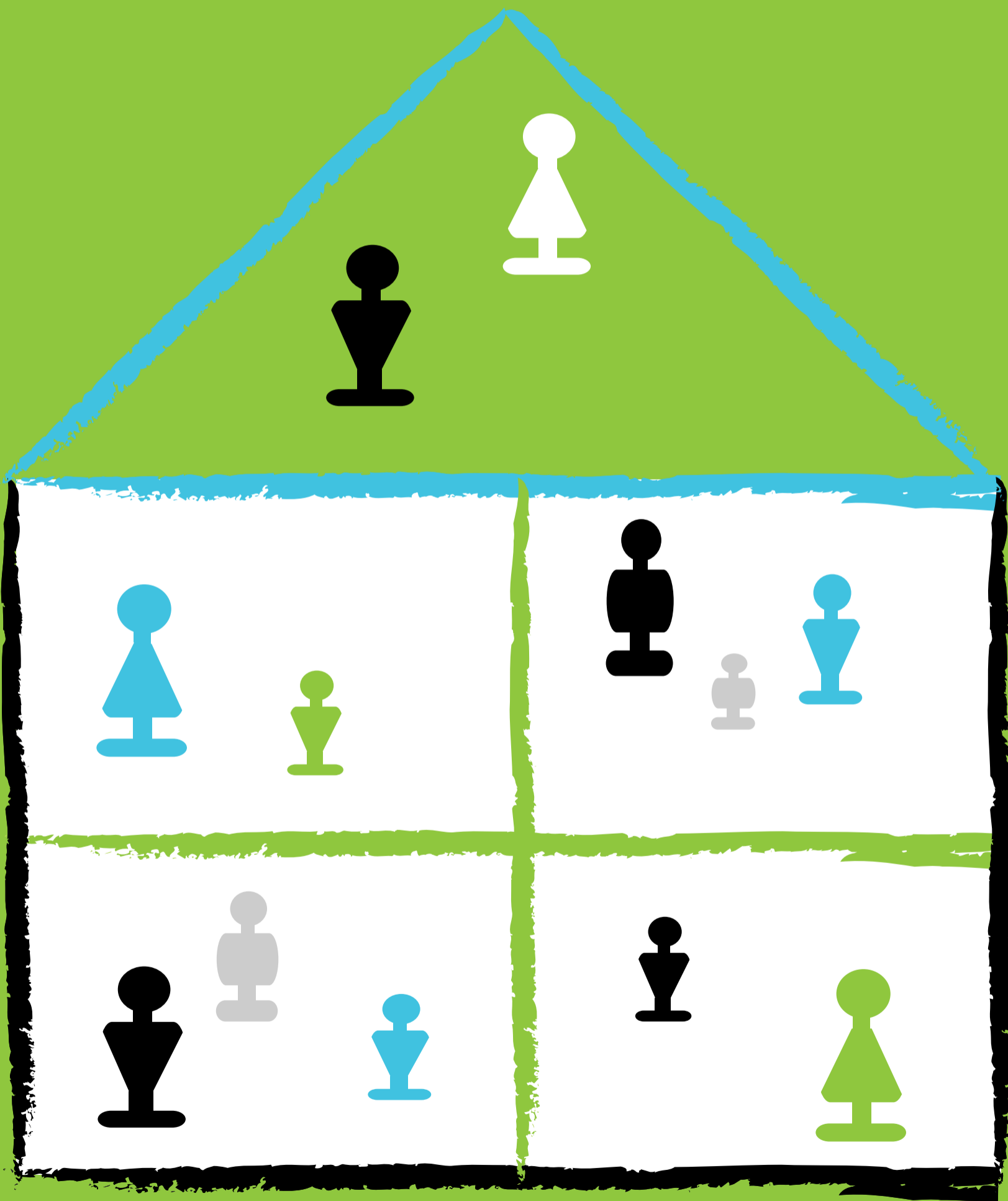


ERILAISUUS ENERGIAKSI

Anna Savileppä





Diversa Consulting
Tammitie 20
00330 Helsinki
p. +358 40 582 5491
anna.savileppa@diversa.fi
www.diversa.fi

Vipuvoimaa
EU:lta
2007-2013



20.10.2010

Teksti © Diversa Consulting
Anna Savileppä

Ulkoasu © Karmen Savileppä

Kieliasun tarkistus: Pee Gee Consulting
Pirjo Gueck

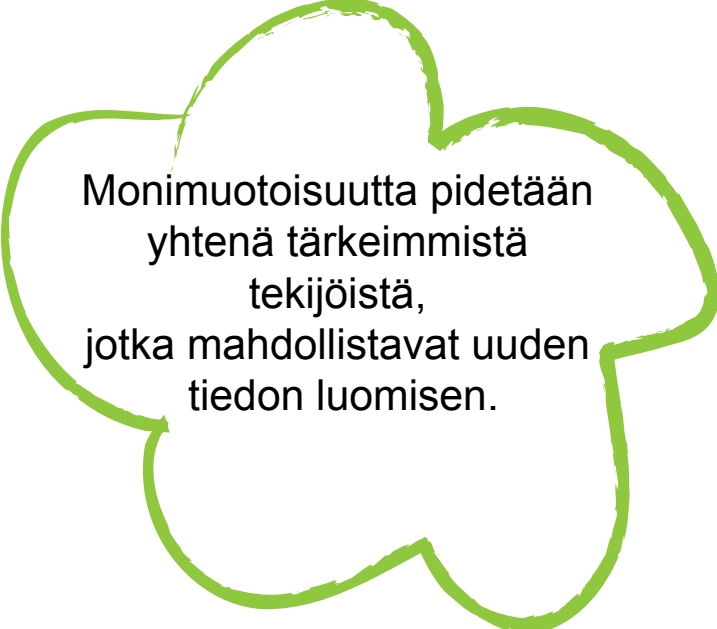
SISÄLLYSLUETTELO

1	Esimes muutoksen pyörteissä	1-2
2	Organisaatio, erilaisuus ja esimiestyö	3-4
3	Stereotypiat, esimiestyö ja vuorovaikutus	5
	3.1. Minä esimiehenä	5-7
	3.2. Stereotypiat esimiestyön haasteena ja mahdollisuutena	7-9
4	Osallistava strategia ja osaamisen johtaminen	10-12
5	Esimiestyö ja vuoropuhelu monimuotoisessa työyhteisössä	13
	5.1. Valta, osallisuus ja osallistavuus	13-16
	5.2. Esimes valmentajana ja fasilitaattorina	16-18
	5.3. Vuoropuhelun ja avoimen vuorovaikutuksen kulttuuri	19-20
6	Erilaisuus voimavarana, konfliktien ennakointi ja ratkaiseminen	21
	6.1. Ryhmäajattelu ja erilaisuus	21-22
	6.2. Ristiriita voimavarana	23-24
7	Esimiestyön paradokseista	25-26
	Lähteet	27
	Liite Osaamispyörä - työkalu	

1. ESIMIES MUUTOKSEN PYÖRTEISSÄ

Muuttuva ja monimuotoinen organisaatio on esimiestyön haaste ja mahdollisuus. Monimuotoisuuden johtaminen (*diversity management*) on tulevaisuutta ennakoivaa johtamista ja esimiestyötä. Diversiteetillä, monimuotoisuudella tarkoitetaan kaikkia niitä ominaisuuksia ja piirteitä, jotka erottavat ihmiset toisistaan. Erottavia tekijöitä ovat muun muassa ikä, sukupuoli, etninen tausta, uskonto, koulutus, siviilisääty, seksuaalinen suuntaus, asenteet ja arvot, persoonallisuus sekä poliittinen ja taloudellinen asema. Henkilöstön osallisuus ja osallistavuus (*inclusion*) ovat tärkeä osa monimuotoisuuden johtamista. Henkilöstön osallisuus tukee työntekijöiden näkemysten esille tulemistä suunnittelussa, päätöksenteossa ja toteutuksessa sekä edistää sitoutumista ja onnistumista organisaation muutosprosesseissa.

Monimuotoisuuden johtamisen on todettu pitkällä tähtäimellä johtavan kustannussäästöihin, kun poissaolot ja halukkuus vaihtaa työpaikkaa vähenevät. Rekrytointi helpottuu hyvän työnantajakuvan ansioista. Samoin hyvin johdettu monimuotoisuus parantaa ongelmanratkaisukykyä sekä lisää innovatiivisuutta ja luovuutta, koska heterogeenisillä tiimeillä ja työryhmillä on kykyä katsoa ongelmia useista näkökulmista. Monimuotoisuus on voimavara, jonka avulla organisaatio kehittää kulloiseenkin ympäristöönsä sopivia ratkaisuja.



Monimuotoisuutta pidetään yhtenä tärkeimmistä tekijöistä, jotka mahdollistavat uuden tiedon luomisen.

Monimuotoisuuden haasteet lisääntyvät arkipäivän esimiestyössä. Monikulttuurisissa työyhteisöissä vaikuttavat erilaiset arvot ja tavat vaativat yhteisistä pelisäännöistä sopimista ja niiden siirtämistä arjen työkäytäntöihin. Yhteisymmärrys ja sitoutuminen eivät ole itsestään selviä tai ikuisia, vaan ne on rakennettava aina uudelleen.

Muutosten pyörteissä tarvitsemme yhä enemmän erilaisuuden johtamisen uskallusta ja osaamista. Tarvitsemme menetelmiä ja välineitä yhdessä suunnitteluun, vuoropuheluun, osaamisen ja työkäytäntöjen kehittämiseen. Ennen kaikkea tarvitsemme asenteiden ja toimintakulttuurin muutosta organisaatioissamme, jotta monimuotoisuudesta voisi tulla rikastuttava osa arjen työtä. Tämä työkirja on tarkoitettu yritysten ja yhteisöjen johdolle, esimiehille, henkilöstön kehittäjille ja kaikille, jotka haluavat uusia virikkeitä ja työvälineitä oman työn kehittämiseen.

Työkirja ja Osaamispyörä - työkalu on tuotettu ESR-rahoitteisen Moniverkko -hankkeen yhteydessä. Hankkeen koordinoinnista on vastannut Helsingin yliopiston Palmenian koulutus- ja kehittämiskeskus. Diversa Consulting on hankkeen yhteistyökumppanina vastannut yritysten ja yhteisöjen verkoston toiminnasta sekä valmennusohjelmasta, joka on sisältänyt työpajoja ja seminaareja. Tämä työkirja ja Osaamispyörä - työkalu perustuvat työpajojen ja seminaarien sisältöihin ja niissä käytyihin keskusteluihin. Hankkeen maahanmuuttajien näkökulmia on hyödynnetty Osaamispyörä- työkalun suunnittelussa. Työkirjan on kirjoittanut Anna Savileppä Diversa Consultingista.

Moniverkko -hankkeen kumppaneita ovat Itella Oyj, Lassila & Tikanoja Oyj, Staffpoint/Taitoprofiilit, Sodexo, HR House, Helsingin kaupunki Palmia, Vantaan Energia, Porvoon kaupunki- Borgå stad, Arcada ja Diakonia-ammattikorkeakoulu. Mukana yhteistyössä ovat olleet myös Helsingin TE-toimisto, Vantaan TE-toimisto, Palvelualojen ammattiliitto PAM ry, Folkhälsan Syd Ab, Finnish Business & Society ry (FiBS) ja Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Kiitämme kaikkia yhteistyökumppaneita, joiden kanssa olemme tehneet innostavaa yhteistyötä sekä jakaneet kokemuksia ja uusia ajatuksia.

