

Anne Mann

# Moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen työkaluna

YAMK -opiskelijoiden kertomuksia työyhteisöjen  
monimuotoisuudesta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK

Sosiaali- ja terveysalan

kehittäminen ja johtaminen

Opinnäytetyö

22.05.2016

Tekijä Otsikko	Anne Mann Moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen työkaluna
Sivumäärä Aika	57 sivua + 1 liite 22.05.2016
Tutkinto	Sosionomi YAMK
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysala
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaalialan kehittäminen ja johtaminen
Ohjaaja	Lehtori Marjatta Komulainen
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yleisellä tasolla monimuotoisuuden ja monimuotoisuuden johtamisen käsitteitä sekä niihin liittyviä ikäjohtamisen ja y-sukupolven käsitteitä. Sen lisäksi oli tarkoituksena sekä analysoida että nostaa esille ylempien ammattikorkeakouluopiskelijoiden antamia merkityksiä monimuotoisuudelle ja monimuotoisuuden johtamiselle sekä samalla tarkastella sitä, miten ikäjohtamisen ja y-sukupolven teemat näyttäytyivät opiskelijoiden tuottamissa oppimistehtävissä.</p> <p>Opinnäytetyö kytkeytyi moninaisuusosaamisen hankkeeseen, joka toteutettiin Suomen ylemmissä ammattikorkeakouluissa aikavälillä 2013-2015. Tutkimusaineisto muodostui YAMK-opiskelijoiden hankkeeseen tuottamista oppimistehtävistä, joita oli tässä tutkimuksessa käytössä 9 (N=9). Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysi menetelmällä.</p> <p>Analysoinnin tuloksena tutkimustuloksista nousi esille kolme eri monimuotoisuuteen ja monimuotoisuuden johtamiseen liittyvää pääluokkaa: <i>yksilöön liittyvät merkitykset monimuotoisuudelle, kokemukselliset merkitykset monimuotoisuudesta ja johtamisen sekä monimuotoisuuden johtamisen merkitykset</i>. Ikäjohtamiseen ja y-sukupolven liittyen tutkimuksen tuloksista oli löydettävissä kahdeksan erilaista teemaa: <i>ikä ilmiönä, iän vaikutukset työskentelyyn, vanhemmat työntekijät työyhteisössä, perhetilanteen vaikutus työhön, ikäjohtaminen ja työuran vaikutus työhön, nuoret työntekijät työyhteisössä, suhtautuminen nuoriin työntekijöihin sekä nuorten työntekijöiden vahvuudet ja kehittämisaalueet</i>.</p> <p>Esimiestasolla toimittaessa on tärkeä tunnistaa monimuotoisuuden erilaisia ilmiöitä työyhteisöissä. Moninaisuusajattelulla on mahdollista ottaa käyttöön työyhteisöjen moninaisuuden voimavarat laaja-alaisesti ja johtaa työyhteisöä tarkoituksenmukaisesti. Y-sukupolven ja ikäjohtamisen ilmiöiden ymmärtämisen avulla voidaan johtaa ikärakenteeltaan monimuotoisia työyhteisöjä välttäen eri sukupolvien välisiä konflikteja.</p>	
Avainsanat	monimuotoisuus, monimuotoisuuden johtaminen, ikäjohtaminen, y-sukupolvi, y-sukupolven johtaminen

Author Title	Anne Mann Competence in diversity as a tool for management of the workplaces of the future
Number of Pages Date	57 pages + 1 appendices 22 .05.2016
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Health Care and Social Services
Specialisation option	Development and Leadership in Health Care and Social Services
Instructor	Lecturer Marjatta Komulainen
<p>The aim of this thesis was to outline the concepts of diversity and diversity management and the related concepts of age management and Generation Y. A further aim was to both analyze and display the meanings given by Master's students to diversity and diversity management and simultaneously to examine the appearance of the themes of age management and Generation Y in learning assignments generated by the students.</p> <p>The thesis is a part of a project on competence in diversity, which was carried out from 2013 to 2015 in Finland's universities of applied sciences' Master's degree programmes. The data of the study consists of nine (N=9) learning assignments generated by Master's degree students for the said project. The data was analyzed using the data-driven content analysis method.</p> <p>Three different main categories emerged as a result of the analysis: <i>individual-related meanings given to diversity, experiential meanings of diversity and meanings of management and diversity management</i>. In addition, eight different themes related to age management and the Generation Y could be found from the data: <i>age as a phenomenon, the effects of age on working, older employees in the workplace, the effect of the family status on working, age management and the effect of career on working, young employees in the workplace, attitude on young employees and strengths and areas of development of young employees</i>.</p> <p>When operating on managerial level, it is important to recognize different phenomena of diversity in workplaces. By taking account of the matters of diversity it is possible to employ the resources of diversity extensively and to lead the workplace functionally. Understanding the phenomena of the Generation Y and age management enables the leading of workplaces of diverse age structures, concurrently avoiding conflicts between different generations.</p>	
Keywords	diversity, diversity management, age management, Generation Y, managing Generation Y

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytteen teoreettiset lähtökohdat	2
2.1	Monimuotoisuus	2
2.1.1	Persoonallisuudet työyhteisössä	3
2.1.2	Arvot yksilön toiminnan ohjaajana	4
2.1.3	Tasa-arvo ja monimuotoinen työelämä	5
2.1.4	Käsitykset monimuotoisuudesta	5
2.1.5	Suomalaisen työelämän muutostrendit	6
2.1.6	Moninaisuusosaaminen	7
2.2	Monimuotoisuuden johtaminen	8
2.3	Ikäjohtaminen	10
2.4	Y-sukupolvi	12
2.4.1	Y-sukupolven suhtautuminen työelämään	12
2.5	Y-sukupolven johtaminen	13
3	Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja tutkimustehtävät	14
3.1	Monimuotoisuustutkimuksen taustaa	14
3.2	Opinnäytteen tavoitteet ja tutkimustehtävät	15
4	Opinnäytetyön toteutus ja käytetyt menetelmät	16
4.1	Tutkimusaineisto ja tutkimusaineiston hankinta	17
4.2	Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi	18
5	Opinnäytetyön tulokset	19
5.1	Osallistujien taustatiedot	20
5.2	Merkitykset monimuotoisuudelle ja monimuotoisuuden johtamiselle	20
5.2.1	Yksilöön liittyvät merkitykset monimuotoisuudelle	20
5.2.2	Kokemukselliset merkitykset moninaisuudesta	25
5.2.3	Johtamisen ja moninaisuuden johtamisen merkitykset	28
5.2.4	Työskentelyyn ja työhön liittyvät merkitykset monimuotoisuudesta	33
5.3	Ikäjohtamisen sekä y-sukupolven teemat	35
5.3.1	Ikäjohtamisen teemat	36
5.3.2	Y-sukupolven teemat	39
6	Johtopäätökset ja pohdinta	42

6.1	Tutkimuksen luotettavuus	42
6.2	Tutkimusmenetelmien luotettavuus	43
6.3	Tutkimustulosten luotettavuus ja tutkimuksen eettisyys	44
6.4	Tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset	45
6.4.1	Yksilöön liittyvät merkitykset monimuotoisuudelle	47
6.4.2	Kokemukselliset merkitykset monimuotoisuudesta	48
6.4.3	Johtamisen ja monimuotoisuuden johtamisen merkitykset	50
6.4.4	Ikäjohtamisen sekä y-sukupolven teemat	51
6.5	Tulosten hyödynnettävyys	51
6.6	Jatkotutkimusaiheet	52
	Lähteet	53
	Liitteet	
	Liite 1 Oppimistehtävä	

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on ollut ylempiin ammattikorkeakouluihin 1.12.2013 – 31.12.2015 aikavälillä kohdentunut hanke, jonka tavoitteena oli uudistaa ylemmän ammattikorkeakoulun toimintoja, vahvistaen samalla ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis-, ja innovaatiotoimintojen vaikuttavuutta. Hanke oli jaoteltu neljään eri osahankkeeseen, joissa jokaisessa oli eri teemat. Tämä opinnäyte ankkuroituu osahankkeeseen kolme, jonka teemana oli ”Moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen työkaluna”. Tämän osahankkeen keskeisin ajatus oli tunnistaa ja vahvistaa erilaisten ihmisten osaamispotentiaalia sekä kehittää moninaisuuden johtamisen toimintamalleja. ( Salminen & Varjonen 2013, 1-2. )

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut ensinnäkin analysoida ja nostaa esille yleisellä tasolla keskeisiä monimuotoisuuteen liittyviä merkityksiä. Tämän lisäksi tarkastelun kohteena oli myös se, mitä monimuotoisuus ja monimuotoisuuden johtaminen merkitsivät tutkimusaineiston tuottaneille ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoille sekä se, miten ikäjohtamiseen ja y-sukupolveen liittyvät teemat näyttäytyivät opiskelijoiden kertomuksissa.

Tarkasteltavien oppimistehtävien aiheena oli moninaisuus työyhteisössä yksilö-, tiimi-, sekä organisaatiotasolla. Oppimistehtävät oli jaettu kolmeen eri osa-alueeseen: moninaisuus eri näkökulmista, työyhteisön käytänteet sekä kehittämiskohteet ja moninaisuutta kuvaavat tarinat tai tilanteet. Oppimistehtäviä tuottivat moninaisuuden hanketta varten Jyväskylän ja Kajaanin YAMK-opiskelijat sekä Metropolian ja Karelian YAMK-opiskelijat.

Sen lisäksi, että opinnäytetyöni tavoitteena oli nostaa esille monimuotoisuuden keskeisiä merkityksiä, oli monimuotoisuus ja siihen liittyvät eri teemat ajankohtainen sekä kiinnostava aihe. Monimuotoisuus on uusi näkökulma työyhteisön ja johtamisen ilmiönä. Näin ollen oppimistehtävien käytännönläheiset kuvaukset mahdollistivat konkreettisen tutustumisen uuteen ja puhuttelevaan aiheeseen. Toimin itse esimiehenä Helsingin kaupungilla ja sain näin ollen opinnäytetyöstäni saadun tutkimustiedon myötä lisää uusia kiinnostavia näkökulmia käytettäväksi esimiestyöhöni.

## 2 Opinnäytteen teoreettiset lähtökohdat

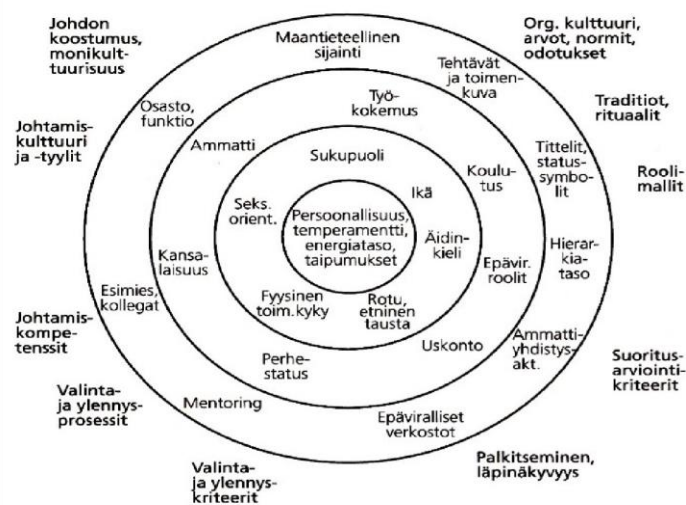
Opinnäytetyöni keskeiset käsitteet ovat seuraavat:

1. *monimuotoisuus*
2. *monimuotoisuuden johtaminen*
3. *ikäjohtaminen*
4. *y-sukupolvi*
5. *y-sukupolven johtaminen.*

### 2.1 Monimuotoisuus

Monimuotoisuudella ( *diversity* ) voidaan tarkoittaa yksinkertaisimmillaan joko iästä, sukupuolesta, rodusta, kansallisuudesta tai etnisestä alkuperästä johtuvaa yksilöllistä erilaisuutta; ominaisuuksia ja piirteitä, jotka erottavat ihmiset toisistaan. Laajemmassa merkityksessä monimuotoisuudella tarkoitetaan kaikkia henkilökohtaisista ominaisuuksista ja kyvykkyyksistä johtuvaa erilaisuutta. Tällöin erilaisuuden määrittäjänä ovat esimerkiksi yksilön kieli, kulttuuri, uskonto tai koulutus. Laajimmillaan monimuotoisuuden määritelmässä huomioidaan myös asenteiden, arvojen ja taustojen heterogeenisyys sekä työtehtävien erilaisuus ( Heikkinen 2005, 6 viittaa Robinson & Dechant 1997). ( Heikkinen 2005, 6; Sippola, Leponiemi & Suutari 2006, 16. )

Leena Lahti ( 2008 ) tuo esille teoksessaan ”Monikulttuurinen johtaminen” näkökulmia yksilön erilaisuuteen seuraavan kaavion avulla:



**Kuva 1.** Yksilön diversiteettitekijät. ( Lahti 2008, 93 viittaa 2008 Gardenswartz & Rowen 1994. )

Yksilön diversiteettitekijät voidaan jaotella näkyviin ja näkymättömiin tekijöihin. Monimuotoisuuden näkyvät piirteet saavat osakseen enemmän huomiota työyhteisöissä, niiden ollessa helpommin havaittavia. Lahden ( 2008 ) esittämässä kaaviossa monimuotoisuuden näkyvät tekijät on esitetty ensimmäisellä persoonallisuutta kuvaavalla kehällä; sukupuoli, ikä ja rotu. Tämän osa-alueen tekijöiden samanlaisuudesta ja erilaisuudesta on helppo tehdä päätelmiä, minkä vuoksi näitä alueita korostetaan usein enemmän työyhteisöissä. Kaavion toisella kehällä ovat puolestaan nähtävillä monimuotoisuuden näkymättömät tekijät, kuten esimerkiksi perhestatus, uskonto ja koulutus. Näiden tekijöiden huomiointi jää työyhteisöissä usein vähäisemmäksi. Näin ollen onkin tärkeätä tiedostaa näkymättömien osa-alueiden havaitsemisen vaikeus sekä niiden vaikutus työyhteisön johtamiseen. ( Heikkinen 2005, 6; Lahti 2008, 93. )

### 2.1.1 Persoonallisuudet työyhteisössä

Ihmisen persoonallisuus voidaan määritellä sellaisten järjestäytyneiden piirteiden kokonaisuudeksi, jotka vaikuttavat yksilön ajatteluun, motivaatioon ja käyttäytymiseen eri tilanteissa. Tarkasteltaessa persoonallisuuden käsitettä modernissa yhteiskunnassa voidaan todeta, että jokaisella ihmisellä on persoonallisuusrakenne ja sen lisäksi eri kulttuureissa on löydettävissä eri persoonallisuustyyppisiä. Sosiaalisen rakenteen kautta tarkasteltuna persoonallisuus on ajan ja kulttuurin määrittelemä tapa jäsenellä yhteiskunnan ja yksilön suhdetta. ( Alasuutari 2007, 153, Toivola 2011, 6. )

Yleisen käsityksen mukaan ihmisen persoonallisuus muodostuu syvällisistä sekä pinnallisista osa-alueista. Pinnalliset osa-alueet ovat muille näkyviä asioita ( *puheliaisuus, ystävällisyys* ), kun taas piilevät persoonallisuuden osat kätetään ympäristöltä ( *viha, pelko* ). Yksilön persoonallisuuteen vaikuttavia tekijöitä ajatellaan olevan lähes rajattomasti, mutta keskeisimpinä pidetään yksilöllisiä, perinnöllisiä sekä kulttuurillisia tekijöitä. ( Rantanen 2015, 25-26. )

Nykyajan työelämän vaatimukset asettavat entistä suuremman painoarvon sille, millaisia persoonallisuuksia työyhteisössä toimii. Ihmisten tulee osata toimia yhteistyössä eri persoonallisuuksien kanssa sekä tämän lisäksi toimia tuloksellisesti asetettuihin tavoitteisiin nähden tämän päivän monimuotoistuvissa työyhteisöissä. Tarvetta on myös varsinaisten työtehtävien lisäksi toiminnalle, jolla tuetaan työtovereita



ja samalla koko työyhteisöä. Näitä työyhteisön toimintaa ylläpitäviä persoonallisuuden piirteitä ovat avoimuus, ystävällisyys, tunnollisuus, tasapainoisuus sekä uusiutumiskyky. ( Toivola 2011, 1, 6. )

### 2.1.2 Arvot yksilön toiminnan ohjaajana

Määriteltäessä arvojen olemusta, voidaan todeta arvojen olevan olemukseltaan pysyviä, objektiivisia, ikuisesti päteviä ja ihmisistä riippumattomia. Arvot ovat eettisessä mielessä ihmisen maailmassa olemista ja elämistä. Arvot ovat myös jollain tavalla hyvää elämää edistäviä; ne lisäävät elämään yleispätevästi hyvänä pidettyjä asioita. Arvot ovat nähtävillä kaikissa tekemisissä teoissa. Timo Purjon ( 2014 ) mukaan universaaleja eettisiä arvoja ovat ainakin hyvyys, kauneus ja totuus sekä rakkaus. Sen lisäksi hän nimeää yleisinhimillisiksi henkisiksi ja eettisiksi arvoiksi seuraavat ideat ja ihanteet: persoona, henkinen kehittyneisyys, viisautta, vapaus ja oikeudenmukaisuus. ( Purjo 2014, 39-41. )

Kaikki ihmiset elävät arvotodellisuudessa, joka on ihmisyyden kannalta kaikkein tärkein todellisuuden osa. Sieltä on löydettävissä kaikkein korkeimmat päämäärät inhimilliselle kasvuun ja kehitykselle; ihmisyyden perimmäiset ihanteet. Nykyajan muuttuvassa ja monikulttuurisessa todellisuudessa objektiiviset arvot tarjoavat mahdollisuuden keskinäiseen ymmärrykseen ja parhaimmillaan myös ymmärryksen perimmäisten arvojen yleispätevyydestä. Näin ollen on mahdollisuus myös oppia toisilta sellaisia tapoja, joiden avulla universaalit arvot toteutuvat käytännön arkisessa toiminnassa yhä puhtaammin. Timo Purjon ( 2014 ) mukaan ihmistyötä tekevän ihmisen tulisi heijastaa jatkuvasti omaa toimintaansa arvojen maailmasta löytyviin päämääriin ja arvioida vertailun avulla sekä toiminnalleen asettamiensa yksityiskohtaisten tavoitteiden että niihin perustuvien yksittäisten tekojen arvoa. ( Purjo 2014, 38-39. )

Arvojen ollessa universaaleja, voivat ne olla kaikkien ihmisten koettavissa olevia. Jokainen kokee omakseen joitakin arvoja, mutta kaikki eivät koe omakseen kaikkia arvoja. Ihmisten persoonallisuuden yksilöllisyys ja kehittyneisyys vaikuttavat tiettyjen arvojen kokemiskyvyn herkkyyteen ja erilaisten arvojen kokemiskyvyn määrään. Kun persoonallisuutemme kehittyy ja muokkautuu koko elämämme ajan, samalla kehittyy arvojemme kokemiskyky; arvotajuntamme. ( Purjo 2014, 42. )

### 2.1.3 Tasa-arvo ja monimuotoinen työelämä

Monimuotoisuus on nykyään merkittävä tekijä suomalaista työelämää ja se haastaa monet suomalaiset työyhteisöt. Kehittämällä työyhteisöä kohti moninaisuutta voidaan ottaa käyttöön voimavarana henkilöstön moniarvoisuus, erilaiset näkemykset sekä laaja-alaiset tavat tehdä työtä. Sen lisäksi monimuotoisuus tulee huomioida myös johtamisessa. Se, että monimuotoisuutta ja sen johtamista kehitetään työyhteisössä tuottaa työyhteisöihin yhdenvertaista kohtelua ja tasapuolisuutta, mikä puolestaan lisää oleellisesti työntekijöiden työssä jaksamista. ( Työterveyslaitos 2015. Muuttuva työelämä; tasa-arvo ja monimuotoinen työelämä. Internet -artikkeli. 20.05.2016. )

Työterveyslaitoksen ( 2015 ) muuttuvaa työelämää käsittelevän internet -artikkelin mukaan yhdenvertaisuudesta, tasa-arvosta, tasapuolisesta kohtelusta ja syrjinnän kiellosta säädetään seuraavissa laeissa: Yhdenvertaisuuslaki (2004/21), Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1986/609) ja työturvallisuuslaki (2002/738):

***Yhdenvertaisuuslaki (2004/21)***

Yhdenvertaisuuslaki kieltää syrjinnän. Lakia sovelletaan työhönoton perusteisiin, työoloihin ja työehtoihin sekä henkilöstökoulutukseen pääsemiseen ja uralla etenemiseen. Yhdenvertaisuuslaissa säädetään myös kohtuullisista mukautuksista, joiden avulla työolosuhteet voidaan mukauttaa esimerkiksi vammaisille henkilöille sopiviksi.

***Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1989/609)***

Sukupuoleen kohdistuvan syrjinnän kiellosta säädetään tasa-arvolaisissa. Laki edellyttää tasa-arvosuunnitelman laatimista, jos työantajalla on säännöllisessä palveluksessaan vähintään 30 työntekijää. Tasa-arvosuunnitelman laatiminen koskee sekä yksityisen että julkisen sektorin työnantajia.

