joilla työyhteisön monimuotoinen erilaisuus kyetään näkemään rikkautena ja mahdollisuutena. Uusista haasteista selviytyäkseen esimies tarvitsee moninaisen johtamisosaamisen, tunteilyn ja itsetuntemuksen lisäksi myös tietoa, halua ja kykyä ymmärtää ihmisten erilaisuutta.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on antaa sekä teoreettista tietoa että käytännön välineitä monimuotoisen työyhteisön johtamiseen sekä esimiehenä kehittymiseen. Työn taustalla on kirjallisuuskatsaus, jonka avulla etsittiin vastauksia siihen, millaista johtamisosaamista monikulttuurisen työyhteisön johtaja tarvitsee. Kirjallisuuskatsauksesta saatujen tulosten pohjalta määriteltiin monimuotoisen työyhteisön johtajan osaamisalueet. Tietoa siitä, millaista johtamisosaamista monikulttuurisen työyhteisön johtaja tarvitsee, on koottu opinnäytetyön teoriaosuuteen. Tutkitun tiedon lisäksi on opinnäytetyön työkirjassa hyödynnetty omaa kokemusta siitä, millaisia kysymyksiä matkalla asiantuntijasta esimieheksi saattaa kohdata, mikä auttaa tehtävässä selviytymisessä, ja millaisia asioita esimiehen olisi matkan varrella hyvä pysähtyä pohtimaan.

Tässä työssä käytetään käsitteitä moninaisuus, monimuotoisuus ja monikulttuurisuus kuvaamaan ihmisten erilaisuutta. Moninaisuudella tarkoitetaan yleisesti työyhteisöjä, jotka koostuvat keskenään erilaisista ihmisistä. Heillä on oma elämänsähistoriansa, koulutuksensa, temperamenttinsa, tapansa toimia sekä yksilöllinen elämäntilanteensa. Käsitettä monikulttuurisuus käytetään, kun tarkastellaan erityisesti kulttuurista monimuotoisuutta ja sen mahdollisia vaikutuksia johtamiseen.

Tämän työn keskeisenä käsitteenä on tunneäly. Tunneälykäs johtaja on tietoinen omasta itsestään, tunteistaan, ja niiden vaikutuksesta omaan toimintaansa, ja sitä kautta myös muihin. Tunneälytaidot korostuvat johtamisessa, sillä tunteet tarttuvat. Johtajan tehtävä on työtä, jossa ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, asenteisiin ja tunteisiin vaikutetaan omalla käyttäytymisellä ja tunnetasapainoisuudella. Luottamuksellisen ilmapiirin luominen on johtajan keskeisiä tehtäviä. Monimuotoisissa työyhteisöissä, joissa monikulttuurisuuden mukanaan tuomaan muutokseen ei ole totuttu, turvallinen ilmapiiri, johtajan omat arvot, tunneälytaidot ja esimerkki korostuvat.

Monikulttuurisuus käsitteenä ja ilmiönä on laaja, samoin se, miten monikulttuurisuus toimintaympäristöön ja johtamiseen vaikuttaa. Monikulttuurisen työyhteisön

johtaminen edellyttää sekä laaja-alaista osaamista että kiinnostusta erilaisia ihmisiä kohtaan. Toimintaympäristön muutos tarkoittaa paitsi työyhteisöjen monikulttuuristumista, myös asiakasrajapinnassa tapahtuvaa kulttuurien kirjon lisääntymistä. Vaikka kulttuuritaustojen vaikutus työntekijöiden ja asiakkaiden välisiin suhteisiin ja johtamiseen on merkityksellistä, on aihe niin laaja, ettei sitä tässä työssä ole ollut mahdollista huomioida.

Työyhteisöjen olemassa oloa, työntekijöiden oikeuksia ja velvollisuuksia sekä johtamista säätelevät monet lait ja asetukset, joista esimiehen on tärkeä olla tietoinen. Tämä työ on kuitenkin rajattu koskemaan työyhteisöjä ja niiden johtamista esimiehen näkökulmasta, ja siksi pääpaino on esimiehen vuorovaikutus- ja tunnetaidoissa, kulttuuriosaamisessa sekä arjen toiminnassa. Esimiehen roolia, toimintaa ja johtamisen kysymyksiä on käsitelty jokaisessa kappaleessa erikseen.

Minulla on ollut etuoikeus työskennellä monikulttuurisissa työyhteisöissä niin työntekijänä, esimiehenä kuin työnohjaajanakin. Opinnäytetyöni avulla halusin sekä syventää ymmärrystäni monikulttuurisuuden ja johtajan tunneälytaitojen vaikutuksista työyhteisöön ja sen johtamisen erityispiirteisiin, että etsiä välineitä siihen, miten esimiehen vaatimaan tehtävään kasvamista voisi helpottaa.

Esimieheksi kasvamisen on prosessi, joka vaatii työtä, aikaa ja halua. Se on tehtävä, jossa on mahdollisuus vaikuttaa oikeudenmukaisen kohtelun toteutumiseen, myönteisten asioiden tapahtumiseen ja yhdessä toisten kanssa onnistumiseen. Tulevaisuuden työelämä tarvitsee esimiehiä, joilla on sekä kyky ja halu kasvaa ja kehittyä että riittävät tunnetaidot ja valmiudet kohdata monikulttuurisen työyhteisön haasteet ja mahdollisuudet

2 TYÖN TAUSTAA

Lisääntyvän kansainvälistymisen myötä suomalaisten työyhteisöjen johtaminen on uusien haasteiden edessä. Muutokseen reagoiminen edellyttää johtamisosaamisen kehittämistä sekä ymmärrystä siitä, millaisia haasteita lisääntyvä monikulttuurisuus johtamiselle asettaa.

Tämän opinnäytetyön taustalla on Näyttö johtamisen ja kehittämisen tukena -opinnoissa laadittu kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, minkälaista tutkimustietoa keskeisistä käsitteistä, eli teoreettisesta viitekehyksestä on jo olemassa, sekä syventää olemassa olevaa teoriaa, rakentaa uutta ja saada aikaan mahdollisimman laaja kuva tutkimuksen aihepiirin kokonaisuudesta. (Salminen 2011, 3–5.)

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa kuvataan sekä käsitteellistä taustaa että opinnäytetyön liittymistä jo olemassa oleviin tutkimuksiin. Tutkimusten tuloksia kootaan yhteen ja yhteenvedon tuloksista muodostetaan uusia tutkimustuloksia. Kirjallisuuskatsaus mahdollistaa käytäntöjen kehittämisen kerätyn tiedon avulla. Tavoitteena on etsiä vastauksia siihen, mitä aiheesta jo tiedetään, mitkä ovat sen keskeiset käsitteet ja niiden väliset, sekä perehtyä aiheen ympärillä käytyyn keskusteluun, keskustelun yhdenmukaisuuksiin ja ristiriitoihin sekä kehityssuuntiin ja teorioihin. Saadusta aineistosta luodaan synteesi ja analyysi, ja näin katsaukseen valitusta aihepiiristä syntyvä tietämys lisääntyy. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 121; Salminen 2011, 3–5.)

Opinnäytetyön taustalla olleen kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla tutkittiin monikulttuuristen työyhteisöjen johtamista esimiesten näkökulmasta. Kirjallisuuskatsauksen avulla etsittiin vastauksia siihen, millaista johtamisosaamista monikulttuurisen työyhteisön johtaminen edellyttää.

2.1 Aineistojen haku

Tiedonhaun apuna käytetään erilaisia tietokantoja, joihin on tallennettuna niin kotimaista kuin ulkomaista tutkimusaineistoa. Sen, mitä tietokantoja tiedonhaun apuna käytetään, määrittää pitkälti se, millaista ja mihin tarpeeseen tietoa haetaan. Tässä tehtävässä aineistoja haettiin Melinda-, ARTO- Diak Finna ja Mediviitetietokannoista. Jotta olemassa olevasta aineistosta saataisiin mahdollisimman laaja kuva, päädyttiin tekemään hakuja myös Google Scholarin avulla.

Valitsemalla kirjallisuuskatsaukseen sekä kansallisia, että vähintään yksi kansainvälinen tietokanta, saadaan aikaan mahdollisimman laaja sekä luotettavaa tietoa sisältävä otanta tutkimuskysymyksiin vastaamisen tueksi. Kirjallisuuskatsausta tehtäessä yhtä tärkeää kuin tutkimuskysymyksen määrittäminen, on sisäänotto- ja poissulkukriteerien määrittäminen. Hyväksymiskriteerit perustuvat tutkimuskysymyksiin. Kriteerit tulisi määrittää ennen varsinaisen aineiston valintaa. Kriteerien tulee olla täsmällisiä, johdonmukaisia ja tutkittavan aiheen kannalta tarkoituksenmukaisia. Mahdollisimman tarkasti ja täsmällisesti kuvatut hakukriteerit ehkäisevät systemaattisia virheitä. (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 48.)

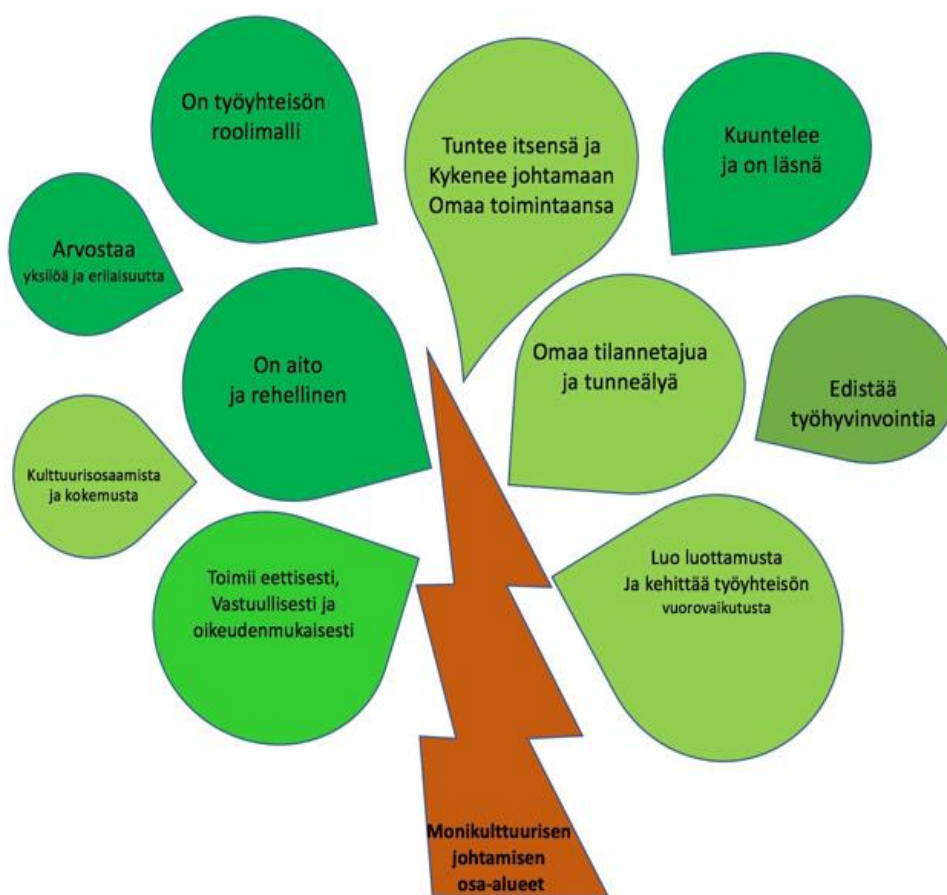
Tätä työtä varten haettiin aineistoa vuosilta 2007 – 2017, jotta tutkimuskysymykseen löytyisi mahdollisimman ajankohtaista ja uusinta tietoa. Mahdollisimman tuore tieto ja siihen liittyvät lähteet ovat merkityksellisiä, sillä tutkimustieto muuttuu nopeasti ja aiempi tieto kumuloituu uuteen tutkimustietoon (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 113). Tämän tutkimuksen aineistoon hyväksyttiin tieteellisten tutkimusten lisäksi vertaisarvioituja artikkeleita sekä tutkimuskysymyksen kannalta merkityksellisiä kirjoja, joiden kirjoittamisen pohjana oli käytetty olemassa olevaa tutkimustietoa. Lopullinen aineisto valittiin aluksi otsikoiden, tiivistelmän ja sisällysluettelon perusteella, jonka jälkeen valittuihin aineistoihin paneuduttiin lukemalla teksti kokonaan.

2.2 Aineiston haun tulokset

Kirjallisuuskatsauksen tulokset määriteltiin aineistolähtöistä sisällön analyysia apuna käyttäen. Se on kolmivaiheinen prosessi, johon kuuluvat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 110–114). Sisällönanalyysi on systemaattinen aineiston analyysimenetelmä, ja sen avulla tutkimusaineisto voidaan järjestää ja kuvailla. Sisällönanalyysin tavoitteena on tuottaa tietoa ja jäsentää se muotoon, joka vastaa tutkimuskysymyksiin. (Kylmä & Juvakka 2007, 110–119.)

Kirjallisuuskatsauksen tehtävänä on tuottaa uusia tutkimustuloksia olemassa olevan tiedon rinnalle. Tutkimuskysymyksestä riippuen se saattaa myös tuoda ilmi mahdollisia kehittämistarpeita. Toteutetun kirjallisuuskatsauksen tulokset antoivat vastauksen siihen, millaista johtamisosaamista monikulttuurisen työyhteisön johtaja tarvitsee. Tuloksia voidaan hyödyntää myös johtamisosaamisen kehittämisen näkökulmasta. Tulosten avulla määriteltiin johtamisen osaamisalueet (kuvio 1), jotka monimuotoisen työyhteisön johtamisen kannalta ovat merkityksellisiä. Määritellyt osaamisalueet ovat tämän opinnäytetyön teoreettinen perusta.

Kuvio 1: Monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen liittyvät osaamisalueet



3 MONINAISUUS, MONIMUOTOISUUS, MONIKULTTUURISUUS, ERILAI- SUUS

Moninaisuus, monikulttuurisuus ja monimuotoisuus ovat sanoja, jotka suomen kielessä ovat vielä melko tuntemattomia, eikä niille näin ollen ole yleiskielessä muodostunut vakiintunutta merkitystä. Monikulttuurisuus koostuu kulttuurista, jonka erottaa muista kulttuureista kieli, uskonto, arvot, normit, tavat ja merkitysjärjestelmät. Monikulttuurisuuteen liitetään myös etnisyys, käsitys yhteisestä alkuperästä ja taustasta kuten kotimaasta, heimosta ja kansallisuudesta. (Kujanpää 2017, 39).

Monikulttuurisuus on eri taustoista ja historiallisista ryhmistä tulevia ihmisiä, joiden kyvyissä, taidoissa ja tavoissa katsoa ja hahmottaa asioita ja ilmiöitä ilmenee heidän oma taustansa. Sen voidaan ajatella viittaavan siihen, että organisaation jäsenillä on erilaisia näkemyksiä, uskomuksia ja arvoja, jotka saattavat olla ristiriidassa keskenään. Monikulttuurisuuden käsiteellä Suomessa tarkoitetaan monia kulttuuria tai kansainvälisyyttä, eli tilanteita, joissa on samanaikaisesti läsnä useita kulttuureita, kieliä ja etnisiä ryhmiä. Ilmiönä monikulttuurisuus on monisäikeinen. Yhteiskunnallisesti siihen voi sisältyä poliittisia ohjelmia, jolloin esimerkiksi valtio pyrkii ottamaan päätöksenteossa huomioon eri kulttuurien erityiset tarpeet varmistaa tasavertaisuuden toteutumisen ja konfliktien ehkäisyn. Toisaalta sen voidaan ajatella olevan pyrkimystä vastavuoroisuuteen, kiinnostukseen, toinen toisensa kunnioitukseen ja vuorovaikutukseen joka parhaimmillaan ilmenee dialogina, harmoniana ja integraationa. (Kujanpää 2017, 40; Wallin 2013, 44; Ylänkö 2001, 50.)

Työelämässä monikulttuurisuutta on vähitellen ryhdytty kutsumaan monimuotoisuudeksi. Sanoilla monimuotoisuus tai moninaisuus voidaan viitata asiakkaisiin tai työyhteisön jäseniin, jotka ovat eri-ikäisiä tai eri sukupuolta olevia ihmisiä. He edustavat eri kansallisuuksia, etnistä alkuperää tai seksuaalista suuntautuneisuutta. Moninaisuudella voidaan tarkoittaa myös erilaisia vakaumuksia, uskontoja ja mielipiteitä. Se voi ilmetä tarpeena uudelleen järjestää työolosuhteita ja

palveluita, jotta erilaisista sairauksista ja vammoista johtuvat rajoitteet tulevat huomioituiksi. (Kujanpää 2017, 26, 41.)

Käsitteitä moninaisuus ja monimuotoisuus voidaan käyttää synonyymeina, joilla viitataan vallitsevista normeista poikkeavuuteen tai erilaisuuteen. Erilaisuus, jollaiseksi monikulttuurisuuskin usein mielletään, voidaan määritellä olevan jokin sellainen ominaisuus tai asia, jonka suhteen kaksi eroaa toisistaan. Erilaisuuteen liitetään käsite stereotypiasta, joka on yleistämistä tai luokittelua. Se on kaavamainen käsitys erilaisuuden kohteena olevasta asiasta tai ihmisryhmästä. Ryhmä koostuu aina yksilöistä, mutta stereotyyppisessä ajattelussa ihminen ei tule kohdeksi omana itsenään vaan jonkun tietyn joukon edustajana. (Ajanko 2016, 19; Immonen, Ngyen & Lahenius 2010, 13.)

Monimuotoisuuden kannalta vuorovaikutus, viestintä ja kieli ovat merkityksellisiä. Kieli luo merkityksiä ja yksittäisillä sanavalinnoilla on usein ratkaiseva vaikutus ajatteluun. Kieli ei ole vain viestinnän väline, vaan sen avulla luodaan merkityksiä ja ylläpidetään kulttuurisia käytänteitä. Kulttuurien välinen viestintä häiriintyy helposti, sillä sanat ja niille annettava merkitys voidaan tulkita eri tavoin riippuen siitä, mitä kulttuuritaustaa kukin edustaa. (Kujanpää 2017, 48.)

Merkityksetöntä ei siis ole, millaista kieltä käytämme ja miten määrittelemme työyhteisössä esiintyviä ilmiöitä. Sana erilaisuus pitää usein sisällään kielteisiä, ei-arvostavia merkityksiä. Erilaisuus on jotakin poikkeavaa, ei-normaalia tai vääränlaista. Tällöin erilaisuus liitetään ongelmaan, josta tulee jotakin, joka pitää korjata tai jota tulee ymmärtää. (Ajanko 2016, 20; Keisala 2012, 19.)

Työyhteisöissä ja johtamisessa ihmisten erilaisuutta on perinteisesti tarkasteltu sukupuoli- ja kulttuurinäkökulmista, viime aikoina myös ikäjohtamisen näkökulmasta. Nämä erilaisuuden muodot ovat usein silmin havaittavia eroja. Salo & Poutiaisen (2010, 27) mukaan monikulttuurisuuden sijaan johtamista tulisi kuitenkin ajatella monimuotoisuudesta käsin, sillä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on aina läsnä monia samanaikaisia tekijöitä. Monikulttuurisuudesta puhuttaessa on vaarana, että kulttuurin ajatellaan olevan tekijä, joka vaikuttaa eniten ja

automaattisesti ihmisten toimintaan. Vuorovaikutuksessa kulttuurisen ja etnisen taustan lisäksi vaikuttaa kuitenkin ikä, sukupuoli, sosiaalinen tausta ja seksuaalinen suuntautuminen. Erilaisuuden johtamisen voidaan ajatella olevan moninaisuuden johtamista, eli johtajan kykyä toimia erilaisten persoonien kanssa, sekä kykyä saada heidät toimimaan yhteisen tavoitteen eteen parhaalla mahdollisella tavalla.

Moninaisuuden johtaminen on erilaisten ihmisten syvälliset erot huomioivaa tietoista johtamista. Siksi työyhteisöjen moninaisuutta on tarpeen tarkastella erilaisista tasoista käsin. Ensimmäinen taso on selvästi näkyvää erilaisuutta kuten ikä tai sukupuoli. Näkyviin seikkoihin voidaan liittää myös ulkonäkö. Joissakin määritelmässä myös etninen alkuperä tai vammaisuus voidaan liittää silmin havaittavaan erilaisuuteen, vaikka ne samanaikaisesti ovat myös näkymättömämpiä, eivätkä niin ilmeisiä erilaisuuden ilmentymiä. (Ajanko 2016, 21; Immonen ym. 2010, 13.)

Astetta näkymättömämpään erilaisuuden tasoon voidaan katsoa kuuluvan ihmisten erilaiset koulutustaustat, työkokemus, elämäntilanteet ja syntyperä. Työnhakutilanteessa nämä erot on mahdollista saada selville joko ansioluettelosta tai työhaastattelussa kysymällä. Eroamme toisistamme siinä, miten kulttuuri- tai perhetaustamme meihin vaikuttaa, tai mitä merkityksiä koulutustaustamme saa. Uskontomme ja maailmankatsomuksemme ilmenee meissä monin eri tavoin, kuten myös tapamme ilmaista itseämme eri tilanteissa. (Ajanko 2016, 22; Immonen ym. 2010, 13.)

Syvimpään erilaisuuden tasoon joka ei kaikissa tilanteessa ole ilmeistä edes ihmiselle itselleen, voidaan ajatella kuuluvan ne osat persoonastamme, jotka luovat syyt ja taustan näkyvälle käyttäytymisellemme. Näitä voivat olla ihmiskäsityksemme, identiteettimme ja maailmankatsomuksemme. Tälle tasolle kuuluvat myös kysymykset arvoistamme, tavoitteistamme ja uskomuksistamme. Persoonallista erilaisuutta on se mitä ajattelemme itsestämme ja muista, miten elämäkokemus meissä ilmenee, ja miten se meihin vaikuttaa tai se, millainen on temperamenttimme ja persoonamme rakenne. (Ajanko 2016, 23.)

