

Opinnäytetyö (YAMK)

Projektijohtaminen

2023

Bahar Mozaffari

Valmentava johtajuus osaamisen johtamisen työvälineenä monikulttuurisessa työympäristössä

– Vantaan osaamiskeskus



TURKU AMK

TURKU UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Projektijohtaminen

2023 | 75 sivua

Bahar Mozaffari

Valmentava johtajuus osaamisen johtamisen työvälinenä monikulttuurisessa työympäristössä

- Vantaan osaamiskeskus

Vantaa on Suomen monikulttuurisin kaupunki, ja se luo sekä mahdollisuuksia että haasteita kaupungille työnantajana. Monikulttuurisuus vaikuttaa voimakkaasti työyhteisöihin ja asettaa uusia vaatimuksia johtamiselle kaikilla palvelualoilla. Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin monikulttuurisen projektitiimin kokemuksia valmentavasta johtamistyylistä ja esihenkilön tunneälyyn, sosiaalisiin taitoihin ja systeemiälykkyyteen liittyvän kriittisen osaamisen merkitystä monikulttuurisessa työyhteisössä. Tutkimuksessa käytettiin laadullista menetelmää ja aineistonkeruu suoritettiin avoimien haastattelujen avulla.

Tulokset osoittivat, että valmentava johtaminen voi tukea tiimin jäsenten luovuutta, vastuuta ja sitoutumista monikulttuurisessa projektissa, tarjoten samalla rakenteen osaamisen kehittämiseksi. Kuitenkin johtamistyylin sovittaminen eri kulttuuriin eroihin koettiin tärkeäksi osaamisen johtamisessa, sillä kulttuurierot voivat vaikuttaa odotuksiin ja työtapoihin.

Tulokset tarjoavat käytännön oivalluksia valmentavan johtamisen ja osaamisen johtamisen yhdistämisestä monikulttuurisessa projektissa ja korostavat suhdepääoman merkitystä organisaation suhteiden rakentamisessa osaamisen kehittämisen yhteydessä.

Asiasanat:

Valmentava johtaminen, monikulttuurinen työympäristö, projektijohtaminen, osaamisen johtaminen, esihenkilö, suhdepääoma.

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Project Management

2023 | 75 pages

Bahar Mozaffari

Coaching leadership as a tool for competency management in a multicultural work environment

- Vantaa Skills Centre

Vantaa is Finland's most multicultural city, and it creates both opportunities and challenges for the city as an employer. Multiculturalism significantly impacts workplace environments and places new demands on leadership across all service sectors. This thesis examined the experiences of a multicultural project team regarding a coaching leadership style and the importance of a supervisor's critical skills in a multicultural workplace, including emotional intelligence, social aptitude, and systems thinking. The study employed a qualitative methodology, with data collection conducted through open interviews.

The results indicated that coaching leadership could support team members' creativity, responsibility, and commitment in a multicultural project while providing a framework for skills development. However, adapting leadership styles to cultural differences was seen as crucial in managing skills because cultural variations can affect expectations and work methods. The findings offer practical insights into combining coaching leadership and skills management in a multicultural project and highlight the significance of social capital in building organizational relationships within the context of skills development.

Keywords:

Coaching leadership, multicultural work environment, project management, competency management, supervisor, social capital.

Sisältö

1 Johdanto	7
1.1 Työn taustaa ja toimeksianto	7
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	8
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	9
1.4 Vantaan osaamiskeskus	10
2 Osaamisen johtaminen	13
2.1 Osaamiseen liittyviä käsitteitä	13
2.2 Osaamispääoma	13
2.3 Henkilöstön osaamisen ja jatkuvan kehittäminen	16
2.4 Inhimillinen strategia osaamisen johtamisen kehittämiseen	18
2.5 Inklusiivinen toimintakulttuuri osaamisen johtamisen tukena monikulttuurisessa työyhteisössä	19
3 Valmentava johtaminen	21
3.1 Valmentavan johtamisen määritelmä	21
3.2 GROW-malli - valmentavan johtajan vuorovaikutuksen tuki	22
3.3 Valmentava johtaminen projektitiimeissä	23
3.4 Psykologinen turvallisuus valmentavan vuorovaikutuksen perusta	26
3.5 Valmentava johtaminen ja monikulttuurinen työyhteisö	29
3.6 Valmentava johtaminen, tunneäly ja kulttuuriäly	34
3.7 Valmentava johtaminen ja systeemiäly	36
4 Tutkimuksen toteutus	39
4.1 Tutkimusote	39
4.2 Aineiston keruumenetelmät	40
5 Tutkimuksen tulokset	43
5.1 Osaamispääoma Vantaan osaamiskeskuksessa	43
5.1.1 Henkilöpääoma Vantaan osaamiskeskuksessa	43
5.1.2 Suhdepääoma Vantaan osaamiskeskuksessa	49
5.1.3 Rakennepääoma Vantaan osaamiskeskuksessa	51

5.2 Osaamisen johtaminen valmentavalla otteella	53
5.3 Tutkimuksen luotettavuus	53
6 Yhteenveto ja pohdinta	58
6.1 Monikulttuurisen projektitiimin jäsenten kokemukset valmentavasta johtamisesta	58
6.2 Esihenkilön kriittinen osaaminen monikulttuurisessa työyhteisössä	61
6.3 Loppuyhteenveto	60
6.4 Jatkotutkimusaihe	61
6.5 Kehittämisehdotukset	61
Lähteet	66

Taulukot

Taulukko 1. Systeemiälyn ulottuvuudet (Hämäläinen, Rachel & Saarinen 2014, 19)	37
--	----

Kuviot

Kuvio 1 Osaamispääoma (soveltaen Ojala 2008).....	14
Kuvio 2 Osaamisen jäävuorimalli (soveltaen Hätönen 200, 15).....	15
Kuvio 3 Osaamisen aikajana	17
Kuvio 4 Strategia kuuluu kaikille! (soveltaen Kilpinen 2022)	19
Kuvio 5 GROW-malli - Valmentavan johtajan vuorovaikutuksen tuki (soveltaen Mäkinen 2019).....	23
Kuvio 6 Psykologisen turvallisuuden portaat (Soveltaen Clark 2020)	28
Kuvio 7 Kulttuurinen jäävuori (Soveltaen Helriegel & Slocum 2003).....	32

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa ja toimeksianto

Vuodenvaihteessa 2021-2022 vantaalaisista 23 prosenttia oli vieraskielisiä, mikä tekee Vantaasta Suomen monikulttuurisimman kaupungin. Se näkyy selkeästi myös siinä, että Vantaan kaupunki työnantajana on kehittymässä monikulttuurisena työyhteisönä kaikilla kaupungin palvelualueilla. Monikulttuurisuus tuo mukanaan sekä mahdollisuuksia että haasteita ja vaikuttaa vahvasti työyhteisöjen toimintaan ja asettaa johtamiselle uusia vaatimuksia. Coxin (2001) mukaan johdon tulee pyrkiä hyödyntämään monikulttuurisuuden tuomat mahdollisuudet ja kääntämään haasteet voimavaraksi.

Valmentava johtaminen ajattelu- ja toimintamallina on nykyään Vantaan kaupungilla, kuten myös monissa muissa organisaatioissa, strateginen valinta tulevaisuuden menestystarinoiden rakentamiseen. Valmentavalla johtamisella pyritään tunnistamaan organisaatiossa käytössä olevia osaamisia, jotta kunkin työntekijän vahvuuksia pystytään hyödyntämään organisaation hyväksi. Vaikka osaaminen on luonteeltaan yksilöllistä, sen kehittäminen kuitenkin vaatii vuorovaikutusta yksilön ja jatkuvasti muuttuvan kompleksisen toimintaympäristön välillä. (Tainio-Keinonen 2019.) Vantaan osaamiskeskus on hyvin monikulttuurinen työyhteisö, joka haastaa asettamaan ihmiset edelle ja edellyttää tiimin johtajalta erityistä havainnointi- ja ongelmanratkaisukykyä.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään valmentavaan johtamiseen, jonka keskiössä on työntekijöiden kehittäminen ja heidän oman maksimaalisen potentiaalinsa löytäminen. Tämän lisäksi tarkastellaan valmentavaa johtajuutta osaamisen johtamisen työvälineenä Vantaan kaupungin maahanmuuttajien osaamiskeskus -projektin kontekstissa erityisesti inklusiivisen toimintakulttuurin näkökulmasta. Kielitoimiston sanakirjan (2022) mukaan inklusiolla tarkoitetaan periaatetta, jonka mukaan kaikilla yhteisön jäsenillä on mahdollisuus osallistua yhteiseen toimintaan yhdenvertaisesti. Tässä opinnäytetyössä inklusio nähdään osaamiskeskuksen opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) -projektin puolella

työskentelevien tiimiläisten osallisuutta mahdollistavana toimintakulttuurina, jolla pyritään edistämään yhdenvertaisuutta, osallisuutta ja tasa-arvoa kaikessa toiminnassa. Tällä pyritään luomaan psykologista turvallisuutta sekä vahvistamaan projektitiimin sitoutumista ja innostusta. Samalla mahdollistetaan jokaisen projektitiimin jäsenen, riippumatta hänen kieli- ja kulttuuritaustastaan, pääsy osalliseksi työyhteisön verkostoihin ja täysivertainen jäsenyys projektitiimissä, mikä on erittäin tärkeä projektin onnistumisen kannalta.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Vantaan kaupungin toisen asteen koulutuksen palvelualue, joka yhteistyössä Vantaan työllisyyspalveluiden kanssa toteuttaa osaamiskeskuksen toimintaa.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimus perustuu Vantaan osaamiskeskuksen tarpeelle tarkastella omaa johtamistyyliään erityisesti osaamisen johtamisen kannalta. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää Vantaan kaupungin maahanmuuttajien osaamiskeskus -projektin kontekstissa osaamisen johtamista siellä valitun johtamistyylin eli valmentavan johtamisen avulla sekä tarjota kehittämissuhteita Vantaan osaamiskeskukselle.

Vantaan osaamiskeskus on projektiorganisaatio, jonka kokoonpano koostuu useista alaprojekteista, joita johtavat kasvatuksen ja oppimisen toimialan puolella oleva projektipäällikkö ja Vantaan työllisyyspalveluilta palveluesihenkilö. Projektitiimien käytössä ei ole yhtenäisiä käytäntöjä niihin haasteisiin vastaamiseksi, mitkä liittyvät muun muassa monikulttuurisuuteen läheisesti liittyviin asioihin, tiimien toiminnan lähtökohtien eriytyvyyteen ja osaamisen johtajuuteen laajana ilmiönä. Jossain projektissa voi olla käytössä jokin hyvä käytäntö, kun samaan aikaan joku toinen projekti painii haasteiden kanssa. Tällä opinnäytetyöllä pyritään tuottamaan uutta tietoa tiimin vetäjän osaamisen johtamisen taidoista monikulttuurisessa työympäristössä sekä monikulttuurisuuteen läheisesti liittyvistä haasteista. Tavoitteena on myös selvittää, miten projektitiimin vetäjä voisi valmentavalla johtajuudella tukea

tiimiläisiään osaamisen kehittämisessä projekteissa, joissa eri kieli- ja kulttuuritaustaiset työntekijät työskentelevät yhdessä kohti oman projektiorganisaation päämäärää.

Tutkimus on rajattu koskemaan osaamiskeskuksessa toimivaa OKM:n rahoittamaa projektia, jonka henkilöstöstä noin neljäsosa on eri puolilta maailmaa Suomeen muuttaneita.

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymykset rajoutuivat ja tarkentuivat osana tutkimusprosessia seuraaviksi:

- Miten monikulttuurisen projektitiimin jäsen kokee valmentavan johtamistyylin erityisesti osaamispääoman näkökulmasta?
- Mikä on esihenkilön kriittinen osaaminen valmentavaa johtajuutta toteuttavassa monikulttuurisessa työyhteisössä?

Selvittämällä näitä tutkimuskysymyksiä pyritään parantamaan projektityöskentelyn sujuvuutta, sekä monikulttuurisen projektitiimin että asiakkaan kannalta. Tavoitteena on tuottaa lisäarvoa osaamiskeskuksen asiakkaille ja edistää henkilöstöstrategian tavoitteiden saavuttamista Vantaalla.

1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli laadullinen eli kvalitatiivinen ja tiedonkeruumenetelmänä oli avoin haastattelu. Hirsjärven ja Huttusen (1995) mukaan laadullisen tutkimuksen avulla tuodaan esiin muun muassa haastateltavien mielipiteitä, näkökulmia, kokemuksia, ajatuksia, tunteita ja asenteita.

Kvalitatiivinen tutkimusote soveltui tähän tutkimukseen hyvin, koska haluttiin kerätä haastateltavien näkemykset, kokemukset ja ajatukset mahdollisimman aitoina sekä ottaa pienetkin tulkinnan kannalta merkitykselliset yksityiskohdat huomioon. Tutkimuksella haluttiin ymmärtää kokonaisvaltaisesti valmentavaa johtajuutta osaamisen johtamisen kannalta monikulttuurisessa työympäristössä,

eikä haluttu päätellä tuloksia sen varassa, kuinka suuri osa haastatelluista puhuu jostakin asiasta. Haastatteluissa mukana oli yhteensä neljä eri kieli- ja kulttuuritaustaista työntekijää ja esihenkilöä.

Teoriaosuudessa on käsitelty osaamisen johtamista, valmentavaa johtamista ja monikulttuurisuutta, jotka muodostavat työn teoreettisen viitekehyksen.

1.4 Vantaan osaamiskeskus

Vuoden 2019 alussa TEM:n ja OKM:n myöntämien valtion erityisavustusten tuella perustettiin Vantaalle maahanmuuttaneiden osaamiskeskus, jossa monikulttuurisuus näkyy sekä henkilöstössä, että asiakaskunnassa. Vantaan osaamiskeskuksessa pyritään moniammatillisen tiimin avulla rakentamaan asiakaslähtöisiä palvelukokonaisuuksia ja pilotoidaan uudenlaista ja nykyistä kotoutumis- ja maahanmuuttaneiden tukipalvelutarjontaa täydentävää toimintamallia, jonka yhteydessä on matalan kynnyksen työllistymistä ja osaamisen kehittymistä tukevia palveluja. (Vantaan osaamiskeskuksen julkaisematon raportti.)

Vantaalla maahanmuuttajien osaamiskeskus –projektin tuottamisesta vastaavat yhteistyössä työllisyyspalvelut ja toisen asteen koulutuksen palvelualue. Vantaan osaamiskeskuksen henkilöstöön kuuluu työ- ja elinkeinoministeriön rahoittamalla osuudella palveluesihenkilö, omavalmentajia (ent. palveluohjaaja), yritys yhteistyön suunnittelijoita sekä hallinnon ja viestinnän suunnittelija. Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoituksella osaamiskeskuksessa työskentelee projektipäällikkö, projektikoordinaattori ja valmentajia. Lisäksi Vanhemmat mukaan kouluun ja työelämään -projektin rahoituksella osaamiskeskuksessa työskentelee projektiasiantuntija ja Suomi toisena kielenä (S2) -valmentajia. Vantaan osaamiskeskus on monikulttuurinen työpaikka. Henkilöstöstä osa on maahan muuttaneita, joista jotkut ovat asuneet Suomessa jo vuosikymmeniä, toiset ovat tulleet Suomeen vasta äskettäin. (Vantaan osaamiskeskus n.d.)

Maahanmuuttajien osaamiskeskus –projektilla jatketaan vuonna 2019 perustetun maahanmuuttajien osaamiskeskuksen toimintaa Vantaalla joulukuun 2023

loppuun saakka, jonka jälkeen tavoitteena on, että toimintamalli vakiintuu osaksi yhtenevää Vantaan kaupungin työllisyyspalveluita yhdessä muiden alueellisten toimijoiden kanssa. (Vantaan osaamiskeskus n.d.)

Julkisten asiakirjojen mukaan, viime aikoina Vantaalla on korostettu henkilöstön osaamisen kehittämistä, erityisesti painottaen työelämän monimuotoisuutta ja syrjimättömyyttä (Kaupunkistrategia 2022–2025). Tämä painotus perustuu kaupungin väestörakenteeseen ja taloudellisiin mahdollisuuksiin, jotka tarjoavat suotuisan ympäristön kehitykselle. Kaupungin tavoitteena on hyödyntää tätä potentiaalia varmistuen, että henkilöstöllä on tarvittavat taidot ja osaaminen kaupungin strategisten päämäärien tukemiseksi samalla kun edistetään monimuotoisuutta ja syrjimättömyyttä työpaikalla.

Osaamisen johtaminen Vantaan osaamiskeskuksessa perustuu kaupungin strategiaan ja projektin visioon. Se on merkittävää sekä projektin strategian laatimisessa että projektin toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa. Projektin strategiaa laatiessa arvioidaan käytettävissä olevia voimavaroja varmistuen realistiset tavoitteet. Projektin toiminnallisissa tavoitteissa keskitytään hankkimaan ja ylläpitämään rahoitusta sekä kilpailuetua muuttuvassa ympäristössä. Tämä edellyttää kykyä seurata ympäristön muutoksia, ennakoida tilanteita ja tarpeita sekä reagoida niihin.

Projektipäällikkö pyrkii johtamaan osaamista niin, että saavutetaan projektille asetetut tavoitteet. Tämä tapahtuu ennakoivan tiedon hyödyntämisellä rekrytoinneissa, henkilöstöpäätöksissä ja osaamisen kehittämissuunnitelmissa. Tavoitteena on varmistaa, että henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen vastaa tulevaisuuden tarpeita ja tukee kaupungin strategian toteutumista.

Vantaan maahanmuuttajien osaamiskeskuksessa projektitiimin jäseniä ja osaamista johdetaan valmentavalla otteella, jossa päätösvallan hajauttaminen, päätöksenteon läpinäkyvyys ja yhteisöllisyys korostuu. Projektin valmentavan johtamisen keskiössä on tiimiläisten substanssiosaamisen johtaminen. Sen lisäksi tiimiläisille tarjotaan tukea ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä

liittyviin asioihin kohti osaamiskeskus-projektille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi tehtävien hallinnoinnin sijaan. (Vantaan osaamiskeskus n.d.)

Projektipäällikkö valmentavalla otteella auttaa ja rohkaisee projektitiimiläisiään löytämään vahvuutensa ja kehittämisalueensa sekä työn merkityksellisyyden. Projektipäällikkö pyrkii varmistamaan työn suorittamisen tiellä olevia esteitä poistamalla, että jokainen tiimin jäsen pääsee hyödyntämään kyvykkyyttään ja osaamistaan mahdollisimman hyvin asiakasarvon tuottamiseen ja samalla he voivat toteuttaa itseään. (Vantaan osaamiskeskus n.d.)

Johtotasolla Vantaan osaamiskeskus on hyödyntänyt Aalto-yliopiston systeemiällyn mittaristoa organisaation kehittämisessä. Mittaristo keskittyy käyttäytymismalleihin ja kokonaisuuden hallintaan, mikä auttaa johtoa ymmärtämään, miten toiminta vaikuttaa pitkällä aikavälillä (Törmänen, Hämäläinen & Saarinen 2022). Projektipäälliköltä odotetaan viisasta toimintaa ja systeemistä havaintokykyä, jotka auttavat näkemään tilanteet kokonaisvaltaisesti ja ymmärtämään tunteiden ja asioiden vuorovaikutusta.