***Työturvallisuuslaki (2002/738)***

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa opastamaan työntekijöitään riittävästi työhön, työtehtäviin ja työoloihin ja varmistamaan että työntekijä on ymmärtänyt opastuksen.

( Työterveyslaitos 2015. Muuttuva työelämä; tasa-arvo ja monimuotoinen työelämä. Internet -artikkeli. 20.05.2016. )

### 2.1.4 Käsitteet monimuotoisuudesta

Monimuotoisuuteen liitetään sekä myönteisiä että kielteisiä käsityksiä. Moninaisuus itsessään ei ole etu tai haitta, vaan ratkaisevaa on, kuinka moninaisuuteen suhtaudutaan ja kuinka sitä hyödynnetään organisaation toiminnassa. Työyhteisöt, jotka tiedostavat oman henkilöstönsä monimuotoisuuden, voivat saavuttaa merkittäviä kilpailuetuja. Tällöin työyhteisössä nähdään erilaisuus voimavarana ja yhteisenä etuna,

jonka avulla voidaan päästä uusille markkinoille ja voidaan palvella tuloksellisemmin monimuotoistuvaa asiakaskuntaa. Monimuotoisuus on organisaation voimavara, joka kasvattaa työyhteisön tuottavuutta lisäämällä luovuuden ilmapiiriä; erilaisuuden hyödyntäminen, moniarvoisuus sekä avoimuus johtavat motivoituneeseen ja tulokselliseen toimintaan. Hyödyntämällä monimuotoisuutta on myös mahdollista lisätä välillisesti työyhteisön kustannustehokkuutta, kun monimuotoisuudesta seuraava suvaitsevaisuus ja työhön sitoutuminen voivat vähentää esimerkiksi sairaspöissaoloja ja työpaikan vaihtohalukkuutta. ( Sippola ym. 2006, 16-17; Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 15; Monimuotoisuus työelämän mahdollisuus 2009, 8; Monimuotoisuus. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Monimuotoisuus>. 19.02.15. )

Monimuotoisissa työyhteisöissä ongelmat liittyvät usein kielellisiin, viestinnällisiin sekä ammatillisiin taitoihin. Ristiriitoja voivat lisätä myös ennakkoluulot, erilaiset käsitykset työstä sekä erilaiset sukupuoliroolit työelämässä. Tämän lisäksi monimuotoisuus voidaan kokea työyhteisön olemassa olevan organisaatiokulttuurin uhkaksi. Pahimmillaan monimuotoisuus voi lisätä eri yksilöiden välisiä ennakkoluuloja ja jopa vihamielisyyttä, kun erilaiset työtavat ja -tottumukset ja vuorovaikutukselliset ongelmat aiheuttavat ristiriitoja työyhteisössä. Muodostuneiden ongelmien ja ristiriitojen tuloksellinen ja vaikuttava ratkaiseminen edellyttääkin moninaisuusosaamista niin työntekijöiltä kuin esimiestasoltakin. ( Sippola ym. 2006, 16-17; Colliander ym. 2009, 60; Monimuotoisuus työelämän mahdollisuus 2009, 8; Monimuotoisuus. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Monimuotoisuus>. 19.02.15. )

### 2.1.5 Suomalaisen työelämän muutostrendit

Jukka Ahtela ( 2015 ) on listannut Sitralle tekemässään raportissa työaika sääntelyn nykytilasta ja kehittämistarpeista suomalaisen työelämän muutoksia seuraavasti:

- Globalisaatio; nopeus ja laajuus
- Väestön ikääntyminen, työikäisen väestön ja työpanoksen väheneminen
- Informaatio- ja viestintäteknologian murros
- Palveluelinkeinojen kasvu
- Toimialarajojen hämärtyminen
- Asiantuntijatyön lisääntyminen
- Toimihenkilöistyminen
- Työntekijyyden ja yrittäjyyden rajojen hämärtyminen
- Työtehtävien ja osaamisvaatimusten polarisoituminen
- Yksilöllisten osaamistarpeiden vahvistuminen
- Sidonnaisuus kiinteään työskentelypaikkaan vähenee
- Verkostomainen työskentely
- Maahanmuuton ja monikulttuurisuuden lisääntyminen
- Johtamistapojen ja vuorovaikutustapojen muutokset

- Työurien vaihtelut, työsuhteiden monimuotoisuus
- Yksilöllisyyden vahvistuminen ("Y-sukupolvi")
- Pienten työpaikkojen merkityksen korostuminen

( Ahtela 2015, 17. )

Tämä listauksen avulla on mahdollista myös peilata työelämän muutoksia työelämän monimuotoistumiseen; nämä samat tekijät luovat omalta osaltaan suomalaisen työelämän monimuotoisuutta.

#### 2.1.6 Moninaisuusosaaminen

Tarkasteltaessa moninaisuusosaamista, voidaan sen ensinnäkin todeta olevan koko työyhteisössä toteutuvaa moninaisuuden ja erilaisuuden arvostamista, yksilöiden tasa-arvoista kohtelua, yhdenvertaisia vaikutusmahdollisuuksia sekä moninaisuuden kunnioittamista sekä siitä oppimista ( Colliander ym. 2009, 38 viittaa Visti & Härkönen 2005 ). Työyhteisön moninaisuusosaaminen edellyttää, että pystytään havaitsemaan ihmisten sekä ryhmien välillä vallitsevia erilaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Sen lisäksi tulee työyhteisön jäsenten olla tietoisia itsestään sekä siitä, kuinka toiset eroavat itseen ja kaikkeen siihen nähden, mikä koetaan omaksi ympäristöksi ja todellisuudeksi. Tämä erottelevan ajattelun tarkoituksena on auttaa havaitsemaan sitä, mikä on ainutlaatuista ja erityistä ihmisissä sekä elämässä yleensä. Näiden havaintojen myötä saavutetaan ymmärrys sekä tasapaino toisten ihmisten ja heidän erilaisuutensa kanssa. Moninaisuusosaamisen edistyessä ihmiset pystyvät vähitellen irtaantumaan omasta näkökulmastaan, ennakkoluuloistaan sekä stereotyyppioistaan toisia kohtaan. Tilalle tulee oivallus siitä, että olemmekin samanlaisia, sillä olemme kaikki erilaisia. Tämä positiivinen erottelukyky on välttämätöntä, jotta voisimme tehdä hyvää ja palkitsevaa yhteistyötä moninaisessa työryhmässä. ( Colliander ym. 2009, 38-40. )

Moninaisuusosaaminen ja sen merkitys tuottavuus- ja hyvinvointitekijänä on alettu nostaa suomalaisen työelämän keskiöön vasta viime aikoina, kun suurten ikäluokkien eläköityminen on käynnistynyt. Työvoiman ikärakennemuutoksessa kasvava työvoimapula on kääntänyt katseen työn ulkopuolella oleviin ryhmiin; työttömiin, osatyökykyisiin sekä maahanmuuttajiin. Työelämän monimuotoisuus vaatimuksia lisää myös yritysten globalisaatio. Näin ollen moninaisuusosaamisesta on tulossa hyvää vauhtia asia, jolla yritykset kilpailevat keskenään työvoiman saatavuudesta sekä työhyvinvoinnin ja tasa-arvon toteutumisesta työyhteisöissä.

( Colliander ym. 2009, 42. )

## 2.2 Monimuotoisuuden johtaminen

Monimuotoisuuden johtamisen laajemman ymmärtämisen vuoksi on syytä ensin määritellä johtamisen käsite. Johtamisen keskeisenä tehtävänä on varmistaa organisaation perustehtävän toteutuminen. Johtaminen on näin ollen organisaation olemassa olon kannalta hyvin keskeinen toiminto; eräs organisaation ydinprosesseista. Johtajan keskeisenä vastuuna on organisaation perustehtävän ja siitä johdettujen käytännön tavoitteiden tehokas toteutuminen. Johtajuus voidaan jaotella asioiden ja ihmisten johtamiseen. Asioiden johtamisella, *management*, pyritään luomaan järjestystä suunnittelun, organisoinnin, budjetoinnin ja kontrolloinnin avulla. Ihmisten johtamisessa, *leadership*, on kyse henkilöstöjohtamisesta, jossa keskeisiä tekijöitä ovat visiointi, motivointi, kommunikointi ja yhteishengen luominen. Johtamisen kokonaisuus syntyy ihmisten johtamisesta, asioiden johtamisesta sekä päivittäisten arkitoimintojen tasapainoisesta hoitamisesta, jossa monet tilannesidonnaiset ratkaisut vievät kohti hyvää lopputulosta johtamisen kannalta. ( Lönnqvist 2007, 9, 13. )

Moninaisuuden johtamisella ( *diversity management* ) tarkoitetaan tapaa johtaa henkilöstöä, joka koostuu esimerkiksi eri kansallisuuksista, eri roduista, eri sukupuolista ja eri-ikäisistä ihmisistä. Moninaisuuden johtaminen on vahvasti yksilökeskeinen malli, jonka perusajatus on luoda sellainen työyhteisö, jossa kaikki saavat toteuttaa itseään tavoitteiden saavuttamisessa erilaisuudestaan huolimatta. Tavoitteena on myös yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnin, toimintakyvyn ja tuloksellisuuden edistäminen oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Sen lisäksi monimuotoisuuden johtamisen tavoitteena on myös hyödyntää henkilöstön erilaista osaamista ja voimavaroja mahdollisimman monipuolisesti. ( Meriläinen & Tienari 2007, 110-112; Lahti 2008, 18-19; Monimuotoisuus – työelämän mahdollisuus 2009, 18. )

Monimuotoisuuden johtamisen ollessa jo hyvin edistyksellisellä tasolla, voidaan mukaan tarkasteluun ottaa myös inklusion käsite ( *managing diversity and inclusion* ). Tässä tarkastelussa otetaan määrällisten näkökantojen lisäksi mukaan myös laadullisia tekijöitä. Halutaan korostaa herkkyyttä havaita ja tunnistaa työelämään vaikuttavia inhimillisen elämän piirteitä ja tarpeita, yhteisöllisyyttä sekä jokaisen työntekijän osallistamista. Samalla huomion painopiste siirtyy yksittäisistä ihmisistä työyhteisön toimintaan ja monimuotoisuuden tuottamaan synergiaan. Keskeistä on luoda uusia mahdollisuuksia, ei mukauttaa ihmisiä osaksi vanhoja toimintamalleja. Yksilöiden erilaisuutta monipuolisesti hyödyntävä työyhteisö ottaa monimuotoisuuden huomioon

kaikessa henkilöstöjohtamisessa; palkkauksessa, uralla etenemisessä, kehityskeskusteluissa ja tehtäväjärjestelyissä. ( Lahti 2008, 18-19; Monimuotoisuus – työelämän mahdollisuus 2009, 18. )

Onnistunut monimuotoisuuden johtaminen on aktiivisia toimenpiteitä vaativa strategia, jossa tehdään toimenpiteitä syrjinnän torjumiseksi sekä kehitetään työyhteisöä jatkuvasti tukemaan henkilöstön yhdenvertaisuuden mahdollisuuksia. Monimuotoisuuden johtamisen haaste on ratkaista kulttuurinen integraatio. Kulttuurisen integraation ratkaisemiseksi voidaan toimia seuraavasti:

1. sulattaa erilaiset kulttuuriset ryhmät toisiinsa siten, että niistä muodostuu kokonaan uusi yhteinen kulttuuri ( *melting pot* )
2. säilyttää eri ryhmien kulttuurit ja antaa niiden jatkaa olemassaoloaan ( *multicultural* ) ( Heikkinen 2005, 8 viittaa Ivancevich & Gilbert 2000, 76 ).

Kulttuurisen integraation ratkaisemiseksi on esitetty edelleen myös kolme muuta tapaa toimia. Kulttuurinen integraatio voidaan ensinnäkin nähdä prosessina, jonka myötä vähemmistökulttuurin edustajat mukautuvat vallitsevan kulttuurin arvoihin ja normeihin ( *assimilation* ). Toisaalta vaihtoehtona voi olla se, että sekä vähemmistö- että enemmistökulttuurin edustajat voivat omaksua toisiltaan joitakin arvoja ja normeja ( *pluralism* ). Yksi vaihtoehto on myös se, ettei kumpikaan osapuoli omaksu uusia, yhteisiä arvoja, jolloin kulttuurien välinen etäisyys kasvaa ( *cultural separatism* ). ( Heikkinen 2005, 8; Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta 2011, 9. )

Moninaisuusosaaminen ei ole toistaiseksi kuulunut organisaatioiden strategisen osaamisen johtamisen tai ydinosuamisen piiriin Suomessa, vaikkakin työyhteisöjen monimuotoistuminen on koko ajan yleistymässä. Tätä ilmiötä selittänevät moninaisuuden ja tuloksellisuuden yhteyksiä koskevien tutkimustulosten kirjavuus ja toisaalta myös vallitseva melko kapea-alainen ihmiskäsitys. Useimmiten moninaisuutta työelämän ilmiönä käsitellään vain maahanmuuttaja-kontekstissa. ( Colliander ym. 2009, 45-46. )

Tuloksellisessa moninaisuuden johtamisessa tarvitaan kykyä hyödyntää moninaisten työryhmien mahdollisuuksia ja sillä tähdätään kaikkien työntekijöiden tuottavuuden maksimointiin. Moninaisuusjohtamisen tulee läpäistä koko organisaatio ja se on organisaation strateginen menestystekijä. Tuloksellinen monimuotoisuuden johtaminen

edellyttää taitoa johtaa heterogeenisiä ryhmiä siten, että erilaiset tarpeet ja edut sovitetaan yhteen oikeudenmukaisella ja tasa-arvoisella tavalla. Sen lisäksi monimuotoisuuden osaaminen näkyy myös johtajan kyvyssä käsitellä ja hallita työyhteisön ristiriitoja. Menestyksellisessä monimuotoisuuden johtamisessa on lopputuloksena parhaimmillaan ”win-win-win” – tilanne, jossa sekä eri osapuolten että kokonaisuuden tavoitteet täyttyvät täysin. ( Colliander ym. 2009, 46-50. )

### 2.3 Ikäjohtaminen

Ikäjohtaminen on työn organisointia ja johtamista ihmisen elämänsä elämänkulun sekä voimavarojen näkökulmasta. Ikäjohtaminen liittyy työyhteisön monimuotoisuuden tematiikkaan. Ikäjohtamisen ajatellaan yleisesti olevan erityisesti ikääntyvien työntekijöiden tukemista sekä samalla työkykyä ylläpitäviä toimenpiteitä ja järjestelyitä. Vähitellen ikäjohtamisen käsitettä on myös laajennettu koskemaan kaikenikäisiä työyhteisön jäseniä. Näin ollen ikäjohtamisen keskeinen tavoite on onnistunut ikäintegraatio. Onnistuneella ikäintegraatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa saadaan eri-ikäiset työskentelemään tuloksellisesti ja motivoituneesti yhdessä. Tärkeää on myös se, että kokeneiden työntekijöiden kokemuksellinen tietovaranto, hiljainen tieto, jaetaan nuorempien työntekijöiden kanssa. Keskeistä ikäjohtamisessa on luoda kaikille työntekijöille innostavia ja kestäviä työuria, työ ja perhe-elämän vaatimat joustot huomioiden. ( Airila, Kauppinen & Eskola 2007, 61; Ikäjohtaminen. Työterveyslaitoksen internet-sivut. <http://www.ttl.fi>. 19.02.15. )

Kun tarkastellaan edelleen ikäjohtamisen lähtökohtia, voidaan todeta eri-ikäisten työntekijöiden olevan ihmisinä hyvin erilaisia ja eri ihmisten ikäkäsitysten vaihtelevan. Käsitteet iästä määrittelevät usein ihmisten puheita ja tekoja, jolloin on mahdollista vahvistaa asioiden myönteistä kierrettä vaikuttamalla oikeisiin asioihin. Näin ollen eri-ikäisiä työntekijöitä on hyvä kannustaa nostamaan esille omia vahvuuksiaan ja käyttämään niitä hyväksi työelämässä selviytymisessä. Myöskin toimintakyvyn vahvistaminen ja vahvuuksien esille nostaminen ovat hyvä lähtökohta ikäjohtamisessa, sillä niiden varaan rakentuu elämässä selviytyminen laajemminkin. Työntekijän vahvuuksien esille nostaminen ja kehittäminen luo sekä elämässä että työssä perustan kehitykselle ja uuden oppimiselle. Tämä puolestaan lisää arvostuksen ja hyväksytyksi tulemisen tunteita, jotka edelleen mahdollistavat työssä jaksamisen ja työuran pidentämisen. ( Kiviranta 2010, 31-32. )

Ikäjohtamiseen oleellisesti kytkeytyvä käsite on myös ikäystävällisyyden käsite. Suomessa työikäinen väestö ikääntyy nopeasti ja sillä on laajoja vaikutuksia työelämäään. Näin ollen on ollut tarvetta alkaa pohtia työpaikkojen vetovoimaisuutta ikänäkökulmasta. On kehitetty erilaisia keinoja ja houkuttimia, jotta ikääntyvien työurat jatkuisivat entistä pidempään. Samalla on alettu puhumaan ikäystävällisyydestä, jolla tarkoitetaan ikäsensitiivisyyttä ja ikätietoisuutta eri-ikäisten voimavaroista sekä työhalukkuudesta. Keskeisin ikäystävällisen työyhteisön ulottuvuuksista on kannustavuus ja tukeminen. ( Kauppinen & Haavio-Mannila 2007, 32. )

Esimiehillä on tavallisesti vain vähän valmiuksia tunnistaa eri-ikäisyydestä johtuvaa erilaisuutta ja suunnata toimintaansa sen edellyttämällä tavalla. Eri-ikäisten johtamisessa painottuvat johtamisen erilaiset keinot, joiden avulla tehdään ja hoidetaan asioita. Ikääntyvän työntekijän tarve tulla johdetuksi toteutuu parhaiten kuuntelemalla häntä ja keskustelemalla hänen kanssaan tulevista muutoksista. Johtajan tulee paneutua kokeneiden työntekijöiden kanssa kokonaisuuksiin, tulevaisuuden vision rakentamiseen, muutosten läpikäymiseen ja kannustavien tavoitteiden asettamiseen. Kokeneita työntekijöitä on tärkeätä johtaa tavoitteilla, mutta kokemuksen tuomaan asiantuntemukseen luottaen. Myös arvostuksen osoittaminen on ikääntyville työntekijöille tärkeätä. ( Kiviranta 2010, 56-57. )

Nuorempi työntekijä kaipaa johtajalta puolestaan selkeitä toimenkuvia, perusteellista perehdyttämistä sekä mahdollisuutta mentorointiin. Nuorten työntekijöiden johtaminen perustuu asiatyyliin, konkreettisesti työn eri vaiheita läpikäyden ja riittävän pieniä asiakokonaisuuksia kerralla käsitellen. Myös nuoret työntekijät hyötyvät ihmislähtöiseen johtamiseen kuuluvasta palautteesta ja arvostuksesta, mutta silti pääpaino on tehtävien opettelussa ja pieniin osasiin jaetussa oppimisessa. ( Kiviranta 2010, 57. )

Emmi Wanne ( 2015 ) on tutkinut Pro gradu -tutkielmassaan nuorten sairaanhoitajien toiveita johtamiselta ja työelämältä. Hän nostaa tutkimuksessaan nuorille työntekijöille tärkeiksi elementeiksi työelämässä yhteisöllisyyden, merkityksen etsimisen, vapauden kaipuun ja joustavuuden ja sitoutumisen. Johtamiselta nuoret työntekijät toivoivat Wanteen ( 2015 ) mukaan selkeää aikataulutettua perehdyttämissuunnitelmaa, edistymistä uralla, palkkioita ja tunnustusta hyvästä työstä, luotettavuutta, rehellisyyttä, pätevyyttä sekä jaettua johtajuutta. ( Wanne 2015, 27-60. )



## 2.4 Y-sukupolvi

Y-sukupolveksi nimitetään Yhdysvalloissa ja Euroopassa 1980-luvun alun ja 1990-luvun puolivälin välillä syntynyttä sukupolvea. Nimitys Y-sukupolvi on johdettu edellistä sukupolvea kuvaavasta X-sukupolvi nimityksestä. Y-sukupolvea kuvaillaan näkemyksiltään vapaamielisiksi ja heille on ominaista kasvaa uuden viestintätekniiikan mukana. Näin ollen heidän maantieteellinen viitekehysensä on laaja; he ovat tekemisissä vieraiden kielten ja kulttuurien kanssa lähes viikoittain kehittyneen viestintätekniiikan ansiosta. Laajentuneen elämän viitekehysten myötä huomion keskittyminen omassa elämässä vastaavasti rajoittuu koskemaan ainoastaan omaa itseä sekä lähimpiä ihmisiä. Y-sukupolven edustajat ovat vahvasti yksilö- ja perhekeskeisiä. Heidän suhtautumisensa arvokysymyksiin on liberaalia ja he kannattavat vahvasti markkinaliberalismia. ( Y-sukupolvi. <http://fi.wikipedia.org/>. 19.02.15. )

### 2.4.1 Y-sukupolven suhtautuminen työelämään

Suurten ikäluokkien eläköityessä vuoteen 2020 mennessä y-sukupolven edustajat nousevat suurimmaksi ikäluokaksi työelämässä. Tämä työelämän ikärakennemuutos tuo tullessaan uuden tilanteen; enää kontrollikeskeinen johtamisajattelu tai perinteiset taloustieteelliset mallit ole käytettävissä olevia teorioita, vaan tarvitaan uusia malleja tämän uuden sukupolven käyttäytymisen ja ajattelun ymmärtämiseksi. Y-sukupolvi on tottunut saamaan paljon lapsuudessaan huomiota ja sen lisäksi he ovat saaneet paljon tilaa tunteilleen ja mielipiteilleen. He ovat tottuneet myös saamaan paljon palautetta suorituksistaan ja heitä on kannustettu itsensä ilmaisuun, vaikuttamiseen ja verkostoitumiseen. Näin ollen he siirtävät nämä olettamukset ja tottumukset mukanaan työelämään ja haastavat samalla johtamisen sekä organisaation johtamismallit avoimesti. Heille asiat eivät ole itsestään selvyyksiä ja tietotulvan keskellä eläessään he ovat oppineet valitsemaan ja siirtymään nopeasti ei-toimivasta ratkaisusta uuteen vaihtoehtoon. ( Suutarinen 2011, 19-20. )

Kirsi Piha ja Liisa Poussa ( 2012 ) kiteyttävät Y-sukupolven käsitykset työelämästä uuden työn kymmeneen teesiin:

1. uutta työtä tehdään yhdessä
2. uutta työtä hallitaan itse
3. uusi työ on perso palautteelle
4. uusi työ on kivaa

5. uusi työ ei vilkuile vieraisiin
  6. uudessa työssä kuljetaan omaa uraa
  7. uudessa työssä arvoton yritys on kelvoton yritys
  8. uusi työ on yrittäjämäistä
  9. uusi työ on kansainvälistä, muttei valloita maailmaa
  10. uudessa työssä esimies on mahdollistaja
- ( Piha & Poussa 2012, 29 ).

