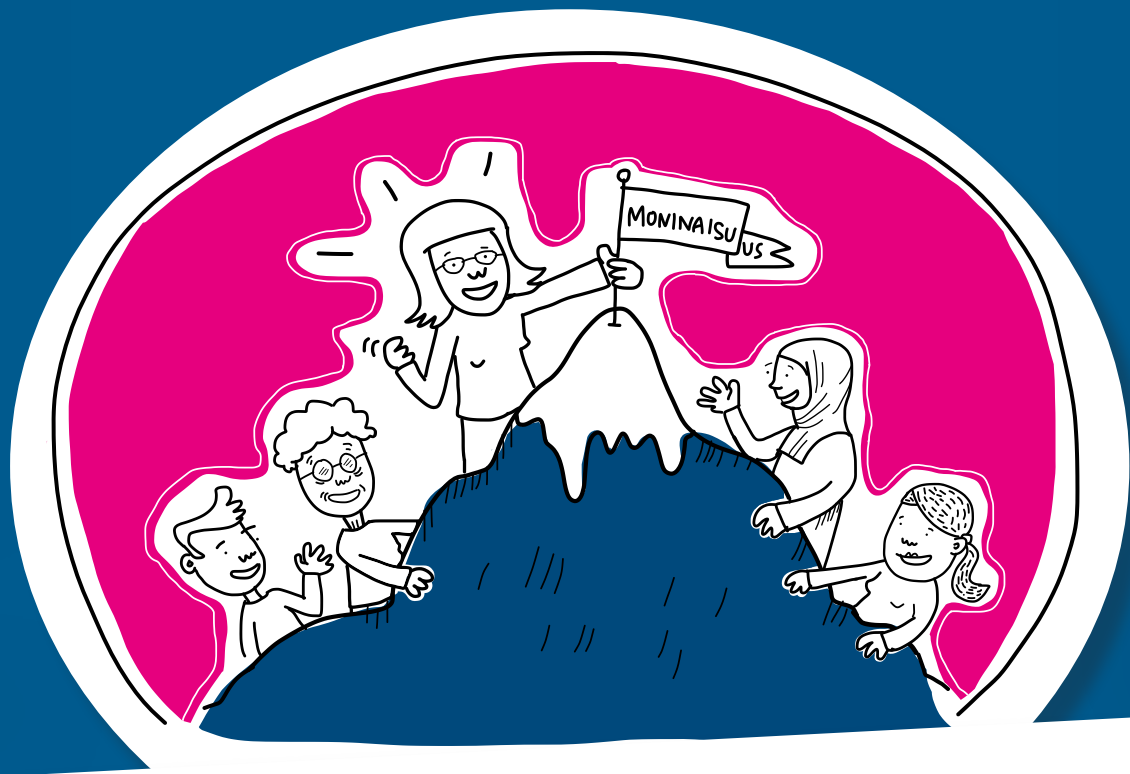


*Liisa Timonen, Jaana Mäkelä,
Anne-Mari Raivio (toim.)*



**MONINAISUUS
ON HYVÄN TYÖYHTEISÖN OMINAISUUS**

Moninaisuus on hyvän
työyhteisön ominaisuus

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA 213

LIISA TIMONEN, JAANA MÄKELÄ & ANNE-MARI RAIVIO (TOIM.)

Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus



Opetus- ja kulttuuriministeriö

jamk.fi

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA -SARJA
Toimittaja • Teemu Makkonen

© 2015

Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Liisa Timonen, Jaana Mäkelä & Anne-Mari Raivio (Toim.)

MONINAISUUS ON HYVÄN TYÖYHTEISÖN OMINAISUUS

Kannen ja sisäsivujen kuvat • Linda Saukko-Rauta
Ulkoasu • JAMK / Pekka Salminen
Taitto ja paino • Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print • 2015

ISBN 978-951-830-409-1 (Painettu)

ISBN 978-951-830-410-7 (PDF)

ISSN-L 1456-2332

JAKELU

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto

PL 207, 40101 Jyväskylä

Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä

Puh. 040 552 6541

Sähköposti: julkaisut@jamk.fi

www.jamk.fi/julkaisut

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	12
SUMMARY	13

Liisa Timonen

MONINAISUUS – HYVÄN TYÖYHTEISÖN OMINAISUUS?	15
Mitä moninaisuus kirjassamme tarkoittaa.....	15
Muuttuva yhteiskunta – muuttuva osaaminen	16
Yksilö- ja ryhmätaso – minä, sinä vai me	18
Mitä me haluamme kertoa	21
Lähteet	22

Kari Jaatinen

TYÖORGANISAATION MONINAISUUS JA MONINAISUUSJOHTAMINEN – KATSAUS KÄSITTEEN JA TUTKIMUKSEN KEHITTÄMISEEN	25
Johdanto.....	25
Moninaisuuden monet määritelmät.....	25
Moninaisuuskeskustelun varhaiset vaiheet Yhdysvalloissa	29
Moninaisuuskirjallisuuden ja -tutkimuksen kolme kehitysvaihetta	30
Ennakkokuulojen ja stereotyyppien elinvoima – modernin rasmin syntymekanismit	34
Moninaisuuden johtamisen mahdollisuudet	37
Lopuksi	40
Lähteet	41

Kari Jaatinen

HAVAINTOJA SUOMALAISEN TYÖELÄMÄN MONINAISUUDESTA	45
Hankkeen tutkimukselliset tavoitteet	45
Tutkimusaineiston yleinen kuvaus	47
Huomioita aineistosta nousevista keskeisistä teemoista	48
Tasa-arvo, erilaisuus ja eriarvoisuus	48
Moninaisuutta eri silmin katsottuna	50
Valta ja konfliktit	51
Kontekstin merkitys	52
Lopuksi	53
Lähteet	54

Kaija Matinheikki-Kokko

NÄKÖKULMIA MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMISEN ARVIOINTIIN	57
Tasokuvauksia ja näkökulmia monimuotoisuuden johtamiseen.....	57
Monimuotoisuuden johtaminen institutionaalisena toimintana	58
Lainsäädäntöä laajempaa	58
Johtamisen oikeudenmukaisuuden arviointitasot	59
Proaktiivinen monimuotoistuminen	62
MoJ-mittari ammattikorkeakoulun monimuotoisuuden johtamista mittaamassa	63
MoJ -mittarin luotettavuus pilottitutkimuksen tulosten valossa	66
Monimuotoisuuden johtamisen strateginen ja operatiivinen asemointi.....	68
Pohdinta	76
Lähteet	78

Marjatta Komulainen

UUPUA VAI MENESTYÄ

– ESIMIES MONINAISUUDEN HYÖDYNTÄJÄNÄ?	81
Johdanto.....	81
Moninaisuuden strategialähtöisyys on esimiehen etu	82
Esimies luottamuksen ja vuorovaikutuksen rakentajana	83
Esimiestyössä on hallittava moninaisuus laajasti	83
Digisukupolvi haastaa esimiestyön	84
Esimies terveyden edistäjänä – henkilöstöpolitiikalla iso merkitys!	85
Esimiesten kokemuksia moninaisuuden johtamisesta	86
Moninaisuuden johtaminen on henkilöstöjohtamista	86
Moninaisuus vaikuttaa arjen johtamisessa päivittäin.....	87
Esimiehen ja alaisen erilaiset roolit ovat moninaisuutta	88
Haastavat tilanteet henkilöstöjohtamisessa.....	89
Esimiehen oma työssä jaksaminen	89
Esimiehen kehittymishalukkuus moninaisuuden johtajana ratkaisevaa ...	90
Moninaisuutta ei opita hetkessä.....	91
Lopuksi	92
Lähteet	92

Jaana Lappalainen & Päivi Auno

MONINAISUUDEN JOHTAMINEN TKI-HANKKEISSA.....	95
Johdanto.....	95
Moninaisuus ja moninaisuuden johtaminen	96
Moninaisuus käsitteen sisältö	96
Moninaisuuden johtaminen osana yrityksen johtamisjärjestelmää	97
Moninaisuuden johtaminen TKI-hankkeissa	99
Johtopäätökset	104
Lähteet	104

Arja-Irene Tiainen

MONIKULTTUURISUUS OSANA MONINAISUUDEN JOHTAMISTA	107
Johdanto.....	107
Monikulttuurinen johtaminen	108
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto ja monikulttuurinen johtaminen	110
Karelia-ammattikorkeakoulu ja monikulttuurisen johtamisen opetus ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa	112
Yhteenveto ja suositukset	114
Lähteet	115

Tuula Kukkonen

IKÄMONINAISUUDEN JOHTAMISESTA	117
Johdanto.....	117
Työyhteisön ikämoninaisuus – ei vain eri-ikäisyyttä	118
Sukupolvisuus ja elämänvaiheet	118
Työuranäkökulma ikämoninaisuuteen	119
Ikämoninaisuutta johdetaan organisoimalla	120
Työyhteisön suuri merkitys	121
Ikämoninaisuuden johtaminen on osaamisen johtamista.....	122
Osaamisen siirtämisestä osaamisen yhteiseen jalostamiseen	123
Lopuksi: Ikämoninaisuus rikastuttaa kehittämistoimintaa	125
Lähteet	126

Sini Seppelin

SUKUPUOLI OSANA MONINAISUUTTA – KOLME TULKINTATAPAA TYÖELÄMÄN SUKUPUOLITTUNEISUUTEEN	131
Johdanto.....	131
Sukupuoli työelämässä	131
Tasa-arvo viitekehys: yksilöinä organisaatioissa.....	135
Psykoanalyttinen viitekehys: kasvatuksella ja yhteisön normeilla on väliä	139
Sosialistinen/kulttuurinen viitekehys: yhteiskunnallisilla rakenteilla sekä puhekäytännöillä on merkitystä	141
Lopuksi	143
Lähteet	144

Marjo-Riikka Huppunen-Vänskä & Maija Tietäväinen
IKÄÄNTYVIEN TYÖNTEKIJÖIDEN PAREMPI TYÖKYKY

TYÖURIEN PIDENTYESSÄ	147
Johdanto	147
Opinnäytetyön tausta	147
Opinnäytetyön keskeisimpiä tuloksia	149
Työkyvyn tukeminen työurien pidentämiseksi	151
Varhainen puuttuminen ja työkyvyn heikkenemisen tehokas ehkäiseminen	152
Lopuksi	153
Lähteet	154

Kim Wrangle

MONINAISUUDEN JOHTAMINEN ASIAKKUUKSIEN

NÄKÖKULMASTA	157
Johdanto	157
Mitä moninaisuuden johtaminen on?	158
Reaktiivinen vai proaktiivinen lähestymistapa monimuotoisuuteen?	159
Mitä asiakkuuksien johtaminen on?	159
Miksi moninaisuuden johtaminen tekee meistä parempia asiakkuuksien johtajia?	161
Toimintatapoja moninaisuuden johtamiseen asiakkuuksien asiakslähtöisemmässä johtamisessa	162
Moninaisuuden johtamisen esimerkki	162
Lopuksi	164
Lähteet	164

Tapio Mäkelä

PÄÄTÖKSENTEON KOMPLEKSISUUS MONINAISISSA SOSIAALI- JA TERVEYSALAN ORGANISAATIOISSA	167
Uusi todellisuus, vanhat konstit	167
Tavoite, aineisto ja kysymyksenasettelu	168
Kompleksinen vai monimuotoinen organisaatio	169
Kompleksisuusajattelu	169
Kompleksinen vs. monimuotoinen työyhteisö	171
Kokoavia havaintoja monimuotoisuudesta sosiaali- ja terveysalan työyhteisöistä	174
Erilaisuuden johtamisen lähtökohtia	176
Haasteellinen päätöksenteko	178
Monimuotoisuus voimavaraksi	181
Lähteet	182

Anne-Mari Raivio

LILLUKAN VARSISTA AIDAN SEIPÄISIIN – VUOROVAIKUTUS- OSAAMINEN JA TYÖYHTEISÖN MONINAISUUS	187
Johdanto	187
Osallistujien moninaisuus	189
Eri tapoja toimia maailmassa	190
Erilaiset sosiaaliset viestintätäylyt	193
Vuorovaikutuksen moninaiset tasot	196
Vuorovaikutuksen viisi tasoa	197
Lopuksi	199
Lähteet	200

Marjut Tikkanen

HILJAISESTA TIEDOSTA OSAAMISEN ARVOSTAMISEEN	203
Lähteet	207

Rebecca Kihlam & James Collins

UNDERSTANDING DIVERSITY – A PEDAGOGICAL IMPLEMENTATION ACROSS FOUR UAS’S	209
Brief Introduction	209
Setting up	209
Reflecting on organizational implementation	210
Reflecting on pedagogical Implementation	211
Brief conclusion	215

Rauni Leinonen & Kirsi Moisanen

YLEMMÄN AMMATTIKORKEAKOULUN OPISKELIJA TYÖELÄMÄN TUTKIMUS-, KEHITTÄMIS- JA INNOVAATIOITOIMINNAN KEHITTÄJÄNÄ	217
Johdanto.....	217
Moninaisuusjohtamisen ja osaamisen johtamisen käsitteen määrittelyä	218
Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatio toiminta YAMK-koulutuksessa	220
Moninaisuusosaamisen johtaminen -opintojakson kehittäminen	222
Moninaisuusosaamisen johtamisen opinnoilla työelämää kehittämään	231
Lähteet	233

Terhi Kukkonen & Rauni Leinonen

TYÖRYHMIEN MONINAISUUS VOIMAVARAKSI OSALLISUUTTA JA VUOROVAIKUTUSTA KEHITTÄMÄLLÄ	239
Johdanto.....	239
Moninaisuus minussa, sinussa, meissä vai heissä.....	240
Moninaisuus ei ole määrittävä tekijä vaan ryhmän yhteinen tavoite.....	241
Yhteenkuuluvuus.....	241
Vuorovaikutus kehittää ryhmän yhteistoimintaa	242
Osallistavat toiminnan kehittämisen ja arvioinnin menetelmät	243
Moninaisuuden johtaminen on osallisuuden vahvistamista ja vuorovaikutusta.....	244
Moninaisuus; strategiaa ja käytäntöä.....	245
Lopuksi	246
Lähteet	247
KIRJOITTAJAT	250

TIIVISTELMÄ

Liisa Timonen, Jaana Mäkelä & Anne-Mari Raivio (Toim.)
Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus
(Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 213)

Tämä julkaisu on osa Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamaa *Ylempi ammattikorkeakoulukoulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi* -hanketta, jossa moninaisuuden johtamista ja moninaisuusosaamista on viety eteenpäin ylemmän ammattikorkeakouluopiskelijan esimies- ja työelämätaiona Jyväskylän ammattikorkeakoulun, Kajaanin ammattikorkeakoulun, Karelia-ammattikorkeakoulun sekä Metropolia Ammattikorkeakoulun tiiviinä yhteistyönä. Moninaisuuden johtamisen teemaa on työstetty kolmesta eri näkökulmasta: on tuotettu kehittämistyötä tukevaa tutkimustietoa, suunniteltu ja osin pilotoitu yhteensä 20 opintopisteen laajuiset moninaisuuden johtamisen opinnot ylempien koulutusten tarjontaan sekä kehitetty työkaluja moninaisuuden mittaamiseen ja johtamisen kehittämiseen erilaisissa organisaatioissa.

Käsissäsi oleva julkaisu on osa tutkimustyöpakettin tuloksia. Halusimme jakaa kertynyttä osaamistamme ja kokemuksiamme ylemmän ammattikorkeakoulun opetuksen ja työelämäyhteistyön tueksi. Kirjoittajajoukko on teemaan sopien moninainen: mukana on erilaisia toimijoita kaikista neljästä ammattikorkeakoulusta sekä kolme opiskelijapuheenvuoroa muistuttamassa meitä siitä, keitä varten tätä työtä ennen kaikkea tehdään. Osa teksteistä on akateemisia tutkimusartikkeleita, osa asiantuntija-artikkeleita ja osa tiiviitä puheenvuoroja – käsissäsi on siis moninainen julkaisu, jonka artikkelit toimivat sekä itsenäisiä osioina että yhtenäisenä kokonaisuutena.

Asiasanat: moninaisuus, moninaisuuden johtaminen, työelämä, yhteiskunta, arvot, ylempi ammattikorkeakoulu

SUMMARY

Liisa Timonen, Jaana Mäkelä & Anne-Mari Raivio (Eds.)

Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus

(Publications of JAMK University of Applied Sciences, 213)

This publication is part of the “Ylempi ammattikorkeakoulukoulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi” (making master’s degree education at universities of applied sciences a strong RDI actor) project funded by the Ministry of Education and Culture. The project promoted diversity management and competence as a managerial and professional skill for master’s degree students in close co-operation between JAMK University of Applied Sciences, Kajaani University of Applied Sciences, Karelia University of Applied Sciences and Metropolia University of Applied Sciences. The project approached the theme of diversity management from three angles: research data to support development work was produced, a 20-ECTS module on diversity management for master’s degree programmes was designed and piloted, and tools were developed for measuring diversity and developing management in different organisations.

The publication you are holding is part of the results of the research work package. We wanted to share our acquired competence and experiences to support the education in master’s degree programmes and co-operation with working life. As befits the theme, the writers are a diverse group that includes a variety of actors from all four universities of applied sciences. There are also three texts from students to remind us for whom, above all, this work is being done. Some of the texts are academic research articles while others are expert articles or concise writings; it is a diverse publication whose articles can function equally well as independent sections and as parts of a harmonious whole.

Keywords: diversity, diversity management, working life, society, values, master’s degree education at universities of applied sciences

JOHDANTO



MONINAISUUS – HYVÄN TYÖYHTEISÖN OMINAISUUS?

Liisa Timonen

MITÄ MONINAISUUS KIRJASSAMME TARKOITTAÄ

Tarkastelemme tässä julkaisussa moninaisuutta ennen kaikkea työyhteisön ja organisaation mahdollisuutena. Moninaisuuden ymmärrämme Sippolan (2007, 17–19; ks. myös Nieto & Bode 2008; Sippola & Kasurinen 2014) tapaan laajana ja monitulkintaisena käsitteenä: se tarkoittaa kaikkia niitä ihmisen piirteitä, jotka tekevät hänestä erityisen ja oman itsensä. Näitä piirteitä ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, terveys, etninen ja sosiaalinen tausta, koulutus, ammatti, lahjakkuudet, kulttuuri, kieli, elämäntyyli, kuulumisryhmät, seksuaalisuus ja toimintatavat. Määrittäviä piirteitä on monia, samoin määritelmiä; moninaisuus käsitteenä on aina riippuvainen tulkitsijasta ja tilanteesta, ja näyttyy joka kerta vähän eri tavoin. Ei siis ole olemassa yhtä oikeaa moninaisuuden määritelmää, vaan käsite on aina kontekstisidonnainen ja muuttuva.

Hyvin johdettuna henkilöstön moninaisuus lisää tuottavuutta, kannattavuutta ja työssä viihtyvyyttä. Työyhteisön moninaisuuden johtamisessa tärkeintä on kyky yhdistää ja hyödyntää erilaisia ihmisiä ja osaamisia; arvostuksen, kuulumisuuden ja osallisuuden tunteiden vahvistaminen on tärkeää. Työyhteisössä keskeistä ei ole erillaisuus vaan erilaisten ihmisten muodostama kokonaisuus. Parhaimmillaan moninaisuuden johtaminen on erillaisuuden ja osallistamisen sujuvaa yhteispeleä. Moninaiset ihmiset ja taidot vahvistavat työn tuottavuutta ja yhteisöllistä osaamista yhteenkuuluvuutta ja työniloa tukien. Moninaisuusosaamisesta voidaan puhua myös toimijuutena, jossa yhdistyvät kriittinen ajattelu, käsitteellinen osaaminen, kieli- ja viestintätaidot sekä kohtaamisen taito (Timonen & Kantelinen 2013). Tällainen osaamiskokonaisuus tukee tarkoituksenmukaista toimijuutta erilaisissa yhteisöissä ja toimintaympäristöissä.

Moninaisuusosaaminen korostuu muuttuvassa yhteiskunnassamme. Osaamisvaade koskee kaikkia työyhteisön jäseniä. Moninaisuuden taitava johtaminen strategia- ja esimiestyössä sekä suunnitelmallinen henkilöstöpolitiikka eivät yksin riitä vaan osaamisen on oltava myös osa työyhteisötaitoja (ks. esim. Hakanen 2009; Savileppä 2010). Toista ja itseä on opittava ymmärtämään ja samalla on osattava toimia jatkuvasti ja aika nopeastikin uusiutuvissa toimintaympäristöissä. Yhtenä oppimisen haasteena voi olla keskustelussa

käytettävien termien kirjavuus ja erilaiset tulkinnat. Esimerkiksi jo käsitteet moninaisuus, kuuluvuus, samalaisuus/erilaisuus sekä monikulttuurisuus ymmärretään monin eri tavoin, mikä hankaloittaa yhteisen ymmärryksen löytämistä ja vaatii yhteistä keskustelua.

Moninaisuus on monikerroksinen ilmiö, jota voidaan tarkastella yksilö- ja ryhmätasolla sekä osana yhteiskunnan ilmiöitä. Yhteiskunnallinen sidos on vahva; yhteiskunnan säännöistä ja normeista riippuu, miten moninaisuudesta keskustellaan, miten sitä tehdään näkyväksi ja nähdäänkö moninaisuus ylipäätään voimavarana vai taakkana.

Tässä johdantoartikkelissa tarkastellaan kirjamme taustaksi yhteiskunnan muutoksesta nousevia osaamisvaateita, arvojen ja etiikan kiinnittymistä moninaisuusosaamiseen sekä erilaisuuden ja samanlaisuuden ymmärryksen haasteita ja näiden ulottuvuuksien välistä jatkuvaa vuoropuhelua. Artikkelin lopussa esitellään lyhyesti kirjan tavoitteet sekä eri kirjoittajien teksteistä muodostuva kokonaisuus.

MUUTTUVA YHTEISKUNTA – MUUTTUVA OSAAMINEN

Muuttuva, moninaistuva, monikulttuuristuva ja moniarvoinen Suomi on jo täällä. Muuttuvassa yhteiskunnassa perinteiset arvot joudutaan haastamaan – mitä on esimerkiksi koulutuksellinen tai kulttuurinen tasa-arvo tilanteessa, jossa kaikki osalliset eivät ole samalla lähtöviivalla? Väestö moninaistuu koko ajan eikä lähtöoletta *common ground fallacy* – toinen on kokolailla samanlainen kuin minä ja käsittää asiat samalla tavoin – enää toimi. Muutokset heijastuvat vähitellen myös työyhteisötason dynamiikkaan. Moninaisuusosaamisen ulottuvuudet (kriittinen ajattelu, käsitteellinen ymmärrys, kohtaamisen taito sekä kieli- ja viestintätaidot) kytkeytyvät aina etiikkaan ja arvioihin, jotka osaltaan heijastuvat yhteiskunnalliseen keskusteluun sekä jokaisen yksilön omaan tulkintaan ja toimintastrategian valintaan erilaisissa kohtaamistilanteissa (ks. taulukko 1).

TAULUKKO 1. Arvojen ja tavoitteiden liittämät	
Moninaisuusosaamisen ulottuvuuksia	Arvoliittymiä
Kriittinen ajattelu (kasvatusideaali)	Totuudellisuus, vapaus manipulaatiosta, autonomia, voimautuminen, sivistys
Käsitteellinen osaaminen	Asiantuntijuus, moniarvoisuus, moninaisuus, ristiriitaisuuden ymmärtäminen, sivistys
Kohtaamisen taito	Ihmisarvo, hyvyys, oikeudenmukaisuus, moninaisuus, tasapuolisuus, sivistys
Kieli- ja viestintätaidot	Sosiaalisuus, kohteliaisuus, sivistys

Suomi on monin tavoin tilanteessa, jossa on oltava entistä avoimempi ja valmis muuttamaan. Muutosprosessien taustalla on monia ilmiöitä; maahanmuuton lisäksi Suomi muuttuu sisältäpäin ja osana globaaleja taloudellisia muutosprosesseja. Taloudelliset resurssit niukenevat, ja sekä lokaali että globaali kilpailu kiristyvät. Samalla yhteiskuntamme on muuttumassa moniluokkaiseksi, ja erot taloudellisen toimeentulon sekä toimintamahdollisuuksien suhteen kasvavat merkittävästi.

Talouden ja työllisyyden ohella myös kieliryhmät ja uskontokunnat moninaistuvat. Tällä hetkellä vieraskielisten osuus väestönkasvusta on jo 90 prosentin luokkaa ja uskontokuntiin kuulumattomien määrä puolestaan noin 1,2 miljoonaa (Lehikoinen 2014). Vastaanottavan yhteiskunnan lainsäädännöllä ja suhtautumisella eri uskontokuntiin ja yhteisöihin on merkittävä vaikutus kotoutumiseen. Suomalaista keskustelua hallitsee islam-uskoisten kasvava määrä, johon liitetään mediassa erilaisia uhkakuvia. Todellisuudessa uskontokuntien moninaistuminen koskee meilläkin useita eri yhteisöjä, joita ei kuitenkaan tehdä mediassa näkyviksi. Keskeistä on jatkuva muutos ja yksilöllistyminen sekä toisaalta maallistuminen, toisaalta kirkkokuntien polarisaatio.

Kaikkiaan lapset, nuoret ja perheet ovat entistä moninaisempia, mikä heijastuu suoraan koulutusjärjestelmämme toimivuuteen sen kaikilla asteilla. Samalla työelämä polarisoituu entistä vahvemmin. Perinteiset alhaisen koulutustason työpaikat vähenevät ja työvoimatarve kasvaa aloilla, jotka edellyttävät korkeaa koulutustasoa. Työyhteisöjä muuttavat myös digitalisoituminen ja uusien sukupolvien toimintatavat.

Meneillään olevaa moniulotteista muutosprosessia kutsutaan myös superdiversifikaatioksi, mikä korostaa muutoksen vauhtia ja vaikuttavuutta. Työyhteisöjen toimijoilta edellytetään uudenlaista osaamista ja resilienssiä. Muutokseen suhtautuminen, uuteen tilanteeseen sopeutuminen sekä oma toiminta prosessin eri vaiheissa on sidoksissa yksilön ja omien viiteryhmi-

arvioihin (vrt. taulukko 1). Sivistys ja osaaminen korostuvat, erityisesti kyky erilaisten osaamisten sujuvaan hyödyntämiseen. Kulttuurien vuoropuhelu laajasti ymmärrettynä on Suomelle keskeinen menestystekijä; onnistuminen ja taloudellinen kasvu edellyttävät erilaisten ihmisten osaamisen hyödyntämistä ja yhdessä tekemistä.

YKSILÖ- JA RYHMÄTASO – MINÄ, SINÄ VAI ME

Yhdessä tekemiseen ja erilaisten osaamisten hyödyntämiseen tarvitaan yhteenkuuluvuutta ja halua toimia yhdessä toisen kanssa. On hyödyllistä ymmärtää, miten identiteetti rakentuu, ja millaisia muuttujia prosessin taustalla on. Yksilö- ja ryhmätason identiteetin ja kuulumisryhmien muodostumiseen heijastuvat erilaiset yhteiskunnalliset prosessit (Saukkonen 2014; ks. myös Hall & Du Gay 1996; Timonen & Piironen 2014). Aiemmin kuvatut meneillään olevat muutosprosessit vaikuttavat vähitellen arvojen ja normien muutokseen sekä yksilöiden että ryhmien osalta; useampi meistä haluaa tai joutuu pohtimaan omien arvojensa kestävyyttä ja perusteita. Samalla pohditaan myös omien kuulumisryhmien arvoja, kestävyyttä ja uusien muodostumisen perusteita. Tarvitaan myös yhteistä keskustelua ja kysymysten näkyväksi tekemistä.

Yhteenkuuluvuus on toimivan yhteiskunnan ja toimivan työyhteisön perusta mutta mitä ovat yhteenkuuluvuus ja yhdessä koettu identiteetti moninaistuvissa yhteiskunnissa ja yhteisöissä? Tai tarvitaanko vaikkapa yhteiskunnassa jaettua identiteettiä enää vai onko hyväksyttävä arvojen monikerroksisuus ja rinnakkaisuus? Perinteiset arvot eivät välttämättä enää toimi eivätkä vahvista yhteenkuuluvuutta. Arvomäärittelyn ongelmatiikkaan sisältyy se, että toisiaan poissulkevat arvot (esimerkiksi arvoparit suomalaisuus-ulkomaalaisuus, kaupunkilaisuus-maalaisuus, varakkuus-köyhyys) luovat rajoja ”me-muut” kun taas yhdistävät arvot (esimerkiksi ihmisoikeudet, oikeus työhön ja toimeentuloon) luovat yhteenkuuluvuutta. Molempia arvoryhmiä kuitenkin tarvitaan uudessa arvomäärittelyssä ja yhteisessä keskustelussa.

Moninaisuusosaamisen ulottuvuuksia arvojen ja toiminnan näkökulmista voidaan tarkastella myös tiedollisen ja toiminnallisen tason kautta, jolloin keskiöön nousevat erityisesti kuulumisryhmien muotoutuminen, yhteinen kieli kommunikaation välineenä, kulttuurien kohtaaminen ja yhdessä tekemisen pelisäännöt. Taulukossa kaksi havainnollistetaan näitä tasoja ja niihin sisältyviä oppimisen tavoitteita, joita voi myös yhteisesti pohtia.

TAULUKKO 2. Vastuullinen toimijuus (Timonen ja Kantelinen 2013)	
Tiedollinen taso	Toiminnallinen taso
Kriittinen ajattelu – tiedon ja totuuden suhteellisuus ja kokemuksellisuus, rationaalisuus, kyseenalaistaminen	Kohtaamisen taito – humaani suhde toiseen, minä-sinä-suhde, moninaisuuden ymmärtäminen, oman identiteetin tuntemus ja halu oppia toiselta
Käsitteellinen osaaminen – monikulttuurisuuden/ moninaisuuden tematiikka, asioiden ja kokemusten nimeäminen	Kieli- ja vuorovaikutustaidot – pohjana tiedollinen osaaminen, taidot toiminnan kautta, vieraan kielen hallinta, viestintätäytylit ja -tavat, vuorovaikutuksen pelisäännöt

Moninaisuuden tulkintaan ja kuulumisryhmien rakentumiseen nivoutuu käsitys itsestä ja toisesta sekä siitä, mitä pitää tutuna ja läheisenä tai vieraana ja erilaisena. Kärjistäen voisi sanoa, että yksilötason moninaisuus tuottaa tunnetta vähemmistöön kuulumisesta, siitä että on valtavirrasta erilainen, ja jollain tapaa yleisesti hyväksytyjen määritteiden ulkopuolella tai tunnetta siitä, että kuuluu joukkoon, on osa hyväksytyä ryhmää. Tietysti prosessiin kuuluu koko kirjo näiden kuulumisuuden ääripäiden välillä. Jokainen meistä muovaa omaa minuutta vuorovaikutuksessa toiseen. Samalla kun minuutta määrittellään, määrittellään myös sitä, kuka ja millainen toinen on, ja millaisen osan tuo toinen omassa kuulumisryhmässä saa. Tämä keskustelu on käynnissä myös jokaisessa työyhteisössä ja korostuu erityisesti silloin, kun työyhteisöön tulee uusia jäseniä tai yhteisö syystä tai toisesta kriisiytyy.

Määrittelyssä korostuu usein erilaisuuden harha, sillä ihmisellä on luontainen taipumus pitää itseään normaalina ja hyväksyttävänä kun taas toinen – silloin kun tämä ei täytä omia normaalin kriteereitä – tulkitaan erilaiseksi ja vieraaksi. Omalle erilaisuudelle ollaan helposti sokeita ja erilaisuuden sekä samanlaisuuden prosessien ymmärtäminen onkin usein elinikäinen haaste. Erilaisuuden määrittelyyn heijastuvat vallan ja kontrollin kysymykset – oleellista on pohtia, kenen ehdoilla keskustelua käydään ja miksi. Kuka saa määrittellä normit, joita vasten itseä ja toista peilataan? Yksilö- ja ryhmätason identiteetin rakentaminen ja omien kuulumisryhmien muodostuminen on myös työyhteisöissä kulttuurien kohtaamista, samanlaisuuden ja erilaisuuden sekä kuulumisen ja ei-kuulumisen vuoropuhelua ja yhteensovittamista (ks. esim. Buber 1961; Kaikkonen 2001; Timonen 2011).

Kulttuurien kohtaamisen kontekstissa kulttuuri ymmärretään laajana käsitteenä; se on yhdessä muodostettujen merkitysten ja tulkintojen jatkuvasti muuttuva kokonaisuus. Kulttuuri sisältää oikeastaan kaiken sen, mitä me olemme, ja se muuttuu vuorovaikutuksessa toinen toisiimme, mediaan, ja ympäröivään maailmaan. Vuoropuhelussa jokaisen oma taustakulttuuri, elämänhistoria ja käsitykset ovat dialogissa toisten yhteisön jäsenten todellisuuden kanssa. Kulttuurin määrittely on tärkeää, sillä se antaa meille mahdollisuuden liittää omaa olemassa oloamme osaksi suurempia kokonaisuuksia; kulttuuri on yksi kuulumisryhmien rakentumisen perusta. Kulttuurin määrittelyssä oleellista on muutos ja monimuotoisuus sekä uudelleen jäsentyminen. Welch (2009) nimeää tämän muutosprosessin transkulttuurisuudeksi, ja puhuu yhä uudelleen muotoutuvista kulttuurisista hybrideistä.

Kuulumisryhmien muodostaminen edellyttää myös yhteistä kieltä. Kieli on työkalu; yhteys itsen ja toiseen. Kieli toimii ryhmien rakentamisen välineenä. Kieli mahdollistaa sisäisen ja jaetun puheen, mikä on vuorovaikutuksen ja kuulumisryhmien rakentumisen perusta. Kieli tarjoaa meille välineen oppia ja kanavan, jonka kautta voimme koettaa ymmärtää sekä itseämme että muita. Tarvitsemme sanoja ja käsitteitä maailman hahmottamiseen, yhteisöjen rakentamiseen sekä omaan sisäiseen puheeseemme. Kieli on kuitenkin jo itsessään kulttuurinen kokonaisuus; sanasto, säännöt sekä näkyvät että näkymättömät tulkinnat ja viestinnän pelisäännöt muotoutuvat kulttuurisidonnaisesti yhteiskunnan ja yhteisön piirteitä heijastaen. Kieli on aina sidoksissa maailmaan, se saa merkityksensä silloin kun sitä käytetään ja merkitykset ovat aina vähän erilaisia käyttäjästä riippuen – merkitykset heijastavat mieltä ja mieli heijastaa maailmaa (ks. esim. Bruner 1986; Gadamer 1975).

Moninaisuus on siis monimutkainen asia, joka ansaitsee tulla tarkastelluksi monin tavoin. Osaamisalueena moninaisuus on vielä melko vieras; se on vasta viime vuosina noussut osaksi työyhteisöjen ja johtamisen kehittämisen kenttää. Tässä julkaisussa tarjotaan muutamia erilaisia näkökulmia moninaisuuden käsittelyn ja ymmärryksen tueksi.

MITÄ ME HALUAMME KERTOA

Koulutuksella on keskeinen rooli yhteenkuuluvuuden tunteen, osaamisen ja kilpailukyvyn rakentajana. Ylempi ammattikorkeakoulukoulutus vaikuttaa osaltaan moninaisuuskeskusteluun ja työyhteisöjen moninaisuusosaamiseen. Opiskelijan kokonaisvaltaisen ymmärryksen rakentaminen sekä laajan maailmankatsomuksen ja kriittisen ajattelun tukeminen ovat koulutuksen keskeisiä tavoitteita. Ammattikorkeakouluista työelämään valmistuvat moninaisuusosaajat voivat olla merkittäviä työelämän ja yhteiskunnan muutosagentteja, jotka omalla osaamisellaan ja toiminnallaan vievät hallittua muutosta eteenpäin hyviä johtamiskäytänteitä, työyhteisötaitoja ja työn tuottavuutta lisäten.

Tässä julkaisussa moninaisuuden ja moninaisuusosaamisen moniulotteisia ilmiöitä tarkastellaan teemaan sopien moninaisen kirjoittajajoukon voimin. Mukana on ammattikorkeakoulujen eri tehtävissä toimivia asiantuntijoita sekä ylemmästä ammattikorkeakoulusta valmistuneita opiskelijoita. Osa teksteistä on hankkeessa kerättyyn aineistoon nivoutuvia akateemisia tutkimusartikkeleita, osa asiantuntijoiden sekä juuri valmistuvien opiskelijoiden käytännönläheisempiä reflektiotekstejä ja osa lyhyempiä puheenvuoroja, joiden tavoitteena on houkuttaa lukijaa etsimään teemasta lisää tietoa.

Kokonaisuuden näkökulmia ovat moninaisuuden käsitteellinen tarkastelu ja teoreettinen taustoitus; moninaisuuden johtaminen; moninaisuus työyhteisössä sekä moninaisuus osana ammattikorkeakoulun opetusta ja TKI-osaamisen vahvistamista. Tavoitteenamme on saada lukija pohtimaan moninaisuutta, ymmärtämään sitä osana omaa työtään ja miettimään, miksi moninaisuus on tai ainakin voisi olla juuri hyvän työyhteisön ominaisuus.

LÄHTEET

Bruner, J. 1986. *Actual Minds, Possible Worlds*. Cambridge: Vintage Books, 1996. *The Culture of Education*. Cambridge. Harvard University Press.

Buber, M. 1961. *The writings of Martin Buber / selected, edited, and introduced by W. Herberg*. Cleveland. World Publishing Company.

Gadamer, H-G. 1975. *Truth and Method*. London. Sheel and Ward.

Hakanen, J. 2009. *Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää*. Helsinki. The Finnish Work Environment Fund.

Hall, S. & du Gay, P. (eds.) 1996. *Questions of cultural identity*. London. SAGE.

Heschung, S. 2014. *Diversity and Inclusion mean business. Goal-oriented Diversity and Inclusion Work at Sodexo Group*. In a FIBS seminar “Miten myyt, seuraat ja mittaat monimuotoisuustyötä?” 4.9.2015 in Helsinki. Corporate Responsibility Network FIBS ry, Diversity Charter Finland.

Kaikkonen, P. 2001. *Intercultural learning in foreign language education*. In V. Kohonen, R. Jaatinen, P. Kaikkonen and J. Lehtovaara (eds.) *Experiential Learning in Foreign Language Education*. Harlow. Pearson Education Limited, 61–105

Lehikoinen, A. 2014. *Avoin, moniarvoinen ja monikulttuurinen Suomi*. Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan tulevaisuuskatsaustyön seminaari 8.5.2014.

Nieto, S. & Bode, P. 2008. *Affirming Diversity. The Sociopolitical Context of Multicultural Education*. Boston. Pearson / Ally & Bacon.

Savileppä, A. 2010. *Erilaisuus energiaksi*. Diversa Consulting.

Saukkonen, P. 2014. *Kansallinen identiteetti ja yhteenkuuluvuus monikulttuurisessa Suomessa*. Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalan tulevaisuuskatsaustyön seminaari 8.5.2014.

Sippola, A. 2007. Essays on human resource management perspectives on diversity management. Doctoral dissertation. Acta Wasaensia 180, Business Administration 75. Vaasa. Universitat Wasaensis.

Sippola, A. & Kasurinen, R. 2014. "Miten myyt, seuraat ja mittaat monimuotoisuus-työtä?" A FIBS seminar 4.9.2015 in Helsinki. Corporate Responsibility Network FIBS ry, Diversity Charter Finland.

Timonen, L. & Piironen, M. 2014. Supporting the Development of Professional Identity through Intercultural Communication and Language Courses. In Evangelisti Allori, Paola (ed.) Identities in and across Cultures Series: Linguistic Insights. Studies in Language and Communication. Vol. 189. Peter Lang. Bern, Berlin, Bruxelles, Frankfurt am Main, New York, Oxford, Wien, 2014. 315 pp. 269–288.

Timonen, L. & Kantelinen, R. 2013. Moninaisuus opettajankouluttajan ja korkeakouluopettajan työssä – näkökulmia monikulttuuriseen kasvatukseen. Kasvatus 3/2013. 258–269.

Timonen, L. 2011. Kansainvälisty tai väisty? Tapaustutkimus kansainvälisyysosaamisen ja kulttuurienvälisen oppimisen merkityksenannoista oppijan, opettajan ja korkeakoulutoimijan pedagogisen suhteen rajaamissa kohtaamisen tiloissa. Dissertations in Education, Humanities and Theology. Publications of the University of Eastern Finland. No 16.

Welsch, W. 2009. On the Aquisition and Procession of Communalities. In F. Schulze-Engler and S. Helff (eds.) Transcultural English Studies. Theories, Fictions, Realities. Cross/Cultures 102. ASNEL. Papers 12. 3–36.

TYÖORGANISAATION MONINAISUUS JA MONINAISUUSJOHTAMINEN



TYÖORGANISAATION MONINAISUUS JA MONINAISUUSJOHTAMINEN – KATSAUS KÄSITTEEN JA TUTKIMUKSEN KEHITTYMISEEN

Kari Jaatinen

JOHDANTO

Biodiversiteetti, luonnon monimuotoisuus, on kaikille tuttu asia. Myös työorganisaatioiden moninaisuuteen liittyvä keskustelu on rantautunut Suomeen, mutta kieli ja käsitteet sekä keskustelun ydin ovat vielä selkiytymättömiä. Englanninkielisten termien 'diversity' ja 'diversity management' käännoksinä ja ohella puhumme työorganisaation moninaisuudesta, monimuotoisuudesta ja diversiteetistä. Johtamiskäsitteistöä puolestaan ovat moninaisuusjohtaminen, monimuotoisuuden johtaminen ja diversiteettijohtaminen.

Artikkelissa luodaan katsaus työorganisaation moninaisuuteen ja moninaisuusjohtamiseen liittyvän keskustelun ja tutkimuksen vaiheisiin ja kehittymiseen. Kehitysvaiheita kuvataan lyhyesti alkaen varhaisista vaiheista Yhdysvalloissa ja päättyen ajankohtaiseen keskusteluun 2010-luvun Suomessa. Lopussa pohditaan, mitä annettavaa moninaisuuden johtamisella on tämän päivän organisaatiotutkimuksen ja organisaatioiden kehittämisen kontekstissa ja mihin suuntaan tutkimus ja keskustelu ovat menossa.

MONINAISUUDEN MONET MÄÄRITELMÄT

Yhdysvalloista peräisin oleva työorganisaatioiden moninaisuuteen liittyvä keskustelu tämän päivän Suomessa liittyy yhteiskunnalliseen muutokseen ja siihen liittyviin väestöllisiin ilmiöihin, kuten väestön ikääntymiseen, eläköitymiseen, maahanmuuttoon sekä nuorten, naisten ja vammaisten asemaan työelämässä (Siltaoja & Vartiainen 2010). Myös ajassa esillä olevat ilmiöt ja keskustelukulttuurin muutokset heijastuvat moninaisuustutkimukseen ja keskusteluihin nostaten toisia ilmiöitä keskustelun keskiöön ja piilottaen joitakin muita ainakin hetkellisesti loppuun käsiteltyinä asioina. Esimerkiksi juuri tällä hetkellä (syyskuussa 2015) aivan erityisen yhteiskunnallisen kontekstin moninaisuuskeskusteluun tuo koko Eurooppaa ravisteleva hallitsematon pakolaisaalto.

Moninaisuus käsitteenä viittaa moninaisuuden ja erilaisuuden kunnioittamiseen sekä niihin organisatorisiin käytäntöihin, millä vähemmistöjen asemaa (työ) yhteisössä pyritään parantamaan. Moninaisuuden kova ydin on erilaisuudessa

ja inklusiiossa. Se, minkä tai kenen erilaisuudesta on kysymys, tai mitä tai ketä pitäisi 'ottaa mukaan' tai 'sisällyttää' ja mihin, ei olekaan enää yhtä yksiselitteinen asia. Yksinkertaisimmillaan työorganisaation moninaisuudessa on kuitenkin kysymys siitä, että erilaisen sosiaalisen identiteetin omaaville ihmisryhmille turvataan reilu kohtelu ja olemassaolo niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin työorganisaatioissa. (Siltaoja & Vartiainen 2010; Prasad, Pringle & Konrad 2006.)

Käsitteet erilaisuus ja eriarvoisuus sekoitetaan myös helposti toisiinsa. Ihmiset ovat kiistatta keskenään erilaisia, mutta tekeekö se meistä myös eriarvoisia? Erilaisuus ei ole eriarvoisuutta, vaan eriarvoisuudessa on kysymys jostakin, mikä rakentuu sosiaalisesti. Eriarvoisuus on erilaisuutta, joka loukkaa jotakuta yksilöä tai ryhmää tai jotakin tasa-arvoisuudesta johdettua normia tai oletusta, kuten esimerkiksi sukupuolten välinen epätasa-arvo loukkaa ihmisten tasavertaisuuden normia. (Therborn 2014.)

Moninaisuus ei ole Suomessa, eikä muuallakaan maailmassa, oikeudellinen termi, sillä ei ole oikeudellista voimaa samaan tapaan kun esimerkiksi tasa-arvo -käsitteellä. Moninaisuus on yritysmaailman vapaaehtoisesti alun perin Yhdysvalloissa käyttöön ottama käsite, jolla ensisijaisesti on viitattu eri identiteettiryhmiin kuuluvien ihmisten rekrytointiin, palkkaamiseen ja johtamiseen liittyviin asioihin ja käytäntöihin. Moninaisuuskeskustelulla on kuitenkin selkeä yhteys lainsäädännöstä (eri maissa eri tavalla ja tasolla) löytyviin tasa-arvon ja syrjimättömyyden periaatteisiin. Usein moninaisuus ja tasa-arvopolitiikka samaistetaan toisiinsa. Moninaisuudella ja monikulttuurisuudella on myös yhteenliittymänsä, mutta käsitteillä on selkeästi omat merkityksensä. (Prasad ym. 2006.)

Moninaisuuden käsitteelle on annettu vuosikymmenien aikana lukuisia merkityksiä, eikä yhtä ja oikeaa määritelmää ole näköpiirissä. Käsitteellinen selkeys olisi toisaalta tärkeä asia tutkimuksen etenemiselle, toisaalta vallitsevaan epäselvyyteen liittyy tutkimuksellista rikkautta ja mahdollisuuksia. Varhainen tutkimus tutki yhtä moninaisuustekijää kerrallaan ja pyrki sijoittamaan tutkimaansa olemassa olevaan johtamistutkimuksen kenttään ja teoriaan. Tultaessa kohti 1990-lukua, moninaisuusjohtamisen käsitteen myötä tutkimuksen ja keskustelun keskiöön tuli yksilö ja yksilöön liittyvät useat, samanaikaiset ja toisiinsa liittyvät moninaisuustekijät. Moninaisuutta on määritelty myös kansallisten kulttuureiden kautta ja muodossa. Myöhempi tutkimus kiinnostui identiteettiryhmistä ja ryhmiin liitetyistä ominaisuuksista. Moninaisuutta tutkivat niin psykologit, sosiologit, taloustieteilijät kuin kasvatustieteilijätkin, ja tieteenalojen sisällä on erilaisia koulukuntia ja lähestymistapoja. Vaikka tutkimuksen historia on suhteellisen lyhyt, mahtuu siihen jo myös paradigmaattisia muutoksia. (Prasad ym. 2006; Louvrier 2013; Jones & Stablein 2006.)

Yksilön ominaisuuksia korostavasta lähestymistavasta on syytä nostaa esille Thomasin (1991) vaikutusvaltaisen määritelmä. Thomas lähtee ajatuksesta, että me kaikki olemme ainutlaatuisia ja keskenämme erilaisia ja että kaikki erilaisuus on oleellista ja yhtä merkittävää. Erilaisuus on siis yhtä lailla kognitiivista, fyysisiin ominaisuuksiin, ikään, sukupuoleen, rotuun, uskontoon, osaamiseen tai persoonallisuuden piirteisiin liittyvää. Prasadin ym. mukaan Thomasin ajattelumalli muodostui voimalliseksi lähtökohdaksi yhdysvaltalaiselle moninaisuuskeskustelulle ja sai laajaa huomiota niin tutkimuksen kuin konsultoinnin ja koulutuksenkin piireissä. Määritelmän tekee ongelmalliseksi se, että sen mukaan kaikkea erilaisuutta tulisi huomioida samanarvoisena, työorganisaation tai johtamisen kannalta yhtä tärkeänä tekijänä. Erilaisuus määrittyy myös paljolti biologiseksi ominaisuudeksi, ei sosiaalisesti rakennetuksi ilmiöksi, kuten monet myöhemmät tutkijat moninaisuutta määrittelevät. (Prasad ym. 2006.)

Työelämässä – johtamisessa tai työorganisaation toiminnassa – jotkut erilaisuudet ovat kuitenkin kiistatta merkityksellisempiä kuin toiset. Erityisesti ns. kriittinen moninaisuustutkimus painottaa, että merkityksellistä moninaisuutta on se erilaisuus, mihin liittyen erilaiset ihmisryhmät ovat kohdanneet systemaattista syrjintää ja syrjäyttämistä kautta historian. Esimerkiksi vammaiset, naiset ja ei-valkoiset (länsimaissa) ovat aina olleet syrjittyjä ihmisryhmiä työelämässä. Vaikka lainsäädäntö monissa maissa jo kasvavassa määrin takaakin eri ihmisryhmille yhtäläiset oikeudet ja mahdollisuudet, pysyy vuosisatainen historia vielä pitkään osana ihmiskunnan kollektiivista muistia, ajattelua ja toimintaa. (Prasad ym. 2006; Linnehan & Konrad 1999.)

Tutkimuksellisesti vaikuttava on ollut myös Hofsteden kehittämä malli kansallisten kulttuureiden analysoimiseksi ja luokittelemiseksi. Hofsteden mukaan kansallinen kulttuuri on yksikkö, mitä voidaan kuvata, analysoida ja luokitella suhteessa muihin kansallisiin kulttuureihin. Kuvaus ja luokittelu muodostavat riittävän erilaisuuden 'roadmapin' niin koulutuksen, konsultoinnin kuin tutkimuksenkin käyttötarkoituksiin. (The Hofstede Centre.) Kritiikkinä Hofsteden ajattelua kohtaan Mirin, Mirin ja Wongin (2006, 168) mukaan Beyer & Trice (1991) ovat todenneet, että valtavirran kansainvälinen johtajuustutkimus on edennyt sokeasti tämän uskomuksen varassa, vaikka ajattelumalli ja luokittelu ei ole toimiva ja vaikuttava tapa tutkia globaalia moninaisuutta.

Ymmärrystä moninaisuustekijöihin tai erilaisuuteen on haettu myös vastakohta-ajattelun kautta. Arkiajattelussa esimerkiksi miehen vastakohtaksi voidaan nimetä nainen. Jos ajatusta syventää, huomaa, että naisella ja miehellä on kuitenkin paljon yhteistä: molemmat ovat esimerkiksi ihmisiä, nisäkkäitä ja kädellisiä. Onko kysymys siis vastakohtista? Jos ei, niin mikä on miehen vastakohta, tai voidaanko ihmisistä puhuttaessa ylipäätään puhua vastakoh-

dista? Onko olemassa 'me' ja 'muut' niin, että 'me' olemme keskenämme samanlaisia ja 'muut' erilaisia, mutta puolestaan keskenään samanlaisia? (Löytty & Lehtonen 2003.)

Sintonen (2008) toteaa, että postmodernin identiteettikäsitteiden mukaan identiteetit määrittyvät erojen kautta eli identiteetit määrittyvät sen mukaan, mitä ne eivät ole. Eli esimerkiksi naisjohtajuutta ei voi ymmärtää, ellei tiedä, mitä on miesjohtajuus. Naisjohtaja ei kuitenkaan ole miesjohtajan vastakohta. Identiteettien rakentuminen onkin jatkuva prosessi, tai yksilön tasolla myös projekti. Vastakohta-ajattelun avulla on haettu ymmärrystä myös laajaan ja moniulotteiseen moninaisuuden käsitteeseen: moninaista ei ole valkoihoinen, heteroseksuaali, vammaton mies (Billing ja Sundin 2006, 103).

(Yksilöllisiä) moninaisuustekijöitä voidaan jaotella tai ryhmitellä myös sen mukaan, onko yksilön moninaisuus näkyvää (esim. sukupuoli, ihonväri tai ikä) vai näkymätöntä (koulutustausta, elämäntilanne tai arvomaailma). Vastaava jaottelu voidaan tehdä myös pysyvyyden (sukupuoli) ja muuttuvuuden (ikä) kesken. Toisaalta, esimerkiksi uskonnollinen vakaumus voi olla joko näkyvää tai näkymätöntä, yksilön valinnan mukaan. Ihminen ei välttämättä viesti sitä millään tavalla ulkoisessa habituksessa, tai vaihtoehtoisesti ihminen voi korostaa sitä vaikkapa pukeutumisellaan (sikhin turbaani). Ylipaino (esimerkkinä modernista moninaisuustekijästä) taas on asia, mitä on vaikea piilottaa, mutta toisaalta se voi olla nopeasti muuttuva tekijä. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009.) Uutena, näkyvänä (!?), moninaisuustekijänä voi mainita myös vaatimuksen hallinnon läpinäkyvyydestä (Prasad ym. 2006).



Kuvio 1. Moninaisuuden eri ilmentymismuodot niiden näkyvyyden ja pysyvyyden perusteella. (Alkuperäinen kuva Colliander ym. 2009, 32)

Vaikka moninaisuudelle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, on työorganisaatioiden moninaisuutta käsittelevään tutkimukseen vakiintunut joukko melko yleisesti hyväksytyjä moninaisuustekijöitä. Ikä, sukupuoli, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuneisuus, uskonto ja vaihtelevilla tavoilla ilmaistut rotuun, etnisyyteen, kulttuuriin tai kansallisuuteen viittaavat tekijät kuuluvat vakiintuneisiin tutkimuskohteisiin. (esim. Sintonen 2008; Shore, Chung-Herrera, Dean, Ehrhart, Jung, Randel & Singh 2009.) Moninaisuustekijöitä yksilöön liittyvinä ominaisuuksina ja moninaisuustekijöitä identiteetti- tai ihmisryhmän ominaisuutena tarkasteleva tutkimus löytävät tässä kohtaa melko hyvin toisensa.

Sintonen (2008) on esittänyt, että Suomessa moninaisuustutkimuksessa otettaisiin käyttöön käsite diversiteetti ja että käsite rajattaisiin koskemaan pelkästään etnistä, kansallista, rodullista, sukupuolista sekä ikään, seksuaaliseen suuntautumiseen, uskontoon ja vammaisuuteen perustuvaa ihmiskunnan sosiaalista ryhmittyneisyyttä. Diversiteetti ei ole siis yksilöllinen, vaan kollektiivinen ja sosiaalinen ilmiö. Rajatussa merkityksessään käsite poikkeaisi laajemman sisällön omaavista moninaisuuden ja monimuotoisuuden käsitteistä. (Sintonen 2008.)

MONINAISUUSKESKUSTELUN VARHAISET VAIHEET YHDYSVALLOISSA

Työyhteisön moninaisuus (Workplace Diversity) ja moninaisuusjohtaminen (Diversity Management) syntyivät käsitteinä ja keskusteluina 1960-luvun Yhdysvalloissa. Pohjaa moninaisuuskeskustelulle ja -tutkimukselle luotiin Yhdysvalloissa 1960-luvun ja 1970-luvun alun sosiaalisessa liikehdinnässä, kansalaisoikeustaistelussa, lainsäädännöllisissä uudistuksissa ja poliittisissa keskusteluissa. Pinnalla olivat rotusyrjintä ja erityisesti mustien asema, naisten tuleminen työelämään, muu tasa-arvokeskustelu ja hiukan myöhemmässä vaiheessa amerikkalaisen työväestön rakenteellinen muutos. (Prasad ym. 2006.) Moninaisuus-käsite (diversity) yhteiskuntatutkimuksellisessa ja poliittisessa merkityksessään tuli käyttöön Yhdysvalloissa v. 1978 (Wood 2003).

Moninaisuusjohtamiseen liittyvän keskustelun vaikutusvaltaisena käynnistäjänä toimi vuonna 1987 ilmestynyt tutkimusraportti (Johnston & Parker 1987), joka ennakoiti ja varoitti työelämää uhkaavasta dramaattisesta väestörakenteellisesta muutoksesta Yhdysvalloissa vuoteen 2000 mennessä. Työelämää siihen saakka hallinnut valkoinen (keskiluokkainen) mies oli menettämässä ehdottoman ylivaltansa työelämän toimijana, koska ei-valkoisten ja naisten osuus työmarkkinoilla tulisi nopeasti kasvamaan. Naisten, eri rotujen ja kan-

sallisuuden voimallinen työmarkkinoille tulo oli muuttamassa työvoiman ja työpaikat sameammiksi (Mir, Mir & Wong 2006, 171).

Uhkakuvan lisäksi työelämän rakenteiden muuttumisen nähtiin tuovan mukanaan myös uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia. Uhkakuvista ja mahdollisuuksista rakentuva uusi ajatusmalli kehittyi nopeasti moninaisuusteollisuudeksi eli moninaisuusilmiö muuttui konsultteja ja kouluttajia työllistäväksi tuotannonalaksi ja johtamiskirjallisuuden haaraksi ja hiukan myöhemmin myös akateemiseksi tutkimukseksi. 1960-luvun sosiaalisesta liikehdinnästä nousseet Affirmative Action ('positiivinen syrjintä' tai tasa-arvopolitiikka) ja Equal Employment Opportunities -keskustelut ('syrjinnän kieltäminen työelämässä') oli lisäksi ammennettu loppuun ja johtamiskonsultit ja työyhteisökouluttajat löysivät työelämän moninaistumisesta ja moninaisuusjohtamisesta uuden leipäpuun itselleen. Työorganisaatioiden moninaistumisen nähtiin myös edesauttavan yritysten liiketoiminnan kannattavuutta. Moninaisuudesta ja moninaisuusjohtamisesta tulikin ns. 'business case' Yhdysvalloissa 1990-luvun alussa. (Litvin 2006; Bairoh & Trux 2010.)

Kokonaisuutena moninaisuuteen liittyvä keskustelu, tutkimus ja koulutus 1990-luvun Yhdysvalloissa oli johtajuuskeskeistä ja taloustieteellisesti argumentoitua. Panostukset moninaisuuteen nähtiin panostuksina tuotannon kasvuun ja tuottavuuden lisäämiseen. Investoinnit työorganisaation moninaisuuden lisäämiseen ja moninaisuusjohtamisen kehittämiseen rinnastettiin muihin investointeihin ja niiden oletettiin maksavan itsensä takaisin taloudellisen kannattavuuden kasvuna. Ajateltiin myös, että työntekijät muuttuvat suopeiksi työvoiman moninaistumiselle, kun he huomaavat sen aiheuttamat hyödyt yrityksen liiketoiminnan kehittymiselle ja siten myös itselleen. Syrjityt ja vähemmistössä olevat ihmisryhmät ja heidän asemansa parantaminen ei sinänsä ollut kiinnostuksen kohteena. (Litvin 2006.)

MONINAISUUSKIRJALLISUUDEN JA -TUTKIMUKSEN KOLME KEHITYSVAIHETTA

Bairoh ja Trux esittävät katsausartikkelissaan kolme tapaa tarkastella moninaisuusjohtamista ja siihen liittyvän tutkimuksen ja keskustelun kehittymistä. Esille nostetut kolme vaihetta ovat samalla kronologinen katsaus tutkimuksen kehitykseen. Kolme vaihetta ovat ensinnäkin liike-elämän kirjallisuus, toisena siihen liittynyt ns. valtavirran akateeminen tutkimus ja kolmantena vaiheena ns. kriittinen tutkimus. Ensimmäisellä viitataan Yhdysvalloissa 1990-luvulla syntyneeseen, konsulttien ja kouluttajien tuottamaan kirjallisuuteen, koulutuksiin ja valmennuksiin sekä näkemykseen moninaisuusjohtamisesta. Toisella viitataan

siihen tutkimukseen, millä pyrittiin selvittämään liike-elämän kirjallisuuden oppien mukaisesti toteutetun koulutuksen ja valmennuksen vaikutuksia. Kriittinen tutkimus syntyi puolestaan vastavoimana ja – nimensä mukaisesti – kritiikkinä valtaviiran tutkimukselle ja aiemmalle kirjallisuudelle. (Bairoh & Trux 2010.) Kriittisellä tutkimuksella on paljon yhtymäkohtia Euroopassa samaan aikaan tehtyyn yhteiskunnalliseen, erityisesti sukupuolta koskevaan, tutkimukseen. Kun moninaisuustutkimus levisi Eurooppaan, vaikuttikin se monilta osin tutulta. (Billing & Sundin 2006.)

Liike-elämän kirjallisuus ajattelee moninaisuutta yksilökeskeisesti ja synnynnäisiin, pysyviin biologis-psykologisiin tekijöihin perustuvana tosiasiana. Peruslähtökohta on, että kun kerran työvoiman moninaisuus kasvaa, on sitä syytä ja mahdollista hyödyntää työn tuottavuuden kasvattamisessa. Tämän katsotaan tapahtuvan, koska työorganisaation moninaisuus lisää luovuutta ja innovaatioita, se lisää asiakasvastaavuutta ja siten asiakasymmärrystä, se parantaa yrityksen imagoa ja lisää potentiaalisten työntekijöiden kiinnostusta yritystä kohtaan. Investoinnit ja toimenpiteet moninaisuuden kasvattamiseksi yrityksessä tähtäävät tuottavuuden ja voiton kasvattamiseen. Samalla saadaan kaikki työntekijät sitoutumaan ja sopeutumaan kasvavaan moninaisuuteen, kun voidaan osoittaa sen taloudelliset hyödyt. (Litvin 2006; Kossek, Lobel & Brown 2006; Bairoh & Trux 2010.)

Liike-elämän kirjallisuuden taustalla vaikutti voimakkaasti Thomasin ja Elyn (1996) artikkeli, missä he kuuden vuoden tutkimuksensa perusteella esittävät kolmiportaisen mallin siitä, kuinka liikeyritykset voivat kehittää moninaisuusjohtamistaan edistääkseen liiketoimintansa tavoitteita. Dass ja Parker (1999) kehittivät mallia edelleen ja lisäsivät siihen neljännen kehitysvaiheen. Bairoh ja Trux (2010) suomentavat Thomasin ja Elyn kolme kehitysvaihetta syrjintä- ja oikeudenmukaisuus -paradigmaksi, erilaisuuden markkinoiksi sekä oppiminen ja tehokkuus -paradigmaksi. (ks. myös Sippola 2007; Kulik & Bainbridge 2006.)

Ensimmäisessä eli syrjintä ja oikeudenmukaisuus -kehitysvaiheessa organisaatiossa tiedostetaan, että syrjintä on väärin. Organisaatio edistää mahdollisuuksien tasa-arvoa, pyrkii tasapuoliseen rekrytointiin ja lain kirjaimen täyttämiseen. Toisessa vaiheessa, erilaisuuden markkinoissa, organisaatio hyväksyy ja pyrkii korostamaan moninaisuutta. Työntekijäjoukon moninaisuutta ja työtehtäviä peilataan ja muokataan asiakaskunnan moninaisuuden kautta. Kolmas kehitysvaihe, oppiminen ja tehokkuus, sisältää kahden edellisen oleelliset piirteet. Lisäksi organisaatio pyrkii oppimaan henkilökuntansa erilaisuudesta ja saamaan siitä uusia näkökulmia. Yrityksen tulisi saavuttaa kolmas kehitysvaiheen, jotta se voisi hyödyntää työvoiman moninaisuutta tehokkaasti ja vaikuttavasti. (Bairoh ja Trux 2010; Sippola 2007.)

Valtavirran tutkimus keskittyy tutkimaan edellä kuvattuun liikkeenjohdon kirjallisuuteen perustuvan johtamisen, johtamiskoulutuksen ja konsultoinnin vaikuttavuutta. Koska liikkeenjohdon kirjallisuus kehittää ja painottaa erilaisia henkilöstöjohtamisen menetelmiä ja käytäntöjä, tuottaa valtavirran tutkimus analyysensä siitä, miten henkilöstöjohtamisen käytännöt vaikuttavat työvoiman moninaistumiseen ja toisaalta miten työvoiman moninaisuus vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen, työn lopputuloksiin ja tuottavuuteen. Lisäksi moninaisuustutkimukseen tuli mukaan identiteetin käsite ja vahva psykologinen ja sosiaalipsykologinen painotus ja teoretisointi. Tutkimuskohteena ovat mm. yksilön valinnat ja toiminta pienryhmässä. (Kossek ym. 2006.)

Valtavirran tutkimusta analysoivissa katsausartikkeleissaan sekä Litvin että Kossek ym. toteavat, että tutkimustulokset työorganisaation moninaisuuden ja moninaisuusjohtamisen sekä liiketoiminnan kehittämisen tai voittojen kasvattamisen yhteyksistä ovat paljolti ristiriitaisia. Jotkut tutkimukset osoittavat positiivisen yhteyden olemassaoloon, toisissa ei löydetty mitään yhteyttä näiden välillä ja kolmansissa todetaan, että käytetyillä moninaisuusjohtamisen menetelmillä on aiheutettu jopa haittaa yrityksen toiminnalle. (Litvin 2006; Kossek ym. 2006.)

Moninaisuustietoiset henkilöstöjohtamisen käytännöt näyttävät kasvattavan työorganisaatioiden moninaisuutta. Työorganisaation moninaisuuden lisääntyminen näyttää muuttavan työntekijöiden asenteita suvaitsevammiksi. Sosiaalinen kiinteys lisääntyy, jos moninaisuutta on sopivasti, mutta vähenee, jos sitä on liikaa. Jos esimiesten ja työntekijöiden moninaisuudella on keskinäistä vastaavuutta, niin se tuottaa parempaa toimintaa, kokemuksia ja lopputuloksia. Yksilöiden kannalta katsoen moninaisuuden lisääminen ja moninaisuusjohtaminen näyttäisikin tuottavat monia positiivisia tuloksia. (Litvin 2006; Kossek ym. 2006.)

Ei-toivottuja vaikutuksia yksilön näkökulmasta todettiin esimerkiksi siinä, että organisaatioon tietyn ominaisuuden asiakasvastaavuuden takia rekrytoitulta (palkataan aasialaistaustainen nainen myymään aasialaisille asiakkaille) työntekijältä saatetaan sulkea kaikki mahdollisuudet uralla etenemiseen ja lopputuloksena voi olla hyväksikäytön kokemus. (Bairoh & Trux 2010; Litvin 2006; Kossek ym. 2006.)

Ryhmä- ja organisaatiotasolla tutkimustulokset ovat selkeästi ristiriitaisia. Sopivan kokoiset moninaiset tiimit ovat kyllä innovatiivisia työssään. Toisaalta, moninaisuus tiimeissä tuottaa aina myös ristiriitoja ja kitkaa, mikä saattaa pitkittyessään syödä pois innovatiivisuudesta saadut edut. Positiivisia seurauksia havaittiin, kun työorganisaation moninaisuus ja asiakaskunnan moninaisuus vastasivat toisiaan. Moninaisuudesta muodostui tässä tilanteessa yritykselle

arvokas sosiaalinen resurssi. Naisjohtajuudella näyttää olevan positiivinen vaikutus yrityksen toimintaan ja omistajien osinkoihin. (Litvin 2006; Kossek ym. 2006.)

Yleisiä, ja yleistyviä, olivat myös sellaiset tutkimustulokset, joissa ei pystytty osoittamaan mitään yhteyttä työorganisaation moninaisuuden ja yrityksen toiminnan tai tuottavuuden välillä. Valtavirran tutkimusta on arvosteltu myös siitä, että tutkimuksia tehdään paljon laboratorio-olosuhteissa ja usein opiskelijoilla. Tutkimustulosten yleistettävyyttä työorganisaatioihin pidetään usein kyseenalaisena. Epäselviä ja vastaamattomia kysymyksiä on edelleen paljon. (Litvin 2006; Kossek ym. 2006.)

Kriittinen tutkimus ja keskustelu saivatkin vauhtia 1990-luvun loppupuolella, kun ilmeni, että moninaisuusjohtaminen ei monilta osin täyttänyt yrityksissä sille asetettuja taloudellisia odotuksia. Kriittinen tutkimus osoitti, että monet moninaisuusohjelmat ja koulutukselliset interventiot olivat osoittautuneet tehottomiksi tai jopa kääntyneet itseään vastaan. Kritiikki kohdistui myös mm. valtavirran tutkimuksen käyttämään käsitteistöön, tutkimiin ilmiöihin, essentialistisiin oletuksiin, valta-käsitteen merkityksen sivuuttamiseen, liialliseen yleistämiseen tai kontekstin unohtamiseen ja länsimaalaisuuden liialliseen arvottamiseen suhteessa muuhun maailmaan (Baird & Trux 2010; Prasad 2006.)

Yksi keskeisistä kriittisen tutkimuksen valtavirran tutkimukseen ja liike-elämän kirjallisuuteen kohdistamista huomioista koski olemassa olevien valtarakenteiden pysyttämistä organisaatioissa ja valta-käsitteen unohtamista tutkimuksessa. Kriittinen tutkimus totesi, että vähemmistöjen asemaa työorganisaatioissa pyritään kyllä parantamaan, mutta vain kapeasti ja rajallisesti ja siten, että olemassa oleva, mahdollisesti hyvinkin epäsuhtainen, valtarakenne ei muutu. Nykyisten valtasuhteiden jatkuminen legitimoidaan vetoamalla voiton tavoitteluun. Normaalin demokraattisen yhteiskunnan toimintaperiaatteiden ja oikeudenmukaisuuden ei katsota koskevan yritystoimintaa. Koulutuksissa ja valmennuksissa johto ja työntekijät esitetään usein toisistaan erillisinä ryhminä: ne jotka johtavat ja ne joita johdetaan. Johtajien moninaisuus usein peitetään tai unohdetaan ja siten johdon inhimilliset erilaisuudet poistetaan keskustelusta. Konsulttien ja kouluttajien mukanaan tuomat luokittelut moninaisuusryhmistä määrittävät ja kontrolloivat moninaisuutta rajaamalla sen koskemaan vain joitakin tiettyjä ryhmiä. Hyödyn maksimoinnin nimissä ihmisestä ja tasa-arvopuheesta tulee vain väline. (Baird & Trux 2010; Litvin 2006.)

Valtavirran tutkimusta on syytetty myös kontekstin merkityksen vähätelystä. Kriittisen tutkimuksen mukaan moninaisuus on maantieteellisesti,

kulttuurisesti ja ajallisesti sidonnainen ilmiö. Makrotasolla kontekstin huomioiminen tarkoittaa kansakunnan tai väestöryhmän kulttuurin ja historiallisen taustan huomioimista. Kysymys on myös väestöryhmän aseman kehityksen, sosiaalisen tilanteen ja poliittisen taustan huomioimista. Merkitystä on myös maan tai alueen ihmisoikeustilanteella, sarron ja epäoikeudenmukaisuuden historialla sekä lainsäädännöllisellä tilanteella. Tärkeää on huomioida myös maan tai alueen mahdollistama yhteiskunnallinen osallisuus, mahdollisuus saada koulutusta, sosiaali- ja terveystalveluita sekä tehdä tai saada työtä. Myös ammattiyhdistysliikkeen olemassaolo ja sen voima yhteiskunnallisessa keskustelussa on moninaisuuskehitystä ohjaava ja siihen voimallisesti vaikuttava asia. Ammattiyhdistysliikkeen valta ja merkitys esimerkiksi Pohjoismaissa on aivan erilainen kuin Yhdysvalloissa. (Prasad ym. 2006.)

Myös identiteettiryhmille hyväksytyt käsitteet muuttuvat aikojen kuluessa. Sana neekeri oli yleisesti käytössä 1960-luvulla niin Yhdysvalloissa kuin Suomessaakin. (ks. esim. Harper Leen alun perin v. 1960 Yhdysvalloissa ilmestynyt romaani *Kuin surmaisi satakielen*, 1. suomennos 1961.) Myöhemmässä yhteiskunnallisessa keskustelussa neekeri-sana korvautui sanoilla mustaihoinen, värillinen tai afroamerikkalainen.

ENNAKKOKUULOJEN JA STEREOTYPIOIDEN ELINVOIMA – MODERNIN RASISMIN SYNTYMEKANISMIT

Kriittinen tutkimus nosti esille myös länsimaisen tiedon tuotannon ja rakentamisen tapaan liittyvän problematiikan. Kriitikin ydintä voi lähestyä 'Euroopan idea' -sanaparin kautta. 'Euroopan idealla' viitataan joukkoon mielikuvia ja käsityksiä, jotka antoivat ja antavat Euroopalle ylivoimaisen kulttuurisen aseman maailmassa. Eurooppa, ja eurooppalaiset, edustavat maailmanhistorian kehityksen päätepistettä. Muut maat ja sivilisaatiot nähdään alempiarvoisina ja ihmisyyden kehityksen lapsuusvaihetta edustavina niin kulttuurisesti, taloudellisesti, esteettisesti kuin älyllisestikin. Euroopalla oli ja on sivilisoiva tehtävä ja velvollisuus kehittymättömän ei-lännen suuntaan. Ajattelumalli on kirjoitettu ja iskostettu näkyville vuosisatojen kuluessa kirjallisuuteen, musiikkiin, teatteriin, yliopistoihin, kouluihin ja museoihin.

Länsimaisen ihmisen identiteetille tällä kaikella on sekä taloudellinen, poliittinen että psykologinenkin merkitys. Se turvaa valkoisen ihmisen ajatusta siitä, kuka tai mikä hän on ja ketä tai mitä 'toiset' ovat. 'Valkoisen miehen' etu on se, että nykyinen maailman kahtiajako säilyy. (Prasad ym. 2006.) 'Euroopan idea' löytyy myös modernin rasismien syntymekanismien taustalta. Rotujen luokittelun historia on pitkä ja sitä ilmentävä aikansa tiede, taide ja muu esineistö

ja käsitteistö on ja elää keskuudessamme. Seuraavassa kuvataan rasismien syntymekanismia yhteiskunnassamme. Vastaavalla tavalla voitaisiin kuvata esimerkiksi sukupuolistamisen syntymekanismia ja myös ikään tai vammaisuuteen liittyvien eriarvoistavien käytäntöjen, diskurssien ja käsitysten syntyä. (Sintonen 2008.)

Rasismi on vanha ja yhä ajankohtainen ilmiö moninaisuuden kentässä. Rasismi perustuu käsitykseen ihmisten eriarvoisuudesta, jonkin tai joidenkin tekijöiden mukaisesta luokittelusta parempiin ja huonompiin ihmisiin. Biologia ei pysty jakamaan ihmiskuntaa eri rotuihin. Sintonen viittaa Milesiin (1984) ja toteaa, että rotuluokituksen ja biologisten rotujen olemassaololle ei ole mitään tieteellistä pohjaa. Rasismi ei näin ollen perustu ihmiskunnan biologisiin eroavaisuuksiin, koska rotu on olemassa ainoastaan käsitteenä ja ideologiana. Rasismiin liittyvät käsitykset ja representaatiot kulkeutuvat ihmiseltä ja sukupolvelta toiselle arkiajatteluna ja tarinoina ja ne instituutioituvat osaksi meidän arkeamme ja elämäämme. Erilainen ihonväri tekee meistä erilaisia, mutta se ei tee meistä eriarvoisia. (Sintonen 2008.)

Sintonen havainnollistaa ajatteluaan esimerkillä vuoden 1910 Encyclopedia Britannicasta, missä kokeneen Afrikka-tutkijan löydöksiin vedoten todetaan tosiasiana, että neekerit ovat evoluutiossa ja mentaaliossa kehityksessä valkoista alhaisemmalla tasolla. Neekerilapset ovat kyllä kehityskelpoisia, mutta aikuisista kehittyi laiskoja ja uneliaita. Käsitys edustaa aikansa arkitietoa ja se on pitkän kehityksen tulos ja sillä on myös pitkät seurannaisvaikutukset. (Sintonen 2008.) Arvostettu tietosanakirja pysyi 1900-luvun alussa pitkään kirjajhylyissä ja käytössä ja vaikutti arkiseen ajatteluun ja käsitysten muodostumiseen.

Moderni rasismi syntyi muutama sata vuotta sitten ja se perustuu ajatukselle, että rotuun liittyvät erot olisivat yksinomaan biologisia, realistisesti olemassa olevia ja suoraan aistein havaittavia. Tähän varmaan tietoon perustuen muodostuu rotujärjestelmä. 'Rodullistamiseen' kuuluu kaksi vaihetta, joista ensimmäisessä tunnistetaan ja erotetaan omaksi ryhmäkseen ihmisiä tiettyjen aistein havaittavien tekijöiden kautta (ihonväri, hiukset, silmien ja nenän muoto jne.). Näin muodostuu 'rotu'. Toisessa vaiheessa ko. ryhmään liitetään sosiaalisia, psykologisia tai eettisiä lisäominaisuuksia. Tämän perusteella rodulle saadaan järjestys ja yksittäisen henkilön fyysiset, kulttuuriset tai älylliset ominaisuudet voidaan arkiajattelussa johtaa hänen ihonväristään tai rodustaan. (Sintonen 2008.)

Edellä esitetty Encyclopedia Britannica-esimerkki on sadan vuoden takaa. Esimerkiksi nykypäivän 'rodullistamisesta' sopinee hämmäntävä uutinen sanomalehti Keski-Suomalaisesta: aikuinen mies oli ladannut internetiin videon,

missä ”mies kehottaa lasta kutsumaan pehmolelua pakolaiseksi ja tämän jälkeen lyömään lelua” (Hienola 2015). Poliisi käynnisti videon perusteella rikostutkinnan.

Bergeriin ja Luckmaniin (1994, 1996) nojautuen Sintonen toteaa, että maailma vaikuttaa ihmisen tapaan ymmärtää todellisuutta. Syntyessään ihmisellä ei ole maailmaa valmiina mielessään, vaan sen jäseneksi tullaan ja opitaan sosialisoinnin kautta. Ihminen oppii merkkejä, kieltä ja sanoja, joilla kommunikoida ja joiden merkityksen ymmärtäminen tuottaa elämän merkityksellisyyden. Asioiden merkitykset eivät kuitenkaan välttämättä ole samoja ja erimielisyyttä, erilaisia ja vääriä tulkintoja ilmenee. (Sintonen 2008.)

Kognitiivinen psykologia selittää samaa prosessia sosiaalisen kognition käsitteen avulla. Sosiaalisella kognitiolla viitataan yleensä ihmisten jakamaan yhteiseen käsitykseen tai tietoon asioista, jotta ihmiset voivat osallistua ’samaan keskusteluun’, ts. heillä on riittävä yhteinen ymmärrys keskusteltavista asioista ja tilanteista. Jos yksi puhuu kaloista ja toinen ymmärtää hänen tarkoittavan lintuja, ei keskustelusta ja kanssakäymisestä tule mitään. Sosiaaliset kognitiot muodostuvat ihmiselämän aikana, kun ihminen elää elämäänsä, tallentaa tietoa muistiinsa ja yhdistää uusia kokemuksia jo olemassa olevaan tietoon. Skannaamalla uutta ja vanhaa tietoa ja jatkuvalla tiedon uudelleenluokittelulla ihminen tekee ympäröivästä kaotillisesta maailmasta itselleen hallittavan ja järkevän kokonaisuuden. (Kulik & Banbridge 2006.)

Stereotyyppioita syntyy, kun ihminen yhdistää kaiken käytettävissään olevan tiedon jostakin asiasta, ilmiöstä tai ihmisryhmästä. Stereotyyppioiden muodostaminen on ihmiselle välttämätöntä, jotta hän voi ottaa haltuun ympäröivää hengästyttävän monimutkaista todellisuutta. Havainnointiin ja toimintaan tulee nopeutta, tehokkuutta ja yksinkertaistettavuutta, mutta samalla hukataan yksityiskohtia, tuotetaan epätarkkaa tietoa ja epävarmoja yleistyksiä. Aivot toimivat ikään kuin automaattisesti. Stereotyyppiat saavat sisältöä myös ympäristöstä ja muiden arvostuksista. Vaikka et ole koskaan tuntenut yhtään japanilaista, sinulle on muodostunut käsitys siitä, millainen on ’japanilainen’. (Kulik & Banbridge 2006.)

Samalla yksilö muodostaa omaa identiteettiään sen mukaan, mihin kategoriaan ja millä perusteella hän sijoittaa itse itsensä. Yksilö antaa itselleen ominaisuuksia, asenteita ja käyttäytymismalleja, millä liittyy itseään samaistumaansa ryhmään. Yksilö liittyy omaan ryhmään samalla myös positiivista arvoa ja arvostusta ja emotionaalista merkitystä. Omaan ryhmään liittyy suosimista, oma ryhmä katsotaan usein muita ryhmiä paremmaksi ja arvostetummaksi ja päinvastoin, muihin ryhmiin liitetään vähemmän arvostusta. (Kulik & Banbridge 2006.)

Stereotyyppioita on meillä kaikilla, ne ovat välttämättömiä arjen ja elämän kannalta. Yksinkertaistaminen, epätarkkuus ja ympäristöstä tulevat ja mukaan sekoittuvat arvottamiset ovat stereotyyppiöinnin ongelma, mutta tätä ongelmaa on mahdollista kontrolloida ja vähentää, jos tiedostaa stereotyyppioiden syntymekanismit ja olemassaolon. Esimerkiksi rasismien syntymekanismien hahmottaminen yllä kuvatulla tavalla mahdollistaa vasta-argumenttien muodostamisen ja toisenlaisten diskurssien tuottamisen rassististen stereotyyppioitten rinnalle ja sijaan. Työorganisaatioissa olisikin tärkeää käydä moniäänistä keskustelua tyypillisistä työhön vaikuttavista stereotyyppioista ja niiden mahdollisista, usein siis tiedostamattomista vaikutuksista työhön, päätöksentekoon ja muuhun toimintaan. (Kulik & Banbridge 2006; Sintonen 2008.)

