



Iida Laaksonen

Tietoa monimuotoisuuden johtamisesta sosiaali- ja terveysalan esihenkilöille

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosiaalialan tutkinto-ohjelma

Sosionomi

Opinnäytetyö

20.1.2025

Tiivistelmä

Tekijä:	Iida Laaksonen
Otsikko:	Tietoa monimuotoisuuden johtamisesta sosiaali- ja terveysalan esihenkilöille
Sivumäärä:	32 sivua + 2 liitettä
Aika:	20.1.2025
Tutkinto:	Sosionomi
Tutkinto-ohjelma:	Sosiaalialan tutkinto-ohjelma
Ohjaaja:	Lehtori Miia Ojanen

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön lähtökohtana on ollut tuottaa tietoa monimuotoisuuden johtamisesta sosiaali- ja terveysalan esihenkilöille. Opinnäytetyössä oleva teoreettinen tieto ja lähdeviittaukset on kerätty luotettavista sähköisistä palveluista, kuten Finna.fi, Theseus ja Google Scholar.

Teoriatiedon pohjalta on tehty lehtiö ja posterit yhteistyöorganisaation 22 esihenkilölle Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen vanhuspalveluiden yksikössä. Niiden tarkoituksena on ollut tuoda tutkittu teoriatieto tiivistetyssä muodossa esihenkilöiden käyttöön sekä antaa selkeitä esimerkkejä siitä, kuinka monimuotoisuuden johtamista voi lisätä työyhteisössä.

Tuloksista huomataan, kuinka tärkeää monimuotoisuuden johtamista on edistää. Sen avulla voidaan muun muassa luoda työelämään joustavuutta ja ymmärrystä, edistää työyhteisössä yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa, lisätä työhyvinvointia, jaksamista ja viihtymistä (veto- ja pitovoima) sekä hyödyntää paremmin työntekijöiden osaamista ja vahvuuksia.

Avainsanat: Monimuotoisuuden johtaminen, yhdenvertaisuus, tasa-arvo, inklusiivisuus, osallisuus

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author: Iida Laaksonen
Title: Information on Managing Diversity in the Social and Health Sector
Number of Pages: 32 pages + 2 appendices
Date: 20 January 2025

Degree: Bachelor of Social Services
Degree Programme: Social Services
Instructor: Miia Ojanen, Senior Lecturer

The starting point of this functional thesis was to provide information on diversity management for supervisors in the social and healthcare sector. The theoretical information and references for the thesis were collected from reliable electronic services such as Finna, Theseus, and Google Scholar.

Based on the theoretical knowledge, a booklet and a poster were created for 22 supervisors in the elderly services unit of the Vantaa and Kerava wellbeing services county. Their purpose is to present researched theoretical information in a concise form for the supervisors' use and to provide clear examples of how diversity management can be enhanced in the workplace.

The results highlight the importance of promoting diversity management. It can, among other things, build flexibility and understanding in the workplace, promote equality and equity within the work community, increase workplace well-being, endurance, and satisfaction in terms of attracting and retaining employees and enable better utilization of employees' skills and strengths.

Keywords: diversity management, equality, equity, inclusivity, participation

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	5
2	TYÖELÄMÄKUMPPANI	6
3	MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMISEN TARVETTA OHJAAVAT TEKIJÄT	8
3.1	KESKEINEN LAINSÄÄDÄNTÖ	9
3.2	SOSIAALI- JA TERVEYSALAN ORGANISAATIOMUUTOKSET	9
3.3	TYÖVOIMAPULA JA VÄESTÖN IKÄÄNTYMINEN	10
4	MONIMUOTOISEEN JOHTAMISEEN LIITTYVÄT KESKEISET KÄSITTEET	12
4.1	TASA-ARVO JA YHDENVERTAISUUS.....	12
4.2	INKLUSIIVISUUS JA OSALLISUUS	15
5	MONIMUOTOISEN JOHTAMISEN HYÖDYT TYÖYHTEISÖLLE	16
5.1	HYVINVOIVA, MONIKULTTUURINEN TYÖYHTEISÖ VOIMAVARANA	16
5.2	KESTÄVÄN KILPAILUEDUN LUOMINEN	17
5.3	VUOROVAIKUTUKSEN JA VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN.....	18
6	ESIHENKILÖN ROOLI MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMISESSA	18
6.1	TYÖNTEKIJÖIDEN ARVOSTAMINEN, YMMÄRTÄMINEN JA OSALLISUUDEN VAHVISTAMINEN	19
6.2	TYÖYHTEISÖN YHDENVERTAISUUDEN JA TASA-ARVON VARMISTAMINEN	20
6.3	MYÖNTEISEEN VUOROVAIKUTUKSEEN KANNUSTAMINEN.....	21
6.4	MONIMUOTOISUUTTA EDISTÄVÄN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN	23
7	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	24
7.1	TAVOITTEET	24
7.2	MENETELMÄT	24
7.3	KOHDERYHMÄN KUVAUS.....	24
8	LEHTIÖN JA POSTERIN RAKENTAMINEN	25
9	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	26
9.1	OPINNÄYTETYÖN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS.....	26
9.2	TYÖELÄMÄKUMPPANIN PALAUTE	27
9.3	PROSESSIN JA OMAN OPPIMISEN ARVIOINTI.....	27
10	LÄHTEET	29

LIITTEET

Liite 1. Posterit

Liite 2. Lehtiö

1 Johdanto

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö kertoo monimuotoisuuden johtamisesta sosiaali- ja terveystalalla. Idea opinnäytetyön aiheeksi syntyi kevään 2024 työssäoppimisjakson aikana Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella, jossa yksi yhteistyötahon työorganisaatioista etsi opinnäytetyöntekijää monimuotoisen johtamisen aihepiiriin liittyen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä sosiaali- ja terveystalalla työskentelevien esihenkilöiden tietoa ja ymmärrystä siitä, mitä on monimuotoisuuden johtaminen ja sitä ohjaava lainsäädäntö, miksi tämä johtamistyyli on tärkeää ja miten sitä voisi edistää työyhteisössä parhaalla mahdollisella tavalla.

Tarkoituksena opinnäytetyössä oli luoda monimuotoisuuden johtamisesta lehtiö ja posterit, joita yhteistyötahon työorganisaation esihenkilöiden olisi mahdollisimman helppo hyödyntää työyhteisön arjessa. Lehtiö ja posterit sisältävät tiivistetyssä muodossa opinnäytetyön keskeisimmän teorian ja käytännönläheisiä esimerkkejä siitä, miten monimuotoista johtamista voidaan työyhteisössä toteuttaa.

Aihe on ajankohtainen, koska hyvällä monimuotoisuuden johtamisella, voidaan luoda positiivisia kokemuksia esimerkiksi työyhteisöstä, työturvallisuudesta sekä työhyvinvoinnista. Sosiaali- ja terveystalalan organisaatiot ovat palveluyhteisöjä, joiden päivittäisessä toiminnassa korostuvat inhimilliset tilanteet ja niihin liittyvät haasteet. Vuorovaikutuksen avulla voidaan lisätä myönteisiä kokemuksia työyhteisössä jaksamisesta ja viihtymisestä. Monimuotoisuuden johtaminen on tärkeää, koska sillä pystytään muun muassa turvaamaan asiakkaiden ja palveluiden vaikuttavuus, työvoiman saatavuuden takaaminen, organisaation imagoa voidaan kirkastaa, monikulttuurista työyhteisöä voidaan kehittää, henkilöstön työhyvinvointia ja jaksamista voidaan edistää, tiimityöskentelyä ja luovuutta voidaan parantaa sekä lainsäädännöllisten velvoitteiden noudattaminen on selkeämpää. (Savileppä 2005: 12).

Monimuotoisen johtamisen mahdollisuudet liittyvät maailmanlaajuisesti kaikkialle ja jokaiseen organisaatioon. Suurimpina haasteina pidetään muun muassa kulttuuriseen, etnisyyteen, sukupuoleen tai eri vähemmistöihin liittyviä kriittisiä kysymyksiä sekä yhdenvertaiseen kohteluun liittyvää tavoitetta. (Bahaudin G. Mujtada 2006: 6).

Aiheen ajankohtaisuuden tiedostaminen ja ymmärtäminen voi olla todellinen etulyöntiasema organisaatiolla, koska erilaisuus voi todellakin olla rikkaus, niin liiketoiminnalle kuin yksilölle. Monimuotoinen johtaminen on tärkeää ja ajankohtaista, jotta työyhteisöä ja työssäjaksamista voidaan positiivisella tavalla lisätä. Hyvällä johtamisella taataan yhdenvertaiset mahdollisuudet, oikeudet, velvollisuudet ja kohtelu sekä mahdollistetaan työntekeminen joustavasti erilaisissa elämäntilanteissa. (Rousu & Lanne-Eriksson 2021: 241).

2 Työelämäkumppani

Opinnäytetyön työelämäkumppani on Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen vanhuspalveluiden yksikkö. Hoiva-asumisen palvelujen palvelualue muodostuu neljästä tehtäväalueesta, joita ovat ympärivuorokautinen palveluasuminen, lyhytaikainen kuntouttava hoito, kuntoutus- ja arviointitoiminta ja hybridiasuminen.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella olevassa tasa-arvoinen ja yhdenvertaisuus ohjelmassa vuosina 2023–2025 on tuotu esille, kuinka organisaation tavoitteena on saada täytettyä tasa-arvoinen ja yhdenvertaisesti osallinen organisaatio. Henkilöstön osallisuudesta oli nostettu esille neljä kohtaa. Henkilön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia lisätään muun muassa valmentavan johtamisen keinoin, henkilöstön osallistumismahdollisuuksia tiedotetaan hyvinvointialueen sisäisillä viestintä kanavilla, henkilöstölle luodaan erilaisia ja eri tasoisia osallistumisen ja vaikuttamisen paikkoja, henkilöstä perehdytetään ja koulutetaan

osallisuustyöhön. (Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen osallisuusohjelma 2023–2025 2022: 4).

