

Eveliina Kangas-Kalinen

# Moninaisuus työyhteisössä

Miten se ilmenee ja miten sitä johdetaan?

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Tammikuu 2017

|   |  |
|---|--|
| Tekijä<br>Otsikko<br><br>Sivumäärä<br>Aika  | Eveliina Kangas-Kalinen<br>Moninaisuus työyhteisössä. Miten se ilmenee ja miten sitä johdetaan?<br><br>36 + 1 liite<br>Helmikuu 2017 |
| Tutkinto  | Tradenomi  |
| Koulutusohjelma   | Liiketalous  |
| Suuntautumisvaihtoehto  | Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen   |
| Ohjaaja   | Lehtori Päivi Saariaho   |
| <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli työyhteisössä ilmenevä moninaisuus ja moninaisuuden esimiestyöhön tuomat erityispiirteet. Työn tarkoituksena oli selvittää, miten moninaisuus ja monikulttuurisuus (yhtenä moninaisuuden osa-alueena) näkyvät työyhteisöissä ja miten ne vaikuttavat esimiestyöhön ja mitä esimiehen tulee työssään näiltä osin huomioida. Edelleen tarkoituksena oli selvittää moninaisuuden johtamisen tulevaisuudennäkymiä.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelut toteutettiin alkujaan ruotsalaisessa, sittemmin kansainvälistyneessä yrityksessä, joka on tunnettu hyvästä henkilöstöjohtamisestaan.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista saatiin selville, että moninaisuuden johtaminen on pitkälti työntekijöiden erilaisuuteen ja erilaisiin tarpeisiin liittyvien asioiden tunnistamista, hyväksymistä ja huomioimista. Hyvä moninaisuuden johtaja arvostaa erilaisuutta, osaa hyödyntää erilaista osaamista ja tukee henkilöstön kehitystä. Moninaisuus ei rajoitu vain näkyviin tekijöihin, kuten etnisiin piirteisiin, sukupuoleen tai ikään, vaan se on laaja ja moniulotteinen ilmiö ja vaikuttaa yrityksen toimintaan monin eri tavoin.</p> |  |
| Avainsanat  | moninaisuus, monikulttuurisuus, yhdenvertaisuus, tasa-arvo, moninaisuusjohtaminen,   |

|   |   |
|---|---|
| Author<br>Title   | Eveliina Kangas-Kalinen<br>Diversity in a work community. How it manifests and how it is managed? |
| Number of Pages<br>Date   | 36 pages + 1 appendix<br>February 2017  |
| Degree  | Bachelor of Business Administration   |
| Degree Programme  | Economics and Business Administration   |
| Specialisation option   | Leadership and Organization Development   |
| Instructor  | Päivi Saariaho, Senior Lecturer   |
| <p>The topic of this thesis was diversity in the work community and the challenges it brings to the management of employees. The main aim was to find out how diversity and multiculturalism show in work communities, how they affect management, and what a supervisor has to keep in mind regarding these two aspects. Another objective was to reflect upon the future of diversity management.</p> <p>The study was conducted using a qualitative research method and the material was acquired via theme interviews with managers who are leading variety staff. The interviews were carried out in an international company originating from Sweden, which is well known for its well-known and successful human resources management.</p> <p>The results of the study revealed that diversity management is mostly about recognizing, accepting and taking into account issues regarding the different needs of employees. A good leader values and utilizes diversity, is able to benefit from diverse know-how and supports the advancement of a company's employees. Managers must treat employees equally and they should improve interaction. They also have an important role in solving conflicts between employees.</p> |   |
| Keywords  | diversity, multiculturalism, equality, diversity management                                       |

## Sisällys

|  |    |
|--|----|
| <b>1 Johdanto</b>  | 1  |
| 1.1 Taustaa  | 1  |
| 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmä                | 3  |
| 1.3 Viitekehys ja työn rajaus                                  | 4  |
| <b>2 Moninaisuus työyhteisöissä</b>                            | 5  |
| 2.1 Moninaisuuden määritelmä                                   | 5  |
| 2.2 Monikulttuurisuus osana moninaisuutta                      | 6  |
| 2.3 Yhdenvertaisuus  | 7  |
| 2.4 Syrjintä   | 8  |
| 2.5 Ennakkoluulot ja stereotyyptit                             | 8  |
| <b>3 Moninaisuuden vaikutuksia työyhteisöön</b>                | 9  |
| 3.1 Kulttuurierot  | 9  |
| 3.2 Ikärakenne   | 12 |
| 3.3 Sukupuoli  | 12 |
| 3.4 Seksuaalinen suuntautuminen                                | 13 |
| 3.5 Vammaisuus   | 13 |
| <b>4 Moninaisuuden johtaminen</b>                              | 14 |
| 4.1 Näkökulmia moninaisuuden johtamiseen                       | 14 |
| 4.2 Moninaisuus esimiestyössä                                  | 15 |
| 4.3 Monikulttuurisuuden johtaminen osana moninaisuusjohtamista | 17 |
| 4.4 Ikäjohtaminen  | 18 |
| 4.5 Perehdytys   | 18 |
| 4.6 Moninaisuuden johtamisen tulevaisuudennäkymiä              | 19 |
| <b>5 Tutkimuksen toteutus</b>                                  | 20 |
| 5.1 Menetelmän valinta   | 20 |
| 5.2 Haastattelut   | 21 |
| 5.3 Tutkimustulosten analysointi                               | 22 |
| <b>6 Tutkimustulokset</b>                                      | 23 |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 6.1      | Arvot toiminnan pohjana                        | 23        |
| 6.2      | Moninaisuus ja monikulttuurisuus Yrityksessä X | 23        |
| 6.3      | Tasa-arvo ja Yritys X                          | 25        |
| 6.4      | Moninaisuuden vaikutukset esimiestyöhön        | 26        |
| 6.4.1    | Tasapuolisuus ja yhteisöllisyys                | 27        |
| 6.4.2    | Esimies esimerkkinä ja rohkaisijana            | 27        |
| 6.4.3    | Työntekijät erilaisissa elämäntilanteissa      | 28        |
| 6.4.4    | Moninaisuus tulevaisuudessa                    | 29        |
| <b>7</b> | <b>Johtopäätökset</b>                          | <b>29</b> |
| <b>8</b> | <b>Pohdinta</b>                                | <b>32</b> |
|          | <b>Lähteet</b>                                 | <b>35</b> |
|          | Liitteet                                       |           |
|          | Liite 1. Teemahaastattelujen teemat            |           |

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustaa

Tarve moninaisuuden ajatteluun ja huomioimiseen on ollut viime vuosien aikana jatkuvasti kasvussa ja tänä päivänä jo välttämättömyys. Aihe on hyvin ajankohtainen, sillä esimerkiksi eri vähemmistöjen oikeudet, yhdenvertaisuus ja syrjintä ovat olleet yhteiskunnassamme viime aikoina runsaasti eri yhteyksissä esillä, ja näin ollen niiden huomioiminen tärkeää myös työelämässä. Yhdenvertaisuuden toteutuminen on niin yhteiskunnassa kuin työpaikoillakin erittäin tärkeää, ja siksi moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden tulisikin kulkea käsi kädessä työyhteisöissä.

Työpaikat Suomessa ovat tänä päivänä entistä moninaisempia ja tulevaisuudessa yhä enemmän. Lisäksi työyhteisöjen monikulttuuristuminen on viime aikoina päässyt vauhtiin, kun ennen varsin homogeeniseen Suomeen saapuu yhä enemmän maahanmuuttajia. Myös työperäinen maahanmuutto Suomeen lisääntyy jatkuvasti. Samalla kun maahamme tulee maahanmuuttajia enemmän kuin koskaan aikaisemmin, on oman väestömme ikärakenne sellainen, että monissa paikoissa työntekijöiden ikäjakauma on varsin laaja. Täten moninaisuuden tuomat haasteet voivat siis liittyä esimerkiksi niin etnisten ja kulttuuritaustoiltaan moninaisten ryhmien huomioimiseen, kuin työntekijöiden ikärakenteeseen ja sen tuomiin haasteisiin.

Monimuotoisuuden johtaminen (engl. Diversity Management) pohjautuu ihmisoikeuksien ja yhdenvertaisuuden periaatteisiin. Se on alkujaan amerikkalainen johtamisfilosofia, ja sen juuret ulottuvat 1960-luvulle, jolloin alettiin pyrkiä edistämään mustan väestön sekä naisten asemaa työmarkkinoilla. (Alho & Viitamaa & Tervonen, & Juuti 2007, 20.) Moninaisuuden johtamisella on niin lainsäädännöllisiä kuin vapaaehtoisia ulottuvuuksia. Talouden globalisoituessa yritykset ovat yhä enemmän tunnustaneet moninaisen työvoiman hyötyjä ja lisäksi alkaneet pyrkiä suvaitsevaisemman työympäristön luomiseen (Vauhkonen 2007, 222).

Hyvä moninaisuuden johtaminen yrityksessä voi pitkällä aikavälillä johtaa kustannussäästöihin, kun työntekijöiden poissaolot vähenevät ja he pysyvät paremmin

työpaikassaan. Lisäksi se parantaa työnantajakuva, mikä taas helpottaa rekrytointia houkutellessaan alan osaajia yritykseen. Moninaisuus lisää myös innovatiivisuutta ja luovuutta, sillä ihmisten erilaisuus tuo mukanaan paljon erilaisia näkökulmia. (Savileppä 2010, 1.)

Moninaisuutta johdettaessa ja hyödyntäessä avainasemassa on se, että ihmisten erilaisuus nähdään voimavarana ja yhteisenä etuna. Tällä tarkoitetaan kaikkien työyhteisön jäsenten mukanaan tuomien näkökulmien, tietojen, taitojen sekä yksilöllisten elämäkokemusten aktiivista sisällyttämistä koko organisaation toimintaan. Tarkoituksena on hyödyntää moninaisuuden tuomat edut tehokkaasti ja vastaavasti pyrkiä minimoimaan sen haitat. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 5.)

Vuonna 2005 julkaistussa Mosaiikki-hankkeen yhteenvedossa (Härkönen & Visti 2005) on koottuna hyvän moninaisuuden johtamisen työyhteisölle tuomia etuja seuraavasti:

### **Yrityksen imago ja kilpailukyky**

Suvaitsevaisuus on nykyään arvostettu piirre yrityksessä ja vaikuttaa suoraan esimerkiksi henkilöstön pysyvyyteen. Mikäli henkilökunta tuntee olonsa arvostetuksi, on työntekijöiden pysyvyys yrityksessä parempaa. Lisäksi hyvinvoiva henkilöstö voi helpommin taata yrityksen toiminnan tuloksellisuuden. Moninaisuuden avulla kyetään myös saavuttamaan kilpailuetua houkuttelemalla erilaista osaamista organisaatioon. (Härkönen & Visti 2005, 12.)

### **Henkilöstön kehittymien**

Henkilöstön työtyytyväisyys ja motivoituneisuus kasvavat, samoin sitoutuneisuus työpaikkaan. Kun esimerkiksi eri ikäisten työntekijöiden tarpeista ja työkyvystä pidetään huolta, on heidän työtehokkuutensa parempaa. voidaan lisätä henkilöstön yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja sitoutumista yrityksen tai yhteisön arvoihin ja toimintaan. (Härkönen & Visti 2005, 12.)

### **Kasvava innovatiivisuus**

Kun yrityksessä on moninaisuutta, on siellä myös paljon erilaisia näkökulmia ja innovatiivisuutta. Kun erilaisten ihmisten tuomia näkökulmia on paljon, ovat ideat usein monipuolisempia ja ryhmäajattelun riski on vähäisempi kuin kovin yhdenmukaisessa ryhmässä. (Härkönen & Visti 2005, 12.)

### **Tietotaidon monipuolisuus**

Tietotaidon moninaisuuden tärkeys korostuu ennen kaikkea tehtävissä, jotka edellyttävät esimerkiksi teknisiä taitoja, asiantuntijuutta tai erilaisten työntekijä- tai asiakasryhmien näkökulmien huomioon ottamista (Härkönen & Visti 2005, 12).

### **Kulttuurituntemus ja kansainvälisyys**

Markkinamahdollisuudet laajenevat ja yritys voi ottaa paremmin palveluissaan huomioon erilaiset ryhmät, kun esimerkiksi myynnissä, markkinoinnissa ja asiakaspalvelussa on mm. eri kulttuureista tulevaa henkilökuntaa (Härkönen & Visti 2005, 13).

### **Tuottavuus**

Hyvä moninaisuusjohtaminen parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja työilmapiiriä, joka taas vaikuttaa suoraan työn tuottavuuteen (Härkönen & Visti 2005, 13).

### **Asiakastyytyväisyyden kasvu**

Henkilöstön työtyytyväisyys ja asiakaspalvelun kehittäminen mahdollistavat osaltaan asiakaspalvelun laadun parantamista ja täten myös asiakkaiden tyytyväisyys organisaation palveluihin voi parantua (Härkönen & Visti 2005, 13).

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on antaa kattava yleiskuvaus moninaisuuden ilmenemisestä työyhteisöissä sekä moninaisuuden johtamisen erityispiirteistä. Lisäksi tarkoituksena on selvittää ja kuvailla moninaisuuden johtamisen tulevaisuudennäkymiä.



Tutkimusongelmana on selvittää, millaista moninaisuuden johtaminen on, mitä huomioitavaa työyhteisön moninaisuus esimiestyöhön tuo ja mitkä asiat korostuvat tulevaisuudessa moninaista työyhteisöä johdettaessa. Tutkimusongelmaa lähestytään seuraavanlaisin kysymyksin:

- Miten moninaista henkilöstöä huomioidaan ja johdetaan?
- Mitkä asiat moninaisuuden johtamisessa korostuvat tulevaisuudessa?