Stereotyyppiat realisoituvat työelämän ja johtamisen päätöksenteko- ja valintatilanteissa. Rekrytointipäätökset, päätökset palkkatasosta tai uralla etenemisestä eivät perustu täydelliseen tietoon tai maltilliseen objektiiviseen harkintaan ja ne tehdään aina jossakin tietyissä kontekstissa. Päätöksentekijöiden stereotyyppiat vaikkapa iästä tai sukupuolesta sekoittuvat muuhun käytettävissä olevaan informaatioon ja tuottavat enemmän tai vähemmän stereotyyppioita peilaavia päätöksiä. (Kulik & Banbridge 2006.)

MONINAISUUDEN JOHTAMISEN MAHDOLLISUUDET

Työorganisaatioiden moninaisuuden edistäminen 1990-luvulla ja liike-elämän kirjallisuuden oppien mukaisesti painottui paljolti henkilöstöjohtamiseen ja keskittyi lisäämään vähemmistöjen edustajien määrää työpaikoilla, kehittämään esimerkiksi rekrytointiin liittyviä käytäntöjä ja pohtimaan työnjaollisia asioita ja asiakasvastaavuuden lisäämiseen liittyviä keinoja ja mahdollisuuksia. Moninaisuus yhdysvaltalaisessa työelämässä kasvoi ja vähemmistöjen edustus lisääntyi. Todellinen ihmisryhmien välinen tasa-arvoisuus ei kuitenkaan oleellisesti lisääntynyt näillä henkilöstöjohtamisen muuttuneilla käytännöillä. Jotakin oleellista jäi puuttumaan.

Kriittinen tutkimus totesi, että ollakseen tuottavaa ja vaikuttavaa tulee moninaisuutta myös johtaa ja moninaisuusjohtamisella täytyy olla yhteys yrityksen strategisen tason suunnitteluun ja päätöksentekoon. Moninaisuuden hyödyntäminen edellyttää pitkäjänteisyyttä, systemaattisuutta, rakenteellisia muutoksia, ylimmän johdon sitoutumista, mittareita ja mittaamista. Kysymys on siis innovatiivisesta kulttuurisesta muutosprosessissa, jossa moninaisuus on yksi osatekijä. Kysymys on myös muutoksista organisaation valtarakenteissa, missä uudet yksilöt ja ryhmittymät saavat valtaa muuttaa organisaatiota ja vanhat ryhmittymät sallivat muutoksen tapahtuvan. Hyviä esimerkkejä

onnistuneista muutoksista on vähän, samoin kun niihin liittyvää tutkimusta. (Litvin 2006; Kossek ym. (2006.)

Suomessa vain harvat yritykset tunnustavat ja tunnustavat moninaisuusjohtamisen osaksi omaa toimintaansa. Kiinnostus moninaisuutta ja moninaisuusjohtamista kohtaan on kuitenkin kasvamassa. (Siltaja & Vartiainen 2010; Sippola 2007.) Kehittämistä on siis sekä henkilöstöjohtamisen käytännöissä että strategisessa suunnittelussa. Henkilöstöjohtamisen kehittämisessä ensimmäinen vaihe olisi luoda käytäntöjä, joilla turvataan vähemmistöjen sisäänpääsy työorganisaatioihin. Toinen, ja vaativampi kehityshyppy, on luoda käytäntöjä, joilla työorganisaation kasvavan moninaisuuden sallitaan muuttaa toimintamalleja, rakenteita ja valtasuhteita. Moninaisuusjohtamisen tulisi edetä retoriikan ja metaforien tasolta organisaatiokulttuurin muutosvoimaksi. (vrt. Louvrier 2013.)

Yhden kasvavan haasteen tai pelikentän moninaisuusjohtamiselle muodostavat yritysten kansainväliset fuusiot, missä moninaisuuden huomioiminen on välttämätön osa fuusion suunnittelua ja toimeenpanoa. Fuusioprosessissa strateginen ja filosofinen taso muodostavat yhden kokonaisuutensa ja käytännön toiminnan ja toimijoiden taso toisen kokonaisuuden. Käytännön toimijoilla on vähintäänkin yhtä monta toimintaympäristöä eli kontekstia kun on toimipisteitä ja jokainen konteksti tuo fuusioprosessiin omat moninaisuustekijänsä. Tällä tasolla ja näissä asioissa onnistuminen edellyttää vahvaa moninaisuusjohtamisen osaamista. (vrt Sippola 2007.)

Kriittisen tutkimuksen ja globalisaation myötä moninaisuustutkimus ja -keskustelu on moniäänistynyt ja monitieteellistynyt. Moninaisuusjohtamiselle haetaan uudenlaista sisältöä, käsitteistöä ja keinoja. Epäselvien ja monimerkityksellisten moninaisuus ja moninaisuusjohtaminen -käsitteiden tilalle haetaan vaihtoehtoja. Keskustelulla pyritään tuottamaan tietoa myös moninaisuusjohtamiseen liittyvän koulutuksen kehittämiseksi. Keskusteluun ovat nousseet mm. organisaatiokulttuurin, organisaatiodemokratian, osallistavan kertomuksen, eettisen johtamisen ja osallisuuden käsitteet ja ajatukset. (Trux 2010; Sintonen 2008; Louvrier 2013.)

Esimerkiksi Bairohin ja Truxin hahmotelmassa vaihtoehdon keskiöön nousee organisaatiokulttuurin käsite ja kehittäminen. Todellinen tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus lisääntyvät vain organisaatiokulttuurin kehittymisen kautta ja tämä kehittäminen edellyttää uudenlaista moninaisuusjohtamista. Toisena välttämättömänä elementtinä he näkevät syrjintää vastustavan tasa-arvotyön, jota he kutsuvat myös monimuotoisuustyöksi. Se on lainsäädännön ja virkamiesten ohjaamaa ja poliittisesti linjattua työtä, mitä toimeenpannaan työorganisaatioissa. Työorganisaatioiden moninaisuuden lisäämiseksi ja mo-

ninaisuusjohtamisen kehittämiseksi tarvitaan siis sekä normiohjausta että organisaatiokulttuurin muutosta. (Bairon & Trux 2010.)

Myös Sintonen näkee moninaisuuden lisäämisen ja moninaisuusjohtamisen kehittämisen tapahtuvan organisaatiokulttuurin muutoksen kautta. (Moderni) rasismi ilmiönä täytyy tehdä näkyväksi organisaatiossa ja sitä voidaan vähentää ja ehkäistä organisaatiokulttuuria muovaamalla. Tämä edellyttää rasismin ideologian toimintamekanismien tuntemista. Syrjivät ja sukupuolittuneet käsitykset ja representaatiot kulkeutuvat ihmiseltä ja sukupolvelta toiselle arkiajatteluna ja tarinoina. Ne instituutioituvat myös työorganisaatioissa osaksi meidän arkeamme ja elämäämme, ne ovat syöpyneet osaksi organisaatiokulttuuria, joka elää ja uusiutuu osana työyhteisön arjen käytäntöjä, kieltä ja keskusteluja. Syrjivien käytäntöjen purkamiseksi on tuotettava uudenlaisia vastadiskusseja haastamaan ja antamaan vaihtoehtoja perinteisille malleille. Muuttumisen, muuttamisen ja oppimisen keinoja ovat osallistava ja osallistuva kehittäminen, keskustelu ja johtaminen, mikä tuottaa uudenlaista yhteistä todellisuutta ja toisaalta mahdollistaa erilaisten äänien kuulemisen organisaatiosta. On vaikutettava työntekijöiden tapaan tulkita ja ymmärtää maailmaa. (Sintonen 2008.)

Truxin ajatukset kulkevat samansuuntaisesti ja hän ehdottaa moninaisuusjohtamiselle vaihtoehtoiseksi käsitteeksi tai toimintamalliksi 'organisaatiodemokratiaa'. Organisaatiodemokratian tulisi sisältää merkittäviä osallistuvan ja osallistavan johtamisen elementtejä. Tämä mahdollistaisi 'työntekijöiden äänen' kehittymisen ja kuulumisen organisaatiossa ja tekisi erityiset moninaisuusjohtamisen toimet tai kampanjat tarpeettomiksi. Organisaatiodemokratia ei kuitenkaan ratkaise kaikkia moninaisuusjohtamisen kysymyksiä ja ongelmia. (Trux 2010; ks. myös Meriläinen & Tienari 2007.)

Organisaatiokulttuurin muutokseen liittyy oleellisesti ylimmän johdon rooli muutoksessa. Johtamisessa on vaikea viedä läpi ideoita, joiden vastaisesti johtajat itse toimivat, puhutaankin esimerkillä johtamisesta. Johdon on itse kyettävä kyseenalaistamaan omia toimintatapojaan ja sallittava myös muiden kyseenalaistaa johdon toimintaa. Johdon rooli sisäisenä muutosvoimana ja työyhteisön kollektiivisen muistin muokkaajana on keskeinen. (Aaltio 2011.) Tasa-arvoa tuottavia mekanismeja ovat mm. lähentyminen, osallistuminen ja hierarkioiden purkaminen (Therborn 2014). Onnistunut moninaisuustyö muuntuu muutoksiksi myös organisaation valtarakenteissa ja onnistumista arvioidaan sen kautta, missä määrin uudet ryhmittymät saavat valtaa muuttaa organisaatiota ja missä määrin vanhat ryhmittymät sallivat muutoksen tapahtuvan (Litvin 2006).

Diversiteetti-käsitteen kautta muodostuu yhteys myös kompleksisuusjohtamiseen, mikä on yksi aikamme kiinnostavimmista johtamiskäsitteistä.

Diversiteettiä pidetään yhtenä kompleksisuusteorian keskeisistä käsitteistä. Diversiteetti nähdään organisaation ominaisuutena, joka mahdollistaa itseorganisoitumisen ja myös kehityksen. Itseorganisoitumisella viitataan dynaamisen systeemin kykyyn saavuttaa uusi tasapaino, uusia ominaisuuksia ja mahdollisuuksia epätasapainoa ja hämmennystä aiheuttavan tilanteen jälkeen. Kompleksisuusteorian sanotaan palauttaneen organisaatio- ja johtamistutkimukseen dynaamisen ihmisen toiminnan tarkastelun sekä ihmisen sisäisen minuuden ja vuorovaikutuksen suhteen analyysin. (Laitinen ja Stenvall 2012.) Tapio Mäkelä käsittelee kompleksisuusjohtamista tarkemmin omassa artikkelissaan.

LOPUKSI

Jossakin vaiheessa uskottiin, että moninaisuuden, erityisesti etnisyyden, merkitys vähenee modernisaation ja globalisaation myötä. Näin ei ole kuitenkaan käynyt, ei etnisyyden eikä moninaisuuden osalta yleensäkkään. Kehitys on ollut jopa päinvastaista, moninaisuuden merkitys on kasvanut. (Sintonen 2008.) Globalisaatio etenee ja syvenee ja samalla kasvaa myös moninaisuus sekä yhteiskuntien että työorganisaatioiden tasolla. Kokeakseen Amerikan ei tarvitse lentää valtameren yli, sen sijaan voi kävellä sisään lähimpään Starbucks-kahvilaan yhtä lailla Suomessa, Intiassa kuin Romaniassakin. Tietoverkkojen ja sosiaalisen median (ja juuri tällä hetkellä myös turvapaikanhakijoita kuljettavien täpötäysien bussien) kautta maailman moninaisuus eri muodoissaan saapuu luoksemme, halusimme sitä tai ei.

Yleisemmällä kulttuurisella tasolla moninaisuus on erilaisuuksien kunnioittamista, arvostamista, hyväksymisestä ja rinnakkaiseloa. Pluralismikehityksen kautta voidaan kehittää mekanismeja, mitkä edesauttavat moninaisuuksien yhteiseloon ilman painetta kohti yhtenäiskulttuurisuutta. Monikulttuurisuuskompetenssia voidaankin ajatella kykyä tuoda esille kunnioitusta ja ymmärrystä, kykyä kommunikoida toimivasti ja työskennellä erilaisten ihmisten kanssa (Garcia 1995). Yksilön kannalta onnistunut moninaisuuskehitys voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että opitaan olemaan pelkäämättä erilaisuutta, opitaan menemään eteenpäin ja puhumaan vaikeistakin asioista, opitaan konflikteista, opitaan ottamaan riskejä ja olemaan väärässä ja hyväksytään se lähtökohta, että voimme ajatella asioista eri tavalla ja työskennellä silti yhdessä. (Prasad ym. 2006.)

Monet suomalaiset moninaisuustutkijat kaipaavat suomalaiselle työ- ja organisaatiotutkimukselle rakentuvaa moninaisuuden ja moninaisuusjohtamisen tutkimusta ja keskustelua, missä 2010-luvun Suomen yhteiskunnallinen ja

sosiaalinen konteksti tulisi oikeasti huomioiduksi. Paikallista toimintaympäristöä, kieltä ja muuta kontekstia ei tule ottaa vain annettuna taustamuuttujana ja selittävänä tekijänä, vaan sitä on tarkasteltava osana tutkittavaa moninaisuuden ilmiötä. Sosiaalinen konteksti on diskursiivisesti rakennettua ja on syytä tutkia, kuinka tietous sosiaalisesta kontekstista on kietoutunut diversiteetin rakentumiseen. (Bairoh & Trux 2010; Siltaoja & Vartiainen 2010; Trux 2010.) Toivottavaa on, että moninaisuustutkimus ja keskustelu maassamme jatkuu ja syvenee ja että moninaisuuteen liittyvä opetus ja kehittämistyö saa sitä kautta uusia muotoja ja sisältöjä.

LÄHTEET

Aaltio, I. 2011. Organisaatiokulttuurin moniulotteisuus johtamisen näkökulmasta. Teoksessa Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Toim. Pussa, A., & Reijonen, H. Painettu EU:ssa. UNIpress.

Bairoh, S. & Trux, M.-L. 2010. Identiteettejä, valtaa, kulttuuria – katsaus monimuotoisuusjohtamisen suuntauksiin. Teoksessa Vieraita työssä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus. Toim. Wrede, S. & Nordberg, C. Helsinki. Palmenia.

Billing, Y. D. & Sundin, E. 2006. From Managing Equality to Managing Diversity: A Critical Scandinavian Perspective on Gender and Workplace Diversity. Teoksessa Handbook of Workplace Diversity. Konrad, A. M., Prasad, P., Pringle, J. K. (toim.) London. SAGE Publications.

Colliander, A., Ruoppila, I., Härkönen, L.-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimavaraksi työpaikalla. Juva. WS Bookwell Oy.

Dass, P. & Parkes, B. 1999. Strategies for Managing Human Resource Diversity: from Resistance to Learning. Academy of Management Executive 13:2, 68–80.

Garcia, M. H. 1995. An anthropological approach to multicultural diversity training. Journal of Applied Behavioral Science. 31 (4), 490–504.

Hienola, E. (2015). Rikosilmoitus nettivideosta: Mies käski lasta lyömään "pakolaista". Lehdessä Keskisuomalainen 23.9.2015.

Johnston, W. B. & Parker, A. H. 1987. Workforce 2000: work and the workers for the 21st century. Indianapolis, IN. Hudson institute.

Jones, D. & Stablein, R. 2006. Diversity as Resistance and Recuperation: Critical Theory, Post-structuralist Perspectives and Workplace Diversity. Teoksessa Handbook of Workplace Diversity. Konrad, A. M., Prasad, P., Pringle, J. K. (toim.) London. SAGE Publications.

Kossek, E. E., Lobel, S. A. & Brown, J. 2006. Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity: Examining 'The Business Case'. Teoksessa Handbook of Workplace Diversity. Konrad, A. M., Prasad, P., Pringle, J. K. (toim.) London. SAGE Publications.

Kulik, C. T. & Bainbridge, H. T. J. 2006. Psychological Perspectives on Workplace Diversity. Teoksessa Handbook of Workplace Diversity. Konrad, A. M., Prasad, P., Pringle, J. K. (toim.) London. SAGE Publications.

Laitinen, I. & Stenvall, J. 2012. Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa – kompleksisuus ja muutosten hallinta. Teoksessa Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Toim. Perttula, J. & Syväjärvi, A. Juva. PS-kustannus.

Lee, H. 1961. Kuin surmaisi satakielen. Jyväskylä. Gummerus.

Lehtonen, M. & Löytty, O. 2003. Miksi erilaisuus? Teoksessa Erilaisuus. Toim. Lehtonen, M. & Löytty, O. Jyväskylä. Vastapaino.

Linnehan, F., Konrad, A. M. 1999. Diluting Diversity: Implications for intergroup inequality in organizations. Journal of management inquiry, 8, 399–414.

Litvin, D. 2006. Diversity: Making Space for a Better Case. Teoksessa Handbook of Workplace Diversity. Konrad, A. M., Prasad, P., Pringle, J. K. (toim.) London. SAGE Publications.

Louvrier, J. 2013. Diversity, Difference and Diversity Management. A Contextuel and Interview Study of Managers and Ethnic Minority Employees in Finland and France. Helsinki. Edita Prima.

Meriläinen, S., Tienari, J. 2007. Kun moninaisuus kohtaa tasa-arvon – miten johdetaan? Teoksessa Suomalainen johtajuus puntarissa. Toim. Tainio, R. Porvoo. WSOYPro.

Mir, R. & Mir, A. & Wong, D. J. 2006. Diversity: The Cultural Logic of Global Capital? Teoksessa Handbook of Workplace Diversity. Konrad, A. M., Prasad, P., Pringle, J. K. (toim.) London. SAGE Publications.

Prasad, P. & Pringle, J. K., Konrad, A. M. 2006. Examining the Contours of Workplace Diversity: Concepts, Contexts and Challenges. Teoksessa Handbook of Workplace Diversity. Konrad, A. M., Prasad, P., Pringle, J. K. (toim.) London. SAGE Publications.

Shore, L., Chung-Herrera, B., Dean, M., Ehrhart, K., Jung, D., Randel, A., Singh, G. 2009. Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? Human Management Resources. 19/2009. 117–133.

Siltaoja, M., Vartiainen, T. 2010. Monimuotoisuuden johtamisen ristiriitaisuus – diskurssianalyysi suomalaisista mediateksteistä. Hallinnon Tutkimus 29, 259–279.

Sintonen, T. 2008. Diversiteetti ja narratiivisuus. Tutkielmia diskursiivisesta organisaatiotodellisuudesta. Jyväskylä Studies in Business and Economics. Jyväskylä.

Sippola, A. 2007. Essays on Human Resource Management: Perspectives on Diversity Management. Vaasa. Vaasan yliopisto.

The Hofstede Centre. Viitattu 15.9.2015. <http://geert-hofstede.com/countries.html>

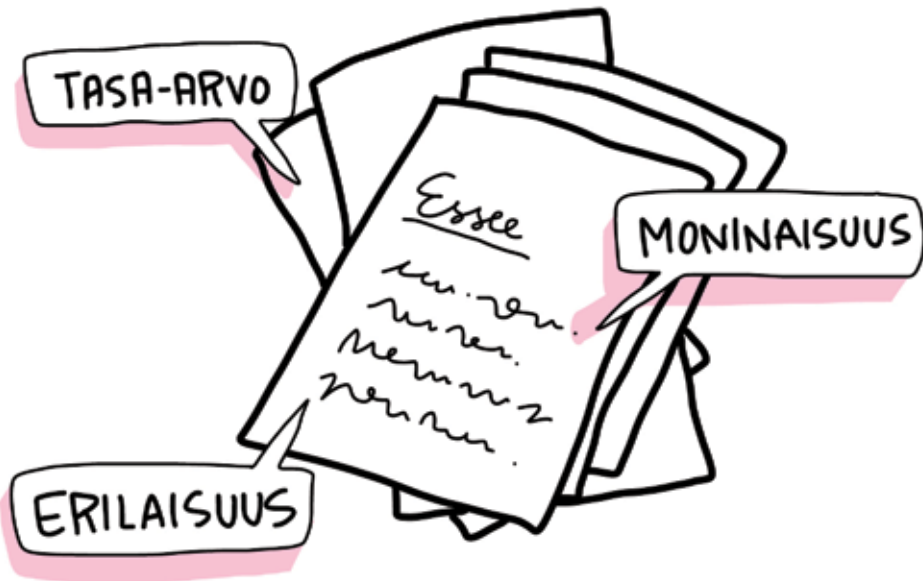
Therborn, G. 2014. Erilaisuus tappaa. Tallinna. Vastapaino.

Thomas, D. A. & Ely, R. J. 1996. Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review, 74 (5), 79–90.

Trux, M.-L. 2010. No Zoo. Ethnic Civility and its Cultural Regulation among the Staff of a Finnish High-Tec Company. Aalto Print. Aalto University School of Economics.

Wood, P. 2003. Diversity: the invention of a concept. San Francisco (CA). Encounter Books.

TUTKIMUSAINEISTON KUVAUS



HAVAINTOJA SUOMALAISEN TYÖELÄMÄN MONINAISUUDESTA

Kari Jaatinen

HANKKEEN TUTKIMUKSELLISET TAVOITTEET

”Moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen työkaluna -hankkeen yhtenä tavoitteena oli selvittää, ”mitä moninaisuus ylemmän ammattikorkeakouluopetuksen kontekstissa on ja miten YAMK-koulutus voi opetusta ja työelämäyhteistyötä kehittämällä vastata uusiin työelämän osaamistarpeisiin”. Tutkimalla suomalaista työelämää pyrittiin vastaamaan kysymyksiin, mitä moninaisuus ylempää ammattikorkeakoulututkintoa opiskelevan työntekijän toimintaympäristössä tarkoittaa, mitä moninaisuusosaaminen on työelämätautona sekä mitä tarpeita muuttuva toimintaympäristö asettaa moninaisuusosaamiselle esimies- ja johtamistyössä. (Toteutussuunnitelma 2014.) Tavoitteena oli myös monitulkintaisen moninaisuus-käsitteen avaaminen ja tuominen 2010-luvun suomalaisen työelämän kontekstiin sekä tähänastisen moninaisuustutkimuksen ja kehittämistyön kartoitus, hyödyntäminen ja jalostaminen.

Hankkeen alkuvaiheessa kerättiin ylempää ammattikorkeakoulututkintoja Jyväskylässä ja Kajaanissa opiskelemaan hakeneiden pääsykoevastauksista tutkimusaineisto, minkä perusteella saatiin alustava käsitys siitä, minkälaisena moninaisuus tällä hetkellä työyhteisöissä näyttäytyy (Timonen, Jaatinen, Lehtonen, Pesonen & Raivio 2014).

Toisen, huomattavasti suuremman ja monipuolisemman tutkimusaineiston muodostavat vajaat 140 esseetä. Esseissä kuvataan suomalaisen työelämän moninaisuutta ja työntekijöiden moninaisuuskokemuksia ylempää ammattikorkeakoulututkintoa eri puolilla Suomea opiskelevien silmin ja korvin. Esseet kirjoitettiin aivan loppuvuodesta 2014 tai keväällä 2015. Esseeaineisto on kokonaisuudessaan hankekorkeakoulujen tutkijaverkoston käytettävissä.

Opiskelijoita pyydettiin kirjoittamaan 10–15 sivun pituinen essee, missä he kuvaavat oman, nykyisen tai entisen, työpaikkansa moninaisuutta ja omia kokemuksiaan, tuntemuksiaan ja ajatuksiaan moninaisuuteen ja moninaisuusjohtamiseen liittyen. Esseen kirjoittaminen kytkettiin eri hankeammattikorkeakouluissa hiukan eri tavoilla osaksi opintoja, mutta kirjoittajille tähdennettiin, että kysymys ei ole koesuorituksesta tai tentistä, esseessä ei haeta ’oikeita’ vastauksia, esseetä ei arvostella tai arvioida ja että kaikki esseet hyväksytään

opintosuorituksina sellaisenaan. Essee ohjeistettiin kirjoittamaan nimettömänä ja siten, että myöskään kuvattua työpaikkaa tai organisaatiota ei voi tunnistaa. Kirjoittajia pyydettiin kuitenkin kuvaamaan lyhyesti työorganisaation sijainti, koko, toimiala ja asema (julkinen/yksityinen) sekä oma asema tai työtehtävä (työntekijä, esimies, yrittäjä tms.). Kirjoittajille kerrottiin, että esseetä käytetään tutkimusaineistona ja että halutessaan kirjoittaja voi kieltää esseen tutkimuskäytön, minkä muutaman opiskelija myös teki.

Ennen kirjoittamisen aloittamista opiskelijoita pyydettiin tutustumaan moninaisuus-aihepiiriin lukemalla sivut 4–15 Mosaiikki – hankkeen loppuraportista (Mosaiikki 2005). Lisäksi esseen kirjoittamisen kirjallisen ohjeistuksen osana oli kuva, missä moninaisuutta työssä ja työyhteisössä hahmotettiin jaottelulla näkyvät ja näkymättömät sekä pysyvät ja muuttuvat moninaisuustekijät. Kirjoittajia pyydettiin otsikoimaan ja väliotsikoimaan essee haluamallaan tavalla.

Kirjoittamisen avuksi annettiin joukko kysymyksiä, joita sai pohtia haluamallaan tavalla ja laajuudessa.

Pohdittavia kysymyksiä olivat:

- Mitä työntekijöiden ja työyhteisön moninaisuuteen liittyviä ilmiöitä ja asioita tunnistat olevan omalla työpaikallasi tai työyhteisössäsi?
- Miten moninaisuuteen liittyvät asiat tai ilmiöt vaikuttavat työntekijöiden kanssakäymiseen, työyhteisön toimintaan ja työn tekemiseen?
- Miten moninaisuuteen liittyvät asiat tai ilmiöt vaikuttavat johtamiseen tai ilmenevät esimiesten toiminnassa?
- Miten moninaisuuteen liittyvät asiat tai ilmiöt vaikuttavat esimiesten ja työntekijöiden väliseen kanssakäymiseen?
- Miten työntekijöiden tai työyhteisön moninaisuuteen liittyvät ilmiöt tai asiat vaikuttavat sinun toimintaasi työntekijänä tai esimiehenä tai työyhteisön jäsenenä?
- Mitä muutoksia moninaisuudessa ja siitä aiheutuvissa asioissa tai ilmiöissä on tapahtunut sinä aikana kun olet ollut tai olit ko. työpaikassa?
- Mitä moninaisuuteen kuuluvia asioita tai ilmiöitä sinun on vaikea sietää työyhteisössä?

- Mitä haluaisit muuttaa omassa, työkaveriesi tai esimiestesi toiminnassa liittyen työntekijöiden tai työyhteisön moninaisuudesta nouseviin asioihin tai ilmiöihin?

TUTKIMUSAINEISTON YLEINEN KUVAUS

Tässä artikkelissa kuvataan aineistoa yleisellä tasolla ja pohditaan hiukan myös aineiston myöhemmän tutkimuskäytön mahdollisuuksia ja rajoituksia. Aineiston kuvauksessa ei monilta osin mennä yksityiskohtiin kirjoittajien ja työpaikkojen anonymiteetin suojaamisen takia. Joiltakin osin esseet myös jättävät piiloon osan taustamuuttujista joko kirjoittajan tahtomatta tai tah-toen. Jotkut kirjoittajat halusivat suojella omaa tai työpaikan anonymiteettiä hyvin tarkasti.

Esseitä saatiin yhteensä 139 kappaletta, joista 63 Jyväskylän ammatti-korkeakoulusta, 55 Metropoliaa ja 21 Kareliasta. Maantieteellisesti pääosa esseistä kuvaa työpaikkoja ammattikorkeakoulujen sijaintipaikkakunnilta tai lähiseuduilta, mutta satunnaisesti myös muualta Suomesta. Noin kaksi kolmesta kirjoittajasta opiskeli sosiaali- ja/tai terveysalan YAMK-tutkintoa, mikä näkyi myös sukupuolijakaumassa: miehiä oli vain noin viidennes. Esi-miestehtävissä työskenteli noin neljännes kirjoittajista, yksityisellä työnanta-jalla työskenteli reilusti alle puolet. Kirjoittajien ikää ei kysytty. Joukossa oli myös jokunen yrittäjä ja muutama kirjoittaja kuvasi muualla kuin Suomessa sijainnutta työpaikkaa. Muutamat kirjoittajat ottivat kirjoittamisessaan run-saasti vapauksia, joten esseellä ja annetuilla ohjeilla ei välttämättä ollut paljon yhteistä.

Taustamuuttujiin liittyvä kerronta kuvasi joiltakin osin myös suomalaisten työyhteisöjen ja työn moninaisuutta. Jotkut kirjoittajista joutuivat pohtimaan sitä, että miten sijoittavat työnsä, asemansa tai työpaikkansa suhteessa joi-hinkin annettuihin ohjeisiin tai pyydettyihin tietoihin. Kirjoittajat saattoivat kuvata omaa asemaansa sekä työntekijänä että esimiehenä monenkirjavien sijaisuuksien tai varajohtaja-asemien kautta. Johtajuuteen liittyvää vastuuta ja työtehtäviä saattoi olla vaikkapa tiiminvetäjyyden tai tulostavuuksien kautta, mutta kuitenkin ilman henkilöstöjohtamiseen liittyvää vastuuta. Menneet, me-nossa olevat tai tulevat fuusiot tai työnantaja- tai yritysmuotojen muutokset hämärsivät käsitystä työnantajasta tai siitä, onko kyse julkisesta, yksityisestä vai puolijulkisesta työpaikasta. Palkanmaksaja saattoi olla yksityinen yritys, mutta työyhteisö ja fyysinen työpaikka oli sen sijaan julkinen yhteisö.

HUOMIOITA AINEISTOSTA NOUSEVISTA KESKEISISTÄ TEEMOISTA

Seuraavassa tehdään ensin joitakin yleisiä havaintoja esseeaineistosta ja sen jälkeen nostetaan keskusteluun muutama moninaisuuskeskustelun kannalta keskeinen teema.

Ensinnäkin esseistä saattoi päätellä, että sekä moninaisuus että moninaisuusjohtaminen ovat käsitteinä melko huonosti tunnettuja (ks. myös Timonen ym. 2014). Toiseksi, uutuudessaan käsite moninaisuus herätti suurta mielenkiintoa, synnytti erilaisia oivalluksia ja herätti kirjoittajissa myös voimakkaita tunteita. Kolmanneksi, jotkut moninaisuustekijät (kuten ikä, sukupuoli sekä koulutusta ja -taso) ja niihin liittyvät ilmiöt tai merkitykset herättivät paljon ajatuksia ja kirjoittamista ja jotkut toiset moninaisuustekijät (kuten seksuaalinen suuntautuneisuus) taas jäivät huomattavan vähälle huomiolle. Neljänneksi, kirjoittajien omaan työhön ja toimintaympäristöön liittyvät muutosprosessit ja kontekstin merkitys näyttäytyvät esseissä voimallisesti ja saattavat tuoda uusia avauksia moninaisuuskeskusteluun maassamme. Koska ainakin ikää, sukupuolta ja monikulttuurisuutta käsitellään laajemmin tämän kirjan muissa artikkeleissa, keskitytään tässä muutamaaan moninaisuuskeskusteluun kiinteästi liittyvään yleisempään teemaan.

TASA-ARVO, ERILAISUUS JA ERIARVOISUUS

Tasa-arvon käsitettä ei voi unohtaa, kun on kysymys moninaisuudesta ja moninaisuuden johtamisesta. Yksi keskeinen kysymys on, tulisiko kaikkia työntekijöitä kohdella aina samalla tavalla, vai joissakin tilanteissa yksilöllisesti perustellen jotenkin eri tavalla, jos tavoitteena on työntekijöiden tasa-arvon edistäminen ja oikeudenmukainen kohtelu. (Louvrier 2013.) Suomessa lainsäädäntö ja muu normitus ohjeistaa työnantajia ja esimiehiä näissä kysymyksissä osin voimakkaastikin, mutta lähiesimies ei useinkaan saa normeista konkreettisia toimintaohjeita arkipäivän päätöksiin ja valintoihin. Ja työntekijätasolla arjen kohtaamiset ovat huomattavan moninaisia ja työyhteisöissä piiloon jääviä, kun kysymys ei ole virallisesta päätöksenteosta.

Kirjoittajat tunnistivat työyhteisöjensä moninaisuustekijöitä hyvin ja pohtivat niihin liittyviä tasa-arvon tai eriarvoisuuden kokemuksia monesta näkökulmasta. Tasa-arvoon liittyvää pohdintaa oli sekä työntekijäyhteisön sisäisesti että liittyen esimiehen toimintaan ja päätöksentekoon. Esimerkiksi palkkaukseen liittyvä pohdinta oli laajaa ja monipuolista. Kuinka palkkatasoon vaikuttavat sukupuoli (miehet saavat parempaa palkkaa), koulutustaso ja ikä (nuoret

ja koulutetut saavat parempaa palkkaa) tai vain se, että on hyvä pyytämään tai vaatimaan. Palkkauksen määräytymisessä näyttäisi olevan eroja julkisen ja yksityisen työnantajan kesken: julkinen on julkisempaa ja säädellympää, yksityiseen liittyy enemmän vapautta, erilaisuutta ja ehkä myös epätasa-arvon kokemuksia.

Perhetilanteen tai perhe-elämän vaikutukset työn tekemiseen tai kohteluksi tulemiseen koetaan myös monilla eri tavoilla. Selvä yhteys näiden kahden keskeisen elämänalueen välillä on, mutta siihen se selvyys sitten päättyykin. Pienten lasten vanhemmuuteen liittyvien oikeuksien (esim. työajan lyhennys, sairaan lapsen hoitovapaa jne.) käytön realisoituminen herättää tunteita ja saattaa aiheuttaa kitkaa työyhteisössä. Työpaikan tai esimiehen oma suhtautuminen ja tavat hoitaa asioita herättävät tunteita ja keskustelua. Kuten eräässä esseessä pohdittiin, lähes kaikilla tuntuu olevan joku elämäntilanteeseen liittyvä tekijä, mikä aiheuttaa tai oikeuttaa johonkin erityiseen kohteluun työpaikalla. Jäljelle jäävältä pieneltä vähemmistöltä odotetaan sitten täyttää työpanosta ja muiden vajaan panoksen korvaamista, ja seurauksena saattaa olla tunne epäoikeudenmukaisesta kohtelusta.

Tunteet ja kuulumisen kokemukset jakavat työntekijöitä eri joukkoihin. Esimerkiksi lapsiperheelliset, lähes eläkeikäiset tai uudet tulokkaat kokevat yhteenkuuluvuutta keskenään ja vastaavasti ulossulkemista muista ryhmistä. Astetta voimakkaammin kuulumisen tai ei-kuulumisen kokemukset saattavat tulla ilmi uskontoon, kulttuuriin tai kieleen liittyen. Omaan kokemuspäiriin aiemmin kuuluneita tekijöitä (keski-ikäinen, entinen lapsiperheellinen) tai tulevaisuudessa liittyviä tekijöitä (keski-ikäinen, tuleva melkein eläkeläinen) saattaa olla helpompi arvostaa tai ymmärtää, kun hyvin kaukana omasta elämänpäiriistä olevia tekijöitä, esimerkiksi toista uskontoa.

Kuulumisen tunnetta näyttäisi rakentuvan myös esimerkiksi koulutustaan, kotipaikkakunnan, esimiehen toiminnasta kumpuavan suosituimmuusaseman tms. tekijän mukaan, aina yksilöllisesti eri työpaikoissa ja työntekijöiden kohdalta. Vaikutuksia työyhteisön toimintaan tai omaan työntekoon koetaan myös hyvin yksilöllisesti.

Teksteissä esiintyy myös jonkin verran 'suvaitsevaisuuspuhetta', millä viitataan tässä modernin sivistyneen ihmisen tapaan ja kykyyn tuoda julkisesti esille suvaitsevaisuuttaan ja avarakatseisuuttaan. Kulttuuriin, kieleen, rotuun, sukupuoleen tms. liittyviä eroja tunnustetaan, mutta niillä ei tunnusteta olevan vaikutusta omaan toimintaan, työyhteisön toimintaan tai johtamiseen, koska moninaisuustekijöillä on lain suoja ja avarakatseisten ihmisten yleinen hyväksyntä yhteiskunnassa. Taustalla saattaa olla ajatusmalli, että jos päätämme olla huomioimatta erilaisuutta, niin se johtaa automaattisesti tasa-arvoiseen

toimintaan. (vrt. Prasad 2006; Lehtonen & Löytty 2003.) Kuitenkin myöhemmin samassa esseessä sama kirjoittaja saattaa tuoda esille 'eriarvoistamispuhetta' samoihin moninaisuustekijöihin liittyen.

Helin on esittänyt yhden tavan tarkastella erilaisuuteen suhtautumista nimittään ajatusmalliaan "sisäisiksi arvokentiksi". Henkilö voi suhtautua ympäristöönsä ja erilaisuuteen joko 'arvostamalla', 'hyväksymällä', 'sietämällä' tai asenteella 'vaikea sietää'. Viidentenä vaihtoehtona Helin erottaa 'neutraalin suhtautumisen' vaihtoehdon. (Helin 2006.)

MONINAISUUTTA ERI SILMIN KATSOTTUNA

Työorganisaation todellisuus ei ole kaikille sama, vaan se riippuu näkökulmasta (Sintonen 2008; Romana 2004). Johtamista, niin myös moninaisuusjohtamista, tutkitaan usein tutkimalla johtajia ja heidän toimintaansa tai ajatuksiaan. Johtajien todellisuus ja diskurssit ovat kuitenkin erilaisia kuin työntekijöiden; johtajat ja työntekijät puhuvat moninaisuudesta eri tavalla ja eri kielellä. Tämä diskursiivinen ero on tärkeä ymmärtää, ja tämän takia on tärkeää tutkia moninaisuusilmiöitä myös työntekijöiden kokemana ja näkemänä.

Moninaisuus ja moninaisuusjohtaminen olivat käsitteinä ja ajatusmalleina huonosti tunnettuja kirjoittajien keskuudessa, eikä erillistä, moninaisuutta korostavaa johtamista työorganisaatioissa juurikaan esiintynyt. Tarve moninaisuusjohtamiselle kyllä tunnistettiin. Aineiston perusteella ei siis voida tutkia ilmiötä nimeltä moninaisuusjohtaminen, mutta sen sijaan voidaan tutkia johtamista moninaisissa työorganisaatioissa sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulmasta koettuna.

Esseet näyttäisivät tarjoavan mahdollisuuden tutkia myös käsityksiä hyvästä ja huonosta johtajuudesta. Huonosta johtamisesta kirjoitettiin paljon ja monet huonon johtamisen kokemuksiin liittyvät tekijät voidaan palauttaa moninaisuus-keskustelun teemoihin, kuten tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus tai reiluus ja läpinäkyvyys.

Työntekijät hakivat selityksiä huonolle johtamiselle mm. virheellisistä rekrytoinneista. Oli valittu väärän koulutuksen, väärän työkokemuksen tai väärän sukupuolen omaava johtaja. Johtamiseen saattoi liittyä suosikkijärjestelmiä ja sisäpiirejä, mitä selitettiin esimerkiksi iän kautta. Organisaatiofuusioiden seurauksena saattoi johtajuuteen liittyä kokemuksia 'vanhat ja hyvät' ja 'uudet ja ulkopuoliset', tai työntekijät saattoivat kokea kahtiajakoa ja syrjimistä joillakin muilla perusteilla. Työorganisaation moninaisuuteen liittyen johtajat saatettiin kokea myös osaamattomiksi tai piittaamattomiksi ja esille nousi johtamisen etiikkaan liittyviä kysymyksiä.

Mielenkiintoisia havaintoja saattoi tehdä myös kirjoittamisen tavasta, kun teksti siirtyi koskemaan johtamista tai johtajaa. Kirjoittajia oli ohjeistettu kirjoittamaan moninaisuuteen liittyvistä omakohtaisista kokemuksista ja näkemyksistä, mitä useimmat myös tekivät. Johtamisteeman kohdalla kirjoittamisen tapa saattoi kuitenkin muuttua työntekijän omakohtaisesta kerronnasta 'tenttivastauksen tyyliin' kirjoitetuksi tekstiksi siitä, kuinka johtajan tulee toimia tai tulisi toimia. Onko tämä korrekti ja sivistynyt tapa työntekijältä ilmaista, että meillä ei johdeta näin, vaikka pitäisi johtaa? Tai vaikuttaako tähän se, että huomattava osa kirjoittajista opiskeli ammattikorkeakoulussa nimenomaan johtamista?

VALTA JA KONFLIKTIT

Monimuotoisuudessa on aina kysymys myös vallasta. Kuka on 'erilainen' ja kuka 'samanlainen' ja kenen normien mukaan eletään. Mitkä tekijät tai diskurssit pitävät yllä nykyistä valtarakennetta ja mitkä voivat sitä muuttaa tai uhata? Yhteisöt ja organisaatiot ovat täynnä konflikteja, monet niistä piilossa olevia ja pitkäaikaisia. (Louvrier 2013; Siltaoja & Vartiainen 2010; Litvin 2006.)

Esseet sisältävät paljon valtaan liittyvää pohdintaa. Valta-aspekti on läsnä sekä työntekijä-esimies suhteissa että työntekijöiden tai työntekijäryhmien välisissä suhteissa. Mielenkiintoisia olivat mm. naisten kirjoittamat kuvaukset siitä, kuinka naisvaltaisen (sosiaali- tai terveysalan) työyhteisön toiminta tai yksittäinen tilanne muuttuu, kun kuvaan astuu yksi mies. *Juoruava, selkään puukottava ja lillukanvarsiin* takertuva työyhteisö muuttuu huomattavasti *asiallisemmin käyttäytyväksi ja paremmin toimivaksi yhteisöksi*. Harvalukuisten miesten kokemusmaailmasta (sosiaali- tai terveysalalta) ei useinkaan löytynyt vastaavaa kirjoittamista. On syytä kysyä, onko kysymys todellisista tapahtumista, vai kertooko kirjoittaminen enemmänkin stereotypoitten vallasta ja voimasta kirjoittajien ajattelussa (Kulik & Bainbridge 2006).

Valta-teemaan liittyy useiden moninaisuustutkijoiden esille nostama ajatus osallisuuden ja organisaatiodemokratian merkityksestä moninaisten työorganisaatioiden johtamisessa ja toiminnassa (Trux 2010; Sintonen 2008; Louvrier 2013). Moni kirjoittaja oli pettynyt, kyynistynyt tai katkera koettuaan, että ei saanut ääntään kuuluville, ei pystynyt vaikuttamaan asioihin tai saanut toistuvasti esille nostamia epäkohtia poistetuksi työyhteisöstä. Moni odotti jotakin: johtajan eläkkeelle jäämistä, omaa sapattivapaata tai työpaikan vaihdosta, organisaatiomuutosta tai jotakin vielä hahmottumatonta, mikä muuttaisi kaiken paremmaksi. Joukossa oli lohduttomiakin kuvauksia suomalaisen työelämän todellisuudesta.

KONTEKSTIN MERKITYS

Suomalainen työelämä kokonaisuutena elää voimakkaassa murroksessa. Myös yleiset yhteiskunnalliset, taloudelliset ja väestörakenteelliset muutokset näkyvät työorganisaatioiden toiminnassa. Erityisen voimakas muutos on menossa sosiaali- ja terveyspalvelujen kentällä. Kuntia yhdistyy, sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämistavat moninaistuvat, yksikkökoot kasvavat, tehtäväkuvat muuttuvat ja esimies-alaisuuhteet elävät, yhtäällä käydään YT-neuvotteluja ja toisaalla palkataan uutta väkeä. (Erhola, Vaarama, Pekurinen, Jonsson, Junnila, Hämäläinen, Nykänen & Linnosmaa 2014; Alasoini 2011.)

Kontekstin merkityksen ymmärtäminen on oleellista, kun tutkitaan tai yritetään ymmärtää moninaisuuteen liittyviä ilmiöitä. Kontekstia ei pidä käsitellä selittävänä tekijänä, vaan osana moninaisuusilmiötä. (Trux 2010; Louvrier 2013; Siltaja & Vartiainen 2010.) Konteksti esseeaineistoon liitettyä tarkoittaa monia asioita: suomalaista työelämää 2010-luvulla kaikkine erityispiirteineen, sosiaali- ja terveysalaa tai muita kirjoittajien edustamia aloja, omaa ammattikuntaa, yksityisiä tai julkisia palveluja, pääkaupunkiseutua, Keski-Suomea tai Pohjois-Karjalaa, ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneen työntekijän työkontekstia, kunkin kirjoittajan työpaikan toimintaympäristöä, organisaatio-kulttuuria ja alakulttuureja jne.

Konteksti ei ole paikallaan pysyvä tekijä, vaan se on jatkuvasti uudelleenmuotoutuvaa. Monet kirjoittajat kuvaavatkin omaan työhönsä ja työyhteisönsä liittyviä jatkuvia ja toistuvia muutosprosesseja. Tyypillisiä ajan ilmiöitä ovat esimerkiksi esimiehen vaihtuminen, työyhteisön uudelleenmuotoutuminen, muutot ja fyysinen työpisteen vaihdokset, koneiden, laitteiden ja ohjelmien vaihdokset, työnantajan vaihtuminen tai erilaiset fuusiot. Tyypillistä on myös jonkinasteinen epävarmuus ja odottelu.

LOPUKSI

Esseeaineiston avulla on mahdollista saada suomalaisen työelämän moninaisuudesta ja johtamisesta laaja ja eräällä tavalla kattava kuva. Kuva on monitulkintainen ja kompleksinen, kuten on myös työelämä. Moninaisuuteen liittyvistä työelämätaidoista ja moninaisuusjohtamiseen liittyvästä osaamisesta on saatu (ja saadaan edelleen tutkimuksen syvetessä) myös kuvaa. Suomalaisen työorganisaatioiden moninaisuus on lisääntynyt ja tulee lisääntymään tulevana vuosina. Muutos on erilaista eri puolilla maata ja eri toimialoilla, mutta yhteisiäkin piirteitä on. Aihekokonaisuuden tutkimista ja opetuksen kehittämistä on syytä jatkaa.

Osa tämän artikkelikokoelman kirjoituksista analysoi ja hyödyntää kyseistä esseeaineistoa artikkelissaan jostakin rajatusta ja tarkennetusta näkökulmasta perustellen ja kuvaten valintansa omassa artikkelissaan. Aineistosta on tekeillä myös useita ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyviä opinnäytetöitä, joiden odotetaan valmistuvan vuonna 2016. Opinnäytetöitä saattaa tulla myöhemmin vielä lisää. Aineistoa hyödynnetään myös väitöskirjatasoisissa tutkimuksissa.

LÄHTEET

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla. Helsinki: Tykes-raportteja 76.

Erhola, M., Vaarama, M., Pekurinen, M., Jonsson, P., Junnila, M., Hämäläinen, P., Nykänen, E., Linnosmaa, I. 2014. SOTE-uudistuksen vaikutusten ennakoarviointi. Tampere. THL Raportti 14.

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Jyväskylä. Talentum.

Kulik, C. T. & Bainbridge, H. T. J. 2006. Psychological Perspectives on Workplace Diversity. Teoksessa Handbook of Workplace Diversity. Konrad, A. M., Prasad, P., Pringle, J. K. (toim.) London. SAGE Publications.

Lehtonen, M. & Löytty, O. 2003. Miksi erilaisuus? Teoksessa Erilaisuus. Toim. Lehtonen, M. & Löytty, O. Jyväskylä. Vastapaino.

Litvin, D. 2006. Diversity: Making Space for a Better Case. Teoksessa Handbook of Workplace Diversity. Konrad, A. M., Prasad, P., Pringle, J. K. (toim.) London. SAGE Publications.

Louvrier, J. 2013. Diversity, Difference and Diversity Management. A Contextuel and Interview Study of Managers and Ethnic Minority Employees in Finland and France. Helsinki. Edita Prima.

Mosaiikki – erilaisuus vahvuudeksi – tasa-arvo- ja moninaisuustyön ABC. 2005. Viitattu 29.9.2015. <http://www.psykosoft.com/pdf/Tasa-arvo-%20ja%20moninaisuustyon%20ABC.pdf>

Prasad, P. & Pringle, J. K., Konrad, A. M. 2006. Examining the Contours of Workplace Diversity: Concepts, Contexts and Challenges. Teoksessa Handbook of Workplace Diversity. Konrad, A. M., Prasad, P., Pringle, J. K. (toim.) London. SAGE Publications.

Romana, A., Keskinen, S., Keskinen, E. 2004. Oikeudenmukainen johtaminen – arjen kokemuksia ja menetelmiä. Tutkimusraportti. Helsinki. Kuntien eläkevakuutus.

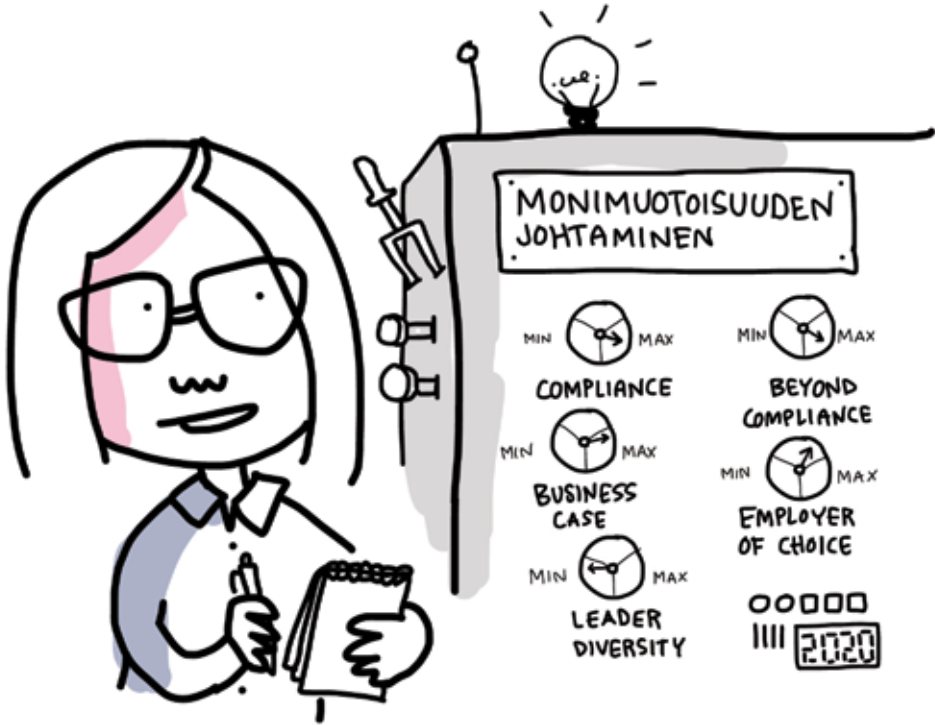
Siltaoja, M., & Vartiainen, T. 2010. Monimuotoisuuden johtamisen ristiriitaisuus – diskurssianalyysi suomalaisista mediateksteistä. *Hallinnon Tutkimus* 29, 259–279.

Sintonen, T. 2008. Diversiteetti ja narratiivisuus. Tutkielmia diskursiivisesta organisaatiotodellisuudesta. *Jyväskylä Studies in Business and Economics*. Jyväskylä.

Timonen, L., Jaatinen, K., Lehtonen, M., Pesonen, S., Raivio, A-M. 2014. Moninaisuuden johtamisesta uusi työelämän avaintaito. *UAS Journal* 4/2014. Viitattu 29.9.2015. <http://www.uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1629/1553>

Toteutus suunnitelma: Moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen työkaluna. 21.3.2014

Trux, M.-L. 2010. No Zoo. Ethnic Civility and its Cultural Regulation among the Staff of a Finnish High-Tec Company. Aalto Print. Aalto University School of Economics.



MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN



COMPLIANCE



BEYOND COMPLIANCE



BUSINESS CASE



EMPLOYER OF CHOICE



LEADER DIVERSITY

OOOOO
IIII 2020

NÄKÖKULMIA MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMISEN ARVIOINTIIN

Kajja Matinheikki-Kokko

Hankkeemme yhtenä tavoitteena oli monimuotoisuuden johtamista palvelu-levien kokeilujen ja työvälaineiden kehittäminen. Tässä artikkelissa kuvataan luotettavan kvantitatiivisen mittarin kehittämistä monimuotoisuuden johtamisen strategisen lähestymistavan ja käytäntöjen arviointivälineeksi. Mittauksen teoreettisen taustan ja mittarin kehittelyn lisäksi artikkelissa esitellään yleisellä tasolla ammattikorkeakouluympäristössä toteutetun pilottitutkimuksen tuloksia. Pilottiarviointiin osallistui johdon lisäksi ylempään ammattikorkeakoulututkimuksen (YAMK) opettaja ja henkilöstöhallinnon edustaja neljästä ammattikorkeakoulusta. Tulosten pohjalta kuvataan mittarin jatkokehittelyn tarpeita sekä pohditaan monimuotoisuuden johtamisosaamisen haasteita erityisesti YAMK-koulutuksen näkökulmasta.

TASOKUVAUKSIA JA NÄKÖKULMIA MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMISEEN

Monimuotoisuuden johtamisen taso- ja paradigmaluokitteluja käsitellään tässä artikkelissa monimuotoisuuden johtamisen arvioinnin ja mittaamisen haasteiden näkökulmasta. Arviointia kuvataan mittarin kehittämisen ja sen empiirisen case-sovelluksen kautta.

Organisaation tasolla monimuotoisuuden johtamisen tavoitteena on luoda työympäristö, jossa ihmiset pääsevät käyttämään osaamistaan täysimääräisesti työyhteisön ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä arviointi keskittyykin juuri organisaatiotasolla tehtävään mittaukseen ja analyysiin. Tällöin arvioinnissa ollaan kiinnostuneita siitä miten monimuotoisuus ilmenee organisaation strategiassa, sisällöissä ja lähestymistavassa ja miten strategia on yhteyksissä käytännön toimenpiteisiin. Yksilön näkökulmasta monimuotoisuuden johtamisen tavoitteena on puolestaan tukea yksittäisen työntekijän kehittymistä ja henkilökohtaista kasvua. Yksilötasolla voidaankin arvioida esimerkiksi sitä kuinka johtamisessa on onnistuttu sitouttamaan työntekijöitä organisaation monimuotoisuuden strategiaan ja miten tämä ilmenee heidän toiminnassaan organisaation erilaisissa käytännön tilanteissa. Johdon lisäksi kysyimmekin tässä esiteltävässä pilottitutkimuksessa myös henkilöstön arviointia monimuotoisuuden johtamisen tilasta organisaatiossaan. Arvioinnin

tulokset tuovat esille näin ollen myös yksittäisten työntekijöiden tietoisuuden ja sitoutuneisuuden monimuotoisuuden arvoihin ja käytännön toimenpiteisiin organisaatiossa.

MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN INSTITUTIONAALISENA TOIMINTANA

Yhteiskunnassamme on syntynyt niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla monimuotoisuuden johtamista ohjaavaa institutionaalista toimintaa: lainsäädäntöä, sääntöjä, normeja ja vakiintuneita käytänteitä. Monimuotoisuuden huomioiminen edellyttää yhdenvertaisten mahdollisuuksien tarjoamista kansalaisille niin työelämässä kuin palveluissa, esimerkiksi niiden saavutettavuuden ja esteettömyyden kautta. Lainsäädännöllä turvataan haavoittuvassa asemassa olevien ihmisryhmien yhdenvertaisuus ja tasa-arvo.

Suomessa vuoden 2015 alussa voimaan tullut uusi Yhdenvertaisuuslaki (2014) edellyttää, että ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muu henkilöön liittyvän ominaisuuden perusteella. Nämä ovat lain määrittelemiä syrjintäperusteita, joiden vuoksi ihmisiä ei saa asettaa eriarvoiseen asemaan työntekijänä tai asiakkaana.

Laki sallii myös *positiivisen erityiskohtelun*. Tällä tarkoitetaan tietyn syrjinnälle alttiin ryhmän asemaa ja olosuhteita parantavia erityistoimenpiteitä, joilla pyritään turvaamaan näihin ryhmiin kuuluvien henkilöiden tosiasiallinen yhdenvertaisuus. Uudessa yhdenvertaisuuslaissa velvoite edistää yhdenvertaisuutta laajenee koskemaan viranomaisten lisäksi koulutuksen järjestäjiä ja oppilaitoksia sekä työnantajia. Heillä on velvollisuus laatia suunnitelma yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelman laatimisvelvollisuus ja myös sen seuraaminen koskee kaikkia työnantajia, joiden palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä. Sukupuolisyrjinnän kiellosta ja sukupuolten tasa-arvosta säädetään vielä lähemmin tasa-arvolaissa.

LAINSÄÄDÄNTÖÄ LAAJEMPAA

Tässä julkaisussa ja sen artikkeleissa monimuotoisuus on kuitenkin määriteltävy sisällöltään lainsäädännön edellyttämää yhdenvertaisuutta laajemmin. Myös tässä käsiteltävä monimuotoisuuden johtamisen mittaaminen sisältää kaikki ne näkyvät ja näkymättömät ihmisten väliset erot, joita kohdataan

organisaatiossa ja sen toiminnassa henkilöstön, opiskelijoiden, asiakkaiden ja sidosryhmien taholta. Esimerkiksi henkilöstön koulutus, kokemus, kyvyt, taidot, työnteon tavat, kulutustottumukset, arvot ja elämäntyyli voivat tarjota monimuotoista osaamista, uudenlaista työn tekemisen mallia ja ideoita, joita työnantajat sekä tuotteiden tai palvelujen tarjoajat voivat hyödyntää liiketoiminnassaan. Organisaatiotasolla monimuotoisuuden johtaminen tarkoittaa oikeudenmukaisen ja tuottavan työ- ja toimintakulttuurin luomista, missä jokainen tuntee olevansa osallinen ja arvostettu niin työntekijänä, asiakkaana kuin eri sidosryhmien jäsenenä, ja missä kaikkien potentiaali voidaan hyödyntää.

Yhteiskunnallisella tasolla tarkasteltuna monimuotoisuuden johtamisen tavoitteena on sovittaa yhteen organisaation toiminta yhteiskunnassa ilmenevien odotusten ja tarpeiden kanssa. Monimuotoisuuden säätely ja sitä koskevat odotukset ja tarpeet voivat kuitenkin vaihdella niin yhteiskunnan kuin yksittäisen organisaation jäsenten kesken. Tämä haastaa johtamisen. Miten vaikuttaa johtamisella organisaation toimintaan, sen muuttumiseen ja säilymiseen erilaisten jännitteiden kentässä? Yhteiskunnan ulkopuolelta tulevat pakotteet ja lainsäädännölliset velvoitteet yhdenmukaistavat organisaatioiden toimintaa. Organisaatioiden omat arvoalinnat voivat kuitenkin synnyttää eroja siinä, miten monimuotoisuuteen suhtaudutaan organisaatiossa ja millaisia ratkaisuja tehdään suhteessa monimuotoisuuteen.

JOHTAMISEN OIKEUDENMUKAISUUDEN ARVIOINTITASOT

Tässä toteutettavan arvioinnin näkökulmaa voisi luonnehtia institutionaaliseksi tai uusinstitutionaaliseksi (Scott 2001). Sääntöjen, normien ja kulttuuristen uskomusten lisäksi myös yhteistoiminnallinen käyttäytyminen ja materiaaliset resurssit sisältyvät instituution käsitteeseen. Institutionaalista näkökulmasta voidaan arvioida sitä, kuinka yhteiskunnassa vallitseva monimuotoisuus synnyttää organisaatiossa arvojen ja normien säatelemää johtamistoimintaa ja ratkaisuja. Arvioinnissa korostuvat tällöin organisaation monimuotoisuutta koskevat arvoalinnat. Ne ilmenevät strategiavalintoina ja asettavat organisaation toimintaa säateleviä reunaehtoja, joilla ohjataan myös käytännön toimenpiteitä. Näin ollen vaikka organisaatioiden talous- ja toimintaympäristö ja niiden rakenteet olisivat muutoin samankaltaisia, eri organisaatioiden arvoalinnat suhteessa monimuotoisuuteen voivat olla keskenään hyvinkin erilaisia aiheuttaen erilaisia johtamisratkaisuja ja käytäntöjä. Valinnoissa nousee esiin myös kulttuurin merkitys monimuotoisuutta koskevissa tulkinnoissa.

Organisaatioiden omat arvovalinnat ja niiden merkitys johtamisessa tulee hyvin esille alla kuvattavassa tasoajattelussa. Se perustuu johtamisen oikeudenmukaisuuden arvioimiseen monimuotoisessa toimintaympäristössä (The Equity Continuum). Oikeudenmukaisuuden jatkumo tarjoaa organisaatioille viisitasoisen (0–5) viitekehyksen, jonka avulla organisaatiot voivat tunnistaa monimuotoisuuden johtamisen tilaansa ja luoda toimenpiteitä, joilla ne parantavat kilpailukykyään ja sopeutumistaan muuttuviin tilanteisiin. Yhdysvalloissa, Kanadassa ja mm. Irlannissa viitekehyksen pohjalle on luotu myös määrällisesti mitattavia sovelluksia sekä ohjeita siitä, miten tunnistaa ja mitata organisaation monimuotoisuuden pyrkimyksiä ja saavutuksia. Jatkumokuvaus on esitelty hieman eri muodoissaan useissa eri lähteissä (Kathy Monks 2007, Appendix 2, viite CSR ja the Centre for Diversity in Business 2002). Alkuperäinen jatkumokuvaus lienee Trevor Wilsonin käsialaa ja esitelty hänen kirjassaan Diversity at Work: The Business Case for Equity (1996).

Johtamisen oikeudenmukaisuuden arvioiminen monimuotoisessa toimintaympäristössä – Equity Continuum (Wilson 1996; Monks 2007)	
Taso 1	<p>Organisaatiossa vallitsee myöntövyys (Compliance) vastata yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon vaatimuksiin ja velvoitteisiin. Näin organisaatio välttyy velvoitteiden noudattamatta jättämisen kielteisiltä seurauksilta.</p> <p>Tasa-arvon tulkitaan edellyttävän kaikkien kohtelemista samalla tavalla pikemmin kuin sitä, että tunnistetaan ihmisten erilaisuutta ja sen luomia mahdollisuuksia.</p> <p>Tällä tasolla olevat organisaatiot vastaavat reaktiivisesti monimuotoisuutta uudistavien toimenpiteiden toteuttamiseen.</p>
Taso 2	<p>Organisaation johto on aktivoitunut myöntövyyspolitiikan ylittävään arvojen pohdintaan (Beyond Compliance). Oikeudenmukaisuus tarkoittaa sitä, että tehdään ”oikeita asioita heikossa asemassa olevien tukemiseksi”.</p> <p>Organisaation monimuotoisuutta koskevat aloitteet yleensä kariutuvat, mikäli niitä ajava johto tai julkinen mielipide muuttuvat. Monimuotoisuutta koskevat aloitteet kohdentuvat yleensä yhteen tai kahteen sellaiseen ohjelmaan, joka tarjoaa organisaatiolle hyvin julkista näkyvyyttä tai edistää haavoittuvassa asemassa olevan ryhmän edustajien pääsyä näkyvälle paikalle.</p> <p>Monimuotoisuutta tukevat toimenpiteet ovat yksittäisiä ja irrallisia ilman suunnitelmaa sitoa niitä osaksi organisaation henkilöstöhallintoa.</p>

Taso 3	<p>Organisaatiolla on liiketalouden näkökulmasta avautuva ymmärrys siitä, että jotkut monimuotoisuutta koskevat aloitteet voivat parantaa sen toiminnan tehokkuutta, rekrytointia, työntekijöiden pysyvyyttä, tiimityötä tai laajentaa organisaation markkinointimahdollisuuksia (Business Case).</p> <p>Monimuotoisuuden mahdollisuuksia arvioidaan laadullisesti ja määrällisesti, jotta tunnistettaisiin liiketaloudellista etua tuottavat toimenpiteet. Monimuotoisuuden strategian sijaan kyse on yleensä toimenpidetasolla tehtävistä ratkaisuista. Mikäli liike-etuja tuottavat ratkaisut ovat oikeaan osuneita, niistä pidetään kiinni huolimatta siitä, että työntekijöiden tai julkisen mielipiteen kannatus toimenpiteitä kohtaan saattaa hiipua.</p> <p>Monimuotoisuus nähdään osana omaa toimintaa. Johdon pyrkimyksiä ohjaa visio organisatorisesta toimintaympäristöstä, joka on oikeudenmukainen kaikille.</p>
Taso 4.	<p>Monimuotoisuus on sisäistetty osaksi ydinarvoja (Employer of choice). Avaintoimijat pitävät monimuotoisuutta olennaisena elementtinä, joka ruokkii organisaation jatkuvaa kasvua.</p> <p>Monimuotoisuus on integroitu osaksi kaikkea organisaation toimintaa. Organisaation kaikki työntekijät tuntevat olevansa omalta osaltaan vastuussa siitä, että toimintaympäristö on reilu ja oikeudenmukainen kaikille. Sitoutuminen monimuotoisuuteen ei ole ulkoa ohjattua tai kiinni taloudellisissa suhdanteissa.</p> <p>Monet ihmiset pitävät tämän tason organisaation monimuotoisuuden johtamista sisältä ohjautuvana ”työnantajan arvovalintana”, jolla on vaikutus myös sidosryhmien ja alihankkijoihin valintoihin, sosiaaliseen vastuullisuuteen.</p>
Taso 5.	<p>Organisaatiot ovat saavuttaneet tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta koskevat visionsa. Ne pyrkivät toimimaan monimuotoisuuden edistäjinä ja rajapintojen ylittäjinä oman organisaationsa ulkopuolella (Leader Diversity).</p> <p>Tämän tason organisaatiot ovat monimuotoisuuden edelläkävijöitä. Organisaatioissa uskotaan, että monimuotoisuus edistää vahvaa taloutta, mistä hyötyvät kaikki, oma organisaatio mukaan lukien. Monimuotoisuus on integroitu vahvasti organisaation kaikkeen toimintaan.</p>

Tasokuvauksen sanoma painottaa vahvasti organisaation omien arvojen ja arvovalintojen merkitystä monimuotoisuuden johtamisessa. Jatkumon ylimmillä tasoilla monimuotoisuutta koskevat arvovalinnat muodostavat kuvauksen mukaan organisaation johtamisen perustan ja määrittävät sitä, miten henkilöstöhallintoon tai organisaation talouteen liittyviin paineisiin vastataan. Oikeudenmukaisuuteen pyrkiminen toimii henkilöstöpolitiikan ytimenä. Jatkumon alkupäähän sijoittuvien organisaatioiden toimenpiteet kuvataan puolestaan reaktiivisiksi ja ulkoa käsin ohjautuviksi. Edellä kuvattu luokittelu herättää myös

kriittisiä kysymyksiä. Miten luokittelu soveltuu suomalaiseen organisaatio-kulttuuriin ja toimintaympäristöömme? Miten selitysoimainen luokittelu on? Mitä jää selittämättä?

PROAKTIIVINEN MONIMUOTOISTUMINEN

Tulevaisuutta ei löydetä, se tehdään uskoo Kanadalainen sosiodynaamisen uraohjauksen kehittäjä R.Vance Peavy. Hänen mielestään tulevaisuuden luomisen kaava kuuluu: Kuvittele, halua, toimi. On pystyttävä kuvittelemaan sellainen tulevaisuus, joka on meille merkityksellinen. Toiminnan ja vuorovaikutuksen avulla voimme muuttaa halutun tulevaisuuden mahdollisuuden todellisuudeksi.

Edellä kuvattu jatkumo viestittää, että myös ihmisten johtaminen voi olla proaktiivista, tulevaisuutta luovaa ja osallistavaa. Proaktiivinen johtaminen (Crant 2000; Griffin, Neal, & Park 2007) on aktiivista, toiminta- ja tulosorientoitunutta monimuotoisuuden johtamista. Sen sijaan että johto odottaa asioiden tapahtuvan, se toimii proaktiivisesti ja tunnistaa tavoitteet, luo mahdollisuuksia sekä varautuu myös potentiaalisiin ongelmiin toiminnassa. Monimuotoinen organisaatiokulttuuri merkitsee myönteistä toimintaympäristöä, jossa kaikkien työntekijöiden samankaltaisuus ja erilaisuus tunnistetaan ja sitä arvostetaan, kaikkien osallistuminen mahdollistetaan. Mikäli organisaatiossa strategisena lähtökohtana on puolestaan sopeutuminen ympäristöstä tuleviin ärsykkeisiin, organisaation johtamisessa ja valinnoissa korostuu reaktiivinen lähestymistapa, tulipalojen sammuttaminen aktiivisen johtamisen sijaan. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012.)

Lähestymistavaltaan proaktiivisessa organisaatioissa pohditaan ja arvioidaan yhdessä henkilöstön kanssa sitä, millainen tulevaisuus halutaan ja on mahdollista rakentaa. Strategia on halutun tulevaisuuden rakentamista. Monimuotoisuuden johtamisesta tulee kuitenkin helposti epärealistista, mikäli toiminta perustuu pelkästään kuvitteluun ja toiveisiin. Monimuotoisuuden johtamisessa on sen tähden tärkeää arvioida myös johtamisen todellista tilaa esimerkiksi joko vertaamalla eri organisaatioiden tilaa tai arvioimalla samaa organisaatiota eri aikoina. Tässä empiirisessä kuvauksessa arvioidaan ja verrataan ammattikorkeakouluympäristössä neljän eri organisaation monimuotoisuuden tilaa niiden johdon ja henkilöstön arvioimana.

Ratkaistaessa missä suhteessa organisaatioiden monimuotoisuuden johtamista voidaan verrata toisiinsa, tarvitaan myös ymmärrys siitä, mitkä asiat kuuluvat toivottuun monimuotoisuuteen organisaatiossa. Haasteet alkavatkin herkästi siitä, kun ryhdytään konkretisoimaan johtamisen kuviteltuja ja

toivottuja tekijöitä. Luotaessa mittaria monimuotoisuuden johtamiseen, ensimmäisenä tehtävänä oli monimuotoisuuden johtamisen ulottuvuuksien tai mittarilla mitattavien tunnusomaisten piirteiden valitseminen. Tällöin kyse on myös arvojen asettamisesta. Ne pyritään nostamaan tässä arviointianalyyseissa esille. Kyse ei ole vain empiiristen havaintojen ja mittausta ohjaavan teorian yhtäpitävyydestä. Johtamisen analyyseissa on pohdittava myös laajemmin havaintojen ja arvojen sekä monimuotoisuuden johtamisen teorian ja arvojen yhtäpitävyyttä.

Monimuotoista johtamista ja sen arviointia käsittelevässä artikkelissa alan tutkijat (Podsiadlowski, Gröschke, Kogler, Springer & Van der Zee, 2013) toteavat, että empiirinen evidenssi monimuotoisuuden johtamisesta on pitkälle laadullista, case-tutkimukseen perustuvaa eikä monimuotoista johtamista ole arvioitu määrällisesti, systemaattisesti ja kattavasti. Monimuotoisuuden johtamista käsittelevien teoreettisten kuvausten evidenssi on tutkijoiden mukaan edelleen heikko suhteessa organisaatioiden monimuotoisuuden johtamiskäytänteisiin, ilmeneviin lähestymistapoihin ja niiden mittaamiseen. Astrid Podsiadlowski ja muut ovatkin kehittäneet Diversity Perspective Questionnaire -mittarin (DPQ), jolla voidaan arvioida määrällisesti organisaatioiden monimuotoisuuden johtamisen lähestymistapoja. Mittarin kehittäminen on pilotointivaiheessa. Mittarin teoreettisena viitekehysnä on monimuotoisuuden johtamisen eri vaiheita kuvaavat paradigmat (Thomas & Ely, 1996; Dass & Parker, 1999), jotka olivat lähtökohtana myös tässä esiteltävän Monimuotoisuuden Johtamisen (MoJ) -mittarin kehittämisessä.

MOJ-MITTARI AMMATTIKORKEAKOULUN MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMISTA MITTAAMASSA

Tässä kuvatus Monimuotoisuuden Johtamisen (MoJ) -mittarin teoreettinen viitekehys luotiin EU:n Leonardo da Vinci ohjelman rahoituksella toteutetussa (2009–2011) kansainvälisessä Valorization of Diversity Skills – hankkeessa, jota koordinoi Tampereen Aikuiskoulutuskeskus. Hankkeessa olivat mukana Suomi, Norja, Espanja, Puola, Italia, Latvia, Itävalta ja Iso-Britannia. Hankkeessa Metropolia vastasi monimuotoisuuden johtamisen mittarin eli Diversity Management Assessment (DiMa) -työkalun kehittämisestä. Tämä toteutui yhteistyössä muiden hanketoimijoiden kanssa, ja DiMa-mittari käännettiin kuudelle eri kielelle. Siitä luotiin myös sähköinen, itsearviointiin mahdollistava versio. Mittarin validointi edellytti kuitenkin jatkokehittelyä. Tässä hankkeessa tuo mittarin jatkokehittäminen on sidottu ammattikorkeakoulun kontekstiin.

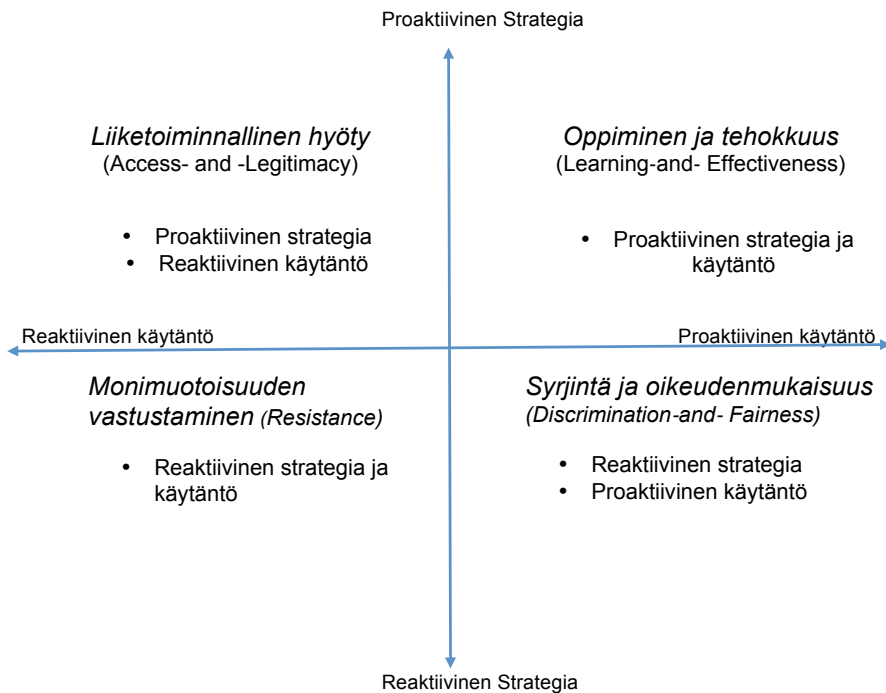
DiMan ja suomen kielisen MoJ-mittarin lähtökohtana on monimuotoisuuden johtamista käsittelevä aiempi teoreettinen tutkimus, erityisesti Aulikki Sippolan (2007) väitöstyössään soveltama nelikenttämalli, joka kuvastaa eri aikoina johtamisessa vallinneita paradigmaattisia tapoja lähestyä ja tunnistaa monimuotoisuutta (Thomas & Ely, 1996; Dass & Parker, 1999). Nelikentäksi rakennetun viitekehyksen avulla Sippola on tunnistanut laadullisen aineistoanalyysin avulla monimuotoisuuden ja monikulttuurisuuden vaikutusta ja ilmenemistä henkilöstöhallinnon (HRM) strategisessa lähestymistavassa ja operatiivisissa toiminnoissa.

Nelikenttä muodostuu kahdesta toisiaan leikkaavasta dimensiosta (kuvio 1). Vertikaalinen dimensio kuvaa organisaation strategista lähestymistapaa monimuotoisuuteen. Horisontaalinen dimensio kuvaa puolestaan organisaatioiden käytännön toimenpiteitä suhteessa monimuotoisuuteen. Dimensioiden ääripäinä ovat reaktiivinen vs. proaktiivinen strateginen lähestymistapa ja käytännöt monimuotoisuuden johtamisessa. Seuraavassa on nelikenttä ajattelua valottava kuvaus, jossa on käytetty edellä kuvattuja lähteitä:

- 1** Monimuotoistumista vastustava lähestymistapa (Resistance), jonka mukaan monimuotoisuuden huomioimista ei pidetä organisaatiossa tärkeänä. Ihmisten odotetaan mukautuvan organisaation toimintakulttuuriin, jossa arvostetaan työyhteisössä vallitsevaa homogeenisuutta, jäsenten samankaltaisuutta. Reaktiivinen strategia ja reaktiiviset käytännöt pitävät yllä olemassa olevaa toimintakulttuuria (status quo).
- 2** Syrjintä ja oikeudenmukaisuus (Discrimination-and-Fairness) lähestymistapa kuvaa organisaatiota, joka huomioi strategiassaan yhdenvertaisuuden ja tasa-arvoisuuden reunaehdot. Vähemmistöä edustavan henkilöstön määrä organisaatiossa voi kasvaa sitä kautta, että vähemmistöä edustavia työntekijöitä palkataan palvelemaan lähinnä vähemmistöjä edustavia asiakkaita. Käytännön toimenpiteet voivat muuttaa organisaation toimintakulttuuria, mutta muutosta ei johdeta systemaattisesti strategiaohjauksella (reaktiivinen strategia).

- 3 Proaktiivinen strateginen lähestymistapa ja reaktiiviset käytännöt (Access- and -Legitimacy) kuvaa organisaatiota, jossa moninaisuuden huomioiminen kohdentuu lähinnä liiketoiminnallisten etujen tavoitteluun. Monimuotoisuus on kirjattu strategiaan, mutta se ei jalkaudu organisaation käytännön toimintatavoiksi. Reaktiivisten käytäntöjen kritiikki kohdistuu ihmisten osaamisen hyödyntämisen kapea-alaisuuteen. Ihmisiä sopeutetaan organisaation tavoille sen sijaan että työntekijät voisivat itse osallistua organisaation toimintakulttuurin kehittämiseen.
- 4 Organisaation kehittynein paradigmaattinen lähestymistapa monimuotoisuuteen ilmentää proaktiivisuutta strategiaohjauksessa ja sitä toimeenpanevissa käytännön toimenpiteissä. Lähestymistavassa korostuu oppiminen ja oppimisen kautta syntyvä tehokkuus käyttää monimuotoista osaamista organisaation voimavarana. (Learning-and-Effectiveness). Monimuotoisuutta johdetaan oppimalla ja osallistamalla henkilöstöä kehittämistyöhön. Toimintaympäristöä ja työtehtäviä ja palveluja sovitetaan ihmisten tarpeisiin, mikä monimuotoistaa käytänteitä ja luo moniarvoista organisaatiokulttuuria. Oppiminen edellyttää myös strategisten tavoitteiden asettamista sekä niiden seuranta.

Monimuotoisuuden johtamisen paradigmatkuvauksissa on yhteisiä elementtejä aiemmin esitetyn monimuotoisuuden tasokuvauksen kanssa. Kuvaus sisältää myös samanlaisia luokittelun, tyypittelyn ja tasoajattelun ongelmia, joita kohdataan sovellettaessa luokitteluja dynaamisiin ja systeemisiin organisaatiokäytänteisiin.



Kuvio 1. Monimuotoisuuden johtamisen paradigmat (mm. Aulikki Sippola 2007, s.44 soveltanut HRM analyysin viitekehystenä)

MOJ -MITTARIN LUOTETTAVUUS PILOTTITUTKIMUKSEN TULOSTEN VALOSSA

Monimuotoisuuden johtamisen arviointi (MoJ) toteutettiin e-lomakekyselynä huhti- ja toukokuussa 2015. Kyselyn toteuttamisesta vastasi Metropolia Ammattikorkeakoulu yhteistyössä Jyväskylän ja Kajaanin ammattikorkeakoulujen sekä Karelia-ammattikorkeakoulun kanssa. Korkeakoulut osallistuivat *Moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen työkaluna* -osahankkeen toteuttamiseen osana OKM:n tukemaa *YAMK-vahvaksi TKI -vaikuttajaksi* -hanketta. Myös MoJ-mittarin väittämiä muokattiin yhteistyössä oppilaitosten hanketoimijoiden kanssa. Aulikki Sippola FIBS-yritysvastuuverkostosta on osallistunut asiantuntijana mittarin kehittelyyn.

Pilottikysely kohdennettiin neljän ammattikorkeakoulun johdolle, keski-johdolle, henkilöstöhallinnon työntekijöille, lähiesimiehille ja YAMK-opettajille. E-arviointilomakkeella vastaajat arvioivat ensinnäkin monimuotoisuuden tärkeyttä ja organisaation siitä tavoittelemia hyötyjä. Varsinainen MoJ-mittari

koostui strategiaväittämistä (n=30) ja niiden toimeenpanoa kuvaavista väittämistä (n=30). Väittämien avulla mitataan organisaation johtamisen lähestymistavan reaktiivisuutta vs. proaktiivisuutta suhteessa monimuotoisuuteen. Pohjana olivat DiMa-mittarissa käytetyt ja pilotoidut väittämät, jotka käsittelivät erityisesti henkilöstöhallinnon strategista lähestymistapaa ja toimenpiteitä suhteessa monimuotoisuuteen: henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, viestintä, urakehitys, asiakaspalvelu, sosiaalinen vastuu. Ammattikorkeakoulussa toteutettavaan arvioon lisättiin aluekehittämistä ja opiskelijapalvelua koskevia väittämiä, jotka ovat organisaation keskeisiä tehtäviä. Mittarin taustakysymykset koskivat vastaajan organisaation kokoa sekä vastaajan ammattitaustaa ja asemaa organisaatiossa.

