



Monimuotoisen työyhteisön johtaminen voimavaralähtöisesti

Annika Lipponen & Suvi Vainio

2021 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Monimuotoisen työyhteisön johtaminen voimavaralähtöisesti

Annika Lipponen Suvi Vainio
Voimavaraistavien työtapojen johtaminen ja kehittäminen
Opinnäytetyö YAMK
Huhtikuu, 2021

Annika Lipponen, Suvi Vainio

Monimuotoisen työyhteisön johtaminen voimavaralähtöisesti

Vuosi

2021

Sivumäärä

80

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on tuottaa arvioivaa tietoa siitä, miten monimuotoisen työyhteisön johtamisessa voidaan paremmin hyödyntää voimavaralähtöisiä toimintatapoja. Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä Invalidisäätiön tarjoamien palveluiden edistämiseksi ja tarkoitus kytkeytyy vahvasti Invalidisäätiön Täältä töihin -strategiaan. Strategian toteuttamisen varmistamiseksi on nähty tarpeelliseksi vahvistaa monimuotoisen työelämän johtamiseen liittyvää osaamista ja sitä kautta edistää osatyökykyisten työllistymistä. Tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, miten monimuotoisen työyhteisön johtamista voidaan kehittää voimavaralähtöisemmäksi. Kerätyn tiedon pohjalta on koostettu ehdotuksia monimuotoisen työyhteisön ja voimavaralähtöisen johtamisen kehittämiseksi.

Opinnäytetyön tietoperustassa avattiin kehittämistyön kannalta keskiössä olevan monimuotoisen työelämän määritelmiä ja lähtökohtia sekä monimuotoisuuden johtamisen elementtejä. Lisäksi tietoperustassa avattiin kehittämistyön kannalta oleellisessa roolissa olevia voimavaraistavia johtamisen tapoja. Voimavaraistavia johtamistapoja on avattu valmentavan-, dialogisen- ja positiivisen johtamisen kautta, jotka kaikki perustuvat vahvuusajatteluun ja ihmisen potentiaalin hyödyntämiseen. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisella tutkimusotteella, mutta se sisältää myös arviointitutkimuksellisia elementtejä. Aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla, joissa haastateltiin yhdeksää työelämän edustajaa. Haastattelut toimivat johtamistehtävissä sekä HR-asiantuntijoina. Haastateltavat valikoituivat tarkoin etukäteen siten, että he edustavat eri kokoisia ja eri alojen organisaatioiden asiantuntijoita. Tarkoituksena oli saada erilaisia näkökulmia kehittämistyöhön. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla.

Haastatteluaineiston tulokset esitellään neljään etukäteen vallittuun teemaan pohjautuen, jotka olivat kokemukset ja näkemykset monimuotoisesta työelämästä, monimuotoisuus organisaation voimavarana, voimavarojen hyödyntäminen johtamistyössä sekä monimuotoisuuteen ja voimavaralähtöiseen johtamiseen liittyvät kehittämistarpeet. Haastatteluaineiston tulosten perusteella voitiin päätellä, että monimuotoisuuden tuomat voimavarat luovat mahdollisuuksia. Organisaatioille on edullista monimuotoisen henkilöstön vahvuuksien ja osaamisen tiedostaminen sekä voimavarojen ja potentiaalin ymmärtäminen. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että monimuotoisen työyhteisön avulla saavutetaan hyötyjä, jotka tiivistyvät innovointiin ja osaaminen monipuolistumiseen, työyhteisön turvallisuuden tunteen kasvamiseen, asiakaskokemuksen, liiketoiminnan, työhyvinvoinnin ja organisaation imagon edistämiseen, asenteiden muuttumiseen ja työvoiman saatavuuden parantamiseen.

Monimuotoisuuden johtaminen on oleellisessa roolissa tulevaisuuden työelämässä, jossa jokaisen työpanos on yhä tärkeämpää saada työelämän käyttöön. Nykyisiä toimintatapoja ja uskomuksia on hyvä tarkastella ja tarvittaessa uudistaa muuttuvan yhteiskunnan vaatimusten mukaisesti. Parhaimmillaan monimuotoisessa työyhteisössä erilaiset ihmiset hyvin johdettuna luovat avaimet kestäväan kehitykseen, työn imuun ja yhdessä onnistumiseen.

Asiasanat: Monimuotoinen työelämä, voimavaralähtöisyys, osatyökyky, johtaminen

Annika Lipponen, Suvi Vainio

Resource-Driven Management of a Diverse Work Community

Year

2021

Pages

80

The basis of this thesis is to produce evaluative information on how the management of a diverse work community can be developed to make better use of resource-based management methods. The thesis was implemented as development work to benefit the services provided by the Invalidisäätiö and the goals are related to the Invalidisäätiö's From Here to Work strategy. In order to implement the strategy, it has been deemed necessary to strengthen the skills related to the management of diverse working life and thereby promote the employment of the partially abled. The aim is to provide information on how the management of a diverse work community can be developed to be more resource-oriented. Based on the information gathered, proposals have been compiled for the development of a diverse work community and resource-based management.

The definitions and starting points of diverse working life as well as the elements of diversity management, which are important for development work, were defined in the theory section of the thesis. In addition, resource-efficient management methods were opened up in the theory section of the thesis, which are essential for development work. Empowered leadership has been defined through coaching, dialogue, and positive leadership, all based on strength based thinking and the utilization of human potential. The thesis was carried out with a qualitative research approach. It also contains elements of evaluation research. The data were collected using a thematic interview from nine representatives of working life. They work in management positions as well as HR experts. The interviewees were pre-selected to represent experts from organizations of different sizes and in different fields. They provided different perspectives on development work. The material was analyzed using thematic design.

The results of the interview data are presented based on four pre-selected themes. The themes are experiences and views on diverse working life, diversity as an organizational resource, the use of resources in management, and development needs related to diversity and resource-based management. Based on the interview material, it emerged that the resources generated by diversity create opportunities. The benefits for organizations arise when the strengths and competencies of diverse personnel are recognized and understood as resources and potential. Based on the results, it can be concluded that the benefits of a diverse work community can be achieved. The benefits concentrate in innovation and diversification, increasing the sense of security in the work community, promoting the customer experience, business, well-being and organizational image, changing attitudes and improving the availability of workforce.

Diversity management has an important role to play in the working life of the future, where the goal is to harness everyone's contribution in working life. It is important to review current practices and beliefs and, if necessary, reform them according to the requirements of a changing society. At its best, in a diverse work community, people, well managed, are the key to sustainable development, job absorption, and success together.

Keywords: diverse working life, resource orientation, partial work ability, management

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto | 8 |
| 2 | Monimuotoinen työelämä ja monimuotoisuuden johtaminen | 9 |
| 2.1 | Monimuotoinen työelämä..... | 9 |
| 2.2 | Monimuotoisuuden johtaminen..... | 11 |
| 3 | Voimavaraistavia johtamisen tapoja..... | 13 |
| 3.1 | Valmentava johtaminen | 16 |
| 3.2 | Dialoginen johtaminen | 18 |
| 3.3 | Positiivinen johtaminen..... | 20 |
| 3.4 | Yhteenveto voimavaraistavista johtamisen tavoista..... | 23 |
| 4 | Kehittämisasetelma | 24 |
| 4.1 | Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja kehittämiskysymykset | 24 |
| 4.2 | Opinnäytetyön kehittämisympäristö..... | 25 |
| 4.3 | Opinnäytetyön eteneminen | 26 |
| 4.4 | Menetelmälliset valinnat | 26 |
| 4.5 | Aineiston keruu..... | 28 |
| 4.6 | Aineiston analysointi ja käsittely..... | 30 |
| 5 | Tulokset..... | 32 |
| 5.1 | Monimuotoisuuden ymmärtäminen | 32 |
| 5.2 | Monimuotoisuus organisaation voimavarana | 38 |
| 5.3 | Voimavarojen hyödyntäminen monimuotoisuuden johtamisessa | 43 |
| 5.4 | Monimuotoisen ja voimavaraalähtöisen johtamisen kehittämistarpeet | 49 |
| 5.5 | Tulosten yhteenveto..... | 53 |
| 6 | Pohdinta..... | 57 |
| 6.1 | Eettisyys ja luotettavuus | 64 |
| 6.2 | Tulosten hyödynnettävyys ja kehittämis ehdotukset..... | 67 |
| | Lähteet | 69 |
| | Kuviot | 75 |

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on tuottaa arvioivaa tietoa siitä, miten monimuotoisen työyhteisön johtamisessa voidaan paremmin hyödyntää voimavaralähtöisiä toimintatapoja. Parhaimmillaan monimuotoisessa työyhteisössä erilaiset ihmiset hyvin johdettuna luovat avaimet kestäväan kehitykseen, työn imuun ja yhdessä onnistumiseen. Voimavaralähtöisyyttä tarkastellaan tässä kehittämistyössä voimavaraistavien johtamisen tapojen kautta. Näitä ovat valmentava, dialoginen ja positiivinen johtaminen. Voimavaraistavassa johtamisessa on erilaisia lähestymistapoja. Yhteistä näille ovat arvostus, läsnäolo, kuunteleminen sekä erilaisuuden ymmärtäminen ja hyödyntäminen. Nämä lähestymistavat perustavat vahvuusajatteluun ja ihmisen potentiaalin hyödyntämiseen sekä kehittämiseen

Aiheen ajankohtaisuutta tukee se, että osatyökykyisten työllistymisen edistäminen on nostettu hallitusohjelmassa omaksi tavoitteeksi kohdassa Strateginen kokonaisuus 3.5 Luottamuksen ja tasa-arvoisten työmarkkinoiden Suomi. Suomen työllistymisasteen parantaminen edellyttää, että osatyökykyisten, vaikeasti työllistyvien, nuorten, ikääntyvien ja maahanmuuttajataustaisten osallistumista työmarkkinoille lisätään erilaisin keinoin. (Hallitusohjelma 2019.) Monimuotoisuus työelämässä on voimavara, jolla voidaan edistää toimintatapojen ja palveluiden kehittymistä sekä parhaimmillaan lisätä yrityksen kilpailukykyä. Monimuotoisen työyhteisön johtaminen vaatii uudenlaista esimiestyötä. Nykyisiä toimintatapoja ja uskomuksia on hyvä tarkastella ja tarvittaessa uudistaa muuttuvan yhteiskunnan vaatimusten mukaisesti.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä Invalidisäätiön tarjoamien palveluiden edistämiseksi. Tässä raportissa käytetään rinnakkain termejä opinnäytetyö sekä kehittämistyö. Invalidisäätiössä koulutetaan, kuntoutetaan ja valmennetaan yksilöasiakkaita Täältä töihin-strategian mukaisesti. Invalidisäätiö tarjoaa palveluita erityistä tukea tarvitseville ihmisille, joille luodaan mahdollisuuksia työelämään ja osallisuuteen yhteiskunnassa. Tämän kehittämistyön tarkoitus kytkeytyy vahvasti Invalidisäätiön tavoitteisiin. Toiminnan toteuttamisen varmistamiseksi on nähty tarpeelliseksi vahvistaa monimuotoisen työelämän johtamiseen liittyvää osaamista. Tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, miten monimuotoisen työyhteisön johtamista voidaan kehittää voimavaralähtöisemmäksi. Kerätyn tiedon pohjalta koostetaan ehdotuksia monimuotoisen työyhteisön ja voimavaralähtöisen johtamisen kehittämiseksi. Invalidisäätiö hyödyntää ehdotuksia työelämälle järjestettävissä koulutuksissa ja palveluissa. Näin tuetaan työnantaja-asiakkaita monimuotoisen työyhteisön johtamisessa sekä mahdollistetaan osatyökykyisten sujuvampi työllistyminen Täältä töihin - strategian mukaisesti.

2 Monimuotoinen työelämä ja monimuotoisuuden johtaminen

2.1 Monimuotoinen työelämä

Tämän kehittämistyön kannalta on olennaista tarkastella työelämän monimuotoisuutta mahdollisuutena lisätä työssäkäyvien määrää tukemalla voimavaralähtöisiä toiminta- ja johtamistapoja. Monimuotoisuuden määritelmä on moniulotteiden ja se on kontekstisidonnainen sekä riippuvainen tilanteesta ja tulkitsijasta (ks. esim. Työturvallisuuskeskus 2018 & Timonen 2015, 15). Laajaksi ja monitulkintaiseksi ymmärtämämme moninaisuuden käsite pohjaa Sippolan (2007, 17-19) käsitykseen nähdä ihmisten monimuotoisuus kaikkina sellaisina piirteinä, jotka muodostavat hänestä erityisen oman itsensä. Piirteitä voidaan luokitella iän, sukupuolen, vammaisuuden, terveydentilan, etnisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen tai seksuaaliseen suuntautumisen mukaan jaettavaksi.

Kehittämistyössä keskiössä ovat osatyökykyiset ja heidän työllistymisensä tukeminen sekä osaamisen kehittäminen sen tehostamiseksi. Osatyökykyinen on henkilö, jolla on käytössään osa työkyvystään ja halu tämän kyvyn käyttämiseen. Osatyökykyiset ovat monimuotoinen ryhmä, jossa osatyökykyisyys on hyvin yksilöllistä ja sidoksissa aina osatyökykyisyyden syyhyn, työhön ja sen vaatimuksiin. Syitä osatyökykyisyyteen on monia, näitä voivat olla esimerkiksi vammaisuus, pitkäaikaissairaus, vakavasta sairaudesta toipuminen, elämäkriisi tai pitkäaikaistyöttömyys. (Työturvallisuuskeskus 2018.) THL:n (2019) mukaan yleisimmät syyt työkyvyn heikkenemiseen vuonna 2019 olivat masennus sekä tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Uusia käytäntöjä luomalla sekä työtehtäviä ja -aikoja muotoilevalla voidaan saada onnistuneesti mahdollisimman monen työpanos käyttöön.

Yhteiskuntamme on muuttunut kohti monimuotoistuvaa, monikulttuuristuvaa ja moniarvoista Suomea. Muutoksen taustalla on ilmiöitä, kuten maahanmuutto ja osana globaaleja taloudellisia muutosprosesseja Suomea sisältäpäin muuttavat tekijät. Lokaali ja globaali kilpailu kiristyy ja taloudelliset resurssit niukkenevat. Samaan aikaan yhteiskuntamme muuttuu moniluokkaiseksi, jossa erot taloudellisen toimeentulon ja toimintamahdollisuuksien suhteen kasvavat suuresti. Tämän ilmiön myötä perinteisiä arvoja joudutaan haastamaan esittämällä kysymyksiä, kuten mitä on koulutuksellinen tai kulttuurinen tasa-arvo tilanteessa, jossa kaikki osalliset eivät ole samalla lähtöviivalla. Ajatustapa, jossa toinen on samanlainen kuin minä ja käsittää asiat samoin kuin minä (common ground fallacy), ei ole enää ajankohtainen tapa ajatella. Tilalle on tullut väestön monimuotoistumista ja muutokset heijastuvat asteittain myös työelämään sekä työyhteisön dynamiikkaan. (Timonen 2015, 16-17.) Mielenterveysongelmat, työmarkkinoiden muuttuvat osaamisvaateet sekä eriarvoisuuskehitys haastaa Suomea pohtimaan, miten työelämämme voi tuottaa hyvinvointia myös tulevaisuudessa (Työterveyslaitos 2020, 8).

Työ- ja elinkeinopoliittisesti tarkasteltuna työelämän monimuotoisuudesta on havaittavissa suhdanneherkkyyttä. Taloustilanteen ollessa hyvä ja esimerkiksi noususuhdanteen aikana kehittämistyön kannalta keskiössä olevien osatyökykyisten työllistymiseen suhtautuminen näyttää myötämielisenä. Taantuman aikana tämä suuntaus väistyy taka-alalle. Vuosien saatossa on kuitenkin huomattu, että työelämän monimuotoisuus ja siihen liittyvät keskustelut nousevat aina uudestaan käsiteltäväksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 64.) Vuoden 2020 monimuotoisuusbarometrin tulosten perusteella voidaan sanoa, että viimeisen kymmenen vuoden aikana organisaatioiden monimuotoisuuteen suhtautumisessa on tapahtunut myönteistä kehitystä. Barometriin vastanneet henkilöstöalan ammattilaiset toivat esille, että työelämässä kannustetaan henkilöstöä avoimuuteen huomattavasti enemmän kuin vuoden 2011 barometrissa arvioitiin. Lisäksi vastausten perusteella voidaan todeta, että organisaatioissa hyväksytään laajemmin monimuotoisuutta ja sen ilmenemismuotoja. (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020, 3.)

Suomen lainsäädännössä on määritelty syrjintäperusteita (ks. Suomen perustuslaki 731/1999; Työsopimuslaki 55/2001; Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014; Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1329/2014; Työturvallisuuslaki 738/2002), joiden mukaan ihmisiä ei voi asettaa eriarvoiseen asemaan työntekijänä. Työyhteisötasolla tarkasteltuna monimuotoisuuden ulottuvuuksina voidaan nähdä olevan toisistaan poikkeava koulutus, kokemus, työnteon tapa, taidot, persoonallisuus sekä arvot. Kokoavasti voidaan siis todeta, että työelämän monimuotoisuus tarkoittaa organisaatioiden henkilöstön sekä sen asiakaskunnan ja muiden sidosryhmien moninaisuutta ja moniarvoisuutta. (Työturvallisuuskeskus 2021, 3-4.)

Perinteisesti työelämässä on tarkasteltu erilaisuutta näkyvien eroavaisuuksien, kuten iän, sukupuolen tai etnisen taustan kautta. Yhdysvalloissa laajasti käytössä oleva käsite diversity management sekä sittemmin equal opportunity käsitteet ovat luoneet pohjaa myös länsimaisen työelämän monimuotoisuusajattelulle. Diversity management on tarkoittanut tasa-arvoisen kohtelun turvaamista etnisille vähemmistöille ja naisille. Equal opportunity ajattelumalli on sittemmin laajentunut myös vammaisiin ja seksuaalisiin vähemmistöihin. Vähemmistöjen määrän lisääminen työpaikoille, rekrytointiin liittyvien käytänteiden kehittäminen tai työnjollisten asioiden pohtiminen ei kuitenkaan tuonut todellista tasa-arvoa ihmisryhmien välille, sillä ne eivät riittävästi ratkaisseet henkilöstöjohtamiseen liittyviä käytänteitä. (Ajanko 2016, 19.) Vasta kriittinen tutkimus toi esille, että jos monimuotoisen johtamisen halutaan olevan tuottavaa ja vaikuttavaa, tulee sitä johtaa ja moninaisuuden johtamisella pitää olla yhteys strategisen tason suunnitteluun sekä päätöksentekokykyyn (Jaatinen 2015, 37).

Työelämässä yritysten ja organisaatioiden kilpailu markkinoista ja osaavasta työvoimasta on kiristynyt. Organisaatioiden maine sekä työnantajakuva ovat nousseet entistä tärkeämmäksi työnhakijoille, yhteistyökumppaneille sekä asiakkaille. Muun muassa tämän takia suhtautuminen työnhakijoiden, asiakaskunnan ja henkilöstön monimuotoisuuteen on noussut yhä

merkityksellisempään asemaan niin rekrytoinneissa kuin palvelujen tuottamisessakin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 4.)

Jokaisella ihmisellä pitäisi olla yhtäläiset mahdollisuudet kiinnittyä työelämään ja edetä uralla. On johtajuudesta kiinni, miten työntekijän tai työnhakijan osaamisen arvioinnissa suhtaudutaan esimerkiksi etniseen taustaan tai muihin henkilökohtaisiin piirteisiin. Merkittävää on painottaa ammattitaitoa eikä niinkään henkilön ominaisuuksia. Työvoiman ja henkilöstön monimuotoisuus asettaa haasteita johtajuudelle, mutta se antaa myös lukuisia mahdollisuuksia, jotka voi kääntää liiketoimintaeduksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 64.) Voimavara-lähtöisesti katsottuna organisaation avoin ja muutosherkkä toimintakulttuuri sekä innostava ja kannustava työilmapiiri saa esiin monimuotoisuuden luomia voimavaroja. Organisaatioiden ollessa kyvykkäitä tunnistamaan ja omaksumaan toimintaympäristöjen kulttuurisia merkityksiä, voidaan vastata kysyntään oikea-aikaisilla tuotteilla ja palveluilla. (Jalonen, Uusikylä & Hyttinen 2019, 235.)

2.2 Monimuotoisuuden johtaminen

Kansainvälisesti monimuotoisuuden johtaminen (diversity management) viittaa erilaisiin toiminnan kehittämisen menettelytapoihin, joiden avulla johtamista ja organisaatiota tuetaan ottamaan huomioon organisaatiossa työskentelevien oikeus erilaisuuteen. Näin turvataan myös eri vähemmistöjen tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu. (Jalonen ym. 2019, 235.) Monimuotoisuuden johtamisessa henkilöstön sekä asiakaskunnan monimuotoisuuden vaikutukset tiedostetaan ja otetaan huomioon organisaation käytänteissä esimerkiksi sopimalla menettelytavoista, jolla vastataan monimuotoisuuden tuomiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Monimuotoisuuden johtamisessa pyritään maksimoimaan monimuotoisuuden edut ja minimoimaan haitat. Tätä johtamistapaa voidaan tarkastella myös tapana, jossa kaikkien organisaatioiden työntekijöiden taidot otetaan huomioon. Sillä voidaan viitata myös suunnitelmalliseen pyrkimykseen rekrytoida, sitouttaa, palkita ja arvostaa heterogeenistä työyhteisöä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 8.) Monimuotoisuuden johtamista voidaan lähestyä myös strategisesta näkökulmasta, jolloin monimuotoisuuden johtaminen syntyy organisaation strategisesta johtamisesta ja tuloksia painottavista lähtökohdista. Tällöin monimuotoisuus toimii kilpailutekijänä globaalissa monikulttuurisessa ja muuttuvissa markkinoissa. (Jalonen ym. 2019, 235.)

Monimuotoisuuden johtaminen on muuttuvissa organisaatioympäristössä tapahtuvaa tulevaisuutta ennakoivaa johtamista. Se on käytännönläheinen johtamisen tapa, jossa organisaatioiden toimintastrategiat määrittelevät johtamisen painopisteet. (Savileppä 2005, 8-9.) Vain osa Suomen yrityksistä tunnistavat moninaisuuden johtamisen osaksi omaa toimintaansa. Monimuotoisen johtamisen tunnistamiseksi organisaatioissa vaaditaan henkilöstöjohtamisen käytänteiden ja strategisen suunnittelun kehittämistä. Tämä tarkoittaa henkilöstöjohtamisen käytänteiden luomista, jotka turvaavat vähemmistöjen pääsyn organisaatioihin. Tulee myös

kehittää käytänteitä, jotka kasvavan monimuotoisuuden myötä sallivat muutoksia toimintamalleihin, valtasuhteisiin ja rakenteisiin. (Jaatinen 2015, 38.)

Kiinnittämällä huomiota monimuotoisuuden johtamiseen voidaan saavuttaa edistymistä organisaatioiden, työyhteisöjen ja työntekijöiden suorituskyvyssä. Yksin monimuotoisen työyhteisön rakentaminen ei kuitenkaan riitä. Suorituskyvyn kasvamisen edellytykseksi, organisaatioissa on luotava luottamuksen ja turvallisuuden tunnetta, jotta kukaan ei tuntisi olevansa muiden arviointivallan alla. Suorituskyvyn lisääntymisen ja turvallisuuden tunteen yhteys rakentuu, kun turvallisuuden tunne aktivoi psykologisia prosesseja, kuten itseilmaisua, empatiaa, luottamusta ja viestintää. Nämä ovat elementtejä, joita tarvitaan suorituskyvyn parantamiseksi. (Roberge & Van Dick 2010, 302-303.) Bairohin ja Truxin (2010, 216-218) mukaan moninaisuuden johtamisen kehittämisen keskiöön olisikin hyvä nostaa organisaatiokulttuuri ja sen kehittäminen. Tällöin oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo lisääntyvät organisaatiokulttuurin kehittymisen myötä, joka puolestaan edellyttää uudenlaista monimuotoisuuden johtamista. Mikäli organisaatiokulttuuriin toivotaan muutosta, linkittyy muutokseen oleellisesti ylimmän johdon rooli muutoksessa. On kyettävä kyseenalaistamaan toimintatapoja jokaisella johtamisen tasolla, jotta jotain uutta ja toimivampaa saadaan tilalle.

Voimavarana pidettävää henkilöstön monimuotoisuutta pyritään hyödyntämään työyhteisön, organisaation, työntekijän, asiakkaiden ja yhteiskunnan eduksi. Tavoitteena monimuotoisessa johtamisessa on organisaation toiminnan tehostaminen ja tuottavuuden lisääntyminen. Tavoitteena on myös työntekijätasolla työhyvinvoinnin ja jaksamisen parantaminen sekä henkilöstön olemassa olevan osaamisen ja henkilöstövoimavarojen mahdollisimman monipuolinen ja tehokas hyödynnettävyys. Moninaisuuden johtamisessa voidaan nähdä yhtymäkohtia myös vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen sekä yritysten yhteiskuntavastuuseen. (Savileppä 2005, 8-9.) Henkilöstötasolla tarkasteltuna monimuotoisuus lisää hyvin johdettuna tuottavuutta, työssä viihtyvyyttä ja kannattavuutta. Johtajuudelta vaaditaan kykyä yhdistää ja hyödyntää erilaisia ihmisiä ja heidän osaamistaan. Myös arvostuksen, osallisuuden ja kuuluvuuden tunteiden vahvistaminen on tarpeellista. Keskeistä on erilaisten ihmisten muodostama kokonaisuus eikä niinkään erilaisuus. Monimuotoisuuden johtaminen onkin parhaimmillaan osallistamisen ja erilaisuuden sujuvaa yhteispeliä. (Timonen 2015, 15.)

Osallistamisen ja inklusion merkitys monimuotoisuuden johtamisessa on tärkeää, sillä sen avulla voidaan kehittää organisaatiokulttuuria avoimempaan ja joustavampaan suuntaan. Tämä puolestaan on edellytys heterogeenisessä ryhmässä synergiaetujen esiin saamiseksi. Osallistavassa työyhteisössä jokaiselle annetaan mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen ja erilaisuuden arvostamiseen. Osallistamisen toteutumisen edellytyksenä on yhteisen suunnittelun lisäksi jatkuva oppiminen sekä yhdessä tekeminen ja sen avulla voidaan lisätä muutosten ymmärtämistä sekä madaltaa muutokseen kohdistuvia pelkoja. Ohjauksen ja koulutuksen avulla mahdollistuu oman ajattelun avartaminen. (Savileppä 2005, 9-11.)

Monimuotoisuuden johtamiseen liittyvän kehitystyön käynnistäjä on useimmiten henkilöstöhallinto, se ei rajoitu siis vain henkilöstöjohtamiseen. Onnistunut monimuotoisuusjohtaminen viedään osaksi koko organisaation toimintastrategiaa ja eri toimintoja, sillä on tärkeää, että organisaatiojohto on sitoutunut toteuttamaan monimuotoisuutta organisaation eri prosesseissa. (Savileppä 2005, 8-9.) Organisaatioiden johtajien uskomukset ja moraaliarvot vaikuttavat myös organisaation monimuotoisuuden johtamiseen, pelkät sanat tai hyvää tarkoittavat ajatukset eivät riitä monimuotoisuuden johtamisen käytännön toteutuksessa (Ng & Sears 2020, 437-447). Sitoutumisen nähdään olevan yksi merkittävistä monimuotoisuuden edistäjistä ja positiiviset uskomukset työelämän monimuotoisuudesta ennustavat monimuotoisuus käytäntöjen toteutumista. Monimuotoisuutta johtamalla kehitetään ja muutetaan organisaatiota sekä sen toimintaprosesseja, järjestelmiä, käytäntöjä ja rakenteita. Rakenteellista tukea pidetäänkin monimuotoisen johtamisen tärkeänä elementtinä, mutta myös koulutuksen ja ohjauksen avulla pyritään vaikuttamaan organisaation asennemuutokseen. Tällä johtamisen tavalla tavoitellaan osallistavan organisaatiokulttuurin kehittämistä. (Savileppä 2005, 8-11.)

3 Voimavaraistavia johtamisen tapoja

Tässä kehittämistyössä tarkastelemme voimavaraistavia johtamisen tapoja valmentavan-, dialogisen ja positiivisen johtamisen kautta. Voimavaraistavassa johtamisessa on erilaisia lähestymistapoja, joissa yhteistä ovat arvostus, läsnäolo, kuunteleminen sekä erilaisuuden ymmärtäminen ja hyödyntäminen. Nämä lähestymistavat perustavat vahvuusajatteluun ja ihmisen potentiaalin hyödyntämiseen sekä kehittämiseen. Voimavaraistavan johtamisen avulla on mahdollista luoda hyvinvoiva, voimaantunut ja motivoitunut työyhteisö, joka onnistuu työssään mahdollisimman hyvin.

Perinteisesti johtajuutta jaotellaan asioiden johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen (leadership) näkökulmiin. Tässä kehittämistyössä olemme kiinnostuneita ihmisten johtamisen mallisesta johtamisesta, jossa painottuvat asioiden, prosessien ja tehtävien johtamisen merkitys koko organisaation toiminnalle. (Syväjärvi & Vakkala 2019, 205.) Tällöin johtajuudessa kiinnitetään huomiota työntekijöiden motivointiin, sitouttamiseen ja asetettujen tavoitteiden suuntaiseen toimimiseen (Haslam 2004, 59).

