

KULTTUURISET ODOTUKSET JOHTAJAN TYÖSSÄ

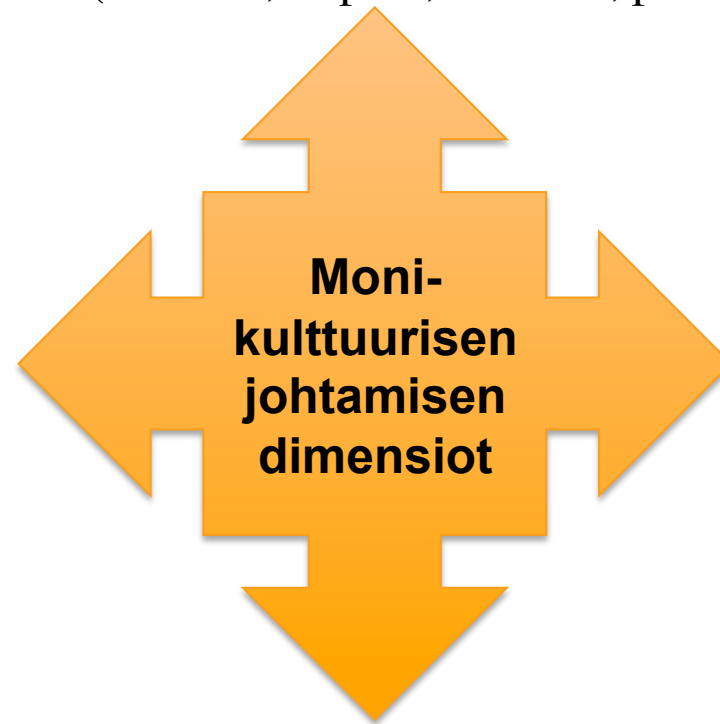


itsestänselvän kyseenalaistaminen

leena.lahti@axianet.fi 2012

Leena Lahti, FT, Axianet Oy - TaY 19.4.2012

1. HENKILÖKOHTAINEN
(intressit, tarpeet, asenteet, pelot)

