

## **Rikkaus ja rasite**

**Sosiaali- ja terveysalan lähiesimiehet moninaisuuden johtajina**

Laura Väisänen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2017

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, YAMK

Tekijä(t) Väisänen, Laura	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 05/2017
	Sivumäärä 70	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Rikkaus ja rasite</b> Sosiaali- ja terveysalan lähiesimiehet moninaisuuden johtajina		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen		
Työn ohjaaja(t) Jaatinen Kari, Mäkelä Tapio		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Sosiaali- ja terveysalalla on tapahtumassa suuria rakenteellisia muutoksia. Niiden lisäksi sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä tapahtuu jatkuvasti pieniä ja suuria muutoksia, jotka ovat kytköksissä moninaisuuteen. Näihin muutoksiin joutuvat reagoimaan lähiesimiestyötä tekevät työntekijät. Tutkimuksessa selvitettiin sitä, miten moninaisuus heijastuu esimiestyöhön ja miten esimiehet kuvaavat moninaisuuden hyvää johtamista sekä sitä, sisältyykö esimiestyöhön käytäntöjä, jotka tukevat esimiehiä vuorovaikutus- ja luottamussuhteiden rakentamisessa alaisiinsa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, ja tutkimusaineistona oli yhdeksän eri sosiaali- ja terveysalalla työskentelevän esimiehen esseekirjoitusta. Esseet oli tuotettu osana kolmen eri ammattikorkeakoulun yhteistä kehittämishanketta. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti ja teoriasidonnaisesti sisällönanalysillä. Tutkimusprosessi alkoi heinäkuussa 2016 ja päättyi huhtikuussa 2017.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että moninaisuuden näkymättömät ja näkyvät sekä pysyvät ja muuttuvat tekijät ovat osa sosiaali- ja terveysalan työyhteisöjä ja ne vaikuttavat lähiesimiesten päivittäiseen työhön. Hyvä moninaisuuden johtaminen on yksilöiden ja kokonaisuuksien johtamista sekä joustavuutta, missä lähiesimiehiä tukevat hyvät vuorovaikutustaidot, luottamussuhde alaisiin ja esimiestyön sisältö, kuten kehityskeskustelut ja työnohjaukset. Tietoisuus moninaisuuden myönteisistä ja kielteisistä seurauksista palvelee moninaisuuden johtamista sekä organisaatio- että yksilötasolla.</p>		
<p>Avainsanat (<a href="#">asiasanat</a>) Moninaisuus, hyvä johtaminen, moninaisuuden johtaminen, luottamus ja vuorovaikutus, kvalitatiivinen tutkimus</p>		
Muut tiedot		

Author(s) Väisänen, Laura	Type of publication Master's thesis	Date 05/2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 70	Permission for web publication: x
Title of publication <b>An asset and a burden</b> Immediate superiors in social and health care as managers of diversity		
Degree programme Master's Degree Programme in Health Care and Social Services Development and Management		
Supervisor(s) Jaatinen Kari, Mäkelä Tapio		
Assigned by JAMK University of Applied Sciences		
Abstract  <p>The social and health care field is undergoing major structural changes. Additionally, constant, both big and small, changes are taking place in the work communities of social and health care, and these changes are connected to diversity. The immediate superiors are the group supposed to react to these changes. The purpose of the present study was to examine how this diversity was visible in the superiors' work and how they described good management of diversity as well as whether there were practices that supported them in building interactive and confidential relationships to their subordinates.</p> <p>The present study was implemented as a qualitative case study, and the data came from nine essays written by superiors working in social and health care. The essays were written as a part of a joint development project run by three universities of applied sciences. The material was analysed by using data-driven and theory-based content analysis. The research process took place between July 2016 and April 2017.</p> <p>According to the results, both the invisible and visible as well as the constant and changing components of diversity were present in the work communities of social and health care, and they affected the immediate superiors' work on a daily basis. Good diversity management is management of individuals and entities as well as flexibility, in which the immediate superiors are supported by good interaction skills and trust in their subordinates. Moreover, good management also includes development discussions and supervision of work. Awareness of the positive and negative aspects of diversity serves diversity management both on the organizational and the individual levels.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Diversity, good management, diversity management, trust and interaction, qualitative research		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Johtamisen ja hyvän johtamisen määrittelyä .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Työyhteisön moninaisuus ja moninaisuuden johtaminen .....</b>	<b>9</b>
3.1	Monitulkintainen moninaisuus .....	9
3.2	Moninaisuuden johtaminen .....	12
3.3	Moninaisuus ja henkilöstöjohtaminen .....	15
3.4	Vuorovaikutteinen esimiestyö .....	18
3.5	Luottamus esimies-alaisuudessa .....	21
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteuttaminen .....</b>	<b>24</b>
4.1	Tutkimusmetodi .....	24
4.2	Tutkimuskysymykset .....	25
4.3	Tutkimuksen aineisto .....	26
4.3.1	Tutkittavien esseekirjoitusten tehtävänanto .....	26
4.3.2	Tutkimusaineistoon valikoituneiden esimiesten taustat .....	28
4.4	Aineiston analysointi .....	29
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>32</b>
5.1	Miten moninaisuuden ilmiöt heijastuvat käytännön esimiestyöhön? .....	32
5.2	Miten esimiehet kuvaavat hyvää moninaisuuden johtamista? .....	45
5.3	Sisältyykö esimiestyöhön käytäntöjä, jotka tukevat vuorovaikutus- ja luottamussuhteiden rakentamisessa? .....	49
5.3.1	Kehityskeskustelut alaistuntemuksen lisääjinä .....	50
5.3.2	Työnohjaus moninaisuuden ymmärtämisen vahvistajana.....	54
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>57</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>60</b>

<b>Lähteet .....</b>	<b>64</b>
----------------------	-----------

## **Kuviot**

Kuvio 1. Hyvän johtamisen kriteerit. (Ahonen ym. 2015, 86.) .....	8
Kuvio 2. Moninaisuuden ilmentymismuodot niiden näkyvyyden ja pysyvyyden perusteella. (Alkuperäinen kuva Colliander ym. 2009, 32.) .....	10
Kuvio 3. Hyvän työpaikan kolme keskeistä vuorovaikutussuhdetta .....	20
Kuvio 4. Luottamuksen merkitys työyhteisössä.....	22
Kuvio 5. Sisällön analyysin vaiheet. (Mukaiillen Metsämuuronen 2008,50; Seitamaa-Hakkarainen 2014.) .....	31
Kuvio 6. Moninaisuuden heijastuminen käytännön esimiestyöhön sosiaali- ja terveysalalla. ....	42
Kuvio 7. Moninaisuusilmiön ristiriitaisuus esimiestyössä sosiaali- ja terveysalalla. ....	45
Kuvio 8. Kehityskeskustelujen hyödyt esimiestyölle.....	53
Kuvio 9. Työnohjauksen hyödyt esimies-alaisuuden kehittymiselle.....	57

## **Taulukot**

Taulukko 1. Tutkimusaineistoon valikoituneiden esimiesten taustaorganisaatiot. ....	28
---	----

# 1 Johdanto

Työelämässä muutos on ainoa pysyvä tila. Sosiaali- ja terveysalalla meneillään oleva mittava sote-uudistus on kaikkien huulilla. Uudistuksessa puhutaan aluejaosta, palveluiden saatavuudesta ja hinnasta sekä hallinnon järjestämisestä. Sosiaali- ja terveysministeri Pirkko Mattila kuitenkin muistuttaa, että avainasemassa sote-uudistuksen onnistumisessa ovat sosiaali- ja terveyshuollon ammattilaiset; uudistuksen todelliset toteuttajat ovat alalla työtä tekevät työntekijät (Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote 155/2016, 29.9.2016). Suurien, sosiaali- ja terveyshuollon organisaatioiden ulkopuolella olevien muutosten lisäksi itse yksittäisillä työpaikoilla ja työyhteisöissä tapahtuu päivittäin muutoksia, ja työpaikoilla ja työyhteisöissä vaikuttavat jatkuvasti erilaiset ilmiöt. Muutokset ja ilmiöt voivat olla suuria tai pieniä, pitkä- tai lyhytkestoisia, myönteisiä tai kielteisiä, mutta usein ne ovat kytköksissä työyhteisöjen moninaisuuteen. Näihin moninaisuuden muuttuviin tekijöihin joutuvat reagoimaan sosiaali- ja terveysalan lähiesimiestehtäviä hoitavat työntekijät huolehtien samalla hyvän esimiestyön toteutumisesta omissa organisaatioissaan.

Muun muassa vuosina 2011 ja 2016 toteutetussa Monimuotoisuusbarometreissa henkilöstöhallinnan ammattilaiset arvioivat työelämän monimuotoisuuden heijastuvan johtamiseen ja esimiestyöhön. Monimuotoisuuden merkityksen nähtiin kasvavan lähitulevaisuudessa ja tuovan siten lisäpaineita esimiesten ja erityisesti lähiesimiesten toimintaan sekä näkyvän työyhteisöjen sosiaalisissa suhteissa. Työyhteisöjen monimuotoistuksessa organisaatioiden ja työyhteisöjen johtamiskäytännöissä joudutaan sovittamaan yhteen yksilöllisiä tarpeita, yhteisöllisyyden vaatimuksia sekä oikeudenmukaisuuteen ja yhdenvertaisuuteen liittyviä kysymyksiä. Avainasemassa monimuotoisuuden hallinnassa ja hyödyntämisessä ovat johtaminen ja esimiestyö. (Työterveyslaitos,

Monimuotoisuusbarometri 2011; Työterveyslaitos, Monimuotoisuusbarometri 2016.)

Monimuotoisuus tai moninaisuus (diversiteetti) on käsite, joka kattaa koko ihmiselämän kirjon. Siihen lukeutuvat sekä pysyvät että muuttuvat tekijät aina ihmisen etnisestä alkuperästä lähtien hänen nykyiseen ikäänsä ja toimintakykyynsä. Moninaisuuden käsitteeseen sisältyvät muun muassa myös henkilön koulutustausta, työhistoria, hänen perhetilanteensa sekä sosiaalinen ja taloudellinen asemansa. (Lahti 2014, 18-19.) Mitä isompi työpaikka on, sen erilaisempia ihmisiä siellä yleensä on, ja samoin isoissa organisaatioissa on hyvin monenlaisia yksiköitä, osastoja ja tiimejä. Moninaisuudesta huolimatta työntekijöillä, osastoilla ja tiimeillä organisaation sisällä tulisi olla samat tavoitteet ja toimintamallit määrätietoisien toiminnan onnistumiseksi. Se tarkoittaa, että organisaatioissa vallitsee jatkuva jännite erilaisuuden ja samanlaisuuden välillä sekä tarve sovittaa ne yhteen. (Järvinen 2014, 135.) Kuten aiemmin todettiin, on tämä moninaisuuden tekijöiden kirjo asia, joka tuo haasteita esimiestyöhön, mutta joka tarjoaa myös mahdollisuuksia työntekijöiden erilaisuuden hyödyntämiseen.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan sosiaali- ja terveysalalla esimiestyötä tekevien työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä moninaisuudesta ja sen ilmiöiden vaikutuksesta esimiestyöhön. Lisäksi tutkimuksella selvitetään sitä, miten esimiehet kuvaavat hyvää johtamista ja saavatko esimiehet tukea johtamiseen käytännön työarjen sisällöistä. Tutkimus voidaan liittää osaksi jo päättynyttä Ylempi ammattikorkeakoulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi -hanketta. Hanke oli Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama, ja siinä keskityttiin moninaisuusosaamiseen ja moninaisuuden johtamiseen esimies- ja työelämätaidona. Tiiviissä yhteistyössä hankkeessa olivat Jyväskylän ja Kajaanin ammattikorkeakoulut, Karelia-ammattikorkeakoulu ja Metropolia Ammattikorkeakoulu. (Timonen, Mäkelä & Raivio 2015, 12.)

## 2 Johtamisen ja hyvän johtamisen määrittelyä

Johtaminen on moniulotteinen käsite, joka voidaan tieteenalasta ja yhteydestä riippuen määritellä valtasuhteeksi, vaikuttamiseksi, rakenteeksi, keinoksi päästä asetettuihin päämääriin ja/tai prosessiksi. Johtamista voidaan tarkastella esimerkiksi toimintana ja tekoina, arvoina ja tavoitteina, tehtävinä ja päämäärinä tai tuloksina ja aikaansaannoksina. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 198-199.) Vaikka johtamisen latinankielinen kantasana 'directus' tarkoittaa suoraa, yksinkertaista ja teeskentelemätöntä, on käytännön johtamista tänä päivänä vaikea määritellä ainakaan yksinkertaiseksi (Virtanen & Stenvall 2010, 66). Hokkanen, Mäkelä ja Taatila (2008) määrittelevät teoksessaan johtamiselle kolme kokoavaa yleismaailmallista piirrettä: johtaminen on tavoitteellista toimintaa, johtaminen on aktiivista ja johtaminen perustuu tosiasioihin. Johtamisen tavoitteellisuus tarkoittaa sitä, että johtamisella on päämäärä, strategia ja jalkauttamisvälineet. Johtamisesta tekee aktiivista se, että organisaatioiden toimintaympäristö, ja näin ollen myös johtamisen toimintaympäristö, muuttuu jatkuvasti. Sen vuoksi johtaminen vaatii jatkuvaa kehittämistä. Johtamisen tarkoituksena on turvata palkatun henkilöstön edellytykset ja resurssit organisaation perustehtävän hoitamiseen. (mts. 13.)

Kun johtamista määritellään, käytetään yleensä kahta johtamisen muotoa; asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen (leadership). Asioiden ja ihmisten johtaminen saatetaan jossain määrin asettaa vastakkain, mutta kysymys on enemmänkin painotuseroista, kun toistensa poissulkevista vaihtoehdoista. Sydänmaalakan (2004, 25) mukaan johtaminen pitää sisällään suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa, oli kyse sitten ihmisten, asioiden tai itsensä johtamisesta. Myös Manka (2016, 135) toteaa, että modernissa johtamisessa asiajohtamista ja



ihmisten johtamista ei voi erottaa toisistaan, vaan johtaminen on parhaimmillaan tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista, jossa molemmat johtamisen muodot limittyvät toisiinsa. Asiajohtamisessa keskitytään suunnitteluun ja voimavarojen arviointiin lyhyen tähtäyksen toiminnassa, kun ihmisten johtamisessa toimintaa suunnataan luomalla visioita ja kehittämällä strategioita. Asiajohtaminen etenee organisoimalla toimintaa rakenteen avulla ja resursoimalla, ja ihmisten johtamisessa visio pyritään välittämään niin, että tavoitteet ymmärretään, ja että niihin sitoudutaan. Toiminnan ohjauksessa asiajohtaminen painottaa seuranta ja ongelmien ratkaisua, kun ihmisten johtamisessa korostetaan motivoitumista ja innostumista keinoina edetä tavoitteisiin esteistä huolimatta. (Lönnqvist 2007, 60; Hokkanen & Strömberg 2003, 105; Syväjärvi & Vakkala 2012, 199.)

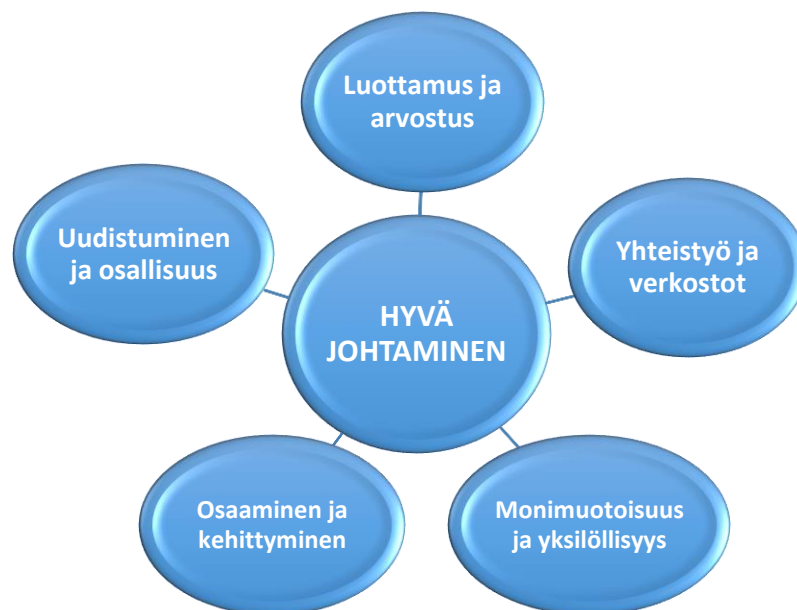
Johtamista voidaan tarkastella käytännöllisistä näkökulmista, jolloin johtaminen on järjestelmän johtamista, organisaatioiden ja työyhteisöjen johtamista sekä yksilöiden johtamista. Hierarkioiden yläpäässä johtaminen on enemmän strategista sekä suurien linjojen tarkastelua ja hallintaa, kun taas hierarkian alemmilla tasoilla johtamisessa korostuvat operationaaliseen toimintaan ja sen edellytyksiin painottuva johtaminen. Järjestelmien johtamisessa on olennaista tunnistaa kokonaisuuteen liittyviä osia ja niiden toimivuus. Organisaatioiden ja työyhteisöjen johtamisessa keskitytään työtehtäviä hoitavien henkilöiden ja ryhmien toimintoihin, sosiaalisiin rakenteisiin ja sosiaaliseen kanssakäymiseen. Yksilöiden johtamisen näkökulmasta johtaminen on puolestaan tavoitteellista vuorovaikutusta, jolloin jokainen yksittäinen tilanne organisaatiossa asioivan asiakkaan kohtaamisesta aina alaisen ja esimiehen väliseen vuosittaiseen kehityskeskusteluun voidaan määritellä johtamistilanteeksi. Johtamisen käsitelmääritelmiin on helppo hukkoa, ja johtamisen haastavuus käytännön

työssä onkin siinä, että samaan aikaan pitäisi pystyä huomioimaan kaikki tilanteeseen vaikuttavat seikat ja kyetä konkreettisiin toimiin. (Hokkanen ym. 2008, 15; Virtanen ym. 2010, 68-69.)