4 MONINAISUUDEN JOHTAMINEN

Monikulttuuristuvan työyhteisön johtaminen on haasteellista, erilaisuuden ja samanlaisuuden äärellä tasapainoilua. Työntekijät muodostavat yhteisön, jossa on jaettuja arvoja ja asenteita, ja jotka ilmenevät yhteisön toimintatavoissa ja viestinnässä. Yhteisö koostuu työntekijöistä, joilla kulttuuritaustasta riippumatta on yhteisiä inhimillisiä piirteitä ja toimintatapoja. Jokaisella on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, he odottavat työyhteisöltään pääosin samoja asioita kuin ihmiset omassa elämässään muutenkin. Jokaisella on halu kuulua ryhmään, saada arvostusta niin ihmisenä kuin työntekijänä, tulla kuulluksi ja kuunnelluksi, nähdyksi ja kohdatuksi sekä kokea osallisuutta työyhteisöä koskevissa asioissa. Toimivassa monikulttuurisessa työyhteisössä vallitsee keskinäinen luottamus, arvostus ja avoin vuorovaikutus. (Colliander, Härkönen & Ruoppila 2009, 15; Salo & Poutiainen 2010, 25.)

Laadukkaalla moninaisuuden johtamisella on mahdollisuus lisätä erilaisuuden sietokykyä ja korostaa moninaisuutta organisaation arvona. Korostettaessa kulttuurieroavaisuuksien oppimisen merkitystä voidaan ehkäistä konflikteja ja yhteisöllisiä kriisejä. Monimuotoisen johtamisen onnistumisen edellytyksenä on koko yhteisön moninaisuusosaamisen taitojen kehittäminen sekä johdon aito sitoutuminen monimuotoisuuden arvostamiseen ja huomioimiseen organisaation kaikissa tehtävissä ja toiminnoissa. Kehittämisen tavoitteena tulisi olla työyhteisön jäsenten moninaisuuteen liittyvän tietoisuuden ja ymmärryksen lisääminen sekä niiden taitojen parantaminen, jotka edesauttavat kykyä työskennellä erilaisten ihmisten kanssa. (Colliander ym. 2009, 38; Lämsä, Vartiainen & Heikkinen 2013, 349.)

Parhaimmillaan laadukas moninaisuuden johtaminen synnyttää yhteisön, joka edistää eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden osaamisen laaja-alaista hyödyntämistä. Tuolloin moninaisuus nähdään arvona, jossa erilaisuus rikastuttaa, innostaa ja edistää yhteisten tavoitteiden moni-ilmeistä toteutumista. (Kujanpää 2017, 42.)

4.1 Kulttuurit osana työyhteisöä

Organisaatiot ja työyhteisöt ovat kuin yhteiskuntia pienoiskoossa. Niissä vaikuttaa yhteisön kulttuuri sekä siihen liittyvät alakulttuurit. Kulttuuri pitää sisällään monia ulottuvuuksia. Erilaisista taustoista tulevat työntekijät haastavat organisaatioiden ja työyhteisöjen perinteisiä toimintatapoja ja -kulttuureita. Monikulttuuristuvissa työyhteisöissä jokapäiväiseen työskentelyyn ja johtamiseen vaikuttavat näin ollen myös etnisten ryhmien erilaiset arvot, normit ja toimintatavat. Monikulttuurisuuden myötä syntyvä muutos tarjoaa esimiehille ja työyhteisöjen kehittämiseksi uusia mahdollisuuksia ja haasteita. Se lisää tarvetta erityisesti esimiesten kulttuuriosaamiselle. (Kujanpää 2017, 22; Wallin 2013, 47.)

Kulttuuri säätelee ja rakentaa yksilöiden ja yhteisöjen elämää. Kulttuuri näyttäytyy suhteessa toisiin ja riippuu siitä, miten sen kulloinkin määrittelemme. Organisaatiokulttuuri koostuu eri tasoilla vaikuttavien kulttuurien lisäksi myös yhteisössä vaikuttavista kansallisesta ja kansallisista kulttuureista. Monipuolisen koulutuksen, työkokemuksen ja ammattitaidon lisäksi monikulttuurinen ja monimuotoinen työyhteisö koostuu työntekijöistä, jotka edustavat useita uskonnollisesti, kulttuurisesti ja etnisesti erilaisia kansallisia ryhmiä. (Wallin 2013, 66.)

Kulttuuri ilmenee kielenä, joka on enemmän kuin puhetta. Se on sidoksissa puhuttuun ja kirjoitettuun kieleen, mutta myös myytteihin, rituaaleihin, symboleihin ja kollektiiviseen muistiin. Kulttuuri liittyy vahvasti arvoihin, asenteisiin, normeihin ja sääntöihin, jotka määrittelevät ihmisten käyttäytymistä ja elämää. Kulttuuri näyttäytyy ihmisen tapana ajatella, tuntea ja toimia oppimallaan tavalla ja sen voidaan ajatella olevan yhteisöllinen ilmiö sekä jaettujen merkitysten systeemi. (Kujanpää 2017, 39; Keisala 2012, 20; Wallin 2013, 48.)

Kulttuuri, jonka kasvatteja olemme, on meihin niin syvään rakentunut, ettemme useinkaan ole tietoisia siitä, millaiset kulttuuriimme sidotut tekijät käyttäytymistämme määrittävät. Kulttuuriin sidottu hiljainen tieto on käyttäytymisen kannalta merkittävää, sillä se auttaa meitä eri tilanteissa käyttäytymään kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla. Toisesta kulttuurista tulevalla tätä hiljaista tietoa ei ole.

Hiljaista tietoa on vaikea sanoittaa, sillä se, miten maailmaa ymmärrämme, on meille niin luonnollista, ettemme tule ajatelleeksi mitä kaikkea kulttuurisidonnaisuutemme pitää sisällään. (Keisala 2012, 21.)

Toimiessamme ja ajatellessamme kulttuurillemme ominaisella tavalla, saattaa kulttuurien välisessä vuorovaikutuksessa toisen ihmisen käyttäytyminen vaikuttaa meistä oudolta ja joskus jopa pelottavalta tulkitessamme sitä omien, luonnollisilta tuntuvien arvojemme, normiemme ja oletustemme mukaisesti. Viestinnän ja vuorovaikutuksen kannalta haasteeksi muodostuu se, että myös toinen osapuoli tulkitsee käyttäytymistämme omalle kulttuurilleen ominaisella tavalla. Tämän seurauksena saattaa syntyä hämmennystä ja epävarmuutta, väärin tulkitsemista ja jopa konflikteja. (Keisala 2012, 22.) Lehtonen, Löytty ja Ruuska (2004, 7) toteavat, että itseen nähden erilainen erilaisuus voidaan kohdata onnistuneesti vain, jos samalla nähdään, että myös "me" olemme keskenämme erilaisia.

Jokaisen yhteisön kulttuuri on omanlaisensa. Vallitseva kulttuuri määrittelee, mistä asioista saa ja mistä ei saa puhua. Kulttuuri näyttäytyy ihmisten tavassa puhua ja tehdä asioita. Se, mistä ja miten asioista saa puhua ja millaisia asioita on luvallista tehdä, ilmentää yhteisössä vallitsevia arvoja, käsityksiä ja oletuksia. Kulttuuri ei kuitenkaan kykene määrittelemään sitä, saako tunteita kokea. Yhteisössä vallitseva kulttuuri vaikuttaa kuitenkin siihen, miten tunteet kohdataan, käsitellään ja miten tunteita on soveliasta ilmaista. (Kaski & Kiander 2005, 23.)

4.2 Kulttuuritaustasta nousevat käyttäytymismallit

Eri kulttuureissa vaikuttavien arvojärjestelmien ymmärtäminen auttaa monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa. Ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavat arvojärjestelmät ovat monimutkainen asia. Kulttuuritutkija Geert Hofstede on tutkimuksessaan työelämän arvoista kehittänyt mallin kulttuurien arvojärjestelmistä ja jakanut ne neljään ulottuvuuteen: valtaetäisyys, yksilöllisyys tai yhteisöllisyys, epävarmuuden välttäminen sekä maskuliinisuus/ feminiinisyys. Hofsteden (2010, 76)

mukaan arvoilla on suunta ja intensiteetti, mutta ne ovat usein tiedostamattomia ja joskus hyvinkin ristiriitaisia.

Emme aina käyttäydy julkilausumiemme arvojen ja ihanteiden mukaisesti, vaan saatamme sallia itsellemme toimintaa, jota muissa paheksomme tai asetamme toisille odotuksia, joiden mukaan emme itse toimi. Erilaisten mallien kautta voimme saada välineitä ymmärtää erilaisuutta ja hahmottaa yksilöiden eroja. Valmiita vastuksia ne eivät kenellekään tarjoa vaan aito ymmärrys syntyy vain ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Lahti 2008, 84; Nieminen 2014, 40.)

Valtaetäisyys ilmenee siinä, miten yhteiskunnan jäsenet eri kulttuureissa hyväksyvät vallan epätasaisen jakautumisen. Selkeitä hierakisia eroja pidetään luonnollisina maissa, joissa ilmenee suuri, korkean hierarkian valtaetäisyys. Suhde esimieheen ja hierakiaan on työyhteisössä erilainen riippuen siitä, mitä etnistä taustaa työntekijä edustaa. *Korkean valtaetäisyyden* maissa, joita esimerkiksi Aasian maat edustavat, kunnioitetaan ikää ja senioriteettia. Hierarkialla on suuri painoarvo, joka suhteessa johtajaan saattaa ilmetä syvempänä luottamuksena itseään vanhempaan kuin nuorempaan johtajaan. Valtaetäisyys vaikuttaa myös siihen, millainen käsitys työntekijällä on johtamisesta sekä siihen, millaisia odotuksia hän tälle asettaa. Kasvojen menettämisen pelko on korkean hierarkian maissa suuri, mikä saattaa johtaa siihen, että työntekijä ei väärän vastauksen pelossa kysyttäessä ilmaise mielipiteitään tai ota kantaa päätöksentekoon. Hän odottaa rajattuja vastuualueita, olettaa johtajan ottavan paikkansa ja tekevän päätökset. Työntekijän käyttäytyminen on roolin mukaista eikä siihen kuulu henkilökohtaisuuksia. (Ali-Yrkkö, Koivisto, Lampinen & Ylä-Anttila 2000, 102; Hofstede 2010, 76, 124.)

Matalan hierarkian eli pienen valtaetäisyyden maissa, joihin me Pohjoismaissakin kuulumme, vallalla, statuksella, titteleillä ja senioriteetilla on vähemmän merkitystä. Matalan hierarkian maissa kaikilla on samanlaiset oikeudet. Työyhteisössä johtajaa voi puhutella kuka tahansa ja päätöksen teko on kaikilla tasoilla mahdollista. Roolien erilaisuus työyhteisössä on tarkoituksenmukaista ja vuorovaikutus on mahdollista kaikkien eri asemassa olevien kanssa. (Hofstede 2010, 76, 124.)

Erot kulttuurien välisessä käyttäytymisessä ja tulkinnassa näkyvät myös siinä, miten vuorovaikutus ja viestintä saatetaan kokea. Suoraan ja ajoittain hyvin niukkasanaiseen kommunikointiin totunut suomalainen ei välttämättä kiinnitä huomiota siihen, että toisesta kulttuurista tulevan viestintätyyli voi vaatia rivien välistä lukemista tai runsassanaista ja perustelevaa dialogia. Edesauttaakseen yhteistä ymmärrystä ja vuorovaikutusta johtajan on hyvä olla tietoinen eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden kommunikointiin liittyvistä eroavaisuuksista. (Ali-Yrkkö yms. 2000, 103.)

Yksilö- ja yhteisökulttuuria voidaan tarkastella myös perhekäsityksestä käsin. Perhekäsitys vaikuttaa yksilön minäkuvaan, perheen sisäisiin suhteisiin sekä siihen, miten ihminen on suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan. *Yksilöllisessä* kulttuurissa korostuu minäkeskeisyys eli individualismi, jolloin jokainen yksilö on lähtökohtaisesti vastuussa itsestään ja omista teoistaan ja perhettä on vain oma ydinperhe. Yksilökulttuurissa on vallalla ajatus siitä, että yhteiskunta huolehtii huonompiosaisista ja jokainen osallistuu tähän maksamalla osuutensa verojen kautta. (Colliander ym. 2009, 200; Nieminen 2014, 40.)

Korkean hierarkian eli suuren valtaetäisyyden maissa korostuu kulttuuri, jossa yhteisöllä on suuri merkitys. Ihmisen identiteetti perustuu ryhmään, jonka jäseneksi synnyttään. Yhteisö voi käsittää koko suvun ja kyläyhteisön, jolloin yksilön etu on kaikkien etu. Yhteisön tarpeet ohittavat yksilön tarpeet. Yhteisössä jäsenet eivät ole tasa-arvoisessa asemassa. Oma asema yhteisössä määrittää sen, millaisia oikeuksia ja velvollisuuksia yksilöllä on sekä sen, kuinka hänen suhteessa muihin kuuluu käyttäytyä. Vanhempien ja muiden auktoriteettien kunnioitus on merkittävää. Kaikki ovat riippuvaisia toisistaan, ja siksi koko laajennettu perhe on vastuussa kaikkien jäsentensä hyvinvoinnin ylläpidosta. Johtajuus perustuu auktoriteettiin ja oman mielipiteen ilmaisu tai osallistuminen päätöksentekoon on äärimmäisen niukkaa ja vain omaan valta-asemaan perustuvaa. (Nieminen 2014, 41.)

4.3 Työhyvinvointi ja henkilöstövoimavarojen johtaminen

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu työstä ja sen mielekkyydestä, turvallisuudesta, terveydestä ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointi syntyy pääosin työn arjessa. Vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja sen kehittamisestä on sekä työnantajalla että työntekijöillä. Työhyvinvointiin vaikuttaa paitsi itse työ ja olosuhteet työpaikalla, myös kunkin työntekijän oma elämäntilanne ja muut työn ulkopuoliset tekijät. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on osa johtamista. Työhyvinvoinnin johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, sairauspoissaoloihin, tapaturmiin ja työn ilon kokemukseen. (Kujanpää 2017, 53; Vesterinen 2006, 35.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät kokevat olevansa tarpeellisia ja arvostettuja. He tietävät perustehtävänsä ja työnsä tavoitteet. Hyvinvoivat työntekijät kokevat, että heidän työllään on mieli ja merkitys. He saavat työstään palautetta ja voivat olla ylpeitä osaamisestaan. Hyvinvoiva työyhteisö on avoin ja luotettava. Ongelmista voidaan puhua ja kaikki voivat kokea kuuluvansa joukkoon. Työyhteisössä, joka pääsääntöisesti voi hyvin, huolehditaan siitä, että työmäärä on kohtuullinen. (Berggren & Lundberg 2014, 198.)

Muutoksessa, jonka tällä hetkellä erityisesti nopeasti lisääntyvä monikulttuurisuus työyhteisöille tuo, hyvinvoinnin ja henkilöstövoimavarojen johtaminen sekä laadukas esimiestyö korostuvat. Kokemukseen hyvinvoinnista ja työkyvystä vaikuttavat paitsi työ, työympäristö, ihmisen kokonaisvaltainen elämäntilanne, myös kulttuuritausta. Monikulttuurisen työyhteisön johtajan onkin hyvä olla tietoinen niin työntekijöidensä kulttuuritaustasta kuin sen mahdollisesta vaikutuksesta hyvinvoinnin kokemiseen. (Kujanpää 2017, 49; Ollila 2010, 54.)

Kokemukseen hyvinvoinnista saattaa vaikuttaa se, tuleeko työntekijä yksilö- vai yhteisökulttuurista. Yksilökeskeisestä kulttuuritaustasta lähtöisin olevalle itsearvostuksen ja henkilökohtaisen nautinnon nähdään olevan tärkeä osa hyvinvointia, kun taas yhteisökulttuurin edustajien kokemuksen hyvinvoinnista ajatellaan syntyvän muiden miellyttämisestä. Yksilökeskeisesti ajattelevilla hyvinvointi liittyy

tiettyihin tunteisiin ja hyvinvointi riippuu pääasiassa nykyhetkestä, kun taas yhteisökeskeisestä kokemusmaailmasta tulevalla hyvinvointi syntyy tulevaisuuden päämäärien tavoittelusta ja velvollisuuksien täyttämisestä. (Kujanpää 2017, 49; Ollilla 2010, 54.)

Mahdollisten haittojen minimoimisen ja parhaan mahdollisen hyödyn saamisen kannalta etnisesti moninaisessa työyhteisössä korostuu yhteinen kieli, henkilöstön mahdollisuus käyttää osaamistaan laaja-alaisesti sekä hyvä integroituminen ja sosiaalistuminen yhteisöön. Kulttuurinen sopeutuminen työyhteisössä koskettaa niin kantaväestöä kuin maahanmuuttajia. Organisaatioiden muutostilanteissa tarvitaan pehmeää, osallistumismahdollisuuksia tarjoavaa, henkilöstöä arvostavaa ja läsnä olevaa arkipäivän johtajuutta vahvistamaan henkilöstön luottamusta ja sitoutumista ja siten myös hyvinvointia. (Kujanpää 2017, 27, 49.)

Monikulttuurisuus on työyhteisölle mahdollisuus ja voimavara, jos niin halutaan. Se voi aiheuttaa ristiriitoja tai antaa eväitä niiden ratkaisemiseen. Monikulttuurisuus on mahdollisuus oppia sekä itsensä että toinen toisensa arvostusta ja kunnioitusta. Se antaa myös yhteisölle mahdollisuuden kehittää omaa toimintaansa moninaisuutta arvostavaksi. (Colliander ym. 2009, 15.)

Monikulttuurisen työyhteisön johtaja voi omalla työllään ja johtamisellaan edistää henkilöstön hyvinvointia, työssä jaksamista ja sitoutumista. Hän voi myös luoda mahdollisuuksia henkilöstön taitojen soveltamiselle sekä tukea jatkuvaa oppimista, jota kunkin työntekijän työtehtävät vaativat. Erityisesti emotionaalista älykkyyttä – tunneälyä - omaavat johtajat kykenevät ymmärtämään yksilön oppimisen- ja kasvuntarpeita. He kannustavat innostavaan ja uudistavaan oppimiseen. Lisäksi taitava tehtävien ja ihmisten johtaja on erityisen halukas kehittämään omaa johtamisosaamistaan, ihmis- ja itsetuntemustaan sekä kykyään luoda sellaisia vuorovaikutuskokemuksia, jotka synnyttävät työn iloa, hyviä työyhteisötaitoja, sitoutumista ja organisaation sosiaalista pääomaa. (Kolari 2010, 16.)

4.4 Arvot ja johtaminen

Arvot näkyvät arjessa ja ohjaavat ihmisen toimintaa. Arvot kertovat siitä, mihin uskomme ja mitä arvostamme. Ne kuvaavat hyvää ja oikeaa toimintatapaa. Ihmisen persoonan lisäksi kulttuurista vaikuttaa siihen, millaisiin asioihin kukin uskoo ja mitä arvostaa. Arvoja, jotka ihmisille kulttuurista riippumatta ovat yhteisiä ja monille myös luovuttamattomia, ovat rakkaus, oikeudenmukaisuus ja totuus. Arvot ovat ihmisen turvallisuuden perusta ja ydin. Muutos on aina jonkinasteinen uhka olemassaololle ja turvallisuuden tunteelle. Siksi organisaation erilaisissa muutostilanteissa toimintakulttuuriin ja arvoihin liittyvät tekijät aiheuttavat ihmisissä usein muutosvastarintaa. (Jabe 2017, 250; Åhman 2005, 99–104.)

Johtamisessa näyttäytyvät ne arvot ja asiat, joihin johtaja uskoo. Toimiessaan arvojensa mukaisesti johtajan toiminta on rehellistä ja aitoa. Kyetäkseen näin tekemään, tulisi johtajan omien sekä organisaation arvojen olla samansuuntaisia. Organisaation ja yksilön arvojen erilaisuudella tai samanlaisuudella on todettu olevan merkittävä vaikutus organisaatioon sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, motivaatioon, innovatiivisuuteen sekä henkilökunnan vaihtuvuuteen. (Kultanen 2016, 96; Åhman 2005, 100.)

Lisääntyvä monikulttuurisuus haastaa työyhteisön totuttuja toimintatapoja. Kulttuurista vaikuttaa siihen, millaisia asioita on hyvä ja oikein arvostaa. Ne ovat usein periytyneet sukupolvelta toiselle, ja siksi niihin liittyy myös paljon tunteita. Yhteiset arvot tuovat turvaa. Turvallista on kannattaa sellaisia asioita, joita voi olettaa muidenkin kannattavan. Monikulttuurisuuteen liittyvän muutoksen myötä työyhteisön johtamiseen vaikuttaa nyt myös etnisten ryhmien erilaiset arvot, normit ja toimintatavat. Organisaatiossa, jossa monikulttuurisuuden mukanaan tuomaan muutokseen ei ole totuttu, esimiehen esimerkki ja arvot saavat erityisen merkityksen. Pyrittäessä sitouttamaan työyhteisön jäseniä muutokseen kohti yhteisiä päämääriä on erityisen merkityksellistä se, että johtajat ovat tietoisia niin omista arvoistaan kuin niistä arvoista, joita organisaatiossa halutaan kehittää ja vahvistaa. (Kultanen 2016, 99; Åhman 2005, 99–104.) Pirjo Kolari (2010, 185)

toteaa: ”Muutos on aina johtajansa näköinen; se, miten vakuuttunut johtaja muutoksen oikeellisuudesta on, näyttäytyy siinä, millaisena keulakuvana hän itse pysyy muutoksessa olemaan.”

5 MONIKULTTUURISUUDEN ULOTTUVUUKSIA

Monikulttuurisessa työyhteisössä toimiva johtaja tarvitsee työnsä tueksi tietoa ja käsitteellisiä työkaluja, mutta myös herkkyyttä ymmärtää työntekijöiden näkyvän käyttäytymisen taustalla vaikuttavia kulttuurisia ajatuskuluja. Työyhteisö koostuu ihmisistä, joilla on erilaiset taustat, arvot, opitut tavat ja motivaation lähteet. Kulttuuristausta vaikuttaa asioiden tärkeysjärjestykseen ja tapaamme tulkita ympäristöä. Taustamme muokkaa asenteitamme ja normejamme sekä ohjaa käyttäytymistämme ja sitä, mitä pidämme tavoittelemisen arvoisena. Johtamisessa toimintaan voi vaikuttaa käskemällä ja ohjeistamalla, ajatteluun ei. Kulttuuristen taustojen ymmärtäminen ja yhteensovittaminen ovat osa johtamista ja sen haasteita. (Lahti 2008, 83.)

