

Moninaisuus työyhteisön tahtotilaksi

**Sosiaali- ja terveysalan esimiesten kokemuksia
moninaisuudesta**

Tiia Noronen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2016

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Ylempi AMK

Tekijä Noronen, Tiia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Marraskuu 2016
	Sivumäärä 70	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Moninaisuus työyhteisön tahtotilaksi Sosiaali- ja terveysalan esimiesten kokemuksia moninaisuudesta		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Kari Jaatinen, Tapio Mäkelä		
Toimeksiantaja Moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen työkaluna (MoJo-hanke)		
Tiivistelmä <p>Suomessa työelämän moninaisuus on noussut keskeiseksi ja huomioitavaksi tekijäksi organisaation tuottavuuden, työhyvinvoinnin ja osaamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella moninaisuuden ilmentymistä työyhteisössä sekä esimiestä moninaisuuden johtamisen toimijana. Tutkimuksen kohteena oli sosiaali- ja terveysalan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavat esimiehet. Tavoitteena oli kuvata, miten moninaisuus ilmenee esimiesten kokemana heidän työyhteisössään. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, millaista osaamista moninaisuuden johtaminen esimiestyössä vaatii ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavien esimiesten työpaikoilla.</p> <p>Tutkimus oli kvalitatiivinen. Tutkimusaineistona oli 10 esseen otos MOJO -hankkeen kaikkiaan 139 kirjoitetuista esseistä. Esimiehet olivat kotoisin eri puolilta Suomea ja suurin osa heistä työskenteli sosiaali-alalla. Aineistossa esimiehet kuvasivat oman työpaikkansa moninaisuustekijöitä sekä omia kokemuksiaan, tunteita ja ajatuksiaan moninaisuuteen ja moninaisuusjohtamiseen liittyen. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.</p> <p>Moninaisuus herätti mielenkiintoa ja voimakkaitakin tunteita esimiehissä. Moninaisuustekijöistä sukupuoli, ikä, työkyky sekä yksityiselämän tilanne herättivät eniten ajatuksia. Erilaiset moninaisuustekijät yhdistyivät, kerrostuivat sekä limittyivät työpaikan arjessa. Tutkimustulosten mukaan vaikuttavimmaksi ja samalla haastavimmaksi moninaisuustekijäksi nousi yksilöiden persoonallisuus. Kokonaisuudessa työyhteisön moninaisuus nähtiin tavoiteltavana tilana, johon erilaisuuden arvostamisella, yhdenvertaisella kohtelulla ja moninaisuuden kunnioittamisella pyrittiin. Moninaisen työyhteisön johtaminen koettiin haasteelliseksi ja hallitsemattomuuden tunne korostui jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Erityistä moninaisuutta korostavaa johtamista ei esimiesten organisaatioissa juuri esiintynyt, mutta tarve moninaisuusjohtamiselle tunnustettiin. Moninaisuuden johtaminen edellytti ihmistuntemuksen lisäksi esimieheltä yhteisöllisyyden vahvistamista, erityisesti työyhteisöön liittymisen ja osallisuuden tukemisen näkökulmasta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) moninaisuus, moninaisuustekijä, työyhteisö, moninaisuusosaaminen, esimies, moninaisuuden johtaminen		
Muut tiedot		

Author(s) Noronen, Tiia	Type of publication Master's thesis	Date November 2016
	Number of pages 70	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: X
Title of publication Diversity as an ambition of a work community Diversity as experienced by supervisors in social and health services		
Degree programme Master's Degree Programme in Health Care and Social Services Development and Management		
Supervisor(s) Kari Jaatinen, Tapio Mäkelä		
Assigned by Moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen työkaluna (the MoJo-project)		
Abstract <p>In Finland diversity in working life has become a central and meaningful factor when it comes to productivity, competence and well-being at work. The purpose of this study was to examine the manifestations of diversity in a work community and the supervisors' role as leaders of diversity. The aim of this study was to describe how diversity was perceived and experienced by the supervisors studying in the Master's Degree Programme in Health Care and Social Services Development and Management. In addition to this, the study focused on the competence required by diversity management at the supervisors' workplaces.</p> <p>The study was qualitative and the research data was collected from the essays written for the MOJO-project. The sample was 10 out of 139 essays. The supervisors were from different parts of Finland, and most of them worked in the social services. In the data the supervisors described the diversity factors at their workplaces and their experiences, feelings and thoughts of diversity and diversity management.</p> <p>According to the results, diversity raised interest and strong feelings among the supervisors. Different diversity factors were combined, stratified and overlapping in everyday working life. Out of all diversity factors gender, age, working ability and personal life situation were the most thought-provoking ones. However, individual personalities were seen as the most effective and challenging diversity factor. As a whole, diversity was seen as something to strive for in a workplace, and this could be achieved by respecting equality, diversity and equal treatment. Leading a diverse work community was seen challenging, and the feeling of a lack of control was accentuated by the continuous changes in working life. There were no specific diversity management policies in the supervisors' workplaces, but the need for diversity management was recognized. Diversity management was seen to require from a supervisor understanding of the human nature and strengthening the sense of community especially from the perspective of supporting participation.</p>		
Keywords/tags (subjects) Diversity, diversity factor, work community, diversity knowledge, supervisor, diversity management		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 ERILAISUUDESTA MONINAISUUTEEN	3
2 MONINAISUUDEN MÄÄRITTELYÄ.....	5
2.1 Monta määritelmää, monta tulkintaa	6
2.2 Tasot ja kerrostumat – kerroksellisesti moninainen	7
2.2.1 Pysyviä moninaisuuden ilmentymismuotoja.....	10
2.2.2 Muuttuvia moninaisuuden ilmentymismuotoja.....	14
2.3 Moninaisuusosaaminen.....	21
3 MONINAISUUDEN JOHTAMINEN	24
3.1 Taustaa ja lähtökohtia	24
3.2. Esimiehen asema	26
3.3 Arvostuksen perustana itsetuntemus	27
3.4 Osallisuuden vahvistamista ja yhteenkuuluvuutta.....	28
3.5 Kompleksisuusajattelusta mahdollisuuden välineitä	29
3.6 Kohti tietoista moninaisuuden johtamista	30
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	31
3.1 Tutkimuskysymykset.....	31
3.2 Tutkimusmenetelmä.....	32
3.3 Kohderyhmä ja aineiston kuvaus.....	34
3.4 Aineiston analyysi	35
4 TUTKIMUSTULOKSET	38
4.1 Esimiesten taustatiedot.....	38
4.2 Moninaisuus ja siihen liittyvät ilmiöt esimiesten kuvaamana.....	39
4.3 Moninaisuuden johtamisen edellytyksiä esimiesten kuvaamana.....	47

5 POHDINTA.....	53
5.1 Tutkimustulosten tarkastelua.....	53
5.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	56
5.3 Tutkimuksen eettisyys	58
5.4 Johtopäätökset ja kehittämissuositukset	59
5.5 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset	60
LÄHTEET	61
LIITTEET	67
Liite 1. Kysymykset esseekirjoituksen tueksi.....	67
Liite 2. Analysoinnissa muodostetut luokat	68
KUVIOT	
KUVIO 1. Moninaisuuden eri ilmentymismuodot	8
KUVIO 2. Moninaisuuden kerrostumia.....	9

1 ERILAISUUDESTA MONINAISUUTEEN

Työelämä pirstaloituu, yksilöllistyy ja moninaistuu. Pysyvää on vain muutos. Toisaalta ajansaatossa kaikki on muuttunut, nyt vain muutoksen tahti on nopeutunut. (Ahonen, Husman, Ikonen, Juuti, Koho, Käpykangas, Laine, Larjomaa, Saarelma-Thiel, Saari & Wallin 2015, 14.) Työelämän murroksessa myös moninaisuusosaaminen korostuu, koska yhteiskunta on monikulttuurisesti muuntuva. Rakenteelliset muutokset kuten työelämän digitalisoitumisen ja talouden globalisaation nopea eteneminen sekä väestön ikääntyminen muuttavat myös työelämää monimuotoisemmaksi. (Alasoini & Järvensivu & Mäkitalo 2012, 2.) Epätasaisen väestökehityksen vuoksi työpaikoilta poistuu tällä hetkellä ja lähivuosina enemmän osaajia kuin sinne on pyrkimässä. Tämän vuoksi henkilöstöressurssien joustava, säästävä ja järkevä käyttö sekä monimuotoisen työyhteisön osaamisen hyödyntäminen ovat tarkoituksenmukaista.

Edellä mainitut muutokset työelämässä luovat haasteita organisaatioille sekä myös esimiestyölle. Moninaisuuden ymmärtäminen voimavarana ja sen hyödyntäminen organisaation kehittämisen potentiaalina on vähenevien resurssien ja voimistuvan kilpailun myötä yhä merkittävämpää työelämässä. Moninaisuuden johtamisen taidot korostuvat ja moninaisuusosaamiselle on kysyntää. (Timonen, Jaatinen, Lehtonen, Pesonen & Raivio 2014, 1.) Työelämän kehitystrendejä ovat monimuotoistuminen, moniuraistuminen ja moniarvoistuminen. Jokainen näistä tuo oman haasteensa johtajuuteen ja esimiestyöskentelyyn. Moninaista työyhteisöä ajatellen osaamisalueissa ja vahvuuksissa on eroja, jotka kyvykäs johtaja löytää. Tasapainoisen ja toimivan työyhteisön rakentamiseksi taitava johtaja hyödyntää nämä erot mahdollistamalla jokaiselle sopivan työtehtävän. (Ahonen ym. 2015, 16.)

Jatkuva muutos, työelämän pirstaleisuus ja tiukentuneet resurssit ovat saaneet aikaan sen, että usealla työpaikalla toimitaan mahdollisuuksien rajoilla. Tulevaisuuden ennustaminen ja ennakointi ovat yhä haastavampaa. Kompleksisuusajattelu tarjoaa mahdollisuuksia kaaoksen reunalla toimimiseen. Kompleksisuusajattelussa yllätykset

kuuluvat osaksi kaaosmaista organisaatiota ja johtamista. (Sydänmaalakka 2014, 24; Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013, 75.) Kompleksisuuden viitekehystä katsottuna haasteet kuten muutos, kaaos ja monimuotoisuus katsotaan kehitystä edesauttavina ilmiöinä. Ajattelutavassa epävarmuus nähdään elinehtona kehitykselle. (Mäkelä 2014, 178.)

Tutkimus palvelee työelämän tarpeita, sillä moninaisuuden johtaminen koskettaa jokaista esimiestä, jonka alaisuudessa on enemmän kuin yksi alainen. Erilaisuus haastaa jokaista johtajaa, esimiestä ja työyhteisöä. Moninaisuus tarjoaa ratkaisun erilaisuuden haasteisiin. Moninaisuuteen liittyvää tietoisuutta voidaan lisätä. Aiheena moninaisuuden johtaminen ja moninaisuusosaaminen ovat ajankohtaisia muuttuvassa yhteiskunnassamme, sillä sosiaali- ja terveysalan resurssien vähentyessä ja SoTe -uudistuksen myötä yhden esimiehen alaisuuteen saattaa tulla koko ajan enemmän erilaista osaamista omaavia työntekijöitä, jolloin myös moninaisuuden johtamisen taitoja ja osaamista tarvitaan enenevässä määrin.

Moninaisuus voidaan nähdä mahdollisuutena työyhteisössä ja moninaisuusosaamisen oivana työvälteenä johtamistyössä muuttuvissa toimintaympäristöissä. Ajatus, jossa työyhteisön keskeinen käsite ei ole erilaisuus vaan erilaisten ihmisten muodostama kokonaisuus, on kiehtova. Moninaisuusjohtamisessa on oleellista kyky yhdistää ja hyödyntää erilaisia ihmisiä ja osaamisia unohtamatta arvostuksen, kuuluvuuden ja osallisuuden tunteiden vahvistamista. Osaamisalueena moninaisuus on vielä osittain tuntematon työyhteisön ja johtamisen kehittämässä. (Timonen 2015, 15.) Tästä syystä se tekeekin aiheesta tutkimisen arvoisen.

Moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisön johtamisen työkaluna (MoJo) oli osa Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamaa Ylempi ammattikorkeakoulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi -hanketta. Osahankkeen tarkoituksena oli selvittää, mitä moninaisuus YAMK-kontekstissa on ja miten YAMK-koulutus voi opetusta ja työelämäyhteistyötä kehittämällä vastata uusiin työelämän osaamistarpeisiin. Hankkeen tiimoil-

ta tiivistä yhteistyötä tekivät Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Kajaanin ammattikorkeakoulu, Karelia-ammattikorkeakoulu sekä Metropolia ammattikorkeakoulu. Yksi osa tutkimustyöpaketin tuloksista on vuonna 2015 Liisa Timosen, Jaana Mäkelän ja Anne-Mari Raivion toimittama *Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus* -julkaisu. (Timonen, Mäkelä, Raivio 2015, 12.)

Tämän tutkimuksen kohteena on osa MoJo-hankkeeseen osallistuneiden sosiaali- ja terveysalan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittaneiden opiskelijoiden kirjoittamista esseistä moninaisuuteen liittyen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella moninaisuuteen liittyviä ilmiöitä työyhteisössä sekä sitä, millä tavoin nämä ilmiöt vaikuttavat johtamiseen. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata, miten moninaisuus ilmenee sosiaali- ja terveysalan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavien esimiesten kokemana heidän työyhteisössään. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, millaista osaamista moninaisuuden johtaminen esimiestyössä vaatii. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää moninaisissa työyhteisöissä ja esimiestyöskentelyn kehittämisessä kohti moninaisuuden tietoisempaa johtamista.

2 MONINAISUUDEN MÄÄRITTELYÄ

Tässä luvussa avataan tutkimuksen tärkeimpiä käsitteitä ja luodaan teoreettista viitekehystä tutkimukselle. Suomessa työelämän moninaisuus on vasta hiljattain noussut keskeiseksi ja huomioitavaksi tekijäksi organisaation tuottavuutta ja työhyvinvointia silmällä pitäen. Moninaisuusosaamiselle on kysyntää, sillä lähivuosina kilpailu hyvistä työntekijöistä kiristyy. Moninaista työyhteisöä arvostavat organisaatiot vetävät puoleensa lahjakkaita ja omaa osaamista arvostavia työntekijöitä. (Visti & Härkönen 2005, 5-6)

2.1 Monta määritelmää, monta tulkintaa

Käsitteenä moninaisuus on hyvin laaja ja monitulkinnallinen. Englanninkielisen termien 'diversity' ja 'diversity management' käännöksinä puhutaan työorganisaation moninaisuudesta, monimuotoisuudesta ja diversiteetistä. Moninaisuus tarkoittaa kaikkia ihmisen ominaisuuksia, jotka tekevät hänestä erityisen ja oman itsensä. Kyseisiä ominaisuuksia ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, terveys, etninen ja sosiaalinen tausta, kulttuuri, uskonto, seksuaalisuus, koulutus, ammatti, lahjakkuudet, kulttuuri, kieli, elämäntyyli ja toimintatavat. Käsitettä määritteleviä piirteitä on siis useita, ja tämän vuoksi myös lähestymistapoja. Moninaisuutta ei voi kuvata vain yhdellä määritelmällä, vaan käsite on tilannesidonnainen, johon vaikuttaa ympäristön ja yhteiskunnan tapahtumat. (Timonen 2015, 15; Jaatinen 2015a, 25)

Moninaisuuden sisin on erilaisuudessa ja inklusiossa. Mitä erilaisuutta se tarkoittaa ja ketä siihen pitäisi sisällyttää, ei ole niin selkeä asia. Kiteytettynä työorganisaation moninaisuus tarkoittaa sitä, että erilaisten sosiaalisten ja kulttuuristen persoonien ryhmille turvataan yhtäläinen kohtelu sekä julkisen kuin yksityisen puolen työyhteisöissä. (Jaatinen 2015a, 25-26.) Yksilöt ovat erilaisia, mutta se ei yksioikoisesti tarkoita eriarvoisuutta. Erilaisuus ja eriarvoisuus eivät ole toistensa synonyymeja. Eriarvoisuus viittaa sellaiseen erilaisuuteen, mikä rakentuu sosiaalisissa konteksteissa. Se on jokin tasa-arvoisuudesta juonnettu oletus tai sääntö, joka voi loukata yksilöä tai ryhmää. (Therborn 2014.)

Kun työelämän moninaisuuskysymykset olivat vasta tulossa yhteiskunnallisen keskustelun aiheeksi 2000-luvun alun Suomessa, puhuttiin enemmänkin erilaisuudesta ja sen tuomista eduista organisaatioissa. Erilaisuus sanana voi kuvastaa kielteisiä merkityksiä, sillä se saatetaan ymmärtää jostain normista tai normaalista poikkeavana, eroavana. Usein erilaisuus myös viittaa vähemmistöön. Vähitellen on ryhdytty käyttämään erilaisuuden sijasta moninaisuuden käsitettä, joka on sanana neutraali ja kuvaa hyvin ihmisten moninaisuuden kirjoa toisiinsa nähden tasavertaisina. Moninaisuus työyhteisössä kuvaa mahdollisia haasteita, mutta se voi kuvata myös tavoi-

teltua tilaa, joka pitää sisällään haasteiden lisäksi voimavaroja, mahdollisuuksia ja ratkaisuja. Moninaisuus-käsitteen rinnalla on käytössä myös monimuotoisuus-sana. (Ajanko 2016, 20; Colliander, Ruoppila, Härkönen 2009, 29-30.)

Ajanko (2016) tarkoittaa moninaisuudella kaikkea sitä ihmisten erilaisuutta, mikä ilmenee työyhteisössä. Hän painottaa näkymättömämpää persoonien erilaisuutta, josta käyttää käsitettä erilaisuuden syvätaaso. Perinteinen monimuotoisuuden tarkastelu ei yleensä pidä tätä sisällään. Erilaisuuden syvätaaso käsittää usein näkymättömiä, merkittäviä itsessä ja toisessa koettuja tasoja. (Ajanko 2016, 20.)

Erilaiset määritelmät osoittavat moninaisuuden olevan hyvin monisyinen kokonaisuus, eikä sille ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttävää määritelmää. Moninaisuuden kohtaaminen ja erilaisuuden käsittely ovat yksilöllistä. Moninaisuus voidaan kokea uhkana tai mahdollisuutena työyhteisössä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan moninaisuutta työyhteisön ja johtamisen näkökulmasta. Työyhteisön moninaisuutta tarkasteltaessa tutkimuksessa käytetään Collianderin (2009) ja kumppaneiden esille tuomia moninaisuustekijöiden ilmentymismuotoja.