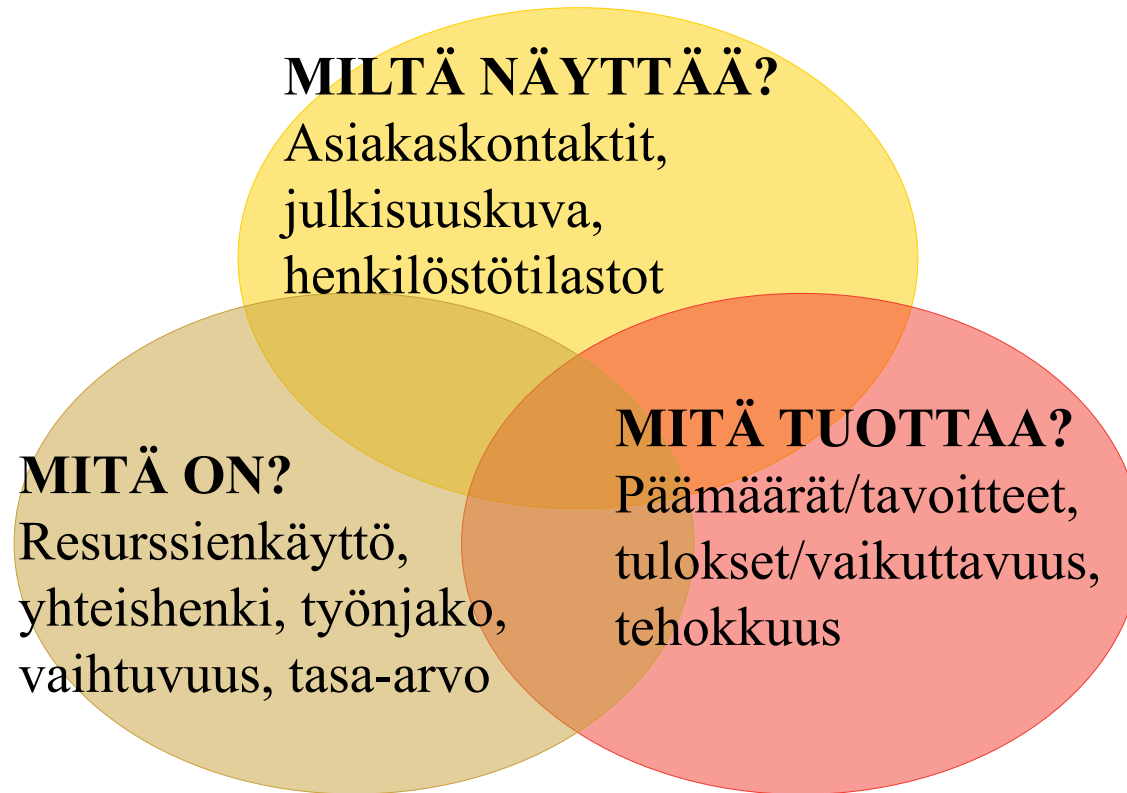


2. YHTEISÖLLINEN
(tasapaino, dynamiikka,
jännitteet, hyvinvointi)

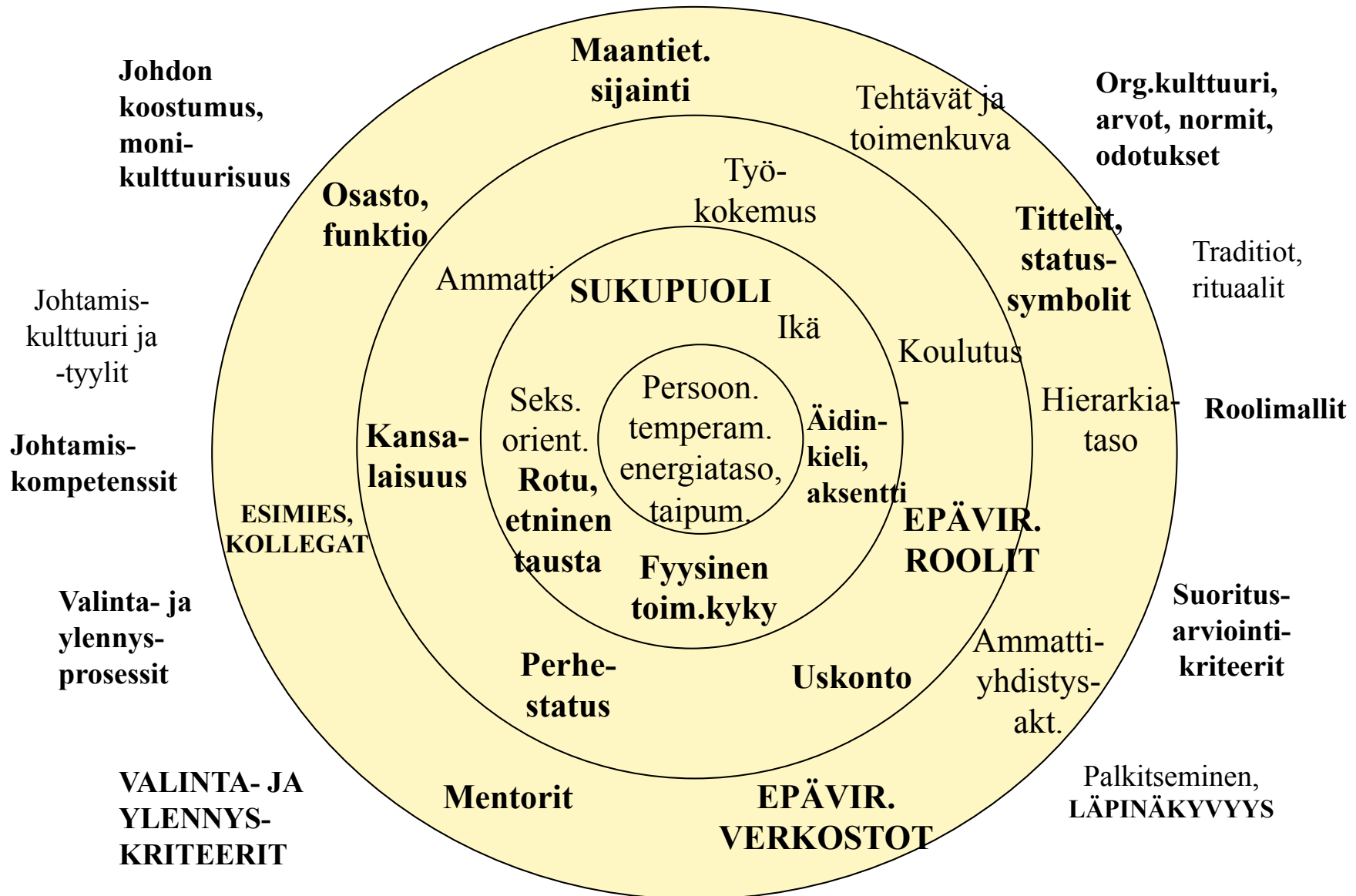
4. YHTEIS-
KUNNALLINEN,
EETTINEN
(sosiaalinen vastuu,
arvot, ihmisoikeudet,
globaalisuus)