Monimuotoinen työelämä luo hyvän alustan kehittymiselle. Osallistaminen ja voimaannuttaminen toimivat monimuotoisuuden johtamisessa peruspilareina, sillä kehittymisen näkökulmasta perusedellytyksenä yksilötasolla on hyväksytyksi tuleminen, omassa työssä koetut vaikuttamisen mahdollisuudet sekä sisäinen voiman tunne, voimaantuminen (empowerment). (Savileppä 2007, 115.) Tässä kehittämistyössä voimaantumisen määritelmä pohjautuu Juha Siitosen (1999) tutkimukseen Voimaantumisteorioiden perusteiden hahmottelua. Tutkimus on iäkäs, mutta sen seurauksena syntynyt voimaantumisteoria on edelleen perusteos, kun kartoitetaan

voimaantumisen lähtökohtia. Siitonen määrittelee voimaantumisen tutkimuskirjallisuuden pohjalta sisäisen voimantunteen rakentumiseksi. Tämä sisältää ajatuksen voimaantumisesta itsestä lähtevänä henkilökohtaisena ja sosiaalisena prosessina, jota ei voi tuottaa toiselle. (Siitonen 1999, 93). Kokonaho (2008, 12-13) täydentää, että voimaantuminen on sisäistä voimantunnetta, jonka avulla mahdollistuu oman energian vaivaton ja energinen käyttöä. Voimaantuneen henkilön toiminta on sujuvaa ja asiat tulevat tehdyksi kuin itsestään.

Voimaantumisteoriassa kuvataan, että vaikka voimaantumisen prosessi on henkilökohtainen, siihen vaikuttavat silti esimerkiksi turvallinen ympäristö, toiset ihmiset ja sosiaaliset rakenteet. Nämä tekijät voivat lisätä voimaantumisen todennäköisyyttä. Toisen ihmisen voimaantumista voidaan tukea esimerkiksi avoimuudella, toimintavapaudella, rohkaisemisella sekä luottamukseen ja tasa-arvoisuuteen pyrkimisellä. Tämä myös vahvistaa sitä, että voimaantuminen ei ole yksisuuntaista. Niin voimaantumisen osaprosessien kuin ihmistenkin välillä on vaikutuksia toisiinsa. (Siitonen 1999, 118.) Lisäksi voimaantumista edesauttaa ryhmään kuuluminen ja ymmärretyksi tuleminen sekä siinä itsensä tärkeäksi tunteminen. Voimaannuttavassa johtamisessa tätä voidaan tukea positiivisen palautteen, onnistumisen kokemusten mahdollistamisella sekä hyväksyvällä kohtaamisella. Voimaannuttavan johtamisen keskiössä on henkilökunnan sisäisten voimavarojen esiin nostaminen ja niiden oikeanlainen suuntaaminen kohti organisaation tavoitteita. Voimaannuttavan johtajan alaiset voivat työssään hyvin ja ovat motivoituneita tekemään parhaansa. (Kokonaho 2008, 14-20).

Viime vuosina työhyvinvointiin liittyvässä kehittämis- ja tutkimustyössä on tulokulmaksi otettu ongelmalähtöisyyden sijaan työhyvinvoinnin kehittäminen sekä voimavarojen korostaminen (Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2018, 13). Esimerkiksi Martin Seligman (2008) positiivisen psykologian kärkinimenä alkoi tutkia oppimisen ehtoja liittyen myönteiseen ajattelutapaan. Seligman mukaan käyttämällä hyväksi ihmisissä olevia vahvuuksia ja luonteenpiirteitä voidaan vahvistaa hyvinvointia ja onnellisuutta. Christensenin mukaan (2007, 77) työssä koettujen kuormittavien ja kielteisten asioiden häviäminen ei lisää työtyytyväisyyttä tai työn imua, koska katsotaan, että työn myönteiset tekijät ovat etusijalla työhyvinvoinnin lisäämisessä. Kiinnittämällä huomiota myönteisiin tekijöihin, voidaan edistää työntekijän voimaantumista, tuottavuutta, suorituskykyä sekä yhteistyötä työntekijöiden kesken. Voimavarojen ja myönteisten kokemusten tulisikin olla painopisteenä organisaatioille, jotka pyrkivät edistämään työympäristöään.

Puhuttaessa voimavaroista ja niiden vahvistamisesta työpaikalla, tarkoitetaan esimerkiksi työpaikan ilmapiiriä, jaksamista ja työkykyisyyttä. Sitä voidaan lähestyä eri näkökulmista, johtamisen näkökulmasta olennaista on tiedostaa, että työhyvinvointi koostuu sekä yksilön että yhteisön sosiaalisista, fyysisistä ja henkisistä ulottuvuuksista. Työntekijän omat käsitykset kyvykkyydestä, osaamisesta, vaikutusmahdollisuuksista ja arvostuksesta muokkaavat jokaisen kuvaa omasta itsestään. Kokemukset tehtävistä suoriutumisesta, lähijohtajasta, ja työpaikan sosiaalisista suhteista heijastuvat subjektiivisiin käsityksiin työssä viihtymisestä. (Niiranen,

Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 150-151.) Christensen (2007, 72) kuvaa samansuuntaisesti työhyvinvointia lisäävässä mallissa, jossa johtamistyötä tekevien antama tuki, tunne työn hallinnasta sekä innovatiivinen ilmapiiri ovat tärkeitä työhyvinvointia lisääviä tekijöitä. Myös roolien selkeys ja mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää mainitaan työn tekemistä edistävinä tekijöinä työyhteisöissä ja yksilöiden toiminnassa.

Avolio ym. (2010, 43) mukaan voimavaraistavan johtamisen nähdään perustuvan neljään psykologiseen resurssiin: optimismiin, itseluottamukseen, sopeutuvaisuuteen ja positiiviseen asenteeseen. Heidän mukaansa resurssit ovat persoonallisuuden piirteitä, mutta niitä pystytään kehittämään. Ominaisuuksien kehittämällä on työyhteisötasolla positiivinen vaikutus, sillä psykologisten voimavarojen tunnistaminen kasvaa johtamistyötä tekevillä. Ristikangas & Ristikangas (2017, 279) puolestaan kuvailevat voimavaraistavan johtajuuden olevan ihmisten osaamista arvostavaa, välittävää, kuuntelevaa ja vuorovaikutteista johtamista.

Nykyisellään työelämässä muuttuvien ja monimutkaistuvien organisaatioiden jokapäiväisessä arjessa painottuvat ongelmat ja heikkoudet kuten työyhteisön ristiriidat, riittämättömät resurssit tai heikko yhteistyö. Olipa muutos mikä tahansa, jokainen kokee sen henkilökohtaisesti omasta näkökulmasta käsin. (Syväjärvi & Vakkala 2019, 213.) Työelämässä ollaan tilanteessa, jossa ihmisläheinen ja aikaisempaa johtamisajattelua uudistavat johtamistavat korostuvat. Muutosten keskellä erityisesti ihmisläheistä johtamista haastetaan, sillä johtamiseen kohdistuu tavallista enemmän odotuksia liittyen esimerkiksi läsnäoloon ja oikeudenmukaisuuteen. Resurssipainotteisuuden ja johtajakeskeisyyden rinnalle tarvitaan kannustavaa johtajuutta, jonka vuorovaikutteinen, ihmisyyttä kunnioittava ja luottamusta herättävä johtajuus tuottaa sitoutuneisuutta ja parempaa työhyvinvointia. (Syväjärvi & Vakkala 2019, 226.) Aikaisemmin perinteisenä pidetty kolmen k:n johtaminen jossa johtaja osaa käskää, kontrolloida ja korjata korvataan tämän päivän johtamisella, jossa johtaminen on parhaimmillaan kolmen i:n johtamista, tämän keskiössä ovat innostuminen, innostaminen ja innovointi. Harvemmin johtamisessa on kuitenkaan kyse joko-tai- ajattelusta vaan ennemminkin sekä-että-ajattelutavasta. Hyvän johtajan tulee hallita monenlaisia tyynejä ja osata soveltaa niitä tilanteiden vaatimalla tavalla. (Sydänmaanlakka 2014, 8-9.)

Vahvuudet huomioimalla, myönteisiä tunteita ja positiivista virettä nostattamalla esimerkiksi erilaisten ratkaisumahdollisuuksien pohtimisella sekä työntekijöiden voimavaroihin ja niiden tukemiseen keskittymällä toteutetaan voimavaroja vahvistavaa johtajuutta. Johtajuudessa näkyy siis positiivinen ote. Tämän saavuttamiseksi johtajuuden lähtökohtana pitäisi olla aidon kunnioittamisen lisäksi tasapuolisuuden sekä vastuullisuuden arvot. Yksittäisen työntekijän kannalta myönteisiä kokemuksia on mahdollista tuottaa voimavaraisella sekä arvoperustaisella ja kaikenlaiset tilanteet huomioivalla johtamisella, jossa johtamistyötä tekevä kohtaa työntekijän aidosti kunnioittaen. (Syväjärvi & Vakkala 2019, 213-214.) Avainasemassa ovatkin onnistunut vuorovaikutus, yhteistyö, erilaisten vahvuuksien huomioiminen ja hyödyntämien sekä

myönteisten tunteiden ja hyvän ilmapiirin edistäminen. Nämä ovat jokaiselle tuttuja elementtejä, mutta tuttuudestaan huolimatta eivät ne aina ole itsestään selviä toteuttaa käytännössä. Ajattelumme on luontaisesti virittäytynyt huomaamaan vaaroja ja uhkaavia teki- jöitä. Paha on voimakkaampi kuin hyvä ja ohjaa huomiomme helposti kohti negatiivisia asi- oita. Arvostava kohtaaminen ja myönteinen vuorovaikutus eivät ole aina arkipäivää työpai- koilla. Monet johtajat uskovat toiminnan sujuvan pehmeiden arvojen sijaan sujuvien prosessi- kaavioiden, tietojärjestelmien sekä yksityiskohtaisten sääntöjen ja ohjeiden varassa. Vah- vuuksilla on kuitenkin työelämässä valtava voima ihmisten hyvinvoinnin, innostuksen ja työ- suorituksen kannalta. (Wenström 2020, 9-10.)

3.1 Valmentava johtaminen

Valmentaja sanana on liitetty ohjaajan tai kouluttajan merkitykseen 1830-luvulta lähtien, jol- loin Oxfordin yliopistossa puhuttiin valmentajan roolista auttaa opiskelijaa selviytymään ko- keesta. 1860-luvulla valmennus liitettiin terminä urheilumaailmaan suorituskyvyn parantami- seen. Yhdysvalloissa 1900-luvun puolivälissä siitä syntyi liiketoiminnan työntekijöiden koulut- tamisen väline ja valmentava johtajuus alkoi muotoutua työelämän johtamistyössä käytettä- vään muotoon. (English, Sabatine & Brownell 2018, 3-4.)

Johtamisen käytännöt ovat tulleet suomalaisilla työpaikoilla haastetuksi ja organisaation me- nestykseen on etsitty yhä enemmän uudenlaisia ratkaisuja. Näistä valmentava johtamisote on viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana nostettu yhä vahvemmin esille. Valmentava johta- juus on kokonaisvaltaista johtamista, jonka keskiössä on potentiaalin näkeminen. Se on ajat- telu- ja toimintatapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Valmentava johtaminen ei rajoitu vain esimiestyöhön, sillä johtajuus sosiaalipsykologisena ilmiönä ei ole riippuvainen or- ganisaation hierarkiasta. Valmentava johtajuus on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa tavoitteena on yksilöiden potentiaalin vapauttaminen ryhmän ja orga- nisaatioiden käyttöön. Vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista tuetaan ryhmän potentiaa- lilla. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 11-14.) Ei ole yhdentekevää, millaisen vaikutelman joh- tamistyötä tekevät antavat itsestään. Nimittäin työntekijöiden on katsottu jäljittelevän joh- tajiensa positiivisia asenteita ja käyttäytymistä. Tämän nähdään edistävän työntekijöiden koke- maa luottamusta ja myönteistä vuorovaikusta johtoa kohtaan. Johtamistyötä tekevien on tär- keää ylläpitää hyvää työilmapiiriä, jotta työntekijöiden turvallisuuden, luottavaisuuden ja it- sensä ilmaisemisen ilmapiiri kasvaa. Valmentavaa johtamista toteuttamalla voidaan edistää työntekijöiden oman äänen kuuluviin saamista ja mielipiteen ilmaisua. (Wang, Yuan & Zhu 2017, 1660-1662.)

Valmentavan johtamisen peruselementtejä ovat toista arvostava suhtautuminen, tavoitteelli- nen tekeminen ja osallistava ote perustuen luottamukseen. Nykypäivän työn vaateita ovat työn merkityksellisyyden kokemus ja jatkuva työssä innostuminen. Työpaikoilla tarvitaan yhä

enemmän keinoja, joilla huomioida ihmisten motivoitumisen tapoja ja työn tuottavuutta. Valmentava ote esimiestyössä on syntynyt juuri näihin tarpeisiin kannustaen työntekijöitä rohkeisiin tekoihin ja itsensä toteuttamiseen. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 11-14.) Arvostavaa suhtautumista voidaan edistää arjen johtamistyössä valinnoilla, teoilla, tavoilla ja puheilla kuten kiinnittämällä huomiota onnistumisiin ja työntekijän vahvuuksiin hyödyntäen niitä optimaalisella tavalla työyhteisössä (Kurttila ym. 2010, 50).

Johtajuus ja valmentaminen liittyvät luontaisesti toisiinsa ja johtajuuden edellä kävijät ovat toimineet alaistensa valmentajina kautta aikain. Hyvä toimintatapa ei kuitenkaan leviä, ellei sitä tunnusteta ja mallinneta. Viime vuosien aikana valmentavaa eli coaching osaamista on ryhdytty aktiivisesti siirtämään osaksi esimiestyötä ja sen kehittämistä. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 9-13.) Ajangon (2016, 108-109) mukaan valmentavaan johtamistyöhön sisältyy oleellisesti juuri ammattimaisen coachingin elementtejä kuten suhteen ja luottamuksen rakentamista, aktiivista kuuntelua, läsnäoloa ja tilaa oivaltaa asioita. Kertomisen sijasta kysyminen on tärkeää kommunikaatiossa ja vuorovaikutuksessa. Oleellista on pyrkiä lisäämään tietoisuutta henkilön omasta potentiaalista ja ratkaisutaidoista sekä näin lisätä vastuullisuutta.

Ristikangas ja Ristikangas (2017, 12) kuvaavat, että johtajien yksi oleellinen tehtävä on hyödyntää tiimeissä olevaa erilaisuutta ja hyödyntää tätä yhteistyön voimin asetettujen tavoitteiden onnistuneessa saavuttamisessa. Monimuotoisuuden edistämisen näkökulmasta valmentavalla johtajuudella voidaan edistää psykologista turvallisuutta, joka kuvaa tilaa, jossa keskinäinen kunnioitus ja luottamus korostuvat. Organisaation tai tiimin katsotaan olevan turvallinen, kun kukaan sen jäsenistä ei koe, että mielipiteen tai ajatuksen jakaminen johtaa kokeemukseen hylkäämisestä, hämmennyksestä tai rankaisusta. (Roberge & van Dick 2010, 302-303.) Ristikangas ja Grunbaum (2014, 28) täsmentävät, että valmentavan esimiehen tavoitteena on mahdollistaa työntekijöistä osaavampia ja yhteistyökykyisempiä yksilöitä, jotka ovat motivoituneita työskentelemään kohti yhteisestä päämäärää. Tavoitteen onnistumisen mahdollistamiseksi ihmisten vahvuuksien hyödyntäminen onkin oleellisessa roolissa. Vahvuuksiin keskittymällä luodaan työyhteisössä innostusta, sitoutumista ja kilpailukykyä sekä niiden hyödyntäminen luo energiaa, tuottaa tyytyväisyyttä ja saa aikaan toivottuja tuloksia. Esimiehen tehtävä on auttaa vahvuusajattelun avulla johdettavaansa tiedostamaan ja hyödyntämään omat vahvuutensa ja visionsa sekä valmentaa heitä ottamaan koko potentiaali käyttöönsä. Vahvuuksia hyödynnettäessä uuden oppiminen on helpompaa ja energisoivempaa ja vahvuudet kantavat haastavissakin tilanteissa. Vastaavasti keskittyminen heikkouksiin ja vierailta tuntuviin toimintatapoihin uuvuttaa tekijäänsä. Esimies-alaisuhde onkin parhaimmillaan luova yhteistyösuhde, jossa molempien osaaminen saadaan hyödynnettyä. (Ristikangas & Grunbaum 2014, 28-35.)

Valmentavassa johtajuudessa työyhteisöä ei lähdetä rakentamaan parhaimmista työntekijöistä, vaan johtajuuden avulla voidaan kehittää työntekijöitä ja löytää jokaiselle sopiva rooli

yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Uskomalla ja luottamalla omiin työntekijöihin, tuke-
malla työntekijöitä ja tekemällä töitä kehittymisen eteen yhdessä työntekijöiden kanssa,
edistetään hyvää työtulosta ja jokaisen kehittymistä. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg
2010, 70.) Hyvällä johtajalla on kykyä ja halua nähdä ryhmän potentiaali erilaisuuden kautta.
Tiimin potentiaali on mahdollista saada käyttöön hyväksymällä ja huomioimalla työntekijöi-
den ainutlaatuinen erilaisuus. Monimuotoisuus jää kokonaan hyödyntämättä, mikäli samankal-
taisuus ohjaa valintoja. Johdettaessa vain yhdellä tavalla kaventuu organisaation osaaminen
yhden vahvuuden varaan. Valmentavassa johtajuudessa koko tiimi osallistetaan yhteiseen te-
kemiseen ja tässä ryhmäläisten tunteminen on avain asemassa. Erilaisuus on ensin ymmärret-
tävä ja hyväksyttävä, jotta sen hyödyt voidaan valjastaa koko organisaation käyttöön. (Risti-
kangas & Ristikangas 2017, 151-160.)

Valmentavan johtajuuden ydintaidot läsnäolo ja kuunteleminen voivat jo itsestään Ajargon
(2016, 110) mukaan tuottaa ihmeitä. Ajattelu edistyy usein ääneen ajattelemalla ja tarjoa-
malla tilan toiselle ajatella ilman, että sanoo juurikaan mitään voi olla valmennuksellista joh-
tamista parhaimmillaan. Valmentavan johtajuuden tarkoituksena ei ole siis antaa valmiita rat-
kaisuja vaan mahdollistaa ja auttaa valmennettavaa löytämään omia ratkaisuja. Pyrkimyksenä
on esittää parhaita mahdollisia kysymyksiä ja antaa niiden myötä vastauksille mahdollisuus
nousta. Moninaisuusajattelun valmentava vuorovaikutus perustuu siis vahvasti kunnioitukseen,
kuunteluun ja kysymyksiin, joiden pyrkimyksenä on nostaa esiin valmennettavien omat ratkai-
sut. (Ajanko 2016, 110-113.)

Valmentava vuorovaikutus tukee moninaisuusajattelua, koska valmentavan keskustelun myötä
tietoisuutemme ihmisten erilaisuudesta kasvaa. Johtajan oma itsetuntemus on onnistumisen
ytimessä, sillä kun tuntee omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa kykenee tarkastelemaan
paremmin miten erilaiset ihmiset tarvitsevat erilaista johtamista, sparrausta ja valmenta-
mista. On tärkeää muistaa, että se mikä sopii loistavasti toiselle, ei välttämättä sovi toiselle
vaan johtaminen on yksilöllistä. Kootusti voidaan todeta, että valmentavalla otteella on tär-
keä paikkansa tämän päivän työelämässä, mutta se ei kuitenkaan ole ratkaisu kaikkiin tilan-
teisiin. Onnistuneeseen johtamiseen tarvitaan paljon muutakin, johon valmentava rooli on
loistava lisä keinona erilaisiin menetelmiin. (Ajanko 2016, 111-113.)

3.2 Dialoginen johtaminen

Työhyvinvointiin, innovointiin ja tuloksellisuuteen liitettyssä dialogisuudessa on monia työelä-
mää kehittäviä ja johtamistapaan positiivisesti vaikuttavia yhtymäkohtia (Syvänen ym. 2015,
15). Myös Työelämä 2020-hankkeen perusteella kaikki huomioonottavalla dialogisella vuoro-
vaikutuksella on työelämää, työpaikkoja ja työtä edistäviä vaikutuksia (Työ- ja elinkeinomi-
nisteriö 2019). Dialogisuuden suosiota selittää osin sen pitkät antiikin Kreikkaan ulottuvat pe-
rinteet. Sokrateksen tiedetään käyttäneen dialogia keskeisenä välineenä löytää totuus

ihmisten välisestä vuoropuhelusta korostamalla avoimuutta, kuuntelemista ja kysymistä. Merkityksen virtaukseksikin suomennettu dialogisuus rakentaa vuorovaikutuksessa yhteistä ymmärrystä. Työyhteisöissä tämä tarkoittaa yhteistä ymmärryksen rakentumista esimerkiksi arvoista, perustehtävästä ja toimintatavoista. (Syvänen ym. 2015, 15-17.) Työelämässä avoimuuden ja myönteisen asenteen katsotaan muodostavan sellaista ilmapiiriä, jossa ongelmien sijaan nähdään mahdollisuuksia, voimavaroja sekä mahdollisuuksia oppia ja kehittää (Ranta 2021, 74).

Dialogisen johtamisen teoreettinen viitekehys rakentuu sekä moderneista että klassisista teorioista, joissa oletetaan, että keskeiset tekijät tuloksellisuuteen, innovatiivisuuteen ja työelämän laatuun ovat yhteistoiminnassa ja johtamisessa (Ks. Lawler 1986; Mayo 1933). Tutkimustiedon valossa (ks. esimerkiksi Tierney, Farmer & Graen 1999; Syvänen ym. 2015) tiedetään, että kehittämistyössä johtamisella ja dialogisuudella voidaan vaikuttaa sitoutumiseen, luovuuteen ja innovatiivisuuteen ja siksi esimerkiksi avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin tukeminen on tärkeää. Parhaimmillaan dialogisuus elää paitsi puheessa niin myös vuorovaikutuksessa ja päätöksentekoprosesseissa. Dialogi mahdollistaa erilaisten merkitysten rakentumisen sekä niiden jakamisen ja kuuntelemisen. Kyseessä on siis tapa osallistaa ja luoda tilanteita, joissa voidaan kohdata monikulmaisesti ja laajasti monenlaisten osapuolten tahoilta. Yhteisten keskustelujen avulla rakennetaan ja uudistetaan yhdessä todellisuutta. (Syvänen ym. 2015, 35.)

Johtamisen voidaan todeta olevan keskeisessä roolissa kehittämistyössä. Dialogisessa johtamisessa valta ja vastuu selkiytyy ja vastuut sekä työnjaot tulevat näkyvämmäksi työntekijöiden ja johdon välillä. Työntekijöiden ideoita hyödynnetään, yhteisöllisyyttä ja osallisuutta vahvistetaan. Näiden toimintojen avulla edistetään myös myönteisyyttä ja luottamusta, yhteisöllisyyttä ja osallisuutta. Tavoitteena on yhteisen ymmärryksen lisääminen, oman ja toisen työn arvostaminen sekä toisten työrooleja kohtaan koettu ymmärrys. (Ranta 2021, 72-73.) Nykypäivänä organisaatioilta vaaditaan innovatiivisuutta esimerkiksi kestävyysvajeeseen ja väestön ikääntymiseen vastaamisessa ja siksi kaikki luovuuden ja innovatiivisuuden potentiaalit olisivat tärkeää saada käyttöön. Työpaikkatasolla tämä tarkoittaa johdon ja työntekijöiden pysähtymistä sen äärelle, onko johtamisessa, omassa työssä, työtavoissa, palveluissa tai käytänteissä tarvetta uudistamiselle. Uudistuminen puolestaan haastaa johtajia luovuuden pariin, jossa uskotaan ja luotetaan työntekijöiden osaamiseen ja osallistamiseen. Johtamisessa tämä tarkoittaa organisaation voimavarojen ja kaikkien luovuuden sekä oppimispotentiaalain käyttöönottoa innovoinnin alkuunsaamiseksi. Tästä syystä johtamistyötä tekevien tulee kuunnella työntekijöitä ja kannustaa heitä ideoimaan ja kehittämään. Perehtymällä työntekijöiden ideoihin ja aktiivinen työ niiden eteenpäinviemiseksi sekä uuden idean alkuunpanijan positiivinen huomioiminen luo pohjaa organisaatioiden jatkuvalle uudistumiselle. (Syvänen ym. 2015, 13-15.)

Kehittämisen kynnyksiä madaltamalla nähdään, että hyviä innovaatioita syntyy arjessa osana työyhteisöjen jokapäiväistä tekemistä, ja niistä merkityksellisimmät voivat koskea esimerkiksi erilaisia oivalluksia tai ideoita toisin tekemisestä. Innovatiiviset ratkaisut, luova ongelmaratkaisu, käyttämättömien voimavarojen esiin saaminen ja potentiaalinen tunnistaminen sekä sen hyödyntäminen on osa kehittymistä. Organisaation menestyessä työntekijöiden ja asiakkaidenkin tuottamat ideat osataan hyödyntää palveluiden sekä tuotteiden kehittämisessä. Tämän saavuttaminen on mahdollista dialogisen johtamistavan kautta käyttämällä aitoa dialogia kaikkien osapuolten kanssa. (Syvänen ym. 2015, 13-15.)

Arjessa dialogisen johtamistavan periaatteet näkyvät hyvänä johtamisena. Oppiminen, tuki, luottamus ja yksilöllinen kohtaaminen ovat esimerkkejä merkityksellisistä tekijöistä, joita johtamissuhde tarvitsee. Työntekijä toivoo hyväksyntää ja itsenäisyyttä eli toisin sanottuna johtamiselta odotetaan samanaikaisesti läsnä olemista ja tavoitettavuutta mutta myös itsenäisyyden tukemista ja kontrollista vapautumista. Työntekijät odottavat, että lähijohto vastaa heidän tarpeisiinsa, jotka liittyvät esimerkiksi yksilöllisen arvostuksen, turvallisuuden ja organisaatioon kuulumisen tunteeseen. Hyväksyntää koetaan, kun työntekijät saavat kokemuksen esimerkiksi oikeudenmukaisuudesta, tasa-arvosta ja palautteen saamisesta. Mikäli johtamistyötä tekevä onnistuu näissä kaikissa asioissa, työntekijät ovat jopa tiedostamattaan, ihmislaajalle tyypilliseen tapaan, motivoituneita nostamaan työpanoksensa mahdollisimman korkeaksi. Tunne hyvästä työpanoksesta sekä voimavarojen optimaalinen hyödyntäminen lisää työhyvinvointia ja tuottavuutta. (Syvänen ym. 2015, 55-56.)

3.3 Positiivinen johtaminen

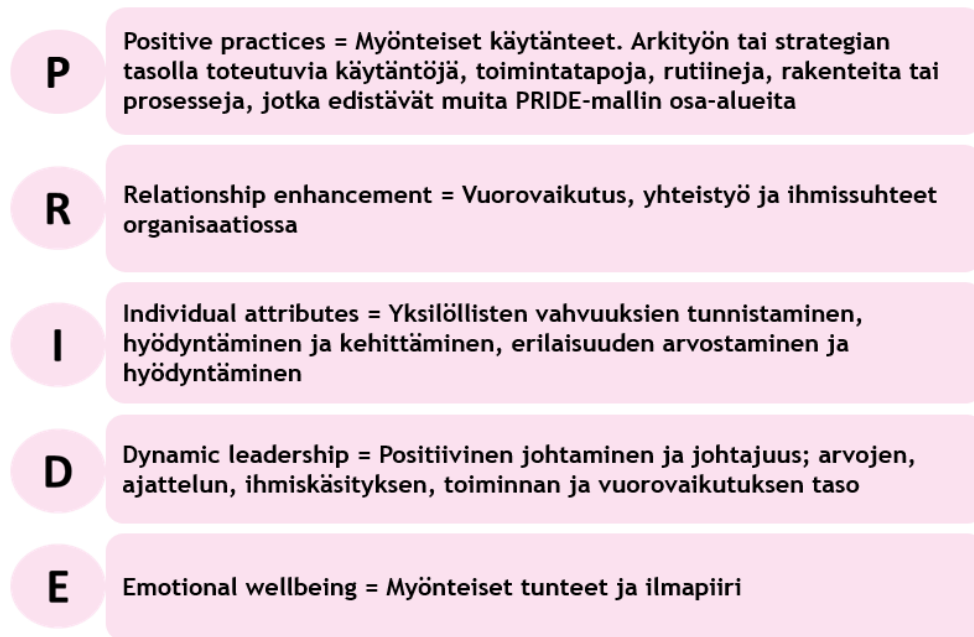
Ihmisten jalous ja hyveellisyys kohti onnellisempaa elämää kiinnosti jo Antiikin Kreikan ajattelijoita. Sittemmin työelämän ymmärrystä positiivisempaan suuntaan ovat edistäneet lukuisat eri tieteidenalojen selvitykset esimerkiksi positiivisesta psykologiasta ja positiiviseen organisaatio-oppiin sekä johtajuuteen liittyen. Yhteneväistä kaikelle tutkimukselle on ajatus siitä, että organisaatioissa ihminen nähdään onnistuneen toiminnan keskiössä. (Syväjärvi & Vakkala 2019, 216.) Positiivinen johtaminen on johtamisteoria, joka perustuu humanistiselle ihmiskäsitykselle ja arvomaailmalle. Positiivinen johtaminen pohjautuu positiivisen psykologian soveltamiseen ja hyödyntämiseen johtamisessa ja organisoinnissa. Positiivisessa psykologiassa tarkastellaan asioita, ilmiöitä ja prosesseja, joiden katsotaan edistävän yksilöiden ja yhteisöjen parhainta hyvinvointia. (Wenström 2020, 41-51.) Uusitalo-Malmivaara (2015, 18-20) täsmentää, että positiivinen psykologia hahmottaa juuri ihmisen voimavaroja tieteen menetelmin. Jokaisessa on jotakin hyvää, johon keskittymällä kasvatetaan myönteisyyden ilmiökenttää.

Positiivisessa johtamisessa keskiössä ovat yksilöiden ja työyhteisöjen positiivisuuden tunnistaminen, vahvistaminen ja kehittäminen johtajuuden avulla (Syväjärvi & Vakkala 2019, 218). Sen tavoitteena on edistää innostusta, hyvinvointia ja oppimista sekä tukea muutoksessa

toimimista ja resilienssiä. Positiivinen johtaminen perustuu vuorovaikutukselle, jossa keskeistä on aito kohtaaminen, arvostus, läsnäolo ja kuunteleminen sekä erilaisuuden ymmärtäminen ja hyödyntämien. (Wenström 2020, 51.)