2.2 Tasot ja kerrostumat – kerroksellisesti moninainen

Työorganisaation moninaisuutta voidaan kuvata eri tasoilla ja ulottuvuuksilla. Colliander, Ruoppila ja Härkönen (2009) jaottelevat moninaisuustekijöitä havaittavuuden ja pysyvyyden perusteella (kuvio 1.). *Ulospäin helposti havaittavissa* olevia yksilöiden välisiä eroja ovat esimerkiksi sukupuoli, ikä, etninen tausta ja työkykyä rajoittava vamma. *Vaikeasti ulospäin havaittavia* eroja ovat koulutustausta, työura ja yksityiselämä. *Pysyvyyttä* kuvaavia ominaisuustekijöitä ovat useimmiten sukupuoli, kulttuuritausta ja alkuperä, kun taas *muuttuvia* ovat ikä, taidot, työsuhteen laatu sekä yksityiselämän tilanne. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 31-31; Meriläinen & Tie-

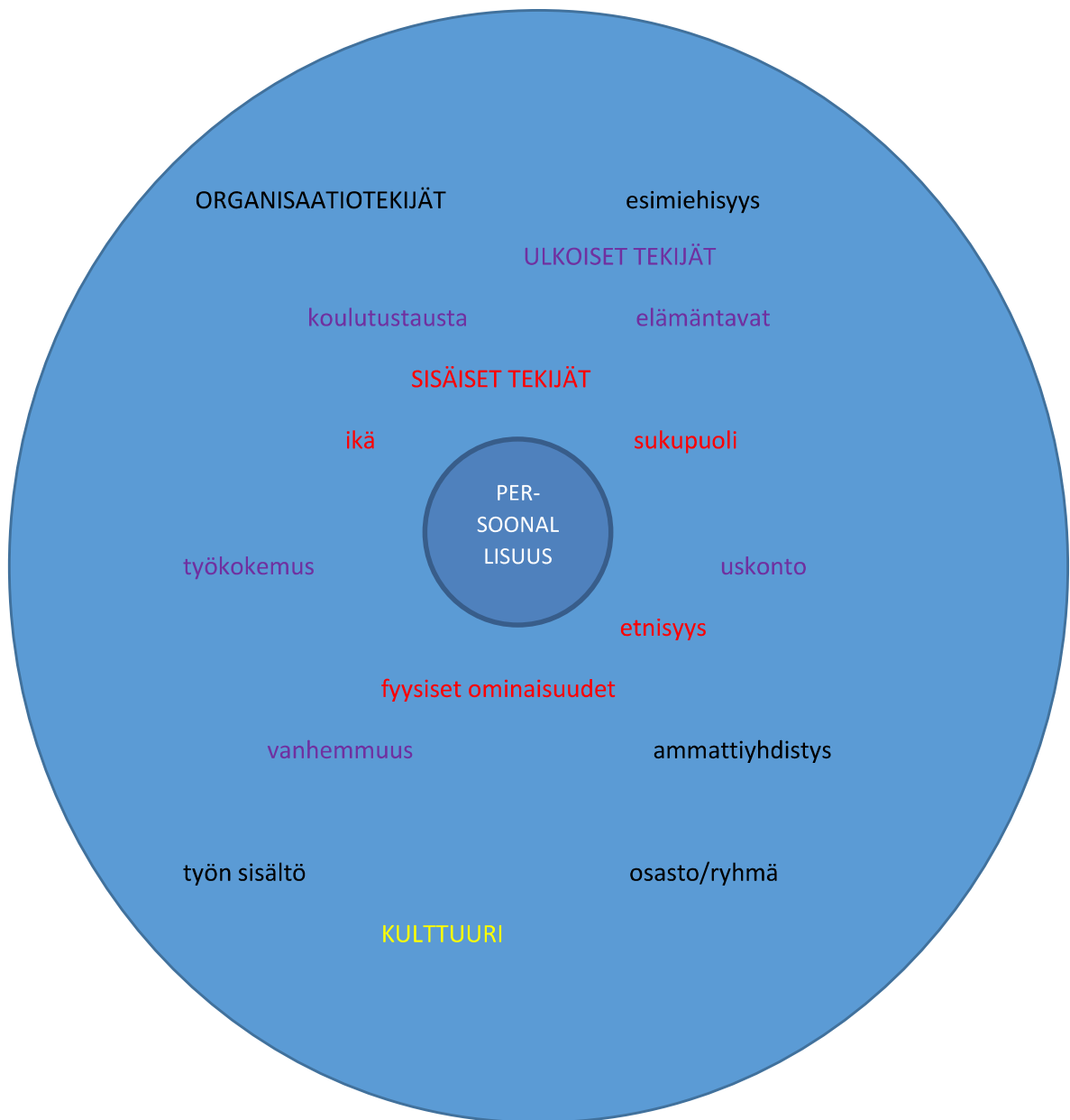
nari 2007, 111.) Tämä jaottelumalli kuvaa hyvin moninaisuuden laajuutta sekä myös toisaalta kontekstisidonnaisuutta muuttuvissa tilanteissa.



KUVIO 1. Moninaisuuden eri ilmentymismuodot havaittavuuden ja pysyvyyden perusteella (Colliander ym. 2009, 32.)

Työntekijöiden yksilöllisyys ja ainutlaatuisuus kuvastavat työyhteisön moninaisuutta. Työntekijöitä ei kuitenkaan voida luokitella jonkin tietyn ominaisuuden tai mallin perusteella, koska yksilöllisyys koostuu moninaisista kerroksista (kuviokuva 2). Kerrostumiin vaikuttaa yksilön persoonallisuus, sisäiset- ja ulkoiset tekijät sekä organisaatiotekijät ja kulttuuri. Persoonallisuus pitää sisällään yksilön identiteetin, ihmiskäsityksen ja maailmankatsomuksen, jotka luovat syyt ja taustan näkyvälle käytökselle. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi sukupuoli, ikä, etnisuus ja fyysiset ominaisuudet, kun taas ulkoisia tekijöitä ovat koulutustausta, elämäntavat, tulot ja vanhemmuus. Organisaati-

tiotekijöitä voivat olla esimerkiksi esimiehisyy, työpaikan sijainti, työn sisältö, toiminnallinen taso ja ammattiyhdistys. Nämä kuvatut moninaisuuskerrostumien eri piirteet toteutuvat samanaikaisesti erilaisina yhdistelminä eri yksilöillä. Kuviossa 2 olevia kerrostumia voidaan ajatella erilaisina ympyrän kehinä, jotka jokaisen kohdalla osuvat eri asentoihin. Tällä tavoin kerrostumina muodostuva moninaisuus jättää yhden yksittäisen moninaisuustekijän vaikutuksen kokonaisuuteen nähden melko pieneksi. (Ajanko 2016, 21-22; Colliander ym. 2009, 32-33.)



KUVIO 2. Moninaisuuden kerrostumia (mukaillen Colliander ym. 2009 ja Ajanko 2016.)

Seuraavaksi tarkastellaan moninaisuutta ryhmittäin. Moninaisuustekijät on jaoteltu karkeasti pysyvyyden ja muuttuvuuden mukaan. Erillisiä, puhtaita moninaisuusryhmiä ei työyhteisössä kuitenkaan ole, vaan työyhteisöt ovat kerroksellisesti moninaisia. Esimerkiksi ikä, työkyky ja terveys liittyvät usein toisiinsa. Jokainen työntekijä on omaa sukupuoltaan, oman ikäisensä, omanlaisensa persoona ja kuuluu johonkin ryhmään elämäntilanteensa ja koulutuksen puolesta. Yksilöt kuitenkin ikääntyvät yksilöllisesti, ovat terveitä ja virkeitä vanhuksia yhtä lailla kuin on eri syistä terveytensä menettäneitä nelikymppisiä eläkeläisiä. (Colliander ym. 2009, 32-33, 90.)

2.2.1 Pysyviä moninaisuuden ilmentymismuotoja

Sukupuoli on yksi hyvin keskeisistä ja näkyvistä moninaisuustekijöistä työelämässä, vaikka se on vain yksi tekijä muiden joukossa. Tässä tutkimuksessa sukupuolen moninaisuudella tarkoitetaan naisten ja miesten osuuksien vaihtelua työyhteisössä. Miesvaltaisella tai naisvaltaisella tarkoitetaan sitä, että jompaa kumpaa sukupuolta edustaa enemmistö eli yli 60 prosenttia koko työyhteisöstä. Moninaisuusosaamisen kannalta on merkitystä, millä tavoin sukupuoli määritellään. Työelämässä sukupuoli ilmenee eroina, erottamisina ja erottautumisina. Useimmiten sukupuolta tarkastellaan mies-nainen näkökulmasta työelämässä, vaikka yksilö voi olla sukupuoleltaan moninaisen riippuen hänen geneettisesti tai kirurgisesti muutetusta kehonsa tyypistä tai omasta määrittelystään. Sukupuolta voidaan tuoda eri tavoin esille, kuten pukeutumisella, kielenkäytöllä tai olemuksella. (Colliander ym. 2009, 90, 91, 95)

Työmarkkinoiden segregaatiolla määritellään sukupuolen mukaista eriytymistä. Horizontaalinen segregaatio kuvastaa miesten ja naisten työllistymistä eri toimialoille, omiin ammatteihin. Vertikaalinen segregaatio taas tarkoittaa naisten ja miesten erilaisia hierarkkisia asemia organisaatiossa eli käytännössä tämä näyttäytyy sillä tavoin, että mitä korkeammalla organisaatiossa ollaan, sitä miesvaltaisempaa on työntekijät. (Seppelin 2015, 132.)

Naisten ja miesten välinen tasa-arvo työllistymisen suhteen on saavutettu Suomessa. Suomessa naiset ovat keskimäärin vähintään yhtä koulutettuja kuin miehet. Vuonna 2016 syyskuussa naisten työllisyysaste (15-64-vuotiaat) oli 68,2 prosenttia eli lähes sama kuin miehillä 70,2 prosenttia (Työvoimatutkimus 2016). Työelämässä sukupuolten tasa-arvossa on tapahtumassa muutoksia. Sukupuoleen perustuva erottelemisen on vähentymässä ja tiettyjen yksittäisten ammattien sukupuolirakenne on muuttunut. Naiset siirtyvät yhä useammin korkeaa koulutusta vaativiin työtehtäviin erityisesti julkisissa hyvinvointipalveluissa. Lisäksi miesvaltaisten ammattien määrä on vähentynyt, kun taas keskittyminen niin sanottuihin naisammatteihin on lisääntynyt. (Colliander yms. 2009, 93.) Selkeästi naisvaltaisia toimialoja ovat sosiaali- ja terveyspalvelut (86,7%) ja miesvaltaisia taas rakentaminen (92,1%) (Naiset ja miehet Suomessa 2016). Yleisesti on toivottavaa, että moninaisessa työyhteisössä on molempia sukupuolia edustettuna. Sukupuolinen erilaisuus on rikkautta, vaikkakin työyhteisössä työntekijöitä tulee tarkastella ammatillisin kriteerein, johon ei sukupuolen tule vaikuttaa.

Kulttuurinen moninaisuus on yksi moninaisuustekijöistä enenevässä määrin työorganisaatioissa. Kulttuurinen, kielellinen ja kansallinen monimuotoisuus näkyy entistä enemmän Suomessa työpaikoilla. Suomen ja ruotsin lisäksi ihmiset puhuvatkin muita kieliä ja heidän kulttuurinen taustansa on moninainen. Eri kulttuureista muuttaneet ihmiset tekevät Suomessa töitä kaikkialla, missä päivittäin liikutaan. Eri kulttuureita tulevien ihmisten ajatukset, itsensä ilmaisu ja toimintatavat saattavat hämmentää tai jopa tuntua väärältä. Arjessa työpaikalla tulee vastaan tilanteita ja kohtaamisia, joissa on pohdittava, miten kulttuurien välinen vuorovaikutus toimii sillä tavoin, että asiat saadaan hoidettua toivotulla tavalla. (Raunio, Säävälä, Hammar-Suutari & Pitkänen 2011, 17; Lahti 2014, 24.) Isoissa yrityksissä ja julkisella sektorilla saattaa maahanmuuttajia olla lähes puolet työntekijöistä. Toimialat ovat kuitenkin eriytyneet. Teknologia-alan yrityksissä kansainvälistymisellä on usein positiivinen luonne, maahanmuuttajat ovat usein korkeasti koulutettuja ylemmän tason toimihenkilöitä. Matala-

palkka-aloilla taas on ehkä hieman negatiivisemmän sävyn saanut maahanmuuttajailmiö ja työtehtävät sellaisia, joihin voi olla vaikea löytää tekijöitä. (Lahti 2014, 21.)

Työorganisaation monikulttuurinen henkilöstö on hyödyllinen eri tavoin. He oppivat toinen toiseltaan. Erilaisuudesta ja eri kulttuureista kumpuava moniulotteisuutta, kilpailukykyä, inspiraatio, yhteisöllisyyttä, kasvua ja kehitystä. Näiden jo olemassa olevien resurssien riittävä hyödyntäminen työyhteisössä on oleellista. (Lahti 2014, 21-22.) Kielellinen sekä kulttuurinen moninaisuus voivat olla merkityksellisiä tekijöitä työn tuottavuudelle. Tämä edellyttää kulttuurisen moninaisuuden tehokasta soveltamista työnteon eri vaiheissa, kuten esimerkiksi suunnittelussa, valmistamisessa, markkinoinnissa, huollossa ja ylläpidossa. Tämä vaatii organisaatiolta moninaisuuden arvostamista sekä moninaisuusosaamista ja -johtamista. (Colliander ym. 2009, 188.)

Esimiehen näkökulmasta työyhteisön monikulttuurisuus on kuormitustekijä, jos siihen ei saa riittävästi koulutusta. Jos työntekijän kulttuurisia taustoja ei tunneta tai niiden merkityksestä ei ole käsitystä, johtaminen saattaa olla haasteellista. (Tiainen 2015, 108.) Esimiehen rooli on olla suunnannäyttäjä vuorovaikutustilanteissa, jokainen katse, sana, äänensävy ja päätös vaikuttavat työyhteisöön. Sosiaalisia ja monikulttuurisia taitoja opitaan itse vuorovaikutustilanteissa, joissa on monikulttuurisuus läsnä. Monikulttuurisuuteen voi myös oppia ja kehittyä vaiheittain. Ensin hankitaan tietoa perusasioista, kulttuurista ja lainsäädännöstä, jonka jälkeen tiedostetaan hankittu tieto. Faktatiedon kautta on helpompi ymmärtää asioita omalla työpaikalla sekä pyrkiä suvaitsevaisuuteen. Tämän jälkeen ryhdytään konkreettisiin toimenpiteisiin yhdenvertaisuuden suhteen. Monikulttuurisuutta pyritään hyödyntämään organisaation toiminnassa, sillä resurssien hyödyntämättä jättäminen on tuhlausta. Viimeisessä vaiheessa nousee organisaation tasolla esimerkilliseksi roolimalliksi. Lahden (2014) mukaan esimerkillisillä yksilöillä on yksi yhteinen kyky ylitse muiden, joka on kulttuurinen herkkyyks. (Lahti 2014, 190-193, 214-215.)

Erilaiset persoonallisuudet näyttäytyvät myös työyhteisön moninaisuutena. Yksilön persoonallisuus on kohtalaisen pysyvä kokonaisuus, joka pitää sisällään minäkäsityksen, itsetunnon, arvot, luonteen ja temperamentin. Persoonallisuus muodostuu yksilön ja häntä ympäröivän ympäristön vuorovaikutuksesta. Se ohjaa yksilön toimintaa ja käyttäytymistä. Jokaisella työntekijällä on ainutlatuinen persoonallisuus, jonka varassa minäkäsitys ja identiteetti kehittyvät. Minäkäsitys on niiden käsitysten ja tunteusten summa, joka yksilöllä on ominaisuuksistaan, kyvyistään ja suhteestaan muihin ihmisiin ja yhteisöihin. Minäkäsitys eli minäkuva voidaan jakaa kolmeen osaa:

- reaalinäkökuvaan, joka on yksilön käsitys itsestään
- ihanneminäkuvaan, joka kuvastaa sitä, millainen yksilö haluaisi olla
- normatiiviseen minäkuvaan, joka on yksilön käsitys siitä, millaisena muut häntä pitävät (Paasivaara 2010, 43-44.)

Minäkäsitys muodostuu jo varhaislapsuudessa, mutta se kehittyy elämänmittaan ja on riippuvainen ihmissuhteista. Minäkäsitys voi olla myönteinen, kielteinen, välinpitämätön tai häilyvä. Minäkäsitys heijastuu myös siihen, millainen yksilö on työntekijänä. Työyhteisössä on juuri sen verran persoonallisuuksia kuin on työntekijöitä. Myönteisen minäkäsityksen omaava esimies tai työntekijä ei anna liikaa muiden mielipiteiden vaikuttaa hänen käsitykseensä itsestään, vaan hän luottaa itseensä. Myönteisyys auttaa hahmottamaan omia vahvuuksia ja rajoituksia realistisesti. Kielteisen minäkäsityksen omaava hahmottaa itsensä negatiivisten määreiden kautta. Yksilö helposti altistuu ongelmille ja ottaa pettymykset melko rankasti. Tällainen esimies ajattelee jatkuvasti sitä, mitä muut hänestä ajattelevat. Kielteistä minäkäsitystä kuvaa myös sellainen esimies, joka ei kykene tarkastelemaan itseään realistisesti, vaan on mielestään aina oikeassa. Välinpitämättömässä minäkäsityksessä yksilö on sokea ympärillä tapahtuville asioille. Esimies ei puutu toimintaan, vaikka tietää sen sisältävän vääryyksiä. Häilyvässä minäkäsityksessä yksilö pyrkii saamaan hallintaansa sen, mitä hän ei kykene hallitsemaan sisällään. Esimies siirtää oman voimattomuutensa työntekijöihin ja hänestä saattaa tulla kiusaaja. (Paasivaara 2010, 44-45.)

2.2.2 Muuttuvia moninaisuuden ilmentymismuotoja

Ikä on keskeinen moninaisuustekijä työyhteisössä, sillä jokainen työntekijä on jonkun ikäinen. Iän suhteen työyhteisöt ovat usein hyvin moninaisia. Useimmiten työpaikalta löytyy vasta ammattiin valmistumassa olevia nuoria ja sitten uran loppuvaiheessa olevia työntekijöitä sekä kaikkea tältä väliltä. Keski-ikältään suomalainen työvoima on kuitenkin muuttumassa lähivuosina vanhemmaksi, koska nuori työikäinen sukupolvi ei riitä korvaamaan eläkkeelle siirtyviä työntekijöitä (Colliander ym. 2009, 109).

Ikää tarkastellaan toisaalta yhtenä erilaisuuteen sekä suoranaisesti että välillisesti vaikuttavana tekijänä. Lisäksi ikää käytetään myös ryhmittelyn perusteena. Vaikka ikä itsessään ei tuo eroja ihmisten välille, mutta eri-ikäisyys tuo tullessaan erilaisia kokemuksia, erilaisen terveyden ja toimintakyvyn. Nuorilla on ikänsä puolesta lyhyt ja suppea kokemus, jonka vuoksi he ovat ryhmänä yhtenäisempiä kuin vanhemmat työntekijät. Toki näissäkin on eroja, ja osa nuorista on ikänsä nähden kokenut paljon ja ovat muita kypsempiä. Yleisesti ottaen kokeneilla, iäkkäämmillä työntekijöillä on pitkä ja vaihteleva kokemus töistä ja elämästä ylipäätään. Tämän vuoksi iäkkäämmillä työntekijöillä on enemmän eroja myös oman ikäryhmänsä sisällä. (Kiviranta 2010, 13, 15.)

Ikä on monisyinen moninaisuustekijä, sitä voidaan tarkastella kronologisesti vuosien määrässä, subjektiivisesti koettuna ikänä, sosiaalisesti määrittävänä ikänä sekä funktionaalisenä ikänä, jonka arvio perustuu toimintakykyyn. (Kiviranta 2010, 16, Kukkonen 2015, 118.) Puhutaan myös ihanne-ikästä eli siitä, minkä ikäinen yksilö haluaisi olla. Ikäkäsityksiltään ihmiset eroavat myös siinä, kun mietitään, milloin alkaa vanhuus tai nuoruus loppuu. (Colliander ym. 2009, 116.) Työmarkkinaikä on myös yksi käsite, jolla ikää voidaan tarkastella. Se voidaan käsittää osaksi sosiaalista ikää. Työmarkkinaiällä tarkoitetaan sitä, millä tavoin työnantajat arvioivat kunkin työnhakijan soveltuvuutta tarjolla olevaan työtehtävään. Työmarkkinaikä muodostuu edellä kuvattujen ikien lisäksi työnhakijan motivaatiosta, kokemuksesta, ammatillisuudesta,

olemuksesta sekä työkyvystä. Lisäksi tilanteeseen liittyvät tekijät, kuten työmarkkina-tilanne, vaikuttavat oleellisesti työmarkkinaikään. Työntekijä voi itse vaikuttaa osaltaan työmarkkinaikäänsä huolehtimalla osaamisensa päivittämisestä sekä työkyvystään. (Lundell, Tuominen, Hussi, Klemola, Lehto, Mäkinen, Oldenbourg, Saarelma-Thiel & Ilmarinen 2011, 34.)

Ikäjohtamista tutkineen Tomi Hussin mukaan työntekijä on sopivan ikäinen vain hetken aikaa työmarkkinoita ajatellen. Kapeimmillaan tämä hetki on noin viisi vuotta nuoruuden jälkeen eli noin 30-40 vuoden iässä. Ajatus perustuu siihen, että tämän ryhmän edustajilla riittää ikään nähden energiaa, halua ja kykyä omaksua uusia asioita. (Seis 2010.) Toisaalta ikääntyvien asiantuntijuutta ja kokemusta tarvitaan työelämässä entistä enemmän ja työuria pyritään pidentämään, jotta työvoiman riittävyys voidaan taata.

