

Arvot moninaisuuden johtamisen taustalla

Paula Aivanen

Opinnäytetyö
joulukuu 2020

Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK tutkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Tekijä(t) Aivanen, Paula	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 11/2020
	Sivumäärä 59	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Arvot moninaisuuden johtamisen taustalla		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, YAMK		
Työn ohjaaja(t) Kari Jaatinen, Tapio Mäkelä		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työyhteisöt monimuotoistuvat jatkuvasti tuoden johtamiseen uusia haasteita ja mahdollisuuksia. Johtamisen ja organisaatioiden toimien taustalla vaikuttavat arvot, jotka parhaimmillaan ohjaavat johtamista ja päätöksiä eettisesti oikeaan suuntaan silloinkin, kun asioista ei ole tehty selkeitä sopimuksia. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia moninaisuuden johtamisen taustalla vaikuttavia arvoja sosiaali- ja terveysalan esimiesten kokemana. Arvoja tarkasteltiin sekä esimiesten että organisaation näkökulmasta. Moninaisuuden johtamista on Suomessa tutkittu edelleen melko vähän. Tulevaisuudessa moninaisuuden johtaminen ei ole vain marginaaliryhmien tai vähemmistöjen johtamista, vaan se koskettaa kaikkia moninaisten työyhteisöjen jäseniä.</p> <p>Tutkimus perustui esseeaineistoon, joka oli kirjoitettu vuosina 2014 – 2015 osana ”Ylempi ammattikorkeakoulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi” hanketta. Kyseessä oli opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama moninaisuusosaamiseen ja moninaisuuden johtamiseen keskittyvä hanke. Hankkeen aikana opiskelijat kirjoittivat 139 esseetä, joista tutkimuksen aineistoksi valikoitui 17 sosiaali- ja terveysalan esimiehinä työskentelevän tai työskennelleen opiskelijan esseetä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineiston analysointitapana käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.</p> <p>Tutkimuksen perusteella esimiehet arvostivat pääsääntöisesti työntekijöitä ja heidän moninaisia piirteitään. Tutkimuksen tuloksissa tasa-arvon, tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden teemat olivat vahvasti esillä. Edellisillä ei kuitenkaan tarkoitettu sitä, etteikö työssä olisi voitu ottaa huomioon moninaisuuden mukanaan tuomaa yksilöllisyyttä ja hyödyntää työyhteisön moninaisuutta voimavarana. Työntekijöiden työkyvystä ja työhyvinvoinnista huolehtiminen oli myös yksi tutkimuksessa selkeästi esille noussut arvo. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisen tärkeys tuli esille niin yksittäisten esimiesten tekemissä ratkaisuisissa kuin myös organisaatiotasolla hyvinvointia tukevin suunnitelmin ja palveluiden järjestämisenä.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Moninaisuus, moninaisuuden johtaminen, arvot, arvojohtaminen		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Aivanen, Paula	Type of publication Master's thesis	Date 11/2020
	Number of pages 59	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication Title Values behind diversity management		
Degree programme Master's Degree Programme in Health Care and Social Services Development and Management		
Supervisor(s) Jaatinen Kari, Tapio Mäkelä		
Assigned by JAMK University of Applied Sciences		
Abstract <p>Work communities are constantly diversifying and bringing new challenges and opportunities to leadership. Management and organizational actions are based on values which, at their best, guide management and decisions to ethically correct direction, even when clear agreements have not been made. The purpose of the study was to examine the underlying values driven by diversity experienced by social and health sector supervisors. The values were examined from the perspective of both supervisors and the organization. There has still been relatively little research on diversity management in Finland. In the future, diversity management will not be limited to minorities. Diversity management is part of the management of the work community and affects all its members.</p> <p>The research was based on the essay material written in 2014 – 2015 as a part of the “Ylempi ammattikorkeakoulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi” project. The project was funded by the Ministry of Education and Culture focusing on diversity expertise and diversity management. During the project, students wrote 139 essays, of which 17 essays of students working or having worked as social and health supervisors were selected as research topics. The research was carried out as a qualitative research and theory-based content analysis was used as a method to analyze the material.</p> <p>Based on the survey, supervisors generally value employees and their diverse traits. The themes of equality, fairness and justice were strongly high-lighted in the results of the study. However, this did not mean that management would not consider the individuality brought by diversity important. Conversely, diversity was seen as a meaningful resource of work communities. Taking care of employees' ability to work and well-being at work were also values clearly high-lighted in the study. The importance of taking care of the well-being of employees was seen both in the solutions made by individual supervisors and at the organizational level in the form plans and services that support well-being.</p>		
Keywords/tags (subjects) Diversity, diversity management, values, value management		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Moninaisuus osana työyhteisöjä.....	5
2.1	Moninaisuuden määritelmä	5
2.2	Moninainen työyhteisö tai organisaatio.....	6
2.3	Moninaisuuden johtaminen	8
3	Arvot	10
3.1	Arvojen määritelmä.....	11
3.2	Arvojohtaminen, arvopohjainen johtaminen ja eettinen johtaminen...	13
3.3	Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen arvot	14
3.4	Schwartzin teoria arvoista.....	16
4	Tutkimuksen toteuttaminen	19
4.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	19
4.2	Aineiston kuvaus ja tutkimuksen tiedonantajat.....	20
4.3	Aineiston analyysi	22
5	Tutkimustulokset	24
5.1	Esimiesten henkilökohtaiset moninaisuuden johtamisensa taustalla vaikuttavat arvot.....	24
5.1.1	Esimiehen moninaisuuden johtamisen taustalla yhteisiä päämääriä korostavat arvot	25
5.1.2	Esimiehen moninaisuuden johtamisen taustalla vaikuttavat esimiehen päämääriä korostavat arvot.....	32
5.2	Organisaation moninaisuuden johtamisen taustalla vaikuttavat arvot	36
5.2.1	Organisaation moninaisuuden johtamisen taustalla yhteisiä päämääriä korostavat arvot	37
5.2.2	Organisaation moninaisuuden johtamisen taustalla organisaation hallinnon päämääriä korostavat arvot.....	42
6	Pohdinta.....	44

6.1	Tutkimustulosten tarkastelua	44
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	49
6.3	Tutkimuksen eettisyys	50
6.4	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	52
	Lähteet	54

Kuviot

Kuvio 1. Schwartzin arvokehä

1 Johdanto

Arvoihin ja arvojohtamiseen liittyvä aihe on mielestäni kiinnostava, mutta myös monella tapaa ajankohtainen. Erityisesti väestön ikärakenteen muuttuminen ja globalisoituminen muuttavat koko ajan työvoimaa ja työyhteisöjä moninaisemmiksi (Visti, Gyekye, Heiskanen, Härkönen & Ruoppila 2006, 427). Tulevaisuudessa työyhteisöjen moninaisuus tulee lisääntymään entisestään myös perheiden monimuotoistumisen ja koulutuksen myötä. Moninaisissa työyhteisöissä esimiesten arvoilla on suuri merkitys siinä, miten johtaja toimii suhteessa työyhteisöönsä ja kuinka hän ratkaisee toimintaan liittyviä asioita. Muuttuvassa työelämässä johtamisen vahva arvopohja luo toiminnalle eettisen pohjan, joka ohjaa toimimaan oikein, vaikka jokaiseen asiaan ja tilanteeseen ei olisi luotu sääntöjä ja ohjeita. (Paasivaara 2020, 20.)

Sydänmaanlakka (2006) toteaa teoksessaan, että johtajuuden tulisi aina perustua arvoihin ja periaatteisiin, sillä pohjimmiltaan johtamisessa on aina kyse merkitysten ja uskomusten luomisesta (Sydänmaanlakka 2006, 132). Johtajan on tärkeää tunnistaa oma arvomaailmansa ja eettisyytensä, sillä niitä tarvitaan muun muassa päätöksenteossa ja työyhteisön ristiriitatilanteiden selvittämisessä (Paasivaara 2010, 19). Puohiniemi (2002) määrittelee arvot periaatteiksi, jotka ohjaavat valintoja. Puohiniemen mukaan jokainen joutuu käyttämään arvoja tilanteissa, joissa joutuu vaikean valintatilanteen eteen. Noissa tilanteissa arvot toimivat myös tiedostettuina motiiveina. Kaikki motiivit eivät ole kuitenkaan arvoja, sillä niistä puuttuu arvoille tyypillinen, positiivinen tunnelataus ja usein niiden pysyvyys on myös heikko. (Puohiniemi 2002, 19.)

Sydänmaanlakan (2012) mukaan arvojohtaminen voidaan katsoa toimintatavaksi tai organisaatiokulttuuriksi, jossa arvot ohjaavat johtajan ajatuksia, tunteita ja käyttäytymistä. Organisaatiossa arvojohtaminen toimii yhteisten toimintatapojen

ja toimintakulttuurin määrittäjänä. (Sydänmaanlakka 2012, 71.) Työyhteisön moninaisuus tuo omat haasteensa työyhteisön johtamiselle. Monimuotoisessa työyhteisössä erilaisten työntekijöiden tarpeet tulee ottaa huomioon niin työssä jaksamisen kuin myös työssä viihtymisen näkökulmasta. Työyhteisössä tulee huomioida myös tasa-arvoon, tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen liittyvät tekijät. Tasapuolisuudesta huolimatta työyhteisössä ei kaikkien tarvitse toimia samalla tavalla. Moninaisuus tulee saada käyttöön voimavarana niin, että työntekijöiden vahvuudet saadaan käyttöön ja puutteet esimerkiksi työkyvyssä saadaan minimoitua. Organisaatiotasolla monimuotoisuutta voidaan tukea myös monella tavalla. Monimuotoisuutta voidaan pitää yllä huomioimalla se heti rekrytoinnista lähtien. Organisaatiotasolla monimuotoisen työyhteisön hyvinvointia voidaan turvata myös luomalla ja ylläpitämällä erilaisia työntekijöiden hyvinvointiin tähtäviä ohjelmia ja tukipalveluita.

Suomessa moninaisuuden johtamisen tutkimusta on tehty vielä melko vähän. Työelämässä moninaisuutta on lähestytty vahvimmin lainsäädännön tuomien velvoitteiden kautta. Tutkimuksen painopiste on ollut sukupuolten tasa-arvon lisäksi monikulttuurisissa työyhteisöissä, monikulttuurisuuden johtamisessa sekä ikäjohtamisessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 54, 56.)

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia arvoja, jotka vaikuttavat moninaisuuden johtamisen taustalla. Arvoja tarkastelen sekä esimiesten että organisaation näkökulmasta. Tutkimusaineistonani toimivat sosiaali- ja terveysalan esimiesten kirjoittamat esseet.

2 Moninaisuus osana työyhteisöjä

Moninaisuuden määrittelyminen on haastavaa ja käsitteenä se on hyvin monikerroksellinen. Käsitteenä moninaisuus viittaa kunnioittamiseen erilaisuutta ja moninaisuutta kohtaan (Jaatinen 2015, 25). Työyhteisöt ovat ihmisten moninaisia kokonaisuuksia. Moninaisuutta voidaan tarkastella yksilö- ja ryhmätasolla. (Timo-
nen, Mäkelä & Raivio 2015, 15-16.) Monimuotoisuuden johtamiseen liittyy muun muassa monimuotoisuuden ja erilaisuuden kunnioittaminen sekä organisatoriset käytännöt, joilla pyritään parantamaan vähemmistöryhmiin kuuluvien työntekijöiden asemaan työelämässä (Siltaoja & Vartiainen 2010, 259).

2.1 Moninaisuuden määritelmä

Moninaisuuden (engl. diversity) voi määritellä hyvin monella tavalla. Aiemmin moninaisuudesta on käytetty usein termiä erilaisuus, jonka voidaan ajatella tarkoittavan erilaisuutta tai jotain tavanomaisesta poikkeavaa. Terminä erilaisuus luo herkästi mielikuvan ongelmallisesta asiasta, joka vaatii ymmärtämistä, sietämistä ja ratkaisemista. Moninaisuus termin rinnalla voidaan käyttää myös termejä monenlaisuus tai monimuotoisuus. Edellisten termien sävy ei ole leimaava, vaan niitä voidaan käyttää kuvatessa erilaisuutta, mutta myös samanlaisuutta. Sanana moninaisuus on tasavertainen ja neutraali ja se kuvaa paremminkin vaihtelevuutta, runsautta ja täydentävyyttä. Se voi pitää sisällään haasteita, mutta erityisesti voimavaroja ja mahdollisuuksia. (Eitakari 2010, 8; Ajanko 2016, 20-21.)

Moninaisuuden käsite kattaa kaikki ne ihmisen piirteet, joiden kautta hän on oma erityinen itsensä. Moninaisuutta voi tarkastella myös organisaatioiden näkökulmasta tai laajemmin ottaen huomioon myös organisaatioiden sidosryhmien ja asiakkaiden monimuotoisuuden. Moninaisuuden käsite on riippuvainen tilanteesta, jossa sitä käytetään ja se on myös riippuvainen sen tulkitsijasta. Käsite on siis

aina sidottu kontekstiin ja se on laadultaan muuttuva. (Timonen 2015,15; Ahonen, Husman ym. 2015, 88.)

Moninaisuutta voi jaotella eri tavoin. Jaottelua voi tehdä esimerkiksi helposti havaittavien ominaisuuksien, kuten ikä, sukupuoli, työkykyä rajoittavat vammat tai etninen alkuperä perusteella. Toisena puolena jaottelussa vaikeasti havaittavat erot, kuten koulutus, työkokemus tai vaikka yksityiselämän tilanne. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 31.) Moninaisuus voi liittyä myös siihen, miten ajatteleme tai minkälaisia arvoja meillä on (Visti, Gyekye, Heiskanen, Härkönen & Ruoppila 2006, 427). Tekijät voivat myös muuttua jatkuvasti, kuten terveydentila tai elämäntilanne tai olla pysyviä, kuten sukupuoli tai etniset juuret (Lahti 2008, 93). Yksilöä ei määrittää pelkästään yhden ominaisuuden tai roolin myötä, vaan ihminen on nähtävä monikerroksellisuutensa kautta yksilöllisenä kokonaisuutena (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 33).

2.2 Moninainen työyhteisö tai organisaatio

Monimuotoisessa työyhteisössä työskentelee taustoiltaan erilaisia ihmisiä. Henkilöstön monimuotoisuus on laaja käsite, joka pitää sisällään niin samankaltaisuuden kuin myös erilaisuuden. Työyhteisön moninaisuus syntyy ihmisten näkyvästä erilaisuudesta, mutta se voi myös viitata siihen, miten ajatteleme, minkälaisia arvoja meillä on tai vaikka työntekijöiden vaihtelevaan koulutus ja työtaustaan. (Viitala & Jylhä 2011, 366; Visti, Gyekye, Heiskanen, Härkönen & Ruoppila 2006, 427; Viitala & Jylhä 2011, 366). Työyhteisössä moninaisuus tarkoittaa erilaisten työntekijöiden ja heidän erojensa kokonaisuutta. Moninaisuus on terminä tasa-arvoinen, eikä sen avulla ole tarkoitus eritellä ihmisiä negatiivisessa mielessä, vaan auttaa esim. ryhmittelemään moninaisuutta luovia tekijöitä. (Lahti 2008, 93.)

Monimuotoisuus on työpaikassa tai organisaatiossa toimivien henkilöiden sosiaalisia ja kulttuurisia eroja. Ulospäin näkyviä monimuotoisuuden osa-alueita on tyypillisesti helpompi havaita ja siksi niihin kiinnitetään yleensä organisaatioissa enemmän huomiota kuin näkymättömiin moninaisuuden osa-alueisiin. Näkymättömämpiä osa-alueita, kuten työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet, asenteet ja mielipiteet tai sosiaalinen luokka ja koulutustausta on vaikeampi havaita ja siksi niiden saama huomio organisaatioissa on yleensä vähäisempi. Organisaatioiden moninaisuuteen liittyy myös yksilön oikeus tuoda työyhteisön tietoon, itsestään ja osaamisestaan vain ne asiat, jotka hän itse haluaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 6.)

