

## MONIKULTTUURINEN VALMENNUS – TYÖNOHJAUS JA COACHING

**PHILIPPE ROSINSKI. Coaching Across Cultures. New Tools for Leveraging National, Corporate & Professional Differences. Nicholas Brealey Publishing. 2003. 306 s.**

### KIRJOITTAJASTA

Philippe Rosinski on belgialainen, nyttemmin maailmanlaajuisesti tunnettu johdon ja tiimivalmennuksen asiantuntija, globaalien johtamisen konsultti ja kouluttaja. Hänen taustansa on insinööritieteissä, joiden parissa hän on opiskellut ja työskennellyt niin Belgiassa kuin Yhdysvalloissakin. Hän johtaa omaa konsultti- ja koulutusorganisaatiotaan Rosinski & Company. Rosinskin missio on kulttuurisen monimuotoisuuden näkeminen rikkautena ja voimavarana ja valmennuksen olevan merkittävä kanava sen toteutumiseksi. Häntä voi syystä sanoa yhdeksi monikulttuuriosaamisen pioneeriksi: hänen ko. teostaan pidetään jatkumona mm. Hofsteden, Trompenaarsin ja Bennettin tuotannolle. Lisätietoa [www.philrosinski.com](http://www.philrosinski.com)

### YLEISTÄ

Teos on suunnattu sekä johtamisen että valmentamisen (coachingin) ja konsultoinnin ammattilaisille. Se on saavuttanut suuren suosion - etenkin kun kirjoittaja on rakentanut sen ympärille koulutusohjelman, jota toteutetaan tälläkin hetkellä eri puolilla maailmaa.

Teoksen sisältö rakentuu kolmesta osasta. Ensimmäisessä osassa tarkastellaan valmennusta yleensä ja sitä, miten kulttuurinen ulottuvuus voidaan ja tulee integroida ajanmukaiseen valmennukseen. Rosinski ei keskity kuitenkaan pelkästään kansainvälisiin haasteisiin, vaan näkee kulttuurisen moninaisuuden myös suhteessa erilaisiin organisaatio- ja alakulttuureihin. Toisessa osassa Rosinski rakentaa teoriaa kulttuurista ulottuvuuksista ja monikulttuuriosaamisen profiilista. Kolmas osa tarkastelee valmentajan erilaisia mahdollisuuksia ja välineitä opastaa asiakasorganisaatiotaan ja sen johtoa matkalla monikulttuurisuutta hyödyntävään menestykseen.

Kirjoittaja tarjoaa lukijalle myös valmennustyössään soveltamansa pikakatsauksen niin transaktioanalyysiin kuin NLP – tekniikkaankin. Oivallinen on myös hänen ”valmentajan palautelemakkeensa”, jonka avulla valmentaja voi evaluoida toimintaansa. Teos pitää sisällään myös suppean sanakirjan ja laajan kirjallisuusviitteistön, mutta itse lähdeluettelo on melko vaatimaton.

Rosinski näkee monikulttuuriosaamisen olevan paitsi yksi tämän päivän menestystekijöistä, myös humanina ja kokonaisvaltaisena yhteiskunnallisesti ja koko ihmiskuntaa hyödyttävänä tekijänä. Hän uskoo sen vievän kohti ihmisten – ehkä kansojenkin - rauhallista ja harmonisempaa yhteiseloä. Vähintäänkin se edesauttaa navigointia kulttuurierojen aallokossa kohti menestyksen ja toimivan yhteistyön satamaa.

## COACHING JA KULTTUURI

Rosinski avaa ensi töikseen joitakin peruskäsitteitä, konteksteja ja toimintaympäristöjä. Hän lähtee liikkeelle valmennuksen ajanmukaisista perusprinsipiistä: vaikuttavasta, reflektiivisestä, voimauttavasta ja dialogisesta syväprosessista, jossa asiakasta autetaan saavuttamaan omat tavoitteensa.

Rosinski erittelee myös valmennuksen eri lajeja tai tasoja: yksilövalmennus, johdon valmennus, ja tiiminvalmennus. Hän pitää tärkeänä valmennuksen sitomista kaikilla sen tasoilla kiinteästi organisaatioon ja sen tavoitteisiin – silti pitäen kiinni luottamuksellisista valmennusistunnoista.

Valmentaminen on Rosinskillle enemmän taidetta kuin tiedettä. Intuitio on keskeinen voima. Sen avulla ihmisen voimavarat ja potentiaali otetaan käyttöön hänelle tarkoituksenmukaisen päämäärän ja intensiteetin saavuttamiseksi. Tämä tavoite edellyttää kuitenkin valmentajalta itseltään sekä heittäytymistä, että systemaattista itsensä reflektointia. Yhtä ainoaa oikeaa tapaa ei ole, vaan on löydettävä oma tyylinsä. Rosinski suositteleeikin eräänlaisen oppimispäiväkirjan pitämistä, johon voi aina palata ja jonka avulla kehittyä valmentajana.