Yhteistyön onnistumista ajatellen iältään moninainen työyhteisö on haastava johtamisen näkökulmasta. Ikääntyvien työntekijöiden asiantuntemus ja kokemus tulisi saada siirrettyä myös nuoremmille sukupolville (Colliander ym. 2009, 117). Tämä niin sanottu hiljainen tieto (tacit knowledge) tarkoittaa sellaista tietoa, joka koko ajan vaikuttaa yksilössä, vaikka sitä ei voi ilmentää. Koivunen (1997) määrittelee hiljaisen tiedon seuraavanlaisesti:

”Hiljainen tieto sisältää kaiken sen geneettisen, ruumiillisen, intuitiivisen, myyttisen, arkkityyppisen ja kokemusperäisen tiedon, jota ihmisellä on ja jota ei voida ilmaista verbaalisin käsittein.” (Koivunen 1997, 77-79.)

Hiljaisen tiedon siirtämisen lisäksi tulisi samalla huomioida nuorten työntekijöiden ideat, uusi tietotaito, kyseenalaistaminen sekä kehittämisinnovaatiot. Johtamisessa ja työkäytäntöjen kehittämisessä tulee ottaa huomioon eri-ikäisten erilainen osaaminen. (Colliander ym. 2009, 117.) Moninaisuustekijänä iän huomiointi johtamisessa on tärkeää myös yhdenvertaisuutta ajatellen. Yhdenvertaisuuslaki velvoittaa työnanta-

jaa edistämään yhdenvertaisuutta sekä määrittää yhdeksi kielletyksi syrjintäperusteeksi iän (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014).

Työkyky tarkoittaa kaikkia ominaisuuksia, tietoa ja taitoa, joita työntekijä tarvitsee pystyäksään hoitamaan työtehtäviään. Työkyky voidaan jaotella kolmeksi toimintakyvyn osa-alueeksi: fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen. Näiden toiminta-alueiden kehittymiseen vaikuttaa myös ikä, mutta eri tavoin ja yksilöllisesti. Terveys on työkyvyn perusta. Fyysiseen toimintakykyyn ikä vaikuttaa eniten, sillä noin 30 ikävuoden jälkeen fyysinen kunto alkaa heikentyä hiljalleen. Fyysisen toimintakyvyn heikentymisellä ei välttämättä ole suurta merkitystä työelämässä, riippuen työnkuvasta ja työtehtävistä. Psyykinen toimintakyky kuvaa työntekijän suoriutumista erilaisista älyllistä ja henkistä voimavaraa vaativista työtehtävistä. Vahvuuksien ja henkisten voimavarojen avulla yksilö kykenee selviytymään. Psyykinen toimintakyky vaikuttaa myös työssä motivoitumiseen ja kehittymiseen. Sosiaalinen toimintakyky on taas hyvin keskeinen osa itsetuntemusta, jota yksilö tarvitsee suhteessa toisiin ihmisiin. Työkyky on edellä kuvattujen kolmen osa-alueen summa, mutta myös ihmisen kokeminen vaikuttaa työkykyyn ja sen ylläpitämiseen. Myönteinen kokee toimintakykynsä hyväksi ja ryhtyy kehittämään sitä (iästä riippumatta), kun taas saman tasoisen toimintakyvyn omaava henkilö saattaa kokea toimintakykynsä huonoksi, jonka myötä lamaantuu eikä innostu itsensä kehittamisestä. (Kiviranta 2010, 19-22)

Työkyvyssä on suuria yksilöiden välisiä eroja. Työkyvyn moninaisuus tekeekin siitä haastavan mittaamisen ja arvioimisen suhteen. Työkyvyn arvio voi perustua yksilön omaan käsitykseen tai esimiehen, terveydenhuollon tai sosiaalivakuutuksen ammattilaisen arvioon. (Huppunen-Vänskä & Tietäväinen 2015, 147.) Ammattitaidon keskeinen perusta on osaaminen, joka myös vaikuttaa hyvinvointiin. Työntekijöiden työkykyä voidaan pitää yhtenä organisaation tärkeimmistä menestystekijöistä. Työvoiman moninaisuuden lisääntyessä myös osaamisen johtamisen haasteet kasvavat esimiestyöskentelyssä. (Colliander ym. 2009, 139-140.)

Työsuhteen laatua voidaan pitää yhtenä organisaation moninaisuustekijänä. Työsuhde voi olla määräaikainen tai toistaiseksi voimassa oleva, pysyvä. Luonteeltaan työ voi olla kokoaikaista, osa-aikaista tai projektiluontoista. Määräaikaisiin työsuhteisiin kuuluu sijaisuudet, projektityö, vuokratyöläiset, kutsusta työhön tulevat sekä työllistetyt. Määräaikaisuutta on hyvin monimuotoista, yhteistä kaikille on perusteltu ja selkeä syy työsuhteen määräaikaisuuteen. Ilman perusteltua syytä peräkkäin tehtyjä työ sopimuksia voidaan pitää toistaiseksi voimassa olevina. Perusteettomat ns. pätkätyösuhteet heikentävät organisaation imagoa sekä pidemmällä aikavälillä tietyn alan koulutukseen hakeutumista ja tämän myötä myös ammattitaitoisen työvoiman saantia. (Colliander ym. 2009, 141, 143.)

Työnantajan kannalta määräaikaisuudella pyritään joissain tilanteissa joustavasti vaihtelevaan organisaation osaamista vaihtelevien työtehtävien vaatimusten mukaan. Määräaikaisilla työsuhteilla pystytään myös mahdollistamaan henkilökustannusten joustavuus, jos organisaatio joutuu parantamaan tulosta esimerkiksi kustannusleikkauksilla. Tällä kaikella on kuitenkin toinen puoli. Työhön perehtyminen uudessa työtehtävässä ottaa aina oman aikansa. Lyhyessä työsuhteessa työntekijä ei välttämättä ehdi antamaan täyttä, parasta panostaan ja osaamistaan työlle, vaikka kykyjä olisikin. Laadukas työtehtävistä suoriutuminen vaatii usein organisaation hyvää tuntemusta, joka omaksutaan ajan kanssa. (Viitala 2005, 245.) Monimuotoiset ja määräaikaiset työsuhteet edellyttävät uudistuvia tiedonvälitysjärjestelmiä (Suonsivu 2011, 10).

Määräaikainen työsuhde on usein henkinen rasite työntekijällä. Epävarmuus työn jatkosta ja toimeentulosta saattaa kuluttaa voimavaroja. Koulutusmahdollisuudet ja urakehitys ovat usein heikompaa kuin vakituksessa työsuhteessa olevilla. Myös muut työpaikan etuudet saattavat asettaa määräaikaiset eriarvoiseen asemaan suhteessa vakituiseen henkilöstöön. Tämä taas voi synnyttää työyhteisön sisällä konflikteja. Lyhyessä työsuhteessa olevat joutuvat usein pinnistelemaan ja todistelemaan osaamistaan työn jatkuvuuden toivossa. (Viitala 2005, 246.) Epävarmuus työsuhteen jatkumisesta, heikommat koulutusmahdollisuudet ja riittämätön työyhteisöön kiinnit-

tyminen voivat heikentää pitkällä aikavälillä työntekijän työkykyä ja hyvinvointia työelämässä (Suonsivu 2011, 10).

Tiedot ja työelämätaidot vaihtelevat työntekijöillä. Työyhteisön moninaisuutta ilmentävät myös työntekijöiden erilaiset taidot, tiedot ja erityisosaaminen, joihin vaikuttavat koulutus ja työkokemus sekä itsensä kehittäminen. Osaamista voidaan tarkastella yksilötasolla sekä koko organisaation tasolla. Työntekijän henkilökohtaisesta osaamisesta muodostuu perusta, jonka varassa rakenteet, toimintamallit ja organisaation tietämys kehittyvät. Työpaikan työntekijöiden osaamisen tarkoituksena on hyödyttää työpaikan perustehtävän ja strategioiden toteutumista. Osaamiselle on monia merkityksiä yksilölle. Osaamisen avulla työntekijä selviytyy työtehtävistään, ja sen kautta ihminen saa muilta arvostusta. Lisäksi osaaminen määrittää yksilön asemaa hänen sosiaalisessa ympäristössään. Osaaminen ja oppinen vahvistaa omaa pysyvyyden tunnetta. Työviihtyvyyttä ajatellen työntekijälle on tärkeää tuntee olevansa pätevä ja tarpeellinen työssään. (Viitala 2013, 179.)

Mönkkönen ja Roos (2009,198) tarkastelevat työntekijän osaamista kolmessa eri ulottuvuudessa: substanssiosaaminen, prosessiosaaminen ja vuorovaikutusosaaminen. Substanssiosaaminen tarkoittaa sitä teknistä työtaitoa, jota tietty ammatti vaatii esimerkiksi ohjelmointitaito tai jonkin työkoneneen käyttötaito (Salminen 2015, 68). Kovin yksipuolinen ja kapea-alainen substanssiosaaminen on toisinaan yliarvostettua, sillä osaaminen on oltava riittävän laaja-alaista ajatellen työn kokonaisuuden hallintaa. Moniammatillisesta osaamisesta on tullutkin nykyään keskeinen osa ammattitaitoa. (Mönkkönen & Roos 2009, 198-199.) Käytännön työtaidon eli substanssiosaamisen lisäksi työelämässä edellytetään työelämätaitoja eli prosessiosaamista, jota ovat mm. oman toimialan tuntemus, kehittymishalukkuus, ongelmanratkaisutaidot sekä suunnittelu- ja organisointitaidot. Prosessiosaamisen avulla saadaan oma osaaminen hyödynnettyä tehokkaasti. (Salminen 2015, 68-69.) Mönkkönen ja Roos (2009) kuvaavat yksilön prosessiosaamista ammatillisena kasvuna, jossa keskeistä on ajan käsite. Asiat nähdään prosessina, johon liittyy erilaisia vaiheita ja yksilöllistä kehittymisen

tahtia. Prosessiosaamisessa on tärkeää huomioida ihmisten tarvitsema oma aika oppimiselle ja oivalluksien kehittymiselle. (Mönkkönen & Roos 2009, 200-201.)

Vuorovaikutusosaaminen on laaja erityisosaamisen kenttä, jota korostetaan nykyään entistä enemmän työelämässä. Vuorovaikutusosaaminen pitää sisällään kaiken kommunikoinnin ja vuorovaikutussuhteiden luomisen taidot sekä valmiudet. Esimiestyöskentelyssä vuorovaikutukseen liittyvät taidot ja valmiudet ovat keskeisiä. Johtajan kyky saada moninainen työyhteisö innostumaan työn kehittämistä ja yhteistoiminnasta toisten kanssa tarvitsevat vuorovaikutuksen ymmärtämistä. Haasteelliseksi vuorovaikutusosaamisen tekee tilanteiden vaihtuvuus ja se, että ihmisten keskinäisissä suhteissa ei voi koskaan olla täysin varma tietyn metodin toimivuudesta. (Mönkkönen & Roos 2009, 203-204.) Vaaditaan myös tilanneherkyyttä. Dialogisuus on yksi vuorovaikutusosaamisen keskeinen käsite.

Työssä tarvittavaa osaamista Viitala (2013) kuvaa työelämäkvalifikaatioilla, joilla hän tarkoittaa työntekijöiden työssä ja työyhteisössä tarvittavia valmiuksia. Nämä valmiudet voivat olla koulutuksesta, työelämästä ja muista sosiaalisista ympäristöistä kehittyneitä valmiuksia ja persoonallisia ominaisuuksia. Ammattitaito muodostuu moninaisista valmiuksista, joita voi ryhmitellä yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin valmiuksiin. (Viitala 2013, 179-180.)

Työntekijät jaotellaan usein vasta-aloittaneisiin ja asiantuntijoihin. Työelämän muutosvauhdin myötä työntekijät työskentelevät usein vain lyhyen aikaa samanlaisissa työtehtävissä, koska työn sisältö kehittyy muutoksessa myös. Näin ollen on lähes jatkuvasti omaksuttava uutta ja opeteltava uusia taitoja. Asiantuntijuuden määrittelyssä painotetaan nykyisin jatkuvaa opiskelua ja oppimista. Asiantuntijan yksi olennainen kyky on jatkuva itsensä ylittäminen verrattuna aikaisempaan tasoonsa. (Colliander yms. 2009, 164, 166.)

Yksityiselämän tilanne on yksi moninaisuustekijöistä, joka myös näkyy työyhteisössä. Perhe-elämä on avosuhteiden, avioerojen, uusioperheiden ja samaa sukupuolta olevien parisuhteiden lisääntymisen vuoksi monimuotoistunut. Perhe on saanut monia muotoja ja merkityksiä, joten käsitteenä yksityiselämän tilanne kuvaa paremmin sitä työyhteisön moninaisuutta, jota kohdataan arjessa työelämän ja yksityiselämän yhteensovittamisessa. Työntekijöitä tulee kohdella kokonaisvaltaisina yksilöinä, joilla on erilaista elämää työn ulkopuolella. Joku on pienen lapsen äiti tai isä, isovanhempi, suurperheen yksinhuoltaja, omaishoitaja tai yksin elävä. Perheen eri muotoja kuvaa käsitteet ydinperhe, eroperhe, etäperhe, uusioperhe ja samaa sukupuolta olevien puolisoitten sateenkaariperheet. Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen kertoo organisaation joustavuudesta. Tähän vaikuttaa perhevapaiden lisäksi myös asuminen eri paikkakunnalla, osa-aikaeläke ja lakisääteiset velvoitteet osallistua kunnan hallinnollisiin tehtäviin. Työpaikkakulttuuria kuvaa se, missä määrin yksityiselämän tilanne otetaan huomioon organisaatiossa. Tässä kohtaa organisaatiot eroavat toisistaan siinä, miten ne ovat varautuneet yksityiselämän eri vaatimuksiin. (Colliander ym. 2009, 169-170.)

Yksityiselämän ja perheen ihmissuhteita pidetään voimavarojen antajina työlle. Yksilön eri rooleja elämänkaareissa voidaan tarkastella moniroolisuuden voimavaranäkökulmasta. Eri elämänvaiheiden aikana työn ulkopuolella kehittyy yksilölle sellaisia taitoja ja valmiuksia, joita voidaan myös työelämässä hyödyntää. Moniroolisuus useilla eri elämänalueilla merkitsee usein uusien roolien hallintaa ja vaikuttaa yksilön itsetuntoon myönteisesti. Lisäksi moniroolisuus voi lisätä sosiaalista pätevyyttä ja kehittää yksilön persoonallisuutta. (Colliander ym. 2009, 171-172.) Perhekeskeiset yksilöt menestyvät paljon paremmin työssään, jos heillä on mahdollisuus myös viettää aikaa perheen kesken. Työn ja perhe-elämän sujuva yhdistäminen on tärkeää kaikille, mutta erityisesti heille, jotka ovat vahvasti perhemotivoituneita. Vallitseva kulttuuri ja yhteiskunnan odotukset voivat vaikuttaa siihen, miten tärkeänä ihmiset pitävät perhekeskeisyyttä ja sen yhteensovittamista työn kanssa. (Mayor & Risku 2015, 109.) Vaikka työorganisaatiossa vallitsevat asenteet ja arvot vaikuttavat yksityiselämän moninaisuuden ja työn vaatimusten yhteensovittamisessa, lopulta ratkaisut tekee yksilö yksin tai yhdessä läheistensä kanssa (Colliander yms. 2009, 179).

Yhteiskunnassa on syksyn (2016) ajan ollut keskustelussa hallituksen kaavailema perhevapaauudistus, joka nyt näyttäisi menevän ensi kaudelle pääministeri Juha Sipilän mukaan. Puolueet ovat esittäneet erilaisia vaihtoehtoja perhevapaamalliin. Nykyisellä mallilla katsotaan olevan kielteinen vaikutus tasa-arvoon ja naisten palkka- ja eläkekehitykseen. (Kiuttu 2016.) Viimeaikainen yhteiskunnallinen keskustelu yksityiselämän ja työn yhteensovittamisesta kohdistuu perhevapaisiin ja lapsiperheisiin, vaikka tämä on vain yksi osa yksityiselämän moninaisuutta. Yhtä haasteellista voi olla monien muiden yksityiselämän tilanteiden sovittaminen työntekoon, esimerkiksi omaishoitajan tai ikääntyvästä lähiomaisesta huolehtivan yksityiselämä. Moninaisten yksityiselämän tilanteiden mahdollisuuksia ovat esimerkiksi työaika- ja palkkajoustop sekä erilaiset sapatti- ja opintovapaat. (Colliander ym. 2009, 181.)

2.3 Moninaisuusosaaminen

Moninaisuuden eri määritelmiä ja kerrostumia avattiin edellisessä luvussa. Osaamisen määritelmiä on myös useita ja ne ovat riippuvaisia käsitteen käyttötarkoituksesta ja kontekstista. Perinteisesti osaaminen määritellään muodostuvan tiedosta, taidosta ja kokemuksesta. Tieto pohjautuu perusteltuun käsitykseen esimerkiksi teoria- ja tutkimustietoon. Taito kehittyy toistojen ja tekemisen myötä. Kokemus taas on tiedon ja taidon yhdistämistä toiminnaksi, joka pohjautuu myös hiljaisen tiedon varaan. Tuomi ja Sumkin (2012) ottavat osaamisen määrittelyyn mukaan myös aktiivisen toiminnan ulottuvuuden. He kuvaavat osaamista toiminnaksi, jonka vahva ydin muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. (Tuomi & Sumkin 2012, 26-27.) Tiedot, taidot ja kokemus eivät yksistään riitä työntekijän taitavaan suoritukseen tai osaamiseen, tarvitaan myös motivaatio, tahto suunnata oma osaaminen tekemiseen (Viitala 2005, 105).

Osaamista voidaan määritellä yksilön sekä organisaation tasolla. Yksilön osaaminen kuvastaa työntekijän pätevyyttä ja kyvykkyyttä suoriutua esim. työtehtävistään (Huo-

tari 2009, 24). Yksilön osaamista ovat ammattitaito, pätevyys, kyvykkyys sekä työelämätaidot (Leinonen & Moisanen 2015, 219, Leinonen 2012, 205). Osaamista voidaan tarkastella myös kokonaisorganisaation tasolla, jolloin se kuvaa koko organisaatiossa olevaa tietoa, pätevyyttä ja kyvykkyyttä vastata organisaation strategisiin tavoitteisiin. Toisin sanoen organisaation osaaminen kuvaa sen kykyä vastata toimintaympäristön asettamiin haasteisiin. (Huotari 2009, 19,24.)

Moninaisuusosaaminen käsitteenä nousi esille Mosaiikki-tutkimuksessa (2005), jossa se kuvasi moninaisuuteen suhtautumisen tapaa. Työntekijän ainutlaatuisuus tarkoittaa työyhteisön moninaisuutta. Moninaisuusosaaminen on koko työyhteisössä tapahtuvaa moninaisuuden ja erilaisuuden arvostamista, työntekijöiden tasa-arvoista kohtelua, yhdenvertaisia mahdollisuuksia vaikuttaa sekä moninaisuuden kunnioittamista sekä siitä oppimista (Visti & Härkönen 2005.)

Sanonta: ”Jos on hyvin puhdas ja aatteellinen, on usein myös hyvin ahdas ja puutteellinen” kuvaa osuvasti moninaisuusosaamisen haastetta. Moninaisuusosaamisessa ei ole tarkoitus sulauttaa kaikkia samaan muottiin vaan tehdä moninaisuus näkyväksi työyhteisössä. Colliander ja kumppanit (2009) lainaavat teoksessaan Schneiderin (2009) teoriaa erottelusta. Ensimmäinen edellytys moninaisuusosaamisen ajatteluun on kyky havaita työntekijöiden ja työyhteisöjen välillä vallitsevaa erilaisuutta ja yhtäläisyyttä eli tehdä erotteluja (discrimination). Tämä taas vaatii itsetuntemusta siinä määrin, että kykenee nähdä millä tavoin toinen on erilainen itseensä verrattuna. Erottelusta voi myös tulla negatiivissävytteistä, jos se johtaa syrjintään tai hylkäämiseen. Parhaimmillaan erottelua käytetään kokonaisuuden esimerkiksi koko työyhteisön eduksi. Oivallus siitä, että vastavuoroisesti toisten kannalta katsottuna minä ja me olemme erilaisia. Toisin sanottuna ainutlaatuisuus onkin yhteinen piirre. Erottelun avulla nähdään, mikä on erityistä ihmisissä sekä elämässä. (Colliander ym. 2009, 38-39.)