Monimuotoisuus on sidoksissa organisaation moniin eri osa-alueisiin. Organisaation tulisi ottaa monimuotoisuus huomioon henkilöstöjohtamisen lisäksi myös palveluiden tuottamisessa ja viestinnässä. Organisaation monimuotoisuus näkyy yhteiskunnallisella tasolla siinä, miten sen toiminta on sovitettu yhteen yhteiskunnan odotusten ja tarpeiden kanssa. Työntekijätasolla organisaation tavoitteena on luoda työympäristö, jossa työntekijät pääsevät hyödyntämään osaamistaan täysimääräisesti. Yksittäisen työntekijän kannalta monimuotoisuuden huomioiminen edesauttaa työntekijän kehittymistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 15.) Toimivan moninaisen työyhteisön ja organisaation ilmapiiri on syrjimätön ja eroistaan huolimatta työntekijät tuntevat olevansa osa organisaatiota ja saavansa tarvitsemaansa tukea (Roberge, Lewicki, Hietapelto & Abdyldaeva 2011, 12).

Työyhteisössä monimuotoisuutta voidaan hahmottaa myös työntekijöiden kokeaman erilaisuuden ja samanlaisuuden kautta. Työyhteisössä työntekijöiden kokema erilaisuus aiheuttaa herkästi ryhmän sisäistä erkanemista, mikä on omiaan vahvistamaan erilaisuuden tunnetta ja luomaan erilaisia ongelmatilanteita. Samanlaisuuden kokemus työryhmän sisällä puolestaan vahvistaa yhtenäisyyttä, ellei taustalla ole haittaavia konflikteja tai suuria kulttuurisia eroja. Työyhteisössä

samanlaisuuden kokemusta vahvistavat myös yhdenvertaiset asemat, vallan tasainen jakautuminen ja yhteiset tavoitteet. Työyhteisössä samanlaisuuden kokemus vaikuttaa positiivisesti työskentelyn tehokkuuteen ja laatuun. (Heikkinen 2005, 3.)

2.3 Moninaisuuden johtaminen

Moninaisuuden johtamisen juuret ovat USA:ssa 1960 ja 1970-luvulla. Tuolloin USA:ssa tiukennettiin kansalaisten perusoikeuksiin liittyvää lainsäädäntöä. 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa USA:ssa ja Euroopassa alettiin soveltaa toteuttaa monimuotoisuuspolitiikkaan, jolla pyrittiin monimuotoisuuden mukanaan tuomien etujen hyödyntämiseen. Tavoitteena oli, että kaikki organisaation jäsenet pääsisivät kehittämään ja käyttämään osaamistaan täysimääräisesti. 2000-luvulla ajattelutapa on muuttunut suuntaan, jossa moninaisuuden mukanaan tuomista eroista pyritään oppimaan ja hyödyntämään niitä organisaation hyväksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 48-49.)

Moninaisuuden johtamisella, moninaisuusjohtamisella (diversity management), tarkoitetaan erityisesti johtajan taitoja ja kykyä hyödyntää moninaisessa työryhmässä olevaa potentiaalia. Termi on laajalti Yhdysvalloissa käytössä oleva termi, jolla on tarkoitettu pyrkimystä turvata naisille ja etnisille vähemmistöille tasa-arvoinen kohtelu. Myöhemmin käyttöön tullut equal opportunity -ajattelu on laajentanut tasa-arvon ajattelun koskemaan myös seksuaalisia vähemmistöjä ja vammaisia. Edellisen kaltaisilla monimuotoisuusajatteluilla on pyritty erityisesti epä-tasa-arvon poistamiseen, mutta ne ovat toimineet laajemmin myös pohjana länsimaisen työelämän monimuotoisuusajattelulle. (Visti, Gyekye, Heiskanen, Härkönen & Ruoppila 2006, 427; Ajanko 2016, 19.) Monimuotoisuusajattelun pohjana

toimii myös jo 1980-luvulla luotu moninaisuusmalli (diversity model). Kyseisen mallin kaksi päätavoitetta olivat palkita ja integroida tasapuolisesti taustoiltaan erilaiset työntekijät sekä edistää moninaisuuden arvostamista työelämässä. (Visti, Gyekye, Heiskanen, Härkönen & Ruoppila 2006, 428.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2010) mukaan monimuotoisuuden johtamiseen kuuluu se, että henkilöstön ja asiakkaiden monimuotoisuus tiedostetaan, pyritään näkemään monimuotoisuuden mahdollisuudet ja löytämään ratkaisuja monimuotoisuuden mukanaan tuomiin haasteisiin. Monimuotoisuuden johtamisella pyritään maksimoimaan monimuotoisuuden edut ja minimoimaan sen mukanaan tuomat haitat. Monimuotoisuuden johtaminen voidaan nähdä johtamistyylinä, jossa kaikkien työntekijöiden vahvuudet otetaan huomioon. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 5.) Hyvällä monimuotoisuuden johtamisella taataan työntekijöille yhdenvertainen kohtelu, mahdollisuuksineen, oikeuksineen ja velvollisuuksineen (Ahonen ym. 2015, 89).

Moninaisuuden johtamista voidaan tarkastella myös organisaation näkökulmasta. Organisaation näkökulmasta moninaisuuden johtamisen tavoite on erityisesti toiminnan tehostaminen ja tuottavuuden parantaminen. Moninaisuuden johtamisessa pyritään tulevaisuutta ennakoivaan johtamiseen organisaation alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Muuttuvissa toimintaympäristöissä tarvitaan erityisesti muutokseen reagoivaa johtamista sekä moninaisen henkilöstön laaja-alaista osaamista. Organisaatioiden on tärkeää omaksua johtamis- ja henkilöstökäytäntöjä, jotka lisäävät tietoisuutta monimuotoisuudesta ja ehkäisevät sekä auttavat ratkaisemaan monimuotoisuuden mukanaan tuomia ristiriitoja. Kannustavan monimuotoisuuden johtaminen tuo mukanaan positiivista ilmapiiriä, sitouttaa ihmisiä organisaatioon, vähentää poissaoloja ja parantaa organisaation suorituskykyä. Henkilöstön näkökulmasta moninaisuusjohtamisen avulla parannetaan erityisesti työhyvinvointia ja hyödynnetään työntekijöiden osaamista. (Roberge, Lewicki,

Hietapelto & Abdyldaeva 2011, 14.) Erilaiset työntekijät ja heidän vaihteleva osaamisensa sekä taitonsa edistävät työn tuottavuutta, työyhteisön osaamista ja luovat pohjan yhteenkuuluvuudelle (Timonen 2015, 15).

Jotta moninaisuuden johtaminen olisi mahdollista, on johtajan kyettävä maksimoimaan kaikkien työntekijöiden vahvuudet ja resurssit. Johtajalta edellytetään kykyä havaita ja kohdata työntekijöiden erilaisuutta. (Visti, Gyekye, Heiskanen, Härkönen & Ruoppila 2006, 427.) Moninaisuuden johtajan tulee kyetä kuuntelemaan työntekijöitään myös silloin, kun hänelle esitetään poikkeavia näkökantoja. Johtajan tulee kannustaa kaikkia ilmaisemaan itseään, henkilöstä riippumatta ja osoittaa, että on kiinnostunut siitä, mitä toinen sanoo. Moninaisuuden johtajalla tulisi olla taito muuttaa ongelmalliset tilanteet ja konfliktit ratkaisuiksi. Moninaisessa työyhteisössä johtajan tulisi valita työntekijät ja jakaa tehtävät niin, että työntekijät täydentäisivät toisiaan. (Jabe 2107, 26.)

3 Arvot

Arvot ovat tutkimukseni keskeinen käsite. Seuraavissa kappaleissa avaan arvo määritelmää käsitteenä, kuin myös organisaatiotason arvoihin liittyen. Johtamista tarkastelen arvojohtamisen kautta ja tarkennan asiaa vielä sosiaali- ja terveysajan johtamisen arvoihin liittyen. Viimeiseksi avaan työni taustalla vaikuttavaa arvoteoriaa. Tutkimukseni keskittyy esimiesten ja organisaatioiden moninaisuuden johtamisen taustalla oleviin arvoihin. Ensimmäisenä on kuitenkin ymmärrettävä mitä arvoilla tarkoitetaan.

3.1 Arvojen määritelmä

Termin arvo määrittelemisen on haastavaa, sillä käsitteenä arvo on monitahoinen ja moniulotteinen. Arvot mielletään yksilölle ja organisaatiolle tärkeiksi, mutta niiden sisällön avaaminen on usein konkreettisesti vaikeaa. Arvo käsitteen määrittämisessä tärkeässä osassa ovat moraalien ja etiikan termit. Kyse ei kuitenkaan ole samaa tarkoittavista termeistä, vaan merkitykseltään läheisesti toisiinsa liittyvistä käsitteistä. (Kauppinen 2002, 19.) Englanninkielisen sanan "value" (arvo) taustalla ovat latinankieliset sanat "valeo" ja "valere". Kyseiset latinankieliset sanat tarkoittavat sitä, että jollakin asialla on arvoa, merkitys tai mieli. Arvot ilmaisevat, mikä on oikein, mihin on hyvä pyrkiä ja mitä on oikein toteuttaa. (Sarvimäki & Atenbock-Hult 2009, 38.)

Käsitteet arvo, arvokas ja arvostus nivoutuvat niin ikään vahvasti toisiinsa. Purjo (2014) viittaa teoksessaan Raili Kaupin (2002) määritelmiin edellisistä. Tuossa määritelmässä arvo syntyy siitä, että jokin asia on ihmiselle arvokas. Arvon käsitteeseen liittyy myös se, että arvo on itseisarvo eli se ei riipu siitä, mitä sen avulla olisi mahdollista saavuttaa. Arvokas asia on ihmiselle arvokas, vaikka hän ei tiedostaisi arvostavansa sitä. Usein asian arvokkuuden havaitsee vasta siinä vaiheessa, kun sen menettää. Arvostus taas syntyy, kun jokin asia tai henkilö on tietoisesti tai tiedostamatta arvokas henkilölle itselleen. Arvostus riippuu ihmisen halusta, toiveista ja tunteista ja se voi vaihdella ajankohdan ja tilanteen mukaan. (Purjo 2014, 42-43.)

Ihminen oppii arvoja elämänsä varrella. Ne eivät ole synnynnäisiä, vaikka muodostuttuaan ovatkin melko pysyviä. Arvojen pysyvyys perustuu siihen, että ne syntyvät pääosin sosiaalisessa kanssakäymisessä pitkän ajan kuluessa. Arvot ohjaavat elämäämme ja toimintaamme. Ne auttavat tekemään päätöksiä ja valintoja tilanteissa, joissa ei voida turvautua rutiineihin. Arkielämässä suurin osa elä-

mästä sujuu rutiinien varassa ja arvot ovat vain taka-alalla. Arkielämän rutiinien mekin taustalla on kuitenkin yleensä jonkinlainen arvopohdinta, joka osoittaa, mikä on kullekin tärkeää ja miten haluamme asioita hoitaa. (Puohiniemi 2006, 9.)

Puohiniemen (2006) mukaan arvot ohjaavat ihmisten valintoja eli toimivat motiiveina toiminnalle. Käänteisesti ajateltuna kaikki motiivit eivät kuitenkaan ole valintoja ohjaavia arvoja. Arvojen tietosiin motiiveihin liittyy aina myönteinen ja kulttuurisesti hyväksyttävä lataus ja niiden pysyvyys on korkea. Arvot liittyvät kiinteästi sekä tietoon että tunteisiin. Tiedollinen puoli osoittaa suuntaa ja tunnelataus toimii jälleen energianlähteenä halutun asian toteuttamiselle. (Aaltonen ja Junkkari 2003, 60-61; Purjo 2014, 39; Puohiniemi 2006, 8-9.) Arvot ovat jokaiselle hyvin henkilökohtaisia ja ne kuvaavat vahvasti jokaisen ominaispiirteitä. Ne vaikuttavat voimakkaasti henkilön ajatteluun ja uskomuksiin, antavat motiivin toiminnallemme ja ohjaavat elämän peruskysymyksissä. (Puohiniemi 2002, 5.)

Colliander, Ruoppilan ja Härkösen teoksessa (2009) viitataan Helinin (1998) mielen arvokenttämalliin, jossa kuvataan erilaisuuteen suhtautumista. Mallin keskiössä on arvostaminen, joka sisältää asioita, joita pidämme tärkeinä ja tavoittelemisen arvoisina. Mallin mukaan ne asiat, joita pidämme arvossa, ovat vahvasti sidoksissa kunkin henkilön kulttuuriin ja se ohjaavat maailmankuvamme kokonaisuutta ja asenteitamme. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 24.)

Organisaatiossa arvot ovat yhteisesti jaettuja uskomuksia ja ne ohjaavat sen jäseniä toimimaan tietyllä tavalla kohti yhteisiä tavoitteita (Sydänmaalakka 2012, 71). Arvot kertovat sen mihin organisaatiossa uskotaan ja kuvaavat organisaation etiikkaa (Kauppinen 2002, 21). Organisaation eettisyys ja henkilöstön hyvinvointi korreloivat tutkimusten mukaan keskenään. Vahvat eettiset käytännöt tukevat työntekijöiden motivoitumista ja innostuneisuutta. Eettisen toiminnan tärkein tekijä on, että organisaation missio koetaan hyödyllisenä. (Aaltonen 2018, 91.)

3.2 Arvojohtaminen, arvopohjainen johtaminen ja eettinen johtaminen

Arvot ovat olleet organisaatioiden johtamisessa 2000-luvulla yksi tärkeä alue. **Arvojohtajaksi** voidaan kutsua johtajaa, joka kykenee korostamaan henkilökoh- taisten arvojen lisäksi myös jaettuja arvoja. Johtajan tulee myös kyetä ilmaise- maan arvonsa sanallisesti ja osoittamaan ne myös arjessa tekemissään valin- noissa. (Aalto, Ahonen & Sahimaa 2020, 141.) Arvojohtaja on myös yhteisön ar- vojen kehittäjä. Parhaimmillaan arvojohtaja kehittää yhteisön arvoja yhdessä yh- teisön jäsenten kanssa ottaen huomioon myös asiakkaiden ja sidosryhmien arvo- odotukset. Yhdessä tunnistetut arvot tulee viedä osaksi toimintaa, jotta niistä muodostuu käyttöarvoja. (Aalto, Ahonen & Sahimaa 2020, 141.) Kauppisen (2002) mukaan arvot tulisi jalostaa normeiksi, sillä vain normien myötä arvojen toteutumista ja sitä kautta arvojohtamista voidaan mitata ja arvioida (Kauppinen 2002, 21).

Eettisen johtamisen voidaan katsoa olevan johtamista, jonka tavoitteena on edistää sekä tuottavuutta että työhyvinvointia. Eettisen johtamisen taustalla tulee olla humaani ihmiskuva ja kyky kohdata työntekijät kokonaisvaltaisesti. Eettisellä johtajalla tulee olla työkentän vaatiman osaamisen lisäksi myös vahva osaaminen ihmisten johtamisessa sekä halua itsensä kehittämiseen läpi uran. Eettinen johta- misote edellyttää kykyä tunnistaa työyhteisön ristiriitoja ja rohkeutta sekä kykyä käyttää omaa persoonaa työyhteisön ristiriitojen ratkomisessa yhdessä muiden kanssa (Heiskanen 2018, 71.). Eettisen ja oikeudenmukaisen johtamisen arvoja ovat muun muassa alaisten kuunteleminen heille merkityksellisissä asioissa sekä työhön liittyvissä päätöksissä. Eettisen johtajan päätöksenteko on läpinäkyvää ja johdonmukaista. Tiedonkulussa eettisyys näkyy totuudenmukaisuutena ja avoi- muutena (Heiskanen & Salo 2007, 15-16).

