



# **MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA**

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Kevät 2024

Silja Gröndahl

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Tekijä Silja Gröndahl

Työn nimi Monimuotoisuuden johtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Ohjaaja Paula Hakala

Tiivistelmä

Vuosi 2024

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen perustuen tuottaa tietoa monimuotoisuuden johtamisesta sosiaali- ja terveysalan näkökulmasta sekä kuinka se vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Tavoitteena oli uudenlaisen toimintakulttuurikäsitteen luominen sosiaali- ja terveysalalle.

Opinnäytetyön metodologinen lähestymistapa oli kuvaileva kirjallisuuskatsaus ja analyysimetodina hyödynnettiin sisällönanalyysia. Kirjallisuuskatsaukseen valittiin sisään- ja ulosottokriteereiden perusteella yhdeksän ajankohtaista tutkimusta tai aiheeseen perustuvaa kirjallisuutta monimuotoisuuden johtamisesta sekä työntekijäkokemuksesta sosiaali- ja terveysalan näkökulmasta. Opinnäytetyön aineistoa kerättiin sähköisten hakupalvelujen avulla kuten PubMed, Google Scholar ja Finna.fi.

Tuloksista ilmenee johtajan oman suhtautumisen merkitys ja tahtotila toimia monimuotoisuuden kehittämiseksi. Jotta monimuotoisuuden johtaminen onnistuu, se vaatii johtajalta oman johtajuuden tarkastelua. Monimuotoisuus vaatii jatkuvaa työskentelyä erilaisten ihmisten, heidän tarpeiden ja toiveiden kanssa. Johtajuus ja johtaja on avainasemassa monimuotoisen työyhteisön luomiselle. Jos johtajalla ei ole ymmärrystä tai tahtotilaa kehittää yhteisönsä monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta, on se merkittävänä jarruna työyhteisön inklusiivisuuden toteutumiselle.

Monimuotoisuuden ja työntekijäkokemuksen yhteys tunnustetaan ja sen nähdään kiinnittyvän inklusiivisuuteen. Monimuotoinen johtaminen ei onnistu ilman inklusiivisuutta vaan nämä molemmat tarvitsevat toisiaan onnistuakseen. Onnistunut työntekijäkokemus lisää työn merkityksellisyyden kokemusta ja näin vähentää esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuutta.

Avainsanat monimuotoisuus, monimuotoisuuden johtaminen, yhdenvertaisuus, inklusiivisuus, työntekijäkokemus

Sivut 44 sivua ja liitteitä 3 sivua

The purpose of this study was to generate knowledge regarding managing diversity from the view of social and health care sector and recognise how it impacts the employee experience. The aim was to enable renewed operational culture concept for the social and health care sector.

The methodological approach of this thesis was a descriptive literature review and content analysis method was used to analyse the results. Based on the inclusion and exclusion criteria, nine recent studies or literature based on the topic of diversity management and employee experience from the perspective of the social and health care sector were selected for the literature review. The material for the thesis was collected using electronic search services, such as PubMed, Google Scholar and Finna.fi.

The results indicate the importance of the leader's personal attitude and willingness to act to develop diversity. Leaders are required to analyse their own leadership for diversity management to be successful. Diversity requires constant work with different people, including their needs and wishes. Leadership and the leader are the key to creating a diverse work community. Inclusion in the work community cannot succeed if the leader lacks understanding or willpower to develop the diversity and equality in their community.

The connection between diversity and employee experience is recognised and it is seen to be attached to inclusiveness. Diverse management and inclusiveness cannot succeed alone, they both need each other to succeed. A successful employee experience increases the experience of the meaningfulness of work and thus reduces, for example, employee turnover.

Keywords diversity, diversity management, equality, inclusiveness, employee experience

Pages 44 pages and appendices 3 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Opinnäytetyön lähtökohdat.....	2
2.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja rajaus.....	3
2.2	Tutkimuskysymykset.....	4
3	Monimuotoisuuden määritelmä ja keskeiset käsitteet.....	4
3.1	Inklusiivisuus.....	5
3.2	Yhdenvertaisuus .....	6
4	Monimuotoisuuden johtaminen .....	6
4.1	Monimuotoinen työyhteisö .....	8
4.2	Työntekijäkokemuksen määritelmä .....	10
4.3	Monimuotoisuuden johtaminen osana työntekijäkokemusta .....	10
4.4	Monimuotoisuuden johtaminen sosiaali- ja terveysalalla .....	11
5	Opinnäytetyön toteutus .....	12
5.1	Tutkimusmenetelmänä kuvaileva kirjallisuuskatsaus.....	13
5.2	Aineiston keruu ja valintakriteerit.....	14
5.3	Aineiston analysointi ja raportointi.....	16
6	Tulokset.....	19
6.1	Monimuotoisuuden johtaminen .....	19
6.2	Monimuotoisuuden johtaminen sosiaali- ja terveysalalla .....	22
6.3	Monimuotoisuuden johtamisen vaikutukset työntekijäkokemukseen .....	24
7	Pohdinta.....	25
7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	27
7.2	Tulosten tarkastelu.....	28
7.3	Johtopäätökset .....	30
7.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	31
	Lähteet .....	32

## **Kuvat**

Kuva 1. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit.....	16
Kuva 2. Valitut tutkimukset.....	17
Kuva 3. Havainnekuva luokittelusta .....	18
Kuva 4. Sisällönanalyysin vaiheet.....	19

## **Liitteet**

Liite 1.	Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset
----------	---

# 1 Johdanto

Monimuotoisuuden johtamisen juuret sijoittuvat Yhdysvaltojen 1950–60-lukujen kansalaisoikeusliikkeen ajanjaksoon. Yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan monimuotoisuuden johtamisella oli etenkin 1970- ja 1980-luvuilla voimakas yhteys kansalaisoikeusliikkeeseen. Poliittisten oikeuksien lisäksi työpaikoilla ryhdyttiin vaatimaan tasa-arvoista rekrytointi- ja henkilöstöpolitiikkaa sekä työntekijöiden oikeudenmukaista kohtelua taustasta riippumatta. Eurooppalaiseen keskusteluun nämä teemat nousivat vasta muutaman vuosikymmenen jälkeen. (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019, Monimuotoisuuden kohtaaminen ja johtaminen -luku, toinen kappale)

1990- ja 2000-luvun vaihteessa vallitseva johtamismalli perustui tieteelliseen johtamiseen ja hallintojohtamiseen. Oletuksena oli, että työntekijät työskentelevät maksimaalisten henkisten ja fyysisten kykyjensä mukaan saadakseen korkeimman mahdollisimman palkan. Esihenkilön työn tarkoituksena oli toimia toimeenpanijana ja valvojana ja motivaatiota haettiin erilaisilla taloudellisilla kannustimilla. Ajan myötä kuitenkin inhimillisen pääoman rooli organisaatioissa on noussut. Työyhteisöjen tavoitteena on kohdella työntekijöitä kumppaneina ja yhdenvertainen kohtelu pyritään varmistamaan organisaation kaikilla tasoilla. (Baran & Sypnieska, 2017, ss. 15–16)

Tänä päivänä globalisaation takia monimuotoisuus on jo olennainen osa organisaatioiden toimintakulttuuria ja monimuotoisuus onkin yksi yritysten kilpailukykytekijä (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019, Monimuotoisuuden kohtaaminen ja johtaminen -luku, toinen kappale.) Toimivat organisaatiot tunnistavat tänä päivänä, että hyvä ilmapiiri, yhteistyö ja työntekijöiden osallistaminen tukevat organisaation kilpailukykyä. Nykypäivänä henkilöstöjohtaminen nähdään perustuvan henkilöstön merkityksellisyyteen sekä monimuotoiseen lähestymistapaan. Yhdenvertaisen kohtelun ja asianmukaisten työolojen luomisesta työnantaja puolestaan odottaa henkilöstön osoittavan positiivista asennetta, sitoutumista, halua oppia ja jakamaan tietoa sekä ottamaan näin vastuuta organisaation menestyksestä. (Baran & Sypnieska, 2017, ss. 15–16)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään monimuotoisuuden johtamista sosiaali- ja terveysalalla. Opinnäytetyössä kuvataan tutkimusten avulla monimuotoisuuden johtamista ja sen merkitystä osana työntekijäkokemusta. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen perustuen tuottaa tietoa monimuotoisuuden johtamisesta sosiaali- ja terveysalan näkökulmasta sekä kuinka se vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Tutkimus on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena hyödyntäen metodina sisällönanalyysia.

## 2 Opinnäytetyön lähtökohdat

Opinnäytetyön lähtökohtana on opinnäytetyöntekijän oma mielenkiinto ajankohtaiseen johtamisen aiheeseen. Monimuotoisuus ja monimuotoisuuden johtamisen potentiaali sekä haasteet näkyvät omassa työympäristössä jatkuvasti kasvavana ilmiönä. Sosiaali- ja terveysalaan kohdistuvat haasteet koskettavat ja tulevat koskettamaan entisestään jokaista alalla työskentelevää. Alan johtamisen tutkiminen ja kehittäminen on yksi ratkaisu esimerkiksi henkilöstöhaasteiden helpottamiseksi. Suomenkielistä ajankohtaista tutkimustietoa johtajille on kuitenkin saatavilla vielä rajatusti.

Johtamisen suuntaukset ovat myös muutoin tällä hetkellä ajankohtainen tutkimusaihe. Johtamisen tutkiminen ja kehittäminen nähdään vahvana keinona organisaatioiden tuottavuuden ja palvelujen kehittämisen edistämiseksi. Sosiaali- ja terveysalan johtamisessa tämän lisäksi kyse on kuitenkin syvemmästä muutoksesta kuin aikakauteen liittyvistä johtamisen muoti-ilmiöistä tai trendeistä. Sosiaali- ja terveysala on ollut maassamme poliittisten päätösten ja keskustelujen keskeisempiä aiheita. Aihetta on pitänyt keskiössä useat haasteet, joiden vuoksi sosiaali- ja terveysalan johtaminen on noussut keskeiseksi kysymykseksi. (Syväjärvi & Pietiläinen, 2016, s. 147) Yhtenä esimerkkinä on maamme monikulttuurisuus. Vaikka Suomi on satojen vuosien ajan ollut monikulttuurinen, on modernia maahanmuuttoa tapahtunut vasta 30 vuoden ajan. Työmarkkinoilla on kohtaamishaaste, työ ei löydä tekijäänsä. Sosiaali- ja terveysalalla on huutava pula työvoimasta mutta samaan aikaan vähemmistötaustaiset eivät löydä tai saa töitä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022, s. 6)

Kohtaamishaasteen lisäksi väestörakenteen muutokset haastavat sosiaali- ja terveysalaa ja edessä on entistä voimakkaampi henkilöstöpula. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön työn jättämisaikeet ovat myös lisääntyneet merkittävästi. Tämän lisäksi sosiaali- ja terveysalalta on eläköitymässä huomattava määrä henkilöstöä. (Surakka, 2009, s. 12) Julkiselta sektorilta on eläköitymässä yli 170 000 henkilö vuoteen 2030 mennessä. Sosiaali- ja terveysalalta eläköityy huomattavin määrä henkilöstä, terveyspalveluilta noin 51 % ja sosiaalipalveluilta 48 %. (Tevameri, 2021, s. 65)

Nämä syyt ovat väistämättä tekijöitä, joiden vuoksi sosiaali- ja terveysalan johtamisen painopiste on siirtymässä suorasta reagoimisesta ennakoivaan johtamiseen rekrytoinnista lähtien (Syväjärvi & Pietiläinen, 2016, s. 147.) Johtamiseen liittyvät tutkimukset ovat jo pitkään osoittaneet, että johtamisella on suorat vaikutukset henkilöstön hyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen ja näin lisää toiminnan kannattavuutta. Tämä on myös toisinpäin, työpahoinvointi laskee organisaation tuottavuutta ja esimerkiksi sairauspoissaolot aiheuttavat organisaatioille huomattavia kustannuksia. Hyvinvoiva henkilöstö tekee työtään laadukkaasti,

jonka vuoksi esimerkiksi hoidonlaatu ja asiakastyytyväisyys ovat kytkettyinä työhyvinvointiin. (Larjovuori ym., 2015, s.14)

Yhtenä ratkaisuna vallitsevaan tilanteeseen on monimuotoisuuden johtaminen.

Organisaatioiden monimuotoisuus vaikuttaa johtamiseen, yhdenkuuluvuuden tunteeseen sekä asiakaskokemukseen. Laaja osaaminen sekä monipuolinen kokemus lisäävät organisaatioiden kasvua ja innovatiivisuutta. Nämä puolestaan edistävät esimerkiksi organisaation kilpailukykyä. Monimuotoisuuden johtamisen yhtenä lähtökohtana on luoda ja ylläpitää positiivista työympäristöä, joka pystyy näkemään yksilöiden erot ja yhtäläisyydet organisaation toiminnan vahvistavina tekijöinä. (Inegbedion ym., 2020, Managing Diversity-luku, ensimmäinen kappale)

## **2.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja rajaus**

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen perustuen tuottaa tietoa monimuotoisuuden johtamisesta sosiaali- ja terveysalan näkökulmasta sekä kuinka se vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Vaikka monimuotoisuuden johtamisen vaikutukset näyttäytyvät organisaation kannalta positiivisina on aihetta tutkittu Suomessa suhteellisen vähän. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen kaipaakin uudenlaista tarkastelua ja näkökulmaa yhteiskunnallisten haasteiden edessä.

Tavoitteena on, että tutkimuksesta saadut johtopäätökset ja tulokset ovat osaltaan luomassa uudenaikaista toimintakulttuurikäsitystä sosiaali- ja terveysalalle. Opinnäytetyö rajataan nimensä mukaisesti sosiaali- ja terveysalaan pohjautuvaan lähdeaineistoon. Johtamisen avulla pystytään vahvistamaan työntekijäkokemusta, henkilöstön saatavuutta ja pysyvyyttä, niin kutsuttua veto – ja pitovoimaa. Jotta syy-seuraussuhteet ymmärretään paremmin, opinnäytetyön tavoitteena on avata myös yleisellä tasolla sosiaali- ja terveysalan johtamista ja sen ajankohtaisia haasteita.

Opinnäytetyön suurin hyöty tulee olemaan opinnäytetyöntekijälle itselleen, mutta se tukee jokaista sosiaali- ja terveysalan johtajaa ja esihenkilöä, jotka ovat kiinnostuneita monimuotoisuuden johtamisesta ja sen kehittämisestä tulevaisuudessa.



## 2.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Mitä on monimuotoisuuden johtaminen?
- 2) Miten monimuotoisuuden johtaminen näkyy sosiaali- ja terveysalalla?
- 3) Kuinka monimuotoisuuden johtaminen vaikuttaa työntekijäkokemukseen?

## 3 Monimuotoisuuden määritelmä ja keskeiset käsitteet

Useat monimuotoisuuteen liitetyt määritelmät eivät ole vielä vakiintuneet suomen kieleen. Vain osalla monimuotoisuuteen liittyvistä termeistä on suomenkielinen, luonteva vastine. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kolmeen käsitteeseen monimuotoisuudesta. Huhdan ja Myllyntauksen (2023, s. 29) mukaan monimuotoisuuden keskeisimmät käsitteet työyhteisöissä ovat monimuotoisuus, inklusiivisuus sekä yhdenvertaisuus.