Monikulttuurisen työyhteisön johtajan olisikin mahdollisuuksien mukaan hyvä ennakoida tilanteita, joissa kulttuurierot saattavat ilmetä. Arvojen tulisi toimia päätöksenteon välineenä, ja siksi hyvä johtaja kykenee perustelemaan arjen toimintaa ja päätöksiä arvoilla. Tiedot, taidot, työmenetelmät, työkalut ja kommunikointitavat ovat eri kulttuureissa erilaisia, kuten myös se, mikä johtamisessa on tarpeellista ja mikä tarpeetonta. Työnantajan velvollisuus onkin ennakoida niitä asioita, jotka saattavat vaikuttaa työntekijän työkykyyn ja hyvinvointiin. (Jabe 2017, 106; Åhman 2005, 99.)

Työtavat ja -moraali sekä suhde omaan rooliin työyhteisön jäsenenä saattaa eri taustoista tulevilla työntekijöillä poiketa siitä, mihin suomalaisessa työkulttuurissa on totuttu. Suomalaisessa työkulttuurissa olemme pääosin tottuneet ottamaan automaattisesti vastuuta ja asettamaan työllemme tavoitteita. Selkeät tavoitteet ja vapaat kädet eivät kuitenkaan toimi kaikilla, vaan joillekin käskyt ja kontrolli tehoavat paremmin. Kulttuuristausta saattaa vaikuttaa myös siihen, kykeneekö työntekijä toimimaan epäselvissä tai verkostomaisissa organisaatioissa vai viihtyykö hän paremmin selkeissä rooleissa ja linjaorganisaatioissa. Tavoitteet ilman tiukkaa kontrollia voidaan ymmärtää niin, ettei johtaja hallitse työtään eikä häntä

näin ollen ole tarpeen kunnioittaa. Myös suhde työtovereihin ja epäviralliseen yhdessäoloon voi poiketa siitä, mihin on totuttu. (Jabe 2017, 107; Kujanpää 2017, 43; Lahti 2008, 85; Wallin 2013, 69.)

Suomalaisessa organisaatioissa on pitkään tehty työtä byrokratian ja erilaisten ohjeistusten vähentämiseksi. Monikulttuuristuvassa työelämässä suulliset ja kirjalliset ohjeet kuitenkin auttavat yhteisten tavoitteiden ja yhteisen ymmärryksen löytämisessä. On paljon asioita, joita olisi syytä kahden kesken puhua ja tarkistaa usein, jotta varmasti ollaan matkalla samaan suuntaan. Dokumentaatiota tarvitaan jo pelkästään kielen vuoksi, mutta myös siksi, että eri kulttuuritaustoista tulevilla saattaa olla erilainen ymmärrys sairaslomista, käyttäytymissäännöistä ja työajoista. Kirjalliset ohjeet on hyvä laatia siten, että niistä selviää, mikä yhteisössä on hyväksyttyä ja mikä ei. Ohjeista tulisi ilmetä myös se, mitä seurauksia on yhteisten sääntöjen vastaisesta toiminnasta. (Jabe 2017, 104; Lahti 2008, 87.)

5.1 Eettisyys, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus

Johtajan tehtävä on luoda normeja, jotka edesauttavat työyhteisön jäsenten toimintaa. Henkilöstön kulttuurin ja elämäntapojen tuntemus edesauttaa hyvää johtamista sekä hyvien toimintatapojen suunnittelua ja puheeksi ottamista. Se, mikä on oikeaa ja väärää, hyvää ja pahaa, kunniallista ja kunniatonta, hyväksyttyä ja kiellettyä, vaihtelee eri kulttuurien välillä. Käsitusten erilaisuus on riippuvainen siitä, mitä eri kulttuureissa pidetään eettisenä ja vastuullisena toimintana ja miten luottamusta eri asemassa olevien ihmisten välillä rakennetaan. (Jabe 2017, 108.)

Tutkimusten mukaan edellytykset työntekijöiden tasa-arvoiselle ja oikeudenmukaiselle kohtelulle syntyvät yksilön moninaisuuden havaitsemista, kohtaamisesta, ymmärtämisestä, kunnioittamisesta ja hyväksymisestä. Johtajalta kulttuurisen monimuotoisuuden oikeudenmukainen johtaminen edellyttää tietoisuutta omalle kulttuurille ominaisista tavoista ja uskomuksista, sekä ymmärrystä niiden vaikutuksesta työntekijöiden yhdenvertaiseen kohtaamiseen ja kohteluun. (Colliander ym. 2009, 67.)

Erityisesti yhteisökuultuuria korostavista maista tulevien työntekijöiden toiminta saattaa suomalaiselle johtajalle näyttäytyä tavalla, johon ei aiemmin ole totuttu. Työpaikoilla ei välttämättä tietoisesti keskustella siitä, mikä työyhteisössä on yksilön ja mikä työnantajan vastuulla. Kulttuuri, josta henkilö tulee, vaikuttaa käsitykseen siitä, mikä on ihmisen vastuu itsestään, perheestään tai yrityksestään. Ymmärtämättä taustaa ja viitekehystä syntyy helposti väärinkäsityksiä. On maita, joissa korruptio on työssä selviämisen ehto ja vilppi asiaankuuluvaa. Työntekijä saattaa kantaa vastuuta yrityksen imagosta manipuloimalla yrityksen toiminnasta annettavia raportteja, jotta yrityksen ja sitä kautta työntekijän oma toiminta näyttäytyisi oletettua positiivisemmassa valossa. (Jabe 2017, 109; Lahti 2008, 89.)

Eroja on myös siinä, millaisia käsityksiä liittyy vuosi- ja sairauslomiin. Työntekijä ei välttämättä tiedä, ovatko pitämättömät palkalliseen sairauslomaan oikeuttavat päivät vuosiloman lisäpäiviä vai ei? Entä etukäteen tiedusteltavat vuosilomatoiveet: saako toivomilleen päiville automaattisesti varata lentoliput, jonka perusteella voi kieltäytyä työstä työnantajan osoittamina aikoina? On kulttuureja, joissa sosiaaliturva ja työnantajan tarjoamien etujen oletetaan kuuluvan koko perheelle. Toisissa kulttuureissa perhe käsittää vanhemmat ja sisarukset perheineen, joissakin tapauksissa jopa koko kylän. Se, mikä meillä nähdään sukulaisten suosimisena ja vallan väärinkäyttönä, voi toisaalla olla huoltajan velvollisuus. Perheenjäsen, joka on päässyt vauraaseen maahan töihin, saattaa olla velvollinen elättämään ja kouluttamaan koko suurperheen. Työpaikan hankkiminen koko perheelle voi olla huoltajan moraalinen velvollisuus. (Jabe 2017, 107–109; Lahti 2008, 85.)

Suhteessa suomalaisiin, saattaa muista kulttuureista tulevilla olla erilainen käsitys työajasta. Selvää ei välttämättä ole se, että töihin on tultava juuri tiettyyn, ennalta sovittuun aikaan. Omista menoista ja poissaoloista on sovittava työnantajan kanssa erikseen; kotimaahan ei voi matkustaa sukulaisen häihin kertomatta ja neuvottelematta siitä, onko poissaolo palkallista vai palkatonta. (Colliander ym. 2009, 200; Jabe 2017, 115.)

Uskonto ja elämänkatsomus ovat osa ihmisen elämää. Suomessa monet lait, vapaa-aikakäytännöt ja kulttuuriset tavat pohjautuvat luterilaisen uskontomme mukaiseen etiikkaan. Meillä uskonto mielletään usein yksityiseksi asiaksi, josta ei julkisesti puhuta, vaikka se elämäämme monella tapaa vaikuttaakin. Toisaalta meille on muodostunut siirtymäriittien, traditioiden ja juhlapyhien ympärille hyvin julkisia ja yhteisöllisiä tapoja ilmentää omaa uskontoamme. (Colliander ym. 2009, 201; Jabe 2017, 117.)

Eri uskontokuntiin kuuluvat työntekijät tuovat työyhteisöön uusia tapoja ja tarpeita. Muslimiuskon mukaisia sääntöjä noudattava työntekijä rukoilee viidesti päivässä. Toiset haluavat tehdä sen työpaikalla, toiset jossain muualla. Paaston aikana, jolloin syömistä on rajoitettu, voi olla haastavaa suoriutua työtehtävistä ja pitkistä työpäivistä. Eroja on myös pukeutumisessa, juhlapäivissä, omaisten surmisessa, hautajaiskäytännöissä ja parisuhteen päättymisessä. Siihen, miten työpaikalla uskonto ja siihen liittyvät tarpeet ja tavat voidaan ja halutaan huomioida, auttaa yhteinen keskustelu ja yhteisten pelisääntöjen luominen. (Colliander ym. 2009, 200–202; Jabe 2017, 115–117.)

Kokemus oikeudenmukaisuudesta syntyy luottamuksesta. Osoittamalla luottamusta, olemalla ennakoitava, johdonmukainen ja pitämällä sen minkä lupaa, työyhteisön luottamus johtajaansa vahvistuu. Oikeudenmukaisuuden kokemusta edistää reilu kohtelu, aito, ihmiset huomioiva kanssakäyminen sekä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. (Colliander ym. 2009, 67; Lahti 2014, 79.)

Suomalaiseen työkuulttuuriin perehdyttäminen on työntäjän vastuulla. Monikulttuurisessa työyhteisössä itsestään selvyiksi ja puhumattomia asioita tulisi olla mahdollisimman vähän. Johtamisessa työyhteisön yhteisillä pelisäännöillä, arvojen, asenteiden ja tarvittavien arkikäytäntöjen muuttamisella sekä henkilökohtaisella vuorovaikutuksella ja kehityskeskusteluilla on erityisen suuri merkitys. Näissä kohtaamisissa luodaan perusta sille, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus ymmärtää oman tehtävänsä merkitys kokonaisuudessa, antaa paras taan ja kokea itsensä arvostetuksi. (Colliander ym. 2009, 67; Lahti 2014, 79.)

5.2 Monikulttuurinen viestintä

Katja Keisala (2012, 144) on tutkinut monikulttuurisia työyhteisöjä ja niiden viestintään liittyviä haasteita. Tutkimuksen mukaan suomalainen tapa kommunikoida aiheuttaa monesti hämmennystä. Suomalaisten kommunikointi koetaan ajoin niukaksi ja joskus jopa tyllyltä kuulostavaksi. Erilaiset tavat viestiä ja antaa sanoille ja äänenpanoille merkityksiä vaikuttavat viestien tulkintaan ja voivat pahimmillaan johtaa väärinymmärryksiin. Suora ja epäsuora käsky saavat kulttuuritaustasta riippuen erilaisen merkityksen.

Monikulttuuristen työyhteisöjen viestintää tutkittaessa useat maahanmuuttajataustaiset työntekijät ilmaisevat eniten hämmennystä aiheuttavaksi ja yhteistä ymmärrystä haastavaksi asiaksi suomalaisten suorasanaisuuden ja toisaalta epävirallisen ja niukan ilmaisutavan. Monet kokevat, että kuulluksi tullakseen heidänkin tulisi omaksua suomalaisten joskus epäkohteliaaltakin tuntuva tapa ilmaista itseään. (Keisala 2012, 143; Kujanpää 2017, 49.)

Sillä, miten työyhteisössä ihmiset liittyvät toisiinsa, on johtamisen kannalta suuri merkitys. Kujanpää (2017, 49) toteaa väitöskirjassaan, että erityisesti monikulttuurisen työyhteisön heterogeenisuuteen liittyy ongelmia. Ryhmässä samankaltaisuus toisten kanssa synnyttää läheisyyttä ja vetovoimaa. Heterogeenisessä työyhteisössä ryhmän yhteenkuuluvuus ja hyvä keskinäinen vuorovaikutus on vaikeampi saavuttaa kuin homogeenisissa työryhmissä. Yhteenkuuluvuuden tunteella ja toimivalla vuorovaikutuksella on suuri merkitys ryhmän jäsenten välisten asenteiden ja ennakkoluulojen ilmenemiseen, yhteistyön toteutumiseen ja sitä kautta myös työyhteisössä esiintyviin konflikteihin.

Esimiehellä on merkittävä rooli maahanmuuttajataustaisen työntekijän työyhteisöön pääsemisessä, erilaisuuden huomioonottamisessa sekä ennakkoluulojen ja työtä haittaavien asenteiden vähentämisessä. Esimiehellä on suuri merkitys myös siinä, millainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee erityisesti silloin, kun työryhmä koostuu useista eri maista tulleista työntekijöistä. Näin ollen siihen, miten

ihmisten osallisuutta ja yhteenkuuluvuutta voidaan lisätä, tulisi monikulttuurisissa työyhteisöissä kiinnittää erityistä huomiota. (Kujanpää 2017, 124.)

5.3 Asenteet, ennakkoluulot ja niiden johtaminen

Monimuotoisessa työyhteisössä on tärkeää pyrkiä tunnistamaan niin yksilöiden kuin ryhmien välillä vaikuttavia ennakkoluuloja ja asenteita. Asenteilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden sopeutumiseen ja keskinäiseen vuorovaikutukseen. Erilaisista normeista, työskentelytyyleistä ja prioriteeteista voi työyhteisön sisällä syntyä konflikteja. Työryhmien lisääntyvä heterogeenisuus voi myös vähentää työntekijöiden välistä yhteydenpitoa sekä tiimin välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta erityisesti työyhteisöissä, joissa työtehtävät suoritetaan pääosin yksin. Tämä vahvistaa asenteiden ja ennakkoluulojen vaikutusta. Laadukkaalla moninaisuuden johtamisella voidaan ehkäistä asenteellisuutta sekä vähentää ennakkoluuloja ja siitä johtuvaa syrjintää. Moninaisuuden johtamisella on myös suuri merkitys henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin, työntekijän terveyteen ja työkykyyn. (Korhonen 2013, 133; Kujanpää 2017, 48–50.)

Asenteemme on kaikkea mitä olemme, ajattelemme ja tunnemme. Tieteellisten tutkimusten mukaan kaikki se mikä kehostamme muille ihmisille näyttäytyy, on tarttuvaa. Vaikkemme sanoisi sanaakaan, välittyy asenteemme olemuksestamme, katseestamme ja kosketuksestamme. Ihmisen alitajunta reagoi toisen ihmisen tunteisiin ja asenteisiin salamannopeasti – jo ennen kuin tietoinen mieleemme on ehtinyt prosessiin mukaan. (Huhtala 2015, 17.)

Suuri osa ajatuksistamme pitää sisällään asenteita, uskomuksia ja mielipiteitä. Asenteemme vaikuttavat yhteistyön sujumiseen, siihen miten muihin ihmisiin suhtaudumme. Ne syntyvät jo varhaislapsuudessa ja kehittyvät koko elämän ajan. Ilman tietoista työskentelyä asenteemme muotoutuvat itsestäänselvyyksiksi. Uskomuksemme ja asenteemme vaikuttavat siihen miten erilaiset asiat koemme. Ne vaikuttavat toimintaan ja päätöksentekoon ja sitä kautta myös siihen, mitä pidämme mahdollisena. Asenteisiimme ja uskomuksiimme vaikuttaa se,

missä olemme kasvaneet - kotikasvatuksemme ja kulttuuritaustamme. Niihin vaikuttavat myös koulutustausta sekä kokemus onnistumisista ja epäonnistumisista. Asenteisiin liittyy kaikki se, mihin uskomme tai emme usko sekä se, miten maailman ympärillämme näemme. (Ajanko 2016, 180; Lahti 2008, 75.)

Asenne on suhtautumista johonkin, ja se ilmenee käyttäytymisenä. Vaikka asenteet syntyvät meissä jo varhain, eivät ne ole muuttumattomia, vaan niihin on mahdollista vaikuttaa. Asenne on tilannesidonnaista, ja usein myös valinta. Työyhteisössä johtaja omalla esimerkillään ja asenteellaan osoittaa, mikä yhteisössä on sallittua ja mikä ei. Johtajan on kyettävä vaikuttamaan asenteisiin myös pakon sanelemisissa tilanteissa, joissa tietty toiminta tai muutoksen tekeminen on välttämätöntä. Siksi olisikin tärkeää tiedostaa, onko jotakin olemassa olevaa asennetta tarvetta muuttaa vai vahvistaa. Hyvässä asenneilmastossa asenteiden muokkaaminen on helppoa. Jos ihminen vastustaa jotakin asiaa, pyrkii hän tekemään sitä niin kauan, kunnes saa jonkin syyn vaihtaa näkökulmaa. Johtaja voi antaa esimerkillään uuden näkökulman, vahvistaa haluttua asennetta ja juurruttaa sen osaksi arkea palkitsemalla, kannustamalla ja kehumalla. Näkökulman vaihtaminen on asennetaito, jota kaikkien tulisi opetella. (Huhtala 2015, 143–145; Kuusela 2013, 106.)

Koska laadukkaalla moninaisuuden johtamisella voidaan vaikuttaa työyhteisössä vallitseviin asenteisiin ja ennakkoluuloihin, edellyttää se johtajaa, joka tiedostaa, miten suuri vaikutus hänen toiminnallaan, sanoillaan sekä erityisesti teoillaan kaikkiin ympärillään oleviin ihmisiin on. Se edellyttää johtajaa, jolla on hyvä itsetuntemus, ja joka on tietoinen oman ajattelunsa taustalla vaikuttavista asenteista ja uskomuksista. Johtajan kyky tunnistaa omia uskomuksiaan, asenteitaan ja sitä, miten uskomuspohjaisesti väritynyt ihmisen kokemusmaailma on, on avain siihen, että hän monimuotoista työyhteisöä johtaessaan pystyy paremmin kohtaamaan yhteisön arjessa vastaan tulevia ”totuuksia” – omiaan ja toisten. (Ajanko 2016, 182.)

5.4 Luottamus – vuorovaikutuksen edellytys

Luottamus on positiivista, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä ilmenevää vastavuoroisuutta, joka rakentuu ja vahvistuu kokemuksista. Se ilmenee ihmisten välisenä avoimuutena, rehellisyytenä, arvostuksena ja tukena. Luottamus on välttämätöntä niin yksilölle kuin yhteisöllekin, ja siksi luottamuksen edistäminen on johtajan tärkeimpiä tehtäviä. Luottamus on edellytys moninaisen työyhteisön avoimelle vuorovaikutukselle ja ristiriitojen ehkäisylle. Arvostava vuorovaikutus, jossa luottamus, luotettavuus ja erilaisuuden arvostus luovat tasa-arvoisuutta, mahdollistaa sellaisen yhteisön rakentamisen, jossa kaikilla on mahdollisimman turvallinen olla. (Tiirinki, Suhonen, Lunkka & Turkki 2016, 126.)

Luottamus perustuu sosiaalisten suhteiden pelisääntöjen tuntemiseen ja ymmärtämiseen, ja on siksi osin kulttuurisidonnaista. Suomalaisessa kulttuurissa luottamusta arvostetaan kaikilla elämän alueilla, myös työelämässä. Luottamus on tärkeää kaikissa kulttuureissa, mutta se, mihin luottamus perustuu, riippuu usein siitä, millainen taustamme on. (Colliander ym. 2009; 74; Lahti 2008, 87.)

Luottamuksen perusta omassa kulttuurissamme liittyy usein henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen, tunnesiteeseen, ihmissuhteisiin tai kuten työelämässä, esimiehen ja alaisen välisiin suhteisiin. Haluamme luottaa esimieheemme ja odotamme samaa myös häneltä. Suomalaisessa kulttuurissa ihmisen virka-asemalla tai tutkintojen kautta saavutetulla statuksella on suuri merkitys. (Lahti 2008, 87.)

Toisin kuin Suomessa tai Pohjoismaissa, luottamus perustuu monissa kulttuureissa sosiaaliluokkaan, uskontoon, johonkin heimoon tai sukupolvien takaa ulottuviin siteisiin. Ollakseen tekemättä vääriä tulkintoja, rakentaakseen toimivaa vuorovaikutusta ja sitä kautta luottamusta, olisi johtajan tärkeää olla tietoinen myös eri kulttuureissa vallitsevista käyttäytymiseen liittyvistä normeista. Katsekontakti on omassa kulttuurissamme luottamusta herättävää, onko siis katsekontaktia välttelevä epäluotettava. Merkitseekö hymy aina ystävällisyyttä? Eleiden,

ilmeiden ja sanojen tulkitseminen on eri kulttuuritaustaoista tulevien välillä vaikeaa, mutta vuorovaikutuksen ja luottamuksen syntymisen kannalta merkityksellistä. (Colliander ym. 2009, 73; Lahti 2008, 89.)

Työyhteisössä johtaja on jatkuvan tarkkailun alla. Monikulttuurisessa työyhteisössä, jossa kaikilla ei välttämättä ole yhteistä kieltä, on sanattomilla viesteillä, ilmeillä, eleillä ja äänensävyillä erittäin suuri vaikutus yhteisön jäseniin, keskinäiseen vuorovaikutukseen ja luottamuksen syntymiseen. Käyttäytymisellään, sanoillaan ja katseillaan johtaja kertoo, ketä arvostaa ja millaiset asiat hänelle ovat merkityksellisiä. Välttääkseen työntekijöiden eriarvoista kohtelua ja näkymättömäksi joutumista sekä edistääkseen avointa vuorovaikutusta ja luottamusta, on johtajan opittava tiedostamaan omaan ajatteluunsa vaikuttavia asenteita, ennakkoluuloja ja stereotypioita. (Lahti 2008, 121; Salonen 2017, 89.)

5.5 Moninaisuus mahdollisuutena

Henkilöstön moninaisuudella on työyhteisölle myönteisiä ja voimavaroja lisääviä merkityksiä. Sen on todettu parantavan ongelmanratkaisua ja lisäävän innovatiivisuutta (Colliander ym. 2009, 15).