## 2.5 Y-sukupolven johtaminen

Y-sukupolvi vaatii johtamiselta uudenlaista otetta, heidän haastaessa johtamisen ja johtamismallit avoimesti. Heille asiat eivät ole itsestään selvyiksiä ja he lähestyvät esimiestään aktiivisesti vaatien huomiota, palautetta sekä tasa-arvoista kohtelua; he haluavat vuorovaikutteisen ja läsnä olevan esimiehen. He odottavat esimieheltään myös valmentavaa johtajuutta, jossa esimies johtaa joukkonsa menestykseen määrätietoisella otteella. Y-sukupolven reagoititapa asioihin on nopeaa ja he haluavat vaikuttaa asioihin aktiivisesti. He ymmärtävät myös yhteistyön arvon ja heistä on merkityksellistä tehdä asioita yhdessä. Solidaarisuus muita kohtaan on hyve ja kaikkien mielipiteillä on merkitystä. ( Ahonen, Hussi & Pirinen 2010, 24. )

Y-sukupolvi arvostaa hyvää esimiestyötä; se on heille jopa korkeaa palkkatasoa tärkeämpää. Marjaana Suutarinen ( 2011 ) on listannut perusohjeita esimiehille Y-sukupolven johtamiseen. Hänen mukaansa seuraavat asiat on tärkeitä huomioida Y-sukupolven johtamisessa:

1. tuleva työympäristö tulee kuvata laajasti, pitkän ajan tavoitteet tulee asettaa sekä sen lisäksi perehdytykseen tulee käyttää paljon aikaa
2. perinteiset sukupuoliroolit tulee unohtaa
3. tiimien tulee olla suuria ja niiden vetäjien tulee olla voimakkaita
4. sovitele X- ja Y-sukupolvien välisiä ristiriitoja
5. huomioi Y-sukupolven koulutushalukkuus ja ammatillinen kehittymishalukkuus
6. mentorointiohjelma lujittaa Y-sukupolven juurtumista työelämään.

( Suutarinen 2011, 24-26 viittaa Zemke et al. 2000. )

Janne Reunanen ( 2015 ) on tutkinut Pro gradu -tutkielmassaan Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa Y-sukupolven johtamista ja heidän odotuksiaan esimiestyöltä. Hän nostaa esille tutkimuksensa tuloksissa, että Y-sukupolvi odottaa esimiestyöltä ensisijaisesti johtamista. Esimiehen tulee pitää kaikki langat käsissään; olla suunnannäyttävä, organisoida asiat ja olla jämerä. Esimiehen tulee olla

ominaisuuksiltaan ja taidoiltaan sellainen, jonka johtaminen on selkeää ja jonka johtamisessa vallitsevina ominaisuuksina on oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutteisuus. Y-sukupolven odotusarvo on selkeät tavoitteet, oikeudenmukaisuus sekä tasapuolinen kohtelu. Sen lisäksi he odottavat jatkuvaa palautteeseen ja sparraamiseen liittyvää vuorovaikutusta esimiehen kanssa. Y-sukupolven odotuksena on myös se, että esimies huomioi ja kehittää heidän osaamistaan. ( Reunanen 2015, 1. )

### **3 Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja tutkimustehtävät**

#### **3.1 Monimuotoisuustutkimuksen taustaa**

Monimuotoisuus ja sen johtaminen ovat olleet mukana yhteiskunnallisessa keskustelussa jo 80-luvulta lähtien. Keskustelun juuret ovat Yhdysvalloissa, jossa alettiin kiinnittää erityistä huomiota työyhteisöjen monimuotoisuuteen. Työyhteisöjen monimuotoisuuden tarkastelun myötä kiinnostuttiin myös siitä, kuinka työyhteisöjen heterogeenisyys vaikuttaa organisaatioiden toimintaan ja kuinka monimuotoisuutta tulisi johtaa. Monimuotoisuuden johtaminen on strateginen prosessi, jonka tavoitteena on lisätä kasvua ja tuloksellisuutta. Tähän voidaan päästä muodostamalla monimuotoinen työyhteisö, jossa osaamista, erilaisia näkökulmia sekä persoonallisuuksia johdetaan tarkoituksenmukaisesti. ( Heikkinen 2005, 4; Meriläinen & Tienari 2007, 111; Menestystä monimuotoisuudesta –elinvoimaa erilaisuudesta – julkaisu 2011, 9. )

Tarkasteltaessa monimuotoisuustutkimuksen tilannetta Suomessa, voidaan todeta Suomessa olevan aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja tapauskuvauksia suhteellisen vähän. Lainsäädännön tuomat velvoitteet ovat ohjanneet vahvasti sitä, miten monimuotoisuuteen on kiinnitetty huomiota. Näin ollen monimuotoisuuden tutkimus on keskittynyt Suomessa lähinnä naisten osallistumiseen työmarkkinoille. Sen lisäksi on tutkittu laajemmin mm. sukupuoli-, monikulttuurisuus-, ja ikäkysymyksiä. Tästä huolimatta laaja näkökulma monimuotoisuuden tutkimukseen on yhä harvinaista; tutkimukset käsittelevät harvemmin yhtä tai kahta useampaa monimuotoisuuden ulottuvuutta johtamisen tai työelämän kannalta. ( Menestystä monimuotoisuudesta –elinvoimaa erilaisuudesta 2011, 54-57. )

Monimuotoisuusosaamista on pyritty kehittämään Suomessa myös erilaisten hankkeiden kautta. Hankkeiden toteuttajina ovat olleet esimerkiksi työ- ja elinkeinohallinto, työmarkkinajärjestöt ja muut työelämän kehittämiseen pyrkivät yhteiskunnalliset toimijat. Hankkeita on toteutettu mm. monikulttuurisuuteen, vammaisten asemaan, ikäkysymyksiin ja yhdenvertaisuuteen liittyen. Esimerkkinä tällaisesta hankkeesta mainittakoon YES –Yhdenvertaisuus etusijalle –hanke, jota on rahoitettu Euroopan yhteisön työllisyyttä ja sosiaalista yhteisvastuuta koskevasta PROGRESS-ohjelmasta ( 2007-2013 ). Hankkeen myötä on julkaistu opas ”Monimuotoisuus – työelämän mahdollisuus”, josta eri toimijat saavat käyttökelpoista tietoa monimuotoisuuden kysymyksiin työelämässä. ( Menestystä monimuotoisuudesta –elinvoimaa erilaisuudesta 2011, 59-62. )

### 3.2 Opinnäytteen tavoitteet ja tutkimustehtävät

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli ensinnäkin selvittää yleisellä tasolla monimuotoisuuden ja monimuotoisuuden johtamisen käsitteitä sekä niihin oleellisesti liittyviä ikäjohtamisen ja y-sukupolven käsitteitä. Sen lisäksi tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli sekä analysoida että nostaa esille tarkemmin ylempien ammattikorkeakouluopiskelijoiden moninaisuusosaamisen kehittämiseen liittyneeseen hankkeeseen tuotettujen oppimistehtävien keskeisiä monimuotoisuuteen liittyviä teemoja, keskittyen siihen, mitä monimuotoisuus sekä monimuotoisuuden johtaminen merkitsivät opiskelijoille sekä siihen, miten ikäjohtamiseen ja y-sukupolven liittyvät teemat näyttäytyivät opiskelijoiden kertomuksissa.

Henkilökohtaisella tasolla opinnäytetyöni tavoitteena on ollut myös lisätä omaa tietämystäni sekä osaamistani moninaisuudesta työyhteisöjen ilmiönä. Monimuotoisuus on tämän ajan ilmiö, sillä tällä hetkellä merkittävä osa suomalaisia elää monin tavoin kansallisvaltioiden rajat ylittävää arkea. Helsinki ja sen asukkaat monimuotoistuvat. Työyhteisöt monimuotoistuvat myös valtakunnallisella tasolla. Ne koostuvat ihmisistä, jotka edustavat eri kansallisuuksia, uskontoja ja ajatussuuntia. Työntekijät ovat myös eri-ikäisiä ja he ovat elämässään erilaisissa elämän vaiheissa. ( Kauppinen 2007, 4; Tainio 2007, 15. ) YAMK-opiskelijoiden tuottamien oppimistehtävien käytännönläheiset kuvaukset mahdollistivat konkreettisen tutustumisen monimuotoisuuteen sekä siihen liittyviin eri teemoihin tämän hetken työelämässä eri puolella Suomea.

Helsingin kaupungin tavoitteena on tulla monimuotoisuuden johtamisen mallikaupungiksi. Ajatuksen taustalla on se, että eri ikäiset, eri elämäntilanteissa olevat ja eritaustaiset ihmiset nähdään voimavarana. Sen lisäksi heidän monipuolinen osaamisensa pyritään hyödyntämään yhteiseksi hyväksi. Helsingin kaupungin strategian mukaisesti monimuotoisuus pyritään huomioimaan rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, työnjohdossa, henkilöstön kehittämisessä sekä palkitsemisessä. ( Monimuotoisuuden mallikaupungiksi. Helsingin kaupungin internet-sivusto. <http://www.hel.fi/>. 15.2.2015. )

Toimiessani esimiehenä Helsingin kaupungilla ovat monimuotoisuuden teemat minulle arkipäivää työssäni. Uskon opinnäytetyöni tutkimustulosten myötä saavani lisää käytännön tietoa ja sitä kautta enemmän valmiuksia toimia esimiestyössäni. Opinnäytetyöprosessissa karttuva tietämys moninaisuusosaamisesta parantaa myös valmiuksiani toteuttaa Helsingin kaupungin strategian mukaista johtamista moninaisuuden näkökulmat huomioiden.

Opinnäytetyön tutkimustehtävänä on kuvata seuraavia asioita:

1. Mitä monimuotoisuus ja monimuotoisuuden johtaminen merkitsevät tutkimusaineiston tuottaneille ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoille?
2. Miten ikäjohtamiseen sekä y-sukupolveen liittyvät teemat näyttäytyvät tutkimusaineiston tuottaneiden ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoiden kertomuksissa?

## **4 Opinnäytetyön toteutus ja käytetyt menetelmät**

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmällä, tarkennettuna narratiivisena tutkimuksena. Yleisellä tasolla laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen kokonaisvaltaisesti sekä arvolähtöisesti, tosiasioita löytäen ja paljastaen. Laadullisen tutkimuksen käyttö on Jari Metsämuurosen ( 2008 ) mukaan perusteltua silloin, kun ollaan kiinnostuneita asioiden yksityiskohtaisista rakenteista ja tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista. Narratiivisen tutkimuksen lähtökohtana on puolestaan kertomusten analyysi. Kertomukset toimivat tutkimuksessa tiedon välittäjinä ja tuottajina. Kertomukset voivat olla rakenteeltaan hyvinkin kokonaisvaltaisia ihmisen koko elämänsä koskettavia muisteluja tai suppeampia yhteen tiettyyn teemaan

kohdennettuja kuvauksia. ( Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 161, 218-219; Metsämuuronen 2008, 208 viittaa Syrjälä 1994. )

Tämä opinnäytetyö kytkeytyi ”YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi” – hankkeeseen ja siinä tarkennettuna osahankkeeseen 3, jonka ydinajatuksena oli erilaisten ihmisten osaamispotentiaalinn tunnistaminen ja vahvistaminen. Osahankkeen tarkoituksena oli myös kehittää erilaisia moninaisuuden johtamisen toimintamalleja sekä oppimateriaalia, joka on hyödynnettävissä sekä työelämän että ammattikorkeakoulun toimintaympäristöissä.

Tämän opinnäytetyön keskeinen tavoite oli tarkastella ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoiden työyhteisöjen moninaisuuteen liittyviä oppimistehtäviä, keskittyen monimuotoisuuden, monimuotoisuuden johtamisen sekä ikäjohtamisen ja y-sukupolven teemoihin. Näin ollen laadullinen tutkimusote on tässä opinnäytetyössä hyvin perusteltu valinta, sillä opinnäytetyössä halutaan nostaa esille ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoiden antamia merkityksiä monimuotoisuudelle ja monimuotoisuuden johtamiselle sekä halutaan tuoda esille ikäjohtamiseen ja y-sukupolven liittyviä merkitysrakenteita ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoiden kertomuksista. ( Salminen & Varjonen 2013,1-2, 9. )

#### 4.1 Tutkimusaineisto ja tutkimusaineiston hankinta

Opinnäytetyöni tutkimusaineisto koostui Jyväskylän, Kajaanin, Karelian sekä Metropolian ylempien ammattikorkeakoulujen opiskelijoiden tuottamista ”Minicase” – oppimistehtävistä, jotka kytkeytyivät osahankkeeseen 3: ”Moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen välineenä”. Tutkimuksessa käytettyjä oppimistehtäviä oli 9 ( N=9 ), mikä oli sopiva määrä aineistoa opinnäytetyöni tutkimusotteen ollessa laadullinen. En pyrkinyt tutkimuksessani yleistykseen, vaan paremminkin tulkintojen syvyyteen ja kestävyys. Kyseessä oli niin sanottu sekundaarinen aineisto, sillä en itse kerännyt aineistoa tutkimustani varten. Oppimistehtävät tuotettiin ”YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi –hankkeeseen, ja sain ne tutkimuskäyttöni Metropolia ammattikorkeakoulusta hankkeeseen osallistuneelta lehtori Marjatta Komulaiselta. Hankkeelle ja samalla myös Metropolialle oli edunmukaista, että hankkeeseen liittynyt aineistoa työstä, analysoi ja tulkitse

mahdollisimman moni ihminen. Näin saatiin työstettyä hankkeeseen liittynyttä aineistoa vielä laaja-alaisemmin. ( Tuomi & Sarajärvi 2013, 85. )

Hankkeeseen tuotettujen oppimistehtävien aiheena oli moninaisuus työyhteisössä. Oppimistehtävien tavoitteena oli kerätä kuvailevaa tietoa ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoiden edustamien työyhteisöjen moninaisuudesta sekä siitä, mitä he moninaisuudella ymmärtävät näissä toimintaympäristöissä. Oppimistehtävä muodostui kolmesta eri osa-alueesta: ensimmäisessä osassa kuvailtiin moninaisuutta eri näkökulmista, toisessa osassa tarkasteltiin työyhteisön käytänteitä sekä kehittämiskohteita ja kolmannessa osassa koottiin moninaisuutta kuvaavia tarinoita tai tilanteita. ( Työpaketti 3: Moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen työkaluna 2015. )

## 4.2 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi

Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi on tutkimuksen ydinasia, jossa haetaan vastauksia tutkimukselle asetettuihin tutkimustehtäviin ja –ongelmiin ( Hirsjärvi ym. 2015, 221 ). Tämän opinnäytetyön analyysi eteni aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti. Näin ollen aineistosta pyrittiin luomaan teoreettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt valittiin tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti. ( Tuomi & Sarajärvi 2013, 95. )

Sisällönanalyysi on menetelmä, jonka avulla voidaan dokumentteja analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Tutkittavat dokumentit voivat olla esimerkiksi haastatteluita, puheita tai kertomuksia. Sisällönanalyysillä tutkittava ilmiö järjestetään, kuvaillaan ja kvantifioidaan. Sisällönanalyysin keskeisin ajatus on pyrkiä rakentamaan malleja, jotka esittävät tutkittavan ilmiön tiivistetyssä muodossa. Sen lisäksi tutkittava ilmiö pyritään käsitteellistämään. ( Kyngäs & Vanhanen 1999, 3; ”Sisällönanalyysi”. KvaliMOTV internet sivut. <http://www.fsd.uta.fi/> 21.02.2015. )

Aineistolähtöisen laadullisen aineiston analyysiä kuvataan kolmevaiheisena prosessina; aineiston pelkistämisenä ( *reduointi* ), ryhmittelynä ( *klusterointi* ) ja käsitteellistämisenä ( *abstrahointi* ). Aineiston redusoinnissa analysoitava tutkimusdata pelkistetään siten, että aineistosta karsitaan epäolennainen ja koodataan ilmaisuja, jotka ovat relevantteja tutkimuksen tutkimustehtävään nähden. Aineiston klusterointi

-vaiheessa tutkija puolestaan käy läpi tarkasti ryhmittelyssä aineistosta koodatut pelkistetyt ilmaisut ja pyrkii etsimään aineistosta samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Sen jälkeen samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään, yhdistetään luokaksi ja nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Samalla aineisto tiivistyy. Viimeisessä vaiheessa, aineiston abstrahoinnissa, muodostetaan kuvaus koko tutkimuskohteesta yleiskäsitteiden avulla ja edetään alkuperäisinformaation kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin sekä johtopäätöksiin. ( Kyngäs & Vanhanen 1999, 5,7; Tuomi & Sarajärvi 2013, 108-111. )

## 5 Opinnäytetyön tulokset

Seuraavissa alaluvuissa tullaan tarkastelemaan oppimistehtäviä tuottaneiden opiskelijoiden taustatietoja pääpiirteissään ja esittelemään tutkimustuloksia tutkimuskysymyksittäin.

Kokoavasti todettakoon, että aineistoanalyysin jälkeen tutkimuksen tuloksista nousi esille kolme eri monimuotoisuuteen ja monimuotoisuuden johtamiseen liittyvää pääluokkaa:

1. *Yksilöön liittyvät merkitykset monimuotoisuudelle*
2. *Kokemukselliset merkitykset monimuotoisuudesta ja*
3. *Johtamisen ja monimuotoisuuden johtamisen merkitykset.*

Sen lisäksi oppimistehtävistä oli löydettävissä yksi tutkimuskysymyksiin vastaamaton pääluokka, joka sivuaa monimuotoisuutta ja työyhteisön toimintaa yleisellä tasolla:

1. *Työskentelyyn ja työhön liittyvät merkitykset monimuotoisuudesta.*

Tämän lisäksi oli tutkimuksen tuloksista löydettävissä kahdeksan erilaista ikäjohtamiseen ja y-sukupolveen liittyvää teemaa:

1. *Ikä ilmiönä*
2. *län vaikutukset työskentelyyn*
3. *Vanhemmat työntekijät työyhteisössä*
4. *Perhetilanteen vaikutus työhön*
5. *Ikäjohtaminen ja työuran vaikutus työhön*
6. *Nuoret työntekijät työyhteisössä*
7. *Suhtautuminen nuoriin työntekijöihin*
8. *Nuorten työntekijöiden vahvuudet ja kehittämisaalueet.*



## 5.1 Osallistujien taustatiedot

Tutkimusjoukko muodostui tässä tutkimuksessa yhdeksän opiskelijan kirjoittamista oppimistehtävistä ( N=9 ). Oppimistehtävien kirjoittajat olivat kotoisin Etelä-Suomesta, Keski-Suomesta, Itä-Suomesta ja Pohjois-Pohjanmaalta. Kirjoittajat työskentelivät mm. lastensuojelussa, oppilaitoksessa opetustehtävissä, sekä julkisen puolen että yksityisen puolen sosiaali- ja terveysalalla. Suurin osa oppimistehtävään vastanneista oli työntekijätasolla olevia henkilöitä ja vain muutama heistä työskenteli esimiesasemassa. Työvuosia oppimistehtävän kirjoittajilla oli vuodesta aina seitsemääntoista vuoteen saakka.