Pilotin tuloksia analysoitiin aluksi monimuuttujamenetelmillä kysyen, miten luotettavasti monimuotoisuuden johtamista voidaan tunnistaa MoJ-mittarin avulla. Sijoittuuko monimuotoisuuden johtamisen arviointitieto proaktiivisuus – reaktiivisuus -dimensioiden muodostamaan nelikenttään vai onko se ilmiönä oletusta moniulotteisempi? Faktorianalyysin avulla analysoitiin strategiaa ja käytäntöä koskevia arvioita, jonka tavoitteena oli saada esiin monimuotoisuuden johtamisilmiötä kuvaavat rakenteet.

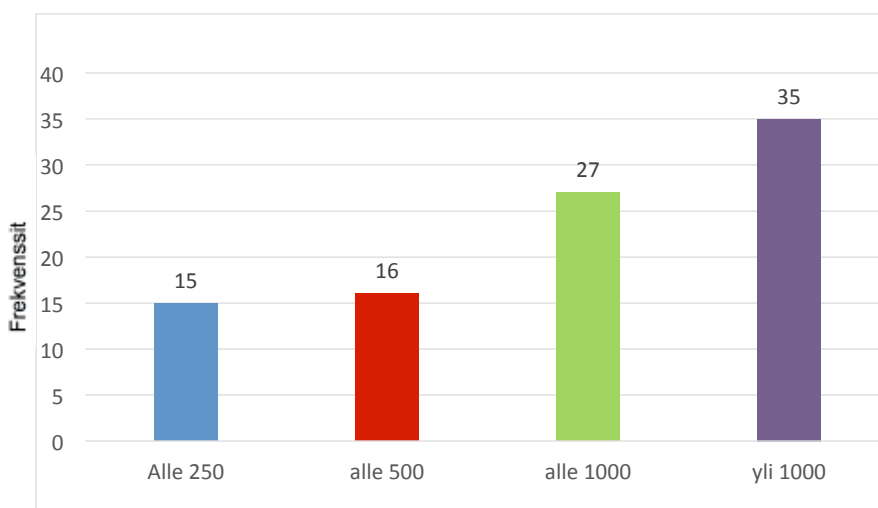
Tässä aineistossa faktorianalyysi ei tuottanut moniulotteisia ja selitysvoimaisia faktoreita. Sen sijaan kaksidimensionaalinen (kaksifaktorinen), summamuuttujiin perustuva tiivistys tuotti tilastollisesti luotettavan kuvauksen monimuotoisuuden johtamisen strategia- ja toimenpidearvioista, niiden proaktiivisuudesta vs. reaktiivisuudesta. Strategia- ja käytäntöarvioiden summamuuttujan arvo saadaan laskemalla yhteen näitä ilmiöitä mittaavien väittämien arvot. Taulukossa 1 on kuvattu MoJ-mittarin väittämien yhteenlaskettu keskiarvo ja varianssi sekä sisäinen konsistenssi Cronbachin alphasuurella. Arvo on erittäin korkea sekä strategiaulottuvuudella (Cronbachin α .90) että käytänteiden kuvauksessa (Cronbachin α .92).

TAULUKKO 1. MoJ mittarin sisäinen konsistentti ja kuvailevat tilastot organisaatiokoon mukaan					
Vastajaorganisaatiokoon mukaan (n=92 arviota)	Arviot (n)	Asteikko	Väittämien summa- muuttujien keskiarvo	Hajonta SD	Cronbachin. Alpha
Strategiajohtaminen (30 väittämää)		1–5 *			.90
Kaikki vastaajat	93		3,5	.75	
Alle 250 henkilöä	15		3,8	.57	
Alle 500 henkilöä	16		3,5	.82	
Alle 1000 henkilöä	27		3,3	.77	
Vähintään 1000 tai yli	35		3,5	.68	
Käytännön toimenpiteet (30 väittämää)		1–5 **			.92
Kaikki vastaajat	93		3,2	.67	
Alle 250 henkilöä	15		3,7	.53	
Alle 500 henkilöä	16		3,2	.65	
Alle 1000 henkilöä	27		3	.62	
Vähintään 1000 tai yli	35		3,1	.71	
Reaktiivinen < 1–2.9; Proaktiivinen 3–5					
Strategia-arvioiden erot ryhmien välillä merkitseviä 0.01 tasolla, F= 3,95 (df 3,89)					
Käytäntöjen arvioiden erot ryhmien välillä merkitseviä 0.02 tasolla, F=3,71 (df 3,89)					
* 1–5 asteikko: 1=Täysin eri mieltä, 2=Jossain määrin eri mieltä, 3 = En osaa sanoa 4=Jossain määrin samaa mieltä, 5=Täysin samaan mieltä,					
** 1–5 asteikko: 1=Ei koskaan tai harvoin, 2= Joskus, 3= En osaa sanoa, 4=Tavallisesti, 5=Aina					

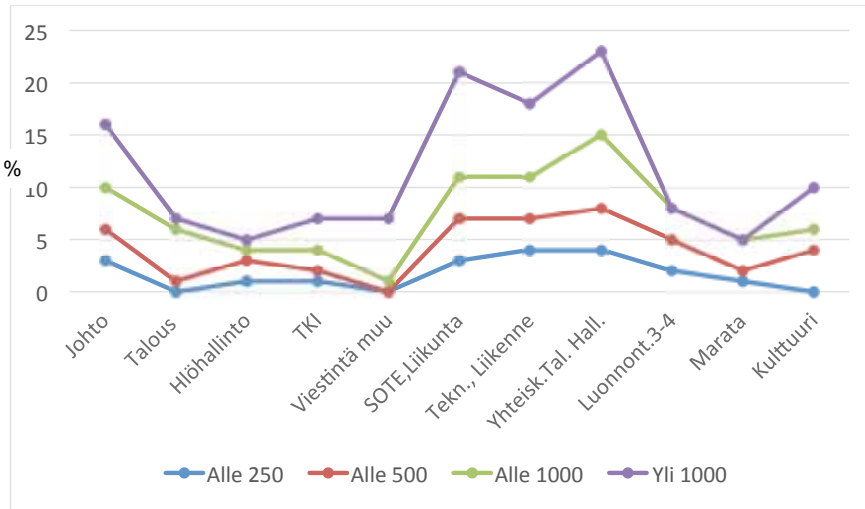
MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMISEN STRATEGINEN JA OPERATIIVINEN ASEMOINTI

Ammattikorkeakouluympäristössä toteutetun pilottiarvion tavoitteena oli tuottaa myös johtamiskäytäntöjä palvelevaa empiiristä tietoa monimuotoisuuden johtamisen tilasta. Ensinnäkin haluttiin arviointitietoa siitä, miten systemaattisesti ammattikorkeakoulujen strategisessa johtamisessa on huomioitu monimuotoisuus niiden henkilöstöhallinnossa, opiskelijapalveluissa ja aluekehittämisessä. Toiseksi haluttiin arviointitietoa siitä, miten systemaattisesti monimuotoisuus on huomioitu organisaatioiden käytännön toimenpiteissä. Arvioinnin tuloksia käsitellään tässä artikkelissa varsin yleisellä tasolla ja kuvauksessa painottuu mitattavuuden pohdinta. Tuloksia on käsitelty yksityiskohtaisemmin arviointiin osallistuvien korkeakoulujen johdon kanssa. Purkutilaisuuksien palaute tarjoaakin arvokasta tietoa mittarin seuraavan vaiheen kehittämiseen.

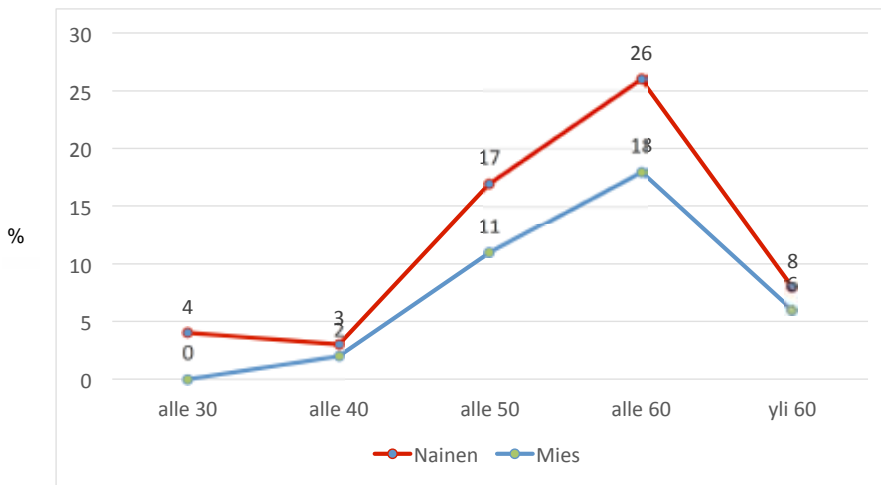
Arviointikyselyyn vastasi 95 henkilöä edustaen ammattikorkeakoulun johtoa, hallintoa ja opettajakuntaa. Vastauksista 93 sisälsi analyysiin vaadittavat tiedot. Kuviossa 2 on kuvattu vastaajat heidän edustamansa korkeakoulujen henkilöstön määrän mukaan (alle 250, alle 500, alle 1000 ja yli 1000). Vastaajajoukko ei ole määrällisesti edustava otos kyseisten korkeakoulujen johdosta ja henkilöstöstä. Tulosten tulkinnassa ei pyritä yleistettävyyteen. Kuvio 3 osoittaa, että vastaajaryhmä on kuitenkin organisaation kokoon suhteutettuna edustavuudeltaan hyvin samankaltainen kaikissa korkeakouluissa. Tämä mahdollistaa vastaajien arvioiden keskinäisen vertailun. Vastaajien ikä- ja sukupuolijakauma kuviossa 4 puolestaan osoittaa, että enemmistö vastaajista edustaa 50–60 vuotiaita. Tähän ikävinoumaan vaikuttanee osaltaan se, että vastaajat edustavat johdon lisäksi ylempään ammattikorkeakoulututkinnon henkilökuntaa.



Kuvio 2. MoJ-kyselyyn vastanneet korkeakoulun henkilöstön määrän mukaan (n=93).



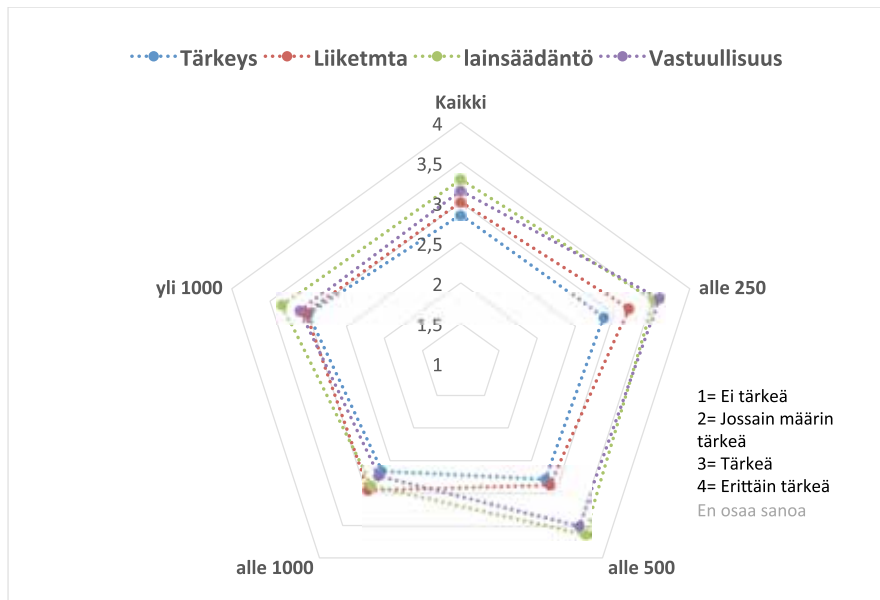
Kuvio 3. MoJ-kyselyyn vastanneiden alakohtainen edustus organisaatiokoon mukaan (n= 95 vastaajaa).



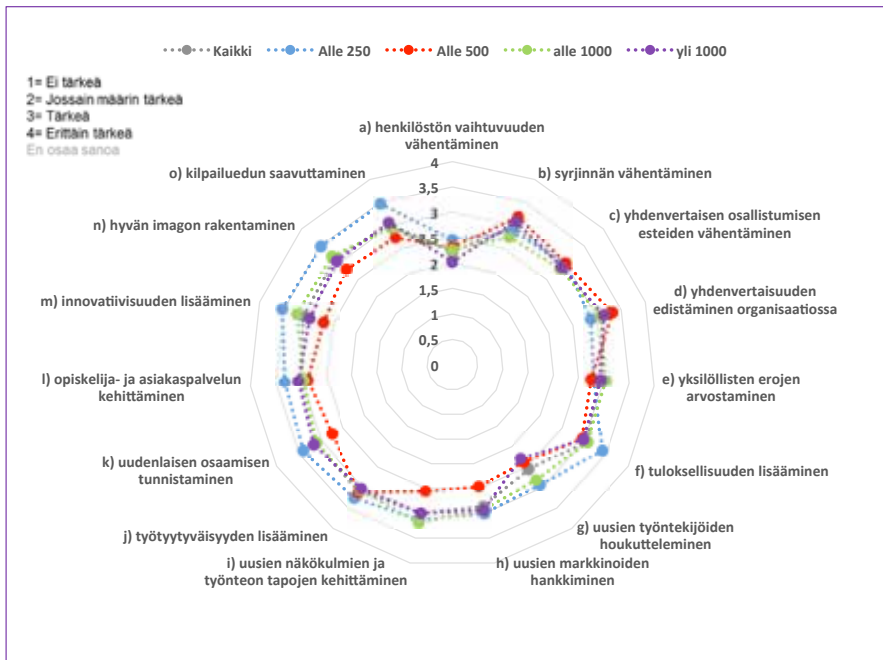
Kuvio 4. MoJ-kyselyyn vastanneet sukupuolen ja iän mukaan (F=58, M= 37).

Tässä pilottiaineistossa organisaation koko (henkilöstömäärä) osoittautui selitysvoimaiseksi taustatekijäksi, jolla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys arvioituun monimuotoisuuden johtamiseen korkeakouluissa. Monimuotoisuuden johtamista koskevien arviointien vaihtelu oli siis suurempaa organisaatioiden välillä kuin arviointien hajonta organisaation sisällä. Yksilöiden välinen erottelevuus oli kuitenkin MoJ-mittarilla hyvä senkin jälkeen kun organisaation koon vaikutus poistettiin analyysissä. Vastaajien iällä, sukupuolella ja ammattialalla tai asemalla ei ollut tässä aineistossa tilastollisesti merkitsevää yhteyttä monimuotoisuuden johtamista koskevien arviointien vaihteluun. Taustatekijöiden vaikutuksia ei ole analysoitu syvemmin pilottiaineistolla. Arvioinnin palaute-tilaisuuksissa korkeakoulujen johto on tuottanut organisaatiokohtaisissa tulkinnoissaan syventäviä selityksiä omaan monimuotoisuutta koskevaan lähestymistapaansa.

Yleisesti monimuotoisuuden johtamista pidettiin kaikissa korkeakouluissa tärkeänä tai ainakin jossain määrin tärkeänä (kuvio 5, sininen katkoviiva). Useimmissa korkeakouluissa tärkeimmäksi osa-alueeksi monimuotoisuuden johtamisessa arvioitiin lainsäädännöllisten velvoitteiden täyttäminen (vihreä katkoviiva). Liiketoimintaetujen ja lisäarvon saaminen kiinnosti eniten suuria korkeakouluja. Pienissä korkeakouluissa tärkeimpänä pidettiin puolestaan vastuullisena organisaationa toimimista ja lainsäädännöllisten velvoitteiden täyttämistä. Korkeakoulujen henkilöstöpolitiikassa arvioitiin yleisesti korostuvan iän, sukupuolen, kielen ja terveystilan merkitys. Opiskelijapalveluissa puolestaan korostui kielen ja kulttuurin huomioimisen tarve monimuotoisuuden johtamisessa.



Kuvio 5. Monimuotoisuuden johtamisen arvioitu tärkeys ja arvioitu osa-alueiden tärkeys organisaatiossa – kaikki vastaajat ja arviot organisaatiokoon mukaan.



Kuvio 6. Vastaajien arvioimien hyötyjen tärkeys monimuotoisuuden johtamisessa eri kokoisissa organisaatioissa (n=92).

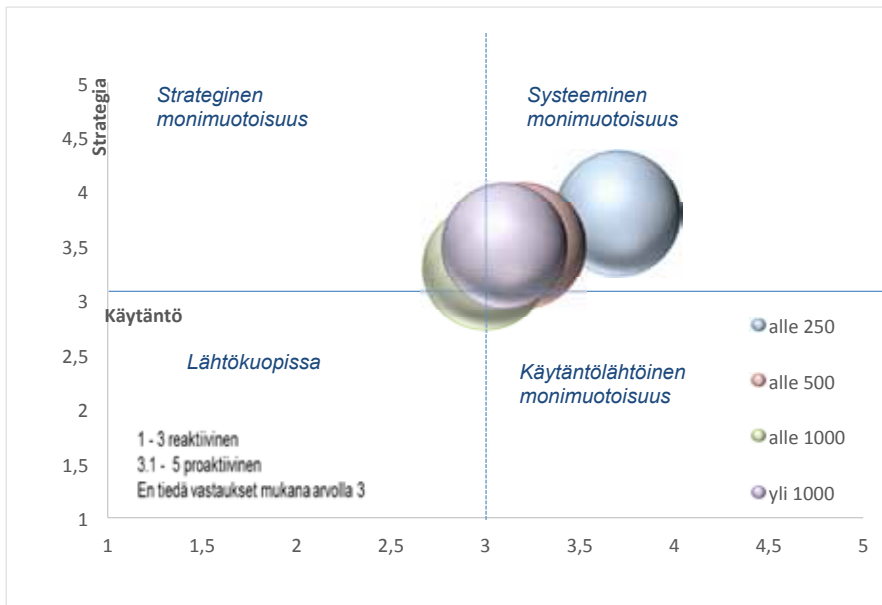
Vastaajien arviot siitä, millaisia hyötyjä pidetään tärkeänä tavoitella monimuotoisuuden johtamisessa, olivat hyvin samansuuntaisia kaikissa korkeakouluissa (kuvio 6). Selkeimmin nousi esiin se, että korkeakouluissa ei koettu juurikaan paineita tavoitella henkilöstön vaihtuvuuden vähentämisestä monimuotoisuuden johtamisratkaisuille. Myöskään uusien työntekijöiden houkuttelemista ei pidetty kovin tärkeänä, mikä kertoo korkeakoulujen koetusta vetovoimaisuudesta. Kiinnostusta kyvykkyyksien etsimiseen oli eniten henkilöstömäärältään pienimmässä korkeakoulussa. Pienin korkeakoulu arvioi myös muita tärkeämmäksi tavoitella monimuotoisuuden johtamisella liiketoiminnallisia etuja: kilpailuetua, hyvää imagoa, innovatiivisuutta, uudenlaista osaamista ja tuloksellisuutta. Kaikissa korkeakouluissa pidettiin tärkeänä yhdenvertaisuuden edistämistä.

Vastaajien tietoisuus oman korkeakoulun tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmista oli yllättävän alhainen. Koko aineistossa 65 % vastaajista ilmoitti, että korkeakoululla on tasa-arvosuunnitelma, ja 54 % tiesi yhdenvertaisuussuunnitelman olemassaolosta. Sen sijaan 32–35 % ei osannut ottaa kantaa asiaan ja 11 % arvioi, että korkeakoulussa ei ole yhdenvertaisuussuunnitelmaa. Kun samaan aikaan korkeakouluissa arvostetaan lain kirjaimen täyttämistä, oletettavasti nämä lakisääteiset suunnitelmat on tehty kaikissa oppilaitoksissa. Suunnitelmien heikosta jalkautumisesta käytäntöön kertoo myös, että yhdenvertaisuuden toteutumista ja suunnitelmien vaikuttavuutta koskeva seuranta oli arvioiden mukaan satunnaista ja 'en osaa sanoa' -vastauksia oli paljon näissä väittämässä.

Monimuotoisuuden johtamisessa kaikki ammattikorkeakoulut asemoituivat kuitenkin proaktiivisina toimijoina niin strategia- kuin käytäntöluottuvuudella, kuten Kuvio 7 osoittaa. Asemoituminen perustuu strategia- ja käytäntöväittämien yhteenlaskettuihin keskiarvopisteisiin. Molempien dimensioiden sisäinen konsistenssi (Cronbachin alpha) oli korkea, joten tilastollisin perustein väittämistä voitiin muodostaa asemoitumista kuvaavat summamuuttajat. Proaktiivinen asemoituminen perustuu vastaajien arvioon siitä, kuinka systemaattisesti (vs. satunnaisesti) oma organisaatio strategiassaan tunnistaa ja huomioi monimuotoisuuden (30 väittämää). Ja vastaavasti kuinka systemaattisia strategioita toteuttavat käytännön toimenpiteet ovat heidän arvionsa mukaan. Arvioinnin skaala toimenpiteissä oli 1–5 (ei koskaan – aina). Osa väittämistä oli käänteisiä, mikä on huomioitu analyysissa.

Kvantitatiivisen arvion perusteella tapahtuva nelikenttään asemoituminen ei kuitenkaan oikeuta tässä vastaavanlaiseen sisällölliseen paradigmaattiseen luonnehdintaan kuin laadulliseen arviointiin perustuvat nelikenttäanalyysit. MoJ-mittariin perustuvan arvioinnin tuloksen perusteella tapahtuva asemoituminen nelikenttään perustuu summamuuttajien keskiarvoihin, niiden vaihteluun arvoasteikolla 1–5.¹ Lähestymistavat onkin nimetty määrälliseen MoJ-mittaukseen perustuen seuraavasti:

¹ Selite: Summamuuttujan keskiarvon vaihtelu välillä 1–2.9 kuvaa reaktiivista lähestymistapaa ja keskiarvojen vaihtelu välillä 3–5 kuvaa proaktiivista lähestymistapaa.



Kuvio 7. MoJ-arviointiin perustuva ammattikorkeakoulujen aseoituminen monimuotoisuuden johtamisen nelikenttään niiden koon mukaan (n=92 arviota).

- 1 **Lähtökuopissa:** strategia ja käytännön toimenpiteet reaktiivisia tai proaktiivisuus sattumanvaraista, (summamuuttujan keskiarvot 1–3 nelikentässä).
- 2 **Käytäntölähtöinen monimuotoisuus:** toimenpiteet systemaattisesti proaktiivisia (3–5); strategia reaktiivinen tai sattumanvaraisesti proaktiivinen (1–3).
- 3 **Strateginen monimuotoisuus:** strategia systemaattisesti proaktiivinen, (3–5), toimenpiteet reaktiivisia tai sattumanvaraisesti proaktiivisia (1–3).
- 4 **Systeeminen monimuotoisuus:** strategia ja toimenpiteet systemaattisesti proaktiivisia, summapisteiden keskiarvo vaihtelee 3–5 välillä (3–5).

Systeemisyyys (lat. systema eli yhdistäminen) kuvaa strategia- ja käytäntötoimenpiteistä koostuvaa toimivaa vuorovaikutteista ja dynaamista kokonaisuutta. Systeeminen monimuotoisuus edellyttää joukkuepeliä, jossa tunnistetaan ja omaksutaan uutta monimuotoisissa yhteisöissä ja vuorovaikutuksessa. Ammattikorkeakoulujen lähestymistapaa kuvaa MoJ-arvion mukaan systeeminen monimuotoisuus. Arvioinnin mukaan korkeakoulut huomioivat strategiatyösäään varsin systemaattisesti monimuotoisuuden haasteet ja mahdollisuudet, mikä ilmenee mm. yhdenvertaisena kohteluna, räätälöityinä ratkaisuin, sosiaalisena tukena ja avoimuutena etsiä monikulttuurisuutta ja monimuotoisuutta edistäviä ratkaisuja. Syrjintää ei suvaita ja syrjintätilanteiden käsittelyyn on luotu toimintamalleja. Enemmistö vastaajista kaipaa kuitenkin uudenlaista strategista kyvykkyyttä vastata muuttuvien työmarkkinoiden ja asiakkaiden tarpeisiin, myös henkilöstön omat mahdollisuudet hankkia monimuotoista osaamista koetaan puutteelliseksi. Strategiaan perustuvissa toimenpiteissä ilmenee niin ikään systemaattisuutta, joskin mm. monimuotoisuutta koskevien toimenpiteiden vaikutusten seuranta tai tieto niistä ja yleensä prosessien läpinäkyvyys ja viestittävyys toimivat sattumanvaraisesti. Monimuotoisuuden johtaminen on kuitenkin sisällöllisesti kompleksista ja nelikenttään asemoitumisen lisäksi tarvitaan sisällöllistä, profiilianalyysiin perustuvaa tulkintaa. Syvempi sisällöllinen tulkinta perustuu MoJ-arvioinnissa väittämäprofiilien kuvaukseen ja tulkintaan. Väittämäkohtainen tarkastelu tarjoaa kuvaa monimuotoisuuden toimivuudesta ja myös siitä, mikä ei vielä toimi tai mitä ei ole vielä saavutettu kyseisessä organisaatiossa.

POHDINTA

Ihmisten erilaisen osaamisen tunnistaminen ja edellytysten luominen kunkin osaamisen kehittämiseksi työyhteisössä edellyttää monimuotoisuuden johtamisen osaamista. Monimuotoisuuden johtamisen osaaminen on eettisen ja sosiaalisen vastuun ymmärtämistä tavalla, joka edistää ihmisten yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoisuutta. Se on myös organisaation, elinkeino- ja talouselämän menestymistä edistävä tekijä. Luonnon monimuotoisuus, biodiversiteetti, on niin ihmisten kuin yritystenkin elinehto. Tutkimuskirjallisuuden valossa voidaan todeta, että tieto ihmisten ja heidän inhimillisen pääoman monimuotoisuuden merkityksestä organisaatioympäristössä on puolestaan edelleen sirpaleista ja pitkälle toimintaympäristöön kiinnittyvää laadullista kuvausta. Tämä on haastanut meidät *Moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen työkaluna* -osahankkeessa etsimään uusia tapoja arvioida monimuotoisuuden johtamista.

Monimuotoisuuden johtamisen arvioinnin valossa ammattikorkeakouluilla on kuitenkin hyvät mahdollisuudet kehittyä monimuotoisuuden johtamisen edelläkävijöiksi. Haasteitakin riittää. *Moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen työkaluna* -osahankkeessa tehty työ tuloksineen onkin vasta saattamassa alkuun pohdintaa siitä, mitä ominaisuuksia ihmiset liittävät hyvään monimuotoiseen johtamiseen ja miten he ilmaisevat niitä omissa toimituksissaan työyhteisössä. Keskustelu tulee jatkumaan korkeakoulujen opetus- ja kehittämistyössä sekä alueyhteistyössä. Proaktiivinen monimuotoisuuden johtaminen täytyy määritellä aina uudelleen myös suhteessa yhteiskunta- ja työelämän muutokseen. Se on sidoksissa tulevaan ja historiaan. Se on sidoksissa kontekstiin. Mikä vaikutus esimerkiksi merkittävillä ulkoisilla muutoksilla on monimuotoisuuden johtamiseen? Millä tavoin tämän hetken miljooniin kasvanut turvapaikan hakijoiden määrä vaikuttaa Euroopan eri maiden ja eri organisaatioiden arvovalintoihin? Syntykö yrityksiä rakentaa uudenlaista maatai organisaatiokohtaista kulttuuria, jonka avulla määritellään uudelleen mikä on monimuotoisuuden johtamisessa mahdollista ja mahdotonta? Jo nyt on ilmennyt, että turvapaikanhakijoiden vastaanottopaineet aiheuttavat erilaisia reaktioita eri maissa ja niiden poliittisissa ratkaisuissa sekä kansalaisten käyttäytymisessä. On kuitenkin vielä liian aikaista sanoa muodostuuko kriisistä avaintapahtuma, joka ratkaisevasti muuttaa ihmisten suhtautumista erityisesti kulttuuriseen monimuotoisuuteen.

Muutoksen määrittely mahdollistuu kuitenkin vasta kun pystymme määrittelemään myös monimuotoisuuden johtamisen tilaa ja ilmaisemaan mittauksen avulla toivottuja tiloja. Tässä MoJ-mittarin tuloksina on tarjottu ”iso kuva” ammattikorkeakoulujen asemoitumisesta monimuotoisuuden strategia ja toimintakentällä. Mittarin tuottamat profiilit ja sitä kautta tunnistettavat strategia- tai toimenpideanalyysit on esitelty korkeakoulukohtaisissa palautetilaisuuksissa, joista on saatavissa esittelyaineistot.

Monimuotoisuuden johtamisen kehittämistyö jatkuu YAMK-toimintaympäristössä ja hanketoimijoiden yhteistyönä sekä yhteistoimintana FIBS-yrittäjäverkostossa. MoJ-mittaria kehitetään digitaaliseen itsearvioinnin ja organisaatiokohtaisen arvioinnin muotoon vielä hankkeen kuluessa. MoJ-mittaria kehitetään työvälineeksi organisaatioiden keskinäiseen benchmarkkaukseen sekä osallistavan arviointi- ja kehittämiskeskustelun välineeksi. Mittarista on tulossa myös englanninkielinen versio ylemmän ammattikorkeakoulun opinäytetyönä. YAMK-opiskeluympäristössä mittarin kehittäminen jatkuu mm. opinäytetyössä, mikä tapahtuu yritys yhteistyönä.

LÄHTEET

Alasoini T., Järvensivu A. & Mäkitalo J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030 Mitä ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. Työllisyys- ja yrittäjyysosasto. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 6.11.2015 [https://www.tem.fi/files/33157/TEM-
rap_14_2012.pdf](https://www.tem.fi/files/33157/TEM-rap_14_2012.pdf)

CIPD. 2004. Managing Diversity. Linking Theory and Practice to Business Performance. Change Agenda London. Viitattu 6.11.2015 [http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/
D4D2D911-FC8A-4FD2-A814-B80A55A60B87/0/mandivlink0405.pdf](http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/D4D2D911-FC8A-4FD2-A814-B80A55A60B87/0/mandivlink0405.pdf)

CIPD. 2006. Managing Diversity. Measuring Success. Change Agenda. London. Chartered Institute of Personnel and Development. Viitattu 6.11.2015 [http://www.
academia.edu/344101/Managing_Diversity_Measuring_Success](http://www.academia.edu/344101/Managing_Diversity_Measuring_Success)

Crant, J. M. 2000. Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management* 26 (3): 435–462.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. 2008. The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28: 3–34.

CSR and Centre for Diversity in Business. 2002. Business and Diversity: Helping Businesses Score Higher in Diversity. CSR Europe and Centre for Diversity in Business.

Dass, P. & B. Parker 1999. Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *The Academy of Management Executive* 13:2, 68–80.

Foster, C. and Harris, L. 2004. 'Easy to say, difficult to do: Diversity management in retail', *Human Resource Management Journal*, 15(3): 4–17.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. 2007. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.

Monks K. 2007. The Business Impact of Equality and Diversity: The International Evidence. LinkedIn – Learning, Innovation and Knowledge Centre. Dublin City University Business School, Dublin 9. Equality Authority and National Centre for Partnership & Performance. Viitattu 15.9.2015 [http://www.sfa.ie/IBEC/ES.nsf/vPages/HR_best_practice~Diversity_and_the_integrated_workplace~diversity-and-equality--the-impact-on-business-10-07-2008/\\$file/Equality%20and%20Diversity.pdf](http://www.sfa.ie/IBEC/ES.nsf/vPages/HR_best_practice~Diversity_and_the_integrated_workplace~diversity-and-equality--the-impact-on-business-10-07-2008/$file/Equality%20and%20Diversity.pdf)

Podsiadlowski, A., Gröschke, D. Kogler, M., Springer C. & Van der Zee, K. 2013. Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations* 37, 159–175.

Scott, W. Richard. 2001. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, London. Sage Publications.

Sippola, A. 2007. *Essays on Human Resource Management: Perspectives on Diversity Management*. Doctoral dissertation. Acta Wasaensia No. 180, Business Administration 75, Management and Organisation, 21. Viitattu 6.11.2015 http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-193-2.pdf

Thomas, D.A. & R.J. Ely. 1996. Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review* 74:5, 79–90.

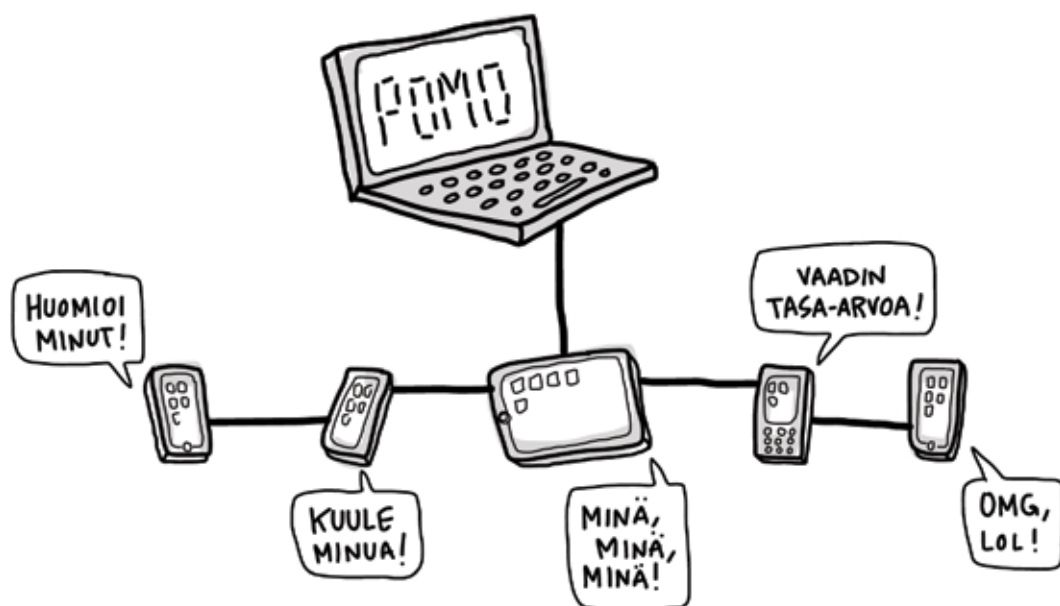
ValoDi HANDBOOK (ID 306174). 2011. Resources and strategies for the acquisition of competences on diversity management. Inclusion, innovation and integration of the talent in the organizations. Coordination, compilation and development by Florida Centre de Formacio, C.V. Viitattu 7.10.2015 <https://drive.google.com/file/d/0B5vUr5H5UxsXT1FjUE1hNFdrdUE/view?ts=560e4286&pli=1>

Valorization of Diversity Skills, Viitattu 7.10.2015 <http://www.metropolia.fi/koulutus-ohjelmat/hyvinvointi-ja-toimintakyky/kehittava-hanketoiminta/aiemmat-hankkeet/valodi/>

Wilson T. 1997. *DIVERSITY AT WORK: The Business Case for Equity*. Toronto, New York. John Wiley & Sons.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Viitattu 18.11.2015. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yhdenvertaisuuslaki>

ESIMIES MONINAISUUDEN JOHTAJANA OPISKELIJOIDEN KOKEMANA



UUPUA VAI MENESTYÄ – ESIMIES MONINAISUUDEN HYÖDYNTÄJÄNÄ?

Marjatta Komulainen

JOHDANTO

Tässä artikkelissa tarkastellaan esimestä moninaisuuden johtamisen toimijana henkilöstöjohtamisen kentässä. Tavoitteena on ymmärtää ja kartoittaa esimiehen mahdollisuuksia moninaisuuden johtamisen näkökulmasta. Artikkelin tausta-aineistona ovat sosiaali- ja terveysalan esimiesroolissa toimivien opiskelijoiden oppimistehtävät. Artikkelin kokemukset on yleistettävissä henkilöstöjohtamiseen yleisemmin, sillä esimiehen etu on, että moninaisuus on kiinteä osa organisaation strategista johtamista. Esimies toimii johdon ja alaisten välimaastossa – puun ja kuoren välissä ja hänen tärkeimpiä tehtäviään on rakentaa luottamusta ja hyvää vuorovaikutusta työyhteisössään.

Esimiesten on tänä päivänä hallittava moninaisuus laajasti, kun uusi digisukupolvi haastaa esimiestyön. Työelämä ja johtaminen ovat muutoksessa digitalisoitumisen ja globalisoitumisen vallatessa alaa. Tavat olla vuorovaikutuksessa muuttuvat. Ne heijastuvat johtamiseen ja haastavat esimiestyön: digisukupolvi viettää aikaa digitaalisissa ympäristöissä, joten digisukupolvelle yhteisöllisyys on digitaalista yhteisöllisyyttä ja osallisuutta digitaalisissa ympäristöissä. Monet sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut rakentuvat tulevaisuudessa digitaalisuudelle ja esimiehistä tulee digisukupolven johtajia viimeistään vuonna 2020.

Tulevat haasteet mm. digitalisoituminen eivät vielä päällimmäisenä esimiesten vastauksissa näkyneet. Tulosten mukaan moninaisuus on päivittäinen osa esimiestyötä ja keskeinen osa henkilöstöjohtamista. Hallitsemalla moninaisuutta esimies voi ratkaista haastavia työyhteisötilanteita, luoda luottamusta, vaikuttaa omaan ja työntekijöiden työssä jaksamiseen. Esimiehen työ kulminoituu työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämiseen. Moninaisuuden johtaminen tarkoittaa esimiehelle aktiivista työskentelyotetta, jota voi opetella, mutta sitä ei opita hetkessä.

MONINAIUUEN STRATEGIALÄHTÖISYYS ON ESIMIEHEN ETU

Organisaatioiden moninaisuuden strategialähtöisyys on esimiehelle etu. Ei riitä, että moninaisuus on korulause, siihen tulee asennoitua positiivisesti koko organisaatioissa. On todettu, että johtaminen ja esimiestyö ovat tuottavuuden ja tuloksellisuuden edellytyksiä (Colliander ym 2009, 136). On hyvä, että moninaisuuden johtaminen on noussut viime vuosina strategisen johtamisen kiinnostuksen kohteeksi. Moninaisuuden johtamisesta onkin tullut organisaatioissa tavoiteltava strateginen päämäärä. (Colliander ym 2009, 44–45.) Suomessa moninaisuuden johtaminen on noussut organisaatioiden strategisen johtamisen ytimeen kuitenkin vasta viimeaikoina.

Esimiestä ja työyhteisöjä moninaisuuden johtaminen koskettaa siksi, että moninaisuuden ymmärtäminen edistää henkilöstön tasavertaista kohtelua ja edesauttaa organisaation tavoitteiden toteutumista (Sippola 2007, 28). Organisaatio pystyy strategiallaan ja sitoumuksillaan vaikuttamaan siihen, onko esimiestyö tuloksellista. Mitä paremmin organisaation johto sitoutuu moninaisuuteen, sitä tuloksellisempaa esimiestyö on. Strategiset arvojulistukset eivät riitä vaan esimies tarvitsee konkreettisemmän tuen taakseen. Moninaisuuden johtamisen tulee kuulua käytännössä arjen tasolla. Esimies tarvitsee tuekseen organisaation, jossa moninaisuus on arvoissa korkealla sijalla. Ilman organisaation johdon sitoutumista moninaisuuteen, esimies jää johtamistehtävässä yksin. (Mosaiikki, 43.)

On erilaisia asioita, jotka vaikuttavat esimiesten ja työntekijöiden kohtaamiseen sekä moninaisuuden eri osa-alueiden hyödyntämiseen. Moninaisuuden johtamisen osa-alueista esimerkiksi työntekijöiden ikä vaikuttaa esimiesten tapaan toimia ja kohdata työntekijä. On tärkeää saada eri-ikäiset toimimaan yhdessä yhteisten strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ikä vaikuttaa, millaista esimiestyötä työntekijä arvostaa. Yli 55-vuotiaiden on todettu pitävän työhyvinvoinnin kannalta merkittävänä yksilöllistä arvostavaa esimiestyötä ja yksilöllisten tarpeiden huomiointia työnkuvassa.

Ikä vaikuttaa siihen, mikä arvonn työntekijä antaa esimiestyölle, miten hän motivoituu työhönsä ja millaista esimiestyötä hän arvostaa. Kokonaisuudessaan voi todeta, että kokonaiselämän hyvinvointi ja dialoginen johtaminen ovat työhyvinvoinnin lähteitä. (Marjala 2009, 159.) Eri-ikäisille työntekijöille on asioita perusteltava eri tavoin. Ikä vaikuttaa siihen, mitä työntekijät arvostavat (Sundvik 2006, 17). Esimiestyö vaatii alaisten henkilökohtaista tuntemista ja motiivien selvittämistä. Eri-ikäiset työntekijät tekevät työtä erilaisilla motiiveilla. Eri elämänvaiheissa eri asiat työssä ovat tärkeitä ja työ saa erilaisen merkityksen.

ESIMIES LUOTTAMUKSEN JA VUOROVAIKUTUKSEN RAKENTAJANA

Vaikka esimies on strategian toteuttaja, hän toimii työyhteisöissä johdon ja alaisten välimaastossa – puun ja kuoren välissä. Luottamusta herättävä esimies on menestyjä. Esimies voi rakentaa luottamusta luomalla toimivia vuorovaikutusjärjestelmiä ja dialogia. Vuorovaikutuksen puute voi johtaa työyhteisöissä erilaisuuden ja kilpailuhengen kokemuksiin. Hyvä vuorovaikutuskulttuuri lisää työntekijöiden työmotivaatiota. Kyse on kokemuksellisuudesta ja siitä, miten työntekijät kokevat organisaation.

”Dialogi ja avoin palautekulttuuri luovat työyhteisöön yhteenkuuluvuuden tunnetta. Esimiestyön näkökulmasta vuorovaikutus tarkoittaa sitä, että asiat kerrotaan asianosaisille.” (Järvinen 2014.) Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on synnyttää luottamusta työyhteisössä. Luottamuspula heijastuu konflikteina ja ristiriitoina, jotka vaikeutuvat, jos konflikteja ei ratkaista. Esimiehen tehtävänä on ymmärtää organisaation dialogia, olla kiinteä osa sitä ja vaikuttaa siihen.

Esimiehen johtamisen kehittäminen vuorovaikutusta kehittämällä on ihmisten kokemusten ja tukintojen johtamista. Johtaminen on sidoksissa autenttisuuteen ja kertaluonteisuuteen. Esimies johtaa muutosta, mutta vuorovaikutuksen prosessi on aktiivinen. Esimies on läsnä työntekijöiden erilaisten pyrkimysten ja rinnakkaisten motiivien johtamisessa. Esimiehen johtaminen on sidoksissa siis työyhteisön inhimilliseen vuorovaikutukseen. Johtaminen on sidoksissa ihmiseen ja vuorovaikutukseen, organisaation dialogin ymmärtämiseen. (Laitinen-Stenvall 2012, 109–117.) On tärkeää, että digisukupolven johtamisessa esimies huomioi sen, että nuoret vaikuttavat erilaisissa sosiaalisen median kanavissa, jossa vuorovaikutus perustuu sisäiseen motivaatioon ja sisäiseen innostukseen. Erityisesti nämä kanavat haastavat tulevaisuuden esimiestyön vaateet. Vuorovaikutus on osa sosiaalisten kanavien ja tilojen johtamista, se ei ole enää läsnä fyysisessä ympäristössä.

ESIMIESTYÖSSÄ ON HALLITTAVA MONINAISUUS LAAJASTI

Esimiestyössä on hallittava moninaisuuden kaikki piirteet. Moninaisuuden näkymättömien piirteiden hallinta on esimiestyössä keskeistä. Usein silloin on kysymys työyhteisön ja sen jäsenten vuorovaikutuksen hallinnasta. Esimiehen tulee hallita moninaisuuden näkyvien ja näkymättömien piirteiden johtaminen, kuten myös pysyvien ja muuttuvien piirteiden johtaminen (vrt. Colliander ym. 2009, 32). Työyhteisön vuorovaikutuksen hallinta on keskeinen esimiestyön haaste. Usein esimies on kehittämisen alulle panija: kun hän pistää kehittämiseen vauhtia, muut lähtevät mukaan.

Menestyvä esimies ymmärtää, että monimuotoisuudella tarkoitetaan kaikkia niitä ominaisuuksia ja piirteitä, jotka erottavat työntekijät toisistaan. Monimuotoisuus on työntekijöiden eroavuuksia sukupuolella, iässä ja etnisessä taustassa. Eroavuuksia ovat myös motiivit, fyysiset kyvyt, asenteet, arvot ja taustojen heterogeenisyys. Monimuotoisuuden osa-alueita ovat myös työntekijöiden uskonto, seksuaalisuus, perheen koko, sosiaalinen luokka ja koulutus. Monimuotoisuuden osa-alueet voidaan siis jakaa näkyviin ja näkymättömiin. Näkymättömien osa-alueiden havaitseminen on haasteellista. Monimuotoisuutta on myös työntekijöiden ja työyhteisöjen eri kulttuurien taustat, mutta myös esimerkiksi eri osastojen kulttuurien eroavaisuudet. Erilaisuuden tunne on omiaan vahvistamaan eri ihmisryhmien välillä ja se johtaa ongelmatilanteisiin työyhteisöissä. Suomessa moninaisuuden tunnistamisen vaikutukset esimiestyön kehittämiseen ja henkilöstöjohtamiseen ovat vasta tulossa. (Heikkinen 2005, 3–6.)

DIGISUKUPOLVI HAASTAA ESIMIESTYÖN

Tulevaisuuden esimiestyö on muutoksessa ja vielä ei edes osata kuvata miten. Moninaisuus koskettaa y-sukupolvea. Tämä sukupolvi haastaa esimiestyön. Moninaisuutta haetaan uudesta työstä, uudesta tavasta tehdä työtä. Y-sukupolvesta ovat kirjoittaneet mm. Piha ja Poussa (2012) teoksessaan Dialogi paremman työelämän puolesta. Y-sukupolvi on tiimiorientoitunut ja se haluaa tehdä työtä yhdessä samanlaisten ihmisten kanssa. Työssä pitää saada toteuttaa itseään ja työssä pitää olla sosiaalisesti mukavaa.

Pihan ja Poussan mukaan uutta työtä tehdään yhdessä. Työhyvinvointi syntyy siitä, että uusi työ on yksilötyötä ja joukkueetyötä, mutta joukkueessa on kaikkein hausointa. Uutta työtä hallitaan itse, uusi työ on perso palautteelle ja se on kivaa. Uusi työ on yrittäjämäistä. Uusi työ haastaa johtamisen ja esimiestyön, sillä tässä uudessa työssä esimies on mahdollistaja. (Piha & Poussa 2012, 31–33.)

Esimiehen rooli luottamuksen rakentajana ja tunnistajana on tulevaisuudessa erittäin tärkeää, sillä joustavan työn edellytys on luottamus. Luottamuksen rakentaminen on esimiestyössä erityisessä fokuksessa kun puhutaan työntekijöistä, jotka haluavat tehdä etätöitä, ajasta ja paikasta vapaata työtä. Työnantajan kanssa sovitut pelisäännöt, tavoitteet ja vuorovaikutuksen kehittäminen rakentavat luottamusta. Tarvitaan rakenteita, oikeudenmukaisia toimintatapoja ja yhteisiä sääntöjä, jotka ovat kaikkien tiedossa ja yhteisiä. Työaikäsite räjäyttää työn tekemisen, samoin työn hauskuus ja mahdollisuus osallisuuteen. (Piha & Poussa 2012, 53–67.)

Uudessa työssä esimies on mahdollistaja ja esimies on työntekijöiden auttaja. Tarvitaan esimiehiä, jotka haluavat auttaa muita, ottaa etäisyyttä työ-kavereihin ja antaa palautetta. (Piha & Poussa 2012, 128–136.) Uusi esimiestyö antaa palautetta työntekijöille erilaisilla sosiaalisilla foorumeilla, mahdollistaa jatkuvan palautteen, sietää moninaisuuden johtamisen haasteita ja mahdollistaa avoimen johtamisen.

ESIMIES TERVEYDEN EDISTÄJÄNÄ – HENKILÖSTÖPOLITIIKALLA ISO MERKITYS!

Esimies on henkilöstöpolitiikan tulkitsija. On tärkeää, millaista henkilöstöpolitiikkaa organisaatiot rakentavat. Näkykö henkilöstöpolitiikassa moninaisuus arvona? Henkilöstöpolitiikalla voidaan vaikuttaa siihen, miten ristiriidat käsitellään ja miten tasa-arvoisuuteen vaikutetaan. Henkilöstöpolitiikka ottaa kantaa työhyvinvointiin, työkykyisyyteen ja työurien pidentämiseen. Tutkimusten mukaan esimiehet ovat yleensä uupuneempia kuin muut työntekijät sekä kokevat työnsä kuormittavammaksi vaikkakin kokivat ilmapiirin, ristiriitojen käsittelyn ja tasa-arvon paremmaksi kuin muut työntekijät. Ennenaikainen työuupumuksesta johtuva eläköityminen uhkaa esimiestyötä (Colliander ym. 2012, 170–188.). Esimies on ylempien esimiestensä ja alaisten ristipaineessa. Esimiehen kykyyn selviytyä vaikuttaa myös itsensä johtamisen taidot. Esimiestaidot korostuvat erityisesti, kun työuria halutaan pidentää: esimiehen on otettava huomioon alaisten jaksamiseen vaikuttavat asiat. Esimies on työyhteisönsä terveyden edistäjä, mutta tarvitsee hyvän henkilöstöpolitiikan tuekseen. Keinot tunnistaa moninaisuutta koko organisaatiossa ja kääntää moninaisuus voimavaraksi auttavat selviytymään.

Esimiestyön moninaisuuden johtamisen kehittämiseen kannattaa panostaa. Yritysten kansainvälistyminen, muutokset, lisääntynyt kilpailu muokkaavat jatkuvasti työelämää. Yritystoiminta on lyhytjännitteisempää, puhutaan kvartaalitaloudesta. Esimiestehtäviin kuuluu pitää huolta alaistensa terveydestä, työ- ja toimintakyvystä. Työkyvyn tukeminen on työterveyshuollon lakisääteisiä tehtäviä. Yleensä työkyvyttömyys muodostuu hitaasti, ellei kyse ole vakavasta sairaudesta. Esimiehen rohkaiseva ja myönteinen suhtautuminen työntekijään tämän kohdatessa vaikeuksia on ensiarvoisen tärkeää. (Colliander ym. 2012, 193.)

Hyvä henkilöstöpolitiikka luo terveitä työyhteisöjä. Esimies on siis työyhteisön terveyden edistäjä. Työyhteisön terveyteen vaikuttaa sen jäsenten psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen työkyky. Työyhteisö on terve kun sen vuorovaikutus toimii. Siksi esimiehen tehtävä työyhteisön sosiaalisen työkyvyn

rakentajana on vaativa. (vrt. Komulainen 2011.) Henkilöstöpolitiikka ei saa asettaa esteitä työntekijöiden erilaisten tavoitteiden toteutumiselle. Organisaation henkilöstöpolitiikan tuella esimies pystyy luomaan ja johtamaan moninaisuutta huomioiden sekä varmistamaan, että jokainen voi ja pystyy antamaan osaa misensa organisaation käyttöön. Hyvä esimies kannustaa alaisiaan työssään ja yksityiselämässään, mutta vaatii johdon tuen taakseen. (Colliander ym. 2012, 182–183.)

Tulevaisuudessa esimies ratkaisee vuorovaikutusta sellaisissa ympäristöissä, joissa työntekijät perustavat projekteja sosiaalisiin ympäristöihin ja teknologinen vuorovaikutuksen sosiaalisissa ympäristöissä on käyttäjälähtöinen. Esimiehet eivät enää yksin hallitse keskustelua ja vuorovaikutusta. Käyttäjä- ja asiakasvetoisuus määrittelevät ympäristöjä jossa keskustellaan. Digitaalinen vallankumous luo työkalut, joissa oma sisäinen motivaatio vaikuttaa kanavissa keskusteluun. Esimiehen kyvykkydestä riippuu, miten hän pystyy houkuttelemaan ja pitämään nuoria lahjakkuuksia töissä sekä miten hän onnistuu nettisukupolven motivoinnissa.

ESIMIESTEN KOKEMUKSIA MONINAISUUDEN JOHTAMISESTA

Tarkastelin esimies-roolissa toimivien sosiaali- ja terveystieteiden opiskelijoiden vastauksia esimiestyöstä ja moninaisuuden johtamisesta. Opiskelijoita oli pyydetty kirjoittamaan esseet moninaisuuden johtamisen ilmiöistä syksyllä 2014. Käsitykset tulevat esimiehiltä itseltään. Analysoin esseitä sisällön erittelyllä ja kartoitin isoa kuvaa moninaisuuden ilmentymästä esimiesten vastauksissa. Hain vastauksia siihen, miten moninaisuuden johtaminen ilmentyy ja vaikuttaa esimiestyössä.

MONINAISUUDEN JOHTAMINEN ON HENKILÖSTÖJOHTAMISTA

Esimiehen tulee hallita moninaisuus, koska moninaisuuden johtaminen on kiinteä osa henkilöstöjohtamista ja keskeinen elementti siinä. Vastauksista kuvastui, että moninaisuudella on erityinen vaikutus henkilöstöjohtamisessa monesta eri näkökulmasta. Eri-ikäiset työntekijät ovat vuorovaikutuksessa eri tavoin, persoonallisuus vaikuttaa työyhteisöissä ja nuoret luovat tietotekniikan avulla vuorovaikutusta. Moninaisuus vaikuttaa työyhteisön oppimiskokemuksiinkin, sillä ”on tultava toimeen, vaikka on erilaisia ihmisiä, koska työpaikalla tehdään työtä ja perustehtävää.” Sukupolvien välinen erilaisuus näkyi mm. siinä, että nuorten oli helppoa oppia tietotekniset valmiudet.

Esimiesten vastausten mukaan johtamisessa on otettava huomioon työntekijöiden eri-ikäisyys, koulutustaustojen erilaisuus, sukupuoli ja yksilöllisyys. Työntekijöiden koulutustaustojen erilaisuus mahdollistaa erikoistumisen ja ammatillisen syventymisen. Sukupuoli jakaa työntekijöitä, esimerkiksi sosiaali- ja terveysala on naisvaltainen. Moninaisuus vaikuttaa asiakastyössäkin, sillä jokaisella työntekijällä on yksilöllinen työote.

MONINAISUUS VAIKUTTAA ARJEN JOHTAMISESSA PÄIVITTÄIN

Esimiesten vastausten mukaan moninaisuus on läsnä henkilöstöjohtamisessa ja esimiestyössä päivittäin. Esimies on esimerkki alaisilleen, miten moninaisuuteen tulisi suhtautua. Hän on esimerkki siinä, miten ja millä otteella hän kuuntelee alaisiaan ja työskentelee heidän kanssaan. Esimiehen suhtautuminen moninaisuuteen heijastuu siis työyhteisön hyvinvointiin, sillä esimiehen esimerkkiin usein luotetaan. Vastauksista kuvastuu se, että moninaisuutta ja henkilöstöjohtamista ei voi erottaa toisistaan.

”Moninaisuus ja henkilöstöjohtaminen kuuluvat yhteen. Moninaisuus vaikuttaa esimiestyössä päivittäin. Moninaisuus on rikkaus, jota esimies voi tunnistaessaan ja myös osatessaan hyödyntää. Organisaatioiden muutostilanteissa työhyvinvointi kasvaa moninaisuuden hyväksymisestä.”

”Esimies on esimerkkinä muille, siinä miten hän moninaisuuteen suhtautuu. Moninaisuus vaikuttaa esimiestyöhön koska se on läsnä henkilöstöjohtamisessa jatkuvasti.”

Hyvä esimies ymmärtää ihmisten erilaisia elämäkokemuksia. Hän jaksaa kuunnella ja ymmärtää moninaisuuden olevan osa esimiestyötä. Hän ymmärtää, että moninaisuuden johtamisen osaamisesta on hänelle itselleen hyötyä ja haluaa oppia sitä siksi lisää. Moninaisuus on siten myös esimiehen itsensä johtamista. Hyvä esimies välittää ja kyselee alaisiltaan muutenkin miten menee?

”Työntekijöiden erilaiset elämäkokemukset ja se, että jokaisella on oma elämänhistoria ja arvomaailma. Tämän vuoksi kyky kuunnella kollegan näkemyksiä on yksi tärkeä avain työyhteisön moninaisuuteen. Tässä esimiehellä on ensiarvoisen tärkeä rooli toimia esimerkkinä.”

Vastausten mukaan esimiehet ovat itse huomanneet, että työn tärkeimpiä lähtökohtia on alaisten tasavertainen kohtelu ja kunnioittaminen. On hyvä

kysyä ja kuunnella miten alaisilla menee. Moninaisuus on jatkuvasti läsnä esimiestyössä. Sen hyväksyminen on itselle etu. On eduksi, että jaksaa olla työntekijöistä aidosti kiinnostunut.

”Työyhteisön moninaisuus vaikuttaa jatkuvasti omaan työskentelyyni esimiehenä. Pidän tärkeimpinä toimintani lähtökohtina moninaisuuden suhteen sen tunnistamista, kunnioittamista ja tasavertaista kohtelua. Omassa toiminnassani moninaisuuden huomioiminen näkyy ennen kaikkea pyrkimyksenä kuunnella työntekijöitä, pysähtyä ja olla kiinnostunut heidän asioistaan. Pyrin aina säännöllisesti kysymään alaisilta miten menee ja haluan kiittää alaisia tehdystä vuorosta mahdollisimman usein.”

ESIMIEHEN JA ALAISEN ERILAISET ROOLIT OVAT MONINAISUUTTA

Esimiesten ja alaisten roolit ovat erilaiset. Niihin liittyy erilaista valtaa ja organisatorista asemointia. Henkilöstöjohtamisessa erilaisuus esimiehen ja alaisen rooleissa on moninaisuutta. Esimies edustaa aina työnantajaa ja direktio-oikeutta. Esimies on siis lähtökohdiltaan organisatorisesti erilaisessa asemassa. Erilaiset roolit voivat aiheuttaa vastakkainasettelua, mutta asiat sujuvat roolien hyväksymisen myötä. Erityisesti muutostilanteissa erot voivat kärjistyä. Fuusiotilanteet ovat erityisen vaativia.

”Esimiesten ja työntekijöiden välisessä kanssakäymisessä on mielestäni moninaisuuden kannalta merkittävintä se, että esimies edustaa työnantajaa ja on ikään kuin eri puolella alaiseensa nähden. Tämä ei tietysti tarkoita automaattisesti vastakkainasettelua vaan roolien erilaisuutta – ja toisaalta voidaan puhua myös moninaisuudesta. Tämän roolien jakoasetelmien hyväksyminen on edellytys hyvin toimivalle esimies-alaisuhteelle.”

Esimies johtaa moninaisuutta työyhteisössään. Moninaisuutta voidaan myös vastustaa, erityisesti muutostilanteet voivat olla työntekijöille haastavia ja silloin etsitään tukea esimiehestä. Fuusiotilanteista kaksi eri työyhteisöä ja kulttuuria sulautuvat toisiinsa ja työhyvinvointi voi olla koetuksella. Uudet kuppikunnat ja kahvipöytäkeskustelut syntyvät nopeasti.

”Pidän moninaisuutta rikkautena, jota on mahdollista hyödyntää johtamisessa. Väliillä moninaisuus tekee työyhteisön toiminnasta haastavaa, ristiriitojakin siitä aiheutuu. Moninaisuuden vastustamista ilmenee toisinaan, varsinkin työyhteisön muutostilanteissa.”

HAASTAVAT TILANTEET HENKILÖSTÖJOHTAMISESSA

Moninaisuus työyhteisöissä selittää haastavia, toisinaan konflikteihin asti johtavia työyhteisötilanteita ja esimies-alaistilanteita. Koettu erilaisuus vaikuttaa luottamuksen kokemiseen. Koettu samanlaisuus puolestaan lisää työhyvinvointia esimies- ja alaisuhteissa. Haastavat esimies-alaistilanteet vaikuttavat esimiesten työssä jaksamiseen. Mitä nopeammin ne saadaan ratkaistua, sitä nopeammin vältetään lumipalloefekteiltä. Ratkaisemattomat ristiriitatilanteet usein kärjistyvät ja pitkittyvät.

”Joskus työyhteisön moninaisuus tuo esimiehelle haastavia tilanteita. Työntekijöiden erilaiset tavat ja toiveet siitä, kuinka toteuttaa työnkuvaansa, poikkeavat joskus toisistaan. Tällöin haasteeksi voi tulla se, että kuinka säilyttää tasavertaisuus ja toisaalta huomioida yksilöllisyys? Jos perheellinen työntekijä haluaa viettää kesälomaa lasten kanssa, ajaako tämä sinkkutyöntekijän lomatoiveiden ylitse? Mitään yleissääntöä näihin tilanteisiin ei aina ole, vaan enemmän on mentävä tapauskohtaisesti harkintaa käyttäen.”

Työntekijöillä voi olla erilaisia toiveita ja käsityksiä, miten toteuttaa työnkuvaansa ja mitä kunkin työtehtäviin kuuluu. Perustehtävästä voi olla erilaisia käsityksiä. Voi olla erilaisia käsityksiä myös siitä, kenen toiveita otetaan huomioon kun esimerkiksi lomalistoja laaditaan. Kun yleissääntöä ei löydy, on mentävä tapauskohtaisesti harkiten ja arvioiden miten tilanne ratkaistaan. Tapauskohtaiset harkinnat voivat synnyttää tilanteita, jossa syntyy epäoikeudenmukaisen kohtelun kokemusta.

ESIMIEHEN OMA TYÖSSÄ JAKSAMINEN

Työntekijöiden yksityiselämän haasteet heijastuvat työn tekemiseen ja johtamiseen, mikä viimeistään paljastaa työyhteisöjen moninaisuuden. Esimiesten mukaan työntekijöiden yksityisyyttä voi olla vaikea joskus kohdata, joten esimiehen työssä jaksamisen kannalta on ”joskus asetettava rajat” työntekijöiden yksityisminään tutustumiseen. On suojauduttava haasteilta ja haettava apua esimerkiksi työnohjauksesta.

”Henkilöstön yksityiselämä on yksi osa työyhteisön moninaisuutta, joka myös näkyy päivittäisessä työnteossa. Työntekijät tuovat omaa elämäntapaansa työyhteisöön, mikä yleensä rikastuttaa työilmapiiriä. Itse ajattelen

esimiehenä, että voin tiettyyn rajaan asti tutustua työntekijöiden yksityisiin, mutta roolini on siinä kuunteleva. Pysin myös vetämään rajan siihen, että en kenenkään alaiseni kanssa ala liian tuttavalliseksi esim. viettämällä vapaa-aikaa yhdessä. Tämä voisi johtaa suosimiseen.”

”Esimiesten on taisteltava hyvinvointinsa puolesta. Joskus oma työ voi olla niin kuluttavaa moninaisuuden kentässä, että on pohdittava omaa työssä jaksamistaan. Silloin alaisten asioita ei aina jaksa edes ajatella. Yhden työntekijän pitkittynyt haastava ”case” vie työaikaa, mutta se on hoidettava loppuun.”

”Viimeistään tiedonmuruset työntekijöiden yksityisyydestä paljastaa työntekijöiden moninaisuuden. Tämä tietoisuus moninaisuudesta ja kaiken huomioon ottaminen on esimiestyössä raskainta. Olen toivonut työnohjausta, koska on ollut niin paljon raskaita caseja työntekijöihin liittyen.”

ESIMIEHEN KEHITTYMISHALUKKUUS MONINAISUUDEN JOHTAJANA RATKAISEVAA

On tärkeää, että esimies hallitsee moninaisuutta. Se on esimiestyön hyvinvoinnin mahdollistaja. Aineiston perusteella esimiehet olivat ymmärtäneet, ettei moninaisuutta opita hetkessä, mutta moninaisuus vaikuttaa esimiehen kehittymishalukkuuteen ja koko työotteeseen. ”Olen esimies ja kauttani käytetään valtaa” on esimiehelle haastavaa. Erilaiset haastavat työyhteisötilanteet syövät esimiehen työhyvinvointia. Eräs esimies totesi, että ”pitkä tie on kuljettava, jos haluaa oppia moninaisuutta hallitsemaan”. On kyse esimiehen kasvun tarinasta ja kehitymisestä osaavaksi esimieheksi. Esimiestyössä on vaikea sietää erityisesti sitä, että ”työyhteisössä ei hyväksytä erilaisuutta ja työntekijöiden käytös ei ole rakentavaa”. Hyvää työilmapiiriä rikotaan tahallaan.

”On vaikea sietää sitä, että erilaisuutta ei hyväksytä, erilaisuutta on joskus vaikea sietää tai tulee sopeutumisvaikeuksia. Erilaisuuden hyväksyminen joutuu koetukselle kun työryhmässä tapahtuu henkilöstömuutoksia esimerkiksi, kun uusi työntekijä tulee yksikköön. Tällöin voi olla luvassa kulttuurishokki puolin ja toisin.”

Moninaisuuden johtamisessa on kyse siitä, että ihmisen arvo ja ihmisten välinen tasapuolisuus tulevat johtamisessa huomioiduksi. Kyse on aktiivisesta työotteesta, jonka kouluttaminen esimiestaidoiksi on tärkeää. Taustalla on

humaani ihmiskäsitys. Esimiestyön aktiivista työtettä voi kehittää. Varsinkin uusi digisukupolvi haastaa esimiestyön. Digityökalujen hallinta ja käyttäminen kuuluvat tulevaisuudessa esimestaitoihin. On liikuttava samoissa digitaalisissa ympäristöissä, jossa alaiset liikkuvat ja toimivat.

”On tärkeää tiedostaa moninaisuus esimiestyössä, kyse on aktiivisesta työotteesta esimiestyössä jonka kautta moninaisuutta tunnistetaan ja hyödynnetään työyhteisössä. Mielestäni ensisijaisesti moninaisuudesta huolehtiminen pohjautuu humaaniin ihmiskäsitykseen, jossa ihmisen arvo ja ihmisten välinen tasapuolisuus tulee huomioiduksi. Minulla on pitkä tie kulkea tässä vielä”.

MONINAISUUTTA EI OPITA HETKESSÄ

Esimiesten mukaan moninaisuuden johtamisen oppiminen ei tapahdu hetkessä. Sitä ei hallita noin vain, tie on opeteltava ja ihmisiä kuunneltava. Työyhteisöjen moninaisuus tekee esimiehestä sovittelijan työntekijöiden välillä. Moninaisuutta ei opita yksin, vaan sitä harjoitellaan yhteistyössä työyhteisöissä.

”Moninaiset kirjat ovat niin valtavia ettei kukaan voi hallita sitä kirjoja joka on edessä. Tarvitaan yhteistyötä työyhteisö tasolla.”

Esimies on mahdollistaja ja sovittelija työyhteisössään. Esimies luo mahdollisuuksia sille, kuka on kenenkin kanssa tekemisessä ja kuka missäkin työryhmässä toimii. Esimies vaikuttaa työnjakoon. Tietenkin on tärkeää, että hän pyrkii huomioimaan työntekijöiden työkykyyn vaikuttavat rajoitteet.

”Lähiesimiehenä ja arjen koordinaattorina joudun usein toimimaan sovittelijana työntekijöiden välillä. Lähtökohtien erilaisuus näkyy välillä vaikeuksina löytää yhteisiä toimintamalleja arjen haasteisiin. ””...huomioin moninaisuutta jakamalla työtehtävät niin, että henkilöiden tiedossa oleva rajoitteet tulevat huomioiduksi.”

Työkyvyn ollessa uhattuna, esimies voi keventää työntekijän työtä. Työyhteisössä tämä voi herättää närää, koska ”työt kaatuvat muiden päälle”. Moninaisuuden ymmärtäminen on erityisen tärkeää työkyvyn kehittämisessä ja aktiivisessa tukemisessa. Moninaisuus tuleekin nähdä työyhteisön työhyvinvointiin liittyvänä tekijänä, jota ei opita hetkessä.

LOPUKSI

Oppimistehtäviin vastanneiden esimiesten mukaan, moninaisuus ilmenee henkilöstöjohtamisessa monesta näkökulmasta päivittäin. Kyse on luottamuksen rakentamisesta työyhteisössä. Erilaisuus näkyy työyhteisöissä, moninaisuuden näkymättömät piirteet vaikuttavat työyhteisön vuorovaikutukseen ja tulevat myös esille työyhteisön vuorovaikutuksessa. Jotta esimies selviytyy tehtävästään, hänen tulee hallita moninaisuus. Vuorovaikutukseen vaikuttavat työntekijöiden erilaiset arvot, eri-ikäisyys, tietotekninen osaaminen ja sukupolvien välinen erilaisuus. Moninaisuuden johtamista ei opita yksin eikä hetkessä. Oppimisprosessiin tarvitaan mukaan koko työyhteisö.

Moninaisuuden johtaminen esimiestyössä tarkoittaa esimiehen kehitysmishalukkuutta moninaisuuden johtajana ja aktiivista esimiehen tuoretta työtötettä. Ihmisten erilaisuus vaikuttaa yhdessä tekemiseen ja vuorovaikutukseen. Asioista työpaikoilla ajatellaan eri tavalla. Siksi erilaisuus haastaa erityisesti esimiestyön, sillä esimiehen tehtäväksi jää kääntää erilaisuus työyhteisön voimavaraksi.

Onnistuessaan moninaisuuden johtajana esimies parantaa työyhteisön työkykyä, voimavaroja ja työhyvinvointia. Samalla esimiehen työmotivaatio ja työssäjaksaminen parantuvat. On etu, jos moninaisuuden hyödyntäminen on koko organisaation tahtotila ja osa toimintastrategiaa. Ei riitä, että moninaisuuden johtaminen on arvojulistus, sen tulee kuulua arjessa aktiivisena tuoreena työskentelynä. Tämä tarkoittaa sitä, että ylin johto ja esimiehet osaaavat hyödyntää moninaisuutta ja kääntävät sen voimavaraksi. Moninaisuuden johtaminen on vasta tuloillaan suomalaisten organisaatioiden strategiseen johtamiseen ja esimiestyön kehittämiseen.

LÄHTEET

Colliander – Ruoppila – Härkönen, 2009. Yksilöllisyys sallittu – Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä. PS-kustannus.

Colliander, A; Ruoppila, I.; Härkönen, L.K. 2012. Ilo kehittyä ja voida hyvin työssä yli 50-vuotiaana. Yksilö-, työ—ja työyhteisöpsykologian tieto- ja ideakirja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Psykosoft.

Heikkinen, Maarit 2005. Monimuotoisuus organisaatiossa – Monimuotoisuustutkimuksen pääpiirteitä ja kehityslinjoja. Hallinnon tutkimus, 1–2005.

Järvinen, Pekka 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uudistettu painos. Talentum. Sähköinen kirja.

Komulainen, M. Aktiivinen tuki yhteistoiminnan työkaluna 2011. Työturvallisuuskeskus. Edita Prima Oy.

Laitinen, Ilpo – Stenvall, Jari 2012: Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa – kompleksisuus ja muutoksen hallinta. Teoksessa Perttula – Syväjärvi (toim.) 2012. Johtamisen psykologia – Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. 91–121. Juva. PS-Kustannus.

Marjala, Pauliina 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Väitöskirja. Oulu: Acta Universitatis Ouluensis 315. Oulu University Press. Verkkojulkaisu, PDF-dokumentti.

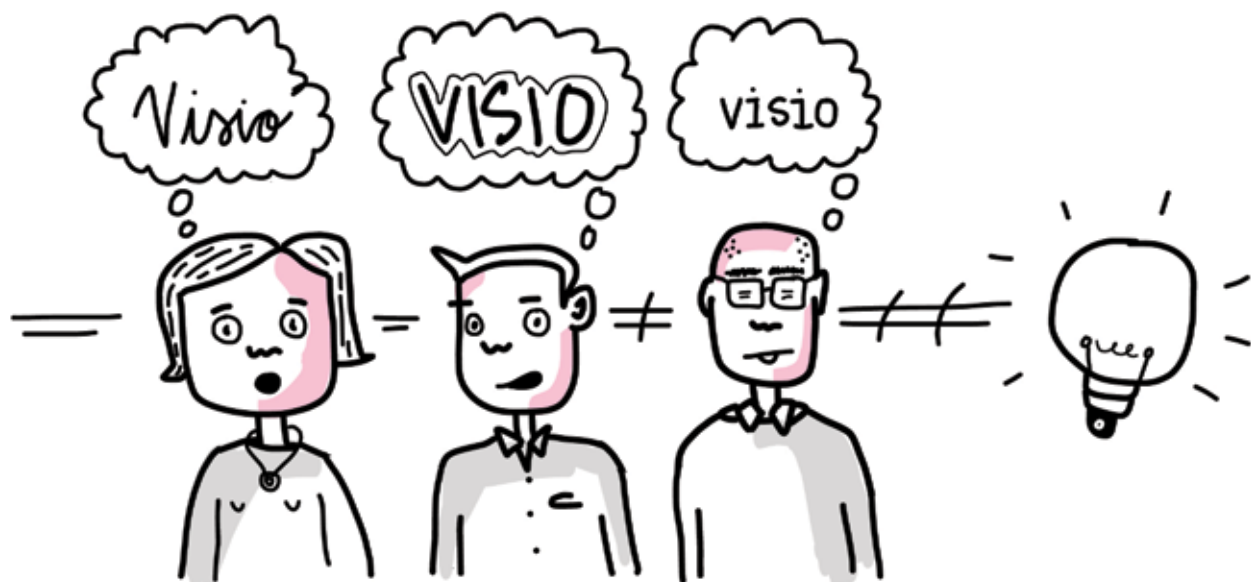
Mosaiikki – erilaisuus vahvuudeksi. Diversity for Strength. Mosaiikin loppuraportti ”Tasa-arvo- ja moninaisuustyön ABC”. Tykes. Raportteja 42. Verkkojulkaisu. Viitattu 6.11.2015 <http://www.psykosoft.com/pdf/Tasa-arvo-%20ja%20moninaisuustyon%20ABC.pdf>

Piha, Kirsi – Poussa, Liisa 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Helsinki. Talentum.

Sippola, Aulikki 2007. Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management. Väitöskirja. Vaasa. Acta Universitas Wasaensis 180. Verkkojulkaisu, PDF-dokumentti. Viitattu 6.11.2015 http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-193-2.pdf

Sundvik, Lilli 2006. Viitekehys työyhteisön haastavien tilanteiden ratkaisuun: Mitä esimiehen on hyvä tietää tiimiteorioista ja työyhteisön johtamista koskevista malleista kyetäkseen ymmärtämään ja ratkaisemaan työyhteisön haastavia tilanteita? Teoksessa Sundvik Lilli (toim.) Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. 11–54. Helsinki. Edita Prima Oy

MONINAISUUDEN JOHTAMINEN TKI-HANKKEISSA



MONINAISUUDEN JOHTAMINEN TKI-HANKKEISSA

Jaana Lappalainen & Päivi Auno

JOHDANTO

Tämän artikkelin tavoitteena on tarkastella moninaisuuden johtamista ja sen hyötyjä yrityksille niiden kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa. Moninaisuuden johtaminen on viime vuosina otettu huomioon yritysten ja organisaatioiden strategioissa ja operatiivisessa toiminnassa lisääntyvässä määrin, mutta ei kuitenkaan riittävästi kenties siksi, että sen tuomia hyötyjä liiketoiminnan kehittämässä ei ole osattu tunnistaa. Moninaisuuden johtaminen pitää olla tietoinen valinta ja se pitää tunnistaa voimavaraksi liiketoiminnan kehittämässä, koska sen avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua. Tämän artikkelin tavoitteena on tuoda esille moninaisuuden johtamisen näkökulmia, jotka kannattaa ottaa huomioon yritysten jokapäiväisessä toiminnan kehittämässä.

Koska moninaisuusosaaminen ei vielä läpäise useimpien organisaatioiden toimintaa, on sitä viime vuosina edistetty erilaisten kansainvälisten ja kansallisten hankkeiden kautta erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten keskuudessa (Poikolainen 2009, 40; TEM 2010, 52–53). Hankkeiden tavoitteena on ollut lisätä työelämässä aliedustettuina olevien ryhmien mahdollisuuksia ja heidän osaamispanostaan yrityksissä siten, että kyse ei ole vain sosiaalisesta vastuullisuudesta vaan myös liiketoimintahyödyistä (Keil, Amershi, Holmes, Jablonski, Lüthi, Matoba, Plett & von Uhrh 2007, 8; Poikolainen 2009, 40; TEM 2010, 7).

Moninaisuus on osa työelämää. Moninaisuus on työelämän laadun ja tuottavuuden tekijä ja sen johtaminen on osa yhteiskunta- ja yritys vastuuta (Savileppä 2005, 8–9). Se mahdollistaa myös työvoiman kysynnän ja tarjonnan paremman kohtaamisen. (TEM 2010, 7). Tieto ja innovaatiot ovat nykyään ratkaisevammassa roolissa kuin koskaan aiemmin, kun halutaan varmistaa yritykselle kilpailuetu globaalissa taloudessa. Yksinkertaisesti ilmaistuna yritysten on löydettävä oikeat kyvyt ja osattava hyödyntää moninaisuuden potentiaali. Moninaisuuspolitiikka ja moninaisuuden johtaminen tarjoavat siihen mahdollisuuden.

Kansainvälisesti moninaisuutta on jo vuosikymmeniä tutkittu organisaatioiden henkilöstön ja osaamisen näkökulmasta, mutta Suomessa tutkimuksia on vielä suhteellisen vähän (Savileppä, 2005 6; Poikolainen 2009, 36). Moninaisuuden johtamiseen liittyvät tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä mo-

nikulttuurisuuteen, ikäjohtamiseen ja sukupuolten tasa-arvoon. Vammaisuudesta, seksuaalivähemmistöistä ja sukupuolivähemmistöistä on hyvin vähän tutkimustietoa. (TEM 2010, 54–59.)

Yksi useamman monimuotoisuuden näkökulman tutkimus on Sippolan (2007) väitöskirja, jossa tarkastellaan henkilöstöjohtamisen muuttumista työyhteisöjen lisätessä tietoisesti moninaisuutta. Sippolan (2007) tutkimuksessa moninaisuudella tarkoitetaan yksilöllistä erilaisuutta työkyvyssä, iässä, sukupuolella, etnisessä ja kulttuurisessa taustassa. Tutkimuksen tulosten mukaan suomalaiset organisaatiot eivät ole selkeästi ottaneet kantaa moninaisuuden merkitykseen omassa toiminnassaan tai strategisessa ja operatiivisessa henkilöstöjohtamisessaan (Sippola, 2007, 85).

Tässä artikkelissa tarkastellaan ensin lyhyesti moninaisuuden ja moninaisuuden johtamisen käsitteitä. Artikkelin keskittyy TKI-toimintaan (tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan) ja sen johtamiseen moninaisuuden johtamisen näkökulmasta sekä moninaisuuden johtamisen hyötyihin.

MONINAISUUS JA MONINAISUUDEN JOHTAMINEN

MONINAISUUS KÄSITTEEN SISÄLTÖ

Moninaisuudessa yhdistyy ja korostuu ymmärrys yksilöiden ja yhteisöjen ominaisuuksista ja eroista sekä yhteisöllisyydestä. Moninaisuus on valikoima erilaisia tietoja, taitoja, elämänkokemusta, näkökulmia ja asiantuntemusta. Laajimmassa merkityksessään moninaisuuden osa-alueiksi voidaan lukea kaikki ne piirteet ja ominaisuudet, joiden suhteen ihmiset eroavat toisistaan, kuten esimerkiksi erot fyysisissä kyvyissä, arvoissa, asenteissa tai työtehtävissä. Perinteisesti moninaisuudella on kuitenkin viitattu eroavaisuuksiin ihmisten sukupuolella, iässä tai etnisessä taustassa, mutta viime vuosina huomiota on kiinnitetty myös muihin ulottuvuuksiin, kuten seksuaaliseen suuntautuneisuuteen, uskontoon, sosiaaliseen luokkaan ja vammaisuuteen. (Heikkinen 2005, 5–6.)

Liiketoiminnan kehittämisessä ydinkysymys on se, kuinka yritys onnistuu visioon perustuvan strategisen osaamisen ennakoinnissa ja sen kehittämisessä. Osaamisen ennakointi on yrityksen proaktiivista johtamista ja tarkoittaa sitä, että yritys huomaa organisaation liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja vastaa niihin toiminnallaan. Osaamisen kehittämisen näkökulmana voi olla pääomien kasvattaminen. Tällöin keskeinen resurssi on henkilöstön osaamispääoma eli inhimillinen pääoma. Inhimillinen pääoma sisältää yrityksen henkilöstön tiedot, taidot ja kokemuksen.

Eri sukupolvet näkevät ja hahmottavat yhteiskunnassa ja elinkeinoelämässä tapahtuvaa kehitystä hyvin eri näkökulmista. Lyhyempi elämäkokemus voidaan kompensoida tiedoilla ja kompetensseilla uudella alueella. Erilaisuuden ja moninaisuuden oppiminen, toisenlaisten näkökulmien ja arvojen ymmärtäminen antavat valmiudet ymmärtää innovaatiopotentiaalia ja yrityksen tulevaisuuden menestyksen edellytyksiä (Öhman ym. 2012, 11–12.)

MONINAISUUDEN JOHTAMINEN OSANA YRITYKSEN JOHTAMISJÄRJESTELMÄÄ

Moninaisuuden johtamista on kutsuttu tehokkaaksi henkilöstöjohtamisen strategiaksi, jonka avulla on mahdollista johtaa jatkuvasti moninaistuvaa työvoimaa. Se on johtamistyyli, jossa kaikkien työntekijöiden taidot ja osaaminen tunnustetaan ja huomioidaan (Savileppä 2005, 9). Moninaisuuden johtamisessa on hyväksyttävä se, että työvoima koostuu heterogeenisistä yksilöistä, joiden erot ovat näkyviä tai näkymättömiä (Heikkinen 2005, 6). Tämä erilaisuus liittyy mm. sukupuoleen, ikään, koulutustaustaan, persoonallisuuteen tai työskentelytyyliin. Kun nämä erilaisuudet käytetään hyväksi ja työskennellään yhdessä, tuottaa se tehokkaan ympäristön, jossa jokainen tuntee itsensä arvostetuksi, ja missä kyvyt on täysin hyödynnetty.