2 Osaamisen johtaminen

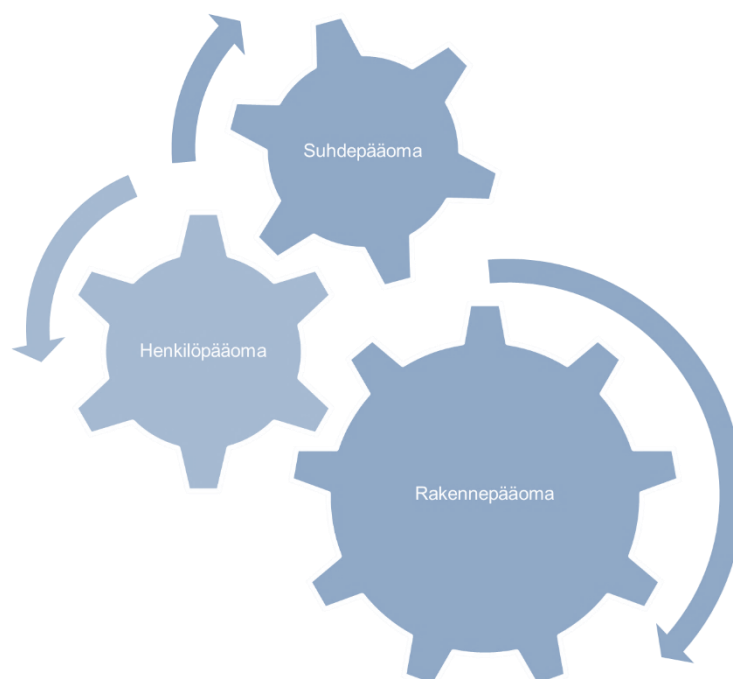
2.1 Osaamiseen liittyviä käsitteitä

Kupiaan, Peltosen ja Pirisen (2014) mukaan työyhteisön jäsenen osaamisella tarkoitetaan hänen kykyään yhdistää ammattiin liittyvät taidot ja tiedot kuin myös asenteet ja luovat kyvyt tuottavalla tavalla. Niistä syntyy hyötyä muun muassa hänen työtehtäviensä suorittamisessa, työtehtävien priorisoinnissa ja organisoinnissa, tiimityöskentelyssä sekä muutoksiin sopeutumisessa. Heidän mukaansa organisaation osaamisella viitataan ydinosaamiseen, jolla turvataan organisaation jatkuvuutta sekä kilpailussa menestymistä.

Organisaation osaaminen muodostuu jokaisen työyhteisön jäsenen osaamisen yhdistämisestä, tavasta toimia yhdessä, prosesseista, järjestelmistä ja käytännöistä. Organisaation osaaminen on pääomaa, jonka ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi jokaisen työyhteisön jäsenen pitäisi panostaa. (Ojala & Aura 2005.) Se koostuu kolmesta eri osa-alueesta eli henkilö-, rakenne ja suhdetäälläomasta (Inkinen 2015, 519, 522), mikä kuvaa organisaation yksilöissä, rakenteissa ja verkostoissa olevia osaamisia.

2.2 Osaamispääoma

Ojalan (2008) mukaan organisaation osaamispääoma muodostuu henkilötäälläomasta, rakennetäälläomasta ja suhdetäälläomasta. Kaikkien kolmen osaamispääoman välillä tulee olla jatkuva dynaaminen virtaus, muuten se pysähtyy ja kadottaa ennenäikaisesti merkityksensä. Osaamispääoman avulla organisaation osaamisvaranto saadaan toimimaan organisaation hyväksi ja sillä tuotetaan lisäarvoa. (Ojala 2008, 57–64.)



Kuvio 1 Osaamispääoma (soveltaen Ojala 2008)

Menestyvissä organisaatioissa kyetään ennakoimaan tuleva muutos ja vastaamaan siihen riittävän tehokkaasti. Osaamispääoman avulla organisaation osaaminen voidaan nähdä riittävän laajana ilmiönä, joka ei ole pelkästään yksilöiden osaamista ja sen kehittämistä. Osaamispääoman arvo syntyy tasapainoisesti henkilö-, rakenne- ja suhdepääoman yhdistymisessä parhaan lopputuloksen aikaansaamiseksi. (Ojala 2008.)

Henkilöpääoma koostuu henkilöstöstä ja heidän osaamisestaan: tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja osaamisen näkymättömään osaan kuuluvista osioista eli yksilön motiiveista käyttää osaamistaan organisaation tavoitteen saavuttamiseksi sekä hänen ominaisuuksistaan ja minäkuvasta. (Ojala 2008.)

Jäävuorimallissa osaaminen on jaoteltu näkyväksi ja näkymättömäksi osaamiseksi. Henkilön tietoon, taitoon, kokemuksiin ja asenteisiin perustuva osaaminen on luonteeltaan näkyvää osaamista, mitä voidaan ilmaista esimerkiksi sanoin ja numeroin. Osa osaamisesta on näkymätöntä ja sitä on vaikea määrittellä tai edes tunnistaa osaamiseksi ja se yleensä ilmenee henkilöiden

välisissä vuorovaikutustilanteissa, joissa osaaminen konkretisoituu. (Hätönen 2011, 11.) Osaamisen jäävuorimalli on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2 Osaamisen jäävuorimalli (soveltaen Hätönen 2011, 15)

Jokainen henkilö hankkii tietonsa ja taitonsa koulutuksen, opiskelun, kokemuksen eli konkreettisen tekemisen kautta. Henkilökohtaiset ominaisuudet eli ominaiset tavat ajatella, tuntea ja käyttäytyä eri tilanteissa ja ajankohdissa, ovat henkilön osaamisessa suuressa roolissa. Ne vaikuttavat siihen, miten henkilö pystyy hyödyntämään koulutuksesta, opiskelusta tai kokemuksista saamiaan tietojaan ja taitojaan. Ne vaikuttavat myös työmotivaatioon ja henkilön minäpystyvyyteen ja sopeutumiskykyyn. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin katsotaan luettavaksi myös tunneäly. Tunneäly koostuu kahdesta osa-alueesta: henkilökohtainen osaaminen ja sosiaaliset taidot, jotka vaikuttavat siihen, miten henkilö tulee toimeen itsensä ja omien tunteidensa kanssa sekä miten hän säätelee tunneilmauksiaan ja käyttäytymistään erilaisten tilanteiden mukaan. Lisäksi motiivit sisältyvät jokaisen henkilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Ojala 2008, 50–51.)

Ojalan (2008, 63) mukaan suhdepääoma sisältää ne erityispiirteet, joita organisaatiolla on suhteessa muun muassa asiakkaisiin, sidosryhmiin, tutkimus- ja kehityskumppaneihin, alihankkijoihin ja toimittajiin. Rakennepääoma koostuu

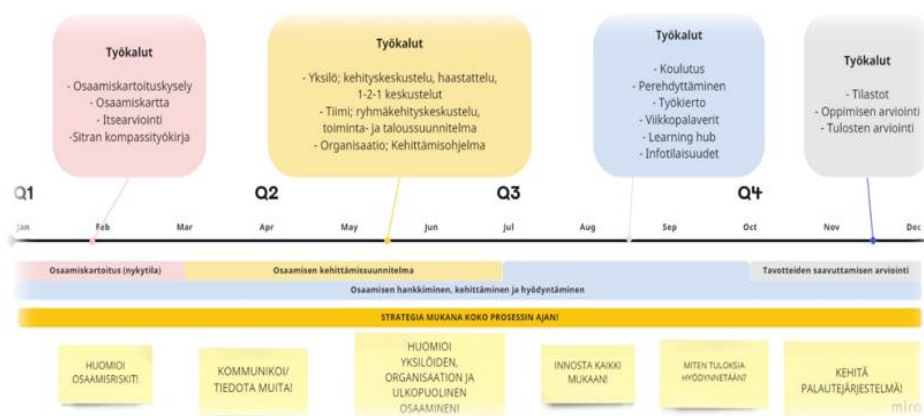
puolestaan konkreettisista teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmistä, sekä esimerkiksi toimintakulttuurista, kuten johtamisesta ja sen kehittämiskyvystä (Larjovuori ym. 2015, 32).

Jotta osaamispääoma saataisiin tehokkaasti palvelemaan organisaation toimintaa, pitäisi koota yhteen organisaatiossa olemassa olevaa osaamista ja myös analysoida tärkeimpiä osaamisalueita, organisaation osaamistarpeita sekä jatkuvan oppimisen haasteita. Kyseessä on osaamispääoman eli henkilöpääoman, rakennepääoman sekä suhdempääoman johtaminen. Näistä kolmesta eri osa-alueesta rakennepääoman johtamista voidaan pitää kriittisenä alueena. Koska organisaation toiminta on mahdotonta ilman rakennetta, joka määrittää sen ja muuttaa henkilöiden osaamisen organisaation osaamiseksi. Jotta organisaatio kykenee ottamaan haltuun henkilöiden osaamisesta saatavilla olevan hyödyn, sen tulee kehittää rakennepääomansa. (Ojala 2008, 47, 58–64.)

2.3 Henkilöstön osaamisen jatkuvan kehittäminen

Ojalan (2018) mukaan jokaisessa organisaatiossa oppiminen on nykypäivänä kaikkein tärkein kilpailukykytekijä. Viitala (2005) kirjassaan *Johda osaamista!: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön* on huomauttanut, että osaamista tulisi inventoida säännöllisesti ja henkilöstön osaamisen kehittäminen pitäisi nähdä investointina organisaation tulevaisuuteen. Henkilöstön osaamisen kehittäminen rakentuu tavoitteiden ja henkilökohtaisten kehittymistoimenpiteiden vuorovaikutukselle, mikä varmistetaan erityisesti kehityskeskusteluiden ja kehityssuunnitelmien kautta.

Kuviossa 3 on piirretty aikajana, johon on merkitty tapahtumat, jotka ovat henkilöstön osaamisen kehittämisessä merkittäviä.



Kuvio 3 Osaamisen aikajana (Backman ym., 2022)

Ylipäänsä on tärkeää olla aina perillä siitä, minkälaista osaamista henkilöstöllä on nyt ja minkälaista tulee olla tulevaisuudessa, jotta organisaatio pystyy menestyksekkäästi saavuttamaan sille asetetut tavoitteet ja turvaamaan tulevaisuuden näkymää.

Hyppäsen (2005) mukaan, vaikka henkilöiden osaaminen on organisaation osaamisen lähtökohta, henkilöiden osaamisen lisääntyminen ei välttämättä muuta organisaation toimintaa paremmaksi, eikä henkilöiden osaaminen ole organisaation kannalta tärkeitä, elleivät ne palvele organisaation strategiasta syntyvää osaamistarvetta.

Menestys on kiinni yksilöistä, ihmisistä ja heidän taidoistaan ja kyvyistään oppia uutta (Ojala 2018, 7–8; 25). Yksi menestyksen avaimista on kasvua ja jatkuvaa oppimista tukeva toimintakulttuuri, joka näkyy työyhteisön vuorovaikutuksessa ja ilmapiirissä ja tukee ketterää oppimista. Se mahdollistaa, että työntekijät oppivat yhdessä, jakavat tietonsa ja auttavat toisiaan oppimaan. Se lisää ymmärrystä jatkuvan oppimisen tärkeydestä ja sen mahdollisuuksista ja vähentää jatkuvan oppimisen esteitä, millä on keskeinen rooli kestävän tulevaisuuden kannalta.

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan sitä, että osaamisen avulla vahvistetaan ja varmistetaan organisaation toiminta- ja kilpailukykyä sekä organisaation osaamistason nostoa ja kehitystä organisaation kaikilla tasoilla (Viitala 2005, 14).

Viitala ja Jylhä (2019) teoksessaan *Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* määrittivät osaamisen johtamisen organisaatiossa osaamisen määrätietoisesti kehittämisen kohteeksi ottamiseksi. Osaamisen johtamisella pyritään muuttamaan jokaisen työyhteisön jäsenen osaamista organisaation osaamiseksi työntekijöiden osaamista kehittämällä ja hyödyntämällä olemassa olevaa osaamista, edistämällä työssä oppimista kehittymistä tukevan työkuulttuurin avulla sekä työyhteisön jäseniä tukemalla ja oppimiseen kannustamalla.

Osaamisen johtaminen on tärkeä osa jokaisen organisaation toiminnan johtamista ja keskeinen johtamisen prosessi, jolla strategian mukaisesti pyritään osaamisen vaalimiseen, organisaatiossa toimivien ihmisten osaamisen hankkimiseen ja sen tehokkaaseen hyödyntämiseen sekä osaamisen kehittämiseen siten, että osaaminen on laadukasta, jatkuvasti uusiutuvaa ja ajan tasalla. (Viitala 2005, 14,16; Viitala 2021,121.)

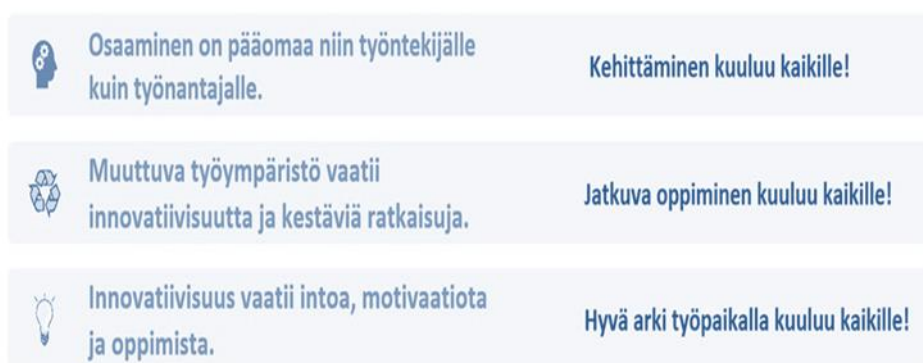
Osaamisen johtamisen päämääränä on, että organisaatio osaa vastata kaikissa tilanteissa uusiin ja yllättäviinkin haasteisiin. Sillä varmistetaan tarvittava tulevaisuuden osaaminen, jolla mahdollistetaan organisaation menestyminen tavoiteasetantansa mukaisesti. (Viitala & Jylhä 2019.) Onnistuneen osaamisen johtaminen lisää organisaation kyvykkyyttä ja tuottavuutta ja parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja motivaatiota ja sen kautta sitoutumista työtehtäviin ja organisaation tavoitteisiin (Ojala 2008).

2.4 Inhimillinen strategia osaamisen johtamisen kehittämiseen

Organisaation erityisen kiinnostuksen kohteena on osaava henkilöstö, henkilöstön osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen sekä sen muuttaminen organisaation osaamiseksi (Ojala 2008), kun taas jokainen henkilö haluaa tulla kohdelluksi ihmisinä.

Jokaisen organisaation strategia määrittelee sen, millaisen aseman osaamisen johtaminen strategiatyössä saa. Organisaatio voi konkretisoida, toteuttaa ja seurata strategiaa monin eri tavoin, mutta parhaimmillaan sen toteuttaminen tapahtuu, kun strategian luominen toteutetaan henkilöstöä osallistaen. Sillä varmistetaan, että jokainen organisaation jäsen sisäistää strategian ja toimia sen mukaan. (Kilpinen 2022.)

Kilpisen (2022) mukaan strategia pitää inhimillistä, jotta ihmiset ymmärtävät sen tai oman roolinsa siinä. Tämä vaikuttaa jokaisen työntekijän työhön ja auttaa suoriutumaan siitä paremmin. Kuten kuviossa 4 on esitetty, strategia kuuluu kaikille, kun strategia tehdään ihmisläheiseksi ja viedään työyhteisön jokapäiväiseksi toiminnaksi.



Kuvio 4 Strategia kuuluu kaikille! (soveltaen Kilpinen 2022)

2.5 Inklusiivinen toimintakulttuuri osaamisen johtamisen tukena monikulttuurisessa työyhteisössä

Monikulttuurisuuden tuomiin haasteisiin voidaan vastata inklusiivisen toimintakulttuurin avulla. Inklusio sisältää ajatuksen, jonka mukaan erilaisuutta ei ole enää olemassa, vaan kaikki yhteisön jäsenet ovat yhdenvertaisia. Inklusio viittaa yhteisöön kuulumiseen tai sen tunteeseen sekä osallisuuteen, eli siihen, kuinka paljon esimerkiksi johonkin toimintaan sisällytetään henkilöitä, jotka saattaisivat syystä tai toisesta jäädä toiminnan ulkopuolelle (Sitran tulevaisuussanasto 2023).

Vaikka inklusion perustana on eräänlainen filosofinen ajatus, se tulee nähdä ennen kaikkea toimintamallina (Väyrynen 2001, 15). Jos tarkastelemme asiaa osaamisen johtamisen näkökulmasta, tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi lisäämällä yksittäisiä eri kieli- ja kulttuuritaustaisia työntekijöitä, organisaatio ei saavuta automaattisesti monikulttuurisuuden tuomia hyötyjä, jos työntekijät eivät koe olevansa täysin työyhteisön yhdenvertaisia jäseniä riippumatta heidän etnisestä alkuperästänsä, kulttuurista, uskonnosta tai muista tekijöistä. Tämä vaatii organisaatiolta toimintatapoihin panostuksia, jotka muuttavat kokonaisvaltaisesti toimintakulttuuria inklusiivisemmäksi ja lopulta inklusiiviseksi, jossa inklusio koetaan koko organisaation läpäiseväksi arvoksi, ei niin yhtenä arvona muiden arvojen joukossa. Kun inklusiosta puhutaan kyseessä ei ole kieli- ja kulttuuritaustaisten työntekijöiden kanssa saman katon alla tekeminen, vaan kyseessä on yhdessä oppiminen ja kokonaisvaltainen toimintaan osallistuminen kaikkialla tasolla. Näin inklusio ei joutuisi toisinaan arvona altavastaajan rooliin. (Työterveyslaitos 2022.)

3 Valmentava johtaminen

3.1 Valmentavan johtamisen määritelmä

Osaamista voidaan johtaa käyttäen apuna valmentavaa otetta, jonka tavoitteena on työntekijöiden kehittäminen, kasvattaminen ja heidän potentiaalinsa saavuttaminen.

Valmentava johtamistyyli, joka on osa nykyaikaisen johtajan strategista valintaa ja työkalupakkia nousi esille 1990-luvulla (Hyppänen 2007, 251). Valmentavan johtamistyylin lähtökohtana on se, että johtaja on kykenevä ja osaava käyttämään erilaisia lähestymistapoja pyrkiessään innostamaan tiimiläisiään yhteisten tavoitteiden puolesta (Jyrä 2020). Valmentava johtaminen perustuu vuoropuheluun ja on ratkaisukeskeinen toimintamalli, joka tarjoaa näköalan ongelmien sijasta mahdollisuuksiin (Laihonen & Rajala 2020; Rantatulkki 2021).

Ristikangas ja Ristikangas (2010, 38) mukaan valmentavassa johtajuudessa johtajalla on kolme ydinroolia, jotka ovat asioiden ja prosessien johtaminen (suunnittelu, toiminta, ohjaus, valvonta jne.), ihmisten johtaminen (innostaminen, motivointi, sitouttaminen, suunnan näyttäminen jne.) ja coaching eli valmentava ote ihmisten johtamisessa, jonka avulla hän tukee tiimiläisen omaa voimaantumista ja toimijuutta ratkaistavia asioita kohtaan. Valmentavalla otteella johtaja pyrkii tietoisesti pois valmiiden vastausten antamisesta ja auttaa avointen kysymysten avulla tiimin jäseniä oivaltamaan asiat itse ja ottaa vastuuta yhteisesti sovituista tavoitteista. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 15–16.)

Valmentava johtaminen on arvostavaa ja osallistavaa yhteistoimintaa, jolla on yhteinen päämäärä ja tavoite. Siinä vapautetaan jokaisen tiimin jäsenen potentiaali ja hyödynnetään heidän voimavarojansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12–16.) Se edistää ketterää oppimista työtä tehdessä luomalla sallivan ja kokeiluihin kannustavan

kulttuurin, jossa tarjotaan mahdollisuuksia kokeilla ja muovata tekemisen tapoja esimerkiksi eteen tulleen haasteen ratkaisemiseksi ja työn edistämiseksi (Jarenko 2019). Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja avoimuuteen, joiden avulla on mahdollista kokea yhteenkuuluvuutta ja vastuuta tiimin sisällä ja vahvistaa Itsensä arvostamista ja arvokkaaksi kokemista. Tiimin jäseniä kannustetaan toteuttamaan itseään ja jokaisen mielipiteillä on väliä. Avoimesti omien mielipiteiden ilmaisu ja asioiden kyseenalaistaminen vie tiimiä eteenpäin ja mahdollistaa yhdessä oppimista. Se vahvistaa kyvykkyyttä työskennellä yhdessä kestäväällä tavalla ja saada aikaan asioita, joihin tiimiläiset voivat olla tyytyväisiä. (Ristikangas 2010.)