## 5.2 Merkitykset monimuotoisuudelle ja monimuotoisuuden johtamiselle

Oppimistehtäviä tuottaneet opiskelijat kuvasivat hyvin laajasti monimuotoisuuden eri ilmiöitä työyhteisöissä. Myös johtamiseen ja monimuotoisuuden johtamiseen liittyvät merkitykset näyttäytyivät monipuolisesti opiskelijoiden kertomuksissa. Oppimistehtäviä tuottaneet opiskelijat olivat edustettuina ympäri Suomea ja sen lisäksi he toimivat laaja-alaisesti eri sosiaali- ja terveysalan tehtävissä. Näin ollen tutkimustulosten myötä esille nousseet merkitykset monimuotoisuudesta ja monimuotoisuuden johtamisesta muodostivat hyvän ja kiinnostavan katsauksen aiheeseen.

Opiskelijoiden antamia merkityksiä monimuotoisuudelle ja monimuotoisuuden johtamiselle ryhmiteltäessä tutkimusaineiston analyysin myötä nousi esille lopulta kolme yhdistävää luokkaa: *yksilöön liittyvät merkitykset monimuotoisuudelle, kokemukselliset merkitykset monimuotoisuudesta sekä johtamisen ja monimuotoisuuden johtamisen merkitykset*. Tämän lisäksi aineistosta nousi esille myös erillinen, tutkimuskysymykseen vastaamaton pääluokka, *työskentelyyn liittyvät käsitykset monimuotoisuudesta*, jonka esittelen myös tässä yhteydessä, sillä se antaa mahdollisuuden tarkastella laajemmin monimuotoisuuden käsitettä tässä kontekstissa.

### 5.2.1 Yksilöön liittyvät merkitykset monimuotoisuudelle

#### ***Moninaisuus työyhteisössä***

Yleisellä tasolla opiskelijat kuvasivat monimuotoisuutta olevan usealla eri alueella työyhteisöissä. Monimuotoisuuden kuvailtiin olevan myös monenlaista ja sen kuvattiin

sisältävän monta ulottuvuutta ja ilmentyvän eräänlaisena asioiden vyyhtinä työyhteisössä.

*”työyhteisön moninaisuuteen ja johtamiseen liittyviä seikkoja: työsuhteen ja työkokemuksen pituudet, eri-ikäisyys, erilainen osaaminen, erilainen sosiaalinen status, uskonto, politiikka, taloudellinen tilanne, vammaisuus, sairaudet tai ylipäättään terveydentila, harrastukset, elämäntilanteet, sukupuoli, sukupuolivähemmistöt, arvot, perimä, oma eettisyys, kasvatus”*

*” jokaisessa työyhteisössä ja yksilössä yhdistyvät, kerrostuvat ja limittyvät monet erilaiset moninaisuustekijät”*

Monimuotoisuuden määriteltiin olevan työyhteisössä osin muuttuva ja osin pysyvä asia. Sen lisäksi nähtiin vaikeana puuttua pysyviin monimuotoisuuden ilmiöihin, kun taas muuttuviin monimuotoisuuden ilmiöihin katsottiin pystyttävän puuttua helpommin. Tarkasteltaessa tutkimustulosten perusteella monimuotoisuuden muutossuuntaa työyhteisössä, oli opiskelijoiden kertomuksissa löydettävissä näkökantoja, joiden mukaan moninaisuus ja sen tunnistaminen työyhteisössä on lisääntynyt. Osan mielestä monimuotoisuus oli työyhteisöissä puolestaan vähäistä.

*”osa moninaisuudesta on pysyviä ( perimä, kulttuuritausta, sukupolvi ) ja osa muuttuvia ( koulutus, työkokemus, perhesuhteet )”*

*”pysyvään moninaisuuden kenttään on vaikea puuttua, emme voi vaihtaa kulttuuritaustaamme tai perimäämme”*

*”muuttuviin moninaisuuden ilmiöihin voimme vaikuttaa, koulutukseemme, perhesuhteisiin, työkokemukseen jne.”*

*”maailman monenlaisten muutoksien myötä asiasta on alettu käymään keskustelua ja siihen on perehdytty monessa paikassa”*

*”työyhteisöni on varmasti monimuotoisuudeltaan aika tavanomainen; puuttuu etniseltä ja kulttuuriselta taustalta erilaiset työntekijät”*

### **Sukupuoli moninaisuutena**

Opiskelijat nostivat esille useassa oppimistehtävässä sukupuolen yksilöön liittyvänä merkityksenä monimuotoisuudelle. Opiskelijat tarkastelivat kertomuksissaan sukupuolten välisiä eroja ja erojen ilmenemismuotoja työyhteisöissä, eri sukupuolten vaikutuksia työyhteisön toimintaan sekä sukupuolten jakautumista/ määrää työyhteisössä.

Opiskelijoiden näkökannan mukaan naisten ja miesten ajattelu oli erilaista; naiset nähtiin tunnepitoisina ja asioihin henkilökohtaisemmin suhtautuvina, kun taas miesten ajattelu nähtiin työyhteisössä asioita yksinkertaistavana ja heidän toimintansa selkeänä

sekä rauhallisena. Miesten vaikutukset työyhteisöön ilmenivät opiskelijoiden kertomuksissa siten, että he tuovat työyhteisöön lisää näkemyksiä ja tasapainottavat työyhteisön dynamiikkaa. Naisvaltaisuudesta johtuen työyhteisöissä nähtiin olevan vallalla pohtiva elementti. Koska useimmat oppimistehtävän kirjoittaneista opiskelijoista työskentelivät sosiaali- ja terveysalalla, useimpien työyhteisöjen mainittiin olevan naisvaltaisia. Tästä huolimatta useassa pohdinnassa nousi esille toive useammista miehistä työyhteisön jäseninä.

*”oman kokemukseni mukaan naisilla ja miehillä on kovin erilainen tapa ajatella asioita”*

*”miehet ovat työkavereina erilaisia kuin naiset; he osaavat yksinkertaistaa asioita”*

*”voiko oikeasti olla niin, että naiset ajattelevat liikaa tunteella ja herkästi tekevät asioista henkilökohtaisia, vaikka yleensä aina asiat riitelevät, ei ihmiset”*

*”työyhteisömme naisvaltaisuus vaikuttaa siihen, että välillä työn tekemisessä on vallalla pohtiva elementti ja välillä toiminta”*

### **Koulutustausta moninaisuutena**

Myös koulutustausta nähtiin yksilöön liittyvänä merkityksenä monimuotoisuudesta. Opiskelijoiden kuvauksissa nousivat esille yleiset kuvaukset koulutustoista työyhteisössä sekä koulutustaustan vaikutukset työyhteisöissä. Osa opiskelijoista koki työntekijöiden koulutustaustan olevan erilainen ja monimuotoinen, kun taas jotkut kokivat koulutustaustan olevan samanlaista ja vaihtelua toivat vain eri ammattinimekkeet.

Koulutustaustan vaikutukset olivat jaoteltavissa positiivisiin ja negatiivisiin vaikutuksiin. Tämän lisäksi koulutustaustaan liitettiin määrittäväksi tekijäksi myös työntekijän sukupuoli. Negatiivisena nähtiin se, että alhainen koulutustaso luo työyhteisöihin polarisoitumista ja kaventaa näkökulmia. Eri koulutustaustojen nähtiin myös aiheuttavan työntekijöiden välille skismaa. Positiivisena työntekijöiden erilaisissa koulutustaustoissa nähtiin se, että eri koulutustaustan näkemykset täydentävät toisiaan; moniammatillisuutta parhaimmillaan sekä se, että lisäkoulutus mahdollistaisi myös perehtymisen asiakkaiden monimuotoisuuteen.

*”oman työyhteisöni sukupuolijakaumaa enemmän polarisoitumista luo miestyöntekijöiden alhaisempi koulutustaso”*

*”koulutuksen puute kaventaa näkökulmia ja lisää miesten ja naisten keskinäisiä kommunikointiongelmia”, jolloin voisimme parantaa omaa tieto-taitoamme”*

*”taloudellisen tilanteen koheneminen auttaisi myös järjestämään lisäkoulutusta, jolloin voisimme perehtyä paremmin asiakkaidemme moninaisuuteen liittyviin asioihin ja ilmiöihin*

### **Monikulttuurisuus moninaisuutena**

Opiskelijoiden näkemysten mukaan monikulttuurisuus näyttäytyi työyhteisöissä monimuotoisuutena aika vähäisessä määrin. Kansainvälisyyttä työyhteisöihin toivat lähinnä opiskelijat ja muutamat yksittäiset työntekijät. Monikulttuurisuutta kaivattiin lisää työyhteisöihin; sen myötä työyhteisöihin tulisi lisää rikkautta ja uusia innovaatioita. Monikulttuurisuuden muutossuunnan työyhteisöissä nähtiin olevan kasvava; kansainvälistymisen nähtiin tuovan lisää monimuotoisuutta työyhteisöihin.

*”eri kulttuureista tulevia työntekijöitä on vähän, moninaisuus ei näyttäydy tätä kautta”*

*”muista kulttuureista tulevat työtavat toisivat rikkautta työyhteisöön”*

*”koen, että toisen kulttuurin omaava ihminen, jos tulisi työyhteisöön olisi suuri rikkaus työyhteisölle, koska muualta tänne tulevalle on toisenlainen kulttuuri ja tällöin oman kulttuurin epäkohdat asiakaspalvelussa voisi saada uudenlaista näkökulmaa tukemaan innovaatiota ja muutosta tulevassa”*

### **Uskonnollisuus monimuotoisuutena**

Tutkimusaineistosta nousi esille myös uskonnollisuus yhtenä monimuotoisuustekijänä. Opiskelijat kuvasivat kirjoituksissaan työyhteisöissä olevan näkyvää uskonnollisuutta joko alueellisesti tai työyhteisön työntekijöiden keskuudessa. Uskontoon liittyvien asioiden kuvattiin ensinnäkin olevan tärkeitä yksilölle. Liika uskonnollisuus nähtiin työyhteisöjen toimintaa hankaloittavana tekijänä; liika uskonnollisuus estää moninaisuutta ja rajoittaa keskustelua. Yleisellä tasolla kuitenkin nähtiin, että jokaista kuitenkin arvostetaan uskonnosta huolimatta.

*”uskontoon kuuluminen tai kuulumattomuus voi olla osalle niin tärkeä seikka, että sitä halutaan nostaa esille myös työyhteisöissä”*

*”normaalisti järkevästi toimivat ihmiset unohtavat moninaisuuden kunnioittamisen, kun tullaan uskontoon liittyvien asioiden äärelle”*

*”huomaan, etten puhu lestadiolaiselle työkaverilleni tietoisesti avoimesti kaikista asioista”*

### **Elämäntilanne monimuotoisuutena**

Opiskelijat kuvasivat oppimistehtävissään laajasti erilaisia työntekijöiden elämäntilanteisiin liittyviä tekijöitä, jotka luovat monimuotoisuutta työyhteisöihin. Työntekijöiden yksityiselämän määriteltiin olevan hyvin moninaista ja se vaikuttaa työnteon vireeseen ja työvuorosunnitteluun. Opiskelijoiden kertomuksissa nousi esille myös se, että työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet tulee huomioida jollain tavalla

työyhteisöissä. Moninaisuutta arvostavassa työyhteisössä elämäntilanne huomioitiin ja elämässä muuttuviin tilanteisiin suhtauduttiin myönteisesti. Opiskelijoiden näkemysten mukaan työntekijän elämäntilanne tuli myös huomioida työvuorosuunnittelussa ja työn jakamisessa, tuli miettiä, mikä olisi oikea tapa toimia. Kertomuksissa nähtiin myös, että sama elämäntilanne lisäsi ymmärrystä ja toisaalta oman elämän sekä työn yhteensovittaminen työelämään on haastavaa.

*”työntekijöiden elämäntilanteet vaihtelevat yksin elävistä nuorista aikuisista eläkkeelle pääsyä odottaviin työntekijöihin”*

*”moninaisuutta arvostavassa työyhteisössä työntekijöiden elämäntilanteet huomioidaan ja ymmärretään, kotitilanne vaikuttaa mitä suuremmassa määrin työntekijän työpanokseen”*

*”työntekijöiden elämäntilannetta ja koulutusta huomioidaan tänä päivänä enemmän kuin aikaisemmin”*

*”ei naistenkaan kanssa ole vaikea työskennellä, varsinkin, jos olemme samassa elämäntilanteessa, ymmärrys on hyvä”*

### **Persoonallisuus monimuotoisuutena**

Tutkimustuloksista nousi esille mittava määrä työntekijän persoonaan ja persoonallisuuteen liittyviä viittauksia. Persoonallisuuden nähtiin tulevan esille työntekemisessä ja joissakin oppimistehtävissä tuotiin esille persoonallisuusteorioihin ( *enneagrammi* ) kuuluvaa persoonallisuustyyppiajattelua.

*”persoonallisuus näkyy myös työn tekemisessä; osa tekee huolella ja hitaasti, osa taas työskentelee ripeästi ja monta tehtävää kerrallaan”*

*”olemme tehneet paljon työtä työyhteisönä, että olemme tutustuneet eri persoonallisuustyyppeihin ja pohtineet omaa persoonallisuuttamme työnohjauksissa”*

Persoonallisuuksien monimuotoisuutena nähtiin vaikuttavan työyhteisön toimintaan monin eri tavoin, enemmän kuin eri sukupuoliin liittyvät tekijät. Eri persoonien nähtiin värittävän työyhteisöä ja tuovan lisää moninaisuutta. Persoonan sanottiin myös olevan työväline työskenneltäessä sosiaalialalla ja työskentelyn kuvailtiin tapahtuvan persoonan kautta. Hankaluudeksi eri persoonallisuuksiin liittyen liitettiin vuorovaikutusongelmat eri persoonallisuuksien välillä sekä haastavat ja jyräävät persoonallisuudet työyhteisöissä. Eräässä kirjoituksessa kuvailtiin jopa persoonallisuuksien aina aiheuttavan pulmia. Ratkaisuksi persoonallisuuksien tuottamiin haasteisiin nähtiin persoonien yhteensopivuuden arviointi työnjakoa sekä työvuorosuunnittelua laadittaessa.

*"sosiaalialalla tehdään työtä omalla persoonalla, joten se myös vaikuttaa ihmissuhteisiin, konflikteihin, laatuun ja työn tekemiseen"*

*"persoonallisuudet vaikuttavat eniten mielestäni moninaisuuksien piirteistä työntekijöiden vuorovaikutusongelmiin"*

*"välillä työntekijöissä on hyvinkin esimiestä haastavia persoonia, joihin ei tunnu saavan otetta ja joiden kohdalla vuorovaikutus on haastavaa, jopa pelottavaa"*

### **Työntekijöiden ominaisuudet monimuotoisuutena**

Tutkimusaineistossa tuotiin esille useassa yhteydessä erilaisia työntekijöiden ominaisuuksia, jotka omalta osaltaan tuottavat monimuotoisuutta työyhteisöihin. Työntekijöiden ominaisuuksista nousivat esille kuvaukset työntekijöiden työtavoista, motivaatiotasosta, temperamentti- ja reagoititavoista sekä heidän luonteenpiirteensä.

*"jokaisella oma tapa tehdä työtä, osa pitää rauhallisemmasta työtahdistista ja osa haluaa, että koko ajan tapahtuu"*

*"kyseisellä työpaikalla on motivaatioiltaan ja motiiviltaan erilaisia työntekijöitä"*

*"jokaisella on erilainen temperamentti ja jokainen reagoi eri asioihin eri tavalla, useimmiten sen mukaan miten on oppinut lapsena reagoimaan"*

### **Erilaisuus monimuotoisuutena**

Erilaisuutta työyhteisöissä kuvattiin lähinnä sitä kautta, kuinka se tulisi huomioida työyhteisöjen toimintatavoissa ja miten erilaisuuden huomiointi vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Erilaisuutta voitiin opiskelijoiden näkemyksen mukaan hyödyntää ja antaa asiasta positiivista palautetta. Sen lisäksi esille nousi näkökulma, jonka mukaan erilaisuutta tulisi oppia huomioimaan enemmän, jotta saataisiin erilaisuudesta hyötyä tuottavuuteen ja talouteen. Luontevan ja sallivan ympäristön nähtiin puolestaan luovan edellytykset erilaisuuden hyödyntämiselle. Tämän lisäksi eräs kirjoittaja totesi kaiken nähdyn olevan ihmisen erilaisuudesta johtuvaa moninaisuutta.

*"moninaisuuden ollessa kaikkea sitä, missä ihmiset eroavat toisistaan, seuraa oikeastaan se, että kaikki mitä havaitsemme ja koemme, kumpuaa moninaisuuden ilmiöistä"*

## 5.2.2 Kokemukselliset merkitykset moninaisuudesta

### **Suhtautuminen monimuotoisuuteen ja käsitykset moninaisuudesta**

Opiskelijat toivat esille näkemyksen, jonka mukaan monimuotoisuus nousee esille suhtautumistavoista ja suhtautuminen moninaisuuteen vaihtelee. Selventävänä asiana nähtiin termien pohtiminen ja sitä kautta ymmärrys monimuotoisuudesta selkiytyy.

Opiskelijoiden kirjoituksissa moninaisuuden hyväksymisen nähtiin olevan kytköksissä omiin sisäisiin skeemoihin ja asenteisiin. Tämän lisäksi vallitsevana ajatuksena oli se, että suhtautuminen moninaisuuteen ja näkökannat monimuotoisuuteen ovat muuttuneet ajassa maailman muutosten myötä.

*”työyhteisön sisällä monimuotoisuus tulee esille tavassa suhtautua asioihin, ilmiöihin ja maailmaan yleensä”*

*”termien erilaisuus ja moninaisuus miettiminen voisi olla hyödyllistä; olemmeko keskenään erilaisia vai ovatko toimintatapamme moninaiset?”*

*”kyse on asenteesta, siitä miten suhtautuu moninaisuuteen työyhteisössä ja arvostaako sitä todella”*

*”moninaisuus on kertaantunut työhistoriani aikana, se on ollut maailman muuttumisen myötä eittämättä pakollista”*

Vallitsevin käsitys moninaisuudesta oli se, että moninaisuus oli työyhteisöissä laajalti tuntematon käsite ja asia. Moninaisuuden ei nähty olevan tiedostettua työntekijöiden tasolla ja moninaisuutta ei oltu mietitty työpaikoilla. Opiskelijoiden mielestä moninaisuutta ei myöskään oltu huomioitu tai nostettu esille tarpeeksi työyhteisöissä, vaan puhuttiin usein erilaisuudesta. Myös moninaisuuden tuottavuutta ja työhyvinvointia lisäävät elementit jäivät tunnistamatta ja hyödyntämättä.

*”kun termi työyhteisön moninaisuus ei ole tuttu, ei työyhteisöä ole myöskään siltä kannalta punnittu”*

*”mielestäni moninaisuudesta nousevia hyötyjä, esim. erilaisia näkökulmia asioihin ei osata käyttää hyödyksi työpaikalla”*

*”työpaikallani ei nosteta moninaisuutta tarpeeksi esille”*

### **Arvot moninaisuudessa ja tasavertaisuus**

Kokemuksellisena merkityksenä monimuotoisuudesta esille nousivat myös opiskelijoiden kuvaukset arvoista ja arvojen vaikutuksista työyhteisöön. Arvomaailman nähtiin olevan samanlainen suurella osalla, mutta siitä huolimatta omissa ja työarvoissa saattoi esiintyä ristiriitaisuuksia. Arvojen nähtiin olevan toiminnan vaikutin ja nähtiin myös tärkeänä, että koko henkilöstö esimiestä myöten oli yhteisten arvojen takana. Sen lisäksi nähtiin, että arvomaailma ilmenee ihmisen tavassa toimia ja näkyy asioissa, joita pidetään tärkeänä. Erään näkökulman mukaan työssä kohdattiin myös paljon moninaisuutta, ja oma elämäkokemus sekä arvomaailma lisäsivät suvaitsevaisuutta.

*”katsomme maailmaa paljon samasta arvomaailmasta käsin; harvoin tulee vastaan työntekijä, jolla olisi selkeästi arvomaailma ihan erilainen kuin esim. työyhteisön arvot”*

*"vaikka työpaikalla paljon yhteisesti sovittuja arvoja, eivät kaikki henkilökohtaiset arvot mene yksiin niiden kanssa"*

*"arvomaailman erilaisuus ilmenee tapana suhtautua asioihin, tehdä valintoja, uskoa, olla yhteydessä toisten ihmisten kanssa"*

*"huomaankin nyt, että työssäni kohtaan hyvin paljon moninaisuutta; elämäkokemus ja oma arvomaailma on edistänyt suvaitsevaisuutta"*

Tutkimusaineistossa oli myös useita mainintoja tasavertaisuudesta liittyen kokemuksellisiin merkityksiin moninaisuudesta. Tasavertaisuuden käsitteeseen liittyen kuvattiin opiskelijoiden kirjoituksissa paljon myös sitä, miten eriarvoisuus ilmenee työyhteisöissä tai mitä vaikutuksia eriarvoisuudella on. Kirjoituksissa nostettiin esille näkemys, että mikäli moninaisuutta ei huomioida, ei todellista tasa-arvokaan voi olla. Sen lisäksi ajateltiin erikoisosaamisen tuovan lisää eriarvoisuutta työyhteisöihin ja määräaikaisten kohtelun ajateltiin olevan eriarvoista.