Opinnäytetyön näkökulmana on työyhteisön esihenkilöiden johtaminen. Kohderyhmänä on hoiva-asumisen palvelualueen 22 esihenkilöä. Hoivakodin työtä toteutetaan monimuotoisessa työyhteisössä. Työyhteisön jäsenet ovat asukastarpeen mukaisesti muun muassa esihenkilö, asiakasvastaava, lähihoitajat, sairaanhoitajat, fysioterapeutit, toimintaterapeutit, kulttuuriohjaajat, hoiva-avustajat ja toiminnanohjaajat. Työryhmä on siis erittäin moninainen, jonka takia tarve monimuotoisuuden johtamisen kehittämiseksi on noussut osana hyvinvointialueen uudistusohjelmaa, jolla muun muassa lisätään henkilöstön veto- ja pitovoimaa. Yksiköihin jaettava lehtiön ja posterin tarkoituksena on ollut jäädä työvälineiksi yksikön esihenkilöille ja tukea heidän monimuotoisuuden johtamistyötä hoivakotiympäristössä.

Esihenkilöt ovat suurissa määrin vastuussa monimuotoisuuden toteutumisesta työyhteisössä, jonka takia tulokulmana tässä opinnäytetyössä on esihenkilöt. Tavoitteena oli siis pyrkiä lisäämään esihenkilöiden tietoisuutta ja käsityksiä monimuotoisuuden johtamisen tärkeydestä ja mahdollisuuksista, jotta pystytään edistämään tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta sekä lisäämään parempia työntekijäkokemuksia ja tämän kautta lisäämään muun muassa työpaikalla pysyvyyttä.

Opinnäytetyön tuotoksina syntyi lehtiö ja posterit työelämäkumppanin esihenkilöille. Lehtiön tavoitteena on kertoa tiivistetyssä muodossa opinnäytetyön keskeinen teoria ja ydintieto monimuotoisuuden johtamisesta. Lehtiön lisäksi opinnäytetyön tekijä on tehnyt työyhteisön esihenkilöille posterin, josta he näkevät saman sisällön yhdellä silmäyksellä ja käytännönläheisiä esimerkkejä siitä, kuinka monimuotoisuuden johtamista voi työyhteisössä kehittää.

3 Monimuotoisuuden johtamisen tarvetta ohjaavat tekijät

Monimuotoisen johtamisessa on keskeistä tuntea oleelliset käsitteet sekä ymmärtää mitä johtamistyyli vaatii esihenkilöltä, jotta johtamistyyli toteutuu parhaalla mahdollisella tavalla. On tärkeä syventyä keskeisiin käsitteisiin, kuten lainsäädäntöön, vuorovaikutukseen sekä inklusiivisuuteen eli yhdenvertaisuuteen. Tomski & Zawada (2015) kuvaa, että monimuotoisuuden voidaan ajatella olevan erilaisten ihmisten muodostama ryhmä. (Tomski & Zawada 2015: 1040) Monimuotoisuutta määritellään kuitenkin monella tavalla, ja käsitteen sisältö on riippuvainen tulkitsijasta ja tilanteesta.

Monimuotoisuudella voidaan katsoa suppeasti määriteltynä yksilöllistä erilaisuutta esimerkiksi iältään, sukupuoleltaan, kansallisesta tai etnisestä alkuperästä. Laajasti eroteltuna voidaan katsoa eroja henkilökohtaisissa ominaisuuksissa tai kyvyissä, esimerkiksi kielestä, kulttuurista, uskonnosta, koulutuksesta tai työkyvystä johtuen. (Rousu & Lanne-Erikson 2021: 81).

Tämän lisäksi myös johtamista vaikuttaviin tekijöihin on tärkeää ja ajankohtaista kiinnittää huomiota. Monimuotoisuus on kattavaa erilaisuutta, joka kattaa monenlaiset vakaumukset, toimintatavat ja mielipiteet. (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019: 107.) Johtamisen lisäksi on huomionarvoista, että nykyinen työelämä on varsin monimuotoinen, muutosherkkä ja jatkuvasti kehittyvä. Tämä on johtanut siihen, että työelämän laatua, työvointia (joka sisältää niin pahoinvointia kuin hyvinvointia) ja esimerkiksi työiloa koetellaan. (Pietiläinen & Syväjärvi 2019: 284.)

Johtamisen kannalta henkilöstön diversiteettiin eli monimuotoisuuteen liittyvä päämäärä on yksiselitteinen: yhdenvertaisuuslaki edellyttää tasapuolista kohtelua ja kieltää syrjinnän liittyen muun muassa työntekijöiden ikään, alkuperään, kansalaisuuteen, kieleen, uskontoon, vakaumukseen, mielipiteisiin ja poliittiseen toimintaan. Organisaatiot, jotka panostavat tasa-arvoon ja monimuotoisuuteen kehittyvät nopeammin ja ovat innovaatisempia sekä taloudellisesti kannattavampia. Lisäksi näiden yritysten työntekijät voivat paremmin. (Teräsaho, Tanhua & Rantanen 2023: 85).

3.1 Keskeinen lainsäädäntö

Monimuotoisuuden johtamisessa keskeistä on lainsäädäntö, joka ohjaa ja määrittelee työelämän sääntöjä ja toiminnan toteutumista työelämässä. Lait velvoittavat organisaatioita edistämään monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta, jonka takia tämä on työpaikkojen johtamiskulttuurissa välttämätön asia ja ajankohtainen aihe. Lait toimivat välillisinä ja välittöminä ohjaajina monimuotoisuuden johtamisessa. Iso osa lainsäädännöstä pyrkii ennaltaehkäisemään syrjintää ja takaamaan yhdenvertaisen toteutumisen asettamalla rangaistuksia ja velvollisuuksia. Myös EU:n lainsäädännölliset direktiivit ohjaavat lainsäädäntöä ja tuovat uudet velvollisuudet. (Huhta & Myllyntaus 2023: 44).

Suomen lainsäädännössä on kahdeksan lakia, jotka oleellisesti ohjaavat monimuotoisuuden johtamista työelämässä. Nämä lait ovat Suomen perustuslaki (731/1999), yhdenvertaisuuslaki (1325/2014), tasa-arvolaki (609/1986), työsopimuslaki (55/2001), työturvallisuuslaki (738/2002), laki yksityisyyden suojasta työpaikalla, kuluttajansuojalaki (381/1978) sekä rikoslaki (39/1889). (Huhta & Myllyntaus 2023: 45).

3.2 Sosiaali- ja terveystalouden organisaatiomuutokset

2020-luvun aikana sosiaali- ja terveystaloudella on ollut käynnissä suuria muutoksia linjauksissa sekä alalla yleisesti. Muutoksia on tullut enenevässä määrin koko ajan lisää. Henkilöstö on sosiaali- ja terveystaloudella strateginen voimavara ja toiminnan keskeinen menestystekijä. Esimerkiksi sosiaalihuollon hyvä ammatillinen osaaminen ja riittävä määrä työntekijöitä vaikuttavat merkittävästi sosiaalipalveluiden laatuun ja määrään sosiaalialalla. (Sosiaalityön käsikirja 35: Luku sosiaalihuollon henkilöstö). Yhteiskunta ja ihmiset ovat koko ajan muuttuvassa osassa, jonka takia monimuotoisuus osaaminen korostuu entistä enemmän muuttuvassa yhteiskunnassa. Osaamisvaade koskee kaikkia työyhteisön jäseniä. Moninaisuuden taitava johtaminen strategia- ja esimiestyössä sekä suunnitelmallinen henkilöstöpolitiikka eivät yksin riitä vaan

osaamisen on oltava myös osa työyhteisötaitoja. (Timonen, Mäkelä & Raivio 2015:16).

Merkittävä uudistus, joka muutti sosiaali- ja terveydenhuoltoa johtamisen näkökannalta ovat hyvinvointialueet. Sosiaali- ja terveydenhuollossa kehitettiin uusi ja ennenaikainen uudistus hallituskaudella 2019–2023. Vuonna 2023 alusta tuli voimaan sosiaali- ja terveydenhuollossa hyvinvointialueet, jotka muuttivat merkittävästi organisaatioiden rakenteita. Organisaatiomuutoksina oli muun muassa työryhmien kasvaminen sekä moninaistuminen. Sosiaali- ja terveysministeriöllä alkoi vuonna 2024 tavoite, että sosiaalialan työhyvinvointi, monimuotoisuus sekä työturvallisuus olisi merkittävästi paremmassa asemassa vuoteen 2030 mennessä. (Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus ohjelma 2020–2023).

Esihenkilöillä korostuvat erityisesti muun muassa johtamisen taito huomioiden sosiaalialan asiakastyön tunnekuormitus, kyky toimia ja johtaa sosiaalialan ammattieettisten periaatteiden mukaan ja eettisesti rohkealla tavalla, taito johtaa hyvinvointia edistävästi ja ottaa huomioon työntekijä kokonaisena ihmisenä myös työpaikallaan. Sosiaalialan työ on julkinen tehtävä, ja näin myös asiakastyöntekijän ja johtajan työ on julkisen kritiikin alla, mikä voi lisätä kuormitusta sosiaalialalla. (Rousu & Lanne-Eriksson 2019: 39).

3.3 Työvoimapula ja väestön ikääntyminen

Lainsäädännön sekä sosiaali- ja terveysalan organisaatiomuutosten lisäksi monimuotoisen johtamisen tarpeeseen vaikuttavat oleellisesti suurten ikäluokkien ikääntyminen ja työvoimapula.

Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjausten takana on, että ihmiset viihtyisivät ja jaksaisivat työssään mahdollisimman pitkään. Sosiaali- ja terveysalalla yksiköiden esihenkilöt hoitavat yleensä rekrytointiprosessia. Työntekijöiden riittävyys on tärkeää ja sitä voidaan mahdollistaa jo rekrytointivaiheessa. Tällä tavoin työpaikkailmoituksen tekeminen ja rekrytointitilanne on tärkeä monimuotoisuuden edistämisen mahdollisuus. Tällainen on esimerkiksi

monimuotoisuuden ilmi tuominen työpaikkailmoituksessa, kannustamalla monimuotoisia ja erilaisia hakijoita työtehtävään sekä kertomalla, että yrityksessä edistetään monimuotoista työkuultuuria. Esihenkilöillä on työpaikkailmoituksia tehtäessä mahdollisuus huolehtia tasa-arvoa ja neutraalisuutta edistävästä työpaikkailmoituksista sekä sisäisessä viestinnässä. (Teräsaho, Tanhua & Rantanen 2023: 54).