Toivomme, että työkirja herättää ajatuksia ja keskustelua henkilöstöjohdon ja henkilöstöhallinnon ammattilaisten parissa. Otamme erittäin mielellämme vastaan palautetta työkirjasta ja sen herättämistä ajatuksista.

Munkkiniemessä 20.10.2010

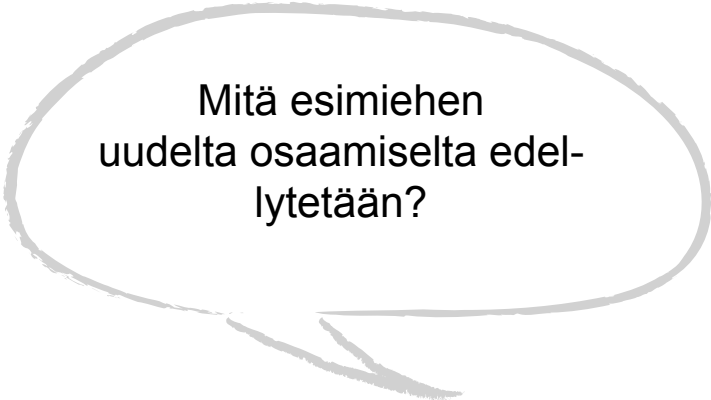
Anna Savileppä
Toimitusjohtaja
Diversa Consulting

Tuula Meres-Wuori
Kehittämispäällikkö
Koulutus- ja kehittä-
miskeskus Palmenia
Helsingin Yliopisto

2. ORGANISAATIO, ERILAISUUS JA ESIMIESTYÖ

Organisaatio on monitahoinen, kompleksinen kokonaisuus, jossa erilaiset rakenteet, prosessit ja käytännöt kytkeytyvät toisiinsa. Organisaatiossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Jatkuva muutos saa aikaan ennalta arvaamattomia tilanteita ja vaihtuvia vuorovaikutussuhteita. Tämä on haaste toiminnan ja yhteistyön kehittämiseksi. Uudet ideat ja näkemykset avaavat myös uusia mahdollisuuksia.

Vastataksien tulevaisuuden haasteisiin organisaation on kyettävä varmistamaan nyt ja tulevaisuudessa tarvitsemansa osaaminen ja asiantuntijuus. Osaaminen ei kehity itsekseen, vaan se edellyttää aktiivista esimiestyötä, organisaation osaamista on johdettava. Esimiehen rooli ja esimiestyön sisältö ovat muuttuneet. Keskeinen haaste on, miten osaaminen saadaan valjastettua edistämään organisaation strategiaa ja tavoitteita. Ja edelleen, miten innostaa ja tukea ihmisten oppimista ja uudistumiskykyä. Esimiehille tämä tarkoittaa kasvavaa haastetta, jatkuvan oppimisen ja kehityksen ohjaamista ja tukemista työyhteisöissä. Tarvitsemme uudenlaista osaamista ja näkemystä organisaation johtamisesta.



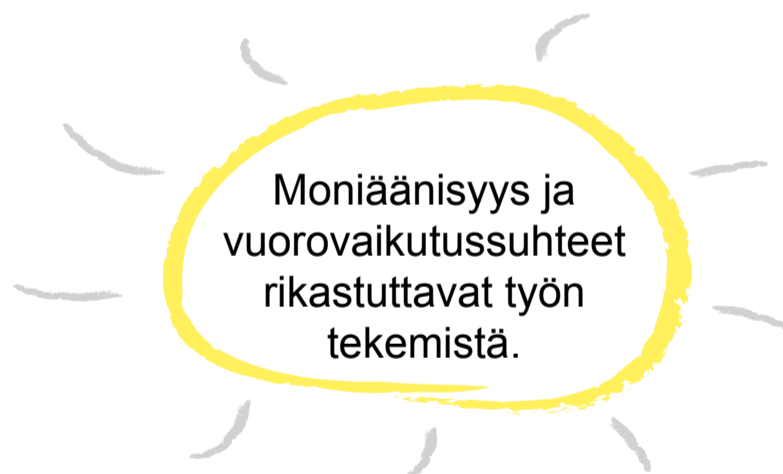
Mitä esimiehen
uudelta osaamiselta edel-
lytetään?

Ihmiset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja sidoksissa keskenään. He rakentavat omaa tulkintaansa todellisuudesta eri tavoilla. Tulkintaan vaikuttavat monet seikat mm. kokemukset, uskomukset, arvot, rooli ja tehtävä yrityksessä. Eri tulkinnat poikkeavat toisistaan. Miten rakentaa kokonaiskuvaa organisaation arjen toiminnasta? Mikä voi olla esimiehen rooli tässä moniulotteisessa, elävässä organisaatiosysteemissä?

Esimiehet ja kehittäjät ovat keskeisiä osaamisen johtajia. Johtajuus ja esimiestyö ovat mitä suurimmassa määrin vuorovaikutussuhteita, jotka vaikuttavat toiminnan edellytyksiin, työn laatuun ja viime kädessä työn tuottavuuteen. Esimiehen tehtävä on luoda mahdollisuuksia mielekkäälle tavalle tehdä työtä strategian, vision ja tavoitteiden suuntaisesti. Esimiehen tavoitteena on toimia siten, että organisaatio ja sen henkilöstö pystyvät paremmin hyödyntämään voimavarojaan. On tärkeää innostaa ja saada motivoituneeksi koko henkilöstö toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen.

Toimintatapojen kehittäminen ja aktiivinen tiedon välittäminen, toimintaa edistävät rakenteet sekä kokeilun ja oppimiseen kannustava avoin ilmapiiri ovat työn tuloksellisuuden kannalta välttämättömiä.

Tässä työkirjassa tarkastelemme esimiestyötä ja työyhteisöjä monimuotoisuuden johtamisen näkökulmasta. Monimuotoisuuden johtamisen tavoitteena on työntekijöiden erilaisuuden synergiaetujen hyödyntäminen. Henkilöstön monimuotoisuus on potentiaalinen voimavara, jota tulee hyödyntää työntekijän, työyhteisön, organisaation,



asiakkaiden ja yhteiskunnan eduksi. Monimuotoisuuden johtaminen on integroitava organisaation suunnitteluun ja toimintaan, käytäntöihin, johtamisjärjestelmään ja rakenteisiin. Tässä työkirjassa keskitytään yhteen monimuotoisuuden ulottuvuuteen, monikulttuurisuuteen.

Työkirjan tavoitteena on antaa esimiehelle uusia ideoita muuttuvan organisaation johtamiseen ja työkaluja käytännön esimiestyöhön. Koko organisaation ja sen jäsenten menestymisen edellytys on, että esimiehellä on valmiudet tunnistaa erilaisuutta ja hyödyntää sitä. Erilaisuus on arjen työn haaste ja mahdollisuus.

3. STEREOTYPIAT, ESIMIESTYÖ JA VUOROVAIKUTUS

3.1 Minä esimiehenä

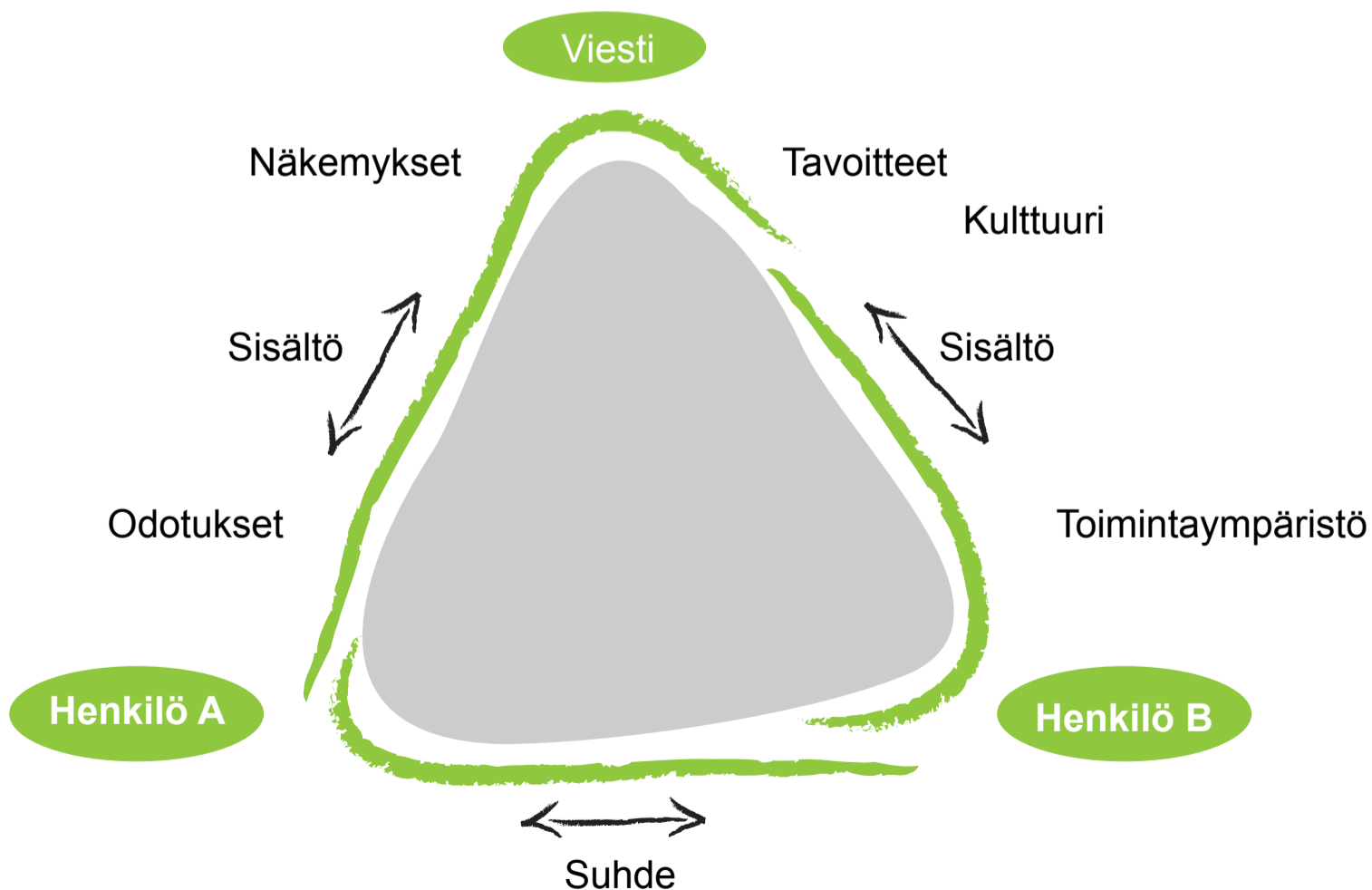
Käsitlemme ja hyödynnämme päivittäin valtavan määrän tietoa nopeasti muuttuvassa työympäristössä. Omat kielteiset tai myönteiset kokemuksemme vahvistavat pitkälti ennakkokäsityksiämme, joiden pohjalta valikoimme tietoa. Näin saamme aina uudelleen vahvistusta aikaisemille käsityksillemme.