Keil ja muut (2007, 7) kiteyttävät moninaisuuden johtamisen seuraavasti: ”Monimuotoisuuden johtamisessa kehitetään tietoisesti ja aktiivisesti tulevaisuuteen suuntautuvaa ja arvoperusteista strategista ja kommunikatiivista johtamisprosessia, joka hyväksyy tietyt eroavaisuudet ja yhtäläisyydet ja hyödyntää niitä voimavarana tuottaen näin lisäarvoa organisaatiolle”. Erilaiset ihmiset tuovat työyhteisöön erilaisia näkemyksiä, toimintatapoja ja tarpeita. Se luo työyhteisölle haasteita ja mahdollisuuksia mutta myös hyötyjä.

Moninaisuuden johtamisella voidaan parantaa laatua, kun osataan muodostaa luovia tiimejä (Heikkinen 2005, 8). Se lisää tehokkuutta ja tuottavuutta, innovatiivisuutta, luovuutta, nykyisen henkilöstön motivaatiota, synergiaa ja tiimityötä. Myös muutosvastarinta vähenee. (Savileppä 2005, 9, 13–14, 19; Keil ym. 2007, 8–14). Lisäksi yrityskuva paranee ja kyvykkäät yksilöt haluavat työskennellä organisaatiossa (Keil ym. 2007, 8–14; Savileppä 2005, 13–14).

Moninaisuusjohtamisessa diversiteetti ymmärretään liiketoiminnan kannalta keskeisenä strategisena voimavarana, jonka johtamisen tavoitteena on saavuttaa organisaatiolle kilpailuetua (Öhman 2010, 7). Kilpailuetu perustuu saavutettaviin kustannussäästöihin työpoissaoloja ja työpaikan vaihtohalukkuutta vähentämällä sekä työhyvinvointia ja jaksamista lisäämällä. Kilpailuetu perustuu myös moninaisuuden johtamisen avulla saavutettaviin asiakkaiden

tarpeiden ja palveluiden turvaamiseen erityisesti kansainvälisillä markkinoilla sekä organisaation luovuuden, ongelmanratkaisukyvyyn ja joustavuuden kehittämiseen. (Savileppä 2005, 12–14; Keil ym. 2007, 8–14.)

Moninaisuuden johtamisen väitetään lisäävän organisaation suorituskykyä. Kuitenkin tutkijat ovat jonkin verran eri mieltä siitä, miten tiimien moninaisuus voi parantaa yrityksen tehokkuutta ja suorituskykyä (e.g. Reagans & Zuckerman 2001, 502–503). Tämä johtuu mm. siitä, että organisaation diversiteettiä on vaikeaa mitata ja mittarit voivat olla kvantitatiivisia tai kvalitatiivisia. Lisäksi esimerkiksi näkymättömiä muutoksia organisaatiossa esim. kulttuurisen tietouden lisääntymistä on vaikea mitata. Yleensäkin toimintakulttuurien tutkimuksessa syy-seuraus -suhteen arviointi on vaikeaa.

Toimintakulttuuri ja arvot ovat johtamisen perusta. Moninaisuutta arvostavassa toimintakulttuurissa kunnioitetaan toista ihmistä, ollaan oikeudenmukaisia ja yhteisöllisiä. Yrityksen toimintakulttuurissa on arvostettava ihmisten erilaisuutta. Moninaisuuden johtaminen on moninaisuuden idean ja käytännön integroimista johtamis- ja oppimisprosesseihin yrityksessä ja sen toimintaympäristössä. Jos toimintakulttuuriin tarvitaan muutosta, yrityksen on hyväksyttävä ja ratkaistava ne jännitteet, jota muutos aiheuttaa, ts. osattava johtaa muutosta. Muutos voi olla hyvinkin laaja ja kohdistua koko organisaatioon. (Keil ym. 2007, 6). Himasella (2010, 151) on mielenkiintoinen ajatusmalli kukoistavasta toimintakulttuurista. Kun jo rekrytointivaiheessa yritykseen etsitään nimenomaan osaa- ja rikastajia, se luo pohjan kukoistavalle johtamis- ja työ- ja kulttuurille. Moninaisuuden johtaminen sisältää siis myös erilaisten ihmisten rekrytoimisen.

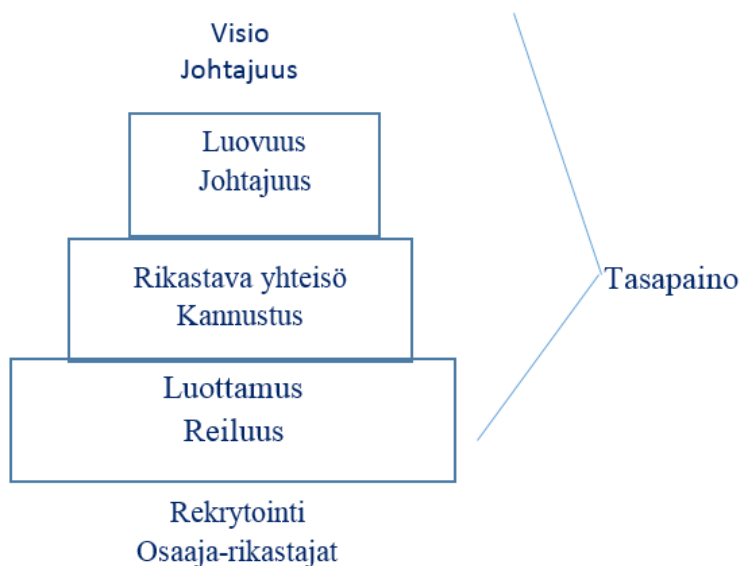
Moninaisuuden johtamisen tavoitteita voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: yhteiskunnan, organisaation ja yksilön näkökulmasta. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta tavoitteena on vastata yhteiskunnan odotuksiin ja tarpeisiin ja siten parantaa yrityksen imagoa. Organisaation näkökulmasta tavoitteena on tarjota työyhteisö, jossa ihmiset pääsevät käyttämään osaamistaan täysimääräisesti. Tämä lisää henkilöstön pysyvyyttä, auttaa yrityksen markkina- ja laajentumista, kehittää organisaation sisäistä integraatiota ja auttaa yritystä saavuttamaan kustannussäästöjä. Yksilön näkökulmasta moninaisuuden johtaminen tukee hänen kehittymistä ja henkilökohtaista kasvua. Strategian toteutumisen avulla voidaan edistää työntekijöiden luovuutta ja innovatiivisuutta, kehittää johtajuutta sekä tehostaa organisaation kasvua ja muutuskäkyä. (TEM 2010, 15; Savileppä 2005, 9, 12–15)

Organisaatioiden lähestymistavat moninaisuuden johtamista kohtaan voidaan jakaa proaktiivisiin ja reaktiivisiin strategioihin ja toteutusmalleihin (Sippola 2007, 86). Reaktiiviset organisaatiot keskittyvät yleensä tasa-arvo-

suuteen ja lainsäädännön tuomiin velvoitteisiin ja pyrkivät kohtelemaan työntekijöitä mahdollisimman yhdenmukaisesti. Uuden työvoiman saamiseksi on pyritty muuttamaan lähinnä rekrytointi- ja perehdytysmenetelmiä. Proaktiiviset organisaatiot tavoittelevat lisäarvoa pyrkimällä eriarvoisuuden tietoiseen vähentämiseen, oikeudenmukaiseen henkilöstöjohtamiseen sekä asenteiden ja koko toimintakulttuurin muutokseen. Työsuoritusten onnistumisia tuetaan huomioimalla yksilön tausta ja lähtökohdat myös rekrytoinnin jälkeen työpaikan arjessa. (Sippola 2007, 87). Organisaatioissa pitäisi rakentaa luottamusta reilun kautta.

MONINAISUUDEN JOHTAMINEN TKI-HANKKEISSA

Moninaisuuden johtamista TKI-hankkeissa (tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiohankkeissa) voidaan jäsentää Himasen (2010) johtamis- ja työskentymismallin mukaisesti seuraavasti.



Kuva 1. Luovuuden kulttuuria luonnehtivat tekijät (Himänen 2010, 151).

Kuvassa 1 on kuvattu luovuuden kulttuuria luonnehtivat tekijät, joiden pitäisi olla tasapainossa. Ensinnäkin johdolla täytyy olla selkeä visio. Kun yritys rekrytoi tietoisesti ns. osaaja-rikastajia, ratkaisevaa on se, miten hyvin nämä osaajat saadaan rikastavaan vuorovaikutukseen. Luottamus on taas ihmisen

kaikkein perustavin tarve ja se luo perusturvallisuuden. Luottamuksen ilmapiiri voidaan saavuttaa reiluuden kulttuurilla. Johtajan on toimittava kannustavassa hengessä työntekijöidensä kanssa. Hänen tehtävänä on johtaa ja innostaa vision kautta. (Himanen 2010, 143–154.)

Erityisen tärkeää innostunut ja luova henkilöstö on TKI-hankkeissa. TKI-hankkeilla tarkoitetaan yritysten ja organisaatioiden tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan liittyviä projekteja. Yrityksissä tapahtuva projektiliiketoiminta voidaan jakaa kahteen projektien merkityksen perusteella. Näitä ovat ratkaisujen toimittaminen asiakkaalle maksua vastaan eli toimitusprojektit ja oman liiketoiminnan kehittäminen projektien avulla eli investointiprojektit ja kehittäminen. (Artto, Martinsuo & Kujala 2008, 17–24.)

TKI-toiminnassa korostuu luovuuden kulttuurin merkitys, hankkeilla etsitään uusia ratkaisuja. Tuotekehitys- ja tutkimusprojektit ovat etenkin yrityksen tuotekehityksessä tyypillisiä projekteja. Tutkimusprojekteilta ei odoteta yleensä mitään kovin selkeästi mitattavissa olevia tuloksia, vaan hyväksyttävä tulos saattaa olla pelkästään toteamus, että jokin idea on tai ei ole kehityskelpoinen. Kehitysprojektit ovat sen sijaan hankkeita, joilla pyritään tiedon soveltamiseen ja parantamaan toimintaa. Kehitysprojektit pyrkivät yleensä laadullisiin parannuksiin, prosessinkehittämiseen, uusien tuotteiden tai ratkaisujen löytämiseen. Kehitysprojekti voi johtaa uuden liiketoiminnan tai kaupallisen tuotteen syntyyn. Keskeistä näissä kehittämisprojekteissa on oikeisiin asioihin keskittyminen. (Artto ym. 2008, 23–24.)

TKI-toiminta ja innovaatiot ovat osa yritysten strategista suunnitelmaa ja innovaatioiden turvaaminen on yrityksen tulevaisuuden turvaamista. Moninaisuuden lahjat, out-of-the-box thinking, hiljaisten signaalien ennakointi, toiseuden ymmärtäminen, luovuus, innovaatiot jne. ovat välttämättömiä yrityksen ohjauksessa ja yrityksen kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi (Öhman ym. 2012, 12–14).

Projektiryhmässä tarvitaan asiantuntijuutta, mutta liian hyvä toimialatuntemus voi johtaa urautuneisiin toimintatapoihin. Hyvässä projektiryhmässä on erilaista substanssiosaamista ja persoonallisuuksiin ja ajattelutapoihin liittyvää moninaisuutta. (Murray, 2012.) Ilman moninaisuutta ihmiset todennäköisesti ajattelevat kaikki samalla tavalla ja etsivät samankaltaisia etenemistapoja. Innovaatiot edellyttävät uutta näkökulmaa, ja hyvin hallittu moninainen ryhmä voi synnyttää luovuutta ja dynaamisia liiketoimintaratkaisuja. (Öhman ym. 2012, 8.)

Luovuus on kyky ajatella ja toimia omalaatuisilla ja mielikuvituksellisilla tavoilla. Luovuus on kyky nähdä asiat uudesta näkökulmasta ja taitoa yhdistellä niitä eri tavalla. Luovuudella voidaan ymmärtää myös innovaation oivaltamista tai uuden idean syttymistä ja sen toteuttamista. Luovuus edellyttää myös

joustavuutta – kiireettömiä hetkiä, kykyä olla ja pysähtyä. Siitä voi syntyä flow. (Murray, 2012.) Himasen (2010, 153–154) mukaan luovuutta edistää eniten se, että ihmisille annetaan suuri vapaus toteutuksille, mutta johtajuus ilmenee päämäärien asettamisena.

Rikastavassa toimintakulttuurissa (Himanen 2010, 146) ihmiset haluavat innostaa ja kannustaa toisiaan parhaimmilleen ja samalla kilvoittaa myös itseään. Ryhmässä jokainen jäsen on luova omalla tavallaan. Kuitenkin sanonta ”porukassa tyhmyys tiivistyy” kuvaa hyvin sitä ilmiötä, mikä ryhmässä voi syntyä. Ajatuksilla on taipumus muuttua samankaltaisiksi. Projektiryhmä, joka koostuu ihmisistä, jotka ovat pitkään työskennelleet yhdessä tai joilla on sama koulutustausta, voi kohdata tämän luovuutta ehkäisevän ilmiön. Vaikka projektiryhmä koostuu ns. huippuosaajista, se ei takaa innovatiivisuutta. Projektin johtajan pitäisikin kyetä käyttämään hyväksi ryhmänsä kollektiivista luovuutta. (Murray, 2012.)

Luovan toiminnan edellytyksinä on halu, kyky ja otolliset olosuhteet. Tutkimustyön johtamisessa keskeinen tehtävä on vaalia asiantuntijoiden luovuutta. Johtaja voi luoda edellytyksiä luovuuden ilmenemiselle ja suunnata luovuutta organisaation tavoitteiden mukaisesti. Luovuus on yhden yksilön ajattelua, mutta projektien toteuttamisessa tarvitaan kollektiivista luovuutta, mikä edellyttää määrätietoista ja taitavaa johtajuutta (Peltoniemi 2014, 6–7, 17.). Himasta mukaillen (2010, 152) voidaan todeta, että johtajan pitää toimia riittävän läheisesti projektiryhmänsä kanssa ja luoda kannustavaa tunneilmastoa.

Hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluvat hyvät sosiaaliset ja emotionaaliset taidot mutta myös asiantuntemus alaltaan. Empiiriset tutkimukset korostavat sosiaalisten taitojen merkitystä. Tutkimus- ja kehityshankkeen johtajan pitää ennen kaikkea ymmärtää lopputuloksen merkitys ja loppukäyttäjien tarpeet unohtamatta tutkittavan tai sovellettavan ilmiön teoriaa. Lisäksi johtajan on sovittava johtamaansa ryhmään saadakseen johtajuuden haltuun. Johtajalta vaaditaan oikeudenmukaisuutta. (Peltoniemi 2014, 44–45.) Reiluus synnyttää organisaatiossa luovuuden, innovointiin tarvittavan luottamuksen.

Millaisia tiimien sitten tulisi olla? Optimaalinen tiimi on moninainen. Peltoniemi (2014, 65) jaottelee diversiteetin aiempien tutkimusten perusteella kolmeen eri luokkaan: demograafiseen, funktionaaliseen, sekä persoonalliseen ja kognitiiviseen diversiteettiin. Hän viittaa moniin aiempiin tutkimuksiin, joissa on havaittu, että demograafinen moninaisuus ei itsessään edistä luovuutta. Se voi heikentää luovuutta, koska se heikentää viestintää, sosiaalisia vuorovaikutuksia sekä koheesiota. Demograafinen diversiteetti voi kuitenkin lisätä kokemuksellista diversiteettiä. Toiminnallisen diversiteetin, ts. erilaisen osaamisen, osalta hän esittää, että se on välttämätön kompleksisille innovaa-

tioille. Haasteena on pitää erillään tehtävä- ja henkilökonfliktit ja luoda yhteinen ryhmäidentiteetti. Persoonallisen ja kognitiivisen diversiteetin eli ajattelutylien erojen osalta Peltoniemi väittää aiempien tutkimusten perusteella, että moninainen ryhmä on luovempi kuin homogeeninen.

Hyvä tiimi koostuu ihmistä, jotka täydentävät toisiaan tiedoillaan ja taidoillaan. Diversiteetin pitää pysyä suhteessa johtajan sosiaalisiin kykyihin ja tiimin kykyyn sietää erilaisuutta. Jäsenten tiimityötaidot, kyky sietää erilaisuutta ja hyödyntää toisten ajatuksia ovat keskeisiä menestystekijöitä tiimille. Menestyvällä tiimillä on yhteinen identiteetti, jota hallitaan. Johtajan tehtävä on esittää visio ja tiimin on laadittava itselleen yhdistävä missio. Jotta tiimistä ei tulisi sulkeutunut, pitää sen ylläpitää yhteyksiä ulkomaailmaan. Lisäksi on ylläpidettävä positiivinen tunnetila ja riittävä luovaa hankausta ilman konflikteja. (Peltoniemi 2014, 65, 68–69.)

Tutkimusten perusteella heterogeeniset tiimit ovat parempia kuin homogeeniset. Ihmisten erilaiset taustojen ja osaamisen yhdistelmä voi saada aikaan uudenlaisia ideoita, koska moninaisuus auttaa heikkouksien löytämisessä, idean merkityksen arvioinnissa ja jatkoideoiden kehittämisessä. Kuitenkin moninaisuus voi estää yhteisymmärryksen syntymistä, heikentää sisäistä vuorovaikutusta ja sitoutumista, sekä lisätä konflikteja ja stressiä. Eri aloja edustavien ihmisten kesken voi syntyä yksilöiden ja tieteenalojen statukseen liittyviä konflikteja. Heterogeeninen tiimi voi lisäksi jakaantua alaryhmiin. Moninaisuuden hallinta edellyttääkin hyvää johtajuutta. (Peltoniemi 2014, 64–66.) Johtajuuden merkitys tällaisessa tilanteessa on luoda ryhmään ihmistä kunnioittava tunneilmasto.

Kun verrataan heterogeenisiä tiimejä homogeenisiin, niin homogeenisten tiimien etuna on, että ne saavuttavat nopeammin keskinäisen luottamuksen (Peltoniemi 2014, 64). Niissä käyttäytymismallit ovat samanlaisia ja ennustettavissa ja ryhmä kykenee saumattomaan yhteistyöhön, konsensukseen ja nopeaan päätöksentekoon. Kuitenkin homogeenisilla ryhmillä on heikkoutena ns. liian pienet ympyrät ja erilaisen ajattelun puute. Yritystoiminnassa samanlaisuus voi olla kohtalokasta, koska toimintaympäristössä ja ansaintalogiikassa tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja signaalit voivat jäädä huomaamatta (Öhman ym. 2012, 7).

Tiimin rakentamisessa on huomioitava mitä etuja ja hyötyjä moninainen henkilöstö voi tuoda projektille. Himasen (2010, 151) mukaan luovaa toimintakulttuuria rakennetaan rekrytointivaiheessa eli hankkimalla projektin kannalta osaja-rikastajia. Reagans ja Zuckerman (2001, 503–512) tutkivat sosiaalisen pääoman vaikutusta yritysten T&K-tiimeissä ja sitä, miten demograafinen diversiteetti vaikuttaa tiimien suorituskykyyn. Heidän tutkimuksensa taustalla

on kaksi erilaista näkemystä tiimien homogeenisyyden ja heterogeenisyyden vaikutuksista suorituskykyyn. Homogeenisten tiimien koordinointi on helpompaa kuin heterogeenisten tiimien, koska homogeenisten tiimien jäsenillä on keskimäärin vahvemmat suhteet keskenään ja he kommunikoivat säännöllisemmin toistensa kanssa. Heterogeenisten tiimien etuna on taas demograafisen erilaisuuden tuomat hyödyt, joka mahdollistaa oppimisen ja luovuuden. Reagansin ja Zuckermanin (2001, 511–512) tutkimuksen tulosten mukaan tiimin säännöllinen kommunikointi lisää suorituskykyä, mutta heterogeenisten tiimien jäsenten välinen kommunikointi rikastuttaa tutkimusprosessia ja edistää parempaa suorituskykyä. Tulokset tukevat niitä moninaisuuden tuomia hyötyjä tiimille, jonka mukaan yksilöiden välinen erilaiset taidot, tietotaito ja kokemus maksimoivat ryhmän luovuuskapasiteetin ja tehokkaan toiminnan.

Kun moninainen tiimi koostuu eri kulttuureista tulevista ihmisistä, niin tällaisen monikulttuurisen tiimin johtaminen on haasteellisempaa kuin muutoin moninaisen. Kulttuurierot vaikuttavat yksilön tapaan tehdä töitä ja suhtautumiseen eri asioihin. Trompenaars ja Hampden-Turner (1998) määrittelevät kulttuurin ihmisten tavaksi ratkaista ongelmia ja sovittaa ongelmia yhteen. He määrittelevät kulttuurin seitsemän eri dimensiota, jotka kuuluvat kolmeen pääluokkaan: ihmisten väliset suhteet, aikaorientaatio ja suhde luontoon. Ihmisten väliset suhteet sisältävät: universalismi vs. partikularismi (säännöt vs. suhteet), individualismi vs. kommunitarismi (ryhmä vs. yksilö), neutraalisuus vs. tunteellisuus (tunteiden ilmaiseminen), erityinen vs. hajautunut (esimiesalaisyhteisten läheisyys), saavutus vs. ansioksi lukeminen. Aikakäsitys sisältää: mennyt, nykyhetki ja tulevaisuus sekä peräkkäisyys ja samanaikaisuus. Suhde luontoon koostuu sisäisestä ja ulkoisesta elementistä. Kaikki dimensiot heijastuvat käyttäytymiseen työyhteisöissä ja siten myös johtamisessa on ne otettava huomioon ja omaksuttava sellainen johtamisfilosofia, joka toimii parhaiten tällaisessa yhteisössä. Himasen (2010, 146) rikastava yhteisö tarkoittaa myös kulttuurista avaruutta.

Monikulttuurisen tiimin johtaminen on otettava haltuun jo suunnitteluvaiheessa, jotta tiimiin moraalit, kommunikointitavat, erilainen työn ja päätösten tekemistapa eivät johda kulttuurishokkiin. Alussa kannattaa panostaa erityisesti keskinäisen luottamuksen ja toisten kunnioittamisen rakentamiseen ja ryhmäytymiseen. Jos projektin johtaja ei onnistu rakentamaan luottamusta aikaisessa vaiheessa eikä yhteistä visiota, projekti ei onnistu. Tärkeää on myös oppia kulttuurista toleranssia ja erilaisuuden hyväksymistä. Johtamisen näkökulmasta ajateltuna informaatioteknologia mahdollistaa vain puolet luottamuksen rakentamisesta ja mikään ei korvaa kasvokkain pidettyjä kokouksia keskinäisen luottamuksen ja kunnioituksen rakentamisessa. (Gassmann 2001,

11.) Jos tiimissä ei huolehdita välittömistä vuorovaikutustilanteista, sosiaaliset aivomme jäävät ilman ravintoa ja luottamuksellisen tunneilmaston luominen yhteisöön vaikeutuu.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän artikkelin tavoitteena oli tarkastella moninaisuuden johtamista ja sen hyötyjä yrityksille niiden kehittämis- ja innovaatiotoiminnassa. Yritysten henkilöstö on moninaisempaa kuin aiemmin. Henkilöstön moninaisuus ilmenee mm. erilaisina tietoina, taitoina, elämäkokemuksena, näkökulmina ja asiantuntemuksena. Moninainen ja rikastava työyhteisö voi synnyttää työhyvinvointia ja innovaatioita, kun sitä johdetaan tietoisena monimuotoisuuden tuomasta voimavarasta ja hyödyistä. TKI-toiminta ja innovaatiot ovat tärkeä osa yritysten strategista suunnitelmaa ja innovaatioiden turvaaminen on yrityksen tulevaisuuden turvaamista.

Moninaisuuden johtaminen on henkilöstrategia, jossa on kyse sosiaalisesta vastuullisuudesta, yhteiskunta- ja yritys vastuusta ja ennen kaikkea myös liiketoimintahyödyistä. Palkkiona taitavasta moninaisuuden johtamisesta on oppiva ja innovatiivinen organisaatio, joka kykenee uusiutumaan ja saavuttamaan hyviä tuloksia jatkuvasti. Moninaisuuden johtamisen näkökulmasta yrityksen kehittämisessä tavoitteena on antaa jokaiselle yksittäiselle työntekijälle mahdollisuus kasvaa ja kehittyä yksilönä ja yhdessä. Kun yritys aloittaa strategisen osaamisen kehittämispanostuksen, jokaisella yrityksen työntekijällä on mahdollisuus kykyjensä ja motivaationsa mukaisesti kehittyä. Tähän yrityksen henkilöstön strategisen kehittämisen lähestymistapaan sisältyy sitoutuminen henkilöstöön ja sen kehittämiseen pitkällä aikavälillä. Moninaisuuden strategia puolestaan sitouttaa henkilöstön yritykseen ja auttaa yritystä saavuttamaan omat strategiset tavoitteensa. Samalla se parantaa yrityksen muutos- ja suorituskkykyä globaalissa toimintaympäristössä.

LÄHTEET

Artto, K. Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Viitattu 6.11.2015 http://pbgroup.aalto.fi/en/the_book_and_the_glossary/projektiliiketoiminta.pdf

Heikkinen, M. 2005: Monimuotoisuus organisaatioissa – monimuotoisuustutkimuksen pääpiirteitä ja kehityslinjoja. Hallinnon tutkimus, 24(1), 3–13.

Himanen, P. 2010. Kukoistuksen käsikirjoitus. WSOY.

Gassmann, O. 2001. Multicultural Teams: Increasing Creativity and Innovation by Diversity. *Creativity and Innovation Management*, 10 (2), 88–95.

Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H. Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A. & von Uhrh K. 2007. Monimuotoisuuden johtamisen koulutusopas. Viitattu 6.11.2015 <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-fi.pdf>

Murray, R. 2012. IPMA käyttäytymispätevyudet – osa 7 Luovuus. Projektipantterin blogi. Viitattu 6.11.2015 <http://ppkampanja.com/wordpress/?tag=projektiryhman-johtaminen>

Peltoniemi, J. 2014. Luovan tutkimustyön johtamisen teorian. Viitattu 6.11.2015 <http://www.neutrinica.com/juha.peltoniemi/johtamisteoria.pdf>

Poikolainen, M. 2009. Monikulttuurisuus ja monimuotoisuus työelämässä- välineitä osaamisen kehittämiseen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 13(2), 35–43.

Reagans, R. & Zuckerman, E.W. 2001. Networks, Diversity, and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams. *Organization Science*, Vol. 12 (4), 502–517.

Savileppä, A. 2005. Johda monimuotoisuutta: Investoi tulevaisuuteen. Viitattu 6.11.2015 http://www.ouka.fi/c/document_library/get_file?uuid=810ca041-df00-4ea5-a53b-f05747b15eb2&groupId=1104323

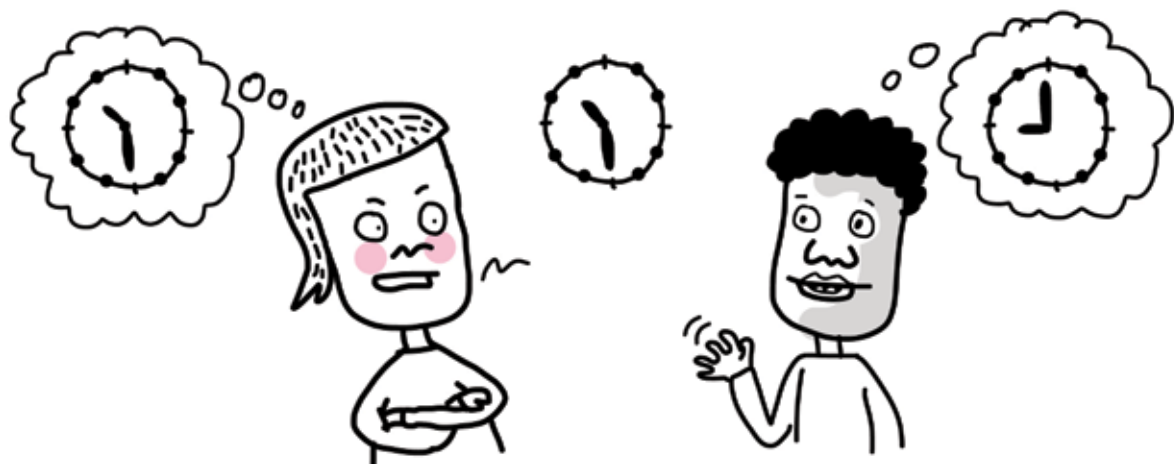
Sippola, A. 2007. Essays on Human Resource Management: Perspectives on Diversity Management. Doctoral dissertation. *Acta Wasaensia* No. 180, Business Administration 75, Management and Organisation.

Menestystä monimuotoisuudesta, elinvoimaa erilaisuudesta. Hyviä käytäntöjä monimuotoisuuden johtamiseen. 2010. TEM- Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 6.11.2015 https://www.tem.fi/files/28376/TEM_saha_lr.pdf

Trompenaars, F. & Hampton-Turner, C. 1998. *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. McGraw-Hill.

Öhman, L., Friman, M-L., Ahtonen, E., & Aaltonen, T. 2012. Monimuotoisuus hallitus-työskentelyssä ja yrityksen ohjauksessa. Viitattu 6.11.2015 <https://www.dropbox.com/s/p2gqf7at6e4x3lw/Diversiteettiraportti.pdf?dl=0>

MONIKULTTUURISUUS OSANA MONINAISUUDEN JOHTAMISTA



MONIKULTTUURISUUS OSANA MONINAISUUDEN JOHTAMISTA

Arja-Irene Tiainen

JOHDANTO

Termiä moninaisuuden johtaminen käytetään usein kuvaamaan lähestymistapaa tasapuolisuuden periaatteesta, jolla tuetaan ihmisten välisen erilaisuuden näkemistä (Noon 2014, 211). Moninaisuuden johtamisessa yhtenä osa-alueena voidaan nähdä monikulttuurinen johtaminen. Tämän artikkelin tarkoituksena on antaa tietoa monikulttuurisesta johtamisesta. Lisäksi kuvataan monikulttuurisen johtamisen opetusta Karelia-ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa.

Oma mielenkiintoni monikulttuuriseen johtamiseen on syntynyt ja kokemusten kautta muovautunut viimeisen viiden vuoden aikana. Olen toiminut yliopettajan työn ohella akateemisena koordinaattorina vuodesta 2011 alkaen Ulkoministeriön HEI ICI -ohjelmien mukaisissa hankkeissa: Quality of Public Health “Improving the Quality of Higher Education in Public Health Sciences 2011–2012” (HEPHS I) and “Improving the Quality of Higher Education in Public Health Sciences 2013–2015” (HEPHS II). Edellä mainittuja hankkeita on hallinnoinut Itä-Suomen yliopiston kansanterveystieteen ja kliinisen ravitsemuksen laitos. Karelia-ammattikorkeakoulun vastuulla on molemmissa hankkeissa ollut kehittää yhdessä etelän kumppaneiden kanssa sairaanhoitajakoulutusta. Etelän kumppanit ovat olleet Egyptistä, Keniasta ja Tansaniasta. Akateemisena koordinaattorina olen vastannut Karelian osuudesta molempien hankkeiden aikana ja tässä roolissa olen johtanut projektin toimintaa sairaanhoitajakoulutuksen kehittämisen osalta. Tämä on ollut minulle samalla merkittävä oppimiskokemus ja monikulttuuristumiskouluni. Työskentely hyvin erilaisista kulttuureista tulevien kollegoiden kanssa välillä päivittäin kontaktissa ja välillä etäyhteyksien avulla on ollut opettavaista. Erilainen työkuulttuuri ja työskentelytavat ovat ihmetyttäneet, mutta myös avartaneet näkemystä. Eriyksen tärkeänä on näyttäytynyt johtamisessa ennakoiva suunnitelmallisuus ja sen selkeys kaikille osapuolille. Vuorovaikutuksen ja ylipäätään viestinnän merkitystä korostan tämän kokemuksen perusteella, samoin kuin kokemusten jakamista yhteiseksi hyväksi.

MONIKULTTUURINEN JOHTAMINEN

Monikulttuurinen johtaminen on parhaimmillaan avaintaito, joka tukee moninaisuuden kirjon hyödyntämistä koko organisaation tuottavuuden parantamiseksi (Kossek, Lobel & Brown, 2006). Monikulttuuriseen johtamiseen sisällytetään niin johdon kuin johdettavan organisaation monikulttuurisuus. Lahti (2008, 14, 18) kuvaa monikulttuuriselle johtamiselle olevan luonteenomaista verkostomaisuus, tiedon ja kokemuksen jakaminen yhteiseksi hyväksi. Monikulttuurisen johtamisen tavoitteena nähdään ensisijaisesti yksilön ja organisaation hyvinvoinnin, toimintakyvyn ja tuloksellisuuden edistämisen oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Ellei työntekijän kulttuurisia taustoja tunneta tai niiden merkitystä ymmärretä, johtaminen on vaikeaa.

Monikulttuuristuminen on huolestuttava kuormitustekijä esimiehille, elleivät he saa siihen riittävää koulutusta, toteavat työterveys- ja työsuojeluasiantuntijat. Näitä kuormitustekijöitä ei oteta riittävästi huomioon esimieskoulutuksessa, eikä myöskään ajankäytön standardeissa, suoritusavoitteissa, työhyvinvointitutkimuksessa tai palkkauksessa. (Lahti 2013, 22–23.) Monikulttuurinen henkilöstö on hyödyllinen monin tavoin. Ensinnäkin monikulttuurinen henkilöstö oppii toinen toisiltaan. Toiseksi monet itsestään selvät asiat voidaan kyseenalaistaa (Yli-Kaitala, Toivanen, Bergholm, Airila & Väänänen 2013, 13). Johtajat, joilla on kyvykkyyttä ymmärtää johtamista teoreettisesti, ovat parempia johtamaan kuin ”puoliviralliset” amatöörit. Johtajien monikulttuuristen mielikuvien harjoittaminen on tärkeää. He muotoilevat sitä, mitä ajattelevat parhaasta käytännöstä. Mitä enemmän meillä on reseptejä työskennellä erilaisista lähestymistavoista, sitä taitavampia me olemme sekoitetuissa kokemuksissa, sisällössä, teoriassa ja käytännössä, johtamisessa sekä hallinnollisessa työskentelyssä (Glegg, Kornberger & Pitsis 2012, 227–228.)

Monikulttuurisessa johtamisessa on tärkeää muistaa, että johtaja itse on esimerkki. Johtajan vuorovaikutus eri kulttuurista tulevien työntekijöiden kanssa on esimerkkinä muille työntekijöille. Johdettaessa monikulttuurista ympäristöä johtava esimies tarvitsee itseymmärrystä sekä toisten ymmärtämistä. Itsensä kehittäminen ja muiden kehittäminen on tärkeää. Tällä varmistetaan se, että työyhteisön jäsenet pystyvät parhaimpaansa monikulttuurisella työpaikalla. Lisäksi kommunikointitaidot ovat olennaiset. Sitoutuminen monikulttuuriseen työympäristöön ja joustava henkilöstöjohtaminen kuuluvat osaksi hyvää monikulttuurista johtamista. (Ylikaitala ym. 2013, 20–22.)

Steers, Nardon ja Snaches-Runden (2013, 52) kuvaavat mallin globaalin johtamisen taidoista, jossa johtamisen kompetenssit ja monikulttuuriset kompetenssit yhdessä muodostavat globaalin johtamisen taidot. Johtamisen kompetenssin muodostavat suunnittelu, organisoiminen, ohjaaminen, koordinointi ja kontrollointi. Vastaavasti monikulttuuriset kompetenssit muodostuvat ymmärtämisestä ja tehokkaasta työskentelystä eri kulttuureissa. Globaalit johtamisen taidot muodostuvat integraatiosta ja johtamisen soveltamisesta sekä monikulttuurisista taidoista. Kulttuurisen kompetenssin muodostumisen kuvaavat Ylikaitala ja muut (2013, 15–16) neljän ulottuvuuden avulla. Ensinnäkin asenteet nähdään edellytyksenä tasa-arvoon ja oikeudenmukaisuuteen pyrkivälle toiminnalle. Asenteisiin vaikuttaminen ja niiden muuttaminen nähdään vaikeana, mutta kuitenkin mahdollisena. Toisena ulottuvuutena nähdään tietoisuus oman taustan ja toisten kulttuurin tuntemisesta. Tärkeää onkin tunnistaa organisaation työntekijöiden ennakkoluuloja, asenteita ja oletuksia. Kolmantena ulottuvuutena nähdään taidot, joihin sisältyy kyky sopeutua muuttuneisiin olosuhteisiin ja kyky asettua toisten asemaan sekä myötätunnon kokemiseen. Neljäntenä ulottuvuutena nähdään toiminta, jolla yksilö osoittaa, että hänellä on tiedot ja taidot kulttuurien väliseen kohtaamiseen, ja tasa-arvoisuuteen pyrkivä asenne.

Steers ja muut (2013, 221) tuovat esille kolme strategiaa, joilla voidaan lisätä yksilön tietoa ja ymmärrystä kulttuurisesta dynamiikasta. Ensinnäkin yksilön tulee tutkia uudelleen omat havaintonsa. Toiseksi yksilö tarvitsee kriittiset analysointitaidot ja kolmanneksi yksilön pitää lisätä käyttämiään menetelmiä soveltavista kommunikoinnin taidoista. Thomas ja Peterson (2015, 113–114) kuvaavat monikulttuurisen kommunikoinnin prosessia, jossa kommunikointia tarkastellaan kulttuurin kentän kautta. Kommunikointiprosessi sisältää ensinnäkin tarkoituksen, joka pitää lähettää, lähettäjän viestin ja kanavan, jonka läpi viesti lähetetään. Kaikki nämä elementit istutetaan henkilöille kuuluvaan kulttuurin kenttään. Viesti on jollakin koodikielellä ja lähetetty jollakin tietyllä tarkoituksella vastaanottajalle, joka tulkitsee viestin. Tulkinnessa on aina mahdollisuus tulla väärinymmärryksiä ja kun kysymyksessä on kulttuurin kentän kautta kulkevat viestit, on väärinymmärrysten riski suurempi. Monikulttuurisen kommunikaation tehokkuus riippuukin väärinymmärryksen minimoinnista etukäteen, johon päästään käyttämällä mahdollisimman selkeää ja yksiselitteistä viestintää. O'Connor (2013) toteaa, että on oltava kahdensuuntaista viestintää, jossa tarvitaan samanaikaisesti sekä liittymistä että osallistumista.

YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO JA MONIKULTTUURINEN JOHTAMINEN

Kehitämme muuttuvan yhteiskunnan ja työelämän tarpeita vastaavaa ylemmän ammattikorkeakoulun esimies- ja johtamiskoulutusta, jotta työelämä saisi entistä parempia osaajia. Monikulttuurisen johtamisen opettaminen ja ohjaaminen sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa on olennaisen tärkeää ja sille onkin varattava aikaa koulutuksen toteutuksessa. Tätä mieltä pidettiin osaltaan Opetus- ja Kulttuuriministeriön 2014 käynnistämä hanke: YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikeuttajaksi. Hankkeen aikana kerättiin materiaalia, jossa ylempään ammattikorkeakoulututkintoon hakevat ja jo ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa opiskelevat opiskelijat kirjoittivat esseitä työyhteisön moninaisuudesta ja moninaisuusjohtamisesta. Kävin läpi yhdessä ammattikorkeakoulussa tuotetut parikymmentä esettä ja löysin kulttuuriin, monikulttuurisuuteen ja monikulttuurisen johtamiseen liittyviä mainintoja vain kolmesta esseestä. Sipilä (2007, 83) puolestaan on kuitenkin todennut, että henkilöstöresurssien johtamisessa moninaisuuden johtamisen on havaittu olevan tärkeää ja sen merkitystä on arvostettu.

Kuvaan seuraavaksi niitä ajatuksia, joita kolmesta esseestä löytyi nimenomaan monikulttuurisuuden johtamiseen. Aineiston käsittelyssä ei ole käytetty sisällönanalyysia, eikä mitään muuta laadullisen aineiston analyysia. Esseistä on poimittu monikulttuuriseen johtamiseen liittyviä asioita, esimerkkejä ja pohdittu niiden tuottamaa tietoa. Mukana on myös muutama vastaajan suora lainaus. Seuraavassa esittelen kolmen esseen tuottamaa tietoa. Työyhteisössä, jossa työskenteli eri kulttuuritaustaisia henkilöitä eri maista, ei nähty kulttuurin ja syntyperän juuri näkyvän työyhteisön toiminnassa. Syynä tähän vastaaja yksi piti sitä, että työpaikan asiakaskunnasta suuri osa oli maahanmuuttajia, joten henkilökunnan monipuolisiin taustoihin ei suhtauduttu mitenkään erityisesti. Vastaaja kuvasi työntekijöiden moninaisuuden merkitystä näin:

”Työntekijöiden moninaisuus on mielestäni tärkeää asiakastyön kannalta, sillä joskus asiakastyössä päästään uudelle tasolle, kun eri kulttuuritaustan omaava asiakas kohtaa muun kuin kantaväestön edustajan työntekijänään”.

Viestintään liittyviä epäselvyyksiä kuvasi puolestaan vastaaja kaksi:

”Monikulttuurisissa työyhteisöissä on usein viestintätilanteita, joissa ihmiset eri kulttuureista kohtaavat, mutta nämä kohtaamiset eivät kuitenkaan aina suju ilman väärinkäsityksiä. Olen huomannut, että nämä väärinkäsitykset johtuvat usein siitä, että viestintätilannetta lähdetään tulkitsemaan oman kulttuurin käyttäytymissääntöjen ja tilanteeseen liittyvien odotusten kautta”.

Samansuuntaisesti kommentoi myös vastaaja kolme viestintään liittyen. Hän oli kokenut suoranaisia vaaratilanteita sairaalamaailmassa, kun asiakkaan omaisen välittämä viesti oli kääntynyt päinvastoin kuin se oli tarkoitettu. Vastaaja kolmen kokemukset työyhteisöstä, jossa oli useita eri kulttuureista tulleita työntekijöitä, olivat sekä negatiivisia että positiivisia. Negatiiviset asiat liittyivät työaikoihin, joita hän kuvasi seuraavasti:

”Henkilö tuli joskus lähes tunninkin myöhässä töihin, eikä ilmoittanut siitä kenellekään mitään. Muuten hän oli kuitenkin erittäin positiivinen persoona ja hoiti työnsä hyvin. Työstä myöhästymisen suhteen tuli heti mieleen ko. maan kulttuuri, jossa eletään usein about-aikoina”.

Yli-Kaitala ja muut (2013, 16–17) selittävät vieraasta kulttuurista tulevien poissaoloja sen kautta, onko identiteetin rakentuminen ollut yksilöllistä tai yhteisöllistä. Työpaikalla voi tulla tilanne, jossa yhteisöllisyyttä korostavassa kulttuurissa elävä asettaa perheensä tarpeet omien työvelvoitteiden edelle, jolloin työntekijä voi jäädä tulematta työpaikalle tai tulee reippaasti myöhästyneenä. Itse olen kokenut saman varsinkin projektin alkuaikoina. Vieraassa kulttuurissa paikanpäällä ollessa hyvin paljoa aikaa kului pelkkään aloittamisen odotteluun.

Työtahdin vastaaja kolme oli kokenut ajoittain hankalaksi:

”Ainoastaan työtahti oli niin hitaanpuoleista, että stressaavaa oli, jos joutui olemaan hänen kanssaan kahdestaan esim. yövuorossa. Osin työnteon hidasteena oli kielellisen osaamisen puute, mutta myös ko. maan kulttuuri on niin erilaista”.

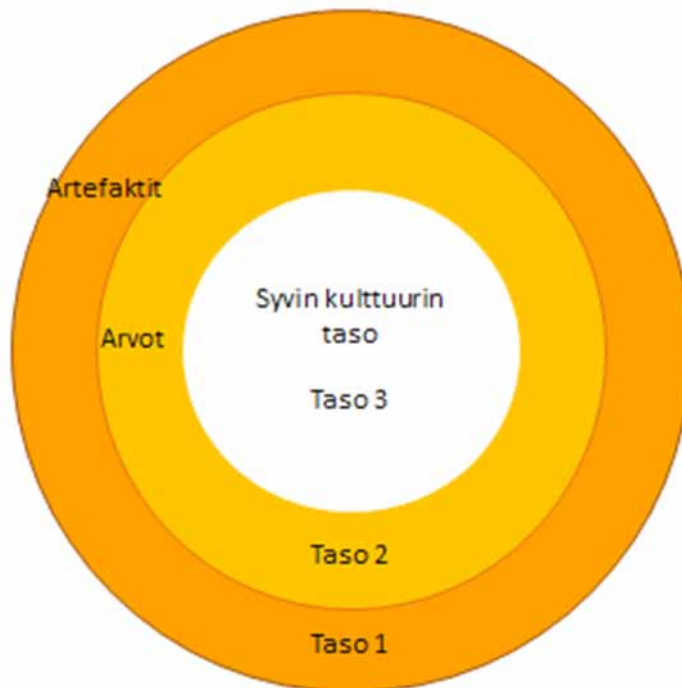
Vastaaja kolme toivoi kielen koulutukseen panostettavan eri kulttuurista tuleville. Lisäksi vastaaja kolmen mielestä oli annettava riittävästi aikaa suomalaisen työkulttuuriin ja työhön perehtymiseen. Kielitaidolla on keskeinen merkitys eri kulttuurista tulevien työelämässä pärjäämisessä (Yli-Kaitala ym. 2013, 45).

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU JA MONIKULTTUURISEN JOHTAMISEN OPETUS YLEMMÄSSÄ AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINNOSSA

Karelia-ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylemmässä AMK-tutkinnossa monikulttuurisen johtamisen opetus on toteutettu osana englanninkielistä opintojaksoa: International Activities in Social Services and Health Care. Opintojakso on kokonaisuudessaan viiden opintopisteen laajuinen ja monikulttuurisen johtamisen käsittelyyn on varattu kolmen tunnin luennon ja tehtävien kanssa yhteensä noin puolen opintopisteen laajuinen kokonaisuus opintojakson sisällä.

Kulttuurin tasot Scheinin mukaisesti

Glegg ym. 2011, 222



Kuvio 1. Kulttuurin tasot Scheinin mukaan (Glegg ym. 2012, 222).

Glegg ym. (2012, 222) esittelevät kirjassaan kulttuurin eri tasot Scheinin mukaisesti (ks. kuvio 1). Kulttuurin ensimmäinen taso sisältää näkyvät organisatoriset tunnusmerkit, kuten fyysiset rakennukset, univormut ja sisätilojen sisustukset (=artefaktit). Tämä taso on helposti havaittavissa, mutta se ei paljasta mitään organisaation kulttuurista. Toinen taso koostuu omaksutuista arvoista. Arvot edustavat näkymätöntä puolta kulttuurista, joka sulkee sisäänsä normit ja uskomukset, joita työntekijät ilmaisevat, kun he keskustelevat organisaation liittyvistä kysymyksistä. Kulttuurin kolmas taso on syvin kulttuurin taso. Siihen liittyvät perusoletukset, jotka on kätkeyty artefaktien ja ilmaistujen arvojen sisälle. Kuvion keskellä oleva maalitaulun keskusta on kulttuurin tärkein taso. Se sisältää perusolettamuksen, joka muovaa organisaation jäsenten maailmankuvan, uskomukset ja normit, jotka ohjaavat heidän käyttäytymistään suoraan ilmaisematta. Taso kolme on kaikkein vaikuttavin taso, koska se työskentelee vaivihkaa ja muovaa päätöksentekoprosessia lähes näkymättömästi. Sitä on vaikea havainnoida ja vielä vaikeampi muuttaa. Kaikesta huolimatta se on taso, joka kantaa suurimman potentiaalin muutokselle. (Glegg ym 2012, 221–222.)

Kun nämä eri kulttuurin tasot on käyty teoriassa läpi, opiskelijoille on annettu seuraava pohdintatehtävä: Keskustele opiskelijakaverisi kanssa (3–5 henkilön ryhmässä) siitä, kuinka kulttuurin tasot on nähtävissä suomalaisessa kulttuurissa? Opiskelijoita on pyydetty tekemään ryhmittäin lyhyet yhteenvedot keskustelusta, jotka on sen jälkeen käyty läpi yhdessä keskustellen. Tämän jälkeen opiskelijoille on annettu lisätehtävä, jossa heitä on pyydetty pohtimaan erityisesti tasoa kolme ja kuvaamaan sitä, kuinka taso kolme näyttäytyy suomalaisessa Sosiaali- ja terveydenhuollossa.

Näiden edellä kuvattujen tehtävien avulla opiskelijat pääsevät helpommin monikulttuurisen johtamisen tematiikkaan sisälle. Monikulttuurisuus on usealle opiskelijalle vielä vieraampi käsite moninaisuuden johtamisen alueella, joka näkyi myös aiemmin esittelemäni yhden ammattikorkeakoulun YAMK-hankkeessa kerätyssä aineistossa. Monikulttuurisen johtamisen keskeisiä johtamiseen liittyviä asioita on käyty luennoilla läpi. Luennolla on käyty läpi kulttuurien välistä viestintää, kulttuurin määritelmiä, globaalin johtamisen taitoja ja kulttuurin moninaisuutta. Monikulttuurinen johtaminen on kuitenkin painottunut luennon sisällössä. Luennon jälkeen opiskelijat ovat vielä syventäneet luennolla käytyjä asioita itsenäisesti, tekemällä kirjallisen tehtävän lähdetietoja hyväksi käyttäen monikulttuurisesta johtamisesta. Tehtävään opiskelijat ovat myös liittäneet omaa pohdintaa ja kokemuksia monikulttuurisesta johtamisesta. Opetus on kokonaisuudessaan toteutettu englanniksi. Myös opiskelijat ovat tuottaneet tehtävän englanniksi.

YHTEENVETO JA SUOSITUKSET

Monikulttuurinen johtaminen on tärkeää sijoittaa Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opetusohjelmaan jossakin yhteydessä, vaikka sille omaa opintojaksoa ei olisikaan. Aiheen tekee ajankohtaiseksi tämän hetkinen yhteiskunnallinen tilanne, jossa maahanmuuttajia tulee maahan runsaasti ja yhä useampi työpaikka muuttuu tulevaisuudessa monikulttuuriseksi. Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaat muuttuvat samoin monikulttuurisemmiksi. Lahtea (2013, 24) lainaten, muista kulttuureista tulevien ihmisten ajatukset, kommunikointi, ja toimintatapa saattavat hämmentää ja tuntua väärältäkin. Onnistunut lopputulos vaatii positiivisen ihmiskäsityksen, yksilön kunnioituksen, ennakkoluulottomuuden ja ehdottoman suvaitsevaisuuden. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ammattilaisia on tärkeä tietoisesti kouluttaa vastaamaan tulevaisuuden monikulttuurisiin haasteisiin.

LÄHTEET

Glegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. 2012. *Managing and Organizations*. London. Sage.

Kossek, E. E., Lobel, S.A. & Brown J. 2006. *Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity*. Teoksessa: Konrad, A.M., Prasad, P. & Pringle, J.K. (Toim.) *Handbook of Workplace Diversity*. London. SAGE Publications. Sivut: 53–74.

Lahti, L. 2008. *Monikulttuurinen johtaminen*. Helsinki. WSOY.

Lahti, L. 2013. *Monikulttuurinen työelämä. Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle*. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Noon, M. 2014. *Managing equality and diversity*. Teoksessa: *Human Resource Management*. London. Pearson. Sivut: 180–214.

O'Connor, M. 2013. *Communication. Essential Strategies for Success*. JONA (43) 6, 323–325.

Sippola, A. *Essey on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management*. 2007. Vaasan yliopisto. Acta Waseensia No. 180.

Steers, R.M., Nardon, L. & Sanchez-Runde, C. J. 2013. *Management across cultures. Developing global competencies*. Cambridge University Press.

Thomas, D.C. & Peterson, M. F. 2015. *Cross-Cultural Management. Essential Concepts*. London. SAGE.

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Bergbom, B., Airila, A. & Väänänen, A. 2013. *Monikulttuurinen työpakki. Opas esimiehille*. Työterveyslaitos. Helsinki. Tammerprint Oy.

IKÄMONINAISUUDEN JOHTAMISESTA



IKÄMONINAISUUDEN JOHTAMISESTA

Tuula Kukkonen

JOHDANTO

Ikä on yksi moninaisuustekijä työyhteisössä, mutta ehkä kaikkein yleisin: jokainen on jonkun ikäinen ja edustaa jotakin sukupolvea. Useimmiten työyhteisöt ovat iän suhteen hyvin moninaisia; joukosta löytyy sekä uraansa aloittelevia että jo pidemmän työuran tehneitä työntekijöitä, joista osa on jo työuransa loppuvaiheessa. Tässä artikkelissa käytetään ikään liittyvästä moninaisuudesta termiä ikämoninaisuus. Ikämoninaisuuden käsitteestä on vaikea löytää eksplisiittistä määritelmää. Käsitettä käyttävät esim. Colliander, Ruoppila ja Härkönen (2009, 116). Ikämoninaisuuden käsite on johdettu yleisemmästä moninaisuuden käsitteestä, jota käytetään kuvaamaan eri tekijöistä johtuvaa moninaisuutta erityisesti työyhteisökontekstissa (Colliander ym. 2009, 116).

Moninaisuus – riippumatta minkä tekijän suhteen työyhteisö on moninainen – tuo työyhteisöön erilaisia kokemuksia, erilaista osaamista, erilaisia näkemyksiä, erilaisia toimintatapoja. Esimerkiksi tietotaidon moninaisuuden on todettu tulevan esille innovatiivisuudessa (Colliander ym. 2009, 271). Moninaisuus on siis työyhteisön voimavara, ja se mahdollistaa organisaatiolle laajan repertuaarin osaamista ja osaajia (Randall & Sim 2013, 321), mutta vain silloin kun moninaisuus huomioidaan ja sitä osataan tietoisesti hyödyntää. Tässä tarvitaan myös ikämoninaisuuden johtamista.

Ikämoninaisuuden johtaminen on tärkeätä myös yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Vuoden 2015 alusta voimaan tullut uusi yhdenvertaisuuslaki (Yhdenvertaisuuslaki 1325/22014) velvoittaa työnantajan edistämään yhdenvertaisuutta ja määrittelee kielletyt syrjintäperusteet, joista yksi on ikä (Kröger & Siitonen 2015, 42).

Tässä artikkelissa keskitytään ikämoninaisuuden johtamiseen. Artikkelissa tarkastellaan ikämoninaisuutta työuran eri vaiheissa, ja pohditaan ikämoninaisuuden johtamista erityisesti työyhteisön ja moninaista osaamista hyödyntävän kehittämistyön johtamisen näkökulmista.

TYÖYHTEISÖN IKÄMONINAISUUS – EI VAIN ERI-ikäISYYTTÄ

Ikämoninaisuudesta tulee ensimmäiseksi mieleen se, että työyhteisössä on eri-ikäisiä työntekijöitä. Tällöin moninaisuus syntyy eroista kronologisessa iässä, vuosien määrässä. Lisäksi ikää voidaan tarkastella muutoinkin kuin ikävuosien määränä (ks. Heikkinen 2013, 393–394; Kiviranta 2010, 16), esimerkiksi subjektiivisesti koettuna ikänä, sosiaalisesti määrittynä ikänä tai funktionaalisenä ikänä, jonka arviointi perustuu toimintakykyyn. Ikäkin on siis monisyinen ilmiö.

län – yksilöllisen ominaisuuden – lisäksi ikämoninaisuuteen vaikuttavat työuraan, yhteiskunnalliseen tilanteeseen ja historiaan liittyvät kysymykset. Keskeisimpiä ikämoninaisuuden tekijöitä ovat sukupolvisuus, työuran vaiheet sekä elämänvaiheet. (Hietämäki 2013, 140; Segers ym. 2014, 15)

SUKUPOLVISUUS JA ELÄMÄNVAIHEET

Sukupolvisuus määritellään eri tavoin eri tieteenaloilla. Työhön liittyvä sukupolvien määrittely liittyy työn organisointiin ja rakenteisiin; siihen, mitkä ilmiöt työelämässä ovat esimerkiksi työuran alkuvaiheessa olleet keskeisiä (Vendramin 2010, 306). Jokainen sukupolvi on kasvanut erilaisessa maailmassa, erilaisissa yhteiskunnallisissa oloissa (Martin & Tulgan 2002, 10). Sukupolvisuutta voisi yrittää määritellä tieteenalaneutraalisti esimerkiksi niin, että sukupolvea yhdistävät samassa ajassa, saman ikäisinä koetut samat asiat. Suomessa Roos (1987) on kuvannut suomalaisia sukupolvia: esimerkiksi jo eläköityneitä, ennen vuotta 1939 syntyneitä, sotien ja pulan sukupolveksi, ja 1940–1949 syntyneitä suuren murroksen sukupolveksi. Työelämän nuorimmista sukupolvista on käytetty termejä X-sukupolvi (1965–1977 syntyneet) ja Y-sukupolvi (1978–1985 syntyneet) (Martin & Tulgan 2002, 3,6,8). Työelämän sukupolvikeskustelussa on pohdittu sukupolvien välisiä eroja esimerkiksi työn merkityksessä.

Elämänvaihe puolestaan liittyy ihmisen elämänsä elämänkulun eri vaiheisiin, jolloin siihen liittyvät työn lisäksi muut elämänsä kokonaisuuteen kuuluvat asiat, kuten perhetilanne (Hietämäki 2013, 140). Työyhteisössä voi olla saman ikäisiä henkilöitä, jotka ovat esimerkiksi perhetilanteen suhteen hyvin erilaisissa elämänvaiheissa: osa voi elää lapsiperhevaihetta, osa huolehtii ikääntyvistä vanhemmistaan, osa elää edellisestä ja seuraavasta sukupolvesta riippumattomassa tilanteessa. Hietämäki (2013, 140) on kehittänyt elämänvaihelähtöisen henkilöstövoimavarojen johtamisen mallin, jossa pyritään huomioimaan sukupolvien erilaisuutta sekä ihmisen elämänkaaren aikana tapahtuvaa kehitystä ja muutosta.

TYÖURANÄKÖKULMA IKÄMONINAISUUTEEN

Työyhteisön ikämoninaisuutta voidaan tarkastella työntekijöiden eri-ikäisyyden, sukupolvisuuden ja elämänvaiheiden lisäksi myös työuranäkökulmasta. Työntekijän työuralla vuorottelevat erilaiset vaiheet, ja voidaan puhua urapolusta (Kiviranta 2010, 126). Ikämoninaisuus on huomioitava johtamisessa eri tavoin työuran eri vaiheissa. Työuran vaiheita voidaan jäsentää rekrytointivaiheeseen, työssäolovaiheeseen ja työsuhteen päättymisvaiheeseen.

Rekrytoinnin näkökulmasta on tärkeää kehittää rekrytointimenetelmiä moninaisuuden huomioivaksi (ks. esim. Martikainen & Moisio 2007). Rekrytoinnin syrjimättömyys on tärkeä työyhteisön moninaisuuden mahdollistaja. Työnantajalla on velvollisuus kehittää henkilöstön valintatapojen yhdenvertaisuutta (Kröger & Siitonen 2015, 42). Useimmiten tällä tarkoitetaan sitä, että kaikkia hakijoita kohdellaan samalla tavalla riippumatta esimerkiksi iästä tai muista moninaisuustekijöistä (Ikäsyrijntää työelämässä, ja mm. rekrytoinnissa, on tutkinut Vaahtio (2002), ks. myös Perry & Parlamis 2006, 348).

Työurien pidentäminen on jatkuvasti esillä yhteiskunnallisessa keskustelussa (työssä jatkamiseen vaikuttavista tekijöistä ks. esim. Alasoini 2012, 23). Tähän ovat vaikuttaneet sekä ennakoitu työvoimapula että talouspoliittiset haasteet. Ikääntyneiden työntekijöiden työuran pidentämiseen pyritään vaikuttamaan yhteiskuntapoliittisin keinoin, mm. eläkeratkaisuilla (ks. esim. Määttänen 2015, 75). Keskustellaan myös siitä, että työelämän laatua pitäisi saada kohennettua niin, että ihmiset voidessaan haluaisivat jatkaa työssään pidempään (Alasoini 2012, 30; Hardy 2011, 222). Samoin kuin yhteiskunnassa yleensä, myös työpaikoilla voi ilmetä ikäsyrijntää. Ikäsyrijntä perustuu usein ikääntymistä koskeviin ennakkoluuloihin ja myytteihin. (Halme 2005.) Ikäasenteet vaikuttavat työntekijöiden ja työnantajien toimintaan (Halme 2005; Ilmarinen 1999). Ikääntyvien työntekijöiden työssäpysyttäminen (job retention) on yksi osa ikämoninaisuuden johtamista.

Työura päättyy joko vapaaehtoiseen työstä pois siirtymiseen (eläköitymisen tai muiden syiden vuoksi) tai ei-vapaaehtoiseen, irtisanomiseen perustuvaan työstä pois siirtymiseen. Eläköitymistavoitteet on hyvä ottaa huomioon ikääntyneiden työntekijöiden työurasuunnittelussa jo hyvissä ajoin; ne antavat sekä työntekijälle että esimiehelle perspektiiviä tulevaisuuteen suuntautumisessa. Siirtymävaiheen suunnittelu on tärkeää ja se koskee myös työyhteisöä. Irtisanomistilanteissa tasa-arvoisuus edellyttää ikäsyrijntätoimintaa. Ikääntyneet työntekijät ovat usein nuorempia heikommassa asemassa työn säilyttämisen tai uuden työn saamisen suhteen silloin, kun yrityksessä tehdään uudelleenjärjestelyjä tai supistetaan toimintaa (Powell 2011, 97–99).

IKÄMONINAIUUUTTA JOHDETAAN ORGANISOIMALLA

Moninaisuuden johtaminen kytkeytyy yritysten yhteiskuntavastuuseen, ja erityisesti sosiaalisen vastuun toteuttamiseen yrityksen tai organisaation sisällä (Jamali & Dirani 2014, 51; Kukkonen 2015). Ikämoninaisuuden johtamista voidaan tarkastella osana organisaation vastuuta henkilöstöstään. Tämä sosiaalisen vastuun ulottuvuus merkitsee pyrkimystä yhdistää yksilön, yritysten ja yhteiskunnan tavoitteet ja vaatimukset. (Halme 2007.) Ikämoninaisuuden johtamisessa on kysymys yksilötason ratkaisujen sovittamisesta organisaation tavoitteisiin ja laajemmin yhteiskunnalliseen viitekehukseen.

Ikämoninaisuuden johtaminen – kuten yleensäkin moninaisuuden johtaminen – on huomioitava työn tekemisen organisoinnissa. Kysymys on mm. siitä, minkälaisiin yksiköihin, työryhmiin ja tiimeihin työnteko organisoidaan. Työnjakokysymykset ovat tärkeitä, jotta pystytään hyödyntämään työntekijöiden erilaisia vahvuuksia. Työn organisoinnissa ja työnjaossa on varmistettava erikäisten työntekijöiden yhteistyö. (Colliander ym. 2009, 117.) Heterogeenisten työryhmien järjestäminen tukee erilaisuuden kunnioittamista ja arvostamista (Crobot-Mason & Ruderman 2004; GyeGye 2005).

Heterogeenisten työryhmien organisoiminen ei yksin riitä: Ikämoninaisuuden johtaminen edellyttää tiimien valmentamista, vuorovaikutuksen ja tiedonkulun tukemista ja työnjaon oikeudenmukaisuuden varmistamista (De Vos 2014, 109). Ihmiset tuntevat olonsa yleensä mukavaksi ollessaan vuorovaikutuksessa itsensä kaltaisten ihmisten kanssa (Powell 2011, 124; De Vos 2014, 110), joten eri sukupolvia edustavien työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen tukemiseen on tarpeen kiinnittää huomiota.

Työnjaon ja työryhmien organisoinnin lisäksi ikämoninaisuuden johtaminen edellyttää yksilöllisten ratkaisujen organisointia. (Halme 2007; Ilmarinen 1999; ks. myös Sippola 2015, 65) Esimerkiksi työkykyerot kasvavat ikääntymisen myötä, ja yksilölliset erot näkyvät selvästi työuran loppuvaiheessa (Ilmarinen ym. 2003). Ikämoninaisuuden johtamisen haasteet liittyvät työkyvyn muutosten tunnistamiseen ja huomioimiseen esimiestyössä. Myös elämänvaiheiden moninaisuus luo tarpeita yksilöllisille ratkaisuille.

Yksilöllisiä ratkaisuja tarvitaan perustyön organisoinnissa, jossa ne tarkoittavat esimerkiksi työtehtävien suunnittelua ja muotoilua tai räätälöintiä, työnjakoa ja yksilöllisiä joustoja. Esimerkiksi ikääntyvät työntekijät voivat tarvita enemmän vaihtoehtoja työolojen järjestelyyn (tauot, työntekojärjestyksen määrittäminen, työmenetelmien ja -tapojen valinta, työtahdin muutokset, työaikajoustot). Nämä samat joustot soveltuvat myös muille työntekijöille, joilla on tarvetta yksilöllisen tilanteen mukaan tehtäville ratkaisuille.

Työkyvyn moninaisuuden huomioiminen työympäristön suunnittelussa, työn organisoinnissa, työtehtävien sisällössä ja muissa yksilöllisissä järjestelyissä vaikuttaa työyhteisön toiminnan tuloksellisuuteen. (Colliander ym. 2009, 285.) On tärkeää, että työhyvinvointia tukevat toimenpiteet eivät rajoitu vain yksittäisen työntekijän työkykyyn. Samanaikaisesti tulee vaikuttaa laajemmin työntekijäryhmien ja työyhteisön hyvinvointiin. Työympäristöön ja työtehtäviin vaikuttaminen tuottaa työhyvinvoinnille välttämättömiä edellytyksiä.

Joustavat yksilölliset ratkaisut ovat siis tärkeitä, mutta eivät kuitenkaan yksin riitä. Yksilötason toimenpiteet eivät tuota tulosta eivätkä saa työyhteisön hyväksyntää, ellei organisaatiossa määritellä yhteisiä käytäntöjä ja ellei työyhteisön kulttuuria saada kehitettyä moninaisuudelle ja yksilöllisille ratkaisuille myönteiseksi. (Kukkonen 2009, 121–127.)

TYÖYHTEISÖN SUURI MERKITYS

Ikämoninaisuuden johtaminen edellyttää erityisen huomion kiinnittämistä työyhteisön tukemiseen. Työyhteisön koheesiota on helpompi tukea suhteellisen homogeenisessa organisaatiossa kuin moninaisessa organisaatiossa (Powell 2011, 124). Samaan aikaan kun organisaatio hyötyy moninaisuudesta, työyhteisössä ei välttämättä pidetä sitä pelkästään myönteisenä asiana.

Ikämoninaisuuden johtamisessa on tärkeää huomioida työyhteisön suhtautuminen. Tämä edellyttää työyhteisöjen yhteisöllisyyden vahvistamista, erityisesti kaikkien työntekijöiden työyhteisöön liittymisen ja osallisuuden tukemisen näkökulmasta. Työyhteisöön liittymisen ei tapahdu pelkästään perehdyttämisen keinoin, vaan vähintäänkin yhtä tärkeä merkitys on työyhteisön antamalla tuella, hyväksynnällä ja rohkaisulla. (Rotinen 2008, 33.)

Työyhteisöllä on suuri merkitys ikämoninaisuuden johtamisen onnistumiselle. Työyhteisön arvostus on jokaiselle työntekijälle tärkeä asia. On esimerkiksi todettu, että ikäänntyneiden työntekijöiden halukkuuteen jatkaa työuraansa vaikuttaa jopa enemmän työpaikan ilmapiiri ja oma esimies kuin esimerkiksi eläkkeen suuruus (Ilmarinen 2006, 12). Työyhteisön toimivuuden ja yhteisöllisyyden ylläpitäminen onkin tärkeä edellytys moninaisuuden hyväksymiselle ja siten keskeinen johtamisen haaste (Halme 2007; Rotinen 2008, 33).

Ikämoninaisuuden johtamisella tulee pyrkiä vaikuttamaan työyhteisön tietoisuuteen ja suhtautumiseen. Iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioiminen työyhteisössä vahvistaa työpaikkakulttuuria, jossa kaikenikäiset työntekijät voivat kokea itsensä arvokkaiksi ja arvostetuiksi (Halme 2007; Ilmarinen ym. 2003).

Työyhteisön voi olla vaikea hyväksyä esimerkiksi yksilöllisiä joustoja. On tärkeää, että työyhteisössä tiedetään näiden perustuvan kaikkia työntekijöitä koskeviin pelisääntöihin. Avoin ja varhainen tiedonvälitys tehtävistä järjestelyistä on tärkeä osa esimiestyötä (Ilmarinen 1999).

Keskinäinen arvostus, yksilöllisten joustojen hyväksyminen sekä heterogeenisten työryhmien rakentaminen ovat siis työyhteisön toiminnan kannalta keskeisiä ikämoninaisuuden johtamisen kysymyksiä.

IKÄMONINAIUUDEEN JOHTAMINEN ON OSAAMISEN JOHTAMISTA

Osaamisen näkökulmasta ikämoninaisuuden johtamisessa on kysymys organisaation yhteisen osaamisen laaja-alaisuudesta. Erilaiset kokemukset ja vahvuudet laajentavat osaamis pohjaa. Usein moninaisuus myös vahvistaa ja laajentaa organisaation sidosryhmäyhteistyötä. Savileppä (2005) mukaan moninaisuuden johtaminen on ”tulevaisuutta ennakoivaa johtamista muuttuvassa organisaatioympäristössä” (Savileppä 2005, 8). Tässä näkemyksessä korostuu monimuotoisuuden näkeminen voimavarana: kun toimintaympäristö muuttuu, ja tarvitaan sekä nykyiseen muutokseen reagoivaa ja vaikuttavaa että tuleviin muutoksiin suuntaavaa johtamista, henkilöstön moninaisuus mahdollistaa laaja-alaisen osaamisen ja moninäkökulmaisuu den.

Ikämoninaisuuden huomioiva osaamisen johtaminen edellyttää eritasoisia toimenpiteitä. Toisaalta tarvitaan moninaisuusjohtamisen kehittämistä organisaatiotasolla. Tämä tarkoittaa ikämoninaisuuden huomioimista strategiatyössä (erityisesti henkilöstöstrategiassa, esimerkiksi rekrytointiin, koulutukseen ja muuhun henkilöstön kehittämiseen liittyen), organisaatiokulttuurin havainnoinnissa ja kehittämisessä sekä toimintakäytännöissä. Toisaalta tarvitaan ikämoninaisuusjohtamista yksilötasolla, esimerkiksi koulutuksen ja muun kehittämistyön keinoin. Tarvitaan myös asenteisiin vaikuttamista (voimavaranäkökulma moninaisuuteen) sekä käyttäytymiseen ja vuorovaikutustaitoihin vaikuttamista. Tällöin tärkeitä teemoja ovat osallisuus, syrjimättömyys ja moninaisen osaamisen arvostaminen. (Sippola 2007, 86, 88.)

Osaamisperusteinen ajattelu kyseenalaistaa esimerkiksi iän merkityksen osaamisen kehittämisessä: tärkeintä on kiinnittää huomiota siihen, mitä ihminen osaa, riippumatta iästä tai muista ominaisuuksista. Ja tärkeä on arvioida osaamista ja keskustella siitä sen sijaan että iän perusteella oletettaisiin työntekijän osaamisen vahvuuksien tai kehittämistarpeiden olevan tietynlaisia. (Kiviranta 2010, 52–53.)

OSAAMISEN SIIRTÄMISESTÄ OSAAMISEN YHTEISEEN JALOSTAMISEEN

Organisaatioissa ollaan usein huolissaan siitä, miten ikääntyneiden työntekijöiden pitkän työuran ja -kokemuksen myötä kehittänyt osaaminen saataisiin jäämään organisaatioon sittenkin, kun työntekijä esimerkiksi eläköitymisen vuoksi siirtyy pois työyhteisöstä. Pohditaan sitä, miten osaamista saisi siirrettyä muille, yleensä nuoremmille, työntekijöille. Tämä on haasteellista mm. siksi, että osaaminen on osittain ns. hiljaista tietoa, jota on vaikea dokumentoida ja raportoida (Kiviranta 2010, 162–200; Salminen 2005, 103).

Osaaminen on monimutkainen ilmiö, eikä voida puhua vain ”osaamis-paketin” siirtämisestä toiselle työntekijälle, joka pystyy oikopäätä ottamaan sen käyttöön. Osaaminen syntyy aina oppimisen tuloksena, ja oppiminen on henkilökohtainen prosessi, jossa tärkeitä elementtejä ovat kokemuksellisuus ja opittavan asian merkitys oppijalle. Osaaminen on myös hyvin kontekstisidonnaista: se on usein kiinnittynyt tilanteeseen, aikaan ja paikkaan. Lisäksi osaaminen on usein yhteisöllinen ilmiö: yksittäinen työntekijä on osa yhteisöä, jolla on yhteistä jaettua osaamista. (Ikääntyneiden osaamisen jakamisesta ks. esim. Paloniemi 2004.)

Lisäksi toimintaympäristö, asiakkaiden tarpeet ja organisaation toiminnan kehittämishaasteet muuttuvat jatkuvasti. Nämä muutokset synnyttävät jatkuvasti uusia osaamishaasteita, ja joudutaan pohtimaan koko henkilöstön osaamisen kehittämistarpeita ja -keinoja. Tämän vuoksi kaikkien työntekijöiden osaamisen ajan tasalla pitäminen ja tulevaisuutta ennakoiva kehittäminen on erittäin tärkeitä. Mahdollisesti nuoremmille siirrettävää osaamistakin on siis päivitettävä ja jalostettava jatkuvasti. Kysymys ei myöskään ole yksipuolisesta siirtämisestä, vaan vastavuoroisesta ja molempia osapuolia hyödyttävästä prosessista (Kiviranta 2010, 188; De Vos 2014, 110).

Ikääntyneet työntekijät tarvitsevat mahdollisuuksia oppia uutta myös voidakseen jatkaa työssä, jonka muutokset yhdessä tieto- ja viestintäteknologian muutosten kanssa edellyttävät osaamisen jatkuvaa uudistamista ja uuden oppimista (Jovic & McMullin 2011, 230; Powell 2011, 98). Hieta-mäen (2013, 131) tutkimuksessa on todettu, että työelämän vanhemmat sukupolvet odottavat työpaikaltaan ja työltään uusia haasteita ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä sekä mahdollisuuksia osaamisensa laaja-alaiseen hyödyntämiseen.

Ikääntyneiden työntekijöiden työurasuunnittelu, käytännössä esimerkiksi esimiehen kanssa määrättyissä ikävaiheissa käytävät keskustelut, on yksi keino kiinnittää huomiota ikääntyneiden työntekijöiden osaamisen kehittämiseen, pohtia yhdessä osaamisen kehittämisen keinoja ja tehdä yhteistä strategiaa työuran loppuvaiheesta osaamisen näkökulmasta. Tärkeintä on, että ikääntyneitä työntekijöitä ei jätetä osaamisen kehittämisessä marginaaliin sillä perusteella, että heillä on muita vähemmän työvuosia jäljellä. Muita ikämoninaisuuden johtamisen käytännön keinoja osaamisen kehittämisen näkökulmasta ovat mm. aiemmin tässä artikkelissa pohdittu työryhmien ja tiimien koostaminen eri-ikäisistä työntekijöistä, eri-ikäisten työntekijöiden työparityöskentely, työkierto, mentorointi (Colliander ym. 2009, 118) sekä perehdytyskäytännöt.

Näin päädytään siihen, että tarvitaan kaikkien osapuolten jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja osaamisen yhteistä jalostamista. Voitaisiinko puhua osaamisen jalostaen siirtämisestä – jolloin yhdessä tarkasteltaisiin ja edelleen kehitettäisiin ikääntyvän työntekijän osaamista? Tällöin osaaminen ei enää siirtyisikään yhteen suuntaan, vaan yhteisen osaamisen kehittämisen kautta myös nuorempien työntekijöiden osaamista jaettaisiin ja kehitettäisiin yhteiseksi osaamiseksi.

LOPUKSI: IKÄMONINAISSUUS RIKASTUTTAA KEHITTÄMISTOIMINTAA

Ikämoninaisuutta kannattaa hyödyntää kehittämistoiminnassa. Kehittämistoiminta nostaa esille uusia osaamistarpeita ja haastaa työntekijät osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Kehittämistoiminnassa tarvitaan ikämoninaisen työyhteisön osaamista. Toisaalta mahdollisuus osallistua kehittämistoimintaan on samalla mahdollisuus jatkuvaan osaamisen kehittämiseen sekä eri-ikäisten, eri elämänvaiheissa ja työuran vaiheissa olevien, eri sukupolvia edustavien työntekijöiden yhteisen osaamisen jalostamiseen.

Kehittämistoiminnan merkityksellisyyden ja kestävyysarvioinnin edellyttää syvällistä kokemusta organisaation toiminnasta. Kehittämisen tuloksellisuuden näkökulmasta on hyödyllistä yhdistellä kokeneiden työntekijöiden pitkäperspektiiviä ja vähemmän aikaa toimineiden työntekijöiden näkökulmia ja mahdollisesti muualta tuomia kokemuksia. Ikämoninaisuus vahvistaa kehittämistoimintaa.

LÄHTEET

Alasoini, T. 2012. Eväitä työssä jatkamiseen: kuinka suomalaisten työurat saadaan jatkumaan pidempään? Työpoliittinen aikakauskirja 1/2012, 21–32.

Barmes, L. 2011. Navigating Multi-Layered Uncertainty: EU Member State and Organizational Perspectives on Positive Action. Teoksessa Healy, G. & Kirton, G. & Noon, M. (toim.) Equality, Inequalities and Diversity. Comtemporary Challenges and Strategies. CPI Antony Rowe, Chippenham / Eastbourne. Palgrave Macmillan, 56–76.

Beauchamp, T.L. & Bowie, N. E. 2004. Diversity and Discrimination in the Workplace. Teoksessa Beauchamp, T.L. & Bowie, N. (toim.) Ethical Theory and Business. Seventh Edition. Prentice Hall. Pearson, 325–331.

Colliander, A., Ruoppila, I., Härkönen, L.-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimavaraksi työpaikalla. Juva. WS Bookwell Oy.

Crobot-Mason, D. & Ruderman, Marian N. 2004. Leadership in a Diverse Workplace. Teoksessa Stockdale, M.S. & Crosby, F.J. The Psychology and Management of Workplace Diversity. Blackwell Publishing, 100–121.

GyeGye, S. A. 2005. Integraatio ja moninaisuus suomalaisessa työelämässä. Työelämän tutkimus 2/2005, 124–129.

Halme, P. 2007. Mitä on ikäjohtaminen organisaatiossa? Eri-ikäisyys ja eri-ikäisten johtaminen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 164/2007.

Halme, P. 2005. Näkökulmia ikäjohtamisen tutkimukseen – käsiteanalyysi. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Working Paper N:o 305/2005.

Hardy, M. 2011. Rethinking Retirement. Teoksessa Settersten Jr, R.A. & Angel, J.A. (eds.) Handbook of Sociology of Aging. New York. Springer, 213–228.

Heikkinen, E. 2013. Vanhenemisen ulottuvuudet ja vanhenemiseen vaikuttavat tekijät. Teoksessa Heikkinen, E. & Jyrkämä, J. & Rantanen, T. (toim.) Gerontologia. Duodecim. Saarijärvi Offset Oy, 393–406.

Herring, C. & Henderson, L. 2014. Diversity in Organizations: A Critical Examination. Taylor and Francis. Viitattu 25.9.2015. University of Eastern Finland Full Text in Ebrary.

Hietämäki, M. 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 63. Kuopio.

Ilmarinen, J. 1999. Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa: tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistyvyyden ja työllisyyden parantaminen. Helsinki. Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työministeriö.

Ilmarinen, J. 2006: Pitkää työuraa. Työterveyslaitos.

Ilmarinen, J. & Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki. Talentum.

Jamali, D. & Dirani, A. 2014. Synergies of CSR and Diversity Management: a Converging Agenda. Teoksessa Karatas-Ozkan, M. & Nicolopoulou, K. & Ozbilgin, M. (eds) Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: A Diversity Perspective. Edward Elgar Publishing, 51–65. Viitattu 26.9.2015. University of Eastern Finland Full Text in Ebrary.

Jovic, E. & McMullin, J. 2011. Learning and Aging. Teoksessa Settersten Jr, R.A. & Angel, J.A. (eds.). Handbook of Sociology of Aging. New York. Springer, 229–244.

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

Kröger, T. & Siitonen, S. 2015. Syrjinnän kiellosta yhdenvertaisuuden edistämiseen työelämässä. Työpoliittinen aikakauskirja 2/2015, 38–45.

Kukkonen, T. 2015. Yhteiskuntavastuu, moninaisuus ja työkyky: Esimiesten osaaminen koetuksella. Journal of Finnish Universities of Applied Sciences 1/2015. Viitattu 6.11.2015 <http://uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1648/1572>

Kukkonen, T. 2009. Vastuun uusjako. Vajaakuntoisten työkyky ja työllistyminen yritysten näkökulmasta. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja nro 102. Joensuun yliopistopaino. Joensuu.

Martikainen, T. & Moisio, E. 2007 Monimuotoisuuden haaste suomalaiselle työelämälle. Työelämän tutkimus 1/2007, 53–56.

Martin, C.A. & Tulgan, B. 2002. *Managing the Generation Mix: From Collision to Collaboration*. Amherst, Mass: HRD Press. Viitattu 24.9.2015. University of Eastern Finland Full Text in EBSCO eBooks.

Määttänen, N. 2015. Vanhuuseläkeikä ja työurien pituus. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 1/2015, 73–76.

