

## **Johdon opas monimuotoisen työyhteisön johtamiseen**

Marju Virtanen



<b>Tekijä</b> Marju Virtanen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Johdon opas monimuotoisen työyhteisön johtamiseen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 75 + 7
<p>Opinnäytetyöni käsittelee työyhteisöjen monimuotoisuusjohtamista. Lähtökohtana oli halu luoda opas johdon ja esihenkilöiden monimuotoisuusjohtamisen tueksi sekä tuoda esille niitä osa-alueita, joita monimuotoisuuden käsite sisältää. Tutkimusta on rakennettu teoreettisen viitekehyksen sekä teetetyin kyselytutkimuksen tulosten analysoinnin pohjalta.</p> <p>Tietoperustaa tukemaan asetin seuraavat tutkimuskysymykset:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Mitä työyhteisön monimuotoisuus ja sen tärkeimmät osa-alueet ihmisille merkitsee ja miten he sitä sanoittavat?</li><li>– Onko monimuotoisuuden eri osa-alueiden määrittämisen ja arvottamisen kesken demografisiin tekijöihin perustuvia eroja?</li></ul> <p>Varsinaisen tutkimuksen toteutin Webropol-kyselytutkimustyökalun avulla. Analysoinnissa hyödynsin Webropolin omaa raportointityökalua ja lisäksi exceliä saadun datan jäsentelyssä sekä niitä havainnollistavien taulukoiden ja kuvaajien luomisessa.</p> <p>Tutkimuksen perusteella selvisi, että monimuotoisuus merkitsee demografisten tekijöiden lisäksi erilaisuuden arvostamista ja yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa, syrjimättömyyttä sekä työhyvinvoinnin edistämistä. Tunnetaidot ja motivaatio koettiin myös olennaisiksi työssä viihtymisen ja työn merkityksellisyyden kannalta sekä työidentiteetin rakentumisessa.</p> <p>Kyselyn tulokset heijastelivat pitkälti rakentamaani teoreettista viitekehystä. Demografisilla tekijöillä oli vain vähän vaikutusta monimuotoisuuden eri osa-alueiden sanoittamisessa ja merkityksenluonnissa.</p> <p>Monimuotoisuuden sanoittaminen ja siihen liittyvät kokemukset olivat hyvin yksilöllisiä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että osallistava ja ihmislähtöinen johtajuuden ajattelumalliin liittyy johdon sitoutumisen lisäksi aito kiinnostus työyhteisön jäsenistä, osaamisen ja ydinkyvykkyyden korostaminen, viisas ikäjohtamisen sekä monimuotoisuuden edistämisen kaikissa johtamisen vaiheissa.</p> <p>Yhteenvedon pohjalta kävi ilmi, että monimuotoisen työyhteisön jäsenet tulevat aina kohdata ihmisinä, ja johtamista tulisi aina pyrkiä toteuttamaan kokonaisvaltaista monimuotoisuutta ja kaikenlaista erilaisuutta arvostaen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Monimuotoisuus, johtaminen, erilaisuus, yhdenvertaisuus, syrjimättömyys, ihmislähtöisyys	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Tutkimusstrategia .....	3
2.1	Tavoitteet ja tutkimusongelman asettelu .....	3
2.2	Keskeiset käsitteet .....	6
3	Monimuotoisuus ja sen osa-alueet työyhteisössä .....	8
3.1	Yhdenvertaisuus .....	9
3.2	Syrjimättömyys ja syrjintämuodot .....	11
3.3	Inklusio ja osallistava johtajuus .....	14
3.4	Positiivinen erityiskohtelu ja kohtuullinen mukauttaminen .....	16
3.5	Työmotivaatio ja energian johtaminen .....	18
3.6	Tunnetaidot ja tunneälykyys .....	20
4	Ihmislähtöinen johtaminen monimuotoisessa työyhteisössä .....	24
4.1	Työhyvinvointi .....	25
4.2	Ikäjohtaminen .....	27
4.3	Muutosjohtaminen .....	31
4.4	Itsensä johtaminen .....	34
4.5	Osaamisen johtaminen .....	35
4.6	Monimuotoisuus kaikissa johtamisen vaiheissa .....	38
4.6.1	Rekrytointi .....	38
4.6.2	Perehdytys ja koulutus .....	40
4.6.3	Työsuorituksen johtaminen ja suoritusarviointi .....	40
4.6.4	Palkitseminen ja muut henkilöstöedut .....	42
5	Tutkimusanalyysi .....	44
5.1	Työyhteisön monimuotoisuuden merkityksellisyys ja sanoittaminen .....	44
5.2	Eri-ikäisyydellä moninaista osaamista ja kokemusta .....	48
5.3	Tunnetaidot työhyvinvoinnin ja hyvän vuorovaikutuksen perustuksena .....	53
5.4	Motivaatiolla työelämään merkityksellisyyttä, viihtyvyyttä ja tulosta .....	57
5.5	Monimuotoisuusjohtamisen toteutuminen ja edistäminen .....	60
6	Johtopäätökset .....	70
7	Pohdinta .....	73
7.1	Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu .....	73
7.2	Oman oppimisen arviointi .....	73
	Lähteet .....	76
	Liitteet .....	81
	Liite 1. Kyselytutkimus .....	81
	Liite 2. Produkti: ”Johdon opas monimuotoisen työyhteisön johtamiseen” .....	87

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön lähtökohtana oli henkilökohtainen kiinnostukseni monimuotoisuuden sekä sitä kautta myös johtajuuden teemoihin. Olen itse työskennellyt eri aloilla ja melko erilaisissa työyhteisöissä – toiset näistä yhteisöistä olleet enemmän monimuotoisia kuin toiset. Kokemukset teemaan liittyen ovat myös olleet hyvin erilaisia. Lisäksi olen kokenut, että julkista puhetta monimuotoisuudesta on, mutta näkykö se päivittäisessä työarjessa tosiasiallisesti millään tavoin. Ja tietävätkö kaikki, mitä monimuotoisuus oikeasti tarkoittaa?

Monimuotoisuuden toteutuminen ja erilaisuuden arvostaminen on nykyajan työelämässä erittäin tärkeää, sillä organisaatiot ja koko työmarkkinakenttä moninaistuu vauhdikkaan globalisaation myötä. Nopeatempoisiin muutoksiin vastaaminen, kilpailukyvyyn ylläpitäminen ja innovaatioilla uudistuminen vaativat taustalleen moninaista ja erilaisista ihmisistä ja osaamisesta koostuvaa työyhteisöä. Kaiken tämän onnistuminen vaatii inhimillistä johtamista, joka toimii esimerkkinä jokapäiväisessä työarjessa.

Tavoitteena oli yleisen merkittävyyden ja oman kiinnostuksen myötä luoda tutkimuksen pohjalta johdon opas monimuotoisen työyhteisön johtamiseen.

Ensimmäisessä osiossa käydään läpi monimuotoisuuden käsitettä ja sen eri ulottuvuuksia. Erityisesti monimuotoisuuden monisyinen luonne ja kompleksisuus kiehtoi. Yleisesti yhä usein mielletään, että monimuotoisuuteen kuuluu vain ulkoisia, näkyviä asioita, kuten ikä, sukupuoli, etninen tausta ja vaikka vammaisuus, vaikka todellisuudessa se on paljon muutakin. Näitä näkymättömämpiä monimuotoisuuden ulottuvuuksia on kyllä tutkittu, mutta niiden näkyvyys työarjessa on edelleen marginaalista. Koin siis tarpeelliseksi, että myös näitä ”pehmeämpiä”, humanimpia monimuotoisuuden osa-alueita, kuten tunnetaidot ja energian johtaminen, nostettaisiin selkeämmin esille.

Toisessa osiossa tarkastellaan ihmislähtöisen johtajuuden eri osa-alueita ja selvitetään, mikä yhteys näillä on monimuotoisuuteen. Monimuotoisuuden aihe ja teemat tunnetaan ja niistä puhutaan, mutta osataanko niitä hyödyntää johtamisessa. Johtamisen konsepti on entistä enemmän siirtymässä kohti ohjaavan suunnannäyttäjän ja kannustajan roolia, joten tuntui luonnolliselta tutkia tätä suhteessa monimuotoisuusteemaan. Monimuotoisuus ja erilaisuuden arvostaminen työyhteisössä lähtee kuitenkin ennen kaikkea johdon päätöksestä sitoutua moninaisuuden edistämiseen. Lisäksi osiossa käsitellään monimuotoisuutta johtamisen kaikissa eri vaiheissa. Työyhteisön monimuotoisuusjohtaminen lähtee jo rekrytointivaiheesta ja kulkee läpi koko ihmisen työuran. Monimuotoisuusjohtamisessa tärkeää

on johdonmukaisuus ja yhdenvertaisuus, joissa on tutkimuksen perusteella haasteita etenkin palkitsemiskulttuurissa.

Tutkimusosiossa käsitellään teetetyt kyselytutkimuksen tuloksia ja peilataan niitä teoreettiseen viitekehykseen. Kyselyn pohjalta muodostui seuraavat tarkastelun teemat:

- Monimuotoisuuden merkityksellisyys ja sen sanoittaminen
- Eri-ikäisyyden moninainen ilmiö
- Tunnetaitojen vaikutukset työhyvinvointiin
- Motivaatio merkityksellisyyden, työviihtyvyyden ja tuloksen perustana
- Monimuotoisuusjohtamisen toteutuminen ja edistäminen

Johtopäätöksiin on kasattu tutkimuksen tulokset ja tärkeimmät päätelmät yhteenvedoksi. Näiden pohjalta on muodostettu myös produkti ”Johdon opas monimuotoisen työyhteisön johtamiseen”, joka löytyy opinnäytetyön liitteistä. Produktin pääkohtia avataan johtopäätöksissä. Viimeinen osio käsittelee tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua, sekä oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointia.

## 2 Tutkimusstrategia

### 2.1 Tavoitteet ja tutkimusongelman asettelu

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on konkretisoida ja tarkentaa monimuotoisuuden käsitettä sekä tarkastella sen tärkeimpiä osa-alueita – työhyvinvointi, ikäjohtaminen, muutosjohtaminen, itsensä johtaminen sekä osaamisen johtaminen – johtamisen näkökulmasta käsin. Pyrkimyksenä on yhdistää teoreettista viitekehystä teetetyyn kyselytutkimuksen perusteella saatuihin vastauksiin, ja muodostaa näiden pohjalta johdon opas monimuotoisen työyhteisön johtamisen tueksi.

Teoreettisen viitekehysten pohjalta olen asettanut seuraavat tutkimuskysymykset:

- Mitä työyhteisön monimuotoisuus ja sen tärkeimmät osa-alueet ihmisille merkitsee ja miten he sitä sanoittavat?
- Onko monimuotoisuuden eri osa-alueiden määrittelyä ja arvottamista kesken demografisiin tekijöihin perustuvia eroja?

