

Monikulttuuriset työyhteisöt kaipaavat uudenlaista johtajuutta

Arja Koski, FT, THM, lehtori

Uudistavan johtamisen verkostotapaaminen
3.10.2024 klo 8.30-10.00



Keskustelussa tänään



Monikulttuurisuus ja monimuotoisuus työyhteisöissä – mistä puhumme?



Toimintakulttuurin rakentaminen monimuotoisissa työyhteisöissä



Johtaminen tässä ja nyt - Uudistavan johtamisen taidoista ja teoista

ARJA KOSKI

JOHTAMISEN JA KEHITTÄMISEN LEHTORI
KEHITTÄJÄ JA TIIMIVALMENTAJA

TYÖNOHJAAJA JA TYÖNOHJAAJAKOULUTTAJA
RATKAISUKESKEISEN TYÖYHTEISÖSOVITTELUN
ASiantuntija

KIINNOSTUKSEN KOHTEET:

Johtaminen
Yhteiskehittäminen ja fasilitointi
Työyhteisövalmennus



Monikulttuurisuus ja monimuotoisuus työyhteisöissä – mistä puhumme?



Monikulttuurisuus ja monimuotoisuus työyhteisöissä – mistä puhumme?



Monikulttuurisuus

”Erilaisista kansallisista ja etnisistä taustoista tulevat ihmiset elävät yhdessä – ja pyrkivät mahdollisimman tasapainoiseen rinnakkaiseen, yhteistoimintaan ja keskinäiseen ymmärrykseen.” (Niemelä 2019)

Myös työyhteisöjen toiminnassa, jossa korostuu tavoitteellinen ammatillinen vuorovaikutus ja monikulttuurisuusosaaminen.

Monimuotoisuus

”Monimuotoisuudella tai diversiteetillä tarkoitetaan työntekijöiden keskinäistä erilaisuutta.”

(ikä, sukupuoli, etninen tai kansallinen tausta, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus, seksuaalinen suuntautuminen, perhetilanne, vammaisuus, terveydentila, työkyky, neurodiversiteetti, koulutustausta, arvot, persoonallisuus)

[Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatiossa -opas | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Moninaisuus rakentuu työyhteisön sosiaalisissa ja kulttuurisissa merkityksenanto- ja tulkintaprosesseissa.

Kulttuurisesti monimuotoisista työyhteisöistä todettua



- Monikulttuurisuus => monimuotoisuus (Kujanpää 2017)
- Kulttuurisesti moninaisissa työyhteisöissä työskentelevillä on valtaväestöä enemmän erilaisia näkemyksiä esimerkiksi työn tekemisen tavasta, hierarkiasta, vuorovaikutuksesta ja oikeudenmukaisuudesta.
- Sopeutumisvaikeudet ja osaamisvaje kielitaidossa tai ammatillisessa toiminnassa ovat usein tosiasioita.
- Ulkomaalaisen resurssia ei aina osata hyödyntää.
- Tilanteet, joissa osa työyhteisöstä tai asiakaskunnasta kokee ja luo jännitteitä, vaikka osa olisikin niistä vapaa tai ei niitä huomaisi.
- Edelleen lienee myös työpaikkoja, joissa esiintyy myös suoranaista vierasvihaa tai vähintäänkin ulkomaalaistaustainen työntekijä tai työtoveri nähdään jonkinlaisena ongelmana. (Niemelä 2019)

Moninaisuus työyhteisössä vaikuttaa myönteisesti....

1. Organisaation innovatiivisuuteen ja luovuuteen
2. Asiakastyytyväisyyteen
3. Uusien asiakasryhmien tavoitettavuuteen
4. Taloudelliseen kannattavuuteen
5. Työpaikan houkuttelevuuteen
6. Henkilöstötyytyväisyyteen
7. Organisaation julkisuuskuvaan - ”hyödyn saanti” vaatii hyvää johtamista

<https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/monimuotoinen-tyoelama>

<https://learn.saylor.org/mod/book/view.php?id=60574&chapterid=48555>



Toimintakulttuurin rakentaminen monimuotoisissa työyhteisöissä



Työyhteisön toimintakulttuurin rakennusaineet



Kokemus työn merkityksellisyydestä, osallisuudesta sekä turvallisemmasta tilasta työyhteisössä



Vahvuuksien ja osaamisen tunnustaminen

Toimivat rakenteet ja yhteistyön foorumit

Dialoginen vuorovaikutus



Luottamus

Hyvä tahto

Rehellisyys

Yhteisesti pohditut arvot ja strategiset valinnat



Selkeä missio, visio ja perustehtävä

Toimintakulttuurin rakentaminen monimuotoisissa työyhteisöissä

Toimintakulttuuria työyhteisössä rakennetaan yhdessä, jolloin tarvitaan:

- kohtaamisen foorumeita, joissa jokainen tulee kuulluksi: me – we – us!
- jaettua ymmärrystä yhteisestä tavoitteesta.
- toimivaa yhteistyösuhdetta työyhteisön jäsenten ja esihenkilöiden välillä.

