

Huomioita monikulttuurisesta henkilöstöjohtamisesta

Leena Lahti-Kotilainen

Kansainvälisen Valuuttarahaston (IMF) 2500 työntekijää Washington DC:ssa edustavat noin 130 kansallisuutta IMF:n 182 jäsenmaasta, useimpia maailman valtauskontoja, kieliä, etnisiä ryhmiä, kulttuureita ja poliittisia ryhmittymiä. Kolme neljäsosaa henkilöstöstä on muuttanut vieraalle maalle työnsä takia ja usein työ ja työtoverit täyttävätkin koko elämän. Henkilöstöjohtaminen monikansallisessa työyhteisössä on oma maailmansa.

Työ on kiehtovaa ja vaativaa. Parhaimmillaan työtovereihin tutustuminen ja henkilöstön johtaminen on kuin mielenkiintoinen projekti, mutta siihen liittyy myös paljon jännitteitä. Työnteko on jatkuvaa oppimista, omien normien kyseenalaistamista ja venyttämistä. Muuten yhteistyö muiden kanssa ole mahdollista. Henkilöstön kehittämisen on sekä sisällöltään että metodeiltaan poikettava tavanomaisesta täyttääkseen tehtävänsä. Työnantajan on otettava huomioon myös yksityiselämän kysymyksiä: perhe-elämä, terveys ja hyvinvointi, sosiaaliset turvaverkot, puolison työllistyminen, päivähoito, lasten koulutus, vanhusenhoito, taloudellinen turvallisuus, juridiset ja eettiset kysymykset, uskontojen asettamat velvoitteet ja rajoitukset sekä elämän erilaiset kriisitilanteet. Nämä ovat sekä käytännöllisiä kysymyksiä että kulttuurisia, sosiaalisia ja psykologisia haasteita.

Kansainväliset instituutiot ovat yleisesti omak-

suneet länsimaisen - anglosaksisen - johtamiskäytännön. Johtaminen, suoritusarviointi, kannustaminen ja palkitseminen perustuvat yksilösuoritukseen ja vuositason aikaansaannoksiin. Mittaaminen korostaa helposti mitattavien suoritteiden merkitystä. Keskinäinen kilpailu ja oma suhteellinen asema muihin verrattuna leimaavat onnistumisen kokemuksista. Itsensä esille tuominen on urakehityksen kannalta välttämätöntä. Tämä on tuttua länsimaissa, mutta monissa muissa kulttuureissa vierasta ja sopimatonta. Mikä yhdessä kulttuurissa nostaa taistelutahtoa ja kilpailuhenkeä, saattaa toisessa merkitä kasvojen menetystä ja julkista häpeää. Mikä yhtäällä on aktiivista osallistumista, voi muualla olla esimiehen nolaamista tai narsismia.

IMF:n "Diversity Management Guidelines" korostaa sitä, että henkilöstön moninaisuudella ja inhimillisellä tasa-arvolla on itseisarvoa, mutta ne ovat myös tärkeitä tuloksenteon ja organisaation



Leena Lahti-Kotilainen ja Hillary Clintonin Maailmanpankissa vuonna 1996. Rouva Clinton esitelmöi aiheesta Women's Rights are Human Rights ja Leena Lahti-Kotilainen kuului samaisen Beyond Beijing -konferenssin kutsuvieraisiin.

toimintakyvyn kannalta. Organisaatio pyrkii vilpittömästi tarjoamaan yhtäläiset ja oikeudenmukaiset onnistumisen mahdollisuudet kaikille työntekijöilleen. Silti se on vielä kaukana ihanteistaan yksinkertaisesti siksi, että länsimaiset johtamismallit on omaksuttu niin laajasti "totuuksina", eikä muista taas ole riittävästi tietoa ja koulutusta. Tarjolla oleva vähäinen tieto ei ole yhteensovitettavissa länsimaisille arvoille perustuvien mallien kanssa. Esimerkiksi oletukset oikeudenmukaisuudesta, tasa-arvosta, arvostuksesta ja kannustuksesta tai ylimalkaan työn merkityksestä ovat hyvin erilaisia. Niitä voi oppia ymmärtämään, mutta monille ihmisille ne ovat liian arkoja aiheita työpaikalla puhuttaviksi. Työnantajan tarjoamassa koulutuksessa nämä erot on otettava realiteettina huomioon ja löydettävä keinot esimiesten tietojen ja taitojen lisäämiseksi.