Kohderyhmää ei tässä tutkimuksessa ole tarkasti määritelty. Koin, että eniten tuloksista ja niiden erittelystä hyötyä mahdollisesti Suomessa toimivat monikansalliset yritykset ja niiden johtoasemassa olevat henkilöt. Lopullinen, tutkimuksen pohjalta muodostunut tuotos ei kuitenkaan rajoitu vain tietynlaisten organisaatioiden tai tietyn toimialan toimijoihin, joten sen hyödyntäminen skaalautuu hyvin monen erilaisen työyhteisön johtamisen tueksi. Tähtäin koin, että tutkimuksen tarve on enemmän henkilökohtainen sekä tietyn mielessä universaali, joten tarkkaa kohderyhmää ei siksi ole rajattu.

Pyrkimyksenä on välttää demografisten tekijöiden liiallista korostamista sekä niiden turhan yksipuolista rinnastamista monimuotoisuuden käsitteeseen, koin tärkeäksi silti sisällyttää ne mukaan kyselytutkimukseen ja tarkastella tuloksia myös niiden pohjalta. Tutkimuksen kannalta halusin kyselyllä selvittää:

- Vaikuttaako koulutustausta monimuotoisuuden käsitteen sanoittamiseen ja määrittelyyn?
- Vaikuttaako kronologinen ikä iän käsitteen määrittelyyn?
- Onko eri ammatti- ja toimialojen kesken eroja tunnetaitojen käsitteen määrittelyyn?

Demografisten tekijöiden perusteella tehdyn tulosten vertailun lisäksi halusin kartoittaa nykytilannetta monimuotoisuusjohtamisen toteutumisessa tämänhetkisessä työarjessa, sekä kerätä tutkimuksen kyselyyn osallistuneiden omakohtaisia kokemuksia monimuotoisuus käsitettä ja sen merkityksellisyyttä kohtaan. Nykytilanteen kartoitus toimii tässä tutkimuksen pohjalta tehtyjen kehitysideoiden sekä sitä kautta johdon monimuotoisuusjohtamisen oppaan muodostamisessa.

Kyselytutkimus on toteutettu nettiselainpohjaisella Webropol-kyselytyökalulla. Kyselyssä olen hyödyntänyt kvantitatiivista eli määrällistä tutkimustapaa monivalintakysymysten muodossa. Kvantitatiivisella menetelmällä kerätään numeerista tutkimusaineistoa, jolloin kyselylomake sisältää enimmäkseen suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä. Lisäksi tutkimukseen on hyödynnetty kvalitatiivista eli laadullista menetelmää avoimilla kysymyksillä. Kvalitatiivinen menetelmä ei edellytä vastaajilta tiettyjä valintoja ennalta määriteltyjen vastausvaihtoehtojen joukosta, vaan tämä antaa mahdollisuuden jäsenellä ja sanoittaa vastauksia omaehtoisesti. Näiden molempien tutkimusmenetelmien hankittujen vastausten perusteella kasataan yhteenvedot tutkimuksesta. Etenkin juuri avoimilla kysymyksillä ja kyselyn kvalitatiivisella menetelmäosuudella on tässä tutkimuksessa eniten painoarvoa lopullisten tulosten tarkastelussa. (Vilpas 2021.)

Kyselyn alussa on selvitetty vastaajien demografisia tekijöitä, muun muassa ikä, sukupuoli ja koulutustausta. Jonkinlaisia ennakkokäsityksiä taustamuuttujista oli ennen kyselyn teettämistä. Demografiset tekijät saattavat vaikuttaa siihen, millaisia vastauksia avoimien kysymysten joukosta on havaittavissa. Esimerkiksi ikään liittyvään kysymysosoon saattaa vaikuttaa vastaajan kronologinen ikä. Toisaalta myös alueellisia eroja saattaa ilmetä – asuinpaikkakunnalla saattaa olla yhteys monimuotoisuuteen liittyviin asenteisiin ja mielipiteisiin, joista näkyy mahdollisesti viitteitä avointen kysymysten vastauksissa.

Kvantitatiivisen osion kyselystä muodostin monivalintakysymyksistä, johon on hyödynnetty vastausvaihtoehtoissa 7-portaista likert-asteikkoa. Koin 5-portaisen asteikon käsiteltävän aiheen ja teeman kannalta liian suppeaksi, joten siksi päädyin tarjoamaan laajemman asteikon vastaajille. Vastausvaihtoehdot tämän kyselyn monivalintakysymyksissä olivat (Vilpas 2021):

- |   |                     |
|---|---------------------|
| 1 | Täysin samaa mieltä |
| 2 | Samaa mieltä        |
| 3 | Hieman samaa mieltä |
| 4 | En osaa sanoa       |
| 5 | Hieman eri mieltä   |
| 6 | Eri mieltä          |
| 7 | Täysin eri mieltä   |

Avointen kysymysten rooli on tutkimuksen kannalta keskeinen, koska ne keskittyvät tematiikan sanoittamiseen ja siihen, miten merkityksellistä työyhteisön monimuotoisuus ihmisille on. Tällä pyrin käsittelemään aihetta syvällisemmin ja kartoittamaan ihmisten ajattelutapoja ja asenteita monimuotoisuutta kohtaan. Koko kyselyn toteuttaminen ainoastaan kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä olisi kuitenkin voinut näyttäytyä vastaajille liian vai-

valloisena, joten vastaamisen helppouden ja nopeuden vuoksi päädyin koostamaan kyselyn suurilta osin nopeasti täytettävistä monivalintakysymyksistä. Tällä tavoin pyrin lisäämään kyselyn houkuttelevuutta ja saamaan mahdollisimman paljon vastauksia. Monimuotoisuusteeman valossa oli myös selvää, että tulen tarjoamaan mahdollisuuden vastata kyselyyn sekä suomeksi että englanniksi. Tällä tavoin on suotu muillekin kuin kantasuomalaisille ja suomea äidinkielenään puhuville mahdollisuus osallistua kyselyyn. Kohderyhmäksi rajasin tässä tutkimuksessa laakeasti kaikki Suomessa vakituisesti asuvat ja työelämässä olevat 18-vuotta täyttäneet ihmiset. Omiin verkostoihini sekä hyödynnettyihin ryhmiin perustuen oli odotettavissa, että vastaajista valtaosa saattaa olla henkilöstö- ja tukipalveluissa työskenteleviä. Kyselyn julkista nettilinkkiä jaoin laajasti omissa henkilökohtaisissa sosiaalisen median kanavissani sekä muun muassa Haaga-Helian opiskelijoille suunnatuissa Facebook-ryhmissä. Lisäksi ilmaisain saateviestissä, että julkaisua saa jakaa eteenpäin ja kehottaa muitakin aiheesta mahdollisesti kiinnostuneita osallistumaan kyselyyn.

Loppuun sisällytin vielä muutaman kysymyksen itse teemaan, sen ajankohtaisuuteen ja kyselyn relevanttiteuteen liittyen. Tämä osio on toteutettu nk. välimatka tai intervallias-teikolla, jolloin muuttujien arvojen lisäykset voidaan laskea (Vilpas 2021.)

Teoreettista viitekehystä olen rakentanut aiempien tutkimusten, teoreettisten mallien sekä muun tietoperustan avulla. Teoriaan tutustuessani huomasin, että tutkimus keskittyi paljolti nimenomaan monikulttuurisuuteen, ikäkysymyksiin sekä esimerkiksi vammaisuuteen ja kohtuulliseen mukauttamiseen. Nämä ovat yhtä lailla kaikki tärkeitä ja keskeisiä osa-alueita monimuotoisuuden kokonaisuuden kannalta, mutta yksinään ne jättävät aiheen käsittelyn melko kapea-alaiseksi. Tämän pohjalta nousi halu tutkia ja tuoda esille myös muita, humanimpia monimuotoisuuden osa-alueita, kuten tunnetaidot ja motivaatio. Myös ikää ja ikäjohtamista tutkiessani nousi esille uusia näkökulmia käsitteen eri ulottuvuuksiin liittyen. Tämän vuoksi halusin luoda näistä teemoista myös erilliset avoimet kysymykset, jotta vastaajat saisivat omaehtoisesti ja itse sanoittaa käsitteitä ja niiden merkitystä.

Kyselytutkimuksesta saadun datan jäsentämiseen ja analysointiin olen hyödyntänyt Webropolin omaa raportointityökalua, josta olen siirtänyt dataa Exceliin ja Wordiin taulukointia ja muuta havainnollistamista varten. Erityisesti avoimissa kysymyksissä käytin Webropolin raportointityökalun suodatinta, jolla muodostin erilaisia listoja riippuen vastausten ja taustatekijöiden tutkittavista yhteyksistä. Näistä lähdin etsimään keskinäisiä samankaltaisuuksia ja kokosin teemoittain erilaisia kokonaisuuksia, joiden mukaan avointen kysymysten analyysiä oli selkeämpi lähteä rakentamaan.



## 2.2 Keskeiset käsitteet

Seuraavat käsitteet olen kokenut tutkimuksen tarkastelun kannalta olennaiseksi määritellä erikseen omassa osiossaan. Määritelmät olen muodostanut tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja muokannut niitä omaan tarkoitukseeni sopivaksi.

### **Monimuotoisuus**

Yksilöiden erilaisia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, joiden perusteella ihmiset eroavat toisistaan. Näihin voidaan lukea muun muassa ikä, kulttuuri, koulutus, persoonallisuus, sukupuoli, asenteet ja arvot, uskonto sekä fyysiset ominaisuudet. Monimuotoisuutta voidaan ajatella näkyvien ja näkymättömien, sekä pysyvien ja muuttuvien ulottuvuuksien mukaan.

### **Yhdenvertaisuus**

Yhdenvertaisuus on inhimillinen perusoikeus. Se tarkoittaa ihmisten keskinäistä samanarvoisuutta ja syrjimättömyyttä ikään, alkuperään, kansalaisuuteen, kieleen, uskontoon ja vakaumukseen, mielipiteisiin, poliittiseen tai ammattiyhdistystoimintaan, perhesuhteisiin, vammaan, terveydentilaan tai seksuaaliseen suuntautumiseen nähden.

### **Tasa-arvo**

Tasa-arvolla viitataan jokaisen yhtäläiseen yksilölliseen ihmisarvoon sukupuolesta riippumatta. Yksilön mahdollisuus toteuttaa itseään ilman sukupuoleen perustuvia rajoitteita ja esteitä.

### **Syrjintä**

Jaetaan välilliseen ja välittömään syrjintään. Välillistä syrjintää on, jos jokin oletettavasti kaikille yhdenvertainen sääntö tai käytäntö johtaa yksilön eriarvoiseen ja verrattain huonompaan asemaan henkilöön liittyvän syyn perusteella – paitsi jos säännön tai käytännön tavoite ja keinot sinne pääsemiseksi ovat yleisesti hyväksytyjä ja välttämättömiä. Välittömää syrjintää on yksilön asettaminen eriarvoiseen asemaan henkilöön liittyvän syyn perusteella, jonka vuoksi häntä kohdellaan tai kohdeltaisiin huonommin kuin muita.