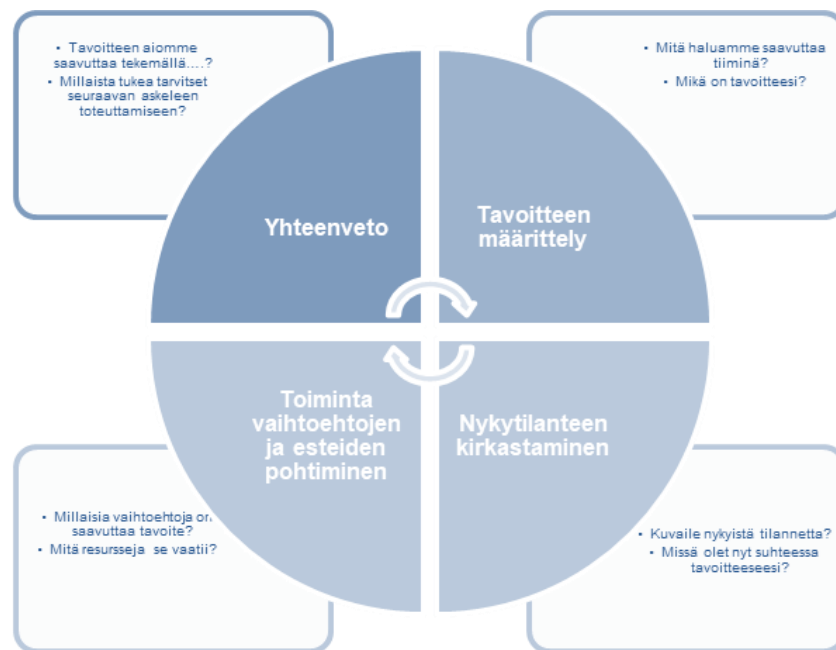
3.2 GROW-malli - valmentavan johtajan vuorovaikutuksen tuki

Jatkuva oppiminen ja kehittyminen on tärkeää organisaation menestymisen varmistamiseksi. Menestys rakentuu organisaation oppimisprosessissa siinä oppivien yksilöiden avulla heidän inhimilliselle osaamisellensa. Otalan (2018) mukaan organisaatio oppii, kun siinä olevat ihmiset oppivat, kehittyvät ja kasvavat ja siksi organisaation pitäisi pyrkiä hyödyntämään jokaisen työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia. Esimerkiksi kasvun asenteella on suuri merkitys oppivassa organisaatiossa. Kasvun asenteen pohjalta toiminut työyhteisön jäsen voi puolestaan vaikuttaa organisaation tehokkuuteen ja menestykseen.

Kasvun asenteen omaava henkilö uskoo, että jokaisen ihmisen ominaisuudet, kuten lahjakkuus, kyvyt ja luonteenpiirteet ovat kaikki kehitettävissä ja kuka tahansa voi harjoittelun ja ponnistelujen kautta omaksua vaikeiltakin tuntuvia asioita. Hän uskoo siihen, että henkilön potentiaali ei ole ennalta määrätty, eikä ole nähtävissä. Se voi muuttua ja kehittyä (Dweck 2016, 27).

Organisaatiossa, jossa henkilöitä johdetaan valmentavalla otteella, hyödynnetään yleensä konkreettisesti GROW-mallilla, mikä on esitetty kuviossa 5. GROW-malli (Whitmore 2009) on tunnettu valmentavan johtamisen malli, jossa valmentava johtaja tukee työyhteisön jäsentä näkemään haasteet kasvun paikkoina ja auttaa häntä lunastamaan vastuun omasta tilanteesta ja ottamaan

käyttöön voimavarojaan niin, että hän saavuttaa tavoitteensa. Tämä vaatii valmentavalta johtajalta osaamista muuttaa tiimiläistensä asenteita esimerkiksi siinä tilanteessa, kun asenne muuttaa epäonnistumisen merkityksen. GROW tulee englannin kielen sanoista: Goal (tavoitteet), Reality (nykytilanne), Options (vaihtoehdot) ja Will/Wrap up (yhteenveto/mitä tehdään seuraavaksi). Se on valmentavan johtajan ja johdettavan vuoropuhelu, jonka avulla edetään tavoitteista kohti toimenpiteitä (Kankainen 2019).



Kuvio 5 GROW-malli - Valmentavan johtajan vuorovaikutuksen tuki (soveltaen Mäkinen 2019)

3.3 Valmentava johtaminen projektitiimeissä

Projektityölle luonteenomaista on sen määräaikaisuus. Projektilla on selkeä alku ja loppu, jotka ovat ennalta määriteltäviä (Palonen 2020). Projekti on kertaluonteinen työkokonaisuus, jolla on tavoite, aikataulu ja kiinteä budjetti sekä vastuullinen johto ja henkilöstö (Ruuska 2007, 19). Projektin vaiheiden tarkasteleminen sen elinkaarella on hyvä keino saada kokonaiskuva projektista. Projektin eteneminen noudattaa tarkkaan määriteltäviä aikatauluja, joka koostuu

useista vaiheista, kuten aloitus, suunnittelu, toteutus, seuranta ja lopetus. Jokaiselle vaiheelle on asetettu selkeä aikaraja, mikä merkitsee sitä, että kunkin vaiheen odotetaan valmistuvan tiettyssä vaiheessa suunniteltua aikataulua. Tämä saattaa aiheuttaa projektitiimin jäsenille stressiä ja kielteisiä seurauksia tilanteessa, joka edellyttää kovia ponnisteluja odotetun suoritustason saavuttamiseksi (Hakanen 2005, 104) ja asettaa haasteita paitsi tavoitteiden ja aikataulujen saavuttamiseen myös projektitiimin johtamiseen – joka on keskeinen tekijä projektin onnistumisessa. Projektijohtaminen eroaa tavallisesta johtamisesta sen hektisyyden vuoksi. Projektijohtamisessa yritetään jatkuvasti pysyä mukana aikataulussa ja kustannustavoitteissa. Projektitiimin johtaminen vaatii erilaisia taitoja, kuten systeemien hallintaa sekä jatkuvaa valmiustilaa. Projektin elinkaaren aikana saattaa kohdata yhä useammin yllättäviä tilanteita, joita ei voida ennakoita eikä välttämätöntä syiden ja seurausten välillä näykään selvää jatkumoa. Lisäksi projekteihin liittyy laaja joukko henkilöitä, joista projektitiimi on vain yksi osa. Näitä muita osapuolia ovat sidosryhmät, jotka voivat olla yksilöitä tai organisaatioita. Sidosryhmät ilmentävät suoraa tai välillistä kiinnostusta tai vaikutusta projektiin. He voivat olla asiakkaita, rahoittajia, loppukäyttäjiä tai muita tärkeitä osapuolia, joiden odotukset ja tarpeet on otettava huomioon projektin suunnittelussa ja toteutuksessa. Sidosryhmien hallinta on kriittinen osa projektijohtamista, sillä heidän tuen ja sitoutumuksensa varmistaminen on olennaista projektin menestyksen kannalta. Projektitiimin jäsenten ohella projektipäällikön vastuulla on myös tiimiläisten tehokas yhteistyö. Näin ollen projektijohtaminen ei ole vain teknistä osaamista vaan myös psyykkistä taituruutta. (Kymäläinen, Lakkala, Carver & Kamppari 2016, 45–46.)

Projektin luonteesta ja projektitiimistä riippuen projektipäällikkö voi käyttää erilaisia johtamistapoja, joista yksi yleisimmistä on valmentava johtaminen.

Valmentavan johtamisen avulla projektityöskentelyssä pyritään vahvistamaan esimerkiksi projektitiimin jäsenten sitoutumista ja motivaatiota projektityöhön kuin myös kykyä ratkaista ongelmia ja ottaa vastaan uusia haasteita. (Mäkinen 2021.)

Valmentavassa johtamisessa kyse on koko tiimin aktiivisesta tukemisesta, hyvän ilmapiirin luomisesta ja sen ylläpitämisestä sekä tiimiläisten potentiaaliin ja

heidän oppimiskykyensä ja -haluunsa pohjautuvasta johtamisesta (Viitala & Jylhä 2019, 265). Niiden kaikkien lisäksi projektissa, jossa valmentavaa johtajuutta hyödynnetään projektityöskentelyssä, kyse on myös psyykkisen suorituskyvyn tukemisesta projektitiimin jäsenten tunteiden ailahtellessa paineiden alla. Suorituskyvyn rinnalla kulkee hyvinvointi, ja näiden yhdistyessä syntyy menestymistä ja hyvä suorituksia (Seligman 2011, 18).

Valmentava projektipäällikkö johtaa projekteja käyttäen valmentavaa lähestymistapaa ja hyödyntää tätä johtamistyyliä monissa eri tilanteissa projektityöskentelyn edistämiseksi kuin myös esihenkilötyössään. Hän on aidosti kiinnostunut tiimiläisiään ja kaivaa kaikista tiimin jäsenestä ne parhaat puolet esiin (Mäkinen 2021).

Kuten edellä on mainittu, projektityön erityispiirteet esimerkiksi rajalliset resurssit erottavat sen muusta organisaatiotoiminnasta. Rajallisia resursseja ovat muun muassa aika, budjetti ja henkilöstö. Projektityön erityispiirteet vaikuttavat merkittävästi projekteissa työskenteleviin henkilöihin, prosesseihin ja tuloksiin. Projekteissa, joissa tavoitellaan kaikkien käytettävissä olevien resurssien optimaalista käyttöä, projektitiimiläisille saattaa koitua haasteita. Projektin määritelty tavoite ja aikarajoitteet voivat aiheuttaa kuormitusta projektitiimille, vaatien heiltä ponnistelua ja ainutlaatuisia sitoutumista.

Döös ja Wilhelmsonin mukaan (2011) valmentava projektipäällikkö voi luomalla innostavan ja oppimista tukevan ilmapiirin mahdollistaa yhteisöllisen oppimisen ja osaamisen jakamisen, mikä puolestaan tukee tiimiläisen voimaantumista työssään ja heidän suoriutumistansa muuttuvissa ja osaamista vaativissa tehtävissä. Heidän hyvinvointinsa säilyy hyvänä samalla kun saadaan aikaan projektin pysyminen suunnitellussa aikataulussa ja resurssien oikea käyttö pienentämällä laatua heikentävää vaihtelua projektin jokaisessa vaiheessa. Siinä projektipäällikön rooli nähdään voimaannuttajana ja työssä oppimisen mahdollistajana, joka tukee tiimiläisiään oivaltamaan GROW-mallin avulla merkityksen työlleen projektissa niin, että he ottaisivat enemmän vastuuta omasta työstään ja asettavat myös itselleen korkeampia tavoitteita. Nämä ovat

keskeisiä tekijöitä jokaisen tiimin jäsenen kehityksen kannalta projektin aikana. Yhteisöllinen osaaminen vaatii syntyäkseen vuorovaikutusta toisten kanssa. Vuorovaikutuksessa luodaan yhteistä ymmärrystä ja kerätään ajatuksia, ideoita ja yhä uusia vihjeitä oman työn tueksi (Döös & Wilhelmson 2011, 489.)

Valmentava ote korostaa tavoitteellisuutta, toisten arvostamista ja osallistumista. Projektipäällikkö, joka vastaa koko projektin läpiviennistä, pystyy valmentaan rohkaisemaan, haastamaan ja sytyttämään projektitiimin kasvun polulle. Tarkoituksena on projektitiimin jäsenten potentiaalin vapauttaminen ja sitä kautta ammatillisen kehittymisen ja suorituksen maksimoiminen projektille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Sillä tavalla projektipäällikkö voi varmistaa, että projektiorganisaatiossa on riittävästi tarvittavaa strategian mukaista osaamista, mikä puolestaan tukee häntä itseään onnistumaan projektipäällikkönä ja vaikuttaa myönteisesti sekä projektin tuloksiin että sen jäsenten kokemaan työhyvinvointiin. (Viitala & Koivunen 2014; Lehto & Viitala 2016.)

3.4 Psykologinen turvallisuus valmentavan vuorovaikutuksen perusta

Hyvinvoiva työntekijä on keskeinen tekijä organisaation menestyksen ja työn mielekkyyden kannalta. Tämä edellyttää sekä työyhteisön luomaa psykologista turvallisuutta, joka tukee työntekijöitä psyykkisesti ja sosiaalisesti, että yksilön oman johtamistaidon kehittämistä, oikeanlaista asennetta ja innostusta jatkuvaa kehittymistä kohtaan (Ristikangas & Grünbaum 2014, 130.). Valmentavan johtamisen teorian ytimessä on ymmärrys siitä, että työpaikalla jokaisen työntekijän psykologiset perustarpeet tulee tyydytetyksi.

Psykologisten perustarpeiden teorian mukaan ne ovat tarve itsemääräämiseen, tarve pystyvyyteen ja tarve yhteenkuuluvuuteen (Deci & Ryan 2000, 233–236, 252–254). Itsemäärääminen viittaa työntekijän tarpeeseen kokea mahdollisuutta itse vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin, jotta tekeminen ei tunnu ulkoa ohjatulta. Pystyvyys tarkoittaa tarvetta kokea osaamista, pärjäämistä ja aikaansaavuutta sekä mahdollisuutta kehittymiseen. Yhteenkuuluvuuden tarve viittaa siihen, että työhyvinvointi on vahvasti kytköksissä työkaverisuhteisiin ja

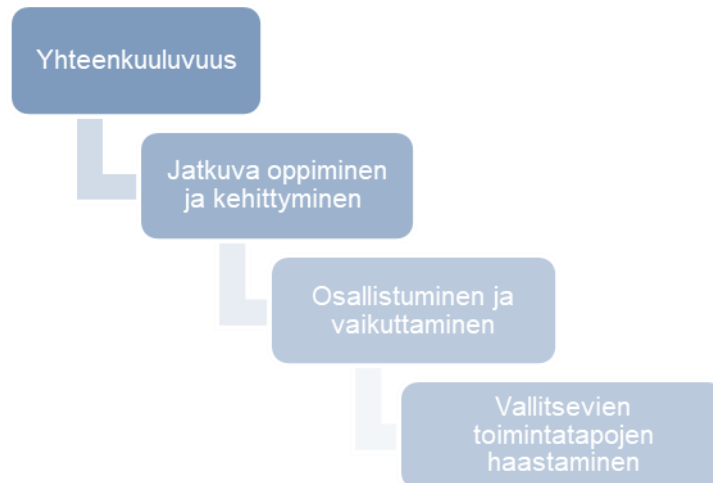
työyhteisössä hyväksytyksi tulemiseen sekä aidolla tavalla kohdatuksi tulemiseen omana itsenään (Allas & Weddle 2022).

Jotta työntekijä voi työpaikassaan hyvin, tuntee työnsä merkitykselliseksi, kehittyy ja saa koko potentiaalinsa käyttöön, psykologisten perustarpeiden pitää toteutua. Lukuisten suoritettujen tutkimusten mukaan työelämässä psykologisten perustarpeiden täytyminen vaikuttaa niin työviihtyvyyteen kuin tuottavuuteenkin. Se lisää työntekijöiden suorituskykyä ja samalla ehkäisee työuupumusta (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens 2010).

Psykologista turvallisuutta voidaan myös tarkastella osana projektitiimejä, jossa yhteisöllisyyttä rakennetaan tiivistä verkostomaisessa yhteistyössä myönteisen vuorovaikutuksen sekä projektipäällikön johtamistaitojen tukemana (Kananen, Pehkonen-Karioja; Rantakokko & Suhonen 2015).

Valmentavan projektijohtamisen keskiössä on jokaisen projektitiimiläisen kehittäminen, kasvattaminen ja potentiaalinsa saavuttaminen. Valmentava projektipäällikkö tukee psykologisen turvallisuuden toteutumista kehittämällä ja tukemalla tiimiläisiään yksilöllisesti, arvostaen kunkin vahvuuksia ja erilaisuutta ja mahdollistaa kaikkien osallistumisen ja siten koko tiimin osaamisen hyödyntämisen. Mahdollisuus osallistua omaa työtä koskevaan suunnitteluun ja kehittämiseen lisää sitoutumista ja merkityksellisuuden kokemusta sekä työssä että työyhteisössä (Ristikangas & Ristikangas 2010, 268–269). Virheet ovat sallittuja, niistä opitaan ja niitä käytetään asioiden kehittämisessä.

Clarkin (2020) mukaan psykologinen turvallisuus on tila, jossa jokainen ihminen voi toteuttaa inhimillisiä tarpeita pelkäämättä, että häntä nolottaa, hänet syrjäytetään tai häntä rangaistaan jollain tavalla. Clarkin porrasmallin mukaan (kuviokuva 6) on neljä tasoa, joista jokainen taso rakentuu edellisen varaan. Portailta jokainen ihminen tuntee yhteenkuuluvuutta, turvallisuutta oppia, turvallisuutta osallistua ja vaikuttaa tiimin toimintaan ja tuloksiin sekä turvallisuutta haastaa vallitsevia toimintatapoja.



Kuvio 6 Psykologisen turvallisuuden portaat (Soveltaen Clark 2020)

Kaikkien vuorovaikutustilanteiden taustalla on yksi yhteinen tekijä – tunteet. (Kerola, Kujanpää & Kallio 2011.) Ne ovat mukana ja osana kaikessa, mitä ihmisten keskuudessa ja ihmisten välillä tapahtuu. Psykologinen turvallisuus on yksittäisen tiimiläisen kokema tunne häntä ympäröivästä ilmapiiristä, joka luo pohjan avoimelle ja myönteiselle vuorovaikutukselle työyhteisössä, mikä edistää ihmisten oppimista toisiltaan. Se korostaa tiedon jakamista, virheistä oppimista, luottamuksen rakentamista ja monimuotoisuuden hyödyntämistä, mikä puolestaan voi parantaa organisaation suorituskykyä ja innovaatiota. (Havanka 2018.)

Psykologinen turvallisuus on jokaisen tiimiläisen vastuulla, mutta lopulta sen ylläpitäminen tiimissä on esihenkilön tehtävä. Eettiset, aidosti läsnä olevat ja osallistavat esihenkilöt ovat psykologisen turvallisuuden kehittämisen ja ylläpitämisen suhteen tehokkaimpia kuin muu johtamistyylin valitsevat esihenkilöt (Svibovich 2020, 334). He ovat läsnä tiimiläisilleen ja aidosti kiinnostuneita jokaisen tiiminjäsen mielipiteistä ja kuuntelevat heitä. Aidosti läsnä oleva esihenkilö osoittaa aina olevansa helposti lähestyttävä, joka pystyy keskittymään vain ja ainoastaan kanssaan keskustelemaan tiimiläiseensä ja antaa hänelle kokemuksen tulleensa kuulluksi. (Roth & Saarenpää 2020, 27.) Tiimiläinen, joka kokee tulleensa kuulluksi, kokee merkityksellisyyden ja vaikuttavuuden

tunnetta omaa työtä kohtaan ja sitä kautta itsensä terveemmäksi ja aikaansaavammaksi (Roth & Saarenpää 2020, 106).

3.5 Valmentava johtaminen ja monikulttuurinen työyhteisö

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan (2022) monikulttuurisella työyhteisöllä tarkoitetaan sitä, että työpaikalla on useita eri kansalaisuuksia, etnisiä alkuperiä ja äidinkieliä omaavia työntekijöitä. Tämä monimuotoisuus voi olla seurausta maahanmuutosta, kansainvälisestä liiketoiminnasta, globaalista työvoimasta tai muista tekijöistä.