3. BISNES-STRATEGINEN
(asiakaskunta, markkinat, kilpailutilanne,
missio, innovatiivisuus, tuloshakuisuus)

Mitä on, miltä näyttää ja mitä tuottaa



Mistä kaikesta työelämässä ja urassa on kysymys?

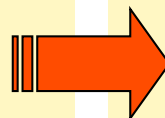


ERILAISUUKSISTA ERIARVOISUUKSIIN

(Bendick & Egan & Miller 2005)

Ominaisuus

- Sukupuoli – nainen
- Etninen tausta, ihonväri – musta/tummempi
- Kotimaa – kehitysmaa
- Kieli – aksentti
- Ammatti – ei-tekniinen
- Koulutausta – koulu, maa
- Työkokemus – moninainen
- Ikä – vanha, vanhempi
- ERILAINEN



Seuraukset työelämässä

- Palkatuksi tuleminen
- Alkutaso, -palkka
- Ensimmäinen tehtävä
- Urakehitys
- Suoritusarviointi
- Uran huippu
- Sosiaalinen asema

(Perustelut kaunistavat usein todellisia syitä)

Sukupuolen vaikutus suoritusarviointiin

(Madelyn Blair 1994, in five org's; Madelyn Blair & Leena Lahti 1999, 2001)

Merkitseviä eroja vastaavissa tehtävissä toimivien asiantuntijanaisten ja miesten välillä (arvioitsijan sukupuoli ei vaikuttanut arviointeihin):

- *Tuloskeskeisyys ja tavoitteellisuus (miehet > naiset)*
- *Urapotentiaali (miehet > naiset)*
- *Analyttinen ajattelu (miehet > naiset).*
- *Arviointien “voimakkuus” (miehet > naiset)*
- *Sopeutuvuus ja joustavuus (naiset > miehet)*
- *Negatiiviset kommentit (naiset > miehet)*

