

Monimuotoisuuden johtamisella kaikille sopivia työpaikkoja ja työyhteisöjä

Aulikki Sippola, KTT, monimuotoisuusjohtamisen asiantuntija

Ratko-menetelmä tarjoaa keinoja rakentaa monimuotoisuutta arvostavia ja tukevia työpaikkoja ja työyhteisöjä. Monimuotoisuusjohtamisella taas varmistetaan paitsi Ratko-menetelmän tuomat edut myös se, että työpaikalle mahtuu monenlaisia työntekijöitä. Työtehtävät ja työyhteisö ovat silloin kaikille sopivia.

Menetelmän käyttöönotto samoin kuin sitä tukeva johtamistapa vaikuttavat useisiin organisaation toimintoihin, kuten **rekrytointiin, perehdytykseen, kehittämiseen ja työn suoritusarviointiin**. Monimuotoisuusjohtamisen keinoin uudet toimintatavat voidaan saada pysyviksi.

Työyhteisöt ovat kaikille sopivia, kun:

- Rekrytoidaan tietoisesti ihmisiä, joilla on erilaisia taustoja – **hyviä tyyppejä on paljon!** Tulija voi olla oma itsensä, eikä hänen tarvitse olla kenenkään kopio!
- Ihmisten erilaisuus ja monimuotoisuus näkyvät eri tehtävissä ja tasoilla, koska **kaikkien osaaminen ja potentiaali** halutaan hyödyntää organisaation menestystekijänä.
- Toimintatavat ottavat työntekijöiden **yksilölliset tarpeet** huomioon. Tarpeiden taustalla voi olla monenlaisia tekijöitä, kuten perhetilanne, ikä, toimintakyky, terveydentila, vammaisuus jne.
- Esimiehillä on monimuotoisen työyhteisön johtamisen osaamista, joka varmistaa jokaisen mukaan ottamisen, sitoutumisen ja hyvinvoinnin.

Monissa tehtävissä tarvitaan tietoa siitä, miten monimuotoisuus vaikuttaa johtamiseen. Voit olla esimerkiksi työvalmentaja, työyhteisöjen kehittäjä, HR-asiantuntija tai esimies.

Tämä tietopaketti sisältää kolme osiota joissa kerrotaan, miksi monimuotoisuuteen liittyviä asioita kannattaa ja on tärkeää pohtia. Miten toimintoja ja työyhteisöjä voi kehittää, jotta ne olisivat kaikille sopivia?

Osiot ovat:

1. **Monimuotoisuuden määrittely**
2. **Monimuotoisuutta tukeva johtaminen**
3. **Monimuotoisuuden johtamisen kehittäminen**

Jokaisen osion lopussa on tehtäviä. Voit pohtia niitä yksin tai yhdessä kollegan kanssa, kun työyhteisön kehittämistarpeita käsitellään tai työstetään eri yhteyksissä (esim. kehittämistyöpajoissa).

1. Monimuotoisuuden määrittely

Mitä monimuotoisuus tarkoittaa?

- Jokaisessa organisaatiossa on erilaisia työntekijöitä (kuten myös asiakkaita), joita tulee kohdella **yhdentavallisesti**. Meistä jokainen on jollakin tavalla erilainen työntekijänä kuin työtoverimme.
- Monimuotoisuudella tarkoitetaan kaikkia niitä ominaisuuksiamme, osaamistamme ja taitojamme, jotka tekevät meistä **yksilöitä**.
- Yksilöiden erilaiset ominaisuudet tekevät jokaisesta meistä **ainutlaatuisen**. Lähtökohtaisesti jokaisella tulee olla **samanlaiset mahdollisuudet** päästä kiinni työelämään.
- Monimuotoisuus on siten **näkyvää tai näkymätöntä erilaisuutta** ihmisten välillä.

Kuinka sinä näet tai koet erilaisuuden ja monimuotoisuuden?

- Näetkö monimuotoisuuden olevan jäävuoren yläosassa?
- Vai näetkö monimuotoisuuden jäävuoren alaosassa?



Suppeasti määriteltynä monimuotoisuus jaetaan usein ikään, sukupuoleen, vammaisuuteen, terveydentilaan, etniseen alkuperään, kieleen, uskontoon tai seksuaaliseen suuntautumiseen.

Laajasti määriteltynä monimuotoisuus voidaan nähdä kaikkinaisena erilaisuutena ihmisten välillä. Se voi olla näkyvien ominaisuuksien lisäksi näkymätöntä erilaisuutta. Mm. kyvyt, taidot, koulutus, tavat, kulutustottumukset, tarpeet, arvot jne. kuuluvat näkymättömään erilaisuuteen.

Laajassa merkityksessä monimuotoisuus toimii innovaatiopohjana: erilainen osaaminen, ajattelu tai työnteon tavat tuovat uusia näkökulmia ja tapoja tehdä työtä tai tuottaa uusia palveluja ja tuoteideoita asiakkaiden tarpeisiin.

Tehtävä monimuotoisuuden määrittelystä



Miten sinä itse määrittelet tai oma organisaatiosi määrittelee monimuotoisuuden? Missä yhteyksissä tai dokumenteissa monimuotoisuudesta puhutaan?

- Jos monimuotoisuus on määritelty suppeasti, pohdi mitä haasteita, olettamuksia tai riskejä siitä syntyy.
- Jos monimuotoisuus on määritelty laajasti, pohdi mitä mahdollisuuksia, hyötyjä tai potentiaalia se tuo mukanaan.

2. Monimuotoisuutta tukeva johtaminen

Miksi monimuotoisuuden johtaminen kannattaa?

- Organisaatio voi **menettää hyvää osaamista**, jos monimuotoisuus nähdään vain suppeasti. Tällöin sen tarjoamat mahdollisuudet ohitetaan eikä asiaan tartuta. On hyvä aika ajoin pohtia, onko työyhteisön ja organisaation johtamistapa erilaisia ihmisiä, erilaisia taitoja tai kykyjä huomioivaa.
- **Oikeudenmukaisessa työpaikassa on hyvä olla.** Kaikkia arvostetaan riippumatta henkilön yksilöllisistä ominaisuuksista tai muista tekijöistä.
- Kun työolosuhteet, työpaikka ja sen toimintatavat ottavat huomioon yksilölliset työntekoon liittyvät tarpeet, **kuka tahansa voi olla työssä ja onnistua.** Yksilölliset tarpeet voivat johtua monista erilaisista asioista, kuten elämäntilanteesta, iästä, terveydentilasta, toimintakyvystä tai vammaisuudesta.
- Hyvä, kaikkia kunnioittava johtaminen lisää **sitoutumista, jokaisen hyvinvointia ja asiakastyytyvyyttä sekä organisaation houkuttelevuutta työnantajana.**

Monimuotoisuuden johtaminen lisää:



Tehtävä ihmisten erilaisuutta/monimuotoisuutta huomioivasta johtamistavasta



- Mitä monimuotoisuutta huomioivan johtamisen avulla voidaan saavuttaa?
- Mitä voidaan menettää tai mistä jäädä paitsi, jos monimuotoisuutta ei huomioida ja oteta kaikkia osaajia mukaan työyhteisöihin?
- Koetko että sinua kohdellaan oikeudenmukaisesti? Miltä se tuntuu?
- Minkälaista on sinun mielestäsi yhdenvertainen kohtelu?
- Löydätkö työpaikastasi kuvatut johtamisen periaatteet?

3. Monimuotoisuuden johtamisen kehittäminen

Miten monimuotoisuutta johdetaan käytännössä?

Kaikille sopivassa työpaikassa työn ja työyhteisön johtaminen sekä esimiestyö on **reilua, tasapuolista ja vailla ennakko-oletuksia**. Tämä koskee esimerkiksi tehtävien jakoa, joustoja ja eri motiivintekijöiden käyttöä.

Johtamisen tavoitteena on, että **kaikki onnistuvat työsuorituksissaan** ja **saavat myös osallistua omaa työtä koskeviin päätöksiin**. Tämä koskee niin eri-ikäisiä, eri sukupuolia ja sukupolvia edustavia kuin etniseltä taustaltaan ja koulutustasoltaan erilaisia työntekijöitä. Tavoitteet ovat samat myös yksilön toimintakyvystä, elämän- ja perhetilanteesta ja työkaaren vaiheesta tai muista eroista huolimatta.