Työyhteisössä monikulttuurisuutta voidaan lähestyä siitä näkökulmasta, jossa erilaisten kulttuuristen käytäntöjen vaihteluiden takia työyhteisössä näyttäytyvät erilaiset kyvyt ja taidot osallistua tai kohdata muita työkavereita ja toimia tiimin jäsenenä. Koska jokainen työntekijä tarkastelee asioita omasta kulttuuritaustastaan käsin, voidaan todentaa, että monikulttuurisuus laajentaa näkemyksiä ja tuo luovia ratkaisumalleja ristiriitatilanteissa (Parekh 2006, 196–236). Toimiva monikulttuurisuus voi tarjota monia etuja, kuten luovuutta, erilaisia näkökulmia ja laajempaa tietämystä sekä innovatiivisuutta. Toimivan monikulttuurisuuden myötä osaaminen monipuolistuu ja asiakaspalvelu paranee, kun monimuotoinen henkilöstö pystyy tarjoamaan laadukasta palvelua monimuotoiselle asiakaskunnalle. Lisäksi monikulttuurisessa työyhteisössä suvaitsevaisuus lisääntyy. (Bergbom ym. 2016.) Näin ollen organisaatiot, jotka osaavat hallita monimuotoisuutta ja luoda inklusiivisen ilmapiirin, voivat hyötyä monipuolisesta työvoimastaan ja saavuttaa parempia tuloksia.

Vaikka erilaiset kulttuurit rikastuttavat työyhteisöä, ne tuovat myös mukanaan haasteita. Kulttuurisidonnaisuudesta aiheutuvista syistä monikulttuurisen tiimin jäsenillä voi olla hyvinkin erilaisia käsityksiä siitä, miten esimerkiksi vaihdetaan mielipiteitä tai tekoja toisten tiimiläisten kanssa, miten yhteistyötä tehdään ja miten esihenkilön kanssa ollaan tekemisissä. Vuorovaikutustilanteessa kulttuurierojen vaikutuksen lisäksi vahvan yhteisen kielen puute tuo joskus omat

haasteensa vuorovaikutuksen onnistumiseen ja sosiaalisten suhteiden rakentumiseen. (Bergbom 2018, 95.)

Valmentava johtaminen on erinomainen lähestymistapa monikulttuurisessa työyhteisössä. Marsayin ym. mukaan (2021) sosiaalis-emotionaaliset taidot ovat erityisen tärkeitä, kun tehdään monikielisen ja -kulttuurisen yhteisön jäsenenä tiiviisti yhteistyötä toisten yksilön kanssa ja ollaan haastavissa vuorovaikutustilanteissa. Valmentava johtaminen korostaa yksilöiden vahvuuksien hyödyntämistä, avoimuutta ja vuorovaikutusta. Se auttaa luomaan ilmapiirin, joka edistää monimuotoisuuden arvostamista lisäämällä ymmärtämystä eri kulttuuritaustojen omaavien työntekijöiden keskuudessa ja parantaa tiimityötä.

Sosiaalis-emotionaalisilla taidoilla on suuri merkitys rakentavan vuorovaikutuksen kannalta, erityisesti kun jokaisen tiimijäsenen osaaminen pitäisi saada kanavoitua organisaation käyttöön. Sosiaalis-emotionaaliset taidot ovat opittuja ja oppiminen on yli koko elämänkaaren ulottuva kehitystehtävä. Ne koostuvat sosiaalista ja emotionaalisista taidoista, jotka ovat tiiviisti kietoutuneet yhteen ja tukevat toisiaan niin, että kyky tunnistaa ja hallita tunteita, tukee kehittyvää sosiaalista kyvykkyyttä ja myös toisin päin (Denham 2007, 3). Sosiaalis-emotionaalisessa taidossa kyseessä on ennen kaikkea omien tunnekokemusten ja tunneilmausten säätelystä (Neitola & Koivula 2020, 27). Siinä oleellista on tilannekohtainen säätely ja oman toiminnan mukauttaminen sekä omiin että muiden tavoitteisiin sopivaksi (Salmivalli 2005, 80).

Valmentava johtaminen edistää merkityksellisyyden kokemista työelämässä (Aaltonen, Ahonen, & Sahimaa 2020). Se tukee avointa vuorovaikutusta ja antaa työyhteisön jäsenille mahdollisuuden syventyä omiin tunteisiinsa ja käyttäytymiseensä sekä ymmärtää näitä myös muissa. Tämä luo vahvan yhteyden työn ja sen merkityksellisyyden välille. Työn merkityksellisyys on kriittisen tärkeää työntekijöiden motivaation, sitoutumisen ja hyvinvoinnin kannalta, ja sillä on suora vaikutus heidän tuotteliaisuuteensa (Aaltonen, Ahonen, & Sahimaa 2020).

Monikulttuurisen työyhteisön keskeinen voimavara on yhdessä rakennetut yhteiset merkitykset työstä. Ne syntyvät parhaimmillaan valmentavan johtamisen avulla psykologisesti turvallisesta ilmapiiristä, jossa epätietoisuus vaihtuu vapautumiseksi ja voimaantumiseksi, ja jonka äärellä tiimin sisäinen luottamus ja yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuu (Wainio 2023).

Huomionarvoista kuitenkin on, että mikään työyhteisö ei voi rakentaa yhteenkuuluvuutta ikään kuin työyhteisön jäsenen puolesta. Ratkaisevaa on työroolin yhteensopivuus työntekijän omien tavoitteiden ja erilaisten elämäntilanteiden kanssa, joka nousee esiin työtehtävien ja työntekijän oman identiteetin sopusoinnussa (Aaltonen, Ahonen, & Sahimaa 2020).

Monikulttuurisissa työyhteisöissä on erittäin tärkeää ottaa huomioon maahanmuuttajataustaiset työntekijät ja heidän mukanaan tuomansa kulttuuri, uskomukset ja arvot. Tämä on tärkeää, koska nämä tekijät voivat vaikuttaa merkittävästi siihen, miten maahanmuuttajataustainen työntekijä suhtautuu uuteen työympäristöön ja työkavereihinsa, ja ne voivat vaikuttaa myös hänen kokemaansa stressiin ja mahdollisesti luoda sosiaalisia konflikteja. (Mozaffari 2019.)

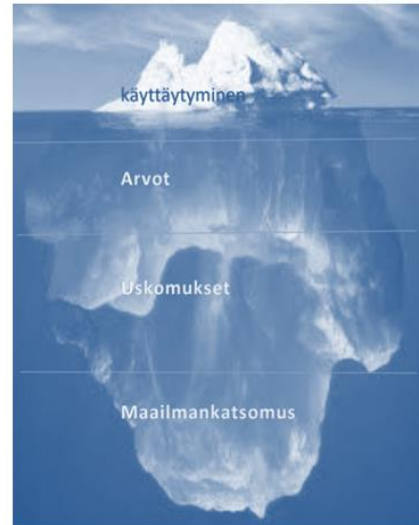
Kulttuuri on monimutkainen ja laaja käsite, jota voidaan tulkita eri tavoin, mutta se kattaa yleensä joukon yhteisiä piirteitä, arvoja, käytäntöjä, uskomuksia ja perinteitä, jotka yhdistävät tiettyä ihmisryhmää tai yhteisöä. Kulttuuri on ikään kuin jäävuori (Kuvio 7), jonka vain pieni osa on näkyvissä ja suurin ja merkittävin osa on näkymättömissä (Hämäläinen & Nivala 2008, 74; Helriegel & Slocum 2003).

Kulttuurin näkyvät elementit:

- o pukeutuminen
- o musiikki
- o ruoka
- o eleet
- o tervehdykset
- o arkkitehtuuri

Kulttuurin näkymättömät elementit:

- o arvot
- o uskomukset
- o maailmankatsomus
- o ihmissuhdesäännöt
- o suhtautuminen perheeseen ja sukuun
- o sukupuolierot
- o sääntöjen noudattaminen



Kuvio 7 Kulttuurinen jäävuori (Soveltaen Helriegel & Slocum 2003)

Kulttuurinen jäävuori -metafora on erinomainen tapa hahmottaa kulttuurien monimutkaisuutta ja sen syvempiä piirteitä. Jään pinta vastaa niitä kulttuurisia piirteitä, jotka ovat helposti havaittavissa, kuten kieli, ruoka, vaatteet, tanssi ja juhlat. Nämä ovat kulttuurin näkyvää osaa, ja ne voivat olla ensimmäisiä asioita, jotka tulevat mieleen, kun ajattelemme eri kulttuureja. Kuitenkin suurin osa kulttuurista, kuten arvot, uskomukset, ajattelutavat, normit ja kommunikaatitavat, ovat kuin jään alla oleva massiivinen osa jäävuorta. Ne eivät ole näkyvissä päällepäin, ja niitä voi olla vaikea havaita tai ymmärtää, ellei ole syventynyt kulttuurien monimutkaisuuteen ja tutustunut niihin tarkemmin. (Salo-Lee ym. 1996, 6-7.)

Tämä selittää, miksi joskus voi olla vaikeaa ymmärtää ihmisiä, joiden kulttuurista on erilainen kuin oma. Kun kommunikoimme ihmisten kanssa eri kulttuureista, saattaa tuntua, että olemme vain törmänneet jään pintaan emmekä ymmärrä heidän syvempiä ajatuksiaan ja tunteitaan. Konfliktit ja väärinymmärrykset voivat syntyä, jos emme ole tietoisia kulttuuristen erojen olemassaolosta ja emme ole valmiita sukeltamaan syvemmälle kulttuurisen jäävuoren alle ymmärtääksemme toisiamme paremmin. (Mozaffari 2019.)

Kulttuuritaustansa takia ihmisellä on tiettyjä käsityksiä, odotuksia ja ajattelutapoja kuin myös toimintamalleja. Kulttuuritausta vaikuttaa merkittävästi siihen, miten yksilö näkee itsensä, toiset ihmiset ja ympäröivän maailman ja muodostaa osan yksilön identiteettiä (Hämäläinen & Nivala 2008, 72–74, 145), joka puolestaan vaikuttaa siihen, miten ihmiset määrittelevät itsensä ja kuuluvuutensa ryhmiin (Mozaffari 2019).

On helppo alkaa pitää omaa näkemystä ja toimintatapaa itsestään selvänä. Voidakseen toimia ja tehdä työtä monikulttuurisessa työyhteisössä on ensiarvoisen tärkeä, että jokainen henkilö miettii itseään ja rooliaan uudesta näkökulmasta. Tämä auttaa häntä kohtaamaan omia ennakkoluuloja ja ymmärtämään, miten kulttuuri näkyy omassa ja eri kieli- ja kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden käyttäytymisessä ja valinnoissa. Se edistää avoimuutta, ymmärrystä ja parempia suhteita työtovereiden kanssa. Lisäksi jokaisen henkilön tulee ottaa huomioon, että henkilön käytöksen ei voida kuitenkaan olettaa johtuvan pelkästään hänen omasta kulttuuristaan vaan kulttuurin lisäksi henkilön persoonallisuus ja perintötekijät kuin ympäristötekijät ovat ne, jotka muokkaavat hänen toimintaansa ja ohjaavat hänen valintojansa (Mozaffari 2019). Kulttuuri muotoutuu ja kehittyy ajan myötä ja vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ja identiteettiin. On tärkeää, että pysyisi erottamaan kulttuurin ihmisluonnosta ja toisaalta yksilön persoonallisuudesta (Hofstede & Hofstede 2010, 15).

Tasa-arvoinen keskustelutapa on olennainen osa monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa. Tasa-arvoinen keskustelutapa on lähestymistapa, joka luo pohjan avoimelle ja inklusiiviselle ilmapiirille ja täten tukee monimuotoisuuden arvostamista ja yhdenvertaista osallistumista. Se saa yksittäisen työntekijän tuntemaan, että hänen äänensä kuuluu ja häntä kunnioitetaan, jonka myötä syntyy psykologinen turvallisuus. Psykologisen turvallisuuden ilmapiiri puolestaan edistää monimuotoisuuden ja erilaisuuden arvostamista ja rohkaisee ihmisiä jakamaan ideoitaan ja mielipiteitään avoimesti ja tuomaan esiin erilaisia näkökulmia ja ratkaisuja, mikä voi johtaa luovempaan ongelmanratkaisuun ja innovaatioihin. (Mozaffari 2019.)

Monikulttuurisessa kohtaamisessa erilaiset äidinkielet ja kielitaitotasot voivat johtaa väärinymmärryksiin ja kommunikaatio-ongelmiin. Sanavalinnat ja kulttuuriset viittaukset, kulttuuriset normit ja odotukset voivat vaihdella merkittävästi eri taustoista tulevien työntekijöiden välillä. Tämä voi johtaa tulkintavaikeuksiin ja konflikteihin. Lisäksi eri kulttuuritaustoista tulevat työntekijät voivat käyttää erilaisia kommunikaatiotapoja, kuten suoraa tai epäsuoraa puhetta, mikä voi aiheuttaa väärinymmärryksiä siitä, miten viestejä tulisi tulkita. Joskus myös kulttuuriset stereotyyppit ja ennakkoluulot voivat vaikuttaa siihen, miten työyhteisöjäsenet tulkitsevat toistensa käyttäytymistä ja viestejä. Väärinymmärrykset, tulkintavaikeudet ja konfliktit voivat pahimmillaan rasittaa merkittävästikin arkea ja kuluttaa aivan liian paljon energiaa työyhteisöissä ja synnyttää erilaisia tunnekokemuksia paitsi tiimin jäsenille myös esihenkilölle. Tunnekuorma puolestaan voi vaikuttaa kielteisesti työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. (Mozaffari 2019.)

3.6 Valmentava johtaminen, tunneäly ja kulttuuriäly

Oyewunmi (2018, 440) on esittänyt, että ihmiset kokevat usein epävarmuutta ja epäluottamusta, erityisesti kun he ovat vuorovaikutuksessa moninaisten ihmisryhmien kanssa. Moninaisuus tässä yhteydessä voi tarkoittaa eroja etnisessä alkuperässä, kansallisuudessa, sukupuolella, iässä, uskonnossa ja yhteiskunnallisessa asemassa. Tämä moninaisuus voi aiheuttaa tunneperäisiä reaktioita työpaikalla. Nämä tunnereaktiot vaativat taitavaa johtamista, ja vain tunneälykäs johtaja pystyy hallitsemaan niitä tehokkaasti. Puute tunneälyssä monimuotoisen työyhteisön johtamisessa voi johtaa huonoihin ihmissuhteisiin, syrjintään, työntekijöiden vaihtuvuuteen, poissaoloihin ja lopulta organisaation maineen ja suhdepääomaan heikkenemiseen. Siksi tunneäly tulisi sisällyttää monimuotoisen työyhteisön johtamisen strategiaan.

Bertisin (2010) mukaan monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa esihenkilön tulee olla tietoinen siitä, mistä omat tunnekokemukset johtuvat sekä miten ne vaikuttavat omaan työskentelyyn. Tunneäly on yksi monikulttuurisen työyhteisön johtamisen kriittisimpiä osa-alueita. Golemanin vuonna 1997 julkaistu kirja

"Tunneäly" on merkittävä teos, joka popularisoi ja laajensi tunneälyn ymmärrystä ja aikanaan esitti, että tunneäly on yhtä tärkeä tai jopa tärkeämpi kuin älykkyys (IQ) menestyksekkään elämän ja uran kannalta. Golemanin (1997) mukaan tunneäly tarkoittaa kykyä tunnistaa, ymmärtää ja hallita omia tunteitaan sekä kykyä tulkita ja reagoida muiden ihmisten tunteisiin. Hänen mukaansa tunneäly koostuu neljästä osatekijästä:

- Itsetuntemus: Kyky tunnistaa omat tunteensa ja ymmärtää, miten ne vaikuttavat omaan käyttäytymiseen ja päätöksentekoon.
- Itsehallinta: Kyky hallita omia tunteitaan ja reaktioitaan, erityisesti stressaavissa tilanteissa. Tämä sisältää taitoa pysyä rauhallisena ja tehokkaana paineen alla.
- Sosiaalinen tietoisuus: Kyky tunnistaa ja ymmärtää muiden ihmisten tunteita ja tarpeita. Tämä auttaa rakentamaan empatiaa ja ymmärrystä toisia kohtaan.
- Sosiaaliset taidot: Kyky käyttää tunneälyä parantaakseen sosiaalista vuorovaikutusta ja rakentaakseen suhteita muiden ihmisten kanssa. Tämä sisältää taitoa kuunnella, kommunikoida tehokkaasti ja ratkaista konflikteja.

Golemanin (1997) mukaan tunneälyllä on suuri merkitys menestykselle työelämässä ja johtamisessa. Hänen teoriansa auttoi lisäämään tietoisuutta tunteiden roolista esim. johtajan päätöksenteossa ja työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksessa. Tunneälyn kehittäminen auttaa yksilöitä parantamaan työympäristössä suoriutumistaan ja sosiaalisia taitojaan.

Menabney (2019) on eri mieltä siitä, että pelkkä tunneäly riittäisi monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen. Hän viittaa esimerkiksi tutkimuksiin, jotka ovat todistaneet, että yli 40% ulkomaille lähteneistä työntekijöistä on epäonnistunut tehtävissään. Suurimmaksi syyksi epäonnistumiselle on voitu todeta kulttuurienväliset haasteet. Hänen mukaansa tunneäly on edelleen välttämätön taito onnistuneessa johtajuudessa, mutta se ei sellaisenaan riitä. Lisäksi johtajalla tulee olla kulttuuriälykkyyttä, jotta monikulttuurista työyhteisöä voisi johtaa tehokkaasti.

Barile (2018) on kuvannut, että tunneälyssä ja kulttuuriälyssä havaitaan samankaltaisia taitoja, kuten itsetietoisuus, ihmissuhteiden hallinta, kyky sopeutua monitulkintaisiin tilanteisiin, tietoinen läsnäolo, pohdinta ja empatia. Hänen näkemyksensä mukaan näitä kahta taitoa yhdistää erityisesti niiden opittavuus ja tarkoitus kehittää kykyä kohdata ja johtaa erilaisia ihmisiä. Tämän kaiken perustana on kyky tehokkaaseen kommunikointiin.

Valmentava johtaminen on johtamistyyli, joka perustuu vahvasti tunneälyyn. Tässä lähestymistavassa keskitytään enemmän yksilöiden henkilökohtaiseen kasvuun kuin pelkkään tehtävien suorittamiseen. Valmentavan johtamisen hyödyt ovat merkittäviä, sillä se voi positiivisesti vaikuttaa henkilökunnan tunteisiin ja näin ollen myös saavutettuihin tuloksiin. Tällainen johtaja luo organisaatioonsa ilmapiirin, joka on leimallisesti luottamuksellinen, rauhallinen ja oikeudenmukainen. Tunneälykästä johtajuutta voisi kuvailla avoimeksi, koska johtaja ei peittele todellista itseään, vaan toimii aitona itsenään. (Goleman ym., 2002.)

Valmentava johtaja, jolla on korkea tunneäly, pystyy saamaan aikaan parhaita tuloksia haastavien tilanteiden ratkaisemisessa kääntämällä huomiota pois väärinkäsityksien välttämisestä kiinnittämällä huomiota siihen, miten niihin suhtaudutaan ja miten niitä pyritään korjaamaan.

3.7 Valmentava johtaminen ja systeemiäly

Systeemiäly on Aalto-yliopiston professorin Raimo P. Hämäläisen ja filosofi Esa Saarisen luoma käsite 2000-luvun alussa. Ihminen on aina osa jotain isompaa kokonaisuutta. Systeemiäly on kykyä ja herkkyyttä toimia älykkäästi monimutkaisissa systeemeissä niin, että ihminen kokee itsensä osana kokonaisuutta, jossa kokonaisuus muovaa häntä ja hän osaltaan itse muovaa kokonaisuutta (Hämäläinen, Rachel & Saarinen 2014, 15). Systeemiälyä tarvitaan erityisesti sellaisessa tilanteessa, jossa tuntuma, taju ja kokonaisvaikutusten hahmotus ovat avainasemassa (Hämäläinen & Saarinen 2005, 5).