Johtamisen ja vaikuttamisen taustalla tulisi olla johtajan aitous. Johtajan toimiessa aidosti, hänen päätöksensä ja toimintansa välillä ei ole ristiriitaa. Johtajuuden taustalla ovat vahvasti johtajan sisäiset arvot, ja johtajan on tärkeää aktiivisesti löytää keinoja eettiseen kehittymiseensä. Johtajan tekojen tulee vastata hänen sanomiaan asioita. Arvot, jotka näkyvät johtajuudessa, näkyvät yleensä organisaation toiminnassa. Johtajuuden arvojen puuttuminen taas hävittää arvoja koko organisaatiosta. Esimiehen arvojen tulisi vastata mahdollisimman pitkälle yrityksen arvoja, jotta hän voisi toimia roolimallina yrityksen toiminnassa. (Kauppinen 2002, 40-41; Salmimies & Ruutu 2013, 21-22.)

3.3 Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen arvot

Tietyissä työtehtävissä ja ammateissa arvo-odotukset ovat korkeammat kuin toisissa. Näissä tehtävissä arvot ovat ilmiselviä ja niiden vastainen toiminta herättäisi herkästi pohdintaa muun muassa työntekijän pätevydestä tehtävään. (Puohiniemi 2006, 8.) Sosiaali- ja terveydenhuollossa tehtävää työtä voidaan pitää vahvasti moraalisenä toimintana. Työn perustana on tehdä sitä, mikä on oikein ja hyväksi toisille ihmisille. Hoitotyön taustalla vaikuttavat eettiset arvot, jotka toimivat oikeutuksena koko työn tekemiselle. (Sarvimäki & Stenbock-Hult 2009.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa johtamisella ei tähdätä pelkästään tuloksen tavoitteluun, sillä viime kädessä saavutettu tulos lankeaa julkisen maksajan kuluksi. Sosiaali- ja terveysalalla johtajan velvollisuutena on kuitenkin johtaa niin, että hänen käyttöönsä annetuilla resursseilla ja voimavaroilla tuotetaan mahdollisimman paljon hyvinvointia, eli toiminnan kustannusvaikutuksen tulee olla mah-

dollisimman hyvä. Johtamisessa taustalla on jatkuva ja välttämätönkin muutoksen sietäminen. Johtajan tulee muutoksen ohjaamisen lisäksi ylläpitää sitä organisaatiossa. (Kekomäki 2019 ,234-235, 239.)

Denier, Dhaene ja Gastman (2019) kuvaavat tutkimuksessaan arvopohjaisen terveydenhuollon hallinnon ja johtajuuden eettisiä ydinalueita. Tutkimuksessa on paneuduttu siihen, miten eettiset arvot ovat läsnä terveydenhuollon hallinnon kokemuksissa ja päivittäisissä käytännöissä. Tutkimuksen mukaan terveydenhuollon hallinnon ja johtajien eettiset linjaukset vaikuttavat organisaation ilmapiiriin ja toimintaa ja sitä kautta myös asiakkaiden saamaan hoitoon. Eettisesti vahva ilmapiiri taas rakentuu yhteisömalliajattelusta, jonka syntymisessä olennaista on aito johtajuus ja työyhteisön kyky kehittää toimintaa yhdessä. Tutkimuksessa toimivan arvopohjaisen johtamisen taustalla oli johtajan kokonaisvaltainen kyky havainnoida työyhteisöä ja tasapainoisella tavalla huolehtia työyhteisön hyvinvoinnista, oppia uutta, tutkiskella asioita eettisestä näkökulmasta, olla aito ja uskottava kohtaamistilanteissa, olla läsnä ja luotettava kaikissa, myös ristiriitaisissa sekä olla kannustava työntekijöille. (Denier, Dhaene & Gastmans 2019, 6-12.)

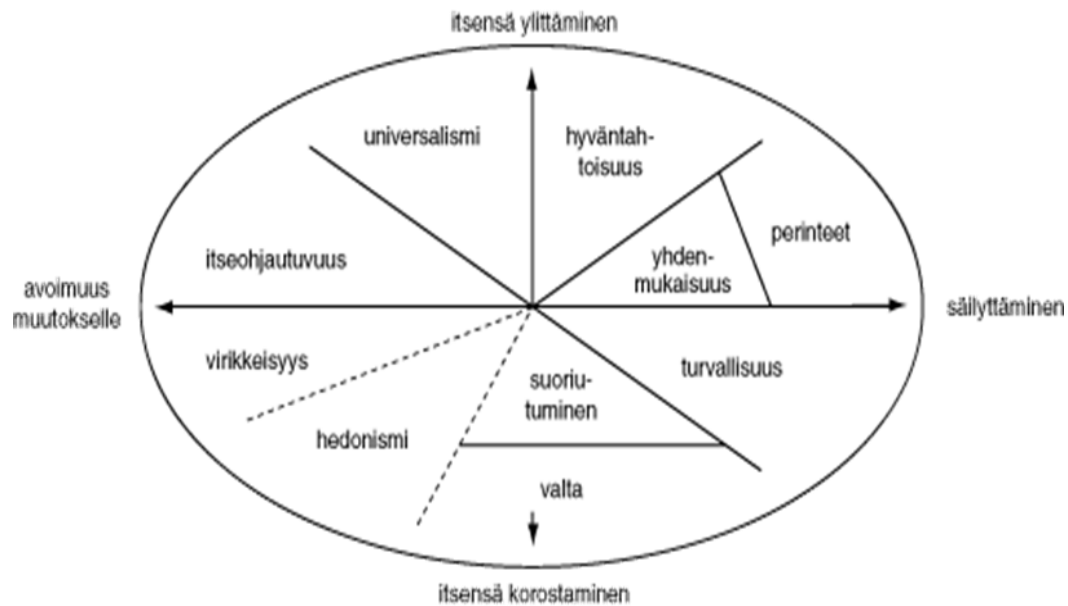
Hyvän johtamisen kriteerit ovat työterveyslaitoksen ”Johtamisen kehittämisverkostossa” kehitettyjä kriteerejä. Kriteerit on tarkoitettu erityisesti julkisen sektorin johtamisen kehittymisen tukemiseen. Hyvän johtamisen kriteerejä on viisi: luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus. Luottamusta edistävän johtamisen myötä ihmisen voivat keskittyä työskentelemään yhdessä perustehtävän suorittamiseksi. Luottamuksen edellytyksenä on oikeudenmukainen johtaminen, jonka merkitys korostuu epävarmuutta sisältävissä muutostilanteissa. Luottamukseen liittyvät myös sovittujen toimintatapojen noudattaminen, toisien arvostus, vastuunkantaminen, rehellisyys sekä avoin tiedottaminen. Sosiaali- ja terveys-

alalla työyhteisöjen moninaisuuden lisäksi myös asiakaskunta on moninaista. Moninaisuuden hyvään johtamiseen liittyy muun muassa se, että johtaminen mahdollistaa edellytykset erilaisten ja erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöiden työhyvinvoinnille ja osallistumiselle. Osaamisen kehittäminen, johon kuuluvat muun muassa kehityskeskustelut, perehdytys ja opastaminen, koulutus ja valmennut sekä erilaiset työssäoppimisen keinot, ovat tärkeä osa johtamista ja sen avulla varmistetaan organisaation kyky vastata sen ydintehtävään. (Hyvän johtamisen kriteerit – Työterveyslaitos.)

3.4 Schwartzin teoria arvoista

Opinnäytetyöni taustateorianä toimii Schwarzin arvoteoria. Schwarzin arvokehä kokoaa yhteen hänen teorianensa arvojen universaalista rakenteesta ja sisällöstä. Teoriaa on sovellettu laajalti eri kulttuureissa tehdyissä tutkimuksissa ja kehittäminen on niin ikään toteutettu mittauksen perusteella, jotka on tehty 20 eri kulttuurissa. Suomalaisessa Puohiniemen tutkimuksessa tutkittiin teoriaan liittyen yli kymmentuhannen suomalaisen arvoja ja asenteita. Schwartzin teoria osoittaa, kuinka arvot liittyvät toisiinsa. Arvoteorian kymmenellä arvolla on keskinäisiä suhteita. Ne täydentävät ja ovat keskenään konfliktissa liittyen näin toisiinsa. (Puohiniemi 2006, 10.)

Yhteisiä päämääriä edistävät arvot



Yksilön päämääriä edistävät arvot

Kuvio 1. Schwartzin arvokehä

(Puohiniemi, 2006, 10)

Schwartzin arvokehä osoittaa selkeästi kaksi asiaa. Se osoittaa, että uuden luominen edellyttää luopumista jostain vanhasta. Toisena on havainto siitä, että jos arvoissa päällimmäisenä on minä, niin silloin tilaa muiden huomioimiselle jää vähemmän. Arvokehän vaaka-akselin vastakkaisilla puolilla ovat avoimuus muutokselle ja säilyttäminen. Pystyakselin vastakkaiset asiat ovat taas itsensä ylittäminen ja itsensä korostaminen. Arvokehässä vierekkäiset asiat täydentävät toisiaan ja vastakkaiset ovat taas keskenään konfliktissa. Kohtisuorassa toisiinsa olevat asiat ovat riippumattomia toisistaan. (Puohiniemi 2006, 11.)

Taulukko 1. Schwartzin arvotyypit ja niihin kuuluvat arvot. (Helkama, 2015; Puohiniemi 2016, 11)

Arvotyyppi	Arvon sisältö
VALTA	Valta sisältää muiden ihmisten ja resurssien hallinnan. Siihen liittyvät yhteiskunnallinen valta ja arvovalta. Arvona se sisältää myös julkisen kuvan säilyttämisen, yhteiskunnan arvostuksen ja statuksen kunnioituksen.
SUORIUTUMINEN	Suoriutuminen on menestyksen tavoittelua tietyn kulttuurin standardien mukaan. Suoriutuminen viittaa henkilökohtaisiin arvoihin, kuten vaikutusvaltaan, kyvykkyyteen, menestykseen ja lahjakkuuteen.
HEDONISMI	Hedonismi on mielihyvän hakemista, elämästä nauttimista, itsensä hemmottelua ja nautintojen etsimistä.
VIRIKKEISYYS	Virikkeisyyden taustalla on uuden etsiminen ja jännityksen hakeminen. Se sisältää muutoksen hakemisen, uskalluksen kohdata haasteita ja elämään liittyvän monipuolisuuden.
ITSEOHJAUTUVUUS	Itseohjautuvuus on ajattelun ja toiminnan vapautta. Se sisältää omien tavoitteiden valintaa, luovuutta, riippumattomuutta, uuden tutkimista ja itse-kunnioitusta.
UNIVERSALISMI	Universalismi on ihmisten ja luonnon hyvinvointiin liittyvien tarpeiden ymmärtämistä ja arvostamista. Se sisältää tasa-arvoon, oikeudenmukaisuuteen, suvaitsevuuteen ja suojelemiseen liittyviä arvoja. Universalismi on myös laajakatseisuutta ja sisäiseen tasapainoon pyrkimistä.
HYVÄNTAHTOISUUS	Hyväntahtoisuus on toisten ihmisten hyvinvoinnin etusijalle asettamista ja edistämistä. Se sisältää uskollisuuden, rehellisyyden, luotettavuuden, vastuullisuuden ja avoimuuden.
PERINTEET	Perinteet ovat kulttuuriin ja yhteisöön liittyvien tapojen kunnioittamista ja noudattamista sekä niihin sitoutumista. Perinteet edellyttävät maltillisuutta, rauhallisuutta ja kohtuullisuutta.
YHDENMUKAISUUS	Yhdenmukaisuus on yhteisön odotuksien ja normien hyväksymistä ja niiden mukaan toimimista. Yhdenmukaisuus sisältää tottelevaisuuden, kohteliaisuuden ja kunnioittamisen arvoja.
TURVALLISUUS	Turvallisuus on elämän tasaisuuden ja harmonian jatkumo. Se sisältää järjestys ja turvallisuuden ylläpitämisen, terveydestä huolehtimisen sekä yhteenkuuluvuuden tunteen.

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa kerron tarkemmin opinnäytetyöni tutkimuksen kulusta. Avaan tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitetta, tutkimuksen aineistoa ja tiedonantajien sekä kerron tutkimuksessani käytettävistä metodeista sekä analysointimenetelmistä.

4.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni tarkoituksena on tarkastella moninaisuuden johtamisen taustalla vaikuttavia arvoja. Tutkimukseni keskittyy ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittaneiden sosiaali- ja terveysalan esimiesten kokemuksiin. Tutkimukseni tarkastelee arvoja, joiden voidaan katsoa olevan esimiesten henkilökohtaisia työtä ohjaavia arvoja. Tutkimus tarkastelee myös esimiesten työorganisaatioiden arvoja.

Tutkimuskysymykset:

1. Minkälaisia henkilökohtaisia moninaisuuden johtamisensa taustalla vaikuttavia arvoja esimiehet toivat esille kirjoittamissaan esseissä?
2. Minkälaisia moninaisuuden johtamisen taustalla vaikuttavia organisaation arvoja esimiehet toivat esille kirjoittamissaan esseissä?

4.2 Aineiston kuvaus ja tutkimuksen tiedonantajat

Tutkimukseni tutkimusaineisto koostui seitsemästätoista esseestä. Esseet kirjoitettiin vuosina 2014 – 2015 osana ”Ylempi ammattikorkeakoulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi” -hanketta. Kyseessä oli Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittama moninaisuusosaamiseen ja moninaisuuden johtamiseen keskittyvä hanke. Hankkeeseen osallistuivat Jyväskylän ja Kajaanin ammattikorkeakoulut, Karelia-ammattikorkeakoulu ja Metropolia-ammattikorkeakoulu. Hankkeen aikana opiskelijat kirjoittivat ennakkoon määritellyllä tehtävänannolla 139 esseettä. (Jaatinen 2015, 12, 45-47.) Kirjoitetuista esseistä tutkimukseeni on valikoitunut sosiaali- ja terveysalalla esimiehinä työskentelevien tai työskennelleiden ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoiden esseitä.

Tuomi & Sarajärven (2009) mukaan tutkimusaineistona käytetyn kirjallisen materiaalin yksi luokka on yksityiset dokumentit, joihin myös esseiden katsotaan kuuluvan. Käytettäessä yksityisiä dokumentteja tulee perusoletuksena olla, että materiaalin kirjoittaja kykenee laadukkaasti ilmaisemaan itseään kirjallisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 84) Tutkimukseni materiaalina toimivat esseet on kirjoitettu osana ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, joten oletamus on, että kirjoittajien taidot ovat kirjallisen materiaalin tuottamisessa hyvällä tasolla.

Tutkimuksen aineistona toimivien esseiden tehtävänannossa opiskelijoita ohjeistettiin kirjoittamaan kokemuksistaan ja ajatuksistaan moninaisuuteen ja moninaisuusjohtamiseen liittyen. Kokemuksien tuli liittyä kirjoittajan nykyiseen tai aiempaan työyhteisöön. Esseiden kirjoittamisen pohjalla toimivat seuraavat kysymykset:

- 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 työyhteisön jäsenenä?
- Mitä muutoksia moninaisuudessa ja siitä aiheutuviissa asioissa ja 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, työkaverisi tai esimiehesi toiminnassa liittyen työntekijöiden tai työyhteisön moninaisuuteen nouseviin asioihin tai ilmiöihin?

(Jaatinen 2015, 45-46.)