Sellaiset esimiehet ja johtajat, joilla on vahvat vuorovaikutus- ja johtamistaidot, henkistä joustavuutta ja rohkeutta kyseenalaistaa omat käsityksensä sekä kiinnostusta kuunnella henkilöstöään, esimiehiään ja kollegoitaan, onnistuvat. Nämä eivät ole vain myötäsyntyisiä taipumuksia, vaan opittavia taitoja, joiden juurtuminen edellyttää yhteensopivia arviointi- ja palkitsemiskäytäntöjä. Ihmiset oppivat sitä, mistä heitä palkitaan.

Esimiesten lisäksi erityisesti uudet työntekijät tarvitsevat valmennusta ja ohjausta oppiakseen tunnistamaan ja ymmärtämään organisaation kult-

tuuria ja sen keskeisiä arvoja. Heidän on nopeasti opittava havainnoimaan työnsä ja menestyksensä kannalta merkittäviä signaaleja, lukemaan rivien välistä ja välttämään kohtalokkaita virheitä. Tämä tarve on erityisen suuri vähemmistökulttuureista tulevilla työntekijöillä, joille ei löydy itsestään epävirallisia tukiverkostoja ja mentoreita. Samalla on tärkeää varmistaa, että juuri nämä tulokkaat saavat yksilöllistä tukea säilyttääkseen erilaisuutensa ja ollakseen alistumatta valtakulttuuriin. Arvostettu mentor ja ymmärtävä esimies ovat heidän tärkeimpiä tukihenkilöitään. Hankittua "diversityä" pitää vaalia ja ruokkia.

Naiset ja miehet

Sukupuolten väliset erot työhön ja työelämään liittyvissä kysymyksissä ovat vähenemässä. Sekä naiset että miehet arvostavat haastavia tehtäviä ja samalla mahdollisuutta yhdistää työ joustavasti yksityiselämään. Kahdet ansiot suovat perheille riippumattomuutta ja valinnanvaraa ja työn mielenkiintoisuus on palkkaa tärkeämpi motivaatio-tekijä niin naisille kuin miehillekin. Molemmat edellyttävät työltänsä joustavuutta ja mahdollisuutta työskennellä itsellensä sopivan aikataulun ja työtapojen mukaisesti. Sekä naiset että miehet arvosta(isi)vat mahdollisuutta suunnitella työuransa siten, että heillä on joustonvaraa opiskelu- ja perhevelvoitteiden ollessa suurimmillaan ilman pelkoa joutumisesta sivuraiteille.

Kansainvälisten instituutioiden erityishaaste sukupuolten välisen tasa-arvon edistämässä on se, että naiset edelleen, kaikissa kulttuureissa, kantavat suuremman vastuun perheen arkipäivästä, lasten hoidosta ja koulutuksesta. Heidän on miehiä vaikeampi muuttaa ja olla käytettävissä ilman aikarajoituksia. Naisten rekrytointiin liittyy myös selvästi suurempia puolison työllistymishankaluuksia kuin miesten rekrytointiin. Harva miespuoliso on halukas hankkimaan kansainvälistä kokemusta koti-isänä tai paikallisen koulun vapaaehtoisaktivistina. Naisille se on edelleen sosiaalisesti hyväksyttävä vaihtoehto, monissa kulttuureissa se ainoa.

Mikäli organisaatio todella haluaa rekrytoida naisia johtotasolle, sen on suunnattava rekrytointitoimenpiteensä uusiin kohteisiin, kehitettävä epäperinteisiä metodeita, omaksuttava uusi kieli ja uudet houkuttimet, mutta myös oltava valmis muokkaamaan johtamiskulttuurinsa, kompensatiopaketinsa ja työehtonsa uudelleen. Hakijoille ei kannata markkinoida sellaista, mitä todellisuudessa ei ole olemassa.