Saarisen ja Hämäläisen mukaan (2007) systeemiälyllä tarkoitetaan ajattelu- ja toimintamalleja sekä asenteita, joiden myötä voidaan saada organisaation inhimillinen potentiaali eli kaikista tiimin jäsenistä ne parhaat puolet paremmin esiin ja vahvistaa työhyvinvointia. Systeemiälykkäästi ajatteleva johtaja osaa havainnoida toimintaympäristöään kokonaisvaltaisesti ja ajattelussaan huomioida erilaisia näkökulmia. Hän pystyy toimimaan toisten henkilöiden kanssa avoimessa vuorovaikutustilanteessa ja tehdä tietoisesti systeemiälykkäitä valintoja. (Saarinen & Hämäläinen 2007.) Avoin vuorovaikutus on luonnollinen perusta myös valmentavalle johtamiselle, jonka ytimessä on arvostavan ja luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen luominen johdon ja työntekijöiden välille (Seppälä & Raulo 2023).

Systeemiälyn ulottuvuudet (Taulukko 1) ovat systeeminen hahmotuskyky, sanaton yhteys, positiivinen asenne, kekseliäs mieli, pohtivuus, heittäytyvä osallistuminen, viisas toiminta ja aikaansaavuus (Hämäläinen, Rachel & Saarinen 2014, 19).

Taulukko 1. Systeemiälyn ulottuvuudet (Hämäläinen, Rachel & Saarinen 2014, 19).

Systeemiälyn kahdeksan ulottuvuutta	
Systeeminen havaintokyky	Kyky havaita ja nähdä meitä ympäröiviä systeemejä.
Sanaton yhteys	Kyky tuntee yhdessä toisen kanssa ja virittyä suhteessa johonkin systeemiin.
Positiivinen asenne	Kyky suhtautua positiivisesti elämään systeemeissä ja ylläpitää positiivista yleisnäkemyistä tilanteista.
Kekseliäs mieli	kyky vastaanottaa kaikkialla läsnä olevia innovaatioita ja kehittää uusia ideoita ja hyväksyä muutosta.
Pohtivuus	Kyky reflektoida omia ajatuksia ja ylipäätään ajatella ajattelemista.
Heittäytyvä osallistuminen	Kyky toimia ihmisten kanssa siten, että pystyy olemaan rakentava ja luomaan osaltaan yhteistä ilmapiiriä tilanteissa, jossa toiset tuovat esiin heidän parhaat puolensa.

Viisas toiminta	Kyky ajatella asioita pitkällä aikavälillä ja käyttäytyä ymmärtäväisesti. Sillä hän tietää, että hyvien tulosten aikaansaanti vaatii aikaa
Aikaansaavuus	Kyky toimia oikea-aikaisesti ja tehdä tarkoituksenmukaisia toimenpiteitä.

Ristikankaan ja muiden (2021) mukaan systeeminen ajattelu on keskeinen taito valmentavalle johtajalle, jonka tavoitteena on ohjata tiiminsä toimintaa tehokkaasti. Tämä ajattelutapa auttaa heitä hahmottamaan laajemmat yhteydet ja vaikutukset, jotka liittyvät tiimin toimintaan.

Systeemiäly viittaa taitoon ymmärtää ja hallita monimutkaisia järjestelmiä ja niiden toimintaa. Tämä käsite juontaa juurensa systeemiajatteluun, joka keskittyy järjestelmien tarkasteluun ulkopuolelta. Systeemiälyssä korostetaan sen sijaan aktiivista ja sisältäpäin tapahtuvaa tarkastelua. Toimijat pyrkivät parantamaan toimintatapojaan tarkkailemalla sekä käyttäytymistä että järjestelmää itseään. (Hämäläinen, Rachel & Saarinen 2014.) Tämä ajattelutapa edellyttää voimakentän muodostavien inhimillisten, jopa syväinhimillisten ja subjektiivisten tekijöiden huomioimista. Tällainen arviointi ei rajoitu vain mitattavissa oleviin tai objektiivisesti tunnistettaviin tekijöihin. Syväinhimilliset tekijät voivat sisältää esimerkiksi mikrokäyttäytymistä, niihin liittyviä ajatusmalleja, tunteita, uskomuksia, juoruja, tarinoita, kulttuurisia vaikutteita ja ilmiöitä, jotka liittyvät arvomaailmaan (Teerikangas, Hämäläinen & Saarinen 2005).

Valmentavan johtajan rooli voidaan jakaa kolmeen pääryhmään. Hänen tulee näyttää tiimiläisilleen suuntaa organisaation menestyminen tavoiteasetannan mukaisesti. Toinen tärkeä rooli on henkilöstön osallistaen rakentaa yhteistyötä myönteisellä vuorovaikutuksella. Hän kannustaa tiimiläisiään pohtimaan asioita yhdessä, eikä vain kerro, miten jokin työtehtävä tulee tehdä tai asia ratkaista. Eri näkökulmat huomioon ottamalla sekä tasavertaista yhdessä tekemistä edistämällä hän turvaa tavoitteiden saavuttamista ja sitouttaa tiimiläisiä yhteisiin tavoitteisiin. Valmentavan johtajan kolmas tärkeä rooli on jatkuvaa oppimista tukeva toimintakulttuurin luomisen myötä mahdollistaa jokaiselle työntekijälle, että nämä voivat kehittää omaa työtä ja osaamista ja sen kautta osallistua

toimivan tiimityöskentelyn edellytyksien luomiseen. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 52–54.)

Valmentava johtaminen, jossa johtaja toimii enemmän valmentajan roolissa tukien ja ohjaten työntekijöitä, voidaan nähdä hyödyllisenä välineenä organisaation systeemisen johtamistavan kehittämisessä. Kun otetaan käyttöön strategiset tavoitteet valmentavan johtajuuden avulla systeemiälykkäässä ympäristössä, käynnistyy prosessi, jossa saavutetaan ensin tehokas vuorovaikutus ja selkeä johtamisjärjestelmä. Nämä tekijät mahdollistavat prosessien parantumisen ja sujuvamman työskentelyn. Toisena tuloksena on työntekijöiden kokemus siitä, että heidän työtänsä arvostetaan ja koetaan merkitykselliseksi. Tämä parantaa henkilöstön hyvinvointia ja lisää organisaation kilpailukykyä, kun osat toimivat yhteen eivätkä kilpaile toisiaan vastaan. (Seppälä & Raulo 2023.)

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusote

Tässä opinnäytetyössä tutkimus toteutettiin laadullisena. Laadullisessa tutkimuksessa yleisesti käytetään induktiivista prosessia. Induktiivinen päättely tarkoittaa, että tutkimus alkaa tarkastelemalla yksityiskohtaisesti aineistoa ja pyrkii muodostamaan yleisiä päätelmiä. Toisin sanoen, laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena ei ole ensisijaisesti testata hypoteeseja vaan ymmärtää tutkimuksen kohdetta tarkemmin ja muodostaa teoreettisia käsitteitä ja yleisiä näkemyksiä aineiston perusteella. Laadullinen tutkimus keskittyy erityisesti asioihin, jotka eivät ole helposti mitattavissa numeerisesti ja pyrkii tavoittamaan ilmiöt syvällisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 161; Kananen 2014, 17.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on yleensä saada syvälinen käsitys tutkimuskohteesta. Se tarjoaa pääsyn sellaiseen tietoon, joka muuten saattaisi jäädä huomaamatta. Tämä tekee laadullisesta tutkimuksesta hyödyllisen välineen ilmiöiden ymmärtämiseen, erityisesti silloin, kun pyritään hahmottamaan ilmiöiden syitä, ihmisten kokemuksia, arvoja ja monimutkaisia vuorovaikutuksia. (California State University Long Beach n.d.).

Laadullinen tutkimusote soveltui hyvin tähän tutkimukseen, sillä monikulttuurinen työympäristö ja valmentava projektijohtaminen ovat monimutkaisia ja moniulotteisia käsitteitä. Laadullinen tutkimus mahdollistaa näiden ilmiöiden perusteellisen tarkastelun ja auttaa tunnistamaan merkittäviä yhtäläisyyksiä ja toistuvia piirteitä saman ilmiön eri ilmenemismuodoissa sekä ymmärtämään ilmiötä syvällisemmin ja tarkastelemaan niitä monipuolisesti (Alasuutari 2014, 40–43).

Valittu laadullinen tutkimusote oli erityisen sopiva tähän tutkimukseen, koska haluttiin saada laajaa ja syvälistä tietoa valmentavasta projektijohtamisesta monikulttuurisessa työympäristössä, ottaen huomioon eri näkökulmat, ristiriidat ja monimuotoisuuden. Haluttiin myös keskittyä työyhteisön jäsenten

kokemuksiin, näkemyksiin ja ajatuksiin. Koska sekä monikulttuurisessa työympäristössä että valmentavassa projektijohtamisessa on voimakas inhimillinen ulottuvuus, oli tärkeää ymmärtää, miten työyhteisön jäsenet kokevat nämä asiat. Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden tarkastella ilmiöitä niiden luonnollisissa ympäristöissä. Monikulttuurisessa työympäristössä konteksti voi vaikuttaa merkittävästi siihen, miten valmentava projektijohtaminen toteutuu käytännössä.

Laadullinen tutkimus mahdollisti myös joustavan lähestymistavan, joka ei vaatinut ennalta määriteltyjä hypoteeseja tai teoreettisia kehyksiä. Tämä oli tärkeää, koska tutkimus saattoi kehittyä ja muotoutua tutkimusprosessin aikana, mikä oli hyödyllistä näiden monimutkaisten ilmiöiden ymmärtämisessä.

Tarkoituksena oli tuottaa käytännön suosituksia ja ideoita, jotka voivat auttaa toimeksiantajaa kehittämään valmentavaa projektijohtamista monikulttuurisessa työympäristössä. Tämä tutkimus voi antaa käytännön oivalluksia siitä, miten parantaa työtapoja ja organisaation suorituskykyä.

4.2 Aineistonkeruumenetelmät

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin avointa haastattelumenetelmää tiedonkeruussa. Tavoitteena oli hankkia syvällistä ymmärrystä tutkimusaiheesta ja saada laaja-alaisia näkemyksiä seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten monikulttuurisen projektitiimin jäsen kokee valmentavan johtamistyylin erityisesti osaamispääoman näkökulmasta?
- Mikä on esihenkilön kriittinen osaaminen valmentavaa johtajuutta toteuttavassa monikulttuurisessa työyhteisössä?

Haastattelun avulla suoritettava systemaattinen tiedonkeruu voidaan toteuttaa useilla eri tavoilla. Tarkoitus on se, että sillä saadaan aineistoa tutkittavasta ilmiöstä yksilön tai ryhmän tutkittavaan ilmiöön liittyvien näkemysten perusteella. Strukturoitu haastattelu, avoin haastattelu ja teemahaastattelu ovat yleisiä ja tunnettuja lähestymistapoja. Sovellettava haastattelutyyppi tulee valita

huolellisesti ottaen huomioon useita tekijöitä, mukaan lukien tavoiteltu tietoaineistomuoto, tutkimuksen aihe ja aikaresurssit. (Hirsjärvi ym. 2009.) Tässä opinnäytetyössä valittiin avoin haastattelumenetelmä sen tarjoaman joustavuuden ja mahdollistaman syvällisen tietojen keruun takia. Avoimissa haastatteluissa korostuu joustavuus, ja ne perustuvat vapaaseen keskusteluun haastattelijan ja haastateltavan välillä. (Hirsjärvi ym. 2009.)

Aineisto kerättiin joulukuun 2022 – helmikuun 2023 aikana. Ennen haastattelujen aloittamista, haastattelut suunniteltiin huolellisesti. Oli mietittävä, mitä tietoa tarvitaan ja mistä teemoista halutaan keskustella. Vaikka haastattelut suunniteltiin etukäteen, haastatteluja oltiin valmiita mukauttamaan tarpeen mukaan, esimerkiksi jos haastateltava tarjoaa kiinnostavan näkökulman.

Avoimella haastattelulla pyrittiin saamaan tietoa seuraavista aiheista:

- Monikulttuurisen työympäristön kokeminen ja haasteet.
- Valmentavan johtamistyylin vaikutus työntekijän näkökulmasta.
- Esihenkilön osaaminen ja taidot valmentavan johtamistyylin soveltamiseen monikulttuurisessa ympäristössä.
- Esihenkilön rooli ja vastuu monikulttuurisen projektitiimin menestyksessä.

Haastateltavat valittiin siten, että saadaan monipuolinen otos, joka edustaa erilaisia näkökulmia ja kokemuksia. Haastatteluissa mukana oli yhteensä neljä eri kieli- ja kulttuuritaustaista työntekijää ja esihenkilöä. Haastattelut tallennettiin nauhoittamalla ne (osallistujien suostumuksella).

Haastattelut perustuivat vapaaehtoisuuteen ja olivat kestoaltaan keskimäärin 30 minuuttia. Haastattelun ajankohdasta, paikasta ja haastattelujen nauhoittamisesta ja muistiinpanojen tekemisestä sovittiin sähköpostitse. Vaikka jokainen haastateltava antoi kirjallisesti luvan haastatteluun, heillä oli oikeus pysyä anonyyminä, siksi heidän henkilötietojansa ei tallennettu tutkimuksen aikana. Haastattelua tarkennettiin vielä tapaamisten jälkeen niiltä osin kun oli tarvetta ymmärtää haastattelussa ilmenneiden käsitteiden merkityksiä.

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Osaamispääoma Vantaan osaamiskeskuksessa

Osaamispääoma muodostuu henkilö-, rakenne-, ja suhdepääoman kautta. Haastatteluissa todettiin, että monimuotoisuus ja valmentava johtaminen ovat olleet keskeisiä tekijöitä, jotka ovat vahvistaneet osaamispääomaa Vantaan osaamiskeskuksessa. Monikulttuurisen työyhteisön katsotaan rikastuttavan organisaation dynamiikkaa ja asiakassuhteita, kun taas valmentava johtaminen on luonut ilmapiiriä, jossa työntekijät voivat tuntea itsensä arvostetuiksi ja heitä kannustetaan ilmaisemaan itseään. Haasteellisista fyysisistä olosuhteista huolimatta tiimi on aktiivinen ja pyrkii tuomaan esiin omia näkemyksiään ja vahvuuksiaan. Seuraavissa kappaleissa käsitellään konkreettisia tuloksia, jotka liittyvät näihin mainittuihin tekijöihin. Näiden tulosten avulla pyritään syventämään ymmärrystä siitä, miten monimuotoisuus ja valmentava johtaminen ovat ilmenneet osaamispääomassa käytännössä.

5.1.1 Henkilöpääoma Vantaan osaamiskeskuksessa

Avoimissa haastatteluissa todettiin, että osaamiskeskuksen henkilöpääoma on merkittävä menestystekijä. Tämä johtuu ensisijaisesti osaavasta henkilöstöstä, joka on yksi kriittisimmistä menestyvän projektin edellytyksistä.

Osaamiskeskuksessa työskentelee henkilöstöä eri kieli- ja kulttuuritaustoista, ja haastattelujen mukaan nämä monikulttuuriset työntekijät ovat rikastuttaneet työyhteisön dynamiikkaa ja asiakassuhteita tuomalla mukanaan uusia näkemyksiä, toimintatapoja kuin myös tarpeita.

Minusta on hienoa, että monikulttuurisessa työyhteisössä on ihmisiä, jotka tuovat oman uniikin näkökulmansa asioihin. Tämä auttaa meitä ajattelemaan asioita monipuolisemmin kuin jos kaikki olisivat samasta taustasta ja ikäryhmästä, kuten kolmekymppisiä miehiä Helsingistä. Monimuotoisessa työyhteisössä meillä on mahdollisuus

harkita ja nähdä asiat eri tavoin, kuten me teemme osaamiskeskuksessa monikulttuurisessa tiimissä.

Jokaisen monikulttuurisen taustan omaavan työntekijän tieto omaan taustaan liittyvästä kulttuurista sekä kielitaito on laajentanut osaamiskeskuksen kielellisiä vahvuuksia ja tuonut erilaisia ratkaisumalleja monenlaisiin maahanmuuttajatyön haastaviin tilanteisiin. Jokaisella maahanmuuttaneella työntekijällä on arvokasta omakohtaista kokemuspohjaa, joka toimii myös arvokkaana voimana asiakkaiden palvelemisessa.

Siinä on yksi hyvä juttu, kun meillä on asiakkaita eri kulttuureista. Minun mielestä on ihan selvää, että jos joku työntekijä on samasta kulttuurista kuin asiakas, niin se voi varmasti toimia paremmin asiakkaan kanssa kuin esimerkiksi minä. Minulla on aivan erilainen tausta oman kulttuurini suhteen.

Monikulttuurisen tiimimme suurin vahvuus on se, että se auttaa meitä paljon ymmärtämään asiakkaidemme tarpeet ja ohjaamaan heitä paremmin.

Monikulttuurisen työyhteisön tuomat vahvuudet ovat erittäin hyödyllisiä osaamiskeskuksen toiminnassa, erityisesti liittyen maahanmuuttaneiden asiakkaiden osaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen kohti heidän kestäväää kotoutumista.

Vaikka kantasuomalaiset voivat olla hyvin perehtyneitä Suomen järjestelmiin ja työmarkkinoihin jne, mutta he saattavat silti olla vieraantuneita maahan muuttaneiden kokemuksista ja ajattelutavoista. Tämä voi aiheuttaa haasteita vuorovaikutuksessa maahan muuttaneiden ja suomalaisten välillä, erityisesti silloin, kun kyseessä on ohjaus- tai valmennustilanne. Maahanmuuttajataustaisella henkilöllä voi olla etulyöntiasema, koska hän ymmärtää asiakkaiden näkökulman paremmin ja voi lähestyä tilanteita heidän tarpeidensa perusteella.

Kaikki haastateltavat esihenkilöä lukuun ottamatta kertoivat, että heillä ei ole selkeää käsitystä valmentavasta johtajuudesta, mutta kaikki kokivat kuitenkin ymmärtävänsä jonkin verran valmentavasta johtamisesta viime vuosien projektipäällikön pestin vuoksi.

He kokivat Vantaan osaamiskeskuksen työpaikkana, jossa kannustetaan tiimin jäseniä toteuttamaan itseään. Käytännössä tämä ei kuitenkaan ole ollut aina täysin mahdollista johtuen projektin luonteesta, henkilöstön vaihtuvuudesta, tilojen puutteista ja osittain kaupungin päätöksentekojärjestelmän rakenteista.

Valmentava johtaminen on uusi käsite minulle, mutta ehkä se tarkoittaa, että työntekijällä on vapaus ilmaista itseään ja saada tukea ja apua tarpeen vaatiessa. Esimies ei anna tiukkoja määräyksiä vaan pyrkii helpottamaan työntekijän työtä. Mutta projektin luonne on aiheuttanut paljon epävarmuutta ja luonut epävakautta. Mielestäni tämä on vaikuttanut kielteisesti sekä meidän hyvinvointiimme että palveluihimme. Projektin epävakaus on tehnyt pitkän aikavälin suunnitelmien tekemisen vaikeaksi, ja nyt kohtaamme haasteita tämän vuoksi.

Haastateltavat kuvailivat toteuttavansa itseään työpaikalla kertoen siitä, että esihenkilön johtamistyyli kannustaa heitä olemaan luovia ja ottamaan aloite omiin käsiinsä sekä antaa heille vapauden tulla esiin omilla ideoillaan ja ratkaisullaan. He korostivat kokeneensa, että heidän osaamistaan arvostetaan ja heitä kunnioitetaan omina yksilöinä, mikä auttaa heitä tuntemaan itsensä arvokkaiksi ja antaa heille itseluottamusta.