Mikroeriarvoisuus

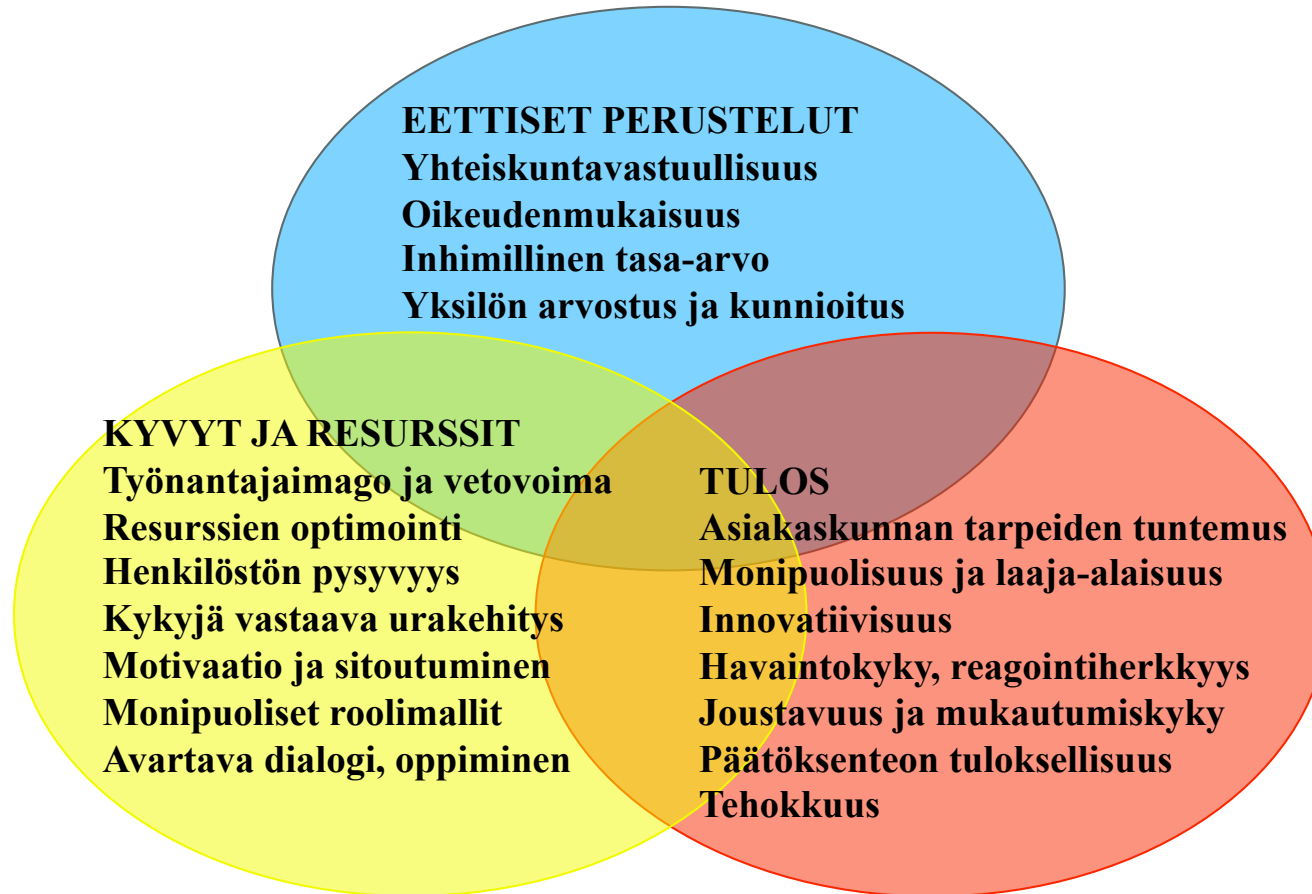
hiljaiset signaalit, jotka kaikki tunnistavat, mutta harvat tunnustavat

- Hienovaraisia, toistuvia tapahtumia, toimenpiteitä, päätöksiä, kommentteja – tai niiden puuttumista
 - Naurahduksia, vitsejä, sisäpiirin huumoria, katseita, äänensävyjä
 - Lempi/kutsumanimiä, ylistämällä alistamisia
 - Näyttävät harmittomilta, ovat abstrakteja
 - Vaikeita konkretisoida ja kuvailla
 - Voidaan käyttää luomaan yhteenkuuluvuutta joidenkin kesken
-
- *Leimaavat, väheksyvät, ylenkatsovat, loukkaavat ja marginalisoivat*
 - *Luovat sisä- ja ulkopiirejä*
 - *Luovat negatiivista ilmapiiriä, pelkoa, häpeää*
 - **LÄHES MAHDOTONTA TARTTUA JA TODISTAA**

Hyvän ja huonon – oikean ja väärän SUHTEELLISUUS

- Mikä on sopivaa ja mikä ei – ja kenelle?
- Mikä tekee ihmisestä “uskottavan”?
- Millainen olemus, pukeutuminen ja käytös on arvostettavaa – ja kenelle?
- Miten omaa työtä ja egoa tuodaan esille – ja kenen seurassa?
- Mistä palkitaan ja miten (ml. sosiaaliset palkkiot)?
- Mitä sallitaan huippusuorittajalle/johtajalle ja mitä muille?
- Mitä negatiivisia sanktioita käytetään – ja kenelle?
- Kenen kanssa on sopivaa kilpailla etenemisestä?
- Yksilökohtainen ja kollektiivinen?
- Julkinen ja yksityinen?
- Kuka – millainen johtaja saa/ansaitsee arvostusta?
- Mitkä on yksilön oikeudet, velvollisuudet ja vastuu yhteisössä?

MIKSI monikulttuurisuuden/monimuotoisuuden tulee kiinnittää huomiota?



MITEN?

5. KUINKA PALJON?

Määr. tavoitteet

Laad. tavoitteet.

Aikajänne

Lain velv -> roolimalli

4. KUKA?

Ylin/keskijohto

Lähiesimiehet

Jokainen työntekijä

Yhteisvastuullisuus

Epävir. kumppanit

3. MITEN?

Business case

Strategia, toim. suunn.