### **Inkluusio**

Toiminta tai asenne yksilön, ryhmän tai organisatorisen rakenteen sisällyttämisestä ja mukaan ottamisesta johonkin toiseen ryhmään tai organisatoriseen rakenteeseen.

Käytäntö tai politiikka, jolla pyritään tarjoamaan yhtäläiset mahdollisuudet ja resurssit myös niille yksilöille ja ryhmille, joilla on vaarana syrjäytyä esimerkiksi fyysisen tai henkisen vamman vuoksi.

### **Positiivinen erityiskohtelu**

Positiivinen syrjintä, erityiskohtelu tai diskriminaatio tarkoittaa sellaista yksilön oikeasuhteista erilaista kohtelua, jonka tarkoituksena on tosiasiallisen yhdenvertaisuuden edistäminen, tai syrjinnästä johtuvien esteiden ja rajoitteiden ehkäiseminen tai poistaminen. Heikommassa asemassa olevan henkilön tai ryhmän asema huomioidaan erityistoimin ja varmistetaan yhdenvertaiset lähtökohdat.

### **Tunneälykyys**

Kyky tunnistaa ja ymmärtää omia ja muiden tunteita sekä niihin liittyviä reaktioita. Tunneälykyyteen ja tunnetaitoihin sisältyy myös vahva tilannesidonnaisuus ja kyky arvioida, kuinka luoda ja lähettää tunteita kuluvana hetkenä, sekä millä intensiteetillä tehdä se.

### **Motivaatio**

Motivaatiolla viitataan yksilön vireystilaan, joka määrittää kunkin käyttäytymistä ja kiinnostuksenkohteita. Motivaatio jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio on ympäristön aikaansaamaa ja sisäinen motivaatio on omaehtoista ja perustuu ihmisen ydinarvojen toteuttamiseen. Eri motivaatiotekijät voivat olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia, sekä toisiinsa sidoksissa, toistuvia sekä kaikkiaan vain sisäiseen motivaatioon perustuvia.

### 3 Monimuotoisuus ja sen osa-alueet työyhteisössä

Yhteiskunnalliset muutokset tuovat mukanaan niin haasteita kuin uudenlaisia mahdollisuuksia työmarkkinoilla. Dynaaminen yhteiskunta teknologiakehityksen, globalisaation ja muiden universaalien ilmiöiden vaikutuksesta luo jatkuvasti uutta moninaisuutta organisaatiotasolla ja niiden työyhteisöissä.

Monimuotoisuutta määritteleviksi tekijöiksi on vakiintunut esimerkiksi ikä, kulttuuri, etninen alkuperä, kieli, koulutus, persoonallisuus, sukupuoli, asenteet ja arvot, uskonto ja vakaus, vammaisuus, terveydentila sekä muut fyysiset ominaisuudet (Työturvallisuuskeskus 2021.) Osa näistä ominaisuuksista on siis ulkoisesti nähtävissä, mutta toiset ei. Havaittavuuden lisäksi moninaisuuden eri tekijöitä voidaan tarkastella myös niiden pysyvyyden tai dynaamisuuden perusteella (kuvio 1). Siinä missä ihonväri, äidinkieli ja kulttuurista pysyvät melko muuttumattomina läpi elämän, ihmisen yksityiselämän tilanne, työkykyisyys sekä taidot kehittyvät riippuen siitä, missä elämänvaiheessa kulloinkin olemme. (Colliander, Ruoppila ja Härkönen 2009, 31–32.)



Kuvio 1. Moninaisuuden tekijöitä perustuen niiden pysyvyyteen ja näkyvyyteen. (Mukailtu Colliander ym. 2009, 32.)

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään monimuotoisuuden käsitettä sekä näkyvän erilaisuuden, johon voidaan lukea muun muassa erilaiset demografiset tekijät sekä vammaisuus ja tarve erityistuelle, että myös näkymättömän erilaisuuden kautta. Päällepäin näkymättömään erilaisuuteen sisältyy muun muassa yksilön osaaminen, motivaatio ja energia sekä tunnetaidot.

Monimuotoisilla työyhteisöillä on merkityksellinen asema yleisen työhyvinvoinnin edistämisessä ja tuloksen tekemisessä. Hussin (2005, 44) tutkimuksessa on selvinnyt, että erityisesti inhimillisellä johtamisella on keskeinen vaikutus henkilöstön työssäjaksamiseen. Lisäksi työyhteisön luonne ja sen moninainen ”koostumus” määrittävät organisaation ketteryyttä uuden tiedon luomiseen ja innovointiin. Arvostava ja inhimillinen johtaminen edistää näin ollen sekä organisaatioiden menestystä että myös henkilöstön työhyvinvointia. (Vesterinen 2006, 53.) Se, että henkilöstö jaksaa paremmin töissä, johtaa hyviin tuloksiin. Ja hyvät tulokset puolestaan antavat uutta energiaa ja merkityksellisyyden tunnetta omaan työntekoon, koska yksilö kokee olevansa tarpeellinen ja tärkeä osa jotakin itseään isompaa kokonaisuutta. Syntyy positiivinen kierre, jonka kaikki osa-alueet ruokkivat toisiaan, joten kaikkien niiden rooli toimivan ja menestyvän työyhteisön suhteen on keskeinen.

### **3.1 Yhdenvertaisuus**

Monimuotoisen työyhteisön perustuksena toimii sen jäsenten arvostava ja yhdenvertainen kohtelu. Tämä edellyttää kaikenlaisen erilaisuuden ymmärtämistä, määrittelyä, hyväksymistä ja arvostusta. Erilaisuutta sallivan ja sitä hyödyntävän kulttuurin luominen ja ylläpito ei saa olla vain johdon ja esihenkilöiden varassa, vaan vastuun tulisi jakautua työyhteisön kaikkien jäsenten kesken. (Työturvallisuuskeskus 2021.)

Suomessa on säädetty laki yhdenvertaisuudesta (1325/2014), jonka pyrkimyksenä on yhdenvertaisuuden edistämisen rinnalla syrjinnän ehkäisy sekä syrjinnän kohteeksi joutuneiden oikeusturvan tehostaminen.

Työsuojeluhallinnon määritelmän mukaan yhdenvertaisuus käsittää samanarvoisuuden ihmisten kesken riippumatta sukupuolesta, iästä, etnisestä taustasta tai kansallisesta alkuperästä, kansalaisuudesta, kielestä, uskonnosta tai vakaumuksesta, mielipiteistä, vammaisuudesta, terveydentilasta, seksuaalisesta suuntautumisesta tai muusta henkilöön itseensä liittyvästä syystä. Pelkkä listan ulkoa opettele ei riitä, vaan työnantajan on myös aktiivisesti edistettävä tämän toteutumista käytännössä. Yhdenvertaisuuslain 2 luvun 5 § ja 7 §:ssä säädetään yhdenvertaisuuden edistämisestä. Useilta viranomaisilta sekä työnantajilta, joiden palveluksessa työskentelee säännöllisesti vähintään 30 henkilöä, vaaditaan suunnitelma toimenpiteistä yhdenvertaisuuden edistämiseksi.

Yhdenvertaisuuden edistäminen kuuluu siis työyhteisön jokaiselle jäsenelle, mutta lain 3 luvussa on lisäksi määritelty positiivisesta erityiskohtelusta ja kohtuullisesta mukauttamisesta seuraavaa:

### *Erilaisen kohtelun oikeuttamisperusteet, 12§*

- Erilainen kohtelu on sallittua silloin, kun kohtelu perustuu lakiin sekä sillä on hyväksyttävä tavoite ja keinot sen saavuttamiseksi ovat oikeasuhtaisia. Jos esimerkiksi vammaisen työntekijä saa hänelle personoidussa työtehtävässä kohtuullisesti erilaista ja hänen työtään olennaisesti tukevaa kohtelua muihin työyhteisön jäseniin verrattuna, on se tähän sovellettuna sallittua.

### *Erilaisen kohtelun oikeuttamisperusteet työssä ja työhön otettaessa, 13§*

- Erilainen kohtelu on sallittua työhön liittyvissä asioissa, kun kohtelu perustuu työtehtävien laatua ja niiden suorittamista koskeviin vaatimuksiin, ja kun kohtelu on oikeasuhtaista ja perusteltua tavoitteeseen pääsemiseksi. Myös ikään tai asuinpaikkaan perustuva erilainen kohtelu voi olla oikeutettua, jos kohtelulla on objektiivisesti perusteltu työllisyyspoliittinen tavoite.

Yhdenvertaisuuden johtaminen ja sen edistäminen (kuvio 2) kuuluvat ennen kaikkea johdon velvollisuuksiin. Vaikka laki määrittelee yli 30 työntekijän yrityksille yhdenvertaisuussuunnitelman laadittavaksi, ei se ole kielletty pienemmiltäkään toimijoilta. Muodollisten yhdenvertaisuustoimien määrittely ei vielä vie mihinkään, vaan optimaalisessa tilanteessa niistä alkaa totutteluvaiheen jälkeen muotoutua säännöllisiä käytäntöjä ja konkreettisia kehitystoimia. (Työsuojeluhallinto 2021.)



Kuvio 2. Toimet yhdenvertaisuuden edistämiseksi. (Työsuojeluhallinto 2021.)

Yhdenvertaisuuden edistämisessä tulisi aina ajatella asioita yksilön itsensä näkökulmasta ja tarkastella sitä henkilön koko elämänkaaren kestävässä prosessina. Vammaisen eläkeikää lähestyvän työntekijän tarpeet ja oikeudet saattavat toteutua eri keinoin kuin työuraa aloittelevalla, ei-vammaisella työntekijällä. (Oikeusministeriö 2019, 3.)

## 3.2 Syrjimättömyys ja syrjintämuodot

Suomen perustuslaki kieltää kaiken eriarvoistamisen ihmisen sukupuoleen, ikään, alkupe-  
rään, kieleen, uskontoon, vakaumukseen, mielipiteeseen, terveydentilaan, vammaisuu-  
teen tai muuhun henkilöön liittyvään syyhyn vedoten. Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta on  
pyrittävä edistämään niin yhteiskunnallisessa toiminnassa kuin työelämässä, esimerkiksi  
palkkauksen ja muiden palvelusuhteiden ehtojen määrittelyssä. (Sosiaali- ja terveysminis-  
teriö 2021a). Sekä Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1986/609) että Yhden-  
vertaisuuslaki määrittelevät syrjinnän eri muodot Suomessa. Laki naisten ja miesten väli-  
isestä tasa-arvosta ja sen 7 § kieltää kaiken sukupuolen perusteella tapahtuvan välittömän  
ja välillisen syrjinnän.