Positiiviseen ilmapiiriin ja myönteisiin vaikutuksiin päästäkseen työyhteisö tarvitsee johtajaa, joka tukee yhteisöä monimuotoisuuden varmistamiseksi, että yhteisö edistää yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa, oikeudenmukaisuutta ja syrjimättömyyttä. Molempinpuolinen tutustuminen on merkityksellistä aina kun yhteisöön tulee uusi työntekijä. Erityistä merkitystä sillä on silloin, kun yhteisöön tulee työntekijä, joka eroaa muista joko kulttuuritaustansa tai esimerkiksi elämäkokemuksensa kautta. Kaksisuuntaisella perehdyttämisellä, jossa huomioidaan niin uuden työntekijän kuin työyhteisön tarpeet tulla ”kotoutetuksi”, voidaan edistää monimuotoisuuden toteutumista. Yhteisössä on tärkeää keskustella erilaisuuden kohtaamisesta, sen hyväksymisestä sekä pyrkiä vuorovaikutusta edistämällä ennakkoluulojen murtamiseen. Johtaja, joka on tietoinen monimuotoisuuden haasteista, rohkaisee työyhteisön jäseniä keskinäiseen vuorovaikutukseen. Yhteisymmärryksen

ja sujuvan vuorovaikutuksen syntyminen on sitä todennäköisempää, mitä enemmän yhteisössä on jakamista, toinen toisensa kulttuuritaustasta ja aiemmasta työurasta ja kokemuksista yhdessä oppimista. Tehtävissä, joissa yhteistyötä tehdään usean työntekijän kesken, on kahdensuuntainen kulttuurinen ymmärrys erityisen tärkeää. Yhteistyö edellyttää luottamusta. Se ei synny itsestään eikä hetkessä, ja siksi on tärkeää huolehtia siitä, että työntekijöillä on riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia tutustumiseen ja keskinäiseen vuorovaikutukseen. (Yli-Kaitala, Toivanen, Bergbom, Airila & Väänänen 2013, 56–58, 66.)

Osallisuus ja yhtäläiset vaikutusmahdollisuudet lisäävät avoimuutta ja luottamusta sekä sitä kautta myös työhyvinvointia tuomalla mielekkyyden kokemuksia työn tekemiseen. Osallisuus myös ehkäisee syrjäytymistä. Monikulttuurisen työyhteisön johtaja voi edistää osallisuutta välttämällä pysyvien, tarpeettomien ja selkeärajaisten ryhmäjakojen syntymistä yhteisössä. Näitä jakoja voivat olla kulttuuritaustaan, kieleen tai syntyperään liittyvät, ilman perusteltua syytä toteutetut ryhmäjaot. Ristikkäisten ja päällekkäisten ryhmien jäsenyydellä voidaan vähentää työntekijöiden välistä klikkiytymistä. (Kujanpää 2017, 52; Yli-Kaitala ym. 2013, 65.)

Syrjinnän ennaltaehkäisy ja siihen puuttuminen on työnantajan lakisääteinen velvollisuus (Yli-Kaitala ym. 2013, 74). Työturvallisuuslaki (738/2002, 28 §) velvoittaa työnantajan ryhtymään toimenpiteisiin kaikissa tilanteissa, joissa on havaittavissa työntekijään kohdistuvaa epäasiallista kohtelua tai terveyttä tai vaaraa aiheuttavaa häirintää. Toisin kuin usein ajatellaan, velvoittaa laki myös työntekijää. Jokaisella työntekijällä on velvollisuus sekä ilmoittaa havaitsemastaan työturvallisuusriskistä, että pyrkiä omalla toiminnallaan vaikuttamaan siihen, ettei syrjintää ei tapahdu. (Lahti 2014, 115.)

Epäasiallinen käytös ja syrjintä on kaikissa tilanteissa kielletty. Suomalaisen lainsäädännön tuntemusta, syrjintään liittyvää sanastoa eikä kenenkään yksityistä kokemusmaailmaa tule kuitenkaan pitää itsestäänselvyytenä. Kulttuuritausta vaikuttaa siihen, minkälainen käytös koetaan hyväksyttäväksi tai millaisen merkityk-

sen sanat, katseet ja kosketus saavat. Siksi jokaisessa työyhteisössä tulisi yhdessä keskustella, ei vain yhteisistä termeistä ja käytännöistä, vaan myös siitä, mitä sanat ja termit kullekin työyhteisön jäsenille tarkoittavat. Yhteisen keskustelun pohjalta tulee luoda pelisäännöt, joihin kaikkien on sitouduttava. Johtajan velvollisuus on huolehtia siitä, että pelisääntöjä noudatetaan ja epäasialliseen kohteluun puututaan välittömästi. (Lahti 2014, 115; Rastas 2013, 157.)

6 TUNNEÄLY JA JOHTAMINEN

Tunneälyllä tarkoitetaan ihmisen mahdollisuuksia oppia käytännön kykyjä, jotka perustuvat tunneälyn viiteen osa-alueeseen: itsetuntemukseen, motivoitumiseen, itsehallintaan, empatiaan ja ihmissuhteiden hoitoon (Goleman 2012, 40). Tunneälyä omaava ihminen ei välttämättä ole oppinut taitoja, joita hän työelämässä tarvitsee, mutta tunneälykkäänä hänellä on edellytyksiä oppia työssään tarvitsemaansa tunnetaitoja. Tunneäly tarkoittaa kykyä havainnoida, tulkita ja hyödyntää omassa itsessä ja ympäristössä vaikuttavia tunteita ja tarpeita. Tunneälyä tarvitaan, jotta voidaan luoda ja ylläpitää ihmissuhteita sekä toimia niissä tyydyttävällä tavalla. (Ajanko 2016, 191; Saarinen & Aalto-Setälä 2009, 45.)

Tunneälyjohtaminen on inhimillistä. Inhimillisuus on ihmisten ja asioiden suhteuttamista ehdottoman oikeudenmukaisesti. Inhimillisyyteen sisältyy ihmisen kunnioittamisen ja arvostamisen vaatimus, mutta se on myös keskeneräisyyden hyväksymistä joka tasolla. Pirjo Kolari (2010) haastatteli väitöstutkimuksessaan asiantuntijoita, joiden mukaan muutoksen aiheuttamassa epävarmuudessa johtajalla tulee olla erityisesti tunneälyä ja intuitiivisuutta. Tunneälykäs johtaja osoittaa arvostavansa henkilökuntaansa ja pyrkii vahvistamaan sekä voimaannuttamaan heitä. Tunneälyjohtaminen on osa organisaation toiminnan johtamisen kokonaisuutta, jossa ihmisten johtamisessa yhä enenevässä määrin korostuvat johtamisen eettisyys, inhimillisuus, persoonallisen ja yksilöllisen kasvun arvostus, henkinen joustavuus sekä herkkyys havaita heikkoja signaaleja. (Kolari 2010, 5, 183.)

Tunneälykkäällä johtajalla on kyky tiedostaa omia ennakkokäsityksiään. Hän pysyy tarkastelemaan kriittisesti omaa toimintaansa ja ajatteluaan sekä tunnistaamaan omat kasvutarpeensa. Hän tiedostaa, mitä ajattelee, miten toimii ja mitä hän tuntee tai intuitiivisesti oivaltaa. (Kolari 2010, 6.)

Monet johtamiskompetenssit pohjautuvat tunneälyyn. Tunneälyn voidaan ajatella koostuvan kahdesta keskeisestä osaamisen alueesta. Ensimmäinen liittyy itsetuntemukseen eli omaan persoonaan liittyvään kyvykkyyteen. Itsetuntemukseen

liittyy tietoisuus itsestä, omista tunteista ja niiden vaikutuksista omiin suorituksiin. Omaan persoonaan liittyvä kyvykkyys on kykyä havaita ja seurata omia tunteitaan. Omia tunteitaan havaitseva ja tiedostava johtaja kykenee joustavasti ja myönteisesti valitsemaan, miten toimii. Itsetuntemus koostuu sekä itsehavainnoinnista että itsesäätelyn taidoista. Itsensä tunteva johtaja kykenee vaikuttamaan omaan toimintaansa. (Ajanko 2016, 203; Leppänen & Rauhala 2013, 58.)

Tietoisuus itsestä auttaa johtamisessa vain vähän, ellei siitä jotakin siirry myös toimintaan. Itsestään tietoisien ihmisten toiminnassa näkyy kyky johtaa itseään. Itsensä johtamisessa merkityksellistä on kyky hallita tunteitaan, kyky sopeutua erilaisiin tilanteisiin ja muuttaa toimintaansa tarpeen mukaan sekä kyky hahmottaa asioita optimismista käsin. (Ajanko 2016, 202; Leppänen & Rauhala 2013, 59.)

Toinen tunneälyn alue liittyy ihmistuntemukseen. Sosiaalinen tietoisuus liittyy siihen, missä määrin pystymme omien tunteidemme lisäksi havaitsemaan myös toisten ihmisten tunteita. Sosiaalinen tietoisuus on myötätuntoa ja empatiaa. Se on kykyä tunnistaa ja kiinnostua toisten ihmisten tunteista ja näkökulmista. On yhtä tärkeää ymmärtää ihmistä yksilönä kuin ihmisten välisiä suhteita ja niiden vaikutusta ryhmän toimintaan. Ryhmätason ymmärrys edellyttää johtajalta kykyä tunnistaa ja ymmärtää ryhmien dynamiikkaa sekä tietoisuutta organisaatiossa vaikuttavista kulttuureista ja valtasuhteista. Tunneälykäs johtaminen on kykyä vaikuttaa suhteissa, ja siten myös kykyä johtaa ihmissuhteita. (Ajanko 2016, 203; Saarinen & Aalto-Setälä 2009, 55.)

Johtajat palkataan tehtäviinsä usein kokemuksen ja työelämässä hankitun näytön perusteella. Monet kuitenkin joko epäonnistuvat tai joutuvat jättämään paikkansa, koska eivät ole kyenneet luomaan hyviä ja toimivia kontakteja henkilöstönsä tai asiakaskuntaansa. Johtamiseen liittyvien epäonnistumisten taustalla on usein puutteet tunneälyn alueella, mikä näyttäytyy muiden muassa kyvyttömyytenä saada aikaan luottamuksellisia suhteita. Tunneälykäs johtaja tarvitsee kin kykyä empatiaan luodakseen ja ylläpitääkseen suhteita muihin. Tunneälykäs johtaja saa aikaan luottamuksellisia suhteita ja hyvää vuorovaikutusta. Tietoisuus

siitä, miten vahvasti tunteet ovat arjessa läsnä, ja miten ne meihin vaikuttavat, on johtajalle tärkeää. (Ajanko 2016, 192.)

Tunneäly on haasteellinen, mutta opittavissa oleva taito. Johtajan tunneälytaidot edistävät moniasuuden kohtaamista, sillä tunneälykkäät johtajat ovat yleensä kuuntelevia ja avoimesti viestiviä. Tunneälykäs johtaja osaa ennakoida. Hän vahvistaa ja edistää luottamusta, on oikeudenmukainen ja erilaisuutta arvostava. Hän on kuunteleva, ihmiset kokonaisvaltaisesti huomioiva ja kykenevä kohtaamaan moninaisuutta rakentavalla ja luottamusta herättävällä tavalla. Tunneälykäs johtaja tiedostaa, että työntekijät kuljettavat työyhteisöön mukanaan myös omaa elämäänsä, joka saattaa vaikuttaa työyhteisössä ilmenevien tunnetilojen taustalla. (Kolari 2010, 85; Tiirinki, Suhonen, Lunkka & Turkki 2016, 130.)

Tunnetaidot ovat tärkeitä kaikille ihmisille huolimatta siitä, millaisessa ammatissa toimii tai missä asemassa omassa organisaatiossaan on. Erityisen tärkeitä tunnetaidot ovat johtajille, joiden tehtävänä on saada muut toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Tunnetaito on opittu, tunneälyyn perustuva kyky, jonka ansiosta ihminen pystyy työssään tavallista parempiin suorituksiin. Tunnetaidot voidaan jakaa henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin taitoihin. Henkilökohtaisiin taitoihin voidaan katsoa kuuluvan itsetuntemus, itsensä johtaminen ja motivoituminen. Sosiaaliset taidot taas voidaan jakaa empatian ja sosiaalisten kykyjen osa-alueisiin. (Goleman 2012, 42–43.)

6.1 Johtajan itsetuntemus

Johtajan itsetuntemus on kaiken johtamisen perusta. Itsetuntemus on ymmärrystä omasta itsestään. Se on henkilökohtainen näkemys siitä, mikä tekee ihmisestä juuri sellaisen kuin hän on. Itsetuntemus on tietoisuutta omista ajatuksista, uskomuksista, mielipiteistä, tunteista ja tavoista toimia. Itsetuntemusta on omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen, mutta myös ymmärrys siitä, millaisia erilaisia puolia itsessä on, ja miten niitä eri tilanteissa voi hyödyntää. (Ajanko 2016, 148; Leppänen & Rauhala 2013, 14.)

Itsetuntemus on ymmärrystä omista tavoitteista ja niihin liittyvistä pyrkimyksistä. Se on kykyä havainnoida omia ajatuksiaan, tunteitaan ja toimintaansa. Itsetuntemus on erilaisten tilanteiden ennakointia ja niiden jälkikäteen arvioimisen kykyä. Tietoisuus omista tunteista ja vaikuttimista on johtajalle tärkeää, sillä tunteet, arvot ja asenteet ovat läsnä kaikessa päätöksenteossa. Tunteensa tiedostava johtaja pystyy tekemään päätöksiä, jotka hän voi perustella, ja joissa ei ilmene hänen omat vaikuttimensa tai esimerkiksi työntekijöiden epätasa-arvoinen kohtelu. (Ajanko 2016, 149; Paasivaara 2010, 71.)

Ymmärrys omista ihanteista on osa itsetuntemusta. Se on henkilökohtainen kokemus siitä, mistä tulen, millainen olen ja millaisia mahdollisuuksia koen itselläni olevan. Itsetuntemus on tietoisuutta siitä, mitä toivoo ja millaiseksi haluaa tulla. Hyvän itsetuntemuksen omaava johtaja on tietoinen omista arvoistaan, tavoitteistaan ja toiveistaan. Hän tunnistaa omat rajoitteensa ja vahvuutensa, ja on tietoinen omasta tavastaan johtaa ja toimia erilaisissa tilanteissa. Mitä paremmin johtaja itsensä tuntee, sitä helpompi hänen on selviytyä tilanteista, jotka ovat johtamisen kannalta ristiriitaisia tai provosoivia. Itsensä johtamisen kannalta itsetuntemus sekä omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen ovat merkityksellisiä. (Ajanko 2016, 149; Paasivaara 2010, 41.)

Itsetuntemus syntyy ja kehittyy aina suhteessa muihin. Kokemuksemme siitä, miten olemme tulleet kohdatuiksi ja kohdelluiksi ja mitä olemme kuulleet itsestämme sanottavan, vaikuttavat itsetuntemukseemme. Aiemmat kokemuksemme vaikuttavat myös siihen, miten näemme itsemme suhteessa muihin. Hyvän ja positiivisen itsetuntemuksen omaavalla henkilöllä on yleensä melko totuudenmukainen käsitys itsestään. Hän ymmärtää olevansa tärkeä omana itsenään, ilman erityisiä suorituksia tai onnistumisia. Hän kykenee arvostamaan itseään ainutlaatuisena, olemassaolon oikeutuksen omaavana ihmisenä. (Ajanko 2016, 149; Paasivaara 2010, 40–43; Keltikangas – Järvinen 2002, 38.)

Itsetuntemus on edellytys hyvälle johtamiselle. Itsensä tunteva johtaja kykenee arvioimaan omaa toimintaansa myös ulkopuolisen silmin. Kehittyäkseen hän pyytää ja vastaanottaa palautetta ja pystyy palautteen avulla tulemaan entistä tietoisemmaksi vahvuuksistaan ja heikkouksistaan sekä kehittymään niiden avulla tarvittavaan suuntaan. Hyvä itsetuntemus ehkäisee uupumusta; se mahdollistaa itseään kuormittavien tekijöiden tunnistamisen ja auttaa vastapainoksi löytämään iloa ja voimaa tuottavia asioita. (Ajanko 2016, 157; Leppänen & Rauhala 2013, 49.)

Positiivinen itsetuntemus on itsevarmuutta ja itseluottamusta, mutta myös kykyä nähdä toisten ihmisten osaaminen. Itsetunnoltaan vahva ihminen kykenee antamaan tunnustusta sekä arvostamaan toisten ihmisten ajatuksia ja mielipiteitä. Itsetunto on iloa toisten osaamisesta ja onnistumisista. (Dunderfelt 2006, 27.)

6.2 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on viimeisten kahden vuosikymmenen aikana niin akateemisessa tutkimuksessa kuin käytännönläheisissä johtamisoppaissa suosiota saanut käsite. Itsensä johtamisen käsite perustuu moniin teorioihin, mikä tekee siitä varsin moniulotteisen ja hankalasti määriteltävän. (Kuuluvainen 2013, 22.) Itsensä johtamisesta puhutaan usein organisaatioiden muutoksen, laatujohtamisen ja yrittäjyyden yhteydessä. Tällöin itsensä johtaminen nähdään keinona edistää näihin liittyviä organisatorisia ilmiöitä, kuten työntekijöiden parempaa itseohjautuvuutta ja suotuisaa tuloskehitystä. (Åhman 2003, 122.)

Itsesäätelykyky on yksi merkittävimmistä itsensä johtamisen käsitteistä. Parppin (2008, 35–36) mukaan itsensä johtamisen ja itsesäätelyn käsitteitä käytetään synonyymeinä tai laajalti päällekkäisin merkityksin. Itsesäätelykyky on lähinnä kasvatustieteellisessä kirjallisuudessa esiintyvä käsite, kun taas itsensä johtamisen käsite on käytössä johtamisen kontekstissa.

Johtamisen kontekstissa itsensä johtaminen voidaan määritellä oman tietoisuuden laaja-alaiseksi, syvälliseksi ja käytännönläheiseksi kehittämiseksi - konkreettiseksi tekemiseksi, joka vaatii paljon itseuria ja tahtoa itsetuntemuksen syventämiseen. (Sydänmaanlakka 2006, 273.) Kuuselan (2013, 184) mukaan itsensä johtaminen perustuu omien työ- ja ajattelutapojen tuntemukseen.

Itsensä johtaminen on toisaalta arjessa tapahtuvaa, tiedostamatonta toimintaa, ja toisaalta toimintaa, jota johtajan tulisi tehdä myös tietoisesti. Tietoinen itsensä johtaminen on oman toiminnan ja ympäristön havainnoimista, tavoitteiden asettamista ja oman toiminnan tietoista ohjaamista tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kuuluvainen 2013, 22.)

Itsetuntemus ja tasapainoinen itsensä johtaminen ovat perusedellytyksiä hyvälle johtajalle. Toisten johtaminen ei ole mahdollista, ellei ensin osaa johtaa itseään. Itsensä johtamisen taustalla on ajatus siitä, että perinteistä ylhäältä alas tapahtuvaa johtamista ei tarvittaisi, jos ihmiset kykenisivät mahdollisimman hyvin johtamaan itse itseään. (Sydänmaanlakka 2009, 65; Kuuluvainen 2013, 25.)

Itsensä johtaminen on omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtimista. Se antaa keinot siihen, miten ihminen kykenee hallitsemaan omaa fyysistä ja psyykkistä vointiaan. Itsensä johtamisen kyky auttaa siihen liittyvien tekniikoiden ja strategioiden avulla hyödyntämään ja tunnistamaan omia arvoja, tunteita ja sosiaalisia suhteita sekä kehittämään omaa ammatillista osaamistaan. Useat itsensä johtamisen tekniikat liittyvät omien ajatusmallien muokkaamiseen ja sitä kautta motivaation löytämiseen sekä oman käyttäytymisen muuttamiseen. (Sydänmaanlakka 2009, 65.)

Itsensä johtaminen on omasta toiminnasta oppimista ja uusien tapojen käyttöön viemistä. Se on tietoisuutta siitä, millaiset asiat herättävät kiinnostuksen, ja millaiset asiat taas eivät tunnu motivoivan, mikä antaa energiaa ja mikä masentaa. Itsensä johtaminen on tietoisuutta siitä, millaiset asiat saavat ponnistelemaan tavoitteen eteen tai pysymään aikataulussa. Itsensä johtamiseen liittyy ymmärrys

siitä, miten työyhteisön ihmissuhteet koee, ja millaisia asioita tekee lisätäkseen myönteistä vuorovaikutusta ympärillään. (Kuusela 2013, 184.)

Itsensä johtaminen on tunnetta, tietoa ja taitoa. Tunteet ovat läsnä hetkissä, jolloin on tietoinen siitä, millainen tekeminen tuottaa positiivista energiaa tai missä kohdin työ edellyttää venymistä ja joustavuutta. Voidakseen kehittää omia työtapojaan ja lisätäkseen työhyvinvointia tarvitaan tietoa keinoista, joilla niihin voi vaikuttaa. Arjessa toivottuja muutoksia on mahdollista toteuttaa ja ylläpitää itsensä johtamisen taitoja kehittämällä. Itsensä johtaminen edellyttää kykyä tunnistaa omat selviytymiskeinonsa, taitoa hallita ajankäyttöään ja sitä kautta luoda itselleen hyvät ja arkea jäsentävät päivittäiset rutiinit. (Kuusela 2013, 184.)

Selviytymiskeinot ovat ihmiselle tyypillisiä tapoja reagoida ei-toivottuihin tilanteisiin. Selviytymiskeinonsa tunnistaa siitä, mitä itselleen kertoo, kun jokin tilanne ei ole sujunut toivotulla tavalla. Itsensä johtaminen on tietoista selviytymiskeinojen hallintaa. Se on aktiivista tunteisiin ja tulkintoihin vaikuttamista kyetäkseen ymmärtämään, mitä tilanteessa tapahtui ja miksi. Selviytymiskeinot mahdollistavat ristiriitatilanteissa tasapainon ja toimintakyvyn säilyttämisen sekä auttavat vähentämään tai sietämään tilanteen aiheuttamaa stressiä. Mitä monipuolisemmat yksilön selviytymiskeinot ovat, sitä paremmin hankalista tilanteista on mahdollisuus päästä eteenpäin. Itsensä johtamisen kannalta omien selviytymiskeinojen tunnistaminen auttaa johtajaa omien tunteiden ohjaamisessa ja mahdollistaa haastavassa tilanteessa tarkoituksen mukaisen toiminnan. (Kuusela 2013, 185; Åhman 2012, 81.)