Työn tulee olla veto- ja pitovoimasta sekä sen tulee edistää sekä terveyttä että työ- ja toimintakykyä. Myös työvoima monipuolistuu väestön ikääntymisen sekä valtion sisäisen ja kansainvälisen muuttoliikenteen myötä. Työelämän kannalta myönteiset asiat on tunnistettava eli työvoiman muutos, johon vaikuttaa muun muassa ikärakenteen muutos, maahanmuutto ja monikulttuurisuus. On oletettavaa, että työyhteisöistä tulee entistäkin monimuotoisempia lähivuosina. (Sosiaali- ja terveysministerin julkaisu: 12).

Työmarkkinoiden sukupuolen mukainen segregatio eli eriytyminen ja henkilöstön moninaisuuden puute, aiheuttavat haittoja myös yrityksille ja muille organisaatioille. Sukupuolen mukaisen eriytyksen purulla voi olla osa ratkaisua työntekijöiden löytämiseksi, sillä tällaisilla aloilla voidaan löytää enemmän potentiaalisia tekijöitä, mikäli onnistutaan rekrytoimaan monipuolisemmin eri sukupuolta olevia henkilöitä. (Teräsaho, Tanhua & Rantanen 2023: 15).

Monimuotoisuuden vahvistaminen ja monimuotoisuuden aidon johtamisen kehittyminen on ennen kaikkea jokaisen työyhteisön jäsenen muutosmatka ja organisaationkulttuurin muutosta vaativa asia. Monimuotoinen organisaatio pitää rakentaa ja sitä pitää kehittää. Se ei synny hetkessä vaan täytyy syntyä yhteinen tahtotila ja on pohdittava mitä monimuotoisuus tarkoittaa käytännön toiminnassa. Kun henkilöstöä johdetaan kunnioittaen ja arvostaen monimuotoisuutta, se lisää tuottavuutta, kannattavuutta ja työssä viihtymistä. Samoin sairaspöissaolojen väheneminen on osoitettu pitkän aikavälin seurannoissa. Moninaisen organisaation positiivinen työnantaja kuva vaikuttaa myös rekrytointiin. Rekrytointikäytäntöihin tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Rousu & Lanne-Eriksson 2021: 83).

Työpaikkojen monimuotoisuus tulee nähdä ja hyödyntää työpaikkojen voimavaratekijänä. Erilaisten työntekijöiden tarpeet, kuten nuoret ja ikääntyneet työntekijät, maahanmuuttajat sekä osatyökykyiset työntekijät tulee huomioida. Ennaltaehkäisyyn kulttuurin sekä asenteen luominen ja edistäminen työpaikoilla yhdistää turvallisuuden, terveyden ja hyvinvoinnin toimivaksi kokonaisuudeksi. Tässä auttaa esimerkiksi hyvien käytänteiden ja toimintamallien jakaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö. Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille: 17). Organisaation toiminnan, tuotteiden ja palveluiden näkökulmasta on parempi, että ryhmässä on töissä koulutukseltaan ja työkokemukseltaan erilaisia ihmisiä. Tämän takia myös monimuotoisuus on tärkeässä roolissa organisaation positiivisen toiminnan ja toimivuuden kannalta. (Järvinen 2018: 198).

Organisaatiomuutosten lisäksi suuret ikäluokat ovat eläköitymässä lähivuosina, jonka takia sosiaalialalle tulee saada erityisen paljon uutta työvoimaa. On ennustettu, että vuosina 2010–2025 työikäisen väestön vähenevän 265 000 henkilöllä, mikä on lähes yhtä paljon kuin työikäisen väestön lisäys edellisen 30 vuoden aikana. Ilman ennakoitua nettomaahanmuuttoa työikäisen väestön väheneminen olisi tätäkin suurempi. Tämä tarkoittaa siis väistämättä, että monimuotoinen työyhteisö tulee lisääntymään. (Sindström 2009: 21).

4 Monimuotoiseen johtamiseen liittyvät keskeiset käsitteet

4.1 Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

Monimuotoisuuden johtamisessa yhdenvertaisuus tulee erittäin suuresti ilmi. Inklusiivisuuden eli yhdenvertaisuus käsitteellä tarkoitetaan, että ihmisiä kohdellaan samanarvoisesti taustasta riippumatta. Jokaista tulee työpaikalla kohdella yksilöinä ei tietyn ryhmän edustajina. (Työterveyslaitos. Monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta tulee edistää organisaation kaikilla tasoilla).

Vuonna 2015 voimaan tulleen yhdenvertaisuuslain mukaan monimuotoisuuteen liittyy 13 tekijää. Kyseiset tekijät ovat ikä, alkuperä, kansalaisuus, kieli, mielipiteet, poliittinen toiminta, uskonto, vakaumus, perhesuhteet, terveydentila, seksuaalinen suuntautuneisuus ja muut henkilöön liittyvät tekijät. (Huhta 2023: 30). Kun ymmärretään monimuotoisuuden pääperiaatteet päästään monimuotoisuuden hyödyistä nauttimaan työpaikoilla, joissa monimuotoisen työvoiman potentiaali saadaan valjastettua parhaiten. Työntekijäkokemuksen eri osatekijöiden, erityisesti johtamisen ja kulttuurin on oltava inklusiivista eli yhtäläistä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia riippumatta ihmisen taustasta tai ominaisuuksista. (Huhta & Myllyntaus 2023: 33).

Yhdenvertaisuutta organisaation toiminnassa ohjaa vahvasti Suomen lainsäädäntö. Tällöin työnantajan on toiminnallaan sitouduttava noudattamaan keskeisiä lakeja, jotka ovat yhdenvertaisuuslaki ja tasa-arvolaki. (Valkonen & Koskinen 2018: 4). Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta sekä ehkäistä syrjintää ja tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. Tätä lakia tulisi noudattaa julkisessa ja yksityisessä toiminnassa sekä huolehtia, että kaikki saavat yhdenvertaista kohtelua työelämässä parhaalla mahdollisella tavalla. Laissa nostetaan esille kohdassa 7 pykälä, kuinka työnantajalla on velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta. Tällä tarkoitetaan, että työnantajan on arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla ja työpaikan tarpeet huomioon ottaen kehitettävä työoloja sekä niitä toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014: 7§).

Yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon huomiointi mahdollistaa yrityksille paljon, mutta aiheuttaa samalla myös vaatimuksia ja toimenpiteitä, joiden nojalla yhdenvertaisuutta tulee yrityksessä pyrkiä noudattamaan mahdollisimman paljon. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus on erotettava käsitteinä toisistaan. Tasa-arvo tarkoittaa naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan puolestaan syrjintäkieltoa muilla henkilöön liittyvillä perusteilla. (Leppänen 2016: 16).

Työnantajalla, jonka palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä, tulee olla suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä yhdenvertaisuuden edistämiseksi. (Valtioneuvoston julkaisu 2022: 10.) Tasa-arvolaki puolestaan velvoittaa jokaisen työnantajan edistämään sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Yrityksen tulee joka toinen vuosi laatia erityisesti palkkausta ja muita palvelusuhteen ehtoja koskeva tasa-arvo suunnitelma, jonka mukaan tulee toteuttaa tasa-arvoa edistävät toimet. (Valtioneuvoston julkaisu 2022: 11.)

Jokaisen työnantajan on koosta, toimialasta, henkilöstön määrästä tai muusta vastaavasta seikasta riippumatta arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla ja työpaikan tarpeet huomioon ottaen kehitettävä työoloja sekä niitä toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehdessä. Edistäviä toimenpiteitä on oltava toimintaympäristö, voimavarat ja muut olosuhteet huomioon ottaen tehokkaita, tarkoituksen mukaisia ja oikeasuhteisia. Vastaavanlainen sukupuolen tasa-arvoa koskeva edistämismuoto löytyy tasa-arvolaista. (Valkonen & Koskinen 2018: 59.)

Työnantajan velvollisuutta edistää yhdenvertaisuutta koskee kolmiosainen säännös. Ensimmäisessä momentissa on säädetty kaikille yhdenvertainen oikeus edistää yhdenvertaisuutta. Toisessa momentissa on asetettu yhdenvertaisuus suunnitelman laatiminen organisaatioille, joissa työskentelee vähintään 30 ihmistä. Kolmas momentti käsittelee henkilöstön edustajien oikeutta saada tieto työnantajan toimesta yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Säännöksen tavoitteena on, että yhdenvertaisuuden edistämiseksi muodostuu osa työpaikan säännöllistä kehittämistoimintaa. Työpaikan yhdenvertaisuustilannetta tarkastellaan tällöin määräajoin ja tehdään tarvittaessa muutoksia edistämistoimenpiteisiin. Pykälän tavoitteena on kiinnittää huomiota siihen, että yhdenvertaisuuden edistäminen on tärkeä työyhteisön ja työnantajan harjoittaman henkilöstöpolitiikan kehittämisen väline monimuotoistuvassa työyhteisössä. (Leppänen 2016: 13).

4.2 Inklusiivisuus ja osallisuus

Monimuotoisuuden johtamiseen kuuluu myös huomioida inklusiivisuus, jolla tarkoitetaan muun muassa sitä, että ihmiset voivat olla työpaikoilla omanlaisia sekä kokea kuuluvansa työyhteisöön. Ihminen on laumaeläin, jolloin ihmiselle on tärkeä kokea kuuluvansa porukkaan sekä saada mahdollisimman positiivinen vaikutus muilta. (Huhta & Myllyntaus 2021: 12).

Inklusiivisuus on monella tavoin linkittynyt monimuotoisuuteen. Yritys voi hyötyä paljon, kun ymmärtää kuinka tärkeä on saada yhdenvertainen ja syrjimätön työyhteisö osaksi monimuotoisuuden johtamista. Työyhteisössä yhdenvertaisuuden voi huomata muun muassa niin, että jokainen työyhteisön jäsen tulee kuulluksi, jokainen voi kokea olevansa sellainen kuin on eikä tarvitse esimerkiksi peitellä, jos kuuluu vähemmistöön. (Työterveyslaitos. Monimuotoisuus ja inklusiivisuus: mitä ja miksi).