Mittarit

Suoritusarviointi

Tulosvastuu

Koulutus, info.

1. MITÄ?

Sukupuoli

Kansalaisuus

Vammaisuus

Kielitaito

Uskonto

2. MIKSI?

Työvoiman tarve

Kansantalous

Resurssiviisuus

Business

Innovatiivisuus

JOHTO JA JOHTAJA – ihanteiden ruumiillistuma?

HETEROGEEENINEN, MONIKULTTUURINEN JOHTO

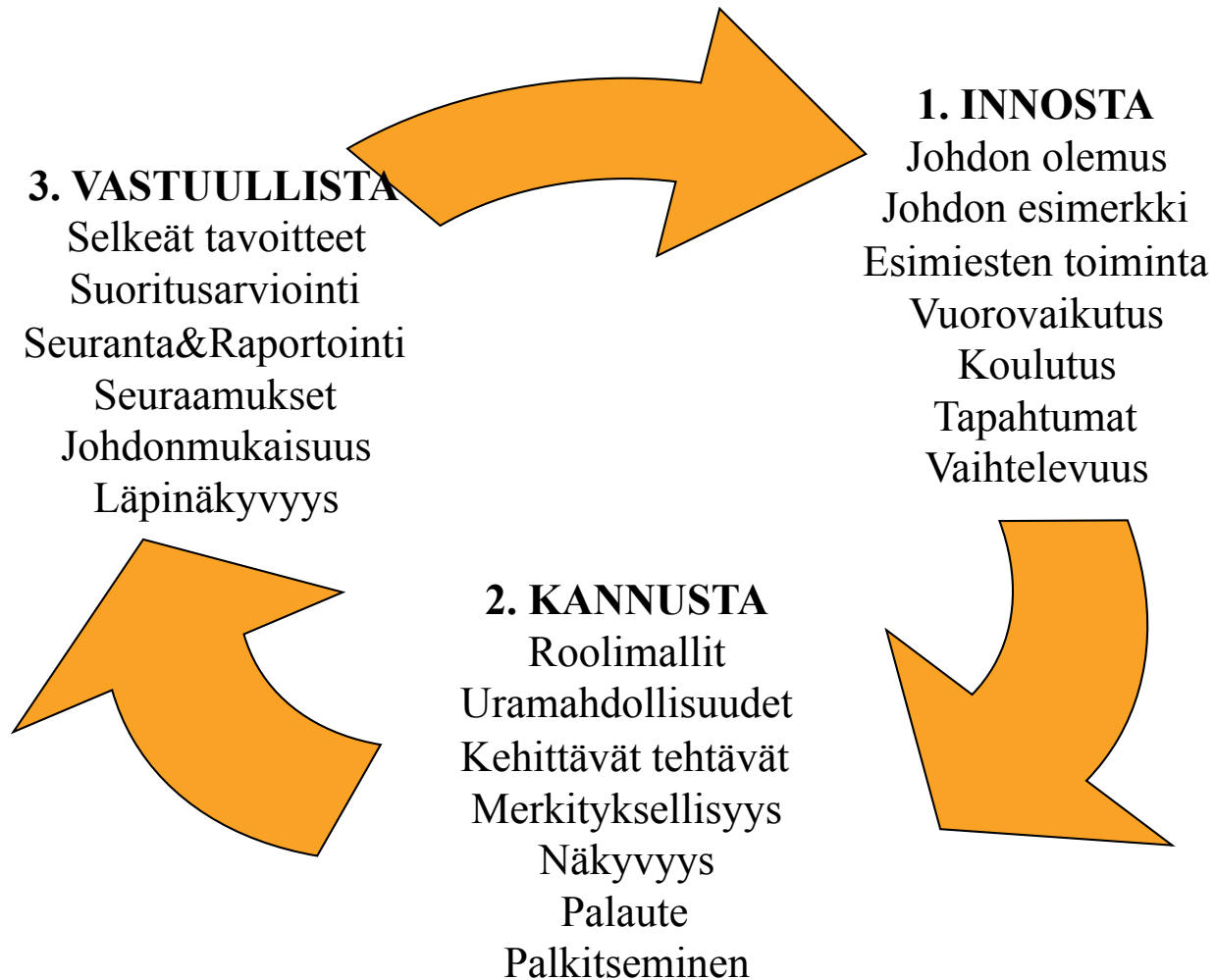
- Monimuotoinen johto pystyy reagoimaan ulkoisiin ja sisäisiin muutoksiin, mahdollisuuksiin ja riskeihin ajoissa
- Havaitsemaan ja ymmärtämään, mitä ilmassa liikkuu
- Keskustelemaan yhteisellä kielellä vähemmistöjenkin kanssa
- Tekemään ja toteuttamaan päätökset hyvin informoituina ja monitasoisten realiteettien pohjalta
- Herättämään uskottavuutta ja luottamusta henkilö- ja asiakaskunnassa