Käsitys *hyvästä johtamisesta* on muuttunut vuosien kuluessa ja se muuttuu koko ajan, ja jokainen aikakausi määrittää sen silloisen yhteiskunnan poliittisen ja taloudellisen tilan sekä arvojen mukaan (Hokkanen ym. 2008, 14). Juuti (2006, 90) kirjoittaa, että hyvä johtaminen yhteinen tuote, ja että se näkyy ihmisten välisenä yhteistyönä ja hyvinä työtuloksina. Sydänmaalakka (2014) puolestaan kuvaa johtamista kollektiiviseksi prosessiksi, mikä on enemmänkin yhteistoimintaa, kuin yksilösuoritus. Hänen mukaansa kaikki työyhteisön jäsenet osallistuvat johtamisen yhteistoimintaan, jota kuitenkin johtaa organisaation virallinen johtaja. (mts. 41.) Suomessa vuodesta 2012 toiminut johtamisverkosto on laatinut hyvän johtamisen kriteerit. Verkoston toimintaa ovat koordinoineet sosiaali- ja terveysministeriö ja Työterveyslaitos. Kehittämisyhteistyön tavoitteena on ollut selvittää ja koota hyvän johtamisen ja esimiestyön käytäntöjä, luoda laatuksiteerit hyvälle johtamiselle sekä julkisen että yksityisen sektorin käyttöön, edistää ja vahvistaa ikäjohtamisen periaatteiden toteutumista sekä kehittää johtamiskoulutusta yhteistyössä johtamiskoulutusta järjestävien tahojen kanssa. (Ahoon, Husman, Ikonen, Juuti, Koho, Käpykangas, Laine, Larjomaa, Saarelma-Thiel, Saari & Wallin 2015, 8.)

Johtaminen on muuttumassa entistä kokonaisvaltaisemmaksi, koska nykyiseen käsitykseen hyvästä johtamisesta ovat yhdistyneet ja yhdistyvät eri johtajuusteorioiden myönteiset piirteet (Manka 2016, 140-141). Sydänmaalakka (2014, 40) kuvaa tasapainoista johtamista pyrkimyksenä tehokkuuteen, uudistamiseen ja hyvinvointiin sekä pyrkimyksenä kartuttaa inhimillistä, sosiaalista, taloudellista, teknologista, poliittista ja ekologista pääomaa. Johtamisen

kokonaisvaltaisuus näkyy myös johtamisen verkoston laatimissa hyvän johtamisen kriteereissä. Niissä esiin nostettuihin asioihin panostamalla voidaan vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin, organisaation tuloksellisuuteen sekä asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun. Kriteerit muodostuvat viidestä pääkokonaisuudesta: osaamisen kehittämisestä, yhteistyöstä ja verkostoista, luottamuksesta, uudistumisesta ja monimuotoisuudesta (ks. Kuvio 1.). Nämä kokonaisuudet kuvaavat johtamisen kohteena olevia asioita, ilmiöitä ja prosesseja, jotka tähtäävät hyvän johtamisen käytäntöjen ja toimintatapojen tavoiteloiksi. Hyvä johtaminen määrittyy organisaation suorituskyvyn ja tuloksellisuuden sekä henkilöstön hyvinvoinnin kautta. (Ahonen ym. 2015, 86.) Manka (2016, 136) lisää hyvään johtajuuteen vielä vuorovaikutteisuuden; hyvä johtaminen synnyttää hyviä työyhteisötaitoja ja henkilöstön hyvät työyhteisötaidot puolestaan mahdollistavat hyvän johtajuuden muodostumisen. Toisaalta on hyvä muistaa, että moni hyvänä pidetty johtamistapa saattaa tuottaa samaan aikaan sekä hyviä että huonoja tuloksia, koska niihin vaikuttavasti arvioijan tarkastelukulma sekä tulosten tarkastelutaso ja tarkastelun ajankohta (Mäkelä 2015, 178).



Kuvio 1. Hyvän johtamisen kriteerit. (Ahonen ym. 2015, 86.)

## 3 Työyhteisön moninaisuus ja moninaisuuden johtaminen

### 3.1 Monitulkintainen moninaisuus

*Moninaisuus* on laaja, moniulotteinen ja monitulkintainen käsite, joka on aina kontekstisidonnainen ja muuttuva. Näin ollen ei ole yhtä oikeaa moninaisuuden määritelmää. Sen mukaisesti vaihteleva ymmärrys moninaisuuden sisällöstä ja erilaiset merkitykset, joita käsitteelle annetaan, vaikuttavat myös siihen, miten ihmisiä kohdellaan ja johdetaan eri organisaatioissa ja työyhteisöissä. (Sippola, 2007,19.) Lyhyesti voidaan sanoa, että moninaisuus tarkoittaa kaikkia niitä ihmisen piirteitä, jotka tekevät hänestä erityisen ja oman itsensä. Kyseisiä piirteitä ovat muun muassa henkilön ikä, sukupuoli, etninen ja sosiaalinen tausta, koulutus ja ammatti, kulttuuri ja toimintatavat sekä seksuaalisuus. Moninaisuutta määrittäviä piirteitä on monia, samoin määritelmiä. Käsitteenä moninaisuus on siis riippuvainen myös sen tulkitsijasta ja tilanteesta, minkä vuoksi se näyttäytyy joka kerta eri tavoin. (Timonen 2015, 15.) Collianderin, Ruoppilan & Härkösen (2009) mukaan moninaisuus voidaan jaotella ulospäin helposti havaittavissa oleviin yksilöiden välisiin eroihin sekä vaikeasti ulospäin havaittaviin eroihin. Kun esimerkiksi henkilön sukupuoli ja etninen tausta ovat yleensä helposti tunnistettavissa, ei henkilön koulustaustaa ja yksityiselämän tilannetta näe ulospäin. Lisäksi moninaisuutta luovat tekijät voidaan erotella niiden pysyvyyden ja muuttuvuuden perusteella; henkilön sukupuoli ja etninen alkuperä säilyvät samana yleensä läpi elämän, mutta esimerkiksi yksityiselämän tilanne ja työkyky voivat vaihdella elämänvaiheesta toiseen. (mts. 31)

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto, ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavien opiskelijoiden kirjoittamat esseet, on tuotettu erillisen ja tietyn

tehtävänannon perusteella, ja siinä moninaisuuden käsitettä oli jo määritelty valmiiksi kirjoittajille. Tässä tutkimuksessa moninaisuuden käsitteellä tarkoitetaan tehtävänannon mukaista määrittelyä, joten se kattaa *sekä moninaisuuden näkyvät ja näkymättömät piirteet että moninaisuuden muuttuvat ja pysyvät tekijät* kuviossa 2. esitetyn nelikentän mukaisesti:



Kuvio 2. Moninaisuuden ilmentymismuodot niiden näkyvyyden ja pysyvyyden perusteella. (Alkuperäinen kuva Colliander ym. 2009, 32.)

Edellä mainituissa hyvän johtamisen kriteereissä monimuotoisuus mielletään työelämän laadun ja menestyksen osatekijäksi, joka on sekä ihmisten että organisaatioiden erilaisuutta. Monimuotoisuuden käsitteeseen sisältyy kriteereissä henkilöstön moninaisuustekijöiden lisäksi myös organisaatioiden ja niiden asiakaskunnan erilaisuus ja vaihtelevuus. Johtamisen kannalta henkilöstön monimuotoisuus nähdään kuitenkin voimavarana, ja hyvän johtamisen kriteeri monimuotoisuuden johtamisessa täyttyy, jos organisaatiossa tunnustetaan ja otetaan käyttöön ihmisten erilainen osaaminen, kokemus ja taustat. Lisäksi hyvä monimuotoisuuden johtaminen takaa kriteerin perusteella työntekijöille yhdenvertaiset mahdollisuudet, oikeudet ja velvollisuudet ja

kohtelun. Toisaalta monimuotoisuuden johtaminen huomioi työntekijät yksilöinä, jolloin voidaan esimerkiksi tukea työkyvyltään ja voimavaroiltaan erilaisien ihmisten työhön osallistumista. (Ahonen ym. 2015, 88-89.)

Moninaisuuden hyväksyvä ja sitä hyödyntävä ilmapiiri siis auttaa ja tukee erilaisia työntekijöitä huomaamaan heidän oman ainutlaatuisuutensa ja arvostamaan yksilöllisiä piirteitään. Kun moninaisuuteen ja sen ilmiöihin suhtaudutaan myönteisesti, on sillä myönteinen vaikutus myös työyhteisön ilmapiiriin, työn tehokkuuteen ja koko organisaation menestymiseen. (Guillaume, Dawson, Woods, Sacramento & West 2013, 125, 130.)

Moninaisuuden ilmiöön liittyy läheisesti myös sosiaalinen kompleksisuus tai kuten Mäkelä (2015) asian ilmaisee, ovat moninaisuusajattelu ja kompleksisuusajattelu saman kolikon kaksi puolta (mts. 172-173). Paasivaaran (2013) mukaan kompleksisuus tarkoittaa sellaista kokonaisuuden tai järjestelmän ominaisuutta, joka koostuu monesta, toisiinsa vaikuttavasta osasta ja nämä osien vaikutukset ovat vaikeasti selitettäviä. Nurmi (2012) puolestaan avaa kompleksisuutta niin, ettei kompleksisessa tilanteessa ja toiminnassa tiedetä, miten tai kuinka mikäkin asia vaikuttaa lopputulokseen. Kompleksisessa toiminnassa lopputulos ei ole täsmällisesti ennustettavissa, vaan se on usein hyvin yllättävä (mts. 52). Kun jotakin ilmiötä kuvataan kompleksiseksi, on kyse sen vuorovaikutteisesta dynamiikasta, mikä saa ilmiön käyttäytymään sille ominaisella tavalla (Lindell 2013). Tälle vuorovaikutukselle on tyypillistä alkuarvoherkkyys, epälineaarisuus, paradoksaalisuus ja emergenssi itseorganisoiduminen, mikä Vartiainen, Ollilan, Raision ja Lindellin (2013, 141) mukaan tarkoittaa uusien, ennakoimattomien rakenteiden ja prosessien syntymiseen kuin itsestään, pulpahtamalla. Näihin Vartiainen ym. (2013) lisää myös kompleksista ilmiötä kuvatessaan sen mukautumiskyvyn ja monitulkintaisuuden. Lisäksi kompleksisen ilmiön vuorovaikutteisuutta kuvaavat myös käsitteet yhteisevoluutio ja elävä nykyhetki. Ne viittaavat siihen, että esimerkiksi yksittäisen organisaation asiat ja tilanteet ovat kytköksissä muihin organisaatioihin

ja koko yhteiskuntaan, ja että aiempiin kokemuksiin perustuvat opit ja tulkin-  
nat voivat muuttua nykyhetkessä uuden tiedon valossa. (mts. 133, 138, 143.)

## 3.2 Moninaisuuden johtaminen

Moninaisuuden johtamisesta käytetään useita, melko samankaltaisia käsitteitä, kuten esimerkiksi moninaisuusjohtaminen (Colliander ym. 2009, 43), moninaisuustietoinen johtaminen (Ajanko 2016, 30) ja monimuotoisuuden johtaminen (Matinheikki-Kokko 2015, 57). Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä *moninaisuuden johtaminen*.

Moninaisuuden johtamisen (diversity management) juuret ovat 1950-luvun Yhdysvalloissa, jossa havaittiin, että työelämän silloisten vähemmistöryhmien, naisten ja mustien sekä muiden etnisten ryhmien edustajien oli vaikeaa integroitua tasa-arvoisesti työelämäänsä. Tasa-arvoisten työllistämismahdollisuuksien ja niitä vahvistavan toiminnan seurauksena luotiin 1980-luvulla moninaisuusmalli (diversity model), joka on toiminut nykyisten moninaisuusnäkemysten perustana. Mallin tavoitteena oli integroida ja paljasta taustoiltaan eroavia työntekijöitä tasapuolisesti sekä edistää työelämän moninaisuuden arvostamista. (Colliander ym. 2009, 43-44.) Varsinaisena käsitteenä moninaisuuden johtaminen on varsin uusi, sitä alettiin käyttää Yhdysvalloissa 1980-luvun lopulla, ja Eurooppaan se levisi 1990-luvulla (Sippola 2007, 20).

Collianderin ym. (2009) määritelmän mukaan moninaisuuden johtaminen on moninaisuuden tunnistamista ja arvostamista, oikeudenmukaisuutta ja moninaisuuden hyödyntämistä. Siinä tunnistetaan ja tiedostetaan ihmisten erilaiset

kokemukset, osaaminen, tavoitteet ja tarpeet. Moninaisuuden johtamisella pyritään siihen, että erilaisten työntekijöiden kohtelu on oikeudenmukaista ja tasa-arvoista sekä vuorovaikutuksellisesti että menettelytapojen osalta, ja sillä tavoitellaan organisaation tuottavuuden, luovuuden ja innovatiivisuuden lisäämistä moninaisen henkilöstön osaamista hyödyntämällä. (mts. 44.) Mielenkiintoista on, että moninaisuuden johtamisen haasteena on juuri itse moninaisuus, joka voidaan yksinkertaisimmillaan määrittää erilaisuudeksi, mutta joka johtamisen kannalta tarkasteltuna on kompleksisempi ja laajempi käsite. Moninaisuuden johtamisessa moninaisuus sisältää koko työyhteisön yksilöiden näkemykset siitä, mitä moninaisuus on. Käsitteen luonne ja merkitys vaihtelevat yksilön mukaan, ja se peilautuu muiden työyhteisön jäsenten käsityksiin. Työyhteisötasolla moninaisuuteen liittyvät myös sen jäsenten yhteiskunnallisten ja sosiaalisten luokkien moninaisuus (esim. ikä, rotu ja sukupuoli), organisatorinen moninaisuus (esim. koulutustaso, tehtävänkuva ja työsuhteen laatu) sekä arvojen moninaisuus (esim. asenteet). (Diversity management in the workplace: beyond compliance. 2009, 5.) Sabharwal (2014, 198) toteaa, että moninaisuuden johtamisessa taitoa vaatii se, että saadaan taustoiltaan ja arvoiltaan erilaiset työntekijät työskentelemään organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti.

Moninaisuustekijöistä johtuen työyhteisöissä ja organisaatioissa tasapainoiltaan jatkuvasti työntekijöiden erilaisuuden ja samanlaisuuden välillä sekä pyritään sovittamaan ne riittävällä tavalla yhteen. Organisaatiotasolla moninaisuudesta johtuvat ristiriidat pyritään helposti ratkaisemaan vastuun delegoimisella ja toimintojen hajauttamisella sekä toisaalta samanaikaisesti kontrollia lisäämällä sekä toimintojen yhdenmukaistamisella. Esimiehille ja johdolle työntekijöiden erilaisuus, sen sietäminen ja huomioonottaminen, on usein vaikeaa. Lahden (2014) mukaan tutkimuksissa on havaittu, että moninaisuus on esimiehille kuormitustekijä, ja hyvän johtamisen toteuttamiseksi



esimiehiä olisi koulutettava aiheesta (mts. 25, 56). Henkilöstön erilaisuus tarkoittaa usein erimielisyyttä esimerkiksi työtavoista, vastuista ja muutoksista, minkä vuoksi kokonaisuuden johtaminen ja hallinta hankaloituvat. Jos johdon ja esimiesten ratkaisuna tilanteen hallintaan on liiallinen ohjeistaminen ja yhdenmukaistaminen, se saattaa vaikuttaa hyvin kielteisesti henkilöstön innostukseen, joustavuuteen ja omaehtoiseen työntekoon. (Järvinen 2014, 135.)

Eräs moninaisuuden näkökulma tarkasteltaessa sosiaali- ja terveysalaa, on se, että sosiaali- ja terveysalan yksiköt ovat organisaatioita, jotka tuottavat hyvin monipuolisia hyvinvointipalveluja. Näiden organisaatioiden keskeisiä piirteitä ovat esimerkiksi julkinen rahoitus, henkilöstön vahva ammattiprofiili, vallan ja vastuun tarkka määrittely sekä palveluprosessit, joita kuvaavat yksilöllisyys ja henkilökohtaisuus. Lisäksi sosiaali- ja terveysalan organisaatioihin kohdistuu monilukuiset ja -tasoiset odotukset; odotuksia asettavat asiakkaat ja potilaat, päättäjät ja yhteistyökumppanit sekä henkilökunta itse. Kun esimerkiksi potilaat haluavat uusinta ja tehokkainta saatavilla olevaa hoitoa, poliittiset päättäjät odottavat vastuullista ja taloudellisesti tehokasta palvelutuotantoa. Alan työntekijät puolestaan toivovat motivoivaa ja haasteellista työympäristöä. Yhdistettynä nämä kaikki tekijät johtavat siihen, että sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden muodostamaa toimintaympäristöä voidaan pitää kompleksisena toimintakenttänä. (Vartiainen 2012, 94.) Lisäksi runsas vuorovaikutustilanteiden määrä sekä työyhteisöjen ja organisaatioiden sisällä, että ulkoisten toimijoiden ja sidosryhmien suuntaan lisäävät osaltaan kompleksisuutta ja monimutkaistavat moninaisuuden johtamista (Ollila 2014, 183).

Jatkuvan muutoksen lisäksi 2010-luvun yhteiskunnassa vaikuttaa voimakkaasti yksilöllisyyden trendi. Yksilöllisyys on ilmiö, joka ulottuu kaikille elämän osa-alueille, myös työelämään, ja työn piirteinä korostetaan yhä

enemmän yksilöitymistä, subjektiivisuutta ja autonomisuutta (Paasivaara 2012, 62). Esimiestyön näkökulmasta ilmiö on haastava, sillä kun aiemmin alaisilta odotettiin kuuliaisuutta ja nöyryyttä, niin nykyisin esimiehen odotetaan sopeuttavan käyttäytymistään alaisiinsa yksilöinä. Esimiehen keskeinen tehtävä on kuitenkin edelleen varmistaa, että alaiset tekevät organisaation menestyksen kannalta oikeita asioita mahdollisimman hyvin. Se vaatii esimieheltä moninaisuuden ymmärtämistä ja sisäistämistä, jotta hän kykenee johtamaan, ohjaamaan ja tarvittaessa tukemaan jokaista alaistaan yksilönä. Sydänmaalakan (2014, 40) mukaan älykäs johtaminen perustuu kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen, jossa työntekijä nähdään tietävänä, tekävänä ja tuntevana sekä merkitystä hakevana olentona. Sen lisäksi, että alaiset motivoituvat erilaisista asioista, he myös odottavat, että heistä jokainen hyväksytään ja huomioidaan erilaisina yksilöinä. Samalla esimiestyössä tulisi kohdella kaikkia alaisia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. (Rötkin 2015, 72-73.)