Eriarvoisuutta synnyttävät tekijät voidaan jakaa karkeasti viiteen kategoriaan, jotka ovat synnynnäiset henkilökohtaiset ominaisuudet, itsestä riippumattomat olemukseen ja olemassaoloon liittyvät ominaisuudet, hankitut ja elämänmatkalla saadut työkokemukset ja opit, yksilöstä riippumattomat henkilötilanteet, yhteiskunnan ja organisaation rakenteet sekä johtaminen. (Lahti 2014: Luku 6.1. eriarvoisuutta synnyttävät tekijät).

Monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden edistäminen on oikeudenmukaista, koska työ tähtää jokaisen ihmisen yhdenvertaisuuteen. Niin mahdollisuuksien kuin lopputulemien osalta. Organisaatio voi saada monenlaisia hyötyjä tämän päivän maailmassa noudattaessa yhdenvertaisuutta yrityksessä. Tämä voi olla muun muassa anonyymirekrytointia, työhyvinvoinnin lisäämistä tai yhteenkuuluvuuden parantamista. (Huhta & Myllyntaus 2023: 41).

5 Monimuotoisen johtamisen hyödyt työyhteisölle

Monimuotoisuuden johtaminen työyhteisössä tarkoittaa organisaation, toiminnan, rakenteiden ja kulttuurin kehittämistä siten, että erilaiset ihmiset, heidän taustansa ja näkökulmansa huomioidaan, arvostetaan ja hyödynnetään. Siinä pyritään luomaan työympäristö, jossa erilaisuus nähdään voimavarana ja jossa jokaisella on mahdollisuus kokea itsensä tasavertaiseksi ja osalliseksi.

5.1 Hyvinvoiva, monikulttuurinen työyhteisö voimavarana

Työyhteisössä on enenevässä määrin erilaisia ihmisiä ja osaajia töissä, mikä voi edistää luovuutta ja keksintöjen syntymistä, tai vaikuttaa heikentävästi työyhteisön dynamiikkaan, työssä viihtymiseen ja työurien keston.

Monimuotoisuutta työelämässä ei voi käsitellä tunnustamatta ja tunnistamatta ihmisten erilaisuutta sekä sitä, että ihmisellä on hyvin erilaiset ajatukset ja käsitykset maailmasta. (Roosevelt 2010: Luku: 3. Managing diverse talent).

Jotta esihenkilöillä onnistuu monimuotoisuuden johtamisen edellytykset, tulee yksilöllisten arvojen ja yritysten linjan olla mahdollisimman paljon saman suuntaiset. (Roosevelt 2010: Luku 5. Strategic diversity management process.)

Maailmanlaajuiset kokemukset osoittavat, että kaikenpuolinen monimuotoisuus työelämässä on hyödyllistä yksilöille, tiimeille, ryhmille, organisaatioille, asiakaskunnille ja yhteiskunnalle laajemminkin, kun sitä johdetaan hyvin. Siksi hyötyjä tulee myös arvioida kaikilla näillä tasoilla ja tahoilla. Yhdenkin tason laiminlyönti, tuottaa kustannuksia jossakin vaiheessa. Monimuotoisuus ei siis sinänsä tuo taloudellisia hyötyjä, ellei sitä pystytä johtamaan taitavasti, viisaasti ja strategisesti. (Lahti 2014: Luku: Diversiteetti kilpailuetuna ja taloudellisena kysymyksenä).

Organisaatiot pitävät useasti tärkeänä osana menestystä, työntekijöiden viihtymistä työssään ja tässä esihenkilöllä on monissa määrin suhteellisen suurikin rooli. Tämän takia menestyvät organisaatiot kouluttavat pitkäjänteisesti koko organisaatiota monimuotoisuudesta osana ammattitaitovaatimuksia. Kenestä tahansa voi kasvaa esihenkilö tai johtaja taustastaan riippumatta.

Ihmiset tulee siis osata kohdata mahdollisimman kunnioittavasti ja arvostavasti taustoistaan riippumatta. (Lahti 2014: Kappale 5). Euroopan komission Eurobarometrin (2012) mukaan 98 prosenttia kannattaa työnantajille ja työntekijöille tarjottavaa moniammatillisuuskoulutusta. (Lahti 2014: Kappale 1.4.) Työntekijöiden kouluttaminen ja heidän tietoisuutensa lisääminen moniammatillisuudesta voi merkittävästi lisätä myös liiketoiminnallisia hyötyjä. Liiketoiminta ja työntekijöiden pysyvyys on erittäin tärkeää ja välttämätöntä organisaatiolle. Monimuotoisuuteen panostaminen voi lisätä liiketoiminnallisia hyötyjä muun muassa ihmisten halua tulla organisaatioon töihin sekä sitoutua pidemmäksi aikaa organisaation toimintaan. (Huhta & Myllyntaus 2023: 42).

5.2 Kestävän kilpailuedun luominen

Monimuotoisella johtamisella voidaan luoda kestävää kilpailuetua ja parantaa yrityksen mainetta. Positiivisen työnantajamielikuvan luominen on helpompaa, kun yrityksessä viestitään monimuotoisuutta arvostavasti. Kehittämällä tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta korostavia rekrytointikäytäntöjä, yritys voi laajentaa hakijakuntaa. Kun työpaikoilla on keskusteltu monimuotoisuuden hyödyistä ja toimintamahdollisuuksista on siitä mahdollisuus saada työpaikoilla kilpailuvaltti sekä työvoiman saannissa, että sen pysyvyydessä, mikäli työpaikalla osataan kiinnittää huomiota monimuotoisuuteen itse rekrytoinnissa sekä työssä. Ihmisen on tärkeä pyrkiä muuttamaan asennettaan ja käytäntöjä, jotta monimuotoisuus toteutuisi työpaikalla mahdollisimman hyvin. (Martikainen & Moisio 2007: 3).

Jotta monimuotoisuuden parhaimmat hyödyt tulisivat organisaatioille tutuiksi, tulisi heidän keskittyä merkittävästi tämän johtamistyylin hyödyntämiseen. Monimuotoisuuden hyödyntäminen edellyttää pitkäjänteisyyttä, systemaattisuutta, rakenteellisia muutoksia, ylimmän johdon sitoutumista, mittareita ja mittaamista. Suomessa vain harvat yritykset tunnustuvat monimuotoisuuden johtamisen osaksi omaa toimintaansa. Kiinnostus on onneksi kasvamassa koko ajan enemmän ja kehitystä on tulossa enenemissä määrin lisää. (Timonen, Mäkelä, Raivio 2015: 37–38).

5.3 Vuorovaikutuksen ja viestinnän kehittäminen

Ihmisten välinen vuorovaikutus on yksi merkittävimmistä tekijöistä työpaikoilla. Tämä pätee niin johtoryhmän sisällä, johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön välillä kuin työntekijöiden keskinäisissä väleissäkin. Sosiaalinen vuorovaikutus ja kommunikointi ovat menestyksen ytimessä myös asiakkaisiin sekä yhteistyökumppaneihin ja muihin sidosryhmiin nähden. Usein asioiden rakentava ja sujuva eteneminen ei olekaan kiinni itse asiasta vaan siitä, kuinka se esitetään ja kommunikoidaan. Vaikeatkin asiat saadaan yleensä hoidettua, kun ne hoidetaan tavalla, joka viestii arvostusta ja kunnioitusta toista ihmistä kohtaan. (Salonen 2007 :34).

Hyvällä vuorovaikutuksella monet tiimit ja organisaatiot olisivat pystyneet välttämään muun muassa huonon ilmapiirin, tehottomuuden, laatuongelmat, asiakkaiden menetykset sekä monenlaiset tulehtuneet ihmissuhteet. (Järvinen 2018: 120.) Tämän takia vuorovaikutus ja esihenkilön rooli on tärkeä nostaa esille myös monimuotoisuuden johtamisessa.

6 Esihenkilön rooli monimuotoisuuden johtamisessa

Esihenkilöillä on suuri rooli, että tämä johtamistyyli toteutuu työyhteisössä. Kaikki lähtee yksilöstä ja hänen taustansa, työntekijän erilaisuuden sekä tarpeiden ymmärtämisestä. Työntekijöiden osallisuuden vahvistaminen edellyttää esihenkilöiltä työntekijöiden ottamista mukaan päätöksentekoon, yhteistä suunnittelua ja yhdessä tekemistä.

Esihenkilöillä on keskeinen rooli monimuotoisuuden johtamisessa työyhteisössä. He voivat omalla toiminnallaan luoda työpaikalle avoimen, yhdenvertaisen ja turvallisen työilmapiirin, jossa erilaisuus nähdään voimavarana ja kaikki työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi ja osallisiksi.

Ensimmäinen askel monimuotoisuuden johtamiseen on kuunnella työntekijöitä sekä tunnistaa heidän tarpeensa. Esihenkilöiden on myös hyvä arvioida omia

asenteita ja ennakkoluuloja, jotta he voivat työskennellä paremmin niiden purkamiseksi ja johtaa omalla esimerkillään.

6.1 Työntekijöiden arvostaminen, ymmärtäminen ja osallisuuden vahvistaminen

Yhdenvertaisuus on merkittävä osa monimuotoisuuden johtamisessa. Jotta monimuotoisuuden johtamisesta saadaan paras hyöty, on ensiksi tärkeä oppia arvostamaan muita. Arvostaminen lähtee yksilöstä ja hänen taustansa, kokemuksensa, osaamisensa sekä tarpeidensa ymmärtämisestä. Niiden sanoittaminen ei tuo vain tuottavuutta organisaatiolle vaan edistää työhyvinvointia ja innovaatiokulttuuria. (Korhonen 2021: 8). Työyhteisön toiminnan kannalta on yleensä hyvä avata ja havainnoida ihmisten erilaisuutta, jonkin konkreettisen, käyttäytymistä selittävän välineen kautta. Erilaisen käyttäytymisen ymmärtäminen ja erilaisten persoonien hyväksyminen on ensimmäinen askel sujuvampaan työyhteisöön. (Vilkman 2016: 96).

Tämä johtamismalli on tulevaisuutta ennakoivaa johtamista muuttuvassa organisaatioympäristössä. Henkilöstön monimuotoisuus on potentiaalinen voimavara, jota pyritään hyödyntämään työntekijän, työyhteisön, organisaation, asiakkaiden ja yhteiskunnan eduksi. Tavoitteena on parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja lisätä jaksamista. (Savileppä 2005: 8).