Teema etenee kohti spesifiä painotusta, kulttuurista perspektiiviä. Kulttuuriksi Rosinski määrittelee yksinkertaisimmillaan sen, miten yksi ryhmä eroaa toisesta, pitäytyen monissa aiemmin lanseeratuissa kulttuuriteorioissa. Kulttuureihin hän siis sisällyttää etnisten ryhmien lisäksi sekä organisaation että sen alakulttuurit, kuten esimerkiksi professionaaliset, eri ammattiryhmien kulttuurit. Kulttuurinen konteksti vaikuttaa kaikkeen toimintamme myös työelämässä, mm. ajatteluumme, kommunikaatioomme, tavoitteenasetteluumme, aikakäsityksemme, sietokykyymme, reviiримme ja suhtautumisessamme valtaan.

Ihmisen ja ryhmän käyttäytymisen taustalla olevan kulttuurin, normien, arvojen ja uskomusten huomioiminen on valmennuksessa tärkeää. Rosinski käyttää kaunista metaforaa: ”Jos haluat saada kukkasi kukkimaan, panosta maaperään.” Kulttuurisessa orientaatioissa on kaksi suuntaa: etnosentrinen ja etnorelatiivinen. Etnosentrinen johtaa yleensä umpikujaan ja ongelmiin, kun taas etnorelatiivisella suuntautumisella rakennetaan toimivaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Kulttuurinen perspektiivi korostaa valmennuksen intuitiivista, ”taiteellista” roolia ja otetta entisestään.

Organisaatiot, työyhteisöt ja tiimit ovat yhä kansainvälisempiä ja kulttuurisesti monimuotoisempia. Ne tuovat etenkin johdolle entistä enemmän haasteita inhimillisten voimavarojen ja osaamisen johtamiseen. Kulttuurinen monimuotoisuus ei tarkoita kuitenkaan vain kansainvälistä ulottuvuutta, vaan myös erilaisista organisaatiokulttuureista ja taustoista tulevien toimijoiden yhteistyötä. Henkilöstön liikkuvuus eri organisaatioiden välillä merkitsee yhtä lailla erilaisten toimintakulttuurien integroinnin tarvetta. Tämä kaikki edellyttää myös valmentajilta, kouluttajilta, työnohjaajilta ja konsulteilta uutta osaamista. Empatia ei ole yksinään riittävää monikulttuuriosaamista, eikä sen avulla sen enempää johdeta kuin valmennetakaan henkilöstöä, joka on oman kulttuurisen mukavuusalueensa, ns. *comfort zonen* ulkopuolella. Tarvitaan syvempää integraatiota ja ymmärrystä.

## KULTTUURINEN MONIMUOTOISUUS VOIMAVARANA JA KÄYTTÖVOIMANA

Valmennuksen avulla organisaatio kykenee hyödyntämään kulttuurista monimuotoisuutta sen sijaan, että se nähtäisiin ongelmana. Rosinkin mukaan organisaation tulisi nähdä sekä erilaisuus että samanlaisuus ja oppia niistä. Kulttuuriset erot tulee havaita ja niitä tulee tutkia, mutta tavoitteena on erilaisuuden korostamisen sijasta niiden taakse näkeminen, samanlaisuuksien löytäminen, esteiden ylittäminen – sanalla sanoen sillanrakentaminen.

Valmentajien ja johdon avuksi Rosinski esittelee perusteellisen ”suunnistuskartan” tai analyysimallin (COF), joka muodostaa ikään kuin kehyksen kulttuuriselle orientaatiollemme. Sen avulla voimme eri toimijoina navigoida onnistuneesti eri kulttuurien keskellä ja löytää erilaisia näkökulmia ja vaihtoehtoja, mutta myös muodostaa kulttuuriprofiiliin jota voi hyödyntää organisaation tai asiakkaan kanssa työskennellessä.

Rosinski rakentaa laajan, kiinnostavan, yksityiskohtaisen ja monipuolisen kulttuuriprofiilin seitsemästä kategoriasta, joiden hän näkee olevan olemassa ja vaikuttavan ihmisten toimintaa niin kansallisissa kuin organisaatiokulttuureissakin. Luokittelu sisältää käsityksen vallasta ja vastuusta, ajan hallinnan, toiminnallisen identiteetin, organisoitumisen ja toimintatavan, reviirin, kommunikaatiokoodiston ja ajattelutavan. Niitä tarkastellaan kutakin kategoriaa määrittävien ulottuvuuksien valossa.

Kuvatut kategoriat, ulottuvuudet ja niiden analysointi eivät sinällään ole aivan uusia kulttuurin käsitteistöä (esim. Hofstede) tunteville, mutta Rosinski tuo niihin mielenkiintoisia ja omaperäisiä näkökulmia. Merkittävintä ehkä kuitenkin on hänen näkemyksensä ja konkreettinen mallinnuksensa, miten valmentaja tai johto pystyy muuntamaan nämä ulottuvuudet ja profiilin käyttövoimaksi ja resurssiksi organisaatiossa. Kutakin kategoriaa varten Rosinski esittelee myös toimivan työkalun valmentajalle.