Stereotyyppisessä ajattelussa teemme yleistyksiä erilaisista ihmisryhmistä tekemättä eroa erilaisten yksilöiden välillä. Yksilö irrotetaan taustastaan ja työtilanteesta. Sovellamme stereotyyppistä ajattelua usein omastamme poikkeaviin sosiaalisiin ja kulttuurisiin ryhmiin. Jos työyhteisössämme on esimerkiksi vilkas ghanalainen, pidämme häntä helposti tyypillisenä afrikkalaisena ja ennakkokäsityksemme vahvistuvat. Kun tapaamme erilaisia afrikkalaisia eri maista ja eri etnisistä ryhmistä alamme nähdä heidät yksilöinä emmekä vain yhden maanosan tai yhden maan edustajina.

Stereotypia on usein yleisesti kannatettu tai hyväksytty ennakkokäsitys. Ikä, sukupuoli ja etnisyys ovat usein stereotyyppisen ajattelun kohteita. Stereotypia on sosiaalisesti jaettu etninen, sukupuoleen, ikään jne. sidottu mielipide. Kun stereotypiat perustuvat harhaan johtavalle tai yksipuoliselle tiedolle, voivat yhteisölliset stereotypiat rajoittaa kykyämme nähdä, olla vuorovaikutuksessa ja tehdä yhteistyötä.

Stereotypiat perustuvat tiedostetulle ja tiedostamattomalle vastakkainasettelulle. Niihin liittyy arvottamista ja vallan käyttöä. Mitä erilaisempia muut ovat, sitä kauemmaksi itsestämme heidät sijoitamme. Tarkastelemme erilaisuutta ulkopuolelta ja usein myös yläpuolelta: ”meidän länsimainen kulttuurimme on kehittyneempi kuin heidän kulttuurinsa mielenkiintoisine tapoineen”. Etnosentrismi, taipumus hahmottaa oma kulttuuri maailman keskipisteenä ja arvottaa se paremmaksi kuin muut kulttuurit, liittyy läheisesti stereotypioihin. Oma kulttuuri ja siihen liittyvät arvot ovat hyväksyttäviä ja normaaleja, kun taas omasta kulttuurista poikkeavat arvot nähdään vieraina. Etninen erilaisuus nähdään haasteena, johon tartutaan usein vastahakoisesti. Erilaisuuden tuomaa mahdollista hyötyä ei havaita eikä hyödynnetä.

Tarvitsemme myös valmiuksia viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseen. On tärkeää ymmärtää viestin merkitys aina tietyssä vuorovaikutustilanteessa. Vuorovaikutus tapahtuu aina *tietyissä konteksteissa* (mm. toimintaympäristö, tavoitteet, pelisäännöt, odotukset, uskomukset, kokemukset). Viestin viejän ja vastaanottajan *sen hetkiset positiot* (asema, arvo, näkemykset, vallan käyttö jne.) merkitsevät paljon. Kun yksilö - ja tilannesidonnaisuus unohtuu, voi stereotyyppinen ajattelu haitata vuorovaikutusta ja viestin perillemeno.



Viestin perillemeno

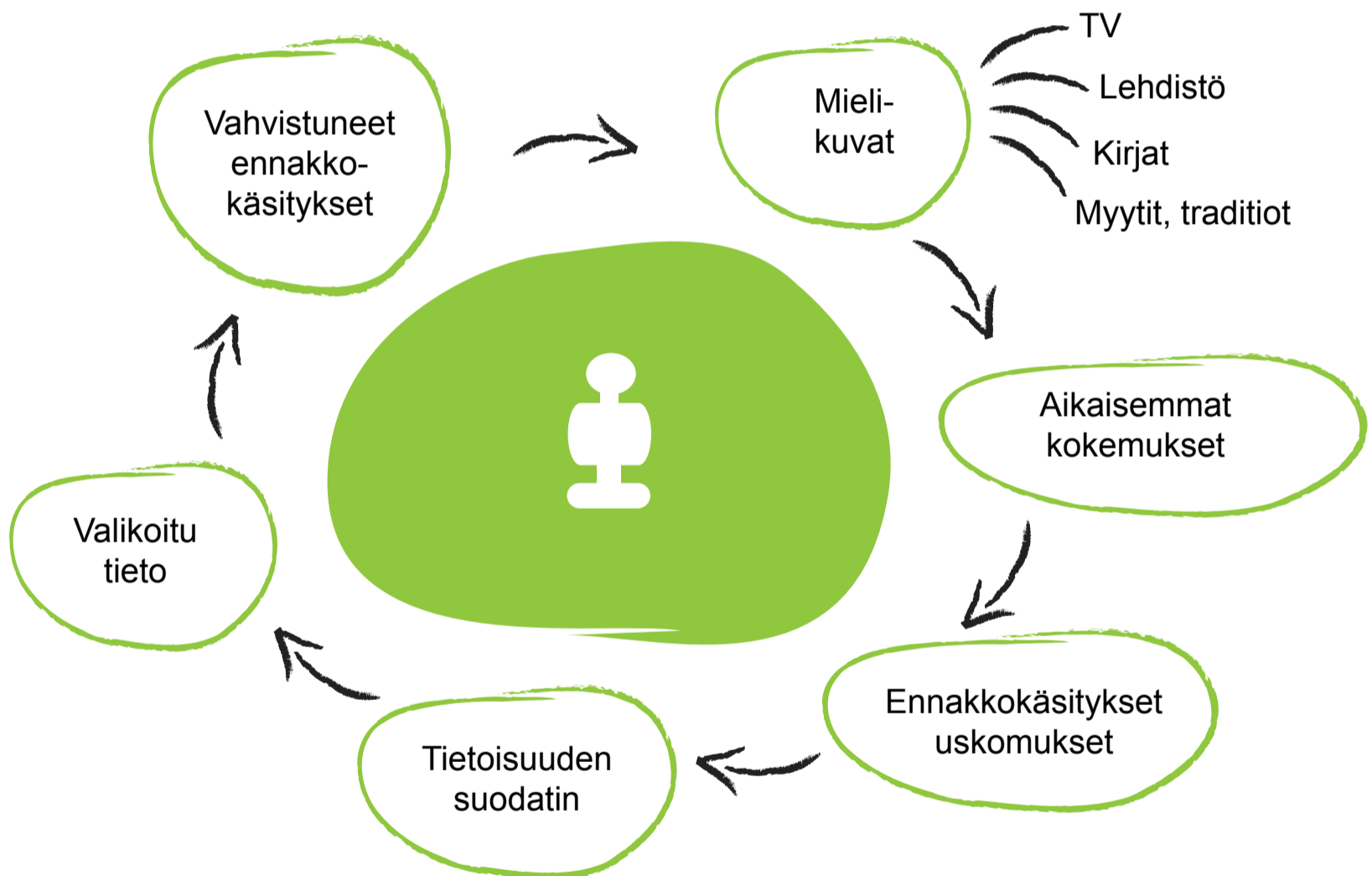
Tiedostamaton stereotyyppinen ajattelu vaikuttaa yhteistyön edellytyksiin, työn tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen. Vaihtuvissa työtilanteissa ja muuttuvassa sosiaalisessa verkostossa toimiminen edellyttää esimieheltä monipuolista osaamista ja kokemustietoa. Kun vuorovaikutus on arvostavaa eikä arvioivaa, stereotyyppinen ajattelu ei pääse vaikuttamaan merkitysten syntyyn.

- Tunnenko stereotypioita, jotka koskevat suomalaisia ja suomalaista kulttuuria? Miten suhtaudun niihin?
- Minkälaiset valmiudet minulla on esimiehenä ymmärtää omaa käyttäytymistäni? Minkälaisia kokemuksia minulla on omasta ja muiden erilaisuudesta tai monikulttuurisuudesta? Miten stereotypiat vaikuttavat omaan esimiestyöhöni?
- Tiedostanko stereotyyppisen ajatteluni vaikutukset omaan asenteisiini, käytökseeni ja työn tulokseen. Minkälaisia sokeita alueita minulla on suhteessa itseeni, käyttäytymiseeni, erilaisuuteen ja toisiin?
- Minkälaiset arvostukset ja käsitykset määräävät ajatteluni ja toimintaani eri vuorovaikutustilanteissa? Olenko tietoinen omasta sanallisesta ja sanattomasta viestintätäytylistäni?
- Miten oma positioni - asemani, näkemykseni, arvoni, vallan käyttö, käyttäytymiseni vaikuttavat vuorovaikutussuhteeseen?

3.2 Stereotypiat arjen esimiestyössä

Stereotypiat ovat hyödyllisiä, kun hahmotamme ja käsittelemme asioita, jotka pitää kiteyttää pieneen tietomäärään. Kaikki yleistykset eivät ole vääriä tai haitallisia. Stereotyyppinen ajattelu on osa kognitiivista järjestelmäämme. Stereotypiat antavat hallinnan tunnetta, helpottavat sopeutumista uuteen ja auttavat toimimaan muuttuvissa työtilanteissa. Tarvitsemme stereotyyppistä ajattelua jokapäiväisessä esimiestyössä.

On tärkeää olla tietoinen omista ennakkokäsityksistään, sillä tiedostamaton stereotyyppinen ajattelu vaikeuttaa arjen työtä. Voimme vähentää stereotyyppisen ajattelun kielteisiä vaikutuksia ja edistää työyhteisön avoimuutta pohtimalla ja keskustelemalla muiden kanssa kokemuksistamme. Tietoinen pyrkiminen arvottavaan vuorovaikutukseen, hyväksymiseen ja kunnioitukseen tukee esimiestyön tavoitteita. Erilaisuuden johtaminen vaatii usein omalta mukavuusalueelta poistumista ja rohkeutta tarkastella asioita uudesta näkökulmasta.



Esimiehen stereotyyppien vahvistuminen

- Miten toimin esimiehenä, kun huomaan jonkun ajattelevan ja toimivan ennakkoluuloisesti tai rasistisesti työyhteisössäni? Minkälaista osaamista minulla on puuttua asiaan? Osaanko edistää aktiivista vuorovaikutusta ja johtaa erilaisia työntekijöitä?
- Miten itse suhtaudun erilaisuuteen työyhteisössä, koenko monimuotoisuuden hankalana vai innostaako se minua? Miten teen erilaisuutta näkyväksi ja hyödynnän sitä osana työyhteisön arkea? Miten osaan sovitella ristiriitoja?
- Jaanko omaa osaamistani työyhteisössä? Edistänkö työkäytäntöjä, jotka edistävät tiedon jakamista, yhdessä tekemistä ja osallistavuutta?
- Miten uskallan tai haluan liikkua arjen mukavuusalueen ulkopuolelle ja kohdata täysin erilaisia arvoja, näkemyksiä ja tapoja?

Missä kulkee huumorin raja ?