Monimuotoisuuden johtamisessa esihenkilöiden on tärkeää pyrkiä tutustumaan työntekijöihin mahdollisimman syvällisesti. Jotta pystytään tutustumaan ja hyödyntämään henkilöstön monimuotoisuus, on henkilöstöä pyrittävä saada osallistumaan mahdollisimman paljon. Henkilöstön osallistavuus on tärkeä osa monimuotoisuuden johtamista. Osallistavuudella tarkoitetaan työyhteisöä, jossa erilaisuutta arvostetaan ja jokaisella on mahdollisuus osallistua ja kehittää omaa osaamistaan. Osallistavuus edellyttää yhteistä suunnittelua, yhdessä tekemistä ja henkilöstön jatkuvaa oppimista. (Savileppä 2005: 7.)

6.2 Työyhteisön yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon varmistaminen

Esihenkilöllä on suuri rooli, jotta monimuotoisuuden johtaminen onnistuu työyhteisössä mahdollisimman hyvällä tavalla, samalla kun jokainen työyhteisön jäsen kantaa työyhteisön toiminnasta vastuuta. Organisaation on tärkeä luoda työntekijöille ympäristö, jossa kehitetään ja ylläpidetään monimuotoista kulttuuria. Se tarkoittaa kaikkien työntekijöiden tasa-arvoista kohtelua sekä mahdollisuutta edetä uralla.

Johtamisesta puhuttaessa on tärkeä tiedostaa, että johtamisen ydin on saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja heidän kanssaan. Vain ihmisiä voi johtaa. Johtaminen on tavoitesuuntautunutta vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa. Toiminnan avulla pyritään siihen, että joukko ihmisiä toimii paremmin ja tehokkaammin kuin ilman johtamista. (Rousu & Lanne- Eriksson 2021: 19).

Monimuotoisen tiimin johtaminen vaatii kykyä ja halua johtaa erilaisia ihmisiä eri tavalla ja kykyä sovittaa yhteen erilaisten ryhmien ja yksilöiden erilaisia tarpeita ja etuja, reilulla, oikeudenmukaisella ja tasa-arvoisella tavalla. Näin pystytään hyödyntämään tiimien monimuotoisuuden tarjoamia mahdollisuuksia asiakkaiden tarpeiden ja palveluiden vaikuttavuuden turvaamiseksi. Se, että kunnioitetaan monimuotoisuutta ja hyväksytään yksilölliset erot, ei tarkoita, etteikö kaikilta odoteta yhteisiin pelisääntöihin ja arvoihin sitoutumista. (Rousu & Lanne-Eriksson 2021: 83).

Tällaisen johtamisen pääasiallinen tavoite on pyrkiä lisäämään positiivista työnantajakuvaa, joka on erittäin tärkeä ihmisten viihtymisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Tässä johtamistyyllissä esihenkilöllä on suuri rooli ja vaikutus, jotta työntekijät kokevat olevansa merkityksellisiä sekä työpaikalla pystytään noudattamaan oikeudenmukaisuuden kulttuuria.

Parhaimmillaan monimuotoisuus on luonteva osa organisaation toimintaa eikä sitä tarvitse liikaa miettiä. Monimuotoisuus tulisi nähdä voimavarana, joka edistää toimintatapojen ja palveluiden kehittymistä. Ihmisten erilaiset

kokemukset, osaaminen ja taustat tulisi tunnistaa ja ottaa käyttöön. (Rousu & Lanne-Eriksson 2021: 241.)

Tällä tavoin organisaatio voi päästä parhaimpaan mahdolliseen lopputulokseen. Henkilökunta on organisaation sydän ja tämän takia on tärkeää pyrkiä vaikuttamaan henkilöstön toimivuuteen sekä tasa-arvoiseen kohteluun. Ihmisten erilaisuus ja monimuotoisuus tuo työyhteisöön rikkautta, mutta samalla myös haasteita johtamiseen. Tähän vaikuttaa myös erilaisuuden ja monimuotoisuuden lisäksi monikulttuurinen työelämä, joka on organisaation voimavara monimuotoisuuden johtamisen näkökulmasta. Vaikeimmin työllistyvien ryhmien kohdalla ei riitä, että on tukitoimia ja kannustimia, joilla helpotetaan organisaation kynnyistä palkata heidät. Organisaation pitää kuitenkin johto edellä ajaa sisään koko työyhteisö osaksi moninaisuuden omaksumista. Sen jälkeen johtavan tason on omaksuttava uusi rooli ja ajettava liiketoiminnan tavoitteiden rinnalla ns. pehmeämpiä arvoja, joiden kautta voidaan edistää työhyvinvointia ja puuttua syrjintään. (Korhonen 2021: 9).

Monimuotoisuuden johtaminen on todellista rohkeutta organisaatio kulttuurissa, kun ihminen alkaa ymmärtämään monimuotoisuutta hän alkaa tarkastelemaan omaa monimuotoisuuden johtamisen kulttuuria. (Rinne 2019: 121.)

6.3 Myönteiseen vuorovaikutukseen kannustaminen

Ihmisten välinen vuorovaikutus on yksi merkittävimmistä tekijöistä työpaikoilla. Tämä pätee niin johtoryhmän sisällä, johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön välillä kuin työntekijöiden keskinäisissä väleissäkin. Sosiaalinen vuorovaikutus ja kommunikointi ovat menestyksen ytimessä myös asiakkaisiin sekä yhteistyökumppaneihin ja muihin sidosryhmiin nähden. Usein asioiden rakentava ja sujuva eteneminen ei olekaan kiinni itse asiasta vaan siitä, kuinka se esitetään ja kommunikoidaan. Vaikeatkin asiat saadaan yleensä hoidettua, kun ne hoidetaan tavalla, joka viestii arvostusta ja kunnioitusta toista ihmistä kohtaan. (Salonen 2017: 34).

Vuorovaikutustaitojen avulla esihenkilö voi edistää sellaisten toimintatapojen syntymistä, jotka vaikuttavat suotuisasti projektin organisoitumiseen ja siihen, että eri toimijat pystyvät tasavertaisesti muodostamaan käsitystä käsillä olevasta muutoksesta. Tämän takia vuorovaikutustaidolla on merkittävä rooli ihmisten välisessä kommunikoinnissa. (Syväjärvi 2016: 137).

On tärkeä pyrkiä edistämään vuorovaikutusta myös työyhteisön sisällä. Hyvällä vuorovaikutuksella monet tiimit ja organisaatiot olisivat pystyneet välttämään muun muassa huonon ilmapiirin, tehottomuuden, laatuongelmat, asiakkaiden menetykset sekä monenlaiset tulehtuneet ihmissuhteet. (Syväjärvi 2016: 137). Tämän takia vuorovaikutus on tärkeä nostaa esille myös monimuotoisuuden johtamisessa. Vuorovaikutusta on tarkasteltu pitkään ennen kaikkea ihmisten välisenä suhteena. Vuorovaikutussuhteet tapahtuvat pitkälti verkostoissa. Kaikkien verkostojen, organisaatioiden ja asioiden taustalla on kuitenkin ihminen, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen. (Kamensky 2014: 199).

Keinoja erilaiseen vuorovaikutukseen on monia. Pääasiassa voidaan kuitenkin ajatella, että vuorovaikutus on sanallinen tai sanaton viesti ihmisten välillä. Sanallisilla viesteillä tarkoitetaan puhetta. Sanattomalla viestinnällä tarkoitetaan muun muassa ilmaisua, elekieltä sekä olemusta. (Isotalo & Rajalahti 2017: Kappale 1. Mitä vuorovaikutus on?).

Jotta työntekijöillä olisi mahdollisimman hyvä olla työyhteisössä on oleellinen osa työpaikalla viihtymisessä myönteinen vuorovaikutus. Työpaikan myönteinen vuorovaikutus on keskeisessä asemassa työyhteisön hyvinvoinnin rakentumisessa ja säilyvyydessä. Ihmisten on tärkeä pyrkiä työskentelemään yhdessä eikä toisiaan vastaan. (Baran & Barbara 2017: 15–16.)

Työyhteisön ongelmatilanteissa korostuu erityisesti esihenkilön rooli ja johtamistaito. Esihenkilö on tärkeässä roolissa, kuinka puuttuu tilanteisiin sekä kuinka saa jokaisen ihmisen kokemaan olevansa yhdenvertainen sekä arvostettu erilaisissa tilanteissa työyhteisössä sekä työpaikalla. Esihenkilön ja muiden työyhteisöiden jäsenten on siis erittäin tärkeä tiedostaa, kuinka toimii

muiden ihmisten nähden sekä kuinka kohtaa eritilanteissa olevat ihmiset. (Heikka 2013: 84).

6.4 Monimuotoisuutta edistävän viestinnän kehittäminen

Vuorovaikutukseen kuuluu merkittävänä osana viestintä. Selkeällä ja tasa-arvoisella viestinnällä voidaan edistää monimuotoista johtamista työyhteisössä sekä parantaa muun muassa työilmapiiriä ja työssä viihtymistä. Tasa-arvoa ja monimuotoisuutta arvostava viestintä auttaa esimerkiksi anonyymeissä rekrytointitilanteissa, joilla voidaan laajentaa hakijakuntaa ja vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan.

Monimuotoisuutta ja tasa-arvoa edistävän viestinnän kehittäminen on yhdenvertaista, kunnioittavaa viestintää kaikkia ihmisiä kohtaan, luopumista miesloppuisista tai muista sukupuolittuneista ammattinimikkeistä. Tasa-arvoinen viestintä on muun muassa kunnioittava viestintä kaikkia ihmisiä kohtaan, luopuminen miesloppuisista tai muista sukupuolittuneista ammattinimikkeistä. Tällä tarkoitetaan muun muassa välttämistä toistamasta sukupuoliin liittyviä stereotyyppioita, muistetaan sukupuolen moninaisuus sekä otetaan huomioon perheiden ja vanhemmuuden moninaisuus. Työpaikalla on tärkeä miettiä parantaessa monimuotoista työympäristöä, kuinka esihenkilö puhuu työntekijöistä ja heidän mahdollisista läheisistään. Tasa-arvoinen ja neutraali puhetyyli monesti edistää työhyvinvointia ja työpaikalla viihtyvyyttä. (Teräsaho, Tanhua & Rantanen 2023: 49).