Vilkan (2005) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston koko tulee olla sellainen, että sen avulla tutkittavasta asiasta syntyy mahdollisimman kattava kuvaus (Vilka 2005, 126). Tutkimusaineistoni sisältämät esseet mahdollistivat tutkimuksen aiheen monipuolisen tarkastelun, ja tutkimusaineistosta pystyi löytämään runsaasti tutkimusaineistoon liittyviä viittauksia. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimuksen tiedonantajat tietävät mahdollisimman paljon tutkittavasta asiasta ja heillä tulisi olla myös kokemusta tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Tutkimusaineistoni esseet valikoituivat kirjoitetuista 139 esseestä kahdella eri ehdolla. Eh-

toina olivat, että esseiden kirjoittajien tuli työskennellä tai olla työskennellyt sosi-
aali- ja terveysalan esimies- tai vastuuhenkilötehtävissä. Kaikki tutkimukseen va-
littujen esseiden kirjoittajat toimivat tutkimuksen tiedonantajia kohtaan asete-
tuissa työtehtävissä ja kriteereissä määritellyllä alalla.

4.3 Aineiston analyysi

Tutkimukseni on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen
tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen tiedonantajien näkökul-
masta, selvittää mitä asioita he pitävät itselleen merkityksellisinä ja kuinka he ko-
kevat todellisuuttaan. Laadullisessa tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu tiedonan-
tajien ajatuksiin, kokemuksiin ja heidän tutkittavalle kohteelle antamiin merkityk-
siin. (Puusa & Juuti 2020, luku ”johdanto”; Vilkka 2005, 97.)

Tutkimuksen aineistona toimivat esseet analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi toimii perusmenetelmänä kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sitä voidaan pitää yksittäisen metodin lisäksi myös teoreettisena kehyksenä, joka toimii yhdessä erilaisten analyysikokonaisuuksien kanssa. Sisällönanalyysiä voidaan käyttää yksittäisen metodin lisäksi myös teoreettisena kehyksenä, johon voidaan liittää erilaisia analyysikokonaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4 ”Laadullisen aineiston analyysi – sisällönanalyysi”.)

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tutkimusmateriaalina olleet esseet luettiin läpi kahteen kertaan. Toisella lukukerralla aineistosta alleviivattiin kaikki tutkimuksen kohteena oleviin arvoihin väljästikin liittyvät kohdat. Tässä analyysin vaiheessa tuli selkeästi esille se, että aineisto sisälsi kahdenlaisia arvoja, esimiehen henkilökohtaisia arvoja ja organisaation arvoja. Tässä tutkimuksessa esimiesten henkilökohtaisiin arvoihin luettiin asioita, jotka he suoraan ilmaisivat olevan omia arvo-

jaan sekä asioita, jotka tulivat arvopohjaisesti esille heidän omassa toiminnassaan. Yrityksen ja organisaation arvoihin taas luettiin arvot, jotka oli määritelty kirjallisesti yrityksen toimintasuunnitelmassa tai arvot, jotka näkyivät sisäistettyinä arvoina koko organisaation tasolla. Seuraavassa vaiheessa aiemmin alleviivatut kohdat kirjoitettiin ylös paperille ja jokaiseen merkittiin koodilla, mistä esseestä ne oli poimittu eli tutkimusmateriaali koodattiin. Ylös kirjoituksen yhteydessä aineistosta nostetut kohdat jaoteltiin tutkimuskysymysten mukaisesti ja materiaalista karsittiin vielä pois tutkimuksen kannalta epäolennaisia kohtia. Tutkimuksen analyysia jatkettiin muodostamalla alkuperäisten ilmauksien pelkistämällä. Pelkistettyjen ilmauksien avulla aineistosta muodostettiin alaluokkia, jotka koottiin teoriaan tukeutuvasti yhdistävien luokkien alle.

Laadullisen analyysin voidaan katsoa muodostuvan kahdesta eri vaiheesta. Ensimmäisenä vaihe on havaintojen pelkistäminen ja toinen tutkimukseen sisältyvän arvoituksen ratkaiseminen. Analyysin kaksi eri vaihetta nivoutuvat aina tiiviisti toisiinsa. Havaintojen pelkistäminen voidaan jakaa kahteen eri osaan. Aluksi aineistoa tarkastellaan aina tietyn teoreettis-metodologisen -näkökulman kautta ja tuolloin keskitytään vain siihen, mikä on kulloinkin olennaista teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta. Tarkastelun myötä analyysin kohteena oleva tutkimusaineisto saadaan pelkistettyä hallittavammaksi määräksi erillisiä havaintoja. Analyysin seuraavassa vaiheessa olemassa olevien havaintojen määrää on tavoitteena karsia edelleen yhdistämällä havaintoja. Tämän vaiheen aikana erilliset havainnot yhdistetään yhteisen piirteen, säännön tai nimittäjän avulla joko yhdeksi havainnoksi tai harkittujen havaintojen joukoksi. (Alasuutari 2011)

Teoriaohjaavan analyysin taustalla on abduktiivinen päättely, jossa analyysin teossa on mukana sidoksia teoriaan ilman, että teoria kuitenkin määrittää päätteilyä. Teoria on mukana analyysia tehtäessä ja se tuodaan esille ohjaamaan ana-

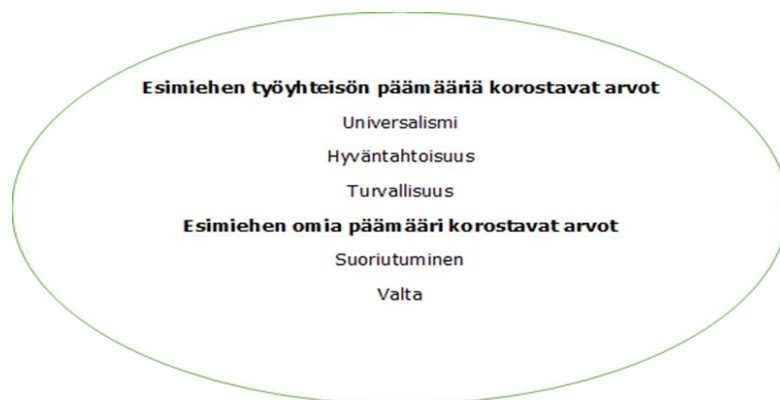
lyysin lopputulosta. Teorian mukaan ottamisen vaiheesta ei ole olemassa sääntöä, vaan ratkaisu perustuu aineistoon ja tutkijan harkintaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.)

5 Tutkimustulokset

Esseistä moninaisuuden johtamisen taustalla olleet arvot jakautuivat tutkimuskysymysten mukaisesti kahteen eri ryhmään. Ensimmäinen ryhmä koski esimiesten henkilökohtaisia arvoja ja toinen ryhmä organisaation tai yrityksen arvoja. Tutkimustuloksia olen luokitellut Schwarzin arvoteorian mukaan.

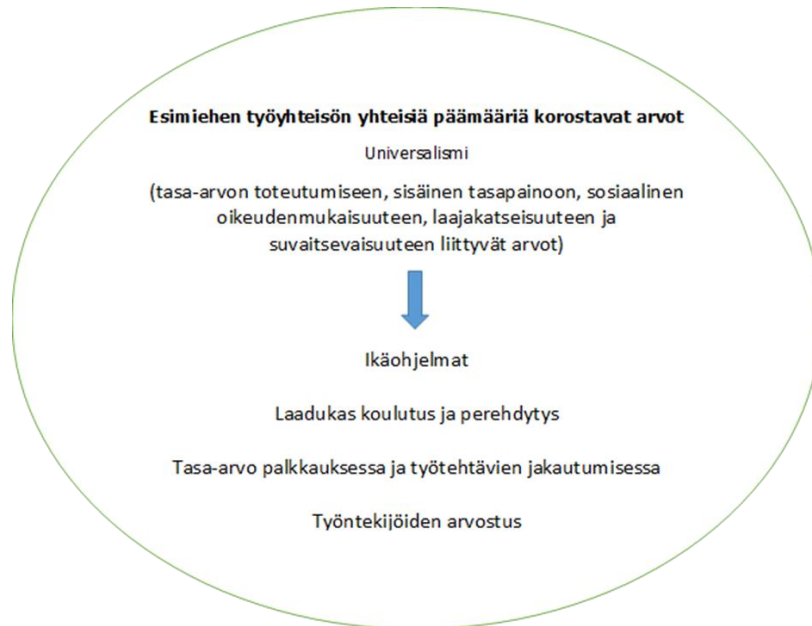
5.1 Esimiesten henkilökohtaiset moninaisuuden johtamisensa taustalla vaikuttavat arvot

Alla olevassa kuviossa tutkimuksessa esille nousseet Schwartzin arvotyypit on jaoteltu moninaisuuden johtamisen taustalla oleviin esimiesten henkilökohtaisiin arvotyyppeihin sen mukaan, onko kyseinen arvotyyppi työyhteisön yhteisiä vai esimiehen omia päämääriä edistävä.



5.1.1 Esimiehen moninaisuuden johtamisen taustalla yhteisiä päämääriä korostavat arvot

Universalismi



Valtaosa esimiehistä toi esseissään esille Schwarzin universalismi arvotyypin alle sopivia arvoja. Schwarzin mukaan näillä arvoilla tarkoitetaan muiden kuin lähipiiriin kuuluvien ihmisten hyvinvointitarpeiden ymmärtämistä, arvostamista ja suvaitsemista ja suojelemista (Puohiniemi "Schwarzin arvokehä"). Työntekijöiden arvostamista ja heidän kokemustaan omasta merkityksellisyydestään pidettiin tärkeänä. Työntekijöiden haluttiin kokevan myös heidän tekemänsä työ merkityksellisenä ja kokevan työyhteisön ilmapiirin hyvänä. Työyhteisön toivottiin arvostavan kaikkia sen jäseniä sellaisina kuin he ovat. Työntekijöiden koettiin olevan arvokkaita riippumatta muun muassa iästä, sukupuolesta, vakaumuksesta tai kulttuuri-taustasta.

“Olen syvästi sitä mieltä, että jokainen ihminen on tärkeä sellaisena kuin hän on. Ketään ei saa syrjiä tai loukata tai arvostella mielipiteensä tai ulkonäkönsä tai minkään muunkaan ominaisuuden perusteella.” (E3)

“Olkoon erilaisuus sitten ikään, sukupuoleen, uskoon, kulttuuristaan, lahjakkuuksiin tai mihin vain liittyy, niin jokaiselle löytyy työyhteisötämme paikka ja jokaisen panosta arvostan erilaisuuksineen.” (E13)

Monet esimiehet toivat esille vuorovaikutuksen tärkeyden. He kokivat tärkeänä palautteen antamisen hyvin tehdystä työstä ja osaamisesta. Työyhteisön toiminnassa ja vuorovaikutuksessa arvostettiin avoimuutta. Yksittäinen esimies toi esille, että esimiehen tulisi kyetä tarvittaessa myös piilottamaan omia tunteitaan ja toimimaan vuorovaikutustilanteissa neutraalisti. Työntekijöiden kohtaamista, aitoa kuuntelemista ja kuulluksi tulemista arvostettiin.

“Palautteen antaminen työntekijöille on tärkeää.” (E1)

“Esimies joutuu väkisinkin piilottamaan omia tunteitaan ainakin osin näkymättömäksi, hänen on oltava kaikkia kohtaan suvaitsevainen, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen. Nämä ovat esimiehen ominaisuuksia, joita työyhteisö tutkimustenkin mukaan arvostaa.” (E8)

Yksittäisissä esseissä tuotiin esille ennakkoluulottomuuden ja asenteellisuuden puuttumisen arvostamista. Moninaisuuden arvostamista korostettiin useissa esseissä. Moninaisuus nähtiin muun muassa osana humaania ihmiskäsitystä, jossa ihmisten arvo ja tasapuolisuus tulee huomioiduksi. Muutama esimies korosti, että he haluavat olla työntekijöiden luottamuksen arvoisia. He halusivat seistä arvonsa takana ja toimia esimerkkinä arvojen toteuttamisesta käytännössä. Myös työyhteisön yhdessä luomat arvot ja toimintamallit nähtiin tärkeinä.

*"...mutta myös ylläpidettävä luottamuksellista ja kunnioittavaa vuorovai-
kutussuhdetta alaisiini. En koskaan voi toimia epärehellisesti alaisiani koh-
taan – luottamuksen menettämiseen ei tarvitse kuin yksi tällainen tapaus."
(E4)*

*"Arvot vaikuttavat omaan toimintaani, niin että pyrin aina olemaan arvojen
takana ja toimimaan niiden esimerkkinä, mikäli esim. teen perushoitotyötä
välillä." (E9)*

Työntekijöiden kohtelun tasapuolisuus ja tasa-arvoisuus koettiin tärkeänä arvona useiden esimiesten esseissä. Työntekijät ja laajemmin myös kaikki ihmiset haluttiin nähdä tasavertaisina. Tasa-arvoisuuden ja tasapuolisuuden ei nähty kuitenkaan tarkoittavan samaa kuin tasapäistäminen, joka ei jätä mahdollisuutta yksilöllisyyden, erityisyyden ja erilaisen osaamisen huomioimiselle. Tapauskohtainen harkinta haluttiin säilyttää niin yksilö kuin myös työtehtävien tasolla. Muutamissa esseissä tuotiin esille, että työnjako voi olla tasapuolista, vaikka työntekijöiden tapa tehdä asioita ei ole sama. Työntekijöiden erilaista osaamista, työuran ja iän mukanaan tuomaa kokemusta ja ammattitaitoa haluttiin hyödyntää ja se koettiin voimavarana. Halu tasa-arvoisuuteen koski myös eri ammattiryhmiä, ammattiryhmien työtehtävien ja vastuiden eroista huolimatta.

*"Tasa-arvo ihmisten välillä riippumatta heidän moninaisuudestaan on mi-
nulle tärkeä asia." (E13)*

*"Tasa-arvoisella kohtelemisella ei tulisi kuitenkaan tarkoittaa tasapäistä-
mistä, joka on ristiriidassa moninaisuuden arvostamisen kanssa." (E2)*

*"Tärkeintä mielestäni kuitenkin on hyvä tahto ja yritys mahdollisimman ta-
savertaiseen kohteluun. Tasavertainen kohtelu ei voi tarkoittaa kaikille sa-*

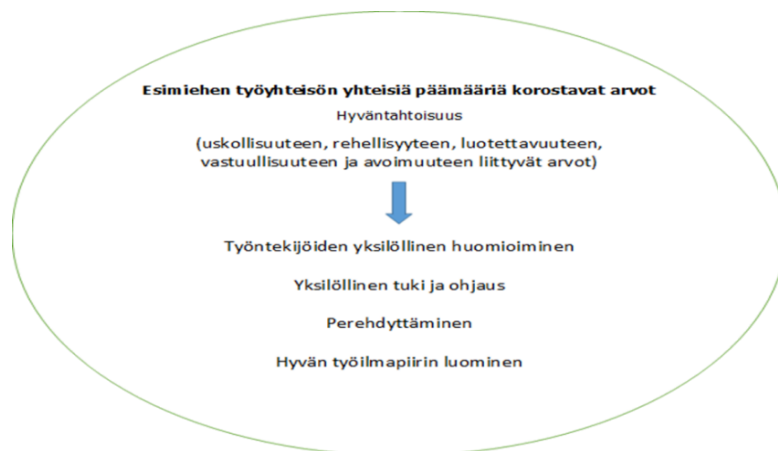
maa kohtelua vaan jokaiselle tarpeen mukaan. Tasa-arvo on hyvän työyhteisön tunnusmerkki. Se vaikuttaa puolestaan ilmapiiriin ja yhteisöllisyyden tunteeseen.” (E11)

Tasa-arvon haluttiin toteutuvan myös työntekijöiden erilaisen ajattelun huomioimisena. Edellinen koettiin olevan luonteva tapa lähestyä moninaista työyhteisöä. Esseissä oli muutama maininta siitä, että työyhteisön tasavertaisuutta moninaisuuden ilmiöt eivät saisi kuitenkaan horjuttaa. Päätöksien teossa haluttiin noudattaa oikeudenmukaisuuden periaatetta. Tasa-arvon periaatteiden noudattamisen koettiin vaikuttavan laajemminkin koko työyhteisön hyvinvointiin ja siksi niiden merkitystä tuotiin esille.