Itsensä johtaminen on ajanhallintaa. Ajankäyttö paljastaa sen, mitä arvostaa, mikä kiinnostaa ja mikä on merkityksellistä. Esimiehen ajankäyttö on jatkuvan tarkkailun alla, ja siksi päivittäiseen ajankäyttöön vaikuttavien asioidiedostaminen ja tietoinen johtaminen ovat merkityksellistä. Ajanhallinta on kykyä luoda työhön ja vapaa-aikaan sellaisia rakenteita, jotka auttavat käyttämään aikaa asioihin, jotka kulloinkin ovat tärkeitä. Ajanhallinnassa auttavat rutiinit, jotka ovat totumuksen kautta omaksuttuja taitoja ja vakiintuneita tapoja. Rutiinit helpottavat elämää ja luovat turvallisuutta. Ne auttavat hallitsemaan aikaa silloin, kun päivä

on täynnä muuttuvia tekijöitä. Tietoinen ajanhallinta on pyrkimystä vaikuttaa siihen, että halutut asiat toteutuvat. (Kuusela 2013, 188.)

Itsensä johtaminen on kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtimista. Siihen kuuluu niin fyysinen, psyykkinen kuin sosiaalinen hyvinvointikin. Sydänmaanlakka (2009, 66) tarkoittaa fyysisellä hyvinvoinnilla riittävää unta ja lepoa, ravintoa ja liikuntaa. Psyykkinen hyvinvointi on energisyyttä, uteliaisuutta, nopeaa päätöksentekoa ja oppimiskykyä. Sosiaalista hyvinvointia on kyky ja halu huolehtia ihmissuhteistaan. Siihen liittyy myös kyky välittää puolisostaan, ystävistään, lapsistaan ja harrastuksistaan. Henkinen hyvinvointi on tasapainossa, kun elämällä on jokin syvempi merkitys ja oman elämän tarkoitus sekä päämäärät ovat sopivassa suhteessa muuhun elämään.

Itsensä johtamisen kannalta itsetuntemus sekä omien heikkouksien ja vahvuuksiensa tunteminen ovat merkityksellisiä, sillä ne tiedostamalla on paremmat mahdollisuudet huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Henkilökohtaisilla voimavaroilla on suuri merkitys omasta hyvinvoinnista huolehtimisessa. Tutkimusten mukaan hyvät henkilökohtaiset voimavarat mahdollistavat tietoisesti itsensä johtamisen. (Kuuluvainen 2013, 29.)

Itsensä johtaminen ja kokemus elämänhallinnasta liittyvät läheisesti toisiinsa. Elämänhallinnan kokemus vaikuttaa positiivisesti useisiin työhyvinvointiin liittyviin muuttujiin. Elämänhallinta on yhteydessä muun muassa henkilökohtaiseen terveyteen, hyvinvointiin, motivaatioon, stressin kokemiseen, työn hallintaan, sosiaalisiin verkostoihin ja sairauspoissaoloihin. Itseluottamuksen ja sitkeyden sekä myönteisen ajattelu- ja toimintatavan kautta syntyy luottamus siihen, että ihmisellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan elämäänsä. Nämä kyvyt ovat elämänhallinnan kokemuksen kannalta merkittäviä. (Åhman 2003, 122.)

Itsensä johtaminen on oman mielen johtamista. Oman mielen johtaminen on tavoitteellista ja arvioivaa. Sitä edesauttaa myönteinen minäkäsitys ja hyvä itsetuntemus. Käytännössä se tarkoittaa ymmärrystä omista ajatuksista, tunteista ja tahdosta sekä kyvystä suhtautua muuttuviin tilanteisiin niin, että kykenee joustavasti

muuttamaan omaa kokemustaan asioista. Omien asenteiden ja uskomusten tiedostaminen on oman mielen johtamisen kannalta merkityksellistä. Oman mielen tietoinen johtaminen auttaa valitsemaan, millaisia henkilökohtaisia merkityksiä erilaisille kokemuksille elämässään antaa. (Saarinen & Aalto-Setälä 2009, 54; Åhman 2013, 80.)

Johtamistyön luonne vaihtelee kulttuurien, erilaisten organisaatioiden, persoonallisuuden piirteiden ja monien muiden muuttujien mukaan. (Sydänmaanlakka 2006, 17). Työhyvinvoinnin kannalta monet asiat voivat olla ongelmallisia. Näitä ovat työn vaatavuus ja vaativuuden hankala ennustettavuus. Alemmissa johtoportaisissa rooliepäselvyydet, työn ylikuormitus sekä ihmissuhdekuormitus näyttävät aiheuttavan enemmän kuormitusta. Ylemmällä johdolla on puolestaan enemmän positiivisia kokemuksia työn hallinnasta, johtamisen palkitsevuudesta ja hyvästä työilmapiiristä. (Pentikäinen 2014, 151.)

Johtamistasosta ja organisaatiosta riippumatta arkinen johtaminen on usein suunnitelmallisen ja hallitun johtamisen sijaan hallittua kaaosta, nopeasti muuttuvia tilanteita ja niiden vaatimia päätöksiä sekä jatkuvaa kommunikointia eri tahojen kanssa. (Sydänmaanlakka 2006, 17.) Johtaminen on kuitenkin ennen kaikkea käytännönläheistä ja pitkälti kokemuksen kautta opittavaa, joten on tärkeää muistaa, ettei johtajankaan tarvitse olla täydellinen yli-ihminen vaan ennemminkin ihan tavallinen, maalaisjärjellä varustettu henkilö. (Pentikäinen 2014, 153.)

7 ESIMIEHEN MONIKULTTUURISUUSTAIDOT

Monikulttuurisen työyhteisön johtajan osaamisessa hyvillä vuorovaikutustaidoilla ja kulttuuriosaamisella on suuri merkitys. Monikulttuurisen työyhteisön toiminnan edellytyksiä ovat yhdessä vietetty aika, osallisuus sekä selkeä viestintä. Työntekijöiden välinen luottamus lisää erilaisuuden sietokykyä ja edesauttaa rakentavaa ristiriitojen ratkaisua sekä sitoutumista. Monikulttuurisen työyhteisön johtajan ydinosaamiseen voidaan ajatella kuuluvan kulttuurien välinen kyvykkyys eli kompetenssi. Tällä tarkoitetaan herkkyyttä ymmärtää kulttuurista monimuotoisuutta. Kulttuurien välinen kyvykkyys ilmenee kykyinä mukauttaa omaa käyttäytymistään ja viestintäänsä erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin sopivaksi. Se on kokonaisvaltaista osaamista, joka ilmenee tiedostamisena, tietoina ja taitoina. (Korhonen 2002, 31; Wallin 2013, 70.)

Kyvykkyys työyhteisöissä rakentuu vuorovaikutuksesta, hyväksynnästä ja asiantuntemuksen kunnioittamisesta. *Vuorovaikutus* on aina vähintään kahden välistä. Monikulttuurisen vuorovaikutuksen edellytys on halu ja kyky viestintään, perustiedot osapuolten edustamista kulttuureista sekä aito pyrkimys ymmärtää vierasta kulttuurista tulevaa. *Hyväksynnällä* tarkoitetaan erilaisten ajattelu- ja toimintatapojen sietämistä ja ymmärtämistä sekä itselleen vieraisiin toimintatapoihin tutustumista ja osallistumista. *Asiantuntemuksen kunnioitus* toteutuu, kun yksilön työtehtävät vastaavat hänen henkilökohtaista osaamistaan sekä silloin, kun työntekijän osaamista sitoudutaan työtehtävissä hyödyntämään. (Immonen ym. 2010, 13.)

Kulttuurien välisten yhteistyötaitojen kehittäminen on laaja-alainen oppimisprosessi. Toiminnan suunnittelu ja yhteisten tavoitteiden luominen edellyttävät yhteistyötä. Yhteistyön olennaisin ja välttämättömin toteutumismuoto on yhteinen keskustelu. Yhteistyö on ryhmäilmiö, jota kukaan yksittäinen ihminen ei pysty toteuttamaan. Se vaatii jokaisen ryhmän jäsenen rakentavaa panosta. Yhteistyö on haavoittuvaa; kuka tahansa ryhmän jäsen, jolla ei ole kykyä rakentavaan vuoro-

vaikutukseen, voi tehdä yhteistyöstä vaikeaa. Monikulttuuriset yhteistyötaidot toteutuvat parhaiten silloin, kun yhteisön jäsenillä on halua ja kykyä vuorovaikutukseen. Kulttuurierojen tiedostaminen saa aikaan hyväksyvää asennetta sekä aitoa kiinnostusta ja pyrkimystä ymmärtää erilaisuutta. (Immonen ym. 2010, 14; Keisala 2012, 20.)

7.1 Johtajan monikulttuuriosaaminen

Selkeä vuorovaikutus, luottamus, erilaisuuden arvostaminen, tunneäly, sekä kyky kannustaa ja rohkaista ovat johtamistaitoja, joiden voidaan ajatella olevan universaaleja ja kaikissa kulttuureissa toimivia. Kulttuurien välinen kohtaaminen työyhteisössä luo johtajalle omat haasteensa, sillä ihmisillä on taipumus verrata omia ja toisen arvoja ja identiteettiä tiedostamatta keskenään. Erilaisuuden kohtaamisen vaikeus syntyy siitä, että jokaisen henkilökohtainen käsitys elämästä ja maailmasta sekä ohjaa että rajaa toisista ihmisistä tehtäviä tulkintoja. Epävarmuus ja oman minuuden pysyvyyden suojaaminen johtavat helposti erojen kieltämiseen ja vaatimukseen siitä, että toisen kulttuurin edustajan on sopeuduttava vallalla oleviin normeihin ja tapoihin. (Nissinen, Anttalainen & Kauppinen 2009, 23; Talib 2005, 111.)

Esimiehen tulisi olla tasapainossa omien yleisten johtamistaitojensa ja monikulttuuriosaamisensa kanssa. Itselleen vieraiden kulttuurien ymmärtäminen edellyttää perehtymistä niin omaan kulttuuriin kuin omaan henkilökohtaiseen kulttuurihistoriaan. Kuka olen, mistä tulen, missä ovat juureni ja miten ne vaikuttavat siihen millainen olen nyt, ovat tärkeitä kysymyksiä johtajalle (Korhonen 2002, 32). Oman kulttuuritaustan tuntemuksen lisäksi oppimisprosessiin voidaan katsoa sisältyvän kulttuurien opiskelua ja mahdollisia kieliopintoja, mutta ennen kaikkea kokemusta eri kulttuureista ja ihmisistä. Olennaisia taitoja ja ominaisuuksia kulttuurienvälisissä kohtaamisissa ovat toisen ihmisen huomioon ottaminen, oman käyttäytymisen joustavuus sekä viestintä- ja kulttuuriherkkyys. (Immonen ym. 2010, 13; Wallin 2013, 72.)

Monikulttuurisosaaminen, joka perustuu yksilöllisiin ominaisuuksiin kuten joustavuuteen, kärsivällisyyteen, positiivisuuteen, avoimuuteen, kiinnostukseen, empatiaan, oikeudenmukaisuuteen ja uteliaisuuteen, ei ole myötäsyttyistä eikä automaattista. Kulttuuriin tutustuminen, ymmärtäminen ja osaamisen kehittäminen ovat tiedonhankinnan lisäksi aktiivista toimintaa, kiinnostusta ja osallisuutta. Monikulttuurisosaamisen kehittyminen on prosessi, jossa auttaa suostuminen muutokseen sekä halu kasvaa ja kehittyä johtajana. (Wallin 2013, 73.)

Monikulttuuriosaaminen on kerroksellisuutta, joka on yhdistelmä asenteita, tietoa, taitoa, tunnetta ja toimintaa. Kulttuuriosaaminen on tietoisuutta ja ymmärrystä niin omaan kuin eri kulttuuritaustan omaavien ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavista arvoista ja asenteista. Siksi kulttuurien välisen vuorovaikutuksen kehittymisen edellytys itselleen vieraan kulttuurin parissa on omien toimintatapojen, asenteiden, tunteiden ja voimavarojen tunnistaminen. Kulttuurien kohtaaminen uudessa tilanteessa tai vieraassa ympäristössä voi joskus merkitä kriisiä, joka syntyy tietämättömyydestä ja toiseuden kokemuksesta. Monikulttuurisesti pätevä johtaja omaa laajentunutta itseymmärrystä, kriittisyyttä, empatiaa, erilaisten totuuksien ja elämänmuotojen ymmärrystä ja epävarmuuden sietämistä. Oman ammatillisuuden kehittyminen ja sitä kautta laadukas moninaisuuden johtaminen edellyttää itsereflektointia, mutta myös kykyä edistää monikulttuurisuuskysymyksiin liittyvää yhteisön sisällä tapahtuvaa pohdintaa, jotta kulttuuriset erot eivät nousisi itseään merkittävämpään rooliin. (Talib 2005, 112; Wallin 2013, 35, 75.)

Kuunteleminen, arvostava ja huomioiva käytös, kunnioitus, vastuullisuus sekä neuvottelu- ja ongelmanratkaisukeinot ovat erityisesti monikulttuurisen yhteisön johtajan osaamisalueita ja arjen työvälineitä. Taitavalla johtajalla on kyky rohkeasti kysyä olettamisen ja luulemisen sijaan. (Wallin 2013, 82.)

7.2 Tunteiden johtaminen

Tunteet ohjaavat kaikkea ihmisten välistä toimintaa ja vuorovaikutusta. Tunteet ovat iloa, surua, pettymystä, hämmennystä, kiukkua, odotusta ja tyytyväisyyttä.

Tunteet ohjaavat tapaamme nähdä ja kokea erilaiset tilanteet. Ne heräävät tilanteissa, joissa kohtaamme uusia asioita ja ihmisiä. Tunteet ovat läsnä yllättävissä tapahtumissa ja epävarmuuden kokemuksessa. Tunteet ovat läsnä tilanteissa, joissa työntekijät tekevät havaintoja siitä, keneltä kysytään, ketä ei lainkaan puhutella, kenen kanssa juodaan kahvia. Esimiehen tekemiset ja tekemättä jättämiset herättävät työntekijöissä aina tunteita. Tunteet, ja niihin liittyvät kokemukset ovat omaan itseen ja vuorovaikutukseen vaikuttavia subjektiivisia kokemuksia. Niiden tarkoitus on kertoa, kuinka tärkeä jokin asia kulloinkin on. Tunteet ovat kykyä kokea, ja niillä on vaikutusta kaikkeen toimintaan. Ihminen tekee erilaisia päätöksiä riippuen siitä, onko hän surullinen, ahdistunut, innoissaan tai vihainen. Tunteet auttavat priorisoimaan, sillä tunteet vaikuttavat kykyyn havaita ja ajatella. Tunteiden tarkoitus on myös suojella. (Kuusela 2013, 168; Åhman 2012, 230.)

Tilannetaju syntyy tunteiden lukutaidosta. Kyky tuntea, sekä havaita erilaisia tunteita ja niiden vaikutuksia niin itsessä kuin työyhteisössäkin, ovat monikulttuurisen työyhteisön johtajan avaintaitoja. Ilman kykyä havainnoida, sanoittaa ja arvioida omia tunteita, on muiden tunteiden havainnointi ja empatian osoittaminen vaikeaa. Empatialla ja tunnesiteiden luomisella on johtamisessa suuri merkitys. Tunnesiteet vaikuttavat sosiaalisen vuorovaikutuksen sujuvuuteen, ne luovat turvasatamia, vähentävät pelkoa ja stressiä. Tunteilla on merkitystä luovaan ongelmanratkaisuun, päätöksentekoon ja neuvottelutuloksiin, sekä siihen miten asiat muistamme. Helpoimmin muistettavia ovat tilanteet, joihin liittyy vahva tunnetila. Yhdentekevää ei siis ole, miten tunteet eri yhteyksissä saavat näkyä ja miten niihin suhtaudumme. Taitava johtaja kykenee sekä kokemaan että ohjaamaan niin omia kuin yhteisönkin tunteita haluttuun suuntaan. (Gustafsberg & Åhman 2017, 48; Åhman 2012, 233.)

Työyhteisön tunteiden tunnistaminen, ymmärtäminen ja tietoinen johtaminen ovat osa johtajan ammattitaitoa. Tunteista puhuminen ja yhteisten merkitysten sanoittaminen monikulttuurisessa työyhteisössä on erityisen tärkeää, sillä tunteiden ilmaiseminen ja niihin liitettävät tulkinnat ovat toisaalta kaikille ihmisille yhteisiä ja toisaalta ympäristö- ja kulttuurisidonnaisia. Jokaisessa kulttuurissa on omat tunteisiin liittyvät aakkosensa ja kielioppinsa. Kulttuurista riippuen saattavat tunteet

erota sisällöllisesti toisistaan, mutta ihmisille yhteisiä perusemootiotakin on. Näitä tunteita ovat onnellisuus, viha, suru, pelko, inho ja yllättyneisyys. Perustunteisiimme tuovat syvyyttä sosiaaliset, ihmissuhteisiin liittyvät tunteet kuten rakkaus, ylpeys, kateus ja halveksunta. Näiden tunteiden rooli voi eri kulttuureissa poiketa toisistaan hyvinkin paljon. (Kiesiläinen 2004, 48; Mustavuori 2017, 57; Åhman 2012, 231.)

Jokainen ihminen tuntee tunteita. Johtaminen on siten mitä suurimmassa määrin niin tunteiden läsnäolon hyväksymistä kuin niiden tietoista johtamista. Yksilö- tai yhteisökulttuurin vaikutus ilmenee siinä, miten tunteita ilmaistaan tai millainen tunteiden ilmaisu koetaan suotavana. Yksilökulttuuria korostavissa maissa tunteiden kokeminen on suotavaa, ja erityisesti ilon ja positiivisten tunteiden ilmaisu sallittua, kun taas negatiivisten tunteiden ilmaisu katsotaan sallituksi vain kohtuulliseen rajaan asti. Yhteisökulttuureissa tunteiden kokeminen on sallittua, mutta sekä positiivisten, että negatiivisten tunteiden ilmaisu rikkoo harmoniaa, ja erityisesti negatiivisten tunteiden ilmaisu saattaa olla hyvin niukkaa, tai jopa kiellettyä. Monikulttuurisessa yhteisössä johtajan on tärkeää olla tietoinen eri kulttuureihin liittyvistä tunteiden ilmaisutavoista. (Nieminen 2014, 199; Saarinen & Aalto-Setälä 2009, 54.)

Johtaminen edellyttää läsnäoloa. Asenteet, tunteet ja kokemukset kulkevat arjessa käsikkäin. Työyhteisössä vallitsevan ilmapiirin, asenteiden ja vuorovaikutuksen ymmärtäminen, ja johtaminen edellyttää aktiivista havainnointia ja läsnäoloa, ei vain fyysisesti, vaan myös tunnetasolla tietoisesti. Läsnäolon, luottamuksen ja turvallisuuden tunne ovat vuorovaikutuksen onnistumisen ja työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä. Ne syntyvät nähdyksi, kuulluksi ja kohdatuksi tulemisesta, kuulemisesta ja kuuntelemisesta. Voidakseen kohdata, kuulla ja nähdä mitä työyhteisössä, ihmisten mielissä ja vuorovaikutuksessa tapahtuu, on tärkeää asettua kuulemaan, kuuntelemaan ja katsomaan. Läsnä oleva johtaja huomaa asioita, jotka muuten voisivat jäädä huomaamatta. Läsnä ollessa on mahdollisuus kysyä ja muokata omia olettamuksiaan. (Åhman 2012, 141, 251.)

Tunteiden säätelytaidot korostuvat johtamisessa, sillä tunteet tarttuvat. Monikulttuurisessa työyhteisössä sanaton viestintä ja tulkinnat korostuvat. Esimiehen tehtävä on työtä, jossa omalla käyttäytymisellä ja tunnetasapainoisuudella vaikutetaan ihmisten tunteisiin. Esimiehen keskeinen tehtävä on luottamuksellisen ilmapiirin luominen. Luottamus syntyy ennakoitavuudesta; tunteesta, että tapahtuu se mitä odottaa, ei se, mitä pelkää tapahtuvaksi. Johtaja, jonka tunneviestinä on ennakoitavaa, kykenee luomaan turvallisen ilmapiirin: tunteet sallitaan, mutta siihen miten ne ilmaistaan, kiinnitetään huomiota. (Berggren & Lundberg 2014, 52; Åhman 2012, 151.)

7.3 Ristiriitatilanteiden ratkaisukyky

Ristiriidat ovat osa ihmisen elämää, ja siten myös työyhteisöjen arkea. Työyhteisössä ristiriidat ja konfliktit syntyvät usein näkemyseroista tai erilaisista tavoista toimia. Myös omien arvojen, toiveiden ja tarpeiden toteutumisen ristiriidat sekä vaikeus hyväksyä työssä tapahtuvia muutoksia aiheuttavat ristiriitaa. Taustalla on usein käsillä oleva muutos, väärinkäsitys, tai tilanteista ja tapahtumista syntyneet tulkinnat ja oletukset. Ristiriidat muodostuvat ongelmaksi silloin, kun työn tekeminen tavalla tai toisella häiriintyy, ihmisten välinen vuorovaikutus vääristyy tai huomio kiinnittyy ongelmallisen asian ratkaisemisen sijasta syyllisten etsintään. (Colliander ym. 2009, 216; Kuusela 2013, 158.)

Työyhteisössä riitelevät yleensä asiat, henkilöt tai menettelytavat. *Asioiden* välinen ristiriita syntyy silloin, kun se, mitä itse ajattelemme tai miten asian ymmärrämme, eroaa siitä, mikä muiden mielipide tai näkökulma käsiteltävään asiaan on. Asioihin liittyvät ristiriidat ja erimielisyydet eivät aina tarvitse esimiehen aktiivista puuttumista. Kun erilaisia mielipiteitä ja näkökulmia kyetään käsittelemään rakentavasti, voivat asioista nousevat erimielisyydet olla työn ja toimintatapojen, oivallusten ja molemminpuolisen ymmärryksen kehittymisen kannalta jopa tarpeen. (Ahlroth & Havunen 2015, 123; Colliander ym. 2009, 218; Järvinen 2014, 198.)

Menettelytavat herättävät ristiriitoja esimerkiksi silloin, kun esimies toimii epäjohtamukaisesti, työt ja vastuut jakautuvat epätasaisesti, päätöksenteko ei ole läpinäkyvää tai osallistavaa, tai kun yhteiset pelisäännöt ovat epäselviä. *Henkilösuhteisiin* liittyvät konfliktit ilmenevät työntekijöiden keskinäisissä, esimiehen ja alaisen, tai kollegojen välisissä ihmissuhteissa. Ihmissuhde konfliktit syntyvät usein silloin, kun toisen persoona, asenne tai valta-asema jollakin tavalla uhkaa omaa olemassaoloa tai asemaa yhteisössä. Yhteisölle ihmisten väliset ongelmat saattavat näyttäytyä avoimina konflikteina tai välinpitämättömyytenä toista kohtaan, pahan puhumisena, eristämisenä, kiusaamisena tai vetäytymisenä ja konfliktien välttämisenä. (Colliander ym. 2009, 219; Ahlroth & Havunen 2015, 125.)