Edellä kuvattu erottelujen tekeminen on kognitiivista, tiedollista toimintaa. Havaintojen tulkintaan, niihin liittyviin tunteisiin ja reagointiin vaikuttavat tiedon lisäksi aiemmat kokemukset vastaavista tilanteista. Nämä kokemukset ja niihin liittyvät tunnereaktiot voivat nousta yksilön hyvinkin varhaisista ajoista ja vaikuttaa tiedostamattomina hänen ajatuksiinsa ja käyttäytymiseensä. Nykyhetkessä jokin tilanne tai moninaisuustekijä, esimerkiksi työkaverin luonteen piirre, voi käynnistää vanhan reaktiomallin ja ihminen toimii sen mukaisesti työyhteisössä. Ihminen voi kehittyä suhtautuessaan moninaisuuteen. Kehittymisen ja moninaisuusosaamisen lisääntyessä on mahdollista irrottautua omista näkökulmista, ennakkoluuloista ja stereotyyppioista toisia kohtaan. Moninaisuusosaamista voidaan myös kuvata mielen tilana. (Colliander ym. 2009, 39.)

Samanlaisuuden havaitsemiseen tarvittavan positiivisen erottelukyvyn lisäksi moninaisuuden työskentelyyn tarvitaan hyvää arvostelu- ja harkintakykyä sekä taitoa nähdä, mikä on asiassa oleellista. Arvostelukyky, kuten myös erottelu, perustuvat asian oikeanlaiseen ymmärtämiseen, mutta arvostelukyky vaatii enemmän herkkyyttä ja kyvykkyyttä ajatella laajemmin. Hyvä arvostelukyky menee pintaa syvemmälle, materiaalin lisäksi sen avulla voi käsittää laadullisia ja universaaleja asioita. Hyvän harkintakyvyn avulla työntekijä pystyy ylittämään itsekeskeisyytensä ja yltämään aitoon kohtaamiseen toisen työntekijän kanssa työyhteisössä. Tämän turvin voidaan myös keskittää huomio ja toiminta kokonaisuuteen eli kaikkien osapuolten edun hyväksi työorganisaatiossa. Tosin huomion fokusointi yhteisen edun hyväksi on haaste nykyorganisaatiokulttuurissa. (Colliander ym. 2009, 40-41.)

Ajanko (2006) kuvaa moninaisuustietoisuuden olevan aktiivista työsuojelua. Työyhteisön moninaisuustekijät, jotka voidaan nähdä tässä hetkessä haasteena, ovatkin syvemmin katsottuna, pidemmällä aikavälillä kestävän menestyksen edellytys. Mitä tietoisempia ja osaavampia moninaisuudessa ollaan, sitä lähempänä ovat myös hyvän työtuloksen tekeminen ja työyhteisön hyvinvointi. (Ajanko 2006, 23.) Erilaisuus haastaa työyhteisöä, mutta moninaisen osaamisen hyödyntäminen taidokkaasti on

parhaimmillaan työyhteisön voimavara. Moninaisuus koko työyhteisön tahtotilana on yksi avaintekijä organisaation kokonaisvaltaiseen menestykseen.

3 MONINAISUUDEN JOHTAMINEN

Työyhteisön moninaisuus ei itsessään ole hyödyllistä tai haitallista, vaan oleellista on millä tavoin moninaisuutta johdetaan eli miten sitä arvostetaan ja pyritään hyödyntämään työyhteisössä (Visti & Härkönen 2005, 12.) Laadukkaassa ja hyvässä moninaisuuden johtamisessa yhdistyvät sujuvasti erilaisuus ja osallistaminen. Erilaiset työntekijät ja heidän taitonsa vahvistavat työn tuottavuutta ja työyhteisön yhteistä osaamista unohtamatta yhteenkuuluvuutta. (Timonen 2015, 15.)

3.1 Taustaa ja lähtökohtia

Käsitteenä moninaisuusjohtaminen on peräisin Yhdysvalloista 1960-luvulta, jolloin epäoikeudenmukainen kohtelu ja syrjintä työpaikoilla nousi esille yhteiskunnallisissa keskusteluissa. Pyrkimyksenä oli turvata etnisille vähemmistöille ja naisille tasavertaisempi kohtelu ja työllistymismahdollisuudet (equal opportunity). Myöhemmin ajattelu on laajentunut koskemaan myös vammaisia ja seksuaalisia vähemmistöjä. Sittemmin 1980-luvun Yhdysvalloissa kehitettiin moninaisuusmalli, joka on muodostanut pohjan nykyisille moninaisuusnäkemyksille. (Colliander ym. 2009, 43-44, Ajanako 2016 19.)

Moninaisuuden johtamisen kehittymisen taustalla on *business case* -ajatus, mikä tarkoittaa moninaisuuden johtamisesta olevan taloudellista ja toiminnallista hyötyä yritykselle (Meriläinen & Tienari 2007, 111). Työelämässä valkoinen mies oli menettämässä valtansa työelämän toimijana, koska naisten, eri rotujen ja kansallisuuksien osuus työmarkkinoilla oli nopeassa kasvussa. Työvoima ja työmarkkinat olivat muuttumassa moninaisemmiksi. Silloisten työelämän rakenteiden muutos nähtiin tuovan

myös liiketoimintaan mahdollisuuksia. Uhkakuvien ja mahdollisuuksien myötä rakentunut uusi ajatusmalli kehittyi moninaisuusteollisuudeksi, joka työllisti konsultteja ja kouluttajia. Tällä tavoin johtamiskonsultit saivat työelämän moninaistumisesta uuden työn itselleen. Organisaatioiden moninaistuminen katsottiin myös vaikuttavan myönteisesti liiketoiminnan kannattavuuteen. (Jaatinen 2015, 30.)

Moninaisuuden johtaminen (diversity management) on tulevaisuutta ennustava, mutta käytännöllinen lähestymistapa johtamiseen. Monimuotoisuuden johtaminen voidaan määritellä erilaisuuden (diversity) lisäksi osallisuuden ja osallistavuuden (inclusion) johtamiseksi. Ajatuksena on ihmisten kohtelemisen heille sopivalla tavalla ja sen myötä myös organisaation etujen huomiointi. Työyhteisön voidaan ajatella olevan aina monikulttuurinen, sillä yksilö kantaa mukanaan persoonallista, kansallista, alueellista, ammatillista ja organisaationaalista kulttuuria. Henkilöstön osallistavuus (inclusion) on myös monimuotoisuuden johtamista. Osallistavuudella tarkoitetaan sellaista työyhteisöä, jossa yksilön erilaisuutta ymmärretään ja arvostetaan. Tämän tyyppisessä työyhteisössä jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan. Yhteinen suunnittelu, henkilöstön edistyvä oppiminen ja erityisesti yhdessä tekeminen mahdollistavat siis osallistavuuden. (Savileppä 2012, 6-7.)

Savileppän (2005) mukaan moninaisuuden johtamista voidaan tarkastella sekä organisaation toiminnan, että henkilöstön näkökulmasta. Organisaation näkökulmasta moninaisuuden johtamisella pyritään lisäämään tuottavuutta toimintaa tehostamalla. Kun moninaisuutta tarkastellaan henkilöstön näkökulmasta, moninaisuusjohtamisella pyritään vahvistamaan työhyvinvointitekijöitä sekä hyödyntämään osaamista monipuolisesti. Moninaisuuden johtaminen on proaktiivista, eli tulevaisuutta ennakoivaa johtamista organisaation muuttuvassa toimintaympäristössä. Toimintaympäristön muuttuessa tarvitaan kahdella tavalla vaikuttavaa johtamista: muutokseen reagoivaa ja vaikuttavaa sekä johtamisen suuntaamista tuleviin muutoksiin. Henkilöstön moninaisuus mahdollistaa laaja-alaisen osaamisen ja moninäkökulmaisuuuden. (Savileppä 2005, 9, 12-15.) Hyvällä moninaisuusjohtamisella voidaan vaikuttaa olemassa olevan

henkilöstön lisäksi hyvään työnantajakuvaan sekä asiakkaiden kokemukseen välittävästä organisaatiosta.

Kansainvälisesti moninaisuutta on tutkittu työyhteisön henkilöstön ja osaamisen näkökulmasta, mutta Suomessa tutkimus on suhteellisen vähäistä. Moninaisuuden johtamiseen nivoutuvaa tutkimusta on tehty monikulttuurisuudesta, ikäjohtamisesta ja sukupuolten tasa-arvosta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 54-59.) ”Moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen työkaluna” -hankkeeseen kerättyä koko esseeaineistoa Jaatinen (2015) kuvaa artikkelissa Havaintoja suomalaisen työelämän moninaisuudesta. Tämän aineiston avulla on mahdollista saada laaja kuva suomalaisen työelämän moninaisuudesta ja johtamisesta (Jaatinen 2015b, 45, 53). Aunala ja Lötjönen (2016) ovat tehneet opinnäytetyön, jossa tutkivat X-, Z- ja Y-sukupolvia osana monimuotoista johtamista. Tutkimustulokset osoittivat, että X-, Y- ja Z-sukupolvet kunnioittavat lähellä toimivaa johtajaa. Lisäksi esimieheltä toivotaan osallisuutta arkisiin toimintoihin työpaikalla. (Aunala & Lötjönen 2016, 60-61.)

3.2. Esimiehen asema

Esimies toimii johdon ja alaisten välimaatossa. Yksi esimiehen tärkeimmistä työtehtävistä on rakentaa luottamusta ja hyvää vuorovaikutussuhdetta työyhteisössä. Katsotaan, että esimiehen on syytä hallita moninaisuus laaja-alaisesti. Suomalainen työelämä ja johtajuus ovat muutoksessa. Digitalisoitumisen myötä vuorovaikutuksen tavat ovat muuttuneet. (Komulainen 2015, 81.) Tämä tuo oman haasteensa esimiestyöhön yhteisöllisyyttä ja osallisuutta ajatellen. Ajatus siitä, että riittävän hyvän asiantuntijuuden omaava työntekijä on myös hyvä esimies, on harhaanjohtava. Asiantuntijuus ei yksistään riitä esimiestehtävissä. Esimiestehtävään tarvitaan valmennusta. (Ahlroth & Havunen 2015,11.)

Esimiestyöhön suuntautuvat vaatimukset kasvavat voimakkaasti, jonka myötä esimiestyö ammattimaistuu. Tämä heijastuu entistä enemmän myös työntekijöihin. Työlainsäädäntö asettaa esimiehille yhä enemmän vastuuta ja osaamisen edellytyksiä. Lisäksi korostus monimuotoisten työyhteisöongelmien ennalta ehkäisyyn lisääntyy. Esimiestyön ammattimaistuminen johtaa myös työntekijöitä kohdistuvien velvoitteiden ja osaamisvaatimusten kasvuun. Esimiehen on käytettävä johtamisoikeuttaan täysimääräisesti. Esimiestyön ammattimaistuminen lisää myös tiettyjä edellytyksiä työntekijöiden työelämätaitoja kohtaan. Työntekijän tulee kantaa vastuu täysimääräisesti, joten substanssiosaamisen lisänä tarvitaan monipuolisia työelämätaitoja. (Salminen 2015, 41-43)

Collianderin ja kumppaneiden (2009) mukaan johtaminen ja esimiestyö ovat tuottavuuden ja tuloksellisuuden edellytyksiä. Moninaisuuden johtaminen onkin noussut strategisen johtamisen mielenkiinnon kohteeksi. Moninaisuuden johtamisesta on tullut organisaatiossa tavoiteltava strateginen päämäärä. (Colliander yms. 2009, 136, 44-45.) Esimies tarvitsee taustavoimia ja käytännön tukea. Organisaation johdon sitoutuminen moninaisuuteen määrittää myös esimiestyön tuloksellisuutta. Moninaisuuden johtamisen tulisi näkyä esimiestyöskentelyssä käytännön arjessa, päivittäisissä asioissa ja toiminnoissa. (Visti & Härkönen 2005, 43)

3.3 Arvostuksen perustana itsetuntemus

Itsensä johtamisen taustalla on itsetuntemus, muiden johtamisen perustana on itsetuntemuksen lisäksi ihmistuntemus. Moninaisuuden johtamisen näkökulmasta itsetuntemus on erityisen keskeistä. Se on pohja johtamiselle; sillä itseään ei voi johtaa, ellei itseään tunne. Itsetunto on yksilön myönteisiä tai kielteisiä tunteita itseään kohtaan. Terve itsetunto on itsensä arvostamista sekä kykyä arvostaa muita. Itsetunto ja minäkäsitys kehittyvät elämäkokemuksen kautta eri tilanteissa saadun palautteen ja kokemuksen myötä. Jollain yksilöllä itsetunto voi riippua korkeasta palkasta ja toisella työssä menestymisestä, se on hyvin yksilöllistä. (Paasivaara 201, 46.)

Ajanko (2016) tarkoittaa itsetuntemuksella yksilön omaa ymmärrystä, subjektiivista näkemystä itsestään. Itsetuntemus on omien ajatuksien, tunteidensa ja oman käytöksen taustalla olevien vaikuttimien tiedostamista. Itsetuntemus on yhteyttä omaan itseensä, ja siihen liittyy osaltaan omat tunteet itseä kohtaan. Tämä yhteys voi olla kielteinen, neutraali tai myönteinen. Itsetuntemus syntyy ja kehittyy suhteessa muihin ihmisiin, ihmisten kohtaamisissa. (Ajanko 2016, 27, 148-150.) Hyvä itsetuntemus ja sen myötä oman toiminna ennustaminen edesauttaa esimiestä ennakoimaan myös organisaatiossa (Ahlroth&Havunen 2015, 170).

Esimiestyöskentely vaatii vankkaa ihmistietoisuutta ja -ymmärrystä. Kun johtaja käyttää ihmistuntemustaan ja ymmärrystään moninaisuudesta, hän pystyy toimimaan entistä paremmin vuorovaikutustilanteissa. Johtaminen on suurimmilta osin ihmis-suhteiden synnyttämistä, syventämistä ja hallintaa. Itsetuntemus katsotaan olevan menestyvän johtajan edellytys, sillä mikään johtamisoppi ei voi korvata omaa aitoa persoonaa ja sen syvällistä tuntemusta. Johtaja vaikuttaa alaistensa työntekoon ja hyvinvointiin jollain tavalla – myönteisesti tai kielteisesti. Itsetuntemustaan kehittävä johtaja vaikuttaa samalla koko organisaation tuloksellisuuteen ja hyvinvointiin (Ajanko 2016, 28, 151.) Hyvän itsetuntemuksen ja -arvostuksen myötä johtaja kykenee arvostamaan myös ympärillä olevaa moninaisuutta. Esimiehen ymmärrys ja arvostusta moninaisuutta kohtaan edistää henkilöstön yhdenmukaista kohtelua (Sippola 2007, 28.)

3.4 Osallisuuden vahvistamista ja yhteenkuuluvuutta

Ryhmän kiinteys ilmentää ryhmän jäsenten kokemaa yhteisöllisyyttä, joka on sosiaalista pääomaa. Työyhteisö on merkittävä yhteisöllisyyden voimavara. Yhteisöllisyys pohjautuu yhteisestä tavoitteesta, johon on sitouduttu yhdessä tuumin. (Colliander ym. 2009, 64.) Moninaisuuden johtamista voidaan kuvata tehokkaana henkilöjohtamisen strategiana, jonka avulla on mahdollista johtaa moninaistuvaa työyhteisöä.

Esimiestyön osallistavilla menetelmillä voidaan vaikuttaa työyhteisön toimintaan ja moninaisuuden hyödyntämiseen. Moninaisuuden johtamisen tavoitteena on työntekijöiden osaamisen monimuotoisuuden hyödyntäminen ja työntekijöiden sitoutuminen työhön sekä työyhteisöönsä. (Kukkonen & Leinonen 2015, 244, 246.)

Työyhteisön yhteenkuuluvuudella nähdään olevan yhteys työtoimintojen tehokkuuteen. Työyhteisön kykyyn käyttää siinä olevaa moninaisuutta hyödykseen voidaan vaikuttaa yhteistoiminnallisten menetelmien ja vuorovaikutuksen tukemisen avulla. Osallisuuteen, aktiivisuuteen, puhumiseen ja erilaisten näkökulmien esille tuomisen rohkaiseminen tukee yhteistoiminnallisuutta. (Kukkonen & Leinonen 2015,246.) Dialogisuus ja avoin palautekulttuuri tuovat työyhteisöön yhteenkuuluvuuden tunnetta. On etu, että moninaisuuden hyödyntäminen on koko työyhteisön tahtotila. Se lisää myös yhteenkuuluvuutta.

3.5 Kompleksisuusajattelusta mahdollisuuden välineitä

Kompleksisuus lähtökohtana haastaa perinteiset organisaatio- ja johtamisopit. Sydänmaalakka (2014) kuvaa kompleksisuutta sellaisena systeemien kokonaisuutena, jonka osat ovat toisiinsa kietoutuneita. Kompleksisuusajattelussa lähtökohtana on, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Yllättävät tilanteet, muutokset, ajatellaan enemmänkin organisaation mahdollisuuksina kuin uhkina. (Sydänmaalakka 2014, 23-24.) Mäkelän (2014, 177) mukaan kompleksisuusajattelun hyödyntäminen organisaation johtamisessa pitää sisällään sen hyväksymisen, että monimuotoisuus, erilainen ajattelu ja jyrkät muutokset ovat osa kehitystä.

Vartiainen ja kumppanit (2013) rajaa kompleksisuuden alaksi järjestyksen ja kaaoksen rajapinnan. Kompleksisuudessa on luontaista toimia kaaoksen reunalla. Yllättäviä piirteitä ei voi täysin poistaa organisaatiosta kukaan johtaja. Ne ovat osa todellisuutta. Yhtä yleispätevää mallia kompleksisuuskaan ei tarjoa johtajalle, mutta muutamia

periaatteita työskentelyyn kaaoksen reunalla. Ongelmia ei tule kesyttää vaan hyväksyä ne, jolloin niistä voi muodostua voimavara, eikä rasite. Ongelmaratkaisua ei tulisi tehdä rutiininomaisesti vaan kohdata jokainen haaste uniikisti. Kompleksisuusajattelu kannustaa parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen, ei täydellisyyteen. Tämä tukee myös ajatusta siitä, että johtajat myöntävät olevansa joskus väärässä. Kompleksisuusajattelussa kehoitetaan päätöksenteon avoimuuteen ja antamaan mahdollisuus innovaatioille, teoille ja ajatuksille. (Vartiainen ym. 2013, 75, 87-88.)

Tulevaisuudessa monimuotoisten työyhteisöjen lisääntyessä tarve hyvälle johtajuudelle kasvaa. Odotukset yhdenvertaisesta kohtelusta lisäävät esimiestyölle haasteita. Moninaisen työyhteisön johtaminen vaatii ilmiön havainnointia, tunnistamista ja tämän pohjalta uudenlaisten työvälineiden kokeilua. (Mäkelä 2014, 181.)

3.6 Kohti tietoista moninaisuuden johtamista

Ajankon (2016,30) mukaan kaikki johtaminen on moninaisuuden johtamista. Jokaisen johtajan tulee löytää oma tapansa johtaa erilaisia ihmisiä moninaisissa työyhteisöissä. Ajanko käyttää käsitettä moninaisuustietoinen johtaminen, joka on erilaisuuden syvää hahmottamista, hyväksyvää havainnoimista ja aitoa arvostamista. Moninaisuustietous ei pidä jäädä vain yksittäisen esimiehen tai johtajan osaamiseksi, vaan se on nimitettävä osaksi organisaation arvoja, strategiaa ja tavoitteita. (Ajanko 2016, 30, 138.)

Esimiehelle moninaisuuden johtaminen on aktiivinen työskentelyote, johon voi kehittyä. Oma kehittymishalukkuus on ratkaisevaa. Collianderin ja kumppaneiden (2009) mukaan moninaisuusjohtamisen kehittämällä tavoitellaan tuottavuuden kohentamista eettisesti, ekonomisesti ja ekologisesti kestävästi. Tuottavuuden etu katsotaan olevan koko työyhteisön yhteinen etu. (Colliander ym. 2009, 331.) Keskeinen esimiestyön haaste on työyhteisön vuorovaikutuksen hallinta. Useimmiten esimies on

kehittämisen alulle saattaja. (Komulainen 2015, 83.) Vastuuttavan ja valmentavan vuorovaikutuksen käyttöönotto on yksi tapa muuttaa työyhteisön kulttuuria moninaisuuden hyödyntämisen suuntaviivoille (Ajanko 2016, 139).