Positiivinen johtamisen tavoitteena on luoda innostusta ja hyvinvointia (Wenström 2020, 37). Parhaimmillaan se näyttäytyy työyhteisöissä ja johtajuudessa miellyttävänä koettuna työelämänä, jossa myönteiset tunteet kuten innostus korostuu (Syväjärvi & Vakkala 2019, 217). Positiivinen johtaminen kytkeytyy hyvinvoinnin- ja muutosjohtamiseen, sillä se tähtää yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointiin sekä myönteiseen muutokseen. Tärkeässä asemassa on oman vahvuuspotentiaalin tunnistaminen ja hyödyntäminen matkalla kohti omaksi parhaaksi itsekseen tulemistä. Positiivisen johtamisen päämääräksi voidaankin nähdä juuri tämä henkilökohtainen kasvu ja itsensä toteuttaminen. (Wenström 2020, 37-38.) Positiivisessa johtamisessa painotetaan myönteisiä yksilökokemuksia, sillä ne edesauttavat erilaisten vuorovaikutussuhteiden todennäköisyyttä. Näiden nähdään luovan edellytyksiä ihmisarvoiselle ja tavoitekeskeiselle organisaatiotoiminnalle. Myös ihmisten ja työyhteisön tunteminen on tärkeää ottaa huomioon, koska niiden avulla johtamistyötä tekevä saa käsityksen siitä, miten positiivisuutta ja onnellisuutta koetaan. (Syväjärvi & Vakkala 2019, 218.)

Positiivisella johtamisella ei ole olemassa vain yhtä teoriaa, vaan kyse on joukosta erilaisia positiivisen ja humanistisen johtamisen muodoista. Yhdistävä tekijä on arvoihin ja hyveisiin perustuva lähestymistapa sekä myönteinen ja kannustava johtamisen tapa. Wenström (2020, 69) lähestyy positiivista johtamista PRIDE-teorian kautta. PRIDE-teoria koostuu tekijöistä, jotka tutkimusten mukaan muodostavat organisaatiosta positiivisen. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 1) on esitetty PRIDE-teoria, joka koostuu seuraavista englannin kirjainlyhenteistä liittyen positiivisen organisaation osa-alueisiin. (Wenström 2020, 68-69.)



Kuvio 1: Positiivisen organisaation osa-alueet (Wenström 2020, 69).

Positiivinen johtaminen toteutuu vuorovaikutuksessa pohjatuen läsnäoloon, kohtaamiseen ja kuuntelemiseen. Johtajalta se edellyttää oman ajattelun, asenteiden, arvojen, tunteiden ja ihmiskäsityksen tarkastelua sekä johtamis- ja vuorovaikutustavan tiedostamista. Johtajan on itse myös tultava tietoiseksi omista vahvuuksistaan ja kehittämisen kohteistaan sekä pyrkiä aitouteen ja yhdenmukaisuuteen erilaisissa rooleissa. Positiiviset johtajat inspiroivat, haastavat, motivoivat ja luovat innostavan vision. Tavoitteena on edistää johdettaviensa myönteisiä tunteita, kehittää heidän vahvuuksiaan, huomioida onnistumiset ja saavutukset sekä osoittaa myötätuntoa ja välittämistä. Positiivisen johtamisen keinoin on mahdollista edistää henkilöstön työn imua ja työhön sijoittumista. Innostusta edistävä lähiesimies luo myönteistä ilmapiiriä, vaalii hyviä ihmissuhteita, antaa kannustavaa palautetta sekä luottaa alaistensa kehittämiseen ja kehittymiseen. (Wenström 2020, 50-52.)

Vahvuuksilla on työelämässä todettu olevan valtava voima ja niiden tunnistaminen ja hyödyntäminen ovat oleellisessa roolissa ihmisten hyvinvoinnin, innostuksen ja työsuorituksen kannalta. Vahvuuksien voiman on katsottu olevan perusteltavissa lukuisten eri teorioiden kautta. Wenström (2020, 126) tiivistää nämä neljään päämekanismiin. Ensiksi vahvuusalueella toimiminen saa aikaan kokemuksen autenttisuudesta eli omana itsenään toimimisesta, itsensä toteuttamisesta, jotka luovat hyvinvointia. Toiseksi vahvuusalueella toimiminen vahvistaa kyvykkyyden tunnetta ja minä pystyvyyttä, jotka lisäävät työnimua, motivaatiota sekä suoriutumista. Kolmanneksi vahvuuksien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen saavat aikaan henkilökohtaisen ja organisaatiotason voimavaran, joka lisää innostusta sekä työnimua ja näin

organisaation tuloksia. Neljänneksi vahvuuksien hyödyntäminen lisää myönteisiä tunteita, jotka tukevat luovuutta, ongelmanratkaisutaitoa, sosiaalisia suhteita, hyvinvointia, terveyttä ja vähäisempää stressiä.

3.4 Yhteenvedo voimavaraistavista johtamisen tavoista

Tässä kehittämistyössä avasimme voimavaraistavaa johtamista valmentavan, dialogisen ja positiivisen johtamisen kautta. Lähestymistavoilla on paljon yhteistä, sillä ne perustavat kaikki vahvuusajatteluun, ihmisen potentiaalin hyödyntämiseen ja sen kehittämiseen. Oheiseen kuvioon (Kuvio 2) on koottu yhteenvedona voimavaraistavia johtamisentapoja sekä niiden ominaisuuksia. Voimavaraistavat tavat johtaa ovat merkityksellisiä monimuotoisuuden johtamisessa, sillä kiinnittämällä huomiota monimuotoisuuden johtamiseen voidaan saavuttaa edistymistä organisaatioiden, työyhteisöjen ja työntekijöiden suorituskyvyssä (Roberge & Van Dick 2010). Myös osallistamisen ja inklusion merkitys on tärkeää huomioida johtamistyössä, sillä sen avulla voidaan kehittää organisaatiokulttuuria avoimempaan ja joustavampaan suuntaan. Ohjauksen ja johtamisen avulla mahdollistuu oman ajattelun avartaminen. (Savileppä 2005, 9-11.) Henkilöstötasolla tarkasteltuna monimuotoisuus lisää hyvin johdettuna tuottavuutta, työssä viihtyvyyttä ja kannattavuutta. Johtajuudelta vaaditaan kykyä yhdistää ja hyödyntää erilaisia ihmisiä ja heidän osaamistaan. Myös arvostuksen, osallisuuden ja kuuluvuuden tunteiden vahvistaminen on tarpeellista. Keskeistä on erilaisten ihmisten muodostama kokonaisuus eikä niinkään erilaisuus. Monimuotoisuuden johtaminen onkin parhaimmillaan osallistamisen ja erilaisuuden sujuvaa yhteispeliä. (Timonen 2015, 15.)



Kuvio 2: Yhteenvedo voimavaraistavista johtamisen tavoista

4 Kehittämisasetelma

4.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja kehittämiskysymykset

Kehittämistyön lähtökohtana toimi työelämälähtöisyys ja sen kehittäminen. Aiheen ajankoh-
 taisuutta tukee se, että osatyökykyisten työllistymisen edistäminen on nostettu hallitusohjel-
 massa omaksi tavoitteeksi kohdassa Strateginen kokonaisuus 3.5 Luottamuksen ja tasa-arvois-
 ten työmarkkinoiden Suomi. Suomen työllistymisasteen parantaminen edellyttää, että osatyö-
 kykyisten, vaikeasti työllistyvien, nuorten, ikääntyvien ja maahanmuuttajataustaisten osallis-
 tumista työmarkkinoille lisätään erilaisin keinoin. (Hallitusohjelma 2019.) Monimuotoisuus
 työelämässä on voimavara, jolla voidaan edistää toimintatapojen ja palveluiden kehittymistä.
 Parhaimmillaan monimuotoisuus lisää yrityksen kilpailukykyä. Monimuotoisen työyhteisön joh-
 taminen vaatii uudenlaista esimiestyötä. Nykyisiä toimintatapoja ja uskomuksia on hyvä tar-
 kastella ja tarvittaessa uudistaa muuttuvan yhteiskunnan vaatimusten mukaisesti.

Kehittämistyön tarkoitus kytkeytyy Invalidisäätiön Täältä töihin -strategiaan. Strategian to-
 teuttamisen varmistamiseksi on nähty tarpeelliseksi vahvistaa monimuotoisen työelämän

johtamiseen liittyvää osaamista. Tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, miten monimuotoisen työyhteisön johtamista voidaan kehittää voimavaralähtöisemmäksi. Kerätyn tiedon pohjalta koostetaan ehdotuksia monimuotoisen työyhteisön ja voimavaralähtöisen johtamisen kehittämiseksi. Näitä kehittämissuhteita Invalidisäätiö hyödyntää työelämälle järjestettävissä koulutuksissa ja palveluissa. Tällä tavoin voidaan tukea työnantaja-asiakkaita monimuotoisen työyhteisön johtamisessa ja näin mahdollistaa osatyökykyisten sujuvampi työllistyminen Täältä töihin -strategian mukaisesti.

Opinnäytetyön tavoitteisiin vastataan seuraavien kehittämiskysymysten avulla (Kuvio 3):

1. Millaisena johtamistehtävissä olevat näkevät monimuotoisuuden muuttuvassa työelämässä?
2. Millä tavoin monimuotoisuus nähdään organisaation voimavarana?
3. Miten työntekijöiden voimavaroja voidaan hyödyntää monimuotoisuuden johtamisessa paremmin?
4. Minkälaisia kehittämistarpeita organisaatiolla on monimuotoisen työelämän johtamiseen liittyen tulevaisuudessa?

Kuvio 3: Opinnäytetyön kehittämiskysymykset

4.2 Opinnäytetyön kehittämissympäristö

Opinnäytetyön kehittämissympäristönä toimii Invalidisäätiön palveluyksiköt Ammattiopisto Live ja Live Palvelut. Invalidisäätiössä työskentelee lähes 600 asiantuntijaa ammatillisen koulutuksen, valmennuksen, työllistymisen ja näitä tukevien toimintojen parissa. Invalidisäätiössä toimitaan sen hyväksi, että ihmiset saisivat osallisuudesta ja työstä merkitystä elämäänsä. Yleis-työhyödyllisenä säätiönä toiminta painottuu yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseen ja hyvän elämän edellytyksien rakentamiseen Täältä töihin -strategian mukaisesti. (Invalidisäätiö 2020.)

Ammattiopisto Live on toisen asteen ammatillinen erityisoppilaitos ja erityisopetuksen kehittämiskeskus. Toiminnan tausta-ajatuksena on, että jokaisella ihmisellä tulee olla mahdollisuus työhön ja osallisuuteen, johon koulutus antaa hyvät eväät. Toimintaa ohjaa vahva usko siihen, että jokaisen Suomessa asuvan ihmisen panos yhteiskunnalle on yhtä arvokas. (Ammattiopisto Live 2020.)

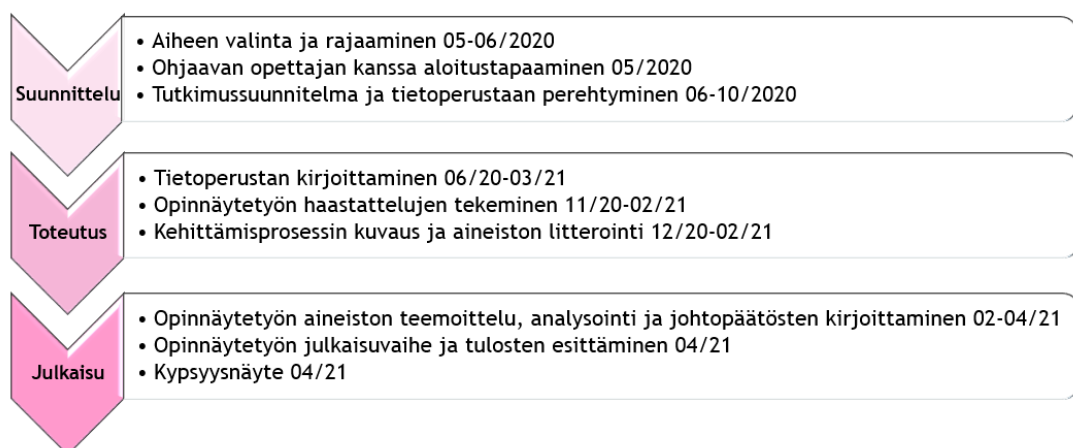
Live Palvelut on valmennus- ja asiantuntijatalo, jonka toiminta on keskittynyt erityistä tukea tarvitsevien työllistymiseen, työssä jaksamiseen ja takaisin työelämään palaamiseen. Live Palveluiden tarjontaan kuuluu muun muassa ammatillista kuntoutusta, kuntouttavaa työtoimintaa, työhönvalmennusta sekä erilaisia asiantuntijakoulutuksia. (Live Palvelut 2020.)

Tässä kehittämistyössä monimuotoisuuden keskiössä ovat Liven yksilöasiakkaat. Livessä tarjotaan palveluita henkilöille, jotka tarvitsevat opintoissaan ja työllistymisessään yksilöllistä tukea sekä ohjausta. Livessä työelämän tarpeiden kuunteleminen toimii osana palveluiden kehittämistä ja opinnäytetyön tavoitteena on kerätä ja koostaa työelämän johdon kokemuksia, ajatuksia ja kehittämistarpeita monimuotoisesta työelämästä nyt ja tulevaisuudessa.

Kehittämistyön tarkoituksena on edistää Invalidisäätiön Täältä töihin strategiaa sekä vahvistaa osatyökykyisten työllistymismahdollisuuksia. Kehittämistyön tulosten perusteella kehitetään Invalidisäätiön palveluita työelämälähtöisemmäksi esimerkiksi erityistä tukea tarvitsevien työllistymistä edistävien yrityksiin suunnattujen koulutuspakettien muodossa.

4.3 Opinnäytetyön eteneminen

Opinnäytetyön aihe nousee työelämän ajankohtaisista kehittämistarpeista. Aiheen valinta ja rajaaminen käynnistyi keväällä 2020, jolloin alkoi myös tietoperustaan perehtyminen. Opinnäytetyön eteni suunnitteluvaiheesta toteutusvaiheeseen ja siitä edelleen työn julkaisuun. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi kesti vuoden. Opinnäytetyön etenemisen aikataulu on havainnollistettu seuraavan kuvion (Kuvio 4) kautta.



Kuvio 4: Opinnäytetyön aikataulu

4.4 Menetelmälliset valinnat

Tämä kehittämistyö sisältää arviointitutkimuksellisia elementtejä. Juujärven (2013) mukaan arviointi viittaa jonkin asian arvoon tai ansioon ja sen kohteena on hanke, ohjelma,

innovaatio, interventio tai palvelu. Arviointitutkimuksella halutaan tuottaa tietoa työelämän käytännön tai hankkeen tarpeellisuudesta, toimivuudesta, hyödyllisyydestä ja vaikuttavuudesta kehittämisen pohjalle. Tavoitteena tässä kehittämistyössä on tuottaa arvioivaa tietoa, siitä miten monimuotoista työelämää voidaan johtaa onnistuneesti voimavaraletoisemmin ja koota kehittämissuhteita saadun tiedon perusteella.

Kehittämistyössä hyödynnetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimustapaa. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan terminä kuvata sateenvarjoksi, jolla on allaan useita hyvin erilaisia laadullisia tutkimuksia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 13). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohdaksi on todellisen elämän kuvaaminen sisältäen ajatuksen, että todellisuus on moninainen. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkijan on huomioitava arvolahtokohdat, sillä arvot muovaavat kuinka pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija myös vaikuttaa usein tutkimuskohteisiinsa. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2013, 16.) Vilka (2009, 98) täsmentää, että laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen vaan tuoda esille tulkintojen avulla asioita, jotka ovat välittömän havainnoinnin tavoittamattomissa. Laadullinen tutkimus ei siis niinkään pyri paljastamaan objektiivista todellisuutta, vaan rikastamaan sitä koskevia käsityksiä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tietoa hankitaan kokonaisvaltaisesti. Aineistoa kootessa kiinnitetään huomiota siihen, että tiedonkeruu tapahtuu luonnollisissa, todellisissa tilanteissa, jossa ihminen toimii tiedon kerääjänä. Sen sijaan, että tutkija kiinnittäisi huomiota mittausvälineillä hankittuun tietoon, tutkijan on hyvä luottaa tutkittavien kanssa tehtyihin havaintoihin ja keskusteluihin. Tässä apuna käytetään induktiivista analyysia, jossa päämääränä on löytää tutkimuksen avulla odottamattomia seikkoja. Tämän vuoksi tarvitaan aineiston monitoimista ja yksityiskohtaista tarkastelua. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositetaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille ”äänen” lisäksi. Kohdejoukon valinnan tulee olla tarkoituksenmukaista. Olennaista on että, tutkimuksen edetessä tutkimussuunnitelma muotoutuu joustavasti ja suunnitelmaa voidaan mukauttaa olosuhteiden mukaisesti. Tutkimuksessa kerätyn aineiston tuloksin otetaan huomioon, että tutkimustapauksia käsitellään ainutlaatuisina. (Hirsjärvi ym. 2013, 164.)

Tutkimuksen tarkoitusta voidaan havainnollistaa jakamalla se neljään osaan. Tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tämä kehittämistyö on luonteeltaan kartoittava. Hirsjärven ym. (2013, 138) mukaan kartoittavassa tutkimuksen tarkoitus on selvittää mitä tapahtuu, etsiä uusia näkökulmia ja ilmiöitä, selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä ja kehittää hypoteeseja. Kartoittavan tutkimuksen avulla saadaan luokiteltua keskeisiä teemoja ja miten tyypittelyt ovat suhteessa toisiinsa.

4.5 Aineiston keruu

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyissä tutkimuksissa aineistoa voidaan kerätä hyvin monella tavalla. Tutkimusaineistoksi valitaan kuitenkin useimmiten ihmisten kokemukset puheenmuodossa, jolloin tutkimusaineisto kerätään haastattelua hyödyntäen. (Vilka 2009, 100.) Laadullisen tutkimusotteen aineistonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut, kyselyt ja dokumentit. Tiedonkeruun menetelmänä on tässä kehittämistyössä käytetty haastattelua. (Kananen 2015, 12.)

Hirsjärven ym. (2013, 204-205) mukaan haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä ainutlaatuinen, sillä siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastatteluun on hyvä valikoida henkilöitä, joilla on aineiston keruun kannalta riittävästi informatiivista sanottavaa (Kananen 2015, 81). Kehittämistyössä tämä on huomioitu valikoimalla haastattelun kohteeksi henkilöitä, joilla on nähty olevan tietoa kehittämistyön kannalta tärkeästä aihealueesta.

Haastattelussa on tiedonkeruumenetelmänä sekä etuja että haittoja. Kananen (2015, 81) tuo esiin, että esimerkiksi kehittämistyötä edistävä aito tieto auttaa ymmärtämään keskiössä olevaa ilmiötä ja sen parissa toimivia ihmisiä, mutta näkökulmat ja mielipiteet voivat vaihdella eikä yhtä ainoaa totuutta ole välttämättä olemassa. Hirsjärvi ym. (2013, 204-205) kirjoittavat, että haastattelun etuna on sen joustavuus, jonka avulla voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Tässä kehittämistyössä on haastateltu yksilohaastatteluin laajasti monimuotoisen johtamistyön asiantuntijoita ja tiedonkeruumenetelmän on katsottu sopivan hyvin tähän tarkoitukseen. Haastattelemalla on nähty saavan tietoa monitahoisesti sekä useisiin suuntiin viittaavia vastauksia. Haastattelu tilanteena on myös mahdollistanut syventymisen saatavaan tietoon esimerkiksi lisäkysymyksillä ja pyytämällä perusteluja esitetyille mielipiteille.

Haastattelu on keskustelua, jossa osapuolet eivät ole kuitenkaan tasa-arvoisia kysymysten asettamisessa ja vastausten antamisessa. Haastattelu on systemaattinen tiedonkeruun muoto, jossa haastattelijalla on oltava ohjat käsissään. Siinä on tavoitteet, joihin haastattelun avulla pyritään saamaan luotettavia ja päteviä tietoja. Haastattelulajeja voidaan jaotella eri ryhmiin, tavallisesti ne erotellaan sen mukaan, miten strukturoitu ja miten muodollinen haastattelutilanne on. Haastattelu voi olla joko täysin strukturoitu tilanne, jossa on ennalta määritelty kysymyssarjat tietyssä järjestyksessä tai strukturoimaton vapaa haastattelu. (Hirsjärvi ym. 2013, 208). Tässä kehittämistyössä on kyseessä strukturoimaton haastattelu, jossa haastatteli-joilla on olemassa aihe, jonka ympäriltä keskustelua käydään vapaasti rönsyillen.

Hirsjärvi ym. (2013, 208) täsmentävät, että tutkimushaastattelut jaetaan kolmeen ryhmään; strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Tässä kehittämistyössä on käytetty teemahaastattelua tiedonkeruumenetelmänä. Teemahaastattelu

sopii tiedonkeruun menetelmäksi, koska se vastaa kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia. Lomake- ja avoimen haastattelun välimuotoa edustavassa teemahaastattelussa käsiteltävät teemat ovat tiedossa, mutta tarkkaa kysymysten muotoilua tai esittämistä ei ole. Kananen (2015, 83) mukaan tutkijalla tulee olla käsitys ilmiöstä, jotta hän voi laatia teemahaastatteluun sopivat teemat. Kuten Kananen (2015, 82) tuo esiin, kehittämistyön tekijät ovat perehtyneet tutkittavaan ilmiöön kirjallisuuden sekä aikaisempien tutkimusten kautta. Haastatteluja varten ilmiöt jaettiin osa-alueisiin, joiden avulla uskottiin saavuttaa riittävän kattava ymmärrys ilmiöön liittyen.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 87-88) kirjoittavat, että teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on lähellä syvähaastattelua avoimuudessaan. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelun etuna on tarkentavien ja syventävien kysymysten esittäminen tarpeen mukaisesti. Tutkijan pohdittavaksi jää kysymys, pitääkö kaikille haastateltaville esittää samat kysymykset, pitääkö ne esittää tietyssä järjestyksessä, onko sanamuodot jokaisessa haastattelussa samat ja niin edelleen. Tämän vuoksi teemahaastattelulla toteutetut yhdenmukaisuuden vaateet vaihtelevat avoimesta haastattelusta strukturoidusti etenevään haastatteluun. (Kananen 2015, 82-83.) Kyseisessä kehittämistyössä on päädytty hyödyntämään teemahaastattelua melko avoimena haastattelumetodina. Teemahaastattelussakaan ei voi kysyä mitä tahansa, vaan tulee löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Etukäteen huolellisesti valitut teemat pohjautuvat kehittämistyön tietoperustaan ja kehittämiskysymyksiin, joiden pohjalta laadittiin haastattelurunko.

Tässä kehittämistyössä haastattelujen avulla kartoitettiin, miten monimuotoisen työyhteisön johtamista voidaan kehittää voimavara- ja lähtöisemmäksi. Haastattelujen teemoiksi muodostuivat seuraavat teemat (Kuvio 5):



Kuvio 5: Haastattelun teemat

Haastattelutilanteessa haastateltavalle annettiin kysymyksiä pohdittavaksi ennalta mietittyjen teemojen kautta. Tämän katsottiin vievän haastatteluprosessia sujuvasti eteenpäin, sillä haastateltavien vastaukset ja pohdinnat auttoivat tutkittavan ilmiön avautumisessa

kehittämistyön tekijöille. Haastattelutilanteissa haastattelijat ovat olleet aktiivisia vuoropuheluun osallistujia esimerkiksi esittämällä lisäkysymyksiä ja tarkennuksia tarvittaessa. (Kananen 2015, 82-83.)

Aineisto kerättiin kehittämistyöhön yhdeksältä työelämän edustajalta, jotka toimivat johtamistehtävissä sekä HR-asiantuntijoina. Haastateltavat valikoituivat tarkoin etukäteen niin, että he edustavat eri kokoisia ja eri alojen organisaatioiden asiantuntijoita. Haastateltavilta on katsottu saavan erilaisia näkökulmia kehittämistyöhön. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 88) kirjoittavat, että kun haastattelussa korostuu tutkittavan ilmiön perusteellinen avaaminen, ei ole harvinaista, että haastateltavia on vain muutama. Tätä tarkastellessa ei aineiston kokoa voi pitää opinnäytteen merkittävänä kriteerinä. Tähän on tietysti kiinnitettävä huomiota, mutta ratkaisevassa asemassa ei ole aineiston koko vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88-97.)

Hirsjärvi ym. (2013, 206) tuovat esiin, että haastattelujen etuna on useimmiten se, että henkilöt saadaan mukaan vastaamaan tutkimukseen. Kehittämistyötä suunniteltaessa varauduttiin kuitenkin siihen, että haastateltavien mukaan saaminen voisi osoittautua haasteelliseksi. Tämä siksi, että osallistuminen kehittämistyöhön voidaan kokea ylimääräisenä lisänä, ellei aiheetta koeta itselle tärkeäksi. Tässä kohtaa on pystytty kuitenkin hyödyntämään Invalidisäätiön laajaa yritysysteistyöverkostoa. Haastateltavien mukaan saaminen osoittautui sujuvaksi, osittain varmastikin siksi, että aihe koettiin tärkeäksi ja ajankohtaiseksi. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina marraskuun 2020 - helmikuun 2021 aikana ja haastatteluja oli yhteensä yhdeksän kappaletta.

Haastattelujen keston varattiin aikaa puolitoista tuntia haastattelua kohden. Haastattelijat huomioivat etukäteen, että osa haastateltavista voi puhua hyvinkin paljon ja osa haastateltavista saattaa olla niukkasanisempia. Kehittämistyön tekijät päätyivät siihen, että haastateltaville lähetettiin haastattelukysymykset etukäteen tutustuttavaksi viikkoa ennen haastattelua. Etukäteen perehtyminen mahdollisti haastateltavien orientoitumisen rauhassa teemoihin ja kysymyksiin. Eduksi nähtiin myös, että mahdollisuus perehtyä haastatteluteemoihin tuottaa myös tuottavaa rikkaampaa sisältöä. Haastattelut toteutettiin etätyökaluja hyödyntäen Teamsin kautta.

Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin koehaastattelu. Koehaastattelussa kokeiltiin kysymysten toimivuutta, tarkennettiin teemoja sekä varmistettiin kysymysten ymmärrettävyyttä kohderyhmässä. Koehaastattelu antoi myös varmuutta tuleviin haastattelutilanteisiin.

4.6 Aineiston analysointi ja käsittely

Tuomen ja Sarajärven (2018, 103-104) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan jakaa kahteen ryhmään. Toiselle ryhmälle ominaista on, että analyysia ohjaa jokin tietty

tietoteoria. Toiseen ryhmään taas kuuluvat analyysimuodot, joita ei ohjaa lähtökohtaisesti mikään tietoteoria, mutta niihin voidaan soveltaa monenlaisia teoreettisia ja epistemologisia lähtökohtia melko vapaasti. Kerätty haastatteluaineisto analysoitiin käyttämällä teemoittelua analyysimenetelmä, joka kuuluu jälkimmäiseen ryhmään. Teemoittelu on yksi laadullisen analyysin perusmenetelmistä. Tässä opinnäytetyössä aineiston analysointi on teoriasidonnaista, sillä teoreettiset lähtökohdat ohjaavat osaltaan sitä, millaisia asioita havaitsimme analysoinnissa. (Jyväskylän yliopisto 2016.)

Teemoittelu on luonteva etenemistapa teemahaastattelun analysointiin siksi että teemat, joista haastateltavien kanssa on keskusteltu, löytyvät haastatteluista (Saaranen-Kauppinen & Puusniemi 2006). Haastattelut litteroitiin ja litterointivaiheen jälkeen opinnäytetyön tekijät tutustuivat aineistoon huolellisesti lukien ne useaan kertaan. Näin tekijöille muodostui vastauksista selkeä kokonaiskuva ja yhteys ennalta määritettyihin teemoihin (Braun & Clarke 2006, 87). Yhdeksästä haastattelusta syntyi yhteensä 7 tuntia ja 35 minuuttia nauhoitettua materiaalia. Nauhoituksista syntyi 69,5 sivua (A4-liuska) litteroitua tekstiä (fontti Calibri leipäteksti, fonttikoko 11, riviväli 1,15). Haastattelujen kestot olivat 36.53-58.45 minuutin välillä, keskiarvon ollessa 50,5 minuuttia. Haastattelujen litteroinnin jälkeen siirryttiin teemoitteluun. Teemoittelun avulla kerättiin teemojen alle haastatteluista ne kohdat, joissa tuodaan esille tietoa teemaan liittyen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Teemoittelemalla hahmotettiin tutkimusaineistosta keskeiset aihepiirit. Haastatteliteemat ja aineistosta esiin nostettavat teemat liittyvät kiinteästi opinnäytetyön kehittämiskysymyksiin. Kehittämistyön tekijät kuitenkin huomioivat, että aineistosta saattaa löytyä uusia teemoja ja niiden nimet voivat vaihtua. Tässä kehittämistyössä teemat pysyvät kuitenkin alkuperäisinä. Teemoittelussa hyödynnettiin värikoodausta ja siinä edettiin vaiheittain käyttäen hyväksi teemaattisen analyysin vaiheita. (Braun & Clarke 2006, 87). Ensimmäisessä vaiheessa koodattiin teemoittain haastatteluaineistoista kaikki teemojen kannalta merkitykselliset ja mielenkiintoiselta vaikuttavat asiat. Toisessa vaiheessa tarkastettiin, toimivatko teemat suhteessa koodattuihin otteisiin ja tehtiin tarvittavat muutokset. Kolmannessa vaiheessa tuotettiin selkeät määritelmät ja nimet teemoille, sillä aineiston jatkuva analyysi tarkentaa kunkin teeman yksityiskohtia. Neljännessä vaiheessa tuotettiin kehittämistyöhön tietoa haastatteluaineistoista tekemistämme löydöksistä suhteessa aiheeseemme. (Braun & Clarke 2006, 87-93.)