Paloniemi, S. 2004. Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. *Jyväskylän tutkimuskeskuksen julkaisuja* 253.

Perry, E.L. & Parlamis, J.D. 2006. Age and Ageism in Organizations. Teoksessa Konrad, A.M. & Prasad, P. & Pringle J.K. (eds.) *Handbook of Workplace Diversity*. SAGE, 344–370.

Powell, G.N. 2011. *Managing a Diverse Workforce*. Thousand Oaks. SAGE Publications.

Randall, J. & Sim, A.J. 2013. *Managing People at Work*. Routledge. Viitattu 25.9.2015. University of Eastern Finland Full Text in Ebrary.

Roos, J.P. 1987. *Suomalainen elämä: tutkimus tavallisten suomalaisten elämäkerroista*. Helsinki. Suomalaisen kirjallisuuden seura.

Rotinen, R.L. 2008. Matkalla monimuotoisuuteen – monimuotoisuuden ja työhyvinvoinnin kehittäminen pilottityöyhteisöissä. *Diakonia-ammattikorkeakoulu D Työpapereita* 45. Helsinki. Viitattu 6.11.2015 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97264/D_45_Rotinen_taitettu.pdf?sequence=1

Salminen, E. Olavi 2005. *Joustava urakehitys – Miten johtaa sitä?* Helsinki. Edita Prima Oy.

Savileppä A. 2005. *Johda monimuotoisuutta. Investoi tulevaisuuteen*. Työkirja. Helsinki. Star-Offset Oy.

Segers, J. & Inceoglu, I. & Finkelstein, L. 2014. The Age Cube of Work. Teoksessa Parry, E. (eds.) *Generational Diversity in Work: New Research Perspectives*. Taylor and Francis, 11–36. Viitattu 26.9.2015. University of Eastern Finland Full Text in Ebrary.

Sippola, A. 2015. Ratko-malli johtamisen näkökulmasta. Teoksessa Hietala, O. & Sippola, S. & Riipinen, M. & Lampinen, P. & Nevalainen, P. 2015. Kaikille sopiva työ ja työyhteisö, 63–82. Tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti 1.8.2015. Työsuojelurahasto. Helsinki. Unigrafia. Viitattu 6.11.2015. <http://www.vamlas.fi/wordpress/wp-content/uploads/2013/03/Kaikille-sopiva-tyo.pdf>

Sippola, A. 2007. Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management. ACTA VASAENSIA No. 180. Business Administration 75. Management and Organization. Vaasan yliopisto.

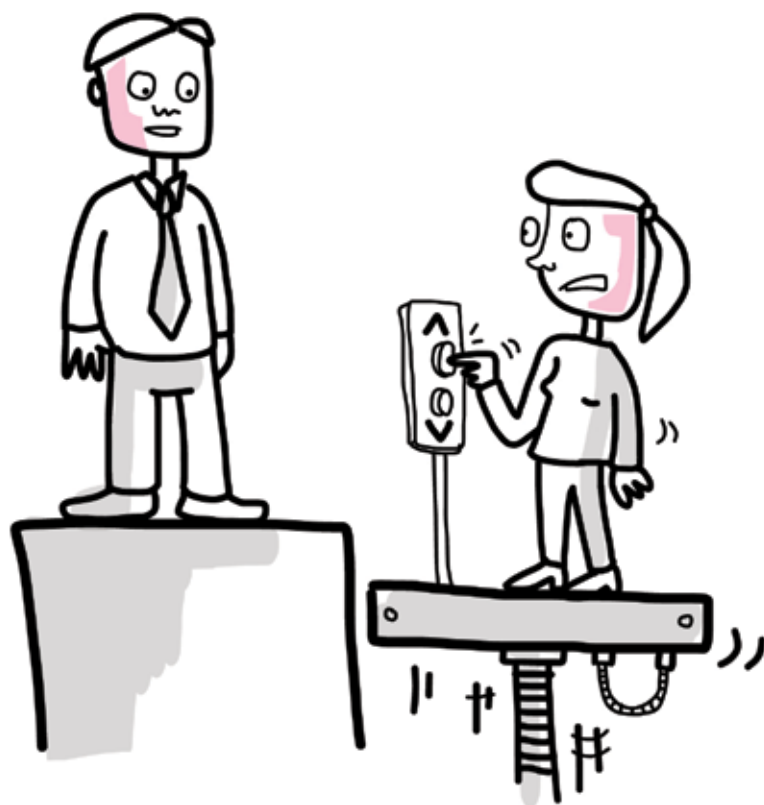
Vahtio, E-L. 2002. Rekrytointi, ikä ja ageismi. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus Nro 244.

Vendramin, P. 2010. Generations at Work and Social Cohesion in Europe. Teoksessa Vendramin, P. (ed.) Travail and Société – Work and Society, Volume 68: Generations at Work and Social Cohesion in Europe. Peter Lang AG, 305–317. Viitattu 26.9.2015. University of Eastern Finland Full Text in Ebrary.

De Vos, A. 2014. Intergenerational Cooperation in Teams as a Driver of Team Commitment and Loyalty. Teoksessa Parry, E. (eds.) Generational Diversity in Work: New Research Perspectives. Taylor and Francis, 98–113. Viitattu 26.9.2015. University of Eastern Finland Full Text in Ebrary.

Yhdenvertaisuuslaki. 1325/2014. Viitattu 22.9.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

SUKUPUOLI OSANA MONINAISUUTTA - KOLME TULKINTATAPAA



SUKUPUOLI OSANA MONINAISUUTTA – KOLME TULKINTATAPAA TYÖELÄMÄN SUKUPUOLITTUNEISUUTEEN

Sini Seppelin

JOHDANTO

Esitän tässä artikkelissa työelämän sukupuoliseen eriytymiseen ja epätasa-arvoon liittyviä tulkintavaihtoehtoja kolmeen hieman erilaiseen tulkintakehikoon perustuen ja kolmesta ammattikorkeakoulusta vuonna 2015 kerättyä esseeaineistoa peilaten. Artikkelin tavoitteena on avata ja monipuolistaa opiskelijan ymmärrystä sukupuolen vaikutuksesta organisaatioiden moninaisuudessa.

Esseeaineistoa, johon liittyvät tarkemmat tiedot on raportoitu aiemmin tässä julkaisussa (ks. Jaatisen artikkeli tässä julkaisussa), dominoivat perinteisesti naisvaltaiset sosiaali- ja terveydenhoitoalan organisaatiot. Tämä tietysti näkyy siinä, minkälaisia työelämän ilmiöitä esseenkirjoittajat nostavat esille. Joukossa on kuitenkin myös esimerkiksi kaupan alaa, finanssialaa sekä teknisiä aloja käsitteleviä tekstejä. Tekstien kirjoittajien valtaenemmistö oli naisia. Esseitä kerätessä kirjoittajien sukupuolta ei kysytty, mutta useimpien tekstien sisällöistä se kuitenkin käy ilmi. Lukuun ottamatta muutamaa poikkeusta, kaikissa esseissä oli tavalla tai toisella kiinnitetty huomiota sukupuoleen. Melkein aina todettiin työyhteisön nais- tai miesvaltaisuus tai lukumäärät ja pohdittiin naisten ja miesten mahdollisia eroavaisuuksia tai samanlaisuuksia työyhteisön jäseninä. Sukupuolisiin vähemmistöihin kiinnitettiin huomiota vain muutamassa esseessä.

SUKUPUOLI TYÖELÄMÄSSÄ

Naisten ja miesten välisen tasa-arvon ajatellaan olevan melkeinpä saavutettu, ainakin tasa-arvon mallimaiksi mielletyissä Pohjoismaissa. Meillä naiset ovat keskimäärin vähintään yhtä koulutettuja kuin miehet ja lasten päivähoito- ja vanhempainvapaaajärjestelmät kehittyneitä. Vähintäänkin uskomme, että olemme tasa-arvon ihan saavuttamaisillamme; kunhan nykyiset tasa-arvoisissa oloissa kasvaneet nuoret siirtyvät työelämään. Näin ei kuitenkaan näytä tapahtuvan, sillä tilastot ja tutkimukset osoittavat naisten ja miesten välisen työelämässä ilmenevän epätasa-arvon itsepintaisesti jatkuvan. Tähän liittyvä tutkimus on kuitenkin kiistatta edistynyt ja tarjoaa tähän työelämän

moninaisuuteen liittyvään ongelmaan monenlaisia näkökulmia ja selityksiä (Calás ja Smircich 2006).

Työmarkkinoiden *segregaatiolla* tarkoitetaan sukupuolen mukaista eriytymistä. Horisontaalisella segregatiolla tarkoitetaan sitä, että miehet ja naiset toimivat paljolti eri toimialoilla ja omissa ammateissaan, vertikaalinen segregatio puolestaan viittaa naisten ja miesten erilaisiin hierarkisiin asemiin organisaatioissa. Naiset toimivat yliedustettuina ammateissa, joissa hoivataan ja palvellaan, miehet puolestaan rakentavat, käyttävät ja kehittävät teknologiaa. Vertikaalisesti eriytyminen näkyy siinä, että mitä ylemmäs organisaation hierarkiaportaita nousee, sitä miesvaltaisemmalla miehitys näytetään.

Kansainvälisesti verrattuna voidaan todeta, että Suomessa on tyypillistä, että myös naiset käyvät kodin ulkopuolella töissä ja naisten työllisyysaste on korkea. Vuonna 2012 se oli noin 68 % (15–64-vuotiaat) eli lähes yhtä korkea kuin miesten noin 70 %. Suomalaisnaiset tekevät muihin Euroopan maiden naisiin verrattuna myös selvästi enemmän kokoaikatyötä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013.)

Tilastokeskuksen tiedoista kuitenkin ilmenee, että naiset työskentelevät enemmän osa-aikaisina kuin miehet. Lähes joka viides palkansaajanainen tekee osa-aikaista työtä, kun miesten osa-aikatyön osuus on alle yhdeksän prosenttia. Myös määräaikaisuus on yleisempää naisilla. Vuonna 2012 naisista 18 ja miehistä 13 prosenttia työskenteli määräaikaisessa työsuhteessa. Naiset ovat miehiin verrattuna useammin palkansaajia kuin yrittäjiä. Naiset jäävät edelleen kotiin hoitamaan lapsia. Vuonna 2011 alle kolmevuotiaiden lasten kahden vanhemman perheistä vain neljässä prosentissa äiti oli töissä ja isä kotona hoitamassa lasta. Vähintään kolmen lapsen äidit ovat useammin pois työelämästä kuin yhden tai kahden lapsen äidit. (Tilastokeskus 2013.)

Työelämä on jakautunut sekä toimialoittain että ammatillisesti miesten ja naisten kesken. Toimialojen sisällä ja työpaikoilla naiset päätyvät usein erilaisiin tehtäviin kuin miehet. Tehtävien erot heijastuvat selkeästi naisten ja miesten palkkaukseen ja selittävät siten suureksi osaksi naisten ja miesten keskimääräisten ansioiden eroa. Miehistä suurin osa (82 % v. 2012) työskentelee yksityisellä sektorilla. Naisista vain reilu puolet (56 % v. 2012) työskentelee yksityisellä sektorilla. Julkisen sektorin kaikista palkansaajista naisia on 72 %. Kuntasektorilla naisten osuus on lähes 78 %. Yrittäjistä vain noin kolmannes on naisia ja naisyrittäjät toimivat pitkälti perinteisillä naisten aloilla. Johto-tehtävissä naisia on eniten niillä toimialoilla, joilla he muutenkin ovat hyvin edustettuina. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013.)

Kansainvälisesti verrattuna suomalaiset työmarkkinat jakautuvat poikkeuksellisen voimakkaasti naisten ja miesten töihin. Naisvaltaisimpia toimi-

aloja ovat mm. terveydenhuolto ja sosiaalipalvelut, majoitus- ja ravitsemisala, rahoitus- ja vakuutustoiminta sekä koulutus. Miehet työskentelevät puolestaan enemmän rakentamisen, kuljetuksen, varastoinnin, tietoliikenteen sekä teollisuuden aloilla. Miesvaltaisilla teollisuudenaloilla naiset työskentelevät pääosin toimisto- tai hallintotehtävissä, ja naisvaltaisilla terveydenhoito- tai koulutusaloilla miehet toimivat usein johto- ja esimiestehtävissä. Johto- ja esimiestehtävissäkin naisilla ja miehillä on eroja: miehet toimivat naisia useammin operatiivisessa johdossa, naiset tyypillisemmin esimerkiksi henkilöstöhallinnon ja viestinnän tehtävissä. Naiset ovat keskimäärin koulutetumpia kuin miehet ja tämä näkyy myös johtotehtävissä toimivien naisten kohdalla. Naisten osuus johto- ja esimiestehtävissä on kasvanut viime vuosina sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013.) Tämä ei kuitenkaan koske ylintä johtoa kuten talouselämän uutisoinnista käy ilmi: ”Helsingin pörssin päälისტällä on 123 yhtiötä. Niitä johtaa 121 miestä ja kaksi naista. Pörssi-yhtiöiden hallituksissa oli viime keväänä 757 paikkaa. Niistä 177 oli naisilla ja 580 miehillä.” (Kauppalehti 5.3.2015).

Naisten osuus eurooppalaisten pörssi-yhtiöiden hallituksissa oli vuonna 2013 keskimäärin 15,8 %. Syksyllä 2012 EU:n komissio katsoi, ettei naisten määrä ole kasvanut riittävän nopeasti ja päätti ehdottaa 40 % kiintiötä pörssi-yhtiöiden hallitukseen vuoteen 2020 mennessä. Direktiiviehdotus on herättänyt paljon vastustusta eri Euroopan maissa. Ehdotusta vastustetaan erityisesti niissä maissa, joissa naisten osuus on kasvanut luonnollisin ja kestävin keinoin (Ruotsi) tai joissa on luotu oma kansallinen malli naisjohtajuuden edistämiseksi (Tanska). Suomen hallitus tukee kiintiöehdotusta, vaikka Suomessa on saavutettu itsesääntelyn avulla EU-maiden paras tulos. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013). Keskuskauppakamarin mukaan naisten osuus pörssi-yhtiöiden hallituksissa on 24 % vuonna 2015.

Naiset ansaitsevat keskimäärin vähemmän kuin miehet kaikkialla Euroopassa. EU-tasolla naisten ja miesten palkkaero on keskimäärin noin 16 %. Kärkeä pitää Viro, jossa palkkaero on kasvanut viime vuosina ja ylittää jo 30 %. Palkkaero on suuri myös esimerkiksi Itävallassa, Saksassa ja Isossa-Britanniassa. Suomi sijoittuu palkkaerovertailussa hieman EU:n keskiarvon huonommalle puolelle. Palkkaerot eivät ole juurikaan pienentyneet Euroopassa viime vuosina, vaan jopa kasvaneet joissakin maissa. Palkkaeron suurin syy on se, että miehet ja naiset tekevät eri työtä ja työskentelevät erilaisten työnantajien palveluksessa. Eri alojen työnantajilla on erilainen maksukyky. Silti palkkaeroihin jää kuitenkin vielä ns. selittämätön osuus. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013.)

Miten näihin tilastollisiin tietoihin pitäisi sitten suhtautua? Mistä tällainen sukupuolisidonnainen laajasti työelämään vaikuttava erilaisuus voi johtua?

Tarkastelen seuraavaksi tätä ilmiötä kolmesta erilaisesta feministisestä viitekehuksesta: tasa-arvoviitekehuksesta, psykoanalyttisesta viitekehuksesta sekä sosialistisesta/kulttuurisesta viitekehuksesta. Tarkastelu nojaa pääosin Martha Calás'n ja Linda Smircichin (1996, 2006) esittämiin näkemyksiin. Feministisen tutkimuksen suuntauksia voidaan kategorisoida erilaisin painotuksin ja nimittää myös muillakin tavoin. Naisjohtajuuden tutkimusta kartoittaessaan esimerkiksi Lämsä ym. (2007) jakavat suuntaukset uudistamiseen, vastarintaan ja kapinointiin. Feministinen tutkimus tarjoaa myös uudempiä näkökulmia, kuten esimerkiksi postrukturalistinen ja postkolonialistinen suuntaus. Niiden mukaan ottaminen vaatisi kuitenkin laajaa tieteenfilosofista pohdintaa, joka ei palvelisi käsillä olevan julkaisun tavoitteita.

Erilaisten viitekehysten eroavaisuuksia konkretisoimaan käytän hypoteettista 'Saara Kelo' esimerkkitapausta. Se on mukaeltu ja Suomen kontekstiin sovitettu nojautuen Calás'n ja Smircich'in (1996, 2006) esittämiin kuvauksiin. Saara Kelon alkutilanne säilyy kaikissa kolmessa tapauksessa samana, mutta loppu osa tarinaa saa tulkintakehyksestä riippuen omanlaisensa käänteen. Nämä case-kuvaukset esitetään oheisissa kehyksissä.

"Saara Kelo on hyvin menestynyt nuori nainen. Tradenomiksi valmistumisensa jälkeen hän on työskennellyt muutaman vuoden kansainvälisessä yrityksessä, mutta koki etenemismahdollisuutensa vähäisiksi ylemmän korkeakoulututkinnon puutteen vuoksi. Kehittyäkseen ja parantaakseen uramahdollisuuksiaan hän jatkoi opintojaan ja suoritti yamk-tutkinnon erinomaisin arvosanoin ammattikorkeakoulusta. Näin hän pääsi kiinni uusiin haasteellisempiin tehtäviin yrityksessä. Hän on ohittanut monet mieskollegansa tekemällä tulosta ja onkin sittemmin edennyt urallaan aina tulosyksikön johtajaksi asti. Saara Kelo on osoittanut kovan paineensietokykynsä tiukoissakin tilanteissa. Hän on ilmiselvää johtaja-ainesta. Samanaikaisesti hän on myös lämmin ja avoin ihminen. Hänestä ajatellaan, että siinäpä aikaansaava ihminen, josta varmaan vielä jonain päivänä tullaan lukemaan Talouselämän nimitysuutisissa. Hän jos kukaan etenee huipulle. Mutta Saarelle itselleen hänen tulevaisuutensa ei kuitenkaan näyttäytyä niin lupaavana. Ajatellessaan tulevaisuuttaan, hän ei näe mitään realistisia etenemismahdollisuuksia tässä yrityksessä."

Saara Kelo – tasa-arvo viitekehyksessä:

"Pikemminkin hän tuntee, että hänen – naisena – ja yrityksen johtoportaan tehtävien välissä on 'lasikatto'. Saara näkee rajan kuinka korkealle hän voi naisjohtajana nousta. Realistisesti ottaen hän todennäköisesti saa vielä pari ylennystä, mutta tuskin saavuttaa aivan huippua."

TASA-ARVO VIITEKEHYS: YKSILÖINÄ ORGANISAATIOISSA

Historialliset juuret tähän viitekehykseen löytyvät liberalismiin aatteesta ja lähestymistapaa voidaan kutsua myös 'liberaalifeministiseksi' näkökulmaksi. Ensimmäiset liberaalifeministit vaikuttivat jo 1700- ja 1800-luvuilla, hyvin tunnettuina esimerkkeinä 'liberalismin isä' John Stuart Mill ja hänen vaimonsa Harriet Taylor. Aluksi tasa-arvoajattelun keskeisenä tavoitteena oli mahdollistaa työille samanlaiset koulutusmahdollisuudet kuin pojille ja sitä kautta luoda heille edellytykset hankkia elämään muutakin sisältöä, kuin aviomiehen ja lasten tarpeista huolehtiminen. Naisille haluttiin mahdollisuus kodin ulkopuoliseen elämään osallistumiseen, oman rahan ansaitsemiseen, moraaliseen kehittämiseen ja rationaalisen ajattelun kehittämiseen.

Tasa-arvoviitekehyyksessä on ollut lähtökohtana se, että korostetaan *naisten ja miesten samanlaisuutta*. Tasa-arvo saavutetaan silloin kun naiset pääsevät samoihin asemiin kuin miehet. Tämä mahdollistuu ja toteutuu liberaalifeministien mukaan siten, että kehitetään koulutusta ja lainsäädäntöä. Usein tämän suuntauksen tutkimuksissa käytetään kvantitatiivisia aineistoja, eli mitataan ja lasketaan: montako prosenttia on naisia ja miehiä ja montako prosenttia naisten palkat ovat miesten palkoista jne.. Jos tasa-arvoisesta lainsäädännöstä huolimatta eroja näissä indikaattoreissa esiintyy, katsotaan niiden johtuvan viimekädessä *yksilöstä*, ei sukupuolesta. Viime aikoina liberaalifeminismi on kuitenkin jossain määrin hylännyt puhtaan individualistisen lähtökohdan ja tasa-arvoeroja selitetään myös sosiologisemmista ja rakenteellisista lähtökohdista.

Seuraavat kaksi ylempään ammattikorkeakoulun opiskelijaa kertovat organisaatioidensa hierarkisesta segregatiosta esseissään. Ensimmäisessä otteessa sattuman voidaan ajatella viittaavan yksilöllisiin tekijöihin. Toisessa otteessa vallitseva tilanne nähdään hyväksyttävänä normina:

"Mediassa ja yhteiskunnassa keskustellaan naisjohtajien määrästä suomalaisissa yrityksissä. Organisaatiomme ylimmässä johdossa ei ole yhtään naisjohtajaa, mutta en tiedä kertooko tämä tasa-arvosta vai puhtaasta sattumasta. Keski johdossa on myös huomattavasti vähemmän naisia kuin miehiä. Myös asiantuntijatehtävissä naiset ovat pienoisessa vähemmistössä." M17 vakuutusala

"Työyhteisö on mielestäni hyvin normaali suomalainen työyhteisö mitä se on meidän toimialalla. Meidän toimialalla on melko tasapuolisesti molempia sukupuolia sekä miehiä että naisia ja esimiestehtävissä ja yksikön johtajina

on myös naisia. Toki enemmistö on miehiä mutta se ei ole kiinni ihmisen sukupuolesta. Minuun ei ole vaikuttanut kertaakaan se olenko tehnyt töitäni naisten tai miesten kanssa tai onko esimiehenäni ollut nainen tai mies.”
M5 kaupanala

Naisjohtajuustutkimus on yleensä tyypillistä liberaalifeminististä tutkimusta. Keskeinen käsite siellä on ollut *lasikattokäsite*, millä tarkoitetaan sitä, että naisten on koulutuksestaan ja pätevyydestään huolimatta vaikeaa päästä johdotehtäviin. Ratkaisuksi tähän on esitetty, että naiset muuttaisivat jollain tavoin toimintatapojaan; kärkeäisivät tilaisuuksia ja opettelisivat paremmin tuomaan esiin kyvykkyytään. Näin heidät huomioitaisiin organisaatioissa paremmin uusia johtajakandidaatteja mietittäessä. Tähän työelämän konsultit ovat tarjonneet erilaisia koulutuksia ja monissa suurissa kansainvälisissä yrityksissä on erityisiä ohjelmia, joilla pyritään takaamaan naisille etenemismahdollisuudet organisaatioissa. Seuraava esseekirjoittajakin on miettinyt ratkaisua lasikattoilmiöön:

”Naisten etenemisen ja palkkahaitarin eteen tulee usein niin sanottu lasikatto, jota ei vain saada rikki. Tämä lasikatto on kaikkien tiedossa, mutta sitä ei vain saada poistettua. Ajoittain mietin, että onko se katto myös osittain naisten itsensä asettama? Eivätkö he ole tarpeeksi rohkeita ja röyhkeitä vaatimaan itselleen oikeuksia, jotka heille kuuluvat? Itsellenikään ei kuitenkaan ole antaa neuvoja sen ratkaisemiseen muuta, kuin että on ensin itse opittava arvostamaan itseään ja omaa työtään. Sen kautta myös muut alkavat arvostamaan sitä.” M15 sote-ala

Kun katsotaan tällaisen ajattelun taakse, paljastuu sieltä näkemys että *vika on jollain tavoin naisissa*; heidän pitäisi muuttua tai muuttaa käytöstään. Näkemystenä on, että naiset ovat hyviä päälliköitä ja johtajia silloin kun he ovat samanlaisia kuin miehet. Eli todennäköisesti Saara Kelokin tässä ensimmäisessä case-esimerkissä jäi pohtimaan sitä, että mitähän vikaa hänessä oikein on? Kuinka hänen tulisi kehittää itseään niin, että hän voisi tulla paremmaksi? Itsensä kehittämistä pohtii myös seuraava kirjoittaja:

”Työyhteisössäni noin puolet ovat naisia ja puolet miehiä. En tiedä onko sukupuolella ollut merkitystä rekrytointitilanteissa. [...] Näkyvistä moninaisuuksista haluaisin omalla kohdallani muuttaa asemiani organisaatioissa, haluaisin saada ylennyksen. [...] Joskus olen kyllä lisäksi toivonut olevani mies (hymiö). Eteeni on tullut tilanteita, jolloin on tuntunut siltä että miehenä

urapolulla eteenpäin pääseminen olisi ollut helpompaa tässä työpaikassa. Toivoisin että tulevaisuudessa osaisiin karistella pois sellaiset uskomukset jotka hidastavat omaa kehittymistäni työyhteisössä (omat ennakkoasenteet yms).” M3 kansainvälinen konsultointiyritys

Lasikattokäsité pitää sisällään rakenteellisempaakin organisointi- ja johtamiskäytäntöjen tarkastelua, mutta kovin suuria kyseenalaistuksia tasa-arvoviitekehityksen puitteissa ei kuitenkaan tehdä. Yhteiskunta, työyhteisöt ja siellä vallitsevat käytännöt hyväksytään pitkälti sellaisina kuin miehet ovat ne luoneet ja oletetaan, että naiset haluavat näissä organisaatioissa toimia ja edetä vallitsevin ehdoin. Tähän käsitykseen liittyy pitkälti se kritiikki, mitä muut feministiset suuntaukset esittävät liberaalifeminismiä kohtaan.

”Tasa-arvokeskusteluista ei juurikaan kuule tai epäkohtaa siinä, roolit ovat aina olleet melko selkeät. Naiset hoitavat operatiiviset tukioorganisaatio- ja taloushallintotehtävät. Miehet hoitavat yleisesti asiantuntija-, johto- ja esimiestehtävät.” M23 ict palvelu

Kriittisimmät feministit kyseenalaistavat sen, onko liberaalifeminismi feminismiä ollenkaan, kun se asettaa miehiset normit lähtökohdaksi. Miehet ovat pitkälti rakentaneet yhteiskunnan instituutioineen, sääntöineen ja vallitsevine ajattelutapoineen. Sen seurauksena ihanneyksilö yhteiskunnassa on ja toimii kuten mies. Kriitikkojen mielestä tulisi kysyä: Voivatko, haluavatko ja tulisiko naisten tulla miesten kaltaisiksi?

Liberaalifeminismi on reformistista, ei siis radikaalia. Liberaalifeminismissä nähdään, että melko pienillä, yhteiskunnallisilla lainsäädäntö ym. muutoksilla päästään tasa-arvoon. Taustalla on yksilökeskeinen, individualistinen ihmiskuva. Ei kiinnitetä huomiota sosiaalisiin ja psykologisiin tekijöihin yksilön elämässä. Suuntausta on myös kritisoitu siitä, että se ei huomioi naisten 'double-day -ongelmaa' (kodin-, lasten ja ikääntyvien vanhempain hoito on useimmiten naisten harteilla). Kansainvälisesti tarkasteltuna se ei ole ottanut huomioon sitä, että samanaikaisesti jos naiset siirtyvät 'miesten töihin' julkiseen elämään, niin miesten pitäisi vastaavassa määrin siirtyä 'naisten töihin' yksityisen elämän sektorille.

Seuraava esseeaineistosta poimittu ote kuvastaa hyvin sitä ristiriitaista näkemystä tasa-arvosta, joka suomalaisilla työpaikoilla usein kohdataan:

”Yrityksessämme työskentelee melko saman verran miehiä ja naisia. Johtotehtävissä pääosa on miehiä eikä pääjohtajana ole koskaan ollut naista.

Yleinen ilmapiiri tukee kuitenkin hyvin tasa-arvoista yrityskulttuuria miesten ja naisten välillä.” M10 ’julkinen yritys’

Tasa-arvoviitekehyksen puitteissa on kiistatta saavutettu paljon naisten aseman parantamisessa historiallisesti tarkastellen. Onhan naisten asema esimerkiksi Pohjoismaissa nyt aivan toisenlainen kuin vielä parisataa vuotta sitten. Myöskin yhä edelleen vallitsee epäkohtia, joita voidaan korjata juuri lainsäädännöllisin keinoin. Kiintiöiden määrääminen vähemmistönä esiintyvän sukupuolen edustuksen kasvattamiseksi (esim. Tienari ym. 2004, Pesonen ym. 2009) ja vanhempainvapaiden kustannusten tasapuolisempi jakaminen molempien vanhempien työnantajien kesken ovat esimerkkejä tällaisista lainsäädännöllisistä keinoista.

”Ymmärrän hyvin niitä pienyrittäjiä, jotka samalla alalla eivät jaksakaan ihan jokaisesta perheenisäyksestä iloita, se tietää yrittäjälle kustannuksia sekä ylimääräistä vaivaa sijaishankinnan ja erilaisten tukien hakemisen muodossa.” J1 sote-ala

Useissa esseissä nostettiin esiin myös palkkatasa-arvo, mikä on monin paikoin vielä saavuttamatta:

”Ja erona ehkä se, että finanssialalla vielä palkat ovat automaattisesti korkeammat miehillä verrattuna naisten palkkoihin. Voi myös kyllä olla yhtenä syynä, että miehet osaavat pyytää parempaa palkkaa.” M21 finanssiala

Palkkatasa-arvon tarkastelua sotkevat yhtäältä valitut vertailukohteet sekä toisaalta tehtävänimikkeet, kuten seuraavat otteet kuvaavat:

”Lisäksi on tullut esille palkankorotuksissa sellainen asia, että vertausta ei ole tehty, lähinnä miesten ja naisten palkkojen välillä. Ainakaan sellaista ei ole esitetty henkilöstölle. Lisäksi on palkankorotuskeskusteluissa tullut esille, että saatetaan verrata palkkoja muihin naisiin, vaikka nämä naiset tekisivätkin erilaista työtä keskenään.” M23 ict palvelut

”Palkkavertailussa ei ollut havaittavissa suuria eroja sukupuolten välillä, mutta toisaalta tehtävätkin on nimetty eri lailla, esim. naiset ovat projektinohitajia ja miehet projektipäälliköitä. Tehtävät ovat kuitenkin pääosin samoja.” M14 rakennusala

PSYKOANALYYTTINEN VIITEKEHYS: KASVATUKSELLA JA YHTEISÖN NORMEILLA ON VÄLIÄ

Saara Kelo – psykoanalyttisessa viitekehyksessä:

”Saara ymmärtää miten hänen oma ja muiden tilanne juontaa jo aikaa sitten elettyihin lapsuuden kokemuksiin ja on seurausta sekä kasvatuskäytännöistä että vanhemmuuden malleista. Hän ja hänen miehensä, kuten myös työtoverinsa ovat jääneet ajattelussaan ja käyttäytymisessään ansaan, joka heijastelee patriarkaalisia elämisen arvoja ja tapoja. Hän ei usko, että tilanne ehtii enää kovin paljon muuttumaan hänen osaltaan, mutta hän ja hänen miehensä tekevät parhaansa, jotta heidän lapsensa kasvaisivat arvostamaan ja käyttämään sekä feminiinisiä että maskuliinisia puoliaan. 2010-luvun kahden uran perheenä he molemmat kantavat vastuun vanhemmuudesta ja pyrkivät siten murtamaan miehisen vallan organisaatioissa ja yhteiskunnassa. Saara on myös huomannut, että monissa organisaatioissa etsitään luovia ja ‘pehmeämpiä’ johtamistapoja ja myös moninaisuutta on alettu arvostamaan yritysten menestystekijänä. Niinpä hän miettii, että hänen feminiinisistä ominaisuuksistaan, lämmöstä, luottavaisuudesta ja aitoudesta voisi sittenkin olla hyötyä myös työuralla.”

1960-luvulla yleistyneessä englanninkielisessä feministisessä tutkimuksessa alettiin erottaa biologisen (sex) ja sosiaalisen (gender) sukupuolen käsitteet toisistaan. Tällä erottelulla halutaan korostaa sitä, että sukupuoli on paitsi biologinen myös vahvasti yhteiskunnallinen käsite. Sosiaalinen sukupuoli tarkoittaa koettua sukupuoli-identiteettiä tai sukupuoliroolia. Sosiaalinen sukupuoli on sidoksissa miesten ja naisten välisiin sosiaalisiin eroihin, jotka ovat kulttuurisesti opittuja, muuttuvat ajan myötä ja vaihtelevat kulttuurien sisällä ja välillä.

Naisen ja miehen identiteetit muodostuvat erilaisiksi, koska heti syntymästä lähtien perhe ja ympäröivä kulttuuri uskontoineen kohtelevat tyttöjä ja poikia eri tavoin ja asettavat heille erilaisia odotuksia. Yhteiskuntaan sosiaalistuminen edellyttää sitä, että yksilöt sopeutuvat yhteiskunnassa vallitseviin sukupuoliroolirooleihin. Yhteiskunnan sukupuolijärjestelmä määrittää mm. sukupuolten työnjakoa, vallanjakoa ja hoivavastuuta.

Psykoanalyttinen tulkinta avartaa käsitystä naisten ja miesten ominaispiirteistä lisäämällä tarkasteluun myös *feminiininen* ja *maskuliininen* -käsitteet. Feminiinisyyteen on länsimaissa perinteisesti liitetty sellaisia ominaisuuksia kuin tunnevaltaisuus, muista huolehtiminen, passiivisuus ja joustavuus. Maskuliinisina ominaisuuksina puolestaan pidetään esimerkiksi rationaalisuutta,

kilpailullisuutta, aktiivisuutta ja tavoitteellisuutta. Feminiininen -käsite ei tarkoita samaa kuin (biologinen) nainen eikä maskuliininen samaa kuin (biologinen) mies, vaan näillä käsitteillä viitataan nimenomaan sosiaalisesti määrittyviin ominaisuuksiin. Olennaista on se, että yksilön käyttäytyminen voi ilmentää monenlaisia piirteitä kummastakin kategoriasta riippumatta hänen biologisesta sukupuolestaan. Yksilöillä on sekä maskuliinisia että feminiinisiä ominaisuuksia. Näiden ominaisuuksien ilmentämismuodot ovat muuttuvia niin kulttuurin sisällä, kuin yksilön elinkaaren aikanakin. Esimerkiksi viime vuosisadan alussa yhteiskunnassamme vallitsi erilaisia maskuliinisuuden ja feminiinisuuden ilmenteitä kuin tänä päivänä ja teinien sekä isovanhempien käyttäytymistä ohjaavat erilaiset normit.

”Eri sukupuolten tapa työskennellä on usein myös erilainen. Perinteisesti naisia pidetään lempeämpinä ja pehmeämpinä, kun taas miesten oletetaan olevan kovempia ja karskimpia. Nämä stereotypiat eivät mielestäni sovellu kovin hyvin terveydenhuoltoympäristöön, sillä alalle hakeutuvat miehet ovat usein hoivaavia ja empaattisia, ja naiset voivat olla pehmeiden ohella hyvinkin kovia – ehkä usein työelämän kovuuden ansiosta.” J25 sote-ala

Psykoanalyttisessä viitekehyksessä, verrattuna tasa-arvoviitekehykseen, korostuu maskuliinisten ja feminiinisten piirteiden ja toimintatapojen erilaisuuden tiedostaminen kuten myös seuraavat kirjoittajat ovat havainneet:

”On ihanaa myös, että työyhteisöni naisvaltaisessa yksikössä on miehiä. He rikastuttavat työpäivää ja tuovat erilaista ajattelutapaa mukaan. Me naiset olemme erilaisia kuin miehet, joten on hyvä että yksikössämme on molempia.” J28 sote-ala

”Usein hoitoalan työpaikkoja pohtiessani olen huomannut miettiväni, että toivottavasti siellä olisi myös miehiä hiukan tasapainottamassa työyhteisön dynamiikkaa. Mikähän siinä on? Voiko oikeasti olla niin, että naiset ajattelevat liikaa tunteella ja herkästi tekevät asioista henkilökohtaisia, vaikka yleensä aina asiat riitelevät, ei ihmiset. Miksi sitten miehet tasapainottavat työyhteisön dynamiikkaa ja miten? Onko niin että miehet sanovat herkemmin asiat suoraan eivätkä mieti liiaksi miltä toisesta tuntuu. Ongelmat käsitellään silloin kun ne havaitaan. Vai onko se vain niin että hoitoalalle yleensäkin hakeutuu herkemmin ihmiset, jotka miettivät ja harkitsevat päätöksensä, valintojaan sekä sanojaan yms. liikaa.” J2 sote-ala

SOSIALISTINEN/KULTTUURINEN VIITEKEHYS: YHTEISKUNNALLISILLA RAKENTEILLA SEKÄ PUHEKÄYTÄNNÖILLÄ ON MERKITYSTÄ

Saara Kelo – sosialistisessa/kulttuurisessa viitekehyksessä:

”Ajatellessaan tulevaisuuttaan, Saara ei koe etenemismahdollisuuksiaan realistisina nykyisessä työpaikassaan. Tämä asia ei kuitenkaan ole suurin huolen aihe Saaran mielessä. Saara, jolla on takanaan myös avoimen yliopiston tarjoamia naistutkimusopintoja, tietää hyvin mistä hänen tilanteessaan on kysymys. Vaikka hän on itse pärjännyt yhteiskunnassa naisia syrjivien rakenteiden olemassaolosta huolimatta, hän tiedostaa olevansa onnekkaampi kuin monet hänen naiskollegoistaan esimerkiksi niissä yrityksissä, joihin hänen työnantajansa tuotantoa on ulkoistettu. Sekä Saara, että hänen miehensä pitävät mielenkiintoisista ja haastavista tehtävistään, mutta viimeaikoina heistä on alkanut tuntumaan, että lasten ollessa vielä pieniä voisi sittenkin olla parempi, jos jompikumpi heistä jäisi joksikin aikaa kotiin. Saaran työnantaja suhtautuukin tähän myönteisesti ja järkevämpään olisikin, että heistä pienempi palkkainen Saara jäisi kotiin. Saara ei voi kuitenkaan olla miettimättä sitä, kuinka väärin se on, että näin hänen eläketulonsa pienenisivät, sillä naisten kotona tekemää ilmaista työtä ei edelleenkään arvoteta kansantaloudessa. Jotain syvällisempää patriarkaalisen kapitalistisen yhteiskunnan rakenteisiin käyvää muutosta siis tarvittaisiin. Saara ja hänen miehensä ystävineen ovat myös viime aikoina pohtineet, kuinka haastavaksi on tullut löytää yhteistä ’laatu-aikaa’, kun yhä useammalla heistä työ ja vapaa-aika sekoittuvat tässä nykyisessä 24/7 taloudessa. He ymmärtävät että yksilöinä he eivät voi näitä globalisaatioon liittyviä ongelmia ratkaista, vaan jotain täytyisi myös rakenteiden ja työn organisoinnin tasolla muuttua.”

Tässä kolmannessa näkökulmassa huomion painopiste siirtyy yhteiskunnan rakenteisiin ja työyhteisöjen arjen käytäntöihin tarkasteltaessa sukupuolen merkityksiä työelämässä. Historiallisesti siirtyminen agrariiyhteiskunnasta teolliseen yhteiskuntaan synnytti jaon työn teon paikkojen ja kodin välille. Se myös aikaansai sukupuolittuneen työelämän rakenteen, jossa miehet ja naiset työskentelevät eri toimialoilla, ammattiteissa ja hierarkisissa asemassa. Työelämän sukupuolittunut rakenne vaikuttaa niin miehiin kuin naisiinkin ja sitä voidaan pitää kapitalistisen yhteiskunnan keskeisenä piirteenä. Nykyisten kapitalististen yhteiskuntien toiminta muuttuisi merkittävästi, jos kotona (pääosin naisten) tekemästä työelämän ja tuotannon edellytyksiä ylläpitävästä hoiva- ja huoltotyöstä maksettaisiin käypä hinta.

Työyhteisöjen sukupuolittuneita käytäntöjä tarkasteleva organisaatiotutkimus on viime vuosina yleistynyt. Näissä tutkimuksissa on havaittu kuinka organisaatioiden jokapäiväisissä prosesseissa ja päätöksenteossa tuotetaan ja

ylläpidetään sukupuolen mukaista segregatiota. Tätä jakautumista tuottavaa noidankehää ylläpidetään mm. rekrytointi- ja uran edistämiseen liittyvissä käytännöissä. Sukupuolittuneiden käytäntöjen muuttaminen ei kuitenkaan onnistu vain siten, että rekrytoidaan lisää naisia tai miehiä (bodies) vaan muutoksia täytyisi saada aikaan yhteisöjen kulttuurissa ja käytännöissä. Suomessa organisaatioiden sukupuolittuneita käytäntöjä ovat tutkineet mm. Päivi Korvajärvi (1996, 1998) sekä Saija Katila, Susan Meriläinen ja Janne Tienari (1999, 2009).

Tasa-arvon ja monimuotoisuuden tavoittelu saa uudenlaisia ulottuvuuksia kun nähdään, että työyhteisöissä vallitsevat toimintatavat (ml. puhutavat) voivat suosia tietynlaista feminiinisyttä tai maskuliinisuutta, vaikka sinällään biologiseen sukupuoleen kohdistuvaa (näkyvää) suosimista tai syrjintää ei esiintyisikään. Tutkimuksissa on todettu, että vallalla oleva länsimainen businesskulttuuri suosii maskuliinisia toimintatapoja (esim. Hearn 2004, Kerfoot ja Knights 1993) ja nimenomaan kilpailullista maskuliinisuutta. Tyypillistä on, että olitpa mies tai nainen, menestyäksesi ja edetäksesi urallasi sinun tulee ilmentää kilpailullisen maskuliinisuuden piirteitä toiminnassasi. Näytät olevasi tietäväinen ja itsevarma toiminnassasi, et epäröi tehdä päätöksiä, olet nopea ja tehokas.

Seuraavassa otteessa esseen kirjoittaja pohtii huumorin, siis puhekäytännön, merkitystä työyhteisössään. Huumori saattaa olla kaksiteräinen miekka työyhteisön arjessa; toisaalta se keventää ja luo yhteyttä tietyn porukan kesken, mutta samaan aikaan se voi syrjiä ja loukata vaikka huumorin viljelijä ei sitä itse tiedostaisikaan.

”Yksi miestyöntekijäni on juuri tällainen. Hän käyttää huumoria paljon työssään, eikä se itsessään ole huono asia, vaan koen että iloa ja huumoria tarvitaan työssämme vaikeiden työskenneltävien asioiden vastapainoksi ja hyvinvointia lisäämään. Mutta en kuitenkaan voi sietää kaksimielisen huumorin käyttöä, jota tämä miestyöntekijä käyttää.” J8 hoitoala

Vähättelevä puhetapa on toinen selkeä esimerkki sukupuolistavista puhekäytännöistä:

”Toisaalta vielä tänä päivänäkin nuoret naiset saattavat kokea ”tytöttelyä” etenkin vanhempien miesmetsänomistajien taholta, mikä saattaa ilmetä ammattitaitoa epäilevänä ja vähättelevänä asenteena, mitä ei välttämättä kokisi saman ikäinen mieshenkilö.” K9 metsäteollisuus

Kilpailullista maskuliinisuutta, tai mitään muutakaan maskuliinisuuden tai feminiinisuuden ulottuvuutta ei tulisi sinällään nähdä negatiivisena tai positiivisena. Ongelmia syntyy kuitenkin silloin, kun jokin muoto esiintyy liian dominoivana

eikä muita muotoja koeta hyväksytyiksi. Tällöin moninaisuuden näkökulmasta tarkasteltuna, sekä yksittäiset organisaation jäsenet saattavat kärsiä, että myös koko organisaation toiminta voi häiriintyä. Työyhteisön jäsenet eivät koe tulevansa hyväksytyiksi, jos he esimerkiksi näyttävät olevansa epävarmoja kilpailullisen kulttuurin vallitessa. Organisaatio supistaa omia kehittymismahdollisuuksiaan kun sen sisällä 'sallittavat' näkemykset yksipuolistuvat. Myös yksittäisten jäsenten alttius 'loppuunpalamiseen' kasvaa, kun he eivät koe saavansa toimia sisäisen olemuksensa mukaan (esim. Kerfoot ja Knights 1993).

Yksipuolista maskuliinisuutta suosivassa työyhteisössä toimimisesta voivat kärsiä niin miehet kuin naisetkin, mutta varsinkin naisjohtajien kohdalla ongelmaksi muodostuu ns. 'tuplstandardi'. Miesten pätevyyttä ei yleensä kyseenalaisteta sen vuoksi, että he ovat miehiä, mutta menestyäkseen urallaan naisten tulisi osoittaa olevansa niin ammatillisesti päteviä kuin hyviä naisia-kin. 'Hyvän' naisen odotetaan poikkeavan miehisistä normeista, hänen tulisi esimerkiksi olla keskusteleva ja empaattinen, mutta ammatillisesti pätevän puolestaan pitää osoittaa olevansa jämäkkä päättäjä. Ollakseen 'päteviä' naisten tulee siis samaan aikaan olla erilaisia ja samanlaisia kuin miehet. Esseekirjoittajat ovat pohtineet tätä pätevyuden ja naiseuden kysymystä seuraavasti:

"Työpaikalla oli eri-ikäisiä esimiehiä. Huomasin että kaikkein pidetyin oli nuorehko mies. Ja kaikkein eniten epäilyksiä ja epäluottamusta herätti keski-ikäinen muodikas nainen. Hänen toimiaan ja toimintatapojaan kyseenalaistettiin herkästi koko työyhteisössä. Itse en päässyt jyvälle mistä tämä johtui." J2 yksityinen lääkäriasema

"[...] toimintaa vuosikausia johtanut mies vaihtui naiseen. Ja tällä kokemuksella sanoisin, että naisjohtajamme tekee paljon radikaalimpia ja kipeämpiä ratkaisuja organisaatiossamme, kuin mitä on vuosiin tapahtunut. Olen kuullut arvioita, joissa uutta johtajaamme on arvioitu melko kylmähermoiseksi ja jopa tunneköyhäksi, jotka koetaan naisille melko vieraiksi ominaisuuksiksi." J1 sote-ala

LOPUKSI

Sukupuoli osana työyhteisöjen moninaisuutta on näkyvä ja kaikkia työelämässä toimivia tavalla tai toisella koskeva ilmiö. Toimiala-, ammatti- ja työyhteisökohtaiset erot voivat olla suuria siinä miten sukupuolen mukainen segregaatio ilmenee ja minkälaisia seurauksia sillä on. Yleisesti, kuten myös tässä julkaisussa tarkastellussa esseeaineistossakin, pidetään toivottavana sitä, että työyhteisöissä olisi molempia sukupuolia edustettuina.

Sukupuolen mukainen segregatio ja eriarvoisuus ei poistu itsestään, 'luonnollisesti'. Historia, viime vuosikymmenien ja vuosien kehitys Suomessa osoittaa myös, että vaikka lainsäädäntö olisi kehittynyt ja naiset keskimääräisesti koulutetumpia kuin miehet, ei se vielä riitä poistamaan eriarvoisuuden ilmentymiä. Jotain muutakin pitäisi vielä tehdä, mutta mitä ja miten? Tässä artikkelissa esitetyt näkökulmat ja esseeaineistosta nostetut esimerkit suomalaisista työyhteisöistä valottavat työelämän sukupuolittuneisuuteen liittyvää ilmiökenttää ja sen monisyisyyttä. Selväksi lienee käynyt että yksinkertaisia helppoja ratkaisuja ongelmiin ei useinkaan ole tarjolla, mutta silti ne ovat ratkaistavissa jos niin halutaan.

Perusteina sukupuolisen moninaisuuden rikastamiseksi työyhteisöissä voidaan nähdä ainakin tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden paremman toteutumisen sekä innovointikyvyn ja tehokkaamman toiminnan tavoitteet. Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus argumentit sisältyvät länsimaisen kulttuurin eettiseen koodistoon, organisaation tulokselliselle toiminnalle on eduksi mitä paremmin kaikkien siellä toimivien moninaisten yksilöiden äänet kuullaan ja kyvyt huomioidaan.

Sukupuolinen erilaisuus on rikkautta. Naiset ilmentäkööt naiseuttaan ja miehet miehisyytään ja sateenkaarenkin alle mahtuu monenlaista. Työyhteisöissä kuitenkin tulisi ihmisiä tarkastella vain ammatillisin kriteerein. Artikkelin päättää myönteistä kehitystä kuvaava ote:

"Lähes ainoana naispuolisena työntekijänä työskenteleminen työyhteisössä on ollut välillä haasteellista. Koen, että minulta odotetaan enemmän. Toisaalta tämä on muuttunut vuosien saatossa siten, että enää minua ei arvoteta työyhteisössä pelkästään naiseuden kautta, vaan minua arvostetaan tekemäni työn ja osaamiseni perusteella. Nykyisin vaikuttaa siltä, että välttämättä lähimmät työtoverini eivät mitenkään noteeraa, että olen eri sukupuolta." K7 tekninen palvelu

LÄHTEET

Calás, M and Smircich, L. 1996. From 'The Woman's Point of View: Feminist Approaches to Organization Studies. In: Clegg, S., Hardy, C. and Nord, W. (eds.): *Handbook of Organization Studies*. London. Sage.

Calás, M and Smircich, L. 2006. From the 'Woman's Point of View' Ten Years Later: Towards a Feminist Organization Studies. In: Clegg, S, Hardy, C Lawrence, T and Nord, W (eds.): *The Sage Handbook of Organization Studies*. London. Sage.

Hearn, J. 2004. From Hegemonic Masculinity to the Hegemony of Men. *Feminist Theory*. 5(1), 49–72.

Lämsä, A-M, Vanhala, S, Kontoniemi, N, Hiillos, M ja Hearn, J. 2007. Naisjohtajuuden tutkimus Suomessa historiallisesta näkökulmasta. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*. 3/07, 294–321.

Kauppalehti Optio 5.3.2015. Ihmemaan kauneusvirhe: miksi nainen ei kelpaa pörs-sijohtajaksi? Viitattu 6.11.2015 <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/miksi-nainen-ei-kelpaa-porssiyhtion-johtoon/WemxrVWs>

Katila, S and Meriläinen, S. 1999. A Serious Researcher or Just Another Nice Girl? Doing Gender in a Male-Dominated Scientific Community. *Gender, Work and Organization*. 6(3), 163–173.

Kerfoot, D and Knights, D. 1993. Management, Masculinity and Manipulation: From Paternalism to Corporate Strategy in Financial Services in Britain. *Journal of Management Studies*. 30(4), 659–677.

Kinnunen, M ja Korvajärvi, P (toim). 1996. *Työelämän sukupuolistavat käytännöt*. Jyväskylä. Vastapaino

Korvajärvi, P. 1998. Sukupuolistamisen paradoksit työpaikoilla. *Naistutkimus*. 3/1998, 54–58.

Meriläinen, S, Katila, S, Tienari, J and Benschop, Y. 2009. Diversity Management versus Gender Equality: the Finnish Case. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 26(3), 230–243.

Naiset ja miehet työelämässä. 2013. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Viitattu 6.11.2015 <http://ek.mobie.fi/zine/52/article-1092>

Pesonen, S, Tienari, J and Vanhala, S 2009. The Boardroom Gender Paradox. *Gender in Management: An International Journal*. 24/5, 1754–2413.

Tienari, J, Meriläinen, S ja Lang, G. 2004. ”Naiskiintiöt” mediassa: Ikkuna suomalaiseen työelämän tasa-arvokeskusteluun. *Naistutkimus*, 4/2004, 84–95.

Työ, talous ja tasa-arvo, Tilastokeskus. 2013. Viitattu 2015 http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/tyytata_201300_2013_10369_net.pdf

IKÄÄNTYVIEN TYÖNTEKIJÖIDEN
PAREMPI TYÖKYKY TYÖURIEN
PIDENTYESSÄ



IKÄÄNTYVIEN TYÖNTEKIJÖIDEN PAREMPI TYÖKYKY TYÖURIEN PIDENTYESSÄ

Marjo-Riikka Huppunen-Vänskä & Maija Tietäväinen

JOHDANTO

Yhtenä näkökulmana moninaisuuteen ovat ikääntyvät työntekijät. Työelämän jatkuvat muutokset merkitsevät muutosta työtehtävissä ja työyhteisöissä (Airila 2015, 9; Ilmarinen 2005, 16) eikä seestynyt ja tasainen vaihe välttämättä jatku kovin pitkään. Omien voimavarojen muutokset ovat todellisuutta iän karttuessa ja työntekijöiden voimavarat muuttuvat merkittävästi. Terveelliset elämäntavat auttavat jaksamaan paremmin työssä sekä vapaa-ajalla. (Ilmarinen 2005, 16–19.)

Työkyvyn monimuotoisuus tekee työkyvyn mittaamisen ja arvioinnin haasteelliseksi. Työkyvyn arvio voi perustua henkilön omaan käsitykseen tai työnjohdon, terveydenhuollon tai sosiaalivakuutuksen ammattilaisen tai muun asiantuntijaryhmän tekemään arvioon. Työkykyä arvioitaessa tarkastellaan työkyvyn osa-alueita erilaisista näkökulmista (Gould & Ilmarinen 2010, 33), mutta tärkeätä olisi, että työkykyä arvioidaan suunnitelmallisesti ja kattavasti ennaltaehkäisyn näkökulmasta (Bäckmand & Vuori 2010, 10). Ensisijaisesti ongelmatilanteissa pitäisi keskustella henkilön kanssa, jota ongelma koskettaa. Jos keskustelu ei onnistu, täytyy asia ottaa puheeksi esimiehen, työsuojeluvaltuutetun tai luottamusmiehen kanssa. (Nummelin 2008, 128–129.)

Opiskelemme tällä hetkellä Karelia-ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK-tutkintoa. Kuvaamme tässä artikkelissa opinnäytetyötämme, jossa työkykyyn vaikuttaviksi osa-alueiksi valittiin elintavat, palvelut ja niiden tarpeet, terveydentila sekä sosiaaliset ja sosioekonomiset tekijät. Tässä artikkelissa ikääntyvällä työntekijällä tarkoitetaan 45–65-vuotiasta työntekijää. Työkyvyn parantamiseen 45–65-vuotiailla tarvitaan tutkittua tietoa työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. Seuraavassa kuvaamme opinnäytetyömme keskeisiä sisältöjä.

OPINNÄYTETYÖN TAUSTA

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitoksen (THL) tavoitteena on ollut kehittää alueellista terveysseurantaa. Tässä opinnäytetyössä käytettiin Terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen toteuttaman Alueellisen terveys- ja hyvinvointitutki-

muksen (ATH) Pohjois-Karjalan aineistoa. Terveyden edistämisen professori Tiina Laatikainen on ottanut vastuun aineiston säilyttämisestä ja hallinnoinnista ja yhdessä alueellisten toimijoiden kanssa toteuttaa aineiston analyysiä. Näitä tuotettavia tietoja käytetään maakunnan, seutukuntien ja kuntien terveys- ja hyvinvointityön tueksi. Karelia-AMK on mukana työssä ja voi hyödyntää Pohjois-Karjalan aineistoa opinnäytetöihin. (ATH-aineistotutkimussuunnitelmat.)

Alueellisen terveys- ja hyvinvointitutkimuksen (ATH) aineisto koostuu tiedoista, joiden avulla alueellinen terveysseuranta on pyritty tekemään mahdollisimman helpoksi ja tehokkaaksi. Tarkoitus on ollut kuvata eri terveyden ja hyvinvoinnin osa-alueiden toteutumista. Opinnäytetyössämme selvitettiin tekijöitä, jotka ovat yhteydessä 45–65-vuotiaiden työkykyyn. Etsimme vastausta siihen, mitkä ovat niitä asioita, joihin pitäisi kiinnittää huomiota työyhteisöissä ja työterveyshuollossa ikääntyvien 45–65-vuotiaiden työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi.

Joka neljäs työkäinen suomalainen kokee työkykynsä heikentyneeksi (Kaikkonen, Murto, Pentala, Koskela, Virtala, Härkänen, Koskeniemi, Ahonen, Vartiainen & Koskinen 2014). Työssä jatkamisen haasteet koskevat ikääntyvien työssä pysymisen ohella keski-ikäisten työhyvinvoinnin ja työuran tukemista. Työvoima tulee koostumaan tulevaisuudessa yhä enemmän eri-ikäisistä ja työkyvyltään erilaisista työntekijöistä. On keskeistä selvittää miten työssä jatkamista voitaisiin tukea. (Heikkilä-Tammi, Nuutinen, Bordi & Manka 2015, 143–144.)



Kuvio 1. Opinnäytetyössä käsiteltävien 45–65-vuotiaiden työkykyyn vaikuttavat tekijät.

OPINNÄYTETYÖN KESKEISIMPIÄ TULOKSIA

Opinnäytetyön tulosten analyysin ensimmäisessä vaiheessa muodostettiin luokittelu työkykypisteistä (ks. taulukko 1). Työkykypisteitä ristiintaulukoitiin opinnäytetyöhön valittujen osa-alueiden kanssa, joita olivat elintapojen, palveluiden ja niiden tarpeiden, terveydentilan sekä sosiaalisten ja sosioekonomisten tekijöiden vaikutukset työkykyyn.

TAULUKKO 1. Työkykypisteet luokiteltuna.					
Työkykypisteet luokiteltuna	Työkyky				Yhteensä
	Huono (0-2 p)	Kohtalainen (3-5p)	Hyvä (6-8 p)	Erinomainen (9-10 p)	
	% (n)	% (n)	% (n)	% (n)	
Miehet (n)	8.7 (n=63)	11.5 (n=84)	55 (n=400)	24.8 (n=180)	100 (n=727)
Naiset (n)	8.2 (n=67)	7.3 (n=60)	45 (n=368)	39.4 (n=322)	100 (n=817)

Kaikki elintavat vaikuttavat joihinkin terveyden ja työkyvyn osoittimiin. Tupakoimattomuus, terveellinen ruokavalio, säännöllinen liikunta ja kohtuullinen alkoholin käyttö vähentävät riskiä ennenaikaiseen kuolemaan ja lisäävät terveen vanhenemisen edellytyksiä. Yksilötasolla terveet elintavat pienentävät monia riskejä, väestötasolla vaikutukset kertaantuvat. Terveellisiä elintapoja tulee edistää lisäämällä kiinnostusta ja parantamalla mahdollisuuksia kohdentaa siihen voimavaroja. Yksittäisten elintapojen vaikutukset eivät ole riittäviä herättääkseen tarvetta elintapojen muuttamiseen, mutta useiden elintapojen yhteisvaikutukset ovat suuria. (Vuori 2015, 729–736.)

Opinnäytetyön tuloksissa saatiin elintavoista sekä muista valituista osa-alueista samansuuntaisia tuloksia kuin aiemmissa tutkimuksissa (ks. esim. Vuori 2015, Järvelin & Muuri 2010; Koskinen, Lundqvist & Ristiluoma 2012). Useita tunteja viikossa kuntoliikuntaa harrastavilla miehillä ja naisilla oli erinomaiset työkykypisteet verrattuna heihin, jotka eivät kuntoliikuntaa useita tunteja viikossa harrastaneet. Unella on todettu olevan merkitystä fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin (Anders, Breckenkamp, Blettner, Schlehofer & Berg-Beckhoff 2014, 968–973). Niillä miehillä ja naisilla, jotka nukkuivat lähes aina tarpeeksi, työkykypisteet olivat selkeästi paremmat kuin niillä, jotka ilmoittivat nukkuvansa harvoin hyvin. Kuntoliikunnalla ja unella on näiden tulosten mukaan selkeästi merkitystä ihmisen työkykyyn.

Sosiaali- ja terveystietomus 2010 mukaan energian liiallinen saanti ja siitä aiheutuva lihomine on yksi suomalaisten terveyttä eniten uhkaava tekijä.

Työkäisistä miehistä 70 prosenttia ja naisista 50 prosenttia ovat vähintään lievästi lihavia, eli heidän painoindeksinsä (BMI) on 25 tai enemmän. (Järvelin & Muuri 2010, 29.) Opinnäytetyön tuloksissa tuli esille, että miehet ja naiset, joiden painoindeksi on 30 tai yli, saivat selkeästi huonommat työkykypisteet kuin ne, joiden painoindeksi oli alle 30. Työkykypisteet erosivat selkeimmin osiossa, jossa työkykypisteet oli luokiteltu erinomaiseksi.

Tupakointi on väestömme suurin yksittäinen terveysriski. Joka toinen tupakoitsija kuolee ennenaikaisesti tupakoinnista aiheutuviin sairauksiin. Eduskunnan vuonna 2010 säätämän tupakkalain tavoite tupakkatuotteiden käytön loppumisesta on perusteltavissa väestön terveyden edistämisen ja taloudellisten seikkojen pohjalta. (Hara & Simonen 2013, 3.) Tupakoinnilla on selkeästi vaikutusta työkykyyn, se todetaan myös tässä opinnäytetyössä. Työkykypisteensä luokitteli paremmaksi tupakoimattomat henkilöt.

Erikoista oli huomata, että työkykypisteensä paremmaksi luokittelivat ne 45–65-vuotiaat, jotka ilmoittivat käyttävänsä alkoholia 2–4 kertaa kuukaudessa kuin ne ketkä eivät käyttäneet alkoholia lainkaan. Tämä sama tulos oli huomattavissa sekä naisilla että miehillä. THL:n raportissa *13/2013 Alkoholi Suomessa* mukaan suomalaisten alkoholin kulutus on viisinkertaistunut 50 vuodessa. Tämä perustuu kolmeen seikkaan: alkoholikuluttajien määrä on lisääntynyt, alkoholin kuluttajat ovat alkaneet juoda yhä useammin ja alkoholin kuluttajat juovat isompia määriä kullakin juomiskerralla. (Karlsson, Kotovirta, Tigerstedt & Warpenius 2013, 20.) Tämä selittää osaltaan tässäkin työssä saadut tulokset. Toisaalta alkoholin käytön voidaan kokea vaikuttavan hyvinvointiin ja rentoutumiseen, koska alkoholilla ei koettu olevan työkykyä heikentäviä vaikutuksia.

Opinnäytetyön perusteella miehet ja naiset kokevat työn raskauden samansuuntaisesti. Selkeästi huonommaksi työkykypisteensä luokittelivat miehet ja naiset, jotka tekivät henkisesti raskasta työtä kuin miehet ja naiset, jotka tekivät ruumiillisesti raskasta työtä. Henkisen työn kuormittavuus oli tässä opinnäytetyössä tilastollisesti merkittävä löydös.

Masennusta sairastavat miehet luokittelivat työkykypisteensä selkeästi huonommaksi kuin ne miehet, jotka eivät sairastaneet masennusta. Myös muut mielenterveyden ongelmat alentavat tulosten mukaan selkeästi työkykyisyyttä. Naisilla masennus ja muut mielenterveyden ongelmat vaikuttavat samansuuntaisesti työkykyyn kuin miehillä. Mielenterveyshäiriöt ovat työsäkävillä melko yleisiä.

Selän kulumavikaa, iskiasta tai muuta selkäsairautta sairastavat miehet ja naiset luokittelivat jonkin verran huonommaksi työkykypisteensä kuin he, joilla ei ollut vastaavaa sairautta. Selkeimmin tämä ero näkyy työkykypisteissä

luokiteltaessa työkykyä erinomaiseksi. Koska selän kulumavialla, iskiaksella tai muulla selkäsairaudella on vaikutusta työkykyyn, ikääntyvän työntekijän tuki- ja liikuntaelimestön hyvä terveys ja toimintakyky on yksi tärkeä osa-alue työkyvyn ylläpitämisessä.

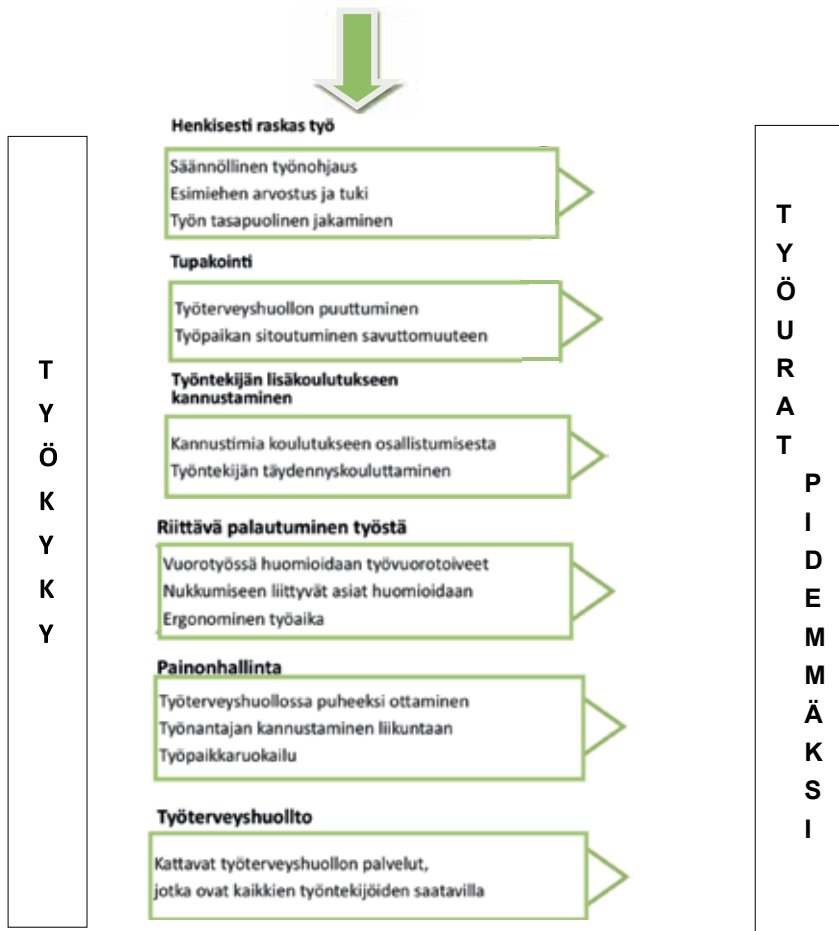
Mitä koulutetumpi työntekijä on, sitä paremmaksi työkyky arvioidaan. Vaikka monesti työ on henkisesti raskaampaa, matalammin koulutetut kokevat yleisemmin työkykynsä heikentyneeksi kuin korkeasti koulutetut. (Martelin, Sainio, Polvinen, Pensola, Koskinen & Gould 2010, 43–44.) Se todetaan myös tässä opinnäytetyössä. Miehistä yhdeksän vuotta päätoimisesti koulua käyneet tai opiskelleet olivat tyytymättömämpiä työkykynsä kuin 15 vuotta päätoimisesti koulua käyneet tai opiskelleet. Naisilla tämä ero oli näkyvillä vielä selkeämmin. Lisäksi taloudellisesti hyvässä asemassa olevien työkyky on selkeästi parempi kuin niiden, joilla on taloudellisia vaikeuksia selvitä elämässään.

TYÖKYVYN TUKEMINEN TYÖURIEN PIDENTÄMISEKSI

Keskimäärin odotettavissa oleva elinaika ja eläkkeellä oloaika ovat pidentyneet. Tämä lisää kiinnostusta työurien pidentämiseen. Työikäisen väestön määrän vähentyminen kasvattaa ikääntyvän työvoiman tarvetta. Työnantajien kiinnostus ikääntyvään työvoimaan on kasvanut. (Pensola, Rinne, Kankainen & Roinen 2008, 1–5, 13; Lehto 2004, 19.)

Opinnäytetyössä saatujen tulosten perusteella seuraaviin asioihin on hyvä kiinnittää huomiota työpaikoilla. Elintavoilla on edelleen suuri vaikutus koettuun työkykyyn. Avointa keskustelua elintavoista tulee lisätä työpaikoilla. Esimiehet tarvitsevat työkaluja ottaa esille elintapoihin liittyviä asioita esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Yksi terveelliseen elintapoihin kannustava keino on työpaikkaruokailun järjestäminen. Tuki- ja liikuntaelimestön työkyvyn ylläpitämiseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi huolehtimalla työntekijän työergonomiasta. Henkisesti raskasta työtä tekevät tarvitsevat enemmän tukea työlleen, esimerkiksi oman esimiehen tuki ja ulkopuolinen työnohjaus. Muun muassa näillä toimenpiteillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn niin, että työkyky säilyy ja työssä jaksetaan eläkeikään saakka työurien pidentyessä.

VARHAINEN PUUTTUMINEN JA TYÖKYVYN HEIKKENEMISEN TEHOKAS EHKÄISEMINEN



Kuvio 2. Työkyky paremmaksi ja työurat pidemmiksi. (Hupponen-Vänskä & Tietäväinen 2015)

Jos suomalaiset noudattaisivat terveellisiä elintapoja, suuri osa olisi nykyistä terveempiä ja toimintakykyisempiä, vanhenisi terveemmin ja elämänlaatu olisi parempi. Työssä jaksettaisiin paremmin ja pidempään. Elintavoilla on suora vaikutus työntekijän työkykyyn ja työssä pysymiseen työurien pidentyessä. Terveysten edistämistä ja sairauksien ehkäisyä tulee tehostaa laatimalla elintapoja koskevia toimintamalleja. Terveysten- ja työterveyshuollon käytäntöjen tulisi kannustaa ja tukea yksittäisiä ihmisiä muuttamaan elintapojaan terveellisempään suuntaan. Yhtä monia ja yhtä suuria vaikutuksia ei voida saavuttaa muilla keinoilla. (Vuori 2015, 729–736.)

LOPUKSI

Työkykyyn vaikuttavista tekijöistä tulisi keskustella ja niihin vaikuttaviin tekijöihin puuttua työyhteisöissä aktiivisesti. Kaikkiin tekijöihin ei työntekijä itse eikä myöskään työyhteisö, esimies tai työorganisaatio voi vaikuttaa. Osaan tekijöistä kuitenkin voidaan vaikuttaa parantamalla esimerkiksi työterveyshuollon palveluita tai nostamalla elintapojen vaikutukset työkykyyn työntekijöiden tietoisuuteen ja yleiseen avoimeen keskusteluun. Parhaimmassa tilanteessa työ on henkisen kasvun lähde ja huonoimmassa tilanteessa se on terveysriski.

LÄHTEET

Airila, A. 2015. Work characteristics, personal resources and employee well-being: A longitudinal study among Finnish Firefighters. Tampere. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Viitattu 16.5.2015 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-526-8>

Anders, M., Breckenkamp, J., Blettner, M., Schlehofer, B., Berg-Beckhoff, G. 2014. Association between socioeconomic factors and sleep quality in an urban population-based sample in Germany. *European Journal of Public Health*. Volume 24. Number 6, December 2014. 968–973.

ATH-aineisto. Terveyttä ja hyvinvointia kuntalaisille. Viitattu 6.11.2015 <https://www.thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/vaestotutkimukset/ath-terveytta-ja-hyvinvointia-kuntalaisille>

Bäckmand, H & Vuori, I. 2010. Yleinen ja kallis, mutta ehkäistävä kansanterveysongelma. Teoksessa Bäckmand, H & Vuori, I. (toim.) *Terve tuki- ja liikuntaelimityö – opas TULE-sairauksien ehkäisyyn ja hoitoon*. Helsinki. Yliopistopaino.

Gould, R. & Ilmarinen, J. 2010. Teoksessa Aromaa, A., Koskinen, S. (toim.). *Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen raportti 11/2010*. Helsinki. Yliopistopaino

Hara, M. & Simonen, O. (toim.) 2013. *Tupakkapolitiikan uusi aika. Savuton Suomi 2040 verkoston tupakkapolitiikan työryhmän ehdotukset*. Ohjaus 20/2013.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Heikkilä-Tammi, K., Nuutinen, S., Bordi, L., Manka, M-L. 2015. Eri-ikäisten työssä jatkamista ja työhyvinvointia tukevat esimiestyön käytännöt. *Hallinnon tutkimus* 2/2015. 143–161.

Ilmarinen, J. 2005. *Työtoveri toista sukupolvea*. Mertanen, V. (toim.) Tampere. TammerPaino Oy.

Järvelin, J. & Muuri, A. (toim.) 2010. *Sosiaali- ja terveystietämys 2010*. Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisuja 2010:1. Helsinki. Yliopistopaino.

Kaikkonen, R., Murto, J., Pentala, O., Koskela, T., Virtala, E., Härkänen, T., Koskenniemi, T., Ahonen, J., Vartiainen, E. & Koskinen, S. 2014. Terveys- ja hyvinvointierot suurissa kaupungeissa 2013 – ATH tutkimuksen tuloksia.

Karlsson, T., Kotovirta, E., Tigerstedt, C & Warpenius, K. 2013. Alkoholi Suomessa. Kulutus, haitat ja politiikkatoimet. THL:n raportti 13/2013. Tampere. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Lehto, M. 2004. Toimintakyky terveydenhuollon tulosmuuttujana. Matikainen, E., Aro, T., Huunan-Seppälä, A., Kivekäs, J., Kujala, S., Tola, S. (toim.) Toimintakyky. Arviointi ja kliininen käyttö. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

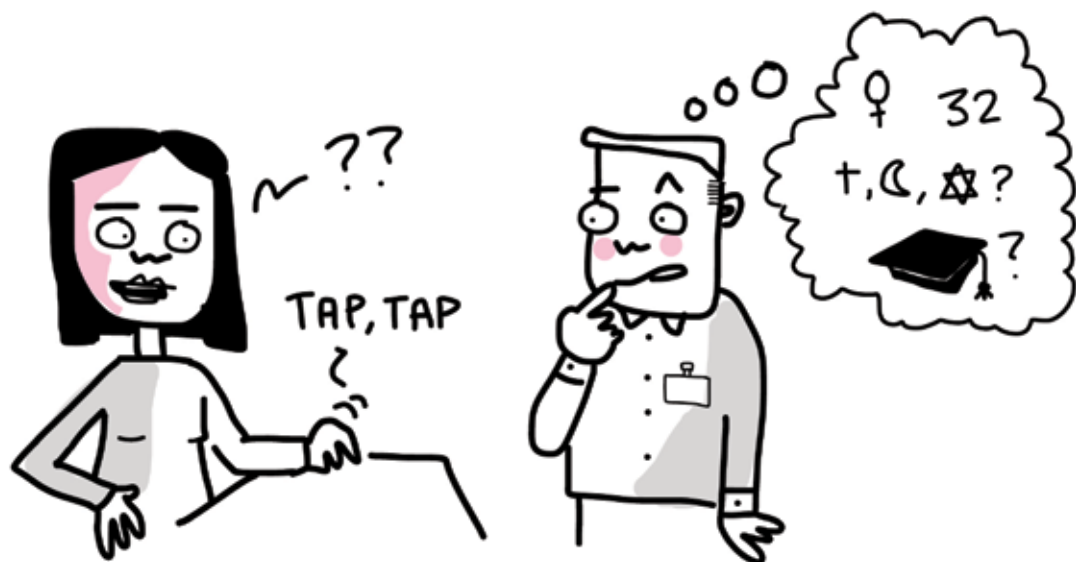
Martelin, T., Sainio, P., Polvinen, A., Pensola, T., Koskinen, S., Gould, R. 2010. Teoksessa Aromaa, A., Koskinen, S. (toim.). Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos raportti 11/2010. Helsinki. Yliopistopaino.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva. WSOY.

Pensola, T., Rinne, H., Kankainen, H., Roinen, S. Työikäiset ikääntyvät 55–69-vuotiaiden terveys, toimintakyky ja kuntoutustarve. Kuntoutussäätöön tutkimuksia 78/2008. Helsinki. Yliopistopaino.

Vuori, I. 2015. Elintapojen terveysvaikutukset. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim. 8/2015. 131 vuosikerta. 729–736.

MONINAISUUDEN JOHTAMINEN ASIAKKUUKSIEN NÄKÖKULMASTA



MONINAISUUDEN JOHTAMINEN ASIAKKUUKSIEN NÄKÖKULMASTA

Kim Wrange

JOHDANTO

Moninaisuuden johtaminen, tai ehkä tuttavallisemmin monimuotoisuuden johtaminen – diversity management – on nousemassa yhä vahvemmin keskusteluun johtamisen käytännöissä ja aihepiiriin liittyvässä tutkimuksessa. Miksi näin on? Yhteiskuntamme muuttuu yhdessä globaalin muutoksen mukana ja tämän muutoksen vahvoja ajureita ovat valtioiden rajojen avautuminen ja kansainvälistyminen, väkiluvun kasvu kehittyvissä talouksissa sekä samanaikainen väestön ikääntyminen kehittyneissä talouksissa. Kehittyneiden talouksien pitkään jatkunut talouskasvu, sitä tukenut kansainvälisen kaupan kasvu sekä globaalien tuotantorakenteiden muuttuminen ovat myös keskeisiä ajureita siinä, että yhteiskuntamme on monimuotoistunut nopeasti. Tiedonvälitys ja media ovat osaltaan nopeuttaneet tätä kehitystä. Maailmamme on kovasti erilainen kuin vaikkapa Berliinin muurin murtumisen aikoihin.

Yritysten ja organisaatioiden tärkein sidosryhmä on niiden asiakaskunta. Ilman asiakkaita ei yritystä tai organisaatiota tarvittaisi, koska ei olisi ketään jolle nämä voisivat olla olemassa. Näiden tehtävänä onkin tuottaa asiakkailleen riittävää lisäarvoa suhteessa koettuihin uhrauksiin (esim. tuotteesta tai palvelusta maksettu hinta), jotta näillä on kannustimia edelleen käyttää yrityksen tai organisaation tuotteita ja palveluita. Samalla kun yhteiskuntamme on monimuotoistunut, on myös yritysten ja organisaatioiden asiakaskunta monimuotoistunut. Arvon tuottamisen näkökulmasta ei ole yhdentekevää, miten yritykset ja organisaatiot tuottavat tuotteita ja palveluja asiakkailleen. Se, mikä sopii yhdelle asiakkaalle, ei välttämättä sovi toiselle. Ristiriidat voivat johtaa huonontuneisiin asiakaskokemuksiin tai viime kädessä jopa menetettyihin asiakkuuksiin. Sosiaalisen median aikakaudella huonosti hoidetut asiakkuudet voivat ääritilanteissa johtaa imago tappioihin, joiden paikkaamiseen tarvittavat ajalliset ja rahalliset panokset voivat olla merkittäviä.

Tässä artikkelissa tarkastelen moninaisuuden johtamista asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta. Olen toiminut asiakkuusajattelun kouluttajana sekä opettajana jo kolmen eri vuosikymmenen aikana ja lähden siitä viitekehuksesta, jonka olen sisäistänyt kuuluvaksi markkinoinnin ns. Pohjoismaiseen koulukuntaan. Ulkoisten lähteiden käyttö on näiltä osin harkitun niukkaa

ja ne opit, joita esittelen, perustuvat pitkälti alan pioneerien tulkintoihin näistä ajatusmalleista. Moninaisuuden johtamiseen olen tutustunut sellaisenaan vasta viimeisen kahden vuoden aikana ja tältä osin tukeudun olemassa olevaan kirjallisuuteen. Uskon, että yhdistämällä nämä kaksi johtamisen suuntausta voimme tulla entistä paremmiksi hallitsemaan ja johtamaan omia asiakkuuksiamme.

MITÄ MONINAISUUDEN JOHTAMINEN ON?

Moninaisuutta tarkastellaan yleensä iän, sukupuolen, etnisen taustan, uskonnon, sekä erilaisten suuntautuneisuuksien kautta. Yleensä on lähdetty siitä, että tarkastelussa olisi jonkin moninaisuuden takastelukulman vähemmistön lähtökohta asioihin. Työ- ja elinkeinoministeriön TEM (2011, 6) julkaisun mukaan kuitenkin ”monimuotoisuudessa ei ole kyse pelkästään vähemmistöistä tai syrjinnän vaarassa olevista ryhmistä, vaan olemme kaikki osa monimuotoisuutta – kukin omalla tavallamme”.

On hyvä muistaa, että näkökulmasta riippuen edustamme aina jonkin asteista toiseutta, vaikka kuuluisimmekin ”enemmistöön” tai ”valtavirtaan”. Yritykset ja organisaatiot sekä yhteiskunta voivat hyödyntää moninaisuuden johtamista tarkastelemalla sitä 1) työelämän laadun ja tuottavuuden tekijänä, 2) apuna asiakastarpeiden tunnistamisessa, 3) osana yritysvastuukysymyksiä sekä 4) osana työvoimapolitiikkaa (TEM 2011, 7).

Timonen, Jaatinen, Lehtonen, Pesonen ja Raivio (2014) esittävät tuoreessa julkaisussaan, että moninaisuuden johtamisesta voi tulla uusi työelämän avaintaito. Moninaisuuden johtamisen tutkiminen sopiikin kaikille, jotka haluavat kehittää johtamisosaamistaan. Kirjoittajat nostavat julkaisussaan esille Collianderin ja kumppaneiden (2009) kehittämän nelikentän, jossa moninaisuutta lähestytään kahden ulottuvuuden, näkyvyyden ja pysyvyyden, avulla.

Timonen ja muut (2014) esittävät ulottuvuudet seuraavasti.

”Osa moninaisuustekijöistä on suhteellisen helposti ulospäin havaittavia (esimerkiksi ikä, sukupuoli ja ihonväri), toiset taas vaikeammin havaittavia (esimerkiksi työsuhteen laatu, arvomaailma ja koulutustausta). Pysyviä moninaisuustekijöitä ovat esimerkiksi etninen alkuperä, äidinkieli ja kulttuuritausta. Muuttuvia moninaisuustekijöitä taas ovat esimerkiksi työuran vaihe, asema organisaatiossa ja yksityiselämän tilanne. Taulukoimalla nämä ristiin saadaan löyhästi neljä eri moninaisuustekijöiden tyyppiä: näkyvä & muuttuva, näkyvä & pysyvä, näkymätön & muuttuva ja näkymätön & pysyvä. Nelikenttä keskittyy yksilöllisiin moninaisuustekijöihin eikä sitä voi suoraan käyttää esim. tiimi- tai organisaatiotason moninaisuusilmiöiden hahmottamiseen.”