Maailman epäoikeudenmukai-suus ja työpaikan tasa-arvo

Monissa maissa käytännön elämä on erittäin hankalaa, jos molemmat vanhemmat käyvät kokopäivätyössä. Myös työluvan saaminen saattaa olla mahdotonta. On tehtävä valintoja, jotka eivät suomalaisia perheitä usein miellytä ja jotka ovat ilmeisiä tasa-arvo-ongelmia. Erityisen ongelmallisia vieraassa kulttuurissa ovat perhekriisit, avioerot, huoltajuuskiistat, elatusvelvoitteet, naisten rajoitukset itsenäiseen rahankäyttöön ja liikkumiseen, turvallisuuskysymykset ja muut vastaavat seikat. Nämä kaikki vaativat perusteellista koulutusta ja kirjallista informaatiota ennen työsuhteen solmimista ja sen kestäessä kaikille perheenjäsenille, ei vain palkatulle henkilölle. Moraalisesti ottaen työnantaja rekrytoi koko perheen. Tilanteesta ja kulttuurista riippuen perheen käsite ja koko vaihtelee kahdesta samaa sukupuolta olevasta yksilöstä monen sukupolven suurperheeseen, johon voivat kuulua myös kotikylästä adoptoidut koulutettavat sukulaislapset ja appivanhemmat.

Kansainvälisissä organisaatioissa on tärkeätä, että jokainen hakija ja työntekijä saa pätevyyttään vastaavan työn ja siihen kuuluvan korvauksen etuineen taustasta riippumatta. Maailman eriarvoisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden ei saa antaa tunkeutua organisaation sisään. Hakijoiden kotimaiden taloudellinen tai poliittinen tilanne, henkilöhistoria tai viisumistatus eivät saa vaikuttaa palkanmäärittelyyn. Tuntuu itsestäänselvältä, mutta ennakkoluulot, leimat ja stereotyyptit ovat uskottoman vahvoja.

Työn luonne, elämäntilanteet ja stressi

Luova ajattelu ja näkymättömän työn tekeminen yleistyvät. Yksilöllisyys ja tiimityö, vastuu ja valtuudet, tulokseteko ja uusiutuminen ovat esimerkkejä toisiaan täydentävistä elementeistä, joiden avulla tehdään kestävästä tulosta. Työn ja yksityiselämän välinen raja hämärtyy kuten työpaikan käsitekin. Työpaikka on korvien välissä ja sen kaikinpuolinen huoltaminen on tärkeämpää kuin työajan noudattaminen työpaikalla. Työ erityisesti kansainvälisissä tehtävissä saattaa olla niin kiehtovaa, että ihmiset ajavat itsensä huomaamattaan loppuun vapaaehtoisesti.

Ekspatriaatin elämään sisältyy paljon näkymättömiä tekijöitä, jotka johtuvat elämän perusolosuhteista, sosiaalisten verkostojen ohuudesta, turvallisten puitteiden puuttumisesta ja kovin usein perheen tilanteesta. Huolimatta työn mielenkiintoisuudesta, tiivis matkustusaikataulu, epäsäännölliset elintavat ja aikavyöhykkeiden ylitykset rasittavat elimistöä. Joiltakin kansainvälisiltä työntekijöiltä on mennyt koti ja kotimaa, eikä ole minne palata, jos terveys peittää tai työkyky päättyy. Työpaikan vaihtaminen taas ei useinkaan suju työluparajoitusten vuoksi. Näissä olosuhteissa esimiesten taidoille ja työnantajan toimenpiteille asetetaan poikkeavan suuria vaatimuksia. Niiden avulla on pystyttävä kompensoimaan muita väistämättömiä stressitekijöitä. Työnantajan on pidettävä henkilöstönsä työkuuntoisena, -haluisena ja uusiutumiskykyisenä koko elämän ajan. Käytännössä tästä vastaavat lähimmät esimiehet.

Vaatimukset voivat olla kovia nykypäivän esimies-sukupolvelle, joka on kasvanut tehtäviinsä pitkän hallintovirkamies- tai asiantuntijauran myötä, työlle kaikkensa antaen ja kotijoukoilta tukea saaden. Seuraava sukupolvi on toista maata. He ovat usein syntyjään kansainvälisiä, jo yliopistoissa tasa-arvokasvatuksensa ja johtamiskoulutuksensa aloittaneita. He eivät ole ensisijassa suomalaisia tai korealaisia, naisia tai miehiä, vaan opiskelijoita, ekonomisteja ja juristeja. He pitävät elinikäistä

oppimista itsestäänselvyytenä, oli kyse excel-taidoista, kielitaidoista tai esimiestaidoista ja ymmärtävät, että oppiminen lisää omaa henkistä pääomaa, markkina-arvoa ja valinnanvapautta. He eivät haikaile ylityötuntien ja -korvauksien perään. He ovat myös valmiita vaihtamaan työnantajaa, maata tai maanosaa, kun siltä tuntuu; valitsemaan itselleen parhaan työn kussakin elämänvaiheessa ilman sitoumuksia.