Perinteisenä käsitteenä työyhteisöjen monimuotoisuus (diversity) viittaa sukupuolen, iän tai etsinen taustan eroavaisuuksiin. Laajempi määritelmä huomioi näiden lisäksi myös esimerkiksi fyysiset kyvyt sekä muut henkilökohtaiset eroavaisuudet. Kulttuurisella monimuotoisuudella sanansa mukaisesti tarkoitetaan ihmisten kulttuurisia eroavaisuuksia. Kulttuuriset eroavaisuudet viittaavat puolestaan asenteiden, arvojen ja normien eli kulttuuristen piirteiden eroavaisuuteen. Monimuotoisuus on kattavaa erilaisuutta, joka kattaa monenlaiset vakaumukset, toimintatavat ja mielipiteet. (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019, s. 107)

Keskustelu monimuotoisuudesta ja moninaisuudesta on Pohjoismaissa keskittynyt miesten ja naisten väliseen tasa-arvoon. Tämänkin eteen on tehtävä yhä paljon työtä. Suomessa työelämä on yhä sukupuolittunutta. Tästä huolimatta, monimuotoisuus on paljon enemmän kuin sukupuoli. Vuonna 2015 tuli voimaan yhdenvertaisuuslaki, jonka mukaan monimuotoisuuteen liittyy 13 osa-aluetta. Osa-alueet ovat kansalaisuus, ikä, alkuperä, kieli, poliittisuus, mielipiteet, uskonnot ja vakaumukset, perhetilanne, terveys, vammat, seksuaalinen suuntautuminen sekä muut yksilölliset ominaisuudet. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 33) Johtamisen ja työelämän näkökulmasta monimuotoisuus mielletään parhaimmillaan organisaatiota tukevaksi ominaisuudeksi, jossa johtamisella on merkittävä rooli. Monimuotoisuus ja sen johtaminen edistää moniammatillisen- ja kulttuuristen tiimien rakentamista ja parantaa näin toiminnan laadukkuutta. (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019, s. 107)

### 3.1 Inklusiivisuus

Inklusiivisuuden termin määritelmät vaihtelevat aihetta käsittelevissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa. Työelämän näkökulmasta inklusiivisuuden katsotaan olevan tapa, jolla organisaatiot pystyvät maksimoimaan monimuotoisuuden etuja edistämällä työhön liittyviä oikeuksia ja etuja kaikille organisaationsa jäsenille. Inklusio nähdään myös syrjäytymisen vastakohtana ja sitä kautta hyvänä käytänteenä. (Adamson ym., 2021, s. 214)

Jos monimuotoisuus kuvaa vallitsevaa tilannetta, inklusiivisuus on puolestaan toimintaa ja kokemusta, jossa henkilöstö kokee olevansa osana yhdenvertaista työyhteisöä ja heitä arvostetaan. Inklusio osallistaa henkilöstöä, jotka voivat helposti jäädä marginaaliin. Inklusiota voidaankin ajatella prosessina, joka sitoo yhteen monimuotoisuudesta nousevaa yhdenkuuluvuuden kokemusta monimuotoisen tiimin potentiaaliin ja siitä nousseisiin hyötyihin. (Kalliokoski ym., 2023, s. 203)

Ihmiset haluavat tulla huomatuiksi ja kuulua johonkin joukkoon. Inklusiivisuus on sitä, että henkilöstö voi olla töissä oma itsensä, heidän yksilölliset tarpeensa huomioidaan ja heillä on yhdenvertaiset edellytykset onnistua työssään. Inklusiivisuus siis mahdollistaa monimuotoisuuden. Jos organisaatio panostaa monimuotoisuuden lisäämiseen mutteivat inklusiivisuuteen, vähemmistön edustajat voivat kokea ulkopuolisuuden tunnetta. Tällöin monimuotoisuuden panostaminen voi valua hukkaan, jos ihmisillä ei ole kuitenkaan yhdenvertaisuuden kokemusta. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 34)

Inklusiivisuuden edistäminen vaatii kuitenkin paljon työtä. Monimuotoisuuden ja inklusion edistäminen mielletään helposti niin sanotusti kevyeksi hyvinvointipuhasteluksi. Todellisuudessa se on paljon muuta. Inklusio tekee tilaa vaikeillekin keskusteluille ja tunteille, joita aihe herättää. Sen ydin on omien ennakkoluulojen tunnistamisessa, leimatuksi tulemisen pelkoa ja joskus myös peiliin katsomista. (Kalliokoski ym., 2023, s. 213)

Monimuotoisuudesta ja inklusiivisuudesta hyödytään parhaiten siellä, missä sitä osataan hyödyntää. Erityisesti johtamisen, kulttuurin ja työntekijäkokemuksen on oltava inklusiivista. Näin organisaation jäsenet pystyvät taustastaan tai asemastaan riippumatta tuntea yhteenkuuluvuuden tunnetta ja arvostusta. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 35) Johtajuuden näkökulmasta on varmistettava, että kaikkia tiimin jäseniä kohdellaan arvostavasti ja he tuntevat kuuluvansa osaksi joukkoa. Inklusiivinen johtaja on vuorovaikutuksessa työyhteisön monimuotoisuuden kanssa ja rakentaa näin luottamusta ihmisen välille. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022, s. 22)

### 3.2 Yhdenvertaisuus

Yhdenvertaisuus käsitteenä tarkoittaa sitä, että jokainen tulee kohdelluksi samalla tavalla. Jokaiseen sovelletaan siis samoja sääntöjä ja lakeja yhtä paljon. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että jokaisella on samanlaiset mahdollisuudet, jonka takia puhutaan myös lähtökohtien tai mahdollisuuksien yhdenvertaisuudesta. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 37)

Yhdenvertaisuuteen vaikuttavat monet lait kuten yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) ja tasa-arvolaki (609/1986). Yhdenvertainen kohtelu työelämässä on merkittävä yhteiskunnallinen sekä juridinen kysymys ja se liittyy läheisesti myös työsyrimisen kieltoihin. (Valkonen ym., Esipuhe -luku, toinen kappale) Organisaatioiden on aktiivisesti edistettävä yhdenvertaisuutta ja ennaltaehkäistä syrjintää. Organisaatioiden tehtävä on lisäksi huolehtia työpaikalle syrjimättömät menettelytavat, jotka näkyvät esimerkiksi työhön ottamisessa, uramahdollisuuksissa, työtehtävien jakautumisessa sekä palkkauksessa. (Työturvallisuuskeskus, 2023, s 15)

Ihmisten mahdollisuudet ja lähtökohdat eroavat kuitenkin toisistaan, eivätkä ihmiset aidosti aloita elämäänsä samoin lähtökohdin. Monimuotoisuuden johtamisessa on tärkeä huomioida se, mihin yhdenvertaisuudessa pyritään. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 37) Työelämän näkökulmasta voidaan todeta, että yhdenvertaista henkilöstöpolitiikkaa toteuttavat organisaatiot pystyvät kehittämään ja edistämään vaikuttavammin toimintaansa niin talouden kuin henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta (Bass, 2019, s. 342.) Pohdittavaksi jää, onko tarkoitus pyrkiä tarjoamaan kaikille samankaltaiset lopputulokset vai samat mahdollisuudet (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 37.)

## 4 Monimuotoisuuden johtaminen

Työyhteisön monimuotoisuuden johtamiselle ei ole yhtä määritelmää. Monimuotoisuuden johtamista voidaan kuvata toimintakulttuuriksi ja toimintatavaksi, jossa kaikkia työntekijöitä arvostetaan ja erilaista osaamista hyödynnetään organisaation perustehtävän saavuttamiseksi. Englanninkieliset vastineet ovat trans-/crossprofessional, poikkiammatillinen yhteistyö ja interprofessional, ammattien välinen yhteistyö. (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019, s. 107) Nämä vastineet eivät ole kuitenkaan suoraan liitettävissä suomalaiseen sosiaali- ja terveysalan monimuotoisuuden johtamiselle. Suomenkielisissä tutkimuksissa monimuotoisuuden käsitettä käytetään kuvatessa erilaisia moniammatillisia yhteistyön muotoja tai puhuttaessa luonnon monimuotoisuudesta. Lähikäsitteinä käytetään esimerkiksi jaettu asiantuntijuus, moniasiantuntijuus sekä yhteisöllinen asiantuntijuus. (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019, s. 107) Monimuotoisuuden johtaminen on ihmisorientoitunut

johtamistyyli. Ihmisorientoitunut johtamistyyli tuottavat vaikuttavimpia tuloksia sosiaali- ja terveysalan johtamisessa. (Soini, 2020, s. 41)

Organisaatiotasolla monimuotoisuuden johtamista voidaan tarkastella esimerkiksi henkilöstövoimavarojen, osaamisen ja työhyvinvoinnin viitekehyksestä. Onnistuneella monimuotoisuuden johtamisella pystytään edistämään organisaation liiketaloudellisia tavoitteita. Parhaimmillaan henkilöstön monimuotoisuuden huomioon ottaminen tehostaakin niin organisaation innovatiivisuutta kuin tuottavuutta. (Moisanen, 2015, ss. 6–7)

Vielä 1990-luvulla organisaatioiden monimuotoisuuden johtaminen ja monimuotoisuuden edistäminen painottui lisäämään vähemmistöjen määrää työyhteisöissä ja kehittämään esimerkiksi rekrytointiin liittyviä käytänteitä. Vaikka vähemmistöjen edustajien määrä kasvoi, todellinen työntekijöiden välinen tasa-arvo ei kuitenkaan kasvanut merkittävästi. Jotta monimuotoisuutta pystytään hyödyntämään organisaatioissa, sitä pitää myös johtaa. Monimuotoisuuden johtamisen täytyy lähteä jo organisaation henkilöstöstrategiasta. (Timonen ym., 2015, s. 37)

Monimuotoisuuden johtaminen ja sen merkitys tulee siis väistämättä korostumaan lähivuosina entisestään, sillä suomalaisessa työyhteisössä voi olla samanaikaisesti jopa neljä eri sukupolvea töissä. On turha olettaa, että työyhteisön jäsenet olisivat motivoitunut tai kiinnostunut samoista asioista. (Kalliokoski ym., 2023, s. 217) Työyhteisöjen monimuotoisuus voi myös lisätä konflikteja, jotka johtuvat kommunikatiohaasteista tai näkemyseroista. Nämä voivat heikentää monimuotoisuuden etuja organisaatiossa, ellei monimuotoisuuden johtamiseen kiinnitetä huomiota. Esihenkilöiden ja johtajien onkin tärkeä tunnistaa ja arvostaa työyhteisön monimuotoisuutta, jotta sen etuja voidaan aidosti hyödyntää. (Inegbedion, ym., 2020, Policy Implications and Recommendations-kappale)

Monimuotoisuudesta keskustellessa päädytään helposti oletukseen siitä, että vähemmistöryhmiä lisäämällä saavutetaan hyödyt automaattisesti. Kuten aiemmin todettiin, hyötyjen saaminen ei ole kuitenkaan yksiselitteistä. Monimuotoisilta työyhteisöiltä vaaditaan huomiota käytössä oleviin toimintatapoihin, jotta toimintapotentiaalin jalostaminen on yleensä mahdollista. Potentiaali on parhaimmillaan silloin kun statuserot henkilöstön välillä on minimoitu. Organisaatioiden onkin ymmärrettävä, että vähemmistöryhmien lisäämisellä ei ole etuja silloin, jos he eivät kuitenkaan koe olevansa arvostettuja. Tarvitaan myös inklusiota, joka on yhdistelmä vaikutusmahdollisuuksia, ilmaisemisen vapautta sekä tasapuolisia etenemismahdollisuuksia. (Viitasaari, 2022, s. 10)

Organisaatiot pystyvät systemaattisesti muokkaamaan prosesseja, kuten tavoitteitaan, palkitsemistapojaan tai rekrytointiaan edistääkseen monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden kokemusta. Yksittäisen työntekijän kannalta olennaisinta on esihenkilön johtamisosaaminen. Esihenkilö toimii esimerkkinä monimuotoisen työyhteisön toimimiselle arjen tasolla, kuten millaisille vitseille nauretaan, millaisia asioita arvostetaan, ketä rekrytoidaan ja kenen ideat otetaan huomioon. (Kalliokoski ym., 2023, s. 217)

Organisaation monimuotoisuutta ja sen hyödyntämistä pohdittaessa, joudutaan myös arvioimaan, kuinka organisaatiossa on mahdollista huomioida henkilöstön yksilölliset piirteet ja milloin tavoitellaan tasavertaista tai samankaltaista kohtelua. Lähtökohtaisesti monimuotoisuuden johtamisessa tunnustetaan yksilöiden erojen olemassaolo ja hyödynnetään tätä erilaisuutta. (Työterveyslaitos, 2020, s. 31)

Stereotypiat tai tiedostamattomat ennakkoluulot haastavat monimuotoisuuden johtamista ja ovat pahimmillaan esteenä inklusiiviselle työyhteisölle. Tässäkin johto ja esihenkilöt ovat avainasemassa. Tiedostettuja kuin tiedostamattomia ennakkoluuloja löytyy kaikista työyhteisöistä ja toimintakulttuureista. Ihmisillä on väistämättä tiedostamattomia käsityksiä niin itsestä kuin muista ihmisistä. Se on ihmiselle luontainen kognitiivinen ominaisuus, jonka avulla jäsennetään niin maailmaa kuin ympäröivää informaatiotulvaa. Nämä ennakkoasenteet ja tapamme suhtautua asioihin vaikuttavat vahvasti omaan toimintaamme. Sen takia niiden tunnistaminen niin yksilö- kuin organisaatiotasolla on tärkeää. (Viitasaari, 2022, s. 15)

## **4.1 Monimuotoinen työyhteisö**

Tämä kappale käsittelee monimuotoisia työyhteisöjä. Johtajat ja esihenkilöt ovat vahvana osana työyhteisöä, joten tässä kappaleessa johtajuutta ja työyhteisöä ei voi täysin erottaa toisistaan. Tiimit eroavat toisistaan monimuotoisesti niin kognitiivisesti kuin demografisesti. Kognitiivinen eroavaisuus näkyy esimerkiksi koulutuksellisesti tai ammattiryhmien eroavaisuuksilla. Demografiset, eli väestölliset eroavaisuudet puolestaan liittyvät henkilöstön yksilöllisiin tarpeisiin ja ominaisuuksiin. (Bourke & Dillon, 2018, ss. 84–85)

Monimuotoisuuden johtaminen on keskeinen osa henkilöstöjohtamista sekä merkittävänä osana työyhteisöjen toimintaa. Monimuotoisella työyhteisöllä on väistämättä monia hyötyjä. Onnistuneella monimuotoisuuden johtamisella on positiiviset vaikutukset henkilöstötyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, työturvallisuuteen työnantajakuvaan ja vetovoimaisuuteen. (Työturvallisuuskeskus, 2023, s. 6)

Monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden kuuluu näkyä jo organisaation strategiavaiheessa tavoittaakseen aidosti työyhteisön. Se on näin osana henkilöstöön liittyvissä ratkaisuissa ja muussa kehittämistoiminnassa. Jotta monimuotoisuutta pystytään hyödyntämään, se edellyttää ihmisten erilaisuuden ymmärtämistä ja sen arvostamista. Esihenkilön kuten jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla on huolehtia yhteisön moninaisuutta kunnioittavasta ja sitä hyödyntävästä kulttuurista. Esihenkilö on tässä keskeisessä roolissa. (Työturvallisuuskeskus, 2023, s. 6)