Työyhteisössä on tärkeä pystyä käyttäytymään ammatillisesti ja asiallisesti. Ammatillisessa työyhteisössä korostuu luottamus toisten kykyyn käsitellä työasiat työasioina. Siitä syntyy avoin, rehellinen ja suora vuorovaikutus. Tämä myös mahdollistaa tiimin ja työyhteisön toimimisen mutkattomasti ja positiivisesti. Tällainen vuorovaikutus tuntuu lähtökohtaisesti stressittömältä, koska ihmisten ei tarvitse esittää, pelätä tai kokea turvattomuutta muiden seurassa. (Järvinen 2018: 165).

7 Opinnäytetyön toteutus

7.1 Tavoitteet

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on ollut tuottaa tietoa monimuotoisuuden johtamisesta sosiaali- ja terveysalan esihenkilöille. Teoriatiedon pohjalta on tehty lehtiö ja posterit yhteistyöorganisaation 22 esihenkilölle Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen vanhuspalveluiden yksikössä. Niiden tarkoituksena on ollut tuoda tutkittu teoriatieto tiivistetyssä muodossa esihenkilöiden käyttöön sekä antaa selkeitä esimerkkejä siitä, kuinka monimuotoisuuden johtamista voi lisätä työyhteisössä.

7.2 Menetelmät

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä on ollut tavoitteena yhdistää käytäntö ja teoria konkreettisella tavalla, jossa lopputuloksena syntyi valmis tuotos työelämäkumppanin tarpeisiin. Tuotoksena toteutettiin lehtiö ja posterit, jotka sisältävät käytännönläheistä tietoa monimuotoisuuden johtamisesta sosiaali- ja terveysalan esihenkilöille.

Opinnäytetyön tutkimusaineisto on rajattu niin, että siitä löytyy keskeinen tieto ja teoriat, jotka ovat tukeneet toiminnallisen osuuden suunnittelua ja materiaalin tuottamista työelämäkumppanille. Opinnäytetyön keskiössä on ollut hyötynäkökulma: Miksi ja miten esihenkilöt voivat edistää monimuotoisuuden johtamista työyhteisössä.

Kaikki opinnäytetyössä käytetyt lähteet ovat suomen- ja englanninkielisiä eikä muita kieliä ole käytetty. Valitut lähteet ovat luotettavia ja monipuolisia, ja ne on julkaistu vuosina 2005–2023.

7.3 Kohderyhmän kuvaus

Kohderyhmänä on 22 esihenkilöä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen hoiva-asumisen palvelujen palvelualueelta. Tuotos toteutettiin esihenkilöille, jotta he

pystyvät työssään hyödyntämään paremmin monimuotoisuuden johtamista sekä saamaan tietoa, kuinka monimuotoisuuden johtamista voidaan parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää työyhteisössä esihenkilön näkökulmasta.

Tavoitteena on lisätä esihenkilöiden tietoisuutta monimuotoisuuden johtamisesta sekä tavoista, kuinka monimuotoisuuden johtamista voidaan hyödyntää työyhteisössä enemmän.

8 Lehtiön ja posterin rakentaminen

Lehtiö ja posterit on rakennettu yhteistyössä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen vanhuspalvelujen hoiva-asumisen palvelujen palvelualueen kanssa. Tuotosten kokonaisprosessi koostui neljästä vaiheesta. Ensimmäinen vaihe oli yhdessä työelämäkumppanin neljän eri esihenkilön kanssa suunnitella ja määrittellä millainen lehtiö ja posterit työyhteisölle toteutetaan. Tapaamisissa minulle nimettiin yksi yhteyshenkilö, joka vastasi kysymyksiin ja jonka kanssa hoidin projektin loppuun.

Lehtiön ja posterin suunnitteluvaihetta edelsi melko työläs ja aikaa vievä tiedonkeruu. Monimuotoisuuden johtamisesta löytyy paljon tutkittua tietoa. Suuresta määrästä tietoa oli aluksi haastavaa löytää keskeinen sisältö lehtiöön ja posteriin, joka palvelisi parhaiten sosiaali- ja terveysalan esihenkilöitä. Työssä on käytetty rajauksia, jotta pystytään parhaalla mahdollisella tavalla pysymään oleellisen ja ajankohtaisen tiedon keskiössä.

32-sivuisesta opinnäytetyöstä valmistui kuusisivuinen lehtiö ja yksisivuinen posterit, jossa monimuotoisuuden johtamisen pääkohdat on nähtävissä yhdellä silmäyksellä. Lehtiön avulla pyrin tiivistetyssä muodossa kertomaan mitä on monimuotoisuuden johtaminen, sitä ohjaava lainsäädäntö, miksi tämä johtamistyyli on tärkeää ja miten sitä voisi edistää työyhteisössä parhaalla mahdollisella tavalla. Lehtiö nimettiin seuraavasti: Miksi ja miten esihenkilöt voivat edistää monimuotoisuuden johtamista työyhteisössä?

Lähetin valmiin lehtiön ja posterin työelämäkumppanin yhteyshenkilölle hyväksyttäväksi. Tarkistuskierroksen jälkeen, lehtiö ja posterit on taitettu työelämäkumppanin brändin mukaisesti. Lopuksi valmiit tuotokset jaettiin yhteyshenkilön toimesta työyhteisön 22 esihenkilölle johtamistyön tueksi.

9 Pohdinta ja johtopäätökset

Monimuotoisuuden johtaminen sosiaali- ja terveysalan esihenkilötyössä on yhä tärkeämpää, koska alan työympäristöt ovat monimuotoistuneet. Sillä voidaan merkittävästi auttaa myös sosiaaliala- ja terveysalan työvoimapulaan. Monimuotoisuuden johtaminen on osa tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistävien lakien noudattamista. Sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöillä on keskeinen rooli monimuotoisuuden johtamisessa ja heidän tietoisuuttaan, koulutusta, osaamista, lainsäädännön tuntemusta ja konkreettisia työkaluja tulisi lisätä.

9.1 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Monimuotoisuuden johtamisesta löytyy paljon ajankohtaista tietoa. Teoriatieto on kerätty suomen- ja englanninkielisistä luotettavista tieteellisistä artikkeleista, kirjoista, verkkosivuista ja lähteistä, kuten Finna.fi, Theseus ja Google Scholar. Lähdeviittauksissa noudatetaan oppilaitoksen ohjeistuksen mukaisia viittauskäytänteitä.

Tutkimusilmoitus toteutettiin hyvinvointialueen ohjeiden mukaisesti. Se oli suhteellisen helppo saada, koska tutkimus oli tuotoksellinen eikä siinä käytetty henkilötietoja tai muuta tunnistettavuuteen liittyviä tietoja. Tiedot kerättiin luotettavista tieteellisistä lähteistä, joiden avulla pystyttiin varmistamaan tiedon laadukkuus ja lähteiden luotettava alkuperä.

9.2 Työelämäkumppanin palaute

Opinnäytetyön palaute on saatu Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen vanhuspalveluiden lähijohtajalta. Lähijohtajalta saadun palautteen perusteella yhteistyö on ollut vaivatonta ja sujuvaa, ja työelämäkumppanille tuotettu lehtiö ja posterit tukevat hyvin monimuotoisuuden johtamista vanhuspalveluiden esihenkilötyössä. Niistä löytyy tiivistetyssä muodossa tärkeimmät asiat ja piirteet, joita esihenkilöiden on huomioitava omassa johtamistyössä.

Lehtiön ja posterin sisältö ovat selkeät ja ne on taitettu työelämäkumppanin brändin mukaisesti. Lähijohtajan näkemyksen mukaan monimuotoisen johtamisen työyhteisön toimintaan jalkauttaminen on prosessi, ja se on nyt lehtiön ja posterin avulla aloitettu. Tulosten saavuttaminen ja vaikuttavuuden arvioiminen vaativat aikaa ja yhteistyötä organisaation kaikkien esihenkilöiden kanssa.

9.3 Prosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen ja opettavainen projekti. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen, ja se vastaa hyvin työelämäkumppanilta saatuun tehtävänantoon. Opinnäytetyön aihe, tietopohja ja tuotos liittyvät vahvasti työelämäkumppanin työlle asetettuihin tavoitteisiin ja tarpeisiin, ja sain siitä heiltä hyvän palautteen.

Olen myös itse oppinut paljon monimuotoisuuden johtamisesta ja sen käsitteistä. Ymmärrän nyt syvällisemmin, miksi monimuotoinen johtaminen on niin tärkeää, ja miten se voi rikastuttaa työyhteisön toimintaa, vähentää ennakkoluuloja, mahdollistaa uudenlaista ajattelua ja tuoda työntekijöiden osaamista sekä vahvuuksia paremmin esiin.

Olen myös pohtinut, miten monimuotoisuuden johtamiseen liittyy haasteita. Niitä voivat olla muun muassa esihenkilöiden tuen, koulutuksen, tiedon tai tietoisuuden puute. Työyhteisön kulttuuriset erot tai yhteisten pelisääntöjen puute luovat omat haasteensa. Monimuotoisen johtamistyylin omaksuminen ja

toiminnan jalkauttaminen vaativat esihenkilöiltä organisaation tuen lisäksi hyviä vuorovaikutustaitoja, ihmistuntemusta, kannustavaa asennetta ja jatkuvaa oman ammattitaidon kehittämistä.

Opinnäytetyön toteutuksen onnistumisesta olisi ollut hyvä saada enemmän palautetta työelämäkumppanin esihenkilöiltä. Esimerkiksi esihenkilöiden kohderyhmälle suunnattu laajempi palautekysely ja vastaukset olisi voinut edistää tuotoksen hyödyn ja sisällön arviointia sekä pohdintaa tavoitteiden toteutumisesta.