Aineiston analyysissä käytetty teemoittelu havainnollistuu seuraavassa kuviossa (Kuvio 6), jossa näkyy teeman kannalta merkityksellisten asioiden nosto litteroidusta aineistosta värikoodausta ja kommenttireunaa hyödyntäen. Kuvan litteroidusta tekstistä on poistettu haastateltavan numero anonymiteetin suojaamiseksi.

A: Miten sä itse ymmärrät sen monimuotoisen työelämän?

H: No mä näen sen niin, että siinä on jo nyky-ymmärryksen mukaan tosi monta taustatekijää: ikä, kansalaisuus, koulutustausta, sukupuoli, seksuaali-identiteetti, monta erilaista akselia minkä suhteen voidaan sitä tarkastella ja uskon että se koko ajan laajenee ja syvenee se käsitys. Et millä kaikilla tavoilla voimme olla monimuotoisia työyhteisössä.

- TEEMA: kokemukset ja näkemykset - Määritelmää monimuotoisuudesta

Ja sit jos ehkä miettii monimuotoista työelämää niin uskon vahvasti, että vaikka ei mistään taustasta tule stereotyyppisesti samankaltaisia aina tietyn mallin mukaisia ihmisiä niin se, että meillä on eri taustaisia ihmisiä niin se lisää sitä tavallaan laventaa osaamispohjaa ja laventaa sellaista innovointipohjaa ja sitä kautta kasvumahdollisuuksia.

- TEEMA: Monimuotoisuus organisaation voimavarana. Hyöty - lisää osaamista ja kehittämistä

Meillä ehkä vielä ihan erityisesti, kun toimitaan osittain työvoimapula-aloilla, kyllähän meillä toimihenkilötehtäviin hakee yleensä riittävästi ihmisiä niin työvoimapula, osaavan työvoiman pula on meillä kasvun ehkä suurin este. Sitä kautta tuetaan myös meidän yrityksen kasvua, että rekrytoidaan monitaustaisesti, monimuotoisesti.

- TEEMA: Monimuotoisuus organisaation voimavarana. Hyöty - monimuotoinen rekrytointi edistää kasvua

Kuvio 6: Teemoittelun havainnollistaminen

Tulosten auki kirjoittamisessa, litteroidusta aineistosta tuotiin esiin sitaatteja elävöittämään tekstiä sekä nostettiin kehittämiskysymysten kannalta olennaisia tuloksia ja havainnollistettiin tuloksia erilaisin kuvioin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tulosten jälkeen koottiin tulosten yhteenveto, jossa luotiin tulosten ja teorian synteesiä. Lopuksi työn tulosten ja teorian innoittamana on luotu runkoa suhteessa siihen, mitä asioita olisi hyvä painottaa, kun organisaatiot pohtivat monimuotoisuuden edistämistä.

5 Tulokset

5.1 Monimuotoisuuden ymmärtäminen

Ensimmäinen teema käsitteli kokemuksia ja näkemyksiä monimuotoisesta työelämästä. Vastauksissa nousi esiin, että monimuotoisuus ymmärretään laajasti. Jokaisella vastaajalla oli oma näkemys siitä, miten itse tai miten hänen edustamansa organisaatio määrittelee monimuotoisuutta. Yhtenevää oli se, että ihmisten taustatekijät, kuten ikä, sukupuoli, etninen tausta ja vähemmistöt nähtiin monimuotoisuutena. Vastaajat nostivat esiin myös työntekijöiden väliset erot, tasa-arvoisen kohtelun, omien vahvuuksien näkemisen ja niiden hyödyntämisen sekä oman paikan löytämisen kuuluvaksi osaksi monimuotoisuuden käsitettä.

Mä näen sen niin, että siinä on jo nyky-ymmärryksen mukaan tosi monta taustatekijää: ikä, kansalaisuus, koulutustausta, sukupuoli, seksuaali-identiteetti, monta monta erilaista akselia minkä suhteen voidaan sitä tarkastella ja uskon että se koko ajan laajenee ja syvenee se käsitys.

Mulle tarkoittaa monimuotoisuus sitä, että on erilaisia ihmisiä erilaisilla tarpeilla ja erilaisilla kokemuksilla töissä.

Haastateltavien kokemukset monimuotoisesta työelämästä olivat kirjavia. Ne jaottuivat kolmen eri alateeman alle. Haastateltavilla oli kokemusta erilaisten ja eri taustaisten ihmisten kanssa työskentelystä, monimuotoisuutta edistävästä rekrytoinnista sekä arjen henkilöstöjohtamisessa koetuista tilanteista. Kokemukset olivat poikkeuksetta positiivisia ja parhaimmillaan monimuotoisuuden avulla oli pystytty edistämään työntekijän integroitumista yhteiskuntaan. Kokemukset olivat luoneet uskoa monimuotoisuuden tuomiin positiivisiin vaikutuksiin, sillä eräskin haastateltava kertoi, että monimuotoinen työyhteisö monenlaisella elämäkokemuksella, koulutuksella, sukupuolijakaumalla ja etnisillä taustoilla oli hänen mielestään työyhteisö parhaimmillaan. Nähtiin, että kun erilaisista lähtökohdista tulevat ihmiset saavat vastuuta tekemisestään ja heidän osaamiseensa luotetaan, he pääsevät loistamaan työssään ja antavat silloin itsestään parhaan panoksen. Tärkeä kokemus liittyi inklusioon. Oli työyhteisö minkä näköinen tahansa, ei riitä, että erilaisuutta ymmärretään, vaan lisäksi pitää huolehtia siitä, että jokaisen työyhteisön jäsenen pitää pystyä olemaan mukana omana itsenään.

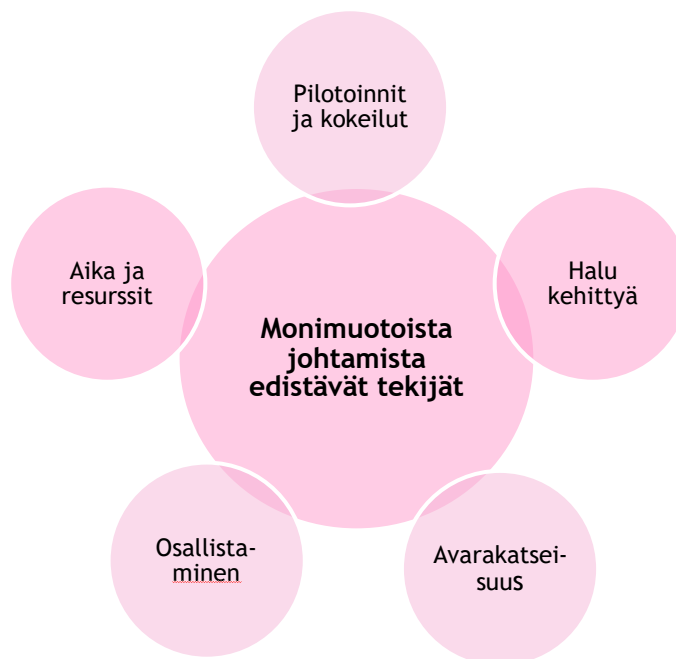
Haastateltavilta kysyttiin, miten työyhteisön monimuotoisuus näkyy omassa johtamistyössä ja miten se välittyy työntekijöille. Vastausten perusteella voidaan todeta, että jokapäiväisessä henkilöstöjohtamisessa monimuotoisuuden johtaminen piiryy työntekijöille tasapuolisuutena, mukaan ottamisena, kuuntelemisena ja vaikuttamismahdollisuuksina. Esiin nousivat myös henkilöstön osaamisen ja kyvykkyyksien hyödyntäminen ja esiin tuominen sekä yhteistyö eri yhteistyökumppaneiden kuten koulutusorganisaatioiden ja oppilaitosten kanssa. Voidaan sanoa, että haastattelujen perusteella monimuotoisuus huomioidaan osana johtamistyötä ja se näkyy myös työntekijöille. Yksi haastateltava koki, että hän toimii tiedonantajana ja myös konsulttijana. Toinen toi esille sen näkymisen arjessa viitaten organisaationsa tapaan arvostaa erilaisuutta ja rekrytoida monimuotoisesti erilaisia ihmisiä.

Mä olen istunut lounaspöydässä, jossa vieressä on syötetty työntekijää. Et hänellä on semmonen tauti, että hän ei pysty itse liikuttamaan käsiä ni hänellä avustaja syöttää lounaalla. Eli tossakin mun mielestä se monimuotoisuus on viety todella pitkälle. Siis ei hänellä ole mitään, hän on työkykyinen muuten, mut hän ei pysty syömään lounasta, hänen kädet ei toimi.

Esiin nousi myös organisaatioiden tulevaisuuspainotteisuus, jolloin tulevaisuuden työelämässä monimuotoisuus nähdään hyötynä. Yksi haastateltava kertoi, että organisaatiossa on tulevaisuuslähtöistä kehittämistä, joka näkyy ulospäin esimerkiksi painottamalla rekrytoinneissa monimuotoisuutta ja näkemällä heidän tuomat mahdollisuudet kehityksen tukena. Kehityksen näkökulmasta koettiin tärkeänä huomioida henkilöstön osaamista ja kehittämistä suunnamalla sitä kohti moninäkökulmaisuuksi ja monimuotoisuutta sekä tällä tavoin tuoda monimuotoisuutta näkyväksi.

Haastateltavat pohtivat monimuotoisen johtamisen tapoja. Vastauksissa korostui haastateltavien yleinen positiivinen tunnelma teeman äärellä. Yhteneväistä oli se, että monimuotoisuus nähdään, ymmärretään ja hyväksytään olemassa olevaksi asiaksi organisaatioiden johtotavoilla. Toisissa vastauksissa organisaatioissa oli lähdetty muodostamaan erilaisia monimuotoisuuden toteutumista tukevia käytänteitä tai työryhmiä sekä kehittämään omia sisäisiä koulutuksia sekä rekrytointeja monimuotoisuuden edistämiseksi. Myös työtapojen organisoitumista monimuotoisuutta tukeväksi tarkasteltiin osissa vastauksista.

Haastateltavilta selvitettiin monimuotoista johtamista edistäviä tekijöitä. Oheisessa kuviossa (Kuvio 7) on tiivistetty vastausten pohjalta, millaisiksi haastateltavat kuvasivat monimuotoista johtamista edistävät tekijät.



Kuvio 7: Monimuotoista johtamista edistävät tekijät

Haastatteluissa kysyttiin, näkyykö monimuotoisuus ja sen edistäminen haastateltavien edustamien organisaatioiden strategiassa. Vastausten perusteella monimuotoisuus näkyy kaikilla yritysten omilla sisäisillä ohjelmissa, mutta vastaajista vain kolme kertoi monimuotoisuuden olevan kirjattuna strategiaan. Muut tavat, joilla monimuotoisuus näkyi, oli sen näkyminen arvoissa, vastuullisuusohjelmissa, brändin rakenteissa ja menestystekijöissä.

Kyllä mä kaipaisin tähän jotenkin vielä semmosta niin ku johtamisen näkökulmasta jotenki semmosta viitekehystä isommassa kuvassa. Että, miten se valuu strategiselta tasolta sinne operatiivisella tasolla ja miten taas sitten siellä asiakkaiden rajapinnalla tää monimuotoisuus aidosti niin ku toteutuu.

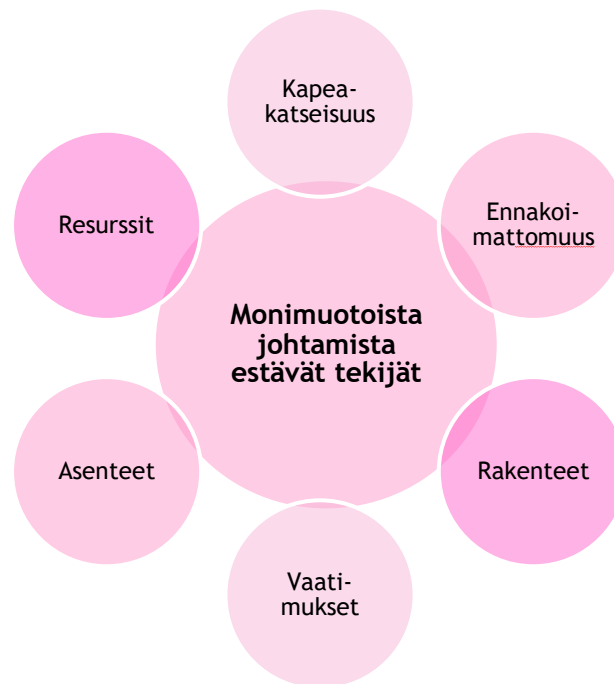
Haastatteluista nousi esiin, että monimuotoisuuden johtaminen on vähitellen tullut osaksi arkipäivää, joka on vaikuttanut siihen, että sitä johdetaan jo osana normaalia toistuvaa tekemistä. Monimuotoisuuden edistäminen on myös tahdon asia. Avarakatseisuus ja halu kehittyä johtajana luo hyvän pohjan monimuotoisuuden johtamisen edistämiseksi. Työkulttuurin luominen pohjaa paljon johtamistyössä tehtyihin yksittäisiin valintoihin ja esimerkiksi rekrytoinneilla voidaan edistää monimuotoisuutta. Mitä enemmän on aikaa ja resursseja kohdata alaisiaan ja olla heille tukena, sitä paremmin monimuotoista työelämää pystytään tukemaan.

Mut mun mielestä ehkä niinku se on sellaista hiljalleen arkipäiväiseksi tulevaa toimintaa, joka lähtee kokeiluista ja pilotoinneista

Myös hyvät kokemukset monimuotoisuudesta edistävät johtamisen toteutumista, sillä täytyy itse havaita hyödyt, jotta näkee monimuotoisuudessa olevan potentiaalin. Siksi esimerkiksi kokeilukulttuuri toimii edistävänä tekijänä. Kokeilujen ja pilotointien kautta voidaan löytää uusia toimintatapoja organisaatioon ja lisäksi ne innostavat ihmisiä edistämään monimuotoisuuden toteutumista. Vastauksissa nousi esille, että osallistaminen sekä monimuotoisuuden äärellä käyty yhteinen keskustelu ja sitä kautta yhteisen ymmärryksen saavuttaminen edistävät monimuotoisuuden toteutumista. Toisaalta vastaajat toivat esiin arkisempia edistämisen tapoja, kuten avoimuuden, jaetun innostumisen, uusien näkökulmien avautumisen ja johtamistyöhön käytetyn ajan.

Kun on monimuotoinen työyhteisö ja monimuotoista johtamista silloin niitä uusia ajatuksia tulee enemmän, kun meitä on enemmän miettimässä asioita ja toteuttamassa.

Haastatteluissa kerättiin tietoa monimuotoista johtamista estävistä tekijöistä. Oheisessa kuviossa (Kuvio 8) on tiivistetty vastausten pohjalta, millaisiksi haastateltavat kuvasivat monimuotoista johtamista estävät tekijät.



Kuvio 8: Monimuotoista johtamista estävät tekijät

Vastausten perusteella resurssien niukkuus, kiire, ajattelun kapeus sekä johtamistyötä tekevän asenne olivat eniten esiin nostetut monimuotoisuuden toteutumista estävät tekijät. Jos johtamistyötä tekevät eivät ennakoivat tulevaisuutta ja näkevät organisaatioissaan vain nykytilan esimerkiksi osaamistarvetta tai tuotettavia palveluja arvioidessa ilman, että näkisivät monimuotoisuuden rikastuttavan vaikutuksen tekemiselle, estyy monimuotoisuuden johtaminen. Haastatteluissa nousi esille, että monimuotoisuuden toteutumisen estyminen liittyy myös työyhteisöön, jos esimerkiksi monimuotoisuus käsitteenä ei ole riittävän selkeä tai monimuotoisuutta vastustetaan.

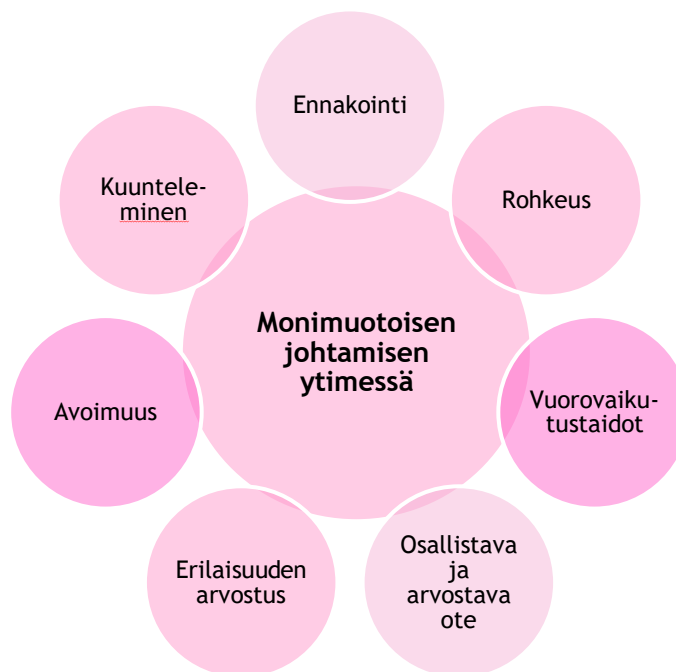
Jos katsotaan liian liki tulevaisuuteen tai ei katsota tulevaisuuteen lainkaan. Että nähdään vaan se nykytila, mikä on se vaikka se osaamistarve tässä hetkessä ja mitä me ollaan tuottamassa tällä hetkellä asiakkaille niin kyllä se varmaan sitten lähtökohdalaisesti tekee siitä esteen.

Monimuotoisen johtamisen nähtiin olevan haastavaa, jos ei pysty avaamaan omaa ajatteluaan kehittämiselle. Monimuotoisuutta ja sen käsitettä tulisikin nostaa kirkkaampana esille, jotta organisaatioissa alettaisiin enemmän edistää sen toteutumista. Se miten monimuotoisuudesta puhutaan lisää painoarvoa ja laajentaa sen toteutumista. Konkretisoimalla ja havahduttamalla ihmisiä siihen, mitä monimuotoisuus omassa organisaatiossa tarkoittaa, voidaan madallata sen edistämisen esteitä. Yksi haastateltavista toi esille, että työkokeilu- tai harjoittelupaikkojen systemaattinen tarjoaminen on vielä liian strukturoimatonta. Tämän saavuttamiseksi tarvittaisiin organisaatioiden sisäisiä rakenteita tukemaan erilaisia työllistymisen

väyliä. Myös työntekijöille asetetut erilaiset vaatimukset kuten koulutuksen ja kielitaidon osalta haastaa johtajuutta. Matalan koulutustason työtehtävissä työyhteisön kielitaito ei läheskään aina ole yhtenevä ja tällöin ryhmäytyminen ja työyhteisön yhteistyö on haastavaa. Tätä voidaan tarkastella myös kriittisesti kyseenalaistamalla, tarvitseeko kaikissa työtehtävissä todella suomenkielentaitoa, ja jos näin niin millä tasolla vai voisiko rekrytointitilanteissa näiden sijaan painottaa vahvemmin osaamisen arviointia suhteessa työtehtäviin.

Mut meillä ei ole vielä varsinaista rakennetta siihen, et me ei pysyvästi tarjota paikkaa siitä huolimatta, et me luetaan jotain näitä Googlen ja IBM:n ja näillä on esimerkiks autistisille nuorille omia harjoitteluohjelmia. Sanoisin, et meillä on vähän matkaa vielä siihen.

Haastatteluissa selvitettiin ominaisuuksia, joita vaaditaan johtajalta monimuotoisen johtamisen toteutumiseksi. Oheiseen kuvioon (Kuvio 9) on tiivistetty haastatteluissa nousseita asioita, jotka nähtiin olevan onnistuneen monimuotoisen johtamisen ytimessä.



Kuvio 9: Monimuotoisen johtamisen ydin

Johtamistyötä tekevältä vaaditaan tulevaisuusorientoituneisuutta, avarakatseisuutta, ennakkoluulottomuutta ja monimuotoisuuden näkemistä hyötynä ja tuloksen kannalta merkityksellisenä. Johtajalla tulee olla rohkeutta rekrytoida monimuotoisesti ja halukkuutta kokeilla uusia asioita. Samoin katsottiin, että johtamistehtävissä oleville on hyötyä valmiuksista kohdata omat ennakkoluulot ja oman toiminnan puutteet, sillä nähtiin, että tiedostamattaankin

jokainen on omaksunut jollain tasolla syrjiviä ajatuksia. Näitä syrjiviä ajatuksia kohtaamalla voidaan varmistua siitä, että ne eivät ole esteenä monimuotoisuuden johtamiselle.

No kiinnostusta siihen, että miten niin kun, miten paras tulos saavutetaan koska paras tulos saavutetaan monimuotoisessa työyhteisöissä. Se on aivan tutkittu fakta.

Tämmönen out of the box ajattelutapa, että pyrkii niinkö käymään vaihtoehtoja jatkuvasti läpi ja lähtee kokeilemaan.

Haastatteluissa korostui johtamistyötä tekevien vuorovaikutustaidot. Heiltä vaaditaan monimuotoisuuteen liittyvän dialogisuuden hallitsemista ja selkeää sekä monikanavaista viestimistä. Johtajan on hyvä olla helposti lähestyttävä, kuunnella ja kuulla, jotta oma ja muiden ymmärrys monimuotoisuudesta kasvaa. On tärkeää huomioida, että alaisten kokonaisvaltainen tunteminen ja heidän näkemisensä yksilönä on tarpeellista. Tarvitaan tietoisuutta siitä, että työyhteisöt koostuvat erilaisista ihmisistä ja erilaisuutta ymmärtämällä edistetään monimuotoisuutta.

Ehkä kuunteleminen on yksi tärkeimmistä. Nimenomaan kuulee ja kuuntelee, monimuotoisuuteen liittyy juuri se, miten itse asiat kokee ja ajattelee niiden olevan on vain se yksi omanäkemyks. Eikä sitä muiden näkemystä voi arvailla, jos ei sitä kuule.

Pitää niinkun olla selkärangassa ymmärrys siitä, että ihmisiä on erilaisia ja sitä erilaisuutta ymmärtämällä saa huomattavasti enemmän aikaiseksi.

Rohkeus, viisaus ja jotenki semmonen sydämellä johtaminen ja ihmisten arvostaminen ni semmoista johtamista eikä semmoista aika ja tavoite ja asiajuttuu.

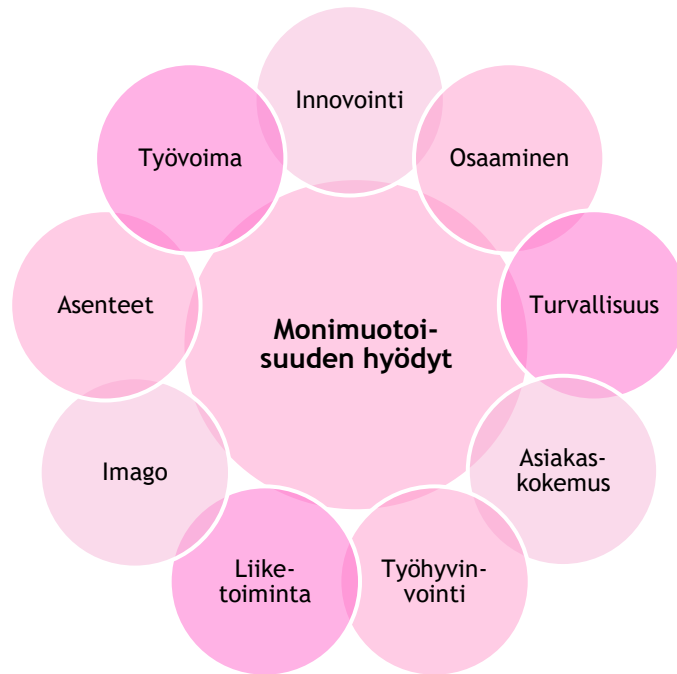
Yhdeksi hyvän monimuotoisuuden johtamisen edellytykseksi mainittiin henkilöstön toimijuuden ja itseohjautuvuuden tukeminen. Sen sijaan, että johto päättäisi aina tiimin puolesta asiat, voisi tarkastella tiimin toimijuutta, itseohjautuvuutta ja yhdessä tekemisen tasoa.

Ehkä itse puhu tommosta monimuotoisesta johtamisesta, että ehkä enempi niinkun nään sen vielä laajempaan kysymyksenä siitä, että minkälaiset valmiudet on henkilöstöllä siihen toimijuuteen ja itseohjautuvuuteen ja tiimimäiseen työskentelytapaan ja yhdessä tekemiseen sen sijaan, että on yks ihminen, joka päättää ne asiat sitten heidän puolestaan.

5.2 Monimuotoisuus organisaation voimavarana

Toisessa teemassa käsiteltiin monimuotoisuutta organisaation voimavarana. Haastateltavat olivat kaikki yhtä mielisiä siitä, että monimuotoinen työyhteisö nähdään organisaation

voimavarana. Vastauksia käsiteltiin erilaisten hyötyjen kautta, jotka on esitetty seuraavassa kuviossa (Kuvio 10).



Kuvio 10: Monimuotoisuuden hyödyt

Vahvimmin vastauksista nousi monimuotoisen työyhteisön hyötyinä innovatiivisuus ja kehittämisen mahdollisuudet. Näkemys oli, että erilaisista ihmisistä ja osaamisista koostuva työyhteisö lisää yrityksen kilpailuetua tarjoamalla mahdollisuuksia kehittymiselle ja innovaatioille. Jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa kilpailu kasvaa ja korostaa näin ollen palvelujen kehittämisen ja palveluinnovaatioiden merkitystä. Monimuotoisen työyhteisön erilaisten ihmisten erilaiset näkemykset nähtiinkin innovaatioiden ja kehittämisen kannalta erittäin tärkeänä etuna. Kaksi haastateltavista kuvasivat työyhteisön monimuotoisuutta loistavaksi ”innovointipohjaksi” ja ”innovointilähteeksi”, joka laimentaa kasvamahdollisuuksia runsaiden kehitysideoiden kautta. Laajalla taustalla olevat ihmiset työyhteisössä tuovat siis vastausten perusteella kaikessa yksinkertaisuudessaan enemmän näkemyksiä organisaatiolle.

Mun mielestä laajentaa hirveesti osaamista ja mahdollisuuksia. Jos ajattelisi, että meillä olisi porukka, joka ajattelisi samalla tavalla, toimi täysin samalla tavalla ja tekisi samaa työtä niin eihän siellä sellaista aitoa kehitystä tulisi missään vaiheessa. Mun mielestä hyöty tulee siitä, että joudutaan miettimään asioita monipuolisemmin ja syötettä tulee eri tavalla ja eri niinkun näkökulmista. Se on kehityksen kannalta kaikkein vahvin voimavara. Eli tuo hirveesti niitä näkökulmia se on semmoinen suurin voimavara.

Osaamisen rikastuttaminen nähtiin myös hyötynä monimuotoisen työyhteisön kautta. Haastateltavat nostivat, että jokainen työntekijä tuo työyhteisöön omat vahvuutensa, osaamisensa, tietonsa, näkökulmansa ja elämäkokemuksensa rikastuttamaan organisaation osaamista. Näitä ominaisuuksia voidaan haastateltavien mukaan onnistuneella johtamisella aktiivisesta hyödyntää koko organisaation toiminnassa. Useat haastateltavista nostivat esiin myös vahvuuksien tunnistamisen tärkeyden ja työtehtävien määrittämisen niiden kautta. Eräs haastateltavista kuvasi, että kun työyhteisössä jokaiselle työntekijälle muodostuu oma vastuualue ihmisen vahvuuksien ja osaamisen mukaan tukee se oman osaamisen huippuunsa hiomista. Eri-laisen osaamisen hyödyntämisen ydin nähtiin siinä, että monimuotoisessa työyhteisössä kaikkien ei tarvitse osata kaikkea vaan tärkeässä roolissa on kunkin erikoisosaamisen hyödyntäminen ja toinen toisilta oppiminen.

Mä ajattelen sen niin, että se on ihan rekrytoinnista alkaen ni se on semmonen niinku rikastava kysymys, että löydettäs erilaisia osajia ja erilaisen taustan omaavia. Ja että joukossa on hyvä olla niitä neitseellisesti vielä, jotka on koke-mattomanpia ja joille on helpompi tartuttaa tätä uudenlaista työkuultuuria ja pitää olla myös jarruja joukossa, jotka pitää meidät maanpinnalla, että mikä voi toimia ja mikä ei. Kyl mä aattelen niin, että johtamisen tulevaisuus ja tuota niin työyhteisöjen kehittäminen pitäisi entistä enemmän pohjautua siihen, että osaamispotentiaalia aina mietittä uutta väkeä hakiessa siitä, että se monimuotoisuus toteutuis niinku mahdollisimman laajasti ja kattavasti.

Kyllä varmasti hyötyjä on se että tietyllä tapaa sanotaan, että ne ihmiset pääsivät tekemään sitä mitä ne parhaiten osaa ja myöskin myös varmasti haastamaan itsensä ja sitä kautta sanotaan kouluttautumaan lisää.

Semmoset tehtävät, mitkä itsestä tuntuu hirveeltä ja voi pyytää toista tekemään ja sit taas vaihdannaistaloutta, eli mä teen sit sun puolesta nää ni jos sä teet tän.

Osa vastaajista nosti turvallisuuden tunteen yhdeksi monimuotoisen työyhteisön hyödyksi. Turvallisuuden tunteella oli vastausten perusteella suuri arvo ja merkitys kehittämisen, innovoinnin, arvostuksen ja työssä viihtymisenkin kannalta. Tämä siksi, että luottamuksellisessa työyhteisössä työntekijät uskaltavat rohkeasti tuoda omia näkemyksiään esille ja olla myös eri mieltä asioista. Yksi haastateltavista toikin esille, että pahimmillaan koko organisaatio kärsii siitä, jos työntekijät eivät yhteisissä tilaisuuksissa uskalla ilmasta mielipiteitään ja tuoda omaa osaamistaan esille. Esimerkiksi päätöksien teon kannalta työyhteisössä on paljon tärkeää tietoa ja mikäli nämä jäävät uskalluksen vuoksi sanomatta voi se aiheuttaa paljonkin haittaa. Sanomatta jättämisen vuoksi myös uudet innovaatiot voivat jäädä haastateltavan mukaan huomaamatta ja esiin nostamatta. Eräs haastateltavista koki, että monimuotoisuus luo psykologista turvallisuutta. Hän perusteli näkemyksensä sillä, että kun ympärillä nähdään erilaisia ihmisiä eri taustoilla pärjäävän yhtä lailla työssään, antaa se itsellekin luvan tehdä töitä omalla osaamisellaan.