Hyvä, tietoinen moninaisuusjohtaminen vaatii monipuolisia esimies- ja työelämätaitoja. Moninaisuusjohtaminen on erityisesti työntekijän toiseuteen nivoutuvien teki-
joiden huomioimista päivittäisjohtamisessa. Työn organisoinnissa tulee huomioida jokaisen työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet sekä organisaation tavoitteet ja puitteet näiden saavuttamiselle. (Mäkelä 2014, 178.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa avataan tutkimuksen lähtökohtia, tarkoitusta ja tavoitteita. Lisäksi esitellään tutkimusmenetelmä, kohderyhmä sekä aineiston kuvaus. Lopuksi kerrotaan tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä sekä kuvataan vaihe vaiheelta aineiston analysointia. Analysointimenetelmänä on teoriaohjaava sisällönanalyysi.

3.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella moninaisuuteen liittyviä ilmiöitä työyhteisössä sekä sitä, millä tavoin nämä ilmiöt vaikuttavat johtamiseen. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata, miten moninaisuus ilmenee sosiaali- ja terveysalan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavien esimiesten kokemana heidän työyhteisössään. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, millaista osaamista moninaisuuden johtaminen esimiestyössä vaatii. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää moninaisissa työyhteisöissä ja esimiestyöskentelyn kehittämisessä kohti moninaisuuden tietoisempaa johtamista.

Tärkeimmät kysymykset, joihin tutkimuksessa vastataan:

1. Miten moninaisuus ilmenee sosiaali- ja terveysalan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavien esimiesten kokemana heidän työyhteisössään?
2. Millaista osaamista moninaisuuden johtaminen edellyttää esimiestyössä sosiaali- ja terveysalan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavien esimiesten kokemana?

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen, moninaisen tiedon kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Aineisto kerätään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tavoitteena kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoittaa tutkittavien omat kertomukset koetusta todellisuudesta ja tämän myötä tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 164. Vilkkä 2015, 118.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ei voi luopua täysin arvolähtökohdista, koska arvot muovaavat sitä, mitä ja miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157,

Kvalitatiivista tutkimusta voidaan kuvata prosessiksi, sillä aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät tutkijan oman tietoisuuden vahvistuessa tutkimusprosessin edetessä. Tutkimus etenee vaiheittain ja on tyypillistä, että tutkimuskysymykset muotoutuvat ja tarkentuvat prosessin edetessä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kyse vähitellen tapahtuvasta tutkittavan ilmiön käsitteellistämisestä, eikä siinä yleensä pyritä testaamaan teoriaa. Käsitteellistäminen ei kuitenkaan ole täysin puhtaasti aineistolähtöistä, vaan tutkijan teoreettiset oletukset jäsentävät tutkimuksen eri vaiheita. On luontevaa, että aineistosta nousevat käsitteet ovat vuorovaikutuksessa teorian kehittämisen kanssa. (Kiviniemi 2010, 70-71, 74.) Tutkija ei voi määrittellä mikä tutkimuksen kannalta on tärkeää, vaan pyrkimyksenä paljastaa tutkimuk-

sesta esiin nousseita asioita. Yleisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena löytää tai kuvata todellisuutta kuin näyttää toteen jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157, 160.)

Kvalitatiivista tutkimusta läheisesti muistuttavalla tapaustutkimuksella ei ole varsinaista omaa metodologiaa (Kananen 2013, 9). Tapaustutkimuksen määritelmät ovat moninaisia, mutta kaikille yhteistä on se, että aineistoa on tapahtumaa kohden riittävästi ja tapahtumia tarkastellaan luonnollisessa asiayhteydessä (Piekkari & Welch 2011, 184-185). Tapaustutkimuksen voi toteuttaa monin eri tavoin, sillä sille ei ole yhtä yleispätevää määritelmää. Tästä johtuen tutkimuksen tulokset ja päätelmät muuttuvat tutkimuksen toteutuksen myötä. Tapaustutkimukselle on keskeistä, että yhdestä tapauksesta tai joukosta tapauksia on mahdollista kerätä runsaasti yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 185.) Kanasen (2013, 75) mukaan tapaustutkimuksen kohteeksi voi rajata esimerkiksi yhteisön tai organisaation. Tämän tutkimuksen kohteeksi on rajattu kymmenen MOJO -hankkeen esseeitä. Tutkimusstrategiana ja lähestymistapana tapaustutkimus on joustava ja monipuolinen (Piekkari & Welch 2011, 194). Tapaustutkimusten yhdistävä tekijä on odottamattomuus. Odotettu tapaus voi muotoutua toisenlaiseksi, kuin mitä tutkimuksessa alun perin uskottiin. (Laine, Bamberg & Jokinen 2008, 31-34.)

Opinnäytetyön tutkimusaineistona on osa Jyväskylän ammattikorkeakoulun ”Moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen työkaluna” -hankkeeseen kirjoitetuista esseistä. Hanke toteutettiin vuosina 2014-2015. Esseissä kuvataan suomalaisen työelämän moninaisuutta ja työntekijöiden moninaisuuskokemuksia ylempää ammattikorkeakoulututkintoa eri puolilla Suomea opiskelevien kokemana. Kyseessä on siis hankkeen keräämä valmis aineisto, josta osa on tämän tutkimuksen käytössä. Usein tutkija kerää itse havaintoaineistonsa, mutta toisinaan on tarkoituksenmukaista ja ekonomista hyödyntää jo olemassa olevaa aineistoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 181).

Yksityisen dokumentin eli tässä tapauksessa opiskelijoiden kirjoittamien esseiden käyttö tutkimusaineistona pitää sisällään oletuksen, että kirjoittaja kykenee ilmaisemaan itseään kirjallisesti tarpeeksi selkeästi ja riittävässä määrin tutkimuksen kannalta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 84). Opiskelijat ovat ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoita, jotka ovat työelämässä työntekijöinä ja esimiehinä. Käytettävissä olevien tietojen valossa on perusteltua olettaa kirjoittajien kykenevän riittävään itseilmaisuuksiin tutkimusta ajatellen.

Laadullinen tutkimusmenetelmä ei aina välttämättä vaadi tutkijan kontaktia tutkittavaan. Vilkan (2015) mukaan ihmisten tuottama tekstimateriaali sopii hyvin myös tutkimuksen havainnointikohteeksi, sillä teksti itsessään sisältää kirjoittajan käsityksiä, kokemuksia ja arvoja. Tässä kohtaa tulee toki tärkeäksi tulkinnan kannalta tutkimuskohteena olevan aineiston tuottamisen edellytyksien pohtiminen. On hyvä huomioida missä asiayhteydessä kirjoitettu materiaali on tuotettu ja missä sitä havainnoidaan ja tulkitaan. (Vilka 2015, 142, 146.) Tutkimuksen analysoitava aineisto on opiskelijoiden tuottamaa tekstiä oppimistehtävää varten. Heillä on ollut mahdollisuus tuoda erityisesti omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan esille kirjoitetussa muodossa. Tehtävänannon yhteydessä opiskelijoilla on ollut tieto, että kirjoitettu aineisto on myös tutkimuskäytössä.

3.3 Kohderyhmä ja aineiston kuvaus

MOJO- hanketta varten ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoita pyydettiin kirjoittamaan essee, jossa he kuvaavat työpaikkansa moninaisuutta sekä omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan moninaisuuteen ja moninaisuusjohtamiseen liittyen (Jaatinen 2015, 45). Esseet on kirjoitettu nimettöminä ja sillä tavoin, ettei työpaikkaa tai organisaatiota voida tunnistaa. Hanketta varten esseitä saatiin yhteensä 139 kappaletta, joista tämän tutkimuksen käyttöön päätyi 28 esseetä. Kaikki esseet luettiin läpi kertaalleen. Tutkimukseen lähempää tarkastelua ja analyysiä varten valikoitui tutki-

muskysymyksen ohjaamana kymmenen sosiaali- ja terveysalan esimiehen kirjoittamaa esseetä.

Opiskelijat saivat tehtäväksi kirjoittaa 10-15 sivun mittaisen esseen, jossa he kuvaavat oman työpaikkansa moninaisuutta sekä omia kokemuksiaan, tuntemuksiaan ja ajatuksiaan moninaisuuteen ja moninaisuusjohtamiseen liittyen. Esseen kirjoittaminen oli osa opintosuoritusta, mutta kirjoittajille painotettiin, ettei tuotosta arvioida ja kaikki esseet tullaan hyväksymään osaksi opintoja. Esseet ohjeistettiin kirjoittamaan nimettömänä ja sillä tavoin, ettei omaa työpaikkaa tai työorganisaatiota voida tunnistaa. Kirjoittajia toivottiin kuitenkin kertomaan lyhyesti työpaikan sijainti, koko, toimiala ja asema sekä oma työtehtävänsä. Kirjoittajat olivat tietoisia, että esseitä käytetään tutkimusaineistona. Heille myös tarjottiin mahdollisuus kieltää esseen tutkimuskäyttö, ja tällä tavoin muutama tekikin. (Jaatinen 2015, 45-46.)

Opiskelijoita pyydettiin tutustumaan moninaisuus-aiheeseen ennen kirjoitustyön aloittamista lukemalla Mosaiikki -hankkeen (2005) loppuraportin sivut 4-15. Tämän lisäksi kirjallisen ohjeistuksen mukana oli kuva, jossa moninaisuutta työssä ja työyhteisössä havainnollistettiin jaottelulla *näkyvät* ja *näkymättömät* sekä *pysyvät* ja *muuttuvat* moninaisuustekijät. Kirjoittamisen tukena oli myös kahdeksan avointa kysymystä (liite 1), joissa kysyttiin moninaisuuteen ja johtamiseen liittyviä ilmiöitä työyhteisössä sekä niiden vaikutuksia. (Jaatinen 2015, 46)

3.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksen aineisto eli opiskelijoiden kirjoittamat esseet analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jolla etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. Sisällönanalyysin tarkoitus on tuoda esille sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta aineistosta sekä järjestää aineisto tiiviiseen muotoon kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää tietoa. Tutkija yhdistelee aineistosta nousseita käsitteitä etsiessään vastausta aset-

tamaansa tutkimuskysymykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2013,108, 112; Vilkkä 2015, 163.)

Tuomen ja Sarajärven (2013) mukaan teoriaohjaava sisällönanalyysi eroaa aineistolähtöisestä teoreettisten käsitteiden muodostamisen suhteen. Teoriaohjaavassa ne tuodaan valmiina, ilmiöstä jo tiedettyinä, kun taas aineistolähtöisessä käsitteet muodostetaan puhtaasti tutkimusaineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2013,117.) Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä on kyse abduktiivisen päättelyn logiikasta, jossa on teoreettisia sidoksia analyysiä tehtäessä, mutta se ei perustu suoranaisesti teoriaan. Tavoitteena on pikemmin löytää uusia näkökulmia tutkittavasta aiheesta, johon tuodaan teoriaa ohjaamaan lopputulosta. Missä vaiheessa teoria sidotaan osaksi analyysiä, on riippuvainen aineistosta sekä tutkijan päätöksistä. (Eskola 2010, 182; Tuomi & Sarajärvi 2013, 100-101.)

Tutkimusaineistona oli kymmenen esseen otos MOJO -hankkeen kaikkiaan 139 kirjoitetuista esseistä. Aineiston valikoitumisen jälkeen aloitettiin tarkempi perehtyminen aineistoon. Esseet luettiin useampaan kertaan. Ensimmäisessä vaiheessa esimiesten kirjoittamien esseiden tekstiä pelkistettiin, jossa ohjaavana nuorana toimi tutkimuskysymykset. Aineistosta samalla kerättiin tutkittavien alkuperäisilmauksia. Jokainen pelkistetty ilmaus ja alkuperäisilmaus merkittiin tunnuksella, jonka avulla se oli mahdollista yhdistää alkuperäiseen aineistoon tarvittaessa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 109.)

Pelkistämisessä karsittiin tutkimuksen kannalta epäoleellinen pois eli toisin sanoen teksti pilkottiin osiin. Tekstistä etsittiin tutkimuksen kannalta tärkeitä teemoja, sanoja ja sanontoja, kuten moninaisuuden ilmentymiä työyhteisössä, moninaisuustekijöitä sekä esimiesten ajatuksia ja kokemuksia moninaisuuden johtamiseen liittyen. Nämä sanat ja sanonnat alleviivattiin erivärisillä kynillä. Molemmille tutkimuskysymyksille oli oma värinsä. Merkityt asiat ja sanonnat listattiin peräkkäin erillisille papereille pelkistetyssä muodossa. Moninaisuuden ilmentymiä kuvaavat eri paperille ja moni-

naisuuden johtamiseen liittyvät edellytykset omalle paperilleen. Tämän jälkeen sanoja ja sanontoja ryhmiteltiin samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien perusteella. Samaa tai eroavaisuuksia tarkoittavat pelkistetyt käsitteet ryhmiteltiin ja yhdistettiin alaluokiksi, jotka nimettiin sen sisältöä kuvaaviksi. Luokitteluyksikkönä voidaan pitää tutkittavan ilmiön ominaisuutta, tässä tapauksessa esimerkiksi moninaisuustekijöitä ja moninaisuuden johtamiseen liittyviä osaamisen ja edellytysten piirteitä. Luokittelun avulla tutkimusaineisto tiivistyy, sillä yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110.)

Aineisto käytiin vielä uudemman kerran läpi ja tarkasteltiin alaluokkia vielä tarkemmin. Tämän myötä kaksi alaluokkaa yhdistettiin toisiinsa ja nimettiin uudelleen. Kun alaluokat oli muodostettu, ne ryhmiteltiin keskenään ja muodostettiin näille yläluokkia. Osa yläluokista muodostui Colliander ja kumppaneiden (2009) moninaisuustekijä jaottelua mukailleen ja osa hahmottui aineistolähtöisesti. Tämän jälkeen luokkia varten muodostettiin taulukot, jotka nimettiin tutkimuskysymysten pohjalta. Analysoinnin pääluokkia olivat: yksityiselämän tilanne, sukupuolisuus, persoonallisuus, kulttuuri ja elämäkatsomus, tiedot ja työelämätaidot, työkyky sekä työura ja työsuhte. Lisäksi: ihmistuntemus, yhdenvertainen kohtelu, osallisuus ja yhteisöllisyys, dialogisuus ja osaamisen johtaminen. Jokainen yksittäinen aineistosta muodostettu luokka asetettiin jonkin pääluokan alle, joka kuvasi sen sisältöä parhaalla mahdollisella tavalla. Lopuksi pääluokat vielä asetettiin tutkimuskysymysten mukaisiin yhdistäviin luokkiin, joita olivat työyhteisön moninaisuuden ilmentymät ja moninaisuuden johtamisen edellytykset esimiesten kuvaamana.

Sisällönanalyysin jälkeen tarkasteltiin muodostettuja luokkia kokonaisuutena tutkimustulosten ja johtopäätösten muodostamista varten. Järjestetty aineisto ei itsessään ole tutkimuksen tulos vaan sisällönanalyysin avulla saadaan kerätty aineisto järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten (Salo 2015, 166). Tutkijan on pystyttävä muodostamaan synteesejä pääasioiden yhdistämiseksi ja tutkimustehtävään vastatakseen (Hirsjärvi ym. 2007, 225.) Keskeistä onnistuneelle aineiston tulkinnalle on se, että samasta perspektiivistä aineistoa tarkasteleva lukija voi löytää siitä samat mer-

kittävät asiat kuin tutkija, huolimatta siitä ovatko he asiasta samaa mieltä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 151.)

Tuomen ja Sarajärven (2013, 113) mukaan sisällönanalyysille on merkittävää, että tutkimustulosten yhteydessä esitetään analysoinnissa muodostetut luokat. Tässä tutkimuksessa analysoinnista laaditut luokat on kuvattu tutkimustuloksissa lihavointina tekstin yhteydessä. Lisäksi analysoinnista muodostetut luokat ovat tutkimuksen liitteenä (Liite 2). Tutkimustulosten yhteydessä esitetään myös suoria lainauksia esseistä. Suorilla lainauksilla on mahdollisuus tuoda vaihtelua tulosten esittämiseen sekä havainnollistaa kokonaisuutta (Hirsjärvi & Hurme 2009, 194). Aineistoesimerkkejä eli sitaatteja voidaan käyttää apuna perustelemaan ja todistamaan tutkijan aineistosta tehtyjä tulkintoja. Sitaatit voivat olla myös jotain aineistosta nousevaa ilmiötä kuvaileva esimerkki. Suorien lainauksien käytössä erityisen tärkeää on huomioida anonymiteetin suoja. Tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyys ei saa paljastua missään vaiheessa tutkimusta (Silvasti 2014, 46-47.) Lainauksista on poistettu tai muutettu yleisempään muotoon mahdolliset tunnistetiedot. Tutkimusaineistossa ei tullut esiin esseiden kirjoittajien nimiä tai henkilöllisyyksiä, sillä esseet oli pyydetty kirjoittamaan nimettöminä.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Kymmenen esimiestä kuvasi monipuolisesti esseekirjoituksissaan työelämän moninaisuutta ja johtamista. Seuraavaksi kuvataan tutkimuksen kohderyhmän, esimiesten taustatietoja sekä esitellään tutkimuksen tuloksia.

4.1 Esimiesten taustatiedot

Tutkimuksessa oli kymmenen sosiaali- ja terveystieteiden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavan esimiehen esseitä. Käytettävissä oli heidän esseensä vuodelta

2014-2015. Esimiehet olivat kotoisin eri puolelta Suomea. Puolet tutkimukseen osallistuvista työskentelivät Keski-Suomessa, loput viisi esimiestä edustivat Pohjois-Suomea, Etelä-Suomea, Itä-Suomea sekä Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaata.

Kaikki esseiden kirjoittajat työskentelivät esimiestehtävissä sosiaali- ja terveysalalla. Osalla oli myös hallinnollisia ja operatiivisia vastuutehtäviä henkilöstöjohtamisen lisäksi. Osa esimiehistä teki lisäksi käytännön asiakastyötä esimiestehtävien ohella. Työn kuvat olivat monimuotoisia ja osalla melko pirstaleisia. Suurin osa heistä (seitsemän) työskenteli sosiaalialan työtehtävissä, kuten esimerkiksi lastensuojelu- ja varhaiskasvatus-alalla sekä sosiaalialan asumispalveluja tuottavissa yrityksissä. Kolme esimiestä kertoi olevansa terveydenhuollon ja hoitoalan työpaikkojen edustajia. Organisaation ala jakautui suhteellisen tasaisesti; yksityisellä puolella työskenteli kuusi esimiestä ja julkista alaa edusti neljä.

Työorganisaation koko vaihteli tutkittavilla, mutta pääsääntöisesti kaikki työskentelivät pienissä tai keskisuurissa organisaatioissa. Suurin osa (kuusi) esimiehistä kertoi työskentelevänsä 20-25 työntekijän työyhteisössä. Kolmella tutkittavista oli alle 15 työntekijää organisaatiossa. Vain yksi esimies työskenteli 35 hengen työyhteisössä. Esimiehiä ei erikseen pyydetty kirjaamaan oppimistehtävänsä työkokemuksensa kestoja tai omaa ikäänsä. Aineistoa tarkasteltaessa kävi kuitenkin ilmi, että suurimmalla osalla (seitsemällä) työkokemus tai kyseisessä työpaikassa oloaika välittyi kirjoitetusta oppimistehtävästä. Keskimääräinen työkokemus näillä seitsemällä kirjoittajalla nykyisestä työpaikastaan oli seitsemän vuotta. Neljällä esimiehistä työssäoloaika nykyisessä työpaikassa oli 3-5 vuotta, kahdella esimiehellä 10-15 vuotta ja yhdellä yli 15 vuotta. Kolmen tutkittavan työssäoloaika ei käynyt ilmi heidän tekstistään.

4.2 Moninaisuus ja siihen liittyvät ilmiöt esimiesten kuvaamana

Käsitteenä moninaisuus avautui esimiehille hieman eri tavoin. Osa näki sen laajana, kaikkialla ja joka tilanteessa esiintyvänä ilmiönä. Osa taas käsitti moninaisuuden sup-

peammin ja rinnasti sen erilaisuuden tai eriarvoisuuden käsitteeseen. Tutkittavien mukaan työyhteisön moninaisuus koostuu monesta eri osatekijästä, eikä sillä ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Moninaisuuden määrittäviä piirteitä onkin monia, samoin myös määritelmiä. Käsitteenä moninaisuus on aina riippuvainen tulokitsijasta ja kontekstista. (Timonen 2015, 15.)