Esitetty nelikenttä toimii esitetystä rajoitteestaan huolimatta hyvänä työkaluna määritettäessä esimerkiksi oman yrityksen tai organisaation moninaisuutta. On hyvä tunnistaa, ovatko moninaisuuden ulottuvuudet omissa organisaatioissa esimerkiksi piilossa olevia ja muuttuvia tai ovatko ne näkyviä ja pysyviä sekä mitä nämä merkitsevät omalle johtamistyölle?

REAKTIIVINEN VAI PROAKTIIVINEN LÄHESTYMISTAPA MONIMUOTOISUUTEEN?

Aulikki Sippola (2007) tutki väitöskirjatutkimuksessaan henkilöstöjohtamisen muuttumista työyhteisöjen lisätessä tietoisesti monimuotoisuuttaan. Sippola jakaa organisaatioiden lähestymistavat monimuotoisuuden johtamista kohtaan proaktiivisiin ja reaktiivisiin strategioihin (ks. myös Martinheimo-Kokko tässä julkaisussa). Reaktiiviset organisaatiot painottavat Sippolan (2007) mukaan yleensä tasa-arvoa ja lainsäädännön velvoitteita ja pyrkivät kohtelemaan työntekijöitään mahdollisimman yhdenmukaisin periaattein. Käytännössä organisaatioissa pyritään muuttamaan esimerkiksi rekrytointi- ja perehdytysmenetelmiä uutta työvoima hankittaessa. Proaktiivisissa organisaatioissa haetaan puolestaan lisäarvoa pyrkimällä eriarvoisuuden tietoiseen vähentämiseen, oikeudenmukaiseen henkilöstöjohtamiseen sekä asenteiden ja koko toimintakulttuurin muutokseen. (Ks. TEM 2011, 58.)

Sippolan väitöskirjan löydökset ovat lähtökohtaisesti henkilöstöjohtamisessa, mutta ne ovat suoraan sovellettavissa myös asiakkuuksien johtamiseen. Moninaisuuden johtamisen näkökulmasta yritys tai organisaatio voi toimia reaktiivisesti tai proaktiivisesti myös asiakkuuksien johtamisessa. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin asiakkuuksien johtamisen käsitteitä.

MITÄ ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN ON?

Jotta voimme johtaa paremmin yrityksen tai organisaation asiakkuuksia, meidän tulee ensin määritellä, mitä tarkoitamme asiakkuudella. Suomen kieleen ja erityisesti markkinoinnin johtamisen alalle termin asiakkuus lanseerivat Kaj Storbacka ja Jarmo R. Lehtinen liikkeenjohdon bestseller-kirjallaan Asiakkuuden ehdoilla (1997). Asiakkuus-käsitettä oli toki käytetty aiemmin myös sosiaalialalla. Asiakkuus määritellään kirjassa seuraavasti: ”Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välinen prosessi, joka koostuu asiakaskohtamisista, joiden aikana yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa.” (Storbacka & Lehtinen 1997, 15.)

Asiakkuuden määritelmä edellyttää, että vaihdanta on toistuvaa ja että yrityksen/organisaation ja asiakkaan välillä vaihdetaan yhtä aikaa tai erikseen tunteita, tietoja ja tekoja. Lyhytkestoinen ja kertaluonteinen kaupankäynti ei niinkään mahtuisi asiakkuus-määritelmään sisälle.

Asiakkuuksien johtamiseen voidaan sisällyttää monia elementtejä ja Storbackan ja Lehtisen (1997, 14–15) mukaan keskeisimpiä näistä ovat asiakkuuden elinkaaren vaiheet, asiakkuuden vaihdanta ja asiakkuusstrategiat. Asiakkuuden elinkaari koostuu asiakkuuden syntymisestä, asiakkuuden jalostumisesta ja asiakkuuden loppumisesta. Asiakkuuden vaihdanta koostuu edellä mainituista tunteiden, tietojen ja tekojen vaihdannasta. Asiakkuusstrategia on johdon valitsema tapa, jolla yritys tai organisaatio hoitaa asiakkuuksiaan tavoitteena asiakkuuden arvon maksimointi.

Asiakkuuksien johtamiseen on esitetty malli (Storbacka, Strandvik & Grönroos 1994), jota olen käsitellyt seikkaperäisesti omassa yliopettajaesityksessäni (Wrange 2001). Mallissa edetään systemaattisesti asiakastytyväisyydestä asiakaskannattavuuteen ja siinä yhdistyvät asiakastytyväisyys, asiakasuskollisuus ja asiakassuhdekannattavuus.

Asiakastytyväisyys johdetaan asiakkaan kokemasta arvosta, joka puolestaan muodostuu asiakkaan kokeman laadun ja uhrausten välisestä suhteesta. Asiakastytyväisyys vaikuttaa asiakkuuden lujuuteen, mutta ei kokonaan selitä sitä. Asiakkuuden lujuuteen vaikuttavat myös asiakkaan sitoutuminen ja sidokset yrityksen ja asiakkaan välillä. Asiakkuuden lujuus ei puolestaan yksin riitä selittämään asiakassuhteen pituutta. Siihen vaikuttavat myös asiakkaan kokema muu tarjonta sekä kriittiset kohtaamiset asiakassuhteen aikana.

Asiakassuhteen pituus vaikuttaa asiakassuhteen kannattavuuteen, mutta pitkäaikainen asiakassuhde ei välttämättä ole itsestään selvästi kannattava. Kannattavuuteen vaikuttavat myös asiakasosuuksien asiakassuhdetuottojen kautta sekä asiakassuhteen rakenne asiakassuhdekustannusten kautta. Asiakasosuudella tarkoitetaan yrityksen saamaa osuutta asiakkaan sydäimestä, ajatuksista ja viime kädessä käytettävissä olevasta ostovoimasta. Asiakassuhteen rakenteella tarkoitetaan yrityksen/organisaation ja asiakkaan välistä prosessia ja sen käsikirjoitusta.

Miten yritys voi vaikuttaa asiakastytyväisyyteen, asiakasuskollisuuteen ja asiakaskannattavuuteen? Blomqvist, Dahl, Haeger ja Storbacka (1999) pyrkivät antamaan joitakin vastauksia tähän kysymykseen kirjassaan Asiakkuuden arvon lähteillä. He toteavat, kuten jo lukuisat konsultit ja tutkijat ennen heitä, että kilpailukykyisellä yrityksellä tulee olla jotakin ainutlaatuista tarjottavaa.

Mutta erotukseksi muista he eivät korosta niinkään perinteisen lisäarvon merkitystä, vaan sitä että yrityksen tarjooma asiakkaille tulisi nähdä prosessina. Prosesseja on kilpailijoiden paljon vaikeampi kopioida kuin lisäarvoja. (Blomqvist, Dahl, Haeger & Storbacka 1999, 16.)

Koska asiakkuus on yllä olevan perusteella etupäässä määritettävissä molemmille vaihdannan osapuolille lisäarvoa tuottavaksi prosessiksi, on erityisen tärkeää, miten tätä prosessia johdetaan. Storbacka ja Lehtinen (1997, 123–137) esittävät tähän kolmea strategiaa: tarra-, neppari- ja vetoketjustratogia. Tarrastrategiassa yritys sopeutuu asiakkaan prosessiin (tai käsikirjoitukseen, kuten tutkijat asian esittävät) lähtökohtanaan toimia asiakkaiden esittämien toivomusten ja periaatteiden mukaan. Nepparistrategiassa asiakas puolestaan sopeutuu yrityksen suunnitteleman asiakkuuden käsikirjoituksen toteuttamiseen. Vetoketjustratogiassa pyritään mahdollisimman syvälliseen kumppanuuteen ja yhteistyöhön asiakkaan kanssa.

MIKSI MONINAISUUDEN JOHTAMINEN TEKEE MEISTÄ PAREMPIA ASIAKKUUKSIEN JOHTAJIA?

Kun olemme nyt tarkastelleet sekä moninaisuuden johtamisen että asiakkuusajattelun perusteita, herää kysymys, voimmeko jollakin tapaa yhdistää näitä kahta lähestymistapaa, voidaksemme entistä paremmin johtaa asiakkuuksiamme? Vastaus on eittämättä myönteinen. Molempia lähestymistapoja yhdistää se, että niiden kautta voimme ymmärtää asiakkuusprosesseja paremmin sekä tuottaa tarjoomamme asiakaslähtöisemmin.

Moninaisuuden johtamisen yllä esitetty nelikenttä sekä proaktiivinen-reaktiivinen -dikotomia auttavat sellaisenaan meitä tulemaan lähemmäksi asiakasta. Asiakkuusajattelun viitekehyksessä esitetyt kolme asiakkuusstrategiaa pitävät lähtökohtaisesti sisällään olettaman osapuolten tahdosta sopeuttaa toimintojaan. Moninaisuuden eri ulottuvuuksilla sopeutumiselle ja arvontuottamiselle voidaankin saada lisää syvyyttä, kun laaditaan tarvittavia käsikirjoituksia.

Asiakkuusajattelun ytimessä on arvon tuottaminen. Moninaisuuden edellä mainitut näkyvyyden ja pysyvyyden ulottuvuudet tuovat syvällisempää ymmärrystä sekä ulkoisten että sisäisten asiakkuuksien ymmärtämiselle ainakin yksilötasolla. Sisäisillä asiakkuuksilla tarkoitetaan esimerkiksi esimies-alaisuhteita tai organisaation ja työntekijöiden välisiä rajapintoja. Ulkoisilla asiakkuuksilla tarkoitetaan organisaation ja sen asiakkaiden välisiä rajapintoja.

TOIMINTATAPOJA MONINAISUUDEN JOHTAMISEEN ASIAKKUUKSIEN ASIAKASLÄHTÖISEMMÄSSÄ JOHTAMISESSA

Asiakkuuksien johtamisen viitekehuksesta voidaan löytää työkaluja, jotka sopivat erityisen hyvin käytettäväksi silloin kun asiakkuuksien johtamista tarkastellaan moninaisuuden johtamisen näkökulmasta. Yksi tällainen työkalu on asiakkaan polku -malli, joka varsinkin englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa esiintyy nimillä Service Maps tai Service Blueprinting.

Asiakkaan polku -mallissa luodaan prosessikuvaus, joka huomioi asiakkuuden käsikirjoituksen asiakkaan, asiakasrajapinnan (esimerkiksi asiakaspalvelija), tukitoimintojen ja sisäisten asiakkuuksien sekä järjestelmien näkökulmasta. Asiakasrajapinnan takana olevat asiat ovat lähtökohtaisesti asiakkaalle näkymättömiä.

Kun kuvaus on luotu, tai kun sitä luodaan vaikka uutta palvelua lanseerattaessa, asiakkuuden käsikirjoituksen eri vaiheita ja askelmia voidaan tarkastella moninaisuuden näkökulmasta. Esimerkiksi asiakaspalvelun näkökulmasta voidaan prosessin eri vaiheita tarkastella moninaisuuden edellä mainittujen näkyvien ja näkymättömien tekijöiden kannalta. Näin toimien organisaatio väistämättä tulee toimineeksi proaktiivisemmin (Sippola 2007) huomioidessaan moninaisuusajattelua asiakkuuksien johtamisessa ja kehittämisessä.

Henkilöstö on kirjaimellisesti yrityksen tai organisaation voimavarana silloin kun halutaan toimia asiakaslähtöisesti moninaisuus huomioiden. Jo rekrytoinnissa tai esimerkiksi työvuorosunnittelussa voidaan huomioida sopivia moninaisuusominaisuuksia. Jos organisaation tai yrityksen asiakkaista merkittävä osa kuuluu johonkin tiettyyn moninaisuusominaisuutta korostavaan ryhmään, voidaan asiakaspalvelijaksi tai näiden asiakkuuksien parissa toimiviksi henkilöiksi valita työntekijöitä, jotka joko kuuluvat samaan ryhmään tai joilla tietoa, taitoa ja aitoa halua huomioida asiakkuuksien moninaisuusominaisuuksia. Lisäksi työparitoiminta ja mentorointi voivat olla hyviä työkaluja kun organisaatiossa halutaan lisätä koko henkilöstön osaamista näiden moninaisuusominaisuuksien suhteen.

MONINAISUUDEN JOHTAMISEN ESIMERKKI

Useat yritykset ovat tunnistaneet tarpeen parempaan moninaisuuden johtamiseen. Yksi esimerkki näistä yrityksistä on rakennusalan pohjoismainen pörssi-yhtiö Skanska.

Skanskassa on selkeästi tunnistettu perinteisesti miehisen rakennusalan haasteet naisten rekrytoinnissa sekä urakehitysmahdollisuuksien parantamisessa. Skanskan toimitusjohtaja Tuomas Särkilahti nostaa Skanskan blogissa esiin kysymyksen ”Entä jos työtä työmaalla johtaisikin nainen?” (Särkilahti 2015). Särkilahti perustelee blogissa kysymystään seuraavasti:

”Skanska on rakennusalan yritys, joka haluaa tarjota niin miehille kuin naisille yhtäläiset mahdollisuudet kehittää itseään ja saada vastuullisia tehtäviä. Miesten mielestä näin pääsääntöisesti onkin, sillä henkilöstötutkimuksemme tulosten mukaan skanskalaisista miehistä 65 % on yhtä mieltä väitteen kanssa, että jokaisella skanskalaisella on tasavertaiset mahdollisuudet edetä urallaan. Mutta naisten näkökulmasta tilanne onkin eri: skanskalaisista naisista samaa mieltä on vain 53 %.

Naisten osuutta kuvaavat luvut ovat muutenkin karuja: Ylemmissä toimihenkilöissä meillä on naisia parikymmentä prosenttia, mutta työmaiden johtotehtävissä naisten osuus putoaa dramaattisesti. Surullinen totuus on, että tällä hetkellä Skanskassa ei ole yhtään naista työpäällikkönä, tulosyksikön johtajana tai aluejohtajana.

Tilanne on Skanskan osalta kaikkea muuta kuin hyvä, koska asiakkaidemme ja sidosryhmiemme päättäjien joukossa on yhä enemmän naisia. Jos henkilöstössämme ei ole samaa monimuotoisuutta kuin ympäröivässä yhteiskunnassa, uhkana on jopa se, ettemme ehkä ymmärrä asiakkaitamme tai pysty vastaamaan heidän tarpeisiinsa.”

Särkilahden blogikirjoitus tukee vahvasti edellä esitettyjen toimintatapojen käyttöä. Asiakkaiden ja sidosryhmien päättäjien joukossa on yhä enemmän naisia, jolloin on perusteltua, että myös asiakkuuksia hoitavien ja niistä vastaavien joukossa on yhä enemmän naisia.

Skanska on myös mukana Dialogi 2015-hankkeessa ja se kommentoi verkkosivuillaan tiedotteessaan 5.3.2015 asiaa seuraavasti: ”Monimuotoisessa maailmassa pitää olla monimuotoista johtamista, ja johtotehtäviin tarvitaan niin miehiä kuin naisiaikin. Viestintätoimisto Ellun Kanojen organisoiman vuoden 2015 Dialogi-hankkeen tavoitteena on edistää konkreettisin keinoin monimuotoista johtamista ja naisten mahdollisuuksia työelämässä. Skanska on yksi hankkeen yhteistyökumppaneista.”

LOPUKSI

Moninaisuuden johtamisen tuominen asiakkuuksien johtamiseen tekee meistä parempia asiakkuuksien johtajia ylipäänsä. Myös markkinoijien ja asiakkuusammattilaisten kannattaa tutustua moninaisuuden johtamisen sisältöihin ja työkaluihin.

Kun huomioidaan esimerkiksi erilaisten vähemmistöjen tarpeet ja pyritään vastaamaan niihin, saadaan samalla parannettua palveluita myös niille, jotka kuuluvat enemmistöön. Moninaisuuden johtaminen ei ole näin keneltäkään pois. Päinvastoin, sisällyttämällä sitä enemmän myös markkinoinnin ja asiakkuuksien johtamiseen, saadaan yritys tai organisaatio olemaan enemmän kuin osiensa summa.

LÄHTEET

Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. & Storbacka, K. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva. WSOY.

Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Juva. PS-kustannus.

Timonen, L., Jaatinen, K., Lehtonen, T., Pesonen, S. & Raivio, A-M. 2014. Moninaisuuden johtamisesta uusi työelämän avaintaito? Journal of Finnish Universities of Applied Sciences, No 4 (2014). Viitattu 21.9.2015. <http://uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1629/1553>.

Sippola, A. 2007. Essays on Human Resource Management. Perspectives on Diversity Management. Acta Wasaensia No. 180. Business Administration 75 Management and Organization. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Viitattu 21.9.2015. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-193-2.pdf.

Storbacka, K. & Lehtinen J. R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo. WSOY.

Storbacka, K., Strandvik, T. & Grönroos, C. 1994. Managing Customer Relationship for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. International Journal of Service & Industry Management, Volume 5.

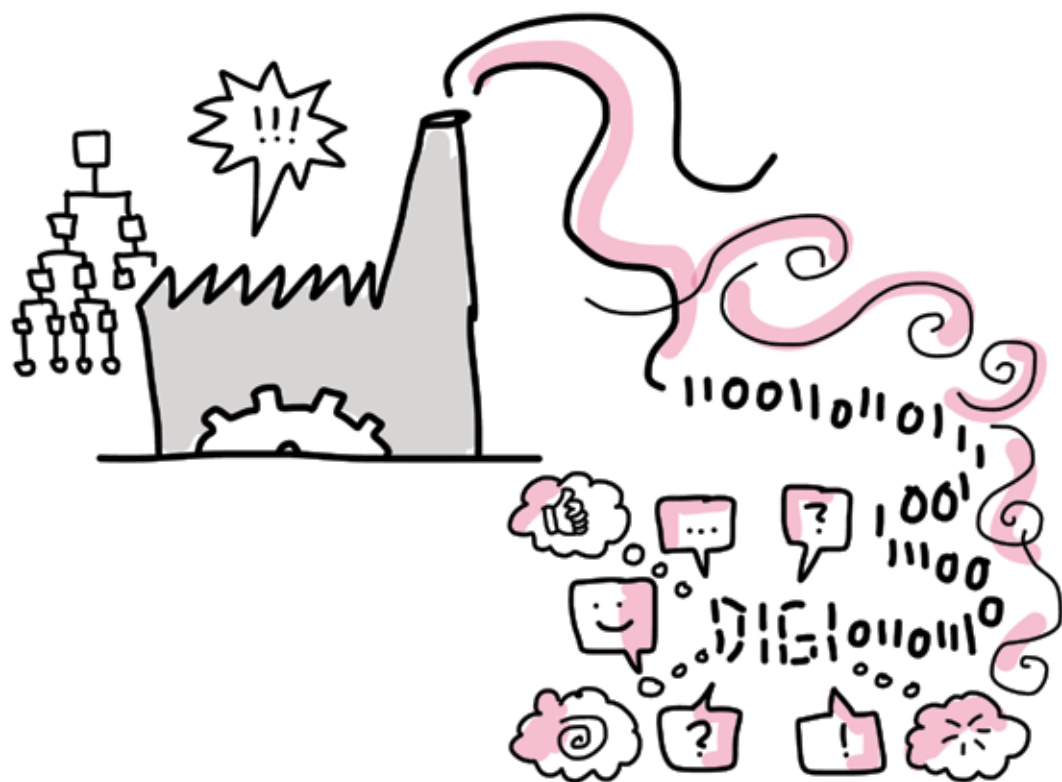
Särkilahti, T. 2015. Entä jos työtä työmaalla johtaisikin nainen? Skanskan blogit 20.3.2015. Viitattu 24.9.2015. <http://blogit.skanska.fi/2015/03/enta-jos-tyota-tyomaalla-johtaisikin-nainen/>.

Timonen, L., Jaatinen, K., Lehtonen, M., Pesonen, S., Raivio, A-M. (2014) Moninaisuuden johtamisesta uusi työelämän avaintaito. UAS Journal 4/2014. Viitattu 29.9.2015. <http://www.uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1629/1553>

Työ- ja elinkeinoministeriö TEM. Strategia- ja ennakointiyksikkö. 2011. Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta. Hyviä käytäntöjä monimuotoisuuden johtamiseen. Viitattu 21.9.2015. https://www.tem.fi/files/28376/TEM_saha_lr.pdf.

Wrange, K. 2001. Asiakkuusajattelu markkinoinnin kilpailukeinona. Julkaisussa Yliopettajat ammattikorkeakoulun kehittäjänä. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja C: Tiedotteita, Nro 10 (2001).

PÄÄTÖKSENTEON KOMPLEKSISUUS MONINAISISSA SOSIAALI- JA TERVEYSALAN ORGANISAATIOISSA



PÄÄTÖKSENTEON KOMPLEKSISUUS MONINAISISSA SOSIAALI- JA TERVEYSALAN ORGANISAATIOISSA

Tapio Mäkelä

UUSI TODELLISUUS, VANHAT KONSTIT

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot ovat toimineet pari viimeistä vuosikymmentä dynaamisessa toimintaympäristössä, mikä on synnyttänyt moniportaisen ja kompleksisen järjestelmän. Kun kunnilla on ollut vapaus päättää organisaatiomalleistaan, niin siitä on seurannut, että sosiaali- ja terveysalalle on vakiintunut koko joukko erilaisia organisaatoratkaisuja ja toimintamalleja, joissa vielä johtajuuden muodot vaihtelevat. (Härkönen & Airaksinen 2012, 5–7; Jantunen, Mäkelä & Piippo 2015, 182–185). Kaikki työorganisaatiot pyrkivät menestymään muuttuneessa toimintaympäristössä, joskin kukin organisaatio määrittää menestyksen eri tavoin. Menestyksen tavoittelun keskeisenä osana näyttää edelleen olevan johtamisen kehittäminen.

Kuten Gary Hamel (2007) asian yleistää, johtamisen innovaatiot ovat 100 viime vuoden aikana tuottaneet enemmän hyötyä yrityksille kuin mitkään muut innovaatiot. Silti ymmärryksemme tehokkaasta johtamisesta perustuu hämmästyttävän usein ajatukseen suorittavan työn tehostamisesta matalien yksikkökustannusten avulla -ajatus, joka on sisäänkirjoitettu perinteisten johtamisteorioiden geeneihin. Kun tähän vielä liitetään hierarkkinen organisaatio, työn toiminnallinen osittaminen ja päätösten eriyttäminen työstä, niin operoidaan suorastaan klassisessa johtamismallissa, joka on edelleen useiden työpaikkojen todellisuutta.

Johtamisella tarkoitetaan yleismerkityksessä sitä, miten ihmisten yhteistoiminta järjestetään niin, että organisaation tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Eli määritelmällisesti ”*Johtaminen on prosessi, jonka avulla organisaation johto pyrkii vaikuttamaan toisaalta organisaation jäsenten sekä toisaalta organisaation sekä sen ympäristön välisiin suhteisiin siten, että ne muodostuvat johdon asettamia tavoitteita tukeviksi.*” (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 13.) Ratkaisua vaativien ongelmien määrä ei ehkä ole kasvanut merkittävästi viime vuosina, mutta ne sijaitsevat nykyään eri kohdissa kuin aikaisemmin ja ovat laadultaan erilaisia kuin aikaisemmin. Päätöksenteon ympäristö on moninaistunut samoin kuin päätöksentekoprosessin luonne. Päätöksenteko on säilyttänyt asemansa esimiehen ja organisaation keskei-

senä työvälteenä voimavaroja suunnattaessa, kehitettäessä ja konflikteja ratkottaessa.

Hyvälle johtamiselle on useasti yritetty laatia kriteereitä, vaikka johtaminen on aina kontekstisidonnaista. Tiivistettynä hyvän julkisjohtamisen kompetenssit kulminoituivat seuraaviin tekijöihin:

- 1 Julkisen johtamisen periaatteet ja arvot
- 2 Yhteistyö ja verkostot
- 3 Uudistaminen
- 4 Osaamisen kehittäminen
- 5 Monimuotoisuus ja työhön osallistuminen
- 6 Luottamus

Lähde: Hyvän julkisen johtamisen kriteerit 2013 (Luonnos)

TAVOITE, AINEISTO JA KYSYMYKSENASETTELU

Tämän artikkelin perimmäisenä tavoitteena on tarkastella monimuotoisia sosiaali- ja terveysalan työyhteisöjä sekä selittää niissä esiintyviä ilmiöitä ja johtamista kompleksisuusteorian ja diversiteettiajattelun muodostamasta viitekehuksesta käsin. Tutkimus lähtee kompleksisuusteorian tarjoamasta näkökulmasta, joka tarjoaa vaihtoehdoisen tarkastelukulman työyhteisöjen ja moniarvoisten organisaatioiden arkeen. Pienimuotoisessa tutkimuksessa tavoitellaan osaltaan monimuotoisen organisaation ymmärryksen syventämistä. Artikkelin ensimmäisenä tehtävänä on kuvata sitä, millaisena monimuotoisuus näyttäytyy sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä vuonna 2014 henkilöstön kokemana. Artikkelissa moninaisuus näyttäytyy niin työyhteisössä havaittuna toiseutena, kuin selvärajaisena – kulttuuriin, ikään, koulutukseen jne. – liittyvänä ilmiönä.

Artikkeli perustuu YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi -hankkeen aikana kerättyyn aineistoon. Materiaalin tarkempi kuvaus löytyy *Kari Jaatisen* artikkelista tässä samassa julkaisussa. Tämän artikkelin perusaineisto koostuu satunnaisesti valitusta 15 esseestä, yhteensä noin 80 varsin heterogeenisesti kirjoitetusta tekstisivusta. Esseistä 10 kuvasi sosiaalialan ja 5 terveydenhuollon työyhteisöjen moninaisuutta. Aineistossa käsitellyistä työyhteisöistä yhdek-

sän oli kuntaomisteisia eli julkisia (5 sosiaali-alan ja 4 terveydenhuollon), viisi yksityisiä eli yrityksiä (4 sosiaali-alan ja 1 terveydenhuollon) ja yksi kolmannen sektorin toimija (yhdistys). Kirjoittajista kahdeksalla (5+3) oli esimiesasema tai heillä oli kokemusta esimiestehtävistä. Valikoituneessa aineistossa oli varhaiskasvatuksellinen painotus, sillä viisi sosiaali-alan työyhteisöä toimi varhaiskasvatuksen parissa.

TAULUKKO 1. Moninaisuusaineistoon valikoituneiden työyhteisöjen tausta.				
SOSIAALIALA		TERVEYDENHUOLTO		
Yhteensä 10 KPL		5 KPL		
6 Julkinen	3 Yritys	1 Yhdistys	4 Julkinen	1 Yritys
5 esimiestä		3 esimiestä		

Esseeaineisto ryhmiteltiin ja luokiteltiin sekä sille tehtiin sisällönanalyysi kompleksisuusajattelua ja moninaisuusnäkökulmaa hyödyntäen. Kokonaiskuvan rakentamiseksi esseeit ryhmiteltiin kahteen pääteemaan, jotka olivat edellä mainittu työyhteisönäkökulma sekä johtamisnäkökulma. Esseiden sisältö purettiin ja sijoitettiin moninaisuus ja kompleksisuuskontekstiin konkretisoimaan havaittuja ilmiöitä. Näin rakennettiin aineistoon tukeutuva tilannekuva työyhteisöjen moninaisuuteen liittyvästä johtamisesta ja päätöksenteon ympäristöstä. Toisena tavoitteena oli löytää vastaus kysymykseen: miten työyhteisön moninaisuus tulisi huomioida johtamisessa ja päätöksenteossa?

KOMPLEKSINEN VAI MONIMUOTOINEN ORGANISAATIO

KOMPLEKSISUUSAJATTELU

Organisaatioiden kompleksisuuden määrittäminen on hankalaa, mutta käsitteen lähtökohtana on sanan *complexus* kääntäminen ”punoutumiseksi” ja ”yhteen kietoutumiseksi”. Eli kompleksinen ilmiö on monitulkintainen asia tai ongelmavyöhyke, joka projisoi muutosta. (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013, 51–53.)

Kompleksisuudella viitataan siis systeemiin, jonka eri osat ovat vuorovaikutuksessa ja jonka eri osien käyttäytymistä on vaikea ennustaa. Kompleksisuutta on toisaalta pidetty kohteen ominaisuutena ja toisaalta havainnoijan kykyinä nähdä kompleksiset riippuvuussuhteet. (Laihonen 2009, 102.)

Julkiset organisaatiot ovat enemmän tai vähemmän muodollisten suhteiden ja johtamisjärjestelmien hallitsemia kompleksisia kokonaisuuksia, joiden on jatkuvasti kehitettävä sisäisiä prosessejaan, toimintatapojaan ja toiminnan tehokkuutta. Toisaalta sosiaali- ja terveydenhuollon oma dynamiikka, professioiden perinteisesti vahva asema, palveluketjut, pitkälle viety erikoistuminen jne., rakentavat organisaatioiden kompleksisuutta sisältäpäin. Kompleksisuus onkin asiantuntijaorganisaatioihin kiinnittyvä ominaisuus, sillä niiden toimintaympäristö, tehtävät ja ympäristön vuorovaikutus ovat pääsääntöisesti monitulkintaisia. (Virtanen 2010, 205–206, 210–213; Härkönen & Airaksinen 2012, 5–6; Laihonon 2009, 99; Paasivaara 2013, 77–78.)

Kompleksisuuteen liittyvä teoreettisen ajattelun lähtökohta on monitieinen. Taustalta löytyy luonnontieteiden ohella niin systeemi- kuin kaaosteoria. Kyseessä ei ole yhtenäinen teoriapohja, vaan pikemminkin kokoelma useista eri lähtökohdista ja teorioista ponnistavaa ajattelua, jonka puitteissa tukeudutaan yhteiseen käsitesisältöön eli kompleksisuusajatteluun. Kompleksisuusajattelu jakautuu useisiin eri suuntauksiin. Näistä terveydenhuollon tutkimuksessa on hyödynnetty adaptiivista (mukautuva, sopeutuva, joustava) järjestelmäajattelua (*complex adaptive system, CAS*). Sillä tarkoitetaan inhimillisen toiminnan järjestelmää, jossa useiden toimijoiden aktiivinen, vuorovaikutteinen ja tavoitteen mukainen toiminta ilmenee vaihtelevana ja epälineaarisenä. Tässä mallissa erilaisten ilmiöiden väliset riippuvuussuhteet nähdään osana eri järjestelmien toimintaa, kokonaisuutena. Tarkasteluun liittyy myös oppiminen, luovuus sekä innovaatiot. Muita CASiin keskeisesti liitettyjä piirteitä ovat itseorganisoituminen ja ketteryys. Lähestymistapaa on pidetty yhtenä keinona kehittää terveydenhuoltoa asiakaskeskeiseksi. (Vartiainen ym. 2013, 51–53; Laihonon 91–93; Juuti 2012, 58–59.)

Kompleksisuus edellyttää kokonaisvaltaista ajattelua. Kompleksisuus liitetään eri toimijoiden keskinäiseen vuorovaikutukseen ja suhteisiin – ihmisten välisiin, ihmisten ja työvälaineiden välisiin suhteisiin sekä erilaisten ideoiden ja mielipiteiden välisiin ja edellä mainittujen keskinäiseen dynamiikkaan. (Laihonon 2009, 92.) Keskeiseksi haasteeksi nousee se, miten organisaatio kykenee uudistumaan ja huomioimaan muutoksessa eri tilanteiden ja asiakkaiden tarpeet. (Pitkäaho 2011, 5–10; Jalonen 2006, 116–118.) Kompleksisuusajattelun soveltaminen esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden kehittämisen tausta-ajatteluksi merkitsee sen hyväksymistä, että toimintaympäristön vaihtelevuuden ja epälineaariseen kehitykseen voi tehokkaimmin vastata hyödyntämällä työyhteisöjen monimuotoisuutta, työntekijöiden kokemuksellisuutta sekä näiden yhdistelmiä. Kompleksisuusteorian ja perinteisen hallinta-ajattelun eroja on kuvattu taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Perinteisen ja kompleksisen järjestelmän piirteitä.		
	PERINTEINEN JÄRJESTELMÄ	KOMPLEKSINEN JÄRJESTELMÄ
Kuva organisaatosta	Kone tai mekanismi	Organisaatio arvoyhteisönä
Hallinnon perusrakenne	Kontrolloiva	Avoin, vastaanottavainen
Suunnitteluparadigma	Rationaalinen suunnittelu	Osallistava suunnittelu
Suunnittelun malli	Asiantuntijoiden suunnittelu on erotettu toteutuksesta	Suunnittelu tapahtuu kommunikatiivisessa prosessissa
Suhde muutokseen	Arvostaa jatkuvuutta, vierastaa muutosta	Korostaa muutosta, jatkuvaa kehitystä
Johtamisparadigma	Hierarkkinen	Itseorganisoituva
Yksilön asema järjestelmässä	Korostaa asemaa, valtaa	Arvostaa yksilöitä, osaamista

Yhteiskuntatieteissä kompleksisuusajattelulla on systeemiteoriaan ja avoimiin organisaatioihin palautuva traditio. Sitä on tosin vasta viime vuosina alettu hyödyntää suomalaisessa hallinnon tutkimuksessa, joskin pääasiassa teorioiden tasolla. (Suomalainen hallinnon tutkimus – mitä ja minne 2011; Laitinen, Jalonen & Stenvall 2014) Kompleksisuustarkastelu on kytketty osaksi muutoksen ja henkilöstön johtamista moniarvoisissa (monimuotoisissa) organisaatioissa. (Perttula & Syväjärvi 2012) Tutkimuksessa kompleksisuusajattelua hyödynnetty lähinnä laajojen – erityisesti terveydenhuollon – organisaatiokokonaisuuksien johtamisongelmien tarkastelussa. (Laihonon 2009; Pitkäaho 2011, Härkönen & Airaksinen 2012, Vartiainen ym. 2013) Empiiristä tutkimusta on edelleen verraten niukasti, vaikka ajattelulle olisi käyttöä, sillä kompleksisuustutkimus on kehittyvä ala, jonka käytännön sovelluksilla on mahdollista tutkia ja analysoida monitulkintaisten organisaatioiden toimintaa ja johtamista.

KOMPLEKSINEN VS. MONIMUOTOINEN TYÖYHTEISÖ

Kompleksisuutta voidaan avata työyhteisöjen tasolla toteamalla, että yhteisöt eivät ole samanlaisia selvärajaisia stabiileja kokonaisuuksia kuin organisaattiorakenteet. Työyhteisön käsitteeseen liittyy näkemys jaetusta arvo- ja viestintäverkostosta sekä yhteisöllisen eli kollaboratiivisen työskentelyn kautta syntyvät tuotokset, jotka usein ylittävät formaalin organisaation rajat. Yhteisöllinen työskentely edellyttää vastavuoroisuutta eli eri osapuolten tietämyksen jakamista sekä sitoutumista koordinoituun, tavoitteelliseen ja jaettuun

ongelmanratkaisuun. Tätä ajattelua on joskus vaikea yhdistää tavanomaisen työorganisaation arkeen, jossa tehtäviä ja työtä jaetaan vertikaalisesti, esimieskeskeisesti ja toiminta perustuu säädöksiin. Käytännön synnyttämää välimuotoa kutsutaan jälkibyrokraattiseksi organisaatioksi (late-bureaucracy, post-bureaucracy). Jälkibyrokraatia elää rinnan perinteisten toimintamallien ja rakenteiden kanssa, mutta hyväksyy epäviralliselle toimintatavalle tyypillisiä asioita. (Heckscher 1994, Peltonen 2007.)

Julkisen sektorilla organisaatioiden kasvu ja laajentuminen – tehtävien ja henkilöstön – sekä perinteisen linja-organisaatiorakenteen täydentyminen prosessi-, verkosto-, matriisi- ja projektimalleilla on muuttanut organisaatioiden rakenteita. Muutos on pääosin vastausta ympäristön muutokselle, sillä kuten kontingenssiteoria esittää, mitä epävakaisempi ja moniaineksisempi ympäristö on, sitä enemmän organisaatio sisäiseltä rakenteeltaan differentoituu, pirstaloituu ja tulee kompleksisemmaksi. (Harisalo 2010.) Kirjallisuudessa organisaatioiden pirstaloituminen on ryhmitelty kolmeen pääluokkaan: tekninen, sosiaalinen ja sisällöllinen kompleksisuus (Vartiainen ym. 2013, 33–34; Lindel 2013). Teknistä kompleksisuutta ylläpitävät tyypillisesti lukuisat päällekkäiset tietojärjestelmät (esim. Laihonen 2009). Sisällöllinen kompleksisuus liittyy tiedon puutteeseen ja ymmärryksen rajallisuuteen sekä dialogin niukkuuteen, joka konkretisoituu ns. pirullisten ongelmien esiintymisenä (Vartiainen ym. 2013). Sosiaalinen kompleksisuus liittyy työyhteisöjen moninaisuuteen. Juuri sosiaalisen kompleksisuuden käsite liittää kompleksisuusajattelun organisaatioiden diversiteettiin. Toisaalta samalla kun työyhteisöt ovat jatkuvassa muutoksessa, niin yksilöiden sitoutuminen työyhteisöihin on muuttunut. Työurat katkeilevat, projektiluontoiset patkätöitä lisääntyvät ja ihmiset vaihtavat työtä sekä ammatillista suuntautumistaan useaan kertaan elämänsä aikana. Näin työyhteisön ja siihen liittyvien ilmiöiden määrittely on aikaisempaa monimuotoisempaa ja haastavampaa.

Työyhteisöjen moninaisuus/monimuotoisuus/diversiteetti viittaa kompleksiajattelussa systeemin erilaisuuden asteeseen, joka voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen monimuotoisuuteen. Työyhteisön sisäisellä monimuotoisuudella viitataan yleismerkityksessä työntekijöiden erilaisuuteen, joita voivat luoda niin erilaiset rakenteet, kulttuurit, professiot, työjako kuin monet tilannekohtaiset tekijät. Toisaalta kun kompleksisuusajattelun taustalta voidaan löytää yhtymäkohtia kontingenssiteoriaan, niin moninaisuusajattelun tausta on palautettavissa kognitiiviseen organisaatioteoriaan, jossa työyhteisön sisäinen monimuotoisuus voidaan nähdä potentiaalina, mutta myös uhkana, mikäli sitä ei kyetä hallitsemaan. (Kamppinen & Ruohonen 2001.) Sosiaali- ja terveydenhuollon näkökulmasta työyhteisöjen monimuotoisuuden kasvu on johtanut

tiedon ja asiantuntemuksen pirstaloitumiseen. Tarvittavan tiedon kokoamisen edellyttää yhteistyötä ja aktiivista vuorovaikutusta, jotta voidaan rakentaa asiakkaiden tarpeisiin vastaavia palveluketjuja.

Kompleksisuusajattelu ja moninaisuusajattelu ovat organisaatioiden näkökulmasta saman kolikon kaksi puolta. Kun julkisten organisaation rakenne on differentoitunut, niin hallinnon perustehtäväksi muodostuu kompleksisen organisaation integraation ylläpito (eli säilyttäminen). Samalla suuri osa johdon ajasta kuluu tiedon välittämiseen ja toimintarutiinien ylläpitoon. Tavoitteiden osalta tyypillistä on spontaani ajautuminen eri tilanteisiin ja mukautuminen kuin tietoinen kehittäminen. Johtamisen osalta johdon toiminta on enenevässä määrin sisäisten suhteiden hoitoa. Näissä olosuhteissa työyhteisöjen moninaisuus ylläpitää kiinteyttä ja vuorovaikutusta organisaation sisäpuolella. Sen ytimessä on ajatus organisaatiosta, jossa jokainen jäsen ottaa vastuun koko organisaation menestyksestä sen sijaan, että keskittyisi vain oman tehtävänsä hoitamiseen. Organisaatioiden kompleksisuus luo pohjan monimuotoisille työyhteisöille samalla kun monimuotoiset työyhteisöjen pyrkivät ratkomaan kompleksisuuden aikaansaamia käytännön ongelmia.

TAULUKKO 3. Kompleksisuusajattelun ja moninaisuusajattelun piirteitä.		
	KOMPLEKSISUUS-AJATTELU	MONINAIUUSAJATTELU
Hallitseva organisaatioteoria	Kontingenssiteoria	Kognitiivinen organisaatioteoria
Johtaminen	Henkilöstöjohtaminen	Leadership
Informaatio	Informaatio on keskitettyä, suojattua ja kontrolloitua	Informaatio on hajautettu ja vapaasti saatavilla
Suunnittelumalli	Asiantuntijakeskeisyys	Käyttäjakeskeisyys
Suhde asiakkaaseen	Asiakaslähtöisyys	Asiakaskeskeisyys
Kehittämisen malli	”Parhaiden käytänteiden” leviäminen	Yhteiskehittäminen ja osallisuus

KOKOAVIA HAVAINTOJA MONIMUOTOISUUDESTA SOSIAALI- JA TERVEYSALAN TYÖYHTEISÖISTÄ

Aineiston valossa sosiaali- ja terveysala näyttäytyy naisvaltaiselta alalta, jossa moninaisuus nähdään melko yksilotteisena, osin vielä tunnistamattomana ilmiönä. *”Kerroin lähiesimiehelleni tästä moninaisuutta käsittelevästä tehtävästä. Hän kysyi, mitä se moninaisuus oikein tarkoittaa.”* (N6, sosiaaliala). Tyypillisesti moninaisuus ilmiönä liitetään vähintään maininnan tasolla sukupuoleen (13 vastausta/ 15:stä), ikään (11/15) sekä koulutukseen (12/15). Ylipäätänsä moninaisuuden käsittely liitetään oikeudenmukaiseen tai tasa-arvoiseen (7/15) kohteluun työpaikalla. Monikulttuurisuutta kohdataan lähinnä asiakastilanteissa (5/15), sillä vain kahdessa työyhteisössä oli (positiivista) kokemusta eri kieli- tai kulttuurialueelta tulleesta työntekijästä. Sukupuolista suuntautumista (2/15) useammin uskonto ja siihen liittyvät tekijät (työjärjestelyt, ryhmäytyminen, suosinta) nousevat mainintoina esiin aineistosta (8/12).

Sukupolvisiirtymällä tarkoitetaan työntekijöiden määrällisen ja laadullisen koostumuksen muutosta. Sosiaali- ja terveysalan työyhteisöt koostuvat hyvin eri-ikäisistä ja tyyppisistä ihmisistä. Joustavat työ(aika)järjestelyt palvelevat nuorten, Y – sekä Z – sukupolven osallistumista työntekoon. Aineiston pohjalta ei voi osoittaa, että varsinaista sukupolvisiirtymää olisi tapahtunut sosiaali- ja terveysalan yhteisöissä. Neljä vastaajaa (N5, esimiestehtävissä sosiaalialalla, N9, sosiaaliala, N13 terveydenhuolto, N14 esimiesasema, terveydenhuolto) ovat perusteellisemmin kuvanneet sukupolvien yhteistyötä tai siihen liittyviä haasteita. Yhteistyö nähdään toisaalta hedelmällisenä, molempia osapuolia hyödyntävänä prosessina sekä toisaalta arvojen kautta välittyvänä ristiriitana. Kokeneita työntekijöitä ärsyttää *”nuoret.. kevyin perustein töistä poisjääminen. Hoitajat ovat jo itse ns. ojentaneet nuorempia poissaolojen vuoksi....Nuoret eivät vanhempien hoitajien mielestä kunnioita vanhempien osaamista”* (N13). Sitoutumattomuutta työtehtäviin löytyy elämänkaaren molemmista päistä. (Nuori) *”työntekijä ilmoitti koeajan viimeisenä päivänä, että hän ei enää tule töihin. Syyksi...vapaa ajan asiat ovat hänellä nyt keskiössä.”* (N14) Toisaalta esimies oli havainnut että työntekijän ikääntyessä motivaatio ja joustavuus epätyypillisen työn tekemiseen madaltuu.

Toinen merkittävä ilmiö on ollut itsenäisen työn tai itsenäisesti tehtävien työtehtävien lisääntyminen (N2 sosiaaliala, N8 sosiaaliala, N9, sosiaaliala, N14 yhdistys). Tämä on erällä tavalla väistämätöntä, sillä esimiehet eivät voi olla läsnä samalla tavalla työyhteisöjen arjessa kuin tavanomaisessa työajassa työskentelevissä työyhteisöissä. *Esimiehet ovat delegoineet töitä ja tehtäviä... jonka seurauksena työnkuvat ovat tulleet niin laajoiksi, että työn-*

tekijän on itse rajattava /suunniteltava työtään hyvin tämän estämiseksi. (N2, sosiaaliala.) Muutosprosessi on sikäli mielenkiintoinen, sillä työtehtävien sujuva hoito edellyttää yksittäiseltä työntekijältä joustavuutta ja kykyä itsenäiseen ongelmanratkaisuun. ”.... fyysisesti läsnä, niin sinä aikana voidaan käydä läpi asioita, jotka vaativat esimiehen läsnäoloa (N9). Toisaalta esimiesten ja johtajien mahdollisuudet suunnitella ja hallita työnyhteisöjä vähenevät. Tämä edellyttäneen uudenlaisen kommunikaation välineitä ja yhteisen ymmärryksen rakentamisen areenoja, (N14) mikä on joskus myös haastavaa. Viimeisten vuosien aikana myös tietotekniikka ja sen käyttö on lisääntynyt valtavasti. ”..vanhemmat henkilöt kieltäytyvät totaalisesti näitä asioita opettelemasta ja heidän työnsä kaatuvat muiden niskaan.” (N8)

Sosiaali- ja terveystieteiden organisaatiot ovat muodoltaan jälkibyrokraattisia. Niiden toimintalogiikka poikkeaa perinteisistä hierarkkisista organisaatiomalleista ja merkittävä osa johtamista on välillistä. ”Työntekijät on jaettu tiimeihin ja sitten osa on työntekijöitä, jotka eivät oikein selkeästi kuulu mihinkään tiimiin tai sitten kuuluvat useampaan tiimiin.” (N10 sosiaaliala) Työntekijän rooli ja paikka voi olla haastava hahmottaa tällaisessa tilanteessa. Uudenlaisissa työyhteisöissä johtaminen, esimiestyö ja työn organisointi eivät enää ole samalla tavalla vain johtajien ja esimiesten vastuulla kuin useimmissa johtamisteorioissa oletetaan. Vallitsevat johtamisen mallit ja mittarit eivät enää toimi työelämässä, jossa asiantuntijatyö on itsenäistä, osin aikaan ja paikkaan sitoutumatonta ja jatkuvassa liikkeessä. Osa työstä tulee silti jatkossakin olemaan sellaista, että se edellyttää tarkkaa johtamista ja valvontaa sekä täsmällisesti määriteltyä prosessia. Tällaista työtä on kuitenkin tulevaisuudessa aikaisempaa vähemmän.

Jälkibyrokraattiseen toimintamalliin sisältyy ajatus organisaatiosta, jossa jokainen jäsen ottaa vastuun koko työyhteisön menestyksestä sen sijaan, että keskittyisi vain oman tehtävänkuvansa hoitamiseen. Tällaisessa organisaatiossa ihmisten väliset suhteet eivät määräydy ennalta määritellyn rakenteen mukaan, vaan kulloinkin vastattavina olevien ongelmien perusteella. ”Eriaisuus ja erilaiset mahdollisuudet nähtiin henkilökunnan keskuudessa rikkaudeksi ja työn ilon lähteeksi. Yksiköt eivät kokeneet olevansa kilpailuasetelmassa toisiinsa nähden, vaan koimme olevamme toisiamme täydentäviä.” (N9 sosiaaliala) Työnteko ei myöskään rajaudu välttämättä vain yhden organisaatioyksikön sisään. Yhä suurempi osa vastuusta siirtyy työntekijöille ja heidän muodostamilleen yhteisöille. ”Vaikka työskentelemme eri toimipisteissä, niin meillä on paljon yhteisesti sovittuja käytänteitä ja arvoja” (N6) Toimintamallia voisi kutsua alhaaltapäin tapahtuvaksi organisoinniksi. Tyypillistä on se, että työtehtävien organisointi tapahtuu usein nopeasti ja kunkin tilanteen edellyttämällä tavalla.

ERILAISUUDEN JOHTAMISEN LÄHTÖKOHTIA

Sosiaali- ja terveysalaa on pidetty johtamisen näkökulmasta haasteellisena toimialana. Vaikka tämä koskee lähinnä julkista sektoria, niin myös yksityissektorin organisaatioiden johtamisessa on nähtävissä samoja ongelmia. Taustalla on työntekijöiden liikkuvuus alan sisällä. Toisin kuin monella muulla toimialalla, harva sosiaali- ja terveysalan yksittäinen toimija pystyy yksin ja organisaation omien valintojen ja toimien avulla pääsemään strategiaan päämääriinsä. (Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen & Lehto, 2007; Kaljunen 2011, 41–50, 273–276; Härkönen & Airaksinen 2012, 6–8, 10–15)

Perinteisesti erilaisuuden johtamisessa painotetaan työntekijän oikeuksia, vapautta, tasa-arvoa sekä syrjinnän estoa. Tavoitteena on ollut lisätä vähemmistöryhmien osuutta työvoimasta. Vaikka sanotaan, että erilaisuudessa/ toiseudessa on monia muotoja (rotu, etninen identiteetti, ikä, sukupuoli, koulutus, yhteiskunnallinen asema, seksuaalinen suuntautuminen), keskittyvät empiiriset tutkimukset enimmäkseen etnisyyteen ja kulttuurieroihin. Erilaisuuden johtamista on määritelty eri tavoin ja yhtenäistä määritelmää siitä ei ole olemassa. Sitä on pidetty niin henkilöstöjohtamiseen liittyvänä välineenä kuin erityisenä johtamistyylinä. Laajasti määriteltynä moninaisuuden johtamisella viitataan organisaation systemaattiseen ja suunniteltuun pyrkimykseen rekrytoida, säilyttää, palkita ja kunnioittaa heterogeenista työntekijöiden joukkoa. (Heikkinen 2005, 8.) Hyvän johtamisen kriteereissä moninaisuuden johtamisessa arvostetaan ja tunnustetaan yksilöiden erilainen kokemus, osaaminen, asiantuntijuus sekä näkemykset organisaation tärkeänä pääomana. Näin johtaminen tukee innovointia, uusien kohderyhmien tavoittamista ja asiakaspalvelua, imagoa, kyvykkäiden yksilöiden halua työskennellä organisaatiossa ja toiminnan kansainvälistymistä. (Hyvän julkisen johtamisen kriteerit 2013, 18) Siltaoja ja Vartiainen kytkevät moninaisuuden johtamisen osaksi henkilöstöjohtamista. Se on monimuotoisuuden ja erilaisuuden kunnioittamiseen sekä tukeutuu organisatorisiin käytäntöihin, joilla vähemmistöryhmiin kuuluvien työntekijöiden asemaa työyhteisössä pyritään parantamaan (em. 201, 259).

Kuten aiemmin todettiin, aineiston valossa moninaisuuden johtamista ei ole juurikaan pohdittu työyhteisöissä. Silti niin työntekijöillä kuin esimiehillä on näkemyksiä moninaisuuden johtamisen sisällöstä, muodosta ja kohteesta. ”Koen, että moninaisuuden johtaminen on yksilöiden johtamista” (N14, esimiesasema terveydenhuolto). *Esimiehen on kyettävä näkemään moninaisuuden mahdollisuudet työyhteisöä eheyttävänä tekijänä.* (N7, esimiesasema, sosiaaliala). ”Moninaisuus on voimavara... yhteistyö vaatisi mielestäni ehdottomasti kunkin toimijan työn tuntemusta toimiakseen parhaalla mahdollisella tavalla.” (N10)

Suomessa on edelleen vahva rationaaliseen johtamisen perinne, jonka puitteissa työyhteisöissä otetaan käyttöön ”parhaina käytäntöinä” pidettyjä järjestelmiä, rakenteita, prosesseja, menetelmiä sekä tekniikoita (Seeck 2008, 33). *”..johtamistyyli sai työntekijät kokemaan arvostuksensa loppumisen tietyssä pisteessä”* (N9). Rinnan rationaalisen johtamisosaamisen kanssa esiintyy normatiivista johtamisosaamista. *”Tärkeää on löytää yhteinen näkemys sekä rajat ja raamit toiminnalle”* (N7, esimiesasema sosiaaliala). Normatiivinen näkökulma tulkitsee organisaatiosta ihmisten muodostamana arvoyhteisönä. Se korostaa ”parhaiden käytäntöjen” sijasta yhteisten arvojen sekä sosiaalisten ja kulttuuristen piirteiden merkitystä ihmisiä hyviin suorituksiin motivoivina tekijöinä. Normatiivisuutta esiintyy eri tavoin kytkettynä ainakin visio- ja arvojohtamisessa, innovaatiojohtamisessa, osaamisen johtamisessa sekä moninaisuuden johtamisessa. (Alasoini 2014.)

Kompleksisuusajattelun soveltaminen organisaatioiden johtamiseen tarkoittaa sen hyväksymistä, että moninaisuus, erilainen ajattelu ja erot näkökulmien välillä sekä ennakkoluulottomat yhdistelmät ja radikaalit muutokset kuuluvat kehitykseen. Johtamisen yhtenä tehtävänä on organisaation identiteetin ja imagon ylläpitäminen (Siltanoja & Vartainen 2005, 252). Kompleksisuusajattelussa yllätyksiä pidetään osana dynaamista organisaatiota ja sen johtamista. Kompleksisuusteorian on vaikuttanut koko joukkoon johtamisen malleja, joissa johtaminen esiintyy dynaamisena, interaktiivisena toimintana. Malleihin on integroitu myös oppiminen, innovaatiot ja sopeutuminen. Vaikka fokus siirtyisi pois yksilöstä johtajana, se ei kuitenkaan tarkoita sitä että johtajuuden merkitys organisatorisena ilmiönä vähenisi. (Lichtenstein, Uhl-Bien, Marion, Seers, Douglas & Schreibe 2006.)

Työyhteisöjen rajoja on nykyään yhä enenevässä määrin vaikea rajata yksiselitteisesti. Tämä asettaa haasteita johtamiselle ja työn organisoille, sillä työyhteisöt ovat dynaamisia ja limittäisiä. Ne voivat olla myös verkostoja, jotka koostuvat monenlaisista toimijoista ja arvoyhteisöistä. (Airaksinen & Härkönen 2012, 10–12.) Tämä koskee varsinkin projektimaista toimintaa sekä erilaista kehittämistyötä ja innovointia. Monitoimijaisissa ja muuntuvissa verkostoissa kriittinen kysymys on yhteisten arvojen ja päämäärien sekä jaettujen näkemysten aikaansaaminen verkoston osapuolten kesken (Valkokari 2009). Ehkä tärkein moninaisuuden johtamisen tehtävistä onkin kulttuurisen integraation ylläpito. (Heikkinen 2005, 8.) Muutostilaisessa yksikään organisaatio tai johtaja ei voi koskaan täysin eliminoida toimintaan liittyviä yllätyksiä ja yhteistä tavoiteta palvelevien päätösten synnyttämiä odottamattomia seurauksia. Kun toiminnan ylläpitoon ja ennakkointiin tarvittava tieto ja osaaminen syntyvät yksilöiden ja ryhmien välisissä vuorovaikutussuhteissa, joissa vaihdetaan tietoa ja osaa-

mista ja tehdään tavoitteista yhteisiä, niin henkilöstöjohtaminen tavoitteeksi pitäisi muodostua työyhteisöjen moninaisuuden ylläpito. (Nonaka & Teece 2001.) Kun sosiaaliset ja työelämäinnovaatiot syntyvä parhaiten avoimessa vuorovaikutuksessa ja erilaisten kohtaamisien seurauksena (Mäkelä 2014), niin moninaisuuden johtamiselle on usein asetettu tavoitteeksi luovuuden ja ongelmanratkaisukyvyyn edistäminen. (Siltanoja & Vartainen 2005, 252; Hyvän julkisen johtamisen kriteerit 2013, 18.)

Erilaisuuden / moninaisuuden johtaminen on yksi näkökulma työyhteisöjen johtajuuteen, jossa johtaminen nähdään johtajien ja johdettavien tavoitteellisenä toimintana. Työyhteisön jatkuvuuden ja uudistumisen kannalta on tärkeää, että taloudellisten tavoitteiden ohella myös työyhteisön työntekijöiden ja työntekijäryhmien yhteistoiminnalliset ja työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet otetaan huomioon. Hyvänä johtajuutena pidetään sellaisen vuorovaikutusmuotojen aikaansaamista, jossa huomioidaan taloudelliset, yhteistoiminnalliset ja yksilölliset tavoitteet. Hyvä moninaisuusjohtaminen edellyttää monipuolisia esimiestaitoja. Yhteenvetona voisi todeta, että moninaisuusjohtaminen on nimenomaan työntekijän toiseuteen liittyvien tekijöiden huomioon ottamista päivittäisjohtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa siten, että jokainen työntekijä voi saavuttaa sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet. Hyvä moninaisuusjohtaja arvostaa ja hyödyntää erilaisuutta. Ja silti kannattaa pitää mielessä, että moni hyvänä pidetty johtamistapa tuottaa samanaikaisesti sekä hyviä että huonoja tuloksia riippuen tulosten tarkastelutasosta ja ajankohdasta sekä arvioijan tarkastelukulmasta.

HAASTEELLINEN PÄÄTÖKSENTEKO

Perinteisesti organisaatioissa on pyritty vähentämään epävarmuutta suunnitelmalla ja ennakoimalla, välttämään konflikteja, muuttamaan epäjärjestys järjestykseksi ja diversiteetti yhdenmukaisuudeksi sekä johtamaan muutosta ja kontrolloimaan luovuutta. Kompleksisuuden näkökulmasta voidaan niin konfliktit kuin monimuotoisuus, epäjärjestys ja muutos nähdään kehitystä edistävinä voimina ja epävarmuus on välttämätön edellytys kehitykselle. Miten ja millaisia päätöksiä johtaja voi tehdä tällaisessa ympäristössä?

Ilkka Niiniluoto (2002) jakaa tieteet deskriptiivisiksi ja suunnittelutieteiksi (design science). Näistä jälkimmäiset ovat luotu edistämään jonkin ammatin intressejä ja niiden tyypilliset tulokset ovat teknisiä normeja eli keinojen ja päämäärien suhteita koskevia väitteitä. Tyypillisesti ne kertovat mitä pitää olla, jotta annettu päämäärä voidaan saavuttaa. (Niiniluoto 2022, 133–137.) Perinteiset johtamiskoulukunnat sisältävät oppeja, joiden tehtävä on systematisoida ihmis-

ten suunniteltua, päämäärärationaalista ja perusteltua toimintaa. Ne pyrkivät kuvaamaan miten johtajien pitäisi toimia, miten tehdä päätös, jotta tavoiteltu päämäärä on mahdollista saavuttaa. Kun suunnittelutieteen ovat tieteitä teknisistä aktiviteeteista eli produktiivisiin taitoihin liittyvästä suorituskyvystä, tehokkuudesta ja taitavuudesta, niin johtaminen voidaan helposti sijoittaa suunnittelutieteen osaksi. (Niiniluoto 2002, 175–176.) Suunnittelutieteellisessä mielessä tällaisen johtamisen ytimessä on esitellä rationaalinen johtamisoppi, -malli tai -ajattelu, jota seuraamalla tai ehdot täyttämällä saavutetaan haluttu lopputulos.

Ennalta laadittujen sääntöjen seuraaminen kuuluu taitojen hierarkian alimmalle tasolle, noviiseille ja aloittelijoille. Rationaalinen ajattelu, siihen perustuvat toimintamallit ja suunnittelu ovat riittämättömiä kompleksisen ympäristön synnyttämien ongelmien edessä. Kun kehityksen ennakoimattomuus on kompleksisten systeemien perusominaisuus, niin tapahtumien ja ilmiöiden syyt ja seuraukset eivät ole tiukasti kytköksissä keskenään, vaan niiden suhde on epäselvä. Todelliset asiantuntijat toimivat näissä olosuhteissa pitkäaikaisen kokemuksen suomalla ”intuitiivisella” taidolla, jossa hallitaan kokonaisuuksia ilman vetoamista sääntöihin. (mukaillen Niinilaakso 2002, 182.) Intuitiivista johtamista voidaan pitää käsityömäisenä johtamisena, jossa päätöksenteko perustuu esimiehen omakohtaiseen kokemustietoon toiminnasta ja toimintakentästä. Toiminnallisten ja taloudellisten näkökohtien tasapaino perustuu vakiintuneeseen käytäntöön. Johtamistyön keskiössä on esimies, joka ratkaisee asioita tapauskohtaisesti. Toiminnan linja muodostuu näiden tapauskohtaisten ratkaisujen kautta. Johtajan ratkaisut perustuvat hiljaiseen, sisäistyneeseen tietoon (tacit knowledge). Kompleksisten organisaatioiden johtamisen vaatima päätöksenteon taito ei perustu teknisten sääntöjen noudattamiseen, sillä käytännöllinen viisaus ei ole propositionaalista tietämystä. Johtaminen edellyttää joissain vaiheissa opittujen sääntöjen ylittämistä tai suorastaan niiden rikkomista, jotta kompleksisuuden synnyttämien ongelmien ratkaisu, hallinta, hyödyntäminen tai selittäminen olisi mahdollista.

Vartiainen ja muut (2013) määrittelevät kompleksisuuden alueeksi järjestyksen ja kaaoksen välimaastoon, kaaoksen partaalle, jolloin järjestys on katoamassa ja tilalle on astumassa kaaos. Snowden ja Boone (2007) sekä Snowden ja Kurtz (2003) ovat kehittäneet kompleksisuusteoriaan pohjautuvan mallin, joka auttaa ymmärtämään erilaisia toimintaympäristöjä: yksinkertaista, monimutkaista, kompleksista ja kaoottista. Mallin avulla voidaan löytää sopivia päätöksentekotapoja kulloiseenkin tilanteeseen. Tätä mallia kutsutaan Cynefin-malliksi (Cynefin framework).

Cynefin-mallin mukaan yksinkertaisessa ja monimutkaisessa ympäristössä syy -ja seuraussuhteet ovat selkeitä ja päätöksenteko voidaan perustaa tosi-

asioihin. Toiminta on järjestäytyneenä. Kompleksinen tai kaoottinen ympäristö on järjestäytymätön, syy -ja seuraussuhteet eivät ole selkeitä ja toiminta kehittyy vaihteittain. Päätöksentekoprosessi on näissä ympäristöissä erilainen: kompleksinen ympäristö tukee kokeilua kun taas kaoottisessa ympäristössä pitää toimia nopeasti ja pyrkiä stabiloimaan tilanne. Todellisessa toimintaympäristössä on kuitenkin kaikkia näitä elementtejä, ja jos niitä ei tunnusteta, tilanne muistuttaa epäjärjestystä.

TAULUKKO 4. Cynefin-malli (perustuen Snowden & Kurtz, 2003)		
PÄÄTÖKSENTEON YMPÄRISTÖ	PÄÄTTELY, ARGUMENTOINTI, SEURAUUS	PÄÄTÖKSEN-TEKOPROSESSIN LUONNE
STABIILI	Syy ja seuraussuhde on selkeä Ennustettavuus, toistettavuuden aste korkea Yhteinen ymmärrys	Havainnoi – luokittele – reagoi
MONIMUTKAINEN	Syy ja seuraus olemassa, mutta se ei ole ilmeinen tai selvä Asiantuntijanäkemykset / arviot Useita eri vaihtoehtoisia toimintamalleja, joilla tavoite voidaan saavuttaa	Havainnoi – luokittele – reagoi
KOMPLEKSINEN	Syy ja seurauksen yhteys todennettavissa usein vasta jälkikäteen Tapauskohmainen argumentointi, ennalta arvaamattomuus korkea Suosii uusien toimintatapojen käyttöönottoa	Kokeile – havainnoi – reagoi
KAOOTTINEN	Ei todettavissa olevaa syy ja seurauksen suhdetta Muutos yhtä tärkeä kuin päämäärä Synnyttää yhtä helposti niin kriisejä kuin innovaatioita	Toimi – havainnoi – reagoi

MONIMUOTOISUUS VOIMAVARAKSI

Tässä artikkelissa kuvattiin johtamisen ja päätöksenteon haasteita sosiaali- ja terveysalan kompleksisissa organisaatioissa ja moninaisissa työyhteisöissä. Moninaisuuteen liittyy useita haastavia piirteitä esimiestyön näkökulmasta. Tausta-aineistosta nousi selkeästi esille ristiriitainen näkemys ilmiöstä. Toisaalta sitä kuvattiin kaikkien tasapuolisena kohteluna, joka kuvaa eräänlaista ihannetilaa tai päämäärää, johon esimiehet haluavat toiminnallaan pyrkiä. Käytännössä kyseisen päämäärän saavuttaminen osoittautui kuitenkin mahdottomaksi. Jo yksinomaan työntekijöiden heterogeeniset elämäntilanteet, erilaiset sosiaaliset taustat, ikä, koulutus jne., rikkovat monin eri tavoin organisaatioiden yhtenäisyyttä. Kaikkien työntekijöiden tasapuolinen kohtelu heitä tyydyttävällä tavalla on yksinkertaisesti mahdottomuus.

Miksi työelämän moninaisuus ja sen johtamisen selvittäminen on tärkeää? Siksi, että uusi tieto syntyy variaatioista ja moninaisuudesta. Hieman samaan tapaan kuin evoluutio etenee lukemattomien muunnelmien tuloksena. Kukaan ei tiedä mitkä ideat voittavat. Tästä syystä useimmat menestyneet työyhteisöt suosivat usein alitajuisesti moninaisuutta. Nykyaikaisten organisaatioiden tärkein pääoma, tieto, kumpuaa tästä arvojen, toimintamallien, uskomusten ja kulttuurien monipuolisuudesta

Toimintaympäristön muuttuessa niin johtajuuden kuin päätöksenteon muotojen on uudistuttava. Työyhteisöt moniarvoistuvat ja uusiutuvat, ja uusien työntekijöiden arvopohja on erilainen kuin esimiesten. Muutos on nopea, mutta silti johdon ja esimiesten pitäisi olla ainakin yksi askel nykyvaihetta edellä, katse tiukasti tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa työelämän ja työyhteisöjen monimuotoistumisen lisääntyessä ”hyvän johtamisen” tarve nousee organisaatioissa esille entisestään. Työntekijät haluavat, että heitä kohdellaan yhdenvertaisesti, riippumatta heidän taustatekijöistään. Tämä taas asettaa esimiestyölle yhä enemmän vaatimuksia ja edellyttää uudenlaisia työkaluja. Monimuotoisen henkilöstön johtaminen edellyttää ilmiön tunnistamista ja sen pohjalta ratkaisujen ja työkalujen kehittämistä esimiestyön helpottamiseksi, jotta sekä henkilöstön että esimiesten työhyvinvointia on mahdollista ylläpitää ja parantaa. Paras keino epäselvyyksien välttämiseen työyhteisössä oli avoin vuorovaikutus ja päätöksenteon läpinäkyvyys. Monimuotoisen henkilöstön johtamisen kysymyksiä tulisikin jatkossa painottaa enemmän esimerkiksi johtajien koulutuksissa.

LÄHTEET

Alasoini, T. 2014. Työn organisoinnin muutostrendit: teknis-taloudellinen ja sosiokulttuurinen näkökulma. Työn tulevaisuus –seminaari 5.5.2014, TEM. Viitattu 22.9.2015 http://www.tem.fi/files/39596/Alasoini_Tuomo_-_Tyon_tulevaisuus_artikkeli_140505.pdf.

Eurofound. 2012. Fifth Working Conditions Survey: Overview Report. Dublin. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki. Talentum.

Harisalo, R. 2010. Organisaatioteoriat. Tampere. Tampereen Yliopistopaino.

Heckscher, C. 1994. Defining the Post-Bureaucratic Type. Teoksessa Charles Heckscher & Anne Donnellon (toim.) *The Post-Bureaucratic Organization. New Perspectives on Organizational Change*, s. 14–62. Sage, London.

Heikkinen, M. 2005. Monimuotoisuus organisaatioissa – monimuotoisuustutkimuksen pääpiirteitä ja kehityslinjoja. *Hallinnon tutkimus vol. 1.*, 3–11.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. Taatila, V., 2008. Alan johtajaksi, WSOY.

Hyvän julkisen johtamisen kriteerit 2013 (Luonnos). Viitattu 21.9.2015 http://www.ttl.fi/partner/johtamisverkosto/tapahtumat/Documents/Kriteerit_versio310113.pdf.

Härkönen, H. & Airaksinen, J. 2012. Johtajuuksien rajapinnat sosiaali- ja terveydenhuollossa, *Kuntoutus 2012 vol. 1*, s. 5–20.

Jalonen, H. 2006. Kompleksisuusajattelu yhteiskuntatieteissä. *Politiikka vol. 2:48*, s. 112–126.

Jantunen, S., Mäkelä, T. & Piippo, J. 2015. Viranomaisyhteistyön ja tausta-ajatteluiden problemaattisuus. Teoksessa Jaana Saarisilta, Hilikka Heikkilä & Johanna Heikkilä (toim.) *Yhdessä innovoimaan – osallistava innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa*. Helsinki. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit. *Keskusteluja 2000- luvun työproses(s)ista*. Jyväskylä. Vastapaino.

Juuti, P. 2012. Kukin organisaatio antaa erilaisen kuvan menestyksestä. Teoksessa Pauli Juuti (toim.) Menestyksen salat. Vantaa. MIF.

Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? Tampere. Tampere University Press.

Kaljunen, L. 2011. Johtamisopit kuntaorganisaatioissa – diskursiivinen tutkimus sosiaali- ja terveystoimesta 1980-luvulta 2000-luvulle. Lappeenranta. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 422.

Kamppinen, M. & Ruohonen, M. 2001. Kognitiivinen organisaatioteoria. Teoksessa Pertti Saariluoma, Martti Kappinen & Antti Hautamäki (toim.) Moderni kognitiotiede, Helsinki. Gaudeamus.

Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen, 2014. Helsinki. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 30.

Kohti uutta työelämää? 2008. Teoksessa Tuula Heiskanen, Minna Leinonen, Anu Järvensivu, Simo Aho (toim.) Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen. Tampere. Tampere University Press.

Laihonen H. 2007. Terveysjärjestelmän johtamisen tietovirrat. Tampere. Julkaisuja 824, Tampereen teknillinen yliopisto.

Laitinen, I., Jalonen, H. & Stenvall., J. 2014. Se toimii sittenkin. Kohti organisaatio-tutkimuksen pragmaattista kompleksisuusteoriaa. Turku. Turun ammattikorkeakoulu.

Lichtenstein, B. B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Douglas, O. & Schreiber, C. 2006. Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. E:CO. Vol. 8.

Lindell, J. 2013. Kompleksisen toimintaympäristön synnyttämät pirulliset ongelmat muokkaamassa muutosjohtajuutta. Viitattu 13.9.2015 <http://www.kunnallistiede.fi/wp-content/uploads/2013/03/KTS-Lindell-Juha.pdf>.

Lindell, J., Ollila, S. & Vartiainen, P. 2012 Kompleksisuuden johtaminen. Teoksessa Kirsi Lehto (toim.). Pirullisista ongelmista hyvään hallintoon. Opetusjulkaisuja 65, Hallintotieteet 2. Vaasa. Vaasan yliopisto.

Mäkelä, T. 2015. Älykäs ja henkilöstölähtöinen sosiaali- ja terveystieteiden uudistaminen. Teoksessa Jaana Saarisilta, Hilkka Heikkilä & Johanna Heikkilä (toim.) Yhdessä innovoimaan.- osallistava innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Helsinki. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Niiniluoto, I. (2002). Totuuden rakastaminen. Tieteenfilosofisia esseitä. Helsinki. Otava.

Nonaka I & Teece D (eds). 2001 Managing industrial knowledge. Creation, transfer, utilization. London. Sage.

Paasivaara, L. 2013. Terveystieteellisen tutkimustiedon hyödyntäminen johtamisessa. ePookki. Viitattu 13.9.2015. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013053112101>

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki. KY-palvelu.

Perttula, J & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva. PS –kustannus.

Pitkäaho, T. 2011. Hoitotyön henkilöstömitoitus ja tulos kompleksisessa erikoissairaanhoidon. Kuopio. Publications of the University of Eastern Finland 49.

Rytilä, M. 2011. Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla. Rovaniemi. Acta Universitatis Lapponiensis 214.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki. Gaudeamus.

Siira, K. 2013. Organizational Conflict, Conflict Management, and Communication: A Social Complexity Perspective. Publications of the Department of Social Research 17. University of Helsinki.

Snowden, D. & Boone, M. 2007. A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review. November 2007. 1–8.

Snowden, D. & Kurtz, C. 2003. The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. IBM Systems Journal vol. 3.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveystalvelujen uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki. Tietosanoma.

Siltaoja M., & Vartiainen T. 2010. Monimuotoisuuden johtamisen ristiriitaisuus – diskurssianalyysi suomalaisista mediateksteistä. Hallinnon tutkimus vol. 4, 259–278.

Suomalainen hallinnon tutkimus – mitä ja minne 2011. Turo Virtanen, Pertti Ahonen, Antti Syväjärvi, Pirkko Vartiainen, Juha Vartola, Jari Vuori (toim.) Hallintotieteiden laitos, Tay.

Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Linder, J. 2013. Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Tallinna. Gaudeamus.

Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J. & Lehto, J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallissalan kehittämssäätiön tutkimusjulkaisut, nro 59, Vammala.

Virtanen, J. 2010. Johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta. Turku. Turun Kauppakorkeakoulu, Sarja A-2:2010.

Yukl, G. 1998. Leadership in organizations. Prentice-Hall.

LILLUKANVARSISTA AIDANSEIPAISIIN -VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN JA TYÖYHTEISÖN MONINAISUUS



LILLUKAN VARSISTA AIDAN SEIPÄISIIN – VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN JA TYÖYHTEISÖN MONINAISUUS

Anne-Mari Raivio

JOHDANTO

Luulin aina, että en vain pysty tekemään yhteistyötä kollegani kanssa. Tämä oli sinällensä hämmentävää, koska työn ulkopuolella tulimme toimeen vallan mainiosti, mutta heti kun oli tarkoitus työskennellä yhdessä jonkun tehtävän parissa, menetin hermoni. Ei tästä tule mitään, tuohan keskittyy vain lillukan varsiin, minä puhun aidasta ja tuo aidan seipästä, miksi se ottaa kaiken kirjaimellisesti? Tuomitsin kovin kärkkäästi toisen tavan toimia, koska se ei vastannut minun tapaani toimia. Juhlapuheissa tunnistin ja tunnustin helpostikin sen, että ihmiset ovat erilaisia ja toimivat eri tavoin. Siinäpä onkin ryhmätyöskentelyn etu. Käytännössä tämä kaikki unohtui siinä kiireessä, kun piti saada jotain aikaan.

En siis kuitenkaan ymmärtänyt ajattelumme – ja sitä kautta toimintamme – erilaisuutta, enkä etenään osannut hyödyntää sitä voimavarana. Tästä syystä moninaisuuden johtamista pohtiessani huomasin palaavani yhä uudestaan tähän toiminta- ja ajattelutapojen erilaisuuteen työyhteisöissä. Mitä keinoja meillä oikeastaan on hyödyntää erilaisuutta voimavarana ja millä tavoin ihmisten ajattelun erilaisuus voidaan tehdä näkyväksi? Tähän artikkeliin olen koonnut niitä oivalluksia, joita tämän matkan varrella olen tehnyt erityisesti viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkityksestä työyhteisöissä, niistä asioista, jotka vaikuttavat vuorovaikutustilanteessa joko estäen tai tukien yhteisen aaltopituuden löytymistä.

Moninaisuuden johtamista pohtivassa keskustelussa ajattelun moninaisuus (diversity of thought, thought diversity) on nostettu yhdeksi keskeiseksi käsitteeksi perinteisempien moninaisuutta tuottavien asioiden rinnalle (ikä, sukupuoli, etninen tausta jne) (Rezvani 2015; Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 32). Moninaisuuteen kuuluvat ne monet sosiaaliset, kulttuuriset ja fyysiset seikat ympäristössämme ja kokemuksissamme, jotka vaikuttavat siihen, kuinka ajattelemme, tunnemme ja käyttäydymme, minkälaisia ongelmanratkaisukeinoja meillä on käytössämme ja miten ylipäättään työskentelemme (Howell & Costley 2006: 328; Diaz-Uda, Medina & Schill 2013, 6).

Tutkimusten mukaan organisaatiot hyötyvät siitä, että työryhmien jäsenet lähestyvät ongelmaa erilaisista näkökulmista ja erilaisilla tavoilla. Tällöin käsillä olevaa ongelmaa tarkastellaan monipuolisemmin ja luovemmin, ja usein myös tarkemmin (Diaz-Uda ym. 2013, 8). Monipuolinen tarkastelu voikin johtaa useaan eri ratkaisumalliin, mikä puolestaan saattaa parhaimmillaan tuottaa aivan uudenlaisia ratkaisuja ongelmiin (Sutton 2007; Post DeLia, DiTomaso, Tirpak & Borwanker 2009, 15). Lisäksi ajattelun moninaisuuden tunnistaminen ja sen tukeminen ja ylläpitäminen organisaatiossa parantaa organisaation mahdollisuuksia löytää eri työtehtäviin juuri ne oikeat tyypit, joiden ajattelutapa ja kognitiivinen osaaminen tukevat työtehtävän onnistumista (Diaz-Uda ym. 2013, 11).

Ajattelun moninaisuuden hyödyntäminen ei kuitenkaan tapahdu vain laittamalla erilaisia ihmisiä työryhmiin ratkomaan ongelmia. Erilaiset tavat ajatella ja hahmottaa maailmaa tuovat aina mukanaan kirjavan kokoelman uskomuksia, arvoja, mielipiteitä ja vuorovaikutustyyliä, jotka helposti ovat törmäyskurssilla keskenään (Diaz-Uda ym. 2013, 15). Klein ja Harrison (2007, 27–28) puhuvatkin moninaisuuden moninaisuudesta tai monimoninaisuudesta (diversity of diversity). Moninaisuus voi parhaimmillaan olla tiedon ja näkökulmien vaihtelua (diversity as variation), kun ryhmän jäsenet kukin tuovat omaa osaamistaan, tietoaan ja ideoitaan ryhmän yhteiseen käyttöön. Haastavaksi moninaisuus ryhmässä voi käydä, kun jäsenten arvojen, uskomusten ja asenteiden erot ovat suuret (diversity as separation). Pahimmillaan tämä jakaa ryhmän vastakkaisiin leireihin eikä yhteisten, uusien ratkaisujen äärelle päästä. Tämän lisäksi isot erot ryhmän jäsenten statuksessa ja valta-asemassa voivat heikentää moninaisen ryhmän toimintaa (diversity as disparity). Pahimmillaan tämä johtaa siihen, että näennäisesti heikommassa asemassa (esim. palkan, statuksen tai aseman suhteen) olevat eivät uskalla tai halua tuoda esille omia näkemyksiään.

Työyhteisöissä tulisikin nähdä vaivaa sellaisen kulttuurin luomiseksi, jossa ihmiset kokisivat olonsa turvalliseksi ja uskaltaisivat tuoda moniäänisesti näkemyksiään esille toisiaan kunnioittaen ja toisiltaan oppien (Diaz-Uda ym. 2013, 6, 15). Jos työyhteisössä suhtaudutaan kielteisesti erimielisyyksiin, jäävät hyvät ja uudenlaiset ideat mahdollisesti sanomatta ja jakamatta (Post ym. 2009, 22). Kieli- ja viestintäosaaminen sekä vuorovaikutustaidot nousevat luonnollisesti varsin keskeiseen rooliin, kun luodaan turvallista ja erilaisia ajattelutapoja arvostavaa työyhteisökulttuuria.

Tässä artikkelissa pohdin ajattelun moninaisuutta työyhteisössä erityisesti vuorovaikutuksen näkökulmasta. Ihmiset kuuluvat samanaikaisesti moneen eri kulttuuriin tai ryhmään, joilla kaikilla voi olla oma tapansa vies-

tiä ja olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Ihmisten eri tavat puhua, keskustella ja olla yhteydessä keskenään, voivat erota sukupuolen, iän, kulttuuritaustan, koulutustaustan tai vaikkapa ammattiryhmän mukaan. Usein tulkitsemmekin maailmaamme ja saamiamme viestejä oman järjestelmämme kautta, omien uskomuksiemme ja oletuksiemme värittämänä. (Scollon, Scollon & Jones 2012, 15–16). Yritän tässä artikkelissa avata niitä seikkoja, jotka voivat vaikuttaa tapaamme kommunikoida ja kohdata toisiamme vuorovaikutustilanteissa.

Koska sosiaalista vuorovaikutusta ja kontakteja on runsaasti, meillä ei ole aikaa eikä mahdollisuuksia rakentaa käsitystä jokaisesta yksilöstä. Tärkeämpää on siis tunnistaa ja ohjata omia ajatuksia, tunteita ja tahtoa. Se tapahtuu arvioimalla kriittisesti omaa toimintaa, tiedostamalla omat vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä tarvittaessa muuttamalla omia uskomuksia ja asennoitumisia (Colliander ym. 2009, 26). Hyödynnän pohdinnassani osittain viestinnän ja vuorovaikutuksen tutkimuksen teoriaa ja käsitteitä, osittain NLP:n (neurolinguistic programming) arkipsykologisia keinoja kehittää vuorovaikutustaitoja ja ihmisten kohtaamisen taitoja. Keskityn ensin ihmisten erilaisiin tapoihin toimia vuorovaikutustilanteissa. Sen jälkeen pohdin lyhyesti erilaisia sosiaalisia viestintätylejä. Lopuksi keskityn siihen, miten monella tasolla itse asiassa viestimmekään kun viestimme erilaisissa vuorovaikutustilanteissa.