Minä ja esimieheni olemme tasa-arvoisia. Esimieheni tukee ja auttaa aina, samalla kun hän arvostaa asiantuntemustani.

Minulla on aina mahdollisuus saada hyvää huomiota esimieheltäni työntekijänä. Hän kuuntelee ja kysyy minun näkemykseni, mikä motivoi minua.

Haastateltavat kuvailivat, kuinka valmentava projektipäällikkö jatkuvasti tarjoaa heille uusia oivalluksia ja kannustaa heitä olemaan itseohjautuvia ja vastuullisia omasta työstään, mikä puolestaan edistää heidän henkilökohtaista vastuutansa ja sitoutumista.

Sanasta valmentava johtaminen tulee mieleen, että esimies toimii tavallaan valmentajana alaistaan kohti työn tekemistä. Hän asettaa kysymyksiä ja kannustaa alaistaan pohtimaan, miten työtä kannattaisi tehdä. Esimies voi esimerkiksi kysyä alaiselta, miten hän näkee asian ja miten se voitaisiin toteuttaa. Tämä keskustelu jatkuu, ja esimies voi esittää jatkokysymyksiä, jotta alainen tarkastelee asiaa eri näkökulmista. Tarkoituksena on saada alainen pohtimaan asioita ja mahdollisesti saamaan aha-elämyksiä. Kun alainen tuntee olevansa itsevarmempi ja tietää, miten asiat tulisi tehdä, esimies voi kannustaa häntä toimimaan näin. Esimies voi sanoa, että hän uskoo alaiseen ja rohkaista tätä toimimaan suunnitellulla tavalla. Jos tämä on valmentava johtaminen, niin kyllä, sitä on ollut osaamiskeskuksessa.

Näiden lisäksi haastateltavien mukaan heille on jatkuvasti tarjottu mahdollisuuksia oppia uusia taitoja ja kasvaa työssä. Erityisesti kaksi haastateltavaa korosti, että esihenkilö ja hänen johtamistyyliinsä on tukenut heidän ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistään.

Osa haastateltava mainitsi myös se, että projektipäällikkö on pystynyt luomaan psykologisesti turvallisen työilmapiirin, jossa he voivat ilmaista itseään vapaasti ja jakaa ideoitaan, mutta siitä huolimatta he välillä kokevat, etteivät kykene täysin itseään ilmaisemaan. Kieleen liittyvistä haasteista tai murteista ei ole kyse, vaan kyse on kulttuuritaustasta.

Joskus minulla on jokin idea, ja ajattelen, että se voisi olla hyvä jakaa palaverissa tai kehittämisspäivässä. Mielestäni on tärkeää, että esimieheni antaa tilaa tällaisille ajatuksille ja haluaa kuulla niitä. Mutta toisinaan voi olla haastavaa, koska monikulttuurisessa

työyhteisössä maahanmuuttajataustaisen henkilön näkökulmaa ei aina ymmärretä.

Keskustelun myötä haastateltavien kanssa selvisi, että Suomessa vallitseva työkulttuuri, jossa hierarkia esihenkilön ja alaisten välillä on hyvin matala, voi tuntua hämmentävältä ja jopa pelottavalta Suomeen muuttaneista työntekijöistä, joille on tuttua kollektiivisempi kulttuuri. Sillä kollektiivisessa kulttuurissa yhteiskunta on usein hierarkkisesti rakentunut. Hierarkia pätee myös työpaikassa, jossa esihenkilöä totellaan kunnioituksen vuoksi kyselemättä, häntä ei kritisoida, eikä uskalleta itsestään epäkohteliaan kuvan antamista välttääessä sanoa esihenkilölle vastaan, vaikka olisikin eri mieltä asioista. Tämä vaikuttaa kommunikoinnin tarpeisiin. Jos kunnioituksen vuoksi työntekijä ei työpaikassaan voi kysyä esihenkilöltään tarkentavia kysymyksiä työhönsä liittyen tai ei vaikkapa uskalla ilmaista mielipidettään ja mitä tarvitsee, avoin kommunikaatio ja sen myötä aito vuorovaikutus kärsii. Siinä saattaa esiintyä ennakkoluuloja ja syntyä väärinkäsityksiä, jotka voivat ajan myötä synnyttää kielteisiä tunteita, ja nämä voivat heikentää esimiehen ja alaisen välistä luottamusta ja vuorovaikutusta.

On hyvä huomioida, että organisaatiossa voi olla ihmisiä, jotka ovat tottuneet perinteiseen, autoritaariseen johtamistyyliin kulttuuritaustastaan johtuen. He saattavat odottaa selkeitä päätöksiä ja ylhäältä annettuja ohjeita. Kuitenkin on positiivista huomata, että ihmiset ovat oppineet uudenlaisen työkultuurin myötä. He ovat havainneet, että voivat tuoda esiin omia ajatuksiaan ja osallistua aktiivisesti kehitystyöhön, mikä on antanut heille enemmän vaikutusvaltaa ja mahdollisuuksia.

Yksi haastateltavista tiiviisti asian seuraavasti: Monikulttuurisessa työyhteisössä esihenkilön tärkein rooli olisi kotouttaminen, erityisesti silloin, kun työntekijä on ensimmäistä kertaa Suomessa työskentelemässä.

Maahanmuuttajataustaisella henkilöllä voi olla vaikeuksia ymmärtää ja sopeutua Suomen lainsäädäntöön ja työelämään. Hän voi kohdata

vaikeuksia ymmärtääkseen tietyt lait ja säännökset sekä niiden taustalla olevat perusteet. Esihenkilön rooli on tärkeä, erityisesti jos kyseessä on maahanmuuttajataustainen henkilö, joka työskentelee ensimmäistä kertaa Suomessa. Esihenkilön tehtävänä on auttaa kotouttamaan hänet uuteen ympäristöön ja työelämään.

Haastattelusta nostettiin esiin se, että projektipäällikkönä toimivan henkilön, joka johtaa monikulttuurista projektia, on oltava erityisesti sosiaalisesti taitava ja kulttuurisesti tietoinen. Koska tällaisissa projekteissa vaaditaan erityisiä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Sosiaalisesti taitava projektipäällikkö on kulttuurisesti herkkä ja tietoinen erilaisista kulttuurisista näkökulmista, ja hän pystyy näitä kunnioittaen luomaan inklusiivisen ilmapiirin ja edistämään yhteistyöhenkistä työympäristöä. Hän osaa tunnistaa ja hallita kulttuurien erilaisten odotusten ja arvojen vuoksi syntyneitä konflikteja rakentavasti, mikä auttaa säilyttämään projektin tehokkuuden.

Hänellä on kyky huomata, miten kullekin työntekijälle tulisi puhua sopivalla tavalla. Hän on erittäin sosiaalisesti taitava ja ymmärtää työntekijöiden tarpeet ja tavoitteet, riippumatta heidän kulttuuritaustastaan. Tämä on erityisen tärkeää monikulttuurisessa työympäristössä, ja mielestäni se on yksi johtajan tärkeimmistä osaamisalueista, kun on kyse työntekijöiden erilaisten taitojen ymmärtämisestä ja hyödyntämisestä.

Haastateltavat kokivat, että vaikka valmentava johtajuus on tehokas johtamistyyli monissa tilanteissa, se ei välttämättä sovi kaikkiin projekteihin tai monikulttuurisen tiimin johtamiseen. Ainakin sitä kannattaisi yhdistää jämäkkyuteen. Se luo turvallisuuden tunteen työyhteisöön. Eräs haastateltava kommentoi sitä näin: On tärkeää, että esihenkilö uskaltaa tarvittaessa tehdä päätöksiä, jotka ovat kokonaisuuden kannalta parhaaksi, mutta jotka eivät ole kaikille mieluisia.

Minulle mieluisa johtamistapa on sellainen, jossa on yksi selkeä johtaja ylimpänä, joka tekee päätökset. Tällainen johtamistyyli tuo

selkeyttä ja varmuutta siitä, kuka on vastuussa ja johtaa organisaatiota. Tämä hierarkkinen johtamismalli voi tarjota selkeän rakenteen ja päätöksentekoprosessin, mutta se ei välttämättä sovi kaikille. Toisaalta valmentava johtaminen kuulostaa kiinnostavalta.

Valmentava johtajuus monikulttuurisessa projektissa edellyttää taitoa sovittaa johtamistyyli kulttuuriin eroihin. Joissakin kulttuureissa esimerkiksi odotetaan, että projektipäällikkö tarjoaa selkeitä ohjeita ja on autoritaarinen, kun taas toisissa kulttuureissa korostetaan tiimityötä ja osallistavaa päätöksentekoa. Pelkkä valmentava johtajuus voi olla liian passiivinen tai epäselvä johtamistapa tietyissä kulttuureissa.

Useat työkaverit painottavat, että voimme itsenäisesti suunnitella oman työmme ja tiedämme, mitä teemme, ja voimme suorittaa työmme parhaamme mukaan, mikä riittää. Kuitenkin omasta näkökulmastani se eroaa hieman, koska haluaisin tehdä juuri niin kuin esimiehemme haluaa, 100% hänen toiveidensa mukaisesti.

Johtamistyyliä on monia, ja itse pidän enemmän selkeästä johtajuudesta, jossa on yksi vahva johtaja. Tämä antaa selkeyttä ja varmuutta siitä, kuka johtaa, ja päätökset tehdään hänen kauttaan. Toisaalta ymmärrän myös, että toisenlainen johtamistyyli voi olla hyödyllistä, jossa on enemmän tiimityöskentelyä ja jakamista.

5.1.2 Suhdepääoma Vantaan osaamiskeskuksessa

Haastattelujen mukaan voidaan todeta, että suhdepääoma Vantaan osaamiskeskuksessa on keskeinen tekijä, joka heijastuu organisaation kykyyn luoda ja ylläpitää myönteisiä suhteita eri sidosryhmiin, mukaan lukien asiakkaat, yhteistyökumppanit, työntekijät ja muut sidosryhmät.

Maahanmuuttajataustaiset työntekijät voivat tuoda monipuolisen suhdepääoman tilanteisiin, joissa he jakavat saman kulttuuritaustan asiakkaiden kanssa. Tämä

voi parantaa vuorovaikutusta ja asiakaspalvelua, edistäen luottamusta ja hyviä suhteita.

Tilanteissa, joissa maahanmuuttajataustaiset työntekijät jakavat saman kulttuuritaustan asiakkaiden kanssa, voi parantaa vuorovaikutusta ja asiakaspalvelua. Koska saman kulttuurin jakavilla henkilöillä voi olla syvempi ymmärrys asiakkaiden odotuksista ja tarpeista, he voivat toimia tehokkaammin ja tarjota asiakkaille parempaa palvelua. Tämä voi edistää luottamusta ja hyvää suhdetta asiakkaiden ja palvelun välillä.

Avoimissa haastatteluissa korostettiin, että Vantaan osaamiskeskuksen suhdepääoma tiimissä rakentuu avoimen ja kunnioittavan vuorovaikutuksen, monimuotoisuuden arvostamisen ja valmentavan johtamistyylin perustalle.

Olemme samassa tiimissä ja työpaikassa, ja meillä on yhteiset tavoitteet. Pyrimme tukemaan toisiamme ja välttämään konflikteja, jotka voivat aiheuttaa huonoa tunnelmaa kaikille.

Haastateltavat toivat esille tunneälykkyyden ja sen roolin suhdepääoman rakentamisessa Vantaan osaamiskeskuksessa, jossa tiimin jäsenet ovat tietoisia siitä, että eri kulttuureista tulevilla kollegoilla voi olla erilaisia tunteita ja huolia esimerkiksi hänen kotimaansa yhteiskunnalliseen tilanteeseen liittyen. He ymmärtävät, että kollega voi kokea syvää huolta ja stressiä omassa kotimaassaan olevien olosuhteiden vuoksi, ja he ottavat tämän huomioon vuorovaikutuksessa ja osoittavat empatiaansa kollegaansa kohtaan ymmärtämällä hänen tunteitansa.

On tärkeää ottaa huomioon, millaisissa olosuhteissa näissä eri maissa on eletty. Esimerkiksi eräs kollegani on kotoisin X, ja hänen kanssaan olemme keskustelleet syksyn aikana maansa haastavasta yhteiskunnallisesta tilanteesta. Täällä Suomessa tämä aihe ei ole saanut yhtä paljon huomiota mediassa. On ollut tärkeää ottaa huomioon, että hän voi tuntea syvää huolta ja stressiä tilanteesta omassa kotimaassaan, jossa hänellä on läheisiä ja tärkeitä ihmisiä.

Haastateltavat korostivat myös selkeää viestintää ja ymmärrettävyyttä erityisesti monikulttuurisessa työympäristössä, jossa kielitaustat voivat vaihdella.

Aiemmin en ollut työskennellyt monikulttuurisessa ympäristössä, ja työssäni olen huomannut, että meillä on monista eri kulttuureista tulevia työntekijöitä. Aiemmin minun kokemukseni olivat pääasiassa suomalaisten kanssa, joten minun on täytynyt kiinnittää erityistä huomiota kielelliseen tietoisuuteen. Kun ihmisten äidinkieli on eri kuin suomi, meidän on huolehdittava siitä, että viestintä, sekä kirjallinen että suullinen, on erityisen selkeää.

Haastateltavat korostivat, että projektitiimeissään jokainen tiimin jäsen saa tilaa ilmaista omia ideoitaan ja mielipiteitään, ja tätä kannustetaan valmentavan johtamistyylin avulla. He ymmärtävät, että jokaisella tiimin jäsenellä on ainutlaatuinen osaaminen ja tausta, ja pyrkivät oppimaan toisiltaan ja hyödyntämään näitä eroja tehokkaasti työssään. Haastateltavien mukaan esihenkilö tukee heitä tällä polulla, ja hänen roolinsa on keskeinen monikulttuurisen työyhteisön tukemisessa ja maahanmuuttaneiden onnistumisessa Vantaan osaamiskeskuksessa.

Esimieheni välittää meistä, ja meillä on sellainen työilmapiiri, jossa kaikki tuntevat itsensä tervetulleiksi tiimin jäseneksi. Tässä ilmapiirissä on tilaa kaikille ilmaista mielipiteensä ja ajatuksensa vapaasti.

5.1.3 Rakennepääoma Vantaan osaamiskeskuksessa

Vantaan osaamiskeskuksessa ilmenneet sisäilmaongelmat ja tilanpuutteet vaikuttavat olennaisesti rakennepääomaan, joka on olennaista organisaation toiminnan kannalta.

Haastateltavat korostivat, että vaikka fyysiset olosuhteet ovat olleet haastavia, tiimin jäsenet pyrkivät yhä aktiivisesti tuomaan omat näkemyksensä ratkaisuksi palveluiden tarjoamiseen esiin. Valmentava johtaminen auttaa heitä ylittämään

haasteet ja niistä huolimatta luomaan avoimen ja tukevan ilmapiirin, jossa monikulttuuriset näkökulmat ovat arvossaan. He kertoivat, että tiimin jäsenet yrittävät oppia toistensa vahvuuksista ja kokemuksista, vaikka fyysiset tilat eivät aina tukisikaan optimaalista työskentelyä.

Haastateltavien mukaan esihenkilön kriittinen osaaminen monikulttuurisessa työyhteisössä voi sisältää taitoa kuunnella ja ymmärtää työntekijöiden kokemuksia tila- ja sisäilmaongelmista myös kulttuurin näkökulmasta. Haastatteluissa nousi esille, että kulttuuriset normit ja odotukset vaikuttavat siihen, miten työntekijät ilmaisevat fyysisiä oireita ja terveysongelmia. Joissakin kulttuureissa on paine oireiden vähättelyyn, kun taas toisissa kulttuureissa saattaa olla vahvempi perinne ilmaista huolta terveydestä avoimesti. Myös kulttuuriset erot terveydenhuollossa voivat vaikuttaa siihen, kuinka ihmiset suhtautuvat terveysongelmiin. Esimerkiksi kokemukset terveydenhuollon järjestelmästä voivat vaihdella maittain, ja tämä voi vaikuttaa siihen, miten nopeasti ja minkälaista apua ihmiset hakevat.

”yöpäivien aikana kaverilla on ollut huimausta ja päänsärkyä, mutta hän ei halunnut ilmaista näitä oireitaan kenellekään, koska hänen kulttuurissaan on tapana olla ”vahva” ja sinnitellä vaikka olisi terveysongelmia.

Haastateltavien mukaan, tärkeää on, että esihenkilö osoittaa ymmärrystä ja tukea työntekijöille, jotka joutuvat kohtaamaan näitä haasteita. Esihenkilön tulisi pyrkiä etsimään ratkaisuja tila- ja sisäilmaongelmiin ottaen huomioon kulttuuriset näkökulmat terveysongelmien käsittelyssä ja viestimään avoimesti niistä. Lisäksi esihenkilön tulisi edelleen motivoida ja kannustaa työntekijöitä monimuotoisuuden arvostamiseen ja yhteistyöhön, vaikka fyysiset olosuhteet saattavat olla hankalia. Esihenkilön tuki ja ymmärrys voivat olla ratkaisevan tärkeitä työntekijöille, jotka kamppailevat haasteellisten työolosuhteiden kanssa.

5.2 Osaamisen johtaminen valmentavalla otteella

Vaikka haastateltavien mukaan Vantaan osaamiskeskuksessa valmentava johtaminen koetaan monissa tapauksissa voimaannuttavana ja hyvänä työvälineenä osaamisen johtamisessa, se voi myös aiheuttaa haasteita sekä johdolle että maahanmuuttaneille tiimin jäsenille. Eri kieli- ja kulttuuritaustaiset työntekijät saattavat tarvita enemmän tukea ja yksilöllisempää ohjausta kuin suomalaistaustaiset työntekijät. Esimerkiksi viestinnän ymmärtäminen voi olla vaikeaa, vaikka suomen kielen taito olisikin hyvällä tasolla, jos viesti edellyttää syvää ymmärrystä suomalaisesta kulttuurista tai organisaation toimintatavoista. Esihenkilöiltä vaaditaan näissä tilanteissa monipuolisia lähestymistapoja, jotka perustuvat yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoon kaikkien työntekijöiden välillä. Heidän tulisi käyttää kielitietoisuutta ja kulttuuritietoisuutta edistääkseen monikulttuurisen työyhteisön vahvuuksien hyödyntämistä ja ehkäisemään mahdollisia ongelmia.

Kun kyseessä on suomalaisista koostuva työyhteisö, yksinkertainen sähköpostiviesti voi usein riittää asioista sopimiseen. Kuitenkin monikulttuurisissa työyhteisöissä voi olla tarpeen käydä asioita läpi erikseen ja tarvittaessa käyttää englantia, jos se helpottaa ymmärrystä. Tämä voi vaatia lisäponnisteluja ja huomioimista, mutta se on tärkeää varmistaaksemme kaikkien työntekijöiden tehokkaan osallistumisen ja ymmärryksen työympäristössä. Tämä voi myös edistää avoimempaa ja suvaitsevampaa työilmapiiriä, joka on tärkeää monimuotoisissa organisaatioissa.

Kielelliset rajoitteet vaikeuttavat selkeää viestintää ja siten ne hankaloittavat osaamisen jakamista ja kehittämistä organisaatiossa.

On haasteellista kommunikoida tilanteissa, joissa on kieliongelmiä. Usein yritämme käyttää suomea, ja minä yritän kääntää keskustelua tarvittaessa. Joskus koen, että kaikki eivät halua käyttää englantia, joten yritämme selvittää asiat suomeksi, mikä ei aina onnistu. Kieli on haaste, etenkin jos englantia ei haluta käyttää.

Kulttuuriset erot aiheuttavat haasteita yhteistyölle, kun eri kulttuuritaustojen omaavat työntekijät sattavat nähdä ja lähestyä asioita eri tavoin. Tämä vaikeuttaa tiimityötä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen vaatii avointa mieltä, kulttuurista herkkyyttä ja jatkuvaa panostusta monimuotoisuuden hallintaan.