Moninaisuuteen ja tasa-arvoon liittyvissä asioissa nousi esille ensinnäkin ajatus, jonka mukaan kaikki työntekijät ovat työyhteisöissä moninaisia, mutta silti yhtä arvokkaita. Haasteena nähtiin se, kuinka sovittaa yhteen erilaiset tarpeet ja edut työyhteisöissä oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Todellisen tasa-arvon nähtiin syntyvän erilaisuuden ja moninaisuuden arvostamisesta sekä siitä oppimisesta. Tasavertaisuutta työyhteisöissä lisäsi opiskelijoiden näkemysten mukaan vahvuuksien hyödyntäminen ja se, että työyhteisön jäsenet nähtiin samanarvoisina. Tasavertaisuus nähtiin myös kantavana voimavarana kaiken muutoksen keskellä ja sen uskottiin lisääntyvän työyhteisöissä, mikäli organisaatioiden taloudelliset paineet vähenisivät.

*"mielestäni meillä erikoisosaamiset on joittenkin tehtävien osalta eriarvoisessa asemassa muihin tehtäviin verrattuna"*

*"tasa-arvo nähdään ihmisten erilaisuuden ja moninaisuuden arvostamisena ja siitä oppimisena"*

*"silloin, kun jokaisen vahvuudet osataan hyödyntää oikein, kaikki tuntevat osallistuvansa tasavertaisesti työn tekemiseen tiiminä"*

### ***Kuulluksi tuleminen ja keskustelu moninaisuudesta***

Opiskelijat nostivat kirjoituksissaan esille myös kuulluksi tulemisen merkityksen suhteessa moninaisuuteen. Heidän mielestään moninaisuuden hyöty sekä kasvu menetetään kuuntelemattomuudella. Kuulluksi tuleminen ja hyväksyntä nähtiin tärkeänä; työntekijän huomiointi ennaltaehkäisee uupumista ja sairastelua, äänen kuuluville saanti on tärkeätä. Työyhteisöissä pidettiin kielteisenä tilanteita, joissa



työntekijöitä ei kuulla ja aloitteita ei huomioida. Tuolloin asiat jäivät roikkumaan ja päätökset tehdään muualla, kun työntekijät eivät saa ääntään kuuluville.

*”hyväksytyksi ja kuulluksi tuleminen on tärkeää meille kaikille”*

*”tuntuu, etteivät työntekijät tule aina kuulluksi esimiehen taholta; ja vaikka asioita työntekijöiden taholta otetaan puheeksi esimerkiksi työkokouksissa, päätöksiä ei tehdä, asiat jäävät kellumaan, asioita ehkä selvitetään, mutta mitään konkreettista ei tapahdu”*

Myös keskustelu käsitteenä liittyi kokemuksellisiin merkityksiin moninaisuudesta. Opiskelijat näkivät erilaisten näkökantojen rikastavan keskustelua ja heidän mielestään työyhteisön moninaisuudesta tulee keskustella sekä samalla arvioida sen merkitystä. Hyvä keskustelu nähtiin sallivana, yhteisöllisenä, vapaana sekä säännöllisesti toteutuvana. Opiskelijoiden mielestä moninaisuus tuli myös nostaa todelliseen avoimeen keskusteluun, sillä avoimuuden kautta moninaisuus on helpommin ymmärrettävissä. Nähtiin, että työyhteisöissä jokaisella on oikeus kantaansa ja jokaisen moninaiset tarpeet tulevat huomioiduksi vain avoimella ja luottamuksellisella keskustelulla.

*”parhaimmillaan keskustelu on avointa ja toisten moninaisuudesta nouseviin näkökulmiin suhtaudutaan kiinnostuneesti ja uteliaasti”*

*”jotta moninaisuuden arvostaminen voisi todella toteutua, aihetta täytyisi yhdessä pohtia ja nostaa se yhteiseen keskusteluun työpaikalla”*

*”hyvään keskusteluun ei kuulu toisten mielipiteiden lyttäminen”*

### 5.2.3 Johtamisen ja moninaisuuden johtamisen merkitykset

#### **Johtaminen ja kritiikkiä johtamiselle**

Tutkimusaineistossa oli runsaasti löydettävissä johtamiseen liittyviä merkityksiä. Johtamiseen liittyvät merkitykset tulivat esille opiskelijoiden kirjoituksissa seuraavissa aihekokonaisuuksissa: alaisten tuntemus, esimiehen taidot, esimiehen ominaisuudet ja tavoitteet johtamisessa, esimies vuorovaikutuksessa sekä haasteet esimiestyössä. Nähtiin, että johtajalle työntekijöiden tuntemus on tärkeitä, mutta esimiehen tuntemus alaisista syntyy vähitellen. Kehityskeskustelut nähtiin välineenä alaisten tuntemuksen lisäämiseen ja myös työntekijöiden persoonallisuuden tuntemus auttaa esimiestä huomioimaan parhaat kohtaamisen tavat. Persoonien tuntemuksen sanottiin myös olevan hyvä keino johtaa.

*”esimies oppii tuntemaan työyhteisönsä yksilöt vähitellen, tekojen, puheiden, ilmeiden, eleiden, innokkuuden, motivaation, kuulemisten ja näkemisten kautta”*

*”tämä toisten työntekijöiden persoonallisuuden tunteminen auttaa mielestäni esimiestä huomioimaan mm. keskusteluissa parhaan keinon tai tavan, jolla voi tietyn tyylisten työntekijöiden kanssa edetä”*

Tarkasteltaessa esimiehen taitoihin liittyviä viittauksia oli lähtökohtana ajattelussa se, että esimiehen tulee hyväksyä työyhteisöissä esiintyvää erilaisuutta ja hänen tulee osata toimia erilaisten ihmisten kanssa. Tämän lisäksi nähtiin, että esimiehen tulee osata monia eri taitoja, jotka opitaan hiljalleen johtamiskokemuksen karttuessa. Tärkeinä taitoina pidettiin kykyä pohtia työkokemuksen vaikutusta vastuisiin, kykyä huomioida sekä määräaikaisten että ikääntyvien työntekijöiden erilaisia tarpeita, taitoa johtaa työntekijöitä yksilöllisesti ja työyhteisön avoimuutta sekä työhyvinvointia rakentaen. Sen lisäksi esimiehen tuli osata opiskelijoiden mielestä ratkoa yksittäisen työntekijän tyytymättömyyttä, tukea urakehitystä koulutuksilla ja ottaa mukaan koulutetut työntekijät mukaan johtamisen tueksi. Kaiken kaikkiaan esimiestyön ja johtamisen nähtiin olevan luovuutta, jossa kaikkien työntekijöiden osaaminen saadaan esille.

*”on ammatillisuutta ja sivistyneisyyttä, että hyväksyy ihmisten erilaisuuden niissä raameissa, joissa se työyhteisössä on mahdollista ja tarpeellista sekä osaa toimia ja käyttäytyä niiden mukaisesti”*

*”esimiesasema vaatii tekijältään monenlaisia ominaisuuksia, joista osa opitaan ja havaitaan kantapään kautta”*

*”mielestäni lähiesimiehen olisi pidettävä puolia myös vähemmän työkokemuksen omaavan hoitajan kanssa”*

*”mielestäni saman suuntaisen koulutuksen omaavan hoitajan tieto ja taito pitäisi ottaa voimavarana käyttöön ja tukemaan hyvää johtajuutta ja kehitystä yksikössä”*

*”johtaminen on luovuutta ja tilannetajua sekä tunneälyä, jotta henkilökunnasta saa esille osaamisen ja vielä erityisosaamisen”*

Opiskelijoiden kirjoituksissa määriteltiin johtamisen käsitteeseen liittyen myös esimiehen ominaisuuksia ja tavoitteita johtamisessa. Määritelmässä lähdettiin liikkeelle ajatuksesta, että lähiesimies työskentelee lähemmin persoonallisuuksien kanssa kuin hallinnollinen johtaja. Tämän lisäksi ajateltiin, että esimiehet tuovat työkenttään mukanaan oman historiansa. Johtamisen tavoitteisiin liitettiin opiskelijoiden kirjoituksissa ajatus, jonka mukaan johtamisen tavoitteena on ensisijaisesti taata työyhteisön toimivuus sekä samalla ottaa kaikkien vahvuudet ja osaamiset käyttöön.

Esimiehen vuorovaikutukseen suhteessa alaisiin liitettiin tutkimustuloksissa seuraavia huomioita:

1. on työntekijälle edunmukaista, että johtaja kuuntelee ja keskustelee niiden kanssa, joilla on hankaluutta yksityiselämässä
2. on perusteltua kuunnella jokaista työntekijää ja heidän tarpeitaan
3. esimiehen luoma avoimuus vuorovaikutustilanteissa, yhteisissä asioissa vähentää kateutta
4. kehityskeskustelutilanteissa esimiehen tulee olla aidosti kiinnostunut työntekijästä
5. työurakehitykseen vaikuttaa eteenpäin vievästi avoimuus työntekijöiden ja esimiehen välillä; kyräily ei vie asioita eteenpäin.

*"itse esimiehenä keskustelen herkästi niiden työntekijöiden kanssa, joilla tiedän olevan menossa yksityiselämässä murrosta ja pyrin toimimaan joustavasti heidän kanssaan"*

*"jokaiselle tulisi antaa mahdollisuus kertoa kantansa"*

*"pyrin hyvin herkällä korvalla kuuntelemaan jokaisen työntekijän tarpeen viestinnästään"*

*"tärkeää on se millainen ilmapiiri ja asenteet työpaikalla ovat"*

*"jotta kehityskeskustelun pitämisestä ei tule vain positiivinen tilasto esimiehen työhön, vaatii se esimieheltä aitoa kiinnostusta työntekijää kohtaan"*

Tutkimustuloksissa nostettiin esille myös esimiestyöhön haasteisiin liittyviä näkökulmia. Suurin johtajuuden haaste oli se, että työelämä muuttuu koko ajan. Tämän ilmiön katsottiin haastavan johtajuuden ja samalla tulosvaatimukset nähtiin samalla hyvin haasteellisina. Myös työyhteisön moninaisuuden sekä yksilöiden huomioimisen, tuloksellisuuden taustoittaessa tilannetta, katsottiin haastavan johtamista. Osa johtajuuden haasteista liitettiin myös alaisiin; johtamisessa oli hankalaa alaisten pitkät sairauslomat, analyttiset, aikaa vievät työntekijät sekä haastavat persoonallisuudet. Pohdinnan aiheena oli myös se, kuinka esimies voi huomioida asiat, joita ei itse konkreettisesti havaitse, mutta, jotka ovat olemassa työntekijöiden näkökulmasta.

*"kuinka esimies pystyy ottamaan kaikki huomioon työpaikalla? esimiehen tulee huolehtia tuloksellisuudesta, joten totta kai kaikki resurssit mitä vain on, tulee ottaa käyttöön"*

*"työyhteisön moninaisuus asettaa johtamiselle monenlaisia haasteita"*

*"sinällään jo yksilöiden vahvuuksien tunnistaminen on vaativaa, saatiikka saada ne rakentavalla tavalla työyhteisössä esiin"*

*"johtamisessa hankalia tilanteita on ne tilanteet, joissa työntekijä tuo työnantajalle avioerotilanteessa lääkärintodistuksen 3-4 viikon sairauslomasta, jossa perusteena akuutti stressireaktio"*

Tutkimustuloksissa esitettiin myös kritiikkiä johtamista kohtaan. Nähtiin, ettei ensinnäkään ylhäältä johtaminen nosta työntekijöiden vahvuuksia esille. Esimiestä kritisoitiin myös siitä, että toiminta ja avoimuus ovat vaihtelevia, puolueellisuudesta ristiriitatilanteissa sekä siitä, että suhtautuminen moninaisuuteen ei ole vakuuttavaa. Sen lisäksi esitettiin kritiikkiä siitä, että johto ei ole järjestäytyntä ja sen lisäksi on liikaa rajan vetoa, sekasortoa sekä ristiriitoja työyhteisöissä.

### ***Moninaisuusjohtaminen ja monimuotoisuuden organisaatiotaso***

Opiskelijoiden kirjoituksissa nousi esille selkeästi vähemmän moninaisuusjohtamiseen liittyviä ilmaisuja kuin johtamiseen liittyviä merkityksiä. Moninaisuuden johtamisen nähtiin olevan eri tason, eri asioita ja sen nähtiin sisältyvän kaikkeen johtamiseen; esimiestyössä moninaisuuden huomioimisen nähtiin olevan päivittäistä, nimitys asialle on vain uusi. Toisaalta esille nousi myös jonkin verran näkökulmia, joiden mukaan moninaisuusjohtamista ei tunneta ja moninaisuutta ei oltu mietitty tai huomioitu johtamisessa työpaikalla.

*"moninaisuusjohtaminen on terminä tuntemattomampi. työyhteisössä tapahtuu monenlaista johtamista, esimerkiksi resurssien johtamista, strategista johtamista, tulosjohtamista etc.; mielestäni moninaisuuden johtaminen sisältyy kaikkeen edellä mainittuun johtamiseen"*

*"kun termi "työyhteisön moninaisuus" ei ole tuttu, ei työyhteisöä ole myöskään siltä kannalta punnittu"*

Tutkimuksen tuloksissa moninaisuusjohtamista nostettiin esille myös sen tarpeen ja edellytysten näkökulmasta. Laajimmassa mittakaavassa moninaisuusjohtaminen sekä moninaisuus nähtiin näkökulmana, joka tulisi huomioida kaikessa johtamisessa. Moninaisuusjohtamista tarvittiin opiskelijoiden mielestä työyhteisön ristiriitatilanteissa, yksilötason asioiden huomioimisessa sekä yhteisöllisyyden, työyhteisöön liittymisen ja osallisuuden tukemisessa. Moninaisuusjohtamisen edellytyksinä puolestaan nähtiin psykologisen pelisilmän käyttö työyhteisön tilanteissa, kyky johtaa heterogeenista ryhmää sekä kyky hyödyntää moninaisuuden mahdollisuuksia. Tämän lisäksi nähtiin tärkeänä, että johtaja tunnistaa alaisten moninaisia tapoja tehdä työtä sekä on monimutkaisten, moninaisten tilanteiden tasalla työyhteisöissä toimiessaan.

*"työntekijöiden riitoja selvittäessä esimiehen kyvyt moninaisuuden johtamiseen ovat tarpeen"*

*"esimiehellä olisi hyvä olla psykologista pelisilmää moninaisuusjohtamisessa, sillä erilaisia ihmisiä johdetaan eri tavalla"*

*"moninaisuusjohtaminen edellyttää kykyä johtaa heterogeenisiä ryhmiä ja erilaisia ihmisiä eri tavalla"*

*"moninaisuusjohtaminen on johtajana kykyä hyödyntää moninaisuuden tarjoamia mahdollisuuksia"*

*"työyhteisön moninaisuus on erittäin haasteellinen ja monimutkainen asia; esimiehiltä ja johtajilta vaaditaan jatkuvaa tilanteen tasalla oloa työpaikalla"*

Moninaisuusjohtamisen antina ja etuna nähtiin opiskelijoiden kuvauksissa se, että moninaisuusajattelu tuo johtamiseen uuden näkökulman sekä sen lisäksi moninaisuus näkökulman nähtiin tuovan nostetta johtajuuteen.

*"jos tunnustettaisiin, että olemme taidoiltamme erilaisia, hyvin moninaisia, voisi johtajuuteenkin saada uutta nostetta"*

Tutkimustuloksissa nostettiin esille myös jonkin verran monimuotoisuuden merkityksiä organisaatiotasolla. Opiskelijoiden näkemyksen mukaan moninaisuusjohtamisen kehittämistä tarvitaan organisaatiotasolla ja moninaisuusjohtamisella voidaan tavoitella organisaation tuottavuuden parantamista. Jotta moninaisuusosaaminen voitaisiin hyväksyä organisaation ydinalueeksi, edellytti se opiskelijoiden näkemyksen mukaan sekä arvokeskustelua että organisaatorakenteiden ja prosessien kehittämistä moninaisuuden hyödyntämiseksi. Monimuotoisuuden kerrottiin lisääntyneen organisaatiotasolla työyhteisöjen suurenemisen ja toimipisteiden yhdistämisen myötä. Moninaisuuden ja sen jatkuvan muutoksen nähtiin myös liittyvän organisaatiotason muutosmylläkkään. Tulevaisuuden vaatimuksena nähtiin se, että jokaisen organisaation henkilöstöstrategiassa tulisi olla kuvaus tavoitellun tilan moninaisuudesta.

*"moninaisuusjohtamisen kehittämistä tarvitaan organisaatiotasolla, kuten strategisessa työssä, organisaatiokulttuurin havainnoinnissa ja kehittämisessä sekä käytännöissä"*

*"organisaatiomuutoksien myötä 2 eri työryhmää yhdistyi. yhdistyminen, yhden kokonaisen työryhmän muodostuminen vei pitkän ajan. moninaisuus lisääntyi työyhteisön suurenemisen myötä"*

*"organisaation henkilöstöstrategiassa tulisi nykyisin olla kuvaus tavoiteltavasta moninaisuudesta ja miten moninaisuus hankitaan ja ylläpidetään"*

#### 5.2.4 Työskentelyyn ja työhön liittyvät merkitykset monimuotoisuudesta

Edellisten pääluokkien lisäksi tutkimustuloksista nousi esille tutkimuskysymyksiin kuulumaton pääluokka: työskentelyyn ja työhön liittyvät merkitykset monimuotoisuudesta. Tähän pääluokkaan kuuluvia merkityksiä ovat työasenne, voimavara-ajattelu, työn kehittäminen, työkyky, haasteet työssä sekä asiakkaiden moninaisuus. Esittelen näitä näkökulmia sen takia, että siten on mahdollisuus syventää entisestään työyhteisön monimuotoisuuden tarkastelua ja sitä kautta ymmärtää syvällisemmin tutkittavaa aihetta.

##### **Työasenne**

Opiskelijat näkivät työpaikan asenteen ja ilmapiirin tärkeinä tekijöinä työyhteisössä ja sen lisäksi nähtiin tärkeänä, että vastuualueet on jaettu kiinnostuksen mukaan. Työasenne koettiin useassa työyhteisössä hyväksi; ihmiset arvostivat toisiaan, ammatillisuus ymmärrettiin, oli arvostusta ja työntekijät olivat työtehtäviinsä sitoutuneita. Sen lisäksi työyhteisön eri-ikäiset jäsenet tukivat ja kannustivat toisiaan ja työyhteisössä kehiteltiin yhteiset ratkaisut epäkohtiin. Asiakkailta saatu myönteinen palaute kannatteli. Kaiken kaikkiaan nähtiin, että moninaisuuden hyödyntäminen työyhteisössä tarvitsee tukea ja kannustusta; työasenne ratkaisee, kuinka suhtautuu moninaisuuteen.

*”tärkeää on se millainen ilmapiiri ja asenteet työpaikalla ovat”*

*”kaikkia arvostetaan ja kaikki ovat samassa asemassa”*

*”henkilöstön arvostus toisiaan kohtaan suuri. työyhteisö koostuu vasta valmistuneista ja pitemmän uran tehneistä”*

*”yleensä työyhteisön ilmapiiri on kannustava, toisia työntekijöitä tukeva, kokemuksia vaihdetaan ja ongelmatilanteita ratkotaan yhdessä”*

*”työntekijät arvostavat ja kannustavat toisiaan, tietoja ja kokemuksia vaihdetaan. asiakkaiden antamat palautteet motivoivat ja tukevat työntekijöitä”*

##### **Voimavara-ajattelu**

Opiskelijoiden kirjoituksissa oli nähtävillä myös monimuotoisuuteen liittyvää voimavara-ajattelua; opiskelijat pohtivat toisaalta sitä, kuinka työyhteisöjen moninaisuutta voisi kehittää voimavaraksi ja toisaalta sitä, kuinka moninaisuutta ei hyödynnetä työyhteisöissä voimavarana. Tasapuolisuus nähtiin kantavana voimavarana työyhteisöissä kaiken muutoksen ja moninaisuuden keskellä. Tuloksissa nostettiin esille myös näkökulma, jonka mukaan voimavarojen sekä moninaisuuden

tunnistaminen ja esille nosto voivat olla haasteellisia työyhteisössä. Monimuotoisuuden katsottiin saattavan aiheuttaa konflikteja työyhteisöissä, ja on johtamiseen liittyvä haaste, osataanko monimuotoisuus hyödyntää voimavarana.