10 Lähteet

Bahaudin G. Mujtada. Workforce diversity management: Challenges, competitions and strategies. 2006. United states of America.
 <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/76456609/Chapter_20Intro_20Summary_20_20Discussion_20Questions_20_20WDM_202007-libre.pdf?1639643817=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DWorkforce_Diversity_Management_Challenge.pdf&Expires=1720962585&Signature=Kc7qbZjCGo3865DrMGw7EÖTVEmJG0UibcJBbjGdRBEJzO5goSCjzSSMPLJc5lth7jafA8RP8MZLTMGqQQZ9EudnK NRn5Nt6~i0x-XNzPOGmjYkilbt44EF6QIWmoSuFzAzdqehKCunAOh7q0WoyOOrZMVpQq1M5oFSgyUUFqBM-Vi7xNqZu8ijEfpWpghLCCcD-4ePRuPx7FVPaDvJCFIOZhP6HMY902lqCDP15dp1er6-PyUM04vYR5-2c4SCWYFY-fKy6iVuj2n0hjm6qj2pXoFWVY--TiQwtZWtpWr9xzbXODVWfco7l6cTEgSgLULspU5KxE99~9ieDCR6hARg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA> Viitattu 31.8.2024

Baran, Malgorzata & Sypniewska, Barbara. The significance of people-oriented management and participation for mentoring in organizations. 2017. Poland.
 < <https://apcz.umk.pl/JPM/article/view/JPM.2017.128/15313> > Viitattu 3.12.2024

Finlex. Laki yhdenvertaisuudesta 1325/2014. 2014. Annettu Helsingissä 30.12.2014. [<<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>>. Viitattu 31.8.2024.]

Hakanen, J., 10.5.2021. Palvelevaa johtamista korona-aikana – ja pitkälle sen jälkeen. Työterveyslaitos. <<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/palvelevaa-johtamista-korona-aikana-ja-pitkalle-sen-jalkeen> >Viitattu 31.8.2024.

Heikka, Helena. Monimuotoistavan työyhteisön johtamisen haasteita. 2013. Oulu. PDF-tiedosto.
 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61253/Lea_Rissasen_juhlakirja_Heikka.pdf >Viitattu: 31.12.2024

Huhta, Miikka & Myllyntaus, Visa. Työnantaja brändi ja työntekijä kokemus. 2021. Alma Insight. E-kirja.

Huhta, Miikka & Myllyntaus, Visa. Monimuotoisuus työelämässä. 2023. Alma Talent. Helsinki. E-kirja.

Isotalus, Pekka & Rajalahti, Hanna. Vuorovaikutus johtajan työssä. 2017. Helsinki. Alma Talent. E-kirja.

Järvinen, Pekka. Ammatillinen käyttäytyminen: tie onnistumiseen. 2018. Helsinki. Alma Talent. E-kirja.

Kanninen Otto, Virkola, Tuomo, Lilja, Eero & Rask, Shahida. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimussarja. Tavoitteena syrjimätön työelämä. 2022. Helsinki. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163880/VNTEAS_2022_20.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 31.8.2024

Kamensky, Mika. Menestyksen Timantti. 2014. Helsinki. Alma Talent. E-kirja.

Kinnunen, Ulla, Perko, Kaisa & Virtanen, Mervi. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. 2013. Artikkel < <https://journal.fi/sla/article/view/8563/6348>> Viitattu 31.8.2024.

Korhonen, Inka. Eniten on vaikuttanut kaikki. 2021. Helsinki. Progradu. <<https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/19c0dd1f-2b6d-4511-9384-f8d1faf7f89d/content>> Viitattu 31.8.2024.

Lahti, Leena. Monikulttuurinen työelämä. 2014. Alma Talent. E-kirja.

Leppänen, Katja. Yhdenvertaisuus työelämässä. 2016. Talentum media. E-kirja.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut. Työhyvinvointi. Alma Talent 2023. Helsinki. E-kirja.

Mattila, Piia. 2024. Turvallisia sekä terveellisiä työoloja kaikille. Sosiaali- ja terveysministeriö. Valtioneuvostonjulkaisu. PDF-tiedosto. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165818/STM_2024_26.pdf> Viitattu: 31.12.2024

Martikainen, Tuomas & Moisio, Elina. 2007. Monimuotoisuuden haaste suomalaiselle työelämälle. Työelämän tutkimus. PDF. <<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87610>> Viitattu: 31.12.2024

Roosevelt, Thomas. 2010. World Class Diversity Management. O'Reily. Saatavilla:<<https://learning.oreilly.com/library/view/world-class-diversity/9781605094519/xhtml/ch05.html>> Viitattu: 31.12.2024

Rinne, Nina. 2021. Rohkea organisaatio: turvallinen työyhteisö menestyy. Alma Talent. Helsinki. E-kirja.

Rousu, Sirkka & Lanne-Eriksson, Minna. 2021. Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolian Ammattikorkeakoulu. E-kirja.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 31.8.2024.

Salonen, Eveliina. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Alma Talent. E-kirja.

Savileppä, Anna. Työkirja. Johda monimuotoisuutta, investoi tulevaisuuteen. 2005. Helsinki. PDF-tiedosto.
<<https://docplayer.fi/18184597-Johda-monimuotoisuutta.html>>
Viitattu: 31.12.2024

Simströn, Hannu. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Akateeminen väitöskirja < <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66499/978-951-44-7742-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Viitattu 31.8.2024

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu. Helsinki. Viitattu 31.8.2024.

Syväjärvi, Antti (toim. Pietiläinen, Ville). Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. 2016. Tampere.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi_%26_Pietilainen_OA.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 31.12.2024.

Teräsaho, Mia, Tanhua, Inkeri & Rantanen, Emmi. 2023. Tasa-arvon edistäminen työpaikalla. Keinoja sukupuolen mukaisen segregaaation purkamiseen. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. PDF-tiedosto.
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164937/STM_2023_2_1_rap.pdf> Viitattu 31.12.2024

Timonen, Liisa, Mäkelä, Jaana & Raivio, Anne-Mari. Moninaisuus on hyvän työelämän ominaisuus. 2015. Jyväskylä. PDF.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103091/JAMKJULKAISUJA2132015_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 31.8.2024

Tomski Piotr, Zawada Marcin & Stratostka-Patyk Marta. Diversity Management as a Part of Corporate Social Responsibility Policy. 2015.
<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050915028859>>
Viitattu 3.12.2024

Työturvallisuuskeskus, kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Moilanen, S.
<<https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Turvatuokio-Kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja.pdf>> Viitattu 30.11.2024.

Työturvallisuuskeskus. 2023. Monivertaisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työelämässä.
< <https://ttk.fi/julkaisu/monimuotoisuus-yhdenvertaisuus-ja-tasa-arvo-tyoyhteisossa/>> Viitattu 3.12.2024.

Työterveyslaitos. Monimuotoisuus ja inklusiivisuus: mitä ja miksi. Saatavilla:
< <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatioissa/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-mita-ja-miksi>>
Viitattu 31.8.2024

Työterveyslaitos. Monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta tulee edistää organisaation jokaisella tasolla. 2021. Verkkojulkaisu
Työterveyslaitos. Miten edistää monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta.
<<https://tyoelamatieto.fi/fi/analyysit/monimuotoisuutta-ja-yhdenvertaisuutta-tulee-edistaa-organisaation-kaikilla-tasoilla> >
Viitattu 30.11.2024

Pitkänen, Pirkko, Keisala, Katja, Niiranen, Vuokko. Tavoitteena sujuva arki. Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. 2017. Tampere.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102409/Pitkanen_ym_Tavoitteena_sujuva_arki.pdf?sequence=1&isAllowed=y > Viitattu 31.8.2024

Pietiläinen, Ville. & Syväjarvi, Antti. 2019. Johtamisen psykologia. PS-kustannus.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen osallisuusohjelma 2023–2025. Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen osallisuus. 2022. Verkkojulkaisu. PDF-tiedosto.
<https://vakehyva.fi/sites/default/files/document/Osallisuusohjelma_2023-2025_print_.pdf> Viitattu 31.8.2024

Valtakari Mikko, Nyman Juho & Karinen Risto. 2023. Työ 2030-ohjelman ulkoinen raportti. Sosiaali- ja terveysministeriö. Valtioneuvostonjulkaisu. Helsinki. PDF-tiedosto.
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164945/STM_2023_26_rap.pdf> Viitattu 31.12.2024

Valkonen, Mika & Koskinen, Seppo. Yhdenvertainen kohtelu työelämässä. 2018. Alma Talent. E-kirja.

Vikman, Ulla. Etäjohtaminen. 2016. Alma Talent. E-kirja.

Viitala, Riitta & Jylhä, Ella. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 2019. Edita. Helsinki. Viitattu 3.12.2024.



Monimuotoisuuden johtaminen

Monimuotoisuuden johtaminen tarkoittaa organisaation toiminnan, rakenteiden ja kulttuurin kehittämistä siten, että erilaiset ihmiset, heidän taustansa ja näkökulmansa huomioidaan, arvostetaan ja hyödynnetään. Sosiaali- ja terveysalan esihenkilöillä on keskeinen rooli monimuotoisuuden johtamisessa ja heidän tietoisuuttaan, koulutusta, osaamista ja konkreettisia työkaluja tulee lisätä.

Miksi?	Miten?
1. Parantaa työyhteisön hyvinvointia	1. Rohkaista avoimeen vuorovaikutukseen
2. Pidentää työntekijöiden työuria	2. Luoda turvallinen työilmapiiri
3. Lisää sitoutumista	3. Taata yhdenvertaiset mahdollisuudet
4. Kasvattaa motivaatiota	4. Kehittää monimuotoisia rekrytointikäytäntöjä
5. Edistää keksintöjä ja luovuutta	5. Huomioida joustavat työjärjestelyt
6. Noudattaa lakisääteisiä velvollisuuksia	6. Mukauttaa toimintatapoja työntekijälähtöisesti
7. Luo kestävästä kilpailuetua	7. Ennaltaehkäistä syrjintää ja ennakkoluuloja
8. Parantaa organisaation houkuttelevuutta	8. Kuunnella työntekijöitä ja tunnistaa tarpeet
9. Edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta	9. Johtaa omalla esimerkillä
10. Lisää oikeudenmukaisuutta ja osallisuutta	10. Viestiä monimuotoisuudesta arvostavasti





Miksi ja miten esihenkilöt voivat edistää monimuotoisuuden johtamista työyhteisössä?