Ristiriidat ja konfliktit viestivät turvattomuudesta ja epävarmuudesta. Esimiehen tehtävä on luoda luottamusta, ja huolehtia siitä, että kaikki voivat kokea olonsa turvalliseksi. Hän on avainasemassa siinä, miten ristiriitoja työyhteisössä käsitellään. Esimies näyttää suunnan sille, millainen käytös yhteisössä on hyväksyttävää ja toivottavaa. Joidenkin asioiden ja tilanteiden voidaan ajatella hoituvan itsestään, mutta suurin osa konflikteista vaatii aina jonkinlaisia toimenpiteitä. Ristiriitatilanteet, joko näkyvät tai piilossa olevat, kuluttavat kaikkien voimavaroja ja vievät huomion perustehtävän tekemiseltä. Ratkaisemattomat ristiriidat saavat aikaan varjokokouksia, synnyttävät kuppikuntia ja juoruja sekä aiheuttavat kyvyttömyyttä työskennellä kaikkien työtovereiden kanssa yhteisten tavoitteiden mukaisesti. (Ahlroth & Havunen 2015; 129; Berggren & Lundberg 2014, 112; Colliander ym. 2009, 221.)

Monimuotoisessa työyhteisössä vallitsee jatkuva jännite samanlaisuuden ja erilaisuuden yhteensovittamisen välillä. Monimuotoisissa työyhteisössä ristiriidat syntyvät usein erilaisista työtavoista, vastuista, puhumattomien arvojen- ja kulttuuritaustojen moninaisuudesta, asenteista, ennakkoluuloista ja olettamuksista. Laadukkaalla ja tiedostavalla moninaisuuden johtamisella on mahdollista ennaltaehkäistä ristiriitojen syntymistä huolehtimalla siitä, että yhteiselle vuorovaikutukselle on riittävästi aikaa. Yhdessä laaditut pelisäännöt auttavat sitoutumaan. Ongelmiin tulisi puuttua mahdollisimman varhain. Esimiehen tehtävä on huolehtia

siitä, että yhteisössä edistetään toinen toisensa tuntemisen kulttuuria. Mitä paremmin työntekijät toisensa ja toistensa toimintatavat tuntevat, mitä selkeämmät yhteiset pelisäännöt ovat, ja mitä ennakoitavammin esimies toimii, sitä vähemmän ristiriitoja todennäköisesti syntyy. (Colliander ym. 2009, 224; Järvinen 2014, 134; Kujanpää 2017, 49.)

Ryhmissä esiintyy aina ristiriitoja, mutta niiden käsitteleminen koetaan usein vaikeaksi. Ristiriitojen ratkaisemista ei kuitenkaan tulisi vältellä. Esimiehellä on velvollisuus johtaa ja organisoida työtä sekä huolehtia siitä, että yhteisiä sopimuksia noudatetaan. Hänen tehtävänsä on toimia sillanrakentajana, mutta tarvittaessa myös puuttua ei toivottuun käyttäytymiseen. Vaikka kaikista ei tarvitse pitää, esimiehenkään, on työyhteisössä kyettävä yhteistyöhön ja ammatilliseen käyttäytymiseen tehtävien toteutumisen vaatimalla tavalla. Yhteiset pelisäännöt helpottavat ja ohjaavat ristiriitatilanteiden käsittelyä. Työyhteisön arjessa läsnä oleminen auttaa esimiestä keräämään tietoa siitä, millainen on työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus. Havaitsemalla ja ottamalla ristiriidat mahdollisimman varhain puheeksi, ehkäistään ongelmien muuttumista kaikkien työtä, ihmissuhteita ja toimintaa haittaavaksi. (Berggren & Lundberg 2014, 113; Järvinen 2014, 201.)

Työyhteisön arki on vuorovaikutusta, jossa syntyy ihmisten välisiä konflikteja ja väärinymmärryksiä. Ratkaisemattomat konfliktit vaikuttavat yhteisön ilmapiiriin ja työntekijöiden työhyvinvointiin. Joissakin tapauksissa konfliktit johtavat jopa syrjintään. Läsnä olevalla johtajalla on hyvät edellytykset sekä havaita yhteisössä vallitsevia tunnetiloja ja ihmisten välisiä ristiriitoja, että puuttua niihin. Esimiehen kyky kuulla ja kuunnella, sekä kyky ottaa vaikeita asioita puheeksi mahdollistaa yhteisen keskustelun ristiriitaa aiheuttavista asioista. Hyvin johdettu ristiriitojen käsittely, sekä avoin keskustelu vahvistavat yhteisön kykyä kunnioittaa toisistaan eroavia ajatuksia, uskomuksia ja käytäntöjä. Jos kulttuurinen monimuotoisuus pystytään näkemään mahdollisuutena oppia uutta, on se yhteisölle parhaimmillaan yhteisöllisyyttä ja vastavuoroista oppimista lisäävä voimavara. (Colliander ym. 2009, 225; Wallin 2013, 70–74.)

7.4 Palaute johtamisen välineenä

Jokainen kaipaa näkyväksi tulemista. Palautteen antaminen on kiinnostuksen ja välittämisen osoittamista, näkymättömän näkyväksi tekemistä. Palaute auttaa ymmärtämään, miltä oma toiminta toisista tuntuu. Sen avulla on mahdollista kehittää itseään ja suunnata toimintaa toivottavaan suuntaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 18; Kuusela 2013, 86.)

Palaute on esimiehen mahdollisuus toteuttaa arvostavaa johtamista. Jos työstään ei saa palautetta, on vaikea tietää, onko suunta oikea tai miten muut kokevat oman tavan toimia. Palautteen tulisi perustua havaintoihin ja havainnon aikaansaamiin vaikutuksiin. Sen tulisi liittyä henkilön toimintaan ja tekoihin, ei persoonaan tai ominaisuuksiin. Antamalla palautetta siitä, millaisen vaikutuksen havaittu toiminta sai aikaan, on mahdollista kertoa millaisia ajatuksia ja tunteita toisen toiminta herättää. Palaute, joka kannustaa ja auttaa eteenpäin kertoo luottamuksesta ja toisen arvostamisesta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 66; Kuusela 2013, 87.)

Palaute tarkoittaa ja merkitsee ihmisille eri asioita. Työyhteisössä olisikin tärkeää sopia yhteisistä palautekäytännöistä. Yhteinen kieli, kannustava ilmapiiri ja yhdessä sovitut pelisäännöt ovat palautteen antamisen perusta. Voidakseen antaa palautetta on tiedettävä mistä sitä antaa. Myös siitä, miten palautetta annetaan, on yhdessä hyvä sopia. Kiitoksia voi jakaa julkisesti, korjaava palaute on hyvä antaa kahden kesken. Parhaimmillaan palautetta uskaltavat antaa kaikki asemasta ja tehtävästä riippumatta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 52.)

Esimies antaa omalla toiminnallaan suuntaviivoja sille, millainen palautteen antamisen kulttuuri työyhteisössä vallitsee. Vaikeneva esimies luo kulttuuria, jossa palaute perustuu oletuksille ja tulkinnoille. Sanaton viestintä: kehonkieli, hiljaisuus, katsominen tai katsomatta jättäminen, ovat usein sanoja vahvempaa palautetta. Sanaton viestintä voi vahvistaa työntekijän ajatusta siitä, että kaikki on hyvin. Pahimmillaan hiljaisuus, katsomatta jättäminen tai selän kääntäminen synnyttävät tunteen siitä, ettei ole sen arvoinen, että oma tekeminen ja toiminta olisi

huomion arvoista. Monimuotoisessa työyhteisössä sanaton viestintä ja kehonkieli saavat yhteisen kielen puuttuessa tavallista suuremman merkityksen. Siksi esimiehen tulisi kiinnittää erityistä huomiota omaan tapaansa viestiä ja olla. (Åhman 2012, 251.)

Säännöllisesti ja johdonmukaisesti palautetta antava, havaintojaan sanoittava esimies vahvistaa työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja itseluottamusta. Sanallinen palaute antaa mahdollisuuden dialogiin ja vuorovaikutukseen, yhteiseen keskusteluun. Erityisen tärkeää yhteinen keskustelu on silloin, kun työn tekemisen suuntaa tai omia käyttäytymistapoja on tarpeen tarkistaa. Tällöin palaute tulisi käydä läpi kahden kesken ja ajan kanssa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 53.)

Palaute on vuorovaikutusta, josta keskusteltaessa tarvitaan kieltä. Yhteinen keskustelu palautteen antamisesta, sanojen merkityksestä sekä siitä mihin palautteella pyritään, on monikulttuurisissa työyhteisöissä erityisen tärkeää, sillä kieli ja sanojen merkitys ovat sekä kulttuurisidonnaisia että sopimuksenvaraisia. Suomen kielessä asioille ja sanoille on olemassa useita synonyymejä, joita muista kulttuureista tulevan on vaikea ymmärtää. Sanat voivat joko synnyttää väärinkäsityksiä tai auttaa ihmisiä kommunikoimaan keskenään. Palautetta on vaikea ymmärtää, jos vivahteita ei tunne. Sanojen valinta onkin palautteen antamisessa haaste. Työntekijät eivät yleensä tiedä millaista palautetta toiset saavat, joten saatua palautetta on vaikea arvioida suhteessa muihin. Tällöin eri kulttuuritaustan omaavan työntekijä tulkitsee sanoja omasta kulttuuri- ja kielitaustansa käsin, mikä taas voi johtaa turhiin väärinymmärryksiin. (Keisala 2012, 25; Lahti 2014, 172.)

Kaikissa kulttuureissa ei ole totuttu vastavuoroiseen palautekeskusteluun. Kollektiivisista ja korkean hierarkian kulttuureista tulevat työntekijät saattavat kokea omien mielipiteiden ilmaisemisen tai palkasta keskustelemisen vaikeaksi. Määräykset, suositukset ja ohjeet, joissa ohjeita ei anneta suoraan, ilmaistaan eri kulttuureissa eri tavoin. Erityisesti silloin, kun työntekijälle annetaan palautetta toiminnasta, joka vaatii työtapojen muuttamista, olisi tärkeää tarkistaa, että ohjeet

tulevat ymmärretyksi tarkoitetulla tavalla. Kaikissa kulttuureissa saatua palautetta ei uskalleta kyseenalaistaa eikä väärinymmärryksiä tarkistaa. Esimiehen tulisikin olla tietoinen siitä, että työntekijän vaitonaisuus keskustelussa ei välttämättä tarkoita passiivisuutta tai motivaation puutetta, vaan saattaa johtua vaillinaisesta kielitaidosta tai tottumattomuudesta käydä keskustelua, joka meille länsimaisessa kulttuurissa on tavallista. (Lahti 2014, 173; Saarinen & Aalto-Setälä 2009, 61.)

8 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on antaa sekä teoreettista tietoa että käytännön välineitä monimuotoisten työyhteisöjen johtamiseen sekä esimiehenä kehittymiseen.

Suomalaiset työyhteisöt, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla, ovat muuttuneet yhä monikulttuurisemmiksi. Eri kulttuureista nousevat arvot, uskomukset, ajatukset ja toimintatavat haastavat työyhteisön totuttuja tapoja ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Jokainen työntekijä on lähtökohtaisesti ainutlaatuinen yksilö. Lisääntyvä monikulttuurisuus tuo kuitenkin työyhteisöjen toimintaan ja johtamiseen uusia huomioon otettavia näkökulmia, mikä edellyttää johtajalta kykyä ymmärtää ihmisten erilaisuutta myös kulttuurien monimuotoisuuden näkökulmasta.

Opinnäytetyön tavoitteena on teoreettisen tiedon avulla lisätä monimuotoisen työyhteisön johtajan osaamista, tietoisuutta ja ymmärrystä eri kulttuuritaustan vaikutuksista ihmisen arvoihin, vuorovaikutukseen, työyhteisön jäsenenä toimimiseen ja johtamiseen.

Tavoitteena on myös laatia työkirja, jonka tarjoaman teoreettisen tiedon ja työskentelyvälineiden avulla esimiehen on mahdollista syventää itsetuntemustaan sekä kehittää johtamisosaamistaan.

9 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyö toteutettiin kahdessa osassa. Teoreettinen viitekehys pohjautuu aiemmissa opinnoissa toteutetun kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tuloksiin. Kirjallisuuskatsauksen avulla tutkittiin monikulttuuristen työyhteisöjen johtamista esimiesten näkökulmasta. Kirjallisuuskatsauksessa etsittiin vastauksia siihen, millaista johtamisosaamista monikulttuurisen työyhteisön johtaminen edellyttää. Tulosten perusteella muodostettiin monimuotoisen työyhteisön johtajan osaamisalueet.

Olen lähes koko työurani toiminut monikulttuurisissa työyhteisöissä sekä työntekijänä että esimiehenä, joten aiheen ajankohtaisuuden lisäksi halusin syventää myös omaa ymmärrystäni tutkimalla monikulttuurista johtamista tarkemmin. Kirjallisuuskatsauksen avulla etsin vastausta kysymykseen: ”Millaista johtamisosaamista monikulttuurisen työyhteisön johtaja tarvitsee?”

Kirjallisuuskatsauksesta ilmeni, että johtamista ja monikulttuurisuutta on tutkittu paljon. Tutkimuksia maahanmuutosta ja maahanmuuttajien sopeutumisesta suomalaisen yhteiskuntaan ja työyhteisöihin oli tarjolla useita. Hämmästyttävää kuitenkin oli se, että monikulttuuristen työyhteisöjen johtamista Suomessa on tutkittu yllättävän vähän. Tutkimusten vähäisyyteen saattaa vaikuttaa se, että monikulttuurisuus käsitteenä ei ole suomen kielessä vakiintunut. Lisäksi monikulttuurisuus työyhteisöissä on ilmiönä vielä melko uusi. Toisaalta löydetyissä aineistoissa erilaisista ihmisistä koostuvan yhteisön johtamisesta käytettiin suosittua käsitettä moninaisuuden johtaminen, jolla halutaan korostaa työyhteisön monikulttuurisuuden olevan vain yksi näkökulma moninaisuuden johtamiseen.

Kirjallisuuskatsauksen mukaan keskeisiksi käsitteiksi nousivat moninaisuuden johtaminen, esimerkiksi johtaminen sekä tunne- ja kulttuuriäly. Tulosten perusteella monikulttuurisen työyhteisön johtajan osaamisen alueiksi muodostuivat ihmisten johtaminen, yksilön ja erilaisuuden arvostaminen, taito olla läsnä sekä

kyky kuulla ja kuunnella. Merkittäviä taitoja ovat myös johtajan tunneäly sekä siihen liittyvät tunne- ja vuorovaikutustaidot, itsetuntemus ja itsensä johtamisen kyky.

Johtaja vaikuttaa omalla esimerkillään ja siksi omien asenteiden ja ennakkoluulojen tiedostaminen on edellytys hyvälle johtamiselle. Johtajan osaamiseen kuuluu myös oikeudenmukainen, eettinen ja vastuullinen johtaminen. Hän luo luottamusta ja edistää työyhteisön vuorovaikutusta. Hän on aktiivinen havainnoija, joka uskaltaa ottaa vaikeat asiat puheeksi. Kulttuuriosaaminen ja –kokemus on monikulttuurisen työyhteisön johtajan avaintaitoja.

Opinnäytetyön teoriaosuus laadittiin kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella muodostettujen osaamisalueiden ympärille. Opinnäytetyön kirjoittamisessa hyödynnettiin kirjallisuuskatsauksessa löydettyä kirjallisuutta ja muita hyväksytyjä lähteitä. Aineistoa kerättiin niin kotimaisista kuin ulkomaisistakin lähteistä pyrkien siihen, että tieto ja tutkimus erityisesti monikulttuurisuuteen ja johtamiseen liittyvissä näkökulmissa olisi mahdollisimman uutta ja ajankohtaista. Teoriatieto on pohjana myös työkirjassa, joka laadittiin käytännönläheiseksi työvälineeksi esimiehelle, jolla on halu syventää itsetuntemustaan ja kehittää omaa johtamisosaamistaan.

10 PRODUKTION KUVAUS JA HYÖDYNNETTÄVYYS

Opinnäytetyön produktio koostuu työkirjasta, jonka tarkoituksena on antaa väli-
neitä johtajan itsetuntemuksen syventämiseen ja johtamisosaamisen lisäämi-
seen. Monien polku esimieheksi kulkee asiantuntijatehtävien kautta. Muutos esi-
mieheksi ei kuitenkaan tapahdu hetkessä. Pelkkä nimekkeen muutos ei tee asi-
antuntijasta esimiestä, vaan uuteen rooliin kasvaminen ja siinä kehittyminen tar-
vitsee sekä aikaa että tukea.

Esimiestyö tuo mukanaan vastuita ja velvoitteita, joita asiantuntijalla ei ole. Esi-
miehisuus muuttaa roolia suhteessa muihin. Esimiehestä tulee työnantajan edus-
taja, ihmisten johtaja, työhyvinvoinnista huolehtija ja työntekijöiden välisten asioi-
den selvittelijä. Asioita ei voi enää ilmaista eikä kantaa ottaa samoin kuin ennen.
Työssä ja tehtävissä tapahtuu muutoksia, joita on aluksi vaikeaa tunnistaa ja ni-
metä.

Työkirja on kokoelma teoriaa, käytäntöä ja kokemusta. Sen aihealueet noudatte-
levat teoriaosiossa käsitellyjä johtamisen osaamisalueita. Lisäksi teemoiksi on
valittu esimiehen henkilökohtaiseen kasvuun ja hyvinvointiin liittyviä aihealueita.

Työkirja on rakennettu siten, että sen hyödyntäminen on mahdollista ilman, että
on lukenut opinnäytetyön teoriaosuutta. Jokaisen kappaleen alkuun on tiivistetty
aiheeseen liittyvä teoria tai näkökulma. Tiivistelmä auttaa hahmottamaan kunkin
kappaleen teeman ja siihen liittyvän työskentelyosion. Jokainen kappale koostuu
siten tiivistelmästä, kysymyksistä, tehtävistä, vinkeistä tai pohdinnan aiheista.

Työkirjan pohjana on tutkittu tieto ja teoria. Siinä näkyy myös käytännön työssä
hankittu kokemus. Teorian lisäksi kysymykset ja pohdinnan aiheet pohjaavat yli
kahdenkymmenen vuoden työkokemukseen, joka on syntynyt arjen tilanteista,
esimieskokemuksesta, koulutuksista, työnohjauksesta, niin omasta kuin toisten
työnohjaamisesta sekä kohtaamisista asiakkaiden, työntekijöiden ja kollegojen

kanssa. Työkirjaan on koottu kysymyksiä ja tehtäviä, jotka ovat olleet avuksi itselle. On kysymyksiä, joihin vastaaminen on yksinkertaista, mutta myös niitä, joiden äärellä ei pääse helpolla, ja joihin on tarpeen palata yhä uudelleen.

Työkirja on tarkoitettu kulumaan arjessa. Sitä on mahdollisuus hyödyntää järjestyksessä alusta loppuun, tai siitä voi etsiä aihealueita, jotka juuri kullakin hetkellä itselle ovat tarpeen ja tuntuvat merkityksellisiltä. Vaikka tuntuisi vaikealta, tai ajattelisi, että tämän minä jo tiedän, kannattaa jokaisen osa-alueen ääreen ainakin jossain vaiheessa pysähtyä.

Työkirja antaa mahdollisuuden ottaa aikaa itselle. Jokaisella esimiehellä tulisi olla aikaa ajatella; työkirjan kanssa on mahdollisuus hetkeksi pysähtyä. Tyyli on vapaa; voit hankkia tarkoitukseen sopivan muistikirjan, johon kirjaat ajatuksiasi. Tai ottaa paperia ja siveltimiä ja maalata tunnelmiasi. Jollekin sopii parhaiten se, että lähtee luontoon lenkille kera työkirjan herättämien ajatusten. Suurimman hyödyn saa, kun löytää itselleen sopivan tavan työskennellä aiheiden parissa.

Muutos asiantuntijasta esimieheksi tarkoittaa usein monista totutuista asioista luopumista. Asiantuntijana oli pätevä ja arvostettu, työyhteisössä osa joukkoa. Esimiehenä joutuukin aloittamaan kaiken alusta; arvostus on hankittava, rooliin liittyvä yksinäisyys yllättää. Uuden äärellä ei välttämättä tule ajatelleeksi, että organisaatiossa tai sen ulkopuolella on myös muita esimiehiä tai kollegoja, jotka pohtivat ja kokevat samoja asioita.

Työkirja sopiikin käytettäväksi myös kollegojen kanssa. Vertaisryhmässä tai esimiespalavereissa voi sopia, että jokin työkirjan osa-alue otetaan yhdessä pohdittavaksi. Oma ajattelu avartuu, kun voi pohtia kysymyksiä yhdessä ja kuulla mitä muiden mielessä liikkuu.

Työuran eri vaiheissa jokaisella esimiehellä olisi hyvä olla oma työnhajaaja, mentori, sparraaja - joku oman työyhteisön ulkopuolinen henkilö, jonka oman työn iloja ja haasteita voi käydä läpi. Työkirja sopii myös näihin tilanteisiin. Tapaamiset voi rakentaa työkirjan aihealueiden ympärille.

Organisaation tehtävä on huolehtia työntekijöiden perehdytyksestä. Jokaisella esimiehelläkin tulisi olla oikeus perehdytykseen ja asianmukaiseen johtamiskoulutukseen. Työkirja on laadittu niin, että sitä voi hyödyntää koulutusmateriaalina erilaisissa esimieskoulutuksissa.

11 POHDINTA

Suomalainen työyhteisö on yhä useammin monikulttuurinen. Kansainvälistymisen ja eri taustoista tulevien työntekijöiden määrän lisääntymisen myötä myös johtaminen on uusien haasteiden edessä. Muutos edellyttää esimiehiltä entistä laaja-alaisempaa osaamista sekä halua ja kykyä johtaa erilaisia ihmisiä. Muutokseen reagoiminen edellyttää tietoisuutta siitä, millaisia haasteita lisääntyvä monimuotoisuus johtamiselle asettaa sekä millaista osaamista vahvistamalla haasteisiin on mahdollista vastata.