### 3.3 Moninaisuus ja henkilöstöjohtaminen

Työelämän kehityssuunnat, kuten monimuotoistuminen, moniuraistuminen ja moniarvoistuminen, heijastuvat ja vaikuttavat johtamiseen ja haastavat sen. Henkilöstön osaamisalueissa ja vahvuuksissa on eroja, joita muodostaa jo pelkästään se, että yhteen työyhteisöön lukeutuu eri sukupolvien edustajia. Kun osa työntekijöistä odottaa eläkkeelle pääsemistä, on osa vasta aloittamassa työuraansa muodollisen pätevyyden saavutettuaan. Yhdistävänä tekijänä eri sukupolvien edustajille on kuitenkin se, että yleisesti ottaen työ on suomalaisille erittäin tärkeä asia, ja työikäiset ihmiset haluavat löytää hyvän työpaikan. Nopeasti muuttuvilla työmarkkinoilla ei hyvän työpaikan löytäminen kuitenkaan ole helppoa, kun työtä tarjotaan ja tehdään pätkittäin ja työantajat voivat

myös vaihtua nopeaan tahtiin. Työelämä vaatii joustavuutta sekä työntekijöiltä että esimies- ja johtotehtävissä olevilta. Työntekijöiden haasteena on löytää keinot jatkuvaan osaamisen kehittämiseen pirstalaisilla työurilla, ja esimiehet ja johtajat puolestaan joutuvat omaksumaan hajautuvan, aikaa ja paikkaa kunnioittamattoman sekä yksilöllistyvän ja auktoriteettiuskon romuttavan työelämän johtamistavan. (Ahonen ym. 2015, 16-17; Viitala 2013, 14.)

*Henkilöstöjohtamisen* käsite sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla pyritään varmistamaan organisaation ja sen toiminnan edellyttämä työvoima sekä työvoiman riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Laajan määritelmän mukaan henkilöstöjohtaminen käsittää kaiken henkilöstöön liittyvän tarkoituksellisen toiminnan organisaatiossa: henkilöstövoimavarojen johtamisen (human resource management, HRM), työelämän suhteiden hoitamisen (industrial relations, IR) sekä johtajuuden ja esimiestyön (leadership). Ollila (2014, 186) määrittelee henkilöstöjohtamisen ihmisten väliseksi vuorovaikutukseksi, joka edellyttää laaja-alaista kykyä ymmärtää ihmisten toimintaa ja käyttäytymistä, erilaisuutta yleensä sekä pyrkimystä hyvää kommunikaatioon. Henkilöstöjohtamisen keskiössä ovat johtajuus ja esimiestyö, koska johtajat ja esimiehet toteuttavat monia henkilöstöjohtamisen asioita käytännössä. Johtajat ja esimiehet valitsevat henkilöstöä, ja henkilöstön ollessa työssä, johtajat ja esimiehet palkitsevat, auttavat kehittymään, ohjaavat, motivoivat, kannustavat ja arvioivat työntekijöitä. Voidaan siis sanoa, että henkilöstöjohtamisen pyrkimykset toteutuvat tai jäävät toteutumatta heidän kauttaan. (Viitala 2013, 20-21.)

Österberg (2015) toteaa, että termi 'esimies' tulisi ymmärtää ammattina, ei asemana; johtaminen on ammatti, jonka voi oppia itseään kehittämällä ja virheistä oppimalla. Johtamisella ja esimiestyöllä on suuri merkitys organisaation

menestymiselle sekä työnantajana että palvelun tarjoajana. Esimiehen olisi kyettävä mieltämään oma roolinsa ja vastuunsa alaisten osaamisen vaalijana ja sujuvan työskentelyn edellytysten luojana (Juuti 2006, 85). Henkilöstön motivoiminen työskentelemään yhteisten tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi on esimiesten ja johdon tehtävä, joka on välittömässä yhteydessä organisaation kilpailukykyyn. Työyhteisön johtamisen tavalla on vaikutus työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Viitalan (2013, 19) mukaan henkilöstöjohtamisen tehtävässä on onnistuttu, kun henkilöstöratkaisujen avulla on mahdollistettu organisaation strategian mukainen toiminta ja kun organisaation palveluksessa oleva henkilöstö kokee työnsä mielekkääksi, osaamisensa ja työolosuhteensa suoriutumista tukeviksi sekä työilmapiirin oikeudenmukaiseksi ja heitä arvostavaksi. Esimiehen tehtäviin kuuluu käytännön työjärjestelyiden (esim. palaverikäytännöt ja tehtävien jakaminen) lisäksi pyrkiä luomaan avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiriä sekä kannustaa alaisia niin yksilöinä kuin ryhmänä. Ihmisten johtajana esimiehellä tulisi olla herkkyyttä ihmissuhdeasioissa ja toisaalta liikemiesmäistä jämäkkyyttä. Esimiehen tulisi myös toimia itse esimerkkinä ihmisten välisessä käyttäytymisessä samoin kuin työmoraaalin ylläpitämisessä. (Österberg 2015, 127-128.)

Kirjallisuudessa ja tutkimuksessa voidaan erottaa ”kova” ja ”pehmeä” HRM-ajattelu. Kova HRM on rationaalista ja korostaa henkilöstön resurssiluonnetta. Sen keskiössä on liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian välinen yhteys, erityisesti tehokkuuden ja kustannuksien kautta tarkasteltuna. Kovan HRM:n mukaan ihmisiä voidaan ohjata kannustimien ja kontrollin avulla toimimaan organisaation tulosten eteen. Pehmeä HRM puolestaan korostaa henkilöstön inhimillistä luonnetta; henkilöstö on voimavara, ei kustannustekijä. Pehmeä HRM lähtee ajatuksesta, että sitoutunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on keskeinen tekijä, jos organisaatiosta halutaan saada toimiva ja menestyvä. Näin ollen tärkeänä nähdään henkilöstökäytäntöjen kehittäminen, jotta

ne tukevat henkilöstön yhteistyötä ja sitoutumista. Pehmeän HRM:n käytäntöjä ovat muun muassa hyvä esimiestyö, tiimityö ja avointa vuoropuhelua tukevat käytännöt, jolloin henkilöstö saa vapauksia toteuttaa itseään ja olla mukana vaikuttamassa työhönsä sekä kehittyä siinä. Käytännössä kova ja pehmeä HRM voivat elää organisaatiossa myös rinnakkain, kuten esimerkiksi niin, että organisaation ylin johto ajattelee kovan henkilöstöjohtamisen kehyksestä käsin, kun taas lähiesimiehet korostavat pehmeää lähestymistapaa. (Viitala 2013, 41-42.)

Henkilöstöjohtamiseen ja esimiestyöhön liittyvässä kirjallisuudessa käsitellään paljon vuorovaikutusta ja luottamusta (esim. Salmimies & Ruutu 2013) esimiestyön perustana, ja ne ovat keskeisiä teemoja myös työyhteisöjen moninaisuudesta kirjoitettaessa (esim. Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009). Vuorovaikutus ja luottamus esimiestyössä ja esimies-alaisuudessa liittyvät kiinteästi toisiinsa, mutta seuraavassa niitä avataan kahtena erillisenä kokonaisuutena osana esimiestyötä.

### 3.4 Vuorovaikutteinen esimiestyö

Aution, Juutin ja Winkin (2010) mukaan keskusteleva johtaminen on keskeinen osa hyvää henkilöstöjohtamista ja organisaatioviestintää. Yksinkertaistettuna keskusteleva johtaminen tarkoittaa *vuorovaikutteista* työskentelytapaa. Paasivaara (2012, 65-66) kuvaa vuorovaikutusta työyhteisön jäsenten keskinäisen yhteyden perustasoksi, jonka varaan koko työyhteisön toiminta rakentuu, ja jonka päätarkoituksena on tukea toiminnan tavoitteita sekä vaikuttaa työyhteisön asemaan ja arvoon. Vuorovaikutusta voi tapahtua asiakkaiden ja organisaation palveluksessa olevien välillä sekä organisaation sisällä

työskentelevien kesken. Jos toiminta ja tuloksellisuus perustuvat vuorovaikutukselle, on kiinnitettävä jatkuvasti huomiota vuorovaikutuksen laadulle ja oikea-aikaisuudelle. Hyvin tärkeä osa vuorovaikutusta on kuunteleminen; kun esimies kuuntelee alaista arvostavalla tavalla ja pitää häntä asiantuntijana, on työtä ja siinä kehittymistä mahdollista tarkastella ratkaisukeskeisesti. Silloin keskustelut edesauttavat alaisen mahdollisuuksia ja kykyä kehittyä. Johtamisen tulisi perustua innostavuudelle, kannustukselle, innovatiivisuudelle ja toivolle käskemisen, rajoittamisen ja alistamisen sijaan. (mts. 59, 62, 90-91, 153.) Järvinen (2014, 75) toteaa, että vuorovaikutuksesta ja tiedonkulusta huolehtiminen työpaikoilla, ja erityisesti isoissa organisaatioissa, on haastava ja päättymätön tehtävä, joka tulee hoitaa välittömästi, suorasti ja rehellisesti.

Vuorovaikutukseen sitoutunut esimies herättää alaisissaan luottamusta. Vuoropuhelun kautta esimies voi auttaa alaisiaan luomaan merkityksen heidän työlleen ja synnyttää yhteistä ymmärrystä kirkastamalla organisaation perustehtävää ja sitä, miksi organisaation on olemassa. Vuorovaikutteinen esimies tietää riittävästi alaistensa työtehtävistä ja on kiinnostunut alaisistaan, jolloin hän kykenee huomioimaan alaisten yksilöllisyyden ja erityispiirteet. (Aarnikoivu 2011, 34-35, 39.) Österberg (2015, 185) sekä Ahonen, Husman, Ikonen, Juuti, Koho, Käpykangas, Laine, Larjomaa, Saarelma-Thiel, Saari & Wallin (2015, 172) toteavat, että esimiehen omilla asenteilla ja suhtautumisella sekä niiden tunnistamisella on suuri merkitys erilaisuuden käsittelemisessä sekä siihen liittyvässä vuorovaikutuksessa. Myös Delmatoffin ja Lazarusen (2014, 247) mukaan esimiehen tietoisuus sekä omista että alaisten tunnereaktio- ja käyttäytymismalleista auttaa esimiestä ihmisten johtajana.

Vuonna 2016 toteutetut Suomen parhaat työpaikat- ja Suomalaisen työelämän tila-tutkimukset perustuvat hyvän työpaikan malliin, joka on viitekehys hyvälle työpaikalle ominaisten johtajuustaitojen ja -käytäntöjen tarkasteluun. Tässä mallissa hyvä työpaikka määritellään sellaiseksi, jossa ”työntekijät luottavat organisaation johtoon, ovat ylpeitä siitä, mitä tekevät ja nauttivat työka- vereidensa kanssa työskentelystä”. Määritelmässä tunnistetaan kolme keskeistä vuorovaikutussuhdetta (ks. Kuvio 3.), joihin hyvä työpaikka perus- tuu; työntekijöiden ja johdon välinen suhde, työntekijöiden suhde työhön ja organisaatioon sekä työntekijöiden suhde toisiinsa. Kun nämä vuorovaikutus- suhteet ovat toimivia ja avoimia, toteutuu työpaikalla keskinäinen kunnioitus ja oikeudenmukaisuus, ja työtä tehdään ylpeydellä hyvässä yhteishengessä. (Suomalaisen työelämän tila 2016-tutkimus, 23.)



Kuvio 3. Hyvän työpaikan kolme keskeistä vuorovaikutussuhdetta.

Vuorovaikutusosaamista on alettu pitää yhä kiinteämpänä osana ammatti- osaamista. Ollilan (2014, 185) mukaan vuorovaikutusosaaminen on erityisesti hyvän johtamisen perustavoite, joka näkyy vastuun ottamisena, toisten kunnioittamisena, rehellisyytenä ja oikeudenmukaisuutena. Konkreettisin havaittavissa ja arvioitavissa oleva osa-alue vuorovaikutusosaamisesta ovat

vuorovaikutustaidot. Ne voidaan määritellä sellaisen vuorovaikutuskäyttäytymisen osoittamiseksi, mikä tietyssä vuorovaikutustilanteessa arvioidaan tarkoituksenmukaiseksi ja tehokkaaksi. Useimmiten taitavaa vuorovaikutusta kuvataan suoraksi, selkeäksi, ymmärrettäväksi, asiantuntevaksi, johdonmukaiseksi ja rehelliseksi. (Paasivaara 2012, 66-67.) Vuorovaikutteinen esimiestyö on johtamistyyliiltään demokraattista, jossa kunnioitetaan erilaisia ihmisiä ja eriäviä mielipiteitä, ja niille on tilaa. Toimivan, vuorovaikutteisen työyhteisön rakentaminen ja ylläpitäminen ovat pitkäjänteistä toimintaa, joka haastaa esimiehet työskentelemään sen puolesta päivittäin. Pelkkä johtajan tai esimiehen sanominen ei synnytä avointa, vuorovaikutuksellista toimintaympäristöä, vaan siihen vaaditaan sanojen ja tekojen kohtaamista, esimiesten ja johtajien esimerkkiä. Parhaimmillaan vuorovaikutteinen työyhteisö toimii yhdessä, yhteisten päämäärien hyväksi. Sitä voidaan kuvata ”me-hengeksi”. (Österberg 2015, 195.)

### 3.5 Luottamus esimies-alaisuuhteissa

Salmimiehen ja Ruudun (2013) mukaan *luottamus* on toimivan esimies-alaisuuden perusedellytys, joka rakentuu arvostavan vuorovaikutuksen kautta. Luottamus on pohja, jolle tuottava ja innovatiivinen organisaatio toiminta rakentuu, ja esimiehen ja alaisten keskinäinen luottamus vaikuttaa myös yleiseen työviihtyvyyteen ja työhyvinvointiin. Esimies on avainasemassa luottamuksellisen työilmapiirin luomisessa, koska esimies on esimerkkinä muulle työyhteisölle. Ammattitaitoinen esimies on vuorovaikutuksessaan suora ja rehellinen, toimii oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti ja pyrkii avoimeen tiedonkulkuun. Esimiehellä pitäisi olla kyky asettaa ajoittain työyhteisön tarpeet omien tarpeidensa yläpuolelle. Esimiehen tietoisuus omista



vallankäytön tavoistaan ja yllykkeistään suojelee häntä tavoittelemasta yksinomaan omaa etuaan. (mts. 88-89.) Myös Rötkin (2015, 193) ja Colliander ym. (2009, 62) tuovat esiin esimiestyön keskeisen näkökulman; esimies ei tee työtä itselleen, vaan esimies tekee työtä muille ja muiden kautta, ja että esimiestyötä voidaan kuvata asiakaspalveluksi.

Blomqvist (2006) ja Ikonen (2015) kuvaavat luottamuksen puutteen seurauksia ja luottamuksen hyötyjä työyhteisölle kuviossa 4. esitetyllä tavalla:



Kuvio 4. Luottamuksen merkitys työyhteisössä.

Blomqvistin (2006) mukaan luottamukseen esimies-alaisuudessa vaikuttavat kolme tekijää: esimies ja hänen toimintansa, työntekijä ja hänen toimintansa sekä esimies-alaisuuden luonne. Esimies-alaisuudessa luottamuksen luon-

teen määrittymisessä on avainasemassa esimies. Esimiehen osoittama kyvykkyys hoitaa tehtävään on ensisijainen tekijä, kun alaiset muodostavat käsitystä esimiehen luotettavuudesta. Alaisten kokemus esimiehen hyvántahtoisuudesta puolestaan liittyy esimiehen aikomuksiin ja motivaatioon toimia alaisensa hyväksi esimerkiksi organisoimalla työt joustavasti ja huomioimalla alaisten yksityiselämä tarpeen mukaan. Ikonen (2015, 142) nimittää esimiehen hyvántahtoisuutta armeliasuudeksi tai sallivuudeksi. Esimiehen johdonmukaisella toiminnalla ja avoimella kommunikaatiolla on myös vahva yhteys luottamuksen synnyttämisessä ja ylläpitämisessä suhteessa alaisiin. (mts. 22-23.)

Luottamus on kirjattu myös hyvän johtamisen kriteereihin (ks. Kuvio 1.), ja sitä kuvataan työyhteisön sosiaalisiksi pääomaksi. Manka (2016, 132) kuvaa sosiaalista pääomaa sellaisiksi yhteisöllisiksi piirteiksi, jotka vahvistavat yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista, ja jotka ovat sekä työyhteisön että yksilön voimavara. Luottamusta tarvitaan erityisesti johdon ja henkilöstön välillä, kun tavoitellaan hyvin toimivaa ja tuloksellista työyhteisöä. Luottamus työyhteisössä perustuu oikeudenmukaiseen johtamiseen, toisia arvostavaan vuorovaikutukseen, vastuullisuuteen, rehellisyyteen ja avoimeen tiedottamiseen sekä sovittujen toimintatapojen noudattamiseen. Myös avoin keskustelu edistää luottamusta työyhteisössä. (Ahonen, Husman, Ikonen, Juuti, Koho, Käpykangas, Laine, Larjomaa, Saarelma-Thiel, Saari & Wallin 2015, 87.)

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tätä laadullista tutkimusta voidaan kuvata prosessiksi ja oppimistapahtumaksi, joka on vaatinut tutkijalta jatkuvaa päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua. Sen vuoksi tutkimustehtävää koskevat ratkaisut muotoutuivat joustavasti ja vähitellen tutkimuksen edetessä. Yhtenä keskeisenä päätöksenä tutkimuksessa oli tutkimusasetelman rajaus, jotta aineistosta saatiin nostettua esiin ydinsanoma ja tavoitettua tutkittavien näkemyksiä moninaisuudesta ja moninaisuuden hyvästä johtamisesta sekä sen rakentumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksella pyrittiin löytämään ja paljastamaan tosiasioita moninaisuudesta, ei niinkään todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. (Kananen 2008, 58; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164; Kiviniemi 2015, 74-77.)

### 4.1 Tutkimusmetodi

Tutkimus toteutettiin aineistolähtöisenä, mutta teoriasidonnaisena kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jolla pyrittiin ymmärtämään moninaisuuden ilmiöitä ja niiden heijastumista esimiestyöhön. Tutkimuksen tekeminen on ollut monimuotoinen ja iteratiivinen prosessi, jossa tutkija on käynyt läpi monia vaiheita, palannut takaisin ja tarkentanut sekä kehittänyt vuoropuhelua teorian ja empirian välillä, eikä tutkimus ole edennyt välttämättä aivan suoraviivaisesti (Eriksson & Koistinen 2005, 19). Tutkimuksella pyrittiin selvittämään moninaisuuden merkityksiä ja tarkoituksia sekä saamaan syvempi ja kokonaisvaltaisempi käsitys ilmiöstä. Tieteenfilosofisena suuntauksena tutkimuksessa on fenomenologia, joka korostaa ihmisen havaintoihin ja kokemukseen perustuvaa tiedon tuottamista. Tutkittavassa esseeaineistossa esseitä laatineet

esimiehet kertoivat omia havaintojaan, näkemyksiään ja kokemuksiaan työyhteisön moninaisuudesta sekä omasta esimieheydestään. (Koppa, 2015.) Nimensä mukaisesti fenomenologia tarkastelee sitä, mitä ihmisten kokemuksissa ilmenee (kreik. phainomenon) sekä suhteessa heihin itseensä, että maailmaan. Fenomenologiassa ihminen nähdään sekä maailmassa rakentuvana yksilönä, että maailmaa rakentavana yksilönä. Lisäksi fenomenologiassa on intentionaalinen ulottuvuus eli ihmisten kokemukset, tässä tutkimuksessa esimiesten kokemukset moninaisuudesta, merkitsevät heille jotakin. Kun tutkitaan esimiesten kokemuksia moninaisuudesta, tutkitaan ilmiön merkityksiä tutkittaville sekä ilmiön sisältöä ja sen rakennetta. Lisäksi fenomenologinen merkitysteoria sisältää ajatuksen siitä, että ihminen on pohjimmiltaan yhteisöllinen, minkä valossa tarkasteltuna yksittäisen esimiehen määrittelemä merkitys moninaisuudesta syntyy häneen yhteisössä, jossa hän työskentelee tai jossa hän on aiemmin työskennellyt. (Laine 2015, 30-31.)