Työyhteisöissä huomioidut monimuotoisuutta edistävät tekijät lisäävät innovatiivisuutta jopa 20 %. Monimuotoiset työyhteisöt havaitsevat monipuolisesti esimerkiksi riskejä ja näin vähentävät niitä jopa 30 %. Monimuotoisuus ja sen tuomat näkemykset oikein johdettuna nostattavat siis organisaation innovatiivisuutta sekä ketteryyttä ja näin kasvattavat organisaation tehokkuutta. Työyhteisön monimuotoiset näkemykset edistävät moniulotteisempia näkemyksiä ja ratkaisuja halutusta aiheesta tai tavoitteesta. Työyhteisöt eivät kuitenkaan saavuta tätä ilman monimuotoisuuden johtamista. (Bourke & Dillon, 2018, ss. 84–85)

Kun johtaminen ja työyhteisön toiminta perustuu toisten kunnioittamiseen, erilaisten arvojen tuomat haasteet vähenevät. (Työturvallisuuskeskus, 2023, s 18) Monikulttuurisuus toimii tästä hyvänä esimerkkinä työyhteisöjen rikastuttamisessa ja näkökulmien laajenemisessa. Monikulttuurisuus onkin yksi monimuotoisten työyhteisöjen tunnusmerkkejä. Parhaimmillaan se mahdollistaa myös monipuolisempia palveluita eri asiakasryhmille. (Viitasaari, 2022, s. 10)

Suomalaisissa työyhteisöissä työskentelee yhä useammin työntekijöitä eri kulttuureista. Organisaatioissa on hyvä käsitellä käytännön tasolla sitä, kuinka eri kulttuurien ja uskontojen tavat, pukeutumis- ja ruokasäännökset sekä juhla- ja vapaapäivät huomioidaan. Myös kulttuurisesti monimuotoinen työyhteisö on ajatuksilta ja osaamiselta rikas työyhteisö. Monimuotoisen työyhteisön jäsenet pystyvät vastaamaan monipuolisemmin asiakkaiden tarpeisiin tuntemalla esimerkiksi heidän kulttuurisia tarpeitaan tai tottumuksia eri palveluihin. (Työturvallisuuskeskus, 2023, s 18)

Voimme siis todeta, että monimuotoinen ja inklusiivinen työyhteisö on siis parhaimmillaan kilpailuetu ja kehityksen mahdollistaja. Aliedustettujen tai vähemmistöryhmien rekrytoiminen ei kuitenkaan yksistään lisää työyhteisöjen monimuotoisuutta tai inklusiivisuutta. Ennakoasenteet näkyvät arjen käytänteissä, kenen kanssa haluamme tehdä työtä ja kuinka olemme vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Yksi tiedostamaton ennakkoluulo on samankaltaisuuden suosiminen ja sen vetovoima. Se tarkoittaa sitä, että ihmiset kokevat

toisiinsa yhteenkuuluvuuden ja samankaltaisuuden tunnetta. Monimuotoisessa työyhteisössä voi olla siis enemmän haasteita, sillä siinä on enemmän yhteensovittavaa. Oikein johdettuna työyhteisön erilaisuus kuitenkin mahdollistaa monipuolisia ideoita ja näkökulmia. (Viitasaari, 2022, ss. 10–15)

## 4.2 Työntekijäkokemuksen määritelmä

Työntekijäkokemus on tuore termi ja sen juuret ovat 2010-luvun lopulla.

Työntekijäkokemuksella viitataan työntekijöiden kokemukseen organisaatiosta, jolla on suorat positiiviset tai negatiiviset vaikutukset organisaation menestykseen. Kuluneen vuosikymmenen aikana on tehty useita tutkimuksia ja raportteja työntekijäkokemuksesta, jotka ovat vahvistaneet työntekijän ja asiakkaan kokemuksen olevan toisiinsa yhteydessä niin positiivisesti kuin negatiivisesti. (Batat, 2022, s. 995)

Työntekijäkokemuksessa keskitytään työntekijöiden hyvinvointiin. Työntekijöiden hyvinvointi ja sen tuottama arvo nähdään organisaation voimana ja onnistuneen työn mahdollistajana. Työntekijöiden tyytyväisyydellä on ratkaiseva rooli asiakkaiden kokemuksen ja palveluiden toteutumisessa. Vaikka työntekijäkokemus on terminä tuore, se on nykyään vahvana osana monien organisaatioiden henkilöstöstrategiaa. (Batat, 2022, s. 995)

Organisaatio tarvitsee siis yhtenevän näkemyksen siitä, mitä työntekijäkokemus juuri heillä tarkoittaa. Vasta tämän jälkeen työntekijäkokemusta pystytään johtamaan tavoitteellisesti, kuten millä tekijöillä on suurin merkitys työntekijäkokemukseen ja mihin osa-alueisiin on tärkeä panostaa. (Huhta & Myllyntaus, Visa, 2021, Mitä työntekijäkokemus on? – luku, ensimmäinen kappale)

## 4.3 Monimuotoisuuden johtaminen osana työntekijäkokemusta

Sosiaali- ja terveysalan henkilöstöllä on sama päämäärä, auttaa asiakasta tai potilasta. Jotta henkilöstö kuitenkin jaksaa työssään, täytyy jokaisella ammattiryhmällä olla arvostusta, selkeät roolit ja toimintaedellytykset. Henkilöstö tekee myös usein elämänmittaisen valinnan alalle ryhtyessään. (Lehtonen ym., 2023, ss. 24–25)

Henkilöstön perustarpeet ovat pääosin samankaltaisia henkilöstön monimuotoisuudesta riippumatta. Perustarpeiden merkitys kuitenkin korostuu sen mukaan, kuinka monimuotoinen työyhteisö on. Työntekijät toimivat tehokkaammin, kun työ tuottaa onnistumisen kokemuksia ja on ylipäätään mielekästä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022, s. 49)

Sosiaali- ja terveydenalalla on selkeää näyttöä siitä, että työhyvinvoinnilla ja sitoutumisella on mitattavana oleva vaikutus palveluiden laatuun. On myös näyttöä siitä, että pahoinvoiva henkilöstö lisää asiakas- ja potilasturvallisuusriskiä. Selkeää näyttöä on myös siitä, että työhyvinvoinnilla ja sitoutumisella on mitattavana oleva vaikutus palveluiden laatuun. (Lehtonen ym., 2023, ss. 24–25)

Monimuotoisuuden johtamisella pystytään vaikuttamaan työntekijäkokemukseen ja näin työhyvinvointiin. Työntekijäkokemus on tänä päivänä trendikästä ja organisaatiot tuovat jo strategiassaan ilmi mitä parhainta työntekijäkokemusta. Työntekijäkokemuksesta ainutlaatuista tekee sen, että työltä haetaan erilaisia asioita kuin muilta elämän alueilta. (Collin ym., 2019, Työntekijäkokemus pähkinän kuoressa - luku, kolmas kappale)

Monimuotoisuudenjohtamisen avulla henkilöstön moninaisuus tunnustetaan ja sitä arvostetaan. Organisaatiot, jotka toteuttavat monimuotoisuuden johtamista, kohtelevat henkilöstöään yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti. Monimuotoisen henkilöstön osaaminen nähdään positiivisena resurssina, jota hyödynnetään koko organisaation kehittämisessä. Monimuotoisuutta voidaan johtaa sekä reaktiivisesti että proaktiivisesti. Organisaatiot, jotka johtavat moninaisuutta reaktiivisesti toimivat vallitsevien toimintatapojen ja kulttuurin mukaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi vähemmistöryhmien nopeaa sopeuttamista. Proaktiivisessa johtamisessa puolestaan huomio on kiinnitetty keskinäiseen arvostukseen sekä yhteisen ymmärryksen muodostumiseen yksilöiden erilaisuudesta ja yksilöllisistä tarpeista. (Moisanen, 2015, ss. 6–7)

#### **4.4 Monimuotoisuuden johtaminen sosiaali- ja terveysalalla**

Suomalaisessa työelämässä sosiaali- ja terveysalan johtajuus on vielä nuori ilmiö ja se on kehittynyt suurin harppauksin. Esimerkiksi 1990-luvun alussa oli vielä tavallista, että laitospulaiset niasivat nuorelle terveydenhoitajaopiskelijalle. (Kalliokoski ym., 2023, s. 165)

Tänä päivänä sosiaali- ja terveydenala on jatkuvien uudistusten kohteena, jonka vuoksi sitä käsitellään opinnäytetyössä omassa luvussaan. Uudistukset vaikuttavat niin palvelurakenteisiin, prosesseihin ja johtamiseen. Alan johtajilta ja esihenkilöiltä odotetaan substanssin tuntemisen lisäksi esimerkiksi monimuotoisuuden johtamista. (Kröger, 2014, s. 129)

Sosiaali- ja terveysalalla johtamiseen kuuluu sosiaali- ja terveydenhuollon toimintamekanismin hallinnan lisäksi myös kyky toimia muutostilanteissa strategia- ja talousosaamista unohtamatta. Johtamisessa nousevat myös eettisten kysymykset ja arvojen



yhdistäminen organisaation tavoitteisiin. Johtajat ja esihenkilöt eivät myöskään toteuta pelkästään oman organisaationsa vaan myös alueensa ja valtion tavoitteita. (Kröger, 2014, s. 129) Sosiaali- ja terveysalan johtaminen on tästä ja monesta muusta syystä hyvin erilaista mitä perinteisissä johtamiskirjoissa opetetaan. Jos alaan kohdistuvat erityispiirteet jätetään huomioimatta, johtaminen menettää herkästi tehokkuutensa. (Lehtonen ym., 2023, s. 18)

Monimuotoisuuden johtaminen on kuitenkin ratkaisevassa osassa niin alaa koskevien uudistusten, tuloksellisuuden kuin hoidon laadun näkökulmasta. Tästä huolimatta uudistuksissa on kiinnitetty vähän huomiota esimerkiksi henkilöstöön ja sen hyvinvoinnin johtamiseen. Henkilöstön hyvinvointia ja työntekijäkokemusta on aliarvioitu huomion ollessa kiinnittynyt esimerkiksi kustannuksiin tai kliinisiin kysymyksiin. Tämän lisäksi ikääntyvä väestö kasvattaa palveluiden tarpeita ja samalla tarvittavan henkilöstön määrää. (Hietämäki, 2013, s. 15)

Sosiaali- ja terveysalan johtajat ja esihenkilöt kohtaavat jo nyt ja tulevaisuudessa mainittuja haasteita niin henkilöstörakenteeseen, alan vetovoimaan ja toimintaympäristön uudistuksiin liittyen. Nämä ovat haasteita, jotka edellyttävät korkeatasoista johtamista ja monimuotoisuuden johtamisen merkitystä. Osaavalla johtamisella pystytään vaikuttamaan työn lopettamiseen ja ammatista lähtemiseen. Johtamisella on myös suora yhteys potilas- ja asiakastyön sekä henkilöstön työhyvinvoinnin lisääntymiseen. (Terkamo-Moisio & Häggman-Laitila, 2019, s. 40)

Jotta alan vetovoimaisuutta pystytään kasvattamaan, täytyy johdon tarkastella omaa toimintaansa kriittisellä silmällä. Puheet sosiaali- ja terveysalan asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen parantamisesta eivät itsessään muuta mitään. Johtamisen historia on täynnä esimerkkejä organisaatioista, joissa keskijohto on jäänyt odottamaan vallitsevan niin kutsutun hullutuksen ohi menemistä. (Korkiakoski, 2019, s. 198) Tämän päivän johtamissuuntaukset edellyttävät kuitenkin työyhteisöjä kannustavaan ja motivoivaan toimintaan. Henkilöstö nähdään ja on nähtävä merkittävänä osana organisaation toiminnan onnistumisessa. Konkreettisesti se näkyy esimerkiksi monimuotoisen henkilöstön yhdenvertaisessa kohtelamisessa sekä tehtävien tarpeenmukaisessa delegoimisessa. (Reikko ym., 2010, s. 28)

## **5 Opinnäytetyön toteutus**

Tähän opinnäytetyön metodologisena lähestymistapana on kuvaileva kirjallisuuskatsaus ja analyysimetodina sisällönanalyysi. Kirjallisuuskatsauksen käyttö hoito- ja terveystieteen tutkimuksissa on monipuolistunut viime vuosikymmeninä. (Ahonen ym., 2013, s. 291)

Kirjallisuuskatsauksen avulla pystytään perehtymään laajasti aiheeseen liittyviin aiempiin ajankohtaisiin tutkimuksiin ja saada näin kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Perehtymällä alkuperäistutkimuksiin ja aineistoihin pystytään parhaimmillaan luoda uusia käytänteitä ja ohjeistuksia. Kirjallisuuskatsaus onkin hyvä keino laajentaa asiantuntemusta erinäisistä aihepiireistä. (Vilkkä, 2023, Tutkimuskohteena tutkimukset - luku, toinen kappale)

Kirjallisuuskatsaus voi tuoda aluksi mielikuvan pintapuolisesta raportin kokoamisesta mutta tästä ei ole kysymys. Kirjallisuuskatsaus määritellään tutkimustavaksi, jonka tarkoituksena on tutkia alkuperäistutkimuksia. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan tiivistää jo olemassa olevaa tietoa ja vastata näin tutkimuskysymykseen. (Vilkkä, 2023, Tutkimuskohteena tutkimukset - luku, toinen kappale)

## 5.1 Tutkimusmenetelmänä kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus on luonteeltaan analyttinen ja monimenetelmällinen tutkimus. Kirjallisuuskatsauksessa yhdistyy järjestelmällinen tutkimusten hakuprosessi, tutkimukseen sopivien tutkimusten valitseminen, tutkimusten kriittinen lukeminen sekä arviointi, muistiinpanojen tekeminen, tutkimusten analysoiminen ja lopuksi uuden tiedon yhdistäminen lopulliseksi tutkimukseksi. (Vilkkä, 2023, Kurinalaisuus, kriittisyys ja systemaattisuus- luku, ensimmäinen kappale)

Metodologisena lähestymistapana kirjallisuuskatsaus ei ole kuitenkaan ainoastaan sääntöjen ja ohjeiden suorittamista. Se on tutkimuskokonaisuus, jossa yhdistyy niin tieteellinen kuin luova prosessi. Tämä mahdollistaa sen, että tutkimuksen aikana voi käyttää myös omaa luovutusta, kun se tehdään läpinäkyvästi hyvällä suunnittelulla ja huolellisella dokumentoinnilla. (Vilkkä, 2023, Kurinalaisuus, kriittisyys ja systemaattisuus- luku, ensimmäinen kappale)

Tämä kirjallisuuskatsaus on tyypiltään kuvaileva. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus perustuu tutkimuskysymykseen ja sen tarkoitus on tuottaa aineiston perusteella kuvaileva laadullinen vastaus. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on aineistolähtöinen ja sen tarkoitus on ymmärtää paremmin käsiteltävää ilmiötä. (Ahonen ym., 2013, s. 291) Kuvaileva kirjallisuuskatsaus jakautuu viiteen eri vaiheeseen. Nämä ovat tutkimuskysymysten muodostaminen, aineiston valinta ja materiaalin haku, valittujen tutkimusten arviointi, aineiston analysoiminen ja tulosten raportoiminen. (Suhonen ym., 2015, ss. 24–31) Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta voidaan luonnehtia yleiskatsaukseksi valittuun aiheeseen ilman tarkkoja sääntöjä. Käytettävät aineistot ovat laajoja ja aineiston valintaa eivät rajaa metodiset säännöt.