Monimuotoisuuden haasteiden lisäksi monet johtajat ovat tilanteessa, jossa heidät nostetaan johtavaan asemaan ilman aiempaa kokemusta ihmisten ja asioiden johtamisesta. Erityisen haastavaksi tilanne muodostuu silloin, kun esimieheksi joutuu siirtymään ilman perehdytystä tai valmennusta. Hyvään johtamiseen ei riitä titteli tai uusi asema, vaan sen rinnalle tarvitaan tietoa, osaamista sekä kykyä ja halua kasvaa uuteen rooliin ja sen mukanaan tuomaan vastuuseen.

Laadukkaan moninaisuuden johtamisen kannalta keskeisiä taitoja ovat johtajan tunnetaidot, itsetuntemus sekä halu kasvaa ja kehittyä johtajana. Tunnetaitojen ja tunneällyn on osoitettu olevan monien johtajien, ja sitä myötä myös työyhteisöjen menestyksen salaisuus. Muutos ja entistä monimuotoisempi työelämä tarvitsevat johtajia, joilla on kyky tunnistaa ja tiedostaa omia tunteitaan. Johtajan omat tunteet vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen ja työyhteisön hyvinvointiin. Tämän opinnäytetyön punaisena lankana matkalla kohti laadukkaampaa moninaisuuden johtamista on kulkenut johtajan tunneäly, tunnetaidot sekä moninaisuusosaaminen.

11.1 Monimuotoisen työyhteisön johtajan osaaminen

Tämä opinnäytetyö sai innoituksensa sekä omista kokemuksistani monikulttuurisissa työyhteisöissä, että Pirjo Kolarin (2010) väitöskirjasta ”Tunneälyjohtaminen

asiantuntijaorganisaation muutoksessa”. Työurallani eri rooleissa toimiessani olen usein pohtinut johtajuutta, tunteita sekä niiden vaikutusta työyhteisöön. Mikä on ollut niiden yhteisöjen salaisuus, joissa haasteista, vaikeuksista ja ihmisten erilaisuudesta huolimatta työntekijät ovat säilyttäneet motivaationsa, kehittyneet ammatillisesti ja kyenneet kannustamaan ja arvostamaan toisiaan? Entä niiden yhteisöjen, joissa yhdessä koettuun hyvään palataan vielä vuosien jälkeen? Mikä meitä toisaalta samankaltaisia, samoja toiveita, tarpeita ja tunteita omaavia ihmisiä on yhdistänyt? Mikä toistemme erilaisuudessa on ollut sellaista, että keskinäinen kunnioitus ja vuorovaikutus on ollut haastavaa, joskus jopa mahdottomalta tuntuvaa? Mikä merkitys arvoilla, johtamisella ja johtajan osaamisella on ollut myönteisiksi kokemuksiksi jääneissä työyhteisöissäni?

Ensikosketuksen monikulttuuriseen työyhteisöön sain lähes kaksikymmentä vuotta sitten. Vieras, uusi ja outo aiheutti epävarmuutta, horjutti turvallisuuden tunnetta, haastoi ammatillisuutta ja osaamista. Tuolloin toisen kulttuurin oppiminen - puolin ja toisin - tapahtui, ei niinkään tietoisesti eikä erikseen hankitun tiedon, vaan vuorovaikutuksen, kiinnostuksen, ihmettelyn, kysymysten ja tietämättömydestä johtuneen hämmennyksen kautta. Saimme kokea, kuinka itsellemme vieraista kulttuureista tulevien työntovereiden arvot, uskomukset, toimintatavat, ajatukset sekä niiden herättämät tunteet haastoivat omia uskomuksia ja tapoja.

Erilaisuuden ja kulttuurien kohtaamisen haaste ja toisaalta kiinnostavuus lieneekin siinä, että jokaiselle tärkeät asiat kuten arvot, normit, asenteet ja tunteet joutuvat vuorovaikutuksessa syvälliseen prosessiin. Arvot, asenteet ja niihin liittyvät tunteet saavat vaikutuksensa kasvuympäristöstämme ja kulttuuristamme. Niissä ilmenee kaikki se, mihin uskomme, ja miten maailman ympärillämme koemme ja ymmärrämme. Juuremme ja elämänhistoriamme vaikuttavat siihen, millaisia tällä hetkellä olemme. Koska arvot ovat ihmisen turvallisuuden perusta ja ydin, meillä on luontainen pyrkimys pitää kiinni siitä, mikä meille on tuttua ja turvallista.

Lisääntyvä monimuotoisuus haastaa työyhteisön totuttuja tapoja. Monimuotoisuuden johtaminen on siten myös muutoksen johtamista. Muutos, uusi ja erilai-

nen, on aina jonkinasteinen uhka olemassaolollemme ja turvallisuuden tunteellemme. Uuden syntyminen tarkoittaa usein jostakin luopumista. Työyhteisössä ei kukaan voi toimia vain itselleen tutulla ja tahtomallaan tavalla. Näkökulman vaihtaminen ja toista vastaan tuleminen ovat taitoja, jotka edellyttävät luottamusta, vuorovaikutusta ja arvostuksen kokemista. Uskaltaaksemme omien rajojemme ulkopuolelle on sen, mitä kohti olemme matkalla, oltava merkityksellistä. Kulkiesämme kohti tuntematonta tarvitsemme johtajia, jotka kannustavat, rohkaisevat ja näyttävät esimerkkiä.

Monikulttuuriosajaksi ja muutoksen johtajaksi kehittyminen edellyttää johtajalta sekä omien arvojen, toimintatapojen, asenteiden ja tunteiden tunnistamista, että omaan kulttuuriin ja kulttuurihistoriaan tutustumista. Suuri osa ajatuksistamme on asenteita, uskomuksia ja mielipiteitä, joista ilman tietoista työskentelyä syntyy toimintaamme määrittäviä itsestäänselvyksiä. Ne vaikuttavat toimintaamme, päätöksentekoomme ja suhtautumiseemme muihin niin paljon, että ajatusten, tunteiden ja asenteiden tietoinen johtaminen haluttuun suuntaan on merkityksellistä.

Monimuotoisissa työyhteisöissä johtajan omat arvot, tunneälytaidot, esimerkkinä toimiminen sekä kyky luoda psykologisesti turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiiri, korostuvat. Kaikki johtaminen onkin suunnan näyttämistä ja omalla esimerkillä johtamista: johtaja näyttää suunnan sille, millainen toiminta, vuorovaikutus ja tunteiden ilmaisu yhteisössä on toivottavaa ja sallittua. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että johtaja ymmärtää, miten suuri vaikutus hänen läsnäolollaan, toiminnallaan, sanoillaan ja erityisesti teoillaan on kaikkiin ympärillä oleviin ihmisiin.

Monimuotoisen työyhteisön johtaminen edellyttää johtajalta hyvää itsetuntemusta. Voidakseen onnistua yhteisön asenteiden, arvojen ja tunteiden tiedoisessa johtamisessa on ensin tultava tietoisiksi omista tunteista sekä omaa toimintaa ohjaavista arvoista ja asenteista. Itsetuntemus on edellytys hyvälle johtamiselle, ja siksi itsetuntemuksen jatkuva kehittäminen on johtamistyön kannalta merkityksellistä.

Monimuotoisessa työyhteisössä johtajan itsetuntemus, omien arvojen tunnistaminen sekä kyky arvostaa erilaisuutta ovat erityisen merkityksellisiä tilanteissa, joissa eri kulttuureista tulevien yhteisön jäsenten arvot, uskomukset, ajatukset ja toimintatavat haastavat työyhteisön ihmissuhteita ja arjessa tapahtuvaa vuorovaikutusta. Johtajan tehtävä on omalla toiminnallaan luoda luottamusta ja edistää sellaista vuorovaikutusta, jossa ihmisten erilaisuus on arvo, joka nähdään mahdollisuutena ja rikkautena.

Väitöskirjassaan Kujanpää (2017, 49) toteaa yhteenkuuluvuuden ja hyvän keskinäisen vuorovaikutuksen saavuttamisen olevan vaikeampaa kuin yhteisöissä, joissa samankaltaisuus on ilmeisempää. Monimuotoisen työyhteisön johtaja tarvitseekin työnsä tueksi sekä tietoa että herkkyyttä ymmärtää työntekijöiden käyttäytymisen taustalla vaikuttavia kulttuurisia ajatuskulkuja, sillä henkilöstön kulttuurin ja elämäntapojen tuntemus edesauttaa hyvää johtamista, hyvien toimintatapojen suunnittelua ja puheeksi ottamista.

Työtoverin kulttuurin ja elämäntapojen tuntemus on tärkeää myös työyhteisön jäsenten kesken. Monimuotoisen työyhteisön johtaja rohkaiseekin työyhteisön jäseniä toistensa tuntemiseen ja keskinäiseen vuorovaikutukseen. Yhteisymmärrys ja toisen erilaisuuden arvostaminen on sitä todennäköisempää, mitä enemmän yhteisö on oppinut jakamisesta, toinen toisensa kulttuuritaustasta sekä aiemmasta työurasta ja kokemuksesta yhdessä oppimisesta. Työntekijöiden osallisuuden ja yhteenkuuluvuuteen on mahdollista vaikuttaa kiinnittämällä huomiota kokouskäytäntöihin, osallistamalla, yhteisillä pelisäännöillä, kiinnittämällä huomiota kunkin henkilökohtaiseen osaamiseen ja luomalla mahdollisuuksia epävirallisiin kohtaamisiin niin lounas- ja kahvitauoilla kuin muissakin työyhteisön tapahtumissa.

Henkilöstön monimuotoisuudella on osoitettu olevan työyhteisölle myönteisiä ja voimavaroja lisääviä merkityksiä. Kuten Colliander ym. (2009, 15) toteavat, työyhteisön monimuotoisuus parantaa ongelmanratkaisua ja lisää innovatiivisuutta. Yhteenkuuluvuuden tunteella ja toimivalla vuorovaikutuksella on suuri merkitys

positiivisen ilmapiirin syntymiseen, ryhmän jäsenten välisten asenteiden ja ennakkoluulojen ilmenemiseen ja ristiriitojen ehkäisyyn. Myönteisiin vaikutuksiin päästäkseen yhteisö tarvitsee johtajaa, joka arvostaa erilaisuutta, tukee moninaisuutta ja edistää yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa, oikeudenmukaisuutta ja syrjimättömyyttä.

11.2 Tunneäly ja johtaminen

Tämän työn keskeisenä käsitteenä on tunneäly. Tunteiden tarkoitus on kertoa siitä, mikä meille kulloinkin on tärkeää. Ne ohjaavat kaikkea ihmisten välistä toimintaa ja vuorovaikutusta. Johtajan tunneäly ja itsetuntemus ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, sillä tunneälykäs johtaja on tietoinen itsestään, vahvuuksistaan ja heikkouksistaan, omista tunteistaan ja niiden vaikutuksesta muihin. Johtamisessa tunneälytaidot, kuten tunteiden tunnistaminen, ymmärtäminen ja tietoinen johtaminen korostuvat erityisesti siksi, että johtaminen on työtä, jossa ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, asenteisiin, tunteisiin ja hyvinvointiin vaikutetaan omalla käyttäytymisellä ja tunnetasapainoisuudella.

Tunteiden säätelytaidot ovat merkittäviä, sillä tunteet tarttuvat. Tunteet ovat ihmisille yhteisiä, mutta kulttuurista riippuen niiden sisältö, tulkinta ja ilmaisu saattavat erota toisistaan. Monikulttuurisissa työyhteisöissä sanaton viestintä ja tulkinnat korostuvat. Koska tunteilla on niin merkittävä vaikutus toimintaamme, ja ne auttavat meitä ymmärtämään sitä, mitä haluamme ja tarvitsemme, olisi niiden sanoittamiseen käytettävä aikaa erityisesti yhteisöissä, joissa yhteistä kieltä ei välttämättä ole. Toimivan vuorovaikutuksen edellytys on, että kaikilla on mahdollisimman yhteneväinen käsitys siitä, mitä kukin käyttämillään sanoilla tarkoittaa.

Työyhteisössä kaiken tekemisen perusta on luottamus. Johtajan tärkeimpiä tehtäviä onkin luottamuksellisen ilmapiirin luominen. Luottamuksen syntymiseen vaikuttaa sekä asenteemme että se, miltä meistä tuntuu. Ihmisellä on taipumus haakeutua sellaisten ihmisten seuraan, jotka herättävät luottamusta ja jotka tuntuvat

jollain tasolla tutuilta. Luottamus pohjautuu sosiaalisten pelisääntöjen tuntemiseen ja ymmärtämiseen, ja siksi se, mihin luottamus perustuu, riippuu usein kulttuuritaustastamme. Luottamus, tunteet ja asenteet vaikuttavat merkittävästi siihen, miten valmiita olemme yhdessä muiden kanssa työskentelemään. Kyky tuntea ja havaita erilaisia tunteita sekä ymmärtää niiden vaikutuksia niin omaan itseensä kuin työyhteisöönkin on johtamisen perusedellytyksiä.

11.3 Asiantuntijasta esimieheksi

Monimuotoisen työyhteisön johtaminen on vaativaa. Erityisen haastavaa se on silloin, kun esimiestehtävä on uusi. Kyetäkseen toteuttamaan hyvää ihmisten ja osaamisen johtamista, on esimiehen tärkeää huolehtia omasta ammattitaidostaan, ammatillisesta kasvustaan ja hyvinvoinnistaan. Esimiehellä tulisi olla oikeus työnantajan tarjoamaan perehdytykseen ja esimiesvalmennukseen. Aina näin ei kuitenkaan ole.

Johtajuus on vasta alkutekijöissään silloin, kun tehtävänimike muuttuu. Johtajaksi kasvaminen on haastavaa. Uuteen tehtävään liittyy yhtä aikaa sekä luopumista että uusien haasteiden vastaanottamista. Uusi johtajan identiteetti, ihmisten johtaminen sekä uuteen rooliin liittyvät omat ja muiden odotukset ja pelot, alati muuttuvat tilanteet, ja sitä myöten nopeaa päätöksentekoa vaativat asiat ovat kuormittavia ja opettelua vaativia asioita.

Uuden roolin mukanaan tuoma yksinäisyys saattaa yllättää. On luovuttava omasta tutusta asiantuntijan roolista, jotta voi mahdollistaa uusien asiantuntijoiden kasvun ja kehittymisen. On opeteltava edustamaan työnantajaa, jolloin kehtään ei voi suosia, vaan kaikkia on kannustettava tasapuolisesti, kyettävä puuttumaan ihmisten tapaan toimia, huomautettava huonosta käytöksestä tai työnteke-
misen tavasta.

Helena Åhman kirjoittaa kirjassaan ”Mielen johtaminen organisaatiossa” (2012, 149) identiteettien merkityksestä ja niiden vaikutuksesta ihmisten kohteluun. Åhman toteaa, että ihmisen identiteetti on henkilökohtainen kokemus, joka muodostuu kaikista niistä määreistä, joilla ihminen muodostaa käsitystä siitä kuka hän on. Identiteetti on tunnetta johonkin kuulumisesta. Uusien tehtävien vastaanottaminen luo esimiehelle uuden ammatti-identiteetin suhteessa muihin. Esimies saa uuden tehtävänsä myötä sellaisia oikeuksia ja toisaalta velvollisuuksia, joita toisilla ei sillä hetkellä ole.

Uusi identiteetti ei synny itsestään, vaan sitä on rakennettava. Ymmärrys identiteetin muodostumisesta on monimuotoisen työyhteisön johtamisen ja johtajaksi kasvamisen kannalta merkityksellistä. Organisaatiossa tapahtuvan muutoksen yhteydessä kaikkien mukana olevien identiteeteistä aina jokin osa muuttuu suhteessa johonkuhun toiseen. Identiteettien kautta ihmisiä voidaan joko luokitella tai leimata, kun taas toisaalta niiden avulla voidaan mahdollistaa asioita ja saada ihmisiä toimimaan. Ihmisen identiteetin kannalta pahin rangaistus mitä yhteisössä voi tapahtua, on joutua heitetyksi yhteisön ulkopuolelle. Esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, ettei näin käy. (Åhman 2012, 149.)

Uuden esimiehen työn ja työyhteisön yhteisen tulevaisuuden onnistumisen kannalta olisikin tärkeää pysähtyä yhdessä työyhteisön kanssa tutkimaan, miten muuttuneet identiteetit vaikuttavat ihmisten joukkoon kuulumisen ja erilaisuuden kokemuksiin. Monimuotoisessa työyhteisössä ihmisillä on kulttuuritaustasta riippuen hyvinkin erilaisia odotuksia johtamiselle. Yhdessä tulisi sanoittaa sitä, millaisia esimieheen ja työtovereihin liittyviä odotuksia ihmisillä on, sekä toisaalta tulla tietoiseksi siitä, millaisia odotuksia esimies itse luo. (Åhman 2012, 84.)

Johtajan itsetuntemus on hyvän johtamisen perusta. Johtajan on tärkeää tutustua itseensä, omiin tunteisiinsa ja elämänhistoriaansa. Johtajan vahvuudet ja se, minkä pohjalle uutta toimintatapaa on mahdollista rakentaa, löytyvät usein omasta taustasta - sen myönteisistä ja kielteisistä kokemuksista. Tutkimusten mukaan tunteiden tunnistaminen ja hyväksyminen vapauttaa energiaa ja edistää

jaksamista (Paasivaara 2014, 80; Åhman 2012, 151). Itsetuntemuksen lisääntyessä esimiehen on mahdollista tulla tietoiseksi omista käyttäytymismalleistaan sekä siitä, mikä vaikutus niillä esimiestyön toteuttamiseen ja omaan hyvinvointiin on.

Tunneälytaidot ovat esimiehenä onnistumisessa merkityksellisiä, sillä esimies johtaa organisaatiota, jonka muodostavat tunteita tuntevat ihmiset. Kyky eläytyä sekä omiin, että muiden tunteisiin auttaa ymmärtämään, mistä eri tilanteissa kulloinkin on oikeasti kyse. Tunteet ovat aina totta. Ne ovat yleensä avuksi, mutta saattavat joskus myös johtaa harhaan ja haitata toimintaa. Tunteet ovat mukana kaikessa vuorovaikutuksessa, päätöksenteossa ja hetkessä.

Tunneälytaitoja voi opetella. Niiden avulla johtaja kykenee toimimaan ennustettavasti, luomaan luottamusta, perustelemaan päätöksiään, sekä edistämään työyhteisön vuorovaikutusta ja monimuotoisuutta. Tunteistaan tietoinen esimies ei ristiriitatilanteissa joudu omien tunteidensa vietäväksi. Monimuotoinen työyhteisö tarvitsee tunnetasapainoista johtajaa, jolla on sekä kyky arvostaa omia ja toisten tunteita, että olla empaattinen ja myötäelävä.

11.4 Työkirja oman johtajuuden tukena

Jokaisen matka esimieheksi on ainutlaatuinen. Toisista tulee esimiehiä, koska ovat niin halunneet, toisista siksi, että joku toinen on niin päättänyt. Se kenestä tulee hyvä esimies, ei ole riippuvainen siitä, miten tehtävään on päätenyt, sillä esimiehisyyks on sekä persoonaan liittyviä ominaisuuksia, että opittavissa olevia asioita. Esimieheksi kasvaminen on prosessi, johon tarvitaan sekä aikaa että monenlaista tukea.

Omaa johtamisosaamistaan, itsetuntemustaan, tunnetaitojaan sekä monimuotoisuus- ja kulttuuriosaamistaan voi lisätä monin eri tavoin. Kukaan ei ole koskaan valmis, eikä kenenkään tarvitse selvittää yksin. Oman osaamisen ja ammattitaidon

lisääminen sekä itsensä kehittäminen ovat esimiestyössä jaksamisen ja selviytymisen edellytyksiä, niin myös toisten tarvitseminen, ja kyky pyytää apua.

Oma polkuni esimieheksi on ollut melko perinteinen; uusi tehtävä oli luontainen jatko organisaation hierarkiassa. Vaikka olen työurani eri vaiheissa osallistunut niin työnantajan kustantamiin kuin omakustanteisiin, pitkiin ja lyhytkestoisiin koulutuksiin, sekä saanut ja antanut työnohjausta, ei työnantaja esimieheksi siirtyessäni osannut kiinnittää huomiota siihen, mitä työni tueksi olisin alkuvaiheessa tarvinnut. Perehdytys ja esimiestehtäviin valmentava koulutus unohtui. Kollegojakin oli alkuun vaikea löytää.

Voidakseen johtaa muita, tulisi esimiehen tutustua omaan itseensä. Itsetuntemus ja esimiestehtävässä kehittyminen lisääntyvät jokapäiväisessä työssä ja vuorovaikutuksessa. Kasvu vaatii lisäksi myös pysähtymistä ja itselleen erityisen ajan ottamista. Mahdollisuus peilata omia tunteitaan, jakaa kokemuksiaan, ajatuksiinsa ja ihmetyksen aiheitaan yksin ja yhdessä jonkun toisen kanssa on oman kehittymisen kannalta merkittävää. Oma esimies ja uudet kollegat ovat esimiehelle tärkeitä. Oma kokemukseni kuitenkin on, että omien kollegojen ja esimiehen kanssa - ainakin alussa - ajatusten jakaminen on eri tasolla kuin esimerkiksi työohjauksessa tai mentoroinnissa. Molemmat työtavat ovat olleet oman esimieheksi kasvamiseni, itsetuntemuksen lisääntymisen ja kehittymiseni kannalta merkityksellisiä.

Yhdysvaltalaistutkimuksen mukaan omalla alallaan asiantuntijaksi kehittyminen edellyttää sitoutumista ja yli 10 000 tuntia pitkäjänteistä harjoittelua. Asiantuntijuus ei synny yksinomaan kokemusta lisäävistä, rutiininomaisista harjoitteista, vaan kehittyäkseen yhä paremmaksi, ihmisen olisi tehtävä harjoitteita, jotka edistävät osaamisen kehittymistä mahdollisimman syvällisesti ja monipuolisesti. Esimieheksi kasvaminen, ja kehittyminen vaatii siis aikaa ja monipuolista harjoitusta. (Berggren & Lundberg 2014, 142.)