## 4.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksella haluttiin selvittää työyhteisöjen moninaisuuden ilmiöitä ja moninaisuuden johtamista tutkimalla sosiaali- ja terveysalalla esimiehinä työskentelevien työntekijöiden kokemuksia. Näin ollen tutkimus tuottaa lisää tietoa moninaisuuden ilmiöistä työyhteisöissä suhteessa esimiestyöhön, ja tutkimuksen näkökulma auttaa sosiaali- ja terveysalan organisaatioita kehittämään moninaisuuden johtamista omissa yksiköissään.

Tutkimuskysymyksiä asetettiin kolme:

- Miten moninaisuuden ilmiöt heijastuvat käytännön esimiestyöhön?
- Miten esimiehet kuvaavat hyvää moninaisuuden johtamista?

- Sisältyykö esimiestyöhön käytäntöjä, jotka tukevat vuorovaikutus- ja luottamussuhteiden rakentamisessa?

### 4.3 Tutkimuksen aineisto

Tutkimusaineistona oli esseekirjoitukset, joita olivat kirjoittaneet ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavat opiskelijat. Esseet oli tuotettu osana Ylempi ammattikorkeakoulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi -hanketta, joka toteutettiin vuosina 2014 - 2015. Hanke oli Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama, ja siinä keskityttiin moninaisuusosaamiseen ja moninaisuuden johtamiseen esimies- ja työelämätautona. Tiiviissä yhteistyössä hankkeessa olivat Jyväskylän ja Kajaanin ammattikorkeakoulut, Karelia-ammattikorkeakoulu ja Metropolia Ammattikorkeakoulu. (Timonen, Mäkelä & Raivio 2015, 12.) Hankkeessa tuotettiin kaikkiaan noin 140 esseekirjoitusta eri puolilla Suomea. Niiden joukosta valikoitiin sosiaali- ja terveysalalla esimiehinä työskentelevien opiskelijoiden esseekirjoituksia, joista poimittiin tähän tutkimukseen satunnaisesti yhdeksän esimiestyötä tekevän opiskelijan esseekirjoitusta. Esseet on kirjoitettu tietyn tehtävänannon mukaisesti, mikä huomioitiin tutkimuksessa.

#### 4.3.1 Tutkittavien esseekirjoitusten tehtävänanto

Tehtävänannossa opiskelijoita ohjeistettiin kirjoittamaan työyhteisön moninaisuutta kuvaava essee. Kuvattu työyhteisö sai olla kirjoittajan nykyinen tai aiempi, kuitenkin melko "tuore", työyhteisö. Esseen alussa kuvattiin lyhyesti työpaikka (esim. julkinen vai yksityinen organisaatio, maantieteellinen sijainti, toimiala) sekä työyhteisö (esim. työntekijöiden määrä). Lisäksi kirjoittajaa

pyydettiin kertomaan oma asemansa työyhteisössä (alainen vai esimies, mahdolliset luottamustehtävät). (Jaatinen 2014.) Esseet kirjoitettiin nimettöminä, mutta sen perusteella miten kirjoittaja kuvasi asemaansa työyhteisössä, voitiin tähän tutkimukseen valita esimiesasemassa olevien työntekijöiden kirjoituksia.

Esseen kirjoittamisessa pyydettiin pohtimaan seuraavia kysymyksiä:

- 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 tai 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 2014, esseetehtävän kirjallinen ohjeistus.)

#### 4.3.2 Tutkimusaineistoon valikoituneiden esimiesten taustat

Tutkimusaineiston muodosti yhdeksän esseekirjoitusta. Kirjoittajien kuvausten mukaan he työskentelevät esimiehinä joko terveydenhuollossa, sosiaalialalla tai terveys- ja sosiaalialalla. Kolme esimiestä tekee työtä julkisessa terveydenhuollossa, neljä esimiestä ilmoittaa olevansa työssä sosiaalialalla yksityisellä työnantajalla, yksi kuvaa olevansa yksityisen työnantajan palveluksessa sosiaali- ja terveysalalla ja yksi nimeää työnantajakseen kolmannen sektorin sosiaalialan toimijan. Esimiesten taustat on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Tutkimusaineistoon valikoituneiden esimiesten taustaorganisaatiot.

	<b>Terveyden- huolto</b>	<b>Sosiaaliala</b>	<b>Terveys- ja so- siaalipalvelut</b>
Julkinen palveluntarjoaja	3		
Yksityinen työnantaja		4	1
Kolmas sektori		1	

Esimiesten taustakuvausten perusteella heidän alaisuudessaan työskentelee 1-24 työntekijää. Enimmillään alaisia on 24, vähimmillään yksi. Yksi esimies ei kerro kirjoituksessaan alaistensa lukumäärää. Esimiestyön kokemuksta kirjoittajilla on 2 - 20 vuotta, keskimäärin esimieskokemuksta kirjoittajilla on näin ollen seitsemän vuotta. Yksi kirjoittajista mainitsee työskennelleensä esimiehenä jo ennen nykyistä tehtäväänsä. Osalla esimiehistä on lähinnä hallinnollisia

tehtäviä, osa tekee esimiestehtävien lisäksi joko säännöllisesti tai tarvittaessa myös organisaation perustyötä, esimerkiksi hoitotyötä. Mitä pienempi organisaatio on, sitä pirstaleisempia ovat esimiesten tehtävänkuvat.

#### 4.4 Aineiston analysointi

Aineiston analyysissa yhdistyivät aineistopohjainen ja teoriasidonnainen teemoittelu. Tutkimus siis eteni aineisto- tai ilmiöpohjaisesti, ja erilaiset käsitteet tai useat pienet teoriat toimivat tulkintakehyksinä, joiden avulla aineistoa ja sitä kautta moninaisuutta ja esimiesten kokemuksia moninaisuuden johtamisesta tulkittiin (Eskola 2015, 189). Kvalitatiivisen sisällönanalyysin tavoitteena oli saavuttaa systemaattinen ja kattava kuvaus aineistosta, ja teemoittelu syntyi sekä aineiston että teoreettisen käsitteellistämisen yhteistyönä (Seitamaa-Hakkarainen 2014).

Teoriasidonnaisuudella pyrittiin täydentämään tutkimuksen aineistolähtöistä analyysia; analyysiyksiköt valittiin aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjasi ja auttoi analyysia. Aikaisemman tiedon merkitys ja vaikutus moninaisuudesta, sen ilmiöistä ja moninaisuuden johtamisesta tunnistettiin, mutta tutkimuksen tarkoituksena ei ollut testata teoriaa, vaan avata uusia näkökulmia. Näin ollen analyysissa tieteellisen päättelyn logiikkana oli abduktiivinen päättely, jonka mukaan teorianmuodostus on mahdollista silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus tai johtolanka. Abduktiivinen päättely ei siis sulkenut pois teorian käyttöä, vaikka se lähti liikkeelle aineistosta eli ilmiöstä, joka on tässä tutkimuksessa moninaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97-98; Kananen 2013, 51.)

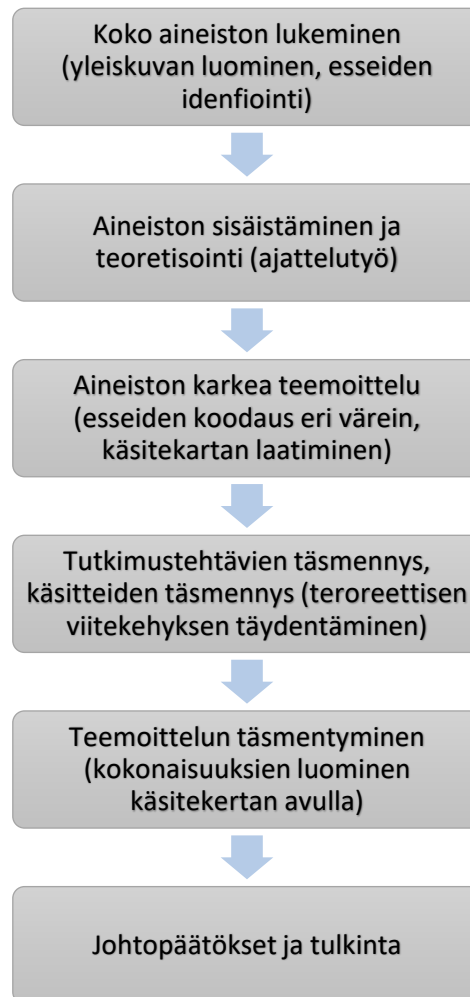


Analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia, joka Seitamaa-Hakkaraisen (2014) mukaan luokitellaan nykyisin lähinnä kvalitatiivisen aineiston analyysimenetelmäksi, ja jolla kuvataan analysoitavan aineiston sisältöä, rakennetta tai molempia. Kanasen (2008, 81) mukaan sisällönanalyysin kohteena voi olla mikä tahansa tutkittavaan ilmiöön liittyvä kirjallinen dokumentti, minkä vuoksi kirjoitetut esseet työyhteisöjen moninaisuudesta soveltuivat tutkimuskohteeksi. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi ei ollut tutkimusprosessin viimeinen vaihe, vaan tutkimuksen kulku perustui aineiston ja sen analysoinnin vuorovaikutukseen; analysointi alkoi jo aineiston keruuvaiheessa ja eteni syklisesti.

Sisällönanalyysia käyttämällä tutkittava esseeaineisto järjestettiin teemoittelemalla yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista yleisemmälle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. Analyysivaihe aloitettiin koko esseeaineiston lukemisella, millä saatiin luotua yleiskuva kirjoittajien moninaisuuskuvauksista. Tässä vaiheessa esseet idenfioitiin jatkoa varten; Essee 1., Essee 2. jne. Tutkimusaineisto pilkottiin eli redusointiin käsitteellisiksi osiksi lukemalla jokainen essee useita kertoja ja koodaamalla esseistä moninaisuutta sekä hyvää johtajuutta kuvaavia ilmaisuja. Ilmaisut määritettiin aiemmin esitettyjen hyvän johtajuuden kriteerien (ks. Kuvio 1.) ja moninaisuuden ilmentymismuotojen (ks. Kuvio 2.) perusteella sekä asetettujen tutkimuskysymysten perusteella (ks. 4.2 Tutkimuskysymykset). Esseistä koodattiin myös esimiesalaisuuden vuorovaikutukseen ja luottamukseen liittyviä ilmaisuja ja kuvauksia. Ilmaisut merkittiin eri värein sekä tekemällä muistiinpanoja tai tiivistelmiä esseekirjoitusten marginaaleihin. Synteesin muodostamiseksi käsitteelliset osat koottiin käsitekartan avulla suuremmiksi kokonaisuuksiksi, jotka muodostivat tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. (Kananen 2008, 59, 89; Kananen 2013, 105,107.) Tutkimuksen tuloksiin poimittiin ne asiat, jotka toistui eniten, ja jotka ilmenivät samankaltaisina kirjoittajien kuvauksissa.

Lisäksi aineistosta poimittiin alkuperäisilmaisuja esitettäväksi suorina lainauksina tutkimustulosten ohessa.

Tutkimuksen analyysin vaiheet Metsämuurosta (2008, 50) ja Seitamaa-Hakkarainen (2014) mukailten:



Kuvio 5. Sisällön analyysin vaiheet. (Mukaiillen Metsämuuronen 2008,50; Seitamaa-Hakkarainen 2014.)

## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 Miten moninaisuuden ilmiöt heijastuvat käytännön esimiestyöhön?

#### Sukupuoli

Tutkimusaineistosta käy ilmi sosiaali- ja terveysalan naisvaltaisuus. Vain yksi esimies kirjoittaa, että puolet hänen alaisistaan on miehiä. Esimiehet kuvaavat naisvaltaisten työyhteisöjen johtamista jossain määrin haastavaksi kateuden, selän takana puhumisen ja erilaisten pienryhmien, ”kuppikuntien”, muodostamisen vuoksi. Yksi esimies toteaa havainneensa, että naiset tuntuvat myös itse pitävän yllä käsitystä naisvaltaisen työpaikkojen hankalasta maineesta. Erityisesti naisvaltaisuus moninaisuustekijän kuitenkin ilmenee äitiys- ja perhevapaina. Toisaalta naisia kuvataan myös helposti ystäväystyviksi, jos työyhteisössä on paljon samankaltaisessa elämäntilanteessa olevia naisia.

*”Työntekijöissämme on paljon nuoria naisia, näin ollen myös perheenlisäykset ovat osa arkipäivää.”* Essee 9.

Osalla kirjoittajista on miespuolisia alaisia, mutta miesten osuus sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä muodostaa huomattavan vähemmistön. Esimiehet ilmaisevat tyytyväisyytensä, jos ja kun heidän alaisiinsa lukeutuu miehiä. Eri sukupuolet nähdään myönteisenä esimiestyöhön heijastuvana moninaisuustekijänä. Miesten fyysiset ominaisuudet naisiin verrattuna auttavat esimiehiä työvuoro- ja työtehtäväjärjestelyissä, ja esimiehet kuvaavat miespuolisia työntekijöitä työyhteisöjä tasapainottaviksi. Sukupuolijakauma koettiin hyväksi

myös sosiaali- ja terveysalan asiakaskunnan kautta arvioituna; koska asiakkaat ovat sekä naisia että miehiä, on hyvä, jos työntekijöissä on sekä naisia että miehiä. Sukupuolten merkitys yhdistettiin asiakasnäkökulmasta myös tarjottavan palvelun laatuun; kun työyhteisössä ja organisaatiossa on molempia sukupuoliä, arvioidaan organisaation tarjoaman palvelun olevan laadukkaampaa. Kuvausten perusteella miehet eivät myöskään ajaudu tai lähde mukaan erilaisiin pienryhmiin, ”kuppikuntiin”, ja miespuolisten alaisien kanssa esimiehet kokevat vuorovaikutuksen suuremmaksi naisalaisiin verrattuna. Yksi esimies kuvaa panostavansa rekrytoinnissa erityisesti siihen, että organisaatioon saataisiin myös miespuoleisia työntekijöitä.

*”Kokemuksesta voin kuitenkin todeta, että miespuolisella hoitajalla on ehdottomasti tasapainottava merkitys työyhteisössämme.”* Essee 1.

*”---miehille ohjataan mielellään fyysisesti vaativampia tehtäviä sekä huoltamisen ja korjaamiseen liittyviä tehtäviä. Vastaavasti naisille ohjautuu enemmän kirjallisia tai tekstin huoltoon sekä esteettisyyteen liittyviä tehtäviä.”* Essee 4.

Yksi kirjoittaja kertoo tunnistavansa sukupuolen merkityksen moninaisuutekijänä niin, että miespuolisen työntekijän on helpompi työllistyä sosiaali- ja terveysalalle koulutuksen suorittamisen jälkeen. Hän lisää huomanneensa myös, että miesten on helpompi edetä työuralla vähemmällä koulutuksella ja lyhyemmällä esimieskokemuksella kuin naisten.

### **Erilaiset persoonat ja yksilöllisyys**

Persoonaa ei ole merkitty yhtenä tekijänä moninaisuuden ilmentymismuotoihin (ks. Kuvio 2.), mutta tutkimusaineiston perusteella erilaiset persoonat ovat yksi merkittävimmistä näkyvistä moninaisuuden tekijöistä työyhteisöissä.

Alaisten erilaiset persoonat muodostuvat moninaisuuden näkyvistä ja näkymättömistä sekä muuttuvista ja pysyvistä tekijöistä. Ne vaikuttavat esimiestyöhön, ja se ilmenee kaikkien esimiesten kirjoituksissa.

*”Kyse on ihmisten erilaisuudesta, joka ei ole aina sidottu ikään, sukupuoleen tai koulutuksen tasoon vaan kyse on persoonien erilaisuudesta.”*  
Essee 9.

Esimiehet kirjoittavat, että erilaiset persoonat pitää huomioida vuorovaikutustilanteissa. Lisäksi alaisten persoonat vaikuttavat erityisesti työyhteisön ilmapiiriin ja yhteistyöhön, millä on välitön vaikutus esimiestyöhön. Tilaa ottavat voimakkaat tai hankalat persoonat aiheuttavat kitkaa, kun taas hiljaisemmat alaiset ovat jäädä huomiotta, minkä seurauksena esimiehet tasapainottelevat tasapuolisen ja oikeudenmukaisen esimieheyden toteuttamiseksi. Lisäksi alaisten persoonallisuus vaikuttaa esimiesten vuorovaikutustapoihin, joita esimiehet kuvaavat säätelevänsä alaiskohtaisesti; osa alaisista tarvitsee pehmeää, jopa varovaista lähestymistä, osa taas suoraviivaista ja välitöntä kohtaamista. Vuorovaikutussuhteiden muotoutumiseen vaikuttaa sekä esimiehen että alaisen vuorovaikutuskyvyt, ja sen vuoksi jokainen vuorovaikutussuhde on yksilöllinen (Manka 2016, 140). Toisaalta esimiesten vuorovaikutustapaan vaikuttaa käsitteillä oleva asia ja tilanne.

*”On tärkeää, että esimies on työyhteisön ilmapiiristä ja siellä vallitsevista erilaisista persoonallisuuden omaavista henkilöistä tietoinen.”* Essee 1.

*”Työntekijän persoona vaikuttaa kanssakäymiseen niin, että toista työntekijää esimies joutuu enemmän tukemaan, ohjaamaan ja kannustamaan, kun taas toista ehkä enemmän ”maadottamaan” ja rajoittamaankin.”* Essee 2.