Ja se, mitä ite oon nähny, on se että minusta on esimerkiks työryhmissä tai johtoryhmissä jopa haitallista jos kaikki ihmiset on aina samaa mieltä. Että ei tuoda niitä näkökulmia ja siitä tulee sellaista yhden totuuden tekemistä. Et tota sen takia se on arvokasta sille liiketoiminnalle, et ne erilaiset näkemykset tulee esille. Se, että ollaan kaikki samaa mieltä ja ollaan vaan samassa moodissa, se heikentää sitä innovaatioita ja se on mun mielestä... Se, että on erilaisia ihmisiä, se tekee paljon. Ja se, että se tuo paljon kun on vilkasta keskustelua työryhmissä tai johtoryhmissä tai missä tahansa sitä työtä tehdään, ni se varmasti auttaa siihen, et ihmiset kokee sanomisensa ja näkemystensä esille tuomisen turvalliseks.

Johtamiselta turvallisen ilmapiirin luominen vaatii paljon. On tärkeää, että ihmiset kokevat erilaisuuden rikkautena eikä tietynlaista ihmistyyppiä koeta suosittumpana. Tästä esimerkkinä nostettiin ekstroverttien suosiminen etenkin ihmisten mielikuvissa. Eräs haastateltavista nosti esille, että koronan myötä etätyön lisääntyminen on tuonut osallistamiseen uudenlaisia toimintamalleja. Kasvokkain tapahtuvissa kokouksissa työkalut ovat olleet suppeammat kuin etäkokouksissa, joissa digitaaliset kanavat ovat mahdollistaneet hiljaisempienkin osallistamisen kokouksiin muilla keinoin kuin puheenvuoron ottamisella ison joukon edessä.

Lähes kaikista vastauksista nousi esille asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen parantuminen monimuotoisen työyhteisön avulla. Henkilökunnan ollessa monimuotoista, tarjoaa se paremman pohjan palveluiden kehittämiseen ja innovointiin sekä parempaan asiakasymmärrykseen. Yksinkertaisuudessaan nähtiin, että monimuotoisempi työyhteisö kykenee palvelemaan monimuotoisempaa asiakaskuntaa. Eräs haastateltavista ilmaisi asian, että monimuotoisuus tuo joustavuutta ja muuntautumiskykyisyyttä organisaatioon, ihan toisella tapaa. Monimuotoisessa työyhteisössä työntekijöiden vahvuuksien esille nostaminen ja hyödyntäminen lisää organisaation erikoisosaamista ja haastateltavan mielestä itse asiakas saa tästä juurikin suurimman hyödyn. Monimuotoisuus nähtiin myös liiketoiminnallisena hyötynä. Yksi haastateltavista kuvasi, että asiakaskunnan ollessa hyvin heterogeeninen, täytyy palveluntuottajan ymmärtää minkälaisia palveluita tai tuotteita he haluavat ja miten voidaan palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän mahdollistamiseksi tarvitaan erilaisuutta ja näkökulmia monenlaiselta kantilta.

Työntekijöiden suhteen olen sillä kannalla, että monenlaista työntekijää pitäisi mahtua se tekee tasa-arvoisemmaksi asiakkaalle palvelua.

Kyllähän se on selvä, että jos tota yhteiskuntakin näyttää moninaisemmalta... että asiakaspalvelussa on eri ikäisiä ihmisiä, eri sukupuolia, erilaisia taustoja, niin sitten se on ihmiselle kokemus, että tämä on minuakin varten. Että jos olis semmoinen samaistuttavuuden kokemus.

Työhyvinvointi ja työssä viihtyminen sekä sen kautta työhön sitoutuminen nousivat vastauksista monimuotoisen työyhteisön tärkeiksi hyödyksi. Yksi haastateltavista toi esille, että heillä

henkilökunnan vaihtuvuus on laskenut, kun monimuotoisuuteen on kiinnitetty vahvasti huomiota. Vaikkakin hän täsmensi, että on äärimmäisen vaikeaa kohdentaa sitä juuri näihin toimipiteisiin. Parhaimmillaan monimuotoisuus toimii organisaation voimavarana, jossa löydetään oikeat työntekijät oikeisiin työtehtäviin ja kasvatetaan näin organisaation tuottavuutta lisäämällä luovuutta ja suvaitsevaa ilmapiiriä. Mahdollisuus olla oma itsensä työpaikalla ja hyödyntää omia vahvuuksiaan nähtiin luovan erinomaisen pohjan hyvälle yhteistyölle ja lisäksi näin myös työntekijöiden motivaatiota sekä sitoutumista.

Yleinen työyhteisön ilmapiiri, koen, että se voi lisätä hyvällä tavalla semmoinen erilaisuus, jos ois hyvin samankaltainen siitä voi tulla helposti tiimi, mutta sit helposti sellainen me vastaan muut tiimi kärjistäen. Jos on hyvin moninainen niin voi tulla kokemus, että meillä ehkä käytetään sellaisia, että ihmiset tykkää, että ollaan tällainen vähän hullu ja omanlainen yhteisö, että me ollaan oma, mutta ei sellainen, että ollaan tietynlaisia tietyssä formaatissa vaan me ollaan oma jengimme, joka on sekalainen seurakunta ja se on must sellainen hyvän hengen luoja potentiaalisesti.

Mä uskon, että... Taas palataan siihen, että se osa-alue, jossa ihminen saa loistaa, kokee olevansa hyvä niin se lisääntyy se hyvä siinä. Eli se, että työyhteisö hyötyy siinä, että siel on.. sun ei tarvii tietää kaikkea sä et uuvu siihen, että susta tuntuu, et mä en osaa kaikkea ja mun pitäs tietää enemmän ja mä en ikinä opi ja mua ei tota kiinnosta. Siel on.. Työyhteisö hyötyy siitä, että siellä on se joku, joka voi tehdä, jota kiinnostaa ihan hirvittävästi joku tietty tehtävä.

Muutama vastaaja toi esiin, että työyhteisön monimuotoisuudella on myös vaikutusta ympäröivään yhteiskuntaan ja asenteisiin. Työpaikan avoimella ja suvaitsevalla ilmapiirillä nähtiin olevan vaikutusta positiivisesti myös ennakkoluulojen ja asenteiden muokkaamiseen työpaikan ulkopuolella. Jokainen yritys ja yhteisö on osa muuta yhteiskuntaa eikä voi siksi toimia siitä irrallisena osiona. Monimuotoisella työyhteisöllä nähtiin olevan jonkin verran vaikutusta myös organisaation imagoon ja brändiin. Asiakkailta on yhä enemmän valtaa valita palveluntuottajansa ja kilpailu markkinoilla on kovaa. Monimuotoinen yritys voi omilla arvoillaan ja valinnoillaan vaikuttaa myös positiivisempaan julkisuuskuvaan. Kehittämiskohteeksi tunnistettiin esimerkiksi erottautuminen muista kilpailijoista. Yksi haastateltavista nostikin, että kun kilpailu on kovaa osaavista tekijöistä, olisi hyvä organisaationa erottautua jo työpaikkailmoituksen perusteella edukseen ja olla houkutteleva työnantaja.

Kyllä mä nään meidän roolin myös sellaisena jotenki yhteiskunnallisena asennevaikuttajana.

Se, että koko ajan tuodaan enemmän osatyökykyisiä työpaikoille tavallaan päästään näkemään heidänkin osaamisensa et autetaan omalla työllämme, vaikka se onkin pientä mitä pystytään tekemään ni osatyökykyisiä marginaalista pois. Ja jotenki enemmän osalliksi yhteiskunnasta. Semmosii tehdään.

Työvoimapulan haasteiden ratkomista monimuotoisen työyhteisön avulla sivuttiin myös haastatteluissa. Osa haastateltavista toi esille, että työvoimapula osaavista tekijöistä on tietyillä aloilla näkynyt arjessa jo pidempään. Tärkeäksi asiaksi nähtiinkin monimuotoisuuden huomiointi jo rekrytointivaiheessa. Eräs haastateltavista nosti esille, että työvoimapula on heidän yrityksessään ehkäpä jopa kasvun suurin este. Heidän yrityksessään eritoten rekrytointiin on kiinnitetty huomiota ja yrityksen kasvua tuetaan rekrytoimalla monitaustaisesti sekä monimuotoisesti. Haastateltavat kyseenalaistivat myös jäykkiä vaatimuksia ja käytänteitä työelämässä.

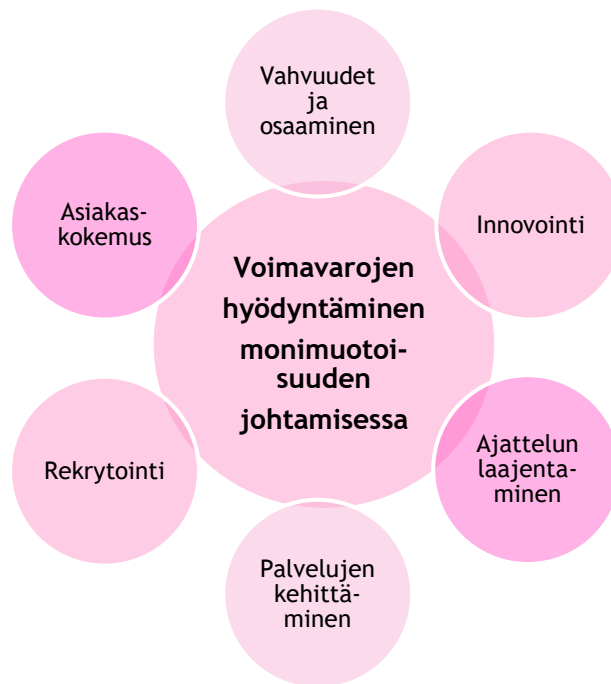
Ja ylipäänsä se, että me saadaan rekrytoitua ni sehän on kans, et saadaan täytettyä meidän työntekijä-toimihenkilö osajatarve on organisaation voimavara. Toivon hartaasti, että osatyökykyiset myös nousee keskusteluun siihen, että kuinka järjetöntä on heittää hukkaan semmosta työpanosta, mikä vaan odottaa, et voi kun pääsisin sen antamaan.

Yks on ihan resurssiasia, että meidän pitää ymmärtää, että työpaikkoja ei täytetä enään semmoisilla täydellisillä kokeneilla tekijöillä, jotka täyttävät kelpoisuusehdot. Siinä mielessä on hyvä, että saataisiin erilaisia ihmisiä ja mietittäis mistä niitä saatais ja oltais kauheen avoimia.

Monimuotoisuuden hyödyistä puhuttaessa on tärkeää huomioida, että monimuotoinen työpaikka on parhaimmillaan hyvä työpaikka kaikenlaisille ihmisille. Työntekijöiden elämässä elämäntilanteet vaihtuvat ja vaikuttavat väistämättä myös työelämään, tällöin joustavuudesta hyötyvät varmasti kaikki.

5.3 Voimavarojen hyödyntäminen monimuotoisuuden johtamisessa

Kolmannessa teemassa selvitettiin, miten voimavaroja voitaisiin hyödyntää paremmin monimuotoisuuden johtamisessa. Haastatteluissa haastateltavat pohtivat vastauksia oman johtajuuden kautta nykytilaan peilaten sekä myös tulevaisuuteen katsoen visioimalla työelämän voimavarojen parempaa hyödyntämistä. Oheiseen kuvioon (Kuvio 11) tiivistyy teemat, joita haastatteluissa nousi esille voimavarojen hyödyntämisessä monimuotoisuuden johtamisessa.



Kuvio 11: Voimavarojen hyödyntäminen monimuotoisuuden johtamisessa

Vastausten perusteella johtamistyötä tekevät hyödyntävät voimavaroja laaja-alaisesti. Niitä hyödynnetään liittyen rekrytointiin, jolloin organisaation voimavaraksi kääntyy se, että osaajatarve saadaan täytettyä. Monimuotoisuuden tuomien voimavarojen nähtiin luovan mahdollisuuksia laajentaa omaa ajattelua ja tätä kautta saada uusia oivalluksia kehittymisen tueksi. Monimuotoisuuden avulla jokaisen äänen kuuluviin saaminen on tärkeää, sillä mahdollisimman moniäänisellä keskustelulla voidaan rikastuttaa innovointia, laajentaa näkökulmia ja tätä kautta kehittyä, kehittää palveluja ja parantaa asiakaskokemusta. Organisaatioiden tulee siis olla tietoisia siitä, miten palveluja kehitettäisiin mahdollisimman hyvin tarvetta vastaavaksi ja tämän toteutumiseksi tarvitaan monimuotoisuutta. Ilman monimuotoisuuden tuomia laaja-alaisia näkemyksiä kehittäminen voi jäädä suppeaksi. Toisin sanottuna, monimuotoisuus tuo kehittymiseen paljon ajatuksia innovoinnin lähteiksi ja nämä luovat uusia ulottuvuuksia ja liiketoimintaetuja.

Ja ylipäänsä se, että me saadaan rekrytoitua ni sehän on kans, et saadaan täytettyä meidän työntekijä/toimihenkilö osaajatarve on organisaation voimavara.

Mun mielestä hyöty tulee siitä, että joudutaan miettimään asioita monipuolisemmin ja syötettä tulee eri tavalla ja eri niinkun näkökulmista. Se on kehityksen kannalta kaikkein vahvin voimavara.

Monimuotoisuuden levittäytyessä yhteisötasolla kaikkien puheeseen edesautetaan yhteisen ymmärryksen syntymistä. Tätä kautta juurrutetaan monimuotoisuutta osaksi organisaatiota ja vahvistetaan suvaitsevaa ilmapiiriä. Johtamistyötä tekevien on tärkeä tunnistaa rooli

fasilitoida monimuotoisuuteen liittyvää yhteistä keskustelua ja dialogia ja sitä kautta jalkauttaa monimuotoisuutta organisaatioon.

Haastatteluissa nousi esiin myös vahvuuksien hyödyntäminen ja työtehtävien jakaminen vahvuuksien sekä kiinnostuksen kohteiden perusteella. Työntekijöiden osaaminen pitää tehdä näkyväksi ja tiedostaa, jotta organisaatioiden sisällä ollaan riittävän laajasti tietoisia näiden synnyttämistä voimavaroista ja potentiaalista. Vahvuuksien hyödyntämisessä nousi esiin näkökulma siitä, että tasavertaisuutta ei ole se, että kaikki tekevät samaa työtä, vaan se, että jokainen tekee sellaisia työtehtäviä, joissa pääsee hyödyntämään omia vahvuuksiaan.

Ja sit ehkä et osattaisiin osaamisia ja kyvykkyyksiä hyödyntää esimerkiksi, että tiedettäisiin riittävän laajasti yrityksen sisällä myöskin osaamiset ja kyvykkyydet.

Mun ideaalimalli olisi se, että työelämässä kaikki pystyisivät toimimaan vahvuusalueillaan, että jokaisen vahvuus hyödynnettäisiin.

Kysyttäessä voimavaraistavien työtapojen hyödyntämisestä monimuotoisuuden johtamisena tukena, nousi vahvuudet ja niiden esiin saaminen voimakkaasti esille. Vahvistamalla hyvää ja toimivaa sekä antamalla positiivista palautetta voidaan saada näkyväksi potentiaalia, jota voidaan hyödyntää omassa organisaatiossa esimerkiksi toiminnan kehittämisessä. Osaamisen päivittäminen nostettiin myös esille. Nähtiin, että opastamisella ja kouluttamisella on voimavaroja tukevia elementtejä, sillä kun työntekijä saa tukea omaan tekemiseensä saadaan uusia vahvuuksia esiin.

Sitten myös nostamalla siinä samalla esiin niitä, että sä teit tämän asian ihan tosi hyvin ja toivoisin, että kaikki ottais tästä oppia. Tää menee sulla ihan tosi hyvin. Vahvistaa sitä osuutta.

Toimijuuden vahvistamisen nähtiin olevan myös voimavaraistava työtapo. Huomioimalla yksilö ja yhteisö aidosti läsnä olevana ja keskustelemalla konkreettisista arjessa nousevista ilmiöistä voidaan johtamistehtävää toteuttaa voimavaralähtöisesti. Työyhteisötasoa tarkasteltiin myös siitä näkökulmasta, että kohtaamistilanteiden pitäisi olla kiireettömiä ja niissä tulisi pyrkiä olemaan kaikki aistit avoinna, jotta kaikkien osallistaminen vuoropuheluun mahdollistuisi. Työntekijöitä tulee kuulla jokaisen omien kokemusten ja vahvuuksien esiin saamiseksi.

Että kyllä mä itse ajattelen, että se voimavaraistava työtapo johtajana lähtee enemmänkin siitä, että nostetaan niitä arjesta nousevia ilmiöitä vahvemmin esiin ja puhutaan ihan konkreettisten asiakastapausten kautta niistä asioista.

Jokaisessa haastattelussa haastateltavat pääsivät ideoimaan, miten voimavaroja voisi hyödyntää monimuotoisuuden johtamisessa vieläkin paremmin. Vastauksissa korostui työntekijöiden vahvuuksien näkyväksi tekeminen ja hyödyntäminen. Voimavarojen ja vahvuuksien esiin saaminen vaatii suunnitelmallisuutta ja säännöllisyyttä. Niitä pitää tietoisesti lähteä nostamaan esille, sillä arjessa työn teko on monesti suorittavaa ja työssä koetun turvallisuudentunteen vahvistamiseen, työssä viihtymiseen ja työhyvinvointia lisäävään keskusteluun jää niukasti aikaa. Osa vastaajista koki, että vahvuuksien esiin saaminen vaatii johtamistyötä tekevältä ponnisteluja, mutta saavutetun hyödyn näkökulmasta, se pitäisi resursoida osaksi arjen johtamista. Työntekijöiden vahvuuksien huomioimista pidettiin tärkeänä, sillä tunnistamalla monimuotoisuuden tuoma osaamispotentiaali paremmin päästään onnistuneemmin kohti yhteisiä tavoitteita.

Kyllä itse oon lähteny siitä, että kun se osaamispotentiaali eri tavoin niin ku tunnustetaan, ni lähetään niin ku avoimemmin miettimään sitä, että miten me saatais sen sula olevat työkalut ja menetelmät paremmin tässä meidän työssä käyttöön.

Panostamalla työntekijöihin antamalla aikaa ja rakentamalla luottamusta, voidaan saada näkyväksi enemmän vahvuuksia, joita hyödyntämällä edistetään työhyvinvointia. Vastauksissa nousee esiin, että työntekijöiden ominaisuuksia, taitoja, asiantuntijuutta ja vahvuuksia voitaisiin hyödyntää paremmin esimerkiksi siten, millä tavalla missäkin tilanteessa johdetaan. Jokapäiväisessä työssä tämä tarkoittaa johtajalta saatua tukea, jossa työntekijää kannustetaan käyttämään hänelle osoitetussa työtehtävässä tai projektissa jotakin tiettyä vahvuutta, jonka molemmat tunnistavat ja tiedostavat.

Vaikka vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että vahvuuksia tulisi hyödyntää vieläkin paremmin organisaatioissa, nähtiin siinä myös haaste. Vahvuuksien esiin saamiseksi ja mielenkiinnon kohteiden kartoittamiseksi ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä tulee kuulla. Toisinaan työntekijän intressit eivät ole samansuuntaisia organisaation kanssa tai työntekijän kokemus omista vahvuuksistaan tai osaamisen kehittämisestä ei vastaa muiden näkemystä asiasta. Ratkaisuna kuvattuun tilanteeseen ehdotettiin tasavertaisuutta, jossa työnkuvaa pyritään rakentamaan työntekijälle mielekkääksi, jolloin työntekijän motivaatio ja osaaminen kohtaisivat. Ihmiset ovat erilaisia ja tasavertaisuutta ei ole se, että kaikki tekevät samaa työtä tai samalla tavalla.

Johtamisen näkökulmasta tuotiin esiin myös työn resurssointiin liittyvä näkökulma. Organisaatioissa, joissa on vahva suorituskulttuuri olemassa, jää kaikki suoritteen ympärillä tehty työ näkymättömäksi ja johtamisessa se mitätöidään. Laadukkaiden palvelujen säilyttämiseksi on tärkeää huomioida itse palvelun ympärillä tapahtuva välttämättömäksi katsottu työ. Tilanteen ratkaisemiseksi tarvitaan esimerkiksi strategista keskustelua ansaintalogiikasta ja palvelujen uudelleen muotoilusta.

Voimavarojen hyödyntämisessä vastaajat lähtivät myös pohtimaan johtajuutta ja työn organisoitua itseohjautuvuutta painottavasta kulmasta. Yksi haastateltavista jopa kyseenalaisti, että jos voimavaroja hyödynnettäisiin sen koko potentiaalissa, niin tarvittaisiinko silloin enää perinteistä johtajaa vai ennemminkin valmentajaa, jonka kanssa pohtia kiperiä työelämän tilanteita. Tämä edellyttäisi sitä, että työyhteisössä olisi luotuina yhteiset säännöt ja sopimukset työnjaosta ja eri tilanteiden sujumiseksi. Työyhteisötasolla hyöty näkyisi siinä, että vastuut olisi jaettu osaamisen ja kiinnostuksen mukaan, jolloin mielekkäitä työtehtäviä tekeväällä motivaatio, sitoutuminen ja työssä viihtyminen lisääntyisivät.

Haastateltavat pääsivät pohtimaan, miten voimavaraistavia johtamisen tapoja voisi hyödyntää monimuotoisuuden johtamisessa. Voimavaraistavista johtamisen tavoista valmentava johtaminen oli kaikille vastaajista tuttua. Positiivinen johtaminen yhdistettiin suurimmassa osassa vastauksissa positiiviseen psykologiaan. Voimavaraistavat työtavat ei ollut haastateltaville terminä juurikaan tuttu. Osassa vastauksista termi yhdistettiin pehmeisiin arvoihin, mutta sen todettiin olevan pääosin hyvin vieras terminä. Kuitenkin suurin osa vastaajista käytti työntekijöiden voimavaroja tukevia työskentelytapoja oman johtamisen tukena.

Haastateltavat olivat yhtä mielisiä siitä, että voimavaraistavia johtamisen tapoja voidaan hyödyntää monimuotoisuuden johtamisessa. Yksi haastateltava kertoi, että heidän organisaatiossaan kiinnitetään jatkuvasti huomiota johtajuuteen ja heillä tarjotaan esimerkiksi johtamisprofiileja. Heillä nousee eduksi se, että johtamistyötä tekevät pääsevät kehittämään muun muassa monimuotoisuutta tukevia johtamisen tapoja. Valitsemalla voimavaroja painottavaa johtajuutta, voidaan saada henkilöstöstä lisää potentiaalia esiin, jolloin voidaan todeta, että tuloksen kannalta johtamisen tavalla on merkitystä.

Lisäksi haastattelussa nousi esiin, että omilla johtamiseen liittyvillä valinnoilla voidaan lisätä esimerkiksi positiivisen palautteen antamista. Eräs haastateltava näki, että jokainen kaipaa palautetta ja hyväksytyksi tulemistä. Työpaikoilla jokaisella on toive saada positiivista palautetta muidenkin läsnä ollessa ja se olisi hyvä huomioida myös monimuotoisuuden johtamisessa.

Useammassa haastattelussa mainittiin johtajuuden muutos. Johtajuuden katsottiin muuttuneen kärkevästä valmentavaan, tukea antavaan ja voimavaroja painottavaan suuntaan. Eräs haastateltava toi esiin, että nykytyöelämässä entistä harvempi arvostaa johtajassa piirteitä, jossa johtaja yksin johtaa. Jo johtamistehtäviin valitsemisessa pitäisi yhden haastateltavan mukaan kiinnittää huomiota siihen, onko hakijalla esimerkiksi valmentavan johtamisen ominaisuuksia tai työkaluja hankittuna ja onko ammatillinen arvomaailma rakentunut voimavaraistavien johtamistapojen ympärille. Toisaalta tämän tyyppinen johtamistapa oli yhden haastatteluun osallistuneen mielestä lopputulema, jolloin voimavarojen esiin saaminen ei

synny johtajasta itsestään. Johtajuuden avulla rakennetaan tietoisesti asioita, jotka johtavat työyhteisössä positiiviseen, voimavarat huomaavaan ja niitä hyödyntävään ajatteluun.

Sitten taustalla positiivisen johtamisen niin kuin mä ajattelen, että se on se lopputulema. Mä en nää... Toki voi varmasti kouluttautua positiiviseen johtamiseen ja saada ymmärrystä, mikä on työntekijän kokemus ja mistä se syntyy, mutta mä ajattelen, et se täytyy olla sellanen sisäsyntyinen asia, jokaisella. Että näkee sieltä out of the box niitä asioita ja itsensä ulkopuolelta niitä asioita ... se ei ole minun positiivisuutta, vaan se, että minä rakennan tietoisesti johtajana sellaisia asioita, mitkä johtaa siihen positiiviseen ajatteluun siinä yhteisössä.

Osallistaminen, osallisuus ja vahvuksien huomioiminen nousivat myös esille puhuttaessa valmentavasta-, positiivisesta- ja dialogisesta johtamisesta monimuotoisuuden tukena. Johtamistyötä tekevällä on arvokas rooli siinä, että jokaisen mielipide tulee kuulluksi tuomitsematta ja jokaisen vahvuudet tulevat huomioiduksi. Vain vahvuudet tunnistamalla ne voidaan havaita ja niitä voidaan hyödyntää esimerkiksi työn suunnittelussa.

Eräs haastateltavista toi esiin, että valmentavan johtajuuden taitoja tulisi lisätä arjen johtamistyöhön. Monimuotoisuuden johtamisessa pitää luoda mahdollisuuksia ja omaksua ohjautuvampaa otetta, jolloin johtajuudella voidaan auttaa henkilöstöä kehittymään. Valmentavan otteen käyttö vaatii kuitenkin haastateltavan mukaan suunnitelmallisuutta siihen suuntaan, että henkilöstön kanssa käydään keskustelua siitä, miten tietoisesti henkilöstön voimavaroja ja vahvuuksia lähdettäisiin tukemaan ja tekemään näkyväksi. Vahvuudet tunnistetaan ja hyödynnetään yhdistämällä niitä eri työryhmissä ja tiimeissä. Kiinnittämällä huomiota voimavaroihin ja vahvuuksiin, synnytetään hyvää työvirettä ja hyvä työvire edesauttaa hyvän tuloksen saavuttamista sekä työhyvinvoinnin lisääntymistä.

Näkisin, että voimavaralähtöiseen niitä coaching taitoja tarvittaisiin enemmän ihan siellä arjen esimiestyössä. Ja meillä on johtamisessa kaikenlaisia, jos ajattelen itekin mulla, on aika pitkä historia niin meillä on aina niinku erilaisia ismejä siellä johtamisen suunnalla ollut. Nykyisin jos puhutaan paljon tästä palvelevasta ja valmentavasta johtamisesta niin tää ehkä tietyllä tapaa sanotaan, että suuntais kyllä paljon niitä voimavaralähtöisiä asioita sinne.

Valmentava johtajuus oli selkeästi vastaajille tutuinta ja nähtiin, että sitä hyödyntämällä voidaan edistää monimuotoisuuden johtamista. Vastauksissa kuului toive siitä, että työelämässä ihmiset luottaisivat itseensä ja he näkisivät, että on monia tapoja tehdä asioita. On löydettävä omia polkuja tehdä, jotta oma ajattelu avartuu. Pitää olla uskallusta kysyä, jotta kehittyä, sillä liian helposti kysyminen koetaan kyseenalaistamisena. Eräskin haastateltava toi esiin, kuinka hän koki oppineensa valtavasti asioita erilaisilta, eri taustoista, erilaisella työkokemuksella tulleilta ihmisiltä. Tähän on vaikuttanut oma ennakkoluuloton ja avoin

kohtaamisen taito. Voimavarojen huomioiminen on keino vaikuttaa organisaation tulokseen sekä työhyvinvointiin.

5.4 Monimuotoisen ja voimavaralähtöisen johtamisen kehittämistarpeet

Neljäs teema käsitteli monimuotoisen ja voimavaralähtöisen johtamisen kehittämistarpeita. Kysyttäessä miten monimuotoinen työelämä näyttäytyy tulevaisuudessa, nousi vastauksista vahvasti, että tulevaisuuden työelämä nähdään hyvinkin monimuotoisena. Tulevaisuuden työelämä koettiin monimuotoiseksi, jossa menestyminen edellyttää monimuotoisuuden aitoa johtamista ja hyödyntämistä. Yksi haastateltavista näki, että yhteiskunnassa on käynnissä normien purkamista ja kyseenalaistamista. Vastaja toivoi, että tämä vaikuttaisi siihen, että esimerkiksi osatyökykyiset nousisivat keskusteluun, sillä hän koki, että tällä ryhmällä olisi valtavasti työpanosta annettavana, jos se vaan osattaisiin hyödyntää tehokkaammin. Työn murros aiheuttaa sen, että työelämässä tulee väistämättäkin pohtia kaikkien työikäisten hyödyntämistä laajemmalla ja joustavammalla otteella.

Eräs haastateltavista koki, että monimuotoisuus työelämässä tulee saamaan ansaitsemiaan puitteita ja toimintaedellytyksiä. Rohkealla suunnannäyttämällä, pioneerina toimimisella voidaan arkipäiväistä erilaisten työssäkäyvien osallisuutta ja osallistamista ja luoda näin erilaisia työllistymisen väyliä. Monipuolinen osaaminen nähtiin organisaation voimavarana ja ennen kaikkea tulevaisuudessa myös edellytyksenä keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen. Yksi haastateltavista kiteytti asian, että suomalainen yhteiskunta moninaistuu väkisin ja monimuotoistuminen on jo käynnissä. Tämä koettiin yhdeksi ratkaisuksi esimerkiksi aikaisemminkin sivuttuun työvoimapulaan. Onnistuakseen tässä, nähtiin tärkeäksi, että yritykset ja organisaatiot puhuvat asiasta ja ottavat sen monimuotoisuuden agendalleen vahvasti.