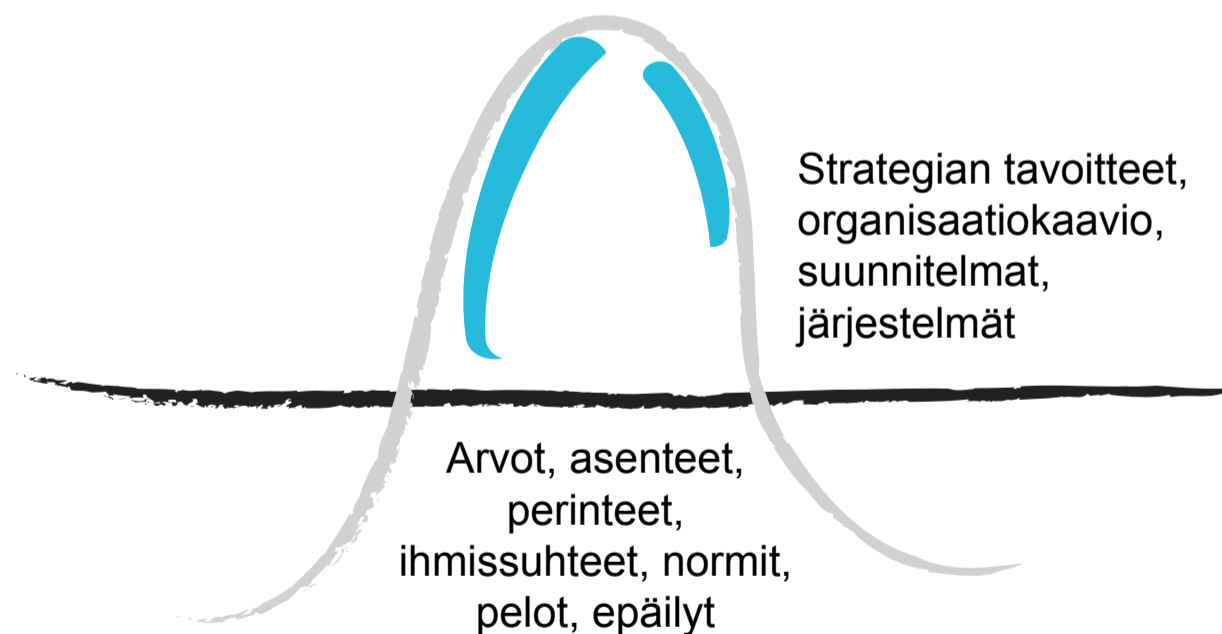
C *Tiiminvetäjä eräässä organisaatiossa nimitteli vitsailien kokoukseen*
A *myöhästyneenä tullutta afrikkalaista taustaa olevaa työntekijää ”paljon*
S *aurinkoa ottaneeksi”. Työntekijäryhmä kävi kertomassa tapahtuneesta*
E *vastaavalle esimiehelle ja myöhemmin asia meni henkilöstöjohtajalle.*
Henkilöstöjohtaja halusi kuulla tiiminvetäjän näkemyksen asiasta.
Tiiminvetäjä oli hyvin hämmästynyt ja totesi, että sehän oli ollut vain huumoria.

Keskusteltiin siitä, missä kulkee huumorin raja. Todettiin, että kunnioituksen toista kohtaan pitää säilyä työyhteisössä. Todettiin myös, että vastaavissa tilanteissa ilmoituksen tulee olla hyvin konkreettinen ja kuvata mitä oli tapahtunut, milloin ja kenen toimesta ja mitä oli sanottu. Ilmoituksen tehneille työntekijöille toimitettiin kirjallinen tieto siitä, miten tilanne oli käsitelty.

4. OSALLISTAVA STRATEGIA JA OSAAMISEN JOHTAMINEN

Viestinnän ja vuoropuhelun merkitys kasvaa pirstaloituneissa, hajallaan toimivissa organisaatioissa. Viestin perillemenon varmistamiseen ja eri viestintätapojen ja -menetelmien käyttöön panostetaan viestinnässä yhä enemmän. Tehokas sisäinen tiedottaminen ei kuitenkaan yksin riitä, vaan tarvitsemme myös uudenlaista esimiesviestinnän osaamista. Esimiehen keskeisiä tehtäviä ovat strategian viestiminen ja toteuttaminen arjen työssä. Jos strategia jää kaukaiseksi eikä sen yhteyttä nähdä omaan työhön, strategia menettää merkityksensä työn ohje-
nuorana.

Keskusteleva ja osallistava johtaminen tukee strategiaprosessin johtamista. Tällainen johtamistapa edellyttää valmiutta lähteä mukaan uudenlaisiin ja ennakkoluulottomiin yhteistyön muotoihin strategian jalkauttamisessa. Esimiehen tärkeä rooli on olla prosessin *fasilitaattori* ja valmentaja.



Strategian toteutuksen jäävuorimalli

Sitouttaminen strategiaan vaatii henkilöstön osallistumista, strategian paloittelua ja konkretisointia. Jotta pystymme rakentamaan yhteisen kuvan strategian tavoitteista ja käsittämään sen merkitykset, tarvitsemme yhdessä tekemistä, vuoropuhelua, asiakkaiden mielipiteiden kuuntelemista ja kuulemista. Näin teemme näkyväksi ihmisten arvoja, asenteita, vuorovaikutussuhteita ja epäilyjä, jotka vaikuttavat strategian toteuttamiseen arjen työssä.

Monimuotoisuuden johtamisessa keskeinen tavoite on henkilöstön osallisuuden ja osallistavien toimintatapojen vakiinnuttaminen organisaatiossa. Monimuotoisuuden johtaminen tulisikin integroida yrityksen strategiaan ja käyttää osallistavia työmenetelmiä strategian tavoitteiden jalkauttamiseen.

- Mitä strategian tavoitteet tarkoittavat omassa työssäni?
Miten oma toimintani arjessa tukee strategian toteutumista?
Miten työyhteisön perustehtävä ja toiminta tukevat strategiaa?
- Millä tavalla viestin strategiasta työyhteisössä?
Kuinka usein? Kenelle?
- Miten asiakas on otettu huomioon strategiassa?
- Miten monimuotoisuuden johtaminen on otettu huomioon strategian toteuttamisessa?

Kompetenssien arvioinnissa painotetaan usein työn vaatimaa ydinosamista – ammatillista kompetenssia. Sosiaalisten taitojen (mm. vuorovaikutustaidot, ryhmätyötaidot, konfliktinratkaisun taidot) osalta jäädään yleisen tason tarkasteluun. Esimiehen sosiaaliset taidot ovat kuitenkin nousseet entistäkin tärkeämmiksi.

Osaamispyörä - työväline auttaa löytämään ja hyödyntämään organisaatiossa piilevät monimuotoisuus- ja vuorovaikutustaidot. Liitteenä olevaa *Osaamispyörää* voidaan käyttää henkilöstön osaamisen kartoituksessa, tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittelyssä, itsearvioinnissa, kehityskeskusteluissa jne.

- Miten kykyä ymmärtää ja hyödyntää työyhteisön erilaisuutta voidaan mitata? Entä miten voimme arvioida esimiehen taitoja edistää työyhteisön oppimista ja uudistumiskykyä?
- Kuinka paljon ja minkälaista vuorovaikutusta tarvitaan, jotta tiimit toimivat tehokkaasti ja tuottavasti?
- Voidaanko vuorovaikutustaitoja ylipäättänsä mitata luotettavasti?
- Onko suoritusarvioinneille olemassa muita, vuorovaikutuksellisia vaihtoehtoja?

5. ESIMIESTYÖ JA VUOROVAIKUTUS MONIMUOTOISESSA TYÖYHTEISÖSSÄ

5.1 Valta ja osallisuus

Työntekijöiden osallisuus, työhön sitoutuminen ja motivaatio vaikuttavat työssä suoriutumiseen ja työn tuloksellisuuteen. Osallisuus ja kuuluminen ryhmään tai yhteisöön on yksilölle tärkeää. Kokemus hyväksytyksi tulemisesta ja osallisuudesta motivoi ja voimaannuttaa meitä kaikkia. Innostus omaan työhön ja oman työn kehittämiseen syntyvät luottamuksen ja yhdessä toimimisen pohjalta. Esimiehen toiminta vaikuttaa osaltaan innostuksen syntymiseen ja motivaatioon oppia uusia asioita.

Aina esimies ei ole tietoinen oman käyttäytymisensä vaikutuksista työyhteisön ilmapiiriin, vuorovaikutussuhteisiin ja työmotivaatioon. Tiedostamattomat uskomukset, aikaisemmat kokemukset, tottumukset ja käytännöt toistuvat helposti esimiestyössä. Henkilökohtaiset tunteet ja samanlaisuus vaikuttavat vuorovaikutussuhteisiin. Työyhteisön jäsenet eivät aina saa esimieheltä tukea ja tietoa tasapuolisesti, mikä vaikuttaa työstä suoriutumiseen. Työyhteisöön saattaa muodostua epävirallisia ryhmittymiä, sisä- ja ulkopiirejä.

Esimiehen autoritäärisyys voi osaltaan ruokkia luottamuksen puutetta, passiivisuutta ja sitoutumattomuutta työyhteisössä. Organisaatio voi kärsiä epäluottamuksesta, syyttelyistä ja ristiriidoista. Silloin kukin käyttää energiansa oman asemansa puolustamiseen eikä aikaa jää oman työn kehittämiseen tai uusien haasteiden pohdintaan.

Jos työyhteisössä ilmenee vieraantumista tai motivaation puutetta, on syytä tarkastella työyhteisön toimintatapoja, työkäytäntöjä ja syntyneitä vuorovaikutus- ja valtarakenteita. On paljon muutoksia, joihin esimies ei voi suoranaisesti vaikuttaa. Kun yrityksen taloudellinen kehitys, työntekijöiden vähentäminen ja yt-neuvottelut luovat epävarmuutta, on esimiehen toiminnalla juuri muutostilanteissa hyvin keskeinen merkitys.

Hyvä työtulos syntyy työntekijän ja esimiehen vuorovaikutussuhteessa, kun työntekijä on suorittanut työnsä ja esimies on arvioinut sen hyväksi. Jotta käsitys hyvästä työstä syntyisi, tarvitaan koordinoitua yhteisymmärrystä. Esimiestyön tehtävänä on saada työntekijät mukaan yhteiseen oppimisprosessiin, niin että kaikilla olisi mahdollisuus saada kokemuksia työyhteisön aktiivisena jäsenenä toimimisesta ja onnistumisesta työssään.