Esimiesten kuvausten perusteella alaisten persoonallisuuspiirteiden eroja tasoitaa jonkin verran se, että sosiaali- ja terveysalalle hakeutuu pääosin samanhenkisiä, samoja arvoja omaavia henkilöitä, jotka haluavat auttaa ja palvella ihmisiä. Aineistosta ilmenee, että esimiesten alaisissa on erilaisuudesta huolimatta myös tiettyä samankaltaisuutta, mikä näyttäytyy mielenkiintona ja motivaationa työskennellä alalla. Myös yhteinen huumorintaju yhdistää työntekijöitä ja sujuvoittaa työn tekemistä. Nämä seikat heijastuvat esimiestyöhön moninaisuuden myönteisinä vaikutuksina.

*”Jos työntekijä ei koe tätä (alaa) omakseen, lähtee hän yleensä hyvin nopeasti toisiin tehtäviin.”* Essee 9.

*”Yhteinen huumorintaju ja yhteiset kokemukset onnistumisista ovat itselleni tärkeitä tekijöitä työyhteisön yhteen hitsautumisessa.”* Essee 7.

Moninaisuuden näkyvät ja näkymättömät sekä pysyvät ja muuttuvat tekijät tekevät työntekijöistä myös erilaisia yksilöitä. Yksilöllisyys on eräs esimiestyöhön heijastuva ja vaikuttava moninaisuuden tekijä, joka on korostunut viime vuosina ja korostuneen jatkossakin. Useita vuosia, jopa vuosikymmeniä sosiaali- ja terveysalalla työskennelleet esimiehet tuovat kirjoittamissaan esseissä esiin havaintonsa siitä, kuinka alaisten yksilöllisyys ja etenkin tietoisuus oikeudesta yksilöllisyyteen on vallannut tilaa, ja näyttäytyy näin ollen voimakkaana moninaisuuden erityispiirteenä. Alaiset haluavat, että heidät huomioidaan yksilöinä, ja että heitä kohdellaan yksilöinä. Yksilöllistymiseen liittyy jossain määrin myös erilainen suhtautuminen työhön; joillekin alaisille yksityiselämä ja yksilölliset tarpeet ovat tärkeämpiä kuin työyhteisön tai organisaation etu. Esimiesten kuvausten mukaan nuorempi ikäpolvi vaatii enemmän yksilöllistä johtamista ja yksilöllisiä oikeuksia. Alaisten yksilölliset

tarpeet näkyvät esimerkiksi työvuorosuunnittelussa ja poissaoloina, joita alaiset tarvitsevat, pyytävät ja ilmoittavat matalammalla kynnyksellä aiempaan verrattuna.

*”Viimeisten vuosien aikana on enemmänkin ollut työntekijä se, joka saanee mitää vuoroja ja milloin hän voi ne tehdä.”* Essee 5.

### **Yksityiselämän vaikutus työhön**

Alasoinin (2014) mukaan työn luonne on muuttunut työnteon ehtojen ja työtapojen osalta yksilöllisempään suuntaan. Taloudellinen hyöty joko itselle tai organisaatiolle ei välttämättä motivoi työntekijöitä niin kuin aiemmin, vaan työntekijät haluavat osallistumisensa ja sitoutumisensa vastineeksi joustavuutta työajoissa tai muissa työjärjestelyissä. Perhe-elämän velvollisuudet, harrastukset tai muut omien arvojen mukaiseen elämäntapaan ja -tyyliin liittyvät ovat työntekijöille vähintään yhtä tärkeitä, kuin työ, osittain jopa tärkeämpiä. Tyypillinen yksilöllistämisen kohde on työaika, koska joustavuus työajassa on tärkeää niin pienten lasten vanhemmille kuin ikääntyville työntekijöille. Työnteon ehtojen ja työtapojen yksilöllistämiseen liittyy kuitenkin myös riskejä, ja siinä on huomioitava toteutettavien järjestelyjen läpinäkyvyys, oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus. (mts. 23-25.)

Sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien esimiesten kuvauksissa alaisten yksityiselämä vaikuttaa esimiestyöhön, ja käytännössä se pyritään huomioimaan pääasiassa joustavalla työvuorosuunnittelulla ja joissain tilanteissa hallitulla työtehtävien tai työajan kevennyksellä. Esimiehet ilmaisevat olevansa halukkaita joustavuuteen ja he kuvaavat ymmärtävänsä alaisten tilapäiset tarpeet, mutta toivovansa joustavuutta ja ymmärrystä vastavuoroisesti myös alaisilta.

Esimiesten on vaikea sietää alaisten vaatimuksia, mikäli alaiset ovat osoittaneet sanoillaan, teoillaan tai asenteillaan, että joustavuus on ainoastaan työntekijän oikeus ja työnantajan velvollisuus.

*”Nykypäivänä työntekijöiden elämäntilanne huomioidaan paremmin kuin aikaisemmin ja työntekijät tulevat kuulluiksi. --- Omaan työhön ja vapaa-aikaan voi vaikuttaa autonomisella työvuorosuunnittelulla.”* Essee 5.

*”Huomaan pinnaani kiristävän, jos työntekijä pitää itsepintaisesti omista oikeuksistaan kiinni pikkuasioissa, vaikka työnantaja olisi tehnyt isojakin myönnytyksiä työntekijän hyvinvointia lisätäkseen.”* Essee 9.

Esimiehen työstä tekee ajoittain haastavaa alaisen yksityiselämän ongelmat, jotka heijastuvat työyhteisöön ja/tai työn tekemiseen. Esimerkiksi alaisen mielen terveyden pulmat tai lisääntynyt alkoholin käyttö ovat ongelmia, joiden puheeksi ottamisen tai muihin toimiin ryhtymisen esimies voi kokea todella vaikeaksi. (Järvinen 2014, 234.) Tutkimusaineistossa esimiehet kuvaavat pyrkivänsä työssään hyvään alaistuntemukseen, mikä helpottaa esimiestyön tekemistä. Kun esimiehet tuntevat alaisensa, on alaisia helpompi seurata, arvioida, ohjata ja tukea.

*”Kun työssä on haastavaa, aktiivista vapaa-aikaa elävät työntekijät eivät pohdi asiakastilanteita kotona.”* Essee 3.

*”Itse esimiehenä keskustelen herkästi niiden työntekijöiden kanssa, joilla tiedän olevan menossa yksityiselämässä murrosta ja pyrin toimimaan joustavasti heidän kanssaan esim. kuuntelemalla työvuorotoiveita.”* Essee 8.



## Työsuhteen laatu

Työmarkkinoiden ja talouden kasvanut epävakaus on johtanut työn epävarmuuteen, mikä näkyy käytännön työelämässä pätkätöinä, työn ja työttömyyden vuorotteluna sekä niin sanottuna pakkoyrittäjyytenä. Viimeisin tarkoittaa sitä, jos työn saannin ehtona on henkilön toimiminen yrittäjänä, kuten esimerkiksi kampaamoalalla. Kun vielä parikymmentä vuotta sitten työhön siirtymistä koulutuksen jälkeen ja elämänmittaista uraa samalla työnantajalla pidettiin normaaliin elämänkulkuun liittyvänä asiana, on tilanne muuttunut voimakkaasti 1990-luvun alusta lähtien. Työn epävarmuus aiheuttaa useimmille ihmisille kokemuksen siitä, että ei ole arvostettu, ja lisäksi monet elämän tärkeät asiat, kuten vaikkapa oman asunnon ostaminen tai perheen perustaminen, ovat riippuvaisia työstä ja sen jatkumisesta. Epävarmuus saattaa näyttäytyä työyhteisössä heikentyneenä sitoutumisena sekä tyytymättömyytenä työnantajaan ja/tai esimieheen. (Viitala 2013, 225-226.)

Suomen työelämän tila näyttäytyy esimiesten kirjoittamissa esseissä, kun he arvioivat työsuhteiden laatua esimiestyöhön heijastuvana moninaisuustekijänä. Taloudellisten resurssien niukkuus näkyy siinä, että vapautuvia vakinaisia toimia tai virkoja ei enää täytetä, vaan henkilökuntavaje pyritään täyttämään erilaisin työjärjestelyin. Esimiehillä on sekä vakituisina että määräaikaisina ja sijaisina työskenteleviä alaisia. Lisäksi työssä on kevennettyä tai ositettua työaika tekeviä työntekijöitä ja työllistämistoimenpiteissä olevia henkilöitä. Esimiesten työnkuviin sisältyy työpaikan rekrytointi- ja sijaisjärjestelyt sekä uusien työntekijöiden, olivatpa he sitten sijaisia, työllistettyjä, määräaikaisia tai vakituisia, riittävän perehdytyksen varmistaminen ja valvominen.

*"Meillä ei lyhytaikaisia sijaisuuksia nykyään sijaisteta, koska heistä on ollut enemmän haittaa kuin hyötyä." Essee 3.*

*"Työttömän ei ole helppoa saada työyhteisössä omaa asemaansa samantavaiseksi muiden kanssa ---- Sen eteen joutuu antamaan paljon näyttöä siitä, että on kunnollinen, tunnollinen, oppiva, osaava ja työtä tekevä kansalainen." Essee 6.*

Esimiehet vaikuttavat osittain ymmärtävän, että työsuhteen laatu on merkittävä esimiestyöhön heijastuva moninaisuustekijä. Kuvausten mukaan lyhytaikaisten työntekijöiden sitoutuminen työhön ja työsuhteeseen voi olla ymmärrettävistä syistä johtuen heikkoa, ja alaisten turhautuminen on luonnollista. Toisaalta myös lyhytaikaisten työntekijöiden odotetaan suoriutuvan annetuista työtehtävistä hyvin, eikä työsuhteen laatu saisi näkyä työn jäljessä. Esimiehet tasapainoilevat työsuhteen keston osalta sekä yksilön hyvinvoinnin huomioimisen, että kokonaisen työyhteisön toimivuuden välillä, sillä uusien työntekijöiden perehdyttäminen kuormittaa sekä esimiehiä että koko työyhteisöä. Työsuhteen laatu heijastuu myös esimies-alaissuhteen vuorovaikutukseen.

*"Työsuhteen laatu on yllättänyt minut herkkyydellään. Minulle tuli työnohjauksessa tilanne, missä työntekijä kertoi minun loukanneen häntä pahasti pitemmän aikaa. Olin tuonut erilaisissa keskusteluissa esille työntekijän olevan sijainen." Essee 3.*

### **Ikä ja työkokemus**

Eri ikäisten alaisten johtamiseen liittyvät kysymykset ovat ehkä näkyvin moninaisuuden ilmiö, jota esimiehet käsittelevät työarjessaan. Esimiehet joutuvat työssään kohtaamaan konkreettisesti ristiriidat, joita eri sukupolvien eroavai-

suudet työyhteisössä ja työn tekemisen tavoissa herättävät. Eri ikäisillä alaisilla on eritasoista osaamista ja hyvin erilaisia tarpeita. Esimiehet joutuvat johtamaan sekä vanhaa konkaria että vastavalmistunutta työuraansa aloittavaa nuorta työntekijää. Toinen tarvitsee työssä jaksamisen tukemista, toinen työhön perehdyttämistä ja seurantaosaamisen kehittymisestä. (Ahonen ym. 2015, 136-138.) Eri ikäisten alaisten johtamisen haastavuus ilmenee esimiesten kuvauksista. Käytännön esimiestyössä alaisten ikä vaikuttaa esimiesten vuorovaikutustapoihin, perehdyttämisen suunnitteluun, vastuun ja työvuorojen jakamiseen sekä sen arvioimiseen, kuinka paljon alainen tarvitsee tukea työn tekemisessä sekä työyhteisön jäsenenä. Alaisten iällä on yhteys myös työhön sitoutumiseen; esimiehet kokevat, että nuoremmat työntekijät sitoutuvat työhön vanhempia työntekijöitä heikommin. Esimiehet eivät kuitenkaan määrittele kirjoituksissaan tarkemmin, että mitä he tarkoittavat nuoremmilla ja vanhemmilla työntekijöillä. He käyttävät kuvaavia ilmaisuja kuten ”vasta valmistunut”, ”työuransa alussa oleva”, ”eläkkeelle pääsyä odottava” jne.

*”---esimiehen pitää herkästi miettiä ja pohtia, kuinka paljon vastuuta voi kullekin työntekijälle antaa hänen työkokemuksensa pohjalta, ettei kuormita häntä liian suurilla vastuilla tai vastaavasti ala-arvoista hänen osaamistaan.”* Essee 8.

*”Nuorempi sukupolvi jää helpommin sairauslomalle eikä työhön sitoutuminen ole ollut yhtä vahvaa kuin vanhemmilla työntekijöillä.”* Essee 5.

*”Yksi suurimmista työelämän moninaisuushaasteista liittyy työvoiman ikärakenteeseen ja sen tuomiin haasteisiin, uusien työntekijöiden perehdyttämiseen sekä iäkkäiden ja nuorten yhteistyön parantamiseen.”* Essee 1.

Eri sukupolviin kuuluvilla alaisilla saattavat korostua erilaiset piirteet hyvän vuorovaikutussuhteen rakentamisessa, ja ylipäänsä sen määrittämisessä, mitä hyvään vuorovaikutukseen esimiehen ja alaisen välillä kuuluu (Manka 2016, 140). Tämä vuorovaikutussuhteiden ero käy ilmi myös esimiesten kuvauksissa moninaisuustekijöiden heijastumisesta esimiestyöhön. Vanhempia työntekijöitä kuvataan esimiehiä ja hierarkiaa kunnioittaviksi, esimiehen tukea arvostaviksi. Nuoremmat työntekijät puolestaan kuvataan rohkeiksi ja muutoshalukkaiksi, omaa yksilöllisyyttään ja oikeuksiaan puolustaviksi. Uusilla, vastavalmistuneilla työntekijöillä on uusin tieto ja osaaminen, vanhemmilla työntekijöillä on taas hiljaisen tiedon varasto sekä rutiinien tuoma varmuus. Kun vanhempien työntekijöiden ilmaistaan olevan muutosvastarintaisia, on nuorempien työntekijöiden sitoutuminen työhön heikompa.

*”Muutoksien sietäminen työssä ja rohkeus on nuorempien työntekijöiden voimavara.”* Essee 2.

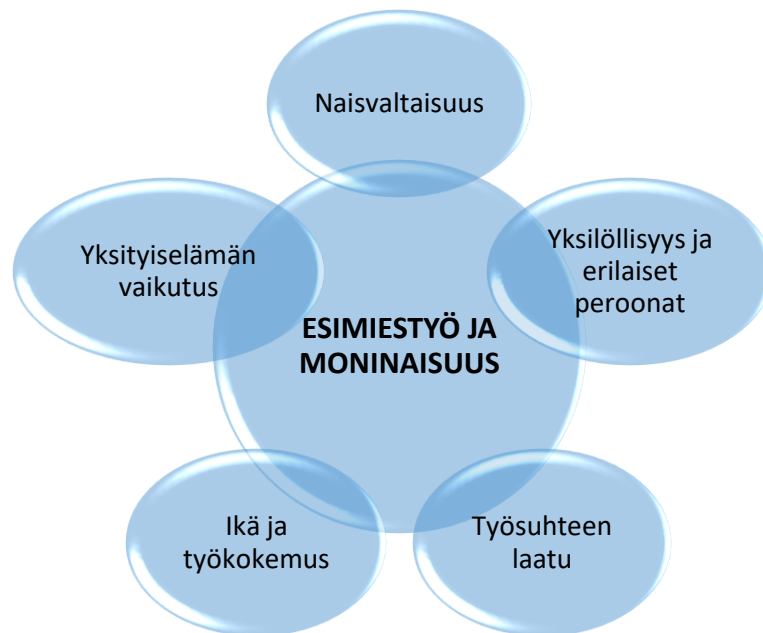
*”Nuoria työntekijöitä pidetään toisaalta energisinä ja innostuneina, mutta myös ailahtelevaisina, vastuuntunnettomina ja epäluotettavina. –pitkäjänteinen työskentely ei enää tahdo onnistua nuoremmalta sukupolvelta.”* Essee 1.

Tutkimusten mukaan eri-ikäiset työntekijät arvostavat ja tarvitsevat erilaista johtajuutta. Se vaatii esimiehiltä joustavuutta ja kykyä kuunnella työntekijöitä, jotta esimiehet osaavat toimia eri ikäryhmiin kuuluvien alaistensa kanssa. Suuria eroja eri ikäpolvien välillä on myös asennoitumisessa työhön sekä siinä, mikä työhön motivoi. Myös teknologiaan suhtautuminen on erilaista nuorilla ja ikääntyvillä tai ikääntyneillä työntekijöillä. Kaikki sukupolvet haluavat osallistua ja vaikuttaa työpaikalla, mutta eri sukupolviin kuuluvilla on siihen erilaiset keinot. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 14-15.)

*"Eri-ikäiset työntekijät odottavat erilaista vuorovaikutusta ja eri aihe-  
alueissa esimieheltä." Essee 8.*

*"Nuoret hoitajat eivät kuitenkaan aina jää altavastajiksi vaan ottavat  
esimieheen yhteyttä, jos kokevat tulleen väärin kohdelluiksi." Essee 5.*

Moninaisuuden heijastuminen esimiestyöhön on koottu kuvioon 6. Esimiesten kuvausten mukaisesti sosiaali- ja terveysalan naisvaltaisuus, alaisten yksilöllisyys ja erilaiset persoonat, alaisten yksityiselämä, alaisten työsuhteen laatu sekä alaisten ikä ja työkokemus ovat moninaisuustekijöitä, jotka näyttäytyvät esimiesten työarjessa eniten ja vaikuttavat päivittäin esimiesten työhön.



Kuvio 6. Moninaisuuden heijastuminen käytännön esimiestyöhön sosiaali- ja terveysalalla.

## Moninaisuusilmiön ristiriitaisuus

Kuten jo tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä määriteltäessä ilmeni, on moninaisuus monitulkintainen käsite, jota ei voi avata yksiselitteisesti. Sippolan (2007, 19) mukaan moninaisuuskäsitteen sisältö ja merkitys vaihtelevat, ja se on siten eri ihmisille erilainen, mikä puolestaan vaikuttaa siihen, miten ihmisiä kohdellaan ja johdetaan eri organisaatioissa ja työyhteisöissä. Myös ihmisten kokemukset kohtelun oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvoisuudesta vaihtelevat. Tutkimusaineistossa esimiesten kuvaamat havainnot moninaisuustekijöiden ilmenemisestä työyhteisöissä sisälsivät moninaisuuden ilmiöön liittyviä ristiriitoja. Näitä ristiriitoja ovat esimerkiksi alaisen yksilöllinen huomioiminen erilaisissa poikkeustilanteissa. Esimiehen toiminta vastaa alaisen toiveisiin yksilöllisestä kohtelusta, mutta saattaa herättää samalla muissa työyhteisön jäsenissä arvostelua ja kateutta. Lisäksi esimiehille aiheuttaa ristiriitaisia tunteita se, että vaikka he haluavat tukea alaisiaan heidän toipumisessaan työkyntoiseksi, ovat he samalla huolissaan kustannuksista, joita pitkä sairausloma sijaisjärjestelyineen organisaatiolle aiheuttaa. Esimiehet kuvaavat pyrkivänsä alaisten tasavertaiseen kohteluun, mutta sen määrittäminen ja tavoittaminen on ajoittain vaikeaa.