Mä nään, että se on yrityksille sellainen menestyksen edellytys jo, että se on tavallaan asia, mistä ei pois enää kukaan pysty luikahtamaan, et se on varmasti olemassa oleva tila varmasti jo osittain tänäkin päivänä.

Näen, että tulee lisääntymään ja tullaan niinku organisaatiotasolla ymmärtämään paremmin, meillä on niin mieletön eläköityminen tulossa tästä ja sit ku ajattelee, korona heilautti yhdessä yössä ja tulevaisuus on jossain mitä se sit ikinä onkaan. Se ei ole enään sitä, että mennään klo 8 töihin ja klo16 kotia vaan se on jotakin ihan muuta se tulevaisuuden työelämä. Se voima ja osaaminen pitää hakea ihan eri tavalla kuin miten se on tähän mennessä haettu.

Yksi haastateltavista nosti esille työelämän kasvavat ja kohtuuttomatkin vaatimukset tehokkuudesta ja pärjäämisestä sekä siitä minkälaiset negatiiviset vaikutukset näillä odotuksilla voi olla ihmisten työhyvinvointiin ja jaksamiseen.

Mä luulen, et se on vähän semmonen ylimainostettu tää työelämän tehokkuudet ja tämmöset kaikki. Mun mielestä meille olis niinku ihmiskuntana just tää monimuotoisuus niinku varaa ottaa vähä, et kaikki sais kuulua tänne. Se on

musta tosi tärkeä se, että tulee hyväksytyks ja kuuluu tähän yhteiskuntaan jotenkin ni se on mulle tosi tärkeä.

Eikä tätä tämmöstä vähän mikä tää on tämmöstä pätemisen ja pärjäämisen. Ja kylhän sen tietää mitä tää työelämä nykyään on, että mitä se oli.. joka viides on uupunu ja mitä kaikkee nää tilastot.

Tulevaisuuden tärkeiksi taidoiksi koettiin itsensä johtamisen ja itsensä ohjaamisen taitojen merkitys työelämän jatkuvassa muutoksessa. Työelämän toimintatavat nähtiin myös olevan tulevaisuuden työelämässä erilaisia ja monipuolisempia. Näkemys oli, että työ ei välttämättä ole enää aika ja paikka sidonnaista mikä asettaa myös johtamiselle väistämättä uusia vaatimuksia. Johtamiseen kohdistuvat odotukset ovat myös erään haastateltavan mukaan kasvaneet, vaikka hän koki, että vastaavasti johtaminen on vuosien varrella parantunut.

Konkreettisesti se muuttuu sillein että tota ensinnäkin työtavat tulee muuttumaan ihmiset tekevät töitä missä ikinä tekevätkin, ei löydy kymmentä ihmistä tekemään tiettyä asiaa vaan tota löytyy 10 erilaista ihmistä, jotka tekevät tietyn asian tyylistä joskin hyvin eritavalla ja eri voimavaroilla ja sitten sellainen digitaalisuuden ja kaiken tällaisen myötä jo se kulttuurikin muuttuu siinä mielessä niitä jyriä, jotka osaa kaiken niin niit ei enää oo vaan se tulee pirstaloitumaan ja ihmiset tekee eri asioita tiettyjä asioita ja siinä se monimuotoisuus tulee erilailla esille.

Kysyttäessä millaisia haasteita tulevaisuuden monimuotoinen johtaminen tuo, olivat vastaukset moninaisia. Vastauksista oli poimittavissa yhteneväisiä asioita kuten yksilöllisyyden huomiointi johtamisessa. Ihminen on kokonaisuus, jossa työ ei ole irrallinen osio muusta elämästä. Joustavuutta työelämässä peräänkuulutettiin työntekijän elämäntilanne huomioiden esimerkkinä lapsiperheet, opiskelu, elämän kriisit. Sitä ei kuitenkaan nähty aina helpoksi toteuttaa arjessa vaikkakin sen tärkeys tunnistettiin.

Et se, itse nään sen, että paras tapa on epäonnistua on se, että lähdetään johtamaan niin, että kaikilta edellytetään ihan samoja työtehtäviä ja samoja valmiuksia.

Haastattelujen perusteella monimuotoista työyhteisöä oli käsitelty monessa organisaatiossa etenkin johdon koulutuksissa. Tärkeäksi asiaksi tunnistettiin kuitenkin koko työyhteisön kouluttaminen asian tiimoilta. Eräs haastatteluun osallistuneista koki, että hyvä perehdytys, oman työn asiantuntijana toimiminen, ratkaisukeskeisyys, voimavara- ja osaamiskeskeisyys hyödyttää kaikkia ja siksi niiden osaamista pitää ylläpitää myös monimuotoisuuden johtamisessa. Monimuotoisuuteen liittyvää tilasto- fakta- ja kokemustietoa on hyvä levittää koko työyhteisöön, jotta monimuotoisuus juurtuisi osaksi organisaation kaikkia tasoja. Tärkeä huomio osaamisen kehittämisessä liittyi siihen, että monimuotoisuudesta tarvitaan koulutusta

koko työyhteisötasolla, ei riitä, että vain johtamistyötä tekeviä koulutetaan. Tiimitasolla hyöty tulee näkyviin suvaitsevaisuutena sekä jokapäiväisessä arkityössä, jossa työyhteisöt ovat valmiimpia tekemään töitä erilaisten työssäkävijien kanssa. Yksi haastateltavista totesikin, että esimerkiksi puhuttaessa osatyökykyisen henkilön vastaanottamisessa tulisi koko työyhteisö ottaa mukaan koulutukseen ja kasvattaa osaamista ohjauksen ja valmennuksen suhteen. Hän näki myös, että tulevaisuudessa työpaikoilla voisi olla omia työhönvalmentajia, jotka toteuttaisivat ohjaamista sekä henkilökunnan valmentamista näiden taitojen kehittämiseen liittyen.

Sit toisaalta se, että miten työyhteisö ottaa vastaan osatyökykyisen tiiminjäsenen ni se on niinku tiimille valmennettava asia, et siinä pitää olla.... Meillä on tällä hetkellä on juurikin johtotaso ja sit lähijohtajataso on valmennettu ja on tietoisia kukin omalla tavallaan sitten valmiita asiaan, mut sit se et ku toteutetaan niit rekrytointeja ni siinähan tarvii olla just koko porukka mukana. On asia joka pitäis niinku johtaa koko porukalle. tekevällä taholla. Elikkä se tulee johtamisen kautta pikkuhiljaa kulttuurimuutoksena.

Monimuotoisen työyhteisön johtaminen nähtiin olevan tiiviisti yhteydessä hyvään johtamiseen, josta jokainen organisaatiossa hyötyisi. Voimavara- ja lähtöisyys ja hyvään keskittyminen nähtiin myös hyödyttävän ja voimaannuttavan kaikkia työyhteisön jäseniä.

Ne, että jotenkin ajattelen sen aina niin, että monimuotoisen työyhteisön johtaminen on ainoastaan tälleen hipsuissa vain ja ainoastaan erityisen hyvää johtamista. Eli semmoset asiat, jotka hyödyttäis meitä kaikkia, hyvä perehdytys hyödyttää meitä kaikkia, tilaisuus olla oman työnsä asiantuntija hyödyttää meitä kaikkia. Semmonen ratkaisukeskeisyys, voimavara- ja lähtöisyys, osaamiskeskeisyys se hyödyttää meitä kaikkia. Ni näitä vahvistamalla.

Tärkeäksi kehittämiskohteeksi monimuotoisuuden vahvistamiseksi nostettiin sen strategiassa näkyminen selkänä yhteisenä tavoitteena. Johdolla ja koko työyhteisöllä tulee olla selkeä tavoite, jota kohti yhdessä edetään. Avaintekijöinä onnistuneeseen monimuotoisuuden johtamiseen nähtiin rohkeuden lisäksi tiedon lisäämisen monimuotoisuuteen liittyen.

Miten me rohkeammin voitas tuoda strategisesti esille, että meillä ollaan salliva yhteisö ja ollaan neutraaleja tietyllä tavalla, mutta tietyllä tavalla uskalletaan sanoa myös ääneen niitä asioita asioiden nimillä.

Työnmuotoilu nähtiin yhtenä konkreettisena kehittämiskohteena matkalla kohti monimuotoista työyhteisöä. Useimmat haastateltavat kokivat, että jokaisella työpaikalla on pilkottavissa tehtäviä, jotka edesauttaisivat työelämän joustavuutta mahdollistamalla erilaisten työllistymisen keinoja. Lähtökohtana tässä oli ajatus, että kaikkien ei tarvitse osata kaikkea. Työnkuvia muotoilemalla voidaan erään haastateltavan mukaan jakaa työtehtäviä niin, että

asiantuntijatehtävissä on irrotettavissa avustavia työtehtäviä, joita voidaan tehdä esimerkiksi matalammalla koulutuksella. Työnmuotoilu mahdollistaisi myös sen, että asiantuntija voisi keskittyä täysin niihin tehtäviin, johon hänen osaamisensa on palkattu. Asiantuntijuuden uudelleen määrittely olisi selkeä paikka hyödyntää osaavien ja motivoituneiden osatyökykyisten työpanosta. Osa haastateltavista nostivatkin esille, että on tärkeää tehdä toimia sen eteen, että motivoituneet osatyökykyiset henkilöt saadaan mukaan työelämään ja yhteiskuntaan.

Et ei oo nykyään minkäänäkösiä helpottavia ja sit siellä on myös kaikennäkösiä rutiinintyylisiä tehtäviä ja mähän teen ne kaikki samalla palkalla. Ni eihän sil oo työn organisoinnin kannalta mitään järkee.

Uskon vaan siihen tiehen, että tehtävänjaot. Että lähdetään aukasemaan työprosessit uudelleen.

Eräs haastateltava nosti esiin, että heidän organisaatiossaan osaaminen joustavamman työelämän kehittämisessä lisääntyy jatkuvasti käytännön kautta. He työllistävät esimerkiksi osatyökykyisiä ja siitä saadun kokemuksen kautta kehittyy ymmärrys työjärjestelyjen joustavamaksi tekemisestä ja työntekijöiden tarpeita paremmin palvelevaksi. Isommassa kuvassa työn ja tekijän oikeanlainen kohtaaminen sitouttaa ja pienentää vaihtuvuutta, joka puolestaan vapauttaa lähijohdon resursseja. Osa vastaajista mainitsi moniammatillisuuden ja verkostojen voiman yhdeksi tärkeäksi tulevaisuuden voimavaraksi ja menestyksen mahdollistajaksi. Yhteiskehittäminen nähtiin tärkeänä asiana ja sen kautta organisaatioiden osaamisen jakaminen. Yhdeksi haasteeksi nousi nykypäivän tiedon valtava määrä ja sieltä relevantin tiedon esiin nostaminen. Kehittämisenaihioksi nostettiin yhteisen tietopankin luominen asian tiimoilta, johon eri tahojen materiaaleja voitaisiin kerätä esimerkiksi hankkeista ja oppilaitosten opinäytetöistä. Tämä helpottaisi arjen kiireisessä työssä ja mahdollistaisi tiedon kulun verkostoissa. Mentoroinnilla nähtiin myös olevan voimaa ja vaikutusta. Yksi haastateltavista nosti esiin esimerkin, jossa työyhteisössä voisi olla mentorina kummeja, jotka auttaisivat uusia työntekijöitä uuteen työhön sopeutumisessa.

Lisäämällä yhteiskunnallisella keskustelulla, verkostoilla ja sillä avoimuudella kyllä mä sillä näkisin, että se vaikuttaisi tänne kokonaisuuteen...

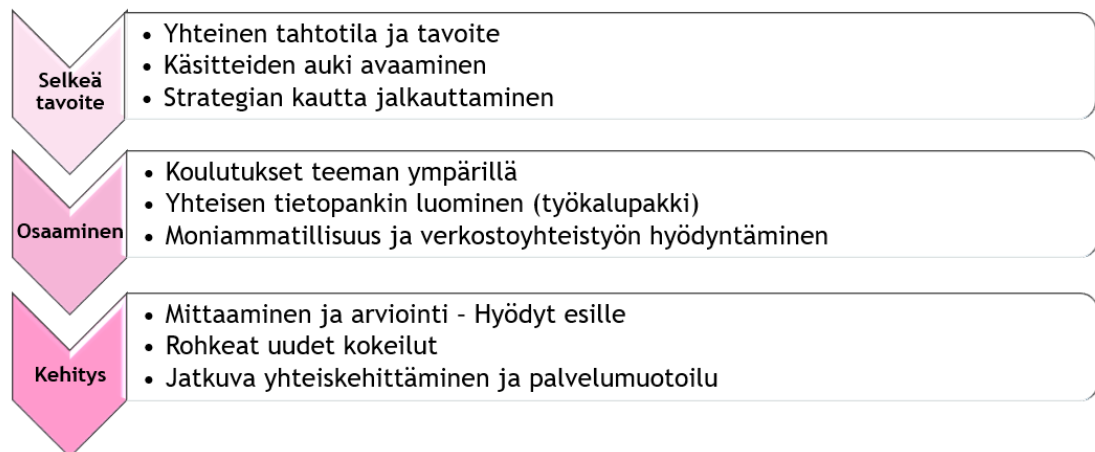
..Ja monesti myöskin tää jakamisenkulttuuri on noussut jonkin verran ja me jaetaan asioita helpommin kuin mitä aikaisemmin.

Monimuotoisuuden johtamisen kehittämisenaikoina nähtiin työkalujen ja keinojen lisääminen arkeen. Yksi haastateltavista toi esille, että työkaluja ei välttämättä johdolla ja työyhteisöllä asian edistämiseksi ole vaikkakin halua ja tahtoa olisi mahdollistaa monimuotoinen työelämä käytännössä. Onnistuakseen monimuotoisen työyhteisön johtaminen vaatii vahvan tahotilan ja sitkeästi sitä kohti etenemisen oikean tiedon ja osaamisen vahvistamisen kautta.

Voimavaralähtöinen johtaminen esimerkiksi valmentavan johtajuuden kautta nähtiin yhdeksi työkaluksi matkalla kohti onnistumista.

Tulevaisuuden johtajalla nähtiin tärkeiksi ominaisuuksiksi vuorovaikutus-, sosiaaliset-, pedagogiset- ja psykologiset taidot sekä näihin liittyvän osaamisen vahvistaminen. Ihmismielen tunteminen ja sen tukeminen nousivat konkreettiseksi kehittämisen kohteeksi. Osaamisen hyödyntäminen ja loistoon nostattaminen voimavaralähtöisiä menetelmiä hyödyntäen koettiin myös tärkeäksi johtajan tehtäväksi. Motivoitunut ja sitoutunut työntekijä nähtiin olevan tärkeässä avain roolissa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa tulevaisuudessakin.

Oheiseen kuvioon (Kuvio 12) on nostettu haastattelujen pohjalta askelia kohti onnistunutta monimuotoisuuden johtamista.



Kuvio 12: Suuntana monimuotoisuuden johtaminen

5.5 Tulosten yhteenveto

Kehittämistyössä etsittiin vastauksia neljään eri kehittämiskysymykseen. Ensimmäisessä kehittämiskysymyksessä haettiin vastauksia siihen, millaisena johtamistehtävissä työskentelevät näkevät monimuotoisuuden muuttuvassa työelämässä. Tuloksissa nousee esiin, että monimuotoisuus ymmärretään hyvin laajasti. Yhtenevää oli, että monimuotoisuutena nähtiin ihmisten taustatekijät, kuten ikä, sukupuoli, etninen tausta ja vähemmistöt. Kokemukset monimuotoisesta työelämästä olivat moninaisia, mutta yhteistä niille oli myönteinen suhtautuminen monimuotoistuvaa työelämää kohtaan. Huomion arvoiseksi kokemukseksi nostettiin inklusio, jonka kautta nähtiin tärkeäksi, että jokainen työntekijä saa loistaa omana itsenään ja olla vahvasti osallisena työyhteisössä. Monimuotoisuuden johtamisen uskottiin näyttävätyvän muuttuvassa työelämässä arjen johtamisen kautta tasapuolisuutena, osallistamisena ja kuuntelemisena. Suuntaviivat ovat oikeanlaiset, sillä suorituskyky lisääntyy turvallisuudentunteen lisääntyessä. Kun työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi, hänen itseilmaisunsa ja viestintä vahvistuu.

ja tätä kautta jokainen työyhteisön jäsen tulee kuulluksi. (Roberge & Van Dick 2010, 302-303.)

Työelämässä monimuotoista johtamista edistäviksi tekijöiksi nousivat kokeilukulttuuri (pilotoinnit ja kokeilut), halu kehittyä, avarakatseisuus, osallistaminen sekä ajan ja resurssien turvaaminen. Vastaavasti monimuotoisuutta estäviksi tekijöiksi koettiin kapeakatseisuus, ennakoinnattomuus, rakenteiden jäykkyys, vaatimukset, asenteet sekä vähäiset resurssit. Monimuotoisen johtamisen onnistumisen ytimessä nähtiin olevan rohkeus, vuorovaikutustaidot, osallistava ja arvostava ote, erilaisuuden arvostaminen, avoimuus, kuunteleminen sekä tulevaisuuden ennakointi. Arvojen, sitoutumisen ja positiivisten uskomusten tiedetään ohjaavan monimuotoisuuden toteutumisessa, mutta hyvät aiheet eivät yksin riitä moninaisuuden johtamisen käytännön toteuttamiseen (Ng & Sears 2020, 437-447; Savileppä 2005, 8-9). Tarvitaan puhetta monimuotoisuuden tuomista vaikutuksista ja niiden huomioimista organisaation käytänteissä esimerkiksi menettelytapojen sopimisella, jolloin pystytään vastaamaan monimuotoisuuden tuomiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 8).

Toisessa kehittämiskysymyksessä selvitettiin millä tavoin monimuotoisuus nähdään organisaation voimavarana. Työyhteisön moninaisuudella on erilaisissa tutkimuksissa todettu olevan niin myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia työyhteisön toimintaan ja tulokellisuuteen (Bergbom ym. 2020, 13). Tässä kehittämistyössä tarkasteltiin asiaa hyötyjen kautta. Kysyttäessä monimuotoisuudesta organisaation voimavarana nostivat haastateltavat monipuolisesti erilaisia hyötyjä. Monimuotoisen työyhteisön hyödyt kiteytettiin seuraavanlaisesti: innovoinnin lisääntyminen, osaamisen monipuolistuminen, turvallisuuden tunteen kasvattaminen, asiakaskokemuksen, liiketoiminnan ja työhyvinvoinnin parantaminen, positiiviset vaikutukset yrityksen imagoon ja asenteisiin sekä mahdollisuus työvoiman parempaan saatavuuteen. Haastatelluista nousseet hyödyt ovat hyvin yhteneväisiä Työterveyslaitoksen monimuotoisuusbarometrin 2020 (Bergbom ym. 2020) kanssa. Barometriin vastanneet henkilöstöalan ammattilaiset näkivät henkilöstön monimuotoisuuteen liittyvän monia hyötyjä, joita tunnistettiin kaiken kaikkiaan enemmän kuin haasteita. Barometrin tulosten mukaan suhtautumisessa monimuotoisuuteen on tapahtunut positiivista kehitystä viimeisen kymmenen vuoden aikana. Hyödyt barometrissä avattiin seuraavien viiden kokonaisuuden kautta: innovatiivisuuden lisääntyminen, osaamispääoman kasvu, asiakaspalvelun parantuminen, suvaitsevuu den, erilaisuuden arvostamisen ja ymmärryksen lisääntyminen sekä työvoiman ja tarvittavan osaamisen parempi saatavuus ja kansainvälistyminen. (Bergbom ym. 2020, 14-16.)

Työn tulosten perusteella voidaan sanoa, että monimuotoisuuden johtamisessa hyödynnetään voimavaralähtöisyyttä liittyen rekryointiin, innovointiin, ajattelun laajentamiseen, palvelujen kehittämiseen, asiakaskokemuksen paranemisessa sekä vahvuuksien ja voimavarojen näkyväksi tekemisessä. Monimuotoisuuden tuomat voimavarat luovat mahdollisuuksia laajentaa omaa ajattelua ja tätä kautta saadaan uusia oivalluksia kehittymisen tueksi. Monimuotoisessa

työyhteisössä jokaisen äänen kuuluviin saaminen on tärkeää. Mahdollisimman moniäänisellä keskustelulla voidaan rikastuttaa innovointia, laajentaa näkökulmia ja tätä kautta kehittyä, kehittää palveluja ja parantaa asiakaskokemusta. Ilman monimuotoisuuden tuomia laaja-alaisia näkemyksiä kehittämisen nähtiin jäävän suppeaksi. Monimuotoisuus tuo kehittymiseen paljon ajatuksia innovoinnin lähteiksi luoden monenlaisia ulottuvuuksia ja liiketoimintaetuja. Tulosta tukee myös tutkittu tieto siitä, että johtamisella voidaan vaikuttaa luovuuteen ja innovatiivisuuteen ja siksi esimerkiksi avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin tukeminen on tärkeää. (Tierney ym. 1999.)

Tuloksissa tiivistyy, että monimuotoisuuden hyödyistä puhuttaessa on tärkeää huomioida, että erilaisuutta vaaliva työelämä ei ole erillinen osio ihmisen muusta elämästä. Monimuotoinen työpaikka on hyvä työpaikka kaikenlaisille ihmisille. Työntekijän elämässä elämäntilanteet vaihtuvat ja vaikuttavat väistämättä tällöin myös työelämään. Oli kyse sitten pienlapsiarjesta, omaishoitajuudesta tai elämän kriiseistä on joustavasta työpaikasta hyötyä kaikille ja joustavuus edistää työssäjaksamista sekä sitoutumista. Monimuotoisuutta johdettaessa onkin tärkeää kyetä yhdistämään ja hyödyntämään erilaisuutta ja erilaista osaamista. Monimuotoisuuden johtamisen voidaan katsoa olevan yhteispeliä erilaisuuden ja osallistamisen välillä, jossa kuuluvuuden, osallistamisen ja arvostuksen tunteiden vahvistaminen korostuu. (Timonen 2015, 15.)

Kolmannessa kehittämiskysymyksessä selvitettiin, miten voimavaroja voidaan hyödyntää monimuotoisuuden johtamisessa paremmin. Voimavarojen hyödyntämisellä johtamisessa koettiin olevan valtava voima ja vaikutus koko työyhteisöön. Tunnistamalla vahvuudet ja hyödyntämällä niitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi lisätään työssä viihtyvyyttä ja motivaatiota. Osallistaminen, osallisuus ja vahvuuksien huomioiminen nousivat esille puhuttaessa valmentavasta, dialogisesta ja positiivisesta johtamisesta. Arvostavan johtamisotteen avulla voidaan ohjata suhtautumista itsen, toisiin ja ympärillä tapahtuvaan. Tämä edellyttää uteliaista ja avointa ajattelutapaa. Kun uteliaisuutta yhdistetään avoimuuteen ja myönteisyyteen työyhteisössä, nähdään ongelmien ja epäkohtien sijaan mahdollisuuksia, voimavaroja ja haasteita. Keskiöön nousee empaattisuus, erilaisuuden arvostaminen ja vastaanottavuus. (Syvänen ym. 2015, 146.)

Neljäs eli viimeinen kehittämiskysymys suuntasi katseet tulevaan ja siinä etsittiin vastauksia siihen millaisia kehittämistarpeita organisaatiolla, on monimuotoisuuden johtamiseen liittyen tulevaisuudessa. Työn tulevaisuuteen liittyy paljon epävarmuutta, mutta yhteneväiseksi nähtiin monimuotoisuuden lisääntymisen työelämässä. Moni haastateltavista koki, että muutoksen matkalla ollaan jo vahvasti ja pärjäämisen ehto nyt ja etenkin tulevaisuudessa on monimuotoisuuden aito arvostaminen ja hyödyntäminen. Monimuotoisen työelämän onnistunut rakentaminen ei toteudu kuitenkaan itsestään vaan se vaatii vahvaa tahtoa olla mukana kehityksessä, tahtoa uudistua ja tahtoa rakentaa rohkeasti eettisesti kestävämpää työelämää.

Rakentamisen edistäviksi tekijöiksi nostettiin monimuotoisuuden käsitteen avaamista, tavoitteiden selkeää asettamista, strategian kautta jalkauttamista, vahvuusajatteluun perustuvaa johtamista, osaamisen vahvistamista koulutusten ja työkalupakkien avulla sekä kokemusten kautta tiedon levittämisen. Jaatisen (2015, 38) mukaan organisaatiokulttuuria kehittämällä voidaan lisätä oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa. Tämä edellyttää myös moninaisuusjohtamisen käytäntöjen tarkistamista sekä kehittämistä.

Työelämän toimintatavat nähtiin olevan tulevaisuuden työelämässä erilaisia ja monipuolisempia. Näkemys oli, että työ ei välttämättä ole enää aika ja paikka sidonnaista mikä asettaa myös johtamiselle väistämättä uusia vaatimuksia. Dufva ym. (2017) ajatukset työn murroksesta ovat saman suuntaisia raportissa kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Dufva ym. (2017, 47) toteavat, että tulevaisuuden työelämä on nykyistä monipuolisempaa ja monimuotoisempaa. Dufva ym. (2017, 13) kirjoittavat, että työn murroksessa ei ole kyse siirtymisestä yhdestä tavasta työn tekemisessä johonkin toiseen, vaan nykyisestä moneen erilaiseen tapaan. Arjen työn muutos nähtiin etenevän selkeästi aikaan, paikkaan ja työnantajaan sidotusta työstä kohti monimuotoista, itseohjautuvaa ja monitilaista työtä. Osa tämän kehittämistyön haastateltavista mainitsivat moniammatillisuuden ja verkostojen voiman yhdeksi tärkeäksi tulevaisuuden voimavaraksi ja menestyksen mahdollistajaksi. Yhteiskehittäminen nähtiin tärkeänä asiana ja sen kautta organisaatioiden osaamisen jakaminen. Dufva ym. (2017, 13) nostavat myös verkostojen voiman esille raportissaan ja työn sisältö nähdään määräytyvän tulevaisuudessa enemmän verkostomaisen vuorovaikutuksen kautta. Itsensä johtajuuden taidoista on hyötyä ja tulevaisuuden osaamistarpeet liittyvät metataitoihin, kuten kykyyn oppia uusia asioita, organisoida omaa ajankäyttöä, tunnistaa oleellinen ja ajatella kriittisesti.

Tätä opinnäytetyötä varten kerätyn aineiston perusteella voidaan todeta, että monimuotoisuuden edistäminen työelämässä on tärkeää. Monimuotoisuuden tarjoaman moninäkökulmaisuu- den avulla luodaan hyvä pohja luovuudelle, innovoinnille ja kehittämiselle. Monimuotoinen organisaatio luo parempia palvelukokemuksia asiakkaille monimuotoisuuden tarjotessa mahdollisuuden lisätä ymmärrystä erilaisten asiakkaiden ja ihmisten tarpeista. Monimuotoisuus edistää vahvuuksien ja voimavarojen hyödyntämistä ja sitouttaa henkilöstöä organisaatioon. Se avaa mahdollisuuden osaamisen ja voimavarojen kokonaisvaltaiseen hyödyntämiseen organisaation hyväksi. Tärkeänä nähtiin, että jokaisen työpanos saataisiin työelämän käyttöön eikä potentiaalisten tekijöiden osaamista ja halua jätettäisi hyödyntämättä. Työn tekemisellä ja osallisuudella nähtiin olevan valtava merkitys jokaisen arjessa ja sitä kautta vaikutusta myös ympäröivään yhteiskuntaan.

Oheiseen kuvioon (Kuvio 13) on koottu yhteenvetoa tuloksista.



Kuvio 13: Tulosten yhteenveto

6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli tuottaa arvioivaa tietoa siitä, miten monimuotoisen työyhteisön johtamista voitaisiin kehittää voimavaralähtöisiä johtamisen tapoja paremmin hyödyntäväksi. Kehittämistyössä haettiin vastauksia seuraaviin teemoihin: kokemukset ja näkemykset monimuotoisesta työelämästä, monimuotoisuus organisaation voimavarana, voimavarojen hyödyntäminen johtamistyössä sekä monimuotoisuuteen ja voimavaralähtöiseen johtamiseen liittyvät kehittämistarpeet. Lähtökohtana oli tarkastella monimuotoisen työelämän johtamista vahvasti hyötynäkökulmasta. Tavoitteena on kehittää saadun tiedon pohjalta työelämän osaamista kohti onnistuneempaa monimuotoisen työelämän johtamista, missä jokaisen voimavaroja voidaan hyödyntää paremmin. Kehittämistyöhön koostettu tieto ja tulokset toimivat Invalidisäätiön työelämäyhteistyökumppanien monimuotoista työelämää edistävän työn ja heille suunnattujen koulutusten kehittämisen pohjana.