Työn tuloksena syntyy katsaus työyhteisön moninaisuuteen ja moninaisuuden johtamiseen. Tavoitteena on tarjota lukijalle tietoa siitä, miten moninaisuus ilmenee työyhteisössä ja mitä huomioitavaa työntekijöiden moninaisuus työyhteisöön tuo, sekä moninaisuuden johtamisen erityispiirteistä esimiestyössä.

### 1.3 Viitekehys ja työn rajaus

Moninaisuus on käsitteenä ja aihealueeltaan hyvin laaja, ja moninaisuuteen liittyviä asioita voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Tämän työn tarkoituksena on keskittyä siihen, miten moninaista henkilökuntaa tulisi huomioida työyhteisöissä ja mitä moninaisuus työyhteisöön tuo ja miten se liittyy esimiestyöhön. Asiaa tarkastellaan siis henkilöstön, esimiehen ja heidän välisen suhteensa näkökulmista. Muut aiheen lähestymistavat, kuten johdon, organisaation, yhteiskunnan tai asiakkaiden näkökulmat, on jätetty pois.

Viitekehyksessä käsittelen ensin moninaisuutta, monikulttuurisuutta ja niiden määritelmiä. Lisäksi perehdyn työssä tarkemmin moninaisuutta luoviin tekijöihin ja erilaisiin vähemmistöryhmiin suomalaisessa työelämässä käyden läpi myös näiden tekijöiden ja ryhmien kohdalla ilmeneviä erityistarpeita ja mahdollisia ongelmia. Tämän jälkeen käyn läpi moninaisuuden johtamista, sen tarkoitusta ja hyötyjä. Lopuksi tarkastelen moninaisuuden esimiestyöhön tuomia erityispiirteitä sekä esimieheltä vaadittavia ominaisuuksia ja taitoja, joita hänellä tulee moninaista työryhmää johtaessaan olla.

Viitekehysten taustaa on kerätty erilaisista kirjallisista lähteistä, jotka käsittelevät moninaisuutta, monikulttuurisuutta ja moninaisuusjohtamista. Muutamia keskeisessä osassa olevia lähteitä ovat esimerkiksi Annaliisa Vistin ja Leena-Kaisa Härkösen vuosina

2001–2005 toteuttaman Mosaiikki-hankkeen yhteydessä julkaistu sähköinen ABC-kirja sekä Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisut.

## **2 Moninaisuus työyhteisöissä**

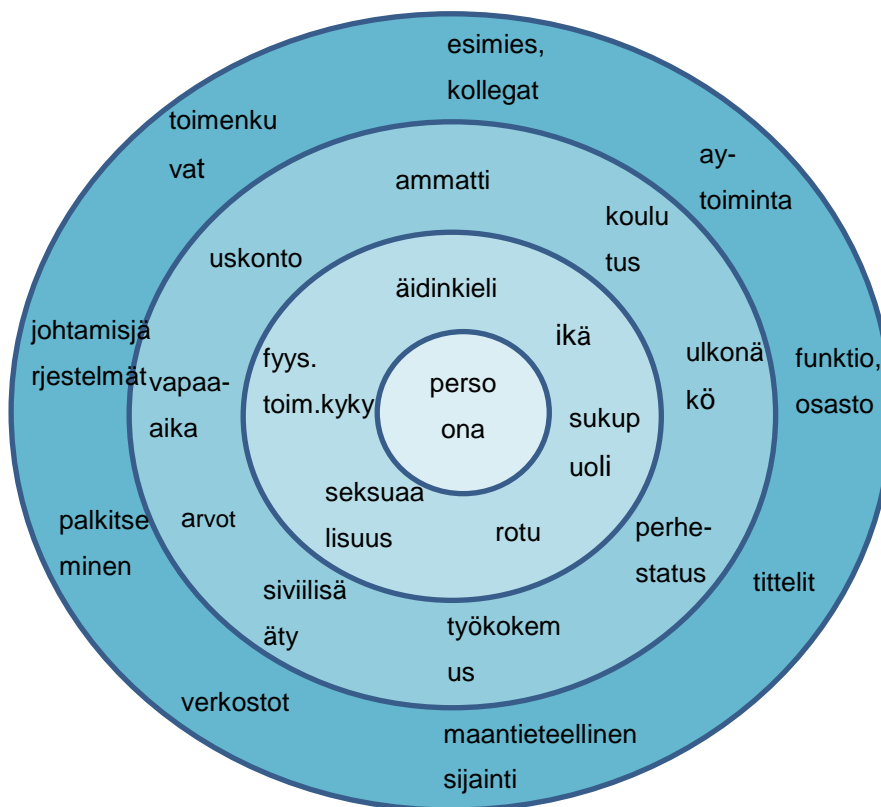
### **2.1 Moninaisuuden määritelmä**

Moninaisuuden (engl. diversity) määritteitä on yhtä paljon kuin sen määrittelijöitä. Suppeasti määriteltynä moninaisuudella tarkoitetaan usein vain maahanmuuttajien muodostamia vähemmistöryhmiä valtaväestön keskuudessa tai kulttuurivähemmistöjä, mutta todellisuudessa käsite on huomattavasti monimutkaisempi. Aiemmin onkin usein puhuttu erilaisuudesta, joka tarkoittaa käytännössä aina jostakin normista tai tavanomaisesta poikkeavaa (Eitakari 2010, 8). Sana moninainen taas tarkastelee ihmisten eroavuuksia tasavertaisesti; moninaisuus nähdään eri tekijöiden summana, eikä ole yhtä normia, josta tietyn ominaisuuden omaava ihminen poikkeaa. (Härkönen & Visti 2005, 6.)

Lyhyesti sanottuna moninaisuus työyhteisössä tarkoittaa erilaisten työntekijöiden ja heidän eroavuuksiensa muodostamaa kokonaisuutta. Moninaisuus työyhteisöissä rakentuu useista eri asioista ja tekijöistä, ja moninaisuutta luovia tekijöitä voidaan myös ryhmitellä eri tavoin. Tekijöitä voidaan ryhmitellä esimerkiksi ulkoapäin näkyviin tekijöihin, kuten etniset juuret, kulttuuritausta, sukupuoli, ikä ja ulkonäkö, sekä tekijöihin, joita ei yleensä voida ulkopuolisesti havaita, kuten seksuaalinen suuntautuminen, sosiaalinen tausta, koulutus, arvomaailma, uskonto, poliittiset näkemykset, sekä erilaiset ideologiat ja vakaumukset. Toisaalta on myös jatkuvasti muuttuvia tekijöitä, kuten terveydentila, taloudellinen tilanne, vaihtelevat elämäntilanteet ja työkyky. Vastaavasti on pysyviä tekijöitä, joita ovat esimerkiksi jo aiemmin mainitut etniset juuret, kansallisuus ja sukupuoli. (Alho & Juuti, & Viitamaa-Tervonen 2007, 9.)

Seuraavassa kuviossa (kuvio 1) moninaisuutta luovat tekijät on koottu neljään eri kehään. Kaikilla kehän tasoilla on vaikutuksia yksilön mahdollisuuksiin työelämässä, osin tiedostettuja ja osin tiedostamattomia, lisäksi niin positiivisia kuin negatiivisiakin. Ydinkehänä on ihmisen persoonallisuus ja sisin olemus. Toisena tulee tekijät, joihin yksilö ei voi itse vaikuttaa (esimerkiksi ikä ja sukupuoli), mutta niillä saattaa kuitenkin olla vaikutusta hänen mahdollisuuksiinsa työelämässä. Kolmantena tulee elämän varrella

hankitut ominaisuudet, kuten koulutus ja työkokemus. Näillä on usein perusteltuja vaikutuksia työelämässä, mutta toisaalta ne saattavat myös luoda eriarvoisuutta ja ennakkoluuloja. Uloin kehä kuvaa organisaatioiden sisäisiä rooleja ja statuksia, joilla on paljon vaikutuksia arvostukseen ja mahdollisuuksiin työyhteisössä. (Lahti 2008, 93.)



Kuvio 1. Moninaisuuden tekijöitä (mukaien Lahti 2008).

## 2.2 Monikulttuurisuus osana moninaisuutta

Kuten sanaa moninaisuus, käytetään myös sanaa monikulttuurisuus useissa eri merkityksissä ja asiayhteyksissä, joten myöskään sen määrittelemine ei ole yksiselitteistä. Työyhteisöjen monikulttuurisuudesta puhuttaessa tarkoitetaan usein tilannetta, jossa työpaikalla työskentelee monista eri kulttuureista peräisin olevia työntekijöitä (Bergbom & Giorgiani & Riala & Rintala-Rasmus & Salminen & Vartia, 2007, 178). Olennaista on myös se, että monikulttuurisessa (työ)yhteisössä eri kulttuureista tulevat ryhmät säilyttävät ominaispiirteensä ja hyväksyvät sen, että muut ryhmät tekevät samoin (Monikulttuurinen työyhteisö. 2011).

Monikulttuurisuus muodostuu etnisten piirteiden, kielten ja uskontojen lisäksi myös erilaisista arvoista, perinteistä, käytännöistä ja uskomuksista. Tiettyyn yhteiskuntaan tai yhteisöön kuuluvat ihmiset ja yksilöt omaksuvat tietoja, moraalikäsityksiä, lakeja, tapoja ja tottumuksia, joista muodostuu kyseisen ryhmän tapa tarkastella maailmaa (Monikulttuurinen työyhteisö. 2011).

On kuitenkin tärkeää muistaa, että vaikka kulttuurilla on vaikutuksia yksilön toimintaan, ei se silti kokonaan määritä ihmistä tai määrää hänen toimintaansa. Ihminen ei ole vain yhden kulttuurin edustaja eikä yhden kulttuurin vanki, vaan jossain määrin vapaa toimimaan ja edustaa viime kädessä itseään eikä kulttuuriaan. Kulttuurilla ei voida perustella kaikkea ihmisen toimintaa, vaan yksilöiden välillä on muutenkin eroja, myös kulttuurien sisällä.

### 2.3 Yhdenvertaisuus

Yhdenvertaisuudesta ja syrjinnän kiellosta säädetään yhdenvertaisuuslaissa (luku 3, § 1). Työelämässä noudatettavia yhdenvertaisuutta koskevia säännöksiä on myös esimerkiksi työ- ja virkasuhdelainsäädännössä.

Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki ihmiset ovat erilaisuudestaan huolimatta samanarvoisia. Työyhteisössä yhdenvertaisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikilla on esimerkiksi iästä, kansalaisuudesta, uskonnosta, sukupuolesta tai vammasta huolimatta yhdenvertaiset oikeudet ja mahdollisuudet työhön ja toimeentuloon (THL. 2012.) Jokaista työntekijää tulee kohdella yhdenvertaisesti esimerkiksi työhönoton, työehtojen, työolojen, henkilöstön koulutuksen ja uralla etenemisen suhteen. Lisäksi jokaisella tulee olla mahdollisuus työskentelyyn ilman häirintää, eikä työntekijää saa asettaa huonompaan asemaan edellä mainittuihin tai niiden kaltaisiin muihin henkilöön liittyviin syihin nojaten. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 9.)

Saadakseen hyödyn irti työntekijöiden moninaisuudesta, organisaation tulee tosissaan sitoutua yhdenvertaisten mahdollisuuksien turvaamiseen ja syrjinnän vastustamiseen. Tärkeää on, että johto ilmaisee selkeästi, että syrjintää ei suvaita missään tilanteessa. Tämä vaatii usein tietoista päätöstä ja tiedotusta työntekijöille. Yhdenvertaisuusnäkökulma tulisi sisällyttää kaikkiin yrityksen tai yhteisön toimintoihin palkkauksesta rekrytointiin ja koulutuksesta tehtävien jakoon. Tällä tavoin

yhdenvertaisuudesta saadaan osa organisaation jokapäiväistä toimintaa, eikä siitä tarvitse erikseen muistuttaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 9.)

## 2.4 Syrjintä

Syrjimättömyys on tärkeä perusta yhdenvertaisuudelle. Syrjinnällä työelämässä tarkoitetaan työntekijöiden tai -hakijoiden eriarvoista kohtelua ilman hyväksyttävää syytä, sillä perusteella, että työntekijä tai -hakija kuuluu johonkin tiettyyn ryhmään. Kiellettyjä syrjintäperusteita ovat ikä, alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus, mielipide, poliittinen toiminta, ammattiyhdistystoiminta, perhesuhteet, terveydentila, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuminen tai muu henkilöön liittyvä syy (Yhdenvertaisuuslaki, kohta 3 § 8).

Sanan syrjintä rinnalla puhutaan usein *positiivisesta erityiskohtelusta*. Se ei ole syrjintää, vaan se on keino tosiasiaisen yhdenvertaisuuden saavuttamiseksi. Sillä tarkoitetaan toimenpiteitä, jossa esimerkiksi henkilöä tai ryhmää tuetaan erityistoimin, mikäli henkilö tai ryhmä on muuten vaarassa jäädä eriarvoiseen asemaan. Esimerkiksi työhönotossa voidaan suosia työpaikalla aliedustetussa asemassa olevaa sukupuolta (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, § 9).

## 2.5 Ennakkoluulot ja stereotypiat

Ennakkoluulot ovat perusteetta syntyneitä, usein torjuvia käsityksiä, joita muodostamme mielessämme esimerkiksi jostakin ihmisryhmästä, joko omien kokemuserättömien käsitystemme ja päätelmiemme, tai muualta saatujen perusteettomien tietojen kautta. Ominaista ennakkoluuloille on, että ne ovat ristiriidassa todellisuuden kanssa (Monikulttuurinen työyhteisö. 2011).