*”Työntekijät kokivat työjärjestelyjen olevan epäoikeudenmukaisia, vaikka itseasiassa nämä suurinta epäoikeudenmukaisuutta kokeneet hoitajat olivat myös perheensä kanssa olleet samankaltaisissa elämäntilanteissa. Työjärjestelyt heidänkin kohdallaan olivat ns. poikkeukselliset.”*  
Essee 5.

*”Tämä 3-4 viikon sairaslomahan on myös rasite työpaikan taloudelle.”*  
Essee 8.

Samankaltainen moninaisuuteen sisältyvä ristiriitaisuus aineistossa ilmenee myös, kun esimiehet kuvaavat alaisten koulutus- ja kehittymishalukkuutta.

Osa alaisista ei koe koulutusta itselleen tarpeelliseksi, mutta samalla he saattavat kokea, että heidän työuransa ei etene, ja että heitä ei arvosteta. Tilanteet aiheuttavat alaisille eriarvoisuuden kokemuksia, mitkä heijastuvat esimiestyöhön. Osittain ilmiö on kytköksissä alaisten ikään; ikääntyvät tai iäkkäät työntekijät eivät ole motivoituneita hankkimaan lisäkoulutusta.

*”Olen havainnut, että osa työntekijöistä ei ole kiinnostuneita kouluttautumisesta, mutta saattavat silti tuntea eriarvoisuutta koulutuksiin osallistuvia kollegoja kohtaan.”* Essee 4.

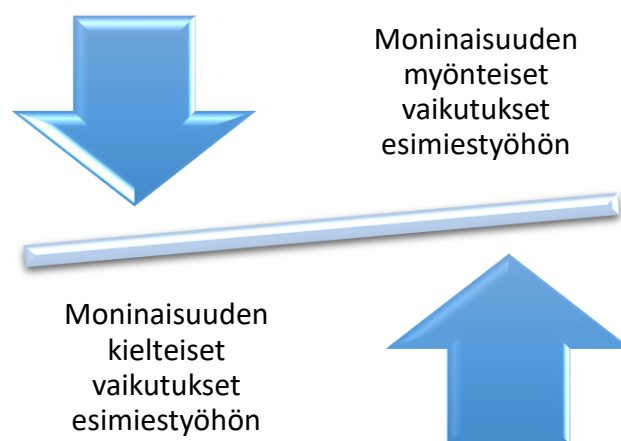
Esimiehet ilmaisevat esseekirjoituksissaan runsaasti sitä, että moninaisuus on työyhteisön voimavara ja rikkaus, kun taas toisaalta tasapainoilu moninaisuuden johtamisessa koetaan haastavaksi ja ajoittain jopa turhauttavaksi. Eri ikäiset ja erilaiset koulutus- ja työkokemustaustat omaavat alaiset sekä ylipäänsä erilaiset persoonat nähdään luonnollisena, itsestään selvänä asiana sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä, ja niiden muodostamaa moninaisuutta kuvataan vahvuudeksi. Esimiehet voivat työssään hyödyntää alaistensa moninaisuutta esimerkiksi vastuutehtävien jakamisessa. Toisaalta alaisten erilaisuus aiheuttaa esimiesten kuvausten perusteella vastakkainasettelua, konflikteja, ”kuppikuntia”, vallankäyttöä, varjojohtamista ja kateutta, jotka heijastuvat esimiestyöhön moninaisuuden kielteisinä seurauksina. Moninaisuuteen liittyviä ilmiöitä seurauksineen ei myöskään voi ennustaa, sillä niihin sisältyy kompleksisuus ja muutosalttius.

*”Kuinka nuoret ja vanhemmat työntekijät eivät tule toimeen keskenään tai eri asteen koulutuksen omaavat kadehtivat toisiaan.”* Essee 6.

*”Välillä koen lyöväni päätäni seinään, kun ei ymmärretä tai haluta ymmärtää asioiden merkitystä.”* Essee 5.

*”Jokainen moninaisuuden ilmiö vaikuttaa työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen, työyhteisön toimintaan ja työn tekemiseen, mutta osa vaikuttaa enemmän ja osa vähemmän sekä toisaalta vaikutus on välillä positiivinen ja välillä negatiivinen.”* Essee 8.

Esimiesten kuvausten perusteella työyhteisöjen moninaisuus voidaan todeta monitulkintaiseksi ilmiöksi, jonka myönteiset ja kielteiset vaikutukset esimiestyöhön aiheuttavat jatkuvaa tasapainoilua hyvän moninaisuuden johtamisen toteuttamiseksi (ks. Kuvio 7.). Esimiesten näkökulmasta alaisten moninaisuus on samanaikaisesti sekä voimavara että haaste esimiestyölle.



Kuvio 7. Moninaisuusilmiön ristiriitaisuus esimiestyössä sosiaali- ja terveysalalla.

## 5.2 Miten esimiehet kuvaavat hyvää moninaisuuden johtamista?

Esimiesten kuvaukset ja ilmaisut hyvästä moninaisuuden johtamisesta painottuvat yksilöiden johtamiseen. Se pitää sisällään erilaisten persoonien kunnioittamisen ja pyrkimyksen alaisten tasavertaiseen ja oikeudenmukaiseen



kohteluun. Yksilöiden johtamista kuvataan myös erilaisuuden arvostamisena ylipäänsä, mikä tarkoittaa myös erilaisen osaamisen arvostamista ja huomioimista esimerkiksi työ- ja vastuutehtävien jakamisessa. Yksilöiden johtaminen perustuu esimiesten mukaan hyvään alaistuntemukseen, erilaisten persoonien tuntemiseen. Hyvän alaistuntemuksen perusteella esimiehet kykenevät säätelemään vuorovaikutustaan kunkin alaisen mukaisesti, mikä nähdään myös hyvänä moninaisuuden johtamisena. Rehellinen, selkeä ja johdonmukainen vuorovaikutus nimetään myös taidoksi, jota esimiehet tarvitsevat johtaessaan moninaisia työyhteisöjä erilaisine yksilöineen.

*"Myös se, että esimiehenä vuorovaikutukseni on rehellistä, on kaikille alaisilleni tärkeää." Essee 1.*

*"Tasavertainen kohtelu ei voi tarkoittaa kaikille samaa kohtelua vaan jokaiselle tarpeen mukaan." Essee 3.*

Tutkimusaineistossa esimiehet korostavat yhtenä hyvänä moninaisuuden johtamisen muotona ja ammatillisena taitona herkkyyttä kuunnella ja seurata alaisten jaksamista, vointia ja voimavaroja. Tämä koskee sekä työperäisiä stressitekijöitä että yksityiselämään liittyviä tekijöitä. Kuvauksissa ilmenee myös esimiesten pyrkimys hyvään alaistuntemukseen, mikä lisääntyy olemalla vuorovaikutuksessa alaisten kanssa ja tekemällä töitä yhdessä, keskustelemalla niin epävirallisesti kuin virallisesti kehityskeskusteluissa sekä seuraamalla alaisten toimintaa työyhteisössä ja asiakkaiden kanssa. Tähän esimiehen ammattitaitoon sisältyy myös kyky ottaa vastaan alaisten palaute ja viedä se käytännön tasolle esimies-alaissuhteeseen. Esimiehet kokevat, että helposti lähestyttävä esimies on tärkeä työväline moninaisuuden johtamisessa.

*"Nyt en enää puhuttele ketään sijaisena, ymmärrän sen viittavan asemaan organisaatiossa, tai että sijaisen työpanos olisi vähemmän tärkeä kuin vakituisen työntekijän." Essee 3.*

*"Itse esimiehenä keskustelen herkästi niiden työntekijöiden kanssa, joilla tiedän olevan menossa yksityiselämässä murrosta ja pyrin toimimaan joustavasti heidän kanssaan esim. kuuntelemalla työvuorotoiveita." Essee 8.*

*"Toisaalta olen saanut hyvää palautetta siitä, että minua on helppo lähestyä erilaisten asioiden tiimoilta ja pidän yllä positiivista työilmapiiriä, enkä valita turhista." Essee 7.*

Esimiesten ilmaisuissa hyvää moninaisuuden johtamista koskien toistuu joustavuus. Joustavuus on esimiesten mukaan moniulotteinen ja -tasoinen ammatillinen esimiestaito, joka ilmenee vuorovaikutus- ja tunnesäätelynä kanssakäymisessä alaisten kanssa sekä ulottuu tarvittaessa alaisten työtehtävien tekemiseen. Esimiesten joustavuuskäsitykseen sisältyy myös tietoisuus siitä, että esimiehen rooli työyhteisössä on erilainen kuin alaisen. Joustava esimies kykenee säilyttämään rauhallisuutensa ja laittamaan omat henkilökohtaiset ajatuksensa sivuun hoitaessaan esimiestehtäviä. Joustavuus esimiehen ammatillisena ominaisuutena auttaa häntä huomioimaan työyhteisön päivittäisen toimintakyvyn esimerkiksi sairauslomatilanteessa.

*"--kun oli henkilökuntavajetta sairauslomien vuoksi, halusin mennä syöttämään asukkaita." Essee 6.*

*"Esimiehen tulisi pysyä asiallisena ja rauhallisena, kun taas työntekijän reaktio voi olla asiasta riippuen voimakaskin." Essee 7.*

Esimiesten mukaan yksi esimiehen ammattitaitoon kuuluva kyky on hahmottaa ja tarkastella asioita yksilöistä ja yksityiskohdista huolimatta kokonaisuuksina. Se vaatii tietyn etäisyyden pitämistä alaisiin sekä esimiesroolin tiedostamista ja esimiesroolissa pysymistä. Esimerkiksi vaikeassa, alaisen yksityiselämään liittyvässä tilanteessa esimiehen apuna toimii hänen roolinsa työpaikalla, ja esimiestehtävässä tulee työyhteisöä ja sen jäsenten toimintaa siis tarkastella ensisijaisesti työstä käsin. Esimiestyötä kuvataan jämäkkyyttä ja rajaamista vaativaksi suhteessa alaisiin. Esimiehet kertovat tukeutuvansa moninaisuuden johtamisessa työpaikan ja/tai organisaation arvoihin ja perustehtävään, ja he haluavat myös huolehtia niiden toteutumisesta johtamissaan työyhteisöissä. Esimiehet ovat työssään organisaation johdon ja alaisten välissä, ja hyvä moninaisuuden johtaminen vaatii tasapainottelua työnantajan suurten linjausten ja kehittämisen sekä lähiesimiehisyyden toteuttamisen välillä. Esimiesten pitää tuntea organisaation perustyö ja arjen haasteet ja pystyä samalla visioimaan tulevaisuutta.

*"Pyrin siis tukemaan sellaisia rakenteita ja käytäntöjen muodostumista, jotka mahdollistavat ihmisten tasa-arvoisuuden ja moninaisuuden arvostamisen organisaatiossa." Essee 1.*

*"Tasapainottelemme siis vanhojen perinteiden ja uusien innovaatioiden välimaastossa." Essee 9.*

Kaiken kaikkiaan esimiesten kuvaukset hyvästä moninaisuuden johtamisesta mukailevat Ahon ym. (2015, 86-90) esittämiä hyvän johtamisen kriteerejä, joissa mainitaan luottamus ja arvostus, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus. Esimiesten kirjoituksista on myös nostettavissa esiin Viitalan (2013, 41-42) esittelemä pehmeä

HRM-ajattelu, joka lähtee siitä, että sitoutunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on keskeinen tekijä, jos organisaatiosta halutaan saada toimiva ja menestyvä. Esseitä laatineet esimiehet näkevät tärkeänä henkilöstön yhteistyötä ja sitoutumista tukevan hyvän esimiestyön, tiimityön sekä ja avoimuutta tukevat käytännöt, jolloin henkilöstö saa vapauksia toteuttaa itseään ja olla mukana vaikuttamassa työhönsä sekä kehittyä siinä. Esimiesten kuvausten perusteella he haluavat olla kannustavia ja alaisten osallisuutta tukevia johtajia, jotka haluavat kehittyä esimiestyössään. Esimiehet kirjoittavat, että hyvä moninaisuuden johtaminen perustuu toimivaan vuorovaikutukseen ja molemminpuoliseen luottamukseen.

*"Ihmiset ovat erilaisia vuorokausirytmissään, jolloin osalle käy paremmin iltapainotteinen työ ja osalle aamupainotteinen työ. Hyvällä työvuorosuunnittelulla saadaan nämä hyöään tasapainoon ja ihmiset jaksamaan sekä nauttimaan työstään."* Essee 8.

*"Koen, että moninaista työyhteisöä johdettaessa esimiehen tulee olla myös taitava keskustelemaan erilaisten työntekijöiden kanssa eri tavalla."* Essee 4.

### 5.3 Sisältyykö esimiestyöhön käytäntöjä, jotka tukevat vuorovaikutus- ja luottamussuhteiden rakentamisessa?

Seuraavassa tarkastellaan tutkimusaineistosta esiin nousseita esimiestyön sisältöjä tai käytäntöjä, mitkä esimiestyötä tekevät työntekijät nimesivät moninaisuuden johtamista sekä vuorovaikutus- ja luottamussuhteen rakentamista tukeviksi tekijöiksi. Näiksi esimiehet nimesivät kirjoituksissaan kehityskeskustelut ja erimuotoiset työnohjaukset.

### 5.3.1 Kehityskeskustelut alaistuntemuksen lisääjinä

Kehityskeskustelujen taustalla on Peter Druckerin kehittämä tavoitejohtamis-malli, joka oli vallitseva johtamisjärjestelmä 1960- ja 1970-luvuilla. Myöhemmin tavoitejohtaminen muuttui tulosjohtamiseksi, ja Suomessakin näkyi sen peruselementtejä, kuten suorituksen arviointia ja työntekijöiden osallistumista tavoitteiden asettamiseen. Tavoite- ja tulosjohtaminen toivat johtamisproses-siin vaatimuksen esimiehen ja alaisen tehokkaasta viestinnästä, minkä seu-rauksena muodostuivat *kehityskeskustelut*. Suomessa niistä käytettiin aluksi nimitystä tavoite- ja tuloskeskustelut, ja vuosien saatossa nimitykset ovat vaihdelleet eri aikakausien johtamissuuntauksista ja vallalla olevista yritys-kulttuureista riippuen. Sisällöllisesti keskustelut kuitenkin tarkoittavat enna-kolta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja alaisen välistä keskustelua, joka toteutuu säännöllisesti, ja jolla on tietty päämäärä. Kehityskeskusteluissa vas-tuullinen esimies auttaa ja tukee työntekijää uuden oppimisessa ja kehitty-misessä, antaa palautetta ja uusia tietoja suunnitelmien toteuttamiseksi. Kehityskeskustelujen hyötynä on myös se, että keskustelukumppanit, esimies ja työntekijä, oppivat tuntemaan toisensa paremmin ja siten ymmärtämään paremmin toisiaan. (Wink 2006, 141-143.) Sen toteutuminen kehityskeskuste-lussa edellyttää avointa vuorovaikutusta, ja näin ollen vuorovaikutuksen mer-kitys kehityskeskustelussa on perustavanlaatuisen (Aarnikoivu 2011, 141). Esimiesten ilmaisujen perusteella kehityskeskustelut ovat yksi hyvä tapa tu-tustua alaisiin ja oppia tuntemaan heitä työntekijöinä.

*"Arkipäivän kuulumisten kysyminen, säännölliset kehityskeskustelut sekä tiivis tiimityö mahdollistaa työntekijöihin tutustumisen ja sitä kautta mahdollisuuden oppia tuntemaan heitä." Essee 4.*

Aarnikoivun (2011) mukaan organisaation johtaminen perustuu organisaation perustehtävään, visioon, tavoitteisiin, strategiaan ja arvoihin, ja niihin perustuu myös kehityskeskustelu. Parhaimmillaan ja toimivimmillaan kehityskeskustelu on osa organisaation johtamisjärjestelmää, jolloin sillä pyritään edistämään organisaation menestymistä ja tavoitteiden saavuttamista. Systemaattinen ote johtamiseen, johtamisjärjestelmä, tekee johtamisen konkreettiseksi ja näkyväksi ja se mahdollistaa yhteneväisten toimintakäytäntöjen toteutumisen organisaatiossa. Toimiessaan kehityskeskustelu on erinomainen johtamisen työkalu, joka edistää työsuorituksia, työntekijän sitoutumista työhön sekä työhyvinvointia. Kehityskeskustelujen avulla esimies voi myös arvioida työyhteisön yhteistyökykyä. Lisäksi kehityskeskustelu voi synnyttää toiminnan kehittämisideoita ja edistää innovaatioita. (mts. 11, 78-79.)

Tutkimusaineiston perusteella kehityskeskustelut tarjoavat esimiehille tilaisuuden arvioida yksittäisen alaisen tilanteen ja osaamisen lisäksi myös koko työyhteisön tilannetta ja ilmaiiriä. Lisäksi kehityskeskustelut auttavat esimiehiä muodostamaan kokonaisarviota alaisten välisistä vuorovaikutussuhteista ja alaisten yhteistyökyvystä sekä työyhteisön toimivuudesta.

*”Nuoret hoitajat ovat tuoneet kehityskeskusteluissa esille, kuinka he saavat hyviä elämänohjeita ja elämän viisauksia vanhemmilta hoitajilta.”*

Essee 1.

*”Osaamisen tunnistaminen onkin ollut mielestäni kehityskeskustelujen parasta antia, se auttaa johtamisessa ja tuo mielekkyyttä työntekijöille.”*

Essee 3.

Hyvin suunnitellussa ja toteutetussa kehityskeskustelussa työntekijälle selvää, mitä häneltä odotetaan. Esimiehelle kehityskeskustelussa puolestaan selvää, minkälaista tietoa ja tukea työntekijä tarvitsee asetettujen tavoitteiden

toteuttamiseen. Molempia osapuolia palveleva kehityskeskustelu vaatii siis molempien osapuolien valmistautumisen. (Österberg 2015, 134-135.) Manka (2016, 144) lisää kehityskeskustelujen tärkeäksi ulottuvuudeksi myös molemminpuolisen palautteen antamisen ja saamisen.