Työelämä näyttäytyy helposti hyvin mustavalkoisena. Vaihtoehtoina voi kärjistäen olla, että joko kykenet olemaan mukana työelämässä koko työpanoksella tai et lainkaan. Ratkaisuja voidaan yhdessä löytää myös siltä väliltä ja näin auttaa jokaista löytämään oman kukoistuksensa ja paikkansa työelämässä. Tulevaisuudessa monimuotoisen työpaikan rakentumisessa organisaatiot ovat onnistumisen avainasemassa. Kehittämistyön tuloksissa nousi esiin

organisaatiokulttuuri, jota muokkaamalla, räätälöimällä ja erilaisten työssäkävien tarpeisiin valmentautumisella pystytään vastaamaan osaltaan työpaikkojen mahdollistamiseen. Tuloksissa vastaajat näkivät yksimielisesti monimuotoisuuden hyötynä. Monimuotoisuuden voidaan katsoa kietoutuvan joustavasti jokaisen ihmisen kohtaamiin tarpeisiin. Paitsi osatyökykyiset, nuoret työuraansa aloittavat ja ikääntyvät työssäkävijät, kaikki muutkin hyötyvät työelämän joustavuudesta, erilaisuutta kunnioittavasta ja sen hyötyjä painottavasta ilmapiiristä. Jokaiselle ihmiselle tulee taata yhtäläiset mahdollisuudet kiinnittyä työelämään ja edetä uralla. Työ- ja elinkeinoministeriön (2010, 64) mukaan työvoiman ja henkilöstön monimuotoisuus asettaa haasteita johtajuudelle, mutta se luo myös mahdollisuuksia, jotka voidaan kääntää liiketoimintaeduksi. On johtajuudesta kiinni, miten työntekijän tai työnhakijan osaamisen arvioinnissa suhtaudutaan monimuotoisuuteen. Merkittävää olisi painottaa ammattitaitoa ja muuta soveltuvuutta työhön eikä niinkään henkilön ominaisuuksia. Voisiko tulevaisuuden tahotilla olla sitä, että monimuotoisuus on organisaatioiden toivetila?

Hyvin johdettuna monimuotoisuus lisää organisaatioiden innovatiivisuutta ja tuloksellisuutta silloin kun ihmiset pääsevät käyttämään kykyjään ja hyödyntämään omaa potentiaaliaan työssä. Hyvällä monimuotoisuuden johtamisella voidaan vahvistaa henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Johtamisperiaatteiden olisi hyvä pohjata ihmisten arvostamiseen ja vahvuuksien hyödyntämiseen. Tämän työn tuloksiin nojaten monimuotoista työelämää tulee kehittää, koska työelämä kohtaa kasvavia odotuksia sidosryhmien, globalisaation ja oikeanlaisen osaamisen löytymisen osalta. Vastatakseen näihin tarpeisiin, jokaisella työntekijällä on tärkeä rooli, koska työntekijöitä ja erityisesti jokaisen ajatuksia tarvitaan uudenlaisen innovatiivisuuden synnyttämiseksi. Työ- ja elinkeinoministeriön (2010, 4) mukaan työelämässä yritysten ja organisaatioiden kilpailu markkinoista ja osaavasta työvoimasta kiristyy. Työnhakijoille, yhteistyökumppaneille ja asiakkaille organisaatioiden maine sekä työnantajakuva ovat nousseet entistä tärkeämpään rooliin. Tästä syystä suhtautuminen työnhakijoiden, asiakaskunnan ja henkilöstön monimuotoisuuteen on noussut yhä merkityksellisempään asemaan palvelujen tuottamisessa ja rekrytoinneissakin.

Kehittämistyössä selvitettiin ensimmäisen kehittämiskysymyksen alla kokemuksia ja näkemyksiä monimuotoisesta työelämästä. Tulosten perusteella monimuotoisuuden edistämiseksi nähdään tärkeänä huomioida ja hyödyntää ihmisten erilaisuutta. Työn ja tekijän kohdatessa edistetään organisaation strategian ja tavoitteiden toteutumista parhaalla mahdollisella tavalla. Erilainen osaaminen rikastuttaa ja tuo mahdollisuuksia onnistua, kehittyä ja kehittää. Tulevaisuuden monimuotoisuuden johtamisessa tuleekin edistää työvoiman moninaisuutta rekrytoimalla erilaisista taustoista tulevia ja työkyvyltään erilaisia työntekijöitä. Johtamiselta tämä edellyttää huomiota, sillä moninaisuudesta syntyvien myönteisten vaikutusten aikaansaaminen vaatii ristiriitojen hallintaa sekä vahvaa tukea vuorovaikutuksen ja luottamuksen synnyttämiseksi. (Työterveyslaitos 2020.) Esimerkiksi rekrytointimalleja voitaisiin työelämässä tarkastella monimuotoisuutta paremmin tukevaksi anonyymirekrytointeja toteuttamalla.

Tällöin hakemusprosessista poistettaisiin etnisyyttä, sukupuolta, ikää tai muita henkilökohtaisia ominaisuuksia kuvaavat kohdat.

Tulosten analysoinnissa huomio kiinnittyi jokaisen haastateltavan esiin tuomaan monimuotoista työelämää kohtaan koettua myönteistä ja positiivista suhtautumista. Monimuotoisuuden huomioiminen osaksi työyhteisöä ei kuitenkaan vielä riitä, tarvitaan kokemusta inklusiosta, jossa tullaan hyväksytyksi ja kuulluksi omana itsenään tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisuuden arvoja kunnioittaen. Tämä on tärkeä huomio, sillä monimuotoisuus lisää ryhmän suorituskykyä, mutta suorituskyvyn kasvamiseksi tarvitaan luottamuksen ja turvallisuuden tunteen rakentumista. Roberge & Van Dick (2010, 302-304) on tehnyt samanlaisia huomioita. Heidän mukaansa erityisesti henkilöt, jotka kuuluvat erottuviin sosiaalisiin luokkiin tai kokevat itsensä erilaiseksi, ovat taipuvaisia yliarvioimaan sitä, missä määrin ovat muiden arvioinnin alla. Turvallisuuden tunteen yhteyttä monimuotoisuuden edistämiseen voisi kuvata etenevänä janana, jossa turvallisuus aktivoi prosesseja kuten itseilmaisua, luottamusta sekä viestimistä ja nämä prosessit puolestaan edistävät monimuotoisuutta ja monimuotoisen työryhmän suorituskykyä.

Kehittämistyössä haettiin vastauksia siihen, kuinka monimuotoisuus nähdään organisaation voimavarana ja miten monimuotoisuuden luomia voimavaroja voidaan hyödyntää johtamistyössä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että vastaajat näkevät monimuotoisessa työyhteisössä valtavasti voimavaroja. Kuten jo aiemmin on todettu ja kuviossa 11 havainnollistettu, voimavarojen hyödynnetään rekrytoinneissa, innovoinnin pohjana, ajattelun laajentamisessa, vahvuuksien ja osaamisen käyttöön saamisessa sekä asiakaskokemuksen ja palvelujen kehittämässä. Eri taustaiset ja erilaista kokemusta omaavat ihmiset luovat pohjaa kehittymiselle. Ilman tätä laajaa näkemystä kehittäminen on vaarassa jäädä liian kapea-alaiseksi. Tämä näkökulma tulisi nähdä vahvasti tulevaisuuden työelämässä.

Monimuotoisuus voimavarana luo kehittymiselle vankan pohjan kohti parempia palveluja ja asiakaskokemuksia. Parhaimmillaan tuloksena syntyy liiketoimintaetuja sekä työhönsä sitoutuvia osallisuuden tunnetta kokevia työntekijöitä. Voimavarana pidettävää henkilöstön monimuotoisuutta on pyrittävä hyödyntämään työyhteisön, organisaation, työntekijän, asiakkaiden ja yhteiskunnan eduksi. Tällöin tavoitteena monimuotoisessa johtamisessa ovat paitsi toiminnan tehostaminen organisaatiossa niin myös tuottavuuden lisääminen ja työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen edistäminen. Henkilöstön voimavaroja hyödynnetään tehokkaasti ja monipuolisesti. (Savileppä 2005, 8-9.) Työntekijöiden erilaisuutta, erilaisia näkemyksiä, kokemuksia ja ajatuksia tulee kunnioittaa, kuulla ja kuunnella. Tällöin kehittymisen pohja kasvaa mahdollisimman suureksi. Kunnioitus on yksi voimaannuttavan johtajuuden perusajatuksista. Voimaannuttava johtaja tavoittelee työntekijöiden itsetunnon tukemista ja energian suuntaamista työn tekemiseen. Voimaantunut työyhteisö on hyvinvoiva ja tämä ilmenee työyhteisön jäsenten aitona kunnioittamisena sekä arvostamisena. Toisen ihmisen kunnioittamiseen vaikuttaa henkilön oma itsetunto ja näkemys itsestään sekä muista. Hyvän itsetunnon omaava ja

oman arvonsa tunteva henkilö kykenee antamaan arvoa vaivatta myös muille ihmisille ilman oman arvonsa menetyksiä. (Kokonaho 2008, 16-21.)

Tuloksista nousi esille monenlaisia hyötyjä liittyen monimuotoiseen työelämään. Vahvimmin vastauksissa korostettiin monimuotoisen työyhteisön hyötyinä innovatiivisuutta ja kehittämisen mahdollisuuksia. Monimuotoinen työyhteisön nähtiin myös rikastuttavan osaamista. Näkemys oli, että erilaisista ihmisistä ja osaamisista koostuva työyhteisö lisää yrityksen kilpailuetua tarjoamalla mahdollisuuksia kehittymiselle ja innovaatioille. Hyöty tulee yksinkertaisuudessaan siinä, että erilaiset ihmiset erilaisine vahvuuksineen, kokemuksineen ja ominaisuuksineen tuovat monipuolisemmin ideoita ja ajatuksia työyhteisössä esille omien lähtökohtiensa kautta. Ajanko (2016, 126) kuvaakin tätä osuvasti, että onnistuneen kokonaisuuden kannalta on hyvä, että esiin nousee mahdollisimman monenlaisia ajatuksia. Vaikkakaan jokainen näkökulma ei aina ole yhtä osuva tilanteen kannalta ruokkivat erilaiset näkemykset kuitenkin toinen toisiaan. Erilaisuus työyhteisössä on siis eteenpäin vievä asia asioiden ja ajattelun edistämiseksi. Rehellisyys ja avoimuus vaativat kuitenkin vahvaa luottamusta tiimissä. Tiimin tehokkuutta määrittelee kyky ajatella yhdessä, moninaisuutta aidosti arvostaen ja hyödyntäen. Tämän kehittämistyön tulosten perusteella tulevaisuuden työelämässä tulisi painottaa monimuotoisuuden näkemistä voimavarana ja innovoinnin sekä osaamisen kehittämisen lähteenä, sillä monimuotoisen työyhteisön yksi isoimmista hyödyistä on innovatiivisuuteen ja kehittämisen liittyvät mahdollisuudet.

Monimuotoisuuden johtamisen ytimessä on erilaisuuden hyödyntäminen ja voimavarana käyttäminen. Monimuotoisuuden johtaminen ei kuitenkaan ole aina helppoa ja mutkatonta. Moninaisuutta on johdettava vahvasti ja rohkeasti sen hyödyt aidosti tunnistaen. Jabe (2017, 23) kuvaa osuvasti, että monimuotoisuuden johtaminen on mahdollisuuksien luomista ihmisille ja antautumista dialogiin. Erilaisuuden hyväksyminen ei ole helppoa, sillä jokaisella ihmisellä on omat silmälasinsa, jonka kautta ympäröivää yhteiskuntaa tarkastella ja tulkita. Helposti ajatella, että muillakin on samanlaiset silmälasit ja tulkinnat. Erilaisuus voi ärsyttää ja sen nostaminen voimavaraksi ei ole helpoin tie. Nykyajan johtajalta vaaditaan kuitenkin nöyryyttä palveluorganisaatioitaan sekä kykyä luoda ja toimia vahvasti verkostoissa. Yhteistyö perustuu tasavertaisuuteen, aitoon kohtaamiseen ja onnistuakseen siinä tarvitaan ymmärrystä hyväksyä erilaisuus ja kyvykkyyttä kääntää se voimavaraksi. (Jabe 2017, 15-23.)

Työhyvinvoinnin lisääntyminen ja turvallisuuden tunteen vahvistaminen nousivat vahvuuksiksi monimuotoisuuden hyötyihin liittyen. Kun ihminen kokee tulevansa hyväksytyksi ja saavansa hyödyntää omia vahvuuksiaan syntyy työnimua ja motivaatiota suorittaa työ mahdollisimman hyvin. Wenström (2020, 29) kirjoittaa, että työnimu on positiivinen työhön liittyvä, kokonaisvaltainen ja melko pysyvä mielentila, jolle on ominaista tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus näkyy henkilön energiana ja haluna panostaa työhönsä lannistumatta vastoinkäymisistä. Omistautuminen nähdään liittyvään työn merkityksellisyyteen,

innostumiseen ja inspiroitumiseen sekä sopivasti mitoitettuihin haasteisiin. Uppoutuminen liittyy ajan kuluun, joka työn imussa kuluu huomaamatta. Wenströmin (2020, 30) mukaan työn imua voidaan pitää teoreettisena vastineena innostukselle, joka on arkipäiväisempi käsite termille. Innostuneen työntekijän vahvuuksia on muun muassa työhönsä panostaminen enemmän kuin on välttämätöntä, oman työn ja osaamisensa kehittäminen, muutosmyönteisyys, hyvinvointi ja energisyys. Innostus ja työn imu ovat yhteydessä organisaatiossa taloudelliseen tulokseen, palvelun laatuun, työturvallisuuteen, tuottavuuteen ja yrityksen kasvuun. (Wenström 2020, 36). Jokaisen johtajan tavoitteena on varmasti valjastaa mahdollisimman innostuneita ja motivoituneita työntekijöitä, jotka työskentelevät sitkeästi kohti yhteisiä tavoitteita.

Ristikangas ja Ristikangas (2017, 163) kuvaavat, että johtaminen perustuu luottamukseen ja ilman sitä johtajuuteen liittyvä vaikuttamistyö jää vajaaksi. Johtajan tulee onnistua vaikuttamaan myös tiimin keskinäiseen luottamukseen. Luottamuksellisessa työyhteisössä ihmiset uskaltavat tuoda rohkeasti omia mielipiteitään esille ja olla myös eri mieltä asioista. Tämä nähtiin haastatteluissa tärkeäksi ominaisuudeksi niin kehittymisen kuin työssä viihtymisen ja vaikuttamisen tunteen kannaltakin. Wenströmin (2020, 221-222) mukaan turvallisuuden tunnetta työyhteisössä lisää onnistunut luottamuksen rakentaminen, joka onkin yksi positiivisen organisaation johtamisen avaintekijä. Luottamuksen hyötyjen on todettu olevan yhteydessä yrityksen tuloksellisuuteen sekä henkilöstön sitoutumiseen työtyytyväisyyteen. Johtaja edistää luottamusta omalla toiminnallaan ja onkin näin avainasemassa luottamuksen rakentamisessa. Johtajat, joihin luotetaan ja jotka itse luottavat työntekijöihin ja heidän kykyihinsä ja suoriutumiseensa voivat saada aikaan suuria vaikutuksia ja tuloksia. Luottamus syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja se edistää sekä tehostaa yhteistyötä. Luottamuksen kautta epävarmuus vähentyy ja turvallisuuden tunne lisääntyy. Luottamus myös auttaa organisoimaan työtä joustavammin ja näin mahdollistaa riskien ottamisen sekä uusien innovaatioiden syntyminen. Ihmisten luottaessa toisiinsa tarvitaan vähemmän muodollisia sopimuksia ja sitoumuksia.

Tuloksista nousi, että monimuotoisen työyhteisön hyödyiksi nähtiin myös asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan parantaminen. Ajanko (2016, 33-34) kirjoittaa osuvasti, että moninaisia näkökulmia tarvitaan johtamisen lisäksi asiakaskunnan kohtaamiseen. Yksinkertaisuudessaan voidaankin todeta, että moninaisempi työyhteisö kykenee ymmärtämään ja palvelemaan myös moninaisempaa asiakaskuntaa. Asiakaskokemuksen parantamisella nähtiin olevan myös liiketoiminnallista hyötyä. Moninaisuudesta koettiin siis olevan hyötyä tuotekehityksessä sekä uusien palveluiden innovoinnissa.

Johtamisella on valtava vaikutus työntekijöiden jaksamiseen ja työhyvinvointiin, kuten kehittämistyössä on tuotu ilmi. Johtamisella vaikutetaan siis oleellisesti työntekijöiden yleiseen tunnelmaan ja luodaan näin pohjaa myös asiakaskokemuksille työssä viihtyvyyden kautta.

Ristikangas ja Grunbaum (2014, 17-18) tuovat esiin, että työntekijäkokemus korreloi asiakas-kokemusta niin hyvässä kuin pahassa. Tyytyväinen henkilöstö palvelee asiakkaitaan tutkimus-ten mukaan 40% paremmin kuin tyytymätön. Johtamisella luodaan rakenteita kohti positiivisia työntekijäkokemuksia ja sitä kautta organisaation menetystä tuetaan tyytyväisillä asiakkaila. Dialogisen johtamisen näkökulmasta arjen johtamistyössä tulisi painottaa johtajien ja työntekijöiden välistä dialogia sekä työntekijöiden välistä yhteyttä. Osaamisen johtamisen näkökulmasta on tärkeää nähdä ja tunnistaa työntekijöiden erilainen osaaminen ja hyödyntää näitä ominaisuuksia työyhteisössä ja koko organisaatiossa. Riittävien työtehtäviä edistävien resurs-sien mahdollistamisella katsotaan olevan työhön ja organisaatioon sitouttava vaikutus. (Ranta 2021, 83-84.)

Kehittämistyön tuloksissa nousi esille, että jokainen yritys on osa ympäröivää yhteiskuntaa ja näin sen toiminnalla on vaikutusta myös yhteiskuntaan ja asenteisiin. Työpaikan avoimella ja suvaitsevalla ilmapiirillä nähtiin olevan vaikutusta positiivisesti myös ennakkoluulojen ja asen-teiden muokkaamiseen työpaikan ulkopuolella. Organisaatioiden vastuullisuutta onkin perään-kuulutettu vahvasti viime vuosina. Elinkeinoelämän keskusliitto (2021) avaa, että vastuullisuus elinkeinoelämässä on parhaimmillaan sitä, että yritys huomioi toimintansa taloudelliset, sosi-aaliset ja ekologiset vaikutukset. Vastuulliset yritykset toimivat mahdollisimman kestävällä tavalla ja pitävät mielessä sidosryhmien edut ja odotukset huomioiden samalla kannattavan liiketoiminnan. Onnistuessaan vastuullisuus onkin yrityksen kilpailuetu ja strategian ytimessä. Miller & Leanin (2021) kuluttajien odotukset vastuullisuudesta raportissa Suomalaisten yritys-ten vastuullisuus saa arvosanaksi 7,1. Raportin mukaan nuoria huolettaa eniten ympäristö- ja ihmisoikeusasiat. Nuoria huoletti myös diversiteetti ja sukupuoli tasa-arvon noudattamiseen liittyvät asiat. Vastaajista 90% koki, että yrityksen vastuullisuusmielikuva on todella tärkeässä roolissa, kun nuoret miettivät tuotteiden ja palvelujen ostamista. Vastuullisuudesta on hyötyä työntekijöiden saamisessa, sillä kyselyn mukaan tulevaisuuden osaaajat valitsevat tulevan työnantajansa vahvasti arvojen kautta. Voidaankin todeta, että yritysten vastuullisuudelta odotetaan paljon. Nykyajassa ja etenkin tulevaisuudessa ei riitä enää puheet. Vastuullisuu-den todentamiseksi vaaditaan konkreettisia tekoja, joista monimuotoinen työyhteisö ja vaike-assa työmarkkina-asemassa olevien työllistäminen voisi olla yksi kaikkia kannattava teko.

Kehittämistyössä kerättiin tietoa ja näkemyksiä myös monimuotoisuuteen ja voimavaralähtöi-seen johtamiseen liittyviin kehittämistarpeisiin. Tässä katse oli vahvasti tulevaisuudessa ja siinä kuinka monimuotoinen työelämä siinä näyttäytyy. Tulevaisuudesta puhutettaessa on tär-keää muistaa, että pystymme siihen jokainen vahvasti vaikuttamaan, sillä tulevaisuus raken-tuu jokapäiväisistä valinnoistamme ja toimistamme. Voimavaralähtöisesti ajateltuna tulevai-suuden uhkakuvien sijaan olisi hyödyllisempää keskittyä mahdollisuuksiin, jotka innostavat ja motivoivat. Monimuotoisen työelämän kannalta tämä tarkoittaa ennen kaikkea asiaan havah-tumista ja rohkeiden tekojen ottamista sekä oikean tiedon jakamista. Tulevaisuuden työelä-mässä lähtökohtana pitäisi olla, että jokaiselle työikäiselle mahdollistuu toimeentulon

hankkiminen työllä. Työpaikan tekeminen esteettömäksi tai työtehtävien uudelleenmuotoilu ja työpaikan mahdollistaminen erilaisille työssäkäyville rikastuttaa koko työyhteisöä. Työnmuotoilulla mahdollistetaan esimerkiksi asiantuntijoilla vapaus keskittyä niihin tehtäviin, joihin heidät on palkattu. Ydintehtävistä voidaan irrottaa tehtäviä, joita esimerkiksi alemmalla koulutuksella ja työkokemuksella voidaan hyvin onnistuneesti toteuttaa. Toisin sanottuna työ ja tekijä kohtaavat jokaiselle sopivalla tavalla.

Haastateltavat uskoivat, että asenteita monimuotoisuutta kohtaan pystytään muokkaamaan positiivisemmaksi oikealla tiedolla, avoimella keskustelulla ja omakohtaisilla kokemuksilla. Omien asenteiden tiedostaminen on tärkeää etenkin, jos niitä halutaan lähteä muokkaamaan. Juujärvi, Myyry ja Pessa (2007, 96-98) määrittelevät, että asenteella tarkoitetaan opittua tunteenomaista käyttäytymisvalmiutta. Kohtaamisissa toisen ihmisen tietyt piirteet herättävät asenteen tuota piirrettä kohtaan. Tämä herättää meissä joko vastenmielisyyttä tai myötämielisyyttä. Asenteemme ovat syntyneet oppimisen ja kokemuksen tuloksena. Tärkeää on tiedostaa, että emme ole kovin tietoisia omista asenteistamme, koska ne ovat osa maailmankuvaamme. Voimme kuitenkin päästä asenteisiimme käsiksi tarkkailemalla tunteita, joita meissä kulloinkin herää. Asenteiden erityislajeja ovat ennakkoluulot ja stereotypiat. Ennakkoluulo tarkoittaa kielteistä asennetta jotain ihmistä tai sosiaalista ryhmää kohtaan. Stereotypialla taas tarkoitetaan yleistä mielikuvaa jostain sosiaalisesta ryhmästä ja sen jäsenistä. Stereotypiat voivat olla myönteisiä tai kielteisiä. (Juujärvi ym. 2007, 96-98.) Monimuotoisuuden johtamisessa on tärkeää huomioida, että valta on aina läsnä monimuotoisuudesta puhuttaessa. On täysin yksilön, yhteisön ja yhteiskunnan normeista kiinni kuka erotellaan erilaiseksi, kuka samanlaiseksi. Olisikin syytä pohtia, mitkä tekijät toimivat nykyisen valtarakenteen ylläpitäjinä ja miten niitä päästäisiin muuttamaan. (Jaatinen 2015, 51.)

Haastatteluista nousi, että esimerkiksi osatyökykyisistä puhuttaessa motivoituneen työpanoksen hyödyntäminen olisi ehdottomasti järkevää ja siihen tulisi panostaa. Monilla aloilla työvoimapula ja vaikeus saada osaavia tekijöitä on nykypäivää ja sen selättämiseen tarvitaan uudenlaisia toimia. Osatyökykyisyydestä huolimatta työkykyä ja halua olisi varmasti paljon hyödynnettävänä. Vates (2021) kiteyttääkin, että sopivan työn kohdatessa sopivan tekijän onnistunein työjärjestelyin, ei osatyökykyisyys ole esteenä työnteolle. On tärkeää myös muistaa, että esimerkiksi vammat, sairaudet tai kuormittavat elämäntilanteet voivat aiheuttaa osatyökykyisyyttä kenen tahansa kohdalla ja tätä joukkoa ei ole varaa jättää työelämän ulkopuolelle. Tässä olisi varmasti paljon kehittämismahdollisuutta työvoimapulan selättämiseen ja osallisuuden kasvattamiseen. Tarvitaan yhteiskunnallisella tasolla avauksia julkiseen keskusteluun työkyvyltään alentuneiden työmarkkina-aseman parantamiseksi. Sitä kautta voidaan vaikuttaa asenteisiin, madaltaa rekrytointikynnystä ja avata uusia työllistymisen mahdollisuuksia.

Yhteenvetona voidaan todeta, että johtamistyyliä on monenlaisia, kuten johtajia ja johdettaviakin. Yhdenlainen johtaminen ei kuitenkaan riitä. Tarvitaan yksilöjohtamista massa johtamisen sijasta. Johtamisen avainasemassa on yksilöllisyys ja johtajalta vaaditaankin taitoa saada kaikki yksilöt toimimaan yhdessä kohti yhteistä päämäärää. Jabe (2017, 19) kiteyttää osuvasti, että mikäli kaikkia kohdellaan samalla tavalla ei kyse ole vuorovaikutuksesta ja aidosta kohtaamisesta vaan automaatiosta. Yksilöllisyyden lisäksi yksi onnistunutta johtamista tukeva asia näyttää olevan kehittämistyön tulosten mukaisesti voimavaralähtöisyys, hyvään ja toimivaan keskittyminen sekä sen tukeminen ja mahdollistaminen.

6.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tämän kehittämistyön tekemisessä on noudatettu ammattikorkeakoulujen opinnäytetyön eettisiä suosituksia sekä hyvän tutkimuskäytännön periaatteita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012; Arene 2020). Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012, 6-7) määrittelee hyvän tieteellisen käytäntöjen keskeisiä lähtökohtia. Nämä lähtökohdat ovat ohjanneet tätä kehittämistyötä. Kehittämistyössä noudatettiin rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta läpi koko kehittämistyön niin tulosten tallentamisessa, esittämisessä kuin tulosten arvioinnissakin. Kehittämistyön tiedonhankintamenetelmänä toimi teemahaastattelu, joka on eettisesti kestävä tiedonhankintamenetelmä. Tuloksia julkaistaessa on kiinnitetty huomiota avoimuuteen ja tarkkuuteen vastuullisen tiedeviestinnän toteutumiseksi. Opinnäytetyön tekijät ovat ottaneet huomioon muiden tutkijoiden ja kirjoittajien tekemää työtä viittaamalla julkaisuihin ja tutkimuksiin asianmukaisella tavalla antaen näin heidän saavutuksilleen kuuluvan arvon. Viittauksissa ja lähdemerkinnöissä on toteutettu huolellisuutta ja tarkkuutta ja niissä on noudatettu Laurean lähdeviitteiden ja lähteiden merkintätapojen opinnäytetyön ohjetta (Laurea 2020). Lisäksi opinnäytetyötä tehdessä on noudatettu rehellisyyttä, huolellisuutta, tarkkuutta ja läpinäkyvyyttä kehittämistyön jokaisessa vaiheessa.

Työelämässä johtamistehtävissä sekä HR-asiantuntijoina toimivat henkilöt toimivat tässä kehittämistyössä haastatteluaineiston antajina. Jokainen haastatteluun osallistuja antoi arvokasta tietoa, jonka pohjalta työelämää voidaan kehittää vielä paremmin monimuotoisuutta palvelevaksi. Henkilökohtaiset haastattelut tuovat eettistä vastuuta opinnäytetyön toteutumisessa, koska ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa on etiikan näkökulmasta tärkeää pohtia informointiin, suostumukseen ja tutkimuksen luottamuksellisuuteen sekä yksityisyyteen liittyviä valintoja (Hirsijärvi & Hurme 2008, 20). Tähän vastattiin tiedoittamalla haastatteluun osallistuvia erillisellä lomakkeella (LIITE 1) opinnäytetyön taustasta, tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä haastatteluun osallistumisesta, anonymiteetistä, haastattelun nauhoittamisesta ja kerätyn aineiston säilytyksestä, analysoinnista ja aineiston asianmukaisesta tuhoamisesta. Haastattavilta pyydettiin myös kirjallinen suostumus haastatteluun osallistumisesta (LIITE 1). Haastatteluun osallistuvilla kerrottiin, että osallistuminen on omaan suostumukseen perustuvaa ja osallistumisen voi perua koska vain. Lisäksi haastateltavat saivat haastattelukysymykset

viikkoa aikaisemmin tutustuttavaksi. Kysymysten ennakkoon näkemisen katsottiin luovan mahdollisuuden pohtia teemaa ennakkoon, jolloin vastaukset saattoivat olla jäsennellympiä.

Kehittämistyön aineisto muodostui yhdeksältä haastateltavalta saaduista teemahaastatteluilta. Haastateltavien otanta oli pienehkö, mutta Tuomi ja Sarajärvi (2018, 88) mukaan haastattelussa korostuessa tutkittavan ilmiön perusteellinen avaaminen, ei ole harvinaista, että haastateltavia on vain muutamia. Tätä näkökulmaa tarkastellessa ei aineiston kokoa voi pitää opinnäytteen merkittävänä kriteerinä. Tähän tulee kiinnittää huomiota, mutta ratkaisevassa asemassa ei ole aineiston koko vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys. Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin koehaastattelu, joka toi varmuutta haastatteluun ja auttoi muokkaamaan haastattelurunkoa vielä kertaalleen. Haastattelurunko oli kattava ja sen avulla saatiin laaja-alaisesti tietoa kehittämiskysymysten tueksi. Haastattelutilanteissa edettiin kysymysrunгон mukaisesti, mutta vapaalle pohdinnalle ja siitä syntyville lisäkysymyksille jätettiin tilaa. Haastattelut äänitettiin ja ne litteroitiin eli auki kirjoitettiin sanatarkasti. Tämä lisäsi kaiken haastattelussa esiin nousseiden asioiden huomioimista analysoinnissa. Eritoten haastattelujen tallentamisessa, auki kirjoittamisessa ja tulosten tulkitsemisessä on noudatettu erityistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Näiden toteutumista tuki parityöskentely.