”Moninaisuus on erilaisia näkökulmia, erilaista osaamista, erilaisia työntekotapoja ja erilaisia odotuksia ja asiakastarpeita, jotka organisaatio voi hyödyntää.” E8.

Esimiehet kuvasivat kirjoituksissaan vaihtelevasti sitä, millä tavoin moninaisuus näytetään heidän työpaikoillaan. Osa heistä eritteli työyhteisön moninaisuuden piirteet pysyviin ja muuttuviin sekä näkyviin ja näkymättömiin tekijöihin Collianderin (2009) kuvion mukaisesti. Osa kuvasi työyhteisönsä moninaisuuden ilmiöitä vielä seikkaperäisemmin. Yksi esimiehistä mainitsi vain muutaman moninaisuuteen liittyvän tekijän, joita hän kuvasi hyvin niukasti. Useammassa kuvatussa työyhteisössä erilaiset moninaisuustekijät yhdistyivät, kerrostuivat sekä limittyivät. Moninaisuus katsottiin muodostuvan seuraavista tekijöistä.

Yksityiselämän tilanne

Esimiehet pitivät yksityiselämää merkittävässä ja melko näkyvässä roolissa työyhteisössä. Yksityiselämä koettiin myös hyvin vaihtuvana ja monimuotoisena piirteenä, joka vaikutti jossain määrin työtoimintaan ja työn organisointiin sekä työyhteisössä toimimiseen.

”Yksityiselämä on kaikilla myös hyvin moninainen ja eri vaiheinen: on juuri eronneita, aikaa sitten eronneita, omaa tietään etsiviä ja naimisissa olevia. Tämä ilmiö vaikuttaa meillä ainakin työnteon vireeseen sekä esim. työvuorosunnitteluun.” E4.

Yksityiselämä ja työn yhteensovittaminen koettiin monen esimiehen mielestä haasteelliseksi. Muutama esimies pohti sitä, että missä määrin ja kuinka paljon esimiehen tulee joustaa esimerkiksi pienten lapsen vanhemman kanssa. Vanhemmuus toi myös muutaman tutkittavan mielestä merkitystä työhön. Lapsen kasvattaminen ja itse vanhemmuuteen kasvaminen antavat uusia työkaluja myös työelämässä, kuten tunneviritäytymistä, uusia näkökulmia ja myös ymmärrystä.

*”Ne työntekijät, joilla lapset kasvaneet aikuisiksi vaativat ehkä työntekemiseltä enemmän ja myös odotetaan työkaveriltakin samaa suoritus-
ta, muistamatta minkälaisin taustoin hän tekee työtään.” E2*

Eri-ikäisyys työyhteisön moninaisuuden osatekijänä nousi myös vahvasti esille kirjoituksissa. Siinä nähtiin omat haasteensa mutta myös rikkautensa. Laajan ikäjakauman työyhteisöön kohdentuu usein koko elämäkirjo: elämän tuomat ilot ja mahdolliset varjot. Sukupolvien välinen yhteistyö ja hiljaisen tiedon jakamisen huomiointi tuli esille useimmilla esimiehillä, mutta käytännössä se koettiin haasteelliseksi toteuttaa. Ikä nähtiin myös olevan sidoksissa työ- ja elämäkokemukseen. Suurin osa esimiehistä koki laajan työyhteisön ikävaihtelun myönteisenä. Laajan ikävaihtelun arveltiin vähentävän työyhteisössä sosiaalista vertailua, kateutta ja tunneperäisiä konflikteja.

”Työpaikalla täytyy varoa erottelemasta eri-ikäisiä työntekijöitä toisistaan eri lokeroihin. Itse ajattelen, että sukupolvien välinen yhteistyö onkin keino luoda uusia, yhteisiä arvoja ja kokemuksia.” E3

*”Muutoksien sietäminen työssä ja rohkeus on nuorempien työntekijöiden voimavara. Vanhemmilla työntekijöillä näkyy enemmän vanhakan-
tainen hierarkkinen ajattelutapa ja esimiesten tietynlainen kunnioittaminen.” E1*

Sukupuolisuus

Sukupuolisuus nousi vahvasti esille jokaisessa esimiehen kuvauksessa. Se koettiin näkyväksi ja pysyväksi yksilön ominaisuudeksi. Esseistä kävi ilmi, että työyhteisöt oli-

vat naisvaltaisia. Tämä on sosiaali- ja terveysalalla hyvin yleistä. Kirjoituksissa tuli esille myös sukupuoliroolit, ja se mitä naiselta ja mieheltä ehkä odotetaan. Esimiehet pitivät tärkeänä molempien sukupuolien edustusta työyhteisössä moninaisuutta ajatellen. He kokivat miestyöntekijöiden tasoittavan naisvaltaista työyhteisöä. Osa esimiehistä toivoi lisää miestyöntekijöitä työpaikkaansa.

”Miehiä on vaikeampi saada sosiaalialalle. Pula on kuitenkin miehistä ja isän malleista.” E2

”Työyhteisömme naisvaltaisuus vaikuttaa siihen, että välillä työn tekemisessä on vallalla pohtiva elementti ja välillä toiminta.” E4

”Miestyöntekijät on lisännyt työpaikassamme turvallisuutta, erilaista näkökulmaa. He tekevät asiakkaiden kanssa miehisiä asioita ja ovat tärkeässä merkityksessä.” E10

Suurin osa esimiehistä kertoi naisia ja miehiä kohdeltavan yhdenvertaisesti ja samanarvoisesti. Kaksi esimiestä koki miesten olevan eriarvoisessa asemassa naisiin verrattuna työyhteisössään. Toinen heistä perusteli näkemystä sillä, että miehiä on niin vähän työntekijöinä, joten heidät halutaan säilyttää työntekijöinä sukupuolen vuoksi.

”Koen, että miehistä pidetään enemmän kiinni, kuin naisista, koska miehiä on vähän ja niitä on vaikea saada työyhteisöön. Heidän on myös helpompi saada töitä tältä alalta.” E10

Kulttuuri ja elämäkatsomus

Kulttuuri koostuu kielellisestä ja etnisestä alkuperästä. Jokaisen esimiehen työyhteisö oli kirjoitus hetkellä hyvin homogeeninen etnisyyden suhteen. Kaikki työntekijät olivat kantaväestöä ja äidinkielenä suomi. Eri kulttuurien tuoma etnisyys nähtiin tarpeena ja puutteena työyhteisössä osaamista ja asiakkaiden kohtaamista ajatellen. Useampi kirjoittaja katsoi monikulttuurisuuden toivottavana ja myönteisenä piirteenä työpaikan moninaisuudessa. Työpaikan asiakkaiden myötä monikulttuurisuus oli kuitenkin läsnä lähes kaikilla esimiehillä päivittäin. Toisinaan asiakkaiden kulttuu-

rierot koettelivat yhden esimiehen sietämiskykyä, mutta hän osasi käsitellä asioita ammattimaisesti.

”Sosiaali- ja terveysalalla olisi erityisen tärkeää, että työntekijöinä on maahanmuuttajia, koska asiakkaina on eri kulttuureissa tulevia henkilöitä.” E7

”Kulttuurin ehdottomuus, mutta välillä täysi rajattomuus ovat tilanteita, joita on vaikea sietää. Tämänkin tyylliset tilanteet pystyy kuitenkin itselleen selittämään ammattimaisuudella, asiakas hakee itseään, kulttuuriin ja suuntaansa.” E10

Esimiesten mukaan uskonto, elämäkatsomus ja arvomaailma olivat suhteellisen näkymättömiä työyhteisön toiminnassa. Työtä ohjaavat arvot ovat työpaikalla keskiössä, unohtamatta tietenkään yksilön omaa henkilökohtaista arvomaailmaa ja elämäkatsomusta. Osa esimiehistä kertoi työntekijöiden oman arvopohjan tuovan toisinaan ristiriitoja työyhteisöön, etenkin silloin, kun arvopohjat ovat erilaisia toisiinsa verrattuna. Kulttuuri, perimä ja uskomus saattavat vaikuttaa joidenkin työntekijöiden asenteisiin ja periaatteisiin työn teossa, esimerkiksi kasvatusmenetelmiin. Ammatillisella työotteella on kyseisissä tilanteissa päästy ratkaisuihin. Yksi esimiehistä kertoi uskonnon olevan vahvasti läsnä heidän työyhteisössään työntekijöiden kautta. Hän koki eri uskontojen edustajien jopa kilpailevan paremmuudestaan tällä saralla.

”Erialaisten uskonlahkojen vaikutus on hyvin voimakasta työpaikallani. Työpaikallamme vaikuttaa hyvin voimakkaasti uskonnollisesti suuntautuneita työntekijöitä.” E6.

Persoonallisuus

Esimiesten kirjoituksista voi päätellä työntekijän persoonallisuuden vaikuttavan hyvin vahvasti työn tekemiseen ja erityisesti työyhteisön toimivuuteen. Kaikki kymmenen esimiestä nosti persoonallisuuden jossain määrin esille ja koki sen merkityksellisesti moninaisuustekijäksi. Sosiaali- ja terveysalalla työtä tehdään persoonalla, koska on

pitkälti kyse ihmisten kohtaamisista ja vuorovaikutuksesta. Persoonallisuus ajatellaan työkaluksi, josta on myös pidettävä hyvää huolta.

”Työtä tehdään ihminen ihmiselle – periaatteella” E6

Temperamenttisuus ja voimakkaat mielipiteet koettiin herättävän usein ristiriitoja työyhteisössä. Toisaalta temperamenttisuus nähtiin myös positiivisena vaikuttimena.

”Pessimistinen, negatiivista ilmapiiriä luova ihminen on työyhteisöä myrkyttävä tekijä. Tällainen työntekijä tekee työn tekemisestä raskasta.” E1

”Moninaisuus on rikkaus, ja jokaisessa työpaikassa tarvitaan idearikkaita vetureita innovoimaan, sinnikkäitä puurtajia toteuttamaan ja vastarannan kiiskiä menoa taspainottamaan; sähköitä ja rauhallisia, innokkaita ja harkitsevia työntekijöitä.” E5

Erilaiset persoonat heijastuvat myös työn tekemisiin. Osa tekee huolella ja hitaasti, osa taas ripeästi ja monta tehtävää kerrallaan. Yksi esimies kertoi tehneensä paljon töitä yhdessä työyhteisönsä kanssa tutustumalla eri persoonallisuustyyppeihin. He olivat tätä kautta hakeneet ymmärrystä ja hyväksyntää toisen erilaisuudesta.

”Omaan ja toisen persoonallisuustyyppeihin tutustuminen antoi mielestäni paljon pohdittavaa työyhteisön moninaisuuden hyväksymiseen. Itselläni on tunne, että ymmärrämme tällä hetkellä paremmin toisiamme.” E4

Tiedot ja työelämätaidot

Kaikki esimiehet mainitsivat työpaikalla näkyväksi moninaisuustekijäksi koulutuksen. Eri ammatit, työroolit ja koulutustausta tuovat yhdessä työkokemuksen kanssa moninaista osaamista työyhteisöön. Toiselta työntekijältä oppimista pidettiin myös tär-

keänä oman tietotaidon kartuttajana. Silmät tulisi pitää auki, mieli avoimena ja ha-
vainnoida työkaverin tapaa tehdä työtä.

*”Miten useasti näkeekään hetkiä, jolloin mieltii, että wau miten upeasti
tuo työkaveri osasi tuon homman hoitaa.” E7*

*”Ihmisten osaaminen täytyy jalostaa kaikkien käytettäväksi, ei vain hil-
jaiseksi omaksi tiedoksi.” E9*

”Parhaimmillaan moniammatillinen tiimi rikastuttaa kovasti työyhteisöä ja lisää laadukkuutta ja työn tuloksellisuutta.” E10

Itsensä kehittäminen ja kouluttaminen katsottiin myös tärkeäksi asiaksi. Osaaminen ja työelämätaidot ovatkin muuttuvia piirteitä, joita voi kehittää. Todettiin, että itsensä jatkuva kehittäminen on jopa suotavaa muuttuvassa työelämässä. Joissain työku-
vissa koulutus ja tietojen päivitys ovat edellytys työlle, esimerkiksi lääkelupakoulutus. Moninaisuus näkyi työyhteisöissä erilaisena halukkuutena itsensä kehittämisen suh-
teen. Osa työntekijöistä kävi säännöllisesti koulutuksissa. Toinen ääripää työyhteisös-
sä ei halunnut oppia uutta eikä kyseenalaistaa työtapoja. Muutama esimies koki työ-
aikansa menevän paljolti epäoleellisten asioiden selvittämiseen, joka taas koettiin
olevan esimies- ja kehittämistyöstä pois.

*”Olen puun ja kuoren välissä. Oma osaamistaan ja luovuuttaan ei pää-
se tarpeeksi kehittämään, kun jatkuvasti joudutaan luovimaan kultaisel-
la keskitiellä, jotta tilanne ei räjähtäisi muutosvastarintaisten vuoksi kä-
siin.” E7*

Työkyky

Työkyvystä kirjoittaessaan esimiehet jakoivat sen fyysiseen ja psyykkiseen työkykyyn. Fyysinen työkyky koettiin näkyvämmäksi moninaisuus tekijäksi kuin psyykinen työ-
kyky. Esimiehet nostivat erityisesti psyykkisen työkyvyn ja työn kuormittavuuden
keskiöön. Vuorotyö oman lisänsä työkyvyn ylläpitoon. Useamman esimiehen työpai-

kalla koettiin työhyvinvointi ongelmia. Syyt olivat moninaiset, mutta esiin nousi työn luonne, jatkuva muutos ja resurssien niukkuus. Psykkistä työn kuormittavuutta lisäsi myös työn hektisyys. Kyky sopeutua muuttuviin tilanteisiin on jokaisella yksilöllä erilainen.

”Tällä hetkellä työyhteisössäni on suuria työhyvinvointi ongelmia. Nämä tulevat tietoisuuteeni työntekijöiden käyttäytymisessä ja puheissa kuin myös työterveyden tuodessa asioita esille.” E2

”Oma käytös ja psyykinen tila ovat ehkä niin kuormittuneet, että se vaikuttaa negatiivisesti työhön suhtautumiseen.” E3

Työkyvyn tarkastelussa tuli esille myös ikä, joka nähtiin usein vaikuttavan etenkin fyysiseen työkykyyn. Raskaat fyysiset työtehtävät koettiin iäkkäämmillä haasteellisemmaksi. Tosin yksi esimies mainitsi etenkin nuoremmilla työntekijöillä yleistyneen tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Hän oli huolissaan myös nuorempien työntekijöiden fyysisestä kunnosta.

Työura ja työsuhde

Esimiesten mukaan työntekijöiden taustat, työkokemus ja sitä kautta muodostunut ammatillisuus lisäsivät työpaikan moninaisuutta. Pääsääntöisesti nuoret, uran alkuvaiheessa olevat työntekijät kuvailtiin innokkaina, innovatiivisina, rohkeina ja uusimman tiedon omaavina. Toisaalta heiltä katsottiin puuttuvan iän tuoma työ- ja elämäkokemus. Kokeneet, iäkkäämmät työntekijät olivat usein asiantuntijoita työsään, mutta osalta saattoi puuttua tuorein tutkimustieto. Useimmat kertoivat iäkkäämpiä ihmisten olevan toisinaan hyvin muutosvastarintaisia kaikelle kehittämiselle ja uuden oppimiselle.

”Helppoa ei todellakaan ole ollut, jatkuvasti kuulen palaverissa muutamalta pitkän työuran tehneeltä lauseen: ”ei näin vanhana enää kannata uutta opetella”. Ylipäänsä kaikki muutokset ottavat kovalle. Tämä aiheuttaa kovasti kitkaa työyhteisössämme.” E7

Työsuhteen laatua pidettiin yhtenä moninaisuustekijöistä. Työsuhteen pituuksien katsottiin lyhentyneen entiseen verrattuna. Työntekijöiden vaihtuvuus oli melko suurta ja lähes aina työyhteisössä oli joku työntekijä perehdytysvaiheessa. Suurin osa esimiehistä kertoi, että heillä on määräaikaisilla ja vakituisella henkilökunnalla samankaltaiset oikeudet esim. koulutukseen. Muutama esimies kertoi erilaisten työsuhteiden tuovan toisinaan epäsopua työyhteisöön.

”Toistaiseksi voimassa oleva työsuhde on arvostettu ja määräaikaisissa työntekijöissä saattaa tulla esiin sosiaalisissa suhteissa hankauksia heidän välillään. Näissä usein on taustalla pelko oman työn menettämisestä.” E4

4.3 Moninaisuuden johtamisen edellytyksiä esimiesten kuvaamana

Pääsääntöisesti tutkimukseen osallistuvat esimiehet kokivat moninaisuuteen liittyvät asiat rikkautena työyhteisössään. Työelämän murros ja siihen liittyvät muutokset tulivat myös esille esimiesten kuvauksissa. Kirjoittajat kuvasivat omaan työhönsä tai työyhteisöönsä liittyviä muutosprosesseja kuten työyhteisön uudelleenmuotoutumista, johtajan tai työntekijän vaihtumista, fyysisen työpisteen vaihtumista tai erilaisia fuusiota. Aineistosta kävi myös ilmi moninaisuuden johtamiseen ja ylipäätään johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn liittyvät haasteet, riittämättömyyden ja hallitsemattomuuden tunne. Esseiden kirjoituksen myötä esimiehet myös pohtivat omaa esimiestyöskentelyään ja moninaisuusosaamisen parempaa huomioimista ja hyödyntämistä työyhteisössä tulevaisuudessa.

”Moninaisuus vaikuttaa minuun esimiehenä positiivisesti. Koen hyvin antoisana tilanteen, jossa työryhmä koostuu eri ammattien ihmisistä, eri-ikäisistä, eri puolelta Suomea muuttaneista miehistä ja naisista.” E10

”Monessa kohdin törmään siihen, että moninaisuus aiheuttaa ongelmia, eli se on negatiivista ja vastoin työnantajan odotuksia. Monimuotoisuus

aiheuttaa joskus ristiriitoja ja konflikteja. Johtamisen vaikeus on se, että osataanko ne hyödyntää – kääntää voimavaraksi.” E3

Itsetuntemus ja ihmistuntemus

Esimiehen tärkein työväline on hän itse. Moni esimies korosti itsetuntemuksen merkitystä. Jotta voi ymmärtää muita, on tunnettava ensin itsensä. Työyhteisössä vaikeiden asioiden kohtaaminen, tunnistaminen ja puheeksiotto vaativat johtajalta ammatillista itsetuntemusta. Johtajan katsottiin tarvitsevan ns. psykologista pelisilmää moninaisuusjohtamisessa, sillä erilaisia ihmisiä johdetaan eri tavoin. Johtaminen vaatii luovuutta, tilannetajua ja tunneälyä.

”On ammatillisuutta (ja sydämen) sivistyneisyyttä se, että omaa työyhteisö- ja esimiestaidot siten, että hyväksyy ihmisten erilaisuuden siinä raameissa, joissa se työyhteisössä on mahdollista ja tarpeellista sekä osaa toimia ja käyttäytyä niiden mukaisesti.” E3

Sosiaali- ja terveysalalla tehdään työtä omalla persoonalla, joten se vaikuttaa myös ihmissuhteisiin, konflikteihin, työn laatuun ja tekemiseen. Usea esimies koki, että työntekijöiden persoonallisuuden tunteminen auttaa esimiestä huomioimaan keskusteluissa parhaan keinon tai tavan, jolla voi tietyn tyyppisen työntekijän kanssa edetä.

”Johtajalla on oma roolinsa tasapainoilla työntekijöiden vastakkaisten luonteenpiirteiden välillä, ja yrittää saada yhteisymmärrys aikaiseksi.” E5

”Tämä toisten työntekijöiden persoonallisuuden tunteminen (ennediagrammin kautta) on äärettömän hyvä keino johtaa heitä.” E4

Itsetuntemuksen kautta rakentuu myös esimiehen ymmärrys muita kohtaan. Tätä ymmärryksen rajaviivaa pohti myös moni esimies erilaisissa arjen tilanteissa.