HOMOGEENINEN JOHTO -> yksisilmäisyyttä, rajoittuneisuutta, kyvyttömyyttä havaita ja ymmärtää heikkoja signaaleja, outoja ilmiöitä ja tapahtumia, kysymyksiä ja ideoita.

HYVÄ JOHTAJA?

- Ihmisten samanlaisuudet ja erilaisuudet tunnustetaan ja tunnustetaan, niitä ymmärretään ja arvostetaan ja niiden annetaan kukoistaa.
- Kaikki työyhteisön jäsenet kokevat osallistuvansa yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen ja tulosten aikaansaamiseen.
- Jokaisella on mahdollisuus kasvaa ja kehittyä kykyjensä mukaan.
- Informaatio tavoittaa jokaisen yhteisön jäsenen ja jokaisella on myös mahdollisuus osallistua vuorovaikutukseen itselleen merkityksellisellä tavalla.
- Päämäärinä ovat sekä organisaation tulostavoitteiden saavuttaminen että yksilötason työtyytyväisyys ja itsensä toteuttamisen tunne.
- Johdon kokoonpano edustaa henkilöstön ja asiakaskunnan profiilia – johto on monimuotoinen.
- MUISTA NÄMÄ ESIMIESTEN SUORITUSARVIOINNISSA

Johtajan ja esimiehen tehtävät



Hyvä monikulttuurinen johtaja...

1. Sitoutuu täydellä sydämellään organisaation monikulttuurisuusstrategiaan, tavoitteisiin ja periaatteisiin
2. Suvaitsee ja ymmärtää erilaisuutta ja näkee henkilökohtaisesti vaivaa tämän saavuttamiseksi
3. Kannustaa, edistää ja hyödyntää moninaisuutta hienotunteisesti, oikeudenmukaisesti ja viisaasti

HYVÄN MONIKULTTUURISEN TYÖPAIKKA KULTTUURIN PIIRTEET

Työpaikka/ilmapiiritutkimusten avulla mitattavissa

- Luottamus, luotettavuus ja luottavaisuus
- Suvaitsevaisuus, kunnioitus ja arvostus
- Oikeudenmukaisuus ja reiluus
- Tasa-arvoisuus ja tasapuolisuus
- Hienotunteisuus ja ammattimaisuus
- Objektiivisuus ja läpinäkyvyys
- Työpaikan, järjestelyjen ja työaikojen joustavuus
- Henkilöstöetuuksien monipuolisuus ja joustavuus.

Huonosti johdetun: Klikkiytyminen, sisä/ulkopiirit, puutteellinen resurssienkäyttö, vainnetetut ongelmat joihin ei puututa, poissaolot/pahoinvointi, epätasainen vaihtuvuus,

Oma monikulttuurinen jalanjälkeni?

- + Kuinka montaa vähemmistöön kuuluvaa ihmistä (naista, maahanmuuttajaa, romania, vammaista, mustaa...) olen henkilökohtaisesti tukenut?*
- + Mitä olen tehnyt puuttuakseni sopimattomiin, väheksyviin kommentteihin ja häirinnällisiin vitseihin?*
- + Millaisia aloitteita olen henkilökohtaisesti tehnyt syrjinnän ja häirinnän poistamiseksi / oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon edistämiseksi?*
- + Miten olen kannustanut erilaista, syrjään työnnettyä ihmistä uskaltamaan, tulemaan näkyväksi?*

- Kuinka usein olen sulkenut silmäni ja suuni vääryyksiltä, väheksynnältä, naureskelulta, syrjinnältä, häirinnältä?*
- Kuinka usein olen odottanut jonkun toisen ottavan ensimmäisen askeleen?*
- Kuinka usein olen ajatellut, että minun olisi pitänyt tehdä jotain?*

MIKSI EN OLE TEHNYT MITÄÄN?