OSALLISTUJIEN MONINAISUUS

Vuorovaikutustilanteella ja viestinnällä on hyvät edellytykset onnistua, kun osallistujilla on samankaltainen näkemys maailmasta, kun he ovat ikään kuin samalla aaltopituudella (Scollon ym. 2012, 16). Omaan lähipiiriimme keräämme usein sellaisia ihmisiä, joiden kanssa tuo aaltopituus löytyy helpostikin, mutta aina emme kuitenkaan voi valikoida, kenen kanssa olemme vuorovaikutuksessa. Esimerkiksi työyhteisöissä päädymme tekemisiin hyvin erilaisten ihmisten kanssa, jolloin yhteisen sävelen löytyminen voi olla välillä varsin haasteellista.

Jokaisella meistä on oma, yksilöllinen tyylimme hahmottaa maailmaa, kohdata ihmisiä ja kommunikoida. Se, mikä minulle on ainoa oikea tapa toimia, voi sinusta tuntua erikoiselta tai jopa tökeröltä (Dunderfelt 2012, 37). Fiskén (1990, 2) mukaan viestintä onkin viestien välityksellä tapahtuvaa sosiaalista vuorovaikutusta. Toisin sanoen, viestintä tapahtuu aina sosiaalisessa kontekstissa, yhdessä jonkun kanssa. Puhujalla on kuulija, kirjoittajalla on lukija. Kaikki osapuolet vaikuttavat tilanteeseen ja esimerkiksi viestin muotoutumiseen.

Vertaa esimerkiksi sitä, kuinka kerrot hankalasta tilanteesta töissä ystävällesi tai toisaalta esimiehellesi – valikoit ehkä hieman toisenlaisia ilmaisuja tai jopa painotat hieman eri asioita. Samoin kirjoittaessasi tekstiä, vaikkapa sähköpostia, valikoit luultavasti sanojasi, ilmaisuja, tyyliäsi sen mukaan, kenelle tekstiä olet kirjoittamassa. Viestimällä siis paitsi siirrämme tietoa eteenpäin määritämme myös suhdettamme viestintäkumppaniimme (Thompson 2003, 10, 84).

Seuraavassa pohdin viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumista tämän meidän oman yksilöllisen tyyliimme näkökulmasta. Tarkastelen ensin toimintatapojen moninaisuutta, minkä jälkeen avaan lyhyesti eri viestintätyylien kirjoa.

ERI TAPOJA TOIMIA MAAILMASSA

Vaikka tapa hahmottaa maailmaa onkin jokaisella ihmisellä yksilöllinen, voi olemassa olevia malleja esimerkiksi persoonallisuudesta hyödyntää siten, että tiedostaa, missä asioissa ihmisten toiminta tyyppillisesti eroaa. Mayerin ja Gorokodskyn (2011, 112) mukaan persoonallisuutemme vaikuttaa monipuolisesti siihen, miten ymmärrämme ympäröivän maailman ja sen toiminnan ja kuinka suoriudumme erilaisista tilanteista elämässämme. Persoonallisuutemme vaikuttaa myös siihen, miten viestimme ja toimimme ympäristössämme, ja miten reagoimme ja osaamme muuttaa toimintaamme sellaisissa tilanteissa, joissa normaali toimintamallimme ei tuotakaan haluttua tulosta (Mayer & Gorokodsky 2011, 113). Persoonallisuutemme näkyy mm. siinä, suuntaudummeko ulos- vai sisäänpäin (ekstravertti / introvertti), kuinka suhtaudumme vaaroihin ja uhkiin (neuroottisuus), kuinka suunnitelmallisia ja päättäväisiä olemme (tunnollisuus), miten hyvin osaamme mukautua toisten ihmisten tunteisiin (miellyttävyyys) ja kuinka suhtaudumme seikkailuja, uteliaisuutta, epätavallisia ideoita ja mielikuvitusta kohtaan (avoimuus). (McCrae & Terracciano 2005, 547–561). Persoonallisuutemme lisäksi myös elämänkokemuksemme, kohtaamamme ihmiset ja se sosiaalinen ja kulttuurinen ympäristö, jossa elämme, vaikuttavat omaan toiminta- ja vuorovaikutustyyliimme (Waldherr & Muck 2011, 8–9)

Reiss (1995; 2004, 185–191) puolestaan on tunnistanut 16 eri motiivia ihmisen käyttäytymiselle (ks. Taulukko 1), jotka usein vaikuttavat siihen, miten ihminen käyttäytyy eri tilanteissa. Jokainen meistä painottaa näitä eri motiiveja eri tavoin eri tilanteissa. Tästä syntyvät ne yksilölliset erot siinä, miten toimimme. (Reiss 2004, 179).

TAULUKKO 1. Reissin 16 motiivia (Reiss 2004: 187; Mayor & Risku 2015).	
Motiivi	Motivaatiotekijä
Hyväksyntä	tarve tulla hyväksytyksi; positiivinen palaute, positiivinen kuva itsestä, virheettömyys
Kauneus	tarve esteettiseen ympäristöön
Uteliaisuus	tarve ymmärtää; tieto itseisarvona, oppiminen, ajattelu
Syöminen	tarve syödä; nautiskelu ja makuelämykset
Kunnia	tarve kunnioitukseen; perinteet, periaatteet, moraali ja etiikka
Perhe	tarve viettää aikaa perheen kanssa; kasvattaminen, perheen huoltaminen ja hoivaaminen
Idealismi	tarve parantaa yhteiskuntaa; sosiaalinen oikeudenmukaisuus, yhteiskunta, maailman parantaminen
Riippumattomuus	tarve vapauteen; omatoimisuus, itse tekeminen
Järjestys	tarve olla järjestelmällinen; järjestys, puhtaus, rakenteet, säännöt
Säästäminen / kerääminen	tarve kerätä, säästää; materia, tavarat, säästeliäisyys, resurssit
Ruumiillinen aktiivisuus	tarve hyvään kuntoon ja liikkumiseen; aktiivisuus, vauhti
Valta	tarve johtaa; vaikuttaminen, johtaminen, saavuttaminen, suorittaminen, päättäminen
Sosiaaliset kontaktit	tarve sosiaaliseen verkostoon; ystävyys, seurallisuus, kontaktit, yhteydenpito
Status	tarve arvostukseen; yhteiskunnallinen arvostus ja asema, maine, saavutus, laatu
Rauhallisuus / mielenrauha	tarve mielenrauhaan ja turvaan; turvallisuus, rentous, stressin välttäminen, varovaisuus, riskien ennakointi
Kosto / voittaminen	tarve voittaa tai saada hyvitystä; kilpailuhenkisyys, kamppailu, taistelu, puolustautuminen

NLP (neurolinguistic programming) käsittelee vuorovaikutusta arkipsykologian keinoin (Ahvenniemi 2014, 57–58) ja tarjoaa meille yhden tavan pohtia ihmisten toimintaa ns. erottelutyilien kautta (Toivonen & Kiviaho 2011, 202–203). Nämä erottelutyylit voivat osittain avata sitä, miten Reissin motivaatiotekijät näkyvät toimintatavoissamme. Olemme jokainen eri kohdissa näitä erottelutyilien jatkumoa ja tämä kohta vaihtelee niin elämäntilanteen kuin käsillä olevan tehtävänkin mukaan.

Toivosen ja Kiviahon (2011, 218–219, 223) mukaan pääsemme erottelutyilien avulla kiinni esimerkiksi työryhmän jäsenten toimintaan niin, että tun-

nistamme ryhmässä vaikuttavat erilaiset näkökulmat ja tavat toimia. Hyvän yhteistyön kannalta on tärkeitä, että osaamme arvostaa ja hyödyntää näitä erilaisia näkökulmia ja toimintatapoja voimavaroina, jotta saavutamme tavoitteemme mahdollisimman tehokkaasti. Erottelutyylit näkyvät paitsi ihmisten erilaisina tapoina toimia ja työskennellä, myös tavassamme kommunikoida ja käyttää kieltä. Niiden avulla voimme parhaimmassa tapauksessa oppia puhumaan toisillemme niin, että saavutamme tavoitteemme paremmin (Toivonen & Kiviaho 2011, 206).

Erottelutyylit kertovat ensinnäkin siitä, mikä motivoi ihmisten toimintaa eli motivaation suunnasta: osa pyrkii keskittymään niihin tavoitteisiin, joita kohti he ovat menossa, kun osa puolestaan toiminnassaan keskittyy niihin ongelmiin ja asioihin, joita he haluavat välttää. Ihminen, jonka toimintaa motivoivat tavoitteet, ei välttämättä innostu toimimaan, jollei hänellä ole mielekästä ja selkeätä tavoitetta, jota kohti mennä. Tällaista ihmistä voi motivoida avaamalla niitä tavoitteita, joita kohti ollaan menossa. Toisaalta sellainen ihminen, joka pyrkii välttämään ongelmia tai asioita, innostuu toimimaan, kun hänellä on ongelma, joka pitää ratkaista tai selvittää. Tällaista ihmistä voi motivoida avaamalla niitä riskejä tai jopa uhkia, jotka saattavat seurata, jos tilanteeseen ei tartuta. (Toivonen & Kiviaho 2011, 204–211).

Toisena erottelutyylinä toimii motivaation lähde. Osa ihmisistä luottaa toiminnassaan enemmän ulkoiseen palautteeseen, kun taas toiset luottavat enemmän omaan sisäiseen arviointiinsa. Sisäisesti motivoitunut ja päättävä ihminen päättää itse, kuinka työnsä tekee, ja arvioi itse, kuinka on työssään onnistunut. Toisen ihmisen palaute sisäisesti suuntautuneen ihmisen toiminnasta on informaatiota, jonka sisäisesti suuntatunut ihminen kyllä ottaa vastaan, mutta sillä ei välttämättä ole mitään vaikutusta toimintaan, jos hän ei näe siihen tarvetta. Ulkoisesti motivoitunut ja päättävä ihminen puolestaan haluaa ja tarvitsee palautetta työstään, jotta hän pysyy motivoituneena ja pystyy arvioimaan tarkemmin sitä, miten hän on työssään onnistunut. (Toivonen & Kiviaho 2011, 213–214).

Kolmantena erottelutyylinä on samuuden ja eron merkitys ihmisen toiminnalle. Erilaisuutta hakeville ihmisille keskustelussa ja toiminnassa on tärkeitä erilaisen ja uuden löytäminen. Keskustelussa he korostavat kokemusten ja mielipiteiden erilaisuutta, ja ovat valmiita esittämään eriäviä näkökulmia varmistaakseen asioiden mahdollisimman moniulotteisen käsittelyn. Samanlaisuutta, yhtäläisyyttä arvostavat ihmiset puolestaan toimivat parhaiten, kun asiasta on löydettävissä riittävän paljon tuttua. He tunnistavat helposti sen, miten asiat liittyvät toisiinsa ja mikä yhteinen tekijä kaiken takana on. (Toivonen & Kiviaho 2011, 227–228).

Neljäntenä erottelutyylinä on ihmisten taipumus keskittyä yksityiskohtiin tai laajempiin kokonaisuuksiin. Osalle ihmisistä yksityiskohdat ovat kiinnostavia ja tärkeitä, kun taas toiset keskittyvät mieluummin kokonaiskuvaan. Yksityiskohtiin keskittyneet ihmiset haluavat olla perusteellisia, tarkkoja ja täsmällisiä, ja usein tämä heijastuu jopa heidän tapaansa puhua (tarkennuksia, selkeitä yksityiskohtia, järjestelmällisesti ja loogisesti). Laajempiin kokonaisuuksiin keskittyvä ihminen puolestaan kuvailee kokonaisuuksia ja saattaa jopa pyrkiä yleistykseen. Kokonaisuuksia arvostavat ihmiset toimivat siis huomattavasti yleisemmällä tasolla yksityiskohtia arvostavaan ihmiseen verrattuna. He voivat kyllä työskennellä jonkin aikaa yksityiskohtien kanssa, mutta jos heidän pitää toimia pelkästään yksityiskohtien kanssa pitkään, heidän motivaationsa katoaa. (Toivonen & Kiviaho 2011, 238–239, 247).

Viimeisenä erottelutyylinä nostan esille sen, miten eri ihmiset motivoituvat erilaisista mahdollisuuksista ja vaihtoehdoista, kun taas osa motivoituu (oikeista) toimintatavoista. Mahdollisuuksista ja vaihtoehdoista kiinnostuneet ihmiset haluavat kokeilla ja kehittää uutta. Äärimmillään tämä saattaa näkyä jopa siinä, kuinka vaikea heidän on saattaa loppuun sitä, mitä ovat aloittaneet. Asioiden kehittäminen on heille tärkeätä ja motivoivaa ja usein he tekevätkin oman parannetun versionsa siitä toimintatavasta, joka heille annettiin. Toimintatavoista kiinnostuneet ihmiset puolestaan haluavat tietää, kuinka jokin asia tehdään ja mikä on oikea tapa toimia. He haluavat selkeitä ohjeita siitä, kuinka toimitaan. Heille on usein tärkeätä käsillä olevan tehtävän loppuun saattaminen ennen uusien tehtävien tai ajatusten käsittelyä. (Toivonen & Kiviaho 2011, 248–249).

ERILAISET SOSIAALISET VIESTINTÄTYYLIT

Siihen, miten kohtaamme ihmisiä ja miten viestimme vuorovaikutustilanteissa, vaikuttavat myös ne eri kulttuurit, joihin kuulumme. Toisaalta myös kulttuurit ovat olemassa nimenomaan viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta – rakennamme ja tuotamme kulttuuria vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Thompson 2003, 109), joten viestintää ja vuorovaikutusta ei voi tarkastella ilman, että otamme huomioon kulttuurin vaikutuksen. Kulttuuri on kuitenkin laajempi käsite kuin vain pelkästään kansalliskulttuuri tai etnisen taustan tuoma kulttuuri. Voimme samaan aikaan kuulua myös esim. iän, sukupuolen, ammatin, ammattialan tai vaikkapa yrityksen omaan kulttuuriin. Jotkut näistä kulttuureista jaamme keskustelukumppanimme kanssa, toisia emme (Scollon ym. 2012, 2), mutta jokainen niistä tavalla tai toisella vaikuttaa myös keskustelutyylimme ja siihen, kuinka toisen antamaa viestiä tulkitsemme.

Onkin tarkoituksenmukaisempaa puhua tässä yhteydessä diskurssiyhteisöistä, joilla tarkoitan kaikkia niitä eri ryhmiä, joihin kuulumme ja joilla voidaan katsoa olevan oma kulttuurinsa ja tapansa hahmottaa maailmaa (Scollon ym. 2012, 8–9). Diskurssiyhteisön voidaan ajatella muodostuvan ihmisistä, joilla on käytössään yhteinen kieli. Mutta koska kieli on tapa jäsentää ajatuksia ja myös rakentaa todellisuutta, diskurssiyhteisö pitää sisällään yhteisen kielen lisäksi yhteisen tavan ajatella, ehkä jopa kohdella muita ihmisiä, keskustella ja oppiakin. Ajattele vaikkapa oman perheesi tapaa hahmottaa maailmaa ja sitä kieltä, mitä perheenne tunnusomaisesti käyttää. Toisaalta jonkin harrastusryhmän kesken saattaa muodostua oma kielensä ja tapansa jäsentää maailmaa, ainakin harrastuksen määrittämin osin. Kuinka moneen eri diskurssiyhteisöön kuulummekaan samanaikaisesti?

Eri diskurssiyhteisöt vaikuttavat siis siihen, millaiseksi meidän oma, yksilöllinen viestintä- tai keskustelutyylimme muotoutuu (Bourg Carter 2011). Keskustelutyylejä on tutkittu runsaastikin (ks. esim Tannen 2005) milloin mistäkin näkökulmasta – kulttuuri, sukupuoli, sukupolvi jne – ja erilaisia tyylejä on tunnustettu useita (ks. Taulukko 2). On syytä pitää mielessä, että kukin meistä asettuu johonkin kohtaan tyylijatkumoa; harva edustaa täysin jompaakumpaa ääripäätä. Sen lisäksi meillä voi hyvin olla käytössä eri tyylejä eri tilanteissa. Voin ehkä olla varsin subjektiivinen ja tunnepitoinen argumentoidessani perheeni kanssa, mutta toisaalta ammattiyhteisössä pyrin objektiivisempaan ja asiapitoisempaan viestintään.

Nostan tässä yhteydessä esille muutaman eri tyylijatkumon, jotka mielestäni avaavat varsin hyvin sitä, miten keskustelutyylillä voi vaikuttaa vuorovaikutuksen onnistumiseen – olivat osallistujat sitten eri etnisistä taustoista tai vaikkapa eri ikäryhmistä. Keskityn suoraan ja epäsuoraan viestintätyyliin, ideakeskeiseen ja henkilökeskeiseen viestintätyyliin sekä tunnepitoiseen ja etäiseen viestintätyyliin.

Jos viestit suoraan, kerrot varsin selvästi, mitä haluat tai tarvitset, esimerkiksi «Tämä raportti pitää tehdä nyt». Jos puolestaan olet enemmän epäsuora viestijä, pyrit välittämään merkitystä tai viestiä hienovaraisemmin, vaikkapa vihjailujen kautta, esim. «Raportin takaraja on jo aika lähellä». (Bourg Carter 2011). Kun kohtaat ihmisen, jolle suora viestintätyyli on tärkeätä, voit vahvistaa viestisi perille menoa olemalla itsekin suorapuheinen ja menemällä suoraan asiaan. Toisaalta, jos tiedät keskustelukumppanisi olevan enemmän epäsuoran viestintätyylin edustaja, voit parantaa viestintäyhteyttä varmistamalla, ettet aseta keskustelukumppaniasi tukalaan asemaan olemalla liian suorapuheinen, sillä tällaiselle viestijälle liiallinen suoruus voi tuntua jopa epäkohteliaalta. (Paige 1996).

Jos sinulle on tärkeätä rakentaa ja ylläpitää yhteyttä viestintätyylilläsi ja pyrit saamaan ihmiset ratkaisemaan ongelmia yhdessä, olet mahdollisesti enemmän

henkilö- ja ihmiskeskeinen viestijä. Suora haastaminen tai avoin erimielisyyden osoittaminen saa sinut ehkä tuntemaan olosi vaivautuneeksi tai koet sen jopa hyökkäyksenä persoonaasi kohtaan. Jos taas haastat mielelläsi, kerrot suoraan mielipiteesi ja haluat tehdä päätökset mielummin yksin, saatat olla lähempänä idea- ja tehtäväkeskeistä viestintätäytyyliä – joskus tätä kutsutaan myös kilpailuhenkiseksi (competitive) viestintätäytyliksi. (Bourg Carter 2011; Paige 1996).

Tunnepitoinen viestintätäytyyli on varsin tunnepitoista – olet vahvasti jotain mieltä asioista, ja tuot nämä mielipiteet esille intohimoisesti ja ilmaisuus on usein varsin ilmeikästä ja vaikuttavaa. Etäisen viestintätäytyilin ihmisenä puolestaan pyrit rauhalliseen ja melko puolueettomaan tapaan ilmaista itseäsi. Ilmeikäs ja intohimoinen ilmaisuus ei mielestäsi ole lainkaan vakuuttavaa ja osittain jopa puolueellista ja epäluotettavaa. Jos siis kohtaat tunnepitoisen viestijän, pyri mahdollisuuksien mukaan tuomaan itseäsi ja persoonaasi mukaan keskusteluun. Kun taas vastassasi on kylmän viileä viestijä, pyri kohtaamaan hänet tällä objektiivisella, puolueettomalla ja rauhallisella keskustelukentällä. (Paige 1996).

TAULUKKO 2. Kulttuurienvälisen viestinnän jatkumot (Paige 1996).	
<p>Suoraviivainen viestintätäytyyli</p> <ul style="list-style-type: none"> • pisteestä A pisteeseen B • asiaan meneminen ja asiassa pysyminen tärkeätä • keskustelun pääpointti avataan sanallisesti • keskustelu on ajanhukkaa, jos asiaan ei päästä 	<p>Kiertelevä viestintätäytyyli</p> <ul style="list-style-type: none"> • pyöritään keskusteluaiheen ympärillä • rönsyilevä • poikkeaminen asiasta sallittua, jopa suotavaa • pääviestin sanallinen avaaminen jopa loukkaavaa toista kohtaan • keskustelun ja puheenvirta on arvostettavaa
<p>Suora viestintätäytyyli</p> <ul style="list-style-type: none"> • suoraviivaista • suora viestintätäytyyli osoittaa rehellisyyttä ja kunnioitusta keskustelukumppania kohtaan • epämääräisten ilmaisujen ja ajatusten välttelyä 	<p>Epäsuora viestintätäytyyli</p> <ul style="list-style-type: none"> • merkitys välitetään hienovaraisesti, esim. tarinoiden kautta • vihjailujen runsas käyttö • epäsuora viestintätäytyyli osoittaa kohteliaisuutta ja kunnioitusta keskustelukumppania kohtaan
<p>Vähäinen tilannesidonnaisuus (low-context)</p> <ul style="list-style-type: none"> • aiheeseen vaikuttavat asiat ja konteksti kerrotaan selkeästi ja yksityiskohtaisesti • selkeät selitykset, tarkat kuvaukset • viestin ymmärtäminen puhujan vastuulla • suullinen viestintä tärkeätä ja luotettavaa 	<p>Korkea tilannesidonnaisuus (high-context)</p> <ul style="list-style-type: none"> • keskustelukumppanin oletetaan tuntevan aiheeseen vaikuttavat asiat ja kontekstin • viestin ymmärtäminen kuulijan vastuulla • viestintää tapahtuu enemmän myös kehonkielellä ja muilla sanattoman viestinnän tasoilla

TAULUKKO 2 jatkuu	
<p>Tunnepitoinen viestintätyyli</p> <ul style="list-style-type: none"> • tunteet tärkeässä asemassa • omakohtainen kokemus ja näkemys arvostettua • subjektiivisuus 	<p>Etäinen viestintätyyli</p> <ul style="list-style-type: none"> • viestinnän tulee olla rauhallista ja etäistä • tunteellinen ja ilmeikäs viestintä epäkypsää, puolueellista • objektiivisuus
<p>Ideakeskeinen viestintätyyli</p> <ul style="list-style-type: none"> • ajatukset, ideat irrallaan henkilöstä • on hyväksyttävää olla avoimesti eri mieltä • eri mieltä oleminen ei henkilökohtaista 	<p>Henkilökeskeinen viestintätyyli</p> <ul style="list-style-type: none"> • ajatuksia, ideoita ja henkilöä ei voi erottaa toisistaan • tunteet tärkeitä • eri mieltä oleminen helposti henkilökohtaista
<p>Tehtäväkeskeinen viestintätyyli</p> <ul style="list-style-type: none"> • tehtävän tekeminen keskiössä • ihmisten tunteet tai 'hyvä fiilis' eivät ole niin tärkeitä 	<p>Ihmiskeskeinen viestintätyyli</p> <ul style="list-style-type: none"> • ihmissuhteet keskiössä • ryhmän harmonia ja 'hyvä fiilis' tärkeätä • tehtävä voi jäädä tekemättä, jos vaarana on ryhmän harmonian rikkoutuminen
<p>Muodollinen viestintätyyli</p> <ul style="list-style-type: none"> • säännöt (esim. puhuttelutavat, tittelit) tärkeitä • statuserot (asema) tärkeitä, vaikuttavat viestintätilanteeseen 	<p>Epämuodollinen viestintätyyli</p> <ul style="list-style-type: none"> • vähemmän sääntöjä • statuserot eivät vaikuta siihen, kuka saa puhua ja kenelle

VUOROVAIKUTUKSEN MONINAISET TASOT

Thompsonin (2003, 87) mukaan vuorovaikutuksessa ei ole kyse pelkästään tiedon välittämisestä keskustelukumppanille, vaan hyvä kommunikoiija havainnoi keskustelukumppaniaan koko ajan saadakseen palautetta siitä, ymmärtääkö tämä viestin ja tarkoituksen oikein, ja on valmis muokkaamaan omaa toimintaansa saamansa palautteen pohjalta. Toivonen ja Kiviaho (2011, 43) lisäävät tähän hyvän vuorovaikutustilanteen yhtälöön vielä tavoitteen. Sen avulla vuorovaikutustilanteelle ikään kuin annetaan suunta ja ohjataan kaikkien osallistujien huomio olennaiseen.

Palautteen havainnointi ja siihen reagointi ovatkin varsin keskeisiä taitoja. Kaikki tilanteet ja kaikki ihmiset ovat erilaisia, eikä minkäänlaisia valmiita kaavoja onnistuneeseen vuorovaikutukseen ole, joten hyvä kommunikoiija osaa lukea jokaista tilannetta ja muokata toimintaansa sen perusteella. Seuraavaksi tarkastelen hieman sitä, miten ja mistä tätä palautetta poimitaan – tai ollaan poimimatta. Seuraavassa esittelen Tony Dunderfeltin (2012, 31–39) ajatuksia

mukaillen viisi vuorovaikutuksen tasoa, jolla kohtaamme toisemme jokaisessa vuorovaikutustilanteessa, ja joista jokainen vaikuttaa tilanteen onnistumiseen – tai epäonnistumiseen.

VUOROVAIKUTUKSEN VIISI TASOA

Viestintä ja vuorovaikutus on aina symbolista, tulkinnanvaraista ja tilannekohtaista, ja vuorovaikutukseen osallistujat tuottavat merkityksiä yhdessä (Lustig & Koester 2010, 13–19; Scollon ym. 2012, 11; Fiske 1990, 145, 164). Jokaisessa vuorovaikutustilanteessa kohtaamme toisemme usealla tasolla, jotka välittävät meille tietoa itse vuorovaikutustilanteesta ja osallistujien välisestä suhteista. Tony Dunderfelt (2012, 31–39) esittelee viisi vuorovaikutuksen tasoa, joilla kohtaamme toisemme: 1) sanallinen viestintä, 2) fyysinen viestintä, 3) läsnäoloviestintä, 4) tunneviestintä, sekä 5) voimien viestintä. Tasot eivät ole toisistaan erillisiä kokonaisuuksia, vaan toimivat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa – tämä moninainen verkko tekee kustakin vuorovaikutustilanteesta ainutkertaisen ja -laatuisen. On siis syytä ymmärtää, millä kaikilla tasoilla toisiimme ja itseemme vaikutamme vuorovaikutustilanteessa.

Sanallinen viestintä viittaa kaikkeen siihen, mitä vuorovaikutustilanteessa sanoilla ja kielellisillä ilmaisuilla voidaan saada aikaan (Dunderfelt 2012, 33–34). Sanavalinnat antavat lisämerkityksiä viestille ja voivat pahimmillaan jopa vääristää viestin perimmäisen tarkoituksen. Tämän lisäksi sanoilla ja ilmauksilla ei ole yhtä pysyvää merkitystä, vaan merkitykset voivat muuttua, ja sanoja ja ilmaisuja voi käyttää useammassakin merkityksessä eri tilanteissa (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 12).

Siis se, mitä minä tarkoitan, ei välttämättä ole se, mitä sinä ymmärrät, eikä se, mitä minä konkreettisesti sanon, ole välttämättä ollenkaan se, mitä minä tarkoitan. Mieti vaikka seuraavaa lausahdusta «Joko se raportti on valmis?». Kokeile nyt painottaa sitä eri tavoin. Huomaatko, kuinka merkitys muuttuu jo pelkästään painotettavaa sanaa muuttamalla? Entä mitä tapahtuu, jos liität puhujaan mielikuvissasi erilaisia ilmeitä tai eleitä – ilahtunut hymy, hämmennyt kulmien kohotus, silmien pyöritys? Yksinkertainen lause saa monta eri merkitystä, tilanteesta riippuen. Entä kuinka voimme olla täysin varmoja siitä, tarkoittiko puhuja viestin niin kuin me sen tulkitsemme?

Tulkitsemme viestiä ja sen merkitystä usealla tasolla yhtä aikaa: sekä sitä, mitä konkreettisesti sanotaan (sanat, lauseet, ilmaisut jne) että sitä, miten asia sanotaan (äänenpainot, ilmeet, eleet jne) (Scollon ym 2012; Waldherr & Muck, 2011, 2). Sen lisäksi merkityksen rakentamiseen vaikuttavat myös subjektiivinen tulkintamme maailmasta sekä suhteemme puhujaan tai ne eri kulttuurit

ja diskurssiyhteisöt, joihin kuulumme (Scollon ym. 2012, 15, 83; Thompson 2003, 11–12, 103, 109).

Fyysinen viestintä viittaa Dunderfeltin (2012, 34) mukaan kehon toiminnasta syntyvään vuorovaikutukseen. Eleet, ilmeet, katseet, tapa liikkua, tilanotto ryhmässä, vaatetus, hajut ja tuoksut vaikuttavat kaikki siihen, miten viestin merkitystä tulkitaan osallistujien välillä. Usein fyysinen, sanaton viestintä on sanallista viestintää vahvempi: kun kehon kieli kertoo toista viestiä, olemme taipuvaisempia uskomaan sitä (Thompson 2003, 100).

Läsnäoloviestintä viittaa ajatusten ja ideoiden viestintään. Vuorovaikutustilanteessa tulkitsemme viestiä niin ajatuksen ja idean tasolla kuin ihanteidemme, uskomustemme ja maailmankatsomuksemme värityksenä. Dunderfeltin (2012, 34) mukaan tähän kuuluu paitsi taito olla psyykkisesti läsnä toisen puhuessa, myös kyky muokata omaa puhettaan niin, että läsnäolijat sen ymmärtävät. Tästä syystä myös aiemmin mainitut ihmisten toimintaa ohjaavat motiivit ja viestintätyylit nousevat tärkeään asemaan vuorovaikutustilanteessa. Kun läsnäoloviestintä sujuu, koemme helposti olevamme samalla aaltopituudella keskustelukumppanimme kanssa.

Tunneviestinnällä tarkoitetaan vuorovaikutustapahtumasta jäävää tunnetilaa – toisinaan olemme kohtaamisen jälkeen innostuneita, toisinaan taas meille on jäänyt tilanteesta epämääräisen tymeä olo. Dunderfelt (2012, 36) kuvaa tunneviestintää sanattomaksi viestinnäksi: sanallisen viestinnän merkitykset ovat kyllä selvät, mutta ne eivät olekaan nyt huomion pääkohteena, vaan se tunnelataus, jolla puhuttiin ja miten se vaikutti kuulijoihin. Kyseessä on siis tyyli- ja tapaviestintä: vaikka olemme samaa mieltä asiasisällöstä, emme välttämättä ole samaa mieltä siitä tyylistä tai tavasta, jolla asioita tulisi käsitellä. Usein tiedostamattomat, sattumanvaraiset ja vahingossa tehdyt ilmaisun teot tulkitaan viesteinä, jotka vaikuttavat ennen kaikkea tunnelmaan ja tunnetiloihin (Routarinne 2007, 19).

Voimien viestintä viittaa siihen, miten vuorovaikutustilanteessa viestimme auktoriteettia tai valtaa eli kuinka otamme tilan haltuumme ja ohjaamme ihmisten toimintaa haluamaamme suuntaan (Dunderfelt 2012, 38–39). Arjenkin vuorovaikutustilanteissa on usein kyse vaikuttamisesta. Pyrimme vaikuttamaan keskustelukumppaniimme eri tavoin, jotta pääsisimme haluttuun tavoitteenseen. Vuorovaikutuksessa vaikutetaan vuorotellen; vaikutusvaltaa vuoroin käytetään toisiin osallistujiin, vuoroin asetutaan alttiiksi toisen vaikutusvallalle. Toisin sanoen, neuvottelemme vuoroin vaikuttamalla ja vuoroin vaikuttamalla toistemme sanojen ja tekojen merkityksellisyydestä (Routarinne 2007, 7).

Välineenä vaikuttamisessa ja vaikuttumisessa käytämme ns. statusilmaisua, jonka avulla osoitamme statustamme suhteessa keskustelukumppaniin

(Routarinne 2007, 13, 17). Statuksella en tässä tarkoita mitään pysyvää ominaisuutta tai asiaa, joka tekisi ihmisestä alemman tai ylemmän suhteessa toisiin, vaan status on muuttuva ja vuorovaikutuksessa neuvoteltava suhde keskustelukumppaniin. Mieti vaikka sitä, kuinka puhut yrityksesi johtajalle, lähimmälle kollegallesi tai tyttärellesi. Sinä pysyt samana, mutta käyttämäsi statusilmaisu saattaa muuttua joka keskustelussa ja tilanteessa.

Korkeaa statusta voi käyttää viestittämään asiantuntijuutta, luotettavuutta ja itsevarmuutta. Usein sitä voi ilmaista hyvällä ryhdillä, runsaasti tilaa vievillä eleillä ja asennoilla, täsmällisellä ja kuuluvalla puheella, joka usein on myös varsin hidasta ja muodollista. Lisäksi korkeaa statusta voi tehostaa kiinteällä katsekontaktilla. Matalaa statusta taas käytämme, kun haluamme olla helposti lähestyttäviä, kohteliaita, tarvitsemme apua tai haluamme osoittaa olevamme valmiita oppimaan. Tällöin käytämme kehon kokoa pienentäviä asentoja ja eleitä: kokoamme kehomme ja raajamme siististi suppuun, jotta muille jää tilaa käytettäväksi, elehdimme vilkkaasti, mutta pienesti. (Routarinne 2007, 25).

LOPUKSI

Jos viestintä eri ihmisten ja ryhmien välillä on parhaimmillaankin tulkinnanvaraista, mitä oikeastaan voimme tehdä? Jos se, mitä minä tarkoitan ei välttämättä ole se, mitä sinä ymmärrät ja tämä puolestaan riippuu meidän kumppanin tavasta hahmottaa maailmaa, mihin puolestaan vaikuttavat yksilölliset kokemuksemme, uskomuksemme, kulttuurimme ja identiteettimme, onko meillä mahdollisuutta aidosti kohdata toisiamme? Jos jokainen vuorovaikutustilanne on ainutkertainen, jokaisella osallistujalla omat moninaiset viestintätyyliinsä ja -tapaansa vaikuttavat kulttuuriset ryhmät, ja asioille antamamme merkityksetkin riippuvat yksilöllisistä kokemuksista, niin miten me ikinä saamme viestiämme perille?

Kyse on siitä, kuinka pystymme vuorovaikutuksessa aidosti kohtaamaan ja kuulemaan toisiamme. Tärkeätä on tunnistaa omaan toimintatapaan vaikuttavat persoonallisuudenpiirteet tai toimintaa ohjaavat motiivit, osata havainnoida kuulijalta saamaamme palautetta sekä joustavasti muokata omaa viestintätyyliämme, strategiaamme sen perusteella niin, että parhaiten saavutamme vuorovaikutustilanteelle antamamme tavoitteen. Tärkeätä on siis tulla tietoisiksi ensinnäkin niistä omista vuorovaikutuksen ja yhteistyön malleista, jotka vaikuttavat toimintaamme sekä siitä, mitkä asiat viestintätilanteissa vaikuttavat pinnalla ja pinnan alla, jotta voimme jatkossa suhtautua vuorovaikutustilanteisiin uteliaasti ja tarkkaillen, rohkeasti kokeillen, mikä toimii.

LÄHTEET

Ahvenniemi, R. 2014. *Mental Management – NLP ja relaxsaatio opettajien jaksamisen edistäjänä*. Tampere. Tampere University Press.

Bourg Carter, S. 2011. Are We Talking the Same Language? How Communication Styles Can Affect Relationships. In *Psychology Today*. Viitattu 6.11.2015 <https://www.psychologytoday.com/blog/high-octane-women/201104/are-we-talking-the-same-language-how-communication-styles-can-affect>

Colliander, A., Ruoppila, I., Härkönen, L.-K. 2009. *Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimavaraksi työpaikalla*. Juva. WS Bookwell Oy.

Diaz-Uda, A., Medina C. & Schill, B. 2013. *Diversity's New Frontier – Diversity of thought and the future of the workforce*. Deloitte University Press

Dunderfelt, T. 2012. *Konttorikemiaa – Seitsemän avainta hyvään yhteistyöhön*. Helsinki. Kauppakamari.

Fiske, J. 1990. *Introduction to Communication Studies*. 2nd Edition. London. Routledge.

Howell, J.P., & Costley, D.L. 2006. *Understanding Effective Behaviors for Leadership – 2nd Edition*. Upper Saddle River, NJ. Pearson Prentice Hall.

Klein, K.J., & Harrison, D.A. 2007. On the Diversity of Diversity: Tidy Logic, Messier Realities. In *Academy of Management Perspectives*, vol 21, No 4, 26–33.

Lustig, M. & Koester, J. 2010. *Intercultural Competence: interpersonal communication across cultures*. Boston, MA. Pearson Allyn & Bacon.

Mayer, J.D. & Korogodsky, M. 2011. A Really Big Picture of Personality. In *Social and Personality Psychology Compass* 5/2 (2011), 104–117. Blackwell Publishing Ltd

Mayor, P. & Risku, M. 2015. *Opas yksilölliseen motivointiin – 16 perustarvetta johtamisen apuna*. Helsinki. Talentum.

McCrae R.R & Terracciano A. 2005. Universal Features of Personality Traits From the Observer's Perspective: Data From 50 Cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 88(3), Mar 2005, 547–561.

Paige, M. 1996. Working with Different Communication Styles. One Ummah Consulting. Viitattu 6.11.2015. <http://resources.css.edu/DiversityServices/docs/communicationstyles.pdf>

Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. 2009. Kurssi kohti diskurssia. Tallinna. Vastapaino.

Post, C., DeLia, E., DiTomaso, N., Tirpak, T.M., Borwanker, R. 2009. Capitalizing on Thought Diversity for Innovation. In Research Technology Management, November-December 2009, 14–25.

Reiss, S. 2004. Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation: The Theory of 16 Basic Desires. In Review of General Psychology 2004, Vol. 8, No. 3, 179–193.

Rezvani, S. 2015. Five Trends Driving Workplace Diversity in 2015. Viitattu 15.8.2015 <http://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2015/02/03/20768/>

Routarinne, S. 2007. Valta ja vuorovaikutus – Statusilmaisun perusteet. Keuruu. Tammi.

Scollon, R., Scollon, S.W. & Jones, R.H. 2012. Intercultural Communication – A Discourse Approach. 3rd Edition. West Sussex. Wiley-Blackwell.

Sutton, R.I. 2007. Weird ideas that work: How to build a creative company. New York. Free Press.

Tannen, D. 2005. Conversational Style: Analyzing Talk among Friends – 2nd Edition. USA. Oxford University Press.

Thompson, N. 2003. Communication and Language – A Handbook of Theory and Practice. New York. Palgrave Macmillan.

Toivonen, V-M. & Kiviaho, M. 2011. Tässä suhteessa: Erilaisuus, yhteys ja yhteistyö – NLP vuorovaikutuskirja. Helsinki. Mielikirja.

Waldherr, A. & Muck, P.M. 2011. Towards an integrative approach to communication styles: The interpersonal Circumplex and the Five-Factor Theory of personality as frames of reference. In Communications: The European Journal of Communication Research 36 (2011), 1–27.

HILJAISESTA TIEDOSTA OSAAMISEN ARVOSTAMISEEN



HILJAISESTA TIEDOSTA OSAAMISEN ARVOSTAMISEEN

Marjut Tikkanen

Viime vuosina on paljon puhuttu hiljaisen tiedon siirtämisen tarpeellisuudesta ja laadittu organisaatioihin hiljaisen tiedon siirto-ohjelmia. Mutta onko hiljaisen tiedon siirtäminen kuitenkin vain mekaaninen toimintatapa, jossa kokeneen työntekijän osaamista nopealla tahdilla kaadetaan nuoremman työntekijän sisäistettäväksi? Leviääkö hiljainen tieto paremmin ja jatkuvammin työyhteisöissä, joissa arvostetaan osaamista ja tehdään töitä toinen toiselta oppien? Tässä artikkelissa pohdin hiljaisen tiedon ja osaamisen arvostamisen välistä suhdetta, joka nousi itselleni tärkeäksi kysymykseksi erityisesti opinnäytetyöni loppuvaiheessa.

Työyhteisöiden monimuotoisuudessa myös hiljaisella tiedolla ja osaamisella on oma roolinsa. Työntekijät ovat tietojen, taitojen ja kokemuksen osalta hyvin erilaisia. Osalle työntekijöistä on kertynyt jo paljon kokemusta ja vasta työelämään tulleilla voi taustallaan olla hyvinkin tuoretta tietoa. Joku työntekijöistä voi olla vahva teoreettiselta osaamiseltaan kun toinen puolestaan on vahva käytännön tekemisessä. Jotkut työntekijöistä hallitsevat laajat kokonaisuudet ja ovat hyviä yhdistämään asioita, kun toiset pystyvät näkemään ja hiomaan pienetkin yksityiskohdat kohdilleen. Ominaisuuksia ja näkökulmia osaamisessa ja työntekijöille kertyneessä hiljaisessa tiedossa on monia. Ja kaikkia näitä erilaisia työntekijöitä tarvitaan.

Tein edellä mainitsemani liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön Hyvinkään kaupungin koti- ja laitospalveluille. Opinnäytetyössäni lähdin selvittämään organisaation hiljaisen tiedon nykytilaa ja miten sitä voitaisiin hyödyntää paremmin. Teoriatietoon tutustuessani löysin Satu Rämön (2012) artikkelin, jossa Timo Kietäväinen kyseenalaisti hiljaisen tiedon siirto-ohjelmat. Kietäväisen mukaansa kaikkea hiljaista tietoa ei kannata siirtää, sillä osa voi olla jopa vahingollista organisaatiolle. Eläköityminen mahdollistaa toisaalta organisaation menestystekijöiden nykyaikaistamisen ja väylän pyrkiä pois vanhoista rutiineista.

Mietin taustatyötä tehdessä alkuun paljonkin hiljaisen tiedon arvokkuuden näkökulmaa. Hiljaisen tiedon teorioihin ja kohdeorganisaation lähtötilanteeseen tutustuttuani muuttui mielikuvani hiljaisen tiedon siirtämisestä vahvasti tiedon mekaaniseksi siirtämiseksi. Lisäksi tiedon siirtäminen kuulostaa mielestäni nykyisin hyvin yksipuoliselta toiminnalta, jossa tiedon omistaja antaa tietoaan ja vastaanottaja passiivisesti ottaa tiedon vastaan.

Opinnäytetyöprosessin jälkeen olen entistä vakuuttuneempi siitä, että hiljaisen tiedon siirtämisen sijaan tulisi keskittyä osaamisen arvostamiseen. Käsitteenä ”osaamista arvostava työyhteisö” luo minulle positiivisen mielikuvan työyhteisöstä, jossa ilmapiiri on hyvä, kaikkia työyhteisön jäseniä kunnioitetaan ja osaamisesta sekä onnistumisista palkitaan. Enkä tarkoita palkitsemisella rahallista palkitsemista vaan erityisesti positiivista palautetta, kiitosta ja kunnioitusta.

Uskon, että keskittymällä laajasti osaamisen arvostamiseen pelkän hiljaisen tiedon siirron sijaan, voidaan osaamisen näkyväksi tekemisen sekä toinen toisilta oppimisen kautta paremmin varmistaa organisaatiolle hyödyllisen hiljaisen tiedon siirtymistä. Näin ollen ei vain mekaanisesti siirrettäisi kaikkea hiljaista tietoa myös sitä, josta tulisi päästä eroon, vaan voitaisiin keskittyä kehittämään työyhteisön osaamista yhdessä.

Opinnäytetyöprosessin aikana kohdeorganisaatiossa hiljaisen tiedon tunnistaminen parani. Hiljainen tieto koettiin tärkeäksi organisaatiossa ja kehittämistyön myötä esille nousseet ajatukset hiljaisesta tiedosta siirtyivät osittain käytäntöön. Opinnäytetyössä ei kuitenkaan mietitä hiljaisen tiedon arvokkuutta tai osaamisen arvostamista syvällisemmin. Sen sijaan ne ovat aiheita, jotka nousivat minulle tärkeiksi opinnäytetyöprosessin myötä, ja joita voisi olla mielenkiintoista tutkia enemmänkin.

Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen kuulin opiskelijakollegani esityksen oman opinnäytetyönsä viitekehyksestä. Hän tutki työssään minkälaista johtamista y-sukupolven työntekijät tarvitsevat. Tämä esitys havahdutti minut ajattelemaan oman opinnäytetyöni herättämiä ajatuksia osaamisen johtamisesta. Itse kuulun y-sukupolveen ja ajatukseni osaamisen arvostamisen tärkeystä todennäköisesti nousevat juuri y-sukupolven työntekijöille yleisestä ajatusmaailmasta.

Työpoliittisen aikakauskirjan artikkelissa kerrotaan y-sukupolven työntekijöiden uskaltavan lähestyä esimiestään ja vaativan huomiota, palautetta sekä tasa-arvoista kohtelua. He haluavat liiderin, joka on vuorovaikutteinen ja läsnä oleva esimies ja jolta saa jatkuvaa palautetta. Y-sukupolven työntekijöille on tärkeää, että asioita tehdään yhdessä ja he ymmärtävätkin, että yhdessä saadaan enemmän aikaan. (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010.)

Esa Lehtinen (2014) puolestaan pohtii kirjoituksessaan modernin suomalaisen johtajan muotokuvaa vuonna 2020. Hän näkee, että Y- ja Z-sukupolvien vallatessa työelämää tulee johtajan tehtävänä olemaan enemmänkin oppimaan auttaminen ja nykyistä itseohjautuvampien tiimien ohjaaminen tekemään työtään paremmin. Johtajan on huolehdittava siitä, että organisaatiossa on luottamuksen edellytykset kunnossa eli työyhteisössä tulee vallita avoin keskustelu- ja tiedotuskulttuuri, organisaation arvot ovat yhtenevät, ihmisiä kohdellaan samojen pelisääntöjen mukaan, työntekijöistä välitetään ja heitä arvostetaan. Lisäksi organisaatiossa arvostetaan ammattitaitoa ja osaamista.

Edellä esittämäni Ahosen, Hussin ja Pirisen sekä Lehtisen näkemykset tukevat omaa ajatustani osaamisen arvostamisen kulttuurista. Osaamisen jakaminen avoimesti työyhteisössä antaa mielestäni myös esimiehelle mahdollisuuden tiedostaa työyhteisön osaamisen tasot. Lisäksi hän voi ohjata työntekijöitä säilyttämään ja jakamaan organisaation kannalta arvokasta tietoa ja osaamista sekä luopumaan organisaatiolle merkityksettömästä tiedosta. Näin työyhteisö voi yhdessä kehittää osaamistaan ja toimintatapojaan.

Samansuuntainen ajattelumalli nousee mielestäni esille myös Hyvinkään kaupungin hallinnoimassa Etelä-Suomen alueella toteutettavassa Kotona kokonainen elämä -hankkeessa sekä Hyvinkään kaupungin sosiaali- ja terveystoimen kehittämistyössä. Sekä Kotona kokonainen elämä -hanke että Hyvinkään sosiaali- ja terveystoimi ovat hyödyntäneet ja hyödyntävät LEAN-menetelmää, jossa merkittävässä asemassa on valmentava johtaminen, jatkuva oppiminen ja motivoitunut henkilöstö. LEANin arvot, asiakaslähtöisyys ja arvon tuottaminen asiakkaalle, kunnioitus sekä jatkuva parantaminen, sointuvat mielestäni loistavasti yhteen osaamista arvostava työyhteisö -ajatukseni kanssa.

Lean Enterprise Institute määrittelee Leanin olevan ”joukko käsitteitä, periaatteita ja työkaluja, joiden avulla asiakkaalle tuotetaan suurin mahdollinen lisäarvo vähimmillä resursseilla hyödyntäen täysin työntekijöiden osaaminen ja taidot” (Mäkijärvi 2010). Tässä määritelmässä näkyy hyvin osaamisen jakamisen ja arvostamisen kulttuuri, joka on osa LEAN-kehittämistä.

Markku Mäkijärvi (2010) nostaa sosiaali- ja terveysjohtamisen MBA -tutkielmassaan esille johtajien ja esimiesten roolit LEAN-kehittämisen toteuttamisessa. Johtajat määrittelevät ja kertovat tavoitteet sekä näyttävät yhteisen suunnan. Heidän tehtävänä on kannustaa ja sitouttaa työntekijät toimimaan yhdessä yhteisen päämäärän hyväksi auttaen työntekijätiimejä voittamaan tielle tulevat esteet. LEANissa tavoitteet ja strategia kulkevat ylhäältä alas

ja ideat sekä ratkaisut alhaalta ylös. Näin työntekijöiden osaaminen tulee hyödynnettyä kehittämistyössä tehokkaasti ja osaamista arvostetaan. LEAN-kehittämisessä hiljaisen tiedon hyödyntäminen on mielestäni kuin sisään rakennettu. Menetelmässä työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen on merkittävässä asemassa ja sitä kautta osaamisen ja tiedon jakaminen tulevat osaksi työyhteisön toimintatapaa.

Kokemukseni myötä haluan haastaa kaikki arvostamaan sekä omaamme että toistemme osaamista ja näyttämään sen myös työyhteisössämme. Osoitetaan toisillemme palautteen antamisella, vastaanottamisella ja yhdessä tekemisellä kuinka paljon toistemme osaamista arvostamme! Näin saamme myös hiljaista tietoa jaettu laajemmalle porukalle ja voimme yhdessä kehittää työyhteisöjämme ja organisaatioitamme.

LÄHTEET

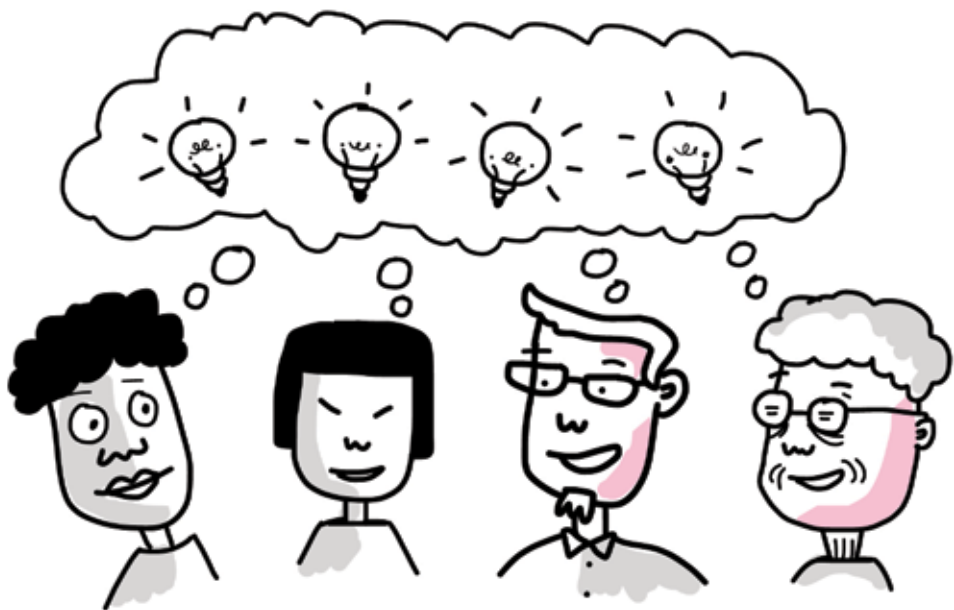
Ahonen, Guy & Hussi, Tomi & Pirinen, Helka, 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. Artikkelijulkaisu. Viitattu 6.11.2015. <https://www.tem.fi/files/28606/AhonenHussiPirinen.pdf>

Lehtinen, Esa, 2014. Modernin suomalaisen johtajan muotokuva vuonna 2020 – itse-päinen ja jurottava käskyautomaatti vai ihmisiä arvostava johtamisen ammattilainen? Hämeen sanomat – blogijulkaisu 2014. Viitattu 6.11.2015. <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2014/06/02/modernin-suomalaisen-johtajan-muotokuva-vuonna-2020-itsepainen-ja-jurottava-kaskyautomaatti-vai-ihmisia-arvostava-johtamisen-ammattilainen/>

Mäkijärvi, Markku 2010. LEAN-menetelmä suomalaisessa terveydenhuollossa. Koke-muksia ja haasteita HUS:ssa. Tampereen yliopisto. Tampereen teknillinen yliopisto.

Rämö, Satu 2012. Suoraa puhetta eläkeläisistä. *Ekonomi* (9/12), 10–13.

UNDERSTANDING DIVERSITY - A PEDAGOGICAL IMPLEMENTATION ACROSS FOUR UAS'S



UNDERSTANDING DIVERSITY – A PEDAGOGICAL IMPLEMENTATION ACROSS FOUR UAS’S

Rebecca Kihlam & James Collins

BRIEF INTRODUCTION

In this short article we reflect on the setting up and implementation of a summer school course in Diversity Management across four institutions. As a brief history, Helsinki Metropolia UAS offered the ‘Diversity Management’ course as part of its summer school programme in 2013 and 2014 on both occasions employing the traditional classroom approach. 2015 was a first offering using virtual learning environments (VLE). We reflect on both the setting up and implementation of the course from the organizational perspective (bringing the course together and its delivery), and on the pedagogical approach.

SETTING UP

The aim was to offer a 5-credit course in Diversity Management to Master’s students enrolled at Helsinki Metropolia University of Applied Sciences’ Master’s programs and select partner institutions. The course was to be delivered by Metropolia under the umbrella of a national network project called “Creating a strong R&D profile for Master’s degree programmes” administered by Häme UAS. Partnering within this project with three Finnish universities of applied sciences, Karelia UAS, Kajaani UAS and Karelia UAS to develop operating models for leading diversity in higher education and the workplace, an intensive, six-session Summer School implementation of Diversity Management was delivered by Metropolia faculty members Dr. James Collins and Senior Lecturer Rebecca Kihlman between August 19th – 28th, 2015.

The four “Work Package 3 – Diversity Management” project partners envisioned live synchronous sessions that would allow remote students in Joensuu, Jyväskylä and Kajaani to interact in real time with Metropolia campus-based learning facilitators and students. The need for virtual classroom and videoconferencing technology was clear and ICT support and local teacher tutors were appointed to support remote students in using this technology. It was quickly determined that Adobe Connect software for online learning was sufficiently familiar and user-friendly to all relevant staff and the decision was made to use this technological solution.

In June 2015 Metropolia senior lecturer Rebecca Kihlman met the designated satellite school teacher tutors in Joensuu at Karelia UAS and held a train-the-trainer session. The purpose of the session was very practical – to guide teacher tutors through the main themes to be covered in the Diversity Management course and to discuss how the local venues could be set up for optimal learning. To this end, tutors were advised to market the course in an effort to enroll a minimum of five students. Group work among fewer than five students across six, intensive, highly interactive sessions could prove rather laborious; the possibility of variety in discussions and task work – while not a must – would likely result in richer, more diverse learning experiences for the remote participants. Teacher tutors asked many helpful questions about the upcoming course implementation and expressed enthusiasm in doing project work in this novel manner.

REFLECTING ON ORGANIZATIONAL IMPLEMENTATION

Spring became summer and before long the end of summer arrived and the Diversity Management course was about to launch. Trained in the basics of hosting an Adobe Connect online learning session, Rebecca met James to discuss practicalities such as his range of movement while lecturing; how far he could move from the conference microphone and still be heard clearly; and how far he could move from the conference webcam and still be seen. It was agreed that the following AC features would be beneficial to use during the course: a shared desktop and PowerPoint presentation, whiteboard and text chat. Audio and video could include all participants in multiple locations, however each school's remote participants could decide independently how much or little they would be seen or heard while James lectured.

The virtual classroom was originated by Rebecca from a Metropolia campus-based classroom computer. In this classroom onsite students met face-to-face with one another, James, and Rebecca. A link to the virtual classroom was sent to each of the three groups of remote students and in her role as Adobe Connect host, Rebecca admitted them entry and enabled presenter status to each. In practice this meant that remote students were able to control their own webcam and audio settings and could also see, control and present their own presentation material to all gathered in the virtual classroom.

In an effort to offer campus-based students real-time, remote learning experiences, during the second and third sessions Metropolia students took

part in the course from three breakout rooms scattered across the Metropolia Myyrmäki campus. This experiment within the web-based, synchronous delivery of the Diversity Management course onsite and remotely resulted in spontaneous feedback from campus-based students that being separated was not as engaging as being physically together with as many other students as possible.

Ideas were born and emerged in both the onsite and remote classrooms. Developing these ideas on the spot by accessing and sharing (for example) videos was somewhat limited by technology when it did not reliably allow sharing of the home screen with the virtual classrooms. Early on in the course we noticed that it was necessary to send all video and web links beforehand to remote students so as to have them up and ready to roll at the right time. The need to anticipate the ideas that might emerge from some twenty individuals from diverse professional and personal backgrounds did not resonate with the themes of the course. All in all, the course unfolded well and all participants seemed to have a sufficiently satisfying experience albeit a five-student minimum for satellite-school participation would have likely resulted in richer experiences in Joensuu, Jyväskylä and Kajaani.

REFLECTING ON PEDAGOGICAL IMPLEMENTATION

If we reflect on pedagogical-related themes we could pursue any number of avenues. But, given that the course embraced virtual learning environments for the first time, it is here that we place our focus.

Our model of delivery was explicitly synchronous; embracing virtual learning environments in the 'here and now' – albeit a distant 'here' for the satellite classrooms. At an early stage we rejected the idea of an asynchronous course for the explicit reason that it would not support the pedagogical principles we feel are important for this course. Having taken this stance, we can pose the question of whether our resolve regarding being present and having presence (being in the here and now) rather than offering asynchronous distant learning was justified; how might we look at this in the future, and what might others find useful from our observations/ reflections?

If we first briefly outline the three pedagogical pillars of the course in terms of delivery of learning, from this starting point we can reflect upon whether flexibility can be applied to asynchronous or synchronous delivery for each of these elements. We consider that each has approximately equal weight:

- Teacher-taught key academic ideas/ concepts (traditional classroom teaching)
- Student research and group presentation of contemporary issues (discovered knowledge)
- Expression of the personal life experience of students (listening to students' voices)

Traditional classroom teaching, conveyed explicit, theory, or skills knowledge, and for a so-called academic programme (designed for Master's students) provided learning of core topics and themes. This was delivered synchronously, but could easily have been configured to be asynchronous by simply preparing and delivering course material (lectures and exercises) as web-based lectures that can be viewed at any time. The disadvantage of the latter is that it would not facilitate immediate discussion and questions.

'Discovered knowledge' promoted student-directed learning; they were tasked (in groups) with researching and presenting a topic from the ground up. The preparation ('discovery') period was certainly asynchronous. In groups they researched the topic (mostly outside class time). The presentations were synchronous, although we could also argue that this could have been asynchronous. But again, we would then question whether students would receive the same valuable feedback and discussion that comes from delivering their presentation in the 'here and now'.

The third element, listening to students' voices, is a fundamental pillar of the course. We should remember that these 'students' have extensive working and life experience and encounter issues of diversity in their daily work. For this course, this element is at the least as important as the explicit, theory, or skills knowledge delivered by the teacher. The vignettes (critical incidents), examples, and experiences of the participants bring the topic alive and provide salience and real meaning. This element can only be brought to life in a synchronous environment.

To these pedagogical pillars we can add three further course learning 'requisites' that make up the total package of learning hours (on the principle that each credit requires approximately 27 hours of study). On this course the requirements were:

- A pre-course essay that serves to set the scene and reflect on the meaning of diversity for participants
- General after-school small homework reflection tasks and reading during the course
- An after-course essay

Almost by definition, each of the above takes place asynchronously. But, we can envisage that in the cases of the pre-work (and tutor feedback) and the homework/reading tasks, ideas should emerge that are brought into the synchronous environment in the form of class discussion and questions. The after-course essay is distinctly asynchronous, the task being completed after the formal coursework is completed.

If we combine the pedagogical pillars with the additional course requirements and present them in terms of synchronicity we can produce a pedagogical 'map', as the figure below illustrates

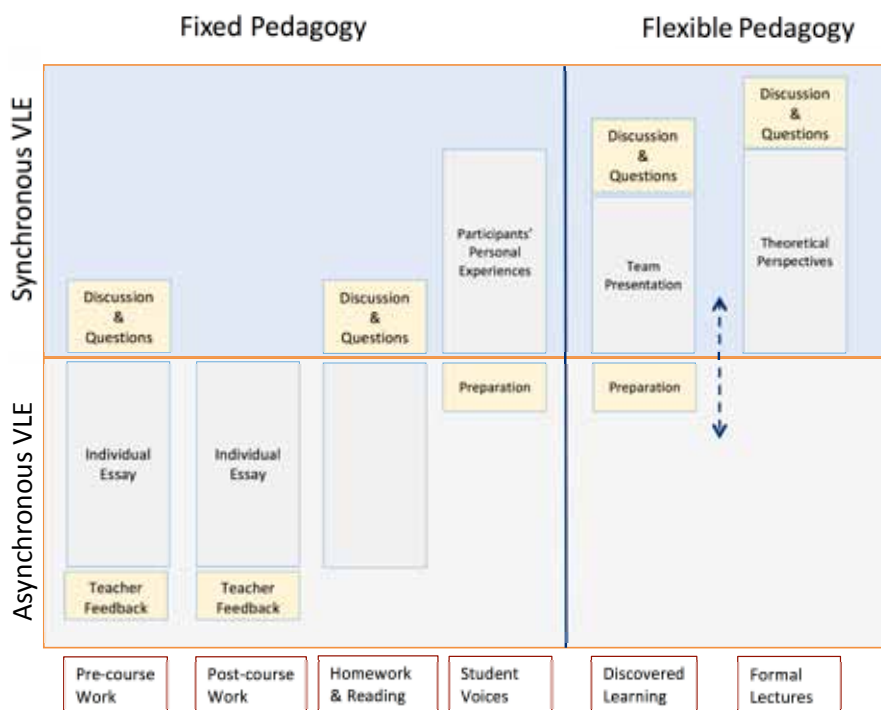


Figure 1: Pedagogical flexibility

Formal lectures and discovered learning fall into the zone of flexible pedagogy. Although we delivered them to virtual learning environments in a synchronous way, the asynchronous route would have been possible, albeit that discussions and questions would have been limited. We also question whether students presenting to a non-present audience would benefit and engage to the same degree as when course mates have presence.

Individual work, such as the pre- and post-course assignments, and homework tasks are by default asynchronous; they are a route to course assessment, and part of the course workload in what otherwise is a compressed programme. There is little flexibility here.

So finally we turn to 'hearing student voices'. Well, notwithstanding that virtual asynchronous learning is considered to be a student-centred environment, we cannot see how this element can take place in any useful way other than synchronously. The previous diversity management course embraced this element in the local face-to-face classroom, whereas the recent course did so both locally and via satellite classrooms.

BRIEF CONCLUSION

Going forward, for future implementations we can apply what we have learned about videoconferencing technology to better prepare satellite school teacher tutors and students to fully access and benefit from both prepared and emergent course material. In other words, more features of the technological solution can be used to facilitate sharing of planned material and spontaneously generated ideas and revelations.

From a pedagogical perspective, for the Diversity Management summer school we consider that hearing student voices is an inflexible pedagogical imperative. Our experience shows that when virtual learning takes place in a synchronous way, student voices can indeed be heard. Asynchronous teaching, on the other hand is not appropriate to this pedagogical prerequisite; it does not provide them the opportunity to share the diverse issues that are captured by 'Diversity Management'.

YLEMMÄN AMMATTIKORKEAKOULUN OPISKELIJA
TYÖELÄMÄN TUTKIMUS-, KEHITTÄMIS- JA INNOVAATIO-
TOIMINNAN KEHITTÄJÄNÄ



YLEMMÄN AMMATTIKORKEAKOULUN OPISKELIJA TYÖELÄMÄN TUTKIMUS-, KEHITTÄMIS- JA INNOVAATIOTOIMINNAN KEHITTÄJÄNÄ

Rauni Leinonen & Kirsi Moisanen

JOHDANTO

Artikkelin tavoitteena on kuvata, miten moninaisuusosaamisen johtamisen ja osaamisen johtaminen integroitiin sisällöllisesti ja pedagogisesti uudeksi TKI-toimintaa (tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa) tukevaksi YAMK-koulutuksen opintojaksoksi. Aluksi kuvataan aiheeseen liittyviä käsitteitä, TKI-toiminnan haasteita ja vähitellen siirrytään tarkastelemaan moninaisuusosaamisen opintojakson suunnittelua ja toteutusta. Tavoitteena on myös osoittaa, miten merkittävä moninaisuusosaamisen johtamisen opiskelu on tulevaisuuden esimies- ja johtamistyössä. Artikkelin luettuanne toivomme teidän rohkean omassa opetuksessanne tai työssänne hyödyntämään työntekijöiden/ opiskelijoiden ja ryhmien osaamisen erilaisuutta.

Moninaisuus on työyhteisön voimavara, mutta vain, jos se otetaan huomioon ja sitä osataan hyödyntää. Tässä tarvitaan moninaisuusosaamisen johtamista. Ammattikorkeakoulujen tutkimus- kehittämis- ja innovaatiotoiminnan (TKI:n) merkitys työ- ja elinkeinoelämälle on kiistaton, samoin kuin sen tärkeys koulutuksen laadun ja jatkuvan työelämäkeskeisyyden varmistamisessa. Ammattikorkeakoulujen vahvuus on soveltava ja monialainen TKI-toiminta, jota suuntaavat vahva käyttäjäorientaatio ja aidot ongelmanratkaisut. Soveltavalla TKI-toiminnalla kehitetään uusia tuotteita, palveluja ja prosesseja, joiden avulla uudistetaan työelämää. TKI-toiminta perustuu vuorovaikutteisuuteen, mikä edellyttää toimivia verkostoja ja kumppanuuksia. Jatkuva monialainen ja -muotoinen yhteistyö mahdollistaa tulevaisuuden osaamistarpeet tunnistavan toiminnan. (Ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta innovaatiojärjestelmässä 2010.)

TKI-toiminta haastaa myös YAMK-opiskelijan oppimisen ja opetuksen kehittämisen. Kuten työelämän asiantuntijat toteavat, tulevaisuuden kuva on sumea, ristiriitainen ja jännitteinen, koska osa töistä häviää, työtehtävien sisällöt muuttuvat ja ammattien rajat hämärtyvät. Samanaikaisesti kehittyvät uusia työtoimintoja vanhojen rajapinnoille tai niiden yhdistelminä. Työssä oppiminen liittyy työn tekemiseen. Tärkeää on, että yksilö ja työyhteisön työntekijät

oppivat yhdessä. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 17–19; Eduskunnan tulevaisuusselonteon ennakointiraportti 2013.)

YAMK-toimijat ovat kiinnostuneita siitä, mitkä ja millaiset opetukselliset ratkaisut edistävät opintojen sujuvuuden lisäksi opiskelijoiden sellaisen osaamisen kehittymistä, mistä he muuttuvissa toiminta- ja työympäristöissä selviävät. Tulevaisuuden osaamisen tarpeet ovat aikaisempaa vaikeammin ennakoitavissa, ja näin opetuksen ja oppimisen sekä tuotetun osaamisen laatu on koulutuksen keskiössä. Koulutusaloista riippumaton projekti-, ennakointi- ja johtamisosaaminen korostuvat, jolloin erityisesti työntekijän luovuus, yhdessä tekeminen, yhteisen tiedon luominen ja verkosto-osaaminen tulevat keskiöön (Oivallus 2011, 24; Alasoini ym. 2012, 18; Hakkarainen, Lallimo & Toikka 2012). Opiskelun ja työelämän välistä yhteyttä kehitetään sisältöjen lisäksi toiminnallisten ratkaisujen kautta, ja siksi opiskelussa korostuvat oppiminen työelämän konteksteissa, työskentelyn aktiivisuus ja yhteisöllisyys.

YAMK-opintoihin vaikuttavat useat eri tekijät: ammattikorkeakoulun strategia ja opetussuunnitelma, opintojen suunnittelu ja itse opetuksen toteutus sekä kaikkea tätä toimintaa ohjaava pedagogiikka. Pedagogisia käytäntöjä on kehitettävä työelämässä tarvittavan osaamisen kehittämiseksi. YAMK-opiskelijat toimivat ammattikorkeakoulun ja työelämän rajapinnoilla kehittämiskumppaneina, muutosagentteina ja innovaattoreina. Moninaisuusosaamisen johtamisen opintojakson avulla olimme mukana etsimässä ratkaisuja muuttuvan työ- ja toimintaympäristön johtamisen haasteisiin. Artikkelissa kuvataan sitä, miten opintojakson kokonaisuus suunniteltiin ja toteutettiin niin, että se vastaa koulutuksen TKI:n haasteisiin sekä tulevaisuuden työntekijän osaamistarpeisiin.

Artikkelissa korostuu Moninaisuuden johtaminen -opintojakson kehittäminen -prosessi ja sen taustalla olevat pedagogiset ratkaisut. ”YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi 2014–2015 (2013)” -hankkeen kolmannen osahankkeen, ”Moninaisuusosaaminen tulevaisuuden työyhteisöjen johtamisen työkaluna”, yhtenä tavoitteena oli kehittää moninaisuuden johtamisen opetusta sisällöllisesti ja pedagogisesti sekä luoda uusia moninaisuuden johtamisen toimintamalleja. Tähän tavoitteeseen pyrittiin vastaamaan opintojakson kehittä- ja toteutusprosessissa.

MONINAISUUSJOHTAMISEN JA OSAAMISEN JOHTAMISEN KÄSITTEEN MÄÄRITTELYÄ

Moninaisuutta voidaan määritellä sekä suppeasti että laajasti. Suppeasti määriteltynä se tarkoittaa yksilöllistä erilaisuutta, kuten ikää, sukupuolta tai etnistä alkuperää. Laajassa merkityksessä moninaisuus tarkoittaa eroavaisuuksia henkilökohtaisissa kyvyissä tai ominaisuuksissa, kuten kulttuurissa,

työkyvyssä ja koulutuksessa. (Mm. Golembiewski 1995, 1–2.) Moninaisuutta luovia tekijöitä voidaan eritellä niiden havaittavuuden ja pysyvyyden perustella. Näkyviä ja muuttuvia moninaisuuden ilmenemismuotoja ovat muun muassa fyysinen työkyky ja asema työyhteisössä, ja näkymättömiä muuttuvia muotoja ovat työsuhteen kesto ja työuran vaihe. Näkyviä ja pysyviä ominaisuuksia ovat muun muassa sukupuoli ja ihon väri, näkymättömiä, pysyviä ominaisuuksia ovat koulutus- tai kulttuuritausta. (Visti & Härkönen 2005, 5.)

Osaamista määritellään sekä organisaation että yksilön tasolla. Yksilön osaaminen on pätevyyttä ja henkilön kykyä suoriutua tehtävistään (Huotari 2009, 24). Yksilön osaamista kuvaavia käsitteitä ovat taidot, pätevyys ja kyvykkyys. Taidoilla tarkoitetaan yleensä erityisosaamista, jota voidaan soveltaa erilaisissa käytännön työtehtävissä. Yksilön osaamista kuvaavia käsitteitä ovat myös ammattitaito, -pätevyys ja -sivistys, -vaatimus ja kvalifikaatio sekä työelämätaidot/-valmiudet (Leinonen 2012, 205). Osaaminen voidaan määritellä työssä vaadittavien taitojen ja tietojen hallinnaksi ja niiden soveltamiseksi käytäntöön. Se on voimavara, jonka arvo lisääntyy käytettäessä ja jaettaessa. (Ollila 2006, 49.) Osaamisen käsitteeseen liittyy läheisesti kompetenssin käsite. Kompetenssien saavuttaminen kuvaa ammattikorkeakoulusta valmistuvan opiskelijan osaamisen tasoa. Kompetenssin näkökulma liittyy asiantuntijuuden kehittämiseen osaamisen kautta (Suositus tutkintojen kansallisen viitekehyksen (NQF) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa 2010; Stiwnne & Alves 2010).

Osaamista voidaan pitää kokonaisorganisatorisena käsitteenä, joka kuvaa organisaatiossa olevaa tietoa, pätevyyttä ja kyvykkyyttä vastata toimintaympäristön analyysistä johdettuihin strategiisiin tavoitteisiin (Huotari 2009, 19). Osaaminen on kykyä käsitellä ja sovittaa yhteen toimijoiden keskinäisiä eroavaisuuksia sekä reflektoida ja oppia tästä yhteistoiminnasta. Se muodostuu ryhmän jäsenten erilaisesta osaamisen yhteisvoimasta ja yhteistyöstä. (Wierdsma 2007, 43.) Organisaation osaaminen tarkoittaa sen kykyä reagoida toimintaympäristön haasteisiin (Huotari 2009, 24). Organisaation osaaminen voidaan jakaa muun muassa tuotannollis-tekniiseen osaamiseen, asiakasosaamiseen sekä toimintatapa- ja johtamisosaamiseen, jotka perustuvat organisaation toimintatapoihin ja prosesseihin (Sanzhes & Heene 1997). Organisaation osaaminen koostuu siellä työskentelevien henkilöiden tietämisestä, työkokemuksen kautta saavutetuista taidoista, heidän kyvyistään tulkita havaintoja sekä tilanteista, joissa työntekijät voivat toimia tehokkaasti (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 2006, 186).

Työyhteisöissä moninaisuusosaaminen ilmenee moninaisuuden ja erilaisuuden arvostamisena, yksilöiden tasa-arvoisena kohtelemisena, yhdenver-

taisina vaikutusmahdollisuuksina sekä moninaisuuden kunnioittamisena ja siitä oppimisena (Visti & Härkönen 2005). Moninaisuusjohtamisessa korostuu moninaisuuden tunnistaminen, arvostaminen ja hyödyntäminen. Ihmisten moninaisuuden, heidän kokemustensa, osaamisensa, tavoitteidensa ja tarpeidensa moninaisuuden tunnistaminen ja tiedostaminen koetaan työyhteisössä arvokkaaksi. Moninaisuusjohtamisella tarkoitetaan moninaisten työntekijöiden kohtelun oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvon toteutumista. Oikeudenmukaisuus varmistetaan menettelytapojen ja vuorovaikutuksen avulla ja pyritään koko ajan edistämään työyhteisön moninaisuusosaamista. Moninaisuusjohtamisessa moninaisen henkilöstön osaaminen tunnistetaan resurssina, jonka avulla kehitetään organisaation tuottavuutta, luovuutta ja innovatiivisuutta. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 44.)

Osaamisen johtaminen on käsitteenä moniulotteinen ja kehittyvä (Huotari 2009, 15). Se rakentuu teoreettisesti tarkasteluna usean tieteenalan käsitteiden yhteensovittamisesta ja ymmärtämisestä ja toimii eräänlaisena sateenvarjokäsitteenä (Huotari 2009, 15; Ollila 2006, 219). Osaamisen johtaminen sisältää humanistisen ajattelun ja organisaatiokäsityksen. Johtamisen avulla pyritään vahvistamaan osaamista, oppimista ja tietämyksen merkitystä organisaatiossa. (Ollila 2006, 219.) Kivisen (2008, 55) mukaan osaaminen on sekä johtamistyön kohde että menetelmä, jolla organisaatiolle asetetut strategiset päämäärät ja tavoitteet voidaan saavuttaa.

Moninaisuuden johtaminen -opintojaksolla moninaisuusosaamisen johtaminen tarkoitti työyhteisön työntekijöiden ja ryhmien osaamisen erilaisuuden hyödyntämistä organisaation johtamisessa. Opintojaksolla pyrittiin yhdistämään moninaisuusjohtaminen ja osaamisen johtaminen sekä ymmärtämään ne työyhteisöä rikastuttavana voimavarana.

TUTKIMUS-, KEHITTÄMIS- JA INNOVAATIOTOIMINTA YAMK-KOULUTUKSESSA

Tärkeänä tekijänä opetuksen ja tutkimuksen laadun edistämässä pidetään ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan ja opetustehtävän välisen suhteen tiivistämistä ja yhteistyötä elinkeinoelämän kanssa. Ammattikorkeakoulujen TKI-toiminnan vahvuutena pidetään sen kykyä johtaa ja rakentaa verkostoja (Ilmavirta, Salminen, Ikävalko, Kaisto, Myllykangas, Pekkarinen, Seppälä & Apajalahti 2013), mikä on onnistuneen TKI-toiminnan edellytys. TKI-toiminnalla tarkoitetaan systemaattista toimintaa tiedon lisäämiseksi ja tiedon käyttämistä uusien sovellusten löytämiseksi. Tavoitteena on saada aikaan jotain oleellisesti uutta. YAMK-tutkintojen tarjoamat valmiudet TKI-

toiminnan kehittämiseen ovat riittävät, mutta ne ovat vielä hyödyntämättä. YAMK-koulutus tarjoaa erinomaisen perustan sekä työelämässä sovelletta-vaan tutkimukseen että käytännön kehitys- ja innovaatiotyöhön. (Maassen, Kallioinen, Keränen, Penttinen, Spaapen, Wiedenhofer, Kajaste & Mattila 2012, 34–35.)

TKI-toiminta vastaa työelämän kehittymistarpeisiin ja tuottaa konkreet-tisia tuloksia hyödyntämällä innovaatioita ja näin vaikuttaa alueen kehittä-miseen. Korkeakoulutus ja siihen liittyvä TKI-toiminta ovat yhteiskunnan keskeisiä voimavaroja ja siksi sitä tulee kehittää pitkäjänteisesti. (Lausunto VNS 7/2013 VP tulevaisuusselontekoon: kestäväällä kasvulla hyvinvointia 2014.) YAMK:lla on tärkeä rooli palveluinnovaatioiden, organisaatioiden ja käyttäjälähtöisen, kokeilevan sekä toimintatapoja uudistavan innovaatio-toiminnan osajana. Osaamisen hyödyntämisen sykliä on nopeutettava. Tutkimustiedon ja osaamisen siirtovaikutuksen menetelmiä on kokeiltava ja sovellettava myös uudella tavalla yhteen. (Ilmavirta ym. 2013; Maassen ym. 2012.)

YAMK:n opetuksessa on siirrytty jo työelämäkeskeisyyteen, jossa oppi-minen ja sitä tukevat oppimistehtävät määrittyvät opiskelijan työpaikkojen määrittäminä kehittämistarpeina. YAMK:n ja työelämän välinen yhteistyö on yhä merkityksellisempää, kun kehitetään pedagogiikkaa siihen suuntaan, että opiskelijat voivat opiskella aidoissa työelämän oppimisympäristöissä uutta luoden. Taustaksi tarvitaan yhteinen käsitys siitä, mihin suuntaan työelämän osaamista suunnataan ja miten sen kehittymistä voidaan YAMK:n aikana edistää pedagogiikan avulla. OKM:n ammattikorkeakoulujen tiedonkeruu-käsikirjaan (2014, 16–17) viitaten, Moninaisuuden johtaminen -opintojakso tukee TKI-toiminnan toteutumista, koska opintojakson kehittämiseen liittyy ulkopuolista rahoitusta, opintoihin sisältyy työelämän ongelmien ratkaisua ja tulokset raportoidaan YAMK-opiskelijan työyhteisölle.

Moninaisuuden johtaminen -opintojakson tavoitteena oli YAMKin TKI-toi-minnan vahvistaminen ja kehittäminen. Opintojaksossa kehiteltiin konsepti, jossa luotiin TKI-toimintaa tukeva opetuskokonaisuus sisällön, opetusmene-telmien ja oppimistehtävien osalta. Opiskelijoiden ja työyhteisöjen yhteisöllinen toimintatapa oli onnistumisen kannalta ratkaiseva voimavara. Opiskelun aikana opiskelijoita kannustettiin uusien, innovatiivisten toimintatapojen kokeilemi-seen ja kehittämiseen sekä rohkaistiin kokeilemaan uudenlaisia työskentely-tapoja. Käyttäjälähtöiset TKI-menetelmät ovat – perinteisemmän, kysyntäläh-töisen innovaatiotoiminnan rinnalla – osaamista, jolla ammattikorkeakoulut uudistavat työ- ja elinkeinoelämää.

MONINAISUUSOSAAMISEN JOHTAMINEN -OPINTOJAKSON KEHITTÄMINEN

Moninaisuusosaaminen on yksi merkittävistä tulevaisuuden työelämän avaintaidoista. Toimintaympäristöjen ja työyhteisöjen jatkuvat ja nopeat muutokset vaativat joustavia ja tehokkaita taitoja vahvistaa ja hyödyntää eri toimijoiden osaamista. Moninaisuusosaamisen johtamisessa ymmärretään ihmisten osaamispotentiaalin vahvistamisen ja käyttöönoton merkitys vastattaessa toimintaympäristön asettamiin haasteisiin. YAMK-tutkinnon suorittaneet sijoittuvat usein eri alojen johtamistehtäviin, jolloin koulutuksen on vastattava uutta johtajuutta tukevaan osaamisen kehittämiseen. (YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi 2014–2015 2013.)

YAMK-opetuksen pedagogisiin prosesseihin on kehitettävä ratkaisuja, joissa opiskelija oppii yhteisöllisen työskentelyn. Oppimisessa korostuu tiedon hankkimisen sijaan tiedonluomisen näkökulma, jolloin oppimiseen liittyy pyrkimys vallitsevan tietokäytäntöjen tarkoitukselliseen muuttamiseen (Hakkarainen, Palonen & Paavola 2002, 458–460). Ratkaisevaa ovat yksilön ja yhteisön yhdessä tapahtuva työn tutkiminen ja ongelmien ratkaiseminen, jolloin tapahtuu aikaisemman osaamisen ja tiedon rajojen ylittämistä. Se korostaa yksilön ja yhteisöjen yhteisöllistä kykyä hakea uusia ongelmia ja ratkaista niitä luomalla uudenlaisia toimintamalleja. (Tynjälä 2004; Leinonen 2012.) Asiantunntijuus määritellään verkostojen ja organisaatioiden kykyä ratkaista muuttuvia ongelmia, jolloin oppiminen tapahtuu rajoja ylittäen yhteiskehittelyä ja jolloin sosiaalisten prosessien kehittäminen sisällön kehittämisen rinnalla korostuu. (Engeström 2001; 2004; Juntunen 2010.)