=> merkityksellisyyden kokemus => työn imu => pitovoima työhön kasvaa

Johtamisen teot ratkaisevat, millainen toimintakulttuuri työyhteisöön rakentuu.

Toimintakulttuurissa työyhteisön perustehtävä, rakenteet, vuorovaikutus ja tunneilmasto linkittyvät yhteen.



Johtaminen tässä ja nyt - Uudistavan johtamisen taidoista ja teoista



Mihin johtaminen paikantuu?



Ajatteleva johtaja
Hougaard, Kalajo & Ora 2018

Johtaminen tässä ja nyt

- Kunnoitus ja arvostava kohtaaminen, kuunteleminen - dialogi
- Kiinnostus toisen tarinasta – rohkeus kertoa omasta tarinasta
- Asettuminen yhteistyösuhteeseen
- Tietoisuus itsestä, omista tunteista – reflektio
- Tunteiden kuuntelu
- Näkökulman vaihtamisen taito
- Rohkeus kysyä



Johtaminen monimuotoisissa työyhteisöissä – mitä tarvitsemme?



Itseohjautuvuutta ja yhteisöohjautuvuutta

Organisaatiokulttuurien ja uudenlaisten toimijaidentiteettien rakentamista: kokemusten ja tarinoiden merkityksen ymmärtämistä

Yhteisen tilan, foorumien löytämistä muuttuvissa rakenteissa
=>yhdessä ajattelua ja yhteisen kielen harjoittelua
=> yhteisten tavoitteiden ja toimintakäytänteiden luomista
=> jatkuvaa toiminnan reflektointia, arviointia, analysointia
=> toisin toimimisen ja parastamisen mahdollisuuksien löytämistä

Ymmärrystä yhteisödynaamisista ilmiöistä ja organisaation hahmottamista myös sosiaalisena konstruktiona

Muutosvastarinnan ja muutosepävarmuuden aitoa kohtaamista

Uudistavan johtamisen taidoista ja teoista

Itsetuntemuksen
kehittäminen
Työyhteisötaitojen
kehittäminen
Voimavaralähtöisyys
johtamisessa
Jatkuva reflektio

Johtamisosaamisen
kehittäminen:
-ohjaustaidot,
-fasilitointitaidot,
-valmennustaidot,
-sovittelutaidot
=> Tuki
itseohjautuvuudelle ja
yhteisöohjautuvuudelle
työyhteisössä

-Työyhteisön
kehittäminen
strategialähtöisesti
ja tavoitteita
konkretisoiden
yhdessä työyhteisön
toimijoiden kanssa
-Proaktiivisuus
hiljaisia työelämän
signaaleja
kuunnellen
-Yhteiskehittämisen
johtaminen
-Työnohjaus ja
mentorointi osaksi
työyhteisön
toimintaa

Tulevaisuudessakin
resilientti monimuotoinen
työyhteisö toimivassa
organisaatiossa ja verkostossa

Kolme tärkeää asiaa monimuotoisen työyhteisön toiminnan varmistamisen muistilistalle