*Välitön syrjintä* sisältää naisten ja miesten asettamisen eri asemaan

- sukupuolen perusteella
- raskaudesta tai synnytyksestä johtuvasta syystä
- sukupuoli-identiteetin tai sukupuolen ilmaisun perusteella.

*Välillinen syrjintä* sisältää naisten ja miesten eri asemaan asettamisen

- sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun nähden neutraalilta  
vaikuttavalla tavalla, mikäli kohdehenkilö joutuu tosiasiallisesti epäedulliseen ase-  
maan sukupuolensa perusteella
- vanhemmuuden tai perhehuoltovelvollisuuden perusteella.

Laki naisten ja miesten tasa-arvosta määrittelee työelämään liittyvän syrjinnän muodoiksi:

*Syrjintä työelämässä, 8§ (30.12.2014/1329)*

- Esimerkiksi rekrytointitilanteessa valinta ei saa syrjäyttää toista ehdokasta suku-  
puoleen liittyvistä syistä. Jos samaa positiota hakee yksi nainen ja yksi mies, joista  
mies olisi kyvykkäämpi ja ansioituneempi kyseiseen työnkuvaan nähden ja mies  
jätetään kuitenkin valitsematta ns. ”kiintiönaistyöntekijän” palkkaamisen vuoksi,  
olisi tämä katsottava syrjinnäksi.

*Syrjintä etujärjestöissä, 8c§ (15.4.2005/232)*

- Esimerkiksi jonkin palkansaajakeskusjärjestöjen suunnalta tuleva työntekijöiden  
etujen ajaminen eriarvoisesti ja sukupuolesta riippuen.

*Häirintä työpaikoilla, 8d§ (15.4.2005/232)*

- Häirintäkin on aina syrjintää. Tarkkaa, yksiselitteistä määrittelyä ei löydy laista,  
mutta tiettyjä reunaehtoja on. Mikäli esimerkiksi miespuolinen työntekijä joutuu  
seksuaalisen häirinnän kohteeksi, eikä työnantaja tästä tiedon saatuaankaan

ryhdy toimiin sen poistamiseksi, koska ei usko miesten voivan joutua seksuaalisen häirinnän kohteeksi, katsotaan se syrjinnäksi.

*Syrjintä tavaroiden ja palveluiden saatavuudessa ja tarjonnassa, 8e§ (19.12.2008/1023)*

- Esimerkiksi etuuskien tarjoaminen yksinomaan vain miehille tai naisille olisi syrjintää, mikäli siihen ei ole perusteltua, vain toiseen sukupuoleen rajoittunutta oikeutta. Harvoin näin on, mutta esimerkiksi raskauteen liittyvissä palveluasioissa on perusteltua rajata kohderyhmä naisiin, sillä miehet eivät voi tulla raskaaksi.

Yhdenvertaisuuslaki puolestaan määrittelee lain 3 luvussa seuraavat työelämään liitetyt syrjinnän muodot:

*Välitön syrjintä, 10§*

- Helposti huomattavissa. Jos jotakuta kohdellaan häneen itseensä liittyvän syyn perusteella epäsuotuisammin kuin muita vastaavassa tilanteessa.

*Välillinen syrjintä, 13§*

- Päälle päin neutraalin näköistä, mutta tosiasiallisesti yksilön, häneen itsensä liittyvien syiden perusteella tapahtuvaa syrjintää.

*Häirintä, 14§*

- Kaikki häirintä on syrjintää. Mikäli työpaikalla joku työntekijöistä joutuu häiritsevän käytöksen kohteeksi minkään henkilöstä itsestään johtuvan syyn vuoksi, on se yhdenvertaisuuslain nojalla syrjintää.

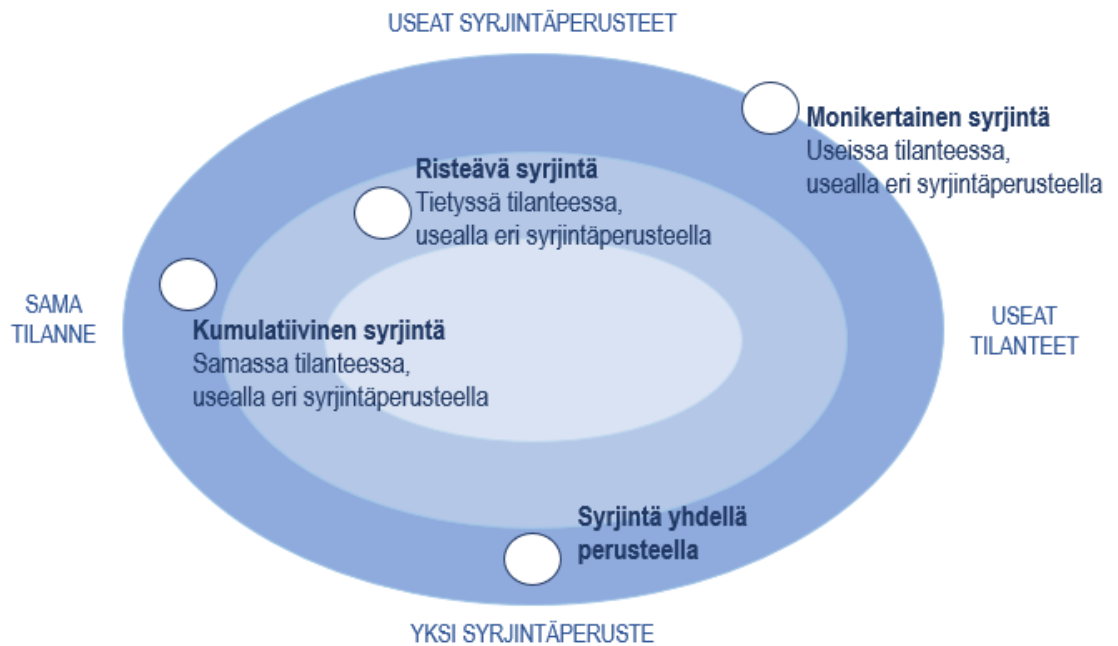
*Syrjivän työpaikkailmoittelun kieltö, 17§*

- Työnantaja ei saa avoimesta työpaikasta ilmoittaessaan edellyttää tasa-arvoa rikkovia ominaisuuksia, ellei niitä pysty perustellusti liittämään esimerkiksi työtehtävään liittyviin vaatimuksiin. Esimerkiksi ulkonäköön liittyvät rajaukset ja edellytykset, tai henkilön taustaan liittyvät asiat, jotka eivät liity työhistoriaan tai perustellusti työn vaatimuksiin, on se silloin syrjintää.

Syrjintään liittyvä keskustelu painottaa usein vain ilmiön eri muotoja, välillistä ja välitöntä syrjintää. Tämä jättää käsitteen määrittelyn osittain kapeaksi, koska käsitteen tarkastelu huomioi vain yhden syrjintäperusteen näkökulman. Yksilö voi todellisuudessa joutua syrjityksi samanaikaisesti kahden tai useamman ominaisuutensa, eli syrjintäperusteen vuoksi, jolloin puhutaan moniperusteisesta syrjinnästä. (Oikeusministeriö 2019, 1–4.)

Lähtökohtaisesti syrjintä on aina väärin ja vakava asia, tapahtuu se yhden tai useamman ominaisuuden perusteella. Yksilön näkökulmasta moniperusteinen syrjintä on usein raskaampi ja pidempikestoisempi koettelemus, joka vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin merkittävästi. Vaikka moniperusteisen syrjinnän käsitteistö ei ole yleisesti vakiintunutta, voidaan

se jakaa kolmeen eri muotoon riippuen syrjintäperusteiden määrästä ja tilanteiden toistuvuudesta, kuten kuviossa 3 on esitetty. (Oikeusministeriö 2019, 4.)



Kuvio 3. Moniperusteisen syrjinnän eri muodot. (Mukailtu Oikeusministeriö 2019, 5.)

*Moninkertaisessa syrjinnässä* yksilö kohtaa syrjintää useammassa kuin yhdessä tilanteessa sekä eri ominaisuuksiin perustuen. Yksilö esimerkiksi kokee syrjintää työmarkkinoilla vammaisuutensa vuoksi, ja sen lisäksi myös syrjintää tuttavapiirissään etnisen taustansa vuoksi. *Kumulatiivinen syrjintä* tarkoittaa yksilön kohtaamaa syrjintää toistuvasti samanlaisessa tilanteessa useamman ominaisuuden vuoksi. Yksilöä esimerkiksi syrjitään rekrytointiprosessin aikana sekä hänen sukupuolensa sekä vammaisuutensa perusteella. Toisinaan syrjintätilanne muodostuu, kun useampi syrjintäperusteista yhdistyy jossakin tietyissä tilanteissa. *Risteävän syrjinnän* ilmenemismuodossa yksilön eri ominaisuudet risteävät suhteessa toisiinsa, jolloin muodostuu hyvin tilannesidonnainen ja muuttuva syrjinnän muoto. Esimerkiksi muunkielinen vammaisen voi kohdata käyttämässään palveluissa syrjintää, jota ei vastaavassa tilanteessa kohtaisi suomenkielinen vammaisen, tai vastaavasti ei-vammaisen muunkielinen henkilö. (Oikeusministeriö 2019, 4–5.) Risteävä syrjintä ja sen tunnistaminen on usein kaikista haastavinta, koska se perustuu vahvasti yksilöllisiin kokemuksiin.

Myös kohtuullisten mukautusten tarjoamatta jättäminen voidaan laskea syrjinnäksi. Mikäli työnantaja ei tee vaadittavia ja kuhunkin tilanteeseen asianmukaisesti suhteutettuja mu-



kautustoimia, jotta vammaisen henkilö saisi yhdenvertaiset mahdollisuudet työllistyä, suoriutua työstään sekä edetä urallaan, on se katsottava syrjinnäksi. (Työsuojeluhallinto 2021<sup>1</sup>.)

Monesti myös hyveellisistä tavoitteista huolimatta varsinaiset toimet eivät heijastu jokapäiväiseen arkeen toivotunlaisesti. Joskus tämä on tiedostamatonta ja tahatonta, sillä iso osa toiminnasta riippuu ihmisten yleisistä asenteista ja käsityksistä. Vuonna 2017 toteutettu ”Vammaisena olen toisen luokan kansalainen” –tutkimus antaa viitteitä Suomen vammaisten yleistilanteesta. Yhteenvedona tutkimustuloksista voidaan todeta, että vammaisella ihmisellä on muodollisesti hyvät oikeudet Suomessa, mutta ongelmia koetaan juuri yleisissä vammaisuutta koskevissa asenteissa, jotka rajoittavat oikeuksien tosiasiallista toteutumisen arjessa. Lisäksi osa tutkimukseen osallistuneista kertoi vastauksissaan, ettei ollut tehnyt ilmoitusta itseensä kohdistuneesta syrjinnästä, koska ei ollut kokenut sitä riittävän vakavana. Tämä osaltaan viestii vammaisten ihmisten huolestuttavasta turtuneisuudesta kohtaamaansa erilaiseen kohteluun, ettei se enää näyttäydy heille itselleen vakavana. (Oikeusministeriö 2021.)