Opintojakson aikana kehitettiin moninaisuusosaamisen johtamisen oppimista kokeilemalla ja etsimällä uudenlaisia mahdollisuuksia verkostomaiseen opetukseen sekä edistämällä oppimisen siirtovaikutuksen kehittämiseen perustuvia ratkaisuja. Lähestymistapana siirtovaikutus korostaa eri toimintajärjestelmien, kuten YAMK:n ja opiskelijan työpaikan välistä yhteistä kehittämistyötä ja näiden välille muotoutuvia moniäänisiä keskusteluja, osaamisen jakamista ja muutostyöskentelyä. Näkökulma opintojaksolla oli moninaisuuden johtamista tukevassa TKI-toiminnassa ja työelämän käytäntöjen kehittämisessä. Opiskelun avulla mahdollistuva kehittäminen oli kunkin opiskelijan työyhteisön tarpeista lähtevää ja soveltavaa siinä mielessä, että opintojen aikana pyrittiin tuottamaan uusia toimintamalleja ja työskentelyprosesseja sekä tätä kautta uudistamaan työyhteisöjen moninaisuusosaamisen johtamista.

Opintojakson pedagogisiin ratkaisuihin sovellettiin osittain Lakkalan (2010) kehittämää pedagogisen infrastruktuurin (Pedagogical Infrastructure Frame-

work) analyysikehikkoa (Taulukko 1), jonka elementit koostuvat sosiaalisesta, teknisestä, kognitiivisesta ja epistemologisesta infrastruktuurista. Mallin avulla opettaja voi suunnitella ja ohjata opiskelijoiden oppimista yhteisöllisen tiedonluomiseen ja jaetun asiantuntijuuden jakamisen kehittämiseen. Haasteen opetuksen toteutukseen tuo se, että opiskelijan työyhteisöjen kehittämiskohteet ainutlaatuisine prosesseineen ovat aina ennakoimattomia.

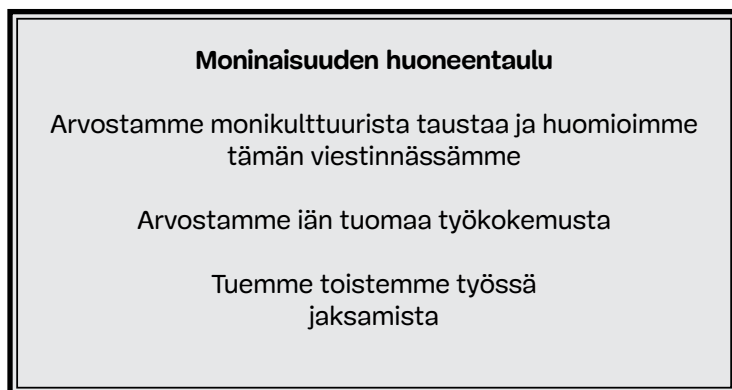
TAULUKKO 1. Pedagoginen infrastruktuuri (Lakkala 2010, 82)	
Kognitiivinen infrastruktuuri Reflektiivistä ajattelua ja oppimista tukevat rakenteet, menetelmät ja mahdollisuudet	Epistemologinen infrastruktuuri Tiedonluomista (oppimista) tukevat käytännöt, menetelmät ja välineet
Sosiaalinen infrastruktuuri Tiedonluomisen (oppimisen) edellytyksiä luovat ja edistävät yksilölliset ja yhteisölliset (aktiivi) vuorovaikutusprosessit ja -menetelmät	Tekninen infrastruktuuri Käytettävissä oleva teknologia, saatavuus ja ohjaus

Kognitiivinen infrastruktuuri mallinsi opintojakson kokonaisuuden ja toimi reflektiivisen oppimisen perustana. Tärkeää oli opiskelijan vastuullinen työskentely ja itseohjautuvuus asetettujen oppimistavoitteiden saavuttamiseksi. Kognitiiviseen infrastruktuuriin liittyy opiskelijan metakognitiivisten taitojen kehittäminen, mikä tarkoittaa opiskelijan kriittistä oman oppimisen arviointia siitä, miten hän oppii ja miten hän voi kehittää oppimistaan. Kriittinen arviointi tukee kykyä tulla tietoiseksi omasta tiedonkäsittely- ja oppimisprosessistaan. (Tynjälä 2008; Lakkala 2010, 82.) Kriittiseen oppimiseen liittyy ihmettely, kysyminen, kyseenalaistaminen, perusteiden etsiminen, tiedon arviointi ja rakentaminen (Kurki & Tomperi 2011, 14–16).

Opintojakson sisällöt, oppimistehtävät ja opetusmenetelmät muodostivat kokonaisuuden, joiden ajallinen eteneminen mahdollisti opiskelijoiden osaamisen kehittymisen. Osaamisen johtamisen ja moninaisuusosaamisen johtamisen teorialähtöinen tarkastelu oli alku työyhteisöjen moninaisuusosaamisen johtamisen tarpeiden kartoittamiselle. Opiskelijoiden ymmärrystä moninaisuudesta heräteltiin problem-based learning (PBL) – menetelmää hyödyntäen. Opiskelijat tuottivat herätteen ”Miten moninaisuuden johtaminen ilmenee työyhteisöissä?” pohjalta moninaisuutta kuvaavia sanoja, jotka he ryhmittelivät teemoittain. Teemoiksi muodostuivat organisaatiot ja strategiat, hankittu osaaminen, yhteisöllisyys ja yksilöön liittyvät asiat. Opiskelijat perehtyivät ryhmissä, innopajaa hyödyntäen, näihin teemoihin teoriaan tu-

keutuen. Innopaja on työpajatyöskentelyä, jota voidaan hyödyntää erilaisissa kehittämisinterventioissa. (Innopajasta työväline yhteiskehittämiseen 2015.) Teemojen sisällölliset kuvaukset esiteltiin innopajassa näyttelykävelyn avulla. Näyttelykävely perustuu yhteistoiminnallisuuteen, jossa jokainen osallistuja tuo oman osaamisensa koko ryhmän kehittymisen tueksi (Kupiainen 2010, 66). Teemojen innostamina opiskelijat lähtivät kartoittamaan omien työyhteisöjensä moninaisuuden osaamisen johtamisen nykytilaa ja tarpeita.

Opiskelijat perehtyivät ja analysoivat valitsemansa arviointimetodin avulla organisaation strategioissa, toimintasuunnitelmissa ja osaamisen kehittämisen suunnitelmissa ilmeneviä tulevaisuuden moninaisuuden johtamisen tarpeita. Opiskelijoiden havaintojen perusteella moninaisuusosaaminen ei esiintynyt organisaatioiden strategioissa eikä toimintasuunnitelmissa, mutta se vahvisti heidän ymmärrystään työyhteisöjen moninaisuuden nykytilasta ja moninaisuusosaamisen johtamisen tarpeista. Sippolan (2008,32) mukaan henkilöstöjohtamisen strategia ja käytännöt luovat rakenteet sille, miten henkilöstöä kohdellaan, kehitetään tai motivoidaan. Nykytila- ja tarveanalyysin pohjalta opiskelijat käynnistivät työyhteisöissään moninaisuusosaamista koskevan ennakoivan keskustelun työyhteisön moninaisuuden ilmiöistä. Näissä keskusteluissa moninaisuuden ilmiöinä tuli esille muun muassa erilaisuuden hyväksyminen ja arvostaminen, oikeus käyttää omaa osaamistaan, työntekijöiden psyykinen jaksaminen ja henkinen hyvinvointi, asenteet sekä osallisuuden kehittäminen. Työyhteisöissä käytyjen keskustelujen sekä kehittämiskohteen tunnistamisen, perustelujen ja priorisoinnin jälkeen muutostarpeet kirjattiin huoneentauluksi. Opiskelijat kuvasivat huoneentauluihin kahdesta viiteen työyhteisön kehittämiskohdetta moninaisuuden johtamisen näkökulmasta (kuva 1).



Kuva 1. Moninaisuutta kuvaava huoneentaulu (YAMK-opiskelijan esimerkki)

Yhdessä valittu kehittämiskohde oli aito työyhteisön ongelma, johon kaikkien sitoutuminen ja motivoituminen mahdollistettiin. Tärkeää oli, että oppimistehtävä liitettiin aitoon työelämäyhteyteen, jolloin kehittämistyötä refleктоitiin työyhteisön oman sosiokulttuurisen tiedon avulla. Tynjälä (2004) liittyy metakognitioon kollektiivisen toiminnan tärkeyden ja kriittisen reflektion. ”Työyhteisössämme olemme yhdessä miettineet ääneen sitä, mitä on moninaisuusosaaminen ja miten se meidän työyhteisössä ilmenee. Olemme myös pohtineet sitä, miten moninaisuutta voitaisiin enemmän hyödyntää”, opiskelija totesi.

Lähipäivien aikana järjestettiin erilaisia työpajoja, joilla mahdollistettiin opiskelijoiden yhteistyöskentely. Oppimistehtävä, eli tässä vaiheessa työyhteisöissä laadittu huoneentaulu, toimi opiskelijan reflektion tukena hänen valmistautuessaan keskustelu- ja oppimistilanteisiin. Työpajat toimivat pedagogisina välineinä, joiden avulla opiskelijan oman alan osaaminen kehittyi hänen pohtiessaan ja ratkaistessaan oppimistehtäväänsä liittyviä ongelmia opiskelijakollegoidensa kanssa (ks. Kantojärvi 2012, 30). Toiminta oli suunnitelmallista, sillä työpajoissa luotiin sekä ryhmä- että yksilötason tavoitteet, suunniteltiin ja toteutettiin huoneentaulujen esittelyt sekä arvioitiin työskentelyä ja omaa osaamisen kehittymistä. Opiskelijoiden asettamia tavoitteita olivat esimerkiksi ”Vahvistamme jokaisen omaa moninaisuusosaamisen kehittämisen suuntaa ja visiota sekä arvioimme kriittisesti moninaisuusosaamisen kehittämisen merkitystä työelämän menestystekijänä” tai ”Saamme pajatyöskentelyn avulla apua työyhteisön osallistamiseen moninaisuusosaamisen kehittämisessä”. Lakkala (2010, 82) toteaa, että opettajan tulee kehittää opetukseen sellaisia kognitiivisia rakenteita opetukseen, jotka mahdollistavat käsitteellisen tiedon ja reflektiivisen yhteiskeskustelun. Opettajan työskentelystrategian valinnoilla on tärkeä merkitys oppimistilanteissa siihen, miten ne mahdollistavat opiskelijan refleктоivan ja kriittisen ajattelun kehittymisen. Itsenäinen opiskelu ja eri konteksteissa tapahtuneet keskustelut vuorottelivat opintojakson toteutuksessa.

Opintojakson tavoitteet ja sisältö suunniteltiin niin, että ne tarjosivat opiskelijalle moninaisuusosaamisen johtamiseen kognitiivisen lähestymisen metatasolta käytännön mikrotasolle. Kognitiivinen näkökulma rakennettiin pitkäkestoiseen oppimisprosessiin ja -tehtävään. Tämä edellytti opiskelijalta jatkuvaa asioiden kyseenalaistamista ja perustelujen etsimistä, mikä loi opiskelijalle osaamattomuuden tunteita. Turhautumisen tunteita herätti myös asian kehittyminen omassa työyhteisössä, koska kehittämistyö ei edennyt tai mahdollistunut kollegojen tai esimiehen kanssa. Salovey ja Mayer (1990; Mayer & Salovey 1997) tiivistävät tunnetaidot tunneälyksi. Se sisältää kyvyn käyttää tunteita ajattelun apuna silloin, kun opiskelija ratkaisee ongelmaa, hahmottelee useita näkökulmia tai tekee luovuutta vaativia tehtäviä. Tunteisiin liittyy kognitiivisia

elementtejä, joiden avulla opiskelija saa kokemuksen todellisuuteen ja niillä on tärkeä merkitys opiskelijan oppimismotivaatioon (Lehtovaara 1994, 210; Puolimatka 2004, 103). Motiivi on myös tunne, joka saa opiskelijan toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi (Johnson & Johnson 2009).

Lakkalan (2010, 82) mukaan sosiaalinen infrastruktuuri tarkoittaa opiskelijan yksilöllisen ja yhteisöllisen aktiiviteetin suunniteltua kokonaisuutta, joka edistää oppimistavoitteiden saavuttamista. Lisäksi se käsittää oppimisjärjestelyt, jotka edistävät opiskelijoiden yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta. Sosiaalista toimintaa kuvaa yhteinen jaettu oppimisprosessi. Tämä tarkoitti opintojaksolla sitä, että opiskelijat esittelivät omia oppimistehtäviään Moodlessa ja seminaareissa (työpajoissa) sekä toivat keskusteluun osaamisensa. Jokainen opiskelija työskenteli oman kehittämisaiheensa parissa, mutta kaikille opiskelijoille opintojakson kokonaisuus tavoitteineen oli yhdistävä asia. Yhteisöllisyys auttaa opiskelijoita sitoutumaan ja saattamaan oppimisprosessinsa päätökseen. Opiskelijat tarvitsevat toisiaan saavuttaakseen tavoitteensa, ja siksi opiskelijan oppimistavoitteiden tulee integroitua ryhmän yhteisiin tavoitteisiin (Johnson & Johnson 2009).

Yhteisöllisyys ilmenee oppimisen merkityksellisyyden ymmärtämisenä ja pyrkimyksenä kohti dialogia. Yhteistyö ei ole tae oppimisesta, vaan se tukee dialogin kehittymistä, joka taas luo edellytykset yhteisöllisyydelle ja reflektiolle. Yhteisöllisyyttä tarvitaan kollektiivisten oppimistulosten saavuttamiseen ja oppimistehtävän kohteena olevan asian syvälliseen ymmärtämiseen. Yhteisöllinen oppiminen tarkoitti sitä, että opiskelijan piti esittää kysymyksiä ja vaihtoehtoisia näkökulmia sekä keskustella niistä siten, että kehittämiskohteeseen liittyvät erilaiset merkitykset tulivat esille. Yhteisöllisyys mahdollisti esille nousseiden ongelmien ratkaisun. Opiskelijakollegojen ja työyhteisön sitoutuminen, vastavuoroisuus ja kannustaminen olivat välttämättömiä kehittämistyön aikana. (Ks. Pooley 2005.) Opiskelijan autenttinen kirjoitus työpajan itsearvioinnista kuvaa hänen ajatuksiaan yhteisöllisyydestä.

Keskustelumme oli avointa ja ihmettelevää vuoropuhelua. Pohdimme asioita ja ongelmia yhdessä ilman, että keskusteluun olisi sekoittunut syyllisyyttä tai häpeää. Työpajatyöskentelyä parhaimmillaan silloin, kun asioista pystytään puhumaan asioina ilman, että kenenkään toimintatapoja käydään arvostelemaan. Samanlaista kypsää keskustelutyyliä kaipaisin myös työelämään, etenkin lähiesimiesten keskuudessa. (Opiskelija Moninaisuuden johtaminen -opintojaksolta).

Bruffee (1999) korostaa, että yhteisöllinen oppiminen liittyy korkeakouluopetukseen, mikä tukee opiskelijan kognitiivista ja sosiaalista kehittymistä ja vähentää opettajan auktoriteettiin liittyvää tiedon merkitystä. Ryhmässä esiin tulevat ristiriidat ymmärretään osaksi oppimista. Kun opiskelija havaitsee omien ja muiden opiskelijoiden välillä näkemuseroja, tämä käynnistää kriittisen

ajattelun ja omien ajatusten muille selittämisen tarpeen. Tällöin opiskelijoiden välillä syntyy keskustelemaa, kuuntelemaa ja kyselevää vuorovaikutusta.

Sosiaaliseen infrastruktuuriin kuuluu myös strukturoitu yhteistyö ja jaettu vastuu (Lakkala 2010, 82). Strukturoitu yhteistyö viittaa yhdessä sovittuihin pelisääntöihin, joita opintojakson aikana noudatettiin. Pelisääntöihin kuuluivat sopiminen vastuista ja osaamisen jakamisesta, välitehtävien ajallaan palauttaminen ja vertaistyöskentely. Tärkeää oli, ettei kukaan opiskelija opintojaksolla keskittynyt vain omaan oppimisprosessiinsa. Ammattikorkeakoulun kehittämistyön ohella myös vastuullisuuden integroiminen opetukseen on tärkeää pyrittäessä kehittämään korkeakouluja kohti globaalin vastuun huomioon ottamista. Esimiehen tulee ottaa huomioon sosiaalisen, ekologisen, taloudellisen ja kulttuurisen vastuullisuuden kehittäminen. (Rohweder, Tani & Virtanen 2009, 85–88.)

Yhteisölliseen oppimiseen kuului opettajan, opiskelijoiden ja työyhteisön kollegojen sekä esimiehen jatkuva prosessin arviointi. Palaute on tärkeää siksi, että se voimistaa opiskelijan selviytymisen tarvetta ja sisäistä motivaatiota sekä auttaa tunnistamaan oppimista edistäviä ja estäviä asioita (Ruohotie 2005, 62). Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeää oppimiselle, ja se on yksi opiskelijan perustaito myös työelämässä. Heikkilä ja Heikkilä (2005, 106–107) toteavat, että kielteinen palaute hyväksytään, jos se tulee luotettavalta taholta ja perustellusti. Oppimistilanteissa kielteinen palaute on helppo hyväksyä, kun se esitetään konkreettisesti havaittavina tosiasioina. Lehtovaara (1994, 50,155) toteaa, että palautteen sijasta tulisi korostaa sitä, mitä opiskelija itse voi tehdä omien uusien merkityssuhteiden luomiseksi, ja vähentää ulkopuolisen henkilön antamaa mekanistista myönteistä palautetta. Työelämässä kiitoksen saaminen omalta esimieheltä, työkavereilta tai asiakkailta on hiljalleen yleistymässä. Esimiehen myönteinen palaute auttaa työntekijää tekemään työnsä hyvin ja edistää esimiehen ja työntekijän välistä kommunikointia. Esimiehen valmiuksia antaa kiitosta, sanallista tunnustusta ja myönteistä palautetta henkilöstölle tulee vahvistaa jo esimieskoulutuksessa. (Perhoniemi 2015, 100, 108–109.)

Jaettu vastuu merkitsee Lakkalan (2010, 82) mukaan sitä, että oppimistehtävissä jokaisen yksittäisen opiskelijan osaaminen tulee esille. Opintojaksolla jokainen opiskelija prosessoi ja suunnitteli omaa työyhteisönsä kehittämistä ja otti vastuun prosessistaan. Vastuullisuus on yksi keskeisempiä opiskelijan ominaisuuksia (Smith 2007). Yhteinen jaettu vastuu korostui siinä, miten opiskelija piti kiinni pelisäännöistä ja valmistautui seminaareihin. Jos opiskelija ei edistynyt omassa kehittämisaiheessaan ja saapui seminaareihin valmistautumatta, hän ei pystynyt osallistumaan reflektiiviseen ja kriittiseen keskusteluun. Näin hän jopa esti toisten opiskelijoiden oppimista. Seminaarei-

hin valmistautumattomuus asetti haasteita opettajalle. Millaisia ryhmäprosessin työmenetelmiä voi käyttää, jos ennakosuunnitelma ei pidä paikkaansa? Jokaisella ryhmään kuuluvalla on vastuu myös muiden opiskelijoiden oppimisesta (Johnson & Johnson 2009). Juuri seminaareissa ja niihin valmistautumisessa opiskelijat harjoittelevat vastuunottamista, jota työelämässä vaaditaan (Smith 2007; Rohwede ym. 2009). Myös kansallisen viitekehyksen tasolla 7 kuvatussa oppimisen taito -kompetenssissa todetaan, että opiskelija kykenee ottamaan vastuuta yhteisön tavoitteellisesta oppimisesta (Suositus tutkintojen kansallisen viitekehyksen...2010). YAMK-opiskelijan vastuullisuus ja osaaminen kehittyi erilaisissa asiantuntijayhteisöissä.

Epistemologinen infrastruktuuri merkitsee tiedonluonteen ja tiedon käsittelyn prosessointia, jota oppimistehtävien avulla edistetään. Lisäksi se merkitsee tiedon lähteiden käyttämistä oppimisprosessissa. Epistemologia korostaa opiskelijan tapaa kohdistaa mielenkiinto häntä kiinnostaviin asioihin ja konstruoida niistä subjektiiviset tietorakenteet. Tieto-opillisen näkökulman luomista edistävät eri piirteet, kuten toistuvuus, tieto-opillisen edistymisen näkyväksi tuominen ja tulosten konkretisointi. (Lakkala 2010, 82).

Toistuvuus tarkoittaa sitä, että opettaja organisoii oppimisprosessin niin, että se sisältää reflektiota ja käsiteltäviin asioihin palataan toistuvasti, jolloin niiden käsittely syventää käsitystä oppimisen kohteena olevasta asiasta. Opintojakso suunniteltiin niin, että sen edetessä opiskelija joutui oppimistehtävien avulla palamaan toistuvasti alussa määriteltyihin ja kuvattuihin lähtökohtiin. Epistemologian kannalta tärkeitä ovat esitettävät kysymykset, jotka johtavat opiskelijaa perustelemaan valintojaan. Epistemologisesta toistuvuuden näkökulmasta tarkasteltuna opettajan ja opiskelijakollegojen tulisi pyrkiä ymmärtämään opiskelijan oppimisen jatkuvuus ja hänen tapansa käsitellä asioita. Jatkuvuus edellyttää opiskelijan epistemologisten näkökulmien tuntemista, mikä on vaikeaa kokeneellekin pedagogille (Malinen & Laine 2009).

Opintojakson työstäminen työelämässä sysäsi liikkeelle konkreettista työskentelyä, kun opiskelijat järjestivät työpajoja, keskusteluja ja osastokokouksia sekä työelämässä että amk:lla. Työpajoissa tapahtuneen huoneentaulujen analysoinnin jälkeen opiskelijoiden kehittämisen interventioita vahvistettiin lähipäivien luentojen aiheilla: moninaisuuden johtamisen suunnitteluprosessi, kehittämisen työkalut ja menetelmät, moninaisuuden johtamisen toimintamallit ja työvälineet sekä kehittämiskohteen arviointimallit. Huoneentaulun ja lähipäivien aikana syvennetyn teoriaperustan avulla opiskelijat laativat seuraavaksi yhdessä työyhteisöjen työntekijöiden kanssa moninaisuuden johtamisen kehittämisen kokonaissuunnitelman ja valitsivat työyhteisöissä pidetyissä osallisuustyöpajoissa tarkennetun moninaisuuden johtamisen kehittä-

tämiskohteen. Kohteen kehittämissuunnitelmaan kuvattiin muutospyrkimykset erilaisine interventioineen ja arviointimenetelmineen. Kehittämiskohteita olivat muun muassa asiakaslähtöisen toiminnan laadun kehittäminen moninaisuusosaamisen avulla tai työyhteisöjen yhteistyön kehittäminen, joissa mallina hyödynnettiin esimerkiksi organisaation omaa jatkuvan kehittämisen toimintamallia. Arviointimenetelmiksi suunnitelmissa kuvattiin esimerkiksi kehittävä itsearviointimenetelmä ja kompetenssiarviointi. Kehittämissuunnitelmien käsittelemiseksi opiskelijat valmistautui teoriaan perehtymällä ja keskustelemalla kehittämiskohteesta työyhteisössään. Seminaareissa opiskelijat olivat toistensa vertaisia, mikä edellytti heiltä vastuunottamista ja kollegiaalisuutta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työskentely seminaareissa oli tavoitteellista, ja jokaisen seminaarin päätteeksi arvioitiin sekä ryhmän että jokaisen henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamista.

Oppimisen kriteerit tulee asettaa korkealle, jolloin varmistetaan osaamisen kehittymisen laatu ja se, että kriteerien mukainen oppiminen saavutetaan. Opintojakson arviointikriteerit kiitettävällä tasolla kuvattiin seuraavasti: opiskelija osaa tarkastella tulevaisuuden moninaisuusosaamisen tarpeita innovatiivisesti strategisia suunnitelmia, yhteiskunnallisia ja globaalisia tulevaisuuden ennusteita hyödyntäen, osaa laatia tulevaisuuden osaamisen tarpeisiin perustuvan suunnitelmallisen ja jäsennellyn moninaisuusosaamisen kehittämisen suunnitelman, osaa arvioida kriittisesti moninaisuusosaamisen kehittämisen suunnitelmaa ja kehittää sitä yhteistyössä vastuualueen/työyhteisön tarpeita palvelevaksi ja osaa perehdyttää vastuualueen/työyhteisön jäsenet suunnitelmaan ja sen käyttöön erilaisia kehittämisen menetelmiä hyödyntäen. (Opetussuunnitelma 2014–2016 2013.)

Kriteerien saavuttaminen edellyttää opiskelijan osaamisen kehittämisen arviointia ja itsereflektiota. Oppimistilanteessa on kysymys epistemologisesti tarkasteltuna myös yhteisöllisen oppimisen prosessista, jossa liitetään teoria ja käytäntö vuoropuheluun. (Tynjälä 2008, 124–125.) Opintojakson aikana työskentely liittyi juuri työyhteisössä valitun kehittämiskohteen ohjaamiseen ja prosessointiin, opiskelijan metakognitiivisiin taitoihin sekä opiskelijan osaamisen kehittämisen reflektointiin. Luottamus toisen ihmiseen tiedon lähteenä on inhimillinen perusominaisuus, joka tekee oppimistilanteisiin osallistuvien epistemologisesta vastuusta molemminpuolisen. Yhteisesti jaettu uuden tuottaminen edellyttää luottamuksen lisäksi sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. (Leinonen 2012, 136.)

Kehittämistyö perustuu sille asetettujen tavoitteiden arviointiin eli siihen, miten tavoitteet saavutetaan (Anttila 2007, 15). Moninaisuuden johtaminen -opintojakson arvioinnissa sovellettiin kehittävä arvioinnin elementtejä, mikä edellyttää arviointikohdeilmion tulevaisuuden pohtimista kehittämisen alusta

lähtien. Kehittävässä arvioinnissa osallistetaan asianosaiset aktiiviseen arviointiin koko prosessin ajaksi. (Atjonen 2015, 66). Opintojakson arvioinnissa käytettiin yhteis- ja vertaisarviointia sekä itsearviointia. Opiskelija kuvaa opintojakson väliarvioinnissa työyhteisönsä moninaisuuden johtamisen kehittymistä seuraavasti. ”Oppimistehtävän kautta olemme miettineet paljon itsearviointia ja sitä, miten voimme yhdessä kehittää toimintaamme siten, että se palvelee paremmin sekä meitä, että myös potilaita. Muutoksena on tullut se, että asioita pohditaan entistä enemmän ääneen yhdessä ja ”mutustellaan”, kehitetään yhdessä avoimemmin, eikä vain odoteta, että osastonhoitaja tuo asiat eteen pureskeltaviksi.”

Moninaisuuden johtamisen -opintojakson arviointiin osallistuivat YAMK-opiskelijat ja opettajat, työelämän edustajat sekä osahankkeen toimijat. Kehittävä arviointi soveltuu hyvin kompleksisiin arviointioloihin, jolloin saadaan erilaisia näkökulmia kehitettävästä ja arvioitavasta ilmiöstä (Atjonen 2015, 66). Moninaisuuden johtaminen on jo pelkästään käsitteenä kompleksinen. Jokaisessa työyhteisössä oli yksilölliset kehittämisen tarpeet, mikä haastoi muun muassa opintojakson sisällöllisen ja pedagogisen toteutuksen. Kehittävän arvioinnin avulla pyritään kehittämään arvioitavien henkilöiden valmiuksia tarkastella toimintaansa omatoimisesti ja yksilöllisesti (Atjonen 2015, 66). Opintojakson arviointiprosessi oli tämän artikkelin kirjoittamisen aikana vielä kesken, minkä vuoksi arviointiprosessin kuvaaminen jää vajaaksi.

Opiskelija raportoi moninaisuuden johtamisen kehittämissuunnitelman opintojakson yhteisjulkaisussa. Opintojakson päättymisen jälkeen kehittämissuunnitelmia pilotoidaan ja arvioidaan työyhteisöissä erilaisia arviointimenetelmiä hyödyntäen. Kehittämissuunnitelmat tuovat uusia näkökulmia organisaation strategian ja osaamisen kehittämisen suunnitelmien päivittämiseen sekä talouden suunnitteluun. Strategiassa, politiikassa, kulttuurissa ja toimintatapojen kehittämisessä heijastuu tosiasiallinen yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus, mikäli työyhteisö oivaltaa monimuotoisuuden oppimismahdollisuutena sekä kilpailukyvyyn ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien tuojana. Proaktiivisuus koetaan tärkeäksi sekä strategisessa että operatiivisessa henkilöstöjohtamisessa organisaatioissa, jotka haluavat satsata monimuotoisuuden johtamiseen. (Sippola 2008, 34, 37.)

Opiskelijoiden moninaisuusosaamisen johtamisen opintojakso huipentui opiskelijoiden järjestämään alueelliseen koulutuspäivään, joka oli suunnattu esimiehille ja esimiestyöstä kiinnostuneille. Koulutuspäivän tavoitteena oli herätellä esimiehiä tunnistamaan moninainen osaaminen työyhteisön voimavarana, jakaa hyviä moninaisuusosaamisen johtamisen käytänteitä ja menetelmiä sekä tuoda näkyväksi YAMK:n TKI-toiminnan tärkeys. Opiskelijoiden tavoite koulutuspäiville oli ”Syvennämme yhdessä tietoisuutta moninaisuusosaami-

sen johtamisesta ja moninaisuudesta työyhteisön voimavarana. Tunnistamme tulevaisuuden visioita moninaisuuden johtamisessa ja saamme työkaluja osallistavaan kehittämistyöhön”.

Pedagogiikan kehittämiseen liittyvät myös teknologiset ratkaisut. Teknologinen infrastruktuuri merkitsee teknologisten ja teknisten ratkaisujen neuvomista, teknologisten ratkaisujen käytön järjestämistä ja oppimisen tukena tarvittavien toimivien välineiden tarjoamista (Lakkala 2010, 82). Opintojakson aikana opetuksen teknologiset ratkaisut (mm. Moodle) mahdollistivat opiskelijoiden ja opettajan välisen reflektiivisen keskustelun, kognitiivisen oppimisen ja uuden tiedon luomisen. Opetuksen suunnittelussa on tärkeää yhdistää vuoropuheluun teknologian avulla tapahtuva opiskelu ja kasvotusten mahdollistuva oppiminen. Teknologisten ratkaisujen tulee tukea sekä epistemologista että sosiaalista oppimista. Opintojakson teknologisen infrastruktuurin kehittämistyö on seuraavan Moninaisuuden johtamisen -opintojakson kehittämisen keskiössä. Hallitusohjelmassa (2015) korostuu digitalisointi läpileikkaavana teemana. Ohjelmassa todetaan muun muassa, että digitaalisten oppimisympäristöjen avulla laajennetaan opiskelutapoja sekä kehitetään kaikkia julkisia palveluita koskevat digitoinnin periaatteet.

MONINAISUUSOSAAMISEN JOHTAMISEN OPINNOILLA TYÖELÄMÄÄ KEHITTÄMÄÄN

Olemme artikkelissa kuvanneet Moninaisuuden johtaminen -opintojakson suunnittelu -ja toteutusprosessia TKI:tä tukevan pedagogiikan ja opiskelijan moninaisuusosaamisen johtamisen kehittämisen näkökulmasta. Moninaisuuden johtaminen -opintojakson alustavia tuloksia voidaan tarkastella sekä työelämän että ammattikorkeakoulun opetuksen kannalta. Opintojakson aikana moninaisuutta tuotiin tietoisesti esille työyhteisöissä. Siellä käydyissä keskusteluissa tunnistettiin moninaisuuden arvo ja arvaamattomuus sekä kiinnitettiin uudenlaista ja laaja-alaista huomiota työntekijöiden osaamiseen. Opintojakso avasi opiskelijoiden näkemyksiä henkilöstöjohtamisesta sekä strategian ja osaamisen kehittämisen suunnitelmien merkityksestä työyhteisön toiminnan kehittämisessä. Ammattikorkeakoulun kannalta Moninaisuuden johtaminen -opintojakson avulla voidaan vastata aikaisempaa systemaattisemmin tulevaisuuden johtamisen haasteisiin muuttuvassa toimintaympäristössä. Johtamisopintojen viitekehys ja sidosteisuus ovat selkiytyneet, sillä moninaisuusosaaminen on poikkileikkaava ilmiö myös muissa johtamisen opintojaksoissa. Opintojakson aikana vahvistui TKI-toiminnan tärkeys ja sen merkitys työelämäkeskeisyyden varmistamisessa. Opintojakson aikana saattujen kokemusten perusteella vahvasti vuorovaikutteisuuden rakentava yh-

teisöllinen oppiminen työelämän ja opiskelijoiden välillä tukee työelämässä tarvittavan moninaisuuden johtamisen kehittymistä.

Osaamisen johtamisen ja moninaisuuden johtamisen teoriat loivat rakenteet, jotka ohjasivat opiskelijoita asiaan perehtymisessä. Toisaalta sekä osaamisen johtamisen että moninaisuuden johtamisen käsitteet olivat laajoja ja vaikeasti haltuun otettavia, mikä aiheutti opiskelijoille epäselvyyttä ja ahdistusta. Moninaisuusosaamisen johtamisen teoriaan pohjautuva strateginen tarkastelu auttoi opiskelijoita ymmärtämään, että työyhteisön moninaisuusosaamisen hyödyntäminen ja sen johtaminen lähtee organisaation strategioista ja toimitasuunnitelmista. Moninaisuusosaamisen johtamisen suunnitteluprosessin, erilaisten työkalujen, menetelmien ja toiminta- ja arviointimallien teoreettinen tarkastelu antoivat opiskelijoille välineitä omaan kehittämistyöhönsä. Oppimistehtävän pitkäkestoisuus ja sen ympärille kehitetyt pedagogiset vuorovaikutteiset ja aktivoivat ratkaisut toimivat opiskelijan oppimista tukevinä välineinä. Opetus rakennettiin vuorovaikutteiseksi, mikä mahdollisti opiskelijan osallistumisaktiivisuuden ja omaan oppimiseen vaikuttamisen. Vuorovaikutteisuus liittyi opiskelijan-opiskelijan, opiskelijan-opettajan ja opiskelijan-työyhteisön henkilöstön suhteisiin.

Opintojakson suunnittelussa ja toteutuksessa kiinnitettiin huomiota sisältöihin, jolloin siinä korostui tutkitun tiedon tärkeys sekä käsitteiden ja teorioiden ymmärtäminen. Lisäksi kiinnitettiin huomiota opiskelijan osaamisen kehittymiseen ja hänen aktiiviseen toimintaansa sekä opitun tiedon soveltamiseen. Tulevaisuuden työn näkökulmasta rakennettiin kokonaisuus, joka saa aikaan merkityksellisiä oppimiskokemuksia sekä opiskelijassa että hänen työyhteisössään ja motivoi työelämän uusien käytänteiden kehittämiseen ja muuttamiseen. Opintojakso asetti haasteita opiskelijan asiantuntijuuden kehittymiselle, mutta mahdollisti samalla osallistumisen yhteisölliseen toimintaan. Tämä tuki opiskelijan mahdollisuutta kehittää uudenlaista työyhteisön oppimis- ja johtamiskulttuuria.

Lakkalan (2010) tutkimustulosten perusteella yhteisöllisen oppimisen kehittymisessä opiskelijan oma-aloitteisuus ja opettajan tarjoamat ohjaavat rakenteet ovat vuorovaikutuksessa. Opettajan on mietittävä, mitkä ovat keskeisimpiä asiasisältöjä ja opiskelumenetelmiä, joiden kautta ja joiden avulla hän edistää opiskelijan oppimista. Opettajan pitää mallintaa käytäntöjä, jotka ovat tiedonluomisen kannalta keskeisiä, mutta joita opiskelijat eivät hallitse oma-aloitteisesti ja joihin perinteiset opetusmenetelmät eivät vastaa. Tällaisia ovat esimerkiksi yhteisöllisen tiedonkehittelyn taidot, pitkäjänteinen tuotettujen ideoiden ja selitysten kehittäminen, käytäntöjen kriittinen arviointi ja sekä verkkoteknologian hyödyntäminen.

Epistemologinen muutos ei yksistään riitä, vaan tarvitaan yhteisöllisyyttä tukeva vuorovaikutus, asian hallinta ja opiskelijan kyky oppia soveltamaan oppimaansa, joka on laadukkaan opetuksen ja opetusmenetelmien keskiössä. Monialaisia ja yhteisöllisyyttä tukevia oppimistilanteita voidaan pitää yhtenä toimintamallina, jossa todellistuvat opiskelijan aktiivinen positio, metakognitiivisen tietämyksen kehittyminen, itseluottamus ja sosiaaliset prosessit.

Kehittämistyön suunnittelu arviointeineen kesti opiskelijoiden työyhteisöissä noin vuoden ajan. Onnistuessaan pitkäkestoinen rajoja ylittävä oppimisprosessi laajenee vähitellen osaksi työyhteisön uusia käytäntöjä. Työyhteisön pitkäkestoinen yhteinen työskentelyhistoria toimii yhteisöllisyyden resurssina, jolloin käyttöön otettavat toimintamallit vakiintuvat vähitellen yhteisölle ominaiseksi tavaksi kehittää mojomia.

YAMK-tutkintoon johtavaan koulutukseen opiskelija tulee erilaisin motiivein ja odotuksin. Osa haluaa kehittyä koulutuksen aikana hyväksi esimieheksi, osa haluaa edetä urallaan ja osa kenties haluaa saada uusia ajatuksia oman työnsä kehittämiseen. Kuitenkin koulutuksen (tason 7) tavoitteet muodostavat haasteen opiskelijan osaamisen monimuotoiselle ja laaja-alaiselle kehittämiselle. Tämä haastaa myös opettajan kehittämään opetusta ja oppimista uudelta pedagogiselta ulottuvuudelta niin, että pedagogiset ratkaisut tukevat yhteisöllistä, jaettava asiantuntijuutta ja tiedonluomista tukevaa oppimista.

Vuorovaikutteisesti toteutettu ja työelämään sidottu pedagogiikka mahdollistaa lähestymistavan tulevaisuuden asiantuntijuuden kehittämiselle.

LÄHTEET

Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä? Helsinki. TEM raportteja 14.

Ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta innovaatiojärjestelmässä. 2010. Helsinki. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 8.

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämissuunnitelma. Tampere. Aktiivi Oy.

Atjonen, P. 2015. Kehittävä arviointi kasvatusalalla. Tampere. Viestintätoimisto kirjokansi.

Bruffee, K. A. 1999. Collaborative Learning. Higher Education, Interdependence, and the Authority of Knowledge. Baltimore. John Hopkins University Press.

Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Juva. PS-kustannus.

Eduskunnan tulevaisuusselonteon ennakointiraportti. 2013. Tulevaisuuden työelämä. Viitattu 6.11.2015. <http://vnk.fi/documents/10616/336661/Ennakointivaiheenarviointiraportti.pdf/70f2ef68-b2b8-4eca-ba23-8cd36508041a>

Engeström, Y. 2001. Kehittävä siirtovaikutus: mitä ja miksi? Teoksessa T. Tuomi-Gröhn & Y. Engeström (toim.) Koulun ja työn rajavyöhykkeellä. Uusia työssä oppimisen mahdollisuuksia. Helsinki. Yliopistopaino, 19–27.

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere. Vastapaino.

Golembiewski, R.T. & Tuscaloosa, A. 1995. Managing diversity in organizations. University of Alabama Press. eBook

Hakkarainen, K., Lallimo, J. & Toikka, S. 2012. Kollektiivinen asiantuntijuus ja jaetut tietokäytännöt. Aikuiskasvatus, 32, 4, 246–256.

Hakkarainen, K., Palonen, T. & Paavola, S. 2002. Kolme näkökulmaa asiantuntijuuden tutkimiseen. Helsinki. Psykologia, 37, 6, 448–464.

Hallitusohjelma. 2015. Ratkaisujen Suomi, Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10. Edita Prima.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki. Wsoy.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöskirja. Acta nro 1382. Johtamistieteiden laitos. Tampereen yliopisto.

Ilmavirta, V., Salminen, H., Ikävalko, M., Kaisto, H., Myllykangas, P., Pekkarinen, E., Seppälä, H. & Apajalahti, T. 2013. Korkeakoulut yhteiskunnan kehittäjinä. Korkeakoulujen yhteiskunnallisen ja alueellisen vaikuttavuuden arviointiryhmän loppuraportti. Helsinki. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisu 5. Viitattu 21.9.2015. http://karvi.fi/app/uploads/2014/09/KKA_0513.pdf

Innopajasta työväline yhteiskehittämiseen. 2015. Innopajat. Viitattu 21.9.2015. www.innokyla.fi.

Johnson, D. W. & Johnson, R. T. 2009. An Educational Psychology Success Story: Social Interdependence Theory and Cooperative Learning. *Educational Researcher*, 38, 5, 365–379.

Juntunen A-L. 2010. Uusia työtapoja päiväkotityöhön. Tutkimus sosionomi (AMK)-koulutuksen asiakastyön harjoittelusta. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Oulu. *Acta Universitatis Ouluensis sarja E* 115.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta – Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki. Talentum.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet, Kuopion yliopisto.

Kupiainen, P. 2010. Kouluttajana kehittyminen. Helsinki. Yliopistokustannus.

Kurki, L. & Tomperi, T. 2011. Väittely opetusmenetelmänä. Kriittisen ajattelun, argumentaation ja retoriikan taidot käytännössä. Tampere. eurooppalaisen filosofian seura ry/ niin & näin.

Lakkala, M. 2010. How to design educational settings to promote collaborative inquiry: Pedagogical infrastructures for technology-enhanced progressive inquiry. Helsinki: University of Helsinki. Institute of Behavioural Sciences, Studies in Psychology 66.

Lausunto VNS 7/2013 VP tulevaisuusselontekoon: kestäväällä kasvulla hyvinvointia. 2014. Arene. Viitattu 21.9.2015. http://www-99-srv.blcnet.fi/~arene/sites/default/files/PDF/Lausunnot/2014/Eduskunta%20TuleV_Lausunto_%20Kuuleminen_Tulevaisuusselonteko%202030_Arene%202014_05_06.pdf

Lehtovaara, M. 1994. Subjektiiivinen maailmankuva kasvatustieteellisen tutkimuksen kohteena. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Julkaisusarja A. Tutkimusraportti N:o 53. Tampere.

Leinonen, R. 2012. Ammattikorkeakoulupedagogiikan kehittäminen. Opiskeluorientaatiot ja opinnäytetyön vertaistilanteet opiskelijoiden asiantuntijuuden kehittymisen tukena. Kasvatustieteiden tiedekunta. Oulun yliopisto. Kajaanin opettajakoulutusyksikkö. Oulu. *Acta Universitatis Ouluensis sarja E* 124.

Lengnick-Hall, C. A. & Lengnick, M. L. 2006. HR, ERP and knowledge for competitive advantage. *Human Resource Management* 45 (2), 179–194.

Maassen, P., Kallioinen, O., Keränen, P., Penttinen, M., Spaapen, J., Wiedenhofer, R., Kajaste, M. & Mattila, J. 2012. From the bottom up. Evaluation of RDI activities of Finnish Universities of Applied Sciences. The Finnish Higher Education Evaluation Council 7. Helsinki.

Malinen, A. & Laine, T. 2009. Ohjaajien oma ryhmä koulutuksen ytimenä. Teoksessa A. Malinen & T. Laine (toim.) *Elävä peilisali. Aikuista pedagogiikkaa oppimassa*. Helsinki. Kansanvalistusseura. 85–93.

Mayer, J.D. & Salovey, P. 1997. What is emotional intelligence? Teoksessa P. Salovey & D.J. Sluyter (toim.) *Emotional Development and emotional Intelligence. Educational Implications*. 3–31. New York. Basic Books.

Oivallus. 2011. Loppuraportti. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 20.9.2015. <http://www.ek.fi/oivallus>

OKM:n ammattikorkeakoulujen tiedonkeruukäsikirja. 2014. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Korkeakoulu- ja tiedepolitiikan osasto. Helsinki. Viitattu 23.9.2015. <https://confluence.csc.fi/download/attachments/36603300/AMK%20tiedonkeruuk%C3%A4sikirja%202014.pdf?api=v2>

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Väitöskirja. Sosiaali- ja terveyshallinto 1. Vaasa. Vaasan yliopisto.

Opetussuunnitelma 2014–2016. 2013. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutus. Kajaani. Kajaanin ammattikorkeakoulu.

Perhoniemi, R. 2015. Työstä saatava kiitos. -Ajallinen muutos ja yhteys palkansaajien työtyytyväisyyteen 2000-luvun Suomessa. *Työelämän tutkimus* 2, 99–111.

Pooley, J.A., Cohen, L., Pike, LT. 2005. Can sense of community inform social capital? *The Soc Sci J*, 42, 71–79.

Puolimatka, T. 2004. Tunteiden kognitiivisuus ja oppiminen. *Aikuiskasvatus*, 24, 2, 102–110.

Rohweder, L., Tani, S. & Virtanen, A. 2009. Vastuullisuus johtamisessa, opetuksessa ja tutkimuksessa. Teoksessa A. Virtanen & T. Kaivola (toim.) Globaalivastuu ja kestävä kehitys koulutuksessa. Kehittämisen ja seurannan tietopohja. Opetusministeriön julkaisu 56. Koulutus- ja tiedepolitiikan osasto. Helsinki, 85–90.

Ruohotie, P. 2005. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva. WSOY.

Salovey, P. & Mayer, J.D. 1990. Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185–211.

Sanzhes, R. & Heene, A. 1997. *Managing Articulated Knowledge in Competence-based Competition*. Chishester. Wiley & Sons.

Sippola, A. 2008. Monimuotoistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen. *Työpoliittinen aikakauskirja* 1, 29–39.

Smith, M. 2007. From Student to Practicing Nurse. How Institutions, Managers and Colleagues Can Ease the Transition. *American Journal of Nursing* 107, 7, 72A–72D.

Stiwne, E. & Alves, M. 2010. Higher Education and Employability of Graduates: will Bologna Make Difference? *European Educational Research Journal* 9, 1, 32–44.

Suositus tutkintojen kansallisen viitekehyksen (NQF) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa. 2010. Arene. Viitattu 6.11.2015 http://web.novia.fi/sbok2014/files/kompetenser/Allmanna_kompetenser.pdf

Tynjälä, P. 2004. Asiantuntijuus ja työkuulttuurit opettajan ammatissa. *Kasvatus* 35, 2, 174–190.

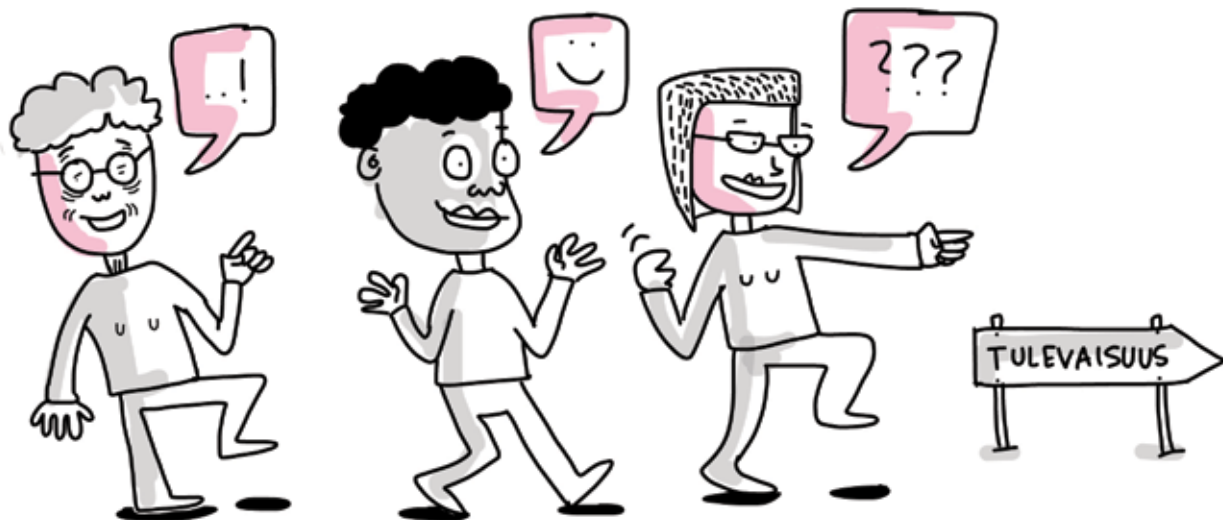
Tynjälä, P. 2008. Työelämän asiantuntijuus ja korkeakoulupedagogiikka. *Aikuiskasvatus* 28, 2, 124–127.

Visti, A. & Härkönen, L-K. 2005. Mosaiikki – erilaisuus vahvuudeksi – Diversity for Strenght. *Tasa-arvo ja moninaisuustyön ABC*. Tykes raportteja 42. Helsinki.

YAMK-koulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi, Hankesuunnitelma 2014–2015. 2013. YAMK-verkosto.

Wierdsma, A. 2007. A methodology for increasing collective competence: a context for co-creative change. Teoksessa J. Boonstra & L. de Caluwé (eds.). *Intervening and Changing – Looking for Meaning in Interactions*. UK: John Wiley & Sons Ltd, 243–260.

TYÖRYHMIEN MONINAISUUS VOIMAVARAKSI
OSALLISUUTTA JA VUOROVAIKUTUSTA KEHITTÄMÄLLÄ



TYÖRYHMIEN MONINAISUUS VOIMAVARAKSI OSALLISUUTTA JA VUOROVAIKUTUSTA KEHITTÄMÄLLÄ

Terhi Kukkonen & Rauni Leinonen

JOHDANTO

Työyhteisöt ovat erilaisia. Ryhmä muokkaa yksilöiden toimintaa ja toisaalta yksilö vaikuttaa ryhmään. Johtamisen kannalta tämä merkitsee tasapainoilua. Organisaatiolla on tavoitteensa, jonka saavuttamiseen ryhmien toiminta on suunnattava. Ryhmien moninaisuuden johtaminen on haaste ja ryhmät tulevat yhä moninaisemmiksi (Gilson, Lim, Luciano & Choi 2013, 204). Henkilöstön odotukset johtamiselle kohdistuvat yksilöllisyyden huomioimiseen ja tasavertaiseen kohteluun. Työntekijöiden ja toimintaympäristön moninaisuus asettavat johtamiselle haasteita, johon vastaamiseen tarvitsemme osaamista moninaisuuden johtamisessa.

Yksilöllisten tekijöiden kuten persoonan, arvojen ja vuorovaikutustaitojen vaikutukset työyhteisön toimintaan otetaan vastaan kuin ne olisivat luonnonilmiöitä. Näkökulmaa kannattaa laajentaa, organisaation toimintaa voi kehittää moninaisuutta johtamalla. Moninaisuus on väistämätöntä, mutta se ei ole väistämätön paha, jonka kanssa on tultava toimeen, vaan sitä voidaan hyödyntää osallisuutta kehittämällä. Moninaisuuden johtaminen toteutuu käytännössä henkilöistövoimavarojen johtamisen yhteydessä.

Kuvaan tässä artikkelissa moninaisuutta, ryhmäntoimintaa ja moninaisuuden johtamisessa tarvittavaa osaamista. Artikkelissa avaan ryhmien toiminnan johtamista suhteessa moninaisuuden johtamisen strategisiin tavoitteisiin. Lisäksi kuvailen moninaisuusosaamisen johtamisen opintojakson tehtäväkokonaisuutta ja sen valmistelua moninaisuuden johtamisen viitekehyksessä.

Tehtäväkokonaisuuden osana olevan työyhteisön moninaisuusosaamisen huoneentaulussa ovat seuraavat lauseet:

Arvostamme työkavereiden moninaisuutta, vastuu työvuoron sujumisesta on yhteinen.

Toimimme asiantuntijoina työyksikössä, kehitämme omaamme ja toisten osaamista.

Tuemme työntekijöiden moninaisuutta (monenlaista osaamista) perehdytyksessä.

Moninaisuusosaamisen johtamisen tehtäväkokonaisuuteen kuului moninaisuusosaamisen tunnistaminen omassa organisaatiossa tutustumalla strategiaan ja asiakirjoihin, moninaisuusosaamisen huonetaulun tekeminen sekä moninaisuusosaamisen kehittämisen kokonaisuussuunnitelman laatiminen sekä osallistavien kehittämis- ja arvioimismenetelmien käyttö suunnitelman teossa ja toteutuksessa.

MONINAISUUS MINUSSA, SINUSSA, MEISSÄ VAI HEISSÄ

Arkielämässä harva tunnistaa moninaisuuden käsitettä. Suurimpia tunteita aiheuttavat ne asiat, jotka koemme erilaisiksi. Usein moninaisuus hahmotetaan sen kautta, millä tavoin joku on erilainen kuin muut. Tärkeää on huomioida, että erilaisuutta ei tarkastella vain yksilön ominaisuutena, vaan huomioimme erilaisuutta myös ryhmien sisällä ja välillä. Toisin sanoen voimme tarkastella eroavaisuuksien sijaan sitä, mikä meissä on yksilöllistä, mikä meissä on uniikkia.

Moninaisuus ilmenee usealla eri tasolla. Colliander, Ruoppila ja Härkönen (2009, 31–32) ovat jaotelleet moninaisuuteen kuuluvia tekijöitä niiden havaittavuuden ja pysyvyyden mukaan. Persoonallisuuteen liittyvät piirteet, kuten arvomaailma ja ajattelutapa, ovat enemmän pysyviä kuin muuttuvia tekijöitä. Ne ovat myös näkymättömiä. Ulospäin helposti havaittavia eroavaisuuksia ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli ja etninen tausta.

Page (2014, 268) tutki toiminnallisia ja tiedollisia eroavaisuuksia (kuinka ratkaistaan ongelmia, ennakoidaan ja toimitaan strategisesti) jättäen tarkoituksella pois persoonaan liittyvät moninaisuuden tekijät. Hän kuitenkin toteaa persoonaan liittyvien tekijöiden korreloivan tai jopa aiheuttavan eroavaisuuksia ihmisten toiminnan ja tiedon tasoilla.

Moninaisuutta on mahdollista määritellä useilla eri tavoilla. Peilaamme moninaisuutta toimintaympäristön, toiminnan ja toimijoiden kautta. Jännitteet työyhteisössä saattavat tulla ilmi toimintaan ja tietoon liittyvinä konflikteina. Kollegan käyttäytymiseen ja asenteisiin liittyviin asioihin puuttuminen saattaa kokea hankalaksi (Heinonen, Klingberg & Pentti 2012, 103–104). Vaikuttaa kuitenkin siltä, että persoonien näkymätön ja vaikeasti tunnistettava moninaisuus on ollut jonkunlainen perustava juopa ja jännitteen aiheuttaja osapuolten välillä. Persoonallisuuteen ja käyttäytymiseen liittyvät tekijät tuodaan esille syystä tai toisesta huonosti sujuneen toiminnallisen tilanteen yhteydessä.

MONINAISUUS EI OLE MÄÄRITTÄVÄ TEKIJÄ VAAN RYHMÄN YHTEINEN TAVOITE

Moninaisuudelle ei ole yksiselitteistä kaikkiiin konteksteihin sopivaa määritelmää. Mor Barak (2015, 84) ehdottaakin moninaisuuden yksittäisten ominaisuuksien kategorisoimisen sijaan tunnistamaan moninaisuuteen liittyviä prosesseja ja niiden vaikutuksia. Tämä on mielestäni hyvä periaate toiminnan järjestämisessä ja kehittämisessä.

Kun ryhmän toimintaa halutaan kehittää, tulisi lähtökohdan olla ryhmän toiminnan tavoitteissa. Sen kategorisoiminen, kuinka toimijat poikkeavat toisistaan ei ole välttämättä eteenpäin vievää. Eksymme helposti katsomaan ikään kuin taaksepäin ja silloinkin yksittäiseen henkilöön kohdistuen ja eritellen, mikä ominaisuus tai ominaisuuden puute hankaloittaa tehtävienne hoitamista.

Työyhteisössä toimitaan ryhmissä ja tiimeissä. Kauppila (2006, 85–86) toteaa, ettei ryhmän määrittely ole yksinkertaista. Ryhmän jäsenten vuorovaikutus on ryhmän keskeinen ominaisuus. Ryhmän toiminta perustuu yhteiselle tavoitteelle tai kiinnostukselle. Ryhmän jäsenet jakavat aineellisia tai aineettomia resursseja keskenään. Ryhmän tavoite voi olla liittyä ryhmän kiinteyden eli koheesion ylläpitoon. Koheesio sitouttaa jäsenet toimintaan ja tavoitteisiin.

Moninaisuusosaamisen huoneentaulun lause toisten moninaisuuden arvostamisesta ja yhteisestä vastuusta vuoron sujumisesta liittyy ryhmän vuorovaikutukseen ja yhteiseen tavoitteeseen. Ryhmän jäsenten tulisi siirtää huomio yksittäisistä ominaisuuksista kohti kokonaisuutta ja toiminnan tavoitteita. Miten toimimme ryhmänä, mitä kohti olemme menossa ja millä tavalla?

YHTEENKUULUVUUS

Työryhmän yhteenkuuluvuus eli kiinteytys on suhteessa toiminnan tehokkuuteen. Kehittyneessä ryhmässä tieto kulkee avoimesti ja poikkeamat sekä virheet työprosessissa on mahdollista tunnistaa ja ehkäistä. Ryhmän jäsenet tunnistavat toisten ryhmäläisten merkityksen tehtävien hoitamisen edellytyksenä. Ryhmä organisoii toimintaansa jäsentensä osaamisen, mielenkiinnon ja tehtävien vaatimusten mukaan. (Colliander ym. 2009, 62–64.)

Sosiaalinen konteksti voi toimia resurssina, jonka avulla selvittää hankalissa tilanteissa, mutta yhtä hyvin se voi olla myös uhka yksilön toimintakyvylle. Ryhmään sitoutuminen on ratkaisevan tärkeä tekijä, joka määrittää toimintaa ja resurssien käyttöä eri olosuhteissa. Yksilön ryhmään sitoutumisessa voi olla vaihe, jossa vasta mietitään omaa identiteettiä ryhmässä. Jos yksilön ja

ryhmän välinen suhde koetaan uhkana minäkuvalle, ryhmään sitoutuminenkin koetaan pelottavana. (Ellemers, Spears & Doosje 2002, 166–177.)

Michell, Parker, Giles ja Boyle (2013, 7–8) selvittivät terveydenhuollon moniammatillisten ryhmien toimintaa. Moniammatillisissa ryhmissä jäsenten voimakas sitoutuminen omaan ammattiryhmään voi vähentää ammattiryhmien välistä avoimuutta ja heikentää ryhmän toimintakykyä. Yhteisten arvojen vahvistaminen ja jaettujen tai yhteistoiminnallisten tavoitteiden tunnistaminen edistää moniammatillisten ryhmien toimintaa. Transformatiivinen johtaminen kehittää ja vahvistaa rakentavia tapoja toimia ryhmässä. Avoimeen keskusteluun ja mielipiteidenvaihtoon tähtäävien ryhmän toiminnan kehittämismenetelmien käyttö ehkäisee ammatti-identiteetin kielteistä vaikutusta.

Moninaisuuden huoneentaulun kohdat 2–3: asiantuntijana toimiminen, oman ja muiden osaamisen kehittäminen ja perehdyttäminen moninaisen osaamisen mukaan, ovat yhteydessä ryhmän yhteenkuuluvuuteen ja tehokkuuteen. Perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen kuuluvat henkilöstöhallinnon tehtäviin. Näiden tehtävien toteutuksen sekä seurannan on oltava suunnitelmallista. Riippumatta siitä, millä rakenteella perehdytys ja osaamisen johtaminen on henkilöstöhallinnon tehtävänä järjestetty, tapahtuu oppiminen ja tiedonsiirto vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kanssa. Esimies luo edellytyksiä sille, että työyhteisö voi oppia osallistuen ja yhdessä toimien sekä huomioiden toisten moninaisen osaamisen.

VUOROVAIKUTUS KEHITTÄÄ RYHMÄN YHTEISTOIMINTAA

Ryhmään syntyy yhteistoimintaa, kun sen tavoite on yhteinen. Ryhmän yhteistoimintaan vaikuttaa ryhmän jäsenten keskeinen myönteinen riippuvaisuus. Myönteisesti toisistaan riippuvaiset ryhmän jäsenet tarvitsevat toisiaan tavoitteeseen pääsemiseen. Ryhmän jäsenillä on yksilöllinen vastuu toiminnasta ja he tunnistavat vastuualueensa sekä sen merkityksen yhteisessä työskentelyssä. Heterogeeninen ryhmä on voimavara, jos se pystyy käyttämään moninaisuutta hyödykseen. Siihen tarvitaan yhteistoiminnallisia menetelmiä. (Repo-Kaarento 2007, 33–38.)

Ryhmän toiminnan johtaminen on vuorovaikutuksen tukemista. Ryhmän yhteistoiminta ja erilaisten näkökulmien esille tuomiseen rohkaisu auttavat hyödyntämään ryhmässä olevaa osaamista. Esimiehillä on haastava tehtävä tarjota sopivassa suhteessa tilaa yksilölliselle ja kollektiiviselle ajattelulle. (Heinonen ym. 2012, 77).

Ryhmien ohjaaminen yhteistoiminnallisuuteen voi liittyä esimerkiksi ryhmän jäsenten roolien vaihtamiseen, niin että osapuolet kokeilevat toistensa rooleja.

Ryhmässä toimimiseen tarvitaan vuorovaikutteista viestintää ja sosiaalisia taitoja. Ryhmän yhteistoiminnallisuutta tukee aktiivisuuteen ja puhumiseen kannustaminen vaikenemisen sijaan. Vuorovaikutteiseen viestintään kannustavia taitoja ovat aktiivinen kuuntelu, toisten ajatusten kehittäminen, kompromissien tekeminen, toisten näkökulmien huomioiminen ja omien sekä toisten ajatusten kyseenalaistaminen. Ryhmän toiminta vaatii johtamista, jossa kootaan keskustelua ja tehdään johtopäätökset yhteisestä työskentelystä. Ryhmän kyky hyödyntää ryhmään sisältyvää osaamista on sidoksissa ryhmän johtamiseen ja siihen, että kaikkien osaaminen on tunnistettu ja käytössä. Ryhmän ja yksilöiden itsearviointi on tarpeen voimavarojen tunnistamisessa. Ulkopuolinen palaute on myös tarpeen vahvuuksien huomaamisessa. (Repo-Kaarento 2007,38–41.)

Moninaisuusosaamisen kehittämisen kohteeksi työyhteisössäni valittiin työntekijän osaamisen kehittäminen ja sen hyödyntäminen. Moninaisuusosaamisen huoneentaulussa se on esitetty näin: ”Toimimme asiantuntijoina työyhteisössä, kehitämme omaamme ja toisten osaamista.” Käytännössä osaamisen kehittämis- ja arviointisuunnitelman tekeminen työntekijöiden kanssa erilaisia osallistavia menetelmiä käyttäen on vasta alkuvaiheessa. Moninaisuusosaamisen opintojakson ja työyksikön toimintavuoden aikataulut eivät sopineet yhteen.

OSALLISTAVAT TOIMINNAN KEHITTÄMISEN JA ARVIOINNIN MENETELMÄT

Organisaation toimintaan vaikuttaminen, kokemus yhteistoiminnallisesta vuorovaikutuksesta, kyky käyttää harkintaa, vastuun saaminen ja osallisena oleminen ovat merkittäviä asioita. Näiden tekijöiden olemassaoloon tai puuttumiseen reagoidaan psykologisten perustarpeiden tasolla. Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet lisäävät organisaatioon sitoutumista ja lisäävät luottamusta osapuolten välillä. (Syvänen, Erätuli, Kokkonen, Nederström & Strömberg 2008, 58.) Osallistavat kehittämismenetelmät kuuluvat moninaisuuden johtamisen osaamiseen. Vastaavasti osallistava työ- ja organisaatiokulttuuri on proaktiivisen henkilöjohtamisen strateginen tavoite.

Moninaisuusosaamisen opintojakson kehittämistehtävään kuuluu osallistavan kehittämismenetelmän lisäksi osallistavan arviointimenetelmän käyttö. Valitsin suunnitelmaani kaksi arviointimenetelmää, joiden käytön ratkaisisi arviointiin käytettävissä oleva aika. Jos aikaa arvioinnin tekoon on runsaasti, käytän kompetenssarviointia.

Kompetenssarvioinnissa yhdistyy menetelmien kehittäminen, arviointi ja oppiminen. Kompetenssarvioiminen tarjoaa systemaattisen arvioinnin ja

dokumentoinnin mallin. Tavoitteena sen käytölle on muutokseen ja oppimiseen luovan organisaatiokulttuurin luominen. Toteutuksessa on neljä vaihetta välivaiheeseen. Päävaiheet ovat 1) visioiden kehittäminen ja tavoitteiden asettaminen omalle työlle 2) oman työn heikkouksien ja vahvuuksien määrittely 3) tulevien tavoitteiden ja kehittämisstrategian määrittely ja 4) uudistava, konkreettinen ja tavoitelähtöinen itsearviointi. Menetelmä on prosessinomainen ja sille on varattava riittävästi aikaa. (Krogstrup 2004, 7–14.)

Osallistavien arviointimenetelmien käyttö palvelee kehittämistehtävien ja siihen kuuluvien toimenpiteiden toteutusta. Vatajan (2012, 101–107) tutkimuksen tuloksissa työyhteisölähtöisyys kehittämisotteena määrittää toimijuutta ja sitä, mitä kehitetään, millaisin menetelmin ja millaisin mahdollisuuksin. Omaehtoinen kehittämistyö voi vahvistaa yhteisön kykyä arvioida kehittämistarpeitaan, käsitellä niitä ja etsiä kehittämismenetelmiä. Tämän edellytyksenä ovat käytännöt, joilla yksittäisen työntekijän työhön tulee ryhmätason oppimista, tiedontuottamista ja kehittämistä. Työyhteisön ja organisaatiotason vuorovaikutuksen tulee olla kaksisuuntaista.

MONINAISUUDEN JOHTAMINEN ON OSALLISUUDEN VAHVISTAMISTA JA VUOROVAIKUTUSTA

Sippola (2007, 34–45; 2008, 31–35) toteaa henkilöstöjohtamisen ja moninaisuuden johtamisen linkittyvän toisiinsa, määritellen henkilöstöjohtamisen tehtäviksi muun muassa rekrytoinnin, perehdyttämisen, koulutuksen, kehityskeskustelut ja palkitsemisen. Henkilöstöjohtamisen strategiat ja toiminnot voivat olla reaktiivisia tai proaktiivisia. Moninaisuuden johtamisen neljä eri lähestymistapaa ovat vastustus, tasavertainen kohtelu, liiketoimintahyötyjen tavoittelu ja monimuotoisuudesta oppiminen. Kaksi jälkimmäistä ovat proaktiivisia. Monimuotoisuus huomioidaan strategian mukaisesti eri tavoin. Proaktiivisessa henkilöstöjohtamisessa työ- ja organisaatiokulttuuri on osallisuutta tukeva ja organisaatiolla on monimuotoisuuspolitiikka tai –suunnitelma.

Kearney ja Gebert (2009, 77–86) esittävät transformatiivisen johtamisen edistävän tiedonkäsittelyä heterogeenisissä tiimeissä. Tiedonkäsittelyyn kuuluu ryhmän tehtäviin liittyvän tiedon, näkemysten ja ideoiden vaihtaminen, niistä keskustelu ja niiden yhdistely. Tämä prosessi on ensisijainen, kun moninaisuudella pyritään saamaan myönteisiä vaikutuksia ryhmän toimintakykyyn. Transformatiivisella johtamisella hyödynnetään ryhmän monimuotoisuutta edistämällä ideoiden ja näkökulmien käyttöä. Okçun (2014, 17) havaitsi transformatiivisen johtamisen ja moninaisuuden johtamisen vaikuttavan myönteisesti organisaatioon sitoutumiseen.

Groggins ja Ryan (2013, 264–282) tutkivat kuinka myönteinen ilmapiiri vaikuttaa moninaisuuteen. Tulosten mukaan moninaisuus vaikutti työntekijöiden asenteisiin ja osaamiseen. Myönteistä ilmapiiriä luo organisaation mukautuminen työntekijöiden moninaisuuteen. Käytännössä se on esimerkiksi yksilöllisesti suunniteltua perehdyttämistä tai työntekijän henkilökohtaisen elämän huomioimista työvuorosuunnittelussa. Ihmisten käyttäytymisestä ei ohjata tiukasti. Kun mukautuminen on normi, on helppo selviytyä muutoksissa.

Hays-Thomas, Bowen ja Boudreaux (2012, 136–138) kuvailevat taitoja jotka ovat tehokkaita monimuotoisuuteen liittyvässä vuorovaikutuksessa. Näitä taitoja ovat empatia, tehokas kuunteleminen, kyvykkyys käyttää organisaation prosesseja ongelmien ratkaisuun ja kyky tunnistaa ja käsitellä tilanteet, joissa joku on loukkaantunut. He kutsuvat edellä mainittuja taitoja moninaisuustaidoiksi ja he loivat mallin, jossa kuvaillaan arvoja, osaamista ja taitoja eri organisaatiotasolla henkilöstöstä esimiehiin.

Johtajat inspiroivat työntekijöitä muuttamaan työpaikkansa osallisuutta toteuttaviksi organisaatioiksi. Osallisuuden kehittämiseen liittyy työntekijöiden moninaisuuden hyväksyminen ja sen hyödyntäminen. (Mor Barak 2014, 87.) Olemme työyhteisössän alkutaipaleella muutoksessa osallisuutta toteuttavaksi organisaatioksi. Moninaisuusosaamisen kehittämisen kokonaissuunnitelmassa on hahmotettu muutoksen viitekehys.

MONINAISUUS; STRATEGIAA JA KÄYTÄNTÖÄ

Moninaisuusosaamisen johtamisen opintojakso aloitettiin tehtävällä, jossa perehdyttiin moninaisuuskäsitteen esiintymiseen oman työorganisaation strategiassa, toimintakäsikirjoissa ja suunnitelmissa. Vastaus on nopeasti kerrottu. Moninaisuus mainittiin kerran ja sekin liittyi yhteistyöhön, jossa ammattikorkeakoulu esitteli moninaisuusjohtamiseen liittyvää koulutushanketta. Tulos viittasi suoraan opintojaksoomme, joten moninaisuusjohtaminen ei ole vielä strategisella tasolla tunnettu, saati sitten käytännössä. Kuitenkin Homan, Van Knippenberg, Van Kleef ja DeDreu (2007, 1196) toteavat, että monimuotoisuus käsitteen tunteminen saa ryhmän jäsenet hyödyntämään aktiivisesti monimuotoisuutta.

Jos haluamme lisätä osallisuutta, on moninaisuuden ja osallistavan toimintakulttuurin oltava mukana organisaation arvo- ja tavoitelausumissa (Peery, Julian, Avery & Henry 2013, 122). Organisaation johdolla on suurin valta strategian asettamisessa. Johdon tuki on ratkaisevan tärkeä. Moninaisuuden hyödyntämiseksi tarvitaan tietoisuutta siitä, kuinka moninaisuus tukee tai uhkaa strategisten päämäärien saavuttamista. (Hays-Thomas yms. 2012, 137.)

Moninaisuuden tukeminen tarkoittaa sen ottamista mukaan strategiseen suunnitteluun. Opintojaksoimme aikana järjestämme alueellisen koulutuspäivän moninaisuuden johtamisesta. Alueellisen koulutuspäivän tavoitteena on tehdä moninaisuuden käsitettä tunnetuksi ja nostaa moninaisuus ja sen johtaminen keskusteluun eri näkökulmista.

LOPUKSI

Persoonallisuuksien moninaisuutta ei kukaan käyne kiistämään. Vanhoilla sanannoilla on vinha perä ja meistä todella on moneen junaan. Näppärä sanailija lisää vielä huomautuksen asemalle jäävistä, viitaten kenties siihen, että porukasta kaikki eivät pärjää. Sananlaskun sanomalla ei saisi olla sijaa työelämässä. Lähes kaikki meistä ovat jossakin ominaisuudessa asemalle jääviä. Tilanteesta riippuen voi olla hyväkin, ettei nouse jokaiseen junaan suin päin. En viittaa tässä kohden muutosvastarintaan.

Esimiestyön osaamisella ja osallistavilla kehittämistyön menetelmillä voimme vaikuttaa työryhmien toimintaan ja moninaisuuden hyödyntämiseen. Page (2014, 268) tutki moninaisuutta tiedollisiin ja käyttäytymiseen liittyvien ominaisuuksien näkökulmasta. Hänen mukaansa moninaiset maailmankuvat ja ongelmaratkaisun tavat voivat auttaa ennakoimaan kompleksisten prosessien vaikutuksia. Grogginsin ja Ryanin (2013, 264–282) työpaikan mukautuminen työntekijöiden moninaisuuteen edistää työtyytyväisyyttä ja helpottaa muutoksiin sopeutumista.

Olemme siirtymässä yhtenäiskulttuurin ajasta monikulttuurisuuden aikaan. Monikulttuurisuutta tuo lisääntyvä maahanmuutto. Toisaalta kulttuurien välistä moninaisuutta voi olla eri sukupolvia edustavien työntekijöiden välillä, mikä on huomioitava johtamisessa. Fessele (2009, 8–12) osoitti myönteisen yhteyden sukupolvien moninaisuuden ja työtyytyväisyyden välillä, mutta se edellytti hyvää johtamista ja ymmärrystä eri ikäryhmistä.

Kearney ja Gebert (2009, 87) suosittavat organisaatioita kehittämään aktiivisesti esimiesten transformatiivisen johtamisen taitoja. Tämä pätee tilanteisiin, joissa halutaan tarkoituksellisesti hyötyä moninaisuudesta mutta myös tilanteisiin, joissa koetaan tulla moninaisuuden kanssa toimeen. Johtamisen taitojen kehittäminen on edellytys moninaisuuden nostamiselle strategiselle tasolle organisaatiossamme.

Moninaisuuden johtamisen strategiset tavoitteet liittyvät henkilöstöjohtamiseen. Tavoitteita ovat esimerkiksi työntekijöiden osaamisen moninaisuuden hyödyntäminen ja työntekijöiden sitoutumisen työhön ja työyhteisöön. Työryhmän yhteenkuuluvuudella on yhteys toiminnan tehokkuuteen. Työryhmän kykyyn

käyttää siinä olevaa moninaisuutta hyödykseen voidaan vaikuttaa käyttämällä yhteistoiminnallisia menetelmiä ja tukemalla vuorovaikutusta. Erilaisten näkökulmien esille tuomiseen, aktiivisuuteen ja puhumiseen kannustaminen tukee yhteistoiminnallisuutta. Yhteistoiminnallisuus ja osallisuus lisäävät luottamusta osapuolten välillä. Moninaisuuden tukeminen käyttämällä osallistavia kehittämismenetelmiä lisää työryhmän tiedollista ja toiminnallista tulosta sekä kykyä sopeutua muutoksiin. Johtamisen menetelmien ja prosessien osaaminen lisäksi moninaisuudelle myönteisen ilmapiirin luomiseen tarvitaan empatiaa ja kuuntelua.

LÄHTEET

Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Juva. PS-kustannus.

Ellemers, N., Spears, R. & Doosje, B. 2002. Self and social identity. *Annual review of psychology*, 53, 1, 161–186.

Fessele, K. 2009. Nursing through the ages, Benefits of a generationally diverse staff mix. *ONS Connect*. May2009, 24, 5, 8–12.

Gilson, L., Lim, H. S., Luciano, M. M., & Choi, J. N. (2013). Unpacking the cross-level effects of tenure diversity, explicit knowledge, and knowledge sharing on individual creativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 2, 203–222.

Groggins, A. & Ryan A. 2013. Embracing uniqueness: The underpinnings of a positive climate for diversity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 86, 2, 264–282

Hays-Thomas, R., Bowen, A., Boudreaux, M. 2012. Skills for diversity and inclusion in organizations: A review and preliminary investigation. *The Psychologist-Manager Journal*. 15, 2, 128–141.

Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2012. Kaikkien aivot käyttöön. Sanoma Pro Oy.

Homan, A., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G. & De Dreu, C. 2007. *Journal of applied Psychology*. 92, 5, 1189–1199

Kauppila, R. 2006. Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot. Vuorovaikutusopas opettajille ja opiskelijoille. Juva. PS-kustannus.

Kearney, E. & Gebert, D. 2009. Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of applied Psychology*. 2009. 94, 1, 77–89

Krogstup, H. 2004. *Kompetenssi-arviointimalli –Työyhteisön kehittämisen väline. Hyvät käytännöt, menetelmä-käsikirja*. STAKES

Mor Barak, M. 2015. Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service organizations: Management, leadership & governance*. 39, 2. 83–85.

Michell, R., Parker, V., Giles, M. & Boyle, B. 2014. The ABC of health care team dynamics: Understanding complex affective, behavioral, and cognitive dynamics in inter-professional teams. *Health Care management Review*. 39, 1, 1–9.

Okçu, V. 2014. Relation between leadership styles of high school administrators, diversity management, and organizational commitment of teachers. *International Journal of Academic Research*. 6, 5, 9–22

Page, S. 2014. Where diversity comes from and why it matters? *European Journal of Social Psychology*. 44, 4, 267–279.

Peery, A., Julian, P., Avery, J. & Henry, S. 2013. Diversity must start somewhere: The experience of one college of nursing. *Journal of Cultural Diversity*. 20, 3, 120–124.

Repo-Kaarento, S. 2007. *Innostu ryhmästä, Miten ohjata oppivaa yhteisöä*. Helsinki. Kansanvalistusseura.

Sippola, A. 2007. *Essays on human resource management perspectives on diversity management*. Väitöskirja. Acta Wasaensia 180, Liiketaloustiede 75. Vaasan Yliopisto.

Sippola, A. 2008. *Monimuotoistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen*. Työpoliittinen aikakauskirja 1. 29–39.

Syvänen, S., Erätuli, P., Kokkonen, A., Nederström, R. & Strömberg, S. 2008. *Hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tekijät, Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteet*. Helsinki. Raportteja 61. Työelämän kehittämisohjelma Tykes.

Vataja, K. 2012. *Kehittyvä työyhteisö, Itsearviointin hyödyntämien työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa*. Väitöskirja. Tutkimus 86. THL

KIRJOITTAJAT

KIRJOITTAJAT

Auno Päivi, lehtori
Kajaanin ammattikorkeakoulu

Collins James, lehtori
Metropolia ammattikorkeakoulu

Huppunen-Vänskä Marjo-Riikka, YAMK-opiskelija
Karelia Ammattikorkeakoulu

Jaatinen Kari, lehtori
Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kihman Rebecca, lehtori
Metropolia ammattikorkeakoulu

Komulainen Marjatta, lehtori
Metropolia ammattikorkeakoulu

Kukkonen Terhi, YAMK-opiskelija
Kajaanin ammattikorkeakoulu

Kukkonen Tuula, yliopettaja
Karelia ammattikorkeakoulu

Lappalainen Jaana, yliopettaja
Kajaanin ammattikorkeakoulu

Leinonen Rauni, yliopettaja
Kajaanin ammattikorkeakoulu

Matinheikki-Kokko Kaija, lehtori
Metropolia ammattikorkeakoulu

Moisanen Kirsi, lehtori
Kajaanin ammattikorkeakoulu

Mäkelä Tapio, asiantuntija
Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Mäkelä Jaana, asiantuntija
Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Raivio Anne-Mari, lehtori
Metropolia Ammattikorkeakoulu

Seppelin Sini, lehtori
Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Tietäväinen Maija, YAMK-opiskelija
Karelia ammattikorkeakoulu

Tiainen Arja-Irene, yliopettaja
Karelia ammattikorkeakoulu

Tikkanen Marjut, tradenomi (ylempi AMK)
Hyvinkään kaupunki

Timonen Liisa, Kansainvälisten asioiden päällikkö
Karelia-ammattikorkeakoulu

Wrange Kim, Yliopettaja,
Karelia-ammattikorkeakoulu

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN
Julkaisuja



MYYNТИ JA JAKELU
Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto
PL 207, 40101 Jyväskylä
Rajakatu 35
40200 Jyväskylä
Puh. 040 552 6541
Sähköposti: julkaisut@jamk.fi
www.jamk.fi/julkaisut

VERKKOKAUPPA
www.tahtijulkaisut.net

jamk.fi

jamk.fi

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU

PL 207, 40101 Jyväskylä

Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä

Puh. 020 743 8100

Faksi (014) 449 9700

www.jamk.fi

AMMATILLINEN OPETTAJAKORKEAKOULU

HYVINVOINTIYKSIKKÖ

LIIKETOIMINTAYKSIKKÖ

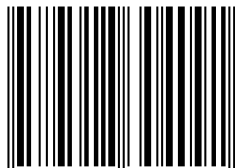
TEKNOLOGIAYKSIKKÖ



Moninaisuus on monimutkainen juttu, joka ansaitsee tulla tarkastelluksi monin tavoin. Osaamisalueena moninaisuus on vielä melko vieras - se on vasta viime vuosina noussut osaksi työyhteisöjen ja johtamisen kehittämisen kenttää. Tässä julkaisussa tarjotaan muutamia erilaisia näkökulmia moninaisuuden käsittelyn ja ymmärryksen tueksi. Tavoitteenamme on saada lukija pohtimaan moninaisuutta, ymmärtämään sitä osana omaa työtään ja miettimään, miksi moninaisuus on tai ainakin voisi olla juuri hyvän työyhteisön ominaisuus.

Julkaisu on osa Opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamaa Ylempi ammattikorkeakoulukoulutus vahvaksi TKI-vaikuttajaksi hanketta.

ISBN 978-951-830-409-1



9 789518 304091 >