Usein ennakkoluulot johtuvat tietämättömyydestä: vieraasta asiasta tehdään omia oletuksia, päätelmiä ja yleistyksiä, joista lopulta syntyy kokonaiskäsitys, jonka kautta määrittellemme koko ryhmän. Myös yksittäinen ryhmään kuuluva ihminen määritellään hänen edustamansa ryhmän perusteella, eikä hänen henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella.

Stereotypiat eli yleistyksiset ovat yksinkertaistettuja ja kaavamaisia mielikuvia esimerkiksi ihmisestä, kansasta tai kulttuurista (Monikulttuurinen työyhteisö. 2011). Ne ovat kärjistäviä yleistyksiä ja yksinkertaistuksia, jotka luokittelevat ihmisiä tai ihmisryhmiä, tekemättä lainkaan eroa yksilöiden välille. Stereotypiat saattavat ohjata käyttäytymistämme tiettyyn suuntaan ja täten alkaa toteuttaa itseään.

Ennakkoluulojen ja stereotyyppien ongelmana on yksilöllisyyden ja yksilöllisten erojen unohtaminen. Siksi esimerkiksi niin maahanmuuttajatyöntekijälle, kuin jokaiselle muullekin työntekijälle kannattaa antaa tilaisuus itse kertoa itsestään ja taustastaan työyhteisölle ennakkoluulojen hälventämiseksi (Härkönen & Visti 2005, 11). Työpaikalla olisi myös hyvä yhdessä keskustella tyypillisistä työhön vaikuttavista stereotyyppioista ja niiden mahdollisista vaikutuksista työhön ja päätöksentekoon. Tulisi myös tiedostaa, että stereotypiat vaikuttavat usein huomaamatta, vaikka niiden näkyvyys ei päällepäin olisi suurta. (Kulik & Banbridge 2006, teoksessa Jaatinen 2015, 37.)

### 3 Moninaisuuden vaikutuksia työyhteisöön

#### 3.1 Kulttuurierot

**Aikaan ja ajankäyttöön** liittyvät käsitteet aiheuttavat usein haasteita monikulttuurisissa organisaatioissa ja työyhteisöissä. Toisistaan poikkeavat aikakäsitykset voivat vaikuttaa esimerkiksi aikataulujen noudattamiseen, myöhästelyyn ja työvuorojen tekemiseen.

Länsimaissa (yksiulotteinen ja lineaarinen kulttuuri) aika nähdään kuin janana, joka etenee suoraan, sekä alkaa tietystä pisteestä ja päätty tiettyyn pisteeseen. Aika nähdään nopeasti kuluvana ja sitä mitataan ja rajataan. Tärkeää on täsmällisyys esimerkiksi neuvottelujen, aikataulujen ja sopimusten suhteen. Länsimaissa aikaan liittyy myös ns. yksiaikaisuus: on tapana keskittyä kerralla yhteen asiaan ja sen loppuun viemiseen. (Monikulttuurinen työyhteisö. 2011.)

Esimerkiksi Afrikassa, arabimaissa ja Etelä-Amerikassa aika nähdään syklinä tai spiraalina, joka on kuin uudesti toistuva ympyrä: aikaa tulee jatkuvasti lisää ja se on virtaavaa. Aikatauluja ja täsmällisyyttä ei pidetä niin tärkeänä, vaan todellisuus nähdään sopimuksia ja aikatauluja tärkeämpänä. Näissä kulttuureissa aika nähdään myös

moniaikaisena: useita asioita hoidetaan samanaikaisesti ja niiden välillä voidaan poukkoilla. (Lehtinen 2011.)

Eroja on myös käsityksissä **yhteisöllisyydestä** ja **yksilöllisyydestä**. Länsimaiset kulttuurit ovat yksilökeskeisiä. Esimerkiksi Pohjoismaat, Länsi-Euroopan maat ja Yhdysvallat ovat tällaisen kulttuurin edustajia. Yksilökeskeisissä kulttuureissa vallitsee minäkeskeisyys ja yleensä oletuksena on, että jokainen huolehtii vain itsestään ja ydinperheestään. Tärkeänä pidetään itsenäisyyttä, yksityisyyttä ja esimerkiksi taloudellista toimeentuloa omin avuin. Työpaikoilla toimitaan ensisijaisesti yksilönä, eikä esimerkiksi perheasioita yleensä tuoda työpaikalle. Työtehtäviensä hoidosta ollaan itse vastuussa ja erilaisiin sääntöihin, sopimuksiin ja ehtoihin sitoudutaan. Myös erilaiset oikeudet ja velvollisuudet ovat usein tarkkaan määriteltäviä. (Kemppi & Nieminen 2007, 8.)

Suurin osa maailman kulttuureista on yhteisökeskeisiä. Yhteisökeskeisiä ovat Aasian, Afrikan ja Etelä-Amerikan kulttuurit. Yhteisökeskeisissä (kollektiivisissa) kulttuureissa nähdään, että jokainen yksilö on riippuvainen yhteisöstään tai ryhmästään. Yhteisö voi olla esimerkiksi laajennettu perhe, heimo, kyläyhteisö tai klaani. Käsitteeseen perhe ei kuulu länsimaisen kulttuurin tapaan pelkkä ydinperhe, vaan myös kaikki sukulaiset useastakin sukupolvesta. Yhteisön tai ryhmän etu menee aina yksilön edun edelle ja yhteisön tehtävänä on tukea ja suojella jäseniään. Jokaisella jäsenellä on oma paikkansa yhteisössä ja asema yhteisössä määrittää yksilön velvollisuuksia, jotka taas vaikuttavat henkilön käyttäytymiseen ja muiden odotuksiin tätä kohtaan. (Väestöliitto).

Yhteisökeskeisessä kulttuurissa esimerkiksi sairastapauksissa arvostetaan ja odotetaan yhteisön tukea. Siksi yhteisökeskeisestä kulttuurista tuleva työntekijä saattaa automaattisesti sairastapauksen yhteydessä olettaa, että voi olla poissa työpaikalta hoitamassa myös aikuista perheenjäsentä tai hänen asioitaan (Kemppi & Nieminen 2007, 8.)

**Uskonto ja uskonnolliset oikeudet** ovat myös huomionarvoisia asioita työyhteisöissä. Uskonto voi olla keskeinen osa ihmisen elämää ja identiteettiä. Uskonnot vaikuttavat esimerkiksi elämän kohokohtiin, ihmissuhteisiin, vuodenkulkuun, arkipäiviin ja päivien rakenteeseen ja näin ollen ne näkyvät myös työpaikalla (Airila & Bergbom & Toivanen & Väänänen & Yli-Kaitala 2013, 19). Suomalaisessa yhteiskunnassa ja työelämässä

uskonnon näkyvyys on kuitenkin lähes olematonta. Siksi uskonnon merkitystä ja tärkeyttä muista kulttuureista tulevien kohdalla voi olla vaikea ymmärtää. (Lahti, 2008. 101).

Työpaikalla uskonto voi vaikuttaa yksilön tapoihin, taukoihin, ruokailuun, kielenkäyttöön, peseytymis- ja neuvottelutiloihin ja myös kokousten tms. aikatauluihin (Lahti, 2008. 102). Uskonnollisista tavoista ja niiden vaihtelevuudesta on kuitenkin mahdollista selvittää erilaisin käytännönjärjestelyin. Esimerkiksi vapaita voidaan järjestää uskonnollisten juhlapyhien aikaan myös muille kuin kristinuskoa edustaville työntekijöille. Lisäksi rauhallinen ja tyhjä tila, jossa muslimit voivat rukoilla, on helppo järjestää. (Lahti 2008, 104). Musliminaisten huivin käyttö on useimmilla työpaikoilla mahdollista, vaikkakin joissain paikoissa voi olla esimerkiksi hygieniaan tai turvallisuuteen liittyviä ongelmia sen käytön suhteen. Lisäksi tulisi huomioida esimerkiksi muslimien ramadan ja paasto, sekä ruokaan liittyvät säädökset, kuten juutalaisilla košer tai muslimilla halal.

Vaikka vakiintuneita työelämän käytäntöjä uskontoon liittyvissä asioissa ei ole vielä ole, on nämä asiat kohdattava jokaisella työpaikalla, jossa eri uskontokunnista tulevia ihmisiä työskentelee (Alho ym. 2007, 60). Kenenkään elämänarvoja ei tulisi väheksyä ja suvaitsevaisuus erilaisten näkemysten suhteen on tärkeää. Työyhteisön tulisi olla joustava ja mahdollistaa erilaiset käytännön ratkaisut. Asioista tulisi neuvotella ja sopia työnantajan sekä työntekijöiden kesken. (Lahti 2008, 102).

Moninaisessa yrityksessä saattaa esiintyä erilaisia **kieleen ja kommunikointiin** liittyviä haasteita. Jos kaikilla ei ole sama äidinkieli, on väärinkäsitysten syntymisen mahdollisuus suurempi. Esimerkiksi käsitteiden tulkitseminen ja kääntäminen voi olla hankalaa, ja lisäksi vieraalla kielellä puhuminen on hitaampaa ja vähemmän täsmällistä. (Monikulttuurinen työyhteisö. 2011.) On kuitenkin todettu, että väärinkäsitykset ja ristiriidat eri kulttuureista tulevien välillä johtuvat usein puutteellisen kielitaidon sijaan ajattelun logiikassa ja käsitemaailmassa olevista eroista (Lahti 2014, 165).

Monikulttuurisissa organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota yksiselitteiseen ja mahdollisimman selkeään viestintään sekä varmistaa viestien perillemeno. Lisäksi tulisi muistaa, että viestintä liittyy läheisesti myös kulttuuriin, jolloin erilaisten kulttuurien eroihin ja sääntöihin tulisi tutustua. Monikulttuurisen organisaation viestintää voidaan kehittää pyrkimällä avoimuuteen, selkeyteen, oikeiden keinojen ja välineiden



löytämiseen, yksiselitteisiin ohjeistuksiin ja työntekijöiden kouluttamiseen. (Lehtinen, 2011.)

Työntekijöiden välinen kommunikaatio saattaa olla vaikeaa myös muiden kuin kielellisten ongelmien takia. Eri kulttuureissa ja maissa on paljon erilaisia kommunikointitapoja, esimerkiksi sen suhteen, kuinka suoraan mitkäkin asiat sanotaan, puhutaanko vaikeistakin asioista vai vältelläänkö niistä ääneen puhumista. Lisäksi eroja on myös siinä, onko kokouksissa, tapaamisissa ja ylipäätään työtehtäviä suorittaessa tapana esimerkiksi jutustella paljon, vai mennäänkö varsinaiseen asiaan suoraan.

### 3.2 Ikärakenne

Suomalaisissa työyhteisöissä työntekijöiden ikäjakauma saattaa olla hyvinkin laaja ja täten luoda omat haasteensa. Ongelmia saattaa luoda esimerkiksi eri-ikäisten työntekijöiden työskentely yhdessä. Lisäksi erilaisista ikään liittyvistä mielikuvista voi olla haittaa niin yksilöille kuin koko organisaatiollekin.

Nuoria saatetaan pitää kokemattomina, mutta toisaalta tehokkaina ja kehittymisenhaluisina: tulevaisuuden rautaisina ammattilaisina. Samalla nuoret saatetaan mieltää vastuuttomiksi tai epävalmiiksi sitoutumaan samaan työyhteisöön pitkäksi ajaksi. (Härkönen & Visti 2005, 9.) Vastaavasti taas mitä enemmän ikää kertyy, sitä enemmän ajatellaan työntekijän esimerkiksi sairastelevan. Lisäksi vanhempia työntekijöitä saatetaan pitää vähemmän innovatiivisina ja tuottavina. (Alho ym. 2007, 68).

Eri ikäryhmien työskentely yhdessä on kuitenkin hyödyllistä: kokeneemmilla työntekijöillä on paljon tietoa ja taitoa, jota nuoremmilla työntekijöillä ei välttämättä ole, ja vastaavasti nuoret tuovat työyhteisöihin vaihtelua ja uusia ajattelu- sekä toimintamalleja (Haapanen 2007, 16).

### 3.3 Sukupuoli

Sukupuolta pidetään maailmanlaajuisesti yhtenä tärkeimpänä eriarvoisuutta aiheuttavana tekijänä (Lahti 2008, 97). Suomalaisessa työyhteisössä haasteita luo sukupuolten väliset erot palkkauksessa, urakehityksessä ja ammattitaidon arvostuksessa, naisten ollessa näiden suhteen heikommassa asemassa. Miehillä

haasteita luovat esimerkiksi suhtautuminen perhevelvollisuuksiin, kuten hoito- ja vanhempainvapaisiin, jos työyhteisössä ei kannusteta miehiä käyttämään perhevapaita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 22.)

Suomessa työmarkkinat ovat osittain segregoituneet. Sukupuolittuneisuutta näkyy niin ammattialojen välillä kuin niiden sisällä. Perinteisiä naisenemmistöisiä aloja ovat esimerkiksi terveydenhuolto ja sosiaalipalvelut sekä majoitus- ja ravitsemustoimialat. Miehisii aloja taas ovat rakennus-, sähkö-, rakennus- ja kuorma-autoalat. THL:n mukaan naiset kuitenkin koulutautuvat yhä enemmän ”miesten ammatteihin”, kuten lääkäreiksi tai juristeiksi, kun taas miesten siirtyminen naisenemmistöisille aloille on vähäisempää. (THL. 2016.) Lisäksi ongelmana on sukupuoliin liittyvät stereotyyppiat. Naisia pidetään yleisesti perhekeskeisinä sekä vähemmän kunnianhimoisina, miehiin taas yhdistetään kunnianhimoisuus, mutta toisaalta heikommat sosiaaliset kyvyt (Alho ym. 2007, 50).