Johtajuutta saa ja pitää harjoitella. Kasvaakseen ja kehittyäkseen on tunnistettava omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Ihmisellä on kyky ennakoida, ja siten

myös mahdollisuus harjoitella haastavia tilanteita etukäteen. Johtajan kannattaa-kin harjoittaa itsessään juuri niitä asioita, joita ei koe itselleen luontaisina ja helpoina. Etukäteen harjoittelemalla mahdollistaa itselleen tilanteen, jossa ei niin helposti ole tilanteen ja tunteiden vietävissä. Samalla työyhteisö saa johtajan, jonka käytös on helpommin ennustettavaa ja luottamusta herättävää.

Työkirja syntyi sekä kokemuksesta että puutteesta. Oman johtajuuteni polulla olisin usein kaivannut työskentelyvälinettä, joka teorian tiedon rinnalla olisi tarjonnut myös konkretiaa. Työkirja syntyi johtajuuden tueksi, oman osaamisen syventäjäksi, yhdessä tai yksin käytettäväksi. Se on kokoelma teoriaa, käytäntöä ja kokemusta. Sen pohjana on tutkittu tieto sekä osaamisalueet, joita on laajemmin kuvattu opinnäytetyön teoriaosuudessa. Teemoiksi työkirjaan valikoitui myös esimiehen henkilökohtaiseen kasvuun ja hyvinvointiin liittyviä aihealueita.

Työkirjassa näkyy käytännön työssä hankittu kokemus. Teorian lisäksi kysymykset ja pohdinnan aiheet pohjaavat omaan työkokemukseen, joka on kertynyt arjen tilanteissa, esimiestyössä, koulutuksissa, omassa työnohjauksessa ja toisten työnohjaamisessa. Monimuotoisuuden rikkautta olen saanut harjoitella niin asiakkaiden, työntekijöiden kuin kollegojenkin kanssa. Työkirjaan on koottu kysymyksiä ja tehtäviä, jotka ovat olleet avuksi itselle. Joihinkin kysymyksiin vastaaminen on helpompaa, joidenkin äärelle on tarpeen pysähtyä yhä uudelleen.

Helena Åhman (2008, 41) muistuttaa, että kehittyäkseen johtajana on säännöllisesti pysähdyttävä analysoimaan omaan ajatteluun, sen rajoja ja mahdollisuuksia. Jokaisella johtajalla tulisi olla aikaa ajatella. Työkirja antaakin mahdollisuuden pysähtyä ja ottaa aikaa itselleen, työstää asioita omaan tahtiin itselleen sopivassa paikassa ja tavalla. Esimieheksi kasvaminen on prosessi; arki, omien ajatusten ja näkökulmien äärellä oleminen on usein yksinäistä. Ajatukset jumiu-
tuvat, mahdollisuudet ja ratkaisut hämärtyvät. Siksi jokaisella esimiehellä tulisi työuran eri vaiheessa olla käytössään erilaisia tapoja syventää osaamistaan; joskus se on työkirja, joskus työnohjaaja, mentori tai sparraaja, joku työyhteisön ulkopuolinen henkilö, joka mahdollistaa uusien näkökulmien avautumisen.

11.5 Työkirjan arviointi

Työkirja on syntynyt henkilökohtaisesta tarpeesta ja kokemuksista. Olen testannut harjoitteiden ja kysymysten toimivuutta monimuotoisesta johtamisesta pitämässäni koulutuksissa, työnohjattavieni kanssa, sekä kohtaamisissa kollegojen kesken. Omia ajatuksiaan ja sitä, onko työkirjalle kuitenkaan todellista tarvetta, alkaa helposti epäillä. Ilman, että joku muu testaa työkirjaa arjessa, ei voi tietää, toimiiko se, tai puuttuuko sieltä jotakin oleellista.

Työkirjaa on koekäyttänyt tai muuten arvioinut kymmenkunta ihmistä. Kokemusten myötä teksti on täydentynyt, näkökulma laajentunut. Kaikki testaajat ovat olleet yksimielisiä siitä, että työkirja on tarpeellinen. Pitkän uran monikulttuurisen työyhteisön johtajana tehnyt työntekijä totesi kirjaa testattuaan: ”Voi kun minullakin olisi aikanaan ollut käytössäni tällainen.” Terapiatyötä tehnyt työntekijä löysi kirjasta näkökulmia, joita hän ei aiemmin ollut tullut ajatelleeksi.

Itse olin ajatellut työkirjaa itsenäisen työskentelyn välineeksi. Testaajien avulla havahduin sen laaja-alaisiin käyttömahdollisuuksiin; toiset ajattelivat sen toimivan ja olevan tarpeellinen kenelle tahansa, joka haluaa lisätä omaa osaamistaan ja syventää omaa itsetuntemustaan. Toisaalta työkirjan nähtiin palvelevan erilaisten esimiesryhmien kokoontumisia, työnohjausta ja työyhteisön esimieskoulutuksia.

Työkirjasta on ajan myötä tullut hyvin henkilökohtainen. Oman työurani aikana olen saanut kokea, miten hyvä ja taitava johtaminen saa ihmisen kukoistamaan, innostumaan ja antamaan parastaan. Olen myös nähnyt, miten huono johtaminen syö työntekijän itseluottamusta, vie mennessään työn- ja joskus myös elämänilon, jättäen jälkiä, joiden korjaaminen vaatii aikaa ja apua. Työkirja on oma tapani pyrkiä edistämään hyvää johtamista.

Työkirjan tekemiseen olen käyttänyt paljon aikaa, hyödyntänyt oma osaamistani ja kokemuksiani sekä kuvittanut sen ottamillani valokuvilla. Työurani eri vaiheissa olen saanut mahdollisuuden toimia sekä työnohjaajana että olla kouluttamassa monimuotoisten työyhteisöjen johtajia ja työntekijöitä. Työkirjan onkin tarkoitus

toimia omien koulutusteni materiaalina, työnohjausten syventäjänä sekä sitä tarvitsevien työvälineenä. Työkirjaa ei julkaista yhdessä opinnäytetyön kanssa, vaan se on tekijäsuojattu. Siitä on tarkoitus painattaa omakustanne, joka erillistä korvausta vastaan on hankittavissa kauttani.

12 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoitus oli antaa teoreettista tietoa siitä, millaista osaamista monikulttuurisen työyhteisön johtaja tarvitsee sekä käytännön välineitä monimuotoisen työyhteisön johtamiseen sekä esimiehenä kehittymiseen. Syventyessäni monimuotoisen työyhteisön johtajan osaamisen edellytyksiin huomasin, että aineistoa oli saatavissa niukasti. Tiedon vähäisyys saattaa selittyä sillä, että sanoilla moninaisuus, monimuotoisuus ja monikulttuurisuus ei suomen kielessä ole vielä vakiintuneita merkityksiä. Monissa aineistoissa monikulttuurinen johtaminen nähtiin osana moninaisuuden johtamista. Lisäksi ainakin Suomessa monikulttuuristen työyhteisöjen olemassaoloon ja mahdollisiin johtamisen haasteisiin näytetään havahdutun vasta 2010-luvun jälkeen, sillä suurin osa monikulttuuriseen johtamiseen liittyvistä tutkimuksista ja artikkeleista on kirjoitettu vasta viime vuosina.

Suomalaiset työyhteisöt ovat kautta aikain olleet monimuotoisia erilaisten ihmisten yhteisöjä. Yhteiskuntamme, ja sitä kautta myös työyhteisömme, ovat kuitenkin viimeisten vuosien aikana tapahtuneiden muutosten myötä muuttuneet entistä monimuotoisemmiksi. Erityisesti monikulttuurisuuden myötä tapahtuva muutos on tullut jäädäkseen, joten suomalaisen kulttuurin ja toimintatapojen tunteminen ei enää riitä, vaan kulttuurien kohtaamisen valmiuksia on lisättävä. Työyhteisöt ovat uusien haasteiden edessä. Ne ovat osa kulttuurisesti muuntuvaa ja monimuotoista yhteiskuntaa. Kulttuurien kohtaamiseen liittyvän osaamisen ja johtamisen kehittäminen on sekä ajankohtaista että välttämätöntä. Tämä opinnäytetyö antaa ajankohtaiseen tilanteeseen näkökulmia ja tietoa siitä, miten eri kulttuureista tulevien työntekijöiden kulttuurisidonnaiset arvot ja toimintatavat vaikuttavat työyhteisössä toimimiseen, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja johtamiseen.

Pirjo Kolarin (2010) väitöstutkimuksen mukaan tunneälykäs johtaja kykenee arvostamaan henkilöstöään ja sen monimuotoisuutta. Hän edistää luottamuksen ja vuorovaikutuksen syntymistä kuuntelemalla, olemalla läsnä, avoin ja oikeudenmukainen sekä pitämällä sen, minkä lupaa. Tunneälykäs johtaja tunnistaa omat

ennakkokäsityksensä ja tiedostaa, mitä ajattelee, tuntee ja oivaltaa. Hän tunnistaa valtansa ja vastuunsa. Tunneälykäs johtaja on empaattinen ja muutosherkkä; hän kykenee huomaamaan ympärillään olevia heikkoja signaaleja. Tunneälykäs johtaja tiedostaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja on halukas kehittämään itseään.

Monimuotoisen työyhteisön johtajalta odotetaan laaja-alaista osaamista. Tutkimuksissa johtamistaidoissa korostuvat omalla esimerkillä johtaminen, kulttuuri-osaaminen sekä johtajan tunneälytaidot. Tämän opinnäytetyön perusteella voidaan todeta, että tunneälykkäällä johtajalla on niitä osaamisen edellytyksiä, joita monimuotoinen työyhteisö tarvitsee. Tätä päätelmää tukee Marjatta Jabe (2017, 49), joka toteaa tunneälyn olevan taito, joka ratkaisee johtajan edellytykset toimia monimuotoisen työyhteisön johtajana.

Esimiesten tunnetaitojen; tunteiden tunnistamisen, niiden läsnäolon ja tietoisien johtamisen merkitys työyhteisön hyvinvoinnin, myötätunnon, innovatiivisuuden ja erilaisuuden arvostamisen lisääjänä korostuvat myös Helsingin yliopistossa käynnissä olleen Co-Compassion -hankkeen tutkimuksissa. Tulosten mukaan tunteiden johtamisessa olennaista on pyrkimys ymmärtää ja huomioida toisen tunteet, ja siten edesauttaa työyhteisön rakentavaa vuorovaikutusta, erilaisuuden arvostusta sekä nähdä ja kuulla tulemista. Tietoinen tunteiden johtaminen lisää johtajan käyttäytymisen ennustettavuutta, keskinäistä luottamusta ja työyhteisöön sitoutumista. (Paakkanen, Martela, Rantanen & Pessi 2017, 131.)

Johtamisessa on kysymys kyvystä toteuttaa hyvää ihmisten johtamista. Luottamus on kaiken johtamisen ja hyvän vuorovaikutuksen perusta. Johtajalta odotetaan aitoutta ja rehellisyyttä; omien ja organisaation arvojen todentumista arjen käytännöissä. Tätä työtä aloittaessani en osannut aavistaa, että arvot, empatia, myötätunto ja tunteet työyhteisössä ja johtamisessa olisivat julkisessa keskustelussa niin ajankohtaisia kuin mitä kuluneen syksyn aikana julkaistujen lehtiartikkelien ja kirjojen valossa näyttää. Keskusteluissa korostuu entistä yksilöllisemmän, ihmisten erilaisuuden ja tunteet huomioivan johtamisen merkitys.

Näihin näkökulmiin on helppo yhtyä. Asiantuntijoiden näkemykset vahvistavat omaa kokemustani siitä, että laadukkaasti johdetuista monimuotoisissa työyhteisöissä tunteiden, asenteiden ja ennakkoluulojen tietoisella johtamisella on mahdollista synnyttää yhteisöjä, joissa erilaisuus nähdään rikkautena ja voimavarana.

Johtaminen on jatkuvaa oppimista, kasvua ja kehittymistä. Tunnetaitojen, arvojen mukaisen esimerkillä johtamisen, itsetuntemuksen sekä monimuotoisuuden ymmärtämisen ja huomioonottamisen voidaan tämän opinnäytetyön valossa katsoa olevan osa johtajan keskeistä osaamista. Tämän vuoksi tunnetaitojen kehittämiseen ja monimuotoisuus- ja kulttuuriosaamisen lisäämiseen tulevaisuuden työyhteisöissä ja johtamiskoulutuksissa on tarpeen kiinnittää huomiota.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli sekä vastata kysymykseen siitä, millaista osaamista monimuotoisen työyhteisön johtaja tarvitsee, että lisätä johtajan osaamista, tietoisuutta ja ymmärrystä kulttuuritaustan vaikutuksista ihmisen arvoihin, vuorovaikutukseen, työyhteisön jäsenenä toimimiseen ja johtamiseen.

Tulevaisuutta varten on tärkeää tietää, millaisena monimuotoisissa työyhteisöissä johtajina toimivat oman tunne- ja kulttuuriosaamisensa kokevat, sekä millaista koulutusta ja tukea he työlleen kaipaavat. Tämän tiedon avulla on mahdollista kehittää johtajille suunnattua koulutusta sekä huolehtia siitä, että johtajilla on saatavissa sellaista tukea kuin he johtamisen eri kehitysvaiheissa tarvitsevat.

Toimintaympäristön muutos tarkoittaa paitsi työyhteisöjen monikulttuuristumista, myös asiakasrajapinnassa tapahtuvaa kulttuurien kirjon lisääntymistä. Kulttuuritaustojen vaikutus työntekijöiden ja asiakkaiden välisiin suhteisiin ja sitä kautta myös johtamiseen on aihe, jota tässä opinnäytetyössä ei aiheen laaja-alaisuuden vuoksi ollut mahdollista käsitellä. Työntekijän oman kulttuuritaustan vaikutus joko omaa tai vierasta kulttuuritaustaa edustavan asiakkaan kohtaamiseen on kuitenkin tulevaisuuden työelämän ja johtamisen kehittämisen kannalta merkittävä aihe tutkittavaksi.

Johtaminen jättää aina jäljen. Se on työtä, jolla on merkitystä. Johtajuus on onnistumisen, työn ilon ja osaamisen kokemuksen mahdollistamista. Hyvällä johtamisella voi vaikuttaa oikeudenmukaisen kohtelun toteutumiseen, myönteisten asioiden tapahtumiseen ja yhdessä toisten kanssa onnistumiseen.

Tunneälykkäällä johtajalla on edellytykset toimia johtajana monimuotoisessa työyhteisössä, jossa jokaisella on oikeus arvostavaan ja kunnioittavaan kohtamiseen sekä hyvään johtamiseen. Tunneälykäs johtaminen on ihmisyyttä ja inhimillisyyttä.

LÄHTEET

- Ahlroth, M. & Havunen, R. (2015). *Pomo puun ja kuoren välissä*. Helsinki: Talentum.
- Ahonen, R. & Lohtaja – Ahonen, S. (2011). *Palaute kuuluu kaikille*. Kuopio: Infor.
- Ajanko, S. (2016). *Moninaisuuden johtaminen*. Ytimessä johtajan itsetuntemus. Saarijärven kirjapaino: Suomen liikekirjat.
- Ali-Yrkkö, J., Koivisto, J., Lampinen, M. & Ylä-Anttila, P. (2000, 85–115). Suomalaisyriyten kansainvälistyminen. Teoksessa Trux, M-L. (toim.), *Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Berggren, O. & Lundberg, T. (2014). *Apinajohtajan käsikirja*. Tanska: Atena kustannus.
- Coleman, D. (1999). *Tunneäly työelämässä*. Helsinki: Otava.
- Dunderfelt, T. (2006). *Voimavarana itsetuntemus*. Helsinki: Gummerus Oy.
- Gustafsberg, H. & Åhman, H. (2017). *Tilannetaju – päättä paremmin*. Helsinki: Alma Talent Pro.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. uusittu painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Hofstede, G., Hofstede, G., Gert, J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations*. Software of the mind. Intercultural Cooperation and its importance for survival. New York: McGraw Hill.
- Huhtala, M. (2015). *Asennejohtaja- arjen työkalut esimiehelle*. Viro: Helsingin kauppakamari Oy.
- Immonen, S., Ngyen, T.P. & Lahenius, K. (2010). *Monikulttuurisuuden yhteistyötaidot pk-yrityksissä*. <http://lib.tkk.fi/reports/2010>.
- Jabe, M. (2017). *Erilaisten ihmisten johtaminen*. Viro: Helsingin kauppakamari Oy.
- Järvinen, P. (2014). *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. Helsinki: Talentum.
- Kaski, S. & Kiander, T. (2005). *Tunnejohtajuus – kuuntelua ja vaikuttamista*. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Keisala, K. (2012). *Monikulttuurisen työyhteisön viestintä*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Keltikangas – Järvinen, L. (2002). *Hyvä itsetunto*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kiesiläinen, L. (2004). *Vuorovaikutusvastuu – ammatilliset vuorovaikutustaidot kasvatusyhteisössä*. Tallinna: Arator Oy Toinen painos.
- Kolari, P. (2010). *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen yliopistopaino. <http://acta.uta.fi>
- Korhonen, K. (2002). *Intercultural competence as part of professional qualifications*. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Korhonen, V. (2013, 132–142). Organisaation laajuinen ohjaus- ja esimiestyön kehittämismalli. Teoksessa: Korhonen, V. & Puukari, S. (toim.), *Monikulttuurinen ohjaus- ja neuvontatyö*. Juva: Bookwell Oy.
- Kujanpää, K. (2017). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön hyvinvointi*. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Helsinki: Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja 2017: 40.
- Kultanen, T. (2016). *Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija - ajattele mitä ajattelet*. Helsinki: Helsingin kauppakamari Oy.
- Kuusela, S. (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. (2007). *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita.
- L 738/2002 Työturvallisuuslaki. Saatavavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L5P28>
- Lahti, L. (2008). *Monikulttuurinen johtaminen*. Helsinki: WSOYpro.
- Lahti, L. (2008). *Monikulttuurinen työelämä – hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lehtonen, M., Löytty, O. & Ruuska, P. (2004). *Suomi toisin sanoen*. Tampere: Vastapaino.
- Lämsä, A-M., Vartiainen, T. & Heikkinen, S. (2013, 342–355). Monimuotoisuuden johtaminen organisaatiossa. Teoksessa Korhonen, V. & Puukari, S. (toim.), *Monikulttuurinen ohjaus- ja neuvontatyö*. Juva: Bookwell Oy.
- Mustavuori, J-M. (2017). *Tunnevirrassa*. Helsinki: Viisas elämä Oy.
- Nieminen, M. (2014). *Monikulttuurinen asiakastyö*. Tallinna: Tietosanoma.

- Nissinen, V., Anttalainen, J. & Kauppinen, R. (2009). *Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla*. Helsinki: Tammi
- Ollila, M-R. (2010). *Johtajan parempi elämä*. Helsinki: WSOYpro.
- Paakkanen, M., Martela, F., Rantanen, J. & Pessi, A-B. (2017, 124–150).
Kuinka oppia tunnetaitoja. Teoksessa: Pessi, A-B., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.), *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Paasivaara, L. (2010). *Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana*. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi Pro.
- Pentikäinen, M. (2014). *Luottamus*. Keuruu: Otava.
- Pudas – Tähkä, S. & Axelin, A. (2007). Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajausta, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa: Johansson, K., Axelin, A., Stolt M. & Ääri R-L. (toim.), *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. Turun yliopiston hoitotieteen ja laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja sarja A51. Turku: Yliopistopaino.
- Rastas, A. (2013, 153–175). Nimeämisen politiikka ja rasismien rajaamat sosiaaliset suhteet. Teoksessa: Lehtonen, M. (toim.), *Liikkuva maailma. Liike, rajat ja tieto*. Tampere: Vastapaino.
- Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. (2009). *Perkele! Tunneosaamisen oppikirja seimiehille*. Jyväskylä: Kirjapaja.
- Salo, M. & Poutiainen, S. (2010, 16–25). Hiljainen ja suora suomalainen? Teoksessa Seppälä, T. (toim.), *Näkökulmia monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen*. Helsingin yliopisto. Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Salonen, E. (2017). *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Helsinki: Alma Talent.
- Sydänmaanlakka, P. (2006). *Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. (2009). *Älykäs johtajuus*. Helsinki: Talentum.
- Talib, M. (2005). *Eksotiikkaa vai ihmisarvoa. Opettajan monikulttuurisesta kompetenssista*. Turku: Suomen kasvatustieteellinen Seura.

- Tarvainen, T., Kinnunen, U., Feldt, T., Mauno, S. & Mäkikangas, A. (2005). *Kuormitus- ja voimavaratekijät suomalaisten johtajien työssä*. Työ ja ihminen. 19 (4), 440–456.
- Tiirinki, H., Suhonen, M., Lunkka, N. & Turkki, L. (2016, 105–148). Diversiteetin kohtaaminen moniammatillisessa terveydenhuollon johtamisessa. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.), *Inhimillinen sosi-aali- ja terveystalouden johtaminen*. Saatavilla <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0344-0>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Wallin, A. (2013). *Monikulttuuriosaaminen – uudistuvan työyhteisön valttikortti*. Klaava Media.
- Vesterinen, P. (toim.) (2006). *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYpro.
- Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Bergbom, B., Airila, A. & Väänänen, A. (2013). *Monikulttuurinen työpaikka – opas esimiehelle*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ylänkö, M. (2000, 21–84). Kansainvälistymisen kahdet kasvot – muuttoliikkeet ja kulttuurien globalisaatio. Teoksessa Trux, M-L. (toim.), *Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Åhman, H. (2005). *Menestyvä johtaminen – haasta itsesi!* Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Åhman, H. (2012). *Mielen johtaminen organisaatiossa*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Åhman, H. (2003). *Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa*. Akateeminen väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu: Espoo. Teknillinen korkeakoulu.

LIITE: Työkirjan kansilehti ja sisällysluettelo

Asiantuntijasta esimieheksi



(c) Nina Forsström
Kuvat: Nina Forsström
Helsinki, 2017

SISÄLLYS

Lukijalle

Miten minusta tuli johtaja?

Johtaja roolimallina

Aitous ja rehellisyys

Kuuntelu ja läsnäolo

Yksilön ja erilaisuuden arvostus

Kulttuuriosaaminen

Vuorovaikutus ja luottamus

Osallisuus

Eettisyys, oikeudenmukaisuus ja vastuullisuus

Palaute

Tunneälykäs johtaja

Itsensä johtaminen

Itsetuntemus

Motivaatio ja tavoitteet

Ajanhallinta

Kokonaisvaltainen hyvinvointi

Kukaan ei selviä yksin

Lisälukemista