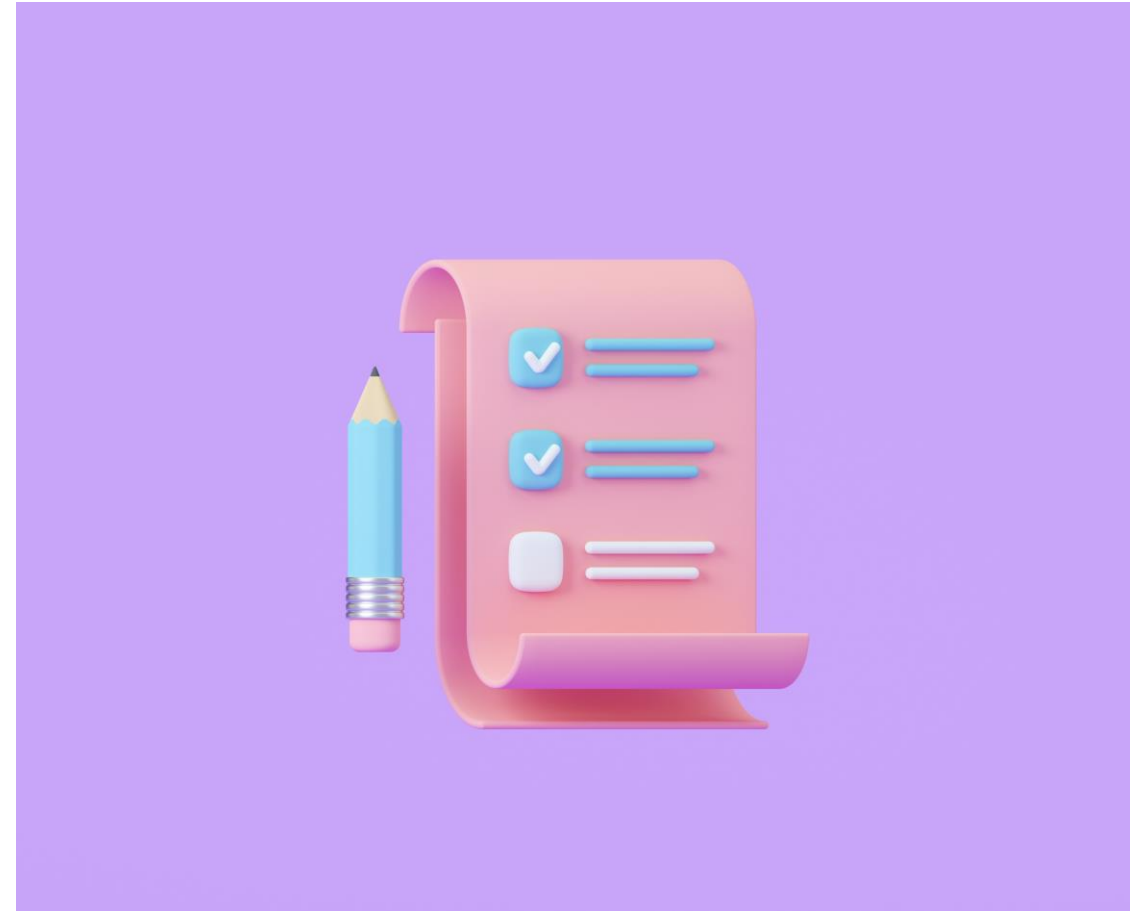
Inklusiivisuus:

- Kaikkien osallisuuden mahdollistamista, kutsumista mukaan
- Yhdenvertaisten mahdollisuuksien turvaamista lähdökohdista riippumatta
- Jokainen kohdataan yksilönä

Antirasistisuus:

- Toimintaa syrjivien käytänteiden ja rakenteiden purkamiseksi. Ytimessä on tunnus, ennakkoluuloja ja rasistisia ajatuksia sekä ajattelumalleja on kaikilla. Antirasistinen työ edellyttää itsereflektiota.

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuuslainsäädäntö (Sandra Hagman 2024)



Ajatuksia, kokemuksia, pohdintaa monimuotoisten työyhteisöjen johtamisesta



MIKÄ ON UUDENLAISTA JOHTAMISTA? MIKÄ ON LUOVUTTAMATONTA JOHTAMISEN YDINTÄ?

Lähteitä



Ajanko, S. (2019). Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen liikekirjat ja tekijät.

Järvensivu, T. (2019). Verkostojen johtaminen. Opi ja etene yhdessä. Books on Demand.

Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M-L. (toim.) (2019, 2. uud. painos). Työyhteisön työnohjaus. Tmi M-L. Kärkkäinen.

Koski, A. (2024). Monikulttuuriset työyhteisöt kaipaavat uudenlaista johtajuutta.

<https://dialogi.diak.fi/diakpuheenvuoro43/puheenvuoro43-2/>

Määttä, A., Paananen, R., & Koski, A. (2023). Työelämälähtöisyys monialaisen ja yhteensovittavan johtamisen YAMK-opinnoissa – yhteiskehittäminen lähtökohtana YAMK-tutkinnolle. Teoksessa J. Helminen (toim.), DiakHub tutkii, kehittää ja vaikuttaa - Diakonia-ammattikorkeakoulun vuosikirja 2022 (s. 54– 63). (Diak Vuosikirja – Diak Yearbook 2). Diakonia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-414-5>

Niemelä, A. (2019). Työnohjaus monikulttuuriosaamisen edistäjänä. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1149-0>



Kiitos!

Arja Koski

arja.koski@diak.fi