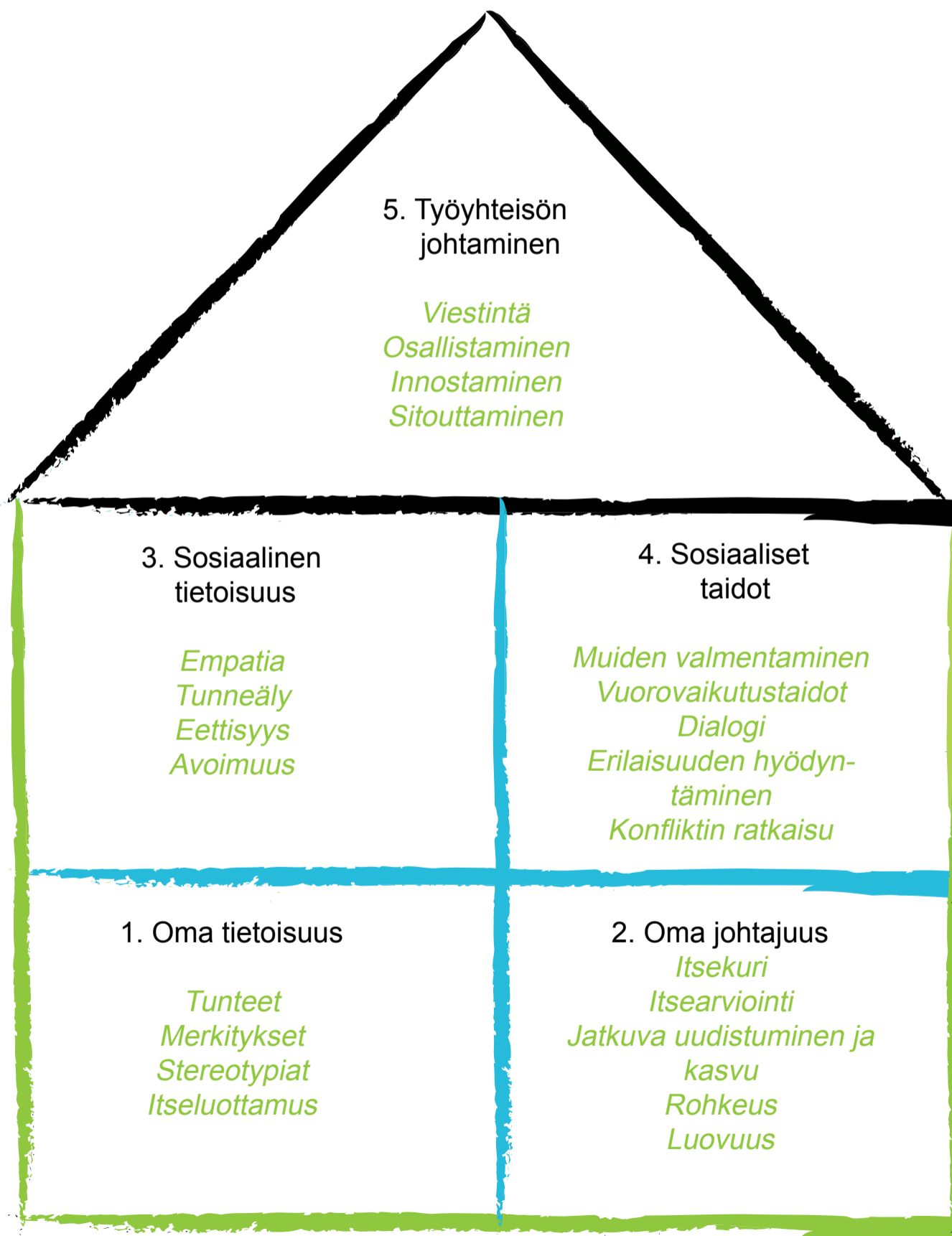
Esimies edesauttaa työn tekemistä yhteiseksi asiaksi, jolloin kaikki kantavat vastuuta työyhteisön toiminnasta ja työn tuloksellisuudesta. Esimerkiksi maahanmuuttajien onnistunut perehdyttäminen ja integrointi työyhteisöön edellyttävät koko työyhteisön asenteellisia valmiuksia hyväksyä erilaisuus, käydä avointa vuoropuhelua sekä antaa tukea ja ohjausta.

Haluavatko kaikki oppia uutta ?

C *Työyhteisön ongelmana oli se, että yksi tiimin jäsenistä ei ottanut*
A *vastuuta uuden järjestelmän oppimisesta. Tämän takia hän työl-*
S *listi muita tiimin jäseniä delegoimalla omia järjestelmään liittyviä*
E *työtehtäviään.*

Esimies keskusteli henkilön kanssa siitä kuinka tärkeää uuden järjestelmän opetteleminen oli hänen ja koko tiimin työtehtävien suorittamiselle. Esimies keskusteli kunkin tiimin jäsenen kanssa yksitellen. Tiimin jäsenten kanssa sovittiin, että jokainen auttaa henkilöä opastamalla häntä järjestelmän käytössä, mutta ei tee tehtäviä hänen puolesta. Hän oppi käyttämään järjestelmää, vaikkakin hitaammassa tahdissa kuin muut.

Henkilöstö sitoutuu työhönsä ja on valmiimpi kehittämään omaa työtään, kun se pääsee mukaan alusta lähtien asioiden suunnitteluun ja päätöksentekoon. Selkeät työn tavoitteet ja yhdessä sovitut pelisäännöt lisäävät työmotivaatiota ja sitoutumista. Pelisääntöihin sitoutuminen edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua ja yhteisymmärrystä.



- Millainen vallankäyttäjä olen esimiehenä työyhteisössäni? Minkälaisia valtarakenteita pidän yllä ja edistän?
- Tuntevatko kaikki työntekijät olevansa osallisia työyhteisössä? Onko muodostunut työyhteisön ”sisä- ja ulkopiirejä”? Miten omalla esimiestoiminnallani luon kaikille yhtäläiset edellytykset (tuki, informaatio, vastuu jne.) suoriutua työstään?
- Miten hyvin tunnen erilaisten työntekijöiden osaamisen? Tunnenko työntekijäni myös ihmisinä?
- Miten pelisäännöt on sovittu? Ovatko pelisäännöt kaikille yhteisiä myös käytännössä?
- Jakautuvatko työtehtävät aina tietyille jäsenille? Ketkä edustavat tiimiä kokouksissa, seminaareissa? Voiko uusia työtehtäviä antaa henkilöille, jotka eivät ole aktiivisia?
- Miten toimin palavereissa vallan tasauksen suhteen? Mitä työvälineitä olen kehittänyt? Miten ne toimivat?
- Voiko olemassa olevia työtehtäviä rikastaa uusilla, haastavilla ja oppimista edistävillä tehtävillä?

5.2 Esimies valmentajana ja fasilitaattorina

Esimies tarvitsee myös taitoja toimia valmentajana ja fasilitaattorina työyhteisössään. Esimiehen tehtävä on ohjata toimintaa tavoitteellisesti vision ja strategian osoittamaan suuntaan, paloitella ja konkretisoida strategiaa. Hän luo työn teon edellytyksiä ja näyttää toiminnan suunnan. Hän rakentaa toiminnallaan yhteisiä merkityksiä työyhteisössä. Johtajuus on vuorovaikutteinen suhde, johon tarvitaan aina myös johdettavia. Johtajuus ja esimiestyö ovat koko työyhteisön yhteisiä asioita.

Esimiestyöllä luodaan oppimiseen ja oman työn kehittämiseen kannustava ilmapiiri. Oman ammatti-identiteetin vahvistuminen ja motivaatio oppia uutta antavat varmuutta työssä suoriutumiseen sekä oman työn kehittämiseen. Mitä enemmän työntekijät pystyvät sijoittamaan omaa näkemystään ja omia arvojaan arjen työhön, sitä voimakkaammin he sitoutuvat työn tavoitteisiin. Silloin tiimi voi toimia itseohjautuvasti ja tehdä työtä omalla tavalla strategian osoittamaan suuntaan. Esimiehen tehtävä on tukea tällaista kehitystä.

Esimies sitouttaa työntekijöitä ottamalla huomioon heidän työsuorituksensa ja antamalla palautetta. Avoimen kriittisen palautteen antaminen on myös tärkeää, vaikka myönteisen puheen tulisikin olla selkeästi hallitsevampaa kuin kielteisen. Palautteen tulee olla rehellistä, avointa ja rakentavaa. Palautetta tulee antaa olennaisesta asiasta ja sen tulee kohdistua mieluummin tiettyyn yksittäiseen tilanteeseen tai asiaan kuin olla yleinen luonnehdinta asioiden tilasta.

Palautteen saajan ja antajan tulee voida jakaa työtä koskevat tunteet siten, ettei kukaan tunne itseään paremmaksi tai huonommaksi. Avoin rakentava palaute aktivoi vastaanottajaa vuoropuheluun ja hän tiedostaa paremmin vahvuuksiaan ja kehittämistarpeitaan. Jos työyhteisön ilmapiiri on hyvä ja vuorovaikutus toimii, palautteen anto on helppoa. Esimiehen tulee olla valmis ottamaan vastaan palautetta myös omasta toiminnastaan.

Meneekö viesti kaikille perille ?

C *Esimies antoi työohjeita työntekijöille ja kysyi ovatko kaikki ymmärtäneet ohjeet. Joitakin käsiä nousi ylös. Yhdenkään maahanmuuttajataustaisen työntekijän käsi ei noussut merkiksi siitä, että he olisivat tarvinneet lisää ohjeistusta. Työn teossa kuitenkin tuli selvästi esille, että ohjeita ei ymmärretty.*

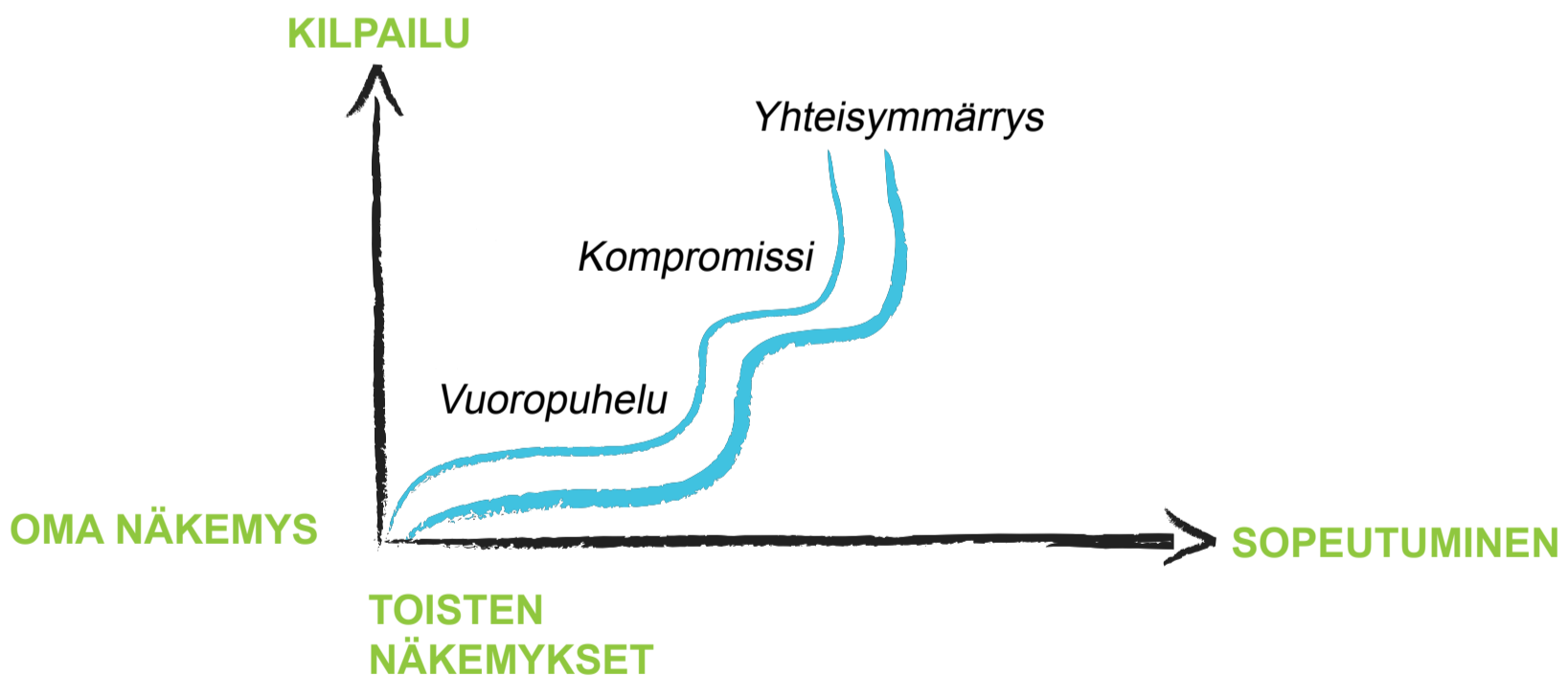
Nykyisin kaikkien työntekijöiden kanssa ohjeet käydään läpi yksitellen. Näin pyritään varmistamaan osaaminen. Sen sijaan, että kysytään ymmärsitkö, tulisikin pyytää työntekijää näyttämään, miten hän ymmärsi viestin ja miten hän toteuttaa sen omassa työssään.