*”moninaisuuden näkökulmasta työpaikalla ongelmana se, että moninaisuutta ei ajatella lainkaan, saati, että se nähtäisiin voimavarana”*

*”ehkä olisi helpompaa alkaa miettiä, kuinka moninaisuutta voisi alkaa työyhteisössä kehittää voimavaraksi”*

### **Työn kehittäminen**

Yhtenä näkökulmana nostettiin esille työn kehittäminen. Työyhteisöstä nähtiin olevan löydettävissä uusia mahdollisuuksia, tietoa ja kokemusta moninaisuuden huomioimiseksi. Työyhteisöjen jatkuva kehittäminen nähtiin tarpeellisena ja moniammatillisuuden työyhteisöissä nähtiin tukevan tämän tavoitteen saavuttamista. Myös osaamisen moninaisuuden kehittäminen oli arvoitu tärkeäksi asiaksi. Keinoja, joilla työyhteisön moninaisuutta ja työtä kehitettiin, olivat seuraavia: erilasiin työyhteisön persoonallisuuksiin tutustuminen ja persoonien huomioiminen, työn jakaminen sekä uusien ja hyvien työtapojen etsiminen ja levittäminen työkierron avulla.

### **Työkyky**

Tutkimustuloksissa nousi esille myös työntekijöiden työkykyyn liittyviä määritelmiä. Moninaisuuden ilmiöistä nostettiin esille tässä yhteydessä eniten vaikuttavimpana fyysinen työkyky ja nähtiin, että työurien piteneminen koestaa tulevaisuudessa työntekijöiden fyysistä työkykyä. Työkyvyllä nähtiin olevan vaikutusta työyhteisöön; fyysisen työkyvyn ja sairaspöissaolojen nähtiin vaikuttavan työntekoon, kun tiukassa taloudellisessa tilanteessa sijaisia ei välttämättä oteta ja tämä puolestaan kuormitti paikalla olevia työntekijöitä. Myös työntekijöiden elämäntilanteen nähtiin vaikuttavan työkykyyn.

*”työyhteisöissäni tunnistan moninaisuuteen liittyviksi asioiksi lähinnä ikäkysymyksen ja fyysisen työkyvyn”*

*”jokaisen oma elämäntilanne vaikuttaa työkykyyn, sekä fyysiseen että psyykkiseen”*

*”ja jatkossa taas työurat pitenee ja fyysinen työkyky on koetuksella”*

### **Haasteet työssä**

Haasteina työssä opiskelijoiden kertomuksissa nousivat esille erilaiset ahdistuksen aiheet työssä, kokemus stressistä, tyytymättömyys työssä sekä kuormittavuus työssä.

Ahdistusta tuottavia haasteita työssä oli opiskelijoiden mukaan säästötoimien tuottamat paineet ja epävarmuus työhön. Ahdistusta tuotti myös laaja toimenkuva sekä asioiden ennakoimattomuus ja siitä nouseva kokemus siitä, ettei osaa tai hallitse. Myös rutiinien puute työssä ahdisti. Stressitekijöiksi opiskelijoiden kirjoituksissa nousi määräaikaisten työntekijöiden stressi työn jatkuvuudesta sekä liiallinen tunnollisuus työssä. Tyytymättömyyttä aiheutti puolestaan se, että huomioitiin vain tuloksellisuuteen liittyviä asioita; ei aitoa huomiointia. Osa opiskelijoista koki myös tyytymättömyyttä siitä, että ei voinut työskennellä kunnolla, sillä työtä oli joko liikaa tai liian vähän. Tämän lisäksi aikapula teki työntekijät tyytymättömiksi; työn ohessa ei ollut mahdollisuutta pitää taitojaan ajantasaisina. Kuormittavuustekijöinä työssä nähtiin liiallinen analyyttisyys, uudet vaatimukset työlle; lakimuutokset ja lisätyö sekä määräaikailla pelko työn menettämisestä.

*”kannustaminen ja tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisen seuranta on palkitsevaa, mutta monesti se keskittyy vain tuloksellisuuteen”*

*”tunnollisuus ja tarve hallita työ aiheuttaa stressiä ja sitä kautta uupumisen ja jatkuvan riittämättömyyden tunteen”*

*”toimenkuva oli työpaikassa erittäin laaja, moninaisuuden näkökulmasta pohdin, että välttämättä kaikki eivät kokeneet työn laajuutta ja jatkuvaa muutosta ahdistavana. osalle työntekijöistä tällainen sopi varsin mainiosti. itse kuitenkin koin tilanteen ahdistavana”*

### **Asiakkaiden moninaisuus**

Tutkimuksen tuloksista löytyi myös viitteitä liittyen asiakkaiden moninaisuuteen. Lähtökohtana oli ensinnäkin ajatus, että kaikkien asiakkaiden moninaisuus on odotettua ja heidän moninaisuutensa koostuu erilaisista piirteistä. Asiakkaat nähtiin arvokkaana yksilönä ja heidän yksilöllisyytensä, moninaisuutensa, huomioidaan laaditussa palvelusuunnitelmassa. Eräs ajatus oli myös se, että asiakastyössä on nähtävillä moninaisuutta työyhteisöä enemmän.

*”asiakaskunnan moninaisuus voi olla erilaisia persoonallisuuden piirteitä, erilaisia toimintakyvyn voimavaroja tai rajoitteita. ikää, kulttuuria, uskontoa, ammattia, koulutusta, kokemusta elämästä ja työstä”*

*”asiakaskunnan moninaisuus hoitotyössä on yleensä asiakkaalle kuuluvaa ja odotettuakin”*

### **5.3 Ikäjohtamisen sekä y-sukupolven teemat**

Analysoitaessa ikäjohtamisen ja y-sukupolven teemoihin liittyen tutkimusaineistoa, nousi esille kaksi erillistä yhdistävää luokkaa: *ikäjohtamiseen liittyvät teemat* sekä *y-*



*sukupolveen liittyvät teemat.* Ikäjohtamisen teeman alle sijoittui aineiston ryhmittelyssä seuraavia käsitteitä: *ikä ilmiönä, iän vaikutukset työskentelyyn, työntekijöiden perhetilanne, vanhemmat työntekijät työyhteisössä sekä ikäjohtaminen ja työuran vaikutus työhön.* Y-sukupolven teemoihin liittyen nousi tutkimusaineistosta esille seuraavia alakäsitteitä: *nuoret työyhteisön jäseninä, nuoriin suhtautuminen työyhteisössä sekä nuorten työntekijöiden vahvuudet ja kehittämisalueet.*

### 5.3.1 Ikäjohtamisen teemat

#### ***Ikä ilmiönä***

Opiskelijoiden kirjoituksissa kuvailtiin ensinnäkin ikää ilmiönä ja samalla kuvailtiin työyhteisön ikärakennetta yleisellä tasolla. Melkein kaikissa kirjoituksissa nostettiin esille näkökulma, jonka mukaan työyhteisöissä on paljon eri-ikäisiä työntekijöitä. Tarkasteltaessa työyhteisöjen ikärakennetta, oli muutamissa vastauksissa mainintoja, että, työyhteisön keski-ikä oli 30-45 vuotta tai 35-60 vuotta. Näin ollen työyhteisöjen keski-ikä liikkui kuvattavissa työyhteisöissä 30-60 vuotiaissa. Edellä mainittujen lisäksi esille nostettiin se tieto, että suurimmalla osalla työntekijöistä työvuosia on jäljellä 15-20 vuotta.

*”työntekijöiden ikä vaihtelee kolmestakymmenestä eläkeikäisiin”*

*”suurimmalla osalla työvuosia on jäljellä 15-20”*

*”ikärakenne noudattaa toimintayksikössä melkein Gaussin käyrää: meillä keski-ikä on tällä hetkellä 45. nuorin työntekijä on 21-vuotias ja vanhin 61-vuotias”*

#### ***Iän vaikutukset työskentelyyn***

Tutkimustulosten perusteella näkemykset iän vaikutuksista työskentelyyn jakautuivat kahtia. Toisaalta nähtiin, ettei ikä juurikaan vaikuta työyhteisön toimintaan monimuotoisuuden ilmiönä, ja jokaista arvostetaan yksilönä iästä huolimatta. Ajateltiin, ettei ikäero työntekijöiden välillä tuo eroja, sillä työtä tehdään yhdessä. Osa opiskelijoista puolestaan ajatteli, että moninaisuuden ilmiöistä työyhteisössä on korostunut ikäkysymys ja se vaikuttaa työn tekemiseen enemmän kuin vuorovaikutukseen. Nähtiin myös, että ikä taustoittaa oleellisesti työkuvia työyhteisössä, sillä jokaisella työntekijällä on oma työhistoriansa.

*”ikäerot eivät näy mielestäni mitenkään opettajien ja muun henkilökunnan keskuudessa, kaikki ovat kaikkien kanssa tekemisessä”*

*"ikä vaikuttaa mielestäni enemmän työn tekemiseen kuin vuorovaikutukseen"*

*"ikä vaikuttaa tietysti usein myös erilaisten elämän tilanteiden taustalla; pienten lasten vanhemmilla lasten tarpeiden huomioiminen näkyy työpaikalla"*

län positiivisia vaikutuksia työskentelyyn oli se, että lisää kokemusta ja taitoa tehdä työtä. Nähtiin etuoikeutena, kun sai työskennellä kokeneen työntekijän kanssa. Työyhteisöissä myös arvostettiin kaiken kaikkiaan iästä henkilökuntaa. Toisaalta oli vallalla myös näkökulma, että kaikenikäisiltä ja työkokemustaustaisilta voi oppia. Positiivisena asiana ikäkysymyksissä pidettiin myös sitä, että työntekijöiden moniikäisyys monipuolistaa työyhteisöä.

*"iän myötä asioihin tulee usein myös perspektiiviä ja kokonaiskuvan hahmottaminen helpottuu"*

*"olen etuoikeutettu, kun saan työskennellä itseäni kokenempien kanssa ja oppia heiltä"*

*"kaikilta, olivat he nuoria, vanhoja, vastavalmistuneita ja eläkkeen kynnyksellä olevia, voi oppia jotakin uutta"*

*"työyhteisölle olisi hyväksi, että työntekijöiden ikäjakauma olisi monipuolinen"*

län tuomia haittoja työskentelyyn olivat opiskelijoiden näkemysten mukaan iän tuoma epävarmuus ja hitaus tietotekniseen työskentelyyn ja iän vaikutusten näkyminen fyysisessä jaksamisessa.

*"työn tekemisessä ikä näkyy esimerkiksi tietotekniikan hallitsemisen ja käytön hitautena sekä epävarmuutena. iäkkäämmät eivät mielellään käytä tietokoneita ja heillä kestää kauemmin ottaa uusi tekniikka haltuun"*

### **Työntekijöiden perhetilanne**

Tutkimustuloksista nousi esille kuvauksia liittyen perhetilanteiden monimuotoisuuteen, työn ja perheen yhteensovittamisen näkökulmiin sekä työyhteisön suhtautumiseen perhetilanteeseen. Yleinen käsitys oli, että sekä työntekijöiden että asiakkaiden perhetilanteissa oli edustettuina moninaisuus ja jokaisen tilanteen nähtiin olevan erilainen.

*"moninaisuuteen liittyy myös työntekijöiden erilaiset perhetilanteet ja niiden huomioiminen"*

*"työyhteisössämme on perhesuhteiltaan monenlaisia työntekijöitä"*

Näkökulma työn ja perheen yhteensovittamiseen oli, että se nähtiin haasteellisena. Suurin haaste oli sovittaa työ ja perhe yhteen niin, ettei kuormitus muodostu työntekijälle liian suureksi. Perheen ja työn yhteensovittamisen haastetta pyrittiin ratkaisemaan työn teon suunnittelulla. Tämän lisäksi yhteensovittamisen merkityksen nähtiin olevan nykyaikana korostunutta.

*”työn ja perheen yhteensovittaminen ei ole yksinkertaista ja siihen tarvitaan työpaikan joustoa ja positiivista suhtautumista”*

*”monilla oli perhe, joka toi oman haasteensa työntekoon”*

Samanlainen perhetilanne lisäsi työntekijöiden välistä ymmärrystä. Joissakin työyhteisöissä suhtautuminen perhepoissaoloihin nähtiin joustavana. Sen lisäksi perhetilannetta huomioitiin lomasuunnittelussa.

*”lomien suunnittelu toimii niin, että lasten loma-ajat voidaan huomioida ja vanhemmat voivat pitää lomansa samaan aikaan, kuten esimerkiksi syys- ja talvilomat”*

### **Vanhemmat työntekijät työyhteisössä**

Ajatukset vanhemmista työntekijöistä liittyivät vanhempien työntekijöiden osaamiseen, tarpeisiin sekä tapaan toimia työyhteisössä. Erään näkökulman mukaan vanhatkaan eivät välttämättä osanneet tehdä työtä kokemuksesta huolimatta. Yleisesti nähtiin, että vanhemmilla työntekijöillä oli enemmän elämäkokemusta sekä työkokemusta. Tämän vuoksi heitä usein ihailtiin työyhteisöissä.

*”työyhteisössäni arvostetaan iäkästä henkilökuntaa; heiltä saa paljon tietoa ja he myös jakavat sitä mielellään”*

Haasteellisena vanhempien työntekijöiden kanssa toimittaessa nähtiin se, että heidän oli joskus vaikea sopeutua uusien työntekijöiden näkemyksiin ja sen lisäksi heidän nähtiin suhtautuvan muutoksiin kielteisesti. Heidän toimintansa nähtiin välillä kaavoihin kangistuneena. Joissain työyhteisöissä myös korostettiin vanhempia työntekijöitä ja nuoremmat työntekijät saivat osakseen syytöksiä vanhempien arvostamattomuudesta. Vanhempien työntekijöiden ajattelu nähtiin myös hierarkkisena ja esimiehiä kunnioittavana; yleisen näkökannan mukaan he kysyivät lupaa asioihin ja eivät uskaltaneet tehdä päätöksiä. Heidän nähtiin asettuvan hierarkkisesti alemmas kuin nuorempien työntekijöiden.

*”koulutetut, nuoret työntekijät tuovat paljon uusia näkökulmia, joihin pitkään töissä olleiden ikihonkien on joskus ollut vaikea yhtyä”*

*”vanhemmilla työntekijöillä näkyy enemmän vanhakantainen hierarkkinen ajattelutapa ja esimiesten tietynlainen kunnioittaminen. he ovat varovaisempia tekemään päätöksiä”*

Opiskelijoiden kirjoituksissa nostettiin esille myös vanhemmille työntekijöille ominaisia tarpeita. Nähtiin, että työuran loppuvaiheessa olevat tarvitsevat kannustusta uuden oppimiseen sekä itsestä huolehtimiseen; iäkkäämpien työntekijöiden koettiin tarvitsevan resursseja ja aikaa henkilökohtaiselle ohjaukselle. Tämän lisäksi nähtiin tärkeänä keskustella ikääntyneiden työntekijöiden kanssa voimavaroista, työn tuesta ja erilaisista työaikajoustoista. Tärkeänä nähtiin myös se, että keskusteluissa nostettaisiin esille työhyvinvointi ja sen edistäminen.

*”monesti myös tietotekniikan opettelu vie heillä aikaa, johon esimiehen pitää antaa resursseja. mikäli vähän iäkkäämmällä työntekijällä on pulmia tietotekniikan kanssa, varaan aikaa siihen, että istumme yhdessä tietokoneelle ja käymme läpi esimerkiksi sähköpostin toiminnan”*

*”ikäntyneiden työntekijöiden kanssa käy herkemmin keskustelu jaksamisesta ja sen tukemisesta. meillä monet vanhemmat työntekijät ovat toivoneet esimerkiksi 85% työaika tukemaan omaa jaksamistaan”*

### **Ikäjohtaminen ja työuran vaikutus työhön**

Tutkimustuloksissa oli vain muutamia suoranaisia viittauksia ikäjohtamiseen. Opiskelijat näkivät, että johtaminen on erilaista eri työuran vaiheessa oleville. Sen lisäksi nähtiin tärkeänä, että ikäjohtamisen ajatusta tulisi muuttaa siten, että nuorten sijaan tulisi arvostaa myös iäkkäämpiä työntekijöitä.

Työuraan liitettiin ajatus, että työntekijät ovat eri uravaiheissa ja samalla pohdinnassa olivat ikään liittyvät kysymykset työssä. Nähtiin myös, että työuran vaihe näkyy työmotivaatiossa.

#### 5.3.2 Y-sukupolven teemat

##### **Nuoret työyhteisön jäseninä**

Tutkimusaineistosta nousi esille näkökulma, jonka mukaan suurinta moninaisuutta työyhteisössä oli usein nuoren sukupolven suhtautuminen työhön. Nähtiin yleisesti, että nuoren sukupolven suhtautuminen työhön on erilaista kuin vanhempien työntekijöiden ja nuorella sukupolvella eri on käsitykset sekä ihanteet työelämässä. Nuorten suhtautumisen työelämääseen nähtiin olevan myös jollain tavalla kevyempää. Vastauksia

tuottaneiden opiskelijoiden mielestä nuoret työntekijät korottivat itsensä välillä ja asenne työhön oli se, että työ ei saa vaatia mitään ja sen tulee olla kevyttä, joustavaa ja mukavaa. Nuorille, vastavalmistuneille työntekijöille oli ominaista myös innokkuus ja malttamattomuus sekä tarve saada uusin tieto läpi vanhemmille työntekijöille.

*”nuori työelämään siirtyvä sukupolvi ei enää ole välttämättä urasidonnaisuutta ihannoiva, vaan haluaa jättää aikaa myös yksityiselämään, matkustella jne”*

*”työuran alkuvaiheessa olevien työtä leimaa innokkuus ja halu oppia uutta”*

*”nuoremmat työntekijät tuovat energiaa ja intoa tullessaan”*

Tarkasteltaessa edelleen nuorten työntekijöiden ominaisuuksia työyhteisössä tutkimusaineistosta esille nousseiden näkökulmien valossa, nähtiin nuorten työntekijöiden myötäilevän kokeneempia työntekijöitä. Nuorten työntekijöiden nähtiin saavan paljon kokeneemmilta työntekijöiltä. Työuransa alkuvaiheessa olevat nähtiin myös innokkaina ja oppimishaluisina. Näin ollen nähtiin, että väsymys näkyi juuri tästä samasta syystä työnsä aloittaneilla; he olivat innokkaita työssään ja käyttivät täten paljon energiaansa uuden työn omaksumiseen. Heillä ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta palauttaviin vuosilomiin, koska niitä ei ollut ehtinyt heille kertyä. Tämän vuoksi erilaista tukea ja hyvää perehdytystä pidettiin tärkeänä nuorten työntekijöiden kohdalla.

*”olen huomannut, että myötäillen kokeneempia kollegoitani, johtuu luonteestani ja siitä, että ollut työyhteisössä vasta vähän aikaa”*

*”toisaalta myös väsymyksen näkyminen juuri työnsä aloittaneilla. he ovat juuri saaneet hektisen ja paineita sisältävän koulutuksen ohi ja heillä ei ole vielä kertynyt vuosilomaa, jolloin heidän jaksaminen voi olla ääri rajoilla”*

*”vastavalmistuneita pitää tukea ja kannustaa ottamaan vastuuta sekä heidän perehtymisestään pitää erityisesti pitää huolta”*

### **Nuoriin suhtautuminen työyhteisössä**

Nuoriin työntekijöihin suhtautuminen vaihtelee eri työyhteisöissä. Osa opiskelijoista nosti esille näkemyksen, että joissakin työyhteisöissä ajateltiin, ettei nuori voi osata. Eräässä työyhteisössä koettiin myös, että nuoret istuvat muita enemmän koneella, mutta tilannetta taustoitti vanhemman työntekijän suostumattomuus tietokone kirjaamiseen. Koettiin myös, että vastavalmistuneita työntekijöitä motivoi työyhteisöissä uuden tiedon ja taidon käytäntöön vieminen sekä säännöllinen tulo. Positiivista suhtautumista nuoriin työyhteisöissä lisäsi se, että heidät nähtiin innostuneina, energisinä; heidän katsottiin tuovan työyhteisöön uutta tietoa, taitoa ja näkökulmaa.

*"koettiin, että koska nuoremmat taitavat jo tietotekniikan paremmin kuin vanhemmat työntekijät, luonnollisesti nuoremmat hoitajat vaan viihtyivät koneiden ääressä. todellisuus oli, ettei kyseinen vanhempi hoitaja koulutuksista huolimatta suostunut atk-kirjaamiseen"*

*"vastavalmistuneita motivoi uuden tiedon ja taitojen käytäntöön vieminen ja harjoittelu, sekä säännöllinen tulo ja tulotason selkeä paraneminen verrattuna opiskeluaikaan"*

*"nuoremmat työntekijät tuovat energiaa ja intoa tullessaan"*

### **Nuorten työntekijöiden vahvuudet ja kehittämisalueet**

Nuorten työntekijöiden vahvuuksina nähtiin tuoreen perspektiivin, uuden tiedon ja taidon sekä innostuksen tuominen työyhteisöön. Nähtiin yleisesti, että nuoret työntekijät rikastavat työyhteisöä ja nuorten tuomat tuoreet ajatukset sekä tietopohja tuovat positiivista muutosta työyhteisöön. Edellä mainittujen asioiden lisäksi nuorten työntekijöiden vahvuuksina nähtiin se, että he hallitsevat paremmin atk-taidot, suhtautuvat positiivisesti muutoksiin ja osaavat toimia muutosten keskellä sekä näkevät laajemmin asiakastyössä asiakkaan itsemääräämisoikeuden.