Ida Laaksonen
10.12.2024





Iida Laaksonen

Sosionomi

Metropolian Ammattikorkeakoulu

2024

Monimuotoisuuden johtaminen sosiaali- ja terveysalan työssä on yhä tärkeämpää, sillä alan työympäristöt ovat monimuotoistuneet. Se voi merkittävästi auttaa myös sosiaaliala- ja terveysalan työvoimapulaan. Monimuotoisuuden johtaminen on osa tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistävien lakien noudattamista. Sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöillä on keskeinen rooli monimuotoisuuden johtamisessa ja heidän tietoisuuttaan, koulutusta, osaamista. Lainsäädännön tuntemusta ja konkreettisia työkaluja tulee lisätä.

Tässä lehtiössä oleva sisältö on tiivistelmä monimuotoisuuden johtamisesta sosiaali- ja terveysalan esihenkilöille käsittelevästä opinnäytetyöstäni, jonka olen tehnyt Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen vanhuspalveluyksikön esihenkilöille. Lehtiön avulla pyrin tiivistetyssä muodossa kertomaan mitä on monimuotoisuuden johtaminen ja sitä ohjaava lainsäädäntö, miksi tämä johtamistyyli on tärkeää ja miten sitä voisi edistää työyhteisössä parhaalla mahdollisella tavalla.

Lehtiön lisäksi olen tehnyt posterin, jossa sama sisältö on nähtävissä yhdellä silmäyksellä.

Antoisia lukuhetkiä!

**Ystävällisin terveisin,
Iida Laaksonen**

Helsingissä 10.12.2024



Mitä on monimuotoisuuden johtaminen?

Monimuotoisuuden johtaminen työyhteisössä tarkoittaa organisaation, toiminnan, rakenteiden ja kulttuurin kehittämistä siten, että erilaiset ihmiset, heidän taustansa ja näkökulmansa huomioidaan, arvostetaan ja hyödynnetään. Siinä pyritään luomaan työympäristö, jossa erilaisuus nähdään voimavarana ja jossa jokaisella on mahdollisuus kokea itsensä tasavertaiseksi ja osalliseksi.

Monimuotoisuuden määritelmä on aina riippuvainen tulkitsijasta ja tilanteesta. Monimuotoisuudella voidaan katsoa suppeasti määriteltynä yksilöllistä erilaisuutta esimerkiksi iältään, sukupuoleltaan, kansallisesta tai etnisestä alkuperästä. Laajasti eroteltuna voidaan katsoa eroja henkilökohtaisissa ominaisuuksissa tai kyvyissä, esimerkiksi kielestä, kulttuurista, uskonnosta, koulutuksesta tai työkyvystä johtuen. Monimuotoisuuteen liittyy 13 osa-aluetta, joita ovat: kansalaisuus, ikä, alkuperä, kieli, poliittisuus, mielipiteet, uskonnot ja vakaumukset, perhetilanne, terveys, vammat, seksuaalinen suuntautuminen sekä muut yksilölliset ominaisuudet.

Esihenkilöillä on suuri rooli, että tämä johtamistyyli toteutuu työyhteisössä. Kaikki lähtee yksilöstä ja hänen taustansa, erilaisuuden sekä tarpeidensa ymmärtämisestä.

Keskeistä monimuotoisuuden johtamisessa on lainsäädäntö, joka vahvasti ohjaa ja määrittelee lainsäädännön näkökulmasta työelämän sääntöjä monimuotoisuuden johtamiseen liittyen. Laki velvoittaa organisaatioita edistämään monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta, jonka takia tämä on työpaikkojen johtamiskulttuurissa välttämätön asia ja ajankohtainen aihe. Lait toimivat välillisinä ja välittöminä ohjaajina monimuotoisuuden johtamisessa. Iso osa lainsäädännöstä pyrkii ennaltaehkäisemään syrjintää ja takaamaan yhdenvertaisen toteutumisen asettamalla rangaistuksia ja velvollisuuksia.

Suomen lainsäädännössä on kahdeksan lakia, jotka oleellisesti ohjaavat monimuotoisuuden johtamista työelämässä. Nämä lait ovat Suomen perustuslaki (731/1999), Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014), Tasa-arvolaki (609/1986), Työsopimuslaki (55/2001), Työturvallisuuslaki (738/2002), Laki yksityisyyden suojasta työpaikalla, Kuluttajansuojalaki (381/1978) sekä Rikoslaki (39/1889).



Miksi monimuotoisuuden johtaminen on tärkeää?

Monimuotoisuuden johtaminen on tärkeää, koska se vahvistaa organisaation kykyä hyödyntää erilaisten ihmisten osaamista, näkökulmia ja kokemuksia.

Monimuotoisuuden arvostaminen ja hallinta ovat erityisen tärkeitä nykypäivän monikulttuurisessa ja nopeasti muuttuvassa työelämässä. Monimuotoisuuden johtamisen tiedostaminen lisää työyhteisössä muun muassa työssä jaksamista, työhyvinvointia ja työpaikoilla pysyvyyttä.

Työyhteisössä on enenevässä määrin erilaisia ihmisiä ja osaajia töissä, mikä voi edistää luovuutta ja keksintöjen syntymistä, tai vaikuttaa heikentävästi työyhteisön dynamiikkaan, työssä viihtymiseen ja työurien keston.

Monimuotoisuuden johtamisella voidaan torjua syrjintää, poistaa ennakkoluuloja, taata kaikille työntekijöille yhdenvertaiset mahdollisuudet, lisätä oikeudenmukaisuutta ja psykologista turvallisuutta eli työntekijän kokemusta hyväksytyksi tulemisesta. Kun työntekijä kokee, että hänen erilaisuutensa hyväksytään ja häntä arvostetaan, on työntekijän motivointi, sitouttaminen, osallistaminen, kommunikointi ja yhteistyön tekeminen helpompaa.

Monimuotoisella johtamisella voidaan luoda kestävä kilpailuetua ja parantaa yrityksen mainetta. Positiivisen työnantajamielikuvan luominen on helpompaa, kun yrityksessä viestitään monimuotoisuutta arvostavasti. Kehittämällä tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta korostavia rekrytointikäytäntöjä, yritys voi laajentaa hakijakuntaa.

Työntekijöiden osallisuuden vahvistaminen edellyttää yhteistä suunnittelua, yhdessä tekemistä ja työntekijöiden ottamista mukaan päätöksentekoon. Yhdenvertaisuus on merkittävä osa monimuotoisuuden johtamisessa. Tällä tarkoitetaan, että ihmisiä kohdellaan samanarvoisesti taustasta riippumatta. Yhdenvertaisuuslaki on merkittävässä roolissa yhdenvertaisuuden toteutumisessa työyhteisössä. Laki asettaa tietyt velvollisuudet, joiden mukaan yhdenvertaisuutta on edistettävä työyhteisössä.



Miten esihenkilöt voivat edistää monimuotoisuuden johtamista työyhteisössä?

Esihenkilöillä on keskeinen rooli monimuotoisuuden johtamisessa työyhteisössä. He voivat omalla toiminnallaan luoda työpaikalle avoimen, yhdenvertaisen ja turvallisen työilmapiirin, jossa erilaisuus nähdään voimavarana ja kaikki työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi ja osallisiksi.

Ensimmäinen askel monimuotoisuuden johtamiseen on kuunnella työntekijöitä sekä tunnistaa heidän tarpeensa. Esihenkilöiden on myös hyvä arvioida omia asenteita ja ennakkoluuloja, jotta he voivat työskennellä paremmin niiden purkamiseksi ja johtaa omalla esimerkillään.

Kun esihenkilö tunnistaa, hyväksyy ja ymmärtää työntekijöidensä erilaisuuden ja elämäntilanteen tarpeet, voidaan henkilöstön resurssit ja osaaminen hyödyntää organisaatiossa parhaalla mahdollisella tavalla.

Esihenkilö voi mukauttaa toimintatapoja työntekijälähtöisesti tarjoamalla joustavia työaikoja tai etätyömahdollisuuksia. Kokemus oikeudenmukaisesta kohtelusta ja esihenkilön ymmärrettävästä ja empaattisesta suhtautumisesta lisäävät työhyvinvointia ja työssä jaksamista.

Työyhteisön toiminnan kannalta on yleensä hyvä avata ja havainnoida ihmisten erilaisuutta, jonkin konkreettisen käyttäytymistä selittävän välineen tai mittarin kautta. Se voi olla, vaikka henkilöstökysely, työpaja, palautekanava tai jokin muu yhteisön monimuotoisuutta kehittävä harjoitus tai palkitseminen.

Ihmisten välinen vuorovaikutus on merkittävässä roolissa monimuotoisuuden edistämistä. Vuorovaikutustaitojen avulla esihenkilö voi edistää sellaisten toimintatapojen syntymistä, jotka vaikuttavat suotuisasti projektien organisoitumiseen ja siihen, että eri toimijat pystyvät tasavertaisesti muodostamaan käsitystä käsillä olevasta muutoksesta.

Vuorovaikutukseen kuuluu merkittävänä osana viestintä. Selkeällä ja tasa-arvoisella viestinnällä voidaan edistää monimuotoista johtamista työyhteisössä sekä parantaa muun muassa työilmapiiriä ja työssä viihtymistä. Tasa-arvoa ja monimuotoisuutta arvostava viestintä auttaa esimerkiksi anonyymeissä rekrytointitilanteissa, jotka laajentavat myös positiivista työnantajakuva. Tämä voi olla mahdollisuus saada yritykseen lisää hakijakuntaa ja työvoimaa.



Esihenkilöiden tulee tunnistaa jokaisen työntekijän henkilökohtainen osaamispotentiali ja osata johtaessa huomioida henkilön yksilöllinen elämäntilanne, koska kokemus oikeudenmukaisesta kohtelusta ja esihenkilön ymmärrettävä suhtautuminen lisäävät työhyvinvointia sekä työntekijän suhtautumista organisaatioon. Esihenkilön oma esimerkki monimuotoisuuden huomioimisessa on vahva signaali työntekijöille.

Jotta työntekijän olisi mahdollisimman hyvä työskennellä, tulisi esihenkilöiden pyrkiä luomaan selkeitä ja johdonmukaisia toimintamalleja. Jokaiselle työntekijälle tulisi myös taata yhtäläiset mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan tarjoamalla koulutusta ja tukea monimuotoisuuden kohtaamiseen.