Valmentava ja osallistava esimies rakentaa foorumeja, joissa ihmiset voivat ilmaista itseään vapaasti. Omaehtoinen työtapa, asioiden yhdessä pohtiminen ja uudet ideat vapauttavat arjen innovatiivisuutta ja luovat uutta osaamista työyhteisöön. Virallisten ja epävirallisten kohtaamisten ja vuorovaikutustilanteiden sekä avoimen ilmapiirin avulla voidaan luoda rikastuttavaa vuoropuhelua.

- Minkälaista vuoropuhelua ylläpidän ja tuotan työyhteisössä? Miten ajatukseni ja asenteeni vaikuttavat vuoropuheluun? Osaanko tuottaa arvostavaa ja rakentavaa puhetta? Miten rakentaisin vuoropuhelua yksipuolisen arvioinnin sijasta?
- Miten osaan toimia esimiehenä siten, että moniäänisyys ja vuorovaikutussuhteet rikastuttaisivat työyhteisöä? Miten luodaan työkäytäntöjä, jotka mahdollistavat virtaavan keskustelun ja pohdinnan?
- Miten rikastan ja tuen tiimin yhteisöllistä oppimista, innostumista ja tuloksellista toimintaa? Miten luon edellytyksiä työn joustavuudelle?

5.3 Vuoropuhelu ja avoin vuorovaikutuskulttuuri

Hyvä esimies rakentaa arvostavan vuoropuhelun ja avoimen vuorovaikutuksen kulttuuria. Avoin dialogi ja vapautunut ilmapiiri vahvistavat yhteisön jäsenten oman merkityksen ja oman arvon kokemusta. Ne antavat henkistä tilaa ilmaista ja toteuttaa itseään työssä. Vuorovaikutussuhteiden ja yhteistyökäytäntöjen vahvistaminen on tärkeää. Rakennamme luottamusta vuoropuhelun ja keskinäisen hyväksynnän avulla. Yhteistyökäytännöt ja luottamus syvenevät ja vahvistavat yhteistä oppimista ja osaamista. Tavoitteena on, että saamme monipuolisen osaamisen organisaation kaikilla tasoilla laajasti käyttöön.



Polku yhteisymmärrykseen

Organisaatorakenteiden tulisi mahdollistaa eri hierarkiatasojen keskinäinen vaikutus ja yhteistyö. Henkilöstö toimii vaikuttajana ja kehittäjänä tuoden omat näkemyksensä ja asiantuntijuutensa yhteiseen suunnitteluun ja toimintaan. Ihmiset yleensä löytävät itse itselleen parhaat toimintatavat. Organisaatiokulttuurin muutokseen tarvitaan selkeää visiota sekä päämäärähakuista ja pitkäjänteistä yhteistyötä.

- Onko yritykseni tai yhteisöni toimintakulttuuri yhdenmukaistava vai erilaisuutta hyödyntävä? Tunnistanko organisaatiosysteemin ja kulttuurin muutostarpeet?
- Haluanko rakentaa sellaista HR-järjestelmää, joka perustuu henkilöstön erilaisuuden arvostamiseen ja edistää tasa-arvoa työkäytännöissä?
- Miten minä itse voin rakentaa avointa vuorovaikutuskulttuuria ja siltoja arjen työssä? Mitä valintoja voin tehdä arjessa? Kenen vastuulla avoimuuden rakentaminen on? Kenelle jaan informaatiota ja kenelle en?
- Mitä tarvitsen luottamuksen rakentamiseen omassa työyhteisössäni?
- Miten vauhditan keskinäistä palautteen antoa? Millaisia palautekäytäntöjä voin rakentaa?

6. ERILAISUUS VOIMAVARANA, KONFLIKTIEN ENNAKOINTI JA RATKAISEMINEN

6.1 Ryhmäajattelu ja erilaisuus

Työyhteisössä muodostuu *ryhmäajattelua*, jolloin ryhmän jäsenet alkavat ajatella yhdellä ja samalla tavalla. Koska jäsenet haluavat tulla hyväksytyiksi ja kuulua kiinteästi ryhmään, omia erilaisia näkemyksiä ei haluta esittää. Olettamus ryhmän sisäisestä yhdenmukaisuudesta ja samankaltaisuudesta vahvistuu ja mielipiteet ryhmässä yksipuolistuvat. Jäsenet alkavat sensuroida omia vastaväitteitään ja epäilyksiään. Osa jäsenistä saattaa ottaa vartijan roolin estäen sellaisen tiedon esiintymisen, joka saattaisi vaarantaa ryhmän yksimielisyyden ja mukavan yhdessäolon.

Ryhmäpaineen tuloksena työyhteisö saattaa jättää käyttämättä hyödyllisiä tietolähteitä ja käsitellä hankittua tietoa yksipuolisesti. Kaikkia riskejä ei oteta huomioon ja osa tiimin jäsenten osaamisesta ja taidoista jää käyttämättä. Yhteisöllisyyden voima ja yhteenkuuluvuus saattavat näin kääntyä heikentämään työyhteisön toimintakykyä ja tuloksellisuutta. Esimiehen tulee siksi ymmärtää miten ryhmäpaine vaikuttaa tiimissä ja tukea ryhmän moniäänisyyttä ja moniarvoisuutta.

Työyhteisöt, joissa on enemmän erilaisuutta, voivat välttää ryhmäajattelun ansat helpommin. Jännitteet monikulttuurisissa tiimeissä synnyttävät energiaa ja luovat pohjaa myös uusille ideoille ja luovuudelle. Esimiehen haastava tehtävä tiimissä on tukea omaehtoisuutta ja innostaa uusiin ideoihin. Samaan aikaan hänen tulisi huolehtia tiimin yhtenäisyydestä ja yhteenkuulumisen tunteesta, jotta voidaan edetä tavoitteiden suuntaisesti. Tarvitsemme myös yhteisten pelisääntöjen noudattamista ja sen seuranta.

Joustavatko työajat ?

C Työntekijä ei saapunut sovittuun aikaan työpaikalleen. Esimies
A keskusteli työntekijän kanssa ja yritti selittää, että työt alkavat tasan
S sovittuun kellonaikaan eikä puoli tuntia myöhemmin. Työntekijä ei
E ymmärtänyt miksi näin tarkkaan pitäisi toimia. Myös esimiehen kielitaito oli puutteellinen. Lisäksi tilanteeseen vaikutti kulttuurien välinen eroavaisuus aikakäsitteestä. Lopulta työntekijän työsuhde päätettiin, koska asiaan ei saatu useista yrityksistä huolimatta muutosta. Työtehtävän suorittaminen edellytti säännöllistä työn aloittamista sovittuun aikaan.

Työn joustavuudella ja yksilöllisillä ratkaisuilla on myönteisiä vaikutuksia työntekoon. Yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaminen työjärjestelyissä sitouttaa ja motivoi työntekijöitä. Työn tavoitteet ja perustehtävä kuitenkin määrittävät viime kädessä työntekoa. Tasapainon löytäminen yksilöllisten työjärjestelyjen ja yhteisten normikäytäntöjen välillä on yksi esimiehen haastavista tehtävistä.

- Kuinka paljon erilaisuutta on hyväksi työyhteisöllesi?
- Minkälaisia yhteisiä pelisääntöjä työyhteisö tarvitsee? Minkälaisissa asioissa voidaan toimia joustavasti, minkälaisissa ei voida joustaa?
- Miten tuen työyhteisön luovuutta ja uusien ideoiden syntymistä?
- Minkälaisia uusia työkäytäntöjä tarvitaan?

6.2 Ristiriita voimavarana

Ristiriitatilanteet ovat organisaation arkea. Esimiehen avoin suhtautuminen ristiriitoihin ja niiden aktiivinen käsittely työyhteisössä on tärkeää. Tavoitteena on toimia ennaltaehkäisevästi, jolloin ristiriitojen syihin pyritään vaikuttamaan ennen kuin ne kasvavat ja vaikeuttavat tehokasta työskentelyä.

Keskinäinen luottamus, avoimuus ja aktiivinen vuoropuhelu näkyvät valmiuksina käsitellä avoimesti erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä. Konflikteja ei pelätä, vaan nähdään myös ristiriitojen ratkaisemisen myönteinen vaikutus yhteistyöhön. Ristiriita tuottaa energiaa työyhteisöön ja luo pohjaa muutoksille. Se edistää uusien työkäytäntöjen syntymistä. Tiimin kokemus ristiriitojen käsittelystä ja ratkaisun löytämisestä lujittaa sen yhteistyötä, auttaa tuntemaan tiimin muita jäseniä sekä ennen kaikkea parantaa työyhteisön kykyä ratkaista ongelmia tulevaisuudessa.

Esimehen tulee myös tukea työyhteisön vastuullisuutta ja omaehtoisuutta antaen työyhteisön jäsenten mahdollisimman pitkälle itse ratkaista erimielisyyksiä ja ristiriitoja. Kun työyhteisö on kyvytön itse ratkaisemaan ristiriitaa, esimiehen tulee puuttua tilanteeseen ja selkeästi osoittaa ristiriitatilanteen haitat. Esimiehen tulee käsitellä ongelmatilanteet, jotka ovat toistuvia ja vievät työyhteisön voimavaroja

Ristiriitojen taustalla saattaa olla monenlaisia syitä. Ristiriidat saattavat liittyä roolien, työnjaon ja tehtävien epäselvyyteen. Myös viestinnässä ja kommunikaatiossa saattaa olla selviä puutteita. Työyhteisössä on erilaisia odotuksia, arvoja ja ristikkäisiä tavoitteita. Myös henkilökohtaiset kokemukset, pettymykset, vaikeat elämäntilanteet voivat vaikeuttaa

yhteistyötä. Keskinäinen luottamus voi olla vähäistä, yhteistyökäytännöt voivat olla puutteellisia ja vinoutuneita, jolloin ajetaan yksipuolisesti omaa etua, korostetaan rajoja ja puolustetaan omaa toimialuetta.

Samoin työyhteisössä voi esiintyä kielteistä sanatonta viestintää ja toisiin kohdistuvaa huumoria, mikä vähentää halua tehdä yhteistyötä. Työyhteisöt ovat lomautusten ja muiden jatkuvien muutosten pyörteissä, jotka luovat epävarmuutta sekä vähentävät työmotivaatiota ja heikentävät työhön sitoutumista.

- Mitä myönteisiä vaikutuksia ristiriidoilla voi olla työyhteisössäni?
- Miten esimiesroolini joustaa hankalissa tilanteissa? Miten esimiesroolini on muuttunut tilanteiden ja ajan myötä? Näenkö ongelmat ja puutteet ihmisissä vai vuorovaikutusjärjestelmissä ja suhteissa?
- Miten käsittelen vaikeita tilanteita, kun vuoropuhelu ei toimi eikä työn asettamiin vaatimuksiin vastata? Mistä löydän ratkaisun?