#### 3.4 Seksuaalinen suuntautuminen

Heteroseksuaalisuutta pidetään edelleen normina ja ihmiset luetaan joko miehiksi tai naisiksi. Homoseksuaalit joutuvat usein tahallisen tai tahattoman syrjinnän kohteiksi. Usein esimerkiksi vitsaillaan seksuaalivähemmistöistä ajattelematta, että joku paikalla olevista voi siitä pahoittaa mielensä. Lisäksi seksuaalivähemmistöjen saattaa olla vaikea osallistua keskusteluihin yksityiselämästä paljastamatta omaa seksuaalista suuntautumistaan, mikä saattaa aiheuttaa työyhteisöstä eristäytymistä, koska pelätään seksuaalisen suuntautumisen aiheuttavan kielteisiä seurauksia. Samaa sukupuolta olevaa puolisoa ei aina katsota lähiomaiseksi, samoin perhevapaiden järjestäminen saattaa olla vaikeampaa järjestää samaa sukupuolta olevalle parille. (Monimuotoisuus – työelämän mahdollisuus, 25–26.)

Sukupuolivähemmistöille taas tiukat sukupuolijaottelut saattavat olla ongelmallisia työpaikalla. Jokapäiväisiä haasteita sukupuolivähemmistöille saattaa asettaa esimerkiksi työpaikan pukeutumisvaatimukset tai saniteetti- ja pukuhuonetilat. (Monimuotoisuus – työelämän mahdollisuus, 26.)

#### 3.5 Vammaisuus

Vammaisuus on laaja-alainen käsite. Verrattuna esimerkiksi liikuntavammaisen, näkövammaisen, kehitysvammaisen tai mielenterveyskuntoutujan rajoitukset toimintakyvyssä ja osallistumismahdollisuuksissa poikkeavat toisistaan laajalti. Työpaikalla vammaisen ihminen saatetaan helposti jättää ulkopuoliseksi, koska muut eivät ehkä osaa suhtautua häneen ja kohdata häntä luontevalla tavalla. Lisäksi usein virheellisesti oletetaan vammaisen olevan vähemmän pätevä ja suoriutuvan työtehtävistä huonommin kuin muut. (Alho ym. 2007, 62–63.)

Usein arvuutellaan, onko vammaisen kykenemätön tietynlaisiin tehtäviin. Siksi vammaisen tulisi itse saada kertoa, pystyykö hän suorittamaan jonkin tietyn työtehtävän vai ei. Olisi myös hyvä muistaa, että vammaisen tuskin hakee tai ottaa vastaan sellaista työtä, josta ei voi suoriutua. Työskentelyn sujuvuutta voidaan lisätä erilaisten teknisten apuvälineiden ja työjärjestelyjen avulla sekä yrittämällä lisätä työympäristön esteettömyyttä. (Alho ym. 2007, 64).

## **4 Moninaisuuden johtaminen**

### **4.1 Näkökulmia moninaisuuden johtamiseen**

Moninaisuusjohtamista voidaan organisaatiossa tarkastella eri näkökulmista, kuten työhyvinvoinnin, henkilöstön jaksamisen, henkilöstövoimavarojen kehittämisen ja osaamisen hallinnan kannalta tai organisaation toiminnan tehostamisen, tuottavuuden lisäämisen ja liiketaloudellisten pyrkimysten kannalta. (Savileppä 2007, 112.) Kun yritys ottaa moninaisuuden huomioon johtamisessaan, voidaan mahdollistaa korkean suorituskyvyn työympäristö, jossa niin yrityksen työntekijöitä kuin kaikkia sidosryhmiä kohdellaan kunnioittaen ja arvostaen (Vauhkonen 2006, 222).

Moninaisuusjohtaminen on tunnistamista ja tiedostamista, oikeudenmukaisuuden edistämistä sekä moninaisuuden hyödyntämistä. Tällä tarkoitetaan sitä, että moninaisuuden johtamien nähdään niin työntekijöiden kuin asiakaskuntien moninaisuuden tiedostamisena ja organisaation käytäntöjen ja toimintatapojen mukauttamisena näiden tuomat mahdollisuudet ja haasteet huomioon ottaen. (Visti 2005, 11).

Monimuotoisuuden johtamisella on yhteyksiä organisaation toiminnan moniin eri osa-alueisiin. Moninaisuuden johtamista voidaan esimerkiksi tarkastella kolmesta näkökulmasta, jotka ovat organisaation-, yksilön-, ja yhteiskunnan näkökulmat. Organisaation näkökulmasta tärkeää on pyrkiä luomaan ja ylläpitämään työyhteisöä, jossa jokainen työntekijä voi hyödyntää kykyjään täysmittaisesti. Tällä tavoin pyritään esimerkiksi lisäämään osaavan henkilökunnan pysyvyyttä, joka taas osaltaan lisää organisaation sisäistä integroitumista ja lisäksi tuo kustannussäästöjä ja uusia markkina-alueita. Yksilön näkökulmasta painottuu työntekijän henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen, jotka lisäävät yksilöiden luovuutta ja innovatiivisuutta. Yhteiskunnan näkökulmasta moninaisuuden johtamisella pyritään luomaan hyvää imagoa, joka toteutuu esimerkiksi vastaamalla yhteiskunnan luomiin odotuksiin ja tarpeisiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 15.)

Optimaalisessa tapauksessa moninaisuuden johtaminen on oleellisessa osassa organisaation strategioissa ja liiketoiminnassa. Moninaisuuden johtamisen ottaminen mukaan strategiatasolla ei kuitenkaan ole yksinkertaista ja nopeaa, vaan se vaatii usein suuria muutoksia yrityksen organisaatiokulttuurissa. Organisaatiokulttuurin muuttaminen puolestaan vaatii runsaasti aikaa ja resursseja, sekä johdon ehdotonta sitoutumista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 8.)

Yritykset, jotka tiedostavat työntekijöidensä sekä asiakkaidensa moninaisuuden, ja lisäksi panostavat sen hyödyntämiseen, voivat saavuttaa kilpailuetua. Pitkäjänteisen moninaisuuden johtamisen ydin piilee siinä, että työntekijöiden erilaisuus nähdään hyötynä, ja mielletään voimavaraksi ja eduksi. Erilaisuuden hyödyntäminen, moniarvoisuus ja avoimuus motivoivat työyhteisöä, lisää tuloksellisuutta ja täten mahdollistavat osaltaan tuloksellisuuden kasvua. Moninaisuuden johtamista kehittämällä yritykset voivat laajentaa rekrytointimahdollisuuksiaan, ja näin ollen pystyvät houkuttelemaan uutta ja erilaista osaamista organisaatioon. Lisäksi henkilökunnan tuntiessa itsensä arvostetuksi, saadaan heidät paremmin myös pysymään työyhteisössä. Kun henkilökunnassa jokainen kokee voivansa olla oma itsensä, on se pohja henkilökohtaisen motivaation kasvulle, ja kun työtehtäviin osataan sovittaa oikeat henkilöt, lisää se luovuuden ilmapiiriä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 8).

#### 4.2 Moninaisuus esimiestyössä

Esimiehet ovat moninaisuuden johtamisen kannalta keskeisessä asemassa. Esimiehen tulee ylläpitää hyvää vuorovaikutuskulttuuria ja varmistaa erilaisten ihmisten tasavertainen kohtelu. Esimies luo edellytykset toiminnan sujuvuudelle ja työntekijöiden hyvinvoinnille. (Alho ym. 2007, 22). Lisäksi esimiehen tulisi toimia niin, että koko henkilöstö pystyisi hyödyntämään voimavarojaan. Henkilöstöä tulisi innostaa ja motivoida, sekä ottaa mukaan toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun. Myös toimintatapojen jatkuva kehittäminen, aktiivisuus tiedonvälityksessä ja kannustavan ja avoimen ilmapiirin luominen ovat oleellinen osa esimiehen tehtäviä. (Savileppä 2010, 4). Lisäksi esimiehellä tulisi olla kyky keskustella ja kuunnella. Tärkeää vuorovaikutuksen kannalta on kunnioittava suhtautuminen, aktiivinen kuuntelu, kiinnostuksen osoittaminen ja toisen näkemyksen tarkentaminen esimerkiksi kysymyksiä esittämällä (Airila & Bergbom & Toivanen & Väänänen & Yli-Kaitala 2013, 59.)

Erilaisten näkemysten ja kokemusten hyödyntäminen tehostuu, kun yhteisössä vallitsee luottamus ja avoin vuorovaikutuskulttuuri. Hyvä ilmapiiri perustuu luottamukseen ja avoimuuteen. Jotta ilmapiiriä voidaan parantaa, on osattava toimia ja puhua avoimesti. Esimerkiksi eri ihmisten erilaisten toimintatapojen ymmärtäminen helpottuu, kun kaikille annetaan mahdollisuus selittää toimintaansa ja sen taustoja. (Juuti & Vuorela 2006, 71.) Esimiehen tehtävänä on rakentaa edellytykset sujuvalle vuorovaikutukselle osallistamalla henkilökuntaa ja kehittämällä avointa ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä. Esimies voi edistää vuorovaikutusta näyttämällä esimerkkiä ja kannustamalla jatkuvaan kanssakäymiseen. Lisäksi säännölliset kokoukset ja muut yhteiset tilaisuudet takaavat osaltaan mahdollisuuden vuorovaikutukseen (Airila ym. 2013, 59).

Esimiehen tulisi myös huolehtia, ettei kukaan jää verkostojen ja yhteisön ulkopuolelle ja olla vastuussa (yhdessä työntekijöiden kanssa) yhteisten pelisääntöjen rakentamisesta ja sen lisäksi seurata niiden toteutumista. Yhteisissä säännöissä tulisi huomioida ainakin käyttäytyminen kunnioittavasti toisia kohtaan, toisten huomioiminen ja tavat, joita noudattaa, kun työntekijät kohtaavat toinen toisensa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 31.)

Esimiehellä on keskeinen rooli ristiriitojen ratkaisijana. Moninaisessa työryhmässä syntyy helposti sekä asia- että henkilöristiriitoja, jotka on ratkaistava asiallisesti ja rakentavasti. Asiaristiriidoilla tarkoitetaan esimerkiksi moninaisen tietotaidon tai erilaisen työkokemuksen synnyttämiä ristiriitoja. Kyse ei ole vain negatiivisesta ilmiöstä vaan

tällaisten ristiriitojen kautta syntyy usein uusia ajatusmalleja ja innovatiivisuutta. Henkilöristiriitoja taas syntyy, kun samassa ryhmässä työskentelee esimerkiksi ikäjakaumaltaan laaja ryhmä, erilaisen etnisen- tai kulttuuritaustan omaavia ihmisiä tai toisistaan poikkeavia arvoja omaavia henkilöitä. (Härkönen & Visti 2005, 12.)

Konfliktien ennaltaehkäiseminen on jossain määrin mahdollista. Keinoja siihen ovat esimerkiksi henkilöstön työtyytyväisyyden, yhteishengen, motivaation ja työkyvyn edesauttaminen sekä selkeä ja avoin viestintä. Esimiehen tulisi jatkuvasti työskennellä hyvän yhteishengen vaalimiseksi. Hänen tulisi toimia joukkoa yhdistävänä voimana, luoda yhteisöllisyyttä ja painottaa kokonaisuuden ja me-ajattelun tärkeyttä sekä estää raja-aitojen muodostumista eri ryhmien välille. (Juuti & Vuorela 2006, 37.)

Syntyneitä konflikteja esimiehen tulisi käsitellä suoraan, asianmukaisesti ja tehokkaasti ja ketään syyllistämättä. Konfliktien käsittelyssä olennaista on myös selvittää ongelmien perimmäiset syyt, ja yrittää poistaa ne, sen sijaan että vain ongelman seuraukset poistettaisiin. (Alanko & Alhonen 2012, 57.) Se miten ristiriita käsitellään vaikuttaa suoraan siihen, tuleeko sen seurauksista kielteisiä vai myönteisiä. Ratkaisematon tai näennäisesti ratkaistu ristiriita kuluttaa usein työntekijöiden voimavaroja. (Juuti & Vuorela 2006, 123.)

#### 4.3 Monikulttuurisuuden johtaminen osana moninaisuusjohtamista

Monikulttuurisuuden johtaminen voidaan nähdä yhtenä tärkeimmistä moninaisuuden johtamisen osa-alueista. Yritysten kansainvälistymisen ja työvoiman liikkuvuuden takia henkilöstön monikulttuurisuuteen liittyvät kysymykset ovat keskeisessä asemassa monissa organisaatioissa. Työpaikkojen monikulttuuristuminen voi olla esimiehille kuormittava tekijä, mikäli he eivät saa riittävää koulutusta. (Lahti 2014, 23.)