Tutkittavaa ilmiötä voidaan kuitenkin kuvata laaja-alaisesti ja luokittelemaan ilmiön eri ominaisuuksia. (Salminen, 2011, s. 6)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus pyrkii myös tuomaan esiin jo olemassa olevia malleja tai trendejä tutkittavasta aiheesta suhteessa menetelmiin tai tutkimuskysymyksiin. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa kerätään ja analysoidaan ajankohtaisia aiheita ja tutkimuksia, jotka kuvastavat käsiteltävän aiheen laajuutta ja jo olemassa olevaa tietoa. Kirjallisuuskatsauksessa käytetään strukturoituja hakumenetelmiä, jotka auttavat muodostamaan otannan suuresta osasta aihetta käsittelevistä tutkimuksista. (Paré ym., 2015, s. 186)

Opinnäytetyöntekijä poimii sisäänottokriteereiden täyttävistä tutkimuksista tai artikkeleista kiinnostavat piirteet, kuten tutkimusmenetelmät, lopputulokset ja päätelmät tulosten saamiseksi. Jokainen tutkimus käsitellään omanaan ja lopullinen tuotos, kirjallisuuskatsaus, tarjoaa tietokannan, jossa opinnäytetyön tekijä on tunnistanut yleiset johtopäätökset olemassa olevista valituista tutkimuksista. (Paré ym., 2015, s. 186)

## **5.2 Aineiston keruu ja valintakriteerit**

Tutkimusaineiston luonteen takia kuvaileva kirjallisuuskatsaus perustuu kriittisesti tutkivaan ja vertailevaan lukemiseen opinnäytetyön prosessin jokaisessa vaiheessa. Jokaisella vaiheella on oma päämäärä, mutta runsas lukeminen takaa tiedon keräämisen omien tutkimuskysymysten vastauksiksi. Tutkimusten lukemisen merkitys korostuu etenkin tutkimusten hakuprosessin aikana. Kirjallisuuskatsaus edellyttää, että valitut aineistot luetaan huolellisesti. (Vilkkä, 2023, Kurinalaisuus, kriittisyys ja systemaattisuus- luku, toinen kappale)

Aineiston keräämisen oleellinen kysymys on mistä artikkeleita kannattaa lähteä etsimään. Internet on erinomainen työkalu lähteiden hakemiseen, mutta löydettyyn materiaaliin on suhtauduttava kriittisesti. Sähköisesti julkaistu materiaali ei ole välttämättä varmennettua tietoa. Suomessa tutkimukset ja raportit julkaistaan yksiköiden omilla www-sivuilla. (Salminen, 2011, s. 32)

Mitä selkeämpi tutkimuksen aihe ja tutkimuskysymykset ovat, sitä selkeämmin teemaa tai ongelmaa koskevaa materiaalia on löydettävissä ja hyödynnettävissä. Se, kuinka laajasti tiedepiirien tutkimuksia ja artikkeleita on löydettävissä, antaa epäsuorasti osviittaa myös kyseisen tieteen alan kehittyneisyydestä. Aineiston valinta on aina viime kädessä tutkijan ja aineiston keruu perustuu siihen, mistä tutkimusaiheesta ja ongelmasta on kysymys.

(Salminen, 2011, s. 32) Aineiston valintakriteerit muodostetaan niin, että vain korkeatasoiset julkaisut ja tutkimukset valikoituvat mukaan. (Salminen, 2011, s. 14)

Tutkimukseen otettava lähdemateriaali ja sen rajaaminen on tutkimuksen kannalta merkittävässä roolissa. Tutkija pystyy tutkimuskysymysten avulla muodostamaan erilaisia kombinaatioita löytyvästä lähdemateriaalista, kuten tarkastella samasta aiheesta käsitteleviä artikkeleita. Aineiston keräämisen yksi oleellinen kysymys koskeekin tutkimuksen käytännön toteuttamista, eli mistä lähdemateriaalia kannattaa lähteä etsimään. (Salminen, 2011, s. 31) Kirjallisuuskatsauksen aineistoa kerätessä sisäänotto- ja poissulkukriteerit ovat keskeisessä asemassa. Kriteerit helpottavat sopivan aineiston etsimistä ja vähentävät mahdollisuutta virheellisiin tutkimuksiin. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit edistävät siis kirjallisuuskatsausta pysymään tutkimuskysymysten ja ennalta asetetun aiheen keskiössä. (Niela-Vilén & Hamari, 2016, s. 26)

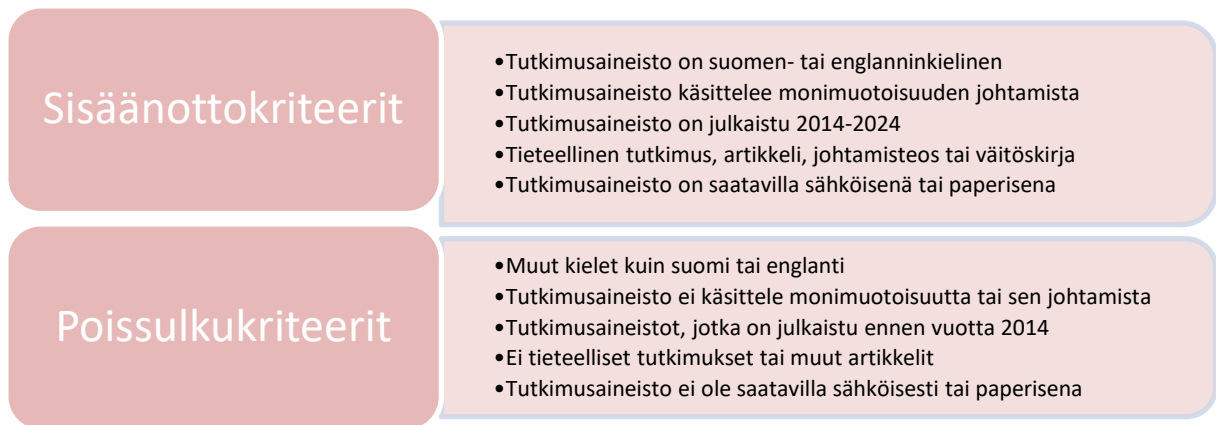
Opinnäytetyön tiedonhaku aloitettiin tekemällä nk. testihakuja käyttäen syksyllä 2023. Tämän lisäksi opinnäytetyöhön sopivaa aineistoa kerättiin vapaamuotoisesti jo opintojen alkuvaiheessa vuonna 2022. Tämä tapahtui esimerkiksi tutustumalla ajankohtaisiin uutisointeihin sosiaali- ja terveysalasta ja sen roolista yhteiskunnallisiin päätöksiin sekä asetuksiin. Aineistoksi valikoitui asiasanoja käsitteleviä otsikoita, joka helpotti karsimaan muita kuin monimuotoisuuden johtamiseen tai työntekijäkokemukseen liittyviä aiheita. Tämän jälkeen karsittiin pois tutkimukset, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin.

Pitkäkestoinen tiedonhakuprosessi tarjosi kattavan viitekehysten sosiaali- ja terveysalan viitekehyksestä sekä sen monimuotoisuuden johtajuuden haasteista ja mahdollisuuksista. Opinnäytetyön aineistoa kerättiin sähköisten tietokantojen avulla (PubMed, Google Scholar ja Finna.fi). Hakusanat olivat esimerkiksi ”Diversity AND Management”, ”Monimuotoisuus AND johtaminen”, ”Sosiaali- ja terveysala AND johtaminen” sekä ”Inclusive leadership”.

Testihakujen avulla valikoitui lopulliset hakusanat tiedonhakemista varten. Tavoitteena oli löytää kirjallisuuskatsauksen aineistoksi mahdollisimman laaja-alaisia ja ajankohtaisia vertaisarvioituja tutkimuksia monimuotoisuuden johtamisesta. Aineiston keräämisen kriteerit ovat esitetty kuvassa 1.

Monipuolisen hakuprosessin jälkeen lopulliseksi tutkimusaineistoksi päätyi sisäänottokriteereiden pohjalta yhdeksän tutkimusta tai artikkelia. Valitut yhdeksän hakutulosta koostui viidestä kansainvälisestä vertaisarvioidusta artikkelista, kahdesta suomenkielisestä johtamisteoksesta, yhdestä suomenkielisestä julkaisusta ja yhdestä suomenkielisestä raportista.

Kuva 1. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit



### 5.3 Aineiston analysointi ja raportointi

Analysointi tarkoittaa sitä, että aineisto analysoidaan eli sisältö eritellään ja ryhmitellään. Analysointia voidaan kuvata ongelmanratkaisutavaksi, jossa tavoitteena on tiivistää isompi sisältökokonaisuus pienemmäksi kokonaisuudeksi. Tähän liittyy myös analyyttinen ajattelu, jota harjoitetaan koko opinnäytetyön ajan. (Vilkkä, 2021, Analysointi käytännössä- luku, ensimmäinen kappale)

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi soveltuu hyvin erilaisten tutkimusten ja materiaalien analysoimiseen, sillä menetelmän avulla pystytään analysoimaan melkein kaikkea materiaalia, joka on dokumentoitu kirjallisena. Sisällönanalyysin tavoite on kuvata tutkittavaa materiaalia tiivistetysti ja yleisessä muodossa. (Elo ym., 2022, s. 216) Sisällönanalyysi sopii valittuun aiheeseen hyvin, sillä se mahdollistaa kattavan perehtymisen monimuotoisuuden johtamisen ajankohtaisiin tutkimuksiin opinnäytetyötä tutkimusta varten.

Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin yhdeksään valittuun aineistoon. Aineistoon perehtymistä ja sisällön analyysia ohjasivat tutkimuskysymykset. Aineistoista etsittiin vastauksia esimerkiksi monimuotoisuuden tai työntekijäkokemuksen määritelmistä ja näin yhdisteltiin tekstejä toisiinsa luontevaksi kokonaisuudeksi. Yhtäläisyyksien löytämiseksi aineisto teemoiteltiin kolmeksi osaksi, jotka nousivat asiasanoista ja tutkimuskysymyksistä. Nämä olivat monimuotoisuuden johtaminen, sosiaali- ja terveysalan johtaminen sekä työntekijäkokemus. Tutkimuskysymysten perusteella valitut tutkimukset ovat esitetty kuvassa 2.

Teemoittelu tarkoittaa tutkimuskysymyksen kannalta oleellisten aiheiden eli teemojen löytämistä. Teemoittelu on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, jotka pidetään yhtenä keinona sisällönanalyysille. Teemoittelun avulla aineistosta pystytään nostamaan esille tutkimuksen kannalta keskeisiä piirteitä ja asiasisältöjä. (Tietoarkisto, n.d.)

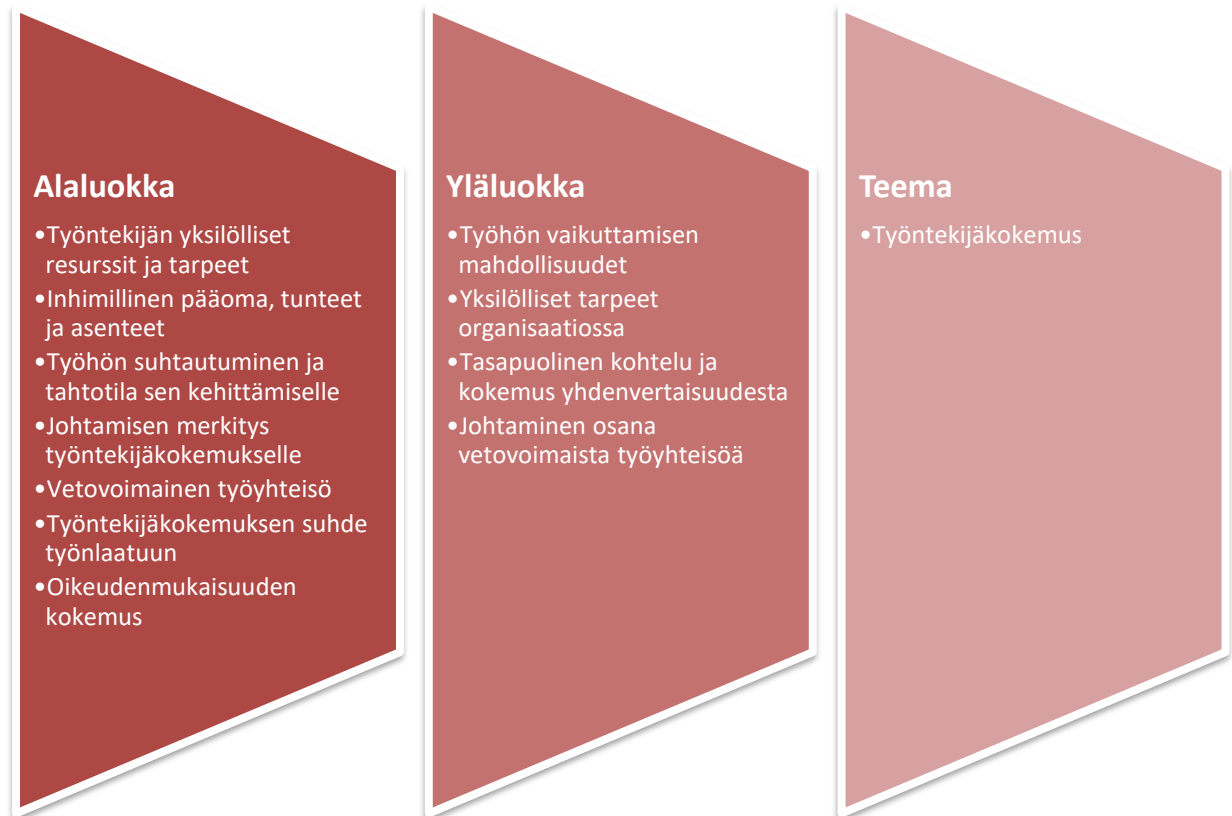
Kuva 2. Valitut tutkimukset

Monimuotoisuuden johtaminen	Sosiaali- ja terveysalan johtaminen	Työntekijäkokemus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversity Management as a Tool of Sustainability of Competitive Advantage. Urbancová, ym. (2020)</li> <li>• Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future. Köllen, Thomas. (2021)</li> <li>• Diversity, Inclusive Leadership, and Health Outcomes. Bradley, Elizabeth H. (2020)</li> <li>• Inclusive Leadership in Nursing Education. Barton, J. (2021)</li> <li>• Monimuotoisuus työelämässä. 100 keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa. Huhta, M. &amp; Myllyntaus, V. (2023)</li> <li>• Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity. Dennissen, ym. (2018)</li> <li>• Tavoitteena eettisesti kestävä työelämä. Kalliokoski, ym. (2023)</li> <li>• Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Larjovuori, ym. (2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversity, Inclusive Leadership, and Health Outcomes. Bradley, Elizabeth H. (2020)</li> <li>• Inclusive Leadership in Nursing Education. Barton, Amy J. (2021)</li> <li>• Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Markkanen, K. &amp; Tuomisoja, A. (2014).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Larjovuori, R, ym. (2015)</li> <li>• Tavoitteena eettisesti kestävä työelämä. Kalliokoski, ym. (2023)</li> <li>• Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity. Dennissen, M, ym. (2018)</li> <li>• Monimuotoisuus työelämässä. 100 keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa. Huhta, M. &amp; Myllyntaus, V. (2023)</li> <li>• Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Markkanen, K. &amp; Tuomisoja, A. (2014).</li> </ul>

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen analyysissä on yksi tai useampi lähde, jotka muodostavat rungon tarkastelulle. Tässä opinnäytetyössä niitä oli yhdeksän yläpuolella mainittua lähdeä. Tarkastelua täsmennetään tai kritisoidaan muuta kirjallisuutta hyödyntäen. Analyysissä ei ole tarkoitus referoida tai raportoida tekstiä vaan luoda valittujen aineistojen sisäistä vertailuja ja analysointia laajempien päätelmien tekemiseksi. (Kangasniemi ym., 2013, ss. 295–296)

Aineistoa analysoidessa perehdytään aineiston sisältöön ja aineistosta etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä teemoittelun avulla. Samansisältöiset aineistot ovat koottu tutkimuksen alussa omaksi aineistokseen, jonka jälkeen aineistosta etsitään vielä yhtäläisyyksiä ja karsitaan epäoleellinen sisältö. Yhtäläisyydet kuten termit tai asiasanat ovat merkitty samoilla väreillä, joka helpottaa aineistonanalyysiin syventymistä, vertailua ja tuloksien puhtaaksikirjoittamista. Yhtäläisyyksistä ja toistuvista tuloksista muodostuvat alaluokat. Alaluokat muodostuvat aineistosta löytyvien samankaltaisuuksien perusteella. Alaluokista muodostetaan yläluokat, jotka ovat koottu yhtäläisistä alaluokista. Yläluokat muodostavat lopullisen teeman. Kuva 3. havainnollistaa analyysin etenemistä alaluokista työntekijäkokemuksen teemaan.

Kuva 3. Havainnekuva luokittelusta



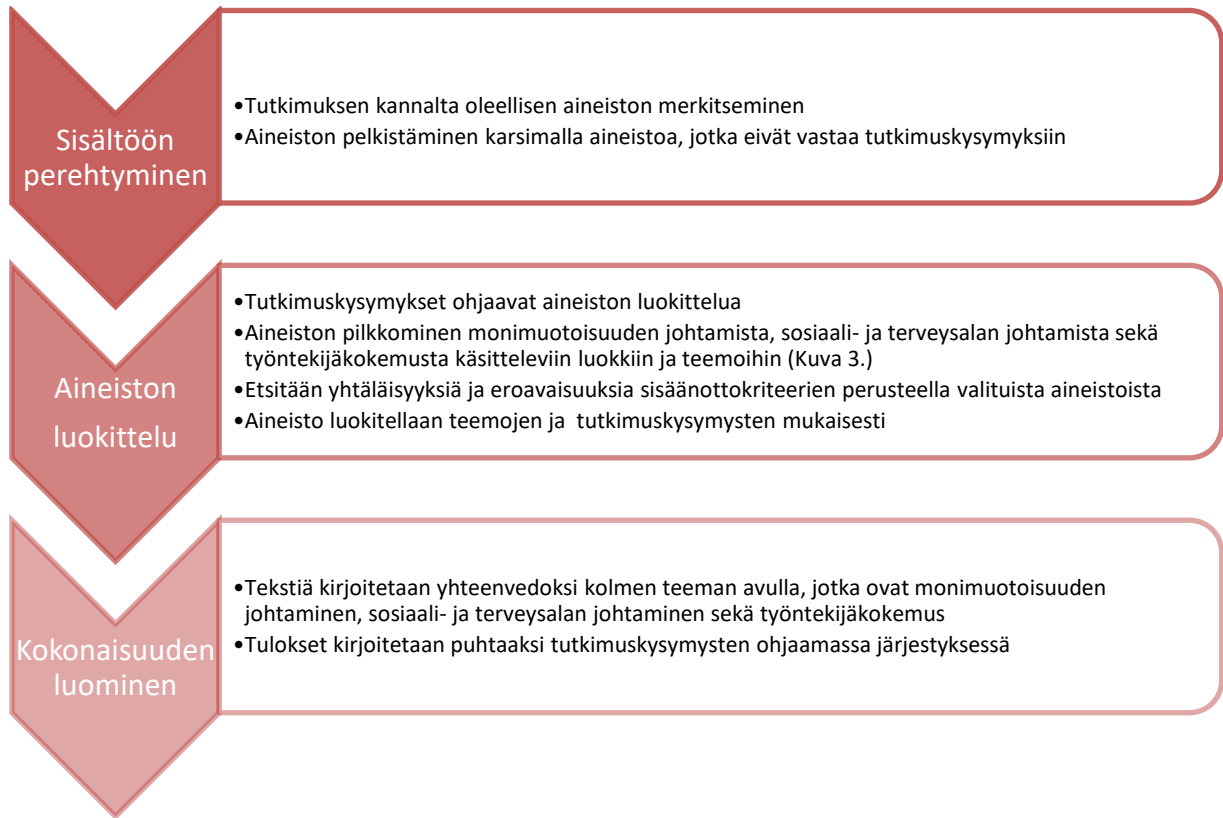
Analyysia tehtäessä huomioidaan tutkimuksen oleellisin sisältö kuten tekijä, julkaisuvuosi sekä aineistonkeruumenetelmät. Tämän lisäksi kuvataan tutkimuksessa saadut tulokset. (Niela-Vilén & Hamari, 2016, s. 30) Nämä kuvataan analyysin alkuvaiheessa liitteessä 1. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset.

Analyysin jälkeen koostetaan tulokset, jossa kuvataan löydetyt tulokset mahdollisimman tarkasti. Otsikot nousivat osaltaan tutkimuskysymyksistä, jotta tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan mahdollisimman tehokkaasti. Saadut tulokset hyödynnetään niin, että lopputulos on monimuotoisuuden johtamisesta ja työntekijäkokemuksesta ymmärrystä lisäävä kokonaisuus sosiaali- ja terveysalan näkökulmasta.

Analyysivaiheen tarkoitus on siis järjestää sekä luoda yhteenvetoja tutkimukseen valittujen tutkimusten tuloksista. Analyysi voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen. Näitä ovat tutkimusten sisältöön perehtyminen ja sen kuvaus, aineiston luokittelu sekä kokonaisuuden luominen analysoitavista aineistoista. Opinnäytetyö sisältää pohdinnan opinnäytetyön luotettavuudesta sekä saatujen tulosten hyödyllisyydestä. (Niela-Vilén & Kauhanen, 2016,

ss. 28–32) Aineiston analyysin jälkeen tulokset kirjoitetaan jäsenneltyyn muotoon sopivaksi valittujen otsikoiden alle. Sisällönanalyysin vaiheet ovat esitetty kuvassa 4.

Kuva 4. Sisällönanalyysin vaiheet



## 6 Tulokset

Opinnäytetyön tulokset saadaan sisällönanalysoinnin avulla teemoittelemalla aihealueet, jotka muodostuvat tutkimuskysymyksistä. Tutkimuskysymykset ovat merkittävässä osassa myös raportointivaiheessa. Tutkimuksesta saadut tulokset ovat otsikoidaan ja raportoidaan opinnäytetyöhön tutkimuskysymyksen teeman ja järjestyksen mukaisesti. Tulokset käsittelevät kolmessa kappaleessa monimuotoisuuden johtamista sosiaali- ja terveysalan sekä työntekijäkokemuksen näkökulmasta.

### 6.1 Monimuotoisuuden johtaminen

Monimuotoisuuden johtaminen on noussut viime vuosikymmeninä yhdeksi tutkituimmaksi johtamis- ja organisaatiotutkimuksen alaksi. Monimuotoisuuden johtamisella pyritään hyödyntämään monimuotoista henkilöstöä tehokkaasti edistämällä samalla organisaatioiden tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. (Dennissen ym., 2020, s. 220) Henkilöstöpula tai sopivan



henkilöstön löytäminen haastaa kuitenkin organisaatioita tänä päivänä entisestään ja lisää myös organisaatioiden kiinnostusta tähän ajankohtaiseen johtamisen muotoon. Huomion kiinnittäminen kohdistuu potentiaalisiin ryhmiin, jotka ovat tähän saakka voineet jäädä huomioimatta. Organisaatioiden kilpailukyky perustuu monipuoliseen tietoon ja työntekijöiden mahdollisuuteen kasvaa ja kehittää osaamistaan. (Leino, 2023, s. 38) Tämän potentiaalin valjastaminen onnistuessaan voi toimia onnistuneena työkaluna ja kilpailuedun lisääjänä työantajamarkkinoilla. (Urbancová ym., 2020, s. 1)

Monimuotoisuuden johtamisen käytännönvaikutuksia on kuitenkin tutkittu vielä vähän. Monimuotoisuuden johtaminen on johtamisen mallina vielä niin tuore, että useat organisaatiokäytännöt keskittyvät yksittäisiin identiteetti-ryhmiin kuten sukupuoliin tai etnisiin vähemmistöihin, kyseenalaistamatta niiden heterogeenisyyttä. (Dennissen ym., 2020, s. 220)

Monimuotoisuus on itsessään kuitenkin jo ilmiö, joka lisääntyy jatkuvan globalisaation myötä kaikkialla, myös työmarkkinoilla. Monimuotoisuuden ja sen johtamisen hyödyntäminen kasvattaa organisaatioiden kilpailukykyä ja lisää henkilöstöressurssien vaikuttavuutta. (Urbancová ym., 2020, s. 1) Monimuotoisuuden johtamisen perusta nousee jo eri lakien ja asetusten noudattamisesta. Erilaiset syrjinnänvastaiset lait tai tasa-arvolainsäädäntö jättää kuitenkin organisaatioille laajan tulkinnan monimuotoisuuden johtamiselle ja noudattamiselle. Laista nousevat määritelmät sille, mitä monimuotoisuuden ulottuvuuksia organisaatioiden on huomioitava, mutta ne eivät määrittele organisaatioiden konkreettisia sitoutumiskeinoja tai monimuotoisuuden toteutumista. Organisaatioilla on siis huomattavasti liikkumisvaraa monimuotoisuuteen ja sen johtamiseen. (Köllen, 2021, s. 265)

Suomessa on kuitenkin paljon monimuotoisuustyöhön velvoittavaa lainsäädäntöä, jotka vaikuttavat suoraan johtamiseen. Suurin osa lainsäädännöstä pyrkii syrjinnän estämiseen ja takaamaan yhdenvertaisuutta. Tämän lisäksi EU:n direktiivit ohjaavat lainsäädäntöä ja kasvattavat vaatimuksia. Esimerkkeinä näistä ovat esimerkiksi palkka-tasa-arvon edistäminen sekä ihmisoikeuksia huolehtiminen. Jo Suomen laissa on kahdeksan lakia, joka ohjaa ja velvoittaa työnantajaa monimuotoisuustyöhön. Näitä ovat Suomen perustuslaki (731/1999), yhdenvertaisuuslaki (1325/2014), tasa-arvolaki (609/1986), työsopimuslaki (55/2001), työturvallisuuslaki (738/2002), laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004), kuluttajansuojalaki (381/1978) sekä rikoslaki (39/1889). (Huhta & Myllyntaus, 2023, s.44)

Vaikka monimuotoisuuteen panostaminen nousee lainsäädännöstä, monimuotoisuuden johtamiseen liitetään kaksi organisaation kannalta kannattavaa näkökulmaa. Nämä näkökulmat tekevät siitä organisaation kannalta toimivan ja perustellun johtamismuodon.

Ensimmäinen näkökulma on se, että monimuotoisuuden onnistunut johtaminen edistää organisaation taloudellisia tavoitteita. Toinen näkökulma on, että monimuotoisuuden johtaminen on moraalisesti oikein. Moraalista vastuuta perusteellaan sillä, että organisaatioilla nähdään olevan vastuu henkilöstöään kohtaan. Molemmat näkökulmat ovat kannattavia eikä ne ole toisiaan poissulkevia. (Köllen, 2021, s. 265)

Monimuotoisuus nousee tärkeäksi osaksi organisaatioiden henkilöstöstrategiaa. Monimuotoisuusjohtaminen auttaa tunnistamaan henkilöstön eroavaisuuksia ja hyödyntämään niitä monipuolisesti esimerkiksi iästä tai sukupuolesta riippumatta. (Urbancová ym., 2020, s. 12) Monimuotoisuus nähdäänkin tänä päivänä toivottavana tilana, jolla organisaatiot pystyvät tavoittamaan potentiaalisia työntekijöitä. Onnistunut monimuotoinen johtaminen kasvattaa organisaation vetovoimaisuutta ja voi toimia yhtenä päätöksentekokriteerinä myös vähemmistöissä oleville työnhakijoille. Monimuotoisuus ei voi toimia pelkästään työnantajabrändäyksenä vaan se syntyy positiivisen ja kannustavan monimuotoisen johtamisen tuloksena rekrytoinnista saakka. (Köllen, 2021, s. 260)

Keinot monimuotoisuuden johtamiselle voivat vaikuttaa herkästi itsestäänselvyyksiltä. Niiden toteuttaminen vaatii kuitenkin vaivaa ja ymmärrystä. Johtajalla on ensiksi oltava halu ymmärtää ihmisiä ja heidän tarpeitaan. Yksi hyvä käytäntö on vahvistaa henkilöstön ja työntekijöiden kuulluksi tulemisen tunnetta one-to-one keskusteluilla. Keskustelua ei käydä omien tarkoitusperiensä vahvistamiseksi vaan kohtaamalla toisen ja hänen tarpeensa aidosti. Kuulluksi tulemisen tunne syntyy vain, jos henkilöstö kokee aidosti ja rehellisesti pystyvän jakamaan ajatuksiaan johtajan kanssa. Yhtenä keskustelun tavoitteena voi olla luottamuksen ja keskinäisen suhteen vahvistaminen. Tämä vahvistaa keskinäistä luottamista ja lisää yhteistyön jouhevutta. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s.197)

Keskusteluiden tuotoksena yhteinen ymmärrys kasvaa ja näin johtaja pystyy tutustumaan syvemmin työntekijän ominaisuuksiin ja potentiaaliin. Potentiaalın valjastaminen riippuu yksittäisen työntekijän inhimillisestä pääomasta, mutta myös siitä, kuinka johtaminen ja rakenteet mahdollistavat tämän pääoman käyttämisen ja kehittämisen. Perinteisten näkemysten mukaan henkilöstö on suurena tekijänä organisaatioiden menestyksessä. Organisaatiot, joilla on arvokkaita ja oikein hyödynnettyjä resursseja, menestyvät usein kilpailijoita paremmin. Tärkeää on kiinnittää huomio siihen, kuinka johtajat ja organisaatiot pystyvät hyödyntämään henkilöstön potentiaalia sekä osaamista. Nämä hyödyt eivät myöskään näy välittömästi kasvuna, vaan vaativat pitkäkestoista työtä ja monimuotoisuuden johtamista. (Larjovuori ym., 2015, ss. 12–13)

Monimuotoisesta johtamisesta ei voida puhua ilman inklusiivisuutta, muussa tapauksessa monimuotoisuuden hyödyntäminen jäisi vain rajalliseksi. Nämä kuuluvat siis väistämättä tiiviisti yhteen. Pitkäkestoiset hyödyt monimuotoisuuden johtamisesta saadaan, kun siihen lisätään inklusiivisuutta. Inklusiivinen johtajuus on tietynlaista käyttäytymistä, joka kannustaa henkilöstön jäseniä yhteenkuuluvuuden tunteeseen säilyttäen samalla omat ainutlaatuiset piirteensä. Inklusiivinen johtaminen edistää monimuotoisia työyhteisöjä, koska sen painopiste on kaikkien hyväksymisessä ja arvostamisessa. Tämä edistää työntekijöiden parempaa suorituskykyä työelämässä. Inklusiivisuuden johtamisessa ei ole kuitenkaan tarkoitus pelkäästään kehottamaan henkilöstöä olemaan omia itseään työpaikalla. Se alkaa tunnustamalla, ja jopa tunnustamalla, kuinka organisaatiossa suhtaudutaan henkilöstön ainutlaatuisuuteen ja kuinka henkilöstö itsessään kokee kuuluvansa osaksi organisaatiota. Johtajuus muuttuu käskyttäjäksi oppijaksi. Tarkoitus ei ole ennalta tietää vastausta kaikkeen vaan lähteä ennakkoluulottomasti etsimään monimuotoisuuteen liittyviä ratkaisuja. (Huhta & Myllyntaus, 2023, ss.192–194)

Monimuotoisuuden johtajalta, joka hyödyntää inklusiivisuutta työssään edellytetään kuutta asiaa. Ensimmäisenä on sitoutuneisuus, joka juontaa juurensa johtajan omista arvoista. Toisena on syrjinnän tunnistaminen sekä omien ennakoasenteiden tunnistaminen. Kolmantena on uteliaisuus. Tarvitsemme uteliaisuutta, jotta pystymme huomaamaan ihmisten erilaisuuden ja tunnistaa mahdollisen syrjinnän. Neljäntenä on kulttuurinen älykkyys, joka on edellytyksenä sille, että pystymme näkemään ympäristöämme myös toisen näkökulmasta. Viidentenä on yhteistyöhalukkuus. Monimuotoista työyhteisöä ei pysty rakentamaan yksin. Johtajan on merkityksellistä tunnistaa, kenen kanssa ja miten hän pystyy asioita edistämään. Viimeisenä mutta ei lainkaan vähäisimpänä, kuudentena nousee viestinnän ja sen avoimuuden merkitys. Johtajan on maltettava nähdä vaivaa viestinnän onnistumiseksi ja selittää miksi tietynlaisiin ratkaisuihin on päädytty. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 196)

## **6.2 Monimuotoisuuden johtaminen sosiaali- ja terveysalalla**

Terveydenhuoltolaki määrittelee yleisesti alan johtajuuden moniammatilliseksi asiantuntijuudeksi, jonka tarkoituksena on tukea turvallista hoitoa sekä eri ammattiryhmien yhteistyötä. Tämä edellyttää väistämättä sitä, että johtamisen merkitys alalla on tunnistettava. Uudet rakennemuutokset ja toimintaympäristöt vaikuttavat alaan ja tekevät johtamisesta sekä hoitotyöstä yhä vaativampaa ja itsenäisempää. Työ edellyttää integroitumista monialaisiin verkostoihin ja toimijoihin. (Markkanen & Tuomisoja, 2014, s. 9) Johtamisen vaikutukset välittyvät työyhteisön välittävään ilmapiiriin, vastuunottoon sekä osallistumiseen työyhteisön ja organisaation kehittämiseen. Onnistunut johtaminen korostaa

avointa keskustelua. Tämä puolestaan tukee alaan kohdistuvia muutoksia ja sitouttaa ja motivoi henkilöstä työnantajaansa. (Markkanen & Tuomisoja, 2014, s. 12)

Lakien ja asetusten lisäksi tämän aikakauden sosiaaliset ja poliittiset tilanteet korostavat johtajuuden roolia ja sen vaikuttavuutta asiakkaiden ja laajemman yhteisön hoitoon ja huolenpitoon liittyen. Monimuotoisuus on lisääntynyt huomattavasti viimeisen viidenvuotisen vuoden aikana. Väestön rakenteen muuttuessa sen haasteet ja mahdollisuudet ovat läsnä kaikkialla. Lisäksi monimuotoisuuteen ja sen johtamiseen liittyvän kirjallisuuden määrä alalla on kasvanut, joka puhuu puolestaan sen vaikuttavuudesta sosiaali- ja terveysalan organisaatioihin. Organisaatiot, joissa toteutuu monimuotoisuuden johtaminen ja siihen sitoudutaan sen kaikilla tasoilla, pystyvät kanavoimaan monimuotoisuuden mahdolliset haasteet houkuttelevaksi työyhteisöksi. Näin työntekijöiden monimuotoisuus ja näkökulmat edesauttavat koko organisaatiota. (Bradley, 2020, ss. 266–267)

Sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden omat rakenteet ja prosessit luovat puitteet sille, kuinka se pystyy hyödyntämään ja tukemaan näitä työntekijöiden ominaisuuksia. Sillä on suorat vaikutukset työssä suoriutumiseen ja työssä toimimiseen. Onnistuneella monimuotoisuuden johtamisella on vaikutukset henkilöstön asenteisiin ja näin organisaation tulokseen. Yksinkertaistettuna voidaankin todeta, että organisaatiot hyötyvät eniten työntekijöidensä työpanoksesta, jotka suhtautuvat työhönsä innokkaasti. (Larjovuori ym., 2015, s.14)

Sosiaali- ja terveysalan sisällä on runsaasti monimuotoisuutta, kokemusta ja ammattiryhmiä. Oikein johdettuna nämä yksilöt rikastavat ja tehostavat asiakkaiden hyvää hoitoa ja huolenpitoa. Monimuotoisuuden olemassaolo ei kuitenkaan itsessään kasvata organisaation tehokkuutta vaan kuinka se valjastetaan käyttöön. Yksi konkreettinen keino on esimerkiksi ilmapiiriin panostaminen ja työyhteisön avoimuus. Jos asioista voidaan puhua avoimesti ilman pelkoa pilkkaamisesta tai konflikteista, ideoilla ja ajatuksilla on suoria vaikutuksia työn kehittämiseen ja näin ollen myös tuottavuuteen. (Bradley, 2020, s. 267)

Jos olet ollut osana yhdessäkään yhteisössä tai organisaatiossa, olet mahdollisesti kuullut, että ”meillä on aina tehty näin”. Tämä vaikuttaa myös sosiaali- ja terveysalan johtamiseen. Tietoon perustuva johtaminen on tässä tärkeässä osassa. Monimuotoisuutta noudattavalla johtajalla on oltava tarpeeksi rohkeutta tietoisesti murtaa juurtuneita tapoja ja käytänteitä. Tämä vaatii johtajalta ymmärrystä monimuotoisuuden johtamisen merkityksestä sekä inklusiivista otetta omaan johtamiseen. Johtaja, joka arvostaa monimuotoisuutta, suhtautuu myönteisesti henkilökunnan eroavaisuuksiin, kuten yksilöllisiin ominaisuuksiin tai ammattiin.

Inklusiivisuuden huomioiminen on väistämätöntä ja se edellyttää ihmislähtöistä lähestymistapaa, jossa aidostamme arvostamme niin kollegoita, henkilöstö, opiskelijoita ja asiakkaita. (Barton, 2021, s. 247)

Tämä vaatii ensisijaisesti johtajalta itsetyöskentelyä, kuten omien arvojen, vahvuuksien ja ennakkoluulojen tunnistamista. Se on oman motivaatioiden tunnistamista ja avointa kommunikaatiota muiden kanssa. Jotta itsessään tunnistaa nämä piirteet, pystyy johtamaan yhteisöä, joka on turvallinen ja tarjoaa osallistavat puitteet toiminnan kehittämiselle alaa kohdistuvista paineista huolimatta. Muutosta kuitenkin edellyttää tiimin jäsenten vahvuuksien tunnistaminen ja sen tukeminen. Kyse on muiden tukemisesta, jonka avulla henkilöstön on mahdollista nähdä haluttu lopputulos ja visio kaikkien hyvinvointia edistävästä organisaatiosta. (Barton, 2021, s. 247)

### **6.3 Monimuotoisuuden johtamisen vaikutukset työntekijäkokemukseen**

Monimuotoisuuden johtamisen ja työntekijäkokemuksen yhteyden on tutkittu piilevän inklusiivisuudessa. Työpaikkojen rakenteet, käytänteet ja käytännöt tukevat työntekijöiden omientavoitteiden luomista, itseluottamusta sekä pystyvyyden kokemusta. (Larjovuori ym., 2015, s. 26) On runsaasti tutkimustietoa siitä, millainen hyvä ja tuloksellinen työpaikka oikein on. Työntekijät ovat hyvinvoivia ja tekevät tuloksellista työtä myönteisessä ilmapiirissä johtamisen ollessa oikeudenmukaista ja arvostavaa. (Larjovuori ym., 2015, s. 2)

Työpaikan inklusiivisen ilmasto ja sen johtaminen yhdistyy siis väistämättä henkilöstön lisääntyneeseen hyvinvointiin. Monimuotoisuuden johtaminen ja inklusiivisuus vähentää loppuun palamista sekä lisää työn merkityksellisyyden kokemusta. Monimuotoisuuden kasvu vähentää työntekijälähtöistä vaihtuvuutta sekä turhia poissaoloja. Nämä puolestaan lisäävät sitoutumista ja motivaatiota organisaatioon sekä sen tavoitteisiin. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 63) Oikeudenmukaisuus on onnistuneen työntekijäkokemuksen perustekijöitä. Myönteinen suhtautuminen työntekemiseen ja arvojen mukaiseen käyttäytymiseen on todennäköisempää silloin, kun työntekijät kokevat tulevansa johdetuksi oikeudenmukaisesti. Tämä toteutuu myös toiseen suuntaan, kokemus epäoikeudenmukaisesta johtamisesta lisää kielteistä asennetta ja muuta epätoivottua käyttäytymistä. (Kalliokoski ym., 2023, s. 165)

Monimuotoisuuteen liitetyt negatiiviset ilmiöt johtuvat erilaisuuden aiheuttamasta kitkasta. Kitka näkyy herkästi sisäisinä konflikteina. Jos konfliktit ovat pitkäkestoisia tai suuria, monimuotoisuudesta aiheutuu enemmän haittaa kuin hyötyä. Monimuotoisuudesta johtuvia konflikteja pystytään pienentämään johdon esimerkillä sekä kulttuurin kehittämisellä.

Esimerkiksi ikäeroihin liittyviä konflikteja on vähemmän sellaisissa organisaatioissa, joissa on panostettu ikäyrjinnän vastaiseen kulttuuriin. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 68)

Organisaation henkilöstö voi olla myös monimuotoista, mutta jos organisaatiolla itsessään ei ole valmiuksia monimuotoisuuden johtamiseen tai sen kohtaamiseen, sillä ei ole myöskään positiivista vaikuttavuutta työntekijäkokemukseen. Tämä edesauttaa tyytymättömyyden ja epätasa-arvoisuuden kokemusta. Monimuotoisuus tämänkaltaisissa organisaatioissa ei ole myöskään pitkäkestoista. Työntekijät eivät jää sellaisiin työyhteisöihin, jossa ei he eivät tule kohdatuksi yksilöllisesti. (Kalliokoski ym., 2023, s. 208) Esimerkiksi vähemmistöasemalla työyhteisössä voi olla myös heikentävä vaikutus hyvinvointiin. Vähemmistöllä voi olla enemmän poissulkemisen kokemuksia sekä työstressiä. Monimuotoisuuden johtaminen hyödyntää jokaista ja vähentää vähemmistöasemassa olevien negatiivisia kokemuksia. Yksilön kokemus siitä, että työyhteisössä on tilaa itseilmaisulle ja tunteille on yhdistetty vaikutus työn imun kokemukseen sekä kasvavaan työhyvinvointiin. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 63)

## 7 Pohdinta

Metodologisena lähestymistapana kuvaileva kirjallisuuskatsaus tähän tutkimukseen oli onnistunut valinta. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla monimuotoisuuden johtamista pystyi kuvaamaan yleistietoa antavana tutkimuksena. Tämä oli opinnäytetyön alkuperäinen tarkoitus. Opinnäytetyö vastasi tutkimuskysymyksiin ja tarkoitukseensa hyvin. Opinnäytetyö tarjoaa peruskattavan kuvauksen monimuotoisuuden johtamisen tilannekuvasta ja tarpeesta tämän hetken suomalaisessa yhteiskunnassa.

Tutkimuksen alkumetreillä tarkoituksena oli tutkia monimuotoisuuden johtamista vanhustyön näkökulmasta. Aineisto tähän oli kuitenkin suppeaa, joten opinnäytetyön aihe laajeni sosiaali- ja terveysalalle. Tätä tutkimusmateriaalia oli saatavilla enemmän. Tietoa monimuotoisuuden johtamisesta opinnäytetyöhön kertyi hyvin, alakohtaista tietoa vähemmän.

Työntekijäkokemuksesta tietoa löytyi myös pääosin yleisellä tasolla. Tämä vahvistaa myös aiemmin todettua kokemusta siitä, että aiheet ja käsitteet ovat alalla vielä suhteellisen tuoreita. Halusin korostaa tutkimuksessani lainsäädännön merkitystä ja vaikutuksia monimuotoisuuden johtamiselle, väestön ikääntymistä ja sosiaali- ja terveysalan henkilöstötilannetta unohtamatta. Kyse ei ole niin nopeasti ohimenevässä trendistä, hyvinvointipuuhaelussa, kuten Kalliokoski (2023) mainitsee. Monimuotoisuuden johtaminen vaatii paljon työtä ja ymmärrystä ja se sitoo väistämättä meitä kaikkia. Monimuotoisuuden johtamiseen ja työhön voi liittyä myös raskaita elementtejä. Raskaat tuntemukset nousevat siitä, että monimuotoisuuteen liittyvät aiheet herättävät vahvoja tunteita henkilökohtaisista

teemoista. Organisaatioiden vaikutusmahdollisuudet voivat olla etenkin rakenteellisissa kysymyksissä myös rajallisia. Monimuotoisuuden kehittämiseen on harvoin tarjolla myöskään suuria budjetoiteja. (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 357)

Monimuotoisuuden johtamiseen liittyvää aineistoa ei ollut saatavilla suomenkielisenä tutkimusta varten tarvittavaa määrää, joten opinnäytetyössä hyödynnettiin paljon myös kansainvälistä aineistoa. Tämä oli kuitenkin positiivista, sillä aiheesta saatiin näin myös entistä kattavampi kuva myös kansainvälisestä näkökulmasta. Olen tyytyväinen myös opinnäytetyön kattavaan lähdeluetteloon. Opinnäytetyö kokonaisuudessaan on täynnä ajankohtaisia ja hyviä lähteitä monimuotoisuudesta ja sen johtamisesta sosiaali- ja terveysalalla työntekijäkokemusta unohtamatta. Kattavan lähdemateriaalin avulla sain kuvattua luotettavasti ja perustellusti monimuotoisuuden johtajuuden merkityksen alalle ja määriteltyä sen peruspiirteet.

Jäin kuitenkin kaipaamaan syvempiä tuloksia monimuotoisuuden johtamiseen vaikutuksista työntekijäkokemukseen. Aihe on ajankohtainen ja trendikäs, mutta tarkkaan valituista kattavista aineistoistakaan tietoa ei löytynyt kovinkaan runsaasti. Työntekijäkokemus on käsitteenä moniulotteinen ja jopa vaikeasti määriteltävä. Tämä lisää tunnetta siitä, että helposti työyhteisöjen kaikki asiat liittyvät juuri työntekijäkokemukseen. Tästä ei ole kuitenkaan kysymys. (Huhta & Myllyntaus, Visa, 2021, Mitä työntekijäkokemus on? – luku, ensimmäinen kappale) Tutkimusta tehdessä vahvistui ymmärrys siitä, että monimuotoisuuden johtamisella on mahdollisuus aidosti edistää niin yksittäisen työntekijän työhyvinvointia kuin organisaation tavoitteiden saavuttamista. Monimuotoisuuden johtaminen vastaa ajankohtaisiin tarpeisiin niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. Haasteena tulee olemaan kuitenkin se, kuinka se saadaan valjastettua aidoksi osaksi johtamista ja yrityksen henkilöstöstrategiaa. Tämä lähtee johtajien valmentamisesta ja tiedon lisäämisestä monimuotoisuudesta ja sen edellyttävistä tekijöistä omaan johtamiseen.

Opinnäytetyötä kirjoittaessani pohdin myös, antaako valittu aihe uutta tietoa monimuotoisuuden johtamisesta. Tutkimuksesta saadut tulokset osin ennalta-arvattavia. Toivon kuitenkin, että tutkimuksesta saadut tulokset kuitenkin puoltavat monimuotoisuuden johtamisen merkitystä osana sosiaali- ja terveysalan haastavaa kenttää työntekijäkokemusta unohtamatta. Tutkimustulokset puolsivat yhtenäisesti monimuotoisuuden johtamisen merkitystä ja sen vaikutuksia työntekijäkokemukseen positiivisesti.

## 7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyö toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Opinnäytetyö on julkinen eikä ole riippuvainen tilaajista tai taloudellisista ja uskonnollisista vaikutteista. Tämä lisää opinnäytetyön luotettavuutta toimia yleispätevänä tutkimuksena monimuotoisuuden johtamisesta. Opinnäytetutkimukseni perustuu tosiasioihin ja tutkimustulokset esitetään objektiivisesta näkökulmasta. Grafiikka havainnollistaa myös osaltaan opinnäytetyön etenemistä ja sisällönanalyysin eri vaiheita.

Tässä opinnäytetyössä luotettavuus ja eettisyys ovat läsnä aiheen valinnasta saakka. Olen työskennellyt itse esihenkilönä sosiaali- ja terveysalalla ja minulla on kokemusta monimuotoisuuden johtamisesta. Tämä on tärkeä tunnistaa opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä asetellessa. Kokemus voi antaa tiettyjä oletuksia johtajuudelle ja kuinka se näkyy sosiaali- ja terveysalalla. Aihe on itselleni tärkeä työni puolesta ja aihe on eettisesti hyvä ja läpinäkyvä.

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on menetelmänä väljä, jonka vuoksi tehtyjen valintojen ja raportoimisen eettisyys korostuu tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on saanut kritiikkiä tutkimusmenetelmänä sen sattumanvaraisuuden ja subjektiivisuuden takia. Menetelmän vahvuutena kuitenkin pidetään sen tuomia mahdollisuuksia ohjata perustellusti tarkastelu valittuihin erityiskysymyksiin. (Kangasniemi ym., 2013, ss. 298–299)

Kirjallisuuskatsauksen eri vaiheiden ja piirteiden täsmentäminen helpottaa menetelmän kehittämistä ja parantaa sen hyödynnettävyyttä. Menetelmän vaiheiden täsmentäminen alusta asti tukee kuitenkin katsauksen luotettavuutta ja mahdollistaa eettisyyden arviointia. (Kangasniemi ym., 2013, ss. 298–299) Opinnäytetyön luotettavuus perustuu tieteellisten menettelytapojen noudattamiseen. Tutkimusta tehdessä noudatetaan koko prosessin ajan hyviä tieteellisiä käytänteitä. Se tarkoittaa sitä, että opinnäytetyötä tehdessäni noudatan yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta aineiston valitsemisesta opinnäytetyön pohdintaan ja arviointiin saakka. Käytän eettisesti kestäviä tiedonhankinta, tutkimus- ja arviointimenetelmiä ja kuvaan ne työssäni selkeästi. (Kuula, 2011, Tutkimuseettinen ohjaus Suomessa - luku, toinen kappale)

Luotettavuuskysymykset perustuvat tutkimuskysymysten ja valitun aineiston perusteluun, prosessin johdonmukaisuuteen sekä tutkimustulosten kuvailun vakuuttavuuteen. Eettiset valinnat näkyvätkin jo tutkimuskysymyksiä muotoillessa. Tutkimuseetiikan noudattaminen korostuu aineistoa valittaessa ja valitun aineiston käsittelyssä. Luotettavuus ja eettisyys ovat



toisiinsa sidoksissa. Niitä voidaan parantaa johdonmukaisella etenemisellä tutkimuskysymysten asettelusta lopullisiin johtopäätöksiin. Luotettavuuden kannalta on keskeistä, että tutkimuskysymykset esitetään selkeästi ja tutkimuksella on teoreettinen viitekehys. (Kangasniemi ym., 2013, ss. 298–299)

Luotettavuus ja eettisyys näkyvät myös aineistonvalinnassa ja sen analyysissa. Halusin saada laadukasta, vertaisarvioitua ajankohtaista materiaalia monimuotoisuuden johtamisesta, jotta siitä on mahdollisesti hyötyä myös muille aiheesta kiinnostuneille. Koen onnistuneeni eettisyydessä, ottaen huomioon myös sen, että tein kuvailevaa kirjallisuuskatsausta ensimmäisen kerran. Kuvailevasta kirjallisuuskatsauksesta löytyi valtavasti tietoa ja menetelmistä oli useita tulkintoja. Tästä huolimatta raportoin tutkimustulokset tarkasti. Katsausta tehdessäni pyrin tekemään tutkimuksiin liittyvät haut siten, että samalla haulla muiden tiedonhakijoiden on mahdollista saada samat tulokset vastaavia hakukoneita käyttämällä. Tähän hyödynsin myös oman ammattikorkeakouluni kirjastopalveluita. Tämän lisäksi asiasanojen etsimiseen ja niiden tarkentamiseen hyödynsin YSO- Yleinen suomalainen ontologia- sivustoa.

## 7.2 Tulosten tarkastelu

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tarkoitus on ollut selvittää tutkimusten avulla mitä monimuotoisuuden johtamisella tarkoitetaan, miksi sitä tarvitaan sosiaali- ja terveysalalle ja kuinka se vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Tarkoituksena on tuottaa opinnäytetyö, joka tarjoaa kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla perustutkimustietoa käytännön monimuotoiselle johtamiselle. Opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteen saavuttaminen on mahdollistunut yhdeksään valittuun aineistoon monimuotoisuuden johtamisesta. Aineistot vastasivat tutkimuskysymyksiin monipuolisesti. Valittujen aineistojen määrä varmisti sen, että tutkimukseen löydettiin lopulta tarvittava määrä sopivaa aineistoa. Yksittäisistä tutkimuksista ei itsestään välttämättä löydetty laajasti tutkimuskysymyksiin vastaavaa tietoa. Yhdistettynä muihin aineistoihin tutkimukseen löydettiin kuitenkin kattava määrä luotettavaa ja sopivaa aineistoa.

Monimuotoisuutta käsittelevät aineistot olivat yhtäläisiä monimuotoisen johtajuuden vaikuttavuuden merkityksestä työyhteisöille, jos monimuotoisuutta ja sen johtamista osataan tai pystytään hyödyntämään oikein. Tutkimuksessa hyödynnettiin kaikkia yhdeksää aineistoa, joista jokaisesta sai hyvää materiaalia tutkimuksen toteuttamiselle. Jokaista valittua aineistoa hyödynnettiin tutkimustuloksissa.

Tuloksia raportoidessa aineistojen pääpainona nähdään johtajan oma suhtautuminen monimuotoisuuteen ja tahtotila toimia sen kehittämiseksi. Jotta monimuotoisuuden johtaminen ylipäättään onnistuu, se vaatii johtajalta oman johtajuuden tarkastelua, jopa itselle hankalassa valossa. Monimuotoisuus ei ole yllemme laskeutuva tila, vaan se vaatii jatkuvaa työskentelyä erilaisten ihmisten, heidän tarpeiden ja toiveiden kanssa. Johtajuus ja johtaja on avainasemassa monimuotoisen työyhteisön luomiselle. Jos johtajalla ei ole ymmärrystä tai tahtotilaa kehittää yhteisönsä monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta, on se merkittävänä jarruna työyhteisön inklusiivisuuden toteutumiselle.

Monimuotoisuuden johtaminen ei ole siis yksinkertainen tai helposti ratkaistava johtamisenlaji, vaan se on sidoksissa ympäristöön, jopa globaalisti tapahtuviin ilmiöihin. Monimuotoisuus koskettaa johtamista niin globaalilla kuin yksilön tasolla ja se on väistämättä entistä merkittävämmässä asemassa alati monimuotoistuvien työyhteisöjen onnistumisen ankkurina. ”Näin meillä on aina tehty” ei enää päde jatkuvasti muuttuvassa maailmassa vaan joudumme sekä saamme tarkastella totuttuja käytänteitä ja toivomuksia uudessa valossa. Jos pystymme näkemään tämän positiivisesta tulokulmasta, meillä on rajattomat mahdollisuudet monimuotoisten työyhteisöjen hyödyntämiseen kehittämiseen organisaatioiden taloudellisia vaikutuksia unohtamatta.

Työelämän monimuotoistuminen nähdään usein tulevaisuuden kehityssuuntana. On tärkeä kuitenkin tunnistaa, että toimimme jo nyt monimuotoisissa työyhteisöissä. Tulevaisuudessa monimuotoisuus kuitenkin lisääntyy entisestään ja tavoite on pystyä hyödyntämään sitä entistä monipuolisemmin. Organisaatioiden tulevaisuusajattelussa korostuvat myös kestävän kehityksen periaatteet. Kestävä kehitys voi olla maailmanlaajuisesti tai paikallisesti tapahtuvaa yhteiskunnallinen muutos, jonka päämääränä on turvata tulevien sukupolvien mahdollisuudet hyvään elämään. (Leino, 2023, s. 7–10)

Kestävän kehityksen yhteiskunnallinen painoarvo on kasvanut ja tarve kestävään toimintaan on noussut. Tämä näkyy myös yksityisten kuin julkisten organisaatioiden strategioissa ja sen lisääntymisessä myös viestinnässä. Johtamiskeskustelu on käy vilkkaana ja johtamiselta odotetaan erilaisia asioita kuin aiemmin. Henkilöstö kaipaa selkeämpää arvoviestintää ja organisaatioiden kestävästä yhdenvertaista toimimista. Kestävä johtaminen on jo nyt mutta myös tulevaisuudessa tärkeässä roolissa työntekijäkokemukseen, henkilöstön pysyvyyden ja vetovoiman vahvistamiseen liittyen. (Leino, 2023, s. 7–10)

Kestävällä johtamisella on positiivisia inhimillisiä ja liiketoiminnallisia vaikutuksia. Kestävästi johdetut monimuotoiset työyhteisöt suoriutuvat paremmin ja näin ollen tekevät parempaa tulosta. Tämän lisäksi he pystyvät kohtaamaan monipuolisemmin eri asiakasryhmiä ja

selviävät paremmin muutostilanteissa. Monimuotoisuus itsessään ei kuitenkaan tuo näitä hyötyjä, vaan se tarvitsee toimiakseen myös inklusiivisen toimintaympäristön. (Kalliokoski ym., 2023, s. 205)

Sosiaali- ja terveysalaan kohdistuvat haasteet eivät ole yksiselitteisesti ratkaistavissa pelkällä kestäväällä kehityksellä tai monimuotoisuuden johtamisella, mutta niiden merkitys on suoraan yhteydessä organisaation resilienssiin kohdata ja kestää aikakautemme kohdistuvia muutoksia. Monimuotoisuuden johtamisen on onnistuakseen oltava organisaation henkilöstöstrategiaa. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstö on jo nyt monimuotoista ja monimuotoisuus lisääntyy jatkuvasti. Vaade monimuotoisuuden kehittämislle ja sen johtamiselle nousee lainsäädännöstämme. Kyse ei ole siis esimerkiksi pelkästä haluamisesta tai henkilöbrändäyksestä, vaan monimuotoisuuden käytänteiden väistämättömästä jalkautumisesta osaksi johtamista ja työyhteisöjä. Tämän takia monimuotoisuuden johtaminen koskettaa jokaista johtajaa alasta riippumatta. Organisaatiot, jotka pystyvät vastaamaan monimuotoisuuden tarpeisiin, tulevat selviytymään parhaiten ja auttamaan koko yhteiskunnallista tilannetta alaan kohdistuviin haasteisiin liittyen.

Monimuotoisuuden ja työntekijäkokemuksen yhteys tunnustetaan ja sen nähdään kiinnittyvän inklusiivisuuteen. Monimuotoinen johtaminen ei onnistu ilman inklusiivisuutta vaan nämä molemmat tarvitsevat toisiaan onnistuakseen. Onnistunut työntekijäkokemus lisää työn merkityksellisyyden kokemusta ja näin vähentää esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuutta. Työntekijöiden kokemus siitä, että itseilmaisulle ja tunteille on tilaa, on suorat vaikutukset hyvinvointiin ja työn imun kokemukseen.

Tutkimuksen perusteella monimuotoisuuden johtamisen on organisaation tehokkuuden kannalta merkittävä. Tulokset eivät synny välttämättä heti, mutta tuovat pitkällä aikavälillä toivottuja pitkäkestoisia tuloksia.

### **7.3 Johtopäätökset**

Monimuotoisuuden johtaminen sosiaali- ja terveysalalla ja sen vaikutukset työntekijäkokemukseen ovat ajankohtainen ja merkittävä aihe. Johtopäätöksenä voidaan todeta, jotta monimuotoisuuden ja sen johtamisen keinoja ja käytänteitä voidaan kehittää entisestään, tarvitaan tiivistä yhteistyötä alan tutkijoiden ja toimijoiden kanssa. Yhteistyö auttaisi kehittämään monimuotoisuuden johtamista ja organisaation keinoja edistää monimuotoisuutta niin taloudellisesta kuin yksilön näkökulmasta. Tämä edesauttaisi puolestaan realistisempaa arviota siitä, kuinka monimuotoisuuden johtamiskäytännöt vaikuttavat organisaation toimintaan. Kehittämistyöhön on tärkeä osallistaa myös

vähemmistöjä ja tai muulla tavoin monimuotoisia yksilöitä ja yhteisöjä. Nämä osallistavat keskustelut kasvattavat tietoisuutta ja avoimuutta monimuotoisesta organisaatiosta.