### **3.3 Inklusio ja osallistava johtajuus**

Inklusion käsite on etenkin suomen kielessä vielä jokseenkin tuntematon – monessa muussa kielessä sanalle ei ole edes korvaavaa vastinetta (Compoin 2017, 3). Suomenos tulee englanninkielisestä alkuperäissanasta *inclusion* ja sillä tarkoitetaan suppeasti ilmaistuna yksilöiden tasapuolista toimintaan sisällyttämistä, osallistamista ja mukaan ottamista. Termi nousee esille usein koulutukseen, pedagogiikkaan ja sosiaalipolitiikkaan liittyvissä keskusteluissa, mutta samaa voi soveltaa työelämään. Sosiaalinen inklusio viittaa johonkin kuulumista, yhteisön jäsenyyttä sekä yhdenvertaista ja tasa-arvoista osallistumista. (Kotiseutulitto 2021.)

Ymmärtääksemme paremmin inklusiota, on sitä peilattava muihin sosiaalisen osallistamisen tasoihin. Näitä on havainnollistettu kuviossa 4. Eksklusio on inklusion äärimmäisin vastakohta ja sillä tarkoitetaan totaalista poissulkemista ja ulkopuolelle jättämistä. Se viittaa sosiaaliin, taloudellisiin ja kulttuurisiin järjestelmiin ja ilmiöihin, joiden kautta yksilö normaalisti kiinnittyy yhteiskuntaan, mutta jonka eksklusio evää. Suomessa puhutaan usein syrjäytymisestä, mutta termeillä on nyanssiero: siinä missä eksklusio viittaa yhteiskunnan aikaansaamaan syrjäytymiseen, suomen sana ”syrjäytyminen” sisältää ajatuksen, että yksilö itse on ainakin osittain vastuussa omasta syrjäytymisestäään. (Aromaa 15.12.2006.)

Segregaatiolla tarkoitetaan yleisesti eri alueiden tai ryhmien eriytymistä toisistaan. Tähän lukeutuu esimerkiksi hyvinvointierot, erilaiset elämäntavat, tuloerot sekä muut demografiset ja sosioekonomiset erot. Segregaation eri ulottuvuudet ilmenevät muun muassa alueellisena, kulttuurisena ja sosiaalisena eriytymisenä. Etenkin johtamistyöhön ja sen haasteisiin liittyy läheisesti työelämän segregaatio, joka viittaa työmarkkinallisen tilanteen jakautumista naisten ja miesten ammatteihin ja aloihin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että Suomessa naiset sijoittuvat enemmän kunnalliselle sektorille ja naisvaltaisille aloille, kun taas miehet sijoittuvat enemmän yksityiselle sektorille ja miesvaltaisille aloille. Ammatti- ja toimialakohtainen eriytyminen sukupuoleen perustuen on horisontaalista segregaatiota. Tämän lisäksi Suomessa ilmenee myös vertikaalista segregaatiota, joka tarkoittaa naisten ja miesten urakehityksen sekä johtotehtäviin sijoittumisen eroja. Nimenomaan vertikaalinen segregaatio lisää sukupuolten välistä eroa työmarkkinoilla. (THL 4.3.2021.)

Työelämän integraatio selittää kahden erillisen toimijan yhdistämisen. Se on usein kaksisuuntainen ilmiö, jossa kumpikin osapuoli tuo tilanteeseen parhaat ominaisuutensa, jolloin hyötysuhde on molemminpuolinen. Inklusiossa on paljon samaa ideologiaa kuin integraatiossa, mutta inklusio vie osallistamisen käsitteen pidemmälle. Se voidaan nähdä integraation syvällisempänä tasona, jossa yksilöstä tulee kiinteä osa yhteisöä ja hän kokee aitoa osallisuutta sen toimintaan. (Kotiseutuliitto 2021.)

Organisaatioiden ja yritysmaailman inklusioon sekä monimuotoisuusjohtamiseen erikoistunut Compoin (2017, 4–5) määrittelee organisaatioiden osallistamisen työkuulttuuriksi, joka saa jokaisen yhteisön jäsenen tuntemaan olonsa arvostetuksi ja vapautuneeksi olemaan juuri sellainen kuin aidosti on. Tällaisessa kulttuurissa jokaisen mielipiteet, käyttäytyminen sekä tarpeet otetaan yhtäläisesti huomioon, sekä tarjotaan jokaiselle kollektiivinen yhteenkuuluvuuden tunne ja torjutaan näin ulkopuoliseksi jäämistä ja jättämistä.

Parhaimmillaan inklusio kulkee monimuotoisuuden kanssa rinnakkain johtamistyön kaikissa vaiheissa. Päätöksenteon tulisi aina perustua työntekijöiden kykyihin ja osaamiseen, jolloin aliarvoisia suorituksia ei katsota läpi sormien vain siksi, että joku on ”erilainen” – mahdollisesti pois lukien aidot positiiviset erityiskohtelua ja kohtuullista mukauttamista vaativat tilanteet. Työntekijöiden ja työsuoritusten suhteen ei tulisi koskaan joutua valitsemaan laadukkuuden ja monimuotoisuuden välillä, vaan niiden tulisi tukea toisiaan. (Compoin 2017, 4–6.)

Marraskuussa 2020 Suomen Työ- ja elinkeinoministeriö asetti ohjausryhmän työelämän monimuotoisuusohjelmalle, jonka tavoitteena on edistää työelämän moninaisuutta ja inklusiivisuutta erityisesti maahan muuttaneiden näkökulmasta käsin. (Valtioneuvosto 2020.)

Vastaavia toimia tarvitaan kansallisen osallistavamman työkuulttuurin edistämiseksi. Etnisesti monimuotoiset yritykset tutkitusti suoriutuvat taloudellisesti paremmin (Compoint 2017, 6–7). Lisäksi yhteiskunnallinen multikulttuurisuus on nousussa, joten kysymys ei ole siinä, koskeeko monimuotoisuus kaikkia organisaatioita – nähtäväksi jää, miten eri organisaatioissa päätetään ilmiötä hyödyntää.

Monimuotoisuuden ja inklusion teemoihin liitetään vahvasti esimerkiksi maahanmuuttajataustaisten ja vammaisten tasapuolistava huomiointi. Kuitenkin on tärkeä muistaa, että monimuotoisuus ja osallistaminen ei ole vain vähemmistöryhmiin mukautumista. Eri vähemmistöryhmien jäsenille on tarjottava oikeudet yhtäläisiin mahdollisuuksiin, mutta myös valtaväestöllä on oikeus tuntea ainutlaatuisuutta ja yhteenkuuluvuutta. Siitä osallistamisessa on kyse – kaikenlaisen erilaisuuden arvostamista, oli kyseessä valtaväestön tai vähemmistöryhmän jäsen. Näiden kaikkien yhteen tuominen on todellista työelämän kollektiivista monimuotoisuutta. (Compoint 2017, 6.) Inklusio on yhteiskunnallisen osallistamisen kehittynein taso ja tavoitteellinen tila, jota kohti organisaatioiden tulisi pyrkiä monimuotoisuuden toteutumisen edistämiseksi.

### **3.4 Positiivinen erityiskohtelu ja kohtuullinen mukauttaminen**

Työntekijällä on perusoikeus tulla yhdenvertaisesti kohdelluksi samanlaisissa tilanteissa. Positiivisella erityiskohtelulla tarkoitetaan sellaista oikeasuhtaisesti erilaista kohtelua, jonka pyrkimyksenä on tosiasiallisen yhdenvertaisuuden edistäminen sekä syrjivien toimien ehkäiseminen. Nämä kriteerit täyttävä eriarvoinen kohtelu on laissa säädetyillä edellytyksillä ja yhdenvertaisuuslakiin pohjautuen oikeutettua. Positiivisen erityiskohtelun tulee aina noudattaa suhteellisuusperiaatetta, jolloin erottelu tapahtuu nimensä mukaisesti ”so-pivan” ja ”kohtuullisen” rajoissa. Lisäksi sen tulee aina olla väliaikainen toimi, joka on sallittua sen aikaa, kun tosiasiallista eriarvoisuutta ilmenee. (Rask 21.3.2014, 83; Tukiliitto 2021.)

Muodollisella yhdenvertaisuudella tarkoitetaan oikeudellista, juridisessa merkityksessä samanlaisten tapausten yhtäläistä kohtelua. Muodollinen tasa-arvo pohjautuu siis lainsäädännölliseen yhdenvertaisuuteen. Tosiasiallinen yhdenvertaisuus sen sijaan on käsitteenä huomattavasti laajempi ja se huomioi eri ihmisryhmittymien todellisen asemoitumisen sekä ryhmien välisen eriarvoisuuden. Muodollisesti erilaista kohtelua on pidetty riittämättömänä, sillä sen ei ole aidosti koettu varmistavan tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista. Tosiasiallisen yhdenvertaisuuden pohjalta myös oikeuden tehtäväksi muodostuu yhtäläisen kohtelun ohella eriarvoisuuden konkreettinen poistaminen. (Rask 21.3.2014,

75.) Pelkät yhdenvertaisuuden edistämisen toimet eivät siis yksinään riitä, vaan ne vaativat rinnalleen eriarvoistavan ja syrjivän kohtelun poistamista, jolloin edistämistoimetkin ovat konkreettisempia.

Käytännön tasolla tosiasiallinen yhdenvertaisuus vaatii toteutuakseen työelämän ja arjen kohtuullisia mukautuksia. Esimerkiksi vammaisille ihmisille voidaan tarjota erityisiä heille tarkoitettuja palveluita tai etuisuuksia, sisällyttäen muun muassa liikuntarajoitteiset huomioiva esteettömyys sekä muut vaaditut yhdenvertaisuuslain mukaiset toimet. Keskeisintä mukautusten suunnittelussa ja toteutuksessa on mahdollistaa vammaisen henkilön päivittäinen asiointi, koulutus sekä työskentely yhdenvertaisesti niin, että hänelle tarjoutuu tilaisuus suoriutua työtehtävistä ja edetä uralla. (Tukiliitto 2021; Murto 2016.)

Erilaisuus ja monimuotoisuus ei ole suoraan sama asia kuin positiivinen erityiskohtelu, eikä tarkoituksena ole palkata ihmisiä vain sen tähden, että he edustavat vähemmistöryhmiä. Tällöin sivuutetaan helposti tosiasialliset kyvyt ja osaaminen. Monimuotoisuuden tarkoitus on enemmänkin poistaa asenteellisia ennakkoluuloja (usein tiedostamattomia), jotka estävät tunnistamasta ihmisten relevantteja ominaisuuksia kaikissa eri ilmenemis- muodoissa. (Compoint 2017, 5–6.)