”Esimiehenä minun on päätöksentekoprosessissa oltava oikeudenmukainen,...” (E4)

”Reiluutta on oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoinen kohtelu, Ihmisinä olemme yhdenvertaisia.” (E8)

Hyväntahtoisuus



Schwarzin arvotyyppien mukaisen hyväntahtoisuus arvotyyppin alle tuli esseistä runsaasti viittauksia. Schwarzin mukaan hyväntahtoisuus arvotyyppillä tarkoitetaan elämän tasaisuutta ja harmonista jatkuvuutta (Puohiniemi ”Schwarzin arvokehä”). Esseissä useat esimiehet toivat eri tavoin esille, että heidän mielestään on tärkeää huomioida työntekijät yksilöinä ja ottaa huomioon myös kunkin yksilöllinen elämäntilanne ja tausta. Esimiesten arvot tulivat esille myös toiminnan kautta. Useat esimiehet halusivat huomioida työntekijöiden elämäntilanteen esimerkiksi työvuorosuunnittelussa helpottaen näin työntekijän työssäkäyntiä. Yksittäinen esimies toi myös esille, ettei hän halua pakottaa työntekijöitä ottamaan vastaan vastuualueita, joista he eivät pidä.

”Itse olen kokenut, että tärkeintä on huomioida työntekijät yksilöinä.” (E1)

”Otan huomioon työntekijöiden persoonan ja koulutustaustan työnjaksamisessa ja työvuorosuunnittelussa.” (E10)

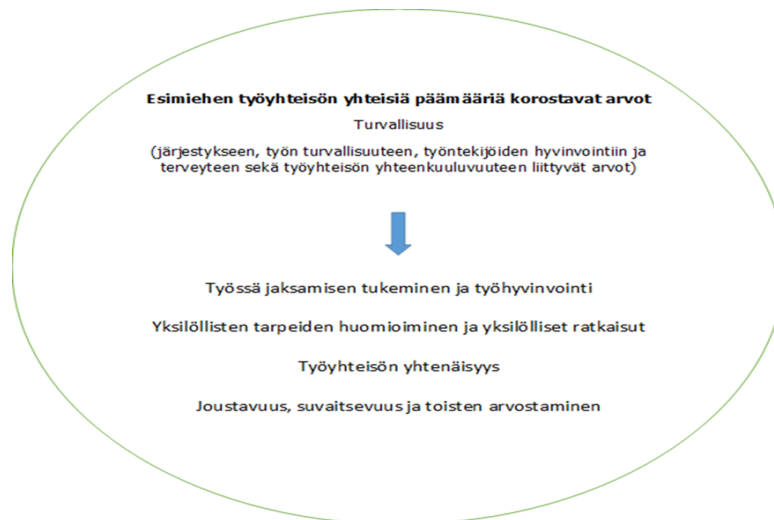
”Pyrin kuitenkin siihen, ettei ihmisten tarvitsisi taistella vastaan, jos jostain ei tykkää, etsitään muita vastuualueita. En usko ei motivoituneen työntekijän hoitavan työn osaansa, jos hän ei tykkää hommasta.” (E11)

Esimiesten esseissä tuli muun muassa esille, että työntekijöille tulee tarjota yksilöllistä tukea, ohjausta ja huomiota. Työntekijöitä haluttiin opastaa ja perehdyttää ja huolehtia varsinkin vastavalmistuneiden sisäänpääsystä työyhteisöön ja työtehtäviin. Jotkut esimiehistä halusivat luoda omalla toiminnallaan hyvää ja positiivista työilmapiiriä ja työyhteisön myönteisyyttä. He halusivat olla positiivisia innoittajia. Työyhteisön hyvinvoinnin he uskoivat heijastuvan positiivisesti myös palvelun laatuun ja tuottavuuteen.

”Hyvä ja positiivinen työilmapiiri nostattaa työyhteisön uusille urille, ja haluaisin olla myönteisen hengen ylläpitäjä omissa työyhteisöissäni.” (E7)

”Tärkeää on se millainen ilmapiiri ja asenteet työpaikalla ovat. Jos henkilökunta voi hyvin, se näkyy hyvänä palvelun laatussa ja tuottavuuden parantumisena.” (E8)

Turvallisuus



Schwarzin arvotyyppien mukaan turvallisuudella tarkoitetaan arvoja, jotka liittyvät yhteiskunnan, lähipiirin ja oman elämän tasaisuuteen ja harmoniseen jatkuvuuteen (Puohiniemi ”Schwarzin arvokehä”). Työntekijöiden työssäjaksamisen ja hyvinvoinnin arvostaminen tulivat esille useiden esimiesten esseissä. Esseissä oli monia viittauksia työntekijöiden yksilöllisen huomioimisen tärkeydestä ja esimiesten halusta toteuttaa työssä yksilöllisiä ratkaisuja työntekijän jaksamisen edistämiseksi. Työntekijän siviilielämän haasteet ja vastuut olivat muun muassa mainittu syynä huomioida työntekijän työtehtävien keventämisen tarve. Työtehtävien tasolla jaksamista haluttiin huomioida myös eri ikäisten tarpeita. Nähtiin tärke-

äksi, että esimies voi joustaa työjärjestelyihin liittyen, jos työntekijän työssäjaksaminen ja työhyvinvointi sitä vaatii. Työssäjaksamisen tukemisen syyt eivät tarvitse olla aina konkreettisia, vaan taustalla saattoi olla myös työntekijän tarpeet tai asenteet, jotka esimiehet kokivat tärkeäksi ottaa huomioon. Työyhteisön hyvinvointi haluttiin nähdä yksilötasoa laajemmin ja tarkastella sitä laaja-alaisesti koko työyhteisön tasolla.

”Psyykkiseltä ja fyysiseltä työkyvyltään työntekijät myös eroavat jonkin verran ja olen ottanut sen huomioon esimerkiksi työvuorosuunnittelussa ja työtehtävien määrässä.” (E12)

”Esimiehen tulisi huomioida eri-ikäisten erilaiset tarpeet työssäjaksamisen tukemiseen ja eri-ikäisten erilaiset asenteet työntekoa kohtaan.” (E2)

”Omasta jaksamisesta ja työntekijöiden jaksamisesta pitää huolehtia erityisesti. Tähän auttaa oman itsensä kuuntelu ja jarruttaminen sekä muiden työntekijöiden avoin kuuntelu.” (E9)

Jotkut esimiehistä halusivat vaalia työyhteisön yhtenäisyyttä ja välttää näin kuppikuntien syntymistä. He pitivät avoimuutta, myös uusia asioita kohtaan, yhtenäisyyttä edistävänä asiana. Muutamat esimiehet toivat esille, että he eivät halunneet jyrätä asioita läpi työyhteisössä, vaan he halusivat toimia joustavasti ja olla suvaitsevia. Esseissä oli myös joitain viittauksia siitä, että esimiehet halusivat toimia esimerkkeinä toimintatavoista, joita odottivat ja toivoivat myös työntekijöiltä. Esseissä kerrottiin muun muassa toisten arvostamisen ja ymmärtämisen tärkeydestä. Esseissä oli myös mainintoja luottamisen ja yhteen hiileen puhaltamisen tärkeydestä. Yksittäinen esimies toi esille haluavansa olla suora ja avoin muun muassa määräaikaisten työsuhteiden jatkuvuuteen liittyen. Esseistä löytyi myös viittaus myös opiskelijoiden ja harjoittelijoiden hyvän kohtelun tärkeydestä.

*”Myös avoimettomuus vaikuttaa siihen, että syntyy erilaisia kuppikuntia.”
(E6)*

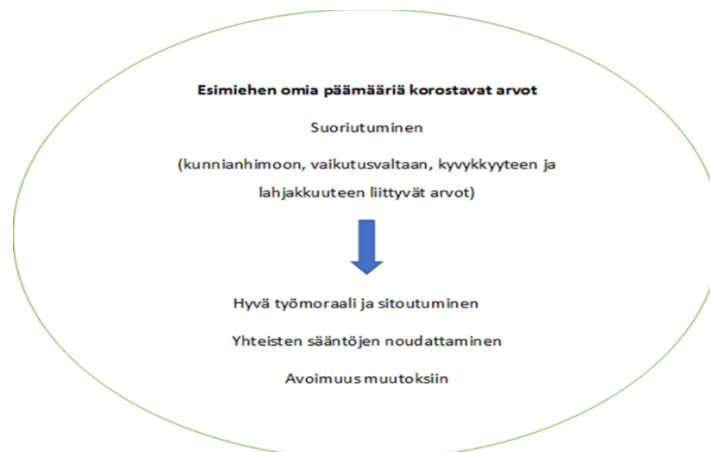
*”Koska itse olen hyvin joustava työntekijä ja esimies, on minun vaikea sie-
tää jäykkyyttä tavoissa tai suunnitelmissa. Johtajana olen myös sitä
mieltä, ettei ehdottomuus ole hedelmällisin tapa edetä missään asiassa ja
vierastan kovia uhkauksia ja vaatimuksia.” (E7)*

*”Tämä avoin toimintatapa on moninaisessa työyhteisössä välttämätön ja
siihen tulee myös esimiesten työyhteisössä kannustaa omalla esimerkil-
lään.” (E4)*

*”Ystävällinen ja asiallinen käytös eri kulttuuritaustaisia opiskelijoita, harjoit-
teliijoita ja työntekijöitä kohtaan on mielestäni ihmisarvoa arvostavaa ja
haluan tällä tavalla työskennellä ja näyttää esimerkkiä. Omasta mielestäni
on rikkaus, että meitä on erilaisia.” (E13)*

5.1.2 Esimiehen moninaisuuden johtamisen taustalla vaikuttavat esi- miehen päämääriä korostavat arvot

Suoriutuminen



Schwarzin arvotyypin mukaan suoriutumisella tarkoitetaan arvoja, jotka liittyvät henkilökohtaisen menestyksen tavoitteluun kunkin kulttuurin arvostamia standardeja noudattaen (Puohiniemi "Schwarzin arvokehä"). Tutkimuksen esseissä esimiehet mainitsivat joitain suoriutumisen arvotyyppiin viittaavia asioita. Muutamat esimiehet mainitsivat työhön keskittymisen tärkeyden. Esseissä oli yksittäisiä mainintoja muun muassa siitä, että muutoksen vastustamista ei arvostettu, vaan työilmapiirin toivottiin olevan muutokselle avoin. Sama esimies näki tärkeänä, että muutos ei saisi vaikuttaa työsuoritukseen. Johdonmukaisen, yhtenäisen ja työyhteisön sääntöjen mukaisen toiminnan tärkeys mainittiin muutamissa esseissä. Työntekijöiden hyvän työmoraalin ja sitoutumisen arvostamiseen liittyen oli useita viittauksia. Tärkeänä pidettiin myös, että työn tavoitteet olivat näkyvät ja koko työyhteisön hyväksyttävissä. Muutamat esimiehet kokivat, että esimiehen tehtävänä on valvoa, oikeudenmukaisuuden periaatteita noudattaen, työtehtävien suorittamista ja työyhteisön pelisääntöjen noudattamista. Joustoa toivottiin löytävän myös työntekijöiden ei vain työnantajan puolelta. Yksittäinen esimies kertoi haluavansa, että työntekijät ovat aktiivisia työyhteisön ristiriitojen ratkaisemisessa ja käyttäytyvät hyvin.

"Työn yhteisiä tavoitteita tulisi korostaa ja tehdä tunnetuksi, jotta ne hyväksyttäisiin yhteisöllisesti." (E2)

"Lähtökohtaisesti esimiehen on huolella valvottava, että työnantajan määräämät tehtävät tulevat tehdyiksi sovituilla tavoilla ja oltava tietoinen työn kohteesta." (E8)

"Koen itsekkin omaavan korkean työmoraalin ja -motivaation. Näen monissa työntekijöissä, mutta erityisesti iäkkäämmissä, samaa ominaisuutta, jota kunnioitan ja arvostan". (E12)

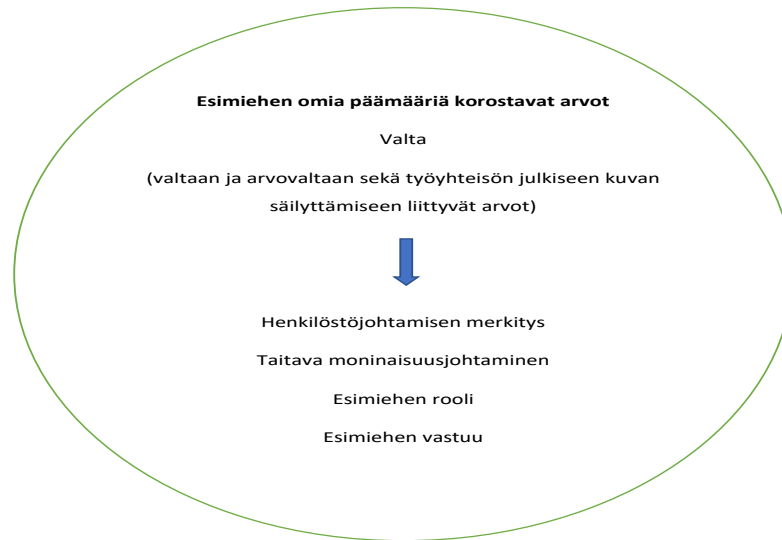
Esimiehet toivat esille useita moninaisuuden johtamisen liittyviä asioista. Näitä olivat muun muassa työntekijöiden yksilöllisten voimavarojen tunnistaminen ja niiden saattaminen työyhteisön käyttöön. Monet esimiehistä pitivät tärkeänä, että työntekijöihin suhtaudutaan avoimesti ilman ennakkoasenteita, jolloin työntekijöiden yksilöllinen potentiaali tulee esille ja työtehtäviä olisi mahdollisuus jakaa vahvuuksien mukaan. Vahvuuksien tunnistamista pidettiin tärkeänä myös sen takia, että työparit ja työtiimit olisi mahdollista jakaa toimiviksi. Esseissä oli muutamia mainintoja rekrytointiin liittyen. Moninaisuuden mahdollisuuksien hyödyntämisen koettiin alkavan jo oikein toteutetusta rekrytoinnista. Esseistä tuli esille, että useat esimiehet arvostivat työntekijän koulutustaustaa ja työntekijöiden osaamisen kehittymistä haluttiin edistää myös rekrytoinnin jälkeen. Moninainen työyhteisö nähtiin yleisesti ottaen rikkautena.