Onnistuakseen monikulttuurisuuden johtamisessa vaaditaan esimieheltä eri kulttuurien tuntemusta ja erilaisten toimintatapojen ja tottumusten ymmärtämistä. Esimiehen tulee myös osata kommunikoida tehokkaasti ja riittävän sensitiivisesti kulttuurisesti monimuotoisessa ympäristössä. Esimies toimii aina myös esimerkkinä muille ja hänen tulee tiedostaa omien näkemystensä ja asenteidensa vaikutus muihin. Hänen vuorovaikutuksensa maahanmuuttajataustaisen työntekijän kanssa ja suhtautuminen tähän, vaikuttavat suuresti myös muiden työntekijöiden toimintaan. Lisäksi esimies toimii

tietynlaisessa välittäjäroolissa ja vuorovaikutuksen edistäjänä erilaisten enemmistöjen ja vähemmistöjen kohdatessa toisensa (Airila ym. 2013, 21–22.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu kulttuuritaustaan liittyvien kysymysten huomioiminen sekä niistä mahdollisesti aiheutuvien jännitteiden ehkäisy ja poistaminen. Lisäksi esimiehen tulee varmistaa, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti, oikeudenmukaisesti ja yksilöinä, ei tietyn ryhmän edustajina. (Airila ym. 2013, 20.)

#### 4.4 Ikäjohtaminen

Suomessa työpaikoilla on usein iäkästä sekä nuorta henkilökuntaa, joten ikäjohtaminen on monissa organisaatioissa tärkeä moninaisuuden johtamisen osa-alue. Ikämoninaisuuden johtamisessa tärkeänä lähtökohtana on yhdenvertaisuuden toteutuminen, koska ikä on yhdenvertaisuuslaissa kielletty syrjinnän peruste (Yhdenvertaisuuslaki 2014, 3 § 8). Eri-ikäisten työntekijöiden erilaisten tarpeiden ja voimavarojen huomioon ottaminen, oikeudenmukainen johtaminen ja yhteisistä saavutuksista palkitseminen lisäävät työpaikan tuottavuutta (Laakso 2013). Lisäksi iän huomioiminen vahvistaa työpaikkakulttuuria, jossa työntekijät voivat tuntea itsensä iästä riippumatta arvokkaiksi ja arvostetuiksi.

Ikäjohtamisella pyritään vaikuttamaan henkilöstön osaamiseen, yhteistyöhön, työmotivaatioon, työkykyyn ja jaksamiseen. Ikäjohtamisessa esimiehen tulee hallita oikeat tavat, ja keinot kohdata eri-ikäiset työntekijät. Esimiehen tulee myös ymmärtää eri-ikäisten tarpeita ja erilaisia tilanteita ja tunnistaa ja huomioida mahdolliset muutokset henkilöstön työkyvyssä. Lisäksi ikämoninaisuuden johtaminen edellyttää esimieheltä tiimien valmentamista, tiedonkulun ja vuorovaikutuksen tukemista ja oikeudenmukaisuuden varmistamista työnjaossa. (Kukkonen 2015, 120.)

#### 4.5 Perehdytys

Perehdytyksen tarkoituksena on ohjata ja opastaa uutta työntekijää uusiin työtehtäviinsä sekä uuteen työympäristöön ja tutustuttaa häntä yrityksen tavoitteisiin ja toimintaperiaatteisiin. Lisäksi perehdytyksessä on tärkeää käydä läpi myös esimerkiksi turvallisuuteen liittyviä asioita. Perehdyttämisen tulisi olla kaksisuuntaista, jolloin uuden työntekijän perehdyttämisen lisäksi koko muuta työyhteisöä tutustutetaan uuteen työntekijään, hänen taustaansa sekä hänen taitoihinsa ja tietoihinsa.

Perehdytysohjelman ei tulisi olla kaikille samanlainen, vaan siinä on tärkeää huomioida yksilöllisesti kunkin työntekijän erilaisia tarpeita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 20.)

Tarkan perehdyttämisen tärkeys korostuu etenkin, kun perehdytetään työntekijää, jonka kulttuuritausta poikkeaa suomalaisesta vastaavasta. Maahanmuuttajataustaiselle perehdytettävälle pitää kertoa enemmän taustatietoja organisaatiosta, erilaisista säännöistä, käytännöistä ja toimintatavoista kuin suomalaiselle työntekijälle. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdyttämiseen meneekin siksi enemmän aikaa. Lisäksi on paljon kirjoittamattomia sääntöjä ja piilo-odotuksia, joita maahanmuuttajataustainen työntekijä ei voi ennalta tietää. (Kemppe & Nieminen 2007, 12–13). Seuraavaan kuvioon on koottu asioita, jotka ovat maahanmuuttajia perehdyttäessä tärkeää huomioida:

### Kulttuurierot

- aikakäsitykset
- valtasuhteet ja -käsitykset
- yksilöllisyyteen liittyvät periaatteet

### Työturvallisuus & työsuojelu

- työnantajan ja työntekijän velvollisuudet
- työsuojelu- ja työturvallisuusmääräykset
- työturvallisuuteen liittyvä lainsäädäntö
- työterveyshuolto
- toimintaohjeet erilaisissa hätätapauksissa

### Viestintätavat

- puheviestintä
- kirjallinen viestintä
- ei-kielellinen viestintä ja sen tulkitseminen
- riskienhallintaan liittyvä tiedotus

### Työpaikkakohtaisia käytäntöjä

- ilmoitusvelvollisuus poissaolosta ja pätevät syyt poissaololle
- työntekijän oikeudet ja velvollisuudet työpaikalla
- kulkuohjeet
- ruokailut ja tauot ja niiden pituus
- vapaa-ajan mahdollisuudet

Kuvio 2. Huomioitavaa eri kulttuureista tulevien perehdyttämisessä (Kemppe & Nieminen 2007, 12–15).

## 4.6 Moninaisuuden johtamisen tulevaisuudennäkymiä



Moninaisuuden johtaminen on luultavasti tulevaisuudessa yksi tärkeimmistä kehittämisalueista useiden organisaatioiden kohdalla. Lisäksi se tulee olemaan entistä oleellisemmassa asemassa yhtenä yrityksen menestystekijöistä. Se tuo organisaatiolle taloudellista hyötyä, koska henkilöstön moninaisuus takaa yritykselle entistä paremmat mahdollisuudet kohdata erilaisia asiakasryhmiä ja heidän tarpeitaan. Myös yrityksen markkina-arvo voi kasvaa, mikäli yritys onnistuu saamaan itselleen hyvän työpaikan maineen. Tällöin se houkuttelee puoleensa alan osaajia ja huippuja. Henkilöstön moninaisuuden huomioiminen myös mahdollistaa jokaisen osaamisen ja potentiaalın laajamittaisen käytön ja hyödyntämisen. (Eitakari 2010, 17.)

Esimerkiksi Suomen monikulttuuristuminen ja oman väestömme ikääntyminen teettävät sen, että monen organisaation on työvoiman saatavuuden turvaamiseksi syytä tehdä asennekartoitusta ja tulevaisuuden suunnitelmia moninaisuuteen liittyvissä kysymyksissä ja lisäksi pohdittava näihin liittyviä haasteita (Eitakari 2010, 17). Moninaisen työvoiman tarve tulevaisuudessa on ilmeinen. Tarvitaan erilaisia toimintamalleja, joiden avulla työmarkkinoiden mahdollisuutta, valmiutta ja halua työllistää erilaisia ja mahdollisesti tukea tarvitsevia työntekijöitä voitaisiin kasvattaa. On huomioitava esimerkiksi maahanmuuttajat ja eri tavoin vammaiset työnhakijat, ja lisättävä työpaikkojen valmiutta palkata tällaisia työntekijöitä. (Eitakari 2010, 4.)

## **5 Tutkimuksen toteutus**

### **5.1 Menetelmän valinta**

Tässä opinnäytetyössä on käytetty laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiiviseen menetelmään päädyttiin, koska sen avulla tutkittavasta ilmiöstä on paras mahdollisuus saada syvälinen näkemys ja monipuolista tietoa. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritäänkin ymmärtämään ja syventämään tietoa tutkitusta kohteesta, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa painottuu jo olemassa olevien hypoteesien paikkansapitävyyden testaaminen. Laadullinen tutkimus perustuu sanoihin ja lauseisiin, kun taas määrällinen numeroihin ja lukuihin. (Kananen 2008, 24–25.) Koska tämän työn tarkoituksena on luoda kuvaavaa tietoa ja syvä katsaus aiheeseen, on laadullinen tutkimus siten parempi vaihtoehto. Lisäksi laadullinen tutkimus sopii hyvin ilmiön ymmärtämiseen ja tutkimaan sitä, mistä ilmiössä on kyse.

Kvalitatiivisille tutkimuksille ominaisten piirteiden mukaisesti tämäkin tutkimus koostuu teorioista ja aiemmista tutkimuksista, empiirisestä aineistosta, sekä lisäksi kirjoittajan omista ajatuksista ja päätelmistä.

## 5.2 Haastattelut

Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelussa voidaan aluksi rajata ja määritellä haastattelun aihepiirit, mutta tarkoin määriteltyjen kysymysten sijaan tarkoituksena on käydä avointa keskustelua tutkimuksen kohteesta, näiden aihepiirien ja teemojen ohjaamana. Teemahaastattelun tarkoituksena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoitusta, tavoitteita ja tutkimusongelmia mukailleen. Valittavien teemojen tulee perustua tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Teemahaastattelu oli parhaiten työn laatuun soveltuva vaihtoehto, koska se ei rajaa vastausten monipuolisuutta ja jättää sijaa myös sellaisille haastateltavien näkemyksille, jotka eivät ehkä edes tulisi ilmi, mikäli kysymykset olisivat tarkkaan rajattuja. Lisäksi teemahaastattelujen avulla saadaan paljon tietoa, vaikka tutkittavien määrä on pieni.

Yritys, jossa haastattelut toteutettiin, on ruotsalainen, sittemmin kansainvälistynyt kaupallisen alan yritys, jolla on Suomessa useita toimipisteitä. Yritys on valittu useasti yhdeksi Suomen parhaimmaksi työpaikaksi ja se tunnetaan arvoistaan ja maineikkaasta henkilöstöjohtamisestaan. Haastateltaviksi valikoitui kolme kyseisessä yrityksessä työskentelevää, esimiesasemassa olevaa henkilöä, joilla kaikilla on takanaan eripituiset urat yrityksessä ja kokemusta esimiestehtävistä eri osastoilla. He kaikki toimivat esimiehinä moninaisen ja kulttuuritaustoiltaan rikkaan henkilökunnan keskuudessa.

Haastattelut toteutettiin suullisesti, kasvokkain. Ennen varsinaista haastattelua haastateltaville kerrottiin haastattelun tarkoituksesta ja tutkimuksen aiheesta. Lisäksi kaikille haastateltaville luvattiin, että haastattelu tapahtuu luottamuksellisesti ja haastateltavien nimet pysyvät salassa. Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin.

Haastatteluja varten määriteltiin teemat, joita muodostui yhteensä viisi (liite 1). Näiden lisäksi muodostettiin teemoihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä. Tarkoituksena oli pitää haastattelut teemahaastattelulle ominaiseen tapaan vapaamuotoisina, joten tarkentavien kysymysten käyttö oli tarpeen vain, jos haastateltavalla oli vaikeuksia saada ote teeman aiheesta. Lisäksi tarkentavat kysymykset auttoivat saamaan mahdollisimman monipuolisia ja kattavia vastauksia, mikäli vastaukset olisivat muuten jääneet lyhyiksi.

Teemahaastattelurunko pyrittiin suunnittelemaan siten, että se kattaisi mahdollisimman hyvin kaikki ne aihealueet, joita tutkimus käsittelee. Lisäksi ne pyrittiin muodostamaan sellaisiksi, että vastauksissa heijastuisi myös teoriaosuuden perusteella tärkeiksi osoittautuneet asiat. Teemoiksi muodostuivat

- moninaisuuden ilmeneminen Yrityksessä X
- moninaisuuden tuomat haasteet ja niiden kohtaaminen
- moninaisuuden vaikutukset esimiestyöhön / esimiestyön erityispiirteet
- esimieheltä vaadittavat ominaisuudet moninaisuutta johdattaessa
- moninaisuuden johtaminen tulevaisuudessa.

Mahdolliseksi vastaantuleviksi ongelmiksi koettiin se, että vastaukset saattaisivat toistaa toisiaan ja olla hyvin samanlaisia. Yrityksellä on aihealueeseen liittyvää kirjallista materiaalia ja ohjeistuksia, joten pelkona oli, että haastateltavien vastaukset muodostuisivat suoraan tästä materiaalista eivät vastaajien omista ajatuksista. Pelko osoittautui kuitenkin aiheettomaksi, sillä kokoon saatiin monipuolista aineistoa ja paljon haastateltavien omia näkemyksiä. Jokainen haastateltavista toi esille erilaisia asioita, ja kaikki haastattelut olivat työn onnistumisen kannalta arvokkaita.

### 5.3 Tutkimustulosten analysointi

Tutkimuksen tulokset on jäsenneilty jonkin verran eri tavoin kuin teemahaastattelun teemat ja niiden alkuperäinen järjestys. Esimerkiksi ensimmäinen ja toinen teema sulautuivat lähes poikkeuksetta yhteen, vaikka ne oli alun perin ajateltu erillisiksi teemoiksi. Lisäksi joidenkin teemojen ympärille kehkeytyi enemmän keskustelua kuin toisten, joten nämä aiheet luonnollisesti korostuvat myös tutkimustulosten esittelyssä. Haastattelujen vastausten analysoinnin jälkeen selkeästi esille nousseista aiheista

koottiin yhteenvetoja. Otsikointi tehtiin sen perusteella, mitkä asiat painottuivat haastatteluissa ja saatujen vastauksien perusteella tehdyissä yhteenvedoissa.

Haastatteluissa eniten esiin nousseita aihealueita olivat monikulttuurisuus, työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet, tasa-arvo ja tasavertainen kohtelu. Esimerkiksi viimeinen teema, moninaisuusjohtamisen tulevaisuus, taas sai huomattavasti vähemmän sijaa saaduissa vastauksissa.