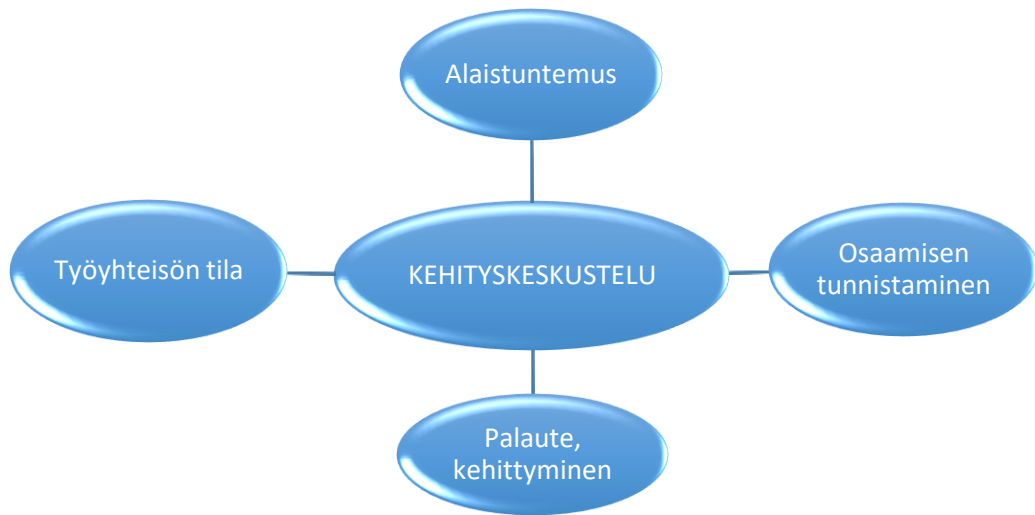
*”Kehityskeskustelut auttavat esimiestä kovasti hahmottamaan työntekijänsä mielen maisemaa.”* Essee 6.

*”--- erilaisia arvoja ja asenteita, jotka tulee mielestäni ottaa mahdollisuuksien mukaa huomioon esimerkiksi organisaation arvoja tai toimintaa suunniteltaessa. Näihin johtajan ja työntekijän (tai opiskelijan tai harjoittelijan) tulee paneutua myös esimerkiksi (kehitys)keskusteluissa –”* Essee 7.

Tutkimusaineistossa ei esiintynyt esimiesten ilmauksia heidän omista kehityskeskusteluistaan tai niiden merkityksestä moninaisuuden ilmiöiden käsittelemisessä tai hyvän moninaisuuden johtamisen tukemisessa. Yksi kirjoittaja nosti esiin kysymyksen esimiesten kehittymisen tukemisesta ja seurannasta.

*”Jos kehityskeskustelut ovat pakollisen työntekijöille, kuka huolehtii esimiehen ja varsinkin yrittäjän kehittymisestä?”* Essee 7.

Esimiesten kuvausten perusteella kuviossa 8. on esitetty kehityskeskustelun hyödyt esimiestyölle. Kehityskeskustelut lisäävät alaistuntemusta ja auttavat tunnistamaan alaisten osaamista. Lisäksi kehityskeskustelut mahdollistavat molemmin puolisen palautteen antamisen, ja saamansa palautteen hyödyntämällä esimies voi kasvaa ja kehittyä ammatillisesti. Kehityskeskustelut auttavat esimiehiä myös työyhteisön tilanteen arvioimisessa.



Kuvio 8. Kehityskeskustelujen hyödyt esimiestyölle.

Varsinaisten kehityskeskustelujen lisäksi esimiehet kokivat hyödyllisiksi työyhteisön kehittämispäivät tai työpaikkaan, työyhteisöön ja organisaatioon sekä niiden kehittämiseen liittyvän yleisen keskustelun ylläpitämisen. Yleisen keskustelun nähtiin palvelevan myös moninaisuusnäkökulmaa, sen tiedostamista, ymmärtämistä ja hyödyntämistä. Esimiesten ilmaisuissa korostuivat avoimen keskustelukulttuurin tärkeys ja työn arvopohjan muistaminen. Avoimuus työyhteisössä helpottaa myös työn tekemistä ja siinä kehittymistä.

*"Sen vuoksi on ajoittain tärkeä keskustella siitä, miten monenlaisia yksilöitä työpaikalla on ja mikä sen merkitys tulisi olla tai mikä merkitys sillä meidän työpaikassa on ----" Essee 6.*

*"Kehityspäivässä, joka on pari kertaa vuodessa, pohdimme toimintaamme ja sen tavoitteita. Nämä päivät ja keskustelut ovat olleet hyvin antoisia ---Se on moninaisuudessa parasta, jolloin on aina hyviä ja uusia ideoita." Essee 3.*

*"Arvot ovat myös yhteisessä keskustelussa esim. henkilöstöpalavereissa, jotka ovat minun vastuullani." Essee 8.*



### 5.3.2 Työnohjaus moninaisuuden ymmärtämisen vahvistajana

*Työnohjaus* on syntynyt vaativan, henkisesti kuormittavan asiakastyön tarpeisiin sosiaalityön, kirkon ja terapeuttisen hoitotyön kentillä. Varhaisin työnohjauksen muoto on ollut kokeneemman työntekijän nuoremmalle kollegalleen antama koulutus ja opastus, kun nykyisin työnohjausta voidaan kuvata pohdiskelevaksi ja suunnitelmalliseksi vuoropuheluksi ammatillisen työnohjaajan ja ohjattavan/ohjattavien välillä. Työnohjauksen käyttö yleistyi aluksi hoito-, sosiaali- ja kasvatusaloiilla, mutta siitä on tullut monenlaisen asiantuntijatyön ja monenlaisten työyhteisöjen kehittämisen väline. Tänä päivänä työnohjauksen tavoitteena on jatkuva ammatillinen kasvu ja työn laadullinen kehittäminen. Työnohjauksen avulla haetaan apua oman työn ymmärtämiseen, vaikeisiin asiakastilanteisiin ja -suhteisiin, työn kuormittavuuden säätelyyn, työyhteisöjen haasteiden kohtaamiseen sekä oman ammatillisuuden kehitykseen ja kasvuun. (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 15-16.) Kyrönseppä (2012, 32) korostaa, että työnohjaus on työelämässä toteutettavaa ammatillista toimintaa, missä tarkastellaan työtä sekä jaetaan työssä syntyneitä kokemuksia ja ajatuksia, joita jäsennetään monien näkökulmien avulla.

*”Työnohjauksemme on jaettu kahteen osioon, työyhteisön käsittelemiseen, ja konsultoivaan työn ohjaamiseen. --- Olemme käsitelleen siellä ajankohtaisia aiheita, miten ihmisten moninaisuus on aiheuttanut väärinkäsityksiä ja kuinka avoimen keskustelukulttuurin avulla saamme moninaisuuden voimavaraksi.”* Essee 3.

*”Välillä työntekijöissä on hyöinkin esimiestä ”haastavia” persoonia, joihin ei tunnu saavan otetta ja joiden kohdalla vuorovaikutus on haastavaa, jopa pelottavaa. Näissä tilanteissa apua olen ottanut mm. työnohjauksesta.”* Essee 8.

Räsänen (2006) määritelmän mukaan työnohjaus on kokemuksellinen oppimisen muoto, jossa pyritään kehittämään reflektiivisempää suhdetta omaan työhön, työroolin ja työyhteisöön. Kokemuksellisen oppimisen tavoitteena on työntekijän ammatillinen kasvu, minkä apuna ja tukevan toimii työnohjaajakoulutuksen saanut kokenut työelämän asiantuntija. Työnohjaus voidaan toteuttaa organisaation sisäisesti, jolloin sekä ohjaaja että ohjattava tai ohjattavat ovat samasta organisaatiosta tai ulkopuolisena työnohjauksena, jolloin työnohjaaja ei kuulu samaan organisaatioon ohjattavan tai ohjattaviensa kanssa. Organisaation tilanteesta ja työntekijöiden tarpeesta riippuen työnohjaus voidaan järjestää joko yksilö-, ryhmä- tai yhteistyötyönohjauksena. (mts. 163, 166-167) Esseitä kirjoittaneet esimiehet vaikuttivat suosivan oman organisaationsa ulkopuolista työnohjausta, vaikkakin työarjessa oli heidän mukaansa havaittavissa myös alaisten toisilleen tarjoamaa tukea ja ohjausta. Esimiehet eivät nähneet ongelmallisena sitä, että he osallistuvat alaistensa kanssa yhteiseen työnohjaukseen. He näkivät sen enemmänkin esimiestyötään hyödyttävänä asiana.

*”Työnohjaus tulisi tapahtua osin organisaation ulkopuolelta, jotta kaikki osa-alueet tulisi huomioitua.”* Essee 4.

*”Tämä (työnohjauksessa) omaan ja toisten persoonallisuustyyppiin tutustuminen antoi mielestäni paljon pohdittavaa työyhteisen moninaisuuden hyväksymiseen.”* Essee 8.

Johtamiskoulutukset ja esimiesvalmennukset ovat enimmäkseen tieto- ja taitovalmennuksia, koska johtajana ja esimiehenä kehittymistä pidetään laajempaa määränä tietoja ja taitoja. Ne palvelevat johtajuuden horisontaalista ulottuvuutta. Johtajana ja esimiehenä kehittyminen vaatii myös vertikaalisen ulottuvuuden, mikä on johtajan kasvaminen ja kehittyminen itsensä ja ihmi-

senä. Työnohjaus tarjoaa johtajalle ja esimiehelle mahdollisuuden reflektointiin sekä uusien näkökulmien ja oivallusten tuottamiseen. Pysähtyminen johtajuuden ja esimiestyön ulottuvuuksiin kirkastaa esimiehen työnkuvaa sekä siihen liittyvää valtaa ja vastuuta. Johtajan ja esimiehen itsetuntemuksen lisääntyminen auttaa myös moninaisuuden johtamisessa. (Ajanko 2016, 303-305.)

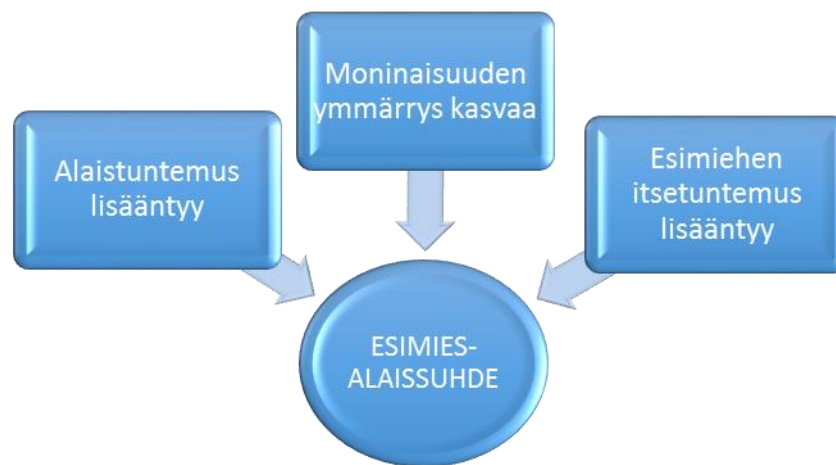
*"Pidän tärkeänä, että johtajilla on myös henkilökohtainen työnohjaaja, jonka kanssa näihin persoonallisuus ja vuorovaikutusasioihin voi paneutua." Essee 8.*

*"Myös oma persoonani vaikuttaa omaan työhön eli siihen miten toimia esimiehenä." Essee 1.*

Työnohjaus on pääasiassa määrääjäksi sovittu työskentelyprosessi. Yleisimmin työnohjaus tilataan työnantajan toimesta työyhteisön, esimiehen, työryhmien tai yksittäisen työntekijän tarpeisiin. Prosessin alussa työnohjattavan tai työnohjattavien kanssa sovitaan työnohjauksen pelisäännöistä, esimerkiksi vaitiolovelvollisuudesta, ja tavoitteista. Alkuvaiheessa käydään keskustelua työnohjauksen toteuttamistavoista ja menetelmistä. Työnohjausprosessiin sisältyy jatkuva arviointi; toimiiko työnohjaus, keskitytäänkö siinä oikeisiin asioihin, ovatko käytetyt menetelmät sopivia tavoitteiden mukaiseen työskentelyyn ja onko tarvetta tehdä muutoksia edellä mainittuihin asioihin. Työnohjausprosessin päättäminen on merkityksellisen vaihe etenkin pitkien ja intensiivisten prosessien jälkeen. (Alhanen ym. 2011, 87-89.)

*"Meillä meni todella pitkään, kunnes löysimme sopivan työnohjaajan." Essee 7.*

Työnohjaus, johon osallistuvat sekä esimies että alaiset, hyödyttää esimies-alaissuhdetta monella eri tasolla, mitä on kuvattu kuviossa 9. Yksilötasolla esimies oppii tuntemaan alaisiaan paremmin ja kehittyä siten yksilöiden johtamisessa. Yksilöt puolestaan muodostavat moninaisen työyhteisön, ja yhteinen työnohjaus auttaa esimiestä hallitsemaan kokonaisuuden. Työnohjauksen etuna on myös esimiehen itsetuntemuksen lisääntyminen.



Kuvio 9. Työnohjauksen hyödyt esimies-alaisuuden kehittymiselle.

## 6 Johtopäätökset

Tämä tutkimus osoitti, että moninaisuus on ilmiö, joka näyttäytyy sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä päivittäin, ja että se vaikuttaa myös esimiestyötä tekevien päivittäiseen toimintaan. Moninaisuus koostuu näkyvistä ja näkymättömistä sekä pysyvistä ja muuttuvista tekijöistä, ja on ilmiönä monitulkintainen ja ajankohtainen. Tutkimusaineiston perusteella sosiaali- ja terveysalalla toimivat esimiehet tiedostavat ja tunnistavat moninaisuusilmiön

vaikutuksen työhönsä sekä johtamiensa työyhteisöjen toimintaan ja ilmapiiriin. Ilmiö vaikuttaa niihin monella tasolla, ja esimiestyössä moninaisuus on huomioitava sekä yksilöitä johtaessa, että kokonaisuuksia johtaessa.

Suomen työelämän tilanne on murroksessa rakenteellisesti ja sisällöllisesti meillä olevan sote-uudistuksen ja suurten ikäluokkien eläköitymisen vuoksi. Tämä murros näyttäytyy tutkittavien kirjoituksissa, kun he kuvaavat moninaista alaisjoukkoaan. Esimiesten johdettavina on sekä nuoria että ikääntyviä työntekijöitä. Osalla alaisista on elämänmittainen ura sosiaali- ja terveysalalla, kun osa aloittelee työuraansa opiskelun jälkeen. Toisaalta hyvistä työntekijäistä kilpaillaan, toisaalta haasteena on työntekijöiden sitouttaminen työhön. Alaisten yksilöllisyys, erilaiset persoonat ja heidän yksityiselämänsä tilanne vaikuttavat huomattavasti tämän päivän esimiestyöhön. Myös taloudelliset seikat sekä Suomen rajojen ulkopuolella tapahtuvat asiat vaikuttavat moninaisuusilmiöön. On tiedossa, että Suomeen tarvitaan osaavia ja ammattitaitoisia työntekijöitä useille aloille, ja että niitä paikkoja täytetään ulkomaalaisella työvoimalla. Näin ollen moninaisuustietoista johtamista tarvitaan tulevaisuuden työelämässä entistä laajemmalla sektorilla, kun moninaisuustekijät lisääntyvät työyhteisöissä eri kulttuurien ja uskontojen edustajien myötä. Tulevaisuudessa myös sosiaali- ja terveyspalveluiden asiakaskunta muuttuu moninaiemmaksi monikulttuurisuuden lisääntyessä.

Tutkimustulosten mukaan esimiehet kokivat moninaisuuden pääsääntöisesti myönteisenä ilmiönä, joka haastavuudestaan huolimatta määriteltiin työyhteisöjen voimavaraksi ja eduksi. Sosiaali- ja terveysalalla esimiehinä työskentelevät ovat hyvin tietoisia siitä, että sekä alaisten että esimiesten työtä tehdään ennen kaikkea omalla persoonalla. Esimiesten esseekirjoitusten perusteella he haluavat olla kannustavia ja osallistavia johtajia erilaisille alaisilleen. Erilaisten

persoonien mukanaan tuomat seuraukset työyhteisöihin ja johtamiseen nähtiin kaiken kaikkiaan luonnollisena asiana. Esimiehet kuvasivat erilaisia alaispersoonia tärkeämmäksi oman suhtautumisensa ja asennoitumisensa alaisiin sekä oman ammattitaitonsa kehittämisen. Kirjoituksissa ilmenee esimiesten oivallus siitä, että moninaisuus on ilmiönä alati läsnä esimiestyössä, eikä sitä voi eikä edes tarvitse yrittää ratkaista. Esimiehet kuvasivat ratkaisevansa kuitenkin päivittäin moninaisuuteen liittyviä asioita ja ongelmia joustavuudella sekä yksilöt ja kokonaisuudet huomioivalla työotteella. Esimiesten suhtautuminen moninaisuuden ilmiöihin on enemmän ”sekä että” -ajattelua kuin ”joko tai” -ajattelua, mikä tukee esimiesten toimintaa moninaisuuden johtajina.

Tutkimustulokset osoittivat myös, että sosiaali- ja terveystieteillä työskentelevät esimiehiä, jotka haluavat olla hyviä moninaisuuden johtajia ja johtajia yleensä sekä kehittyä tehtävissään. Tutkimusaineiston tuottaneilla esimiehillä on kyky tarkastella ja arvioida moninaisuusilmiötä laaja-alaisesti ja monesta eri näkökulmasta. He tiedostavat, tunnistavat ja ymmärtävät moninaisuuden johtamisen kompleksisuuden. Esimiehet ovat myös hyviä ja taitavia ihmistuntijoita, ja he haluavat olla ennen kaikkea hyviä yksilöiden johtajia.

Hyvässä johtamisessa, ja erityisesti lähiesimiestyössä, korostuvat esimiesten joustavat vuorovaikutustaidot, alaistuntemus sekä luottamuksen merkitys esimies-alaisuhteissa. Niiden avulla esimiehet voivat toteuttaa tasa-arvoista, oikeudenmukaista ja yksilöä kunnioittavaa johtamistapaa, minkä esimiehet itse kirjoituksissaan määrittivät hyväksi moninaisuuden johtamiseksi. Esimiestyöhön sisältyy käytäntöjä, jotka tukevat esimiesten moninaisuuden johtamista sekä vuorovaikutus- ja luottamussuhteiden rakentamista. Säännöllisesti käytävät kehityskeskustelut ja erimuotoisesti ja eri teemojen ympärille raken-

netut työnohjaukset auttavat esimiehiä tutustumaan alaisiinsa, heidän persoonaansa ja työtapoihinsa. Lisäksi kehityskeskustelut ja työnohjaukset vahvistavat esimiesten itsetuntemusta. Kehityskeskustelut ja työnohjaukset palvelevat omalta osaltaan myös esimies-alaisuuden luottamuksen vahvistumista sekä vuorovaikutuksen kehittämistä. Nämä käytännöt auttavat esimiehiä myös muodostamaan kokonaisnäkemyksen johdettavien työyhteisöjensä tilasta, alaistensa välisistä vuorovaikutussuhteista ja työyhteisön toimivuudesta. Esimiestyön sisällöt ja käytännöt siis antavat välineitä esimiestyöhön ja hyvään moninaisuuden johtamiseen.