”Erilaisuudesta huolimatta jokaisesta työntekijästä tulisi tunnistaa voimavarat ja pyrkiä saamaan jokaisen vahvuudet työyhteisön yhteiseksi voimavaraksi”. (E2)

”Moninaisuuden johtaminen on huomioitava työn tekemisen organisoinnissa. Kysymys on muun muassa siitä, minkälaisiin yksiköihin, työryhmiin ja tiimeihin työnteko organisoidaan. Työnjakokysymykset ovat tärkeitä, jotta pystytään hyödyntämään työntekijöiden erilaisia vahvuuksia.” (E12)

”Ihmisten erilaisuus tulee huomioida vahvuudeksi, sillä esimerkiksi tutkimuksissa on todettu, että juuri se, että työyhteisö koostuu erilaisista ihmisistä, edistää työyhteisön innovatiivisuutta.” (E14)

Valta



Schwarzin arvotyyppien mukaan vallalla tarkoitetaan arvoja, jotka liittyvät muiden ihmisten ja resurssien hallintaan sekä yhteiskunnallisen arvostuksen ja statuksen kunnioitukseen (Puohiniemi "Schwarzin arvokehä"). Tutkimuksen esseissä valta arvotyyppiin liittyi muun muassa henkilöstöjohtamisen pitäminen merkityksellisenä asiana ja laadukkaan johtamisen tärkeys. Esseissä oli maininta siitä, että esimiehen on tärkeää hallita erilaisten ihmisten johtamisen taidot. Yksi esimiehistä kertoi kokevansa, että moninaisuusjohtaminen vähentää ristiriitoja ja helpottavan niiden ratkaisemista. Johtamisen taitoihin liittyvänä arvona tuotiin esille esimerkiksi se, että esimiehen on kyettävä ottamaan esimiestyössä tietty rooli ja säilyttämään tehtävään sopiva etäisyys työntekijöihin, säilyttäen kuitenkin samalla vuorovaikutuksen inhimillisyyttä. Jotkut esimiehistä korostivat luotettavuuden merkitystä. Esimiehen toimintaan nähtiin sisältyvän myös vaitiolovelvollisuuden työntekijöiden asioihin liittyen. Esseissä oli viittauksia siitä, että esimiehen johtamistyössä arvokkaaksi nähtiin suunnitelmallisuus ja käytännönläheisyys. Viittauksia löytyi myös yksilöllisen johtamisen tärkeydestä.

”Henkilöstöjohtaminen on mielestäni tärkeää ja sillä on todella suuri merkitys moneen eri asiaan.” (E6)

”Esimiehellä täytyy mielestäni olla kuitenkin tietty rooli ja etäisyys alaisiin – joskin ihmisyyys tulee kaikessa vuorovaikutuksessa kuitenkin säilyttää.” (E4)

”Työntekijöiden johtamisessa ja ohjaamisessa mietin, mikä on oikea tapa jokaisen työntekijän kohdalla.” (E10)

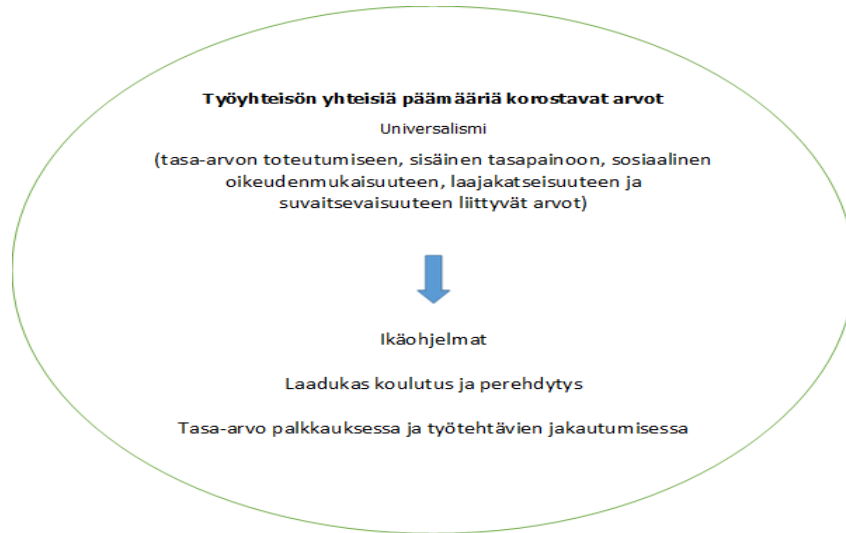
5.2 Organisaation moninaisuuden johtamisen taustalla vaikuttavat arvot

Alla olevassa kuviossa tutkimuksessa esille nousseet Schwartzin arvotyypit on jaoteltu moninaisuuden johtamisen taustalla oleviin organisaation arvotyyppeihin sen mukaan, onko kyseinen arvotyyppi työyhteisön yhteisiä vai organisaation hallinnollisia päämääriä edistävä.



5.2.1 Organisaation moninaisuuden johtamisen taustalla yhteisiä päämääriä korostavat arvot

Universalismi



Schwarzin universalismilla arvotyypillä tarkoitetaan arvoja, jotka liittyvät muiden kuin omaan lähipiiriin kuuluvien ihmisten ja luonnon hyvinvointitarpeiden ymmärtämiseen, arvostamiseen, suvaitsemiseen ja suojeluun (Puohiniemi "Schwarzin arvokehä"). Universalismi arvotyyppiin kuuluvissa viittauksissa todettiin muun muassa, että jokaisella työntekijällä on ikään katsomatta oikeus hyvään työelämään ja että työntekijöiden tulisi saada kokea itsensä tärkeiksi ja arvostetuiksi. Organisaatiotasolla asia oli otettu huomioon muun muassa ikäohjelmassa. Työyhteisön koettiin hyötyvän siitä, että siellä työskentelee eri-ikäisiä työntekijöitä. Viittauksissa tuli esille, että positiivista ja tasa-arvoista ikäasennetta haluttiin pitää yllä ja sen haluttiin näkyvän suoraan johtamisessa. Muutamassa viittauksessa korostettiin halua ylläpitää laadukasta perehdyttämistä ja hyvää työilmapiiriä.

”Tkäohjelmassamme asiaa lähestytään ennen kaikkea johtamisen näkökulmasta. Lähtökohtana on, että jokaisella työntekijällä on ikään katsomatta oikeus hyvään työelämään; turvalliseen työelämän aloittamiseen, kehittymiseen siinä ja oikeus kunnialliseen siirtymiseen eläkkeelle.” (E1)

”Saamme usein ulkopuolisilta kiitosta hyvästä perehdytyksestä ja avoimesta työyhteisöstä, johon on helppo tulla sisään. Meidät on palkittu hyvästä työyhteisöilmapiiristä. Uskon että työyhteisössäni jokainen kokee olevansa tärkeä osa sitä ja jokaista arvostetaan.” (E17)

Organisaatioiden tasa-arvoon ja sen edistämiseen liittyvät sopimukset tulivat esille esimiesten esseissä. Esseissä oli useita viittauksia siitä, että tasa-arvo, tasa-puolisuus ja reiluus kaikkia kohtaan nähtiin tärkeinä arvoina. Tasa-arvon toteutumisen haluttiin näkyvän kanssakäymisessä, myös suhteessa asiakkaisiin. Tasa-arvon periaatteita haluttiin noudattaa heti rekrytoinnista lähtien. Tasa-arvoisuutta haluttiin organisaatiotasolla pitää yllä muun muassa palkkaus ja palkitsemispolitiikassa, sekä etuisuuksiin liittyen. Joissain organisaatioissa palkkauksen haluttiin olevan läpinäkyvää ja palkkaus määräytyi suoraan tehtävänimikkeen, työtehtävän, koulutuksen tai kokemuksen mukaan. Esseissä oli myös mainintoja siitä, että sukupuolien välisiä palkkauseroja ei haluttu syntyvän. Yhdessä organisaatiossa oli kunnioitettu työntekijöiden toivetta tasapalkkajärjestelmästä, jonka koettiin olevan oikeudenmukainen tapa palkkauksen järjestämisessä. Muutamissa esseissä tuotiin esille, että työtehtävien jakamisessa haluttiin toteuttaa tasa-arvon periaatteita tai työ- ja vastuutehtävät jakaantuivat kelpoisuusvaatimusten mukaan. Joissain organisaatioissa tasa-arvon toteutumista oli tuettu tasa-arvosuunnitelmien avulla. Mainintoja oli myös siitä, että kaikille työntekijöille haluttiin mahdollistaa yhtäläinen mahdollisuus kouluttautumiseen. Useissa esseissä moninaisuuden hyväksyminen, yhteiset säännökset ja sopimukset koettiin tasa-arvon toteutumista tukevinasiaina. Työyhteisöjä haluttiin organisaatiotasolla kehittää jatkuvasti tasa-arvoisempaan suuntaan.

”Työpaikassani on kirjattu tasa-arvosuunnitelma, jonka lähtökohdaksi on arvopohjassamme perustuva erilaisuuden ymmärtäminen.” (E1)

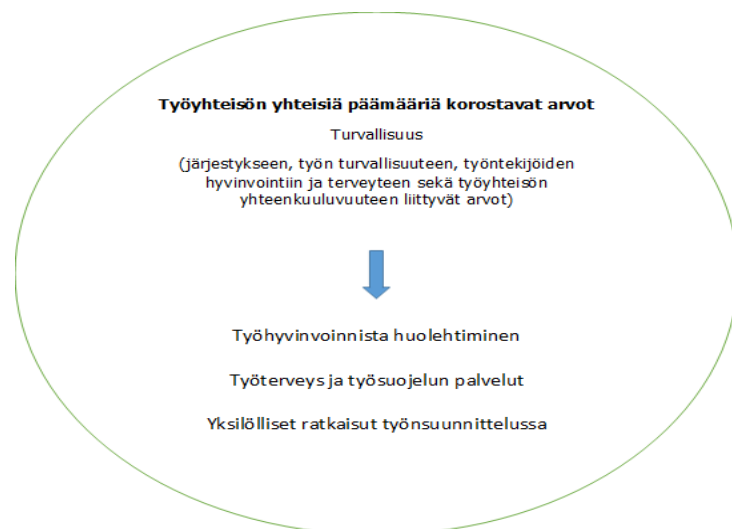
”Työyhteisöni moninaisuuteen liittyy keskeisesti tasa-arvoisuus. Tasa-arvoisuuden toteuttaminen liittyy työpaikallani palkkaus- ja palkitsemispolitiikkaan, työsuhde-etuihin, työsuhteen ehtoihin, työvuoroihin, tiedottamiseen ja henkilökunnan osallistumiseen.” (E4)

”Tätä asiaa kysyttiin työpaikan perustamisvaiheessa työntekijöiltä ja suurin osa kannatti samaa palkkaa ja sen perusteella päätös silloin tehtiin.” (E6)

”Naisten ja miesten välisessä palkkauksessa ei työpaikallani ole eroja. Palkkaerot muodostuvat pelkästään koulutuksen ja työkokemuksen mukaan. Näin ollen työntekijät kokevat työskentelyn tältä osin tasa-arvoiseksi.” (E5)

”Periaatteena työyhteisössämme on, että kaikkia tulisi kohdella tasapuolisesti.” (E14)

Turvallisuus



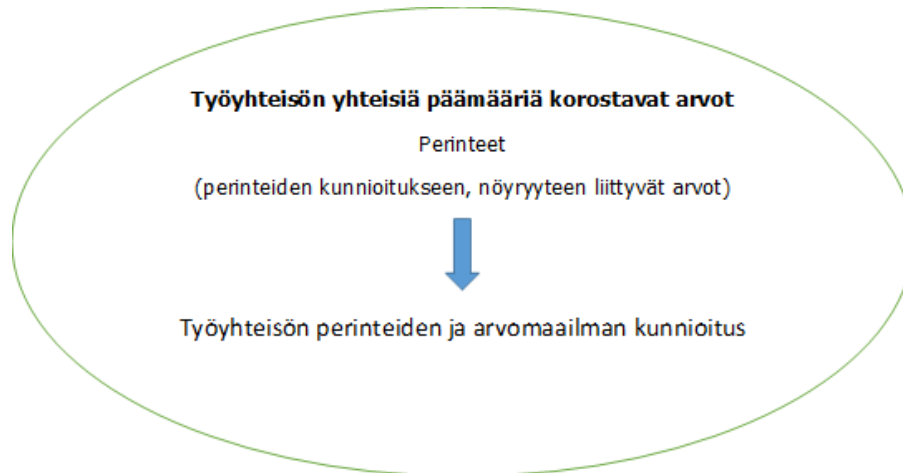
Schwarzin arvotyyppien mukaan turvallisuudella tarkoitetaan yhteiskunnan, lähi-
piirin ja oman elämän tasaisuutta ja harmonista jatkuvuutta (Puohiniemi
"Schwarzin arvokehä"). Esseistä tuli ilmi, että joissain organisaatioissa työntekijöi-
den hyvinvoinnista ja turvallisuudesta on alettu pitämään parempaa huolta muun
muassa työterveyspalveluita laajentamalla. Maininta löytyi myös siitä, että työter-
veyshuollon rinnalla toimi myös työsuojeluorganisaatio. Esseissä tuotiin esille,
että organisaatioiden johtamisessa haluttiin muun muassa hyödyntää dialogi-
suutta, koska sen avulla voitiin lisätä työhyvinvointia. Työhyvinvointia pyrittiin li-
säämään erilaisin keinoin, kuten selkeyttämällä toimenkuvia. Yksittäinen esimies
kertoivat heidän työyhteisössään pyrittävän muun muassa siihen, että työvuoro-
suunnittelulla mahdollistettaisiin uusille työntekijöille edes jonkin mittaisia vapaita
töistä ja tätä kautta mahdollisuus lepoon. Mahdollisuuksien mukaan myös työnte-
kijöiden yksilöllisiä piirteitä otettiin huomioon työvuorojen suunnittelussa.

*"Työntekijöistä on alettu pitää myös muuten parempaa huolta. Yhtenä esi-
merkinä on lakisääteisen minimi työterveyspalvelun muuttuminen katta-
vaan työterveyspalveluun, joka koskee kaikkia vakituisia organisaation
työntekijöitä." (E12)*

*"Organisaatiossamme nähdään, että dialogisuus johtamisessa on työhyvin-
vointia lisäävä tekijä. Työvuorosuunnittelu on vuorovaikutuksellista, missä
lähdetään työntekijöiden toiveista. Koulutukset, säännölliset kehityskes-
kustelut (2 krt vuodessa), työnohjaukset, vuosityöaika ja selkeät toimen-
kuvat tukevat työhyvinvointia. Työkyky- ja kehittämispäivä järjestetään
kaksi kertaa vuodessa." (E12)*

*"Pyrimme huomioimaan työvuorosuunnittelussa nämä juuri aloittaneet,
joilla ei ole paljon kertynyt vuosiloma Hyvällä työvuorosuunnittelulla
saadaan nämä hyvään tasapainoon ja ihmiset jaksamaan sekä nauttimaan
työstään." (E9)*

Perinteet



Schwarzin arvotyyppien mukaan perinteillä tarkoitetaan kulttuurin tai uskonnon edellyttämien tapojen noudattamista, kunnioitusta, hyväksymistä ja näihin sitoutumista (Puohiniemi "Schwarzin arvokehä"). Esimiesten kirjoittamissa esseissä tuli löytyä muutama viittaus perinteet arvotyyppin alle. Viittauksissa todettiin, että työyksikön arvopohja ja viitekehys menee tarvittaessa työskentelyssä yksilön arvomaailman edelle. Työpaikalla voitiin noudattaa jotain tiettyä uskonnollistakin normistoa, vaikka kunkin henkilökohtainen uskontokunta olisi jokin muu. Viittauksissa todettiin myös, että työpaikan yhteinen arvomaailma ja ajattelutapa ovat pohja me-hengen luomisessa.