## **6 Tutkimustulokset**

### **6.1 Arvot toiminnan pohjana**

Lähes jokaisen haastattelun yhteydessä esille nousivat yrityksen arvot ja yrityskulttuuri, joiden kautta heijastuu vahvasti erilaisuuden, moninaisuuden ja monikulttuurisuuden arvostaminen kaikessa toiminnassa. Yrityksessä uskotaan, että jokainen työyhteisön jäsen tuo sille lisäarvoa. Yrityksen johtamis- ja organisaatiokulttuurin perusta on vahvat ja näkyvät arvot ja yrityksessä halutaan panostaa aidosti kaikkien työntekijöiden kasvuun ja kehittymiseen heidän erilaisuudestaan huolimatta.

Yrityksessä pyritään siihen, että arvomaailma olisi kaikilla yhteinen. Arvojen nähtiin vaikuttavan suuresti yrityksen toimintaan ja lisäksi vastaajat kokivat tärkeäksi, että koko henkilöstö aina esimiehistä työntekijöihin seisoo yhteisten arvojen takana. Yhteisten arvojen mukaan toimimalla syntyy yhteisöllinen ja kaikkia arvostava yrityskulttuuri. Lisäksi tärkeänä pidettiin sitä, että moninaisuuden arvostaminen ei jää vain hienoksi puheeksi ja teoriatasolle, vaan sen tulee näkyä jokapäiväisessä toiminnassa ja sen eteen todella työskennellään konkreettisesti.

### **6.2 Moninaisuus ja monikulttuurisuus Yrityksessä X**

Yhtenä haastatteluteemana oli moninaisuuden ilmeneminen yrityksessä. Haastateltavat kertoivat, millaista moninaisuutta he ovat yrityksessä havainneet ja millaisia vaikutuksia moninaisuudella on jokapäiväiseen työhön. Vahvimpana esille moninaisuuden osaluista nousi monikulttuurisuus. Yrityksessä työskentelee erilaisissa tehtävissä huomattava määrä eri kulttuureista tulevaa henkilökuntaa ja monikulttuurisuutta pidetään yrityksessä erään haastateltavan sanoin ”*ehdottomana voimavarana*”. Vastaajien mukaan työntekijöiden koetaan olevan hyvin sopeutuneita vallitsevaan kansainväliseen ilmapiiriin ja arvostavan sitä.

Yrityksessä mainittiin työskentelevän työntekijöitä, joilla ei välttämättä ole juurikaan suomen kielen taitoa. Tällöin nähtiin mahdollisena näiden henkilöiden työskentely sellaisissa tehtävissä, joissa suomen kielen hallitsemiselle ei ole pakottavaa tarvetta. Haastateltavien mukaan suomalaistaustaisen henkilökunnan englanninkielentaito on useimmiten hyvää, jolloin yhteinen kieli suomea osaamattomien kanssa on yleensä englanti, joka onkin yrityksen virallinen kieli ja joillakin osastoilla pääsääntöisesti käytössä.

Suomea osaamattomille järjestetään esimerkiksi perehdytys ja koulutuksia englannin kielellä. Lisäksi mainittiin esimerkiksi henkilökuntalehden julkaisevan sisältönsä aina myös englanniksi ja useiden ohjelmien olevan käytettävissä englanniksi.

Esiin tuli joitakin kielimuriin ja kommunikaatioon liittyviä tapauksia, joissa on syntynyt jokin väärinkäsitys. Ihmisten tavat kommunikoida vaihtelee, jolloin osapuolet saattavat tulkita toisiaan väärin. Lisäksi kieli saattaa aiheuttaa väärinymmärryksiä, jos molemmat osapuolet puhuvat kieltä, joka ei ole kummankaan äidinkieli.

Lisäksi mainittiin joitakin tapauksia, joissa eri kulttuureista tulevilla työntekijöillä on ollut erilaiset käsitykset oikeasta toimintatavasta. Erään vastaajan mukaan tällaisista tapauksista selvittää lähes aina keskustelemalla ja sopimalla yhteisestä toimintatavasta jatkoa ajatellen. Toimintatapojen selkeyttäminen kaikille ja perustelut sille miksi juuri niin toimitaan, on usein helppo tapa selvittää ongelmien paisumiselta. Myös avoimuuden tärkeyttä korostettiin. Tällaisissa tapauksissa myös esimiehen tulisi olla helposti lähestyttävä, jotta työntekijöillä on matala kynnyks ottaa asia puheeksi ja syntyneet ristiriidat voidaan käsitellä rakentavasti osapuolten välillä.

Monikulttuurisuuden lisäksi moninaisuutta nähtiin paljon myös työntekijöiden taustoissa ja elämäntarinoissa. Yrityksessä on laaja kirjo esimerkiksi erilaisia koulutus- ja urataustoja. Eräs haastateltavista mainitsi, että yrityksessä työntekijöiden potentiaali nähdään hienoa koulutustaustaa tärkeämpänä tekijänä ja siksi kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet edetä urallaan ja siksi eri tehtävissä ja eri tasoilla työskentelevien henkilöiden taustat poikkeavat suuresti toisistaan.

Muita mainittuja moninaisuutta lisääviä tekijöitä Yrityksessä X haastateltavien mukaan olivat:

- ikä
- sukupuoli
- elämäntilanteet
- seksuaalinen suuntautuminen.

### 6.3 Tasa-arvo ja Yritys X

Tasa-arvoa pidetään Yritys X:ssä suuressa arvossa ja sen toteutumista kaikkien vastuulla. Tasa-arvon toteutumiseen kiinnitetään paljon huomiota. Yrityksessä nähdään, että jokainen työntekijä on samanarvoinen, erilaisuudesta tai asemasta huolimatta. Yrityksessä ei uskota hierarkioihin ja kaikki nähdään tasavertaisina. Myös johto ja esimiehet ovat ”näkyvillä” ja helposti tavoitettavissa. He liikkuvat siellä missä työntekijätkin ja hoitavat osansa yhteisistä tehtävistä titteleistä huolimatta.

Esimerkiksi naisten ja miesten välisen tasa-arvon koettiin olevan yrityksessä hyvällä mallilla. Yrityksessä pyritään siihen, että ryhmät olisivat mahdollisimman monimuotoisia ja muodostuisivat eri-ikäisistä- ja eri sukupuolta edustavista työntekijöistä. Sukupuolijakauma eri tehtävissä nähtiin melko tasaisena. Muutaman tehtävän osalta sukupuolijakauma on pitkälti miesvaltainen ja syynä tälle nähtiin naisten hakeutumattomuus ko. tehtäviin. Sukupuoltenvälisen tasa-arvon koettiin näkyvän positiivisesti myös yrityksen johdossa: noin puolet esimiehistä on naisia. Ketään ei kuitenkaan oteta töihin pelkästään edellä mainittuihin ominaisuuksiin perustuen, vaan hakijan pätevyys on aina kuitenkin ykkösasia.

Tasa-arvon toteutumista mitataan yrityksessä erilaisin tutkimuksin. Henkilöstön keskuudessa järjestetään joka vuosi globaali tutkimus, jossa tutkitaan esimerkiksi

henkilöstön työtyytyväisyyttä, esimiestaitoja ja työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Saatujen vastausten perusteella saadaan tärkeää informaatiota siitä, millaiseksi henkilökunta työpaikkansa kokee, millaisia epäkohtia he ovat mahdollisesti havainneet ja missä he näkevät kehitettävää. Tasa-arvon toteutumista seurataan myös johdon toimesta.

Erään vastaajan mukaan tehtyjen tutkimusten vastauksista on käynyt ilmi, että esimerkiksi vanhemmat työntekijät ovat toisinaan kokeneet jääneensä paitsi joistakin mahdollisuuksista ikänsä takia. Haastateltavat kuitenkin painottivat sitä, että työtehtäviä jaetaan innostuneisuuden, osaamisen ja motivaation perusteella, ei iän, sukupuolen tai kansallisuuden.

Erään vastaajan sanoin syrjintä on yrityksessä ”ehdoton no no”. Yrityksessä ei siis hyväksytä minkäänlaista syrjintää tai kiusaamista ja siihen puututaan välittömästi. Toisen vastaajan mukaan mahdolliset ongelmat lähtevät usein *kärpäsistä*, jotka myöhemmin muuttuvat *härkäsiksi*. Siksi tällaiset asiat tulisi nostaa heti esiin ja käsitellä tehokkaasti, jotta ongelma ei ehtisi paisua. Tällaisissa tilanteissa esimiehellä on suuri vastuu ja velvollisuus toimia ratkaisun aikaansaamiseksi ja keskustella kaikkien asianomaisten kanssa sekä kuunnella osapuolia puolueettomasti. Aina ongelmat eivät ratkea nopeasti, joten tärkeää on, että tilannetta ja sen päättymistä seurataan tarvittaessa.

#### 6.4 Moninaisuuden vaikutukset esimiestyöhön

Yhtenä haastattelujen teemana oli moninaisen henkilöstön vaikutukset esimiestyöhön. Saatujen vastausten perusteella esimiestyössä moninaisuuden huomioiminen on tärkeä osa päivittäistä esimiestyötä ja sen tulisi olla itsestään selvä osa esimiehen toimintaa, eikä esimiehen tulisi nähdä sitä pakollisena velvollisuutena tai erikseen päivittäistä työtä kuormittavana lisänä. Lisäksi haastatteluissa nousi esille erilaisia ominaisuuksia ja puolia, joita esimiehellä tulisi olla, jotta moninaisuuden johtaminen olisi sujuvaa ja työyhteisön ilmapiiri hyvä. Moninaisuuden kuvattiin tuovan esimiestyöhön ainakin seuraavanlaisia tehtäviä:

- ristiriitojen ratkaisu
- erilaisten työntekijöiden huomioiminen yksilötasolla
- kaikkien osallistuvuuden tukeminen
- yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden rakentaminen.

#### 6.4.1 Tasapuolisuus ja yhteisöllisyys

Lähes kaikki vastaajat mainitsivat heti alussa tärkeäksi esimieheltä vaadittavaksi ominaisuudeksi tasapuolisuuden. Haastateltavat kokivat tärkeäksi työntekijöiden tasapuolisen kohtelun ja kunnioittamisen. Haastateltavien mukaan esimiehen tulee kuunnella kaikkia työntekijöitä ja olla aidosti kiinnostunut heidän asioistaan ja mielipiteistään. Esimiehen tulisi oikeasti tutustua työntekijöihin; mahdollisuutta huomioida ja kohdella heitä tasapuolisesti lisää se, että esimies todella tuntee heidät ja heidän persoonansa.

Haastateltavien mukaan kehityskeskustelut ovat yksi tärkeimmistä välineistä lisätä alaisten tuntemusta ja antavan esimiehelle näkemystä siitä, miten ketäkin tulisi huomioida ja mitkä ovat parhaita tapoja siihen. Lisäksi eräs haastateltavista mainitsi pyrkivänsä usein kyselemään kaikilta työntekijöiltä heidän kuulumisiaan ja jakamaan päivittäin kiitoksia hyvin tehdystä työstä. Hän kertoo olevansa aidosti kiinnostunut työntekijöiden kuulumista ja uskoo myös työntekijöiden arvostavan tätä.

Esimies on myös tärkeä yhteisöllisyyden rakentaja ja hänen tulee tukea luottamuksen ja yhteistyön syntyä ja ylläpitoa. Hänen tulee varmistaa, että ihmiset kuuntelevat myös toisiaan, ja päätökset tehdään yhdessä siten, että kaikilla on mahdollisuus tuoda esiin oma mielipiteensä. Lisäksi esimiehen on varmistettava, että kaikki tieto ja informaatio kulkeutuvat kaikille ja sitä jaetaan riittävästi, eri kanavia hyödyntäen. Useimmiten käytetyiksi kanaviksi mainittiin sähköposti, ilmoitustaulut, henkilöstölehti, päivittäiset keskustelut, osastopalaverit ja puhelimitse tapahtuva viestintä.

#### 6.4.2 Esimies esimerkkinä ja rohkaisijana

Esiin nousi myös esimiesten esimerkillinen asema siinä, miten toisia kohdellaan tasapuolisesti. Esimiehen rooli suunnannäyttäjänä on tärkeä osa esimiesten työtä, ja jos esimies kohtelee arvostaen jokaista työntekijää erilaisuudesta huolimatta, on sen koettu vaikuttavan suuresti koko tiimin ja työyhteisön toimintaan. Tarkoituksena on, että esimiehet viestivät tasa-arvon, toisten ystävällisen kohtelun ja erilaisuuden arvostamisen merkityksestä. Esimies on tärkeässä asemassa siinä, että yrityksen arvojen mukainen toiminta näkyy oikeasti jokapäiväisessä työskentelyssä.



Esille nousi myös se, että yrityksessä esimiehet toimivat paljon myös ”kentällä” muiden työntekijöiden keskuudessa ja täten esimerkillä johtaminen konkretisoituu. Esimiehen tulee varmistaa, että ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen. Haastateltavat mainitsivat, että esimiesten tulee rohkaista työntekijöitä antamaan palautetta rohkeasti ja avoimesti sekä luoda edellytykset sujuvalle vuorovaikutukselle ja ylläpitää sitä.