*"nuoret työntekijät eivät ole usein kaavoihin kangistuneita ja perinteisiin jumiutuneita ja tuovat tuoretta perspektiiviä asioihin"*

*"nuoremmilla työntekijöillä on uusin tieto ja se rikastuttaa työyhteisöä ja tuo opetukseen uusia tuulia"*

*"atk:n käytössä nuorempi ikäpolvi on rohkeampia ja osaavampia vanhempaan ikäpolveen verrattuna"*

*"nuorten työntekijöiden taakkana ei ole vanhaa sosiaali- ja terveysalan työkulttuuria, jossa asiakas nähtiin sellaisessa asemassa, että itsemääräämisoikeus oli käytännössä hyvin rajallinen"*

Kehittämisalueena nuorilla työntekijöillä nähtiin olevan ensinnäkin se, että heidän tulisi suhtautua kärsivällisyydellä tilanteeseen, jossa he vasta aloittelevat työuraansa ja eivät kenties saa heti kaikkia ajatuksiaan läpi työyhteisöissä. Tilanteessa, jossa heidän näkemyksiään ei oteta vastaan, nähtiin, että heitä tulisi tukea siinä, että työn motivaatio säilyisi heillä "torjunnasta" huolimatta. Tärkeänä kehittämisalueena nuorille työntekijöille nähtiin myös voimavarojen säätelyn opettelu, jotta he eivät polttaisi itseään loppuun heti uransa alkumetreillä suhtautuessaan innokkaasti ja energisesti työhönsä. Yleisellä tasolla kehittämisalueena nuorempien työntekijöiden työssä nähtiin se, että heitä tulee motivoida ja kannustaa tilanteessa, jossa palkkaus ei toteudu heidän ollessa vasta työelämään tulleita.

*”tämä toi haasteita myös kyseiseen työpaikkaan haasteita. kuinka uutena työntekijänä voi saada omia näkemyksiäsi ja uusinta tutkittuun tietoon perustuvaa tietoa jalkautettua työpaikalle?”*

*”heidän motivaatiotaan kuitenkin syö todellisuus siitä, että uudessa työpaikassa ei välttämättä ollakaan valmiita ottamaan vastaan uusia työtapoja tai menetelmiä noin vain”*

*”toteutuuko tasa-arvo palkkauksessa, kun vasta taloon tullut hoitaja tekee saman työn, kun pitkään työsuhteessa ollut hoitaja, saamatta palkkiota. Asia perustellaan, että työsuhteen on pitänyt kestää puoli vuotta, jotta oikeutettu korvauksiin. kuinka tällainen motivoi vasta tullutta hoitajaa?”*

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

### 6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen on edellytys sille, että voidaan sekä tarkastella että todeta tutkimuksessa olevan tieteellisen tiedon pätevyys ja samalla saatujen tutkimustulosten hyödynnettävyys tutkimustoiminnan kannalta. Lyhyesti sanottuna arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta ( *validiteetti* ) arvioidaan sitä, onko tutkimus pätevä, perusteellisesti tehty ja ovatko saadut tutkimustulokset ja tehdyt päätelmät päteviä. Pätevyys puolestaan ymmärretään laadullisessa tutkimuksessa vakuuttavuudeksi ja uskottavuudeksi. Pätevyudessa tarkastellaan sitä, kuinka hyvin tutkijan tutkimusolettamukset vastaavat tutkittavien tuottamia oletuksia ja kuinka hyvin tutkimuksen tuottamat ilmiöt ovat muille ymmärrettävissä. Laadulliselle tutkimukselle on kaiken kaikkiaan myös ominaista se, että sen avulla voidaan aina ainoastaan saavuttaa kevyt ymmärrys tutkittavalle ilmiölle; tutkimusraportissa ei koskaan pystytä kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä täysin samanlaisena, kun se tutkijalle itselleen tutkimustilanteessa ilmeni. Tutkimuksella ei koskaan voida saavuttaa näin ollen täydellistä ymmärrystä. ( KvaliMOTV 2016. Validiteetti. Internet -sivusto. 20.05.2016. )

Pyrin varmistamaan tämän opinnäytetyön teoriaosaan käytetyn lähdeaineiston riittävyttä ja asianmukaisuutta käyttämällä ensinnäkin laajoja aineistohakuja. Tämän lisäksi rakensin opinnäytetyöni teoriaosaa hiljalleen ja tarkkaa arviointia suorittaen, samalla uusia näkökulmia tutkimuksenasetteluuni peilattuna löytäen.

## 6.2 Tutkimusmenetelmien luotettavuus

Tässä osiossa arvioin opinnäytetyöni tutkimusaineiston, aineistoanalyysin menetelmien ja koko tutkittavan ilmiön luotettavuutta.

Opinnäytetyöni aineisto koostui valmiista aineistosta, oppimistehtävistä, joita ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijat olivat tuottaneet. Marja Aira ( 2005 ) määrittelee Duodecim -lehteen kirjoittamassaan artikkelissa laadullisen tutkimuksen arvioinnin kriteerejä. Hänen mukaansa laadullinen tutkimusaineisto valitaan harkiten tutkimuskysymysten mukaisesti ja samalla pyritään löytämään hyvää tietovarantoa, jonka avulla voidaan muodostaa mahdollisimman monipuolinen käsitys tutkittavasta ilmiöstä ( Aira 2005, 1074 ).

Katson käytetyn tutkimusaineiston olevan perusteltu valinta tutkimuksessani ja samalla sen luotettavuus on hyvä. Opiskelijoilla on ensinnäkin ollut tuore ja työelämälähtöinen näkökulma tutkittavaan ilmiöön. Sen lisäksi en ole voinut tukijana vaikuttaa saatuihin tutkimustuloksiin, koska en ole ollut missään kontaktissa oppimistehtäviä tuottaneiden opiskelijoiden kanssa. Yleisen käsityksen mukaan valmiin aineiston käyttö voi olla myös perusteltua aloittelevalle tutkijalle, jolloin hän voi analysoida aineistoa syvällisesti ja samalla opetella aineiston analyysin menettelytapoja laajemmin.

Arvioitaessa aineistolähtöisen tutkimuksen luotettavuutta on keskeisintä arvioida sitä, onko tutkija pitäytynyt tutkittavassa aineistossa ja siihen liittyvissä kysymysten asetteluissa. Sen lisäksi tutkijan ennakkokäsitykset tutkittavasta ilmiöstä tulee rajata tiukasti tutkimuksen ulkopuolelle. ( Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 15. ) Katson onnistuneeni tässä tutkimuksessa aineistolähtöisen tutkimuksen luotettavuudessa, sillä tutkimustulokseni pohjautuvat ainoastaan oppimistehtävien sisällön kautta saatuihin tuloksiin. En myöskään usko ennakkokäsitysteni juurikaan vaikuttaneen saatuihin tutkimustuloksiin, sillä tutkittava ilmiö oli, monimuotoisuus ja siihen liittyvät käsitteet, minulle entuudestaan tuntematon aihepiiri ja näin ollen en ole voinut mielestäni juurikaan siirtää ennakkokäsityksiäni tutkimustuloksiini.

Yleisen käsityksen mukaan sisällönanalyysin onnistuminen edellyttää sitä, että tutkija pystyy pelkistämään aineiston systemaattisesti ja kykenee muodostamaan siitä käsitteet, jotka kuvaavat luotettavasti sekä kattavasti tutkittavaa ilmiötä. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysin luotettavuutta varmistavat tutkimuksen analyysissa



käytetyt toimintatavat. Tutkimuksen sisällönanalyysi toteutettiin monivaiheisesti ja eri vaiheita dokumentoitiin kirjallisesti erilasiin taulukoihin sekä tekstidataan. Näin ollen analyysin vaiheet olivat käytettävissä ja saatavilla kaikissa analyysin vaiheissa, ja näin yhteys aineiston ja tulosten välillä säilyi koko analyysiprosessin ajan.

### 6.3 Tutkimustulosten luotettavuus ja tutkimuksen eettisyys

Laadullisen tutkimuksen tuloksia arvioitaessa on tärkeätä huomioida se seikka, että tutkimustulokset eivät voi olla sattumanvaraisia ja sen lisäksi tutkimuksessa käytetyillä menetelmillä on voitava tutkia sitä, mikä on tutkimuksen tarkoitus ja fokus. Tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden on myös vastattava tutkimusongelman ja aineiston sisältöjä. Luotettavuuden arviointi on mahdollista tutkimuksessa monin eri keinoin. Eräs oleellinen laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvä näkökulma on uskottavuus ja vahvistettavuus, voidaanko tutkimustulosten ajatella olevan uskottavia ja vahvistettavia. ( Koppa 2010. Tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys. Internet - sivusto. 20.05.2016. )

Tässä tutkimuksessa tutkimustulosten uskottavuutta ja vahvistettavuutta pyritään osoittamaan esittämällä yhteys tulosten ja aineiston välillä. Tämä tapahtuu esittämällä suoria lainauksia alkuperäisaineistosta tutkimusraportissa. Sen lisäksi olen tutkijana tiedostanut minua koskevat eettiset velvoitteet tutkimuksen tekemiselle. Omalta osaltaan tutkimukseni uskottavuutta vahvistaa se, että olen ollut tekemisissä tutkittavan ilmiön kanssa suhteellisen kauan; opinnäyteprosessi alkoi tässä muodossaan jo vuonna 2014. Näin ollen tutkittava ilmiö on tullut minulle syvällisesti tutuksi. Tutkimusprosessi on vienyt aikaa kokonaisuudessaan yli vuoden. Se on ollut tarpeellista tutkittavan aiheen syvällisemmän ymmärtämisen saavuttamiseksi.

Tutkimuksen eettisyyden tarkoituksena on taata se, että tutkimus on toteutettu laadukkaasti, luotettavasti, avoimesti ja rehellisesti. Tämän opinnäytetyön toteutuksessa on pyritty kaikin huomioimaan useasta näkökulmasta hyvän tieteellisen käytännön periaatteet; lähdeviittaus on ollut asianmukaista, tulosten esittäminen ja arviointi on ollut huolellista ja tarkkaa sekä sen lisäksi tutkimusaineiston tuottaneiden opiskelijoiden yksityisyys, tunnistettavuus ja toiveet on huomioitu tutkimustulosten käsittelyssä.

## 6.4 Tutkimustulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yleisellä tasolla monimuotoisuuden ja monimuotoisuuden johtamisen käsitteitä sekä niihin oleellisesti liittyviä ikäjohtamisen ja y-sukupolven käsitteitä. Sen lisäksi oli tarkoituksena sekä analysoida että nostaa esille ylempien ammattikorkeakouluopiskelijoiden antamia merkityksiä monimuotoisuudelle ja monimuotoisuuden johtamiselle sekä samalla tarkastella sitä, miten ikäjohtamisen ja y-sukupolven teemat näyttäytyivät opiskelijoiden kertomuksissa.

Monimuotoisuuden ja monimuotoisuuden johtamisen ilmiöiden yleisen tarkastelun lisäksi opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli lisätä myös omaa tietoisuuttani käsiteltävästä ilmiöstä sekä tuottaa mahdollisesti konkreettisia ajatuksia ja menetelmiä omaan esimiestyöskentelyyni.

Tutkimusaineistosta nousi esille analysoinnin jälkeen kolme eri monimuotoisuuteen ja monimuotoisuuden johtamiseen liittyvää pääluokkaa: *yksilöön liittyvät merkitykset monimuotoisuudelle, kokemukselliset merkitykset monimuotoisuudesta ja johtamisen sekä monimuotoisuuden johtamisen merkitykset*. Sen lisäksi esille nousi yksi tutkimuskysymyksiin vastaamaton pääluokka, joka kuitenkin kuvasi monimuotoisuutta ja työyhteisön toimintaa yleisellä tasolla: *työskentelyyn ja työhön liittyvät merkitykset monimuotoisuudesta*. Tästä syystä edellä mainittu luokka on myös käsitelty tutkimustulosten yhteydessä. Tässä pohdinta- ja johtopäätösosiosuudessa en nosta tätä luokkaa käsittelyyn uudelleen, sillä tässä osiossa on perustelua käsitellä ainoastaan tutkimuskysymyksiini kohdentuvat asiakokonaisuudet.

Ikäjohtamiseen ja y-sukupolven liittyen tutkimusaineistosta oli löydettävissä kahdeksan erilaista teemaa: *ikä ilmiönä, iän vaikutukset työskentelyyn, vanhemmat työntekijät työyhteisössä, perhetilanteen vaikutus työhön, ikäjohtaminen ja työuran vaikutus työhön, nuoret työntekijät työyhteisössä, suhtautuminen nuoriin työntekijöihin sekä nuorten työntekijöiden vahvuudet ja kehittämisaalueet*.

Tarkasteltaessa yleisellä tasolla opinnäytetyöni onnistumista ja siitä saatujen tulosten merkitystä, voin todeta opinnäytetyön onnistuneen sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tutkimustulosten myötä esille nousi yleisellä tasolla paljon monimuotoisuutta ja monimuotoisuuden johtamista kuvaavia asioita. Myös teoriaosuudessa esille nostetut aiheet todentuivat konkreettisesti opiskelijoiden

kertomuksissa. Tämän lisäksi myös ikäjohtamisen ja y-sukupolven käsitteet tulivat laajalti ymmärretyiksi saatujen tutkimustulosten myötä. Näin ollen työn teoreettinen viitekehys oli todennettavissa saatujen tulosten myötä ja usea teoriassa mainittu asia elävöityi ja sai syvemmän merkityksen saatujen tutkimustulosten myötä. Myös oma henkilökohtainen tietämykseni lisääntyi ja sain paljon lisää valmiuksia tehdä esimiestyötäni tutkimustulosten myötä karttuneen ja laajentuneen moninaisuusnäkökulman myötä.

Arvioitaessa opinnäytetyöni onnistumista edelleen, oli työn toteutuksessa ja koko prosessissa myös niitä asioita, jotka eivät onnistuneet aivan niin hyvin. Suurin ongelma liittyi opinnäytetyöni aikataulutukseen. Opinnäytetyö kytkeytyi hankkeeseen, joka päättyi 31.12.2015. Opinnäytetyö kuitenkin valmistui vasta keväällä 2016 ja näin ollen sen hyödynnettävyys hankkeen kannalta jäi toteutumatta. Tämän lisäksi opinnäytetyön teoreettinen viitekehys jäi ehkä jonkin verran kapea-alaiseksi. Tämä teorian kapea-alaisuus nousi esille lähdeittäessä analysoimaan aineistoa; aineisto tuotti aika paljon uusia näkökulmia, jotka osin kuitenkin olivat täydennettävissä teoriaosuuteen myös jälkijättöisesti.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ikäjohtamisen ja y-sukupolven käsitteiden osalta olisivat myös vaatineet täsmennystä ja ehkä myös toisenlaista tulokulmaa näin jälkepäin ajateltuna. Tässä tutkimuksessa esimerkiksi ikäjohtamiseen liittyvät ilmaukset jäivät hyvin vähäisiksi, vaikka toisaalta samalla johtamiseen ja monimuotoisuuden johtamiseen liittyviä ilmauksia oli löydettävissä aineistosta todella paljon. Näin ollen tutkimus ei tuottanut jäsennystä esimerkiksi ikäjohtamisen käsitteeseen tai ilmiöihin niin laajalti kuin olisin odottanut ja tulokset jäivät mielestäni tässä asiassa hyvin kapea-alaiseksi. Toisaalta voi olla myös niin, että saadut tulokset pitivät sisällään kokonaisuutena laajalti tietoa ikäjohtamiseen liittyen, ehkä ainoastaan ikäjohtamisen käsite oli tutkimusaineiston tuottajille tuntematon ja he eivät käyttäneet sitä juurikaan ilmaisuissaan.

Esitän kritiikkiä opinnäytetyötäni kohtaan myös siinä asiassa, että se ei ollut sidoksissa juurikaan työelämään. Työelämälähtöisyys on eräs tärkeimmistä kriteereistä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöille. Tässä työssä työelämälähtöisyys toteutui ensinnäkin sitä kautta, että aineisto saatiin Metropolian hankkeen kautta. Tämän lisäksi opinnäytetyön tuloksia hyödynnettiin työn tulosten esittelyvaiheessa Kallio-Ullanlinna-Vironniemen varhaiskasvatusalueen esimiesten johtoryhmässä huhtikuussa 2016 sekä

Metropolian ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoiden työelämä -casena toukokuussa 2016. Siitä huolimatta työ ei ollut mielestäni riittävän kytketty työelämän tarpeisiin. Saadut tulokset ovat hyödynnettävissä olevia ja merkityksellisiä ainoastaan hyvin yleisellä sekä minulle henkilökohtaisella tasolla.

Seuraavissa alakappaleissa esittelen vielä saatuja tutkimustuloksia pääpiirteissään ja niihin liittyviä johtopäätöksiä jaoteltuna pääluokittain.

#### 6.4.1 Yksilöön liittyvät merkitykset monimuotoisuudelle

Yleisellä tasolla tarkasteltuna tutkimustuloksissa kuvattiin monimuotoisuutta olevan usealla eri alueella työyhteisöissä. Sen kuvattiin olevan myös monenlaista ja sen kuvattiin sisältävän monta ulottuvuutta. Monimuotoisuuden määriteltiin olevan työyhteisöissä osin muuttuva ja osin pysyvä asia, samalla myös näkymätön ja näkyvä asia. Tutkimustuloksissa yksilöön liittyvinä monimuotoisuuden merkityksinä esille nousivat: *sukupuoli, koulutustausta, monikulttuurisuus, uskonnollisuus, elämäntilanne, persoonallisuus, työntekijöiden ominaisuudet sekä erilaisuus.*

Sukupuoli moninaisuutena oli tutkimustulosten pohjalta aika perinteistä jaottelua eri sukupuolten välillä. Opiskelijat pohtivat kirjoituksissaan paljolti naisten ja miesten välisiä eroavaisuuksia. Esille nousi myös toive siitä, että miehiä toivottiin nykyistä enemmän työskentelemään Sosiaali- ja terveysalalle, jotta työyhteisön voimavarat ja monimuotoisuus kasvaisivat.

Koulutustaustan moninaisuutta ja sen vaikutuksia työyhteisössä jaoteltiin positiivisiin ja negatiivisiin vaikutuksiin. Tämän lisäksi koulutustaustaan liitettiin määrittäväksi tekijäksi myös työntekijän sukupuoli. Negatiivista oli se, että alhainen koulutustausta loi työyhteisöihin polarisoitumista ja kavensi näkökulmia. Positiivista puolestaan oli eri koulutustaustojen myötä se, että eri koulutustaustojen nähtiin täydentävän toisiaan. Koulutuksen lisäksi monimuotoisuuden ilmiönä nousi esille monikulttuurisuus sekä uskonnollisuus.

Opiskelijoiden näkemysten mukaan monikulttuurisuus näyttäytyi työyhteisöissä aika vähäisessä määrin. Tämä on tuloksena ehkä vähän yllättävä, koska monikulttuurisuuden määrän työyhteisöissä tiedetään yleisesti olevan alati kasvava ilmiö. Tämä monikulttuurisuuden vähyyt työyhteisöissä selittynee sillä, että valtaosa

oppimistehtävien kirjoittajista oli kotoisin muualta kuin Etelä-Suomen alueelta. Monikulttuurisuutta kaivattiin lisää työyhteisöihin, sillä sen ajateltiin rikastavan olemassa olevia työyhteisöjä ja tuovan mukanaan uusia innovaatioita. Uskontoon liittyvän monimuotoisuuden kuvailtiin olevan yksittäiselle työntekijälle hyvinkin tärkeä asia. Liian uskonnollisuuden nähtiin hankaloittavan työyhteisöjen toimintaa.

Tutkimustuloksista nousi esille mittava määrä työntekijän persoonallisuuteen liittyviä viittauksia yksilöön liittyvänä moninaisuutena. Työntekijän persoonallisuuden kuvailtiin vaikuttavan työyhteisön toimintaan huomattavasti ja sen lisäksi esille nostettiin ajatus, jonka mukaan persoona on työväline työskenneltäessä sosiaali- ja terveystalalla. Haasteita eri persoonallisuudet toivat työyhteisöihin enimmäkseen vuorovaikutustilanteissa. Ratkaisuna persoonallisuuksien aiheuttamiin ongelmiin nähtiin ihmistuntemusta, jonka avulla tilanteita voitaisiin ennakoida ja toisaalta myös ratkoa jo muodostuneita konfliktitilanteita.

Johtopäätöksenä yksilöön liittyvistä monimuotoisuuden ilmiöistä todettakoon, että ne olisi erittäin tärkeä tiedostaa varsinkin esimiestasolla. Yksilöön liittyvät diversiteettitekijät luovat työyhteisöihin sen tilannetta kokonaisvaltaisesti taustoittavan kontekstin, jossa liikkuu hyvin monia erilaisia yksilön olemista määrittäviä tekijöitä. Varsinkin monimuotoisuuden näkymättömät tekijät ( *uskonnollisuus, koulutustausta, persoonallisuus* ) on syytä oppia tunnistamaan, jotta niiden vaikutukset ovat ymmärrettävissä ja hallittavissa olevia työyhteisön toiminnan organisoinnissa ja johtamisessa. Tämän lisäksi yksilöön liittyvien monimuotoisuustekijöiden tunnistaminen lisää niiden käytettävyyttä työyhteisön voimavarana ja samalla vuorovaikutus erilaisten ihmisten välillä helpottuu.