”Tämä 3-4 viikon sairauslomahan on myös rasite työpaikan taloudelle. Näissä tilanteissa on välillä vaikeaa löytää ”ymmärrystä ja tukemista” kun takaraivossa jyskyttää ajatus valtavasta summasta rahaa, joka näissä tilanteissa kaatuu työntajan niskoille.” E10

Yhdenvertainen kohtelu

Moninaisuusjohtaminen edellyttää kykyä johtaa heterogeenisiä ryhmiä ja erilaisia ihmisiä eri tavalla. Nähtiin tärkeäksi esimiehen kannalta työntekijöiden tasa-vertainen kohtelu erilaisuudesta riippumatta. Tasapuolisuus ja tasa-arvoisuus toistuvat useammassa esseissä. Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuuden katsottiin ilmenevän palkan ja palkitsemisen lisäksi organisaation rakenteissa; esimerkiksi osallistumismahdollisuuksissa, tiedonkulussa ja yhteistoiminnassa. Tasavertaisuus näyttäytyi arkisissa asioissa, kuten toimintatavoissa, urakehityksessä, kouluttautumismahdollisuuksissa sekä työyhteisön vuorovaikutuksessa. Tasa-arvosuunnitelmien siirtyminen käytäntöön katsottiin olevan yksi esimiehen tehtävistä.

”Ennakkoluulojen ei sallita vaikuttavana päätöksiin. Käsiteltävästä asiasta kerätään aina riittävästi tietoa ja päätöksentekoprosessissa noudatetaan sovittua kaavaa.” E8

”Pyrin tukemaan sellaisia rakenteita ja käytäntöjen muodostumista, jotka mahdollistavat ihmisten tasa-arvoisuuden ja moninaisuuden arvostamisen organisaatiossa.” E6

Osallisuus ja yhteisöllisyys

Esimieheltä vaaditaan kykyä nähdä työyhteisönsä työntekijöiden moninaisuus. Useampi esimies painotti osallistumista työntekijöiden arkeen ja perustyön tekemiseen. Yksi esimiehistä kertoi käyttävänsä osallistavaa tapaa johtaa, jolloin hän tarjoaa kaikille työntekijöille mahdollisuuden päiväkodin arjen suunnitteluun ja toimintaan. Tämä myös vahvistaa yhteisöllisyyttä. Useampi tutkittavista koki esimiehen läsnäolon tärkeäksi työyhteisössä. Muutama esimies toi tässä kohtaa esille riittämättömyyden

tunteen ja kiireen, jotka ovat tuoneet ongelmia luottamuksen luonnissa työntekijöiden kanssa.

”Ongelmana on ajan puute työntekijöiden kanssa. Aina ei ole mahdollisuutta huomioida jokaista työntekijää yksilönä.” E2

”Työpaikassamme on ajoittain hyvä ilmapiiri ja yhteenkuuluvuus, mutta suuret työntekijöiden vaihdokset ovat vaikuttaneet siihen suuresti.” E1

Moniammatillinen yhteistyö oli tärkeässä roolissa useimpien esimiesten työpaikoilla. Jokainen työntekijä tekee työtä omasta viitekehkeystään käsin. Joskus työntekijän saattaa olla vaikea ymmärtää toisen työntekijän työtä, koska ei tiedetä eikä nähdä mitä toisen työ pitää sisällään. Näistä saattaa syntyä väärinymmärryksiä ja toisen työn arvostelua. Toisaalta taas koettiin moniammatillisen tiimin yhteistyön olevan arvokasta ja merkityksellistä työyhteisön osaamisen kannalta.

”Työntekijän ei tarvitse hallita kaikkea, vaan jokaisen työntekijän omat vahvuudet rakentavat kokonaisuuden” E2

”Näihin (arvot ja asenteet) johtajan ja työntekijän tulee myös paneutua esimerkiksi kehityskeskusteluissa, jotta moninaisuuden tuomat mahdollisuudet saataisiin puhuttua läpinäkyviksi ja valjastettua käyttöön rikkauksina, eivätkä ne korostuisi erilaisuutena” E5

Dialogisuus

Keskinäinen vuorovaikutus koettiin esimiehen roolissa tärkeäksi. Työntekijöiden erilaiset ajatusmallit on hyvä sanoittaa. Tämä edellyttää johtajalta vaikeidenkin asioiden kohtaamista ja tunnistamista. Vuorovaikutukseen liittyen kirjoituksissa tuli esiin dialogisuus ja avoimuus sekä vastavuoroisuus. Kaksi esimiehistä kertoi työpaikkansa keskustelukulttuurin olevan melko suljettua, mikä vaikuttaa esimiesten ja alaisten keskinäiseen vuorovaikutussuhteeseen ja sitä kautta myös työyhteisön ilmapiiriin.

”Työpaikassani ei ole avoin dialogikulttuuri, vaan asioista ei oikein saisi puhua rehellisesti. Nämä asiat vaikuttavat enemmänkin esimiesten ja työntekijöiden kanssakäymiseen” E10

”Johtajalla on todella suuri merkitys siihen, miten työyhteisö voi ja viihtyy. Myös avoimettomuus vaikuttaa siihen, että syntyy helposti kuppikuntia.” E3

”Johtamisessa moninaisuus korostuu herkkyytenä ja sensitiivisyytenä, täytyy pystyä tulkitsemaan ihmisiä hyvinkin herkästi.” E9

Persoonalliset vuorovaikutustilanteet korostuivat etenkin lähiesimiestyöskentelyssä. Ne koettiin vaikuttavan vahvasti myös koko työyhteisön ilmapiiriin ja sitä kautta työhyvinvointiin. Muutama esimies nosti esille henkilökohtaisen työohjauksen merkityksen johtajilla. Työnohjaus tarjoaa myös hyvän mahdollisuuden johtajan itsereflektioon.

”Voimakas negatiivinen persoona vetää muita työyhteisön jäseniä kohti kurjuutta; toisaalta voimakas positiivinen persoona kohottaa työilmapiiriä ja innostaa toisiakin tekemään parhaansa.” E5

Osaamisen johtaminen

Moninaisen osaamisen huomiointi ja valjastaminen koko työyhteisön hyötykäyttöön koettiin tärkeäksi. Yksi esimies kertoi tehneensä yksinkertaisen osaamisen kartoituksen henkilökunnalle päivätoimintapajaan liittyen. Kartoituksen kautta paljastuikin uutta, piilossa olevaa osaamista.

”Tarkemmassa keskustelussa ilmeni, että henkilö oli pukuompelia, mutta ei uskonut, että siitä olisi mitään hyötyä muille” E9

Muutaman esimiehen mukaan esimiestoiminnassa on huomioitu erilaisten toimintamallien mukaisesti se, että moninaisuus otetaan huomioon voimavarana. Kyseisinä toimintamalleina nähtiin esimerkiksi työparityöskentely, jossa parit muodostetaan

sillä tavoin, että ikä, työhistoria, taidot ja osaaminen täydentävät toisiaan. Työparityöskentelyn kautta asiakas saa mahdollisimman suuren hyödyn työntekijöiden moniosaamisesta. Toinen esimies kertoi omaohjaaja työskentelystä, jossa työparit luodaan ideaalimallin perusteella siten, että työparina työskentelevät työntekijät joista toinen on nuori, uuden tutkitun tiedon omaava ja toinen taas vanhempi elämäkokemuksen omaava ja työn hyvin tunteva. Samoin oma-ohjaajatyöskentelyssä tavoitteena on ottaa huomioon sukupuolijakauma ja pyrkimyksenä on, että pari muodostuu miehestä ja naisesta.

”Tässä mallissa korostuu se, että asiakkaan asioihin saataisiin mahdollisimman laaja näkökulma, moninaisilta työntekijöitä.” E8

Suurin osa esimiehistä näki moninaisuusosaamisen johtamisessa mahdollisuuden tavoitella koko organisaation tuottavuuden parantamista. Tämän katsottiin edellyttävän moninaisuusosaamisen hyväksymistä yhdeksi ydinosaamisen alueeksi. Useampi esimies näki tärkeänä osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen. Sukupolvien välisen yhteistyön toteuttamisessa kohdattiin usein haasteita.

”Tiedän, että minua reilusti vanhemmilla työntekijöillä olisi hurjasti annettavaa, ja janoan heidän tietotaitoaan. On todella kurjaa, että he eivät koe samoin. Miten upeaa olisikaan, jos voisimme yhdistää kaiken kokemuksemme ja poimia sieltä parhaat päältä.” E7

Useampi esimies näki selkeästi moninaisuutta arvostavan organisaation tavoiteltavana tilana, johon heillä on halu pyrkiä johtamisen keinoin. Selkeä tarve moninaisuuden johtamiselle nähtiin, vaikka erityistä, tietoista moninaisuuden johtamisen strategiaa ei yhdenkään esimiehen työpaikka omannut. Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen katsottiin tulevaisuutta ajatellen tärkeänä. Ikäjohtamisen avulla tunnistetaan ja huomioidaan eri-ikäisten vahvuudet ja tarpeet työyhteisössä sekä pyritään vastaamaan näihin esimiestyöskentelyn keinoin.

”Organisaation henkilöstöstrategiassa tulisi nykyisin olla kuvaus tavoiteltavasta moninaisuudesta ja miten moninaisuus hankitaan ja ylläpidetään.” E9

”Toivoisin, että johtajana osaisin erottaa ne asiat, jotka on syytä suvaita niistä, joita ei tarvitse sietää – ja osaisin tehdä tuon rajan reilusti, oikeudenmukaisesti ja perustellusti selväksi myös työntekijöille.” E5

5 POHDINTA

Tässä osiossa tarkastellaan tutkimustuloksia, tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä sekä tuodaan esille tutkimuksen perusteella tehdyt johtopäätökset, kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset.

5.1 Tutkimustulosten tarkastelua

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella moninaisuuden ilmentymistä työyhteisössä sekä esimiestä moninaisuuden johtamisen toimijana. Tutkimuksen kohteena oli sosiaali- ja terveysalan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavat esimiehet. Tavoitteena oli kuvata, miten moninaisuus ilmenee esimiesten kokemana heidän työyhteisössään. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, millaista osaamista moninaisuuden johtaminen esimiestyössä vaatii ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavien esimiesten työpaikoilla.

Suomalainen työelämä on murroksessa, ja erityisen merkityksellinen muutos on menossa sosiaali- ja terveyspalveluiden piirissä. Työelämässä ja työyhteisössä tapahtuvat jatkuvat muutokset tulivatkin voimakkaasti esiin lähes jokaisen esimiehen kirjoituksessa. Työelämässä tapahtuvat muutokset asettavat esimiestyölle entistä suurempia haasteita. Moninaiset, verkostomaiset ja joustavat organisaatiot sekä erinäiset hankkeet vaativat johtamiselta erilaisia taitoja. Johtajuus voi olla tilapäistä. Joustava työskentely edellyttää jaettava johtajuutta ja hanke taas osallistavaa johtamista.

Muutokset, uudet ja erilaiset tilanteet työelämässä edellyttävät keskustelevan johtamisen käyttöä. Se ei ole itsetarkoitus vaan väline toiminnan aikaansaamiseksi työyhteisössä (Juuti 2010, 132.)

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli tarkastella moninaisuuteen liittyviä ilmiöitä esimiesten kokemana. Tutkimustulosten mukaan moninaisuus ja siihen liittyvät ilmiöt herättivät mielenkiintoa esimiehissä. He kirjoittivat moninaisuudesta suurimmaksi osaksi positiivisessa sävyssä. Tähän saattoi vaikuttaa osaltaan myös se, että kaikki kirjoittajat olivat esimiehiä ja opiskelivat kirjoitus hetkellä sosiaali- ja terveysalan kehittämistä ja johtamista. Jotkut moninaisuustekijöistä ja niihin liittyvät merkitykset korostuivat enemmän kuin toiset. Sukupuoli, ikä, taidot sekä yksityiselämän tilanne aikaansivat esimiehissä enemmän ajatuksia. Vähemmälle huomiolle jäivät esimerkiksi kulttuuri, uskonto ja seksuaalinen suuntautuneisuus. Erilaiset moninaisuustekijät yhdistyivät, kerrostuivat sekä limittyivät työpaikan arjessa, joka tukee teoriaa. Tutkimustulokset moninaisuuden kuvauksesta työyhteisössä olivat samansuuntaisia kuin Jaatisen (2015b) tekemät havainnot aineistosta sekä Aunalan ja Lötjösen (2016) opinnäytetyön tulokset.

Sukupuolisuus näkyvänä moninaisuustekijänä nousi vahvasti esille tutkimustuloksissa. Työyhteisöt olivat naisvaltaisia, sukupuolen mukaista eriarvoisuutta koettiin melko vähän. Sukupuolen mukainen eroavaisuus ja eriarvoisuus eivät poistu luonnollisesti. Vaikka lainsäädäntö on kehittynyt, naiset keskimääräistä koulutetumpia kuin miehet, ei sukupuoleen liittyvät eriarvoisuuden ilmentyvät ole täysin poistuneet. Perusteena sukupuolisen moninaisuuden rikastuttamiseksi työyhteisössä on tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden parempi toteutuminen (Seppelin 2015, 144). Tutkimustuloksissa tuli esille myös sukupuoliroolit. Esimiehet pitivät tärkeänä molempien sukupuolien edustusta työyhteisössä moninaisuutta ajatellen. He kokivat miestyöntekijöiden tasoittavan naisvaltaista työyhteisöä. Osa esimiehistä toivoi lisää miestyöntekijöitä työpaikkaansa.

Yksityiselämä koettiin myös hyvin vaihtuvana ja monimuotoisena piirteenä, joka vaikutti jossain määrin työtoimintaan ja työn organisointiin sekä työyhteisössä toimimiseen. Yksityiselämän ja työn yhteensovittaminen kuvattiin monen esimiehen mielestä haasteelliseksi. Perhe-elämän vaikutukset työn tekemiseen tai kohdelluksi tulemiseen koettiin yksilöllisesti.

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli kuvata moninaisen työyhteisön johtamiseen liittyviä osaamisedellytyksiä. Moninaisen osaamisen huomiointi ja valjastaminen koko työyhteisön hyötykäyttöön nähtiin tärkeänä. Muutaman esimiehen mukaan esimiestoiminnassa on huomioitu erilaisten käytännön toimintamallien mukaisesti se, että moninaisuus otetaan huomioon voimavarana. Kyseisinä toimintamalleina nähtiin esimerkiksi työparityöskentely, jossa parit muodostetaan sillä tavoin, että ikä, työhistoria, taidot ja osaaminen täydentävät toisiaan. Tällä tavoin muodostetun työparityöskentelyn kautta asiakas saa mahdollisimman suuren hyödyn työntekijöiden moniosaamisesta. Esimiehet näkivät tärkeänä osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen. Sukupolvien välisen yhteistyön toteuttamisessa kohdattiin usein haasteita.

Tutkimustulosten mukaan vaikuttavimmaksi ja samalla haastavimmaksi moninaisuustekijäksi nousi työntekijöiden yksilöiden persoonallisuus. Moni esimies korosti itsetuntemuksen ja ihmistuntemuksen merkitystä johtamisessa. Jotta voi ymmärtää muita, on tunnettava ensin itsensä. Ajankon (2016) mukaan johtaja tarvitsee ihmistietoisuutta sekä – ymmärrystä. Häneltä edellytetään kykyä tunnistaa muiden ihmisten tunteita. Lisäksi johtajan tulee nähdä, miten ihmisten todellisuudet eroavat toisistaan. Kun johtaja käyttää ihmistuntemustaan moninaisuudesta, hänellä on entistä paremmat edellytykset vuorovaikutuksellisiin ihmissuhteisiin. (Ajanko 2016, 27-28.) Erilaisten persoonien vuoksi vuorovaikutustilanteet koettiin merkityksellisinä sekä toisinaan myös haastavina. Konfliktien välttämiseksi työyhteisössä nähtiin tärkeänä avoin, vastavuoroinen vuorovaikutus esimiestasolla sekä päätöksenteon avoimuus ja sen näkyväksi tekeminen.

Tutkimustulosten mukaan voidaan todeta, että esimiehet näkivät moninaisuutta arvostavan organisaation tavoiteltavana tilana, johon heillä on halu pyrkiä johtamisen keinoin. Selkeä tarve moninaisuuden johtamiselle tuli esille, vaikka erityistä, tietoista moninaisuuden johtamisen strategiaa ei yhdenkään esimiehen työpaikka omannut. Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen katsottiin tulevaisuutta ajatellen tärkeänä. Ikäjohtamisen avulla havainnoidaan ja huomioidaan eri-ikäisten vahvuudet ja tarpeet sekä pyritään vastaamaan niihin esimiestyöskentelyn keinoin. Myös Aunalan ja Lötjösen (2016) tutkimuksessa korostettiin eri-ikäisten johtajuuden merkityksestä tulevaisuudessa.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuus on olennainen piirre tieteellisessä tutkimuksessa. Tutkijalla on peruslähtökohtana luotettavan tiedon tuottaminen tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi kuuluu osana hyvään tutkimuskäytäntöön. (Aaltio & Puusa 2011, 153.) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta vaihe vaiheelta (Hirsjärvi yms 2007, 227). Lopulta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, sillä tarkastelun kohteena on tutkijan työ, valinnat ja ratkaisut. Tämän vuoksi tutkijan tulee arvioida luotettavuutta jokaisen tekemänsä valinnan kohdalla. (Vilkkä 2015, 196-197.) Tässä tutkimuksessa luotettavuuden arviointia tehty jatkuvasti tutkimusprosessin edetessä.

Kymmenestä esseestä koostuva aineisto on kuvattu tarkasti. Tutkijan käytettävissä oli yhteensä 28 esseettä, joista valikoitiin tutkimuskysymysten ohjaamana kaikki esimiesasemassa olevien esseet. Tämä oli perusteltua, sillä tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata esimiehen kokemuksia ja merkityksiä moninaisuuteen liittyen. Tutkimuksen analysointi tapahtui sisällönanalyysillä. Ennen analysoinnin aloittamista tutkija perehtyi erilaisiin analysointimenetelmiin ja suunnitteli analysointiprosessin vastaamaan tämän tutkimuksen tarkoitusta. Sisällönanalyysi ilmeni olevan johdonmukainen sekä luotettava menetelmä, jonka vuoksi soveltui hyvin tämän tutkimuksen tarkoi-

tukseen. Analyysimenetelmää on avattu ja analyysin etenemistä on kuvattu vaihe vaiheelta. Aineiston analyysin luotettavuutta lisää tutkimuksen liitteenä oleva taulukko analyysistä muodostuneista luokista. Tutkimustulosten yhteydessä on esitetty esseekirjoituksista suoria lainauksia tutkijan tulkinnan ohella vakuuttamaan, syventämään ja havainnollistamaan tutkimustuloksia. Tutkimusraportissa on pyritty dokumentoimaan mahdollisimman selkeästi ja läpinäkyvästi tutkimuksen kaikki vaiheet. Tutkimuksen tulososio on rakennettu sillä tavoin, että tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset tulevat johdonmukaisesti esille. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2013, 141).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tavoitella aineiston yleistettävyyttä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa mahdollisimman luotettavaa, yksityiskohtaista tietoa ja merkityksiä työyhteisössä ilmenevästä moninaisuudesta sekä sen vaikutuksista esimiestyöhön. Tutkimuksen kymmenen esseetä edustivat sattumalta yllättävän kattavasti eri paikkakuntia. Puolet tutkimuksen esimiehistä työskentelivät Keski-Suomessa, loput viisi esimiestä edustivat Pohjois-Suomea, Etelä-Suomea, Itä-Suomea sekä Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaata. Esseiden valinta osoittautui onnistuneeksi, sillä tutkimuksen kannalta saatiin riittävä aineisto.

Esseekirjoituksissa toistui osittain samat asiat, mutta myös eroavaisuuksia esiintyi. Tästä huolimatta näin pienestä otoksesta ei voida puhua aineiston saturaatiosta eli kylläntymisestä (ks. Hirsjärvi yms. 2007, 177). Osa esimiehistä toi vahvasti oman näkökantansa esille ja osa taas kirjoitti asioista neutraalimmin ja suppeammin. Hyvin todennäköisesti vielä useammat esseet olisivat tuoneet esiin lisää uusia merkityksiä ja näkökulmia sekä antanut kattavampaa kuvausta aiheesta. Lähes jokaisessa esseessä oli pääpiirteittäin vastattu annettuihin kysymyksiin. Parissa esseessä vastauksen kirjoitustyyli oli yleisellä tasolla tapahtuvaa, eikä niissä syvennyt tutkimuksen kannalta keskeisiin kysymyksiin. Yhdessä näistä esseistä oli selkeitä viitteitä Mosaiikki-hankkeen loppuraportista, johon esimiesten pyydettiin tutustumaan ennen kirjoitusta. Kyseisessä esseessä omakohtaiset kokemukset jäivät vähemmälle. Kyseistä tekstiä oli haasteellisempi jäsentää tutkittavien merkityksien mukaan.