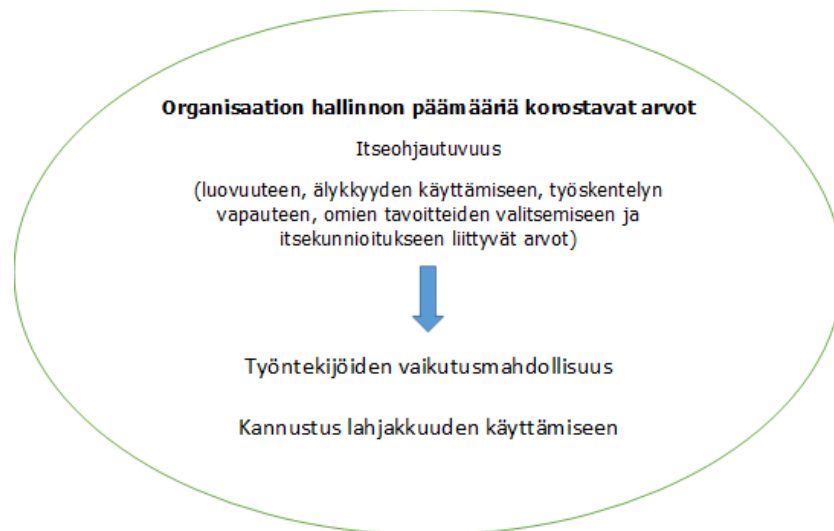
"Jokaisella työntekijällä on oma arvomaailmansa, mutta sitä ei voi täysin toteuttaa tai tuoda työskentelyssä esille, koska kyseisessä työpaikassa, yrityksellä on säädetty oma arvopohja ja viitekehys, jonka pohjalta työskentelyn toivotaan tapahtuvan." (E5)

"Noudatamme pitkälti kristillistä normistoa, kuuluimmepa mihin uskontokuntaan hyvänsä. Lisäksi arvomaailma ja ajattelutapa ovat yhteneväiset

sillä toimimme ideologiaan perustuvassa järjestössä. Ehkä näistäkin syistä meitä leimaa "me-henki", vaikka itse henkilöinä olemme mitä moninaisempia." (E16)

5.2.2 Organisaation moninaisuuden johtamisen taustalla organisaation hallinnon päämääriä korostavat arvot

Itseohjautuvuus

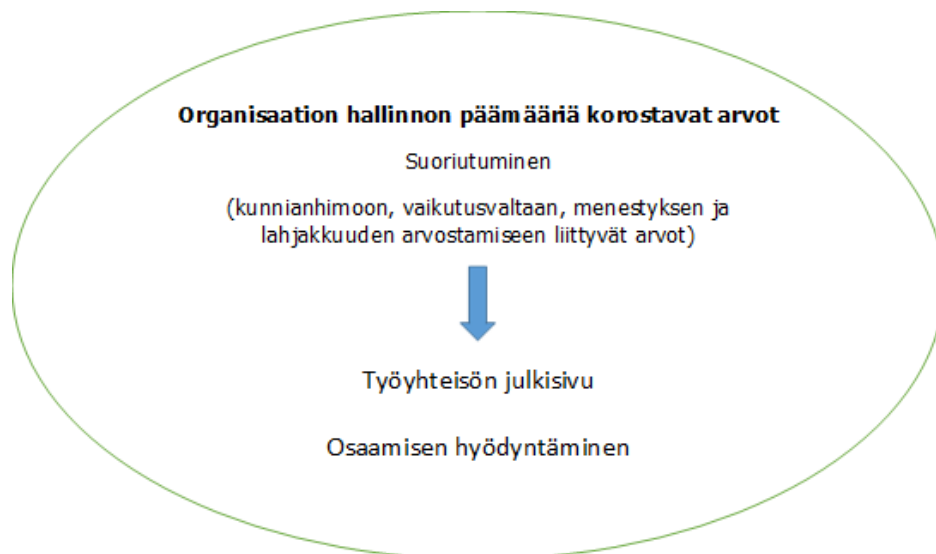


Schwarzin arvotyyppien mukaan itseohjautuvuudella tarkoitetaan toiminnan ja ajattelun vapautta, omien päämäärien valintaa sekä uuden tutkimista ja luomista (Puohiniemi "Schwarzin arvokehä"). Esseistä löytyi yksittäinen viittaus, jossa mainittiin, että kyseisessä työyhteisössä työntekijöiden vaikuttamismahdollisuutta omaan työhönsä pidettiin tärkeänä. Yksittäisiä mainintoja löytyi myös siitä, että työyhteisön vaikuttamisen tarpeet haluttiin mahdollisuuksien mukaan huomioida ja että työntekijöitä kannustettiin ja tuettiin lahjakkuuksiensa käyttämiseen sekä uusien ideoiden ja näkökulmien esille tuomiseen.

”Lahjakkuutta, joka myös luetaan moninaisuuteen, tuetaan mielestäni hyvin työpaikallani. Työntekijöillä on mahdollisuus toteuttaa lahjakkuutta työssään ja siihen myös kannustetaan ja sitä tuetaan.” (E5)

”Uudet ideat ja näkökulmat otetaan avoimesti vastaan.” (E17)

Suoriutuminen



Schwartzin arvotyyppien mukaan suoriutumisella tarkoitetaan henkilökohtaisen menestyksen tavoittelua ao. kulttuurin arvostamia standardeja noudattaen (Puohiniemi ”Schwarzin arvokehä”). Yksittäinen esimies toi esille, että työyhteisön haluttiin näyttävän ulospäin tietynlaiselta esim. nuorekkaalta ja kilpailukykyiseltä. Samoin työntekijöiden haluttiin kuvautuvan tietynlaisina esimerkiksi motivoituneina ja osaavina. Esseissä löytyi myös mainintoja siitä, että työyhteisössä haluttiin hyödyntää työparityöskentelyssä erilaisten tekijöiden mukanaan tuomaa osaamista. Työparien kokoamisessa haluttiin huomioida muun muassa työparien ikäjakauman, sukupuolen sekä koulutuksen ja kokemuksen mukanaan tuomat

vahvuudet. Jotkut esimiehet mainitsivat, että osaamisen vahvistamiseen ja työyhteisön moninaisuuteen kiinnitetään huomiota heti rekrytoinnista alkaen. Moninaisuuden johtamiseen satsaamisella uskottiin päästävän parempaan tuottavuuteen, imagoon ja työtyytyväisyyteen.

”Olen ymmärtänyt, että edustamani organisaatio haluaa näyttäytyä ulospäin nuorekkaana ja kilpailukykyisenä työnantajana, jolla on motivoitunut, innovatiivinen ja osaava henkilöstö.” (E13)

”Huomioitavaa on se, että viimeisimpien vuosien aikana, on tietoisesti pyritty lisäämään moninaisuutta yrityksessä.” (E5)

6 Pohdinta

Tässä osiossa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia sekä sen luotettavuutta ja eettisyyttä. Osiossa käsitellään myös tutkimuksen pohjalta johdettavia johtopäätöksiä ja kehittämissuhteita sekä tuodaan esille jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Tutkimustulosten tarkastelua

Tutkimuksessa tutkittiin moninaisuuden johtamisen taustalla vaikuttavia arvoja. Tutkimusaineistona käytetyt esseet käsitelivät kokonaisuudessaan moninaisuutta ja moninaisuuden johtamista. Esseiden taustalla olleissa kysymyksissä esimiehiä ei pyydetty käsittelemään suoraan moninaisuuden johtamiseen liittyviä arvoja. Tutkimusmateriaalia analysoitaessa esimiesten ajatusten, kokemusten ja toiminnan taustalla olevat arvot olivat kuitenkin selkeästi havaittavissa. Esseitä analy-

soitaessa oli kuitenkin haasteellisempaa analysoida, milloin esimiehen kirjoittaman asian takana oli jokin tietty arvo ja milloin kyse oli heidän arvostamistaan tai merkityksellisinä kokemistaan asioista. Tässä tutkimuksessa arvo käsitteen alle on rinnastettu myös muun muassa nuo arvostamisen ja merkityksellisyyden käsitteet.

Moninaisuus käsitteeseen ja moninaiisiin työyhteisöihin teorian kautta perehtyminen osoitti, että jokainen työyhteisö on loppujen lopuksi moninainen. Moninaisuuden näkyvyys ja ilmeneminen työyhteisöissä voi toki vaihdella paljonkin, joka tuo mukanaan myös eritasoisia johtamisen haasteita. Teoriaan ja tutkimusmateriaaliin perehtyminen osoitti myös sen, että arvot ovat monesti toiminnan ja päätösten taustalla. Tutkimuksen perusteella osa esimiehistä kävi työyhteisössä myös arvokeskustelua. Työyhteisöjen avoimuutta ja toiminnan läpinäkyvyyttä ajatellen kyseistä keskustelua olisi hyvä käydä enemmänkin. Parhaimmillaan työyhteisöllä on yhteiset arvot, jotka ohjaavat avoimesti ja tasa-arvoisesti työyhteisön toimintaa. Yhteiset arvot luovat myös yhteenkuuluvuuden tunnetta, parantavat työssäjaksamista ja työviihtyvyyttä. Yhteisiä arvoja voi syntyä lähes itsestään toiminnan ohessa. Jos yrityksen tai organisaation toimintaa halutaan kehittää määrätietoisesti, niin keskustelua, myös yhteisistä arvoista, on käytävä tavoitteellisesti.

Tutkimuksen perusteella esimiesten moninaisuuden johtamisen taustalla olevat arvot painoutuivat eniten tutkimuksen taustateorian toimivan Schwarzin arvoteorian universalismi, hyväntahtoisuus ja turvallisuus arvotyyppien alle. Esimiesten kirjoittamissa esseissä korostuivat useimpien esimiesten halu arvostaa työntekijöitään sekä heidän yksilöllisiä moninaisia piirteitään. Parissa esseessä kuitenkin todettiin myös se, että halusta huolimatta esimerkiksi moninaisia persoonia voi olla vaikea arvostaa ja mainitulla moninaisuuden alueella ilmaistiin myös toivetta samankaltaisuudesta. Tutkimuksessa tuli esille, että moninaisuus nähtiin voimavarana ja sitä haluttiin hyödyntää sekä lisätä moninaisuutta työyhteisössä aina

rekrytoinnista lähtien. Moninaisuutta johdettaessa ensisijaista on, että työntekijöiden moninaisuus nähdään voimavarana. Moninaisuus tuo mukanaan näkökulmia, osaamista sekä yksilöllisen työ- ja elämäkokemuksen mukanaan tuomaa viisautta. Moninaisuuden mukanaan tuomat vahvuudet on tärkeää saada osaksi koko organisaation toimintaa. Tavoitteena on hyödyntää moninaisuuden edut ja minimoida sen mukanaan tuomat haitat. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 5.)

Omassa työssään useimmat esimiehet mainitsivat halustaan toteuttaa tasapuolisuuden, tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden periaatteita. Esseiden perusteella tasa-arvo tai tasapuolisuus ei kuitenkaan aina tarkoita sitä, että kaikki tekevät samoja tehtäviä, työskentelevät samalla tavalla tai saavat samanlaista korvausta työstään. Monet esimiehistä mainitsivat esseissään haluavansa nähdä moninaisuuden voimavarana ja hyödyntää työntekijöiden erilaista osaamista, kokemusta ja taitoja. Useat esimiehet toivat myös eri tavoin esille, että he haluavat huolehtia työntekijöiden työssä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista. Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan hyvinvointia tukeva johtaminen ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet ja mielipiteet. Esimiehen tulee kyetä sovittamaan erilaiset näkökulmat niin, että työhön liittyvät tavoitteet pystytään saavuttamaan. (Juuti & Vuorela 2015, 24.) Työyhteisön toiminnassa esimiehet arvostivat muun muassa ennakkoluulottomuutta, asenteellisuuden puuttumista ja avoimuutta. Työyhteisön hyvinvointiin liittyen esseissä oli useita mainintoja. Esimiehet toivat esimerkiksi esille, että he arvostavat työyhteisön yhtenäisyyttä ja hyvää ilmapiiriä.

Esimiehen omissa työskentelytavoissa arvostettiin muun muassa kykyä neutraaliin vuorovaikutukseen ja palautteenantoon sekä aitoa kuuntelemisen taitoa. Rauramon (2012) mukaan esimiehen antama välitön, oikeudenmukainen ja arvostava palaute hyvästä työsuorituksesta on ensiarvoisen tärkeää. Hyvässä työyhteisössä esimies-alaisuuteeseen kuuluu toimivan tiedonkulun lisäksi myös palkitseminen. (Rauramo 2012, 108,135.) Esimiesten kirjoituksissa oli myös mainintoja siitä, että

he halusivat olla alaistensa luottamuksen arvoisia, seistä sanomiensa asioiden takana ja toimia myös esimerkkinä arvojensa mukaisesta toiminnasta. Muutamat esimiehet kertoivat pitävänsä johtamista merkityksellisenä ja arvostavansa omassa työssään erilaisia johtamisen taitoja.

Esimiesten esseissä oli mainintoja myös Schwarzin suoriutumisarvotyyppiin liittyen. Muutamat esimiehistä mainitsivat, että he odottavat työntekijöiltään hyvää työsuoritusta ja sitoutumista. Viitalan (2013) mukaan ihminen motivoituu työhönsä, jos hän kokee sen mielekkääksi ja jos työ on riittävän haastavaa ja siinä on saavutettavat tavoitteet (Viitala 2013, 16).

Tutkimuksen perusteella työyhteisön tai organisaation moninaisuuden johtamisen taustalla olevat arvot painottuivat eniten Schwarzin universalismi ja turvallisuus arvotyyppien alle. Tässä tutkimuksessa työyhteisön tai organisaation arvoiksi katsottiin esimerkiksi erilaiset moninaisuuden toteutumista ja moninaisen työyhteisön hyvinvointia edistävät tavat, keinot ja sopimukset.

Organisaatiotason arvot tulivat esille esimerkiksi mainintoina ikäohjelmista ja tasa-arvo-ohjelmista. Organisaatiotason arvot tulivat esille myös mainintoina palkkausjärjestelmien oikeudenmukaisuudesta ja rekrytoinnin tasapuolisuudesta. Organisaatioiden arvoihin liittyvissä maininnoissa tuotiin esille perehdytyksen ja koulutuksen laadun ja tasapuolisuuden merkitys. Ikäjohtaminen on yksi hyvä esimerkki johtamisesta, jossa pyritään vaikuttamaan henkilöstön hyvinvointiin, työkykyyn ja jaksamiseen muun muassa osaamisen vahvistamisella sekä eri-ikäisten tarpeiden tunnistamisella ja huomioimisella. Avoimen suhtautumisen lisäksi eri-ikäisten johtaminen vaatii esimieheltä halua vuorovaikutukseen, tiedonkulkuun ja oikeudenmukaisuuteen työnjaossa. (Kukkonen 2015,120.)

Esimiesten esseissä turvallisuus arvotyypin alla mainittiin muun muassa työhyvinvoinnin edistämisen ja työterveyspalveluiden kehittäminen tärkeys. Jotkut esimiehet kokivat moninaisuuden johtamisen arvona myös dialogisuuden arvostamisen, selkeät toimenkuvat ja työhyvinvointia tukevan työvuorosuunnittelun. Kauhasen (2016) mukaan työhyvinvoinnin keskeinen osa on ihmisen työkyky. Työkyky muodostuu ihmisen voimavarojen ja työn välisestä tasapainosta. Työ tulee sovittaa ihmisen terveyteen, toimintakykyyn, taitoihin sekä arvoihin ja asenteisiin. Työ ei sisällä pelkästään yksilön työtehtävää, vaan se on laajempi kokonaisuus, joka sisältää myös työyhteisön ja työympäristön vaatimukset sekä työn johtamisen. (Kauhanen 2016, 22-23.)

Schwartzin arvotyypin mukaiset perinteet ja suoriutuminen jäivät esimiesten esseissä lähinnä yksittäisten mainintojen tasolle. Näissä maininnoissa korostettiin moninaisen työyhteisön yksilöllisten arvojen sijaan työyhteisön perinteitä. Yksittäisissä maininnoissa viitattiin myös suoritus arvotyypin alle kuuluvaan organisaation julkisuuskuvaan liittyviin arvoihin. Esimiesten esseissä korostuivat kuitenkin organisaation halu hyödyntää moninaisuuden mukanaan tuomia voimavaroja ja osaamista.