Lisäksi tärkeänä pidettiin sitä, että esimies rohkaisee tasapuolisesti henkilöstöä kehittymään urallaan. Yrityksessä uskotaan vahvasti kaikkien kykyihin kehittyä ja pyritään siihen, että kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus käyttää potentiaaliaan ja edetä urallaan, riippumatta eri taustatekijöistä, kuten koulutustaustasta tai iästä. Esimiehen tulee saada työntekijät ymmärtämään oman työnsä merkitys ja näkemään oma potentiaalinsa.

Tärkeiksi kehittymistä tukeviksi tekijöiksi mainittiin erilaisiin projekteihin osallistuminen, erilaisten ja uusien asioiden ja vastuiden kokeileminen ja tehtäväkierto. Myös erilaiset koulutukset mainittiin tärkeänä osana työssä kehittymisessä. Esimiehellä on tärkeä rooli kannustaa ja tukea jokaista työntekijää kehittymään ja kokeilemaan uutta. Esimiehen tulee antaa lisävastuuta sitä haluaville, ja hyväksyä myös työntekijöiden siirtyminen uusiin tehtäviin mahdollisuuden koittaessa.

#### 6.4.3 Työntekijät erilaisissa elämäntilanteissa

Myös Yritys X:ssä työskentelee ihmisiä erilaisissa elämäntilanteissa. Osa on perheellisiä, osa päätoimisesti opiskelijoita ja toiset taas tilanteessa, jossa päätavoitteena on uralla eteneminen. Haastateltavien mukaan on tärkeää, että työntekijöiden toisistaan poikkeavat tarpeet ja muuttuvat elämäntilanteet huomioidaan. Työn, vapaa-ajan ja jokaisen henkilökohtaisten tarpeiden yhteensovittaminen nähtiin tärkeänä henkilöstön työssä viihtymistä ja tasapuolisuutta tukevana tekijänä. Eräs haastateltavista totesi, että vaikka myönteiset kokemukset työn ja perheen yhteensovittamisesta ovat yleensä kielteisiä yleisempiä, voivat kielteiset kokemukset työstä heijastua vahvasti muihin elämän osa-alueisiin. Siksi esimerkiksi työn liika kuormittavuus, työn liiallinen ajanvienti ja työasioiden stressaaminen vapaa-ajalla ovat asioita, joiden ehkäiseminen on tärkeää. Huomionarvoiseksi seikaksi mainittiin myös ne henkilöt, joilla on mahdollisuus ja tahtoa panostaa juuri uraan ja siinä etenemiseen, jolloin yhtä tärkeää on myös heidän huomioimisensa, sen rinnalla, että toisten kohdalla painottuvat juuri muun ajan tai perhe-elämän puolella tapahtuvat asiat.

Tasapainoa työn ja elämäntilanteiden välille voidaan haastateltavien mukaan hakea usein keinoin. Jokainen haastateltava mainitsi ainakin joustavat työajat, jolloin henkilöstöllä on mahdollisuus tehdä eripituisia työviikkoja ja olla töissä joko kokoaikaisesti tai osa-aikaisesti. Myös henkilöstön toiveiden huomioiminen työvuorosuunnittelussa mainittiin useasti, samoin mahdollisuus liukuviin ja vaihteleviin työaikoihin. Lisäksi työn ja erilaisten elämäntilanteiden yhteensovittamisen apukeinoiksi mainittiin seuraavat asiat:

- erilaiset ja joustavat lomajärjestelyt
- työn sisältöön vaikuttaminen ja moniosaaminen
- mahdollisuus työskennellä eri yksiköissä ja eri tehtävissä
- mahdollisuudet eri vapaisiin, kuten opintovapaa, osa-aikaeläke, vanhempainvapaa.

#### 6.4.4 Moninaisuus tulevaisuudessa

Tulevaisuudessa Yritys X nähdään entistä moninaisempana. Yrityksessä uskotaan, että tulevaisuudessa yhä useammalla ihmisellä on mahdollisuus parempaan elämään ja yritys haluaa myös osaltaan luoda parempaa tulevaisuutta. Onnistuakseen tässä, tarvitaan monipuolista osaamista. Esimerkiksi globalisaatio ja digitaalinen kehitys luovat uusia kompetensseja, jolloin osaavaa henkilökuntaa todella tarvitaan. Lisäksi esimiehiltä tullaan vaatimaan yhä enemmän maailmanlaajuista ajattelua heidän johtaessaan monikulttuurista ja monisukupolvista työvoimaa. Tärkeänä nähdään, että tulevaisuuden ilmapiiri on aina entistä osallistavampi ja kaikki voivat tuntea itsensä arvostetuiksi ja ymmärtää erojensa ja samanlaisuuksiensa hyödyt.

Yritys X on jatkuvassa kasvussa ja uusia yksiköitä syntyy yhä lisääntyvästi. Tietyissä funktioissa on pulaa osaajista, jolloin työntekijöitä haetaan yhä kauempaa ja laajemmin. Suomen monimuotoistuminen tulee vaikuttamaan yhä enemmän myös työyhteisöihin. Eräs vastaaja sanoi yritys X:n pitävän jatkossakin ”ovensa auki” kaukaakin tuleville työntekijöille, joita haetaankin yhä enemmän globaalilla tasolla.

## 7 Johtopäätökset

Toinen tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksistä oli ” Miten moninaista henkilöstöä huomioidaan ja johdetaan?”. Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että moninaisuutta huomioitaessa oleellisia lähtökohtia ovat erilaisuuden tunnistaminen, hyväksyminen ja hyödyntäminen. Kuten sekä teoriaosuudessa, että haastatteluosiossa tulee ilmi, on moninaisuutta johdettaessa erittäin tärkeää huomioida henkilöstön moninaisuus kokonaisvaltaisesti ja yksilökohtaisesti.

Esimiehen tulee työssään tiedostaa, että ihmiset ovat erilaisia ja lisäksi heidän kokemuksensa, tarpeensa ja osaamisensa on erilaista. Tästä voidaan päätellä, että jotta kaikkia voidaan todella kohdella tasapuolisesti, voi se usein myös tarkoittaa erilaista kohtelua eri ihmisten kohdalla. Tästä päästään jälleen siihen, että avainasemassa on se, että työntekijöitä kohdellaan yksilöinä ja heidän erilaiset tarpeensa hyväksytään ja huomioidaan.

Tutkimustulosten mukaan monikulttuurisuus nähtiin tärkeänä osana moninaisuutta, ja eri kulttuureista tulevat henkilöt vaativat aina erityishuomiota. Esimerkiksi kieleen, kommunikointiin, toimintatapoihin ja perehdytykseen liittyvien asioiden huomioiminen nousi esille. Samoja asioita nousi esiin myös teoriaosuuden kappaleissa 3.1 ja 4.3. Toinen tärkeä ilmi tullut seikka oli työntekijöiden erilaisten elämäntilanteiden huomiointi ja tasapainon haku työn ja vapaa-ajan välille. Tämän nähtiin onnistuvan erilaisin keinoin, kuten joustavin työajoin.

Työntekijät saattavat kohdata erilaisia moninaisuuteen liittyviä ongelmia, kuten syrjintää tai eriarvoistamista. Niin maahanmuuttajilla, kuin eri-ikäisillä työntekijöillä saattaa olla erilaisia ongelmia. Tutkimuksen kohdeyrityksessä kerrottiin ilmenneen esimerkiksi eri kulttuureista tulevien ihmisten välisiä ristiriitatilanteita. Syntyneitä konflikteja tulisi käsitellä aina esimiehen avulla. Tärkeäksi nähtiin, että esimies käsittelee tilanteet puolueettomasti ja tehokkaasti. Myös teoriaosuuden kappaleessa 4.2 todetaan esimiehen roolin ja johdonmukaisen toiminnan tärkeys ristiriitatilanteissa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä yleisellä tasolla moninaisuuteen ja moninaisuuteen liittyvään esimiestyöhön sekä esimiestyön erityispiirteisiin moninaisuuden osalta. Seuraaviin taulukoihin on kerätty johtopäätökset tutkimuksessa esiin nousseiden aiheiden perusteella siten, että ensimmäiseen taulukkoon on koottu tutkimustulosten perusteella tehdyt johtopäätökset tärkeimmistä moninaisuuteen

liittyvistä esimiestyön erityispiirteistä ja vaateista (kuvio 3). Tutkimustulosten mukaan esimerkiksi tasapuolisuus, kyky kommunikoida eri tavoin eri ihmisten kanssa ja esimerkillä johtaminen ovat tärkeitä esimieheltä vaadittuja ominaisuuksia. Selvisi myös, että esimiehen tulee tunnistaa moninaisuuden ulottuvuudet ja ymmärtää eri ihmisten yksilölliset tarpeet.

#### Esimiehen tulee ymmärtää ja hallita:

- monikulttuurisuus ja sen vaikutukset
- muu moninaisuus ja ihmisten erilaisuus
- erilaiset tarpeet eri elämäntilanteissa ja yksilölliset tarpeet
- ikäjohtaminen
- tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden toteutuminen

#### Esimiehen tehtävänä on:

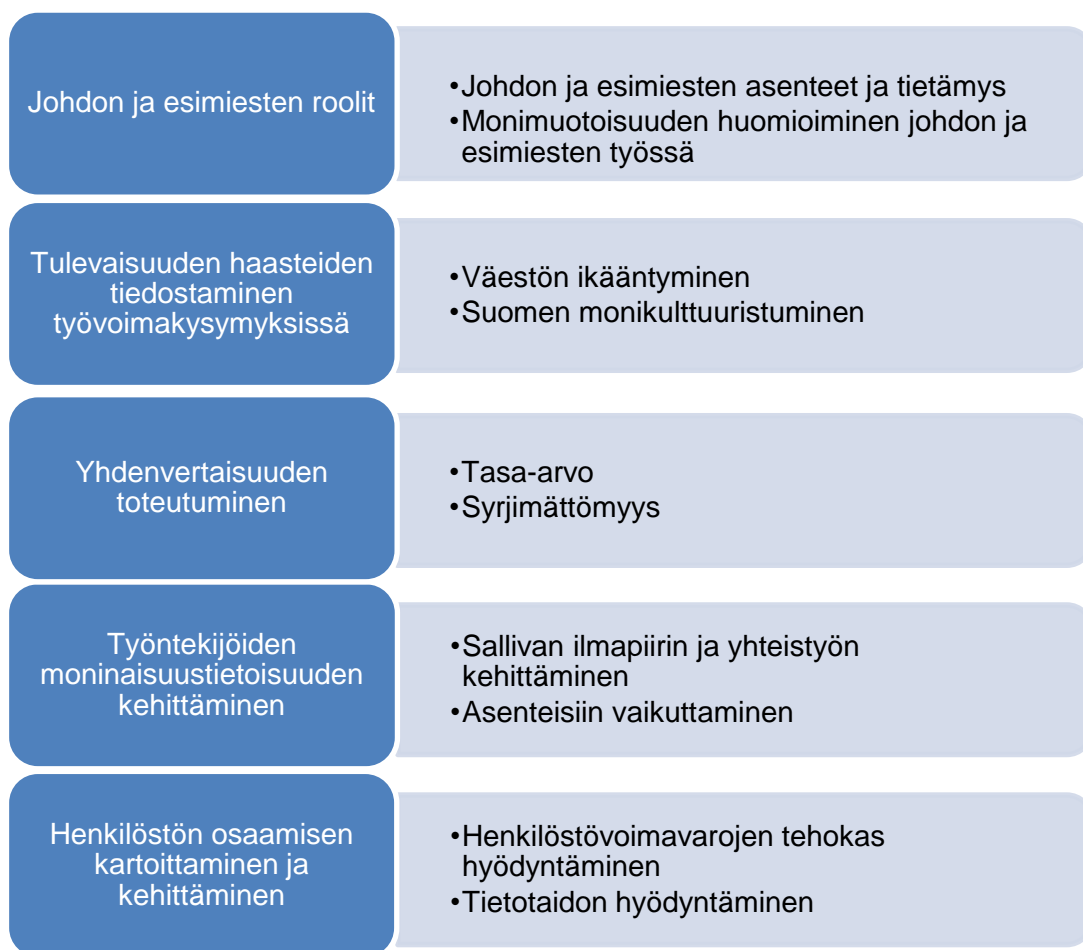
- henkilöstön osallistaminen
- henkilöstön kehityksen edesauttaminen
- pelisääntöjen rakentaminen yhdessä työntekijöiden kanssa
- toimia esimerkkinä tasapuolisesta kohtelusta ja suhtautumisesta tasavertaisesti kaikkiin työntekijöihin
- kehittää avointa ilmapiiriä ja yhteistyötä

#### Esimiehen tulee varmistaa, että:

- kukaan ei jää yhteisön ulkopuolelle
- yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan
- ristiriidat ratkaistaan kehittävällä tavalla
- hankalatkin asiat kohdataan ja käsitellään rakentavasti

.Kuvio 3. Esimiestyön erityispiireet moninaisuuden näkökulmasta.

Koska toisena työn tavoitteena oli luoda katsaus työyhteisöjen moninaisuuden ja moninaisuusjohtamisen tulevaisuudennäkymiin, on toiseen taulukkoon koottu tärkeimmät huomioon otettavat asiat työyhteisöjen moninaisuuteen liittyvän kehityksen ja moninaisuuden yhä näkyvämmän tulevaisuuden kannalta (kuvio 4). Tutkimustulosten perusteella tulevaisuudessa vaikuttaisi olevan yhä tärkeämpää kiinnittää huomiota henkilökunnan, työnhakijoiden ja asiakkaidenkin moninaisuuteen. Kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyneenä ja työvoimaa hankitaan yhä kauempaa. Organisaatioiden maineella saattaa olla entistä enemmän merkitystä työnhakijoiden lisäksi myös asiakkaille ja muille sidosryhmille.



Kuvio 4. Moninaisuuteen liittyviä tulevaisuuden kehityskohteita moninaistuville työyhteisöille.

## 8 Pohdinta

**Validiteetilla** tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Lisäksi sillä arvioidaan, onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko saadut tulokset ja päätelmät "oikeita". Virhe voi tapahtua esimerkiksi tutkijan nähdessä suhteita tai periaatteita virheellisesti tai hänen kysyessä väärää kysymyksiä. Laadullinen tutkimus ei kuitenkaan kuvaa aina todellisuutta suoraviivaisesti, joten validiteetti voidaan tällöin mieltää tutkimuksen uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi: kuinka hyvin tutkijan konstruktiot vastaavat tutkittavien vastaavia ja miten tutkija on onnistunut tuomaan ne myös muiden ymmärrettäväksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Työni validiteettia olisin mahdollisesti pystynyt parantamaan haastateltavien määrää lisäämällä tai tekemällä haastatteluja yhden yrityksen sijaan myös toisissa yrityksissä. Koen kuitenkin, että haastattelut tuottivat paljon oleellista ja monipuolista tietoa teoriapohjan tueksi. Koen myös, että työni on kokonaisuutena eheä ja selkeä, ja aihetta tuntematonkin lukija voi helposti ymmärtää sen sisällön.

**Reliabiliteetilla** tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe saattavat vaikuttaa siihen, kuinka tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet. Siksi tutkimustuloksiin pitäisi suhtautua aina kriittisesti ja pohtia mitä ne meille kertovat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelua käytettäessä on huomioitava, että haastateltavat esittävät aina oman subjektiivisen näkemyksensä tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Tutkimuksessani aihe käsitteli melko hyvin haastateltavien omia työtehtäviä ja vastuita, vaikkakin moninaisuuteen liittyvät asiat ovat vain yksi osa esimiehen monista velvollisuuksista. Esimies on aina oman organisaationsa edustaja, mikä saattaa vaikuttaa annettuihin vastauksiin. Tämän tutkimuksen osalta en kuitenkaan epäile saatujen vastausten oikeellisuutta tai rehellisyyttä, sillä yrityksessä tunnetusti suhtaudutaan vakavasti ja arvostaen tutkimuksen aiheeseen, moninaisuuteen. Tutkimuksen tarkoituksena ei myöskään ollut mitata esimiesten tietämyksen tai moninaisuuden huomioinnin tasoa, vaan kuvailla moninaisuutta ja moninaisuuden johtamista yleisellä tasolla, jolloin minkäänlaiselle kaunistelulle ei ollut tarvetta. Lisäksi tutkimus suoritettiin täysin luottamuksellisesti, eikä yrityksen tai vastaajien tietoja julkistettu, joten uskon myös sen lisäävän luotettavuutta.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli perehtyä yleisellä tasolla moninaisuuteen ja moninaisuuteen liittyvään esimiestyöhön sekä esimiestyön erityispiirteisiin moninaisuuden osalta. Lisäksi yhtenä tavoitteenani oli luoda katsaus työyhteisöjen moninaisuuden ja moninaisuusjohtamisen tulevaisuudennäkymiin.

Tutkimuksessa korostui selkeästi moninaisuuteen ja siihen liittyvään esimiestyöhön liittyvät teemat, tulevaisuudennäkymien jäädessä hieman varjoon. Teoriaosuudessa ja tutkimusosiossa oli mielestäni paljon yhteneväisyyksiä ja samat asiat korostuivat molemmissa. Molemmissa osissa painottuivat etenkin moninaisuuden ilmenemisen

muodot ja moninaisuuteen liittyvään esimiestyön teemat, tulevaisuudennäkymien saadessa vähemmän sijaa.

Opinnäytetyötäni tarkasteltaessa koen sen onnistuneen sille asettamieni tavoitteiden ja saatujen tulosten kannalta melko hyvin. Mielestäni onnistuin löytämään ajankohtaisia ja luotettavia lähteitä. Haastattelujen tuloksissa nousi esille paljon teoriaosuudessa käsiteltyjä asioita, joskin osa jäi myös vähemmälle. Esimerkiksi ikäjohtaminen on hyvin tärkeä osa moninaisuusjohtamista, mutta se ei tutkimusosiossa noussut esiin odottamallani tavalla. Tämän uskon johtuvan siitä, että kohdeyritykseni ikäjakauma ei ehkä ole kovin laaja ja esimerkiksi ikääntyneitä työntekijöitä on vähän. Näin ollen asia ei yrityksessä ole kovin ajankohtainen.

Alussa koin hieman vaikeuksia aiheen rajaamisen kanssa. Aihe on hyvin laaja, monikäsitteinen ja sitä voidaan tarkastella monelta eri kannalta. Siksi oli vaikea määritellä sitä, mitkä olisivat työni kannalta tärkeimpiä ja mielekkäitä aiheita. Paljon piti siis rajata pois ja kokonaisuutta tiivistää. Tekemiseen kului aikaa enemmän kuin olin alun perin ajatellut ja aikatauluja tuli laadittua moneen kertaan uusiksi. Kuitenkin, kun työtä kirjoitti ja siinä pääsi vauhtiin, oli siinä eteneminen suhteellisen mutkatonta. Kaikkiaan kokemus oli positiivinen, pidin omaa aihettani mielenkiintoisena ja työ kasvattikin tietämystäni aiheesta runsaasti.

Työtä tarkasteltaessa mieleeni tuli eräs mahdollinen jatkotutkimusaihe: samojen asioiden ja teemojen käsittely työntekijöitä haastatteleamalla. Mielestäni olisi hyödyllistä tutkia näitä asioita heidän näkökulmastaan. Kartoituksen kohteita voisivat olla esimerkiksi, miten työntekijät kokevat moninaisuuden ja sen vaikutukset työyhteisössä, mikä on heidän moninaisuustietämyksensä yleinen taso, millaiseksi he kokevat moninaisuusjohtamisen ja sen onnistumisen sekä onko heidän mielestään moninaisuus huomioitu riittävällä tasolla ja tunnistavatko he moninaisuuden johtamisen vaikutuksia yrityksen tuloksellisuuteen ja työilmapiiriin.

## Lähteet

Airila, Auli & Bergbom, Barbara & Toivanen, Minna & Väänänen, Ari & Yli-Kaitala, Kirsi, 2013. Monikulttuurinen työpaikka. Opas esimiehelle. Työterveyslaitos. Helsinki.

Alanko, Panu & Alhonen, Jenny 2012. Monimuotoisen henkilöstön johtaminen. Opinnäytetyö. Laurea Ammattikorkeakoulu.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/50804/Alhonen\\_Jenny\\_Alanko\\_Panu.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/50804/Alhonen_Jenny_Alanko_Panu.pdf?sequence=1).

Alho, Linnea & Viitamaa & Tervonen, Outi & Juuti, Pauli 2007. Mahmoud, Mertsu ja Maija: Monimuotoinen työyhteisö ja syrjimätön työn arki. SAK, EK, STTK ja AKAVA.

Bergbom, Barbara & Giorgiani, Terhi & Riala, Riitta & Rintala-Rasmus, Anita & Salminen, Simo & Vartia, Maarit 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Työterveyslaitos. Helsinki.

Eitakari, Liisa 2010. Monimuotoistuva työelämä. Työyhteisöjen monimuotoistumisprosessi TyöMME-hankkeen kokemusten perusteella. Diakonia Ammattikorkeakoulun julkaisuja. C Katsauksia ja aineistoja 18.  
[File:///C:/Users/Eveliina/AppData/Local/Temp/C\\_18\\_ISBN\\_9789524931199-1.pdf](File:///C:/Users/Eveliina/AppData/Local/Temp/C_18_ISBN_9789524931199-1.pdf).  
Luettu 20.10.2016.

Haapanen, Ari 2007. Monimuotoisuusbarometri 2007. Ikä ja monikulttuurisuus haasteena ja voimavarana. Euroopan sosiaalirahasto, Helsinki.

Härkönen, Leena-Kaisa & Visti, Annaliisa 2005. Mosaiikki. Erilaisuus vahvuudeksi. Tasa-arvo- ja moninaisuustyön ABC. Tykes-raportteja 42, Helsinki.  
<Http://www.psykosoft.com/pdf/Tasa-arvo-%20ja%20moninaisuustyon%20ABC.pdf>.  
Luettu 5.5.2016.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 3. painos. Aavaranta-sarja n:o 51. PS-kustannus, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kemppi, Maija-Leena & Nieminen, Ulla 2007. Maahanmuuttajat työpaikalla – Opas monikulttuurisiin kohtaamisiin. OSUMA-projekti. Euroopan Sosiaalirahasto ja Hämeen TE-keskus

Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. WSOYpro, Helsinki

Kukkonen, Tuula, 2015. Ikämoninaisuuden johtamisesta. Teoksessa Mäkelä, Jaana & Timonen, Liisa & Raivio, Anne-Mari (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja, 117–126.



[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103091/JAMKJULKAISUJA2132015\\_web.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103091/JAMKJULKAISUJA2132015_web.pdf?sequence=1).

Laakso, Leena 2013. Hyvä ikäjohtaminen parantaa tuottavuutta ja tulosta. Kauppalehti. Artikkele. 8.11.2013. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/hyva-ikajohtaminen-parantaa-tuottavuutta-ja-tulosta/BseA9ZJT>. Luettu 16.5.2016

Lahti, Leena 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Ekonomia-sarjan julkaisu. WSOY, Helsinki.

Lahti, Leena 2014. Monikulttuurinen työelämä. Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 31.12.2014/1329.

Lehtinen, Esa 2015. Monikulttuurinen työyhteisö – paha mörkö vai suuri rikkaus? Hämeen Sanomat. Blogi. 19.1.2015. <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2015/01/19/monikulttuurinen-tyoyhteiso-paha-morko-vai-suuri-rikkaus/>. Luettu 10.5.2016.

Monikulttuurinen työyhteisö 2011. Monikulttuurisuus työyhteisössä -projekti. <http://estudio.edupoli.fi/moty/index.asp?id=718&kat=K%C3%A4sitteet&sid=&sub=&title=3151>. Luettu 11.6.2016.

Punta-Saastamoinen, Maija-Liisa 2015. Moninaisuusosaamisen johtaminen – voimavara työyhteisöjen kehittämisessä. Kajaanin Ammattikorkeakoulu Oy. Julkaisusarja B 44. Raportteja ja selvityksiä.

Puusniekka, Anna Saaranen-Kauppinen, Anita 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3.html>. Luettu 2.10.2015.

Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Savileppä, Anna 2010. Erilaisuus energiaksi. Työkirja. Moniverkko –hanke. Diversa Consulting ja Helsingin yliopiston Palmenian koulutus- ja kehittämiskeskus.

THL 2016. Sukupuolten tasa-arvo. Työelämän segregatio. <https://www.thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tyo/tyoelaman-segregatio>. Luettu 29.5.2016.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. Monimuotoisuus – työelämän mahdollisuus. Opas yhdenvertaisuuden edistämiseen ja syrjinnän torjumiseen työpaikalla. <https://tem.fi/documents/1410877/2934378/Monimuotoisuus+ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+mahdollisuus.+Opas+yhdenvertaisuuden+edist%C3%A4miseen+ja+syrjinn%C3%A4n+torjumiseen+ty%C3%B6paikalla>. Luettu 29.9.2016.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2011. Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta. Hyviä käytäntöjä moninaisuuden johtamiseen.

<https://tem.fi/documents/1410877/2934378/Menestyst%C3%A4+monimuotoisuudesta+-+elinvoimaa+erilaisuudesta>. Luettu 19.9.2016.

Vauhkonen, Päivi 2006. Liiketoiminnan vastuullisuus. Minkä väristä se on? Johtamistaidon Opisto JTO, Oitmäki.

Väestöliitto. Tietoa monikulttuurisuudesta. Yhteisöllinen ja yksilöllinen kulttuuri. [http://www.vaestoliitto.fi/monikulttuurisuus/tietoa-monikulttuurisuudesta/monikulttuurinen\\_parisuhde/yhteisollinen\\_ja\\_yksilollinen\\_ku/](http://www.vaestoliitto.fi/monikulttuurisuus/tietoa-monikulttuurisuudesta/monikulttuurinen_parisuhde/yhteisollinen_ja_yksilollinen_ku/). Luettu 22.6.2016.

Yhdenvertaisuuslaki 31.12.2014/1325.

## Teemahaastattelujen teemat

1. Miten moninaisuus ilmenee Yrityksessä X
  - millaista moninaisuutta yrityksessä on
  - miten eri ryhmät (esimerkiksi maahanmuuttajat) huomioidaan
  - tasa-arvo, syrjintä, yhdenvertaisuus yrityksessä X
  
2. Moninaisuuden tuomat haasteet ja niiden kohtaaminen
  - monikulttuurisuuden tuomat haasteet
  - muut moninaisuuteen liittyvät haasteet
  - Miten erilaisiin ongelmatilanteisiin puututaan ja miten niitä ehkäistään
  
3. Moninaisuuden vaikutukset esimiestyöhön / esimiestyön erityispiirteet
  - miten esimiehen tulee huomioida erilaisia työntekijöitä
  - mitä haasteita esimies voi kohdata ja miten selvittää niistä
  
4. Millaisia ominaisuuksia esimieheltä vaaditaan moninaisuutta johdettaessa
  
5. Moninaisuuden johtaminen tulevaisuudessa
  - mitä huomioitava tulevaisuudessa
  - miten kasvavaan moninaisuuteen voidaan varautua
  - millaisia vaikutuksia saattaa olla työyhteisöön