5.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyyttä tarkasteltaessa uskottavuus ja tutkijan eettiset valinnat kulkevat käsi kädessä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 132). Tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen tiedonhankinta- sekä tutkimusmenetelmät ovat eettisesti kestäviä. Eettisiä kysymyksiä on pohdittu kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. Tutkimusetiikka on mukana jokaisessa prosessin vaiheessa niin ideoinnista raportointiin ja tiedottamiseen saakka (Vilka 2015, 41).

Tutkimuksen kulku on esitetty tarkasti ja seikkaperäisesti. Tutkimuksen alussa on laadittu ytimekäs tutkimussuunnitelma, jossa on kuvattu tutkimuksen lähtökohtia, tarkoitusta ja toteuttamista. Tutkimuksen edetessä prosessimaisesti osa tutkimussuunnitelmaan kirjatuista asioista on tarkentunut ja osa taas muuttanut muotoaan. Myös tutkimukselle asetetut aikataulut muuttuivat muutamaa otteeseen. Tutkimustehtävään on sitouduttu alusta alkaen ja tutkimus on edennyt sen mukaisesti.

Tutkimuksen kohteena olevat esseet oli ohjeistettu kirjoittamaan nimettömänä ja sillä tavoin, ettei omaa työpaikkaa tai työorganisaatiota voida tunnistaa. Kirjoittajat olivat tietoisia, että esseitä käytetään tutkimusaineistona. Heille oli myös mahdollisuus kieltää esseen tutkimuskäyttö. Tutkimusaineisto käsiteltiin ja säilytettiin huolellisesti koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimusaineistonkuvauksessa ei ole tuotu esille yksityiskohtia esimiesten ja heidän työpaikkojen anonymiteetin suojaamisen vuoksi. Tutkimustulosten esittämisen yhteydessä oli esimiesten suoria lainauksia aineistosta. Tässä kohtaa otettiin myös huomioon esimiesten anonymiteetin säilyttäminen sekä myös mahdollinen asioiden arkaluontoisuus. Suorista lainauksista on poistettu kirjoittajien mahdolliset yksityistiedot.

5.4 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tutkimuksen kautta saatiin monipuolinen kuvaus sosiaali- ja terveysalan esimiesten kokemuksista työyhteisön moninaisuudesta ja siihen vaikuttavista ilmiöistä sekä moninaisuuden johtamisen edellytyksistä. Monet näistä tekijöistä on löydettävissä moninaisuutta ja sen johtamista kuvaavasta tutkimuksesta. Tutkimustulosten mukaan esimiehet kokivat työyhteisön moninaisuuden hyvänä asiana, eikä työyhteisöissä koettu juurikaan eriarvoisuuksia. Tutkimustuloksissa havaittiin positiivinen sävy ja moninaisuutta kuvattiin rikkautena.

Moninaisuus on käsitteenä moninainen ja muodostuu eri moninaisuustekijöiden yhteisvaikutuksesta. Moninaisuustekijöistä sukupuoli, ikä, työkyky sekä yksityiselämän tilanne aikaansivat eniten ajatuksia. Vaikuttavimmaksi ja samalla haastavimmaksi moninaisuustekijäksi nousi yksilöiden persoonallisuus. Erilaiset moninaisuustekijät yhdistyen ja kerrostuen muodostivat mosaiikkimaisen kirjon työyhteisön arjessa. Moninaisen osaamisen havainnointi, tunnistaminen ja hyödyntäminen ovat keskeisiä tekijöitä esimiestyöskentelyssä.

Tutkimuksen tulosten perusteella tarve moninaisuuden johtamiselle tunnistettiin, vaikka erityistä, tietoista moninaisuuden johtamisen strategiaa ei yhdenkään esimiehen työorganisaatiossa esiintynyt. Esimiehet näkivät moninaisuutta arvostavan organisaation tavoiteltavana tilana, johon heillä on halu pyrkiä esimiestyöskentelyn keinoin. Esimiestyöskentelyssä esiintyi myös muutosvastarintaa sekä haasteita. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää työyhteisön moninaisuuden johtamisessa tulevaisuudessa, sillä tulokset ovat samansuuntaisia aiempaan tutkimukseen ja aineiston havainnointiin verrattuna.

Moninaisen työyhteisön johtaminen koettiin työelämän muiden muutosten ohella haasteellisena kokonaisuutena ja hallitsemattomuuden tunne korostui jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Tämä kuvastaa työelämän kompleksisuutta, jolle ominais-

ta on jatkuva muutos, monimuotoisuus ja systeemien nivoutuminen toisiinsa. Moninaisen työyhteisön johtaminen edellyttää ihmistuntemuksen osaamisen lisäksi esimieheltä yhteisöllisyyden vahvistamista, erityisesti työyhteisöön liittymisen ja osallisuuden tukemisen näkökulmasta – moninaisuus koetaan koko työyhteisön tahtotilaksi.

5.5 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen perusteella voidaan esittää seuraavia kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia:

Kehittämisen näkökulmasta esimiehet näkivät tärkeänä ”hiljaisen tiedon” ja moninaisen osaamisen jakamisen koko työyhteisön hyötykäyttöön. Käytännössä tämä koettiin kuitenkin usein haasteelliseksi. Haasteellisuuteen olisi hyvä pohtia työyhteisön organisaation tasolla toimivia ratkaisuja ja käytänteitä. Myös mahdollinen muutosvastarinta tulee huomioida.

Esimiestoiminnassa on huomioitu erilaisten toimintamallien mukaisesti se, että moninaisuus otetaan huomioon voimavarana. Tutkimuksen tuloksissa kyseisinä toimintamalleina tuotiin esille esimerkiksi työparityöskentely, jossa parit muodostetaan sillä tavoin, että ikä, työhistoria, taidot ja osaaminen täydentävät toisiaan. Tutkimus osoitti moninaisuuden johtamisen tarpeen. Työvälineitä moninaisen työelämän ja johtamisen haasteisiin voisi tarjota esimiehille esimerkiksi koulutuksen tai toiminnallisen työpajan muodossa. Tulevaisuudessa on tärkeää pohtia moninaisuuden johtamisen kehittämistä ja käytäntöjä ja viedä strategioita arjen tasolle.

Tutkimusaineistosta tuli esille vuorovaikutustilanteet ja niiden haasteet moninaisessa työyhteisössä, jossa on yhtä monta persoonaa kuin työntekijää. Esimiestyöskentelyn

kannalta olisi tärkeää tutkia monimuotoisen työyhteisön vuorovaikutustilanteita suhteessa konflikteihin. Aineisto mahdollistaisi myös hyvän ja huonon johtajuuden tarkastelun esimiesten kokemana.

LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Puusa, A. & Juuti, P, 153-166.

Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarema-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. Työelämä muuttuu, seuraako johtaminen perässä? Teoksessa Julkista johtamista jalostamassa. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 13-21.

Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Saarijärven Offset Oy.

Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä 2030. Miten ja miksi se on todennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/2012. Viitattu 30.10.2016. <http://docplayer.fi/387787-Tem-raportteja-14-2012.html>

Aunala, S. & Lötjönen, R. 2016. Nuoret sukupolvet työelämään. X-, Y- ja Z-sukupolvet osana monimuotoista johtamista. Opinnäytetyö. Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.11.2016. <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115625/Nuoret%20sukupolvet%20tyoelamaan..pdf?sequence=1>

Colliander, A-L., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Haslam A., Reicher D. & Platow M. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Helsinki: Gaudemus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimissa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöskirja. Acta nro 1382. Johtamistieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Viitattu 25.10.2016. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1>

Huppunen, M-R. & Tietäväinen, M. 2015. Ikääntyvien työntekijöiden parempi työkyky työurien pidentyessä. Teoksessa Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus.

Toim. Timonen, L., Mäkelä, J., Raivio, A-M. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print, 147-155.

Jaatinen, K. 2015a. Työorganisaation moninaisuus ja moninaisuusjohtaminen – katsaus käsitteen ja tutkimuksen kehittymiseen. Teoksessa Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Toim. Timonen, L., Mäkelä, J., Raivio, A-M. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print, 25-43.

Jaatinen, K. 2015b. Havaintoja suomalaisen työelämän moninaisuudesta. Teoksessa Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Toim. Timonen, L., Mäkelä, J., Raivio, A-M. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print, 45-55.

Juuti, P. 2010. Yhteenveto: Keskusteleva johtaminen on taitolaji. Teoksessa Keskusteleva johtaminen. Toim. Juuti, R. & Rovio, E. Keuruu: Otavan kirjapaino, 132-145

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Suomen Yliopistopaino - Juvenes Print.

Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analysointimenetelmiin 2. Toim. Aaltola, J. & Valli, R. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell, 70-85

Kiuttu, S. 2016. Sipilä uskoo, että perhevapaaudistus venyy ensi vaalikaudelle. Keski-suomalainen 27.10.2016. Viitattu 7.11.2016.

<http://www.ksml.fi/kotimaa/Sipil%C3%A4-uskoo-ett%C3%A4-perhevapaaudistus-venyy-ensi-vaalikaudelle/863179>

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.

Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Keuruu: Otavan kirjapaino

Komulainen, M. 2015. Uupua vai menestyä – esimies moninaisuuden hyödyntäjänä? Teoksessa Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Toim. Timonen, L., Mäkelä, J., Raivio, A-M. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print, 81-93.

Kukkonen, T. 2015. Ikämoninaisuuden johtamisesta. Teoksessa Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Toim. Timonen, L., Mäkelä, J., Raivio, A-M. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print, 117-129.

Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä. Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino, 9-40

Leinonen, R. 2012. Ammattikorkeakoulupedagogiikan kehittäminen. Opiskeluorientaatiot ja opinnäytetyön vertaistilanteet opiskelijoiden asiantuntijuuden kehittymisen tukena. Kasvatustieteiden tiedekunta. Oulun yliopisto. Acta Universitatis Ouluensis sarja E 124. Viitattu 25.10.2016. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514298448.pdf>

Leinonen, R. & Moisanen, K. 2015. Ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija työelämän tutkimus- kehittämis- ja innovaatiotoiminnan kehittäjänä. Teoksessa Moni-

naisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Toim. Timonen, L., Mäkelä, J., Raivio, A-M. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print, 217-237

Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarela-Thiel, T., Ilmarinen, J. 2011. Näkökulmia ikään ja elämäntapaan. Teoksessa Ikävoimaa työhön. Toim. Karhula, A-L. & Walin, M. Työterveyslaitos. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy, 27-51.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Liettu: BALTO Print.

Menestystä monimuotoisuudesta, elinvoimaa erilaisuudesta. Hyviä käytäntöjä monimuotoisuuden johtamiseen. 2010. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 7.11.2016. <http://tem.fi/documents/1410877/2934378/Menestyst%C3%A4+monimuotoisuudesta+-+elinvoimaa+erilaisuudesta>

Meriläinen, S. & Tienari, J. 2007. Kun moninaisuus kohtaa tasa-arvon – miten johdetaan? Teoksessa Suomalainen johtajuus puntarissa. Toim. Tainio, R. Porvoo: WS Bookwell Oy, 109-131

Mäkelä, T. 2014. Päätöksenteon kompleksisuus moninaisissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Teoksessa Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Toim. Timonen, L., Mäkelä, J., Raivio, A-M. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print, 167-185.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. UNipress Ab.

Naiset ja miehet Suomessa 2016. Tilastokeskus. Viitattu 28.10.2016. http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti_namisu_201600_2016_16132_net_p3.pdf

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Piekkari, R. & Welch, C. 2011. Tapaustutkimuksen erilaiset tyypit. Teoksessa Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. Puusa, A. & Juuti, P. Vantaa: Hansaprint Oy.

Raunio, M., Säävälä, M., Hammar-Suutari, S. & Pitkänen, P. 2011. Monikulttuurisuus ja kulttuurien välisen vuorovaikutuksen areenat. Teoksessa Kulttuurien kohtaamisia arjessa. Toim. Pitkänen, P. Tampere: Vastapaino.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2015. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle 1. Toim. Aaltonen, J. & Valli, R. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: WS Bookwell, 180-190

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: Multiprint Oy.

Salo, U-M. 2015. Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Toim. Aaltonen, S & Höglbacka, R. Tampere: Tampere university press, 166-190.

- Savileppä, A. 2005. Johda monimuotoisuutta: investoi tulevaisuuteen. Työkirja. Helsinki: Star-Offset Oy. <http://docplayer.fi/18184597-Johda-monimuotoisuutta.html>
- Savileppä, A. 2012. Monimuotoisuuden johtaminen. Mitä?Miksi?Miten?. Helsinki. Diversa Publications. Viitattu 13.10.2016. http://media.wix.com/ugd/fa6afa_6c791e4cbba44e0cb742d0291c2ecac0.pdf
- Seis, E-R. 2010. Ikä, se on aina väärä. Talouselämä 6/2010. Viitattu 1.11.2016. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/ika-se-on-aina-vaara-3375798>
- Seppelin, S. 2015. Sukupuoli osana moninaisuutta – kolme tulkintapaa työelämän sukupuolisuuteen. Teoksessa Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Toim. Timonen, L., Mäkelä, J., Raivio, A-M. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print, 131-145.
- Sippola, A. 2007. Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management. Vaasan Yliopisto. Acta Universitas Wasaensis 180. Väitöskirja. Vaasa. Viitattu 10.11.2016. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-193-2.pdf
- Silvasti, T. 2014. Sisällönanalyysi. Teoksessa Polkuja yhteiskuntatieteelliseen ympäristötutkimukseen. Toim. Massa, I. Tampere: Tammerprint Oy, 33-48.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIPress.
- Sydänmaalakka, P. 2014. Yllätyksellinen ja kompleksinen tulevaisuus; miten selvitä tulevaisuudesta. Teoksessa Tulevaisuuden johtaminen 2020. Toim. Sydänmaalakka, P. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy, 18-45.
- Therborn, G. 2014. Eriarvoisuus tappaa. Tallinna. Vastapaino.
- Tiainen, A-I. 2015. Monikulttuurisuus osana moninaisuuden johtamista. Teoksessa Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Toim. Timonen, L., Mäkelä, J., Raivio, A-M. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print, 107-129.
- Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio A-M. Tiivistelmä. Teoksessa Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Toim. Timonen, L., Mäkelä, J., Raivio, A-M. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print, 12.
- Timonen, L., Jaatinen, K., Lehtonen, T., Pesonen, S. & Raivio, A-M. 2014. Moninaisuuden johtamisesta uusi työelämän avaintaito? Journal of Finnish Universities Of Applied Sciences, No 4 (2014). Viitattu 19.6.2016. https://arkisto.uasjournal.fi/uasjournal_2014-4/timonen.html
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11., uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Tuomi L. & Sumkin T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Työvoimatutkimus 2016, Liitetaulukko 7. Työllisyysasteet sukupuolen ja iän mukaan 2015/09 – 2016/09. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 28.10.2016. http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2016/09/tyti_2016_09_2016-10-25_tau_007_fi.html

Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, O. & Lindell, J. Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoja OU.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: PS-kustannus.

Visti, A. & Härkönen, L-K. 2005. Mosaiikki – erilaisuus vahvuudeksi. Diversity for Streght. Tasa-arvo- ja moninaisuustyön ABC. Loppuraportti. Tykes. Raportteja 42. Viitattu 22.10.2016. <http://docplayer.fi/289580-Tasa-arvo-ja-moninaisuustyon-abc.html>

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Finlex. Viitattu 1.11.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

LIITTEET

Liite 1. Kysymykset esseekirjoituksen tueksi

- ✓ Mitä työntekijöiden ja työyhteisön moninaisuuteen liittyviä ilmiöitä ja asioita tunnistat olevan omalla työpaikallasi tai työyhteisössäsi?
- ✓ Miten moninaisuuteen liittyvät asiat tai ilmiöt vaikuttavat työntekijöiden kanssakäymiseen, työyhteisön toimintaan ja työn tekemiseen?
- ✓ Miten moninaisuuteen liittyvät asiat tai ilmiöt vaikuttavat johtamiseen tai ilmenevät esimiesten toiminnassa?
- ✓ Miten moninaisuuteen liittyvät asiat tai ilmiöt vaikuttavat esimiesten ja työntekijöiden väliseen kanssakäymiseen?
- ✓ Miten työntekijöiden ja työyhteisön moninaisuuteen liittyvät ilmiöt tai asiat vaikuttavat sinun toimintaasi työntekijänä tai esimiehenä tai työyhteisön jäsenenä?
- ✓ Mitä muutoksia moninaisuudessa ja siitä aiheutuviissa asioissa tai ilmiöissä on tapahtunut sinä aikana, kun olet ollut tai olit ko. työpaikassa?
- ✓ Mitä moninaisuuteen kuuluvia asioita tai ilmiöitä sinun on vaikea sietää työyhteisössä?
- ✓ Mitä haluaisit muuttaa omassa, työkaveriesi tai esimiestesi toiminnassa liittyen työntekijöiden tai työyhteisön moninaisuudesta nouseviin asioihin tai ilmiöihin? (Jaatinen 2015, 46-47.)

Liite 2. Analysoinnissa muodostetut luokat

Moninaisuus työyhteisössä esimiesten kuvaamana			
Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Ydinperheelliset Uusperheelliset Avioero-tilanteessa olevat Yksinhuoltajat Yksineläjät, sinkut	Perhetaustat	Yksityiselämän tilanne	Työyhteisön moninaisuus
Seksuaalinen suuntautuneisuus	Seksuaalisuus		
Nuori Keski-ikäinen Vanha	Ikärakenne		
Taloudellinen tilanne			
Nainen Mies Seksuaalinen suuntautuneisuus	Sukupuoli	Sukupuolisuus	
Uskonnoton Uskonnollinen Uskonlahkoon kuuluva	Uskonto	Kulttuuri ja elämäntätös	
Perinteet Arvomaailma	Elämäntätös		
Suomalainen	Etnisyys Elintavat		
Erilaiset luonteenpiirteet Temperamentti Itsensä ilmaisu Itsetunto Arvot	Ihmisen psyykkiset ominaisuudet	Persoonallisuus	
Ammattitaito Asiantuntijuus Tietämys	Taidot, kyvyt lahjakkuudet	Tiedot ja työelämätaidot	

Työelämätaidot Vuorovaikutustaidot Osaaminen		
Lahjakkuudet		
Opiskelija Ei tutkintoa/koulutusta Opinto-/kouluaste Ammattikorkeakoulu Korkeakoulu/Yliopisto	Koulutus	
Vastavalmistunut Vähän työkokemusta Paljon työkokemusta Uraohjus Eläkkeelle kohta jäävä	Työuran vaihe ja kesto	Työura ja työsuhde
Sijainen Määräaikainen Vakituinen	Työsuhteen laatu	
Rajoitteet, vammaisuus Terveys Terveystila Työntekijän kunto, kestävyys Fyysinen olemus	Fyysinen työkyky	Työkyky
Psyykkinen toimintakyky Työssä jaksaminen Työssä viihtyminen Stressin sietokyky Itsestään huolehtiminen	Psyykkinen työkyky	

Moninaisuuden johtamisen edellytyksiä			
Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Minäkäsitys Suvaitsevaisuus Vastavuoroisuus Arvostaminen Kunnioittaminen	Itsetuntemus	Ihmistuntemus	Moninaisuuden johtamisen edellytyksiä
Sama missio Yhteiset työt Yhteinen suunnittelu Osallistuminen työyhteisön arkeen Perustyön tunteminen Työntekijöiden kohtaaminen	Yhteinen työn tavoite Osallistavuus Kohtaminen	Osallisuus & Yhteisöllisyys	
Tasa-arvo Oikeudenmukaisuus Saman vertainen kohtelu	Yhdenmukaisuus	Yhdenvertainen kohtelu	
Vuorovaikutus Puheeksi otto Keskusteleva esimies Palautteen anto Oman mielipiteen ilmaisu	Vastavuoroinen vuorovaikutus Avoimuus	Dialogisuus	
Moniammatillisuus Eri-ikäisyys Sukupuolisuus Erilaisen osaamisen huomiointi	Moninaisuuden tiedostaminen Moninaisuusosaaminen	Osaamisen johtaminen	