7. ESIMIESTYÖN PARADOKSEISTA

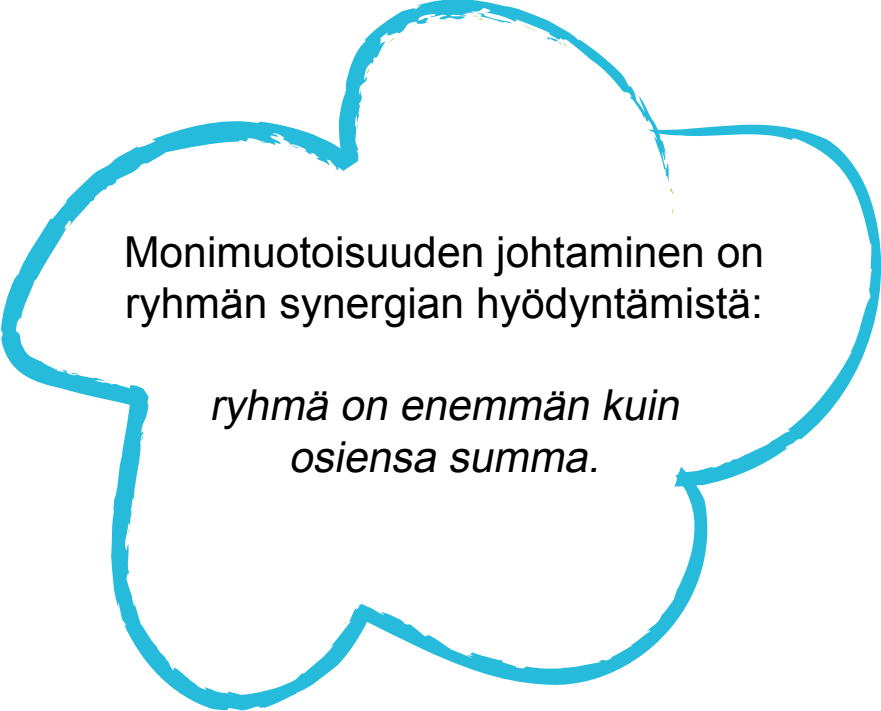
Työyhteisön tuottavuus ei ensi sijassa riipu sen erilaisuuden tai samanlaisuuden määrästä, vaan siitä kuinka hyvin ryhmää on johdettu. Esimiehen on tärkeää tunnistaa myönteinen systeeminen vuorovaikutus ja vahvistaa sitä organisaatioissa. Hänen tulee myös olla tietoinen kielteisestä vuorovaikutuksesta, tunnistaa sen vaikutukset ja pyrkiä kitkemään sitä. Esimiehen roolin ja toimintatapaan vaikuttaa organisaation systeemi (vallitseva johtamisjärjestelmä, vakiintuneet työkäytännöt, suhde omiin esimiehiin, organisaatiokulttuuri jne.) Tavoitteena on selventää omaa esimiesroolia ja ymmärtää oman johtamistavan vaikutuksia työyhteisössä ja organisaatiossa. Tehtävänä on tuottaa ja uusintaa työyhteisöissä myönteistä kehitystä, joka tukee strategian ja tavoitteiden toteutusta.

Esimiehen suhtautuminen erilaisuuteen vaikuttaa voimakkaasti työyhteisön dynamiikkaan. Hyvä esimies osaa ottaa huomioon ihmisten erilaisuuden ja hyödyntää sitä arjen työssä. Monimuotoisuuden johtaminen ei ole vain kapea-alaista monikulttuuristen tai etnistä vähemmistöä olevien työntekijöiden johtamista, vaan se on keskeinen osa jokaisen esimiehen työtä kaikissa organisaatiossa. Monimuotoisuuden johtaminen on näkökulma, joka edistää uusien mahdollisuuksien etsimistä ja uuden tiedon tuottamista. Erilaisuuden hyödyntäminen organisaatiossa edellyttää kannustavaa ja osallistavaa organisaatiokulttuuria, taitavaa ja monimuotoisuutta suosivaa johtoa sekä ajantasaista, osaavaa esimiestyötä.

Työyhteisössä tarvitaan pysyviä rakenteita, normeja ja selkeitä pelisääntöjä, jotta työn tavoitteet ja tuloksellisuus voisivat toteutua. Samalla tarvitaan myös erilaisuuden tuomaa energiaa ja muutosta, moniäänisyyttä, joustavia työkäytäntöjä sekä avointa vuorovaikutusta.

Esimiehen tehtävänä on tasapainottaa systeemistä vuorovaikutusta työyhteisössä, pyrkiä ymmärtämään ja hyödyntämään esimiestyön paradokseja, löytämään tasapaino sääntöjen ja tilannekohtaisen joustavuuden välillä.

Esimiestyön uudistuva rooli on tärkeä suomalaisen työelämän murroksessa. Näin onnistumme välttämään karikkoja, jotka vaarantavat organisaatioiden ja työyhteisöjen toimivuuden sekä työn tuottavuuden yhteiskunnassamme. Esimiestyön yhtenä tavoitteena on luoda uudenlaista, parempaa työ kulttuuria.



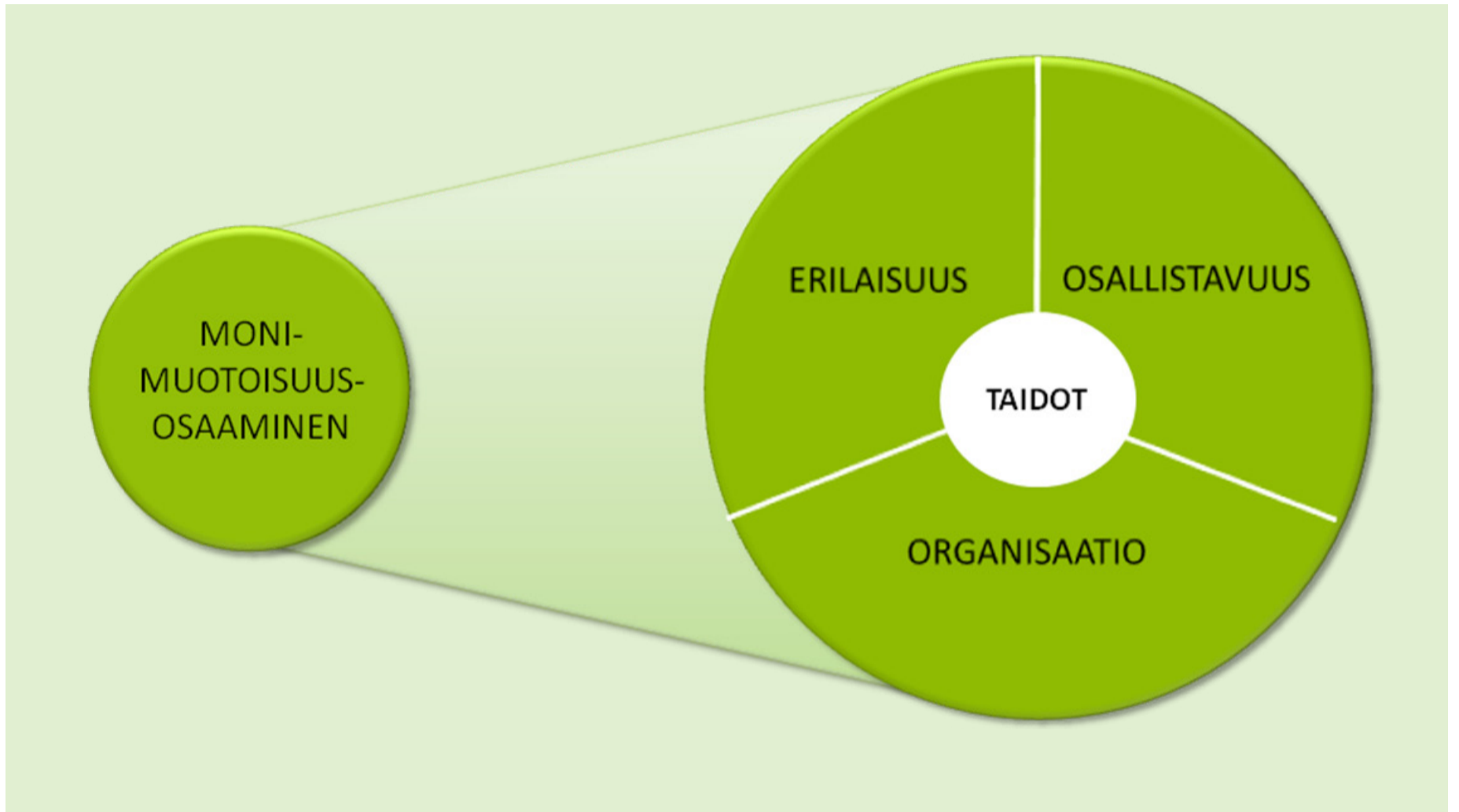
Monimuotoisuuden johtaminen on ryhmän synergian hyödyntämistä:

ryhmä on enemmän kuin osiensa summa.

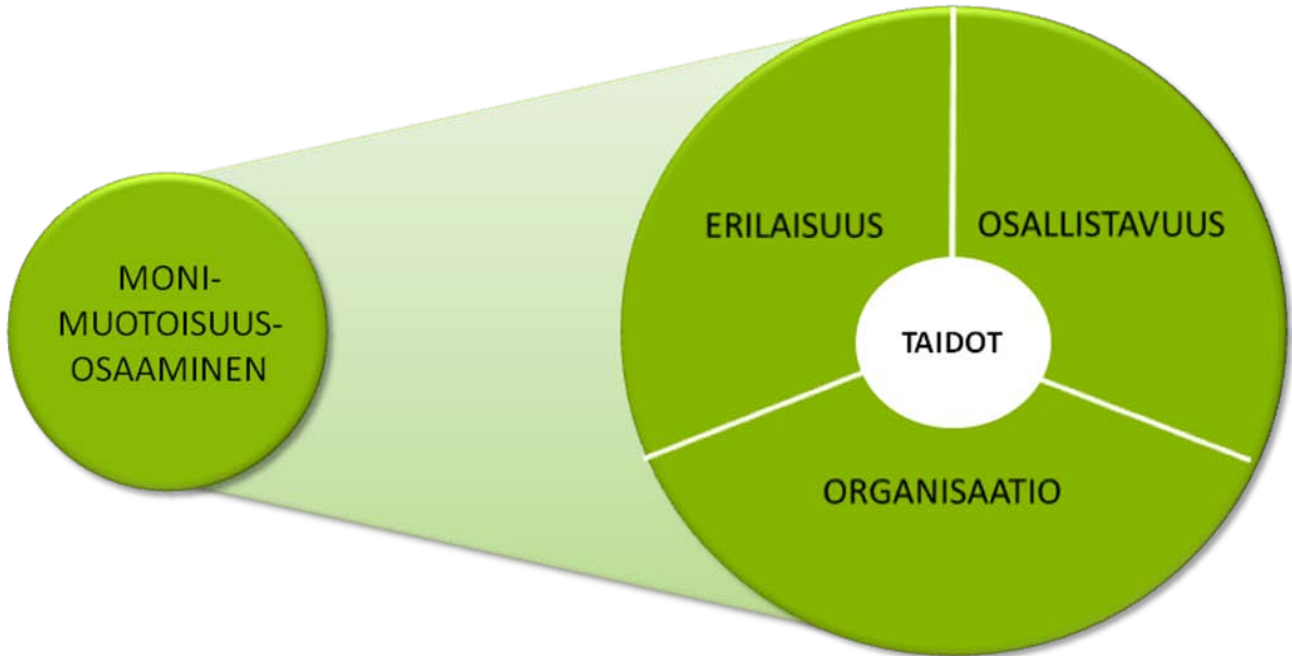
LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio, Yrityksen arvot ja etiikka, 2003
- Adler, Nancy J., International Dimensions of Organizational Behavior, 2002
- Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace, European Commission, 2005
- Clements, Phil & Spinks, Tony, The Equal Opportunities, Handbook, London, 2000
- Continuing the Diversity Journey, Business practices, perspectives and benefits. European Commission, DG for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, October 2008
- Dutton J.E, Energize Your Workplace: How to Create and Sustain High Quality Connections at Work, Jossey-Bass, 2003
- Hakkarainen, Kai, Lipponen, Lasse ja Lonka, Kirsti, Tutkiva oppiminen, 2008,
- Hamel, Gary, Johtamisen tulevaisuus, 2007
- Howard J. & Associates, Managing Inclusion in the Finnish Civil Service, Linbert Spencer Consultancy, 2002
- Juuti, Pauli, Johtamispuhe, 2001
- Juuti, Pauli ja Luoma, Mikko, Strateginen johtaminen, 2009
- Lahti, Leena, Monikulttuurinen johtaminen, 2008
- Monimuotoisuuden johtamisen koulutusopas. International Society for Diversity Management, Syyskuu 2007 (julkaistu Euroopan yhdenvertaisten mahdollisuuksien teemavuoden 2007 puitteissa)
- Åberg, Leif, Johtamisviestintää!, 2008
- Savileppä, Anna, Johda monimuotoisuutta, Investoi tulevaisuuteen, 2005
- Schein, Edgar, Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, 1987
- Viitala, Riitta, Johda osaamista, osaamisen johtamisen teorioista käytäntöön, 2005