Eri kulttuurista tuleville ihmisille voi olla haastavaa ilmaista, että he eivät ymmärtäneet jotakin ja pyytää selvennystä. Suomessa ollaan tottuneet siihen, että jos ei ymmärrä jotain, sanotaan sen heti ja pyydetään selvennystä. Kuitenkin kaikista kulttuureista tulevilla ihmisillä tämä ei välttämättä ole tapana, ja he saattavat kokea sen jotenkin häpeälliseksi. Johtamisen tulisi edistää kulttuurista herkkyyttä ja ymmärrystä erilaisten kulttuurien välillä, mikä vaatii esihenkilöltä lisätyötä ja taitoa havainnoida tilanteita.

Haastatteluissa kielellisten ja kulttuurisidonnaisten rajoitteiden lisäksi tunnistettiin haasteita kuten ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat merkittävästi osaamisen johtamiseen.

Olen huomannut, että vastaaminen toiminnan haasteisiin on ollut vaihtelevaa. Lähellä oleviin haasteisiin, kuten Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamiin hankkeisiin, on voitu vastata nopeasti. Mutta jos haasteet liittyvät esimerkiksi työllisyyspalveluihin, niiden ratkaiseminen ei aina onnistu tai se vie paljon aikaa.

Haastatteluissa nousi esille, että johtamistyyli vaihtelevat eri kulttuurien välillä, ja johtajien on oltava tietoisia näistä eroista. Monikulttuurisessa työympäristössä valmentava johtamistyyli osaamisen johtamisen työvälineenä sisältää useita rajoittavia edellytyksiä, minkä takia on erityisen tärkeää, että otetaan huomioon erilaisten kulttuurien ja taustojen vaikutukset työympäristöön ja ihmisten työtapoihin.

Tärkeintä on antaa tilaa ihmiselle ja tarjota hänelle keinoja löytää itse ratkaisut työtehtäviinsä parhaalla mahdollisella tavalla. Erityisen merkittävää on roolin näkökulmasta tarjottavan tuen määrä ja laatu. Tuki tulisi olla sellaista, joka todella hyödyttää yksilöä ja auttaa häntä suoriutumaan työtehtävistään mahdollisimman hyvin. Monikulttuurisuus tuo omat haasteensa tähän asiaan.

Tässä opinnäytetyössä haastatellut henkilöt korostavat Vantaan osaamiskeskuksessa käytössä olevaa valmentavaa johtamista. He kuvaavat, että esihenkilö ei ole komentava ja valvova, vaan hän luo luottamuksellisen ilmapiirin, jossa kuunnellaan, kiinnostutaan ja keskustellaan. Tässä tasavertaisessa vuorovaikutuksessa esihenkilö jakaa vastuuta ja antaa tiimin jäsenten itse määritellä tehtäviään ja suunnitella, miten he pysyvät tuottavina. Tämä johtamistapa perustuu valmentavaan lähestymistapaan, jossa tiimin jäsenet saavat pohtia, mitä voitaisiin tehdä eri tavalla.

Minun käsitykseni mukaan valmentava johtajuus vantaan osaamiskeskuksessa tarkoittaa itsenäisesti työtehtävien hoitamista ja muistuttaa minua siitä, että minä voin itese päättää miten voin hoitaa työni sekä minulla on vapaus ilmaista tunteitani. Saan kuitenkin esihenkilöltäni tukea ja apua tarvittaessa. Toisin sanoen, siinä ei ole niin paljon rajoituksia tai esimiehellä ei ole välttämättä tarkkaa vastaus siihen, mitä tehtävää tulisi hoitaa. Se ei ole perinteinen ajatus esimiehestä tai johdosta, vaan enemmänkin sellainen, että valmentavan johtajan erityisrooli on, että helpottaa meidän kaikkien tehtävää täällä.

Valmentava johtaminen, jossa korostetaan yksilöiden kehittämistä ja osallistamista, voi olla erityisen tehokasta monikulttuurisessa työympäristössä.

Alkuperäinen johtajuus ei mielestäni toimi monikulttuurisessa ympäristössä. On oleellista huomioida kaikkien työntekijöiden erilaiset näkökulmat, motivaatiotekijät ja yksilölliset tarpeet ottaen huomioon heidän kulttuuritautansa. Tämä on hyödyllistä ja

merkittävää tehokkaan johtamisen kannalta ja siksi koen valmentava johtajuus tärkeäksi juuri Vantaan osaamiskeskuksessa.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusprosessiin liittyen aineiston keruu ja analyysi toteutettiin huolellisesti ja ammattimaisesti. Tieto kerättiin avoimen haastattelumenetelmän avulla, joka tarjosi joustavuutta ja mahdollisti syvällisen tietojen keruun (Hirsjärvi ym. 2009). Tämä valinta perustui tarpeeseen saada monipuolisia näkemyksiä tutkimuskysymyksiin, jotka koskivat monikulttuurisen projektitiimin jäsenten kokemuksia valmentavasta johtamistyylistä sekä esihenkilöiden keskeistä osaamista valmentavan johtajuuden toteuttamisessa monikulttuurisessa työympäristössä.

Vaikka tutkimuksen otoksen edustavuus pyrittiin varmistamaan huolellisella valinnalla ja monipuolisella osallistujien valikoimisella, on tärkeää tunnistaa, että haastateltavien määrää olisi voinut lisätä. Kuitenkin uskon, että tämä päätös oli perusteltu, sillä haastateltavien lisääminen ei olisi välttämättä tuonut merkittävää lisäarvoa tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Tutkimuksen tavoitteena oli saada syvä ymmärrys monikulttuurisen projektitiimin dynamiikasta, ja neljä eri kieli- ja kulttuuritaustaista osallistujaa mahdollistivat monipuolisten näkökulmien ja kokemusten saamisen. Vaikka otos oli rajallinen, se kattoi kriittisen kirjon osallistujien monimuotoisuutta, ja tämä antoi riittävän perustan tutkimustulosten luotettavuudelle.

Mittausmenetelmän luotettavuus varmistettiin suunnittelemalla haastattelut huolellisesti etukäteen, varmistaen, että teemat olivat tarkoituksenmukaisia ja liittyivät tutkimuskysymyksiin. Tämä varmisti mittausmenetelmän luotettavuuden, koska se tuki tavoitteita ja varmisti relevantin tiedonkeruun.

Haastattelut tallennettiin nauhoittamalla ne osallistujien suostumuksella, mikä mahdollisti tarkan dokumentoinnin ja aineiston keruuprosessin läpinäkyvyyden. Tämä vahvisti mittausmenetelmän luotettavuutta. Haastattelevilla oli oikeus pysyä anonyyminä, ja heidän henkilötietojaan ei tallennettu tutkimuksen aikana.

Tämä toimi haastateltavien yksityisyyden suojana ja varmisti, että he tunsivat olonsa turvalliseksi jakaa avoimesti ajatuksiaan ja kokemuksiaan.

Tutkimuksen suorittamisessa noudatettiin tiukasti eettisiä periaatteita. Kaikki projektitiimin jäsenet osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja suostumuksen mukaisesti. Osallistujien yksityisyyttä ja tietosuojaa kunnioitettiin koko prosessin ajan.

Tämä opinnäytetyö tarjoaa yksityiskohtaista tietoa tutkimusprosessista, käytetyistä mittareista ja analyysimenetelmistä, jotta muut tutkijat voivat arvioida ja toistaa tutkimuksen. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja antaa mahdollisuuden jatkotutkimukselle.

6 Yhteenveto ja pohdinta

6.1 Monikulttuurisen projektitiimin jäsenten kokemukset valmentavasta johtamisesta

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin valmentavaa johtajuutta ennen kaikkea osaamisen johtamisen ja osaamispääoman näkökulmasta. Tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että monikulttuurisuus ja valmentava johtaminen ovat yhteisvoimin rakentaneet vankan perustan Vantaan osaamiskeskuksen toiminnalle. Tämä yhteissuoritus on mahdollistanut monipuolisen osaamisen kukoistamisen organisaatiossa, mikä puolestaan on keskeinen elementti osaamisen johtamisessa. Tällainen strateginen lähestymistapa osaamisen johtamiseen, jossa suhde-, rakenne- ja henkilöpääoma ovat vuorovaikutuksessa ja jossa hyödynnetään konkreettisesti GROW-mallia on osoittautunut tehokkaaksi tukipilariksi. Se vahvistaa organisaation kykyä menestyä ja saavuttaa tavoitteensa.

Tässä yhteydessä voidaan nostaa esiin kolme tärkeintä havaintoa ja kokemusta liittyen valmentavaan johtamiseen ja osaamispääomaan:

- **Monikulttuurisuus voimavarana:**

Vantaan osaamiskeskuksessa painotetaan monikulttuurisuutta keskeisenä voimavarana, joka rikastuttaa työyhteisön näkökulmia ja työskentelytapoja. Bergbom ja kollegat (2016) ovat osoittaneet, että toimiva monikulttuurisuus tarjoaa lukuisia etuja, kuten lisääntynyttä luovuutta, erilaisia näkökulmia, laajempaa tietämystä ja innovatiivisuutta. Lisäksi monikulttuurisessa työyhteisössä henkilö- ja suhdeomaisuus kasvaa, sillä erilaiset taustat ja kokemukset tuovat mukanaan monipuolisen osaamisen, mikä edistää työn laatua ja asiakaskokemusta. Valmentava johtaminen tukee monipuolisen osaamisen tunnistamista, ja kuten Ristikangas ja Ristikangas (2010) kuvaavat, se pyrkii vapauttamaan jokaisen tiimin jäsenen potentiaalinsa hyödyntämään organisaation parhaaksi.

- **Valmentava johtaminen yksilöllisen osaamisen ja kehittymisen tukena:**

Clarkin (2020) mukaan psykologinen turvallisuus on tila, jossa henkilöt voivat toteuttaa tarpeitaan ilman pelkoa nolatuksi tulemisesta, syrjinnästä tai rangaistuksesta. Vantaan osaamiskeskuksessa työskentelevät yksilöt kokevat vahvaa psykologista turvallisuutta, mikä luo edellytykset ideoiden vapaalle jakamiselle ja vaikeiden aiheiden avoimelle keskustelulle. Vantaan osaamiskeskuksessa, jossa monikulttuurista projektitiimiä johdetaan valmentavan johtamistyylin avulla, keskitytään tiimisuhteiden vahvistamiseen, suhde- ja henkilöpääoman rakentamiseen sekä jokaisen tiimin jäsenen osaamisen kehittämiseen. Kun työntekijät kokevat, että heillä on mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta, se luo myönteisen asenteen ja turvallisuuden tunteen. Vaikka tämä ei aina ole täysin mahdollista Vantaan osaamiskeskuksessa esimerkiksi projektin luonteen ja henkilöstön vaihtuvuuden vuoksi, työntekijät kokevat kuitenkin saavansa tukea ja kannustusta omien vahvuuksiensa esiin tuomiseen. Huolimatta kulttuurisidonnaisista haasteista, jotka voivat vaikuttaa siihen, kuinka avoimesti tiimijäsenet ilmaisevat mielipiteensä esimiehelle, he kokevat, että heidän vahvuutensa ja luovuutensa arvostetaan, mikä edistää henkilökohtaista kasvua ja vahvistaa sitoutumista työhön.

- **Osaamisen kehittäminen oppimismahdollisuuksien, ammatillisen kasvun ja inklusiivisen tiimityön kautta:**

Valmentava johtaminen tarjoaa jatkuvia mahdollisuuksia oppimiseen ja ammatilliseen kehittämiseen. Esimiehen tuki on keskeisessä roolissa, kannustaen työntekijöitä omatoimiseen oppimiseen. Lisäksi inklusiivinen ilmapiiri tukee tehokasta tiimityöskentelyä, erityisesti monikulttuurisissa tiimeissä, joissa jokaisen jäsenen panosta arvostetaan. Suhde-, rakenne- ja henkilöpääoma ovat keskeisiä tekijöitä tässä kontekstissa. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus, erityisesti GROW-mallin avulla, luo kokonaisvaltaisen lähestymistavan, joka edistää oppimista, tiimityötä ja yksilön kehittymistä organisaatiossa.

Väyrysen (2001) esittämä ajatus siitä, että inklusiota tulisi tarkastella toimintamallina, näkyy Vantaan osaamiskeskuksessa monimuotoisuuden ja erilaisten näkökulmien voimavarana, joka rikastuttaa työyhteisön osaamista ja edistää luovuutta ja innovatiivisuutta. Vantaan osaamiskeskuksessa monimuotoisuus nähdään vahvuutena, mikä viittaa siihen, että erilaiset näkökulmat ja ideat ovat keskeisiä. Lisäksi valmentava johtamistyyli mahdollistaa projektitiimin jäsenten tavoitteiden asettamisen ja resurssien saamisen niiden saavuttamiseksi, josta Aaltosen ja muiden (2020) mukaan syntyy merkityksen kokemus. Se edistää avointa vuorovaikutteisuutta ja luo työyhteisön jäsenille mahdollisuuden ymmärtää tunteita ja käyttäytymistä itsessä ja toisissa. Tämä vaikuttaa työhön ja sen mielekkyyteen. Projektitiimin jäsenet kokevat oppineensa runsaasti vuorovaikutustaitoja ja saaneensa lisätietämystä eri kulttuureista, joka vahvistaa kollegoiden ymmärrystä ja kompetenssia niin, että he ovat onnistuneet luomaan luottamuksellisen suhteen keskenään ja hyödyntämään tiimin monimuotoisuutta, mikä tukee inklusion periaatetta. Projektin tavoitteiden asettaminen ja seuranta ovat keskeisessä asemassa, mikä edistää tiimin jäsenten osallistumista ja vaikuttamista, mikä on myös inklusion tavoitteita tukevaa.

Kuten Ristikangas ja muut (2021) ovat havainneet, valmentavan johtamistyylin käyttö tiimin menestyksen ja tavoitteiden saavuttamisen edistämiseksi lisää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta tiimin jäseninä. Kuitenkin haastattelut osoittavat, ettei valmentava johtamistyyli aina sovellu kaikkiin projekteihin tai yksinään monikulttuuristen tiimien johtamiseen. Jämäkkyys ja turvallisuuden tunne voivat olla tarpeellisia päätöksenteossa, joka palvelee kokonaisuutta parhaiten, mutta eivät välttämättä ole kaikkien mieluisia. Tämä tasapaino mahdollistaa monimuotoisuuden hyödyntämisen samalla, kun varmistetaan päätösten johdonmukaisuus ja tavoitteiden saavuttaminen monikulttuurisessa projektitiimissä.

On tärkeää ymmärtää, että valmentava johtajuus ja jämäkkyys eivät ole toisiaan poissulkevia. Projektipäällikkö voi olla empaattinen ja tukeva samalla, kun hän on päättäväinen ja asettaa selkeitä rajoja. Tämä tasapaino auttaa varmistamaan,

että kaikki monikulttuurisen työyhteisön jäsenet kokevat itsensä kunnioitetuiksi ja kuulluiksi, samalla kun projektin tavoitteet saavutetaan tehokkaasti.

6.2 Esihenkilön kriittinen osaaminen monikulttuurisessa työyhteisössä

Vantaan osaamiskeskuksessa korostetaan esihenkilön kriittisen osaamisen merkitystä monikulttuurisessa työyhteisössä. Projektitiimin jäsenten mukaan esihenkilön kriittinen osaaminen monikulttuurisessa työyhteisössä liittyy ennen kaikkea tunneälyyn, sosiaalisiin taitoihin ja systeemiälykkyyteen. Goleman (1997) väittää, että tunneäly on sosiaalinen taito, josta voi olla hyötyä jopa enemmän kuin korkeasta älykkyydosamäärästä.

Hyvä tunneäly auttaa esihenkilöä ymmärtämään tiimin jäsenten tunteita ja tarpeita sekä lukemaan tilanteita herkästi, erityisesti silloin, kun esimerkiksi konflikteja nousee pintaan kulttuurieroista johtuen. Tunneäly auttaa myös esihenkilöä luomaan positiivisia vuorovaikutustilanteita ja ylläpitämään hyvää tiimihenkeä.

Otala (2008) väittää, että kyky toimia tehokkaasti sosiaalisissa tilanteissa on olennainen osa kokonaisvaltaista tunneälykkyyttä. Tämä sisältää kyvyn lukea muiden tunteita, ilmaista omia tunteitaan sopivasti, ymmärtää sosiaalisia tilanteita ja vuorovaikutussignaaleja sekä hallita sosiaalisia suhteita. Haastateltavien mukaan sosiaalinen taitavuus puolestaan auttaa esihenkilöä luomaan luottamusta tiimin jäsenten keskuudessa ja auttaa muodostamaan yhteyksiä erilaisten taustoista tulevien ihmisten kanssa, mikä edistää vahvojen suhteiden syntymistä. Yhteenvedettynä voisi sanoa, että tunneälykkyydessä korostuu sosiaalinen taitavuus parantaen esihenkilön kykyä ymmärtää muita, rakentaa myönteisiä ihmissuhteita ja vuorovaikuttaa tehokkaasti. Ne ovat olennaisia taitoja erityisesti monikulttuurisessa työympäristössäkin.

Systeemiälykkyyks mahdollistaa, että esihenkilö näkee, miten eri osatekijät vaikuttavat toisiinsa ja kuinka päätökset voivat vaikuttaa monimutkaiseen työympäristöihin. Monikulttuurisessa työyhteisössä systeemiälykkyyks voi auttaa esihenkilöä saamaan syvemmän ymmärryksen siitä, miten erilaiset kulttuuriset

tekijät vaikuttavat viestintään ja vuorovaikutukseen. Tämä ymmärrys auttaa häntä olemaan tietoisempia siitä, mitkä asiat voivat aiheuttaa väärinymmärryksiä ja konflikteja ja vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja luovat jännitteitä. Hämäläisen ja Saarisen mukaan (2005) systeemiälyä tarvitaan erityisesti sellaisessa tilanteessa, jossa tuntuma, taju ja kokonaisvaikutusten hahmotus ovat avainasemassa. Tällainen tilanne on esimerkiksi Vantaan osaamiskeskuksessa.

Vaikka tässä tutkimuksessa on onnistuttu tunnistamaan esihenkilön kriittisiä osaamisia ja niiden merkitystä monikulttuurisessa työyhteisössä, on tutkimus herättänyt uusia kysymyksiä liittyen erityisesti osaamisen ja johtamisen mittaamiseen. Miten tätä osaamista mitataan ja seurataan käytännössä? Millaista mittaristoa tai arviointityökaluja Vantaan osaamiskeskuksessa käytetään? Kuinka hyvin kyseinen mittaristo vastaa monikulttuurisen työyhteisön asettamiin haasteisiin ja vaatimuksiin? Onko mittaristossa huomioitu kulttuuriset erot ja niiden vaikutus esihenkilön työhön? Lisäksi, miten käytössä oleva mittari tukee tai haastaa tämän näkemyksen menestyksekkäästä johtamisesta monikulttuurisessa ympäristössä? Miten käytössä oleva mittaristo tukee tai haastaa näkemyksen menestyksekkäästä johtamisesta monikulttuurisessa ympäristössä, kuten aiemmin kuvailtu? Onko mittaristo suunniteltu tukemaan esihenkilön kehittymistä monikulttuurisessa työyhteisössä, vai voiko se luoda haasteita?

6.3 Loppuyhteenveto

Tutkimuksen tulosten perusteella Vantaan osaamiskeskuksessa korostetaan monikulttuurisuuden ja valmentavan johtamisen synergian vahvistavan organisaation menestystä.

Monikulttuurisuus nähdään voimavarana, mikä rikastuttaa työyhteisön näkökulmia ja tukee luovuutta sekä innovatiivisuutta. Valmentava johtaminen puolestaan edistää yksilöllistä osaamista ja kehittymistä, luoden psykologista turvallisuutta ja mahdollistaen inklusiivisen tiimityön.