#### 6.4.2 Kokemukselliset merkitykset monimuotoisuudesta

Tutkimustuloksista nousi esille kokemuksellisina merkityksinä monimuotoisuudesta seuraavat asiakokonaisuudet: *suhtautuminen monimuotoisuuteen ja käsitykset monimuotoisuudesta, arvot moninaisuudessa ja tasavertaisuus, kuulluksi tuleminen ja keskustelu moninaisuudesta*. Tarkasteltaessa opiskelijoiden suhtautumista monimuotoisuuteen ja käsityksiin moninaisuudesta nousi esille näkemys, jonka mukaan monimuotoisuus nousee esille suhtautumistavoista ja sen lisäksi suhtautuminen moninaisuuteen vaihtelee. Selventävänä asiana monimuotoisuuden ilmiöille nähtiin termein pohtiminen; sitä kautta ymmärryksen monimuotoisuuden

ilmiöistä nähtiin selkiytyvän. Opiskelijoiden kirjoituksissa moninaisuuden hyväksymisen nähtiin olevan sidoksissa omiin sisäisiin skeemoihin ja asenteisiin. Sen lisäksi vallitsevana ajatuksena oli se, että suhtautuminen ja näkökannat moninaisuuteen ovat muuttuneet ajassa maailman muutosten myötä.

Kokemuksellisena merkityksenä monimuotoisuudesta nousivat esille myös opiskelijoiden kuvaukset arvoista ja arvojen vaikutuksista työyhteisöön. Arvomaailman nähtiin olevan samanlainen suurella osalla, mutta siitä huolimatta omissa ja työarvoissa saattoi esiintyä ristiriitaisuuksia. Arvojen nähtiin olevan merkittävä toiminnan vaikutin ja nähtiin myös tärkeänä, että koko henkilöstö esimies mukaan lukien sitoutuu samoihin arvoihin. Myös tasavertaisuuden käsite nostettiin esille kokemuksellisena merkityksenä. Tasavertaisuuden käsitteeseen liittyen kuvattiin paljon, sitä miten eriarvoisuus ilmenee työyhteisöissä ja mitä vaikutuksia eriarvoisuudella on. Esille nostettiin myös näkemys, jonka mukaan todellista tasa-arvoa ei voi saavuttaa kuin työntekijöiden moninaisuutta huomioimalla.

Kuulluksi tulemisen merkitys nousi esille myös opiskelijoiden kirjoituksissa merkittävänä kokemuksellisena merkityksenä monimuotoisuudelle. Kuulluksi tuleminen nähtiin hyvin tärkeänä moninaisuuden elementtinä; työntekijän huomiointi ehkäisee uupumista, sillä äänen kuuluville saanti lisää oleellisesti voimavarojen säätelyä ja työssä viihtymistä. Sitä vastoin moninaisuuden hyöty ja kasvu nähtiin menetettävän kuuntelemattomuudella. Kuulluksi tulemisen lisäksi keskustelu käsitteenä liittyi kokemuksellisiin merkityksiin moninaisuudesta. Erilaisten näkökantojen nähtiin rikastavan keskustelua ja hyvä keskustelu oli luonteeltaan sallivaa, yhteisöllistä, vapaata sekä säännöllisesti toteutuvaa.

Omasta näkökulmastani pohdittuna kokemukselliset merkitykset monimuotoisuudesta on mielestäni ehkä yksi merkittävin ja mielenkiintoisin tulososion sisällöistä. Minusta oli todella mielenkiintoista päästä perehtymään tutkimusaineiston kautta monimuotoisuuden kokemuksellisiin elementteihin. Tulosten myötä huomasin, kuinka oleellisia tekijöitä arvot ovat toimittaessa työn konteksteissa; esimiehen tulee tunnistaa työyhteisöissä vallitsevia arvomaailmoja ja johtaa työyhteisön toimintaa sen mukaisesti. Tämän lisäksi avoimen keskustelu- ja vuorovaikutusyhteyden luominen työyhteisöissä on eräs johtamisen peruselementtejä.

### 6.4.3 Johtamisen ja monimuotoisuuden johtamisen merkitykset

Tutkimusaineistossa oli runsaasti viitteitä, jotka liittyivät johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn. Johtamiseen liittyvät merkitykset tulivat esille seuraavissa aihekokonaisuuksissa: *alaiden tuntemus, esimiehen taidot, esimiehen ominaisuudet ja tavoitteet johtamisessa, esimies vuorovaikutuksessa sekä haasteet esimiestyössä*. Keskeisimpinä asioina edellä mainituista aihekokonaisuuksista esille nousivat seuraavat ajatukset:

- johtajan tulee tuntea alaisensa; tuntemus rakentuu hiljalleen aktiivisessa kanssakäymisessä
- esimiehen tulee hyväksyä ihmisten erilaisuutta ja hän tulee osata toimia erilaisten ihmisten kanssa
- esimiehen työn ensisijainen tavoite on johtamisessa taata työyhteisön toimivuus, samalla ottaen kaikkien vahvuudet ja osaamiset käyttöön
- vuorovaikutustilanteissa esimiehen tulee olla kuunteleva, avoin, läsnä oleva sekä suora
- suurin johtajuuden haasteista on työelämän jatkuva muuntuvuus.

Tarkasteltaessa monimuotoisuuden johtamisen merkityksiä saatujen tutkimustulosten perusteella, nähtiin moninaisuuden johtamisen olevan eri tason eri asioita ja sen nähtiin sisältyvän kaikkeen johtamiseen. Esimiestyössä moninaisuuden huomioimisen ajateltiin olevan päivittäistä; nimitystä asialle pidettiin vain uutena. Opiskelijoiden näkemysten mukaan moninaisuuden johtamista tarvitaan eniten työyhteisön ristiriitatilanteissa, jossa moninaisuuden eri elementit joutuvat törmäyskurssille. Monimuotoisuuden johtamiseen nähtiin tarvittavan avointa asennetta erilaisuuteen, psykologista pelisilmää sekä kykyä johtaa heterogeenista ryhmää. Monimuotoisuuden johtamisessa nähtiin myös olevan mahdollisuus saavuttaa uutta nostetta omaan johtajuuteen.

Tutkimustulosten osiosta, jossa käsiteltiin johtamista sekä monimuotoisuuden johtamista, muodostui minulle kaikkein merkittävin tulosten hyödynnettävyyden kannalta. Olen työuraani aloitteleva esimies ja näin ollen oman johtamisen arviointi on minulle hyvin merkityksellistä. Opinnäytetyöni tutkimustulosten kautta ymmärsin johtamisen peruselementtejä entistä selvemmin ja ymmärsin myös sen, että monimuotoisuus ajattelu on korvien välissä oleva resurssi johtajalle ja sen käyttöönotto on omaa esimiestyötä oleellisesti kehittävä elementti.

#### 6.4.4 Ikäjohtamisen sekä y-sukupolven teemat

Ikäjohtamisen käsitteen teeman alle sijoittui aineiston käsittelyssä seuraavia käsitteitä: *ikä ilmiönä, iän vaikutukset työskentelyyn, työntekijöiden perhetilanne, vanhemmat työntekijät työyhteisössä sekä ikäjohtaminen ja työuran vaikutus työhön.* Tutkimustulosten perusteella nähtiin iän lisäävän kokemusta ja taitoa tehdä työtä; on etuoikeus tehdä työtä kokeneen kanssa. Iäkkäämmät työntekijät nähtiin myös hierarkkisinä ja esimiehiä kunnioittavina. Tämän lisäksi iällä oli vaikutuksia fyysiseen jaksamiseen ja iäkkäät työntekijät työyhteisössä nähtiin epävarmoina suhteessa tietotekniseen osaamiseen.

Tutkimustuloksissa oli vain muutamia suoranaisia viittauksia liittyen ikäjohtamiseen. Yleisellä tasolla nähtiin tärkeänä, että johtaminen on erilaista eri työuran vaiheessa oleville. Keskeisenä ajatuksena oli tässä yhteydessä myös se, että painopistettä ikäjohtamisessa tulisi siirtää nuorten arvostamisesta iäkkäämpien työntekijöiden arvostamiseen.

Y-sukupolveen liittyviin teemoihin tutkimustuloksista nousi esille seuraavia alakäsitteitä: *nuoret työyhteisön jäseninä, nuoriin suhtautuminen työyhteisöissä ja nuorten työntekijöiden vahvuudet ja kehittämisaalueet.* Nuorten työntekijöiden nähtiin tuovan työyhteisöihin lisää uutta tietoa ja taitoa sekä dynaamisuutta ja energiaa. Nuorten asenteen työhön nähtiin olevan erilaista; työn tulee olla kevyttä & mukavaa. Tämän lisäksi tuki ja perehdytys nähtiin tärkeinä nuorille työntekijöille.

Keskeisenä ajatuksena ikäjohtamiseen ja y-sukupolveen liittyvien teemojen tarkastelusta pidän sitä havaintoani, että esimiehenä toimiessani tulee minun tunnustaa ikäjohtamiseen ja y-sukupolveen liittyvät asiat hyvin. Tämän näkökulman huomiointi antaa minulle mahdollisuuksia työyhteisön voimavarajohtamiseen, motivointiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen sekä vahvistaa avointa ja moniäänistä dialogia työyhteisössä. Monimuotoinen työyhteisö on menestystekijä!

#### 6.5 Tulosten hyödynnettävyys

Opinnäytetyöni tulokset ovat mielestäni hyödynnettävissä olevia ainakin henkilökohtaisella tasolla. Olen saanut opinnäytetyöni myötä paljon uusia ajatuksia ja



näkökulmia esimiestyöhöni. Tämän lisäksi ymmärrän aiempaa paremmin työyhteisön moninaisuuteen liittyviä ilmiöitä ja osaan toimia paremmin työyhteisön moninaisuuden johtamista vaativissa tilanteissa. Opinnäytetyöni tulosten myötä olen kiinnostunut jatkotyöstämään erilaisia työyhteisön moninaisuuden hyödyntämiseen liittyviä mallinnuksia. Ajatuksenani on varmaankin kehitellä työyhteisöni ”Moninaisuuden 10 teesiä” -mallinnus, jonka avulla voidaan toisaalta lisätä työyhteisön yhteistä ymmärrystä toisten moninaisuudesta ja toisaalta mallin avulla voidaan myös hyödyntää ehkä entistä paremmin moninaisuutta voimavarana ja innovoinnin lähteenä.

Opinnäytetyöni tulokset ovat edelleen hyödynnettävissä myös Kallio-Ullanlinna-Vironniemen varhaiskasvatusalueen johtoryhmätyöskentelyssä yhtenä johtamisen kehittämisen teemana. Esittelin huhtikuun lopussa tutkimukseni tulokset johtoryhmällemme pääpiirteissään ja asia herätti esitystä kuunnelleissa esimiehissä mielenkiintoa. Kenties voimme käyttää jatkossa tutkimukseni tuloksia varhaiskasvatusalueemme kehittämistyöhön ja innovointiin.

Tutkimustulosten yleinen ja tieteellinen hyödynnettävyys jää tässä työssä kapealaiseksi ja työn merkittävin ansio lienee henkilökohtainen hyöty tutkimuksen tekijälle itselleen.

## 6.6 Jatkotutkimusaiheet

Pohtiessani mahdollisia jatkotutkimusaiheita, nousee selkeäksi jatkotutkimusaiheeksi ikäjohtamiseen liittyvät teemat. Se oli aihe-alue, josta ei suoranaisesti tullut paljontaan merkityksiä esille opiskelijoiden tuottamien oppimistehtävien pohjalta. Ikäjohtaminen on aiheena agendalla oleva ja tärkeä asia, sillä vuoteen 2020 mennessä suuret ikäluokat siirtyvät työelämästä eläkkeelle. Näin ollen on tärkeä syventyä perusteellisesti ikäjohtamisen ilmiöihin, jotta työelämän hallitseva tilanne olisi laajalti ymmärretty ja sitä kautta hallittavissa oleva.

Toisena jatkotutkimuksen aiheena voisi olla selvittää monikulttuurisuuden ilmentymistä monimuotoisuutena eri työyhteisöissä eri puolella Suomea. Tässä tutkimuksessa monikulttuurisuus nousi esille moninaisuuden ilmiönä vain vähäisissä määrin ja arvelen sen johtuneen aineistoni maantieteellisestä otoksesta; valtaosa oppimistehtävistä oli muiden kuin Etelä-Suomen alueen opiskelijoiden tuottamia.

## Lähteet

Ahonen, G. & Hussi, T. & Pirinen, H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Työpoliittinen Aikakauskirja 4/2010, 24.

<http://www.tem.fi/files/28606/AhonenHussiPirinen.pdf>

Luettu 21.02.2015

Ahtela, J. 2015. Kello raksuttaa mennyttä aikaa – työaikasääntelyn nykytila & kehittämistarpeet. Sitran selvityksiä 87.

Aira, M. 2005. Laadullisen tutkimuksen arviointi. Duodecim 2005; 121:1073-77.

Airila, A. & Kauppinen, K. & Eskola, K. 2007. Ikäystävällisyys ja merkitys työssä – tutkimus hoito-, opetus-, ja pelastusalailla. Monikko –hankkeen julkaisu.

[http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyolama/tasa-](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/tasa-)

[arvo\\_ja\\_monimuotoinen\\_tyolama/ikaystavallisyys\\_tyoyhteisoissa/Documents/ikaystavallisyys%20ja%20ian%20merkitys%20tyossa.pdf](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/tasa-arvo_ja_monimuotoinen_tyolama/ikaystavallisyys_tyoyhteisoissa/Documents/ikaystavallisyys%20ja%20ian%20merkitys%20tyossa.pdf)

Luettu 19.02.2015

Alasuutari, P. 2007. Yhteiskuntateoria ja inhimillinen todellisuus. Tampere: Tammer-Paino.

Heikkinen, M. 2005. Monimuotoisuus organisaatiossa –monimuotoisuustutkimuksen pääpiirteitä ja kehityslinjoja. Hallinnon tutkimus 24 ( 2005 ): 1,2. artikkeli.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.

Ikäjohtaminen. Työterveyslaitoksen internet-sivu.

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/ikajohtaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/ikajohtaminen/sivut/default.aspx)

Luettu 19.02.2015

Kauppinen, K. 2007. Esipuhe. Teoksessa Kauppinen, K. & Evans, J. ( toim. ) Monikko –tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Espoo: Frenckellin kirjapaino Oy, 4.

Kauppinen, K. & Haavio-Mannila, E. 2007. Ikäystävällinen työpaikka ja sen vetovoima. Teoksessa Kauppinen, K. & Evans, J. ( toim. ) Monikko –tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Espoo: Frenckellin kirjapaino Oy, 32.

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

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede vol. 11, no1/99.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

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

Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta 2011. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu.

<http://www.tem.fi/index.phtml?C=97989&s=3441&xmid=4468>

Tulostettu 15.02.2015

Metsämuuronen, J. 2008. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Meriläinen & Tienari 2007. Kun moninaisuus kohtaa tasa-arvon –miten johdetaan? Teoksessa Tainio, R. ( toim. ) Suomalainen johtajuus puntarissa. Porvoo: WS Bookwell Oy, 110-112.

Monimuotoisuus. Wikipedia, internet-sivu.

<http://fi.wikipedia.org/wiki/monimuotoisuus>

Luettu 19.02.2015

Monimuotoisuus – työelämän mahdollisuus 2009. Opas yhdenvertaisuuden edistämiseen ja syrjinnän torjumiseen työpaikalla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. [http://www.tem.fi/ajankohtaista/julkaisut/julkaisujen\\_haku/monimuotoisuus\\_tyoelaman\\_mahdollisuus.\\_opas\\_yhdenvertaisuuden\\_edistamiseen\\_ja\\_syrjinnan\\_torjumiseen\\_tyop\\_aikalla.98249.xhtml](http://www.tem.fi/ajankohtaista/julkaisut/julkaisujen_haku/monimuotoisuus_tyoelaman_mahdollisuus._opas_yhdenvertaisuuden_edistamiseen_ja_syrjinnan_torjumiseen_tyop_aikalla.98249.xhtml)

Tulostettu 20.02.2015

Monimuotoisuuden mallikaupungiksi. Helsingin kaupungin internet-sivusto. <http://www.hel.fi/www/Helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/tietoa-helsingista/helsinki-tyonantajana/monimuotoisuus/>

Luettu 15.02.2015

Muuttuva työelämä; tasa-arvo ja monimuotoinen työelämä. Työterveyslaitoksen internetsivusto. [http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyoelama/tasaarvo\\_ja\\_monimuotoinen\\_tyoelama/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/tasaarvo_ja_monimuotoinen_tyoelama/sivut/default.aspx)

Luettu 20.05.2016

Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum.

Purjo, T. 2014. Arvot ovat ihmisen toiminnan perusta. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy.

Rantanen, M. 2015. Hallinnoinnin haasteet monikulttuurisessa organisaatiossa. Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Reunanen, J. 2015. Y-sukupolven johtaminen – odotukset esimiestyöltä. Pro Gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV -kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja, Tampereen yliopisto.

Salminen, R. & Varjonen, B. 2013. YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi. Hankesuunnitelma. Hämeen ammattikorkeakoulu. YAMK-verkosto.

Sippola, A., Leponiemi, J. & Suutari, V. 2006. Kulttuurisesti muotoutuvien työyhteisöjen kehittäminen. Pitkittäistutkimus 15 työkuulttuurin välittäjäryhmän toiminnasta ja vaikuttavuudesta. Helsinki: Hakapaino Oy.

Suutarinen, M. 2011. Teoksessa Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. ( toim. ) Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Helsinki: JTO, 19-20, 24-26.

Sisällönanalyysi. KvaliMOTV, internet-sivu.

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html)

Luettu 21.02.2015

Tainio, R. 2007. Teoksessa Tainio, R. ( toim. ) Suomalainen johtajuus puntarissa. Porvoo: WS Bookwell Oy, 15.

Toivola, J. 2011. Voiko sosiaalista suoriutumista ennustaa persoonallisuutta arvioimalla? Pro Gradu -tutkielma. Turun Yliopisto.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys.Koppa,Jyväskylän yliopiston internet-sivusto.  
[https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen toteuttaminen](https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen_toteuttaminen)

Luettu 20.05.2016

Työpaketti 3: Moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen työkaluna 2015. Oppimistehtävä YAMK-koulutus vahvaksi TKI-osajaksi –hankkeessa.

Validiteetti. KvaliMOTV, internet-sivu.

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html)

Luettu 20.05.2016

Wanne, E. 2015. Nuorten sairaanhoitajien toiveita johtamiselta ja työelämältä. Liiketaloustiede, johtamisen ja organisoinnin Pro Gradu -tutkielma. Turun yliopisto.

Y-sukupuoli. Wikipedia, internet-sivu.

<http://fi.wikipedia.org/wiki/y-sukupuoli>

Luettu 19.02.20

Oppimistehtävä

## **YAMK-KOULUTUS VAHVAKSI TKI-VAIKUTTAJAKSI**

### **Työpaketti 3:**

*Moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen työkaluna  
JAMK; KAMK; Karelia; Metropolia*

### **MINICASE: Moninaisuus työyhteisöissä?**

*Työyhteisöt ovat entistä moninaisempia. Moninaisuudella tarkoitamme tässä yhteydessä työntekijöiden ( sinun, työkavereidesi, esimiesten, johtajien -koko työyhteisön ) erilaisuuden muodostamia yhdistelmiä ja kokonaisuuksia. Moninaisuutta voi tarkastella yksilön, tiimin ja organisaation tasolla.*

*Minicase -tehtävän tavoitteena on kerätä kuvailevaa tietoa YAMK-opiskelijoiden edustamien työyhteisöjen moninaisuudesta ja siitä, mitä moninaisuudella näissä toimintaympäristöissä ymmärretään. Koottua aineistoa käytetään YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi hankkeen tutkimusosion aineistona; tehtävän liitteenä erillinen tutkimuslupapyyntö.*

*Tehtävä on kolmiosainen: ensimmäisessä osassa kuvaillaan moninaisuutta eri näkökulmista, toisessa osassa tarkastellaan työyhteisön käytänteitä sekä kehittämiskohteita ja kolmannessa osassa puolestaan kootaan moninaisuutta kuvaavia tarinoita tai tilanteita.*

### **Tehtävä A:**

Tarkastele moninaisuutta omasta työyhteisöstäsi seuraavien näkökulmien kautta:

- yksilön taso: oma näkökulmasi
- tiimin taso: kuvaile tiimiä, jossa toimit
- organisaatiotaso: haastattele esimiestäsi ja pyydä häntä kuvailemaan omaa henkilöstöjohtamistaan suhteessa moninaisuuteen/ erilaisuuteen

**Tehtävä B:**

Tarkastele työyhteisösi hyviä käytäntöjä ja kehittämiskohteita edellä kuvaamasi aineiston perusteella

**Tehtävä C:**

Kerro tarina tai kuvaile tilanne, jossa työyhteisösi moninaisuus on tullut esiin

**TAUSTATIEDOT:**

Organisaation nimi:

Organisaation koko:

Organisaation toimiala:



