

**SAVONIA**

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

# JOHTAJUUS MONIMUOTOISESSA TYÖYHTEISÖSSÄ

Kokemuksia monimuotoisen työyhteisön eduista, haasteista sekä johtajuuden keinoista.

TEKIJÄ Henna Leutonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä Henna Leutonen			
Työn nimi Johtajuus monimuotoisessa työyhteisössä. Kokemuksia monimuotoisen työyhteisön eduista, haasteista sekä johtajuuden keinoista.			
Päiväys	27.3.2024	Sivumäärä/Liitteet	44/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Ei toimeksiantajaa			
Tiivistelmä Opinnäytetyö sai innoituksensa Suomen yhteiskunnassa havaitusta ilmiöstä, jossa yhä useampi työyhteisö täyttää monimuotoisuuden tunnusmerkit. Monimuotoiset työyhteisöt tarvitsevat toimiakseen johtajuutta, joka ymmärtää, arvostaa ja kykenee hyödyntämään monimuotoisuudella saavutettavia etuja. Opinnäytetyön lähtökohtana oli edistää positiivisesti yhteiskunnallista muutosta tarjoamalla näkökulmia ja konkreettisia työkaluja johtavassa asemassa oleville henkilöille. Yhteiskunnallinen ilmiö on suunnannut tutkimusta etsimään sekä ajatusmalleja että konkretiaa arkeen työelämän muuttuessa yhä monimuotoisemmaksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstöstä vastaavat johtajat kokevat monimuotoisen työyhteisön johtamisen ja millaisia konkreettisia johtamisen keinoja heillä on käytössään.  Laadullinen tutkimus toteutettiin haastatteleamalla viittä henkilöstöstä vastaavaa monimuotoisen työyhteisön johtajaa. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jonka taustalla vaikutti vahva perehtyneisyys teoria- ja tutkimustietoon. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee monimuotoisuutta ilmiönä, monimuotoisuuden avulla saavutettavia etuja sekä monimuotoisuuden johtamista. Tutkimus täydensi olemassa olevaa kirjallisuutta tarkastellen ilmiötä vahvasti henkilöstön johtajan näkökulmasta sekä keskittyen konkreettisiin johtamisen keinoihin.  Tutkimuksen tuloksissa korostuivat johtajuuden kokemukset, jonka seurauksena monimuotoisuudesta kumpuavat edut, haasteet sekä johtajuuden keinot hahmottuivat loogiseksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksen mukaiset monimuotoisuudesta kumpuavat edut jakautuivat neljään pääkategoriaan: oivaltava ajattelu, monipuolinen osaaminen, työssä viihtyminen ja hyvä työnantajamielikuva sekä taloudellinen hyöty. Kokemusten mukaan haasteiksi nousivat vuorovaikutus, erilaisuuden yhteensovittaminen, ympäristön asettamat haasteet sekä monimuotoisuuden vaatima aika ja aktiivinen työskentäminen. Johtajuuden keinot jakautuivat kolmelle tasolle: tietoisuuden taso, organisaatiotaso sekä johtajan toiminnan taso. Tulokset peilautuivat ansiokkaasti olemassa olevaan teoria- ja tutkimustietoon, korostaen kuitenkin onnistuneesti henkilöstön johtajan näkökulmaa. Tutkimustulosten voidaan katsoa olevan relevanttia.			
Avainsanat Monimuotoisuus, monimuotoisuuden johtaminen, monimuotoinen työyhteisö, johtajuus			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author Henna Leutonen	
Title of Thesis Leadership in a diverse work community. Experiences of the advantages, challenges and methods of leadership in a diverse work community.	
Date 27.3.2024	Pages/Appendices 44/1
Client Organisation /Partners No client	
<p><b>Abstract</b></p> <p>The thesis was inspired by a phenomenon observed in Finnish society, where more and more workplaces meet the hallmarks of diversity. A diverse workforce needs a leader who understands, appreciates and is able to realize the benefits of diversity. The starting point of the thesis was to positively promote social change by offering perspectives and concrete tools for those in leadership positions. The social phenomenon has directed research to discover both ways of thinking and specifics for everyday life as the workplace continue to become more diverse. The aim of the thesis was establish out how managers in charge of personnel experience managing a diverse workforce and what concrete management methods they have at their disposal.</p> <p>In this qualitative research study, five managers of diverse workforces were interviewed. The interview was carried out as a themed interview, and was strongly influenced by familiarity with theory and research knowledge. The theoretical framework of the thesis considers the phenomenon of diversity, the benefits that can be achieved through diversity, and the management of diversity. The study examined the phenomenon from the perspective of personnel managers and focused on actionable management methods.</p> <p>The results of the study emphasize management experiences that lead to a logical set of benefits, challenges and leadership methods influenced by diversity. According to the study, the benefits that emerged through diversity are divided into four main themes: insightful thinking, versatile skills, work well-being and a good employer image, and financial benefit. The challenges that arise based on the research are interaction, reconciling differences, the challenges posed by the environment, and the time and effort required by diversity. The means available to managers were divided into three levels: the level of awareness, the level of organization and the level of the manager's actions. The results reflected creditably on existing theoretical and research knowledge, at the same time emphasizing the point of view of the personnel manager. The research results can be considered relevant.</p>	
<p><b>Keywords</b></p> <p>Diversity, diversity management, diverse work community, leadership</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	MONIMUOTOISUUS .....	8
2.1	Määritelmiä työyhteisön monimuotoisuudesta .....	8
2.2	Yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus monimuotoisessa työyhteisössä .....	8
2.3	Toimiva työyhteisö .....	9
3	MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN .....	10
3.1	Monimuotoisuudesta saatavat hyödyt .....	10
3.1.1	Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, asiakastyytyväisyys ja vaikuttavuus .....	10
3.1.2	Työvoiman saatavuus ja työnantajamielikuva .....	10
3.1.3	Työhyvinvointi .....	11
3.1.4	Luovuus ja oppiminen .....	12
3.1.5	Taloudellinen kannattavuus .....	12
3.2	Monimuotoisen työyhteisön johtaminen .....	12
3.2.1	Erilaisuuden ymmärtäminen ja tunneäly johtamisessa .....	13
3.2.2	Erilaisten ihmisten johtaminen .....	14
3.2.3	Organisaatiokulttuuriin vaikuttaminen .....	15
3.2.4	Monimuotoisuudesta voimavara johtamisen avulla .....	16
4	TUTKIELMAN TOTEUTUS .....	17
4.1	Lähtökohdat .....	17
4.2	Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus .....	18
4.3	Aineistonkeruu .....	19
4.3.1	Menetelmänä teemahaastattelu .....	19
4.3.2	Toteutus .....	20
4.4	Aineiston analyysi .....	20
5	TULOKSET .....	24
5.1	Monimuotoiset työyhteisöt .....	24
5.2	Monimuotoisen työyhteisön edut .....	25
5.2.1	Oivaltava ajattelu .....	26
5.2.2	Monipuolinen osaaminen .....	26
5.2.3	Työssä viihtyminen ja hyvä työnantajamielikuva .....	27
5.2.4	Taloudellinen hyöty .....	27

5.3	Monimuotoisuudesta nousevat haasteet .....	28
5.3.1	Vuorovaikutus .....	28
5.3.2	Erilaisuuden yhteensovittamiseen .....	28
5.3.3	Ympäristön asettamat haasteet .....	29
5.3.4	Monimuotoisuuden vaatima aika ja aktiivinen työstäminen .....	30
5.4	Johtajuuden keinoja vaikuttaa monimuotoisen työyhteisön toimivuuteen .....	30
5.4.1	Tietoisuuden tasolla vaikuttaminen .....	30
5.4.2	Organisaatiotasolla vaikuttaminen.....	31
5.4.3	Johtajan toiminnan taso .....	32
5.5	Erilaisuusluokkien merkitys johtamisessa .....	33
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	34
6.1	Johtopäätökset tuloksista .....	34
6.1.1	Edut .....	34
6.1.2	Haasteet .....	35
6.1.3	Johtajuuden keinot .....	36
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	36
7	POHDINTA.....	39
	LÄHTEET .....	41
	LIITE 1: TEEMAHAASTATTELU .....	43

## 1 JOHDANTO

Työelämä Suomessa on murroksessa, jossa yhä useampi työyhteisö täyttää monimuotoisuuden tunnusmerkit. Opinnäytetyö on saanut innoituksensa yhteiskunnassa havaitusta työelämän muutoksesta. Työ on kohdennettu vastaamaan yhteiskunnassa käytävään keskusteluun monimuotoistuvan työelämän haasteista sekä tarjoamaan konkreettisia näkökulmia ja johtamisen keinoja henkilöille, jotka ovat monimuotoistuvan työelämän johdossa, aloittavat kyseisessä tehtävässä tai kaipaavat olemassa olevaan työhön konkretiaa.

Työterveyslaitoksen mukaan Suomessa väestö ikääntyy nopeasti verraten muihin EU-maihin. Ikään-tymisen seurauksena työelämää uhkaa työvoimapula, jota tulisi pyrkiä hillitsemään useilla eri keinoilla. Työntekijöiden vähentyessä asiantuntijat suosittelevat laajan keinovalikoiman käyttöä. Työurien pituuteen voitaisiin vaikuttaa politiikan keinoin niin työuran alussa, keskellä kuin lopussakin. Tässä keskeistä olisi huolehtia työntekijöiden työkyvystä sekä osaamisesta, sillä työkyvyttömyys on Suomessa etenkin nuorilla kasvussa. Myös osatyökykyisten työllisyyden ja työkyvyn edistäminen kaikissa ikävaiheissa on siis keskeistä. Lisäksi maahanmuuttajien kotouttaminen, koulutus sekä työyhteisön tasavertaisiksi jäseniksi ottaminen on olennaista yhteiskunnan tilanteen tasapainottamiseksi. (Työterveyslaitos 2023.)

Väestön suomalaisista työikäisistä henkilöistä yli 50 prosentilla on vähintään yksi vamma tai pitkäaikais sairaus. Tästä yli 50 prosentista suurin osa on mukana työelämässä tälläkin hetkellä. (Vates-säätiö 2018.) Tämän lisäksi Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen mukaan ulkomaalaistaustaisten työllisten määrä on kasvanut 3,9 prosentista 7,5 prosenttiin kun vertailuvuosina ovat vuodet 2010 ja 2020. Kun suomalaistaustaisten työllisten määrä on laskusuuntainen, työmarkkinoilla ulkomaalaistaustaisten henkilöiden työllisyyden merkitys korostuu. (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos 2023, 4.)

Myös Colliander, Ruoppila & Härkönen (2019, 42) huomioivat moninaisuuden merkityksen korostuvan Suomessa nyt ja tulevaisuudessa. Osaavan ja moninaisen työvoiman nähdään nousevan kilpailuvaltiksi erityisesti työvoiman ikääntymisen, työmarkkinoille tulevien ikäluokkien pienenemisen, työvoiman vapaan liikkumisen EU:n sisällä sekä yritysten globalisaation eli maailmanlaajuistumisen vuoksi.

Kuten edellä on todettu, monimuotoiset työyhteisöt ovat lisääntyneet ja tulevaisuudessa monimuotoisuus todennäköisesti kasvaa entisestään niin asiakaskunnassa kuin työllisissäkin. Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, miten henkilöstöstä vastaavat johtajat kokevat monimuotoisen työyhteisön johtamisen ja millaisia konkreettisia johtamisen keinoja heillä on käytössään. Työ toteutetaan teemahaastatteluna. Haastateltavana on viisi monimuotoisen työyhteisön johtamisesta vastaavaa henkilöä.

Collianderin ym. (2009, 33) mukaan moninaisuusosaamisen suurimpana haasteena on, että keskitymme pitämään ihmisiä jonkin ryhmän tai roolin edustajana sen sijaan, että kunnioittaisimme yksilöitä kokonaisina ihmisinä. Ihmisten ryhmittely ei näin ollen näytä palvelevan yhdenvertaisuuden toteutumista, vaan on huomioitava työryhmien sekä siellä työskentelevien yksilöiden monikerroksellisuus. Henkilöön vaikuttaa monimuotoisuusryhmän tai -luokan lisäksi persoonallisuus, sisäiset tekijät, ulkoiset tekijät sekä organisaatiotekijät, kuten esimerkiksi työtehtävä ja esihenkilöys.

Lähdekirjallisuudessa on havaittavissa, että työyhteisön monimuotoisuuden tai moninaisuuden määritelmiä yhdistää ihmisten keskinäisen erilaisuuden kuvaaminen ja hahmottaminen erilaisten luokittelujen avulla. Kirjallisuutta, tutkimuksia sekä teoksia löytyi paljon yksittäisiin moninaisuuspiirteisiin keskittyen. Opinnäytetyö ei rajaa tutkimusta koskemaan yksittäistä monimuotoisuusluokkaa tai -ryhmää. Opinnäytetyön tavoitteena on etsiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia kokemuksia johtavassa asemassa olevilla henkilöillä on monimuotoisen työyhteisön mukanaan tuomista eduista sekä haasteista?
2. Millaisilla keinoilla johtavassa asemassa oleva henkilö voi vaikuttaa monimuotoisen työyhteisön toimivuuteen?
3. Onko johtamisen näkökulmasta merkitystä sillä, millä tavoin henkilöstö on moninainen tai keskenään erilainen?

Työllä ei ole tilaajaa. Työn luotettavuuden näkökulmasta tarkasteltuna on tärkeää päästä haastattelemaan eri yhteisöissä toimivia henkilöstöjohtajia, mikä ei välttämättä olisi mahdollistunut yhden toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyö rakentuu tukemaan opiskelijan kehittymistä työuralla toivottuun suuntaan sekä syventämään johtajuuden opintokokonaisuutta. Lisäksi opinnäytetyö tarjoaa yhteiskunnallisesti merkittävää informaatiota.

## 2 MONIMUOTOISUUS

Opinnäytetyön kokonaisvaltainen ymmärtäminen vaatii perustietoa monimuotoisuudesta, sen määrittelystä sekä siihen läheisesti linkittyvistä asioista. Tässä luvussa käsitellään monimuotoisuuden käsitettä sekä työyhteisöä ja sen merkitystä. Luvun loppuosa syventyy monimuotoisuuteen läheisesti liittyviin teemoihin, kuten tasa-arvoon, yhdenvertaisuuteen sekä inklusiivisuuteen.

### 2.1 Määritelmiä työyhteisön monimuotoisuudesta

2000-luvun alussa käytiin keskustelua erilaisuudesta. Erilaisuudella viitattiin samoihin teemoihin, mihin tänä päivänä viitataan monimuotoisuudella tai moninaisuudella. Vuosituhannen alkupuolella käytiin jo keskustelua siitä, miten erilaisuudesta voidaan saada etuja tai hyötyjä organisaatioon. Sittemmin erilaisuus -termi on jäänyt syrjään moninaisuus-alkuisten termien sijaan. Erilaisuuden koettiin viittaavan normiin, jossa erilaisuus tai samanlaisuus korostuvat. Moninaisuus-alkuisilla termeillä ei nähdä olevan vastaavaa sivumerkitystä, joten niiden käyttö on vakiintunut kielenkäyttöömme. Yhteiskunnallinen keskustelu monimuotoisuuden teemasta on siis alkanut jo tämän vuosituhannen alussa. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 29-30.)

Työterveyslaitoksen (julkaisuaika tuntematon) mukaan henkilöstön moninaisuudella tarkoitetaan työntekijöiden keskinäistä erilaisuutta. Erilaisuutta voi olla esimerkiksi ikä, sukupuoli, etninen tausta, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus, seksuaalinen suuntautuminen, perhetilanne, vammaisuus, terveydentila, työkyky, neurodiversiteetti, koulutustausta, arvot tai persoonallisuus.

Vates-säätiö (2018) määrittelee monimuotoisuuden olevan erilaisuutta, jota määrittää esimerkiksi ikä, sukupuoli, vammaisuus, terveydentila, etninen tausta, seksuaalinen suuntautuneisuus jne. Vates-säätiön mukaan monimuotoisuutta ei voida aina ulkoisesti havaita.

Työturvallisuuskeskus (2016) laajentaa monimuotoisuuden käsittämään organisaation henkilöstön lisäksi asiakaskunnan ja muiden sidosryhmien moninaisuutta ja moniarvoisuutta. Työturvallisuuskeskus määrittelee monimuotoisuutta iän, sukupuolen, vammaisuuden, terveydentilan, etnisen alkuperän, kanalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen ja seksuaalisen suuntautumisen keinoin. Edellä kuvattu perustuu lakiin, sillä lain mukaan näiden määritelmien perusteella ihmistä ei saa syrjiä. Työturvallisuuskeskus syventää määrittelyään lain ulkopuolelle niin, että työyhteisössä monimuotoisuus käsittää edellä mainittujen lisäksi myös työntekijöiden erilaisia koulutustaustoja, kokemusta, taitoa, työskentelytapaa, persoonallisuutta ja arvoja.

### 2.2 Yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus monimuotoisessa työyhteisössä

Oikeusministeriön (julkaisuaika tuntematon) mukaan yhdenvertaisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia ja perusoikeudet kuuluvat jokaiselle. Näin ollen henkilöön liittyvät tekijät, kuten edellisissä luvuissa kuvatut monimuotoisuuden piirteet eivät saisi vaikuttaa esimerkiksi mahdollisuuksiin koulutuksessa, työssä tai palveluissa.

Colliander ym. (2019, 66-68) kuvaavat monimuotoisen työyhteisön yhdenvertaisuutta nimenomaan erilaisuuden havaitsemiseksi, kohtaamiseksi, ymmärtämiseksi, suvaitsemiseksi ja kunnioittamiseksi. Yhdenvertaisuus monimuotoisessa ympäristössä haastaa jokaista tarkastelemaan myös itseään. On

tärkeää huomata omat perusolettamukset, kyseenalaistaa niitä ja toisinaan kyetä toimimaan niiden vastaisesti. Yhdenvertaisuus ei siis ole samanlaisuuden vaatimusta, vaan tasapuolisten mahdollisuuksien luomista. Tasapuoliset mahdollisuudet toteutuvat, kun keskitytään arvomaailman, asenteiden ja työpaikkojen arkikäytäntöjen muutoksiin. Yhdenvertaisessa kohtelussa yksilöt kohdataan ajattelevina, tahtovina sekä tuntevina toimijoina.

Vahvasti monimuotoisuuteen linkittyvä inklusiivisuus on toimintatapaa, jossa toteutuvat yhdenvertaisuus, syrjimättömyys sekä kaikkien osallistaminen ja mukaan ottaminen. Sekä monimuotoisuuden että inklusiivisuuden toteutuessa työyhteisössä, voi organisaatio saada käyttöönsä monimuotoisuuden hyödyt. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.) Monimuotoisuudesta saatavia hyötyjä käsitellään luvussa 3.1.

### 2.3 Toimiva työyhteisö

*”Hyvinvoivan ja menestyvän työyhteisön salaisuus onkin tunneilmasto, joka ruokkii auttamisen, antamisen, toisen puolesta iloittamisen sekä hyväksymisen kulttuuria. Tämä tunneilmasto ei kuitenkaan synny itsestään, vaan sitä tulee johtaa.”* (Kiukainen, 2022.)

Työyhteisöjen toimintaa voidaan järjestää useilla eri tavoilla. Erilaisten tutkimusten tuloksista on mahdollista erottaa kuitenkin neljä toimivan työyhteisön peruslinjausta. Ensimmäinen linjaus on, että toimivalla työyhteisöllä on oltava selkeä rakenne. Tämä tarkoittaa, että työyhteisöllä on omat tavoitteet, toimintamallit ja kehittämistyö. Lisäksi työyhteisöllä on määrätty johtaja sekä henkilöstö. Tavoitteet liittyvät taasen tiedossa olevaan viralliseen tarkoitukseen. Voidaan siis kiteyttää, että työyhteisöt ovat päämäärähakuisia yhteisöjä, joissa on oma hierarkia. (Suhonen, Lunka & Turkki 2019, 77.)

Toisena peruslinjauksena on työyhteisön rakenteiden suhteellinen pysyvyys. Työyhteisö itsessään tuottaa pysyvyyttä muuttuvassa maailmassa olemalla aktiivinen toimija. Kolmas linjaus luonnehtii työyhteisöä erilaisista yksilöiden ominaisuuksista muodostuvaksi järjestelmäksi. Työyhteisö tarvitsee yksilöiden erilaisuutta sekä niistä muodostuvaa osaamista, kokemusta ja ajatusmaailmaa. Työyhteisö tarvitsee sellaisia ihmisiä, jotka voivat ymmärtää työyhteisön sosiaalisten tilanteiden rajoitukset ja mahdollisuudet. Näin ollen toimivassa työyhteisössä on oltava itsensä tuntevia yksilöitä sekä muiden osaamista arvostavia kohtaamisia. Tutkimuksetkin usein tarkastelevat työyhteisöä yksilöiden kautta, jolloin korostetaan yksilöiden inhimillistä pääomaa, tarpeita ja työntekijälähtöisyyttä. (Suhonen ym. 2019, 77-78.)

Neljäntenä peruslinjauksena työyhteisö näyttäytyy ihmissuhteista koostuvana verkostona ja yhteisönä, joka koostuu keskenään vuorovaikutuksessa olevista ihmisistä. Työyhteisö syntyy, kun yksilöt tekevät yhdessä töitä saavuttaakseen päämääriä, joita eivät voisi yksin saavuttaa. Tällainen toiminta edesauttaa ryhmätoimintaa sekä yhteisöllisyyttä, joille on luonteenomaista jäsenten riippuvuus toisistaan. Näin ollen yksilöt yhdessä muodostavat yhteisön. (Suhonen ym. 2019, 79.)

Kiteytetysti voimme todeta, että työyhteisöt koostuvat ihmisistä, joilla jokaisella on erilaisia kokemuksia, toimintatapoja, tunteita ja ajattelua. Yksilön näkökulmasta onkin tärkeää tarkastella, miten hän kokee työyhteisön ja siellä kohtaamansa ihmiset sekä vuorovaikutustilanteet. (Suhonen ym. 2019, 78-79.)

### 3 MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN

*”Tutkimusten valossa voidaan melko yksimielisesti sanoa, että onnistuneesti johdetulla monimuotoisuudella on paljon positiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan.”* (Kansonen & Nissilä, 2022.)

Luku käsittelee monimuotoisen työyhteisön mahdollisuuksia eli monimuotoisuuden avulla saavutettavia hyötyjä. Luvun loppupuoli keskittyy hyötypotentialin mahdollistamiseen monimuotoisuuden johtamisen keinoin.

#### 3.1 Monimuotoisuudesta saatavat hyödyt

Monimuotoinen työyhteisö tarjoaa organisaatiolle etuja useiden eri lähteiden mukaan. Työterveyslaitoksen mukaan etuja ovat esimerkiksi luovuus, työhyvinvointi, taloudellinen kannattavuus ja hyvä maine. Tavoiteltaessa yhteiskunnan yhdenvertaisuutta, tulisi eri organisaatioissa ja työtehtävissä olla useita eri väestöryhmiä. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.) Työturvallisuuskeskus korostaa, että monimuotoisuuden hyödyt voidaan saada näkyviin, mikäli organisaatiossa ymmärretään, hyväksytään ja arvostetaan erilaisuutta. Esihenkilöiden ja kaikkien yksilöiden vastuulla on, että työyhteisössä on erilaisuutta salliva ja hyödyntävä kulttuuri. (Työturvallisuuskeskus 2016, 5.)

##### 3.1.1 Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, asiakastyytyväisyys ja vaikuttavuus

Jotta organisaatio voi menestyä, täytyy työyhteisössä olla tietoa asiakkaiden tarpeista ja osaamista ennakoita niitä. Kansainvälinen kauppa ja yhteiskunnan monimuotoisuus ovat kasvavia trendejä, joten asiakaskunnatkin muodostuvat yhä monimuotoisemmiksi. Homogeeninen eli samankaltaisista työntekijöistä koostuva ryhmä tunnistaa syvätasoisesti oman ryhmänsä tarpeita, mutta ei välttämättä kykene tunnistamaan useiden eri asiakasryhmien tarpeita toivotulla tavalla. Monimuotoinen henkilökunta kykenee tunnistamaan monipuolisemmin asiakkaiden tarpeita ja osaa sopeuttaa tuotteita ja palveluita vastaamaan niihin. Erityisesti piilossa olevat tarpeet on oleellista tunnistaa, jotta pystytään innovoimaan yritykselle tärkeitä palveluja. Myös julkisyhteisöt hyötyvät siitä, mikäli he pystyvät asettumaan monipuolisesti erilaisten käyttäjien asemaan. Näin ollen saavutetaan paremmat tulokset ja vaikuttavuus. (Savileppä 2005, 12.)

Voidaan siis todeta, että asiakkaiden syvätasoisella ymmärryksellä on mahdollista palvella asiakaskuntaa paremmin. Kun asiakaskuntaa palvellaan kohdennetusti heidän tarpeisiinsa vastaten, kasvattaa se asiakastyytyvyyttä. Tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat taasen tuovat organisaatiolle lisää myyntiä ja vaikuttavuutta. Monimuotoisen työyhteisön voidaan siis katsoa tuottavan parempaa asiakasymmärrystä, tyytyväisempiä asiakkaita ja parempaa tulosta.

##### 3.1.2 Työvoiman saatavuus ja työnantajamielikuva

Työkäisen väestön väheneminen Suomessa tarkoittaa useilla eri aloilla pulaa työvoimasta, joten työvoimaa tarvitaan lisää (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos 2023). Työvoiman saatavuuden turvaamiseksi organisaatioiden on asennoiduttava monimuotoisiin työyhteisöihin, ja uskallettava kohdata niiden mukanaan tuomat mahdolliset haasteet (Savileppä 2005, 13).

Monimuotoinen työyhteisö myös koetaan nykyään kiinnostavana ja houkuttelevana työnantajana. Yhdenvertaisuuden ja sosiaalisen vastuullisuuden mielikuvan lisäksi monimuotoisen työyhteisön nähdään olevan organisaatio, jossa jokainen saa olla oma itsensä ja tuoda vahvuuksiaan esiin. (Kansonen & Nissilä 2022, 133.) Savilepän (2005, 13) mukaan organisaation hyvä imago syntyy ennen kaikkea tyytyväisistä työntekijöistä, tasavertaisesta kohtelusta, uralla etenemisen mahdollisuuksista sekä hyväksyvästä ja luottamuksellisesta ilmapiiristä. Mikäli yritystä pidetään hyvänä työpaikkana, sen markkina-arvo kasvaa, ja saa näin ollen palkattua parhaat sekä organisaatioon sitoutuvimmat osaajat.

Kuten on mahdollista havaita, hyvin johdetulla monimuotoisella työyhteisöllä voidaan saavuttaa kilpailuetua myös työvoiman saatavuuden suhteen. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että monimuotoista työyhteisöä johdetaan onnistuneesti ja positiivinen työnantajamielikuva tehdään näkyväksi organisaation ulkopuolellekin.

### 3.1.3 Työhyvinvointi

Työ on tärkeä osa ihmisen minäkuva ja identiteettiä. Mikäli työyhteisössä on hyvä ilmapiiri, antaa se yksilölle voimavaroja kohdata myös vaikeuksia. Yksilön työnteon menestymistä tukevat yhteisöt, joissa uskalletaan kysyä ja kyseenalaistaa asioita. Samoja vaikutuksia saadaan yhdessä tekemisestä ja oppimisesta. Ihmisellä on tarve tulla kuulluksi sekä saada vaikuttaa asioihin. Tiedetään myös se, että ihminen työskentelee parhaimmin ja tuottavimmin työssä, jonka hän kokee mielekkääksi, merkitykselliseksi, arvokkaaksi, ja jossa on mahdollista käyttää omaa osaamistaan. (Colliander ym. 2009, 61.)

Hyvässä työyhteisössä johtaminen on hoidettu niin hyvin, että asiat ovat kunnossa sekä organisaation johdon, työyhteisön että työntekijöiden tasolla. Parhaimmillaan johtaja mieltää tehtävänsä asiakaspalveluksi niin, että työntekijät ovat hänen asiakkaitaan. Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi:

- johto ja työntekijät käyvät aitoa ja aktiivista vuoropuhelua
- johto on kiinnostunut työntekijöiden näkemyksistä
- toisia kuunnellaan aidosti ja puheeseen reagoidaan
- ihmislähtöistä johtajuutta pidetään tärkeämpänä kuin prosessien johtamista
- yksilö on sellaisenaan arvokas
- ristiriidat ratkaistaan aktiivisesti ja syyllistämättä
- työntekijään luotetaan ja häneen panostetaan
- jokaisen työ nähdään yritykselle merkitykselliseksi. (Colliander ym. 2009, 61-62.)

Onnistuneessa monimuotoisuuden johtamisessa edellä mainitut työhyvinvoinnin piirteet toteutuvat. Tästä seuraa tyytyväinen henkilöstö, joka ei hakeudu muihin työpaikkoihin. Lisäksi henkilöstön osaa-miskapasiteetti kasvaa ja näin ollen koulutus sekä perehdytyskustannukset vähenevät henkilöstöpysyvyyden vuoksi. Tyytyväinen henkilöstö vähentää lisäksi poissaolokustannuksia sekä mahdollisten erimielisyyksien käsittelystä johtuvia juridisia kustannuksia. (Savileppä 2005, 14.)

### 3.1.4 Luovuus ja oppiminen

Tutkimusten mukaan erilaisuus on tärkeää luovuudelle. Monimuotoisuus ryhmässä voi kuitenkin tarkoittaa haasteita keskinäisen luottamuksen ja vuorovaikutuksen rakentamisessa. Monimuotoinen ryhmä tuottaa toisistaan poikkeavia ja luovia näkökulmia, joiden avulla saadaan innovatiivisia ideoita ja ongelmanratkaisuja, jotka homogeenisiltä ryhmiltä olisivat jääneet saamatta. Homogeenisten ryhmien on tutkittu olevan tuotteliaampia lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna, kun taas monimuotoiset ryhmät ovat tuotteliaampia pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna. Jotta nämä hyödyt voidaan saada käytäntöön, täytyy ryhmän jäsenten tiedostaa erilaisuus ja panostaa luottamuksen rakentamiseen, hyviin tiimityöskentelytaitoihin ja toimivan vuorovaikutuksen oppimiseen. (Savileppä 2005, 14-15.)

Oppivan organisaation ideassa korostetaan henkilöstön ja tiimien oppimista sekä vuorovaikutusta, jossa työntekijöiden luova voima mahdollistetaan. Virtanen teoksessaan Houkutteleva työyhteisö listaa Sengen ajatuksia viidestä oppivan organisaation ominaispiirteestä. Näitä ovat henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuus, mentaaliset mallit eli jatkuva reflektointi uusien haasteiden ja opittujen asioiden suhteuttamiseksi, yhteinen visio, tiimioppimisen mahdollisuus eli koko työyhteisön kesken tiedon jakaminen, jalostaminen ja käsitteellistäminen sekä systeemiajattelu. Systeemiajattelulla viitataan keskittymistä vuorovaikutukseen ja verkostoihin, jonka avulla edistetään toiminnan tavoitteita. Oppivan organisaation syntyminen edellyttää arvolähtöistä toimintaa ja johtamisen kyvykkyyttä. (Virtanen 2005, 53-54.)

Mikäli monimuotoisessa työyhteisössä arvolähtöinen toiminta sekä kyvykäs johtaminen toteutuu, oppimisen mahdollisuudet kasvavat erilaisten tietojen, taitojen, ajatusmallien sekä taustavaikuttajien vuoksi. Samalla tavoin ajattelevilta sekä samoista lähtökohdista muodostuvilla yhteisöillä oppimisen mahdollisuudet ovat pienemmät.

### 3.1.5 Taloudellinen kannattavuus

Monimuotoisen työyhteisön taloudellinen kannattavuus kulminoituu edellä kuvattuihin etuihin. Työvoiman riittävyys sekä laatu takaavat tuotannon jatkuvuuden sekä onnistuneen liiketaloudellisen toiminnan. Innovatiiviset sekä oppivat työntekijät kykenevät tuottamaan organisaation näkökulmasta arvokasta kehitystyötä, ongelmanratkaisua sekä vähentävät koulutuksen ja perehdytyksen tarvetta. Asiakaskunnan tarpeiden ymmärtäminenkin vaikuttaa suoraan organisaation kassaan. Työhyvinvointi itsessään vähentää kustannuksia sairauspoissaoloissa ja muissa terveystilanteissa sekä tarjoaa organisaatiolle tuottavia eli tehokkaita työntekijöitä.

## 3.2 Monimuotoisen työyhteisön johtaminen

*”Tällä hetkellä johtamisen tarkoitusta määritellään usein niin, että johtajan tehtävä on sitouttaa johdettavansa yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen ja kehittämään toimintaa jatkuvasti yhdessä johdon kanssa. Johtaminen toteutuu johtajan ja johdettavien välisessä vuorovaikutuksessa.”* (Viitala & Jylhä 2021, 15.)

Monimuotoisuuden johtamisen tavoitteena on parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista sekä hyödyntää henkilöstön osaamista ja henkilöstövoimavaroja mahdollisimman tehokkaasti sekä monipuolisesti. Tavoitteen toteutuminen edellyttää, että monimuotoisuus nähdään voimavarana,

jonka avulla saadaan etuja niin työntekijöille, työyhteisölle, organisaatiolle, asiakkaille ja koko yhteiskunnalle. Monimuotoisuuden johtamisen katsotaan olevan tulevaisuutta ennakoivaa johtamista muuttuvassa organisaatioympäristössä. (Savileppä 2005, 8-9.)

Monimuotoisen johtamisen suurimpia haasteita on kunnioittaa yksilöitä kokonaisina ihmisinä, eikä pelkästään yhden ryhmän edustajana. Ihmisten määrittely tiettyyn ryhmään kuuluvaksi ei edistä yhdenvertaisuuden toteuttamista, jos ei huomioida samalla moninaisuuden monikerroksellisuutta. Monikerroksellisuus tarkoittaa sitä, että jokaisella ihmisellä on moninaisuusryhmänsä lisäksi persoonallisuus, sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä organisaatioon liittyviä tekijöitä kuten työn sisältö ja esihenkilöisyys. Ihminen ei siis edusta ainoastaan yhtä ryhmää, vaan on monikerroksinen yksilö erilaisine taustoineen. Moninaisuusjohtamisen voidaan katsoa olevan moninaisuuden tunnistamista ja arvostamista, oikeudenmukaisuutta sekä moninaisuuden hyödyntämistä. Johtamisen tavoitteena on ymmärtää ja arvostaa moninaisuutta. (Colliander ym. 2009, 33, 44.)

### 3.2.1 Erilaisuuden ymmärtäminen ja tunneäly johtamisessa

Jokaisella meistä on oma tulkintamme maailmasta, ja pidämme omia tulkintojamme lähtökohtaisesti tosiasioina. On melko yleistä, että johtajatkin valitsevat alaisikseen itsensä kaltaisia henkilöitä juuri tästä syystä. Mitä enemmän alaisella on samankaltaisia ominaisuuksia kuin hänellä itsellään, sitä parempana hän tätä automaattisesti pitää. Erilaisuus on kuitenkin tärkeää nähdä hyvänä asiana. Muita ihmisiä täydentävä erilaisuus on hyödyllistä. Toimintatavat, tyylit ja kiinnostuksen kohteet voivat poiketa paljonkin toisistaan hyvässä työyhteisössä. (Jabe 2017, 15-16.)

Myös johtaja voi ärsyntyä erilaisuudesta ja kokea sen joko pelottavana tai rasittavana. Mikään tunne ei itsessään olekaan väärä, mutta tunteiden ei silti tule antaa hallita toimintaamme, etenkin johtavassa asemassa ollessamme. Mielentilojen kontrollointi on johtajalle tärkeä ominaisuus, jonka avulla voi valita käyttäytymisensä. Tunneälykäs johtaja ajattelee erilaisuutta oppimisen kautta. Hän haluaa oppia tuntemaan paremmin erilaisia ihmisiä ja heidän ajatusmaailmaansa sekä kykenee empatiaan eli ymmärtämään ja hyväksymään myös muiden ihmisten tunteita. (Jabe 2017, 17-18.)

Tunneäly koostuu useasta eri taidosta. Tunneälykkäällä ihmisellä on intrapersoonallisia kykyjä, joilla tarkoitetaan itsensä tuntemista sekä omien tunteiden ymmärtämisestä. Sen lisäksi tunneälykäs ihminen osaa toimia toisen kanssa ja ottaa vastuuta ihmissuhteista, näitä kutsutaan interpersoonallisiksi kyvyiksi. Tunneälykäs ihminen myös sopeutuu ja näin ollen pärjää erilaisissa tilanteissa, on joustava sekä realistinen. Tunneälyä on myös stressinsietokyky ja yleinen hyvinvointi. (Jabe 2017, 236-238.)

Johtajuuden näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, että muiden ihmisten tunteita ei voi johtaa, ellei tunnista omia tunteitaan. Erilaisten ihmisten johtamisessa on olennaista kyetä johtamaan työyhteisön tunneilmastoa. Tunteiden johtaminen on kiteytetysti:

- itsensä syvällistä tuntemista
- opastamista ja uusien polkujen avaamista
- toisen onnistumisen tavoittelua
- toivoa herättävää vuorovaikutusta
- yksilön ja organisaation parhaiden puolien esille saamista
- asian toisen puolen esille tuomista, esim. hidas on harkitsevainen

- muiden kannustamista esittämään omia näkökulmiaan
- pyrkimystä ymmärtää toisen tarkoitus
- yhteistä onnistumista. (Jabe 2017, 240-245.)

### 3.2.2 Erilaisten ihmisten johtaminen

Johtajien on hyvä muistaa, että ihmiset havainnoivat maailmaa jokainen omalla tavallaan. Jos alaista lähestytään oikealla tavalla, saadaan hänen persoonallisuutensa vahvuudet esiin. Toisaalta vääräinen lähestyminen taas laukaisee stressikäyttäytymisen. Esimerkkinä mainitaksemme tunnetodellisuudesta tarkasteltuna maailma näyttää täysin erilaiselta verrattuna faktatodellisuuteen. Molemmat näkökulmat ovat kuitenkin yhtä todellisia. Mikäli johtaja kykenee kuuntelemaan, millä tavoin toinen hahmottaa maailmaa, on hänellä mahdollisuus virittäytyä hänen todellisuuteensa. Joillekin konkreettiset ja ”määräävät” ohjeet ovat avuksi, toiselle se taas voi aiheuttaa vastarintaa. (Jabe 2017, 120-121.)

Jo uusia henkilöitä palkatessa kannattaa tavoitella tiimin tasapainoa. Tiimissä on hyvä olla toisiaan täydentäviä ja keskenään erilaisia ihmisiä. Kukaan ei yksinään voi olla täydellinen ja kaikenlaisia ominaisuuksia omaava, mutta tiimi voi. Tämä tosin vaatii sitä, että ihmiset toimivat tiimissä saumattomasti yhteisen tavoitteen eteen. (Jabe 2017, 84-85.)

Erilaisista ihmisistä koostuvan tiimin rakentamista ja muiden ymmärtämistä helpottamaan on luotu erilaisia persoonallisuustyyppisiä sekä luokitteluja. Näiden pohjalta muiden ihmisten havainnoinnin avulla on helpompaa hahmottaa erilaisten ihmisten piirteitä ja niihin liittyviä reagointi- ja toimintamalleja. Mikäli erilaisten persoonien ja ihmistyyppien hahmottaminen, ymmärtäminen ja yhdessä toimiminen tuottaa johtajalle haasteita, voi olla hyödyllistä tutustua erilaisiin käyttäytymis- ja persoonallisuusluokitteluihin ymmärtämisen syventämiseksi. Persoonan piirteiden kuvaukset voivat auttaa ymmärtämään myös itseään ja oman persoonan piirteitä. Usein erilaisuutta ymmärtämällä on mahdollista havaita myös erilaisia konflikteja ja niiden taustalla vaikuttavia juurisyitä.

Erikson on luonut järjestelmän neljästä käyttäytymismallista, joita kuvataan eri värein. Analyttinen sininen reagoi hitaasti, ponnistelee organisoidakseen asioita, toimii varovaisesti eikä pidä asioihin sekaantumisesta. Hänen aikakäsityksensä suuntautuu taaksepäin eikä hän ole juurikaan kiinnostunut ihmissuhteista. Hallitseva punainen taas reagoi nopeasti, ponnistelee päästäkseen johtamaan muita, toimii välittömästi eikä pidä tehottomuudesta. Hänen aikaperspektiivinsä on nykyhetki eikä hän ole kiinnostunut hienotunteisuudesta ihmissuhteissa. Innostava keltainenkin reagoi nopeasti, ponnistelee ottaakseen muita mukaan ja toimii impulsiivisesti. Hänen aikakäsityksensä suuntaa tulevaisuuteen eikä hän pidä toisten ulossulkemisesta. Vakaa vihreä reagoi rauhallisesti, ponnistelee luodakseen yhteyksiä, tukee toisia ja välttää konflikteja. Hänen aikakäsityksensä keskittyy nykyhetkeen eikä hän ole kiinnostunut muutoksista. Värit asettuvat kahdelle eri akselille. Vaaka-akseli kuvaa asettumista introvertin/ekstrovertin piirteisiin. Pystyakseli kuvaa tehtäväkeskeisyyttä suhteessa ihmissuhdekeskeisyyteen. Sininen ja vihreä kuvastautuvat enemmän introvertin piirteitä omaavina, kun punainen ja keltainen asettuvat akselin mukaisesti enemmän ekstrovertin piirteitä omaavaksi. Sininen ja punainen näyttävät pystyakselin yläpäässä tehtävä- ja asiakeskeisinä, kun taas keltainen ja vihreä asettuvat ihmissuhdekeskeisimmiksi käyttäytymismalleiksi. (Erikson 2017, 25-26.)

Edellä kuvatus lisäksi Erikson on kehittänyt käyttäytymisen ymmärtämiseen kaavan, jonka mukaan käyttäytyminen on persoonan ja olosuhdetekijöiden funktio. Käyttäytyminen itsessään on asia, jota voimme tarkkailla. Käyttäytymisen taustalla vaikuttava persoona on tekijä, jota pyrimme ymmärtämään. Olosuhdetekijät taas ovat asioita, joihin voimme vaikuttaa. Vaikutamme jatkuvasti toisiimme. Tavoitteena onkin vaikuttaa tarkkailemalla ja ymmärtämällä. (Erikson 2017, 23.)

Tiimien johtamisessa onkin siis tärkeintä kyetä muodostamaan tasapainoinen tiimi, jossa henkilöt täydentävät toisiaan erilaisine piirteineen ja ominaisuuksineen. Tämän lisäksi onnistuneen johtamisen edellytyksenä on kyetä havainnoimaan sekä ymmärtämään erilaisuuden piirteitä, jotta tiimin onnistunut johtaminen toteutuu. Edellä kuvattu käyttäytymismallien kuvaus on vain yksi esimerkki tiimien johtamisen työkalusta, jonka avulla voidaan pyrkiä syventämään muiden havainnointia, ymmärtämistä ja niistä saadun tiedon hyödyntämistä oman toiminnan suunnittelussa sekä ohjaamisessa.

### 3.2.3 Organisaatiokulttuuriin vaikuttaminen

Organisaatiokulttuurin voidaan ajatella kuvaavan vakiintunutta tapaa ajatella, toimia sekä kommunikoida niin organisaation sisällä kuin ulospäin viestien. Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat organisaation arvot, käyttäytymisnormit, toimintatavat ja tunnusmerkit. Kulttuuri kehittyy ajan saatossa ja se yleisesti määrittelee, miten ajatellaan, toimitaan, mikä on sallittua ja mihin uskotaan. (Viitala ym. 2021, 291.)

Johtajien vaikutus organisaatiokulttuuriin on keskeinen. Johtajien esimerkillä kulttuuria voidaan joko vahvistaa tai murtaa. Tärkeää on kiinnittää huomiota siihen, mitä johtajat arvostavat, puhuvat ja millaisia asioita nostetaan esiin. Tämä muokkaa tehokkaasti organisaatiokulttuuria. Kulttuuri muotoutuu kuitenkin pitkän ajan saatossa monien tekijöiden vaikutusten alaisena, joten yhtäkkisten muutosten tekeminen tarkoituksellisesti osoittautuu yleensä mahdottomaksi. Kulttuuri rakentuukin johtajien lisäksi koko yhteisön yhteisessä toiminnassa ajan saatossa. Kulttuurin muutos vaatii tietoisia ponnisteluja. (Viitala ym. 2021, 291.)

Koska organisaatiokulttuuri pohjautuu vahvasti arvoihin, on johtajien syytä kiinnittää huomiota oman toiminnan taustalla vaikuttaviin arvoihin, sekä niiden näkymiseen konkreettisesti toiminnassa. Sydänmaalakan mukaan johtamisen tulisi aina perustua arvoihin ja periaatteisiin, jotka organisaatiossa sekä henkilökohtaisessa elämässä vaikuttavat. Yritykset määrittelevät omia arvojaan, sillä niiden kautta muodostuu merkitys, jonka pohjalta sitoudutaan yhteiseen tekemiseen. Ihmiset hakevat luonnostaan merkitystä toiminnalleen, sillä vain merkityksellisen toiminnan kautta voidaan saavuttaa ”huippukokemuksia”. (Sydänmaalakka 2022, 84.)

Organisaation tunneilmapiiri on yksilön kokemus asia, joka liittyy työympäristössä vallitsevaan tunnelmaan. Voi olla, että yhdessä työpaikassa on useita eri tunneilmapiirejä. (Viitala ym. 2021, 299.) Organisaation tunneilmastoon vaikuttaminen tapahtuu ennen kaikkea säätelemällä johtajan omaa tunneilmastoa. Positiivisuuden ja innostuneisuuden ylläpidon kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää. Sydänmaalakan mukaan muiden innostaminen vaatii sen, että osoittaa itsekin innostuneisuutta. Yksi tapa rakentaa positiivisuutta on itsesuggestio eli omaan mieleen vaikuttaminen. Itsesuggestio on sisäistä puhetta, kuten esimerkiksi energiaa lisääviä voimalauseita. (Sydänmaalakka 2022, 76.)

### 3.2.4 Monimuotoisuudesta voimavara johtamisen avulla

Edellä on kuvattu hyvin kattavasti monimuotoisuuden tarjoamia mahdollisuuksia sekä onnistuneen johtamisen edellytyksiä. Kuten aiemmin on todettu, monimuotoisuuden hyödyt ja voimavarat tulevat organisaation käyttöön ainoastaan silloin, kun monimuotoista työyhteisöä on johdettu onnistuneesti. Yhteenvetona todettakoon, että johtajalla ja hänen esimerkillään näyttääkin olevan suurin vaikutus monimuotoisen työyhteisön toimivuuteen organisaation eduksi. Lopuksi täsmälliset ja konkreettiset vinkit erilaisten ihmisten johtamiseen Ove Uljakselta:

- Kannusta alaisiasi. Heidän asenteensa tulee olla kunnossa.
- Osallista, luota ja usko porukkaasi. Luo ihmisille mahdollisuuksia onnistua.
- Älä itse ole pääsankari, vaan anna toisten loistaa.
- Ole hyvä kuuntelija ja valmentaja. Näin opit tuntemaan erilaisia ihmisiä.
- Välitä ihmisistä aidosti. Se on myös välittämistä heidän hyvinvoinnistaan.
- Osoita voitontahtoa, mutta ole samaan aikaan nöyrä ja opi tappioista. (Uljas 2017, 143.)

## 4 TUTKIELMAN TOTEUTUS

Luvussa esitellään tutkielman toteutuksen vaiheet. Tämän luvun avulla lukijan on helppo ymmärtää, millä tavoin opinnäytetyön tuloksiin on päädytty ja millaiset lähtökohdat tutkimuksella on. Tutkimuksen tavoitteena on etsiä vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia kokemuksia johtavassa asemassa olevilla henkilöillä on monimuotoisen työyhteisön mukanaan tuomista eduista sekä haasteista?
2. Millaisilla keinoilla johtavassa asemassa oleva henkilö voi vaikuttaa monimuotoisen työyhteisön toimivuuteen?
3. Onko johtamisen näkökulmasta merkitystä sillä, millä tavoin henkilöstö on moninainen tai keskenään erilainen?

### 4.1 Lähtökohdat

Tutkimuksen lähtökohtana on tarkastella työelämän monimuotoisuutta yhteiskunnallisena ilmiönä sekä teorian tiedon ohjaamana. Itse tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan ilmiötä johtavassa asemassa olevien henkilöiden kokemuksiin tutkien. Tutkimuksen tuloksia peilataan olemassa olevaan teorian tietoon.

Kuten opinnäytetyön johdannossa on lähteisiin viitaten todettu, yhteiskunnassamme monimuotoisten työyhteisöjen määrä sekä merkitys todennäköisesti kasvaa tulevina vuosina. Tämä ilmiö koskee myös aloja sekä yhteisöjä, joissa on perinteisemmin totuttu näkemään pääasiassa homogeenisiä eli keskenään samankaltaisia työntekijöitä. Opinnäytetyöni lähtökohtana on positiivisesti edistää yhteiskunnallista muutosta tarjoamalla näkökulmia ja konkreettisia työkaluja johtavassa asemassa oleville henkilöille. Yhteiskunnallinen ilmiö on suunnannut tutkimusta etsimään sekä ajatusmalleja että konkreettisia arkeen työelämän muuttuessa yhä monimuotoisemmaksi.

Tutkimus on teorialähtöinen. Saaranen-Kauppinen & Puusniekan mukaan teorialähtöinen tutkimus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen analyysi sekä johtopäätökset perustuvat olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Käytännössä analyysiä ohjaa siis valmis teoria, jota testataan uudessa ympäristössä tai yhteydessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa teorialähtöisyys näkyy haastattelun teemojen suunnittelussa, joka on tehty kirjallisuudesta pohjautuvaan tietoon nojaten. Analysointivaiheessa aineistosta nousseita teemoja on verrattu teoriasta saatuun tietoon etsien yhtymäkohtia sekä teemoittelun perusteita.

Mielenkiinnon kohteena on ollut tutkia, ovatko johtajien ajatukset ja kokemusmaailma yhteneväinen kirjallisuudessa esitettyjen havaintojen kanssa vai löytyykö suomalaisessa yhteiskunnassa toimivilta johtajilta erityisiä ja teoriasta poikkeavia näkemyksiä tai painotuksia. Teoreettinen viitekehys tarkastelee monimuotoisuutta määrittelyn, monimuotoisuudesta kumpuavien hyötyjen sekä johtamisen näkökulmista. Teoria on ohjannut valintoja niin haastattelun teemojen suunnittelussa, tarkentavissa kysymyksissä kuin haastattelujen analysointivaiheessakin. Edellä kuvattujen lisäksi lähtökohtana on

nostaa tällä hetkellä suomalaisessa yhteiskunnassa toimivien johtajien kokemuksia esiin. Tutkimuksessa nousseita ajatuksia sekä kokemuksia verrattiin teoriapohjaan: peilautuuko tutkimus teorian kanssa yhteneväisesti vai voidaanko haastatteluissa havaita teoretiedosta poikkeavia erityispiirteitä.

#### 4.2 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on pyrkiä muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä kokonaisvaltainen kuva. Usein kvalitatiivinen tutkimus pyrkiikin löytämään tosiasioita sen sijaan, että todentaisi olemassa olevia väittämiä tai totuuksia. Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä pyrkiä kokoamaan aineistoa mahdollisimman luonnollisissa tilanteissa, joissa suositaan ihmistä tiedonkeruussa. Metodeina pyritään usein käyttämään aineiston hankintaa, joissa tutkittavien näkökulmat, ajatukset sekä ”ääni” nousevat esiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 161–164.)

Koska tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää ihmisten kokemuksiin ja ajatuksiin perustuvia monimuotoisen työyhteisön etuja, haasteita ja johtajuuden keinoja, laadullinen tutkimus osoittautui toimivaksi tutkimusmenetelmäksi. Tutkimuksen tavoitteena oli päästä mahdollisimman lähelle johtajan käytännön arkea, jossa he tekevät monimuotoisuuden liittyviä arjen ratkaisuja päivittäin. Riittävän laadukkaan aineiston hankkimiseksi tutkimuksessa oli tärkeää valita kohdejoukko henkilöistä, joiden työyhteisö on monimuotoinen ja tutkittavien kokemukset perustuvat tosiasiallisesti ihmisten johtamiseen. Hirsjärven ym. (2015, 164) mukaan laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Lisäksi tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineiston tulkinta perustuu myös tutkittavien ainutlaatuisuuden havainnointiin.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus keskittyy tekemään johtopäätöksiä aiemmista tutkimuksista ja aiemmat teoriat ovat keskeisessä roolissa. Tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä useimmiten esittämään tuloksia määrällisesti eli numeerisesti mitaten. Päätelmiä tehdään useimmiten tilastollisesti analysoiden. Tutkittavien valinnassa määritellään perusjoukko, josta tutkittavaksi otetaan riittävä otos. Pyrkimyksenä on määritellä tulosten pätevyyttä perusjoukkoon. (Hirsjärvi ym. 2015, 140.) Tutkimuksen tavoite oli löytää konkreettisia ja käytännönläheisiä arjen työkaluja, ajatuksia sekä vinkkejä johtavassa asemassa oleville henkilöille. Kvantitatiivinen tutkimus ei lähtökohtaisesti olisi tarjonut riittävän yksityiskohtaista arkea kuvaavaa aineistoa tai yksittäisten ihmisten toimiviksi koettuja keinoja tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi.

Laadulliselle tutkimukselle tyypillisimpiä analysointitapoja ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Laadullista aineistoa on mahdollista käsitellä myös tilastollisten tekniikoiden avulla. Usein laadullisen tutkimuksen aineiston runsaus ja elämänläheisyys tuottaa analysointiin niin haasteita kuin mielenkiintoisuuttakin. (Hirsjärvi ym. 2015, 224–225.) Analyysitekniikan valinnassa on syytä kiinnittää huomiota tutkimuksen tavoitteisiin sekä hyödynnettävissä olevan aineiston kokonaisuuteen. Tärkeintä on kuitenkin pyrkiä systemaattisuuteen, avoimuuteen, tarkistettavuuteen sekä perusteltavuuteen. (Puusa 2020, luku 9.)

Tutkimuksessa on käytetty analysointimenetelmänä teemoittelua. Puusan mukaan teemoittelussa keskitytään tarkastelemaan niitä piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Aineiston yhdistelemisen avulla tavoitteena on löytää eri luokkien tai teemojen väliltä säännönmukaisuuksia tai

samankaltaisuuksia. Teemat voivat rakentua etukäteen suunniteltujen teemojen mukaisesti tai aineistosta voi löytyä täysin uudenlaisia kokonaisuuksia. (Puusa 2020, luku 9.)

Toisinaan laadullisen tutkimuksen analysoinnissa voi olla tarkoituksenmukaista käyttää myös määrällistä analyysia. Tätä kutsutaan kvantifioinniksi. Kvantifioinnissa lasketaan erilaisia asioita kuten jonkin tietyn ajatuksen tai ilmiön esiintyvyyttä aineistossa. Tämän ajatellaan auttavan aineiston systemaattisessa esittämisessä niin, että se auttaa tutkijaa kuvaamaan aineiston sisältöä sekä havainnollistamaan sitä. (Puusa 2020, luku 9.) Tutkimuksen analysoinnissa on käytetty teemoittelun lisäksi kvantifiointia, jotta lukijan olisi helpompi hahmottaa aineistossa nousseiden ajatusten sekä ilmiöiden painotuksia ja esiintyvyyttä. Näin ollen kokonaisuuden hahmottuminen lukijalle helpottuu ja tutkimuksen luotettavuus paranee.

### 4.3 Aineistonkeruu

Aineistonkeruumenetelmän valinnassa keskityttiin pohtimaan, millaisen menetelmän keinoin voisi saada laadukkaimman aineiston ilmiön ymmärtämiseksi. Tutkittavassa ilmiössä on kyse henkilöstöjohtajien käyttäytymisestä, monimuotoisuuden ymmärtämisestä sekä työyhteisön sisällä tapahtuvasta toiminnasta johtajien näkökulmasta tarkasteltuna. Paras keino selvittää asiaa on kysyä heiltä itseltään. Näin ollen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu.

#### 4.3.1 Menetelmänä teemahaastattelu

Teemahaastattelussa tutkija miettii etukäteen aiheita eli teemoja tutkittavan ilmiön ennakkonäemyksiin liittyen. Itse haastattelun toteutus on keskustelua, jossa kaksi ihmistä keskustelee etukäteen mietityistä aiheista yksi kerrallaan. Teemat ovat hyvin yleisluontoisia. Teemahaastattelun tavoitteena on ymmärtää ilmiötä, jonka kohteena on ihminen tai ihmisen toiminta. Teemojen avulla tutkija pyrkii avaamaan keskustelua tutkittavasta ilmiöstä sekä saamaan vastauksia, joista kumpuaa usein uusia kysymyksiä. Vastaukset ovat osa kokonaisuutta ja näin analysointivaiheen kautta voidaan pyrkiä löytämään kokonaisvaltainen kuva ja ymmärrys tutkimuskohteesta. (Kananen 2017, 88-90.)

Tavoitteena ei ole yleistää tutkittavaa ilmiötä, vaan saada konkreettisia ja käytännönläheisiä näkökulmia työyhteisöissä toimivista käytännöistä sekä tapauskohtaisia havaintoja ilmiöstä nimeltä monimuotoinen työyhteisö. Menetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, koska ennalta mietityt aiheet suuntaavat keskustelua käsittelemään tavoitetta tukevia teemoja. Teemahaastattelu ei kuitenkaan rajaa keskustelua käsittämään vain ennalta määrättyjä kysymyksiä, joten keskustelu ohjautuu haastateltavan ymmärryksen, kokemusmaailman sekä ajattelun mukaisesti. Lähtökohtana tutkimukselle oli nähdä, peilautuvatko johtajien kokemukset teoreettisen viitekehyksen kanssa vai nouseeko aineistosta jotakin viitekehystä poikkeavaa. Tästä syystä teemahaastattelu oli parempi valinta kuin esimerkiksi strukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu tarjoaa teoriaohjautuvaan tutkimukseen laadukkaimman aineiston ohjaamalla keskustelua toivottuun suuntaan, rajaamatta kuitenkaan haastateltavien vastauksia liikaa ennako-oletusten mukaisesti.

Haastattelutilanteeseen on suositeltavaa tehdä ennalta laadittu teemarunko, johon on mahdollista luettelon omaisesti kirjata teemojen lisäksi tarkentavia kohtia tai kysymyksiä. Haastattelut eivät välttämättä käytännössä noudata suunniteltua järjestystä, joten myös haastattelun aikana on hyvä

tehdä lyhyitä muistiinpanoja, jotta kiinnostavaan aiheeseen on mahdollista palata haastattelun aikana myöhemmin. (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 42-43.) Myös tässä tutkimuksessa toteutettu teemahaastattelu käsitti teemarungon, johon oli lisätty tarkentavia aiheita sekä kysymyksiä (LIITE 1). Kaikille haastateltaville ei esitetty kaikkia kysymyksiä, vaan haastattelut etenivät vapaasti keskustellen määritellyistä aiheista. Rungosta oli mahdollista tarkistaa haastattelun aikana, että toivotut aihealueet on käsitelty keskustelun aikana.

#### 4.3.2 Toteutus

Aineistonkeruu toteutettiin haastattelemalla ihmisten johtamisesta vastaavia henkilöitä. Haastateltavia oli yhteensä viisi, ja haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Teams -sovelluksessa. Etäyhteydellä toteutettu haastattelu mahdollisti laajemman otantajoukon eri puolilta Suomea eivätkä haastateltavat näin ollen sijoitu alueellisesti lähelle toisiaan. Anonymiteetin säilyttäminen helpottui, ja lisäksi mahdollistui sellaisten henkilöiden haastattelu, joiden yhteisö sekä toimenkuva tuki parhaiten tutkimuksen tavoitteita. Haastattelut tallennettiin sekä litteroitiin tekstimuotoon.

Haastateltavien valinnassa kriteereinä olivat vähintään 5 vuoden työkokemus johtamisesta sekä työtehtävä, jonka yhtenä merkittävänä osa-alueena on ihmisten johtaminen. Lisäksi johdettavan työyhteisön tuli olla opinnäytetyössän tarkoitetulla tavalla monimuotoisuuden kriteerit täyttävä. Opinnäytetyössän monimuotoisella työyhteisöllä viitataan organisaatioon, jossa työskentelevät ihmiset ovat jollakin perusteella havainnoituna keskenään erilaisia. Ihmisten erilaisuuden tulee näkyä käytännön arjessa esimerkiksi toisistaan poikkeavina toimintatapoina, ajatteluna, kulttuureina tai vuorovaikutuksena. Erilaisuuden tulee näkyä keskinäisenä erilaisuutena arjen työssä, jotta voimme ajatella erilaisuuden tuottavan monimuotoisen työyhteisön. Tuloksissa kuvataan piirteitä, joita haastateltavien työyhteisöissä nousi esiin.

Viiden vuoden työkokemuksella pyrittiin varmistamaan, että haastateltavilla todella on kokemusta useamman vuoden ajalta johtamisen työtehtävistä ja näin ollen mahdollisuus jakaa kattavasti kokemuksiaan. Johtamiskokemuksen määrä tarkistettiin suullisesti kysymällä ennen haastattelun toteuttamista. Myös johdettavan työyhteisön monimuotoisuutta oli tarkasteltu jo ennen haastattelupyynnön lähettämistä. Tämän lisäksi haastattelun alkuvaiheessa haastateltavia pyydettiin kuvailemaan työyhteisön monimuotoisuuden piirteitä ja näin ollen varmistamaan, että kyse todella on monimuotoisesta työyhteisöstä tutkimuksen tarkoituksen mukaisella tavalla.

#### 4.4 Aineiston analyysi

Ennen varsinaista analyysia haastattelut yhteismitallistettiin. Yhteismitallistamisessa erilaiset aineistomuodot saatetaan yhteen muotoon, useimmiten tekstiksi (Kananen 2017, 132). Litteroin toteuttamani haastattelut tekstimuotoon, jotta niitä on helpompi luokitella, analysoida sekä tulkita. Litteroinnissa hyödynsin olemassa olevaa ammattitaitoani tulkina. Kirjoitustulkina minulla on ammattitaitoa siirtää puhekielistä ilmaisua ymmärrettäväksi tekstiksi ilman, että sisältömerkitykset muuttuvat. Näin ollen tein ratkaisun, jossa toistuvia manereita, murretta, tilkesanoja ja muita puhekielen elementtejä vähennettiin tekstin luettavuuden sekä ymmärrettävyyden parantamiseksi. Tulkina minut on

koulutettu siihen, että puhutun viestin sisältö, merkitys tai tuotettu informaatio eivät muutu. Suomen kirjoitustulkit ry:n (julkaisuaika tuntematon) mukaan kirjoitustulkit on koulutettu kielenkäytön ammattilainen, jonka tulkkauksena on kirjoittaa puhetta tekstiksi.

Opinnäytetyöhön kirjattu analyysi ja haastattelun tulosten julkaiseminen tapahtuu anonymiteettiä tavoitellen. Opinnäytetyöstä ei voi tunnistaa haastateltavia, heidän työyhteisöjään tai yksittäisiä työntekijöitä.

Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen (2010, 12) kuvaavat haastattelun analyysin vaiheita seuraavasti:

1. Tutkimusongelman asettaminen ja tutkimuskysymysten tarkentaminen
2. Aineiston keruutavan valinta, aineiston keruu
3. Aineistoon tutustuminen, järjestäminen, rajaaminen
4. Aineiston luokittelu, teemojen/ilmiöiden löytäminen
5. Aineiston analyysi, teemojen/ilmiöiden vertailu, tulkintasäännön muodostaminen
6. Tulosten koonti, tulkinta, koettelu suhteessa aineistoon ja sen ulkopuolelle
7. Teoreettinen dialogi, uudelleenahmottaminen, käytännön vaikutukset, jatkotutkimustarpeen identifiointi.

Käytännössä yllä kuvatut vaiheet esiintyvät osittain päällekkäin, ja ne linkittyvät vahvasti toisiinsa. Usein joudutaan palaamaan aikaisempaan vaiheeseen arvioiden ja tarkentaen. Aineisto ja tutkimusongelma ovat laadullisessa analyysissä vuoropuhelussa keskenään. Usein aineisto vaikuttaa myös ensikatsomalta sellaiselta, ettei se välttämättä vastaa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Analyysin vaiheiden avulla voidaan kuitenkin päästä jäsennehtyyn ja hyvään lopputulokseen. (Ruusuvuori ym. 2010, 11-14.)

Haastatteluiden analyysissä noudatettiin pääasiassa yllä kuvattua analyysin kaavaa. Ruusuvuoren ym. teosta hyödynnettiin myös eri vaiheiden käytännön toteuttamisessa, sillä teos antaa kattavaa tietoa sekä osaamista eri vaiheiden kanssa toimimiseen. Lisäksi analyysin tekemisessä hyödynnettiin Tuomen ja Sarajärven Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi sekä Kanasen Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä teoksia.

Haastatteluiden nauhoituksen ja litteroinnin jälkeen tutustuttiin saatuun aineistoon. Aineistosta etsittiin tutkimuskysymysten mukaisia teemoja sekä luokiteltiin aineistoa koodaamalla ne erilaisin värikoodein. Pääteemoja olivat havaitut monimuotoisuuden piirteet, erilaisuuden merkityksen kokemus johtamiskäytänteiden valintaan, edut, haasteet ja konkreettiset johtajuuden keinot. Näiden teemojen alle tulevia sisältöjä merkittiin litteroituun tekstiin eri väreillä. Esimerkiksi monimuotoisuuden piirteitä kuvaavat lausahdukset olivat kaikki sinisellä ja edut punaisella värillä korostettuna litteroidussa haastattelutekstissä.

Tämän jälkeen vietiin jokaiseen erilliseen teemaan liittyvät sisällöt Excel -tiedostoon. Samankaltaisia teemoja luokiteltiin ja kategorisoitiin. Esimerkiksi haasteissa nousi eri tavoin ilmaistuna vuorovaikutukseen liittyviä haasteita. Kaikki vuorovaikutushaasteet kirjattiin samaan kategoriaan. Tämän ison teeman alta löytyi pienempiä vuorovaikutuksen haasteisiin liittyviä luokkia, kuten kielitaitoon, itseilmaisuuksiin ja vuorovaikutuskulttuuriin liittyviä haasteita. Näin toimien muodostui pääkategorioiden alle

ylä- ja alaluokkia. Alla (TAULUKKO 1) taulukkomuotoinen esimerkki luokittelusta ja teemojen hahmottumisesta.

TAULUKKO 1. Esimerkki aineiston luokittelusta ja teemojen hahmottumisesta.

<b>Alkuperäinen ilmaus</b>	<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Kategoria</b>
<i>Meillä on todella paljon rikkaammat näkökulmat ja ajatukset.</i>	Organisaatiossa on käytössään useita erilaisia näkökulmia ja ajatuksia.	Monipuolisten ajatusten ja asenteiden mahdollisuudet	Oivaltava ajattelu	Edut
<i>Asiakkaissakin ne ihmiset ovat erilaisia, niin se auttaa meitä ymmärtämään paremmin niitä meidän asiakkaita.</i>	Työntekijöiden keskinäinen erilaisuus auttaa organisaatiota ymmärtämään paremmin erilaisia asiakkaita.	Asiakasymmärrys parane	Monipuolinen osaaminen	Edut
<i>Tietysti kieli asia, kun toinen ei puhu äidinkielenään suomea ja meillä taas ei muuta yhteistä kieltä ole kuin se suomi.</i>	Kun kommunikoinnissa käytettävää yhteistä kieltä ei ymmärretä samalla tasolla, koetaan se haasteeksi.	Yhteisen kielitaidon puute	Vuorovaikutus	Haasteet
<i>Just se, että tulee ymmärretyksi puolin ja toisin. Että syntyy yhteinen ymmärrys, niin kyllä kielitaito on se isoin haaste, vaikka ois asunuttaällä kui pitkään.</i>	Kun kommunikoinnissa käytettävää yhteistä kieltä ei ymmärretä samalla tasolla, koetaan se haasteeksi.	Yhteisen kielitaidon puute	Vuorovaikutus	Haasteet
<i>Kaikilla on hirveen erilaiset kognitiiviset tavat ja kyvyt, erilainen tapa esittää asioita.</i>	Työntekijöiden kognitiiviset itseilmaisun taidot ja tavat ovat keskenään erilaisia.	Itseilmaisun taidot ja tavat	Vuorovaikutus	Haasteet

Aluksi tuloksia luokiteltiin ja kategorisoitiin puhtaasti saadun tutkimusaineiston pohjalta. Kun karkea luokittelu ja ensimmäisen vaiheen analysointi oli tehty, saatuja havaintoja lähdettiin peilaamaan olemassa olevaan kirjallisuuteen ja teoriapohjaan yhtymäkohtia etsien. Haastattelujen ja teoreettisen viitekehyksen yhteistuloksena aineistosta muodostui ymmärrettävä sekä helposti hahmotettava kokonaisuus, jossa oli havaittavissa myös teoreettisesta viitekehyksestä tunnettuja elementtejä. Lopul-

lisissa tuloksissa on nähtävissä teorian vaikutus erityisesti kategoriavalintoihin sekä teemojen esittämistapaan liittyen. Kaikki aineistosta noussut informaatio on käsitelty johdonmukaisesti, ja osa ilmiöistä painottuu eri tavoin kuin teoreettinen viitekehys olisi antanut yksistään ymmärtää.

## 5 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään haastattelututkimuksen tulokset. Ensin nousevat esiin haastateltavien työyhteisöjen moninaisuuspiirteet. Moninaisuuspiirteet eivät ole varsinaisesti osa tutkittavaa ilmiötä, vaan liittyvät tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Kuvaamalla haastateltavien työyhteisöjen monimuotoisuutta haastateltavan näkökulmasta tarkasteltuna, lukija voi hahmottaa, millaiseen aineistoon haastattelusta saadut tulokset perustuvat. Lisäksi lukija voi ymmärtää paremmin, kuinka kattava haastatteluaineisto tosiasiallisesti on. Itse tutkittavat ilmiöt on luokiteltu seuraavasti: monimuotoisesta työyhteisöstä nousevat edut, monimuotoiseen työyhteisöön liittyvät haasteet, johtajuuden keinot vaikuttavat monimuotoisen työyhteisön toimivuuteen ja erilaisuusluokkien merkitys johtamisessa. Tulokset ovat henkilöstön johtamisesta vastaavien henkilöiden kokemuksia sekä näkemyksiä, joita on tutkittu toteuttamalla heille teemahaastattelu.

### 5.1 Monimuotoiset työyhteisöt

Haastateltavat kuvasivat työyhteisöjään huomioiden kattavasti monimuotoisuutta luovia elementtejä. Työyhteisöjen koko vaihteli 20 työntekijän organisaatiosta aina yli 1000 työntekijän organisaatioihin. Työntekijöiden määrää tärkeämpää oli havainnoida monimuotoisuuden piirteitä, joita työyhteisöissä esiintyi. Viiden haastateltavan työyhteisöistä nousi esiin seitsemän pääkategoriaa, joiden alle kuvattiin tarkennuksia liittyen henkilöstön keskinäiseen erilaisuuteen ja monimuotoisuutta tuoviin elementteihin. Taulukko 2 erittelee haastatteluissa esiin nousseita monimuotoisuuden piirteitä. Taulukossa haastattelut on erotettu toisistaan numeroinnin avulla (H1 = haastattelu 1, H2 = haastattelu 2 jne.). Haastatteluiden alla olevissa sarakkeissa olevat rastit kuvaavat kyseisessä haastattelussa esiin nostettuja monimuotoisuuden piirteitä.

TAULUKKO 2. Haastateltavien työyhteisöjen monimuotoisuuden piirteet.

Monimuotoisuuden piirre	Tarkennus	H1	H2	H3	H4	H5
Terveys ja työkyky	vammaisuus, mielenterveys, neuroepätyypillisuus, kognitiiviset ja fyysiset kyvyt, väliaikaiset muutokset työkyvyssä tai terveydessä	X	X	X	X	X
Kansalaisuus, kieli ja kulttuuri	Eri puolilta maailmaa tuleva henkilöstö, vähemmistöt, äidinkieli	X	X	X	X	X
Uskonto			X			X
Sukupuoli	mies, nainen, muu				X	
Ikä	Nuoret, keski-ikäiset, eläköityvät ja eläkeiän ylittäneet	X	X	X	X	X
Tausta	koulutus, työ- ja elämäkokemus, elämäntilanne, tavat ja työ sopimusten kirjo	X	X	X	X	X
Maantieteellinen sijainti		X	X	X		X

Kuten taulukosta 2 on nähtävissä, kaikkien haastateltavien työyhteisöissä oli havaittu useita erilaisia monimuotoisuuden piirteitä. Kaikissa aineiston työyhteisöissä oli havaittavissa terveyteen ja työkykyyn, kansalaisuuteen, kieleen tai kulttuuriin, ikään sekä taustaan liittyvää monimuotoisuutta. Lisäksi kahdessa haastattelussa nostettiin esiin uskontojen moninaisuus, yhdessä sukupuolten moninaisuus ja neljässä maantieteellisen sijainnin moninaisuus. Tuloksissa on nostettu esiin niitä monimuotoisuuden piirteitä, joita haastateltavat itse kuvasivat monimuotoisuutta luoviksi piirteiksi.

## 5.2 Monimuotoisen työyhteisön edut

Haastattelututkimuksessa nousi esiin neljä pääkategoriaa pohdittaessa monimuotoisesta työyhteisöstä saatavia etuja. Kaikki haastateltavat nostivat esiin oivaltavaan ajatteluun sekä monipuoliseen osaamiseen liittyviä etuja. Näihin liittyvät vastaukset korostuivat kaikissa haastatteluissa muita merkityksellisemmiksi asioiksi. Kolme viidestä eli 60% haastateltavista koki, että työssä viihtyminen ja työnantajamielikuva paranevat, mikäli työyhteisö on monimuotoinen ja hyvin johdettu. Yksi haastateltava nosti esiin taloudellisen hyödyn näkökulman.

### 5.2.1 Oivaltava ajattelu

Kaikki haastateltavat nostivat oivaltavan ajattelun yhdeksi merkityksellisimmäksi monimuotoisen työyhteisön hyödyksi. Oivaltavaa ajattelua kuvattiin esimerkiksi näin: *”Jos meillä on monenlaista porukkaa töissä, niin ajattelu on paljon rikkaampaa. Me saadaan uusia ajatuksia, jotka tuottaa varsinkin ylemmän tason tehtävissä niitä strategisen tason tärkeitä oivalluksia, mitkä vie meidän bisnestä ihan uusille urille.”*

Oivaltavan ajattelun nähtiin olevan luovuutta niin ongelmanratkaisussa kuin liiketoiminnan kehittämisessäkin. Ongelmanratkaisua kuvattiin esimerkiksi seuraavalla tavalla: *”Meillä on paljon rikkaammat näkemykset ja ajatukset, jos lähdetään ratkaisemaan ongelmaa tai haastetta. Silloin on useammat erilaiset aivot käytössä.”*

Oivaltavaan ajatteluun sisällytettiin myös tietoisuuden lisääntymistä ympäristöstä, erilaisuudesta, toimintatavoista sekä asenteista. Monimuotoisessa työyhteisössä näiden asioiden koettiin tulevan näkyväksi ja kaikkien tietoisuuteen nimenomaan siitä syystä, että oivalluksia, ajatuksia sekä havain- toja tehtiin keskenään erilaisten ihmisten toimesta.

Haastateltavien kokemuksista nousseita oivaltavan ajattelun etuja organisaatiolle ovat:

- luovuus työssä
- tietoisuuden lisääntyminen
- ongelmanratkaisukyvyyn paraneminen
- oivallukset liiketoiminnan kehittämisessä
- monipuolisten ajatusten ja asenteiden luomat mahdollisuudet.

### 5.2.2 Monipuolinen osaaminen

Oivaltavan ajattelun lisäksi kaikki haastateltavat nostivat yhtä merkitykselliseksi asiaksi monimuotoi- sesta työyhteisöstä nousevan osaamisen monipuolisuuden. Monipuolinen osaaminen on haastatelta- vien mukaan parempaa asiakasymmärrystä sekä asiakkaiden palvelemista, monipuolisesti toimivia ja keskenään erilaisia työskentelytapoja, henkilöstön erilaisia koulutustaustoja, työkokemusta, tietoa sekä taitoa. Laaja-alainen osaaminen ja sen hyödyntäminen organisaation tarpeisiin nähtiin suurena etuna.

Parempaa asiakasymmärrystä sekä asiakkaiden palvelemista kuvattiin esimerkiksi seuraavalla ta- valla: *”Jokaisella yrityksellä on asiakkaita, joita palvelee. Ja kappas kummaa, kun asiakkaissakin ne ihmiset ovat erilaisia. Meidän erilaiset ihmiset auttaa meitä ymmärtämään paremmin niitä meidän asiakkaita, jotka ovat erilaisia.”* Osaamisen monipuolisuutta pohdittiin näin: *”Peilataan aina ole- massa olevaan työyhteisöön, että miten voimme rikastuttaa sitä työyhteisöä. Pohditaan, mihin tehtä- vään ja millaista osaamista, tietotaitoa ja asennetta me tarvitaan.”*

Haastateltavien kokemuksista nousseita monipuolisen osaamisen etuja organisaatiolle ovat:

- asiakasymmärrys paranee
- osaaminen asiakastyössä paranee
- toimivien työskentelytapojen löytyminen

- monipuolisuus koulutustaustoissa, työkokemuksissa, tiedoissa ja taidoissa.

### 5.2.3 Työssä viihtyminen ja hyvä työnantajamielikuva

Kolme viidestä eli 60% haastateltavista koki, että monimuotoinen työyhteisö parantaa työssä viihtymistä sekä luo hyvää työnantajamielikuvaa. Kaikki kolme olivat sitä mieltä, että työssä viihtymisen ja hyvän työnantajamielikuvan toteutumiseksi johtamisen tulee olla onnistunutta. Toisin sanoen haastateltavien kokemuksen mukaan hyvällä johtamisella on mahdollista saavuttaa tämä kyseinen etu.

Työssä viihtymisen näkökulmasta tärkeäksi nousi yhteisesti jaettu ja vahva toimintakulttuuri. Eräs haastateltava luonnehti toimintakulttuuria näin: *”Kun osataan hyödyntää erilaisuus myöskin siitä näkökulmasta, että sillä tavalla se toimintakulttuuri vahvistuu, kun siellä on erilaisia rooleja työyhteisön jäsenillä työn tekemiseen. Rooleja hyödynnetään koko ajan, ja sillä tavalla vahvistetaan koko työ-  
kulttuuria.”* Toinen haastateltava pohti työ-  
kulttuuriin liittyen, että *”on ollut hyvä ymmärtää, että me voidaan päästä samaan määränpäähän, vaikka me tehdään sitä työtä käytännössä hyvinkin eri tavalla.”*

Jaetun ja vahvan toimintakulttuurin lisäksi esiin nostettiin avoimuuden, hyväksyvyyden ja kohtaamisen merkitystä työssä viihtymiselle ja työnantajamielikuvalla. Eräs haastateltava totesi työssä viihtymiseen liittyen seuraavaa: *”Jos lähtökohtaisesti meillä on monimuotoinen ja hyväksyvä työyhteisö, niin ihmiset pysyy pidempään ja viihtyy paremmin. Ja kun viihdytään ja ollaan tyytyväisiä, niin toimitaan tehokkaammin automaattisesti. Ei tarkoita, että niiden pitää juosta kovempaa... Vaan mitä luultavammin ne auttaa kaveria hädässä ja lopputulokset on parempia. Ja samalla se houkuttelee uusia tekijöitä, joten siinä on tämmöinekin vahva tekijä.”*

Haastateltavien kokemuksen mukaan työssä viihtymisen ja hyvän työnantajamielikuvan hyödyt organisaatiolle ovat:

- työntekijöiden sitoutuneisuus
- työvoiman parempi saatavuus
- vahva ja yhteisesti jaettu toimintakulttuuri
- työhyvinvoinnin positiiviset vaikutukset.

### 5.2.4 Taloudellinen hyöty

Taloudellisen hyödyn näkökulman nosti esiin yksi viidestä haastateltavasta. Tämä on prosentuaalisesti esitettyä 20 prosenttia. Haastateltava kuvaa taloudellista hyötyä seuraavasti: *”Meidän taloudellinen kasvumme lähti nousuun ja mahdollistui, koska meillä on töissä eri taustaisia ihmisiä. Näillä ihmisillä on jokaisella omat olemassa olevat verkostot. Nämä verkostot eivät ole vain Suomessa, vaan ne on maailmalla.”* Näin perustellen haastateltava toteaa, että *”Se on siis myös taloudelle hyväksi, että on eri taustaisia ihmisiä.”* Lisäksi haastattelussa nousi esiin, että oivaltavan ajattelun ja monipuolisen osaamisen vaikutuksesta saavutetaan parempaa kilpailukykyä markkinoilla.

Haastateltavien kokemuksen mukaan taloudelliset hyödyt organisaatiolle ovat:

- laajat verkostot toimia
- oivaltavan ajattelun tarjoama kilpailuetu markkinoilla

- monipuolisen osaamisen tarjoama kilpailuetu markkinoilla.

### 5.3 Monimuotoisuudesta nousevat haasteet

Monimuotoisuudesta kumpuavissa haasteissa oli hahmotettavissa neljä pääkategoriaa, joiden alle kaikki haasteet ovat luokiteltavissa. Haastateltavien kokemuksen mukaan haasteeksi nousevat vuorovaikutus, erilaisuuden yhteensovittaminen, ympäristön asettamat haasteet sekä monimuotoisuuden vaatima aika ja aktiivinen työstäminen. Haasteissa oli havaittavissa, että eri työyhteisöissä painottuivat eri haasteet voimakkuudeltaan. Kaikkia haasteita oli kuitenkin havaittavissa vähintään kahdessa (40% vastaajista) ja enintään neljässä (80% haastateltavista) työyhteisössä. Mikään haasteista ei siis noussut kaikissa työyhteisöissä esiintyväksi.

#### 5.3.1 Vuorovaikutus

Vuorovaikutukseen liittyviä haasteita nosti esiin neljä haastateltavaa viidestä eli 80 prosenttia haastateltavista. Vuorovaikutukseen liittyviin haasteisiin liittyi yhteisen kielitaidon puuttumista, erilaisia vuorovaikutuskulttuureja, vaihtelevia itseilmaisun taitoja ja tapoja sekä se, että asioita ymmärretään aina omasta kokemusmaailmasta käsin.

Eräs haastateltava konkretisoi vuorovaikutuksen haastetta seuraavalla tavalla: *”Kokouksen päätteeksi kysytään, että ymmärsikö kaikki. Kaikki vastaavat, että ymmärsi. Kun lähdetään siitä tilasta, jossa oli 15 ihmistä, ne ihmiset ovat ymmärtäneet asian 15 eri tavalla.”* Sama haastateltava lisää vielä, että *”Meillä jokaisella on oma kartta, minkä kautta tulkitsemme asioita.”*

Vuorovaikutuksen haasteisiin nähtiin liittyvän myös olettamusta siitä, että asiat on ymmärretty tietyllä tavalla. Olettamisen seurauksena syntyy väärinkäsityksiä, jotka voivat muodostua ratkottaviksi ongelmiksi. Haastatteluissa nousikin vahvasti esiin se, että monimuotoisessa työyhteisössä on varattava enemmän aikaa keskustelulle, kohtaamiselle ja yhteisen ymmärryksen löytymiselle.

Haastateltavien kokemusten mukaan vuorovaikutuksen haasteita ovat:

- yhteisen kielitaidon puutteellisuus
- erilaiset vuorovaikutuskulttuurit
- itseilmaisun taitojen ja tapojen vaihtelevuus
- asioiden ymmärtäminen eri tavoin.

#### 5.3.2 Erilaisuuden yhteensovittamiseen

Erilaisuuden yhteensovittamiseen liittyviä haasteita nosti esiin kolme haastateltavaa viidestä eli 60 prosenttia haastateltavista. Erilaisuuden yhteensovittamisen haasteissa oli havainnoitu ihmisten toimintaan vaikuttavia tiedostamattomia asenteita sekä stereotyyppioita. Eräs haastateltava kuvasi niitä näin: *”Sanotaan näin, että helppo on ihmisen sanoa, että arvostan ihmisten erilaisuutta ja tietyillä jutuilla ei oo merkitystä. Mutta sit jos seuraat vaikka jonku tietyn ihmisen henkilöitä, keitä hän vaikka rekrytoi. Niin hän rekrytoi enemmän tai vähemmän samantyyppisiä. Että hän vaikka automaattisesti blokkaa ulkomaalaistaustaiset nimet pois. Perustelee sitä kyllä jollain muulla, kuin että mitä se nimi oli. Myös ehkä vähän perustelee itselleen. --- Harva meistä haluaa sanoa, että minä en palkkaa ulkomaalaisia.”* Haastatteluista kävi ilmi, että nimenomaan tiedostamattomat asenteet ja

stereotypiat aiheuttavat vaikeuksia sovittaa yhteen ihmisten keskinäistä erilaisuutta. Tiedostetut, ymmärretyt ja huomatuksi tulleet asenteet ja stereotypiat koettiin olevan helpompia johtaa.

Tiedostamattomien asenteiden sekä stereotyyppien lisäksi haasteeksi nousi kuitenkin myös ihmisille tyypilliseksi koettu tiedon ja tekemisen välinen kuilu. Haastateltavien mukaan useimmiten ihmiset kyllä tietävät, kuinka olisi hyvä toimia. Valitettavasti tiedon siirtäminen toiminnan tasolle on haastavaa eikä välttämättä toteudu käytännössä. Eräs haastateltava toteaa, että *”Ihminen on tapojensa orja. Aivothan hakee tuttua ja turvallista.”*

Haastatteluissa nostettiin haasteita kuvatessa esiin, että ihmisillä on erilaisia kognitiivisia, fyysisiä sekä osaamisen taitoja. Näiden taitojen ollessa kovin erilaisia keskenään, on haastavaa sovittaa erilaisuutta yhteen. Haastateltavat melko yhtenäisesti kuvasivat, että organisaatioissa taustalla vaikuttavat tietyt ideat, arvot ja viitekehykset, joiden pohjalta töitä tehdään. Strategiat ja toimintasuunnitelmat ohjaavat toimintaa. Näiden puitteissa monimuotoisuuden huomioiminen haastateltavien kokemuksen mukaan vaatii paljon yhteensovittamista, koska työntekijöillä on erilaiset tavat, työtahti, taidot, persoona, viestiminen ja ajattelutavat. Tämän yhteensovittamisen koettiin haastavan sekä tiimityötä että johtamista. Eräs haastateltava totesi, että *”On ollut hyvä ymmärtää, että me voidaan päästä samaan määränpäähän, vaikka me tehdään sitä työtä käytännössä hyvinkin eri tavalla.”*

Haastateltavien kokemuksen mukaan erilaisuuden yhteensovittamisen haasteita ovat:

- tiedostamattomat asenteet ja stereotypiat
- tiedon ja tekemisen välinen kuilu
- erilaiset kognitiiviset, fyysiset ja osaamisen taidot.

### 5.3.3 Ympäristön asettamat haasteet

Kaksi haastateltavaa eli 40% haastateltavista nosti esiin ympäristön asettamia haasteita. Kun ympäristö asettaa työyhteisöön esimerkiksi tavoitteita aikatauluista, voi keskenään erilaisella työtahdilla tekevien henkilöiden toiminta osoittautua haasteeksi. Haastatteluissa korostui erityisesti aikataululliset haasteet. Ympäristön asettamaa aikatauluhaastetta eräs haastateltava kuvasi näin: *”Keskustelu, sille pitää monimuotoisessa työyhteisössä olla aikaa. Jos menee aikataulu liian tiukaksi, niin me ei ehitä keskustella. Silloin menee työ vaikeeksi.”* Toinen haastateltava kuvasi ympäristön asettamaa aikataulua kertoen, että *”Meillä on niinkö tavallaan työympäristönä ja työtahdin näkökulmasta niinku tietyt tavoitteet. Koska tämä tehdastyö on niinku, en sano ”pakkotahtista”, mutta siis semmosta niinku...”*

Ympäristön asettamaa haastetta kuvattiin aikataulujen lisäksi myös tiimikoon asettamaksi haasteeksi, jolloin tärkeäksi koettu henkilöstön henkilökohtainen tunteminen, kuuleminen ja ymmärtäminen vaikeutuvat. Tällöin ei välttämättä ole mahdollisuuksia kohdata työntekijöitä henkilökohtaisesti tai ennakoida riittävällä tasolla erilaisia tarpeita. Myös työympäristö voi osoittautua hankalaksi esimerkiksi neuroepätyypilliselle ihmiselle, joka tarvitsee tauoille mahdollisuutta hiljaisuuteen ja henkilökohtaiseen rauhoittumiseen.

Haastatteluissa esiin nousseita ympäristön asettamia haasteita ovat:

- työskentely-ympäristö

- muiden määrittämät aikataulut
- isot tiimikoot.

#### 5.3.4 Monimuotoisuuden vaatima aika ja aktiivinen työstäminen

Monimuotoisen työyhteisön johtamisen koettiin vaativan erityisen paljon aikaa ja aktiivista työskentelyä. Haastateltavista kolme viidestä eli 60 % nosti tämän haasteen esiin. Eräs haastateltava kuvaa monimuotoisuuden mukanaan tuomaa lisäajan vaatimusta näin: *”Tämä vaatii käytännössä paljon enemmän keskustelua ja yhteisen ymmärryksen hakemista, koska meillä on mielikuvia ja sitten syntyy enemmän väärinkäsityksiä tai ettei oo sitä yhteistä ymmärrystä. --- Siinä saa olla tarkkana ja pohtia sitä asiaa, eikä pidä olla liian kiire.”* Toinenkin haastateltava nostaa esille riittävän ajan varamisen toteamalla, että *”Pitää varmistaa eri tavoilla viestien sitä, että se viesti on mennyt perille niinku sä oot halunnu. Riittäväällä tavalla.”*

Myös monimuotoisuuden mukanaan tuomien muutostarpeiden toteuttaminen työpaikkatasolla vaatii aktiivista työstämistä sekä aikaa muutoksen läpiviemiseen. Monimuotoisuuden seurauksena tulevat muutostarpeen kuvailtiin olevan esimerkiksi työympäristön, kulttuurin tai toimintatapojen muutosta. Muutokset vaativat aktiivista työstämistä sekä aikaa muutoksen läpiviemiseen.

Haastatteluissa esiin nousseita monimuotoisuuden vaatimaa aikaa ja aktiivista työstämistä ovat:

- enemmän aikaa keskustelulle ja yhteisen ymmärryksen löytymiselle
- aikaa havainnoida muutostarpeita
- aikaa ja aktiivisuutta viedä työympäristön, kulttuurin ja toimintatapojen muutos käytäntöön.

#### 5.4 Johtajuuden keinoja vaikuttaa monimuotoisen työyhteisön toimivuuteen

Haastatteluissa johtajuuden keinoja vaikuttaa monimuotoisen työyhteisön toimivuuteen nousi esiin kolmella eri tasolla. Näitä ovat tietoisuuden taso, organisaatiotaso sekä johtajan toiminnan taso. Kaikki haastateltavat nostivat esiin johtajuuden vaikuttamisen keinoja kaikilla edellä kuvatuilla tasoilla.

##### 5.4.1 Tietoisuuden tasolla vaikuttaminen

Johtajien yhdeksi keinoksi nousi vaikuttaminen työyhteisön toimivuuteen tietoisuutta lisäämällä. Tietoisuuden tasolla koettiin merkittäväksi tietoisuuden lisääminen eri tavoin koko organisaatioon tarkoittaen sekä johtoa että operatiivista työtä tekeviä. Johtajan tietoisuuden merkitystä korostettiin kuitenkin jokaisessa haastattelussa työntekijöitä enemmän. Osa nosti esiin myös työntekijöiden keskuudessa tietoisuuden lisäämisen.

Tietoisuuden lisääminen koettiin johtajan tehtäväksi. Haastateltavat myös olivat sitä mieltä, että johtajan tulee ensin tulla itse tietoiseksi asioista, jotta hän voi jakaa tietoisuutta muille. Näin ollen johtajan tietoisuuden merkitys korostuu. Eräs haastateltava totesi, että *”Tärkeintä on, että johtaja itse on valmis oppimaan uutta ja jotenki sillee auki sille ---.”* Haastateltavien mukaan monimuotoisessa työyhteisössä on tärkeää lisätä tietoisuutta kulttuureista, yhdenvertaisuuden merkityksestä ja erilaisen ihmisten tarpeista. Lisäksi koko organisaation on hyvä olla tietoinen yhteisistä arvoista, visiosta

sekä strategiasta, jotka ovat ohjaamassa päivittäistä työn tekoa. Tietoisuuden lisäämisen koettiin tuovan työlle merkityksellisyyttä.

Haastateltavien mukaan johtajalle tarpeellista tietoisuutta on myös tulla tietoiseksi johdettavien yksilöllisistä eroista, tarpeista, erilaisista persoonista, reagoinnin ja vuorovaikutuksen tavoista sekä toimintamalleista. Myös tiimin toimintamalleista sekä toimintakulttuurista johtajan on hyvä olla tietoinen. Eräs haastateltava toteaa esimerkiksi, että *”Pitää vaan olla tietoinen niistä asioista, mitkä on ne meidän haasteet ensinnäkin. Ja päivittäisessä johtamisessa pyrkiä vaikuttamaan niihin.”*. Kaikki haastateltavat korostivat sitä, että tietoisuus kasvaa läsnäolon, kohtaamisen ja havainnoinnin avulla. Haastatteluissa nousi esiin ajatus siitä, miten vain tietoisuuden avulla voidaan suunnata toimintaa toivottuun suuntaan.

Haastateltavien mukaan johtajuuden keinoja vaikuttaa tietoisuuteen ovat:

- kulttuuritietoisuuden lisääminen
- erilaisten tarpeiden kartoittaminen ja näkyväksi tekeminen
- selkeät arvot, visio ja strategia kaikkien tietoisuuteen
- yhdenvertaisuuden ja hyväksyvän ilmapiirin merkityksen korostaminen
- johdettavien tunteminen yksilöllisesti.

#### 5.4.2 Organisaatiotasolla vaikuttaminen

Haastateltavien mukaan hyvää johtajuutta on rakentaa organisaation rakenteita sekä toimintamalleja monimuotoista työyhteisöä tukeväksi kokonaisuudeksi. Eräs haastateltava sanoitti kokonaisuutta onnistuneesti yleisellä tasolla kertoen, että *”Minun mielestä on tosi tärkeä, että ne rakenteet tukee ja on huolella mietitty. --- Mä ajattelen, että kun minulla on yhteisöllinen johtamistapa, niin ne rakenteet rakennetaan niin, että se mahdollistaa sen strategian ja toimintasuunnitelman mukaisen työskentelyn. Ja rakenteissa nimenomaan, että miten johtamisrakenteet, arjen rakenteet ja miten esimerkiksi se erityisasiantuntijuus tulee näkyviin. Että ne on mietitty sillä tavalla ajattelen, että tulee monimuotoisuus huomioitua siinä. Ja suhteessa tietysti tehtäviin, mitä työyhteisössä on; perustehtävä ja johtajan toiminnan taso.”*Käytännössä organisaation rakenteisiin tulee haastateltavien mukaan rakentaa johtamistapaa niin, että sen puitteissa on mahdollista toteuttaa strategiaa sekä toimintasuunnitelmia. Rakenteissa on huomioitava myös arjen työn tekemisen hyvä mahdollistuminen ja monimuotoisuuden asettamat tarpeet.

Organisaatiotasolla pohdittavia konkreettisia asioita ovat haastateltavien mukaan esimerkiksi työhyvinvointi, laadukas rekrytointi, perehdytys, koulutusmahdollisuudet, tuen saamisen mahdollisuudet niin työntekijöille kuin johtajille, työn tekemisen raamit, rajat ja toimintamahdollisuudet sekä tietoisuuden ja tiedon pohjalta suunnitellut toimintamallit.

Käytännön toimintana edellä kuvatuista asioista nostettiin esimerkiksi seuraavanlaisia toimenpiteitä. Työhyvinvointia voidaan parantaa organisaatiolla järjestämällä säännöllisiä sekä laadukkaita kehityskeskusteluita, työhyvinvointikyselyitä ja työhyvinvointia tukevia tilaisuuksia. Lisäksi työhyvinvointia voidaan haastateltavien mukaan parantaa virike-eduilla, kannustamalla terveelliseen elämäntapaan ja rakentamalla hyvää työilmapiiriä. Laadukas rekrytointi taas haastateltavien mukaan huomioi

ennen kaikkea organisaatiossa olevaa osaamisvajetta, ammatillista taitoa sekä erilaisuuden mukanaan tuomaa rikkautta sekä tiimi- että yksilötasolle. Organisaation selkeät raamit, rajat ja toimintamahdollisuudet ovat onnistuneita, kun jokaisella työntekijällä on tiedossa mihin asioihin hän voi vaikuttaa ja mihin ei, mitkä ovat hänen tehtävänsä, miten työssä voi kehittyä ja kasvattaa osaamista sekä millainen käytös ja toiminta työpaikalla on hyväksyttävää.

Haastateltavien mukaan organisaatiossa hyvää johtajuutta on huomioida:

- selkeä organisaatorakenne tukemaan monimuotoista yhteisöä
- kaikille selkeät työelämän raamit, rajat ja toimintamahdollisuudet
- työhyvinvointi
- rekrytointi
- koulutus
- perehdytys ja muut tarvittavat ohjelmat (esim. ikäohjelma)
- erilaiset tuen saamisen mahdollisuudet
- riittävät toimintaohjeet.

#### 5.4.3 Johtajan toiminnan taso

Johtajan omalla toiminnallaan antamaa esimerkkiä sekä toimintaa kuvattiin kaikissa haastatteluissa kaikista tärkeimmäksi keinoksi vaikuttaa monimuotoisen työyhteisön toimivuuteen. Eräs haastateltava totesi, että *”Kyllä se miun mielestä kaikki lähtee siitä lähijohtajan toiminnasta, että se on oikeastaan... Se on se tärkein palikka.”*

Johtajan toiminnan tasolla kuvattiin laajasti erilaisia käytännön toimia, joilla voidaan vaikuttaa monimuotoisen työyhteisön toimivuuteen. Kaikkien vastauksissa korostuivat selkeän ja riittävän viestinnän merkitys, riittävän läsnäolo johdettavien keskuudessa sekä osallistumisen ja osallistamisen merkitys. Kaikki olivat myös sitä mieltä, että johtajan täytyy itse toimia esimerkillisesti työyhteisön arvojen, toimintaohjeiden sekä toivotun ilmapiirin mukaisesti. Eräs haastateltava toteaa, että *”Kyllä mä ajattelen, että tietysti johtajat ja esihenkilöt on oikein koko ajan silmän alla siellä. Kyllä ajattelen, että esimerkillisyys on äärimmäisen tärkeä. Meitähän tarkkaillaan koko ajan, että kuinka me toimimme, kuinka me viestimme, miten me edistämme, miten haastavat tilanteet kohdataan, annetaanko hyvää palautetta... Sillain ollaan koko ajan niinku luupin alla, voisi sanoa näin.”*

Edellä kuvatun lisäksi haastatteluissa nousi esiin, että johtajan toiminnan tulisi luoda psykologista turvallisuutta, keskittyä itsereflektointiin paremman toiminnan saavuttamiseksi, pyrkiä johdonmukaisuuteen, viestiä avoimesti, selkeästi ja perustellen sekä osallistaa henkilöstöä mahdollisimman aktiivisesti. Kokonaisuutta eräs haastateltava kuvasi hyvin todeten, että *”Jotenkin se kaikki lähtee siitä luottamuksesta, arvojen toteutumisesta yksilön tasolta. Sitten se lähtee yhteisön tasolle ja sit menee kauemmaksi.”*

Seuraavaksi kuvataan listamuotoisesti haastatteluista nousseita konkreettisia vinkkejä, joilla johtajat voivat heidän mukaansa vaikuttaa monimuotoisen työyhteisön toimivuuteen. Vinkit keskittyvät johtajan toimintaan. Haastateltavien mukaan johtajan tulee:

- varata riittävästi aikaa henkilökohtaiselle kohtaamiselle, keskustelulle ja läsnäololle

- viestiä avoimesti, selkeästi ja perustellen
- toimia johdonmukaisesti ja yhdenvertaisesti kaikki huomioiden
- kyetä perustelemaan omaa toimintaansa
- tehdä itsereflektointia: millaisia ovat minun arvoni, asenteeni ja suhtautumiseni?
- pyrkiä osallistamaan henkilöstöä
- osallistua henkilöstölle tärkeisiin tilanteisiin aktiivisesti sekä kiinnostuen
- havainnoida ja huomata esiin nousseita tarpeita ja reagoida niihin
- toimia esimerkillisesti päämääränä olevien arvojen, toimintakulttuurin ja ilmapiirin mukaisesti
- tarvittaessa kyetä toimimaan usealla eri kielellä ja varmistaa, että kaikki kieliryhmät tulevat huomioituksi.

## 5.5 Erilaisuusluokkien merkitys johtamisessa

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko edellä kuvattujen johtajuuden keinojen näkökulmasta merkitystä sillä, millä tavoin henkilöstö on keskenään erilainen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että pätevätkö yllä kuvatut johtajuuden keinot yleisellä tasolla kaikkiin moninaisuusluokkiin.

Neljä haastateltavaa viidestä eli 80% tutkimukseen osallistujista oli sitä mieltä, että samat johtajuuden keinot ovat toimivia riippumatta siitä, muodostuuko henkilöstön moninaisuus kulttuurin, terveyden, sukupuolen, iän vai jonkin muun piirteen seurauksena. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että samat johtajuuden keinot eivät sovi kaikille, vaan niitä täytyy muokata kohderyhmän ja yksilön mukaisesti.

Tämä tutkimuskysymys koettiin haastattelussa hankalaksi. Kaikki haastateltavat mieltivät vastausta pidempään kuin muissa kysymyksissä ja antoivat vastauksensa varovaisesti. Useat totesivat, etteivät ole aikaisemmin pohtineet asiaa tästä näkökulmasta tarkastellen. Suurin osa ei halunnut perustella vastaustaan, eikä myöskään muista poikkeava ”samat johtajuuden keinot eivät sovi kaikille” -vastaus saanut enempää perusteluja niitä kysyttäessä. Näkökulma koettiin kuitenkin mielenkiintoiseksi ja pohdinnan arvoiseksi. Eräs haastateltava toteaa, että *”Aina täytyy antaa aikaa keskustelulle, ymmärtää ja tulla tietoiseksi. Lisäksi olla aidosti kiinnostunut henkilöstöstä ja kiitollinen siitä, että he haluavat meidän kaa tehdä töitä.”*

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Johtopäätökset ja yhteenveto luvussa tarkastellaan tutkimuksen tavoitteen toteutumista, tulosten peilautumista aikaisempiin tutkimuksiin ja tuloksista tehtäviä johtopäätöksiä. Luvun loppupuolella keskitytään arvioimaan tutkimuksen eettisyyttä sekä luotettavuutta.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää suomalaisessa yhteiskunnassa toimivien henkilöstön johtamisesta vastaavien henkilöiden kokemuksia monimuotoisen työyhteisön johtamisesta. Itse kokemuksista pyrittiin löytämään monimuotoisesta työyhteisöstä nousevat etuja, monimuotoiseen työyhteisöön liittyviä haasteita sekä johtajuuden keinoja vaikuttavaa monimuotoisen työyhteisön toimivuuteen. Kuten edellä kuvatuista tuloksista voidaan havaita, tutkimuksen tulokset vastasivat erinomaisesti opinnäytetyölle asetettuun tavoitteeseen. Etuja, haasteita sekä johtajuuden keinoja nousi haastatteluissa esiin monipuolisesti ja kattavasti. Tutkimuksen tulokset peilautuivat onnistuneesti myös teoreettiseen viitekehukseen, joten siltä osin voidaan tutkimuksen nähdä olleen onnistunut. Peilautumista teoriaan käsitellään tarkemmin luvussa 6.1 Johtopäätökset tuloksista.

Erilaisuusluokkien merkitys johtamiselle jäi tutkimuksessa pintapuoliseksi. Tavoitteena oli selvittää perusteluiden kera, onko johtajuuden keinojen näkökulmasta merkitystä sillä, millä tavoin henkilöstö on keskenään erilainen. Haastatteluissa kaikki vastasivat kysymykseen myöntävästi tai kieltävästi, mutta perustelut jäivät lähes kokonaan puuttumaan huolimatta siitä, että niitä kysyttiin. Tämän tutkimuskysymyksen kohdalla tavoite ei toteutunut täydellisesti.

### 6.1 Johtopäätökset tuloksista

Haastateltavat kuvasivat heidän työyhteisöjen monimuotoisuuden piirteitä, jotka vastasivat kirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä siitä, mitä monimuotoisella työyhteisöllä tosiasiallisesti tarkoitetaan. Kun verrataan luvun 2.1 määritelmiä luvussa 5.1 esitettyihin monimuotoisuuden piirteisiin, yhtäläisyyksiä on riittävästi ja monipuolisesti. Näin ollen voidaan todeta, että haastateltavien työyhteisöt todella olivat monimuotoisia ja saadut tutkimustulokset pohjautuvat monimuotoisessa työyhteisöissä toimivien henkilöstöjohtajien kokemuksiin. Lisäksi tutkimuksesta on huomattavissa, että työyhteisöjen johtajat eli haastateltavat olivat hyvin tietoisia monimuotoisuudesta ilmiönä osatessaan kuvata monimuotoisuutta laaja-alaisesti erilaisia näkökulmia huomioiden. Tämä on hyvä lähtökohta luotettavalle tutkimukselle sekä saatujen tulosten tarkastelulle.

#### 6.1.1 Edut

Tutkimuksen tuloksissa esiin nousseet monimuotoisuudesta kumpuavat edut ovat kaikki löydettävissä myös taustalla vaikuttavasta teoria-aineistosta. Voidaan ajatella, että teoria tukee tutkimuksen tuloksia ja päinvastoin. Tuloksia olisi voinut kirjata yhteneväisesti tausta-aineiston kanssa. Tutkijana päädyin kuvaamaan tuloksia haastatteluissa nousseiden painotusten mukaisesti, jolloin kategorisointi ja kokonaisuus rakentuivat vastaamaan tutkimuksessa vahvimmin esiin nostettuja teemoja. Painotus koetuissa eduissa poikkesi tausta-aineistosta jonkin verran, sillä lukijan on näin kuvattuna helpompi hahmottaa, millaiset kokonaisuudet haastateltavien kokemusten mukaan nousevat merkityksellisimmiksi eduiksi.

Sekä tausta-aineistossa että tutkimuksessa nousivat esiin luovuus, oppiminen, monipuolinen osaaminen ja työhyvinvointi. Tutkimuksessa haastateltavat nostivat aina ensimmäisenä esiin monipuolisen ajattelun sekä osaamisen. Vaikka työhyvinvointi nousi myös tutkimuksessa esiin, sen painoarvo oli huomattavasti pienempi kuin tausta-aineistossa. On siis mahdollista, että monimuotoisuuden itsessään ei haastateltavien keskuudessa koettu vaikuttavan työhyvinvointiin yhtä merkittävästi kuin oivaltavaan ajatteluun sekä monipuoliseen osaamiseen. On mahdollista, että yhteyttä ei siis nähty aivan yhtä selkeästi kuin tausta-aineiston pohjalta olisi voinut olettaa. Näin ollen työhyvinvointia ei luokiteltu tuloksissa erilliseksi kokonaisuudeksi, vaan se linkitettiin osaksi työssä viihtymistä ja hyvää työnantajamielikuvaa, jotka taas nousivat hyvinvointia isommaksi teemaksi haastatteluissa. Oppiminen nousi esiin tausta-aineistossa vahvasti, mutta haastatteluissa se ei noussut omana kokonaisuutena esiin, vaan linkittyi osaksi monipuolisen osaamisen kokonaisuutta.

Oli mielenkiintoista havaita, että tutkimuksen tuloksissa ainoastaan yksi haastateltava nosti esiin monimuotoisen työyhteisön tuottavan taloudellista hyötyä organisaatiolle. Taloudellinen hyöty nostettiin kuitenkin omaksi osa-alueeksi myös tutkimuksen tuloksissa, sillä sitä ei voinut yhdistää osaksi muita teemoja. Tuloksissa on kuitenkin selkeästi kerrottu, miten pieni osa haastateltavista nosti sen esiin. Eroavaisuus taloudellisen hyödyn kokemuksessa oli suuri verrattuna tausta-aineistoon, tutkimuksen mukaillessa muutoin aika hyvin teoreettista viitekehystä. Tausta-aineistossakin taloudellisen hyödyn katsotaan linkittyvän muihin teemoihin, jolloin taloudellinen hyöty saavutetaan oivaltavan ajattelun, monipuolisen osaamisen, sitoutuneiden työntekijöiden ja työhyvinvoinnin kautta.

Tuloksiin pohjautuen voidaan ajatella, että henkilöstön johtamisesta vastaavien haastateltavien kuva monimuotoisuuden eduista rakentuu hyvin käytännönläheisesti koskemaan pääasiassa arjen työtehtävissä sekä toiminnassa havaittuja etuja. Haastateltavat nostivat esiin vähemmän etuja, jotka välillisesti vaikuttavat organisaation menestymiseen esimerkiksi taloudellisesta tai strategisen päätöksenteon näkökulmasta tarkasteltuna. Ajatusta tukee myös havainto, että myöskään asiakasnäkökulma ei noussut haastatteluissa kovin merkitykselliseen osaan. Pääasiassa haastateltavien kokemukset, havainnot ja ajatukset eduista kohdentuivat työntekijöihin itseensä tai tiimitasolle. Toki esiin nostettiin myös organisaatiotason etuja, mutta ei yhtä suurella painoarvolla. Tausta-aineistossa asiaa tarkasteltiin laajemmin. Tämä ilmiö voisi selittyä esimerkiksi sillä, että henkilöstöstä vastaavien katse on työtehtävän luonteen vuoksi kohdennettu työntekijöihin, tiimeihin ja työilmapiiriin. On todennäköistä, että mikäli monimuotoisuudesta olisi haastateltu eri kohderyhmää, myös havaittujen etujen näkökulma olisi voinut painottua eri tavoin.

### 6.1.2 Haasteet

Tausta-aineistossa useimmiten käsiteltiin monimuotoisuuden haasteita ratkaisukeskeisesti pohtien johtajuuden keinoja vaikuttaa monimuotoisen työyhteisön toimivuuteen. Näin ollen varsinaista haasteiden luokittelua opinnäytetyön teoriaosuudessa ei ole käsitelty. Tutkimuksen tuloksia peilataankin haasteissa monimuotoisen työyhteisön johtamisessa toimiviin keinoihin.

Teoreettinen viitekehys korostaa, miten johtamisessa on tärkeää ymmärtää erilaisuutta. Lisäksi useat johtajuuden keinot painottavat vuorovaikutustaitojen ja tunneälyn merkitystä, joiden avulla

työyhteisön toimivuutta voidaan parantaa eli toisin sanoen haasteita ehkäistä. Monimuotoisen työyhteisön johtamisessa on otettu usein esiin myös organisaatiokulttuurin, ilmapiirin ja työhyvinvoinnin onnistumisen merkitykset. Myös opinnäytetyöni tutkimuksen tuloksista on havaittavissa, että nämä keinot eivät ole sattumalta valikoituneet merkittäviksi keinoiksi. Keinojen valikoituminen voisi olla seurausta haasteiksi koetuista seikoista, joihin on lähdetty etsimään ratkaisuja.

Tuloksissa suurimmiksi haasteiksi koettiin vuorovaikutukseen ja erilaisuuden yhteensovittamiseen liittyviä haasteita. Nämä peilautuvat suoraan johtajuuden tueksi tarjottuun keinovalikoimaan, jossa painotetaan erityisesti erilaisuuden ymmärtämisen, itsereflektion ja vuorovaikutustaitojen merkitystä onnistuneelle johtamiselle. Tuloksissa nousi esiin myös erilaisuuden yhteensovittamiseen liittyviä haasteita, jotka käytännössä tarkoittivat esimerkiksi tiedostamattomien asenteiden ja stereotyyppien luomia haasteita. Tausta-aineistossa taas korostettiin johtajan itsetuntemuksen, oman toiminnan tietoisesta ohjaamisesta sekä ymmärryksen lisäämisen merkitystä.

Voimme siis havaita, että tutkimuksen tuloksissa nousevat haasteet linkittyvät suoraan tausta-aineistossa esitettyihin johtajuuden vaikuttamisen keinoihin. Näin ollen myös haasteiden osalta tutkimus keskustelee hyvin tausta-aineiston kanssa. Koska johtajuuden keinot kohdentuvat vastaamaan tutkimuksessa esiin nousseisiin haasteisiin, voidaan niiden nähdä olevan todellisia ja työelämälähtöisiä.

### 6.1.3 Johtajuuden keinot

Johtajuuden keinoissa vaikuttaa monimuotoisen työyhteisön toimivuuteen hahmottuivat kolme eri tasoa, joille henkilöstöjohtajien kokemukset asettuivat. Tausta-aineistoon nähden tulokset on tässäkin osiossa kategorisoitu vastaamaan mahdollisimman objektiivisesti tutkimusaineistoa. Riippumatta kategorisoinnista ja painotuksista johtajuuden keinot asettuivat hyvin samalle linjalle olemassa olevan tutkitun tiedon ja tausta-aineiston kanssa.

Mahdollisesti haastattelun kysymysten asettelun takia tutkimuksessa korostui johtajan vaikuttavuuden näkökulma, kun tausta-aineistossa keskityttiin myös työntekijän kokemusmaailman kuvaamiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli asettua johtajan kokemusmaailmaan, joten tämä oli toki myös toivottava näkökulman vaihto. Tuloksissa nousseet näkökulmat olivat kuitenkin hyvin samansuuntaiset tausta-aineiston sekä siinä kuvattujen työntekijöiden kokemusten kanssa.

Voidaan siis nähdä, että tutkimuksessa esiin nousseet käytännönläheiset sekä arjessa havaitut johtajuuden keinot ovat relevantteja sekä teoriaviitekehukseenkin peilaten hyviä mahdollisuuksia vaikuttaa monimuotoisen työyhteisön toimivuuteen. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää käytännönläheisiä ja läheltä arkea havaittuja johtajuuden keinoja, jotka vaikuttavat monimuotoisen työyhteisön toimivuuteen. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimuksen tulokset tarjoavat onnistuneesti keinovalikoimaa johtavassa asemassa työskentelevälle henkilölle.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida useilla eri keinoilla. Tutkimuksen perusvaatimuksia ovat pätevyys eli valideetti, luotettavuus eli reliabiliteetti, puolueettomuus eli objektiivisuus, avoimuus, tietosuoja sekä hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus. Valideettia voidaan tarkastella sen valossa, onko tutkimuksella kykyä selvittää sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää. Reliabiliteettia voidaan

tarkastella mittaustulosten toistettavuuden ja tarkkuuden avulla. Laadullisen tutkimusten tulosten luotettavuutta voidaan tarkastella myös siitä näkökulmasta, kuinka oikeellisia aineiston perusteella tehdyt johtopäätökset ovat. Näin ollen päättelyketjujen kuvaaminen on erittäin tärkeää. Lisäksi voidaan pohtia aineiston merkittävyyttä, riittävyyttä ja analysoinnin kattavuutta. Merkitystä on myös analyysiin arvioitavuudella ja toistettavuudella. On siis ensiarvoisen tärkeää dokumentoida toimenpiteet ja perustella ratkaisut, kuvata koko tutkimusprosessia huolellisesti sekä olla johdonmukainen. (Kesänen & Mäkelä 2022.)

Opinnäytetyön validiteettia on kuvattu tämän luvun alussa toteamalla, että opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus vastasi asetettuihin tutkimuksellisiin tavoitteisiin pääasiassa onnistuneesti. Kysymys erilaisuusluokkien merkityksestä johtajuuden keinojen valitsemisessa jäi pintapuoliseksi ja osoittautuikin hyväksi jatkotutkimusaiheeksi. Reliabiliteetti näyttäytyi toteutuvan opinnäytetyössäni hyvin, sillä tutkimustulokset peilautuvat pääsääntöisesti hyvin yhteen olemassa olevan teorian kanssa ja lisäksi tutkimus tarjosi suhteellisen tarkkaa, loogisesti esitettävää ja riittävän yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta.

Opinnäytetyöprosessi on kuvattu raporttiin johdonmukaisesti sekä avoimesti. Tutkimuksen lähtökohdat sekä teoreettinen viitekehys on kuvattu kattavasti ja haastattelututkimuksen toteutus on esitetty kaikki toiminnan vaiheet yksityiskohtaisesti kuvatun. Näin ollen lukijan on helppo hahmottaa, millaiset ovat tutkimuksen lähtökohdat, teoriapohja, käytännön toteutus, aineiston keruu ja analysoinnin vaiheet. Tulokset on esitetty helposti ymmärrettävässä muodossa kerättyyn aineistoon viitaten. Tutkimuksen aikana tehtyjä ratkaisuja on perusteltu kirjallisuuteen viitaten.

Luotettavuuteen on kiinnitetty huomiota myös itse haastattelun aikana. Opinnäytetyön luotettavuuden parantamiseksi haastateltavilta vaadittiin vähintään 5 vuoden työkokemusta ihmisten johtamisesta ja työtehtävää, jossa yhtenä merkityksellisenä osana on ihmisten johtaminen monimuotoisessa työyhteisössä. Nämä varmistettiin haastateltavilta suullisesti ennen haastattelun aloittamista. Haastattelutilanteessa ennen varsinaisiin tutkimuskysymyksiin siirtymistä haastateltavia pyydettiin kuvaamaan heidän työyhteisönsä monimuotoisuuden piirteitä. Näin toimien varmistettiin, että haastateltavat todella ymmärtävät monimuotoisuuden merkityksen opinnäytetyössä kuvatulla tavalla. Haastateltavien työyhteisöjen monimuotoisuuden piirteiden kuvaukset nauhoitettiin. Haastateltavien kuvaukset on kuvattu luvussa 5.1.

Opinnäytetyössä on huomioitu tutkimuksen eettisyys. Hätisen (2023) mukaan ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt eivät ole tieteellistä tutkimusta, jonka vuoksi henkilötietojen käsittelyperuste on aina suostumus. Haastattelututkimusta varten tutkittavalta tarvitaan suostumus sekä tutkimukseen osallistumiseen että tutkittavan henkilötietojen käsittelyyn. Opinnäytetyössä kaikkiin haastatteluihin oli osallistujien suostumus kirjallisesti sähköpostilla ilmaistuna.

Haastateltaville toimitettiin sähköpostitse tietosuojailmoitus. Hätisen (2023) mukaan tietosuojailmoituksessa kuvataan sitä, millä tavoin henkilötietoja käsitellään. Tietosuojailmoituksen avulla informoidaan rekisteröityä eli tutkimukseen osallistuvaa henkilötietojen käsittelystä ja osoitetaan tietosuojalainsäädännön noudattamista. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019,12) korostaa, että henkilö-

tietojen käsittelylle tulee aina olla laillinen peruste, eikä perusteetonta tietoa saa kerätä. Henkilötietojen käyttötarkoitus on siis määriteltävä. Lisäksi on osoitettava, kuka on henkilötietojen rekisterinpitäjä. Kun henkilötiedot eivät ole enää tarpeellisia tutkimuksen toteuttamiseksi, täytyy ne poistaa aineistosta. Edellä mainittujen lisäksi tutkittavia on informoitava totuudenmukaisesti sekä ymmärrettävästi henkilötietojen käsittelystä ja heille kuuluvista oikeuksista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 12.) Opinnäytetyössä on noudatettu yllä kuvattua toimittamalla haastateltaville tietosuojailmoitus oppilaitoksen valmiin pohjan mukaisesti, joka kattaa edellä kuvatut tietosuojailmoituksen tarpeet.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyöstä muodostui looginen kokonaisuus, jossa tutkimus rakentuu vankan teoreettisen viitekehityksen ohjaamana onnistuneeksi itsenäiseksi opinnäytetyöksi. Prosessi eteni suunnitelman mukaisesti kohti päämäärää, ja etukäteen asetetut tavoitteet tutkimuksesta saatavalle tiedolle toteutuivat erinomaisesti. Opinnäytetyössäni tutkimuksen tulokset sekä teoreettinen tausta-aineisto peilautuvat hyvin keskenään, mikä vahvistaa tutkimuksen olleen onnistunut ja luotettava. Tutkimusaineisto oli laadukasta, haastateltavilta saatu tieto arvokasta ja analysoinnin avulla vastauksista koostui looginen ja ymmärrettävä kokonaisuus tutkimuksen tuloksista.

Ammatillisen kehittymiseni kannalta opinnäytetyö oli arvokas. Olen suunnannut opintojani kohdentumaan johtajuuden teemaan liiketaloudellisessa ympäristössä. Yhteiskunnan monimuotoistuesssa uskon, että monimuotoisuuden johtamiseen perehtyneelle osaajalle on kysyntää. Opinnäytetyö täydensi hyvin Savonian ammattikorkeakoulun Uudistava johtajuus -oppimiskokonaisuutta, jonka olen suorittanut valinnaisina opintoina. Näin ollen olen rakentanut laajan, syvällisen sekä laadukkaan oppimiskokonaisuuden, missä opintojen työharjoittelu asiakkuuspäällikkönä, opinnäytetyö sekä syventävät opinnot tukevat toisiaan. Koska opinnäytetyöllä ei ole yksittäistä tilaajaa, sain myös mahdollisuuden verkostoitua usean johtavassa asemassa olevan henkilön kanssa opinnäytetyöprosessin aikana. Olen käynyt ammatillisuutta kehittäviä keskusteluja heidän kanssaan myös haastattelututkimuksen ulkopuolella, ja saanut näin kurkistaa monimuotoisen työyhteisön johtajien arkeen.

Opinnäytetyö itsessään syvensi erilaisuuden ymmärtämistä usealla eri tasolla. Kirjallisuuden avulla pääsin tutustumaan syvällisesti erilaisiin teorioihin ja tutkittuun tietoon. Keskustelujen sekä haastattelututkimuksen kautta kirjallisuuden tiedon soveltaminen käytännön työhön konkretisoitui. Analysointi taas auttoi löytämään haastatteluissa esiin nousseista asioista useita eri sävyjä sekä kokonaisuuksia. Opinnäytetyön kirjallinen tuotos taas vahvisti loogisen ajattelun sekä teorian ja käytännön toisiinsa linkittämisen taitoja. Koska en rajannut opinnäytetyötä koskemaan yksittäistä moninaisuusluokkaa, sain laaja-alaisen katsauksen moninaisuuteen. Arvostukseni erilaisuutta kohtaan kasvoi, ja opin useita eri keinoja hyödyntää erilaisuutta työkontekstissa. Opinnäytetyön ansiosta koen omaavani keinoja ymmärtää, hyväksyä sekä hyödyntää erilaisuutta niin johtamisessa kuin tiimityöskentelyssäkin. Aihe oli nyt kokonaisuudessaan tarkoituksella laaja-alainen. Laaja-alaisuus mahdollisti minulle edellä kuvattua ammatillista kehitystä, jota lähdin opinnäytetyön avulla tavoittelemaan. Mikäli jatkaisin tutkimustyössä, lähtisin tekemään jatkotutkimusta esimerkiksi tietoisuuden, organisaatorakenteen tai johtajan toiminnan yhteydestä monimuotoisen työyhteisön toimivuuteen.

Opinnäytetyöprosessin aikana huomasin, että tutkimuskysymyksiä olisi voinut rajata myös yhtä osaluuetta koskeväksi syvällisemmäksi kokonaisuudeksi. Toisaalta opinnäytetyöprosessissa hahmottuu hyvin monimuotoisen työyhteisön kokonaiskuva johtajuuden näkökulmasta tarkasteltuna, koska huomioon on otettu niin etuja, haasteita kuin johtajuuden keinojakin. Toisaalta paikka paikoin tutkimus voi jäädä aavistuksen pintapuoliseksi kokonaiskuvaksi. Syvällisempi tarkastelu yksittäiseen osa-

alueeseen olisi mahdollistunut paremmin, mikäli aihetta olisi rajattu koskemaan ainoastaan yhtä monimuotoisuuden osa-aluetta. Prosessin aikana minun täytyi useampaan kertaan palauttaa itseni kokonaiskuvan äärelle, jotta tutkimus ei paisu liian suureksi.

Hyviä jatkotutkimusaiheita voisi olla yhden osa-alueen syvällisempi tarkastelu. Jatkotutkimusta voisi tehdä esimerkiksi monimuotoisuudesta saatujen etujen vaikutuksesta organisaation taloudelliseen menestykseen. Lisäksi johtajuuden keinovalikoimaa voisi syventää kartoittamalla konkreettisia metodeja parantaa esimerkiksi vuorovaikutusta tai tunneälyä työyhteisössä. Tutkimuskysymyksenä voisi olla esimerkiksi: Millä johtajuuden keinoilla eri tavoin itseään ilmaisevat henkilöt saadaan tuomaan ajatuksensa kaikkien kuuluviin yhdenvertaisesti? Tähän on olemassa erilaisia metodeja ja keinoja, joiden kartoittaminen voisi olla hyvä opinnäytetyön aihe.

Onko erilaisuusluokalla merkitystä johtajuuden keinojen valinnassa? Tähän tutkimuskysymykseen sain vastauksen hyvin pinnallisella tasolla, mikä jäi aavistuksen häiritsemään minua. Mikäli rakentaisin haastattelun uudelleen, pohjustaisin tätä tutkimuskysymystä haastateltaville tarkemmin. Tästä teemasta yksistään voisi tehdä kokonaisen opinnäytetyön, jossa aikaa ja resursseja käytettäisiin nimenomaan pitkäjänteisesti tämän yhden asian selvittämiseen. Haastateltavat nimittäin kokivat tämän kysymyksen tuoreena, mielenkiintoisena sekä ajankohtaisena. He eivät kuitenkaan olleet pohtineet asiaa, ja kokivat arkuutta esittää mielipidettään aiheesta. Koska yhteiskunnassa eri tavoin monimuotoiset työyhteisöt tulevat todennäköisesti lisääntymään, on yleisesti käyttöön otettavia monimuotoisen työyhteisön johtamisen keinoille varmasti kysyntää. Jatkotutkimus voisi siis kohdentua selvittämään, millaiset johtajuuden keinot pätevät monimuotoisessa työyhteisössä riippumatta siellä vallitsevan erilaisuuden erityispiirteistä.

## LÄHTEET

Colliander, Annaliisa, Ruoppila, Isto & Härkönen, Leena-Kaisa 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos 2023. ETLA-raportti. Työllisten maahanmuuttajien määrä on kasvanut Suomessa. Pdf-tiedosto. Julkaistu 8.3.2023. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-136.pdf>. Viitattu 27.10.2023.

Erikson, Thomas 2017. Idiootit ympärilläni. Kuinka ymmärtää muita ja itseään. Atena Kustannus Oy.

Eskola, Jari, Lätti, Johanna & Vastamäki, Jaana 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 27-51.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2015. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 20. painos.

Hätinen, Mervi 2023. Opinnäytetöiden tekijöiden yleisimpiä tietosuojakysymyksiä. Opetusmateriaali. Savonia-ammattikorkeakoulu.

Jabe, Marjatta 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansonen, Milla & Nissilä, Laura 2022. Diversiteetistä yhteisön supervoima – ammattirekrytoijan näkökulmia moninaisuuden edistämiseen. Teoksessa Mäki Annastiina (toim.) Johtamisvainu. Näkemyksellisyyttä johtamiseen. Basam books, 130-149.

Kesänen, Anni & Mäkelä, Pentti 2022. Tutkimuksen luotettavuus. Opetusmateriaali. Savonia-ammattikorkeakoulu.

Kiukainen, Reetta 2022. Myötäilypeys – työyhteisön onnistumista vauhdittava voima. Teoksessa Mäki Annastiina (toim.) Johtamisvainu. Näkemyksellisyyttä johtamiseen. Basam books, 151.

Oikeusministeriö julkaisuaika tuntematon. Mitä yhdenvertaisuudella tarkoitetaan? Verkkojulkaisu. <https://yhdenvertaisuus.fi/mita-on-yhdenvertaisuus>. Viitattu 2.11.2023.

Puusa, Anu 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus Oy, luku 9. Viitattu 27.3.2024.

Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9-36.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Verkkojulkaisu. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html). Viitattu 27.3.2024.

Savileppä, Anna 2005. Johda monimuotoisuutta. Investoi tulevaisuuteen. Työkirja. Verkkojulkaisu. <https://docplayer.fi/18184597-Johda-monimuotoisuutta.html>. Viitattu 27.3.2024.

Suhonen, Marjo, Lunkka, Nina & Turkki, Leena 2019. Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa Pietiläinen, Ville & Syväjärvi, Antti (toim.) Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus, 75-114.

Suomen kirjoitustulkit ry julkaisuaika tuntematon. Kirjoitustulkkaukset. Kirjoitustulkkaukset muuttaa puheen näkyväksi. Verkkajulkaisu. <https://www.kirjoitustulkit.com/kirjoitustulkkaukset>. Viitattu 17.1.2024.

Sydänmaalakka, Pentti 2022. Johtajan kokonaisvaltaisuus. Haasteena jatkuva uudistuminen. Kauppakamari.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Ihmismiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Verkkajulkaisu. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf). Viitattu 2.11.2023

Työterveyslaitos 2023. Tiedote. Väestön ikääntymiseen ei ole varauduttu riittävästi – päätöksillä on jo kiire. Verkkajulkaisu. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/vaeston-ikaantymiseen-ei-ole-varauduttu-riittavasti-paatoksilla-on-jo-kiire>. Viitattu 27.10.2023.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Oppimateriaalit. Monimuotoisuus ja inklusiivisuus: mitä ja miksi. Verkkajulkaisu. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-mita-ja-miksi>. Viitattu 24.10.2023.

Työturvallisuuskeskus 2016. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Pdf-tiedosto. Julkaistu 2016. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/03/Monimuotoisuus-yhdenvertaisuus-ja-tasa-arvo-tyoyhteisossa.pdf>. Viitattu 24.10.2023.

Uljas, Ove 2017. Oma johtamiseni. Teoksessa Jabe, Marjatta 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari, 138-143.

Vates-säätiö sr 2018. Tietopakettit. Monimuotoisuus kilpailuetuna. Verkkajulkaisu. <https://www.vates.fi/tietopakettit/tyoelaman-saavutettavuus/monimuotoisuus-kilpailuetuna.html>. Viitattu 24.10.2023.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2021. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. 1.-2. painos.

Virtanen, Petri 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

## LIITE 1: TEEMAHAASTATTELU

### Ennen nauhoitusta:

Kiitos, että olet lupautunut haastateltavaksi opinnäytetyöhöni.

Esittäytymiset

Käytännön asiat:

- Varmistetaan, että haastattelun nauhoittaminen sopii haastateltavalle.
- Varmistetaan, että haastateltavan toimenkuvaan kuuluu ihmisten johtaminen monimuotoisessa työyhteisössä.
- Varmistetaan, että haastateltavalla on yli 5 vuoden työkokemus ihmisten johtamisesta.
- Aikataulun tarkistus.

Opinnäytetyössäni monimuotoisella työyhteisöllä viitataan organisaatioon, jossa työskentelevät ihmiset ovat jollakin perusteella havainnoituna keskenään erilaisia. Ihmisten erilaisuuden tulee näkyä käytännön arjessa esimerkiksi toisistaan poikkeavina toimintatapoina, ajatteluna, kulttuureina tai vuorovaikutuksena. Erilaisuuden tulee siis näkyä jollakin tavoin työyhteisön arjessa, jotta voimme ajatella erilaisuuden tuottavan monimuotoisen työyhteisön.

Onko nyt herännyt kysymyksiä, joita haluaisit vielä esittää ennen varsinaista haastattelua?

### Nauhoitus aloitetaan ja varsinainen haastattelu alkaa:

#### 1. Millä tavoin kuvailisit teidän työyhteisönne monimuotoisuutta?

Mahdollisia apukysymyksiä: (käytetään vain tarvittaessa)

- Millaista monimuotoisuutta edellä kuvaamasi piirteet tuovat työyhteisöön?
- Miten edellä kuvaamasi monimuotoisuus tarkoittaa käytännön arjessa toimintatavoissa/ajattelussa/kulttuurissa/vuorovaikutuksessa?

Olet kuvaillut teidän työyhteisöänne ja sitä, millaiselta työyhteisö näyttää johtajan silmin tarkasteltuna. Seuraavaksi voisimme siirtyä tarkastelemaan sinun kokemustasi kuvaamasi yhteisön johtamisesta. Voit tarkastella seuraavia kysymyksiä subjektiivisesti oman kokemuksen sekä ajatusmaailman kautta.

#### 2. Miten kuvailisit johtamista yleisellä tasolla teidän monimuotoisessa työyhteisösänne?

Mahdollisia apukysymyksiä: (käytetään tarvittaessa)

- Millaisia ajatuksia, asenteita tai tunteita se herättää?
- Mikä on olennaista, kun yhteisö on monimuotoinen?
- Nouseeko esiin haasteita, mihin ne liittyvät?
- Näetkö monimuotoisessa työyhteisössä etuja, joita saavutetaan monimuotoisuuden vuoksi?

Pohditaan sitten asiaa tosi konkreettisesti johtajuuden keinojen näkökulmasta.

#### 3. Koetko, että sinulla on keinoja johtaa monimuotoista työyhteisöä?

KYLLÄ. Mahdollisia apukysymyksiä: (käytetään tarvittaessa)

- Mitä tulee huomioida keinojen valinnassa, kun työyhteisö on monimuotoinen?
- Millä keinoin monimuotoisuudesta tehdään yritykselle voimavara?
- Miten voit vaikuttaa yrityskulttuurin muodostumiseen?
- Millä keinoin voit vaikuttaa vuorovaikutuksen/hyväksyvän ilmapiirin/yhdenvertaisuuden/tiimityön toimivuuteen?

EI. Mahdollisia apukysymyksiä:

- Millaista osaamista, tietoa tai työkaluja kaipaisit?

Tarkastellaan työyhteisöä edelleen johtajan sekä johtajuuden keinojen näkökulmasta.

**4. Onko johtajan tai johtajuuden näkökulmasta tarkasteltuna merkitystä sillä, millä tavoin työyhteisön ihmiset ovat keskenään erilaisia?**

Mahdollisia apukysymyksiä: (käytetään tarvittaessa)

- Mikäli vastausta ei perustella, pyydä perustelua näkökulmalle.
- Jos vastaus "on merkitystä" -> millaisia asioita tulee ottaa huomioon moninaisuusryhmän mukaisesti? / Voisitko antaa esimerkkejä, millä tavoin moninaisuusryhmän tai -luokan erityispiirteet voivat vaikuttaa johtamiseen?

Lämmin kiitos haastattelusta. Mikäli jatkossa ilmenee jotakin, minkä kanssa olisi hyvä palata esimerkiksi puhelimitse asiaan, niin voinko olla vielä uudelleen yhteydessä?