Esihenkilön kriittisen osaamisen näkökulmasta korostuvat tunneäly, sosiaaliset taidot ja systeemiälykyys. Nämä taidot mahdollistavat monikulttuurisessa työyhteisössä toimimisen tehokkaasti, erityisesti tilanteissa, joissa kulttuurierot saattavat aiheuttaa konflikteja. Tutkimuksessa herää kuitenkin kysymys siitä, miten esihenkilön kriittistä osaamista mitataan ja seurataan käytännössä. On olennaista arvioida, millainen mittaristo tai arviointityökalu on käytössä, kuinka hyvin se vastaa monikulttuurisen työyhteisön haasteisiin ja miten se tukee näkemystä menestyksekkäästä johtamisesta.

6.4 Jatkotutkimusaihe

Mahdollinen jatkotutkimus voisi keskittyä syvemmälle käytössä olevan mittariston arviointiin. Tutkimus voisi tarkastella, miten esihenkilön kriittistä osaamista mitataan ja seurataan käytännössä. Tutkimuksessa voisi arvioida mittariston soveltuvuutta monikulttuuriseen ympäristöön ja selvittää, kuinka se tukee tai haastaa valmentavan johtamisen periaatteita. Samalla voisi tutkia, miten mahdolliset mittaristoon liittyvät kulttuuriset erot otetaan huomioon. Tällainen tutkimus auttaisi syventämään ymmärrystä johtamisen arviointityökaluista monikulttuurisessa kontekstissa ja tarjoaisi käytännön näkökulmia esihenkilöiden kehittämiseen monikulttuurisissa työympäristöissä.

6.5 Kehittämisehdotukset

Opinnäytetyö tulokset osoittivat, että Vantaan osaamiskeskuksessa on merkittäviä vahvuuksia, kuten monikulttuurinen työyhteisö ja yksilöllisen osaamisen arvostaminen.

Kehittämisehdotuksia näiden vahvuuksien hyödyntämiseksi ja mahdollisten haasteiden ratkaisemiseksi ovat:

- Kulttuurinen tietoisuus ja koulutus:

Organisaation tulisi edistää kulttuurista tietoisuutta kaikilla organisaation tasoilla ja tarjota kulttuurista koulutusta, joka auttaa työntekijöitä ymmärtämään paremmin erilaisia kulttuuritaustoja ja niiden vaikutuksia. Esimerkiksi järjestämällä kulttuuritietoisuuskoulutuksia ja monikulttuurisia työpajoja, tiimin jäsenet voivat parantaa tietämystään ja taitojaan monikulttuurisessa työympäristössä toimimiseen. Koulutuksen jälkeen on tärkeää, että tiimin jäsenillä on mahdollisuus keskustella ja soveltaa oppimaansa tiimissään, mikä vahvistaa yhteistyötä, auttaa vähentämään konflikteja ja hyödyntämään kulttuurista monimuotoisuutta paremmin.

- Johtamistyylin sovittaminen tiimin ja projektin tarpeisiin:

Johtamistyylin sovittaminen tiimin tarpeisiin on avainasemassa. Valmentava johtaminen voi olla tehokas tietyissä tilanteissa, mutta se ei välttämättä sovi kaikkiin projekteihin tai tiimeihin. Joustavuus ja kyky sopeutua erilaisiin tilanteisiin ovat tärkeitä johtamisessa. Esihenkilöt voivat hyötyä lisäkoulutuksesta, joka tukee heitä oman johtamistyylin kehittämisessä ja sopeutumisessa erilaisiin tilanteisiin. Näin he voivat tehokkaasti johtaa tiimiä projektista riippuen.

- Tunneälykkyyden korostaminen käytännön toiminnassa:

Organisaation tulisi järjestää työpajoja ja harjoituksia, jotka auttavat tiimin jäseniä tunnistamaan ja käsittelemään tunteitaan monikulttuurisessa ympäristössä. Tämä voi sisältää harjoituksia, kuten tunnetaitojen kehittämistä ja kulttuurista herkkyyttä edistäviä aktiviteetteja. Samalla organisaatio voi kannustaa avoimuuteen ja ymmärrykseen liittyen kulttuurieroihin ja tiimin jäsenten taustoihin ja odotuksiin

- Viestintätaitojen kehittäminen:

Selkeä ja ymmärrettävä viestintä on keskeinen menestystekijä monikulttuurisessa työyhteisössä. Organisaation tulisi tarjota koulutusta viestintätaidoissa ja varmistaa, että kaikki työntekijät ovat tietoisia organisaation viestintäkäytännöistä ja standardeista. Tämä varmistaa tehokkaan viestinnän organisaatiossa. Viestintätaitojen kehittäminen liittyy olennaisesti kielitaitoon

sekä moninaiisiin kulttuurisidonnaisiin tekijöihin, ja siksi koulutusohjelman tulisi huomioida nämä näkökulmat monipuolisesti.

- Kehityskeskustelut:

Kehityskeskustelujen järjestäminen useammin kuin kerran vuodessa voi olla erittäin hyödyllistä, sillä se mahdollistaa ajantasaisemman seurannan ja tuen yksilöiden kehitykselle.

- Mittareiden seuranta:

Kannattaa harkita myös mittareiden käyttöönottoa kehitystoimien seurannassa. Esimerkiksi, miten kulttuuritietoisuuden lisääntymistä mitataan tai miten tiimin jäsenet kokevat viestintäkoulutuksen vaikutukset käytännössä. Tämä mahdollistaisi kehitystoimien arvioinnin ja tarvittaessa niiden säätämisen.

- Suhdepääoman vahvistaminen:

Organisaatio voi järjestää kuukausittaisia "kulttuuri-iltoja", joissa tiimin jäsenet valmistelevat ja jakavat ruokia omista kulttuureistaan. Näissä tilaisuuksissa he voivat myös kertoa tarinoita ja perinteitä, jotka liittyvät näihin ruokiin, mikä auttaa tiimiä oppimaan toistensa kulttuureista ja vahvistaa suhteita. Kulttuurillisten koulutusten integroiminen tiimin toimintaan auttaa jäseniä ymmärtämään toistensa kulttuuritaustoja ja erilaisia viestintätapoja. Tämä vahvistaa tiimin yhtenäisyyttä ja yhteistyötä monikulttuurisessa ympäristössä, mikä edistää tehokasta työskentelyä ja johtaa tiimin parempiin tuloksiin.

Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J. (2020). Merkityksen johtaminen vastaa työelämän suureen tarpeeseen. *Työn tuuli*, (1). Henry ry.

https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf

Alasuutari, P. (2014). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uud. p.). Tampere: Vastapaino Osuuskunta

Allas, T., & Weddle, B. (2022). Meet the psychological needs of your people—all your people. *McKinsey Quarterly*.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/meet-the-psychological-needs-of-your-people-all-your-people>

Backman, C.-E., Helle, R., Jokela, K., Koskela, J., Mozaffari, B., Parviainen, J., & Tuominen, S. (2022). Osaamisen johtamisen opas, Ryhmätehtävä Osaamisen johtaminen-kurssi. *Turun ammattikorkeakoulu*.

Barile, N. (31.1.2018). The Link Between Cultural Intelligence (CQ) & Emotional Intelligence (EQ). *Nicole Barile*.

<https://futureofglobalwork.com/blog/2018/3/12/the-link-between-cultural-intelligence-cq-emotional-intelligence-eq>

Bergbom, B. (2018). Sosiaaliset suhteet, kieli ja kulttuurinen osaaminen. Teoksessa M. Toivainen, A. Väänänen, A-L. Kurki, B. Bergbom & ja A. Airila (toim.) *Moni osaa! Työpaikkaosaaminen monikulttuurisilla työpaikoilla* (s. 95–106). Helsinki: Työterveyslaitos.

Bergbom, B., Toivanen, M., Airila, A. & Väänänen, A. (2016). *Monimuotoisuusbarometri 2016 : Fokuksessa monikulttuurisuus ja osaaminen*. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/131381>

Bertis, I. (2010). *Maahanmuuttajataustaisen ohjaus koulutuksessa ja työelämässä*. Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia.

<https://blogs.helsinki.fi/koulutuksesta-tyoelamaan/files/2010/11/Maahanmuuttajataustaisen-ohjaus-koulutuksessa-ja-tyoelamassa-Palmenian-julkaisu-20101.pdf>

Boyatzis, R. & Goleman, D. (2017). Emotional Intelligence Has 12 Elements. Which Do You Need to Work On? *Harvard Business Review*.

https://hbr.org/2017/02/emotional-intelligence-has-12-elements-which-do-you-need-to-work-on?referral=03758&cm_vc=rr_item_page.top_right

California State University Long Beach. (n.d.). *Qualitative Research Methods*.

<https://home.csulb.edu/~msaintg/ppa696/696quali.htm>

Clark, T. R. (2020). *The 4 stages of psychological safety: Defining the path to inclusion and innovation*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.

Cox Jr, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.

Denham, S. A. (2007). Dealing with feelings: How children negotiate the worlds of emotions and social relationships. *Cognition, Brain, Behavior*, 11(1), 1–48.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15327965PLI1104_01

Dweck, C. (2016). *Mindset: Menestymisen psykologia*. Helsinki: Viisas Elämä Oy.

Döös, M. & Wilhelmson, L. (2011). Collective learning: Interaction and a shared action arena. *Journal of Workplace Learning*, 8, 487-500.

Goleman, D. (1997). *Tunneäly: Lahjakkuuden koko kuva* (3. painos suom. J. Kankaanpää). Keuruu: Otava.

Goleman, D. (2000a). *Tunneäly – Lahjakkuuden koko kuva* (8. painos, suom. J. Kankaanpää). Keuruu: Otava.

Goleman, D. (2000b). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.

Goleman, D., Boyatzis, R. A., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press.

Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Havanka, C. (12.11.2018). Oppimisen mahdollistava yrityskulttuuri. *Mukamas*.
<https://mukamas.fi/blogi/oppimisen-mahdollistava-organisaatiokulttuuri-camilla-havanka/>
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (2003). *Organizational Behavior* (10th Edition). South-Western.
- Hirsjärvi, S. & Huttunen, J. (1995). *Johdatus kasvatustieteeseen*. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. painos). Helsinki: Tammi.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3th Edition). McGraw-Hill, London.
- Hyppänen, R. (2007). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita
- Hämäläinen, J., & Nivala, E. (2008). *Kasvatustiede: Pedagogisen ihmistyöntiede*. Kuopio: Unipress.
- Hämäläinen, R., Rachel, J., & Saarinen, E. (2014). *Being Better Better, Living with Systems Intelligence*. Helsinki: Aalto University.
- Hämäläinen, R., & Saarinen, E. (2005). *Systeemiäly 2005*. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu.
- Hätönen, H. (2011). *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Inkinen (nyk. Hussinki), H. (2015). Review of empirical research on intellectual capital and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, 16(3), 518–565.
- Jarenko, K. (3.12.2019). Ketterässä oppimisessa tavoitteena ei ole oppiminen. Ketterässä oppimisessa tavoitteena ei ole oppiminen. *Filosofian Akatemia Oy*
<https://filosofianakatemia.fi/blogi/ketterassa-oppimisessa-tavoitteena-ei-ole-oppiminen/>

Jyrä, L. (9.1.2020). Pieniä asioita, joilla on valtava merkitys – valmentavan johtamisen haasteet ja mahdollisuudet vanhustyössä. *Metropolia*.

<https://blogit.metropolia.fi/geroblogi/2020/01/09/pienia-asioita-joilla-on-valtava-merkitys-valmentavan-johtamisen-haasteet-ja-mahdollisuudet-vanhus-tyossa/>

Kananen, A., Pehkonen-Karioja, P., Rantakokko, P., & Suhonen, M. (2015). Yhteisöllisyys terveysalan projekteissa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 52, 118–129.

Kankainen, S. (2.4.2019). Hyvä yksilön ja osaamisen johtaminen vie parempiin tuloksiin. *HY+*. <https://hyplus.helsinki.fi/hyva-yksilon-ja-osaamisen-johtaminen-vie-parempiin-tuloksiin/>

Innovaatiovantaa: Kaupunkistrategia 2022–2025.

<https://www.vantaa.fi/sites/default/files/document/Vantaan%20kaupunkistrategia%202022-2025.pdf>

Kerola, K., Kujanpää, S., & Kallio, A. (2007). Tunteesta tunteeseen – ihmismielen tarina kuvin ja sanoin. *Opetushallitus*.

<https://www.oph.fi/fi/oppimateriaali/tunteesta-tunteeseen>

Kielitoimiston sanakirja (2022).

<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/inkluisio?searchMode=all>

Kupias, P., Peltola, R., & Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kurttila, M., & Aalto, P. (2021). *Pomon parhaat ratkaisut (2. painos)*. Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy. Viro: Meedia Zone.

Kymäläinen, H-R., Lakkala, M., Carver, E., & Kamppari, K. (2016). *Opas projektityöskentelyyn*. Tieteestä toimintaa -verkosto. Helsingin yliopisto.

<https://helda.helsinki.fi/items/f1acf80a-5c34-4680-8876-bb5ac8a56d20>

Laihonon, H., & Rajala, T. (2020). Developing Public Administration with Performance Dialogues. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham.

Larjovuori, R. L., Manka, M. L., & Nuutinen, S. (2015). *Inhimillinen pääoma - Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria?* STM:n raportteja ja muistioita 5. Helsinki.

Lehto, K., & Viitala, R. (2016). "Enemmän tulosta vähemmällä väellä"? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon tutkimus*, 35(2), 117–131.

Marsay, G., Atitsogbe, K. A., Ouedraogo, A., Park, C. M., Nsubuga, H., Paboussoum, P., Yawavi, K., & Solberg, V. S. H. (2021). The importance of social emotional learning skills in assisting youth to successfully transition into the professional world. *African Journal of Career Development*, 3(1).
https://www.researchgate.net/publication/354227300_The_importance_of_social_emotional_learning_skills_in_assisting_youth_to_successfully_transition_into_the_professional_world

Martela, F., & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (1. painos). Helsinki: Alma Talent.

Menabney, D. (2019). Why Emotional Intelligence Needs Cultural Intelligence When Working Across Borders. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/darrenmenabney/2020/12/30/why-emotional-intelligence-needs-cultural-intelligence-when-working-across-borders/?sh=5a93c9161a78>

Mozaffari, B. (2019). Monikulttuurinen kohtaaminen työyhteisössä. *Väylä työhön -hanke 2017-2019*. Espoo.

Mäkinen, E. (11.2.2021). Valmentava johtaminen – projektipäällikön tukipilari. *Laurea Showcase*.
<https://showcase.laurea.fi/opiskelijablogit/opinnaytetyot/2021/valmentava-johtaminen-projektipaallikon-tukipilari/>

Mäkineniemi, T. (5.4. 2019). Työhyvinvointi. *Terhi Mäkineniemi*.
<http://terhimakiniemi.fi/grow-malli-valmentavan-esimiehen-vuorovaikutuksen-tuki/>

Neitola, M., & Koivula, M. (2020). Lasten sosiaalisemotionaalinen oppiminen varhaiskasvatuksessa. In M. Neitola, J.-A. Aerila, & M. Kauppinen (Eds.), *Rinnalla: taide, kerronta ja sosiaalisemotionaalinen oppiminen varhaiskasvatuksessa* (pp. 25-40). Turun yliopisto; Rinnalla-hanke; Opetushallitus.

https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/73714/1/lastensosiaalisemotionaali_nenoppiminen.pdf

Otala, L., & Aura, O. (2005). Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla - osaamispääoman raportointi. *Helsinki University of Technology Laboratory of Work Psychology and Leadership*. Espoo.

Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYpro.

Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen, keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Helsinki: Kauppakamari.

Oyewunmi, A. E. (2018). Normalizing Difference: Emotional intelligence and diversity management competence in healthcare managers. *Intangible Capital*. <https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/1050/724>

Parekh, B. (2006). *Rethinking Multiculturalism: Cultural Diversity and Political Theory (2th Edition)*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Palonen, M. (24.9.2020). Projekti alusta loppuun ja siitä oppiminen. *Proakatemia* essee pankki. <https://essee pankki.proakatemia.fi/projekti-alusta-loppuun-ja-siita-oppiminen/>

Rantatulkki, O. (2021). Ratkaisukeskeisyyden periaatteet ja taustateoriat. Opetusmateriaali. *LAB-ammattikorkeakoulu*.

Ranta, R. (2020). *Ryhmätahto- ja dialoginen johtaminen organisaatioiden kehittämisessä: Onnistuneen kehittämistyön elementit sote-organisaatiossa ja elintarvikeyrityksessä (Väitöskirja)*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Jordan, P. J., & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112–1122.

Ristikangas, M-R., & Grünbaum, L. (2014). *Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot*. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, M-R., & Ristikangas, V. (2010). *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOY.

Ristikangas, M-R., Ristikangas, V., Lönnroth, A., & Ristikangas, V. (2021). *Valmentava tiimin johtaminen: yhdessä ohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä*. Helsinki: Alma Talent.

Roth, P.-C., & Saarenpää, J. (2020). *Sudenpentujen käsikirja esimiehille: Vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä*. Helsinki: Basam Books.

Ruuska, K. (2007). *Pidä projekti hallinnassa: Suunnittelu, menetelmät ja vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Saari, T. (2016). Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. *Hallinnon tutkimus*, 35(3), 232–243.

<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98509>

Salo-Lee, L., Malmberg, R., & Halinoja, R. (1996). *Me ja muut - Kulttuurien välinen viestintä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. New York, NY: Simon & Schuster.

Salmivalli, C. (2005). *Kaverien kanssa: Vertaissuhteet ja sosiaalinen kehitys*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Seppälä, M., & Raulo, A. (toim.). (2023). *Johda kokonaisuutta älä osia: Työkirja systeemiseen johtamiseen*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-686-6>

Sitran tulevaisuussanasto (2023).

<https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/inkluusio/>

Svibovich, A. (2020). Understanding positive organisational change through social construct of psychological safety: An intrapersonal level perspective. *58th International Scientific Conference on Economic and Social Development*

<https://www.proquest.com/openview/834a698857a2ed849431f581609ad20b/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=2033472>

Tainio-Keinonen, K. (28.10.2019). Osaamisen kehittäminen - parhaat käytännöt ja tärkeimmät työkalut. *Vuolearning*.

<https://www.vuolearning.com/fi/blog/osaamisen-kehittaminen>

Teerikangas, S., Hämäläinen, R. P., & Saarinen, E. (2005). Systeemiäly yritystoiminnan onnistumisessa. *Helsinki University of Technology*.

<http://systemsintelligence.aalto.fi/systeemialykirja2005/2005teerikangas51-77.pdf>

Törmänen, J., Hämäläinen, R.P., & Saarinen, E. (2022). On the systems intelligence of a learning organization: Introducing a new measure. *Department of Industrial Engineering and Management, Aalto University*.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrdq.21455>

TTL (Työterveyslaitos). (ei pvm). *Monimuotoinen työelämä*.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/monimuotoinen-tyoelama>

TTL (Työterveyslaitos). (ei pvm). *Monimuotoisuus ja inklusiivisuus: mitä ja miksi*.

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatioissa/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-mita-ja-miksi>

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981–1002.

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Vaasa: Inforviestintä Oy.

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit (1. painos)*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R., & Koivunen, N. (2014). Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (Toim.). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasa: Vaasan yliopisto, 151–171.

Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Väyrynen, S. (2001). Miten opitaan elämään yhdessä? – Inklusion monet kasvot. Teoksessa Murto, P., Naukkarinen, A. & Saloviita, T. (toim.) *Inklusion haaste koululle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 12–29.

Wainio, E. (2023). *Yhteenkuuluvuus, monimuotoisen työyhteisön supervoima*. Vantaa: Laurea Journal. <https://journal.laurea.fi/yhteenkuuluvuus-monimuotoisen-tyoyhteison-supervoima/#4aba055c>