Ratko-menetelmä vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen (HRM)

Ratko-menetelmä sisältää niin kutsutun **uuden ajan työn ja työnteon uuden maailman** elementtejä. Näitä ovat mm.

- työtehtävien ketterä räätälöinti ja muotoilu
- työjärjestelyt henkilön toimintakyvyn tai elämäntilanteen mukaan
- työntekijöiden vaikutusmahdollisuus oman työn tekemisen tapaan, sisältöön tai paikkaan.

Menetelmän käyttöönotto vaikuttaa usein henkilöstöjohtamisen eri toimintoihin kuten **rekrytointiin, perehdytystapoihin, kehittämiseen ja työn suoritusarviointiin.**

Uudet henkilöstöjohtamisen toimintatavat muuttuvat normaaleiksi ja pysyviksi silloin, kun **monimuotoisuutta tukevan johtamisen periaatteet tunnustetaan ja tiedostetaan sopiviksi kaikille työntekijöille** – ei ainoastaan Ratko-menetelmän kohteena oleville henkilöille. Jokaisen työntekijän erilaiset, yksilölliset tarpeet tulisi ottaa huomioon johtamisessa.

Mistä aloitat ja miten etenet johtamisen kehittämisessä?

Monimuotoisuuden vaikutukset ja johtamisen kehittämiskohteet ilmenevät monella tasolla. Kehittämisellä pyritään vaikuttamaan niin yksilöiden toimintaan kuin organisaation eri toimintoihin.

Kehittämisen tavoitteena on:

- **Vähentää eriarvoisuutta.** Poistetaan sellaiset henkilöstöjohtamisen käytännöt sekä työpaikan ja siellä työskentelevien henkilöiden toimintatavat, jotka aiheuttavat eriarvoisuutta.
- **Huomioida yksilölliset tarpeet.** Luodaan työn tekemiselle puitteet (tehtävät, järjestelyt, tavoitteet), jotka vastaavat mahdollisimman hyvin yksilöiden erilaisia tarpeita, osaamista ja toimimista omana itsenään.

Tämä tarkoittaa, että monimuotoisuutta arvostetaan **osaamispääomana**. Erilaisten näkemysten ja kokemusten myötä voidaan myös oppia uudenlaista toimintatapaa ja hyödyntää monimuotoisuutta **(liike)toimintaetujen ja lisäarvon saavuttamiseksi.**

Monimuotoisuus vaikuttaa eri tasoilla. Kuvasta näet, millaisia **vaikutuksia** monimuotoisuudella on ja mitä **kehittämisen kohteita monimuotoisuuden johtamisessa** on organisaation eri tasoilla.



Tehtävä monimuotoisuusjohtamisen kehittämisestä



Käy kuvan eri osat läpi, ja mieti millaisia vaikutuksia henkilöstön monimuotoisuudella on:

1. **Henkilöstöjohtamisen käytäntöihin (HRM)**
 2. **Lähijohtamiseen tai yksilön työntekoon liittyviin tarpeisiin**
- Mitä muutoksia/muutostarpeita monimuotoisuus edellyttää omassa organisaatiossasi/työpaikassa X?
 - Kenen kanssa lähdet kehittämään toimintatapoja?

Henkilöstöjohtamisen käytännöt (HRM)

- Millainen on työpaikan houkuttelevuus, maine sekä työnantaja/julkisuuskuva?
- Onko henkilöstörakenne tasapainoinen? Kuka puuttuu työntekijänä, entä asiakkaana? Miksi?
- Rekrytoidaanko aliedustetuista ja vaikeasti työllistyvistä ryhmistä? Ellei, niin miksi?
- Käytetäänkö tarvittaessa positiivista erityiskohtelua?
- Kuka työpaikassa etenee?

Lähijohtaminen ja yksilölliset tarpeet

- Minkälaisia yksilöllisiä tarpeita ihmisillä on työssä?
- Kuinka pitkälle yksilöllinen erilaisuus ja monimuotoisuuden koko kirjo on mahdollista ottaa lähijohtamisessa huomioon?
- Kuinka esimies voi edistää oikeudenmukaisuutta ja yhdenvertaisuutta arjessa kaikkien kohdalla? Esimerkiksi osallistaa, sitouttaa ja varmistaa työyhteisöön kuulumisen ja hyvinvoinnin.