Kun tutkimuksessa esille tulleita asioita peilataan Schwarzin arvoteoriaan, voidaan todeta, että pääosin sekä esimiesten että organisaatioiden arvot kuuluivat toisiinsa täydentäviin arvoihin. Tuloksista voidaan lisäksi todeta, että esimiesten ja organisaation arvot olivat pitkälti yhteneväisiä toistensa kanssa. Esimiesten ja organisaation yhteisiä arvoja korostaviin arvoihin kuuluivat universalismi ja turvallisuus. Esimiesten arvoissa kategoria täydentyi vielä hyväntahtoisuus arvotyypillä ja organisaation osalta perinteiden arvotyypillä. Universalismi, turvallisuus, hyväntahtoisuus ja perinteet kuuluvat yhteisiä päämääriä edistäviin arvoihin ja ovat siten johtamista ajatellen työyhteisön yhtenäisyyttä edistäviä arvoja. Tutkimuk-

nessa yksilön / organisaation päämääriä edistäviä arvoja olivat esimiestasolla suoriutuminen ja valta sekä organisaatiotasolla suoriutuminen ja itseohjautuvuus. Edellisistä tutkimusaineistosta korostui suoriutumisen arvotyyppi. Suoriutuminen voitaneen katsoa yritysten ja organisaatioiden toiminnan kannalta merkityksellisiin arvoihin, sillä sen kautta korostuvat työn suorittamisessa tarvittavat taidot, kyvyt ja lahjakkuudet.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen pätevyydellä (validius) tarkoitetaan tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa on ollut tarkoitus mitata. Tutkimuksen luotettavuudella (reliaabelius) tarkoitetaan sitä, mittaako tutkimuksessa käytetty mittari ei-sattumanvaraisia tuloksia ja onko mittaus toistettavissa. Tutkimuksen reliaabeliutta on myös se, että tutkimus on luotettava ajassa ja paikassa. Tutkimusta ei siis pidä yleistää sen pätevyysalueen ulkopuolelle, kuten toiseen yhteiskuntaan, aikaan tai paikkaan. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus muodostuvat pätevyydestä ja luotettavuudesta. (Vilka 2015, 193-194.)

Laadullisen tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, kun tutkimuksen kohde ja käytetty tutkimusmateriaali ovat yhteensopivia, eivätkä satunnaiset tai epäolennaiset tekijät ole vaikuttaneet teorianmuodostukseen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimuksen luotettavuus ovat sidoksissa toisiinsa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden merkittävin kriteeri on tutkija ja hänen rehellisyytensä tutkimuksen toteuttamiseen liittyen. Tutkijan tulee arvioida tutkimuksensa luotettavuutta jokaisessa toteuttamassaan tutkimusvaiheessa. Tutkimuksen luotettavuus liittyy myös siihen, kuinka tarkkaan tutkija kuvaa toteuttamaansa tutkimusprosessia, tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta

tutkimuksen tavoitteiden kannalta. Tutkijan tulee dokumentoida tutkimusraporttiin, kuinka tutkimusmateriaalin luokittelu on tehty. (Vilkkä 2005, 158-159.)

Koon lisäksi kattavan tutkimusaineiston syntyä vaikuttavat aineiston analyysi, tuloksen onnistuminen ja laadukas tutkimusteksti. Kaikilla edellä mainituilla seikoilla on olennainen vaikutus tutkimuksen kokonaisuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavasta aiheistosta syntyy parempi ymmärrys, jos aineisto on mahdollisimman heterogeeninen. (Vilkkä 2005, 126-127.)

Tutkimukseni tutkimusmateriaali käsitteli riittävästi tutkimusaiheistani ja mahdollisesti näin ollen materiaalin käytön tutkimuksessani. Valmiin kirjallisen materiaalin käytössä huonona puolena oli se, että tutkimuksen aikana syntyviä kysymyksiä ei voinut täydentää, kuten esim. käytettäessä haastattelua. Minulla on aiempaa kokemusta valmiista kirjallisesta materiaalista tehdyn tutkimuksen tekemistä, joka paransi mielestäni tutkimusprosessin luotettavuutta. Tutkimusta tehdessäni perehdyin laadullisen tutkimuksen käytäntöihin ja noudatin niitä mahdollisimman tarkkaan tutkimusta toteuttaessani. Luotettavuuden lisäämiseksi tutkimusprosessi on kirjoitettu auki tutkimusraporttiin.

6.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) mukaan tutkimuksen luottavuus, eettisyys ja tulosten uskottavuus syntyvät siitä, että tutkimus on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimussuunnitelman laadinnassa, tutkimustyössä sekä tulosten tallentamisessa, julkaisemisessa ja arvioimisessa ovat tiedeyhteisöjen määrittämiä toimintatapoja, joita tutkimuksessa tulee noudattaa. Tutkimuksessa tiedonhankintatapoja sekä tutkimus- ja arviointimenetelmien tulee olla tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia. Tutkimuksen tulosten julkaisussa tulee noudattaa tieteellistä avoimuutta ja

vastuullisuutta. Tutkimusta tehdessä toisten tutkijoiden työtä tulee kunnioittaa ja heidän laatimiinsa julkaisuihin tulee viitata asianmukaisesti. Tarvittaessa tutkimuksen tekemiseen on hankittava tarkoituksenmukaiset luvat. Tutkimuksen rahoituslähteet ja muut tutkimuksen kannalta olennaiset sidonnaisuudet on ilmoitettava ja niistä on raportoitava myös tutkimustuloksien julkaisemisen yhteydessä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Eettiset kysymykset nousevat vahvasti esille erityisesti ihmistieteissä. Tutkimusta tehdessä tutkittavaa ja hänen tulee osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti. Tutkittavan tulee saada riittävästi tietoa tutkimuksen sisällöstä, jotta hän voi tehdä päätöksen tutkimukseen osallistumisesta. Tutkittavalla tulee olla oikeus määrittää mitä tietoja hän haluaa tutkimuksen käyttöön antaa. Tutkijan on taas huolehdittava, että tutkimukseen osallistuminen ei aiheuta tutkittavalle minkäänlaista haittaa. Tutkittava ei saa muun muassa olla tunnistettavissa tutkimusraportista. Tutkimuksessa käytettävä tutkimusmateriaali tulee hävittää tutkimuksen päätyttyä asianmukaisesti ja huolehtia tutkimuksen aikana, ettei materiaali päädy kolmansien osapuolien nähtäväksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 23-27.)

Tutkimukseni tiedonantajina toimineet YAMK-opiskelijat ovat olleet tietoisia siitä, että heidän kirjoittamiaan esseitä tullaan käyttämään tutkimusmateriaalina ja he ovat antaneet suostumuksena asiaan. Opiskelijoilla oli ollut myös mahdollisuus kieltää esseensä käyttö tutkimusmateriaalina. Tutkimuksen kohteena olleet essee kirjoitettiin anonyymisti ja siten, ettei kirjoittajan työorganisaatio ollut tunnistettavissa. Esseissä kuvattiin vain työorganisaation sijainti, organisaation koko ja toimiala sekä kirjoittajan asema tai työtehtävä kyseisessä organisaatiossa. (Jaatinen 2015, 46.) Tutkimusmateriaalina käytetyissä esseissä ei ollut kirjattuna kirjoittajien henkilötietoja. Tutkimusta tehdessäni ja tutkimustuloksia kirjatessani huolehdin siitä, että muita tutkimushenkilöihin mahdollisesti yhdistettäviä tietoja ei tule esille. Esseet olen koodannut ja tutkimuksessa mahdollisesti käytettävät suorat lainaukset yksilöinyt tuon koodin avulla. Tutkimusta tehdessäni huolehdin,

että toteutin tutkimuksen mahdollisimman tarkasti tieteelliselle tutkimukselle annettujen kriteerien mukaisesti ja hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen. Tutkimusraportissa olen kuvannut tutkimusprosessin tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Tutkimusraportin kirjoittamisessa olen kunnioittanut muita tutkijoita kirjaamalla käytetyn lähdeaineiston asianmukaisesti tutkimusraporttiin ja lähdeluetteloon.

6.4 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen perusteella sekä esimiesten että organisaation arvot vaikuttavat yleisesti johtamisen ja myös moninaisuuden johtamisen taustalla. Tutkimuksessa osa arvoista, erityisesti esimiesten henkilökohtaiset arvot tulivat esille myös toimintatapojen valinnan kautta. Tutkimuksessa ei kuitenkaan keskitytty varsinaisesti siihen, miten toimivatko esimiehet esim. organisaation arvojen tai omien arvojensa mukaisesti tai onko esimiesten arvoissa ja heidän toiminnassaan ristiriitaa.

- Tutkimusaihe 1: Kuinka esimiesten arvot näkyvät heidän toiminnassaan? Onko esimiesten toiminnassa ristiriitaa suhteessa heidän arvoihinsa?

Jatkotutkimukseen liittyvänä oletuksena on, että esimiehet eivät voi aina toimia omien arvojensa mukaisesti. Syynä edelliseen voi olla esimerkiksi resurssit tai toiminnan tuottavuuden aiheuttamat paineet. Esimiesten vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä eivät myöskään välttämättä ole niin suuret, että he voisivat tehdä päätöksiä vain omiin arvoihinsa pohjaten. Tutkimuksessa käyttämäni aineistoa olisi voinut lähestyä myös arvoihin perustuvan toiminnan kautta. Arvopohjaisen johtamisen tutkimuksen tekeminen laajemminkin voisi auttaa ymmärtämään esimiesten tekemien päätösten ja johtamiskäytäntöjen taustaa eli sitä,

miksi johtajat tekevät erilaisia päätöksiä, toimivat eri tavoin tai tuntevat arvoriitaa omien arvojensa ja yrityksen / organisaation johtamiskäytäntöjen välillä.

- Tutkimusaihe 2: Kokevatko esimiehet pystyvänsä toimimaan arvojensa mukaisesti moninaisuuden johtamisessa?

Toimiva työyhteisö vaatii myös vastavuoroista keskustelua hallinnon, esimiesten ja työntekijöiden välillä. Siksi esimiesten tulisi olla valmiita myös kuuntelemaan työyhteisöä ja työntekijöitä. Johtaessaan työyhteisöä ja kehittäessään toimintaa esimiehen olisi tärkeää olla kiinnostunut myös alaisten, asiakaskunnan ja yhteistyökumppaneiden arvoista. Aina ei ole mahdollista tehdä päätöksiä huomioiden kaikkien arvoja ja toiveita. Työyhteisön hyvinvoinnin, työtyytyväisyyden ja verkostojen yhteistyön kannalta voi kuitenkin olla erittäin merkityksellistä, että kunkin arvot tulevat kuulluksi.

- Tutkimusaihe 3: Kuinka esimiehet ottavat huomioon johtamisessa ja toiminnan suunnittelussa työntekijöiden ja sidosryhmien arvot?

Lähteet

Aaltonen, T. 2018. Arvot, eettisyys ja kutsumus merkitysyhteisöissä. Teoksessa Arvovallankumous. Toim. Viljanen, S. & Juuti, P. Keuruu. Edita Publishing Oy. 90-102.

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki. Alma Talent Oy ja tekijät.

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. Juva. WS Bookwell 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.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0 [E-kirja]. Tampere. Vastapaino. Viitattu 10.6.2020

Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009, Yksilöllisyys on sallittua – Moninaisuus voimavaraksi työpaikalla. Juva. WS Bookwell Oy.

Denier, Y., Dhaene, L. & Gastmans, C. 2019. 'You can give them wings to fly': a qualitative study on values-based leadership in health care. BMC Medical Ethics (2019) 20:35. <https://doi.org/10.1186/s12910-019-0374-x>. Viitattu 3.8.2020

Eitakari, L. 2010. Monimuotoistuva työelämä. Työyhteisöjen monimuotoistumisprosessi TyöMMe-hankkeen kokemusten perusteella. Diakonia Ammattikorkeakoulun julkaisuja. C Katsauksia ja aineistoja 18. <https://core.ac.uk/download/pdf/161433628.pdf>. Viitattu 5.2.2020.

Heikkinen, M. 2005. Monimuotoisuus organisaatiossa – monimuotoisuuden pääpiirteitä ja kehityslinjoja. Hallinnon tutkimus 24/2005. 3-13.

Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen. Tie kestäväään menestykseen. Helsinki. Tammer-Paino Oy.

Heiskanen, E. 2018. Eettinen johtaminen. Teoksessa Arvovallankumous. Toim. Viljanen, s. & Juuti, P. Keuruu. Edita Publishing Oy. 71-89.

Helkama, K. (2015). Suomalaisten arvot – Mikä meille on oikeasti tärkeää?. Helsinki. Suomalaisen kirjallisuuden seura.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Hyvän johtamisen kriteerit. Työterveyslaitos. ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/. Viitattu 3.5.2020

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

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. [E-kirja]. Viro. Meedia Zone OU.

Juujärvi, S., Myyry L., Pessa K. (2011). Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Jyväskylä. Bookwell Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä. PS-kustannus.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämissuhteen laatiminen. Kauppakamari. Helsinki.

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki. Otavan kirjapaino Oy.

Kekomäki, M. 2019. Etiikasta ekonomiaan – ja takaisin. 1. painos. Helsinki. Kustannus Oy Duodecim.

Kukkonen, T. 2015. Ikämoninaisuuden johtamisesta. Teoksessa Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Toim. Timonen, L., Mikkonen, J. & Raivio, A-M. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print. 117–126.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Ekonomia-sarjan julkaisu. Helsinki. WSOY.

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Hämeenlinna. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Puohiniemi, M. 2002. Arvot, asenteet ja ajankuva. Vantaa. Dark Oy.

Puohiniemi, M. 2006. Täsmäelämän ja uusyhteisöllisyyden aika. Vantaa. Dark Oy.

Puohiniemi, M. Schwartzin arvokehä. <https://www.puohiniemi.fi/Arvomittaukset/Arvokehä/>. Viitattu 1.2.2020

Purjo, T. 2014. Arvot ovat ihmisen toiminnan perusta. Tampere. Juvenes Print.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät [E-kirja]. Helsinki. Gaudeamus Oy. Viitattu 27.7.2020.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki. Edita.

Roberge, M-E', Lewicki., Hietapelto, A & Abdyldeeva, A. 2011. From Theory To Practice: Recommending Supportive Diversity Practices. Journal of Diversity Management. Vol. 6/2, 1-20. <https://search-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/publication/54896>. Viitattu 4.9.2020

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki. Sanoma Pro.

Sarvimäki, A. & Stenbock-Hult, B. 2009. Hoitotyön etiikka. Helsinki. Edita Publishing ja tekijät.

Siltaoja, M. & Vartiainen, T. 2010. Moninaisuuden johtamisessa ristiriitaisuus – diskurssianalyysi suomalaisista mediateksteistä. Hallinnon tutkimus. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59350/monimuot.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 17.9.2020.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen. 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki. Talentum.

Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M (toim.) 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213, Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. [E-kirja] Tammi. Helsinki. Viitattu 10.4.2020

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki. Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Viitattu 20.1.2020.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Monimuotoisuus – työelämän mahdollisuus. Opas yhdenvertaisuuden edistämiseen ja syrjinnän torjumiseen työpaikalla. <https://tem.fi/documents/1410877/2934378/Monimuotoisuus+ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+mahdollisuus.+Opas+yhdenvertaisuuden+edist%C3%A4miseen+ja+syrjinn%C3%A4n+torjumiseen+ty%C3%B6paikalla>. Viitattu 27.9.2020.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta. Hyviä käytäntöjä monimuotoisuuden johtamiseen. <https://tem.fi/documents/1410877/2934378/Menestyst%C3%A4+monimuotoisuudesta+-+elinvoimaa+erilaisuudesta>. Viitattu 13.9.2020

Viitala, R. & Jylhä, E. 2011. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki. Edita.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita.

Viljanen, O. & Juuti, P. 2018. Arvovallankumous. Keuruu. Edita Publishing Oy.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki. Tammi.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva. PS-kustannus.

Visti, A., Gyekye, A., Heiskanen, H., Härkönen, L-K & Ruoppila, I. 2006. Moninaisuus työelämässä. *Psykologia* 41/2006: 6, artikkeli 4, 427-439.