## 7 Pohdinta

Kaiken tutkimuksen pitää olla tieteellistä, ja tieteellisen tutkimuksen peruslähtökohtana on tuottaa luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Kananen 2008, 14; Kylmä & Juvakka 2007, 127). Tässä tutkimuksessa luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset vastaavat tutkittavaa ilmiötä eli ovat totuudenmukaisia, ja että esitetty tulkinta vastaa todellisuutta. Lähtökohtana totuudellisuuden arvioinnille on riittävän tarkka dokumentointi, jotta ulkopuolinen arvioija voi tarkastaa tutkimuksen menetelmän. (Kananen 2015, 353.) Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisiä luotettavuuskriteereitä totuudellisuuden lisäksi ovat uskottavuus, vahvistettavuus, refleksiivisyys ja siirrettävyys sekä kyläläntymisen eli saturaatio. (Kananen 2015, 353-355; Kylmä & Juvakka 2007, 127-129). Tämän tutkimuksen aineisto on syntynyt tietyn tehtävänannon perusteella, mikä vahvistaa tutkimuksen uskottavuutta, siirrettävyyttä ja kyläläntymistä. Tehtävänanto on myös esitelty tutkimusprosessikuvauksessa. Huomionarvoista on kuitenkin se, että harjaantuneempi tutkija olisi saattanut tehdä aineistosta syvällisempiä ja laajempia johtopäätöksiä, kuin tutkimuksen tehnyt aloitteleva tutkija.

Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen pyrittiin jo opinnäytetyön suunnitelman laatimisvaiheessa (Kananen 2015, 338). Aineistoon perehtymisen kautta pyrittiin valitsemaan aineistoon sopiva tutkimusmenetelmä ja – strategia. Suunnitelmassa kuvattiin myös tutkimuksen tarkoitus, tausta ja toteuttaminen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti suunnitelmaan kirjatut asiat muovaantuivat ja täsmentyivät tutkimusprosessin aikana. Esimerkiksi tutkimuskysymykset ja niiden muoto tarkentuivat prosessin edetessä. Toisaalta tutkimuksen lähtökohta, moninaisuuden tutkiminen, tuki koko prosessin ajan tutkimuksen rajaamista ja muotoutumista. Maksimaalinen joustavuus on kuitenkin samanaikaisesti kvalitatiivisen tutkimuksen vahvuus ja heikkous; monine mahdollisuuksineen joustavuus voi johtaa tutkijan umpikujaan (Kananen 2015, 71). Joustavuuden mahdollisuuksien voidaankin arvioida heikentävän tämän tutkimuksen luotettavuutta jossain määrin, koska toinen tutkija olisi saattanut tehdä aineistosta päätelmiä erilaisin painotuksin samoista tutkimuskysymyksistä ja samasta aineistosta huolimatta. Tämän tutkimuksen luotettavuuteen on siis vaikuttanut myös tutkijan arvolähtökohdat, joista käsin tutkija pyrkii tutkimaansa ilmiötä ymmärtämään (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Tutkimustuloksiin on objektiivisuuspyrkimyksestä huolimatta saattanut vaikuttaa jonkin verran se, että tutkija on myös itse perehtynyt opinnoissaan moninaisuusilmiöön ja keskustellut aiheesta opiskelija-kollegojen sekä työkavereiden kanssa, ja muodostanut siten ennakkokäsityksen moninaisuuden ilmiöistä jo ennen tutkimusprosessin alkamista. Tutkimusprosessissa on kuitenkin nojauttu kirjallisuuteen sekä tutkittaviin esseekirjoituksiin, ja tutkimustuloksien ohessa on esitetty suoria lainauksia tutkittavista esseistä tuloksien tueksi, mikä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta.

Tällä laadullisella tutkimuksella pyrittiin moninaisuusilmiön ymmärtämiseen eli sen ymmärtämiseen, mistä moninaisuudessa on kyse (Kananen 2015, 71). Tavoitteena ei ollut aineiston yleistettävyys, vaan syvällisemmän, kokonais-



valtaisemman ja monipuolisemman tiedon tuottaminen sosiaali- ja terveystieteiden toimijoille moninaisuuden heijastumisesta ja sen vaikutuksesta esimiestyöhön (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Tutkimusaineiston tuottaneet kirjoittajat olivat saaneet ohjeistuksen kirjoittaa esseen moninaisuudesta. Tehtävänannossa oli ohjaavien kysymysten lisäksi määritelty moninaisuuden käsitettä kuviossa 2. esitetyn nelikentän mukaisesti, joten moninaisuusilmiön laaja-alaisuus näyttäytyi kirjoittajille jo siinä vaiheessa ja ohjasi esseiden laatijoita kirjoittamistyössä. Sen vuoksi voidaan kysyä, minkälaisia kirjoitukset olisivat olleet, jos kirjoittajia olisi pyydetty itse määrittelemään moninaisuus ja kuvaamaan sen vaikutuksia? Olisivatko kirjoittajat käsitelleet ilmiötä niin moniulotteisesti, jos moninaisuuden käsitettä ei olisi avattu jo valmiiksi?

Tutkimusaineiston osalta on huomioitava se, että tutkitut esseeet ovat samalla toimineet kirjoittajille oppimistehtävänä, joten silläkin saattaa olla vaikutusta kirjoitusten sävyyn, joka on pääosin myönteinen. Huomionarvoista on myös se, että esseitä laatineet olivat ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavia, työelämässä olevia opiskelijoita. Opintojen suorittamisen perusteella kirjoittajien voidaan arvioida olevan motivoituneita kehittämään itseään ja ammattitaitoaan, mikä saattaa näyttäytyä esseekirjoituksissa tavallista moniulotteisempaa näkökulmana ja pohdiskelevampaa kirjoitustapana. Millä tavoin aiheesta olisi kirjoittanut henkilöt, jotka eivät perehdy työelämän ilmiöihin opintojen kautta? Jatkotutkimusaiheeksi voikin esittää moninaisuusilmiön tutkimista siten, että käsitettä ei ole valmiiksi määritelty ja rajattu siitä kirjoittaville tutkittaville. Toisaalta jatkotutkimuksen moninaisuudesta voisi tehdä myös alaisten näkökulmasta siten, että he kuvaisivat kokemuksiaan, ajatuksiaan ja tunteuksiaan esimiestensä moninaisuusjohtamisen kyvyistä ja taidoista. Miten moninaisena esimiestyö nähdään useamman alaisen kuvaamana?

Tutkimusaineisto on verrattain pieni, tutkittavana oli yhdeksän esseekirjoitusta. Esseet oli kirjoitettu tehtävänannon mukaisesti, mutta niin, että jokainen esimies kuvasi niitä ilmiöitä, joita on työssään kohdannut. Ne moninaisuustekijät, joita esimies ei ollut kohdannut, ohitettiin joko kommentoimatta tai toteamalla, että kirjoittajalla ei ole asiasta kokemusta. Informantteja voidaan kuitenkin pitää luotettavina, koska he kirjoittivat omasta työstään ja omista näkemyksistään. Varsin seikkaperäisesti ohjeistettu kirjoitustehtävä myös tuki myös sitä, että kirjoittajat laativat esseensä tutkimuksen kohteena olleesta moninaisuusilmiöstä. Määrällisesti vähäinen aineisto tuotti siten varsin runsaasti laadulliseen sisällönanalyysiin sopivaa materiaalia.

Tutkimuksen eettisyyttä tarkasteltaessa voidaan todeta, että kirjoittajat tiesivät esseiden olevan osa Ylempi ammattikorkeakoulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi -hanketta, ja että esseiden laatijat antoivat luvan kirjoitustensa käyttämiseen tutkimukseen. Esseet ovat laadittu niin, ettei niistä voi tunnistaa kirjoittajia, eikä myöskään kirjoittajien työnantajia tai alaisia. Tutkimus pyrittiin tekemään hyvän tieteellisen käytännön periaatteita noudattaen raportoidulla sen vaiheet mahdollisimman tarkasti ja rehellisesti sekä välttämällä plagiointia. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on oltu mahdollisimman tarkkoja lähdeviittausten osalta, jotta aiempaa tietoa tuottaneet ja todeneet henkilöt saavat asianmukaisen arvostuksen ja huomion. Lisäksi tutkimuksessa on pyritty tutkittavien esseiden kirjoittajien kunnioitukseen tärkeää työelämä tietoa tuottavina informantteina, mikä näyttäytyy esimerkiksi kirjoittajien suorina lainauksina tutkimustulosten ohessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 25-26; Kananen 2015, 125-126.) Sosiaali- ja terveystieteiden työkentelevien esimiesten mukaan moninaisuus on sekä esimiestyötä rikastuttava, että haastava ilmiö, mikä ilmenee päivittäisessä esimiestyössä.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

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

Alasoini, T. 2014. Miltä näyttää Euroopan paras työelämä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta? Teoksessa Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Uudistumisen sykettä palveluihin. Toim. T. Pakarinen & T. Mäki. Porvoo: Bookwell Oy, 16-26

Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Autio, V. M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Helsinki: JTO-Palvelut Oy

Blomqvist, K. 2006. Luottamus organisaation ja työhyvinvoinnin taustalla. Viitattu 14.1.2017. <http://henry.fi/files/659/Blomqvist.pdf>

Colliander, A. & Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Juva: WS Bookwell Oy

Delmatoff, J. & Lazarus, R. 2014. The Most Effective Leadership Style for the New Landscape of Healthcare. Journal of Healthcare Management. Jul/Aug2014, Vol. 59 Issue 4, 245-249. Viitattu 8.2.2017. [https://janet.finna.fi, Cinahl](https://janet.finna.fi/Cinahl).

Diversity management in the workplace: beyond compliance. 2009. NS Gwele, RN, PhD Executive Dean; Faculty of Health Sciences, Durban University of

Technology. Congress paper. Abstract: Curationis 32, 2, 4-10. Viitattu 16.11.2016. <https://janet.finna.fi>, Cinahl.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4:2005. Kerava: Savion Kirjapaino Oy. Viitattu 16.2.2017. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen\\_tapaustutkimus.pdf?sequence](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf?sequence)

Eskola, J. 2015. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. R. Valli & J. Aaltola. Juva: Bookwell Oy, 185-206

Guillaume, Y., Dawson, J., Woods, S., Sacramento, C. & West, M. 2013. Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. Journal of Occupational & Organizational Psychology. Jun2013, Vol. 86 Issue 2, 123-141. Viitattu 17.2.2017. <https://janet.finna.fi>, Cinahl.

”Happi loppuu, mitä sitten?” Suomalaisen työelämän tila 2016-tutkimus. Viitattu 13.1.2017. [https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/FI\\_Suomalaisen\\_tyoelaman\\_tila\\_2016\\_FI.pdf](https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/FI_Suomalaisen_tyoelaman_tila_2016_FI.pdf)

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Paino-Porras Oy

Ikonen, M. 2015. Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2015, 135-151. Viitattu 21.2.2017. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/48779/Ikonen.pdf?sequence=1>

Jaatinen, K. 2014. Työyhteisön moninaisuus ja moninaisuusjohtaminen – esseehtävän kirjallinen ohjeistus YAMK-opiskelijoille.

Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toim. P. Vesterinen. Juva: WS Bookwel Oy, 77-91

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uudistettu painos. Viro: Print Best

Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. R. Valli & J. Aaltola. Juva: Bookwell Oy, 74-88

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

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Suomen Yliopistopaino Oy

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja sarja. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Koppa, Jyväskylän yliopisto 2015. Menetelmäpolkuja humanisteille. Viitattu 13.10.2016. <https://koppa.jyu.fi>, menetelmäpolku, tieteenfilosofiset suuntaukset, fenomenologia

Koppa, Jyväskylän yliopisto 2015. Menetelmäpolkuja humanisteille. Viitattu 12.10.2016. <https://www.koppa.jyu.fi>, menetelmäpolku, tutkimusstrategiat, laadullinen tutkimus

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy

Kyrönseppä, U. 2012. Työyhteisön työnohjaus. Teoksessa Työyhteisön työnohjaus. Toim. A. Kallasvuo, A. Koski, U. Kyrönseppä & M-L. Kärkkäinen. Helsinki: Sanoma Pro Oy

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

Laine, T. 2015. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. R. Valli & J. Aaltola. Juva: Bookwell Oy, 29-51

Lindell, J. 2013. Kompleksisen toimintaympäristön synnyttämät pirulliset ongelmat muokkaamassa muutosjohtajuutta. Viitattu 14.2.2017.

<http://www.kunnallistiede.fi/wp-content/uploads/2013/03/KTS-Lindell-Juha.pdf>

Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita Prima Oy

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Liettua: BALTO print

Matinheikki-Kokko, K. 2015. Näkökulmia monimuotoisuuden johtamisen arviointiin. Teoksessa Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Toim. L. Timonen & J. Mäkelä & A-M Raivio. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 57-79

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Mäkelä, T. 2015. Päätöksenteon kompleksisuus moninaisissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Teoksessa Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Toim. L. Timonen & J. Mäkelä & A-M Raivio. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 167-185

Mäntylä, R. 2008. Kertovan muutosselonteon menetelmä. Opettajatiimien kehittämis- ja oppimisprosessi. Teoksessa Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Toim. E. Syrjäläinen & A. Eronen & V-M. Värri. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 40-61

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet - kohti parempia muutoksia. Kopijyvä Oy

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovai-  
kutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten  
johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkea-  
koulu, Tutkimus ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 26.2.2017.

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>

Ollila, S. 2014. Johtajakin tarvitsee työnohjausta. Teoksessa Parempaa työelä-  
mää tekemässä. Tutkiva ote työohjaukseen. Toim. T. Heroja, A. Koski, P. Sep-  
pälä, R. Sänntti & A- Wallin. Painettu EU:ssa. United Press Globalk

Paasivaara, L. 2012. Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa Johtamisen psykolo-  
gia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Toim. J. Perttula & A. Sy-  
väjärvi. Juva: Bookwell Oy, 55-89

Paasivaara, L. 2013. Terveystieteellisen tutkimustiedon hyödyntäminen joh-  
tamisessa. Julkaisussa Johtaminen ja työhyvinvointi muuttuvissa toimin-  
taympäristöissä. ePooki 9/2013, 77 – 80. Viitattu 14.2.2017.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61251/Lea\\_Rissasen\\_juhla-  
kirja\\_Paasivaara.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61251/Lea_Rissasen_juhla-kirja_Paasivaara.pdf?sequence=1)

Peuhkuri, T. 2005. Tapaustutkimuksen valinnat. Esimerkkinä Saaristomeren  
rehevöitymis- ja kalankasvatuksesta. Teoksessa Tutkimusmenetelmien pyör-  
teissä. Toim. P. Räsänen & A-H. Anttila & H. Melin. Juva: WS Bookwell Oy,  
291-308

Räsänen, M. 2006. Työnohjaus ja työhyvinvointi. Teoksessa Työhyvinvointi ja  
esimiestyö. Toim. P. Vesterinen. Juva: WS Bookwel Oy, 163-171

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmä-  
opetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Viitattu 13.10.2016. Tampere: Yhteis-  
kuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Sabharwal, M. 2014. Is Diversity Management Sufficient? Organizational In-  
clusion to Further Performance. Public Personnel Management, 43, 197-217.  
Viitattu 16.11.2016. <https://janet.finna.fi>, Cinahl.

Salminen, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki:  
Sanoma Pro Oy

Seitamaa-Hakkarainen, P. 2014. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Viitattu 30.10.2016. <https://metodix.fi>, etusivu, artikkeli, kvalitatiivinen sisällönanalyysi

Sippola, A. 2007. Essays on Human Resource Management. Perspectives on Diversity Management. Vaasan yliopisto. Viitattu 21.2.2017. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-193-2.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-193-2.pdf)

Sosiaali- ja terveysministeriö 2016. Ministeri Mattila: Sote-muutoksen tekee henkilöstö. Tiedote 155/2016. Viitattu 18.11.2016. [http://stm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/ministeri-mattila-sote-muutoksen-tekee-henkilosto](http://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ministeri-mattila-sote-muutoksen-tekee-henkilosto)

Sydänmaalakka, P. 2014. Älykkään johtamisen viitekehys ja työkalupakki. Teoksessa Tulevaisuuden johtaminen 2020. Toim. P. Sydänmaalakka. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy, 38-45

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Hämeenlinna: Karisto Oy

Syväjärvi, A. & Vakkala H. Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Toim. J. Perttula & A. Syväjärvi. Juva: Bookwell Oy, 195-225

Timonen, L. 2015. Moninaisuus – hyvän työyhteisön ominaisuus. Teoksessa Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Toim. L. Timonen & J. Mäkelä & A-M Raivio. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 15-23

Timonen, L., Mäkelä, J & Raivio, A-M. 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Työterveyslaitos 2011. Monimuotoisuusbarometri 2011. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä monimuotoisuudesta työorganisaatioissa. Viitattu



18.11.2016. [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/monimuotoisuusbarometri\\_2011.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/monimuotoisuusbarometri_2011.pdf)

Työterveyslaitos 2016. Monimuotoisuusbarometri 2016. Fokuksessa monikulttuurisuus ja osaaminen. Viitattu 10.2.2017. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131381/Monimuotoisuusbarometri%202016.pdf?sequence=1>

Vartiainen, P. 2012. Sosiaali- ja terveysreformit pirullisina ongelmina. Julkaisussa Näkökulmia hallintotieteisiin. Vaasan yliopisto, opetusjulkaisuja 63, 94-115. Viitattu 14.2.2014. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-380-6.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-380-6.pdf)

Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell J. 2013. Johtajana kaaoksen reunalla, kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Tallinna: Tallinna Raamattutrukikoja

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tallinna Raamattutrukikoda

Välisalo, T. 2015. Koppa, Jyväskylän yliopisto. Viitattu 14.10.2016. <https://koppa.jyu.fi>, menetelmäpolku, tutkimusstrategiat, tapaustutkimus

Wink, H. 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toim. P. Vesterinen. Juva: WS Bookwell Oy, 139-153

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viro: Meedia Zone OÜ