## VALMENTAJA JA MONIKULTTUURIOSAAMINEN

Teoksen yksi keskeinen sanoma on auttaa valmentajaa tulemaan entistä tietoisemmaksi omasta kulttuurisesta orientaatiostaan ja sen vaikutuksesta työskentelyyn etenkin monikulttuurisissa organisaatioissa. Rosinski haastaakin valmentajan laajentamaan työskentelyään yksittäisen kulttuurin normiston näkökulmasta monikulttuuriseen perspektiiviin. Valmentaja joutuu silloin tarkistamaan myös oman kulttuurisen näkökulmansa: toimiiko etnosentrisesti vai etnorelatiivisesti. Etnosentrisyyttä on jättää kulttuuriset erot huomioimatta, vähättelemällä niitä tai näkemällä ne negatiivisina. Etnorelatiivisuutta puolestaan on tunnistaa ja hyväksyä erilaisuus, integroida erilaiset näkemykset ja toimintatavat toisiinsa ja kääntää erilaisuus voimavaraksi ja synergiaksi.

Monikulttuurisesta perspektiivistä käsin toimiva kompetentti valmentaja pystyy vapauttamaan valmennettaviensa voimavaroja ja käyttämään kulttuurista erilaisuutta rakentavasti kohti tavoitteellista onnistumista ja menestystä. Kulttuuriset erot ja ulottuvuudet eivät ole vain vaihtoehtoja ”joko tai”, vaan nimenomaan ”sekä että” mahdollisuuksia menestykselliseen toimintaan.

Rosinski ei jätä valmentajaa tai johtoa pulaan. Hän tarjoaa ajatuksia mullistavia ja melko omaperäisiäkin välineitä ja tekniikoita, joiden avulla toivottu tulos saavutetaan myös monikulttuurisessa kontekstissa. Sellainen on esimerkiksi tasapainotetun suoritusmittariston sovellus *Global Score Card*, jota jota voidaan käyttää mittaamaan monikulttuurisen ja kansainvälisen organisaation onnistumista. Rosinskin suorituskortissa näkökulmina ja painoituksina ovat itsestä huolehtiminen, ystävyys ja rakkauden jakaminen, organisaation arvon lisääminen ja ”maailmanparantaminen”.

Teoksen lopussa Rosinski palaa ikään kuin lähtöruutuun: valmennuksen peruselementteihin, rakenteisiin ja vaikuttavuuteen. Hän paneutuu mm. valmentajan rooliin vuorovaikutuksen, prosessin ja tiedon jakamisen edistäjänä sekä ihmisyyden ja johtajuuden tukijana. Hän pureutuu myös valmennuksen tavoitteellisuuteen ja arviointiin; niiden merkitykseen yleensä, mutta nimenomaan monikulttuurisessa kontekstissa.

## REFLEKTIO

Olen itse perehtynyt sekä työssäni kouluttajana ja työnohjaajana että tutkijana monikulttuurivalmiuksiin ja –osaamiseen. Itse asiassa Rosinskin teos oli ensimmäisiä, jotka sytyttivät minut pohtimaan monikulttuurisuuteen liittyvien kysymysten sisällyttämistä tämän päivän työyhteisöjen ja henkilöstön haasteisiin ja kehittämiseen. Rosinskin lähestymistapa on paitsi inspiroiva, mielestäni myös ”lempeä” ja helposti tavoitettavissa oleva. Ymmärrys monikulttuuriosaamisen merkityksestä ja mahdollisuuksista avautuu ja laajenee lähes yhdellä istumalla, antaen samalla myös käytännön työkaluja oman toiminnan kehittämiseen. Se ”kolahti” ainakin minuun kahdella tavalla: pisti ajatuksia liikkeelle mutta myös kriittisesti arvioimaan omaa toimintaa ja asennemaailmaa.

Monikulttuurisuus organisaatioissa, työyhteisöissä ja tiimeissä on joka tapauksessa tullut jäädäkseen. Philippe Rosinski tarjoaa paitsi hyvän ja konkreettisia työkaluja sisältävän perusteoksen kenelle tahansa valmentajalle, työnohjaajalle ja konsultille, haastavan, mutta myös innovatiivisen ja inspiroivan näkökulman monikulttuurisiin kysymyksiin – kohti monikulttuurikompetenssia sellaisena kuin itse sen ymmärrän. Hänen lukijalle tarjoilemansa esimerkit tekevät teorian eläväksi, luettavaksi ja helposti seurattavaksi.

Minut Rosinski johdatti matkalle monikulttuurikompetenssin etsimiseen ja matka jatkuu – lähitulevaisuudessa myös mm. jatko-opintojen muodossa toivottavasti muita aiheesta kiinnostuneita ja alan toimijoita hyödyttävällä tavalla. Mutta se jääköön nähtäväksi.