(Dennissen ym., 2020, s. 237)

Johtajat ja esihenkilöt tarvitsevat myös ajankohtaista valmennusta monimuotoisuuden johtamiseen. Jos organisaation sisältä ei löydy aikaa tai tarvittavaa osaamista, on suositeltavaa käyttää myös ulkopuolisia valmentajia. Valmennusten avulla johtajat pystyvät kasvattamaan tietoisuuttaan monimuotoisuuden johtamisen merkityksestä ja tilannekuvasta omassa organisaatiossaan. Vasta tämän jälkeen heidän on mahdollista huomioida se myös omissa yksiköissään ja jalkauttaa osaksi arjen käytänteitä. Johtamisvalmennusten jälkeen on tärkeä valmentaa myös henkilöstöä. Valmentamalla ja lisäämällä tietoisuutta monimuotoisuudesta, on sen mahdollista jalkautua merkittäväksi osaksi työyhteisöjen arkea ja lisätä näin avoimuutta ja yhdenvertaisuuden kokemusta työyhteisöissä. Tällä on myös kirjallisuuskatsauksen tutkimusten mukaan merkittävät yhteydet henkilöstön hyvinvointiin ja sitouttamiseen.

Osa organisaatioista on jo herännyt monimuotoisuuden matkalle ja osa on vasta heräämässä. Huomioimalla monimuotoisuuden organisaatioilla on myös mahdollisuus toimia edelläkävijöinä ja suunnannäyttäjinä muille, vielä torkkuville organisaatioille. Monimuotoisuus ja sen kohtaaminen työympäristössä on välttämättömyys, joka korostuu nyt ja tulevaisuudessa. On ensisijaista, että organisaatiot huomioivat tämän jo henkilöstöstrategiassaan.

## **7.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Jo olemassa olevat monimuotoisuuden johtamiset tutkimukset ja kirjat ovat vasta alkusoittoa tulevalle jatkuvasti kehittyvälle maailmalle ja organisaatioille. Jatkotutkimusehdotuksena voisi olla monimuotoisuuden johtamisen kokemukset sosiaali- ja terveysalan henkilöstön näkökulmasta. Tästä aiheesta löytyi niukasti tietoa. Tämän kaltaisella tutkimuksella voitaisiin laajentaa tilannekuvaa henkilöstön tämänhetkisestä käsityksestä ja kokemuksista monimuotoisuuden johtamiseen liittyen.

Yleisesti monimuotoisuuden johtamisen tutkimisella voitaisiin lisätä tietoisuutta aiheesta, joka tukisi johtamista monimuotoisessa työympäristössä kohti entistä yhdenvertaisempaa tulevaisuutta. (Bradley, 2020, s. 267)

## Lähteet

- Adamson, M., Kelan, E., Lewis, P., Śliwa, M. & Rumens, N. (2021). *Critically interrogating inclusion in organisations*. *Organizatio*, 28 (2) 214.  
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1350508420973307>
- Ahonen, S., Jääskeläinen, P., Kangasniemi, M., Liikanen, E., Pietilä, A. & Utriainen, K. (2013). *Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon*, 25(4), 291.  
<https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128286/77409>
- Baran, M. & Sypniewska, B. (2017). *The significance of people-oriented management*. *Journal of positive management*, 8(4), 15–16.  
<https://apcz.umk.pl/JPM/article/view/JPM.2017.128/15313>
- Barton, Amy J. (2021). *Inclusive Leadership in Nursing Education*. *Journal of Nursing Education*. 60(5), 247–248. <https://doi.org/10.3928/01484834-20210420-01>
- Bass, A. (2019). *Top Management Team Diversity, Equality, and Innovation: A Multilevel Investigation of the Health Care Industry*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 26 (3), 339–351. <https://doi-org.ezproxy.hamk.fi/10.1177/1548051819849008>
- Batat, W. (2022). *The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future*. *Employee Relations: The International Journal* Vol. 44(5), 993–1013.  
<https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0133>
- Bourke, J. & Dillon, B. (2018). *The diversity and inclusion revolution. Eight powerful truths*. *Deloitte Review*, 22(1).
- Bradley, Elizabeth H. (2020). *Diversity, Inclusive Leadership, and Health Outcomes*. *International Journal of Health Policy and Management*, 2020, 9(7), 266–268.  
<https://doi.org/10.15171/ijhpm.2020.12>
- Collin, K. & Lemmetty, S. (2019). *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Edita.

- Dennissen, M., Benschop, Y. T & van den Brink, M. (2018). *Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity*. *Organization Studies* 2020, Vol. 41(2) 219–240. <https://doi.org/10.1177/0170840618800103>
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). *Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen*. *Hoitotiede*, 34(4), 215–225.
- Hietamäki, M. (2013). *Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta*. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, No 63) [väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1219-0>
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus*. Alma Talent.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2023). *Monimuotoisuus työelämässä. 100 keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa*. Alma Talent.
- Inegbedion, H., Sunday, E., Asaleye, A., Lawal, A. & Adebajji, A. (2020). *Managing Diversity for Organizational Efficiency*. *SAGE Open*, Volume 10, Issue January-March. <https://doi.org/10.1177/2158244019900173>
- Kalliokoski, S., Karveti, K. & Ratsula, N. (2023) *Tavoitteena eettisesti kestävä työelämä*. Helsingin Kamari Oy. Hansaprint.
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S., Pietilä, M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. (2013). *Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon*. *Hoitotiede*, 25 (4), 291–301.
- Korkiakoski, K. (2019) *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika. Uudenlainen johtaminen*. Alma Talent. Helsinki.
- Kröger, V. (2014). *Sosiaalinen pääoma sosiaali- ja terveyspalveluiden keskijohdon johtamistyön mahdollistajana*. Teoksessa M, Kerkkänen (toim.), *Johtajana muutoksessa*. (s.90–93). Kuntaliitto.
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino.

- Köllen, T. (2021) *Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future*. *Journal of Management Inquiry* 2021, Vol. 30(3) 259–272. <https://doi.org/10.1177/1056492619868025>
- Larjovuori, R., Manka, M. & Nuutinen, S. *Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria?* Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Lehtiö, L. & Johansson, E. (2015). *Järjestelmällinen tiedonhaku hoitotieteessä*. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Turku, 37–57.
- Lehtonen, O., Saarni, S., Kinnunen, J. & Kinnunen, M. (2023). *Johtaminen hyvinvointialueella. Miten ratkaista henkilöstöpula?* Alma Talent.
- Leino, T. (2023). *Kestävä henkilöstövoimavarojen johtaminen terveydenhuoltosektorilla – Sähköisten dokumenttien luoma mielikuva kestävästä henkilöstöjohtamisen käytännöistä* [pro gradu -tutkielma, Turun yliopisto]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023051945190>
- Markkanen, K. & Tuomisoja, A. (2014). *Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Selvitys tehyläisten johtajien ja esimiesten näkemyksistä*. Tehyn julkaisusarja B: 1/2014. Tehy.
- Moisanen, K. (2015). *Osaamisen johtamisen ja moninaisuusjohtamisen kautta kohti moninaisuusosaamisen johtamista*. Teoksessa Punta-Saastamoinen, M (toim.) *Moninaisuusosaamisen johtaminen – voimavara työyhteisöjen kehittämisessä* (s.6–7). Kajaanin Ammattikorkeakoulu Oy.
- Myllärinen, T. (2014). *Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tulevaisuuden haasteet*. Teoksessa M, Kerkkänen (toim.), *Johtajana muutoksessa*. (s.90–93). Kuntaliitto.
- Niela-Vilen, H. & Hamari, L. (2016). *Kirjallisuuskatsauksen vaiheet*. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Turku, 23–32.
- Paré, G., Trudel, M., Jaana, M. & Kitsiou, S. (2015). *Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews*. *Information & Management*, 52, 183–199. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.08.008>

- Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (2019). *Johtamisen psykologia*. PS-kustannus.
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. (2010). *Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla*. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia, 31. Turun ammattikorkeakoulu. Tampereen yliopistopaino.  
<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto.
- Soini, M. (2020). *Työvoiman pysyvyys hoitotyössä Systemaattinen kirjallisuuskatsaus hoitotyön lähijohtamisen vaikutuksesta ja keinoista*. [pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto].  
[https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10828/UVA\\_2020\\_Soini\\_Mari.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10828/UVA_2020_Soini_Mari.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Surakka, T. (2009). *Hyvä työpaikka hoitoalalla- näin haetaan ja sitoutetaan osaajia*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (2016). *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Suomen Yliopistopaino Oy.
- Terkamo-Moisio, A. & Häggman-Laitila, A. (2019). *Koulutus vastauksena sosiaali- ja terveysalan johtamisen haasteisiin*. Tutkiva Hoitotyö 17(2), 40–41.
- Tevameri, T. 2021. *Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua*. TEM toimialaraportit 2021:2. Työ- ja elinkeinoministeriö.  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM\\_2021\\_02\\_t.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tietoarkisto. (n.d.) *Analyysitavan valinta ja yleiset analyysitavat. Teemoittelu*. Tietoarkisto.  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>
- Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A. (2015) *Moninaisuuden johtamisen mahdollisuudet*. Teoksessa A. Raivio (toim.), *Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.



- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). *Monimuotoisuudesta menestystä – tietoa ja työkaluja työnantajalle*. TEM oppaat ja muut julkaisut 2022:1. Työvoiman maahanmuutto- ja kotouttamisyksikkö. Työ- ja elinkeinoministeriö.  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163976/TEM\\_oppaat\\_2022\\_1\\_04042022.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163976/TEM_oppaat_2022_1_04042022.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Työterveyslaitos. (2020). *Monimuotoisuusbarometri 2020. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus*. Työterveyslaitos. Helsinki.  
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/Monimuotoisuusbarometri2020.pdf?sequence=8&isAllowed=y>
- Työturvallisuuskeskus. (2023) *Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä*. Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2016/06/Monimuotoisuus-yhdenvertaisuus-ja-tasa-arvo-tyoyhteisossa.pdf>
- Urbancová, H., Hudáková, M & Fajčíková, A. (2020). *Diversity Management as a Tool of Sustainability of Competitive Advantage*. Sustainability 2020, 12, 1–16.  
<https://doi:10.3390/su12125020>
- Valkonen, M. & Koskinen, S. (2018) *Yhdenvertainen kohtelu työsuhteessa*. Alma Talent Oy.
- Viitasaari, A. (2022). *Dude – work together! Monimuotoisuus työyhteisön osaamisen veturina*. Centria. Raportteja ja selvityksiä, 56.  
<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022121270767>
- Vilkka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus.
- Vilkka, H. (2023). *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. PS-kustannus. Art House.

## Liite 1. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset

Työn nimi, julkaisu vuosi, tekijät	Metodit	Aihe	Keskeinen sisältö
Diversity Management as a Tool of Sustainability of Competitive Advantage. Urbancová, H., Hudáková, M & Fajčíková, A. (2020)	Tieteellinen artikkeli, kvantitaavinen tutkimus	Monimuotoisuuden johtaminen kilpailukykyä edistävänä tekijänä	Monimuotoinen henkilöstö ja sen vaikutukset organisaation kehitykseen ja toiminnan mahdollistamiseen. Onnistunut henkilöstöjohtaminen kasvattaa organisaation asemaa ja kasvattaa samalla myös yksilön hyvinvointia.
Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future. Köllen, Thomas. (2021)	Tieteellinen artikkeli, kvantitatiivinen tutkimus	Monimuotoisen johtamisen nykyhetken tarkastelu ja tulevaisuus	Monimuotoisen johtamisen syntytekijät. Henkilöstön monimuotoisuus lisää luovuutta ja innovatiivisuutta organisaatioiden sisällä, jonka vuoksi se on tärkeä kilpailuetu ja vaikuttaa työnantajamarkkinoihin.
Diversity, Inclusive Leadership, and Health Outcomes. Bradley, Elizabeth H. (2020)	Tieteellinen artikkeli, pääkirjoitus	Johtamisen vaikutus hoidon laatuun, hoidon turvallisuuteen sekä yksilön ja yhteisön hyvinvointiin	Monimuotoisen ja inklusiivisen työyhteisön henkilöstön työnkuvien ja eri näkemysten huomioimisella on merkittävä vaikutus hoidon laatuun ja terveyden edistämiseen

<p>Inclusive Leadership in Nursing Education. Barton, Amy J. (2021)</p>	<p>Tieteellinen artikkeli, referointi artikkelista <i>Inclusive leadership theoretical framework</i>, Bortini, P., Paci, A., Rise, A., &amp; Rojnik, I. (2018)</p>	<p>Inklusiivinen johtajuus osana hoitotyön koulutusta</p>	<p>Monimuotoisuus ja inklusiivisuus huomioidaan jo opiskeluvaiheessa. Opiskelijat ovat jo itsessään monimuotoisia ja heidän työyhteisönsä ovat monimuotoisia, joita voidaan johtaa inklusiivisesti. Opiskeluvaiheessa on tärkeä tunnistaa ihmisoikeusläheinen lähestymistapa niin asiakkaitamme kuin kollegojamme kohtaan.</p>
<p>Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Larjovuori, R., Manka.M. &amp; Nuutinen, S. (2015)</p>	<p>Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita. (2015)</p>	<p>Henkilöstön ja yksilön hyvinvoinnin näkökulma työyhteisössä toimisessa</p>	<p>Raportti tutkii henkilöstön hyvinvoinnin ja työkyvyn strategista merkitystä niin yksilön pääomana kuin sen vaikutuksessa organisaation toimintaan. Tutkimuksessa todetaan, että työhyvinvoinnilla ja johtamisella on runsaat vaikutukset siihen, kuinka ihmiset tekevät ja kokevat työnsä.</p>
<p>Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Markkanen, K. &amp; Tuomisoja, A. (2014).</p>	<p>Julkaisusarjan julkaisu ja selvitys, Tehyn julkaisusarja B: 1/2014</p>	<p>Sosiaali- ja terveysalan johtamisen erityispiirteet ja sen vaikutukset työyhteisön ja hoitotyön viihtyvyyteen sekä turvallisuuteen</p>	<p>Selvitys, joka muodostaa yli tuhannen alan johtajan ja esihenkilön käsityksiä hoitotyön johtamisen merkityksestä ja haasteista. Selvityksessä kuvataan monipuolisesti alan johtamisen merkitystä vetoimaisen työyhteisön ja</p>

			turvallisen hoitotyön rakennuspalikoina.
Monimuotoisuus työelämässä. 100 keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa. Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2023)	Kirja, johtamisteos	Monimuotoisuus organisaation vetovoiman kasvattajana	Johtamisteos, jossa on laaja otanta oppeja monimuotoisuustyöstä ja sen johtamisesta eri kokoisista organisaatioista.
Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity. Dennissen, M., Benschop, Y. T & van den Brink, M. (2018)	Tieteellinen artikkeli, laadullinen tutkimus	Monimuotoisuuden johtaminen ja monimuotoiset yhteisöt	Tarkoituksen on lisätä tietoisuutta monimuotoisuudesta työyhteisöissä. Ymmärtämällä monimuotoisia työyhteisöjä ja verkostoja, pystytään hyödyntämään niiden kapasiteettia organisaation kehityksessä.
Tavoitteena eettisesti kestävä työelämä. Kalliokoski, S., Karveti, K. & Ratsula, N. (2023)	E-kirja, johtamisteos	Työelämän eettinen kestävyys	Eettisyys työelämässä ja johtamisessa. Organisaation eettisyys, yhdenvertaisuus ja tasapuoliset oikeudet. Kirjassa kuvataan organisaatioiden eettisiä haasteita ja riskejä ihmisoikeuksia kunnioittavan työelämän puolesta. Monimuotoisuus ja inklusiota kuvataan työyhteisöjen mahdollisuutena vahvistaa toimintaansa ja työntekijöiden oikeuksia.