Teemahaastattelun etuna pidetään tarkentavien ja syventävien kysymysten esittämistä tarpeen mukaan. Tutkijan pohdittavaksi jää kysymys, pitääkö kaikille haastateltaville esittää samat kysymykset, pitääkö ne esittää tietyssä järjestyksessä, onko sanamuodot jokaisessa haastattelussa samat ja niin edelleen. Tämän vuoksi teemahaastattelulla toteutetut yhdenmukaisuuden vaateet vaihtelevat avoimesta haastattelusta strukturoidusti etenevään haastatteluun. (Kananen 2015, 82-83.) Tähän viitaten voidaan todeta, että haastattelut etenivät haastateltavan painottamien monimuotoista työelämää koskevien kokemusten, havaintojen ja suuntaviivojen kautta. Jokainen haastattelu oli yksilöllinen ja haastateltavien annettiin tuoda omia ajatuksia vapaasti esiin. Lisäkysymyksiä ja keskusteluteemoja antamalla saatiin näkyväksi kehittämiskysymysten ja tutkimuksen kannalta oleellisia näkökulmia. Vapaan pohdinnan ja erikseen esitettyjen kysymysten kautta varmistuttiin riittävän rikkaasta aineistosta. Haastattelussa nousi myös jonkin verran samoja teemoja esiin, joka lisää aineiston luotettavuutta.

Haastatteluissa ei kerätty yksilöiviä tietoja ja haastattelussa nauhoitettuun aineistoon on ollut pääsy vain kehittämistehtävän tekijöillä. Haastatteluun osallistuvilta kerätyt suostumuslomakkeet (LIITE 1) sekä haastatteluista kerätty tutkimusaineisto säilytettiin ja työn valmistuttua, ne hävitettiin tietoturvasyistä. Luotettavuutta arvioitaessa tiedostettiin, että toiselle työn tekijöistä aihe on oman työn kannalta hyvinkin tuttu. On hyvä huomioida, että aiheen tuttuus voi heikentää ja vääristää tutkittavan aiheen tulkintaa ja johtopäätöksiä. Tuttuus saattoi ohjata hakemaan vastauksia niihin näkökulmiin, joiden katsottiin edistävän monimuotoista työelämää haluttuun suuntaan. Lisäksi haastatteluun osallistuneet henkilöt olivat osin Invalidisäätiön yhteistyökumppaniyritysten työntekijöitä. Haastatteluihin osallistui myös

sellaisten yritysten johtoportaan ja HR-asiantuntija työntekijöitä, jotka eivät ole tehneet yhteistyötä Invalidisäätiön kanssa. Haastateltavissa oli siis sekä Invalidisäätiön yhteistyökumppaneita että tahoja, jotka eivät olleet suorassa verkostoyhteistyössä säätiön kanssa. Tämän nähtiin lisäävän kehittämistyöstä saatavan tiedon luotettavuutta. Haastateltavilla katsottiin olevan riittävässä määrin teemaan liittyvää asiantuntijuutta, kokemusta, tietoa ja ymmärrystä.

Haastatteluiden kohderyhmä oli myös pienehkö ja melko homogeeninen, joten tulosten luotettavuuden arvioinnin näkökulmasta tällä saattaa olla luotettavuutta heikentävä vaikutus. Tulosten luotettavuuden kannalta voi pohtia kriittisesti, olisiko työn tuloksissa ilmennyt monikulmaisempia näkemyksiä, jos mukana olisi ollut edustajia organisaatioista, joilla ei vielä ole tai on vasta vähän kokemusta monimuotoisuuden hyödyntämisestä osana toimintaansa. Lisäksi voi pohtia olisiko työn tulokset olleet toisenlaisia, jos mukana olisi ollut työntekijöitä, jotka olisivat voineet oman tarinansa kautta tuoda esiin monimuotoisuuteen liittyviä kokemuksia ja kehittämissuhteita. Tuloksia tulkitessa täytyy kuitenkin muistaa, että työn fokus oli arvioida voimavaraistavien johtamisen tapojen käyttöä monimuotoisuuden edistämiseksi. Tavoitteena oli tuottaa arvioivaa tietoa kehittämistyön tueksi eikä näin ollen työn tuloksia voi yleistää kovin laajalle.

Aineiston keruun aikana tiedostettiin, että haastattelu tiedonkeruumenetelmänä sisältää helposti virhelähteitä. Syynä tähän on esimerkiksi haastateltavien taipumus antaa vastauksia, jotka ovat sosiaalisesti suotavia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189-190.) Luotettavuuden lisäämiseksi kehittämistyössä huolehdittiin analysointivaiheessa koko kerätyn aineiston huomioonottamisesta, litteroinnista ja aineiston vertaamisesta sopivissa kohdissa lähteistä saatuihin tietoihin. Kehittämistyötä oli toteuttamassa kaksi tekijää, mikä lisää tarkkuuden todennäköisyyttä ja työn luotettavuutta. Kehittämistyön tekijöiden ammatillinen työhistoria on vahvistanut tarvittavia taitoja, mikä tukee luotettavuutta tiedon hankinnassa sekä haastattelujen sujuvoittamista. Toisaalta molempien ammatillinen työhistoria on vahvistanut myös vuorovaikutukseen ja keskustelutilanteisiin liittyviä taitoja, joista on ollut hyötyä haastatteluissa. Kehittämistyön tekijät ovat katsoleet, että luotettavuuden näkökulmasta näillä taidoilla on luotettavuutta tukeva merkitys, mutta kriittisesti tarkasteltuna luotettavuuden arvioinnissa on otettava huomioon se, ettei työn tekijöillä ole virallista tutkimuksen tekemiseen liittyvää haastattelukokemusta. Kaiken kaikkiaan haastatteluista kertyi runsaasti materiaalia (69,5 A4-liuskaa) ja on selvää, että luotettavuuteen vaikuttaa, että tekijät tulosten auki kirjoittamisessa nostivat työn kannalta tärkeiksi pitämiään asioita. Luotettavuutta voi heikentää se, että jotakin tärkeää ja oleellista on saattanut jäädä huomioimatta kattavasta materiaalista. Tuloksia on pyritty katsomaan kuitenkin mahdollisimman monesta näkökulmasta, koska tämän on nähty lisäävän tulosten luotettavuutta.

6.2 Tulosten hyödynnettävyys ja kehittämissuhteet

Kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa arvioivaa tietoa siitä, miten monimuotoisen työyhteisön johtamista voitaisiin kehittää voimavaralähtöisiä johtamisen tapoja paremmin hyödyntäväksi. Haastatteluista kertyikin runsaasti tietoa, jota voidaan hyödyntää Invalidisäätiön työntekijöille suunnatuissa koulutuksissa. Tulokset osoittavat, että monimuotoisen työyhteisön tuomat hyödyt nähdään vahvana ja onnistumisen eteen kannattaa ponnistella koko työyhteisön voimin strategiasta ja johtajuudesta alkaen. Monimuotoisen työyhteisön toimintaa tukevista koulutuksissa kehittämistyön tulokset toimivat hyvänä lisänä tietoperustalle. Tuloksista saadaan aitoja ja konkreettisia nostoja työelämän näkemyksistä ja tarpeista. Invalidisäätiön palveluyksiköt Ammattiopisto Live ja Live Palvelut käyttävät työelämästä nousevia teemoja oman työnsä kehittämisen pohjana, joten tämän työn tulosten voidaan katsoa vastaavan hyvin tähän toimintatapaan.

Tulokset antavat suuntaa ja vahvistusta kehittämissuhteille liittyen monimuotoisen työyhteisön johtamisen ja osaamisen vahvistamiseen. Tuloksista nousee esiin, että vaikka monimuotoisuutta pidetään hyvin tärkeänä ja kannatettavana asiana, ei organisaatioilla ole aina välttämättä työkaluja ja keinoja tukea monimuotoista työyhteisöä onnistumaan yhteisessä tavoitteessaan. Tämän kehittämistyön tuloksia voidaan pitää hyödynnettävinä, merkityksellisinä ja kehittämistyötä eteenpäin vievinä, sillä jo ennen työn julkaisuvaihetta Invalidisäätiössä käynnistyi työvaihe, jossa lähdettiin kehittämään työkalupakkia monimuotoisen työyhteisön tueksi. Kehitteillä olevan työkalupakin tavoitteena on lisätä konkreettisten työkalujen avulla työyhteisön osaamista monimuotoisen työyhteisön johtamisen ja arjen tueksi.

Tuloksista nousee työelämän kehittämissuhteeksi se, että monimuotoisen työyhteisön hyötyjen esiin tuomiseksi tarvitaan keskustelua, avoimuutta sekä tietoa ja verkostotyön vahvistamista. Aivan kuten onnistuneessa työyhteisössä ei kaikkien tarvitse osata kaikkea, pätee tämä myös verkostoyhteistyöhön. Invalidisäätiössä on paljon osaamista monimuotoisuuden voimavaralähtöisemmästä hyödyntämisestä ja verkostoyhteistyössä tätä voitaisiin hyödyntää vieläkin enemmän levittämällä tietoa ja vahvistamalla organisaatioiden osaamista.

Kehittämistyöstä saadut tulokset ovat hyvin samansuuntaisia kuin aikaisemmat tutkimukset monimuotoisuuden hyötyihin, tarpeisiin ja työntekijöiden johtamiseen liittyen (ks. esimerkiksi Ng & Sears 2020, Roberge & Van Dick 2010, Tierney ym. 1999). Kehittämistyössä uutena näkökulmana oli voimavaralähtöisyyden nostaminen tärkeäksi elementiksi johtamisen tukena. Voimavaraistavia toimintatapoja ja johtamista tulisi hyödyntää työyhteisöissä vahvemmin. Tämä kehittämistyö lisää näkemystä siitä, että voimavaralähtöisyys on oleellinen tekijä matkalla kohti onnistunutta monimuotoisuuden johtamista.

Tuloksia tulkitessa on hyvä huomioida, että monimuotoisen työyhteisön johtaminen on yksi tulokulma tarkasteltaessa onnistunutta johtajuutta nyt ja tulevaisuudessa. Monimuotoinen

työelämä ja sen tukeminen ei suinkaan ole ratkaisu kaikkiin tulevaisuuden haasteisiin vaikkakin yksi oleellinen ja lisääntyvä tekijä. Opinnäytetyössä on tarkasteltu monimuotoista johtamista painottamalla sen hyötynäkökulmaa. Yksi tarpeellinen jatkokehittämisen paikka voisi olla tutkia asiaa myös monimuotoisen työyhteisön haasteiden ja niiden ratkomisen kautta.

Keskustelemalla avoimesti monimuotoisesta työelämästä, sen hyödyistä ja kehittämisenkohteista lisätään organisaatioiden tietoisuutta monimuotoisuudesta. Tulosten perusteella organisaatioiden onnistumiseen vaaditaan näkemystä hyödyistä sekä uskoa, tahtoa ja osaamista asian ympärille. Tulevaisuudessa menestyvät yritykset ovat osanneet hyödyntää monimuotoisuutta sekä ovat määrätietoisesti edenneet kohti tätä tavoitetta. Tie monimuotoiseen työelämään, jossa jokainen pääsee loistamaan vahvuuksillaan ja osaamisellaan yhteisen päämäärän eteen ei ole helppo, mutta toteutettavissa. Monimuotoisesta työyhteisöstä hyötyvät kaikki niin yksilöt, työyhteisöt, organisaatiot kuin koko yhteiskuntakin.

Invalidisäätiön tavoitteena on, että jokaiselle löytyy kykyjään vastaava työ ja yhteistyöllä tämä arvokas tavoite on mahdollinen. Keskittymällä osaamiseen osaamattomuuden sijaan on mahdollista toteuttaa osallisuudesta ja työstä merkitystä ihan kaikenlaisille ihmisille. Kuten tämän kehittämistyön tuloksissakin nousee esille, parhaimmillaan monimuotoinen työyhteisö mukauttaa työtä jokaiselle sopivaksi. Tätä toteuttamaan voitaisiin luoda tai ottaa käyttöön erilaisia työkaluja ja apukeinoja, kuten esimerkiksi työn vaativuutta ja työntekijöiden osaamista mittaavia apuvälineitä. Työyhteisössä hyödynnetään vahvuuksia, jolloin kaikkien kyvyt ja osaaminen tulee esille ja hyödynnettyksi, myös osatyökykyisten osalta. Voimavaroja painottava tapa johtaa on siis yksi työkalu, jonka avulla työntekijöitä voidaan auttaa onnistumaan työtehtävissään.

Suomalaisessa työelämässä on havaittavissa kohtaanto-ongelmaa, jossa avoimet työpaikat ja motivoituneet työtehtäviin sopivat työntekijät eivät aina kohtaa. Tämä haaste voi olla monille yrityksille jopa kasvun este, kun sopivia tekijöitä työtehtäviin ei löydetä. Toisaalla motivoituneet osatyökykyiset henkilöt etsivät työtä suurella halulla ja innolla siinä kuitenkaan onnistumatta. Oikealla tiedolla, verkostojen voimalla ja työnmuotoilulla kaikki potentiaalinen työvoima olisi mahdollista saada käyttöön. Verkostoyhteistyö tukee monimuotoisuutta lisäämällä hyviä käytäntöjä ja kehittymistä myös omassa organisaatiossa. Tämä kaikki vaatii organisaatioilta rohkeutta ja ennakkoluulotonta asennetta kokeilla uudenlaisia rekrytoinnin väyliä. Jokaisella on omat osaamisensa ja vahvuutensa työelämässä. Jokaiselle varmasti löytyy osaamiseen, pystyvyyteen, voimavaroihin ja elämäntilanteeseen oikein mitoitettu työ, kunhan vain mahdollistetaan sopivan työn ja tekijän kohtaaminen. Onnistuneesti johdetussa monimuotoisessa työyhteisössä huomioidaan erilaiset osaajat ja vahvuudet, sekä osataan hyödyntää ja kääntää tämä organisaation eduksi. Erilaiset ihmiset ovat organisaatioiden voimavara nyt ja tulevaisuudessa.

Lähteet

- Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen. Ytimessä johtajan itsetuntemus. Saarijärvi Offset.
- Avolio, B.J., Griffith, J., Wernsing, T.S. & Walumbwa, F.O. 2010. What is authentic leadership development? Teoksessa Linley, P.A., Harrington, S. & Garcea, N. (toim.) The Oxford handbook of positive psychology and work. New York: Oxford University Press.
- Ammattiopisto Live 2020. Viitattu 2.9.2020. <https://www.liveopisto.fi/>
- Arene 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 10.10.2020. http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382
- Bairon, S. & Trux, M-L. 2010. Identiteettejä, valtaa, kulttuuria - katsaus monimuotoisuusjohtamisen suuntauksiin. Teoksessa Wrede, S. & Nordberg, C. (toim.) Vieraita töissä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus. Helsinki: Palmenia.
- Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. 2020. Työterveyslaitos. Monimuotoisuusbarometri 2020. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Viitattu 8.3.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/TTL_978-952-261-947-1.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Braun, V & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 4, 77-101.
- Christensen, M. 2007. Positive Factors at Work. The First Report of the Nordic Project.
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. 2017. Kohti jaettavaa ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017. Viitattu 14.3.2021. https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/3866814/33_kohti-jaettavaa-ymmarrysta-tyon-tulevaisuudesta.pdf/61a65884-3d8e-46ae-adce-dba625067df5?version=1.0
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2021. Vastuullisuus. Viitattu 21.3.21. <https://ek.fi/tavoitteemme/vastuullisuus/>
- English, S., Sabatine, J-M. & Brownell, P. 2018. Professional coaching. Principles and Practice. Springer publishing company.

Hallitusohjelma 2019. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma. 10.12.2019. Osallistava ja osaava Suomi - sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Viitattu 15.10.2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Haslam, S.A. 2004. Psychology in organizations. The social identity approach. Lontoo: Sage.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Porvoo: Bookwell.

Hirsjärvi, S. & Hurme, S. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyväri, S. & Vuokila-Oikkonen, P. 2018. Voimavaralähtöinen työhyvinvointi ja sen kehittäminen. Teoksessa Tuomi, J. & Tarnanen P. (toim.) Työtä työhyvinvoinnin edistämiseksi: Kuusi tulokulmaa. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Invalidisäätiö 2020. Invalidisäätiö. Käänteentekeviä palveluja ja rohkeita avauksia. Viitattu 2.9.2020. <https://www.invalidisaatio.fi/invalidisaatio>

Jaatinen, K. 2015. Työorganisaation moninaisuus ja moninaisuusjohtaminen - katsaus käsitteen ja tutkimuksen kehittymiseen. Teoksessa Timonen, L. Mäkelä, J. & Raivio A-M. (toim.) Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Suomen Yliopistopaino.

Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari. Viro: Meedia Zone OU.

Jalonen, H., Uusikylä, P. & Hyttinen, R. 2019. Monimuotoisuuden kohtaaminen ja johtaminen. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A (toim.) Johtamisen psykologia. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Juujärvi, S., Myyry, L. & Pessa, K. 2007. Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.

Jyväskylän Yliopisto. 2016. Teemoittelu. Viitattu 6.12.2020. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino.

Kokonaho, A.T.T. 2008. Voimaannuttava johtaminen. Porvoo: WS Bookwell.

Kurttila, M., Laane. T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus. Valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1329/2014. Viitattu 11.3.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

Lawler, E.E. 1986. High-Involvement Management. Participation strategies for Improving Organizational Performance. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Live Palvelut 2020. Viitattu 2.9.2020. <https://www.livepalvelut.fi/>

Mayo, E. 1933. The human problems of an industrial civilization. New York: MacMillan.

Miller & Lean. 2021. Kuluttajien odotukset vastuullisuudesta. Viitattu 21.3.21.

https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/1556961/ladattavat/Miller%26Lean%20-%20Kuluttajien%20odotuksia%20vastuullisuudesta.pdf?utm_campaign=Paneelikeskustelu%3A%20vastuullisuuden%20merkitys&utm_medium=email&_hsmi=116307411&_hsenc=p2ANqtz-8PP8vVM1eSu4bl2d8GOHJlu35SWCdpou_42oVs00fJZq2TegDFWXvkYsfNvbQmyWOEKrnUg-BMCymKAYE23yVME5B8cAA&utm_content=116307411&utm_source=hs_email

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaali-alalla. Gaudeamus.

Ng, E.S. & Sears, G.J. 2020. Walking the Talk on Diversity: CEO Beliefs, Moral Values, and the Implementation of Workplace Diversity Practices. Journal of Business Ethics 164, 437-450.

Ranta, R. 2021. Kehittämisen käytännöt. Jatkuva parantaminen-dialoginen johtaminen-ryhmätahtajohtaminen. Turku: Luovion.

Roberge, M.-E. & van Dick, R. 2010. Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? Human Resource Management Review 20. 295-308.

Ristikangas, M-L. & Grunbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum Media.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTTV. Teemoittelu. Viitattu 6.12.2020.

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

Savileppä, A. 2005. Johda monimuotoisuutta. Investoi tulevaisuuteen. Viitattu 6.9.2020.

<https://docplayer.fi/18184597-Johda-monimuotoisuutta.html>

Savileppä, A. 2007. Monimuotoisuuden johtaminen ja dialogi - tulevaisuuden organisaation voimavarat. Teoksessa Kauppinen, K & Evans, J. (toim.) Monikko - tasa-arvo monimuotoisessa työyhteisössä. Helsinki: Frenckellin kirjapaino.

Seligman, M. 2008. Aito onnellisuus. Helsinki: Art house.

Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulu: Oulun yliopisto.

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

Suomen perustuslaki 731/1999. Viitattu 11.3.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Sydänmaanlakka, P. (toim.) 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Säarijärvi: Saarijärven Offset.

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2019. Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

THL 2019. Osatyökykyisyys. Viitattu 5.2.2021. <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/iisisti-toihin/osatyokykyisyys>

Tierney, P., Farmer, S.M. & Graen, G.B. 1999. An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. Personnel Psychology 52, 591-620.

Timonen, L. 2015. Moninaisuus - hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu teos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 29.3.2021. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. Monimuotoisuus -työelämän mahdollisuus. Opas yhdenvertaisuuden edistämiseen ja syrjinnän torjumiseen työpaikalla. Viitattu 12.2.2021.

<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>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010. Menestystä monimuotoisuudesta - elinvoimaa erilaisuudesta. Viitattu 31.8.2020. <https://tem.fi/documents/1410877/2934378/Menestyst%C3%A4+monimuotoisuudesta+-+elinvoimaa+erilaisuudesta>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2019. Työelämä 2020 - hankkeen loppuarviointi. Viitattu 13.2.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161593/TEM_33_2019_Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A42020.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Työsopimuslaki 55/2001. Viitattu 11.3.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 11.3.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Työterveyslaitos 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita työelämän kehityksestä. Viitattu 11.3.2021. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%20202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Työturvallisuuskeskus 2021. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Viitattu 23.8.2020. https://ttk.fi/files/5066/monimuotoisuus_netti.pdf

Työturvallisuuskeskus 2018. Osatyökykyisyys työyhteisössä. Viitattu 6.2.2021. https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/osatyokykyisyys_toyhteisossa

Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) 2015. Positiivisen psykologian voima. 2. painos. Juva: Bookwell.

Vates 2021. Työnantajille. Rekrytoi monimuotoisesti. Viitattu 11.3.2021. <https://www.vates.fi/vates/kehittamistoiminta/tuettu-tyollistyminen/tyonantajille.html>

Vilkka, H. 2009. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wang, Y., Yuan, C. & Zhu, Y. 2017. Coaching leadership and employee voice behavior: a multilevel study. Social behavior and personality 45, 1655-1664.

Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Yhdevertaisuuslaki 1347/2014. Viitattu 11.3.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

Julkaisemattomat

Juujärvi, S. 2013. Arviointitutkimus t&k -strategiana. Terveiden edistämisen ylempi amk-tutkinto. Luentomateriaali 9.10.2013. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Laurea. 2020. Lähdeviitteet ja lähteiden merkintätavat Laureassa. Ohje. 20.10.2020.

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1: Positiivisen organisaation osa-alueet (Wenström 2020, 69). | 22 |
| Kuvio 2: Yhteenveto voimavaraistavista johtamisen tavoista..... | 24 |
| Kuvio 3: Opinnäytetyön kehittämiskysymykset | 25 |
| Kuvio 4: Opinnäytetyön aikataulu..... | 26 |
| Kuvio 5: Haastattelun teemat | 29 |
| Kuvio 6: Teemoittelun havainnollistaminen..... | 32 |
| Kuvio 7: Monimuotoista johtamista edistävät tekijät | 34 |
| Kuvio 8: Monimuotoista johtamista estävät tekijät..... | 36 |
| Kuvio 9: Monimuotoisen johtamisen ydin..... | 37 |
| Kuvio 10: Monimuotoisuuden hyödyt | 39 |
| Kuvio 11: Voimavarojen hyödyntäminen monimuotoisuuden johtamisessa..... | 44 |
| Kuvio 12: Suuntana monimuotoisuuden johtaminen..... | 53 |
| Kuvio 13: Tulosten yhteenveto | 57 |

Liitteet

| | |
|--|----|
| Liite 1: Tiedote ja suostumus haastatteluun osallistujalle | 77 |
| Liite 2: Haastattelurunko..... | 79 |

Liite 1: Tiedote ja suostumus haastatteluun osallistujalle

TIEDOKSI haastatteluun osallistujalle

Tervetuloa osallistumaan haastatteluun. Haastattelu on osa ”Monimuotoisen työyhteisön johtaminen voimavaralähtöisesti” ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä Laurea ammattikorkeakoulussa.

Opinnäytetyö toteutetaan kehittämistyönä Invalidisäätiön tarjoamien palveluiden kehittämiseksi. Kehittämistyön tarkoitus kytkeytyy Invalidisäätiön Täältä töihin -strategiaan, sillä strategian toteuttamisen varmistamiseksi on nähty tarpeelliseksi vahvistaa monimuotoisen työelämän johtamiseen liittyvää osaamista. Tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, miten monimuotoisen työyhteisön johtamista voidaan kehittää voimavaralähtöisemmäksi. Kerätyn tiedon pohjalta koostetaan ehdotuksia monimuotoisen työyhteisön ja voimavaralähtöisen johtamisen kehittämiseksi. Invalidisäätiö hyödyntää opinnäytetyön tuloksia ja kehittämissuhteita työelämälle järjestettävissä koulutuksissa ja palveluissa.

Aineisto kerätään haastattelemalla yritysten johto- ja henkilöstötehtävissä olevia asiantuntijoita. Haastattelut toteutetaan loppu- ja alkuvuodesta 2020-2021 sähköisiä etätyökaluja hyödyntäen.

Kehittämistyötä varten kerätty haastattelumateriaali säilytetään ja analysoidaan tutkimusetiisiä periaatteita noudattaen. Aineistoon ei kerätä tunnistetietoja, joten ketään vastaajaa ei voi tunnistaa aineiston perusteella. Haastatteluista saatu aineisto taltioidaan ja sitä käytetään vain tämän kehittämistyön tarkoituksiin. Aineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja tietoturvasyistä siten, ettei se pääse ulkopuolisten käsiin eikä lopullisesta opinnäytetyöstä ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä osallistujia. Opinnäytetyön valmistuttua kaikki taltioitu materiaali hävitetään tietoturvasyistä.

Valmis opinnäytetyö julkaistaan ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden Theseus-tietokannassa osoitteessa www.theseus.fi. Mikäli sinulle herää kysymyksiä kehittämistyön toteutukseen liittyen, vastaamme sinulle mielellämme ja annamme lisätietoja.

Ystävällisin terveisin,

Annika Lipponen puh. 050 xxx xxxx

Suvi Vainio puh. 0400 xxx xxx

sähköpostiosoite

sähköpostiosoite

SUOSTUMUS haastatteluun osallistumiseen

Olen lukenut kehittämistyöhön liittyvän tiedotteen. Olen ymmärtänyt kehittämistyön tarkoituksen ja tavoitteen sekä saanut riittävästi tietoa aineiston keräämisestä, säilytyksestä sekä koko kehittämistyön etenemisestä.

Olen tietoinen siitä, että osallistumiseni kehittämistyöhön on vapaaehtoista. Halutessani voin keskeyttää tutkimukseen osallistumisen ilman, että minun täytyy perustella keskeyttämistäni.

Mikäli minulla tulee kysyttävää, voin olla yhteydessä kehittämistyön toteuttajiin, joiden yhteystiedot olen saanut.

Tällä suostumuksella ilmoitan osallistumisestani kehittämistyön; ”Monimuotoisen työyhteisön johtaminen voimavaralähtöisesti” haastatteluun sekä annan luvan haastattelun nauhoitukseen Teamsin kautta.

Paikka ja päivämäärä

Suostumuksen antajan allekirjoitus

Paikka ja päivämäärä

Annika Lipponen

Suvi Vainio

Liite 2: Haastattelurunko

1. Millaisena johtamistehtävissä työskentelevät näkevät monimuotoisuuden työelämässä?

TEEMA: Kokemukset ja näkemykset monimuotoisesta työelämästä

- Miten ymmärrät monimuotoisen työelämän?
 - Minkälaisia kokemuksia sinulla on monimuotoisesta työelämästä?
 - Miten monimuotoisuus otetaan huomioon organisaationne johtamisen toimintavoimissa? Voitko kertoa konkreettisia esimerkkejä?
 - Miten monimuotoisuus näkyy organisaationne strategiassa? Entä tavoitteissa tai visioissa?
 - Mikä edistää monimuotoisen johtamisen toteutumista? Entä mikä estää? Miten toteutat monimuotoista johtamista?
 - Minkälaisia ominaisuuksia vaaditaan johtajalta hyvän monimuotoisen johtamisen toteutumiseksi?
- Miten työyhteisön monimuotoisuus näkyy omassa johtamistyössäsi? Miten se vaikuttaa omaan tapaan tehdä johtamistyötä?
- Miten organisaationne monimuotoisuuden johtamisen tapa näkyy työntekijöille?
 - Miten organisaationne monimuotoisuuden johtamisen tapa näkyy työntekijöissä?
 - Millaisia mahdollisuuksia monimuotoisuus tuo johtamiselle?
 - Miksi monimuotoisuuden huomioiminen johtamistyössä on tärkeää?

2. Millä tavoin monimuotoisuus nähdään organisaation voimavarana?

TEEMA: Monimuotoisuus organisaation voimavarana

- Millä tavoin monimuotoisuus nähdään organisaation voimavarana?
- Mitä hyötyä hyvästä monimuotoisuuden johtamisesta on organisaatiollenne?
- Miten ymmärrät voimavaraistavat työtavat?
- Mitä voimavaraistavia työtapoja tiedät?
- Miten niitä voi hyödyntää?
- Miten työyhteisö hyödyntää voimavaraistavaa työtettä?

3. Miten voimavaroja voidaan hyödyntää monimuotoisuuden johtamisessa paremmin?

TEEMA: Voimavarojen hyödyntäminen johtamistyössä

- Miten hyödynnät voimavaroja monimuotoisuuden johtamisessa?
- Millä tavoin hyödynnät voimavaraistavia työtapoja monimuotoisuuden johtamisessa?
- Miten voimavaroja voitaisiin hyödyntää monimuotoisuuden johtamisessa paremmin?
- Ovatko valmentava johtajuus ja positiivinen johtaminen tuttuja? Kuinka niitä voisi hyödyntää monimuotoisuuden johtamisessa?

4. Millaisia kehittämistarpeita organisaatiolla on monimuotoisuuden johtamiseen liittyen tulevaisuudessa?

TEEMA: Monimuotoisuuteen ja voimavaralähtöiseen johtamiseen liittyvät kehittämistarpeet

- Millaisena monimuotoinen työelämä näyttäytyy tulevaisuudessa?
- Minkälaisia kehittämistarpeita organisaatiolla on monimuotoiseen johtamiseen liittyen?
- Millaisia haasteita monimuotoisuus tuo johtamiselle?
- Millaista osaamista voimavaralähtöinen johtaminen edellyttää monimuotoisessa työelämässä?
- Minkälaista osaamista pitäisi kehittää johtamisen tueksi monimuotoisessa työelämässä?
- Millaisia asioita monimuotoisen työelämän johtamisessa tulisi huomioida tulevaisuudessa?
- Miten tulevaisuudessa työntekijöiden monimuotoisuutta voidaan hyödyntää organisaation tavoitteiden saavuttamisessa?
- Miten työelämää voitaisiin kehittää joustavammaksi, jotta työssäkäyvien erilaiset piirteet ja tarpeet tulisivat paremmin huomioiduksi?