OSAAMISPYÖRÄ –TYÖKALU



Osaamspyörä –työkalu



Tavoitteet	<p>Osaamspyörän avulla voidaan tehdä näkyväksi ja hyödyntää organisaation monimuotoisuuden ja erilaisuuden johtamiseen liittyvää osaamista.</p> <p>Osaamspyörä toimii työkaluna kuvattaessa olemassa olevaa osaamista ja/tai määriteltäessä tarvittavaa tulevaisuuden osaamista. Työkalua voidaan muokata soveltuvien osien organisaation eri tasoille.</p>
Kohderyhmät	<p>Yritysten/yhteisöjen työntekijät, esimiehet, rekrytoijat</p>
Käyttö	<p>Osaamspyörän kriteerit voidaan siirtää osaksi henkilöstöjohtamisen kriteeristöä ja sitä voidaan käyttää:</p> <ul style="list-style-type: none"> • henkilöstön osaamisen kartoituksessa ja arvioinnissa • tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittelyssä • itsearvioinnissa • kehityskeskustelussa • uusia työntekijöitä valittaessa • uusien työntekijöiden perehdyttämisessä

Osaamspyörä -työkalu

Monimuotoisuusosaaminen

Monimuotoisuusosaaminen sisältää:

- *erilaisuusosaamisen*: henkilöstön erilaisuuden tunnistamisen, arvostamisen ja hyödyntämisen.
- *osallistavuusosaamisen*: vuoropuheluun, yhteistoiminnallisuuteen ja yhteiseen oppimiseen perustuvan osaamisen.
- *organisaatio-osaamisen*: kokonaisnäkemyksen organisaation toiminnasta, strategian ja tavoitteiden merkityksen ymmärtämisen omassa työssä.

Monimuotoisuusosaamiseen liittyvät seuraavat käytännön taidot työyhteisössä:

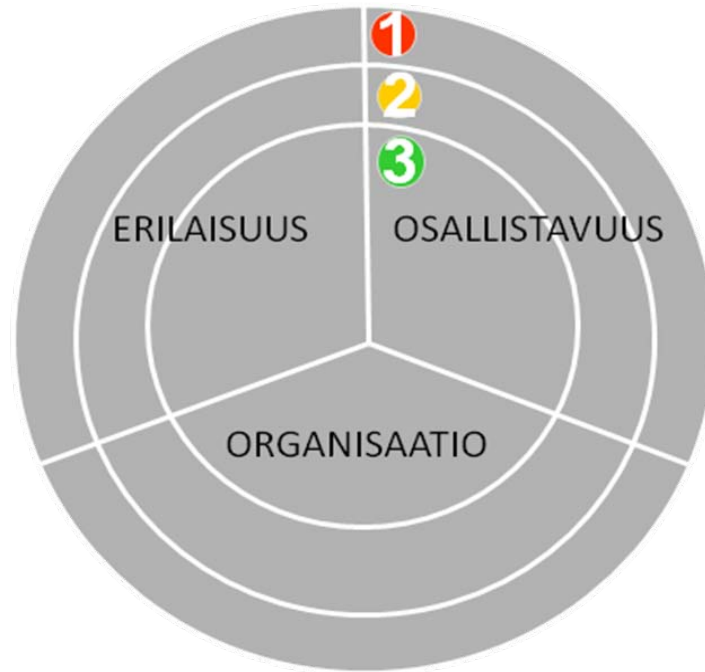
- Organisatoriset taidot
- Eettiset taidot

- Oppimistaidot
- Ongelman ratkaisutaidot

- Vuorovaikutus- ja viestintätaidot
- Yhteistyötaidot

Osaamspyörä –työkalu

Osaamspyörän osaamistasot



Osaamistasojen selitys:

Koodi	Nimitys	Taso	Kuvaus
1	Aloittelija	Tunnistaminen <ul style="list-style-type: none"> Tietää Ymmärtää 	Ymmärtää monimuotoisuuden merkityksen omassa työssään. Toiminta ei ole itsenäistä, tarvitsee paljon ohjausta.
2	Osaaja	Sisäistäminen <ul style="list-style-type: none"> Soveltaa Analysoi 	Osa soveltaa osaamistaan ja kokemustaan työssä itsenäisesti. Tarvitsee jonkin verran tukea uusissa tai vaikeissa tilanteissa.
3	Etevä tekijä	Hyödyntäminen <ul style="list-style-type: none"> Arvioi Kyseenalaistaa Edistää 	Osa soveltaa osaamistaan myös uusissa ja vaikeissa tilanteissa. Osa valmentaa ja opastaa muita. Tekee aktiivisesti ehdotuksia työn ja työyhteisön kehittämiseksi.

Erilaisuus <ul style="list-style-type: none"> henkilöstön erilaisuuden tunnistaminen, arvostaminen ja hyödyntäminen 	1	2	3
1. Osaa arvostaa muita. Ei tuo esille omia arvojaan, näkemyksiään tai kulttuuriaan muita parempana.			
Kerro tilanteesta, jossa teit yhteistyötä työtoverin kanssa, jonka mielipiteet olivat erilaisia kuin sinun?			
2. Osaa ottaa huomioon uskonnon, sukupuolen, etnisen taustan ja iän vaikutukset yhteistyössä.			
Kerro tilanteesta, jolloin otit huomioon työtoverisi erilaisuuden? Miten sinä toimit? Mitä haasteita sopeutumisessa oli?			
3. On tietoinen omista ennakkoluuloistaan sekä pystyy keskustelemaan niistä.			
Kerro tilanteesta, jossa olet ollut ennakkoluuloinen työtoveria kohtaan. Kerro miten olet asiasta keskustellut.			
4. Osoittaa tunnistavansa syrjinnän työyhteisössä.			
Oletko ollut tilanteessa, jossa työyhteisössä toimittiin syrjivästi työtoveria kohtaan? Miten toimit?			
5. Toimii hyvän vuorovaikutuksen esimerkkinä työyhteisössään.			
Kerro miten olet toiminut esimerkkinä muille?			
6. Arvostaa toisia huumorintajussaan ja leikinlaskussaan. Edellyttää tällaista käyttäytymistä myös muilta.			
Miten olet kokenut tilanteen, jossa työtoverisi kertoi rasisen vitsin? Miten itse toimit?			

Osallistavuus <ul style="list-style-type: none"> vuoropuheluun, yhteistyökykyyn ja yhteiseen oppimiseen perustuva osaaminen 	1	2	3
1. Ottaa vastaan palautetta omasta toiminnastaan ja on valmis muuttamaan toimintaansa tarvittaessa.			
Kerro tilanteesta, jolloin työtoverisi tai esimiehesi antoi sinulle palautetta toiminnastasi. Miten reagoit? Muutitko toimintaasi? Jos muutit toimintaasi, kerro miten?			
2. Pyytää tarvittaessa apua ja auttaa työtovereitaan.			
Kerro tilanteesta, jossa autoit työtoveriasi tai sait itse apua työtoveriltasi.			
3. Kuuntelee eriäviä mielipiteitä ja etsii ratkaisuja ongelmiin.			
Kerro tilanteesta, jolloin olit eri mieltä esimiehesi tai työtoverisi kanssa. Miten toimit?			
4. Edistää uusien työntekijöiden sopeutumista työyhteisöön ja rohkaisee heitä toimimaan aktiivisesti.			
Kerro tilanteesta, jolloin rohkaisit uutta työtoveriasi sanomaan mielipiteensä ja toimimaan aktiivisesti?			
5. Jakaa avoimesti osaamistaan ja omia kokemuksiaan työtovereiden kanssa.			
Kerro tilanteesta, jolloin jaoit osaamistasi ja kokemuksiasi työtovereiden kanssa.			
6. Suhtautuu uusiin ajatuksiin ja ehdotuksiin ennakkoluulottomasti ja soveltaa niitä omassa työssään.			
Kerro tilanteesta, jolloin sinulle on ehdotettu uutta tapaa toimia. Miten suhtauduit? Miten toimit?			
7. Osallistuu aktiivisesti työyhteisön kehittämiseen esittämällä ajatuksiaan sekä tekemällä ehdotuksia.			
Kerro tilanteesta, jolloin teit ehdotuksen jonkin asian kehittämiseksi työpaikalla.			

Organisaatio <ul style="list-style-type: none"> kokonaisnäkemys organisaation toiminnasta, strategian ja tavoitteiden merkityksen ymmärtäminen omassa työssä 	1	2	3
1. On sitoutunut työyhteisön pelisääntöihin ja noudattaa ja kehittää niitä.			
Kerro tilanteesta, jolloin sinun on ollut haasteellista sitoutua työyhteisösi pelisääntöihin?			
2. Sopeutuu työskentelemään muuttuvassa työtilanteessa tai uudessa työyhteisössä.			
Kerro esimerkki, jolloin olet sopeutunut äkillisesti muuttuvaan tilanteeseen tai työyhteisöön? Miten sopeuduit tilanteeseen?			
3. Ymmärtää miten voi omalla työllään edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista.			
Kerro miten olet edistänyt omalla työlläsi organisaation tavoitteiden saavuttamista?			
4. Tuntee omat vahvuutensa ja rajoituksensa työssään.			
Kerro miten olet hyödyntänyt vahvuuksiasi työssäsi? Mitä haluaisit oppia lisää?			
5. On motivoitunut ja oppii helposti uusia asioita.			
Kerro tilanteesta, jossa sinun täytyi oppia uusi tapa tehdä työtä?			
6. Kuuntelee asiakkaiden antamaa palautetta ja valituksia, vaikka olisikin asiassa eri mieltä.			
Kerro tilanteesta, jolloin asiakas oli pettynyt tai vihainen. Mikä oli ongelma? Miten toimit tilanteessa?			
7. Ottaa henkilökohtaisesti vastuuta työn suorittamisesta ja toimii sovituksessa aikataulussa.			
Kerro esimerkki, jolloin työssäsi on ollut kova kiire. Miten tiukka aikataulu vaikutti työhösi?			