Positiivisen erityiskohtelun tarkoituksesta johtuen sitä ei voida soveltaa kehen tahansa. Perustuslain mahdollistamat mukautukset ovat oikeutettuja vain poikkeuksellisissa tapauksissa, joille on vaaditut ja hyväksyttävät perusteet. (Rask 21.3.2014, 82.) Mukautusten kohtuullisuuden arvioinnin keskiössä on vammaisen henkilön tarpeet tiettyyn tilanteeseen tai olosuhteisiin suhteutettuna. Tästä lähtökohdasta käsin mukautusten tulee olla tarkoituksenmukaisia, turvallisia, tehokkaita sekä käytännöllisiä. (Murto 2016.) Arvioinnissa on huomioitava vammaisen ihmisen lisäksi kyseisen toimijaosapuolen kykenevyys mukautusten tekoon. Työnantajan taloudellinen asema, liiketoiminnan tyyppi ja laajuus sekä mukautustoimista muodostuvat kustannukselliset seikat voivat luoda rajoituksia. (Tukiliitto 2021.)

Suomen laissakin säädetään positiivisesta erityiskohtelusta ja mukautuksista. Kohtuullisten mukautusten tarjoamisesta kieltäytyminen katsotaan yhdenvertaisuuslain 8 §:n nojalla syrjinnäksi, joka puolestaan lain 23 §:n mukaan oikeuttaa syrjinnän kohteeksi joutuneen saamaan hyvitystä. Erityisesti positiivisen erityiskohtelun ja kohtuullisen mukauttamisen kohdalla korostuu yksi monimuotoisuuden keskeisistä piirteistä. Monimuotoisuus ei tarkoita kaikkien samanlaista kohtelua, vaan samanlaisten ja yhtäläisten mahdollisuuksien luomista jokaiselle – toisin sanoen samalle lähtöviivalle tuomista.

### 3.5 Työmotivaatio ja energian johtaminen

Motivaatiolla tarkoitetaan yksilön tilaa, joka määrittää kunkin käyttäytymistä, vireystilaa ja kiinnostuksenkohteita. Ne voidaan selkeästi tiedostaa, mutta yhtä lailla ne voivat olla tiedostamattomia. Motivaatio voidaan karkeasti jaotella sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoisella motivaatiolla viitataan ympäristön välittämään motivaatioon, jonka lähteet eivät kumpua ihmisen omasta tarpeesta. Toimintaa ohjaa monesti ulkoinen palkitseminen, jonka vaikutukset näyttäytyvät harvoin pitkäkestoisina. Sosiaalipsykologiassa ulkoista motivaatiota kuvataan usein pakon, ja jopa materialismin ja hedonismin käsitteillä. Sisäinen motivaatio sen sijaan perustuu ihmisen omien ydinarvojen toteuttamiseen, jolloin toiminta on omaehtoista ja käyttäytymisen taustalta löytyvät syyt eivät vaadi palkkioita tai pakkotteita kannustimeksi. Sisäinen motivaatio on pohjimmiltaan sama asia kuin yksilölliset motiivit. Motiivit, joihin luetaan ihmisen perustarpeet, vietit, halut sekä palkitseminen, toimivat ihmisen sisäisen motivaation aikaansaajina. Ne toimivat alkusyyinä jonkin käyttäytymisen aloittamiselle tai ylläpitämiselle. (Terveysverkko 2021; Reiss 2013, 17–18.)

Motivaatiota kuvaa myös tilannesidonnaisuus (Terveysverkko 2021). Vahvimmat motiivit saattavat ilmetä hyvinkin pitkäkestoisina, mutta toiset taas vaihdella kunkin käsillä olevan tilanteen myötä.

Martela ja Jarenko tuovat Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan esityksessään (3/2014, 17–18) ilmi kansantajuksen näkökulman sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuseroista. Siinä missä ulkoinen motivaatio on reaktiivista ja kuluttavaa uhkiin vastaamista ja palkitsemisen kiilto silmissä puurtamista, sisäinen motivaatio on enemmän sisäsyntyistä innostusta. He kuvaavat sisäisen motivaation proaktiivisena ja energiaa tuottavana ”leikinä”, jossa positiivisena koettu tekeminen itsessään vetää yksilöä puoleensa.

Miten tällaista sisäsyntyistä, hyvin yksilöllistä ja abstraktia ilmiötä pystyy johtamaan? Tiedetoimittaja Daniel Pink (2010) painottaa näkemyksessään ihmisen itsemääräämisoikeutta. Hän esittää ihmisten luontaisesti pyrkivän autonomiaan ja itsenäisyyteen, mutta samanaikaisesti kytköksiin muihin kanssaeläjiin. Kun ihmisen henkilökohtaisen ”draivin” saa vapautettua, hän saavuttaa enemmän ja elää rikkaampaa ja merkityksellisempää elämää. Parhaillaan motivaation johtaminen edesauttaa myös työyhteisön suorituskykyä. (MacRae & Furnham 2017, 108.)

Ihminen haluaa tulla huomatuksi taitojensa ja kykyjensä perusteella, joten toivomme myös ajoittaista tunnustusta hyvin tehdystä työstä ja lisäarvon tuomisesta organisaatiolle (Mac-

Rae & Furnham 2017, 109). Johdon tehtävä on auttaa työntekijöitä vahvistamaan motivaatiolähteitään sekä tarjota heille mahdollisuus kehittyä jossakin, joka on kullekin merkityksellistä ja tärkeää. Lisäksi ihmisellä on luontainen yhteenkuuluvuuden tarve sekä halu tuntee olevansa osa itseään suurempaa kokonaisuutta (MacRae & Furnham 2017, 109). Ajatus osallisuudesta tuloksetekoon ja oman, arvokkaan työpanoksen laittamisesta menestyksekkääseen tavoitteeseen pääsemiseen voi olla yksilölle äärimmäisen motivoivaa.

Motivaation käsitteeseen liittyy aina myös olennaisesti energia. Termiä avatakseni lainaan mukaillen Energy Coahingin (2021) määritelmää: ”Energia on yksilön ajattelun ja toiminnan polttoainetta, jolla on määrä, laatu, intensiteetti ja suunta. Joskus yksilöllä on paljon energiaa, jolloin saa paljon aikaan. Toisinaan energiamme laatu positiivista, joskus taas jopa negatiivista, ja tämä kaikki heijastuu puheessa, ajatuksissa ja näkyvässä toiminnassa. Suhtaudumme meitä innostaviin asioihin usein suuremmalla intensiteetillä, jolloin myös energian suuntaaminen tavoitteeseen voi onnistua jouhevammin.”

Työelämässä energiaan liittyen voidaan puhua organisaatioenergian johtamisesta (Energy Coaching 2021). Kaikki, mitä yksilö tekee, on motivaation ja energian aikaansaamaa. Yksilötasolla on oman hyvinvoinnin edistämiseksi olennaista tuntoa henkilökohtaiset motiivinsa, mutta johdon näkökulmasta tarkasteltuna koko työyhteisön laaja-alainen luonnetuntemus on menestyksen kannalta keskeistä. Organisaatioenergian johtaminen on varteenotettava ja potentiaalinen kilpailuetu, kun tiedetään, mitä johdetaan.

Henkilökohtaisen energian ylläpitäminen ja sen asianmukainen ohjaaminen on olennainen osa sisäistä motivaatiota. Energia terminä on kiistatta amorfina ja epätieteellinen, mutta sen käyttäminen on silti relevanttia, kun puhutaan ihmisen energian kolmesta eri ulottuvuudesta (MacRae & Furnham 2017, 110):

- *Fyysinen energia.* Voi olla rajoittavaa, jollei käytettävissä ole koko saatavilla olevaa kapasiteettia, mitä oma fysiikka voi parhaimmillaan tarjota.
- *Psykologinen energia.* Persoonallisuus, motivaatio, arvot, tunneäly ja tietoisuus.
- *Henkinen älykkyys.* Ajattelu ja ongelmanratkaisu.

Toisin sanoen sairastuneella on enemmän energiaa kuin terveellä. Sosiaalisissa tilanteissa introvertiksi itsensä mieltävä kokee suurempaa rasitusta kuin ekstrovertimpi kollegansa, joka ennemmin voimaantuu muiden kanssa työskentelystä. Aidosti innostunut työntekijä varmuudella näyttäytyy uteliaana ja avoimena uusille kokemuksille, ja käyttää energiansa rasittuneita kollegojaan tehokkaammin. MacRae & Furnham (2017, 110–111) tiivistävät nämä tekijät terveyden, tietoisuuden sekä älykkyuden yläkäsitteisiin, joilla on keskeinen rooli motivaation, suorituksen ja potentiaalinen hyödyntämisessä.

Vaikka esimerkiksi Reissin teorian pohjalta (Reiss 2013, 89) ei kehoiteta ajattelemaan motivaatiota psyykkisenä energiana vaan ydinarvojen toteuttamisena, voidaan silti yleisesti todeta, että ihmisen motivaatiolla ja kulloisellakin vallitsevalla energialla on yhteys. Lisäksi motivaatiolla ja energialla on molemmilla selvä yhteys ihmisen työn tehokkuuteen. On potentiaalinen parhain hyödyntämisen kannalta tarpeellista oppia tunnistamaan henkilöstön motivaatiolähteitä sekä ymmärtämään, kuinka muuntaa nämä piirteet optimaaliseksi tehokkuudeksi koko työyhteisön jaksaminen ja hyvinvointi huomioiden.

### 3.6 Tunnetaidot ja tunneälykyys

Nykyorganisaatioissa on huomioitu työyhteisötaitojen merkitys hyvään työsuoritukseen. Ammatillinen osaaminen itsessään ei riitä, vaan rinnalle vaaditaan sosiaalisia taitoja. Aihetta on tutkittu ja tutkimusten pohjalta koottu hyviä työyhteisötaitoja määritteleviä tekijöitä (Suutarinen & Vesterinen 2010, 112–113):

- Pyrkimys tehdä työnsä hyvin ja ottaa vastuuta itsestään
- Pyrkimys olla henkisesti ja fyysisesti hyvinvoiva
- Yhteistyökykyisyys ja sujuva ryhmässä toimiminen
- Uskallus tuoda esille niin hyviä kuin korjattavia asioita
- Taitava palautteenanto ja -vastaanotto
- Eriävien mielipiteiden kuuntelu ja erehdysten (inhimillisyyden) ymmärtäminen
- Yhteisten pelisääntöjen ja käytäntöjen noudattaminen
- Avun pyytäminen ja tarjoaminen tarvittaessa
- Aito kiinnostuminen myös muiden työstä
- Esihenkilön tukeminen ja ajan tasalla pitäminen
- Oman itsensä kehittäminen

Listaan on lisättävä vielä yksi keskeinen työyhteisötaitojen osa-alue, tunnetaidot. Tunnetaidot ovat edelleen yksi väheksytyimmistä työelämätaidoista, vaikka niillä on tutkitustikin merkittävää painoarvoa. Haasteena on yhä valitettavan yleinen asenne, etteivät tunteet (ainakaan niiden koko skaala) kuulu työpaikalle (Rantanen & Leppänen 31.3.2020). Nykyihmisen toimijuutta ei pysty määrittelemään pelkän rationaalisuuden kautta, vaan yksilöt tulisi nähdä työelämässään kokonaisina ihmisinä kaikkine tunteineen (Työsuojelurahasto 2019). Tunteet kuuluvat kaikkien ihmisten elämään ja ovat mukana arjen tapahtumissa ja vuorovaikutustilanteissa – myös työssä ja työpaikalla. Tunteet myös tarttuvat ja voimistuvat ihmisten välillä, joten jokainen työyhteisön jäsen on loppukädessä vastuussa niin omista tunteistaan kuin työpaikan yleisestä tunneilmastosta. Etenkin negatiivisiksi koetut ja epämieluisat tunteet tarttuvat helposti muihin kanssaolijoihin, joten tunnetaitoihin ja tunteiden käsittelyyn on perusteltua kiinnittää huomiota. Johdolla on tässäkin kohtaa tärkeä rooli suunnannäyttäjänä. Mikäli johtajan oma käytös on epäasiallista ja häiritsevää, voidaan nähdä oikeutuksena muillekin työyhteisön jäsenille käyttäytyä vastaavalla tavalla.

Myönteisen tunneilmaston edellytyksenä on koko työyhteisön ja kaikkien sen yksilöiden arvostaminen ja oikeudenmukainen kohtelu. (Mieli 2021).

Paljon on kyse myös asenteista. Aluksi muodostamme asenteita ja myöhemmin asenteet määrittelevät meitä ja käyttäytymistämme. Kaikki mitä teemme, sisältää kokemuksellisen ulottuvuuden liittyen ajatuksiin, tunteisiin ja käyttäytymiseen. Tilanteesta riippumatta ajatella, tunnetta ja toimimme, jolloin nuo kolme asiaa ovat aina liitoksissa toisiinsa. Tämä on täysin yhdenmukaista aivojemme toiminnan suhteen. Jo lapsuusaikana aivojemme kehittyessä muodostamme satoja asenteita ympäröivästä maailmasta – pitkälti omien kokemustemme pohjalta, mutta myös aikuisten ja ikätoverien opettamina. Asenteillamme on tärkeä rooli siinä, miten ja millä emootioilla reagoimme asioihin ja eri tilanteisiin, ja kuinka toimimme sen pohjalta. (Neale, Spencer-Arnell & Wilson 2009, 11.)

Hyvin voimakas emotionaalinen reaktio kulkee termillä ”emotionaalinen kaappaus”. Pohjimmitaan kyse on tilanteista, joissa annamme asenteidemme ja niiden synnyttämien tunteiden vallata ajattelumme ja vaikuttaa käytökseemme. Vastaavassa tilanteessa jonkun toisen, jolla ei ole negatiivisia asenteita vammaisia ihmisiä kohtaan, kokemat tunteet ja niihin perustuva käyttäytyminen olisi hyvin erilaista. Esimerkiksi henkilö, jolla on vammaisia sukulaisia tai joka työskentelee vammaisten kanssa, asenne olisi todennäköisesti ennemmin myötätuntoinen, kuin suuttunut ja häkeltynyt. (Neale ym. 2009, 12–13.)

Työsuojelurahasto on viime vuosina rahoittanut useita tunnehankkeita, joissa on tutkittu muun muassa työelämää, ammatillista identiteettiä, työssä oppimista ja toimijuutta. Dosentti ja yliopistotutkija Päivi Hökän mukaan suomalaisten tunnejohtamisessa on kehittämisen varaa. Strategia- ja asijahtaminen on vahvuutemme, mutta innostuksen, työn ilon ja intohimon johtaminen ei tunnu olevan meille luontevaa. Tällainen korostunut asiakaskeisyys johtaa pahimmillaan tulehtuneeseen tunneilmastoon, jossa vaikeita tunteita ei osata tunnistaa, sanoittaa tai hyväksyä, ja työntekijöiden energiaa kuluu raskaan tunnekuorman kantamiseen. Kyse ei ole pakotetusta positiivisuudesta, ja siitä, etteikö asioiden johtamisella olisi tärkeää roolia johtotyössä. Hökkä korostaa tietyn realismin roolia kaikenlaisten tunteiden hyväksymisessä ja niiden rakentavassa kohtaamisessa, joka edistää mielekkään tunneilmaston luomista. (Työsuojelurahasto 2019.)

Tunneälykkyyden kehittäminen auttaa ennen kaikkea henkisen hyvinvoinnin tavoittelussa, itsensä motivoinnissa sekä stressinkäsittelyssä (Hughes & Terrell 2012, 9). Hyödyt ovat kaikki tärkeitä yksilötasolla, mutta koko yhteisön kannalta erityisen merkitykselliseen asemaan nousee etenkin konfliktien hoitaminen. Hyvät tunnetaidot käsittävät kyvyn tunnistaa, nimetä ja säädellä tunteita, sekä helpottavat muidenkin tunnetilojen tulkitsemisessa (Mieli



2021). Tunnetaidoilla on näin ollen suora vaikutus ristiriitojen käsittelyyn. Ajoittain tunteiden sanallistaminen on haastavaa – etenkin negatiivisten tunnetilojen – ja useimmiten ristiriitatilanteita syntyy, kun vaikeita asioita ei pystytä kohtaamaan ja käsittelemään. Keskeistä on kyky tunnistaa ja käsitellä kaikenlaisia tunteita ja tilanteita (Mieli 2021). Avoin vuorovaikutusilmapiiri auttaa rakentamaan luottamusta ja psykologisen turvallisuuden tunnetta työyhteisössä, jolloin myös tunteista puhuminen ja niiden kokeminen tuntuu inhimillisemmältä.

Tunnetaidot ovat aina vahvasti tilannesidonnaisia ja tähän liittyen voidaan puhua myös tilannetajusta. Hyvän tilannetajun kehittämiseksi tarvitsemme taitoja ymmärtääksemme, kuinka luomme ja lähetämme tunteitamme muille – ja ennen kaikkea millä intensiteetillä sen teemme (Hughes & Terrell 2012, 16).

- *Liikaa ja liian voimakkaasti* – Tuloksena usein muiden välttely tai oman puolustusmekanismin aktivointi, joka estää kaiken viestinnän.
- *Liian vähän ja liian vaimeasti* – Vaara joutua emotionaalisesti hyväksikäytetyksi, jolloin yksilö ei pääse toivotulle läheisyyden tasolle ja kehittää tarpeeksi energiaa ilmaistakseen itseään juuri niin kuin haluaisi ja saada näin merkityksellisyyden tunnetta elämäänsä.

Tunneälykyys on tehokas tapa luoda ”tila”, jossa konflikteista voidaan keskustella ja ratkaista niitä rakentavasti ja empaattisesti. Keskittymällä siihen mikä toimii omassa työyhteisössä ja minkälaisia positiivisia muutoksia konfliktien eri osapuolet voisivat kulloinkin toiminnassaan tehdä, jokainen tuntee olonsa vähemmän uhatuksi ja ryhtyy epätodennäköisemmin puolustuskannalle. Yhteisesti sovitut toimintamallit auttavat yhteisön jäseniä löytämään avoimen ja muita arvostavan kommunikointimallin ristiriitojen selvittelyyn, josta seuraa vähemmän vastakkainasettelua (Liddle 2017, 112; 123). Olennaista on ajoissa puuttuminen tilanteisiin, jottei syyt konfliktien taustalla pääse juurtumaan tarpeettoman syvälle ja toimi hidastavana tekijänä työyhteisön vuorovaikutuksellisessa dynamiikassa.

Tunnetaitoja laajempaa yläkäsitettä edustaa työyhteisötaidot, jotka ovat vastuullisuutta suhteessa itseen, työhön, työtovereihin ja johtoon. Se tarkoittaa osallisuutta ja aktiivista otetta työn tekemiseen ja sen kehittämiseen, sekä oman työsuorituksen jatkuvaa arviointia. Työyhteisötaitoisella on hyvät vuorovaikutustaidot sekä myönteinen asenne ja avoimuus puuttua asioihin. Muiden huomioon ottaminen ja koko työyhteisön keskinäinen kollektiivinen tukeminen ovat kaikkien eduksi. Myös työyhteisötaitojen kehittämien ja niiden opettelu tulisi tapahtua johdon ja henkilöstön yhteistyössä. Inklusiiviseen johtamiseen kuuluu olennaisesti henkilöstön osallistaminen, ja etenkin tunnetaitojen kohdalla tämä on kai-

kin puolin välttämätöntä. Yksilö tietää usein itse parhaiten omista tunteistaan, joten yhdessä harjoittelemalla, kokeilemalla ja kehittämällä saadaan parhaita tuloksia. Hyvinvoivan työyhteisön ja terveen tunneilmaston tunnistaa vuorovaikutteisesta ja ihmislähtöisestä johtamisesta, jossa asioita tuodaan rohkeasti esille, ja henkilöstön työssäjaksamista ja hyvinvointia kehitetään suunnitelmallisesti. Hyvinvoivalla työntekijällä on hyvä itsetuntemus ja tunnetaidot sekä kyky huolehtia itsestään. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 116–117.)

Johtamistyö on entistä enemmän ihmisten johtamista, joten tunnetaitojen hallinta tulisi nähdä olennaisena johtamisen työkaluna. Uudenaikainen tutkimustyö osoittaa tunteiden vaikuttavan laajasti työntekijöiden työkykyyn: energiataso, päätöksenteko, vuorovaikutus, sitoutuminen, palautuminen ja motivaatio kohenevat taitavan tunnejohtamisen seurauksena. (Rantanen & Leppänen 31.3.2020.) Edellä mainituilla työkyvyn osa-alueilla on todistetusti positiivisia vaikutuksia myös työn tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Viime kädessä hyödyt eivät jää yksilötasolle, vaan rikkaalla ja myönteisellä tunneilmastolla on selvä liiketoiminnallinen hyötysuhde myös koko organisaatiotason toimintaan.

## 4 Ihmislähtöinen johtaminen monimuotoisessa työyhteisössä

Johtamisen voisi yleisesti ajatella olevan päämäärään pääsemisen tukemista ja auttamista. Johtajuuden käsite ja teoreettinen kenttä on monesti jaettu kahtia: asioiden ja ihmisten johtamiseen. Todellisuudessa jako on sellaisenaan kapea, eikä tarjoa riittävän monipuolista määrittelyä johtajuudesta. Molempia johtamisen elementtejä tarvitaan. Mitään asiasisältöä on turha johtaa muuten kuin ihmisten kautta, mutta fokus johtamisessa voi kiinnittyä eri tilanteissa eri tavoin ihmisiin ja käsiteltäviin asioihin. (Viitala 2004, 68–69.)

Taulukko 1. Johtamisen kenttä ja sen kaksi elementtiä. (Viitala 2004, 70–71.)

<b>ASIOIDEN JOHTAMINEN – <i>Management</i></b>	<b>IHMISTEN JOHTAMINEN – <i>Leadership</i></b>
Asioiden tekeminen oikein	Oikeiden asioiden tekeminen
Organisaation sisäiset asiat ja nykyhetki	Organisaation ulkopuoliset asiat ja tulevaisuus
Ottaa kantaa organisaation toimintaprosessiin	Ottaa kantaa organisaation kehittämisen suuntaan
Vakaus, ennustettavuus ja valvonta	Joustavuus ja muutos
Fokus: vähittäiset parannukset ja vahvuuksien hiominen yhä paremmaksi	Fokus: vaatiiko menestyminen uusia vahvuuksia ja rakenteita
Johtaa toimintojen suuntaisesti	Johtaa yli organisaation toimintarajojen
Tuloskeskeisyys	Ihmislähtöisyys
Toteuttaa tarkoitusta	Luo tarkoitusta

Taulukossa 1 on kuvattu yhdenlainen lähestymistapa johtajuuden tarkasteluun erilaisina rooleina ja johtamistyön osa-alueina. Johdon on lähtökohtaisesti toimittava aina työntekijöiden ja ylimmän johdon välimaastossa, sekä tehdä parhaansa pystyäkseen vastaamaan kummankin osapuolen toiveisiin ja vaatimuksiin. Tässä mielessä johtajuus on monelta osin varsin haastavaa. Johdon rooli työyhteisössä on niin esimerkin- ja suunnannäyttäjän kuin kehityksen ohjaajan. Tämä ei missään määrin poissulje päätöksenteon ja vastuun jakamista muillekin työyhteisön jäsenille, mutta johto on yhteisön selkäranka, jonka tehtävä on kannatella, tukea ja ohjata henkilöstön kokonaisuutta oikeaan suuntaan. Johtaminen on jossain määrin aiemmin nähty hierarkisena käskyttämisenä ja tiukkana valvontana, mutta rooli on nykyajattelun myötä siirtynyt enemmän kohti ihmisten rohkaisijaa, mahdollistajaa sekä osaamisen luoja ja kehittäjää (Viitala 2004, 72–73).

Tuloksellisen työskentelyn johtamisen keskiössä on päämäärien luominen sekä ihmisten kannustaminen osallistumaan ja päämääriä toteuttamaan. Lisäksi on tasapainoteltava asioiden ja ihmisten johtamisessa niin, että työntekijöillä on riittävät resurssit työnsä suorittamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Ihmisten johtaminen on kuitenkin lähtökohtaisesti

haastavampaa kuin asioiden johtaminen, sillä ihmisten keskuudessa pätevät kokonaan erilaiset periaatteet (Juuti 2016, 50; 60–61.):

- Ihmisten johtaminen liittyy moniin psyykkisiin ja sosiaalisiin tekijöihin
- Ihmisten johtamiseen vaikuttavat mielikuvat, tunteet, ihmisten välinen vuorovaikutus, ihmissuhteet, kulttuuri ym.
- Sosiaalisen ja psyykkisen tason logiikka eroaa taloudellisesta näkökulmasta

Ihmisten johtajaksi kasvaminen on osaltaan samanlainen prosessi kuin ihmisenä kasvaminen. Omat tunteet ja tunnetaidot ovat johtamisen parhaita työkaluja, sillä empatia ja taito asettua toisen asemaan luovat pohjaa vaikuttavuudelle. (Juuti 2016, 63.) Nykyinen monimuotoisuusjohtaminen on ennen kaikkea myötätuntoista ja ihmisläheistä johtamista, jolla tarkoitetaan arvostavaa ja yksilöllisyyttä kunnioittavaa suhtautumista muihin työyhteisön jäseniin. Ihmisläheisellä johtajalla on taito kuunnella, kysellä ja olla aidosti kiinnostunut työntekijöistä. Koko ilmiö perustuu ymmärtävään ja tulkinnalliseen ihmiskäsitykseen, jonka mukaan jokainen yksilö on ajatteleva ja toimiva ihminen, jonka ymmärrys itsestä ja ympäristöstä edesauttaa vaikuttamaan käsillä olevien tapahtumien kulkuun. (Leppänen ja Rauhala 2012, 189; Perttula ja Syväjärvi 2012, 203.)

Juuri johtamisen ihmisläheisyyteen vedoten koin tarpeelliseksi sisällyttää tutkimukseen myös pehmeämpiä, abstraktimman tason käsitteitä tukemaan kokonaisvaltaisempaa näkemystä. Työmotivaation ja energian johtamisen sekä tunneälykkyyden, ja niiden ympärillä käytävä keskustelu on ajankohtaista ja nykypäivän työelämässä lähes mahdoton sivuuttaa. Teemat tunnetaan yleisesti melko hyvin, mutta niiden hyödyntämistä ei. Itse näen ihmisläheisessä johtamisessa piilevää potentiaalia, jota ei nykyisillä johtamisen keinoilla ole vielä onnistuttu täysin liittämään osaksi onnistunutta johtamisstrategiaa.

#### **4.1 Työhyvinvointi**

Monimuotoisuuden huomioiva ja oikeudenmukainen johtaminen vaikuttaa olennaisesti työkykyyn ja yleiseen terveydentilaan. Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, johon sisältyy yhteisön ja sen jäsenten työnteko, mikä on ennen kaikkea turvallista, terveellistä ja tuottavaa, mutta myös mielekästä, palkitsevaa sekä yleistä elämänhallintaa tukevaa. Työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä sen kehittäminen ja ylläpito kuuluvat työyhteisön jokaiselle jäsenelle. Ihmisläheinen ja motivoiva johtaminen sekä kannustava työilmapiiri luovat pohjaa menestyksekkään työhyvinvoinnin toteutumiselle. Työnantajaosapuolella ja johdolla on omat vastuunsa koskien työympäristön turvallisuutta, laadukasta johtamista sekä yhdenvertaisuuden mukaista työntekijöiden kohtelua. Yksilöllä on silti merkittävä rooli kokonaisuuden kannalta ja siinä, millaisen panoksen pystyy työyhteisöön omalta osaltaan tuomaan. Ihmisillä on oikeus päättää omasta elämästään ja vapaa-ajastaan, mutta mikäli se

alkaa ratkaisevasti vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin, on johdon syytä harkita asiaan puuttumista. Työhyvinvoinnilla on suora yhteys muun muassa yksilön työkykyyn ja työssä jaksamiseen, joten oikeilla toimilla voidaan varmistaa työn tuottavuus sekä työntekijöiden sitoutuminen niin itse työntekoon kuin organisaatioonkin. (Hakanen 2021; Sosiaali- ja terveysministeriö 2021b; Työturvallisuuskeskus 2021.)

Työhyvinvointiin ja sen johtamiseen kannattaa investoida, sillä vaikutukset näkyvät koho-neena kilpailukykyä, taloudellisena tuloksena sekä organisaation positiivisena työnanta-jamielikuvana. Tutkimusten mukaan positiiviset vaikutukset ulottuvat organisaation tuotta-vuuteen, liikevoittoon sekä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tyytyväisyyteen. (Haka-nen 2021.) Työhyvinvointia on tutkittu viime vuosikymmeninä laajasti ja sen tärkeyttä ko-rostetaan yhä enemmän. Tutkimusten myötä on alettu ymmärtää, että henkilöstö ja hei-dän työviihtyvyytensä ovat tärkeimpiä resursseja, joita organisaatioilla on käytössään.

Hyvinvointi ja onnellisuus ovat melko paradoksaalisia ilmiöitä. On esimerkiksi oletettu, että länsimaiden talouskasvun myötä myös onnellisuus kääntyisi räjähdysmäiseen kasvuun, mutta toisin kävi. Länsimaiset ihmiset pitävät itseään yleisesti tyytyväisinä ja onnellisina, mutta samanaikaisesti ahdistuneisuuden ja masennuksen on huomattu lisääntyvän. Hy-vinvointiin liittyy taloudellinen (ulkoinen) sekä henkinen hyvinvointi, joten se tulee huomi-oida kokonaisvaltaisesti molemmista ulottuvuuksista käsin. Ihminen on laaja, psykofyysis-sosiaalinen kokonaisuus, joten henkinen hyvinvointi on olennainen osa työhyvinvointia ja sen johtamista. Henkisen hyvinvointiin liitetään usein ilo, onnellisuus ja tyytyväisyys elä-mästä. Käsitteet ovat vahvasti kietoutuneita toisiinsa, joten arkikielessä usein viitataan yleisesti onnellisuuteen, kun puhutaan henkisestä hyvinvoinnista. Henkisen hyvinvoinnin tutkimuksissa onkin ongelmakeskeisyyden sijaan keskitytty yksilön vahvuuksiin, positiivi-siin tunteisiin sekä erilaisiin menestyksen mahdollistaviin tekijöihin. Positiivisen psykolo-gian tavoin koko hyvinvoinnin käsitteeseen tulisikin suhtautua enemmän ratkaisu- kuin on-gelmalähtöisesti. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 105–107.)

Työturvallisuuslaki määrittelee johdon tehtäväksi varhaisen puuttumisen kaikkeen ter-veyttä haittaavaan häirintään ja epäasialliseen kohteluun työpaikalla. Häirinnän ja epäasi-allisen kohtelun poistaminen ei kuitenkaan vielä ole tae työhyvinvoinnin toteutumiseksi, vaan johdon on lisäksi kyettävä aktiivisesti luomaan edellytyksiä työssä onnistumiselle ja tukea henkilöstön työsuoriutumista. Johdon tehtävä tulisikin nähdä ennen kaikkea ihmis-ten osaamisen vaalijana ja sujuvan työskentelyn mahdollistajana. (Vesterinen 2006, 83–85.)

Perusteellisen työhyvinvoinnin johtamisen tulisi valtaosin mukailla niitä samoja peruselementtejä, jotka organisaatio on määritellyt koko liiketoimintansa edellytyksiksi. Koska työhyvinvoinnin edistäminen tukee viime kädessä kaikkea liiketoimintaa, ei niitä kannata tarkastella toisistaan irrallisina ilmiöinä. Työhyvinvoinnin johtamisen keskeisiä määritteitä on sitoutunut ja määrätietoinen asenne, prosessien suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys, suoritustason mittaaminen sekä oman johtamistoiminnan kriittinen tarkastelu. (Työturvallisuuskeskus 2019, 13, 16.) Ei kuitenkaan ole ainoastaan johdon vastuulla huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista. Yksilön työyhteisötaitojen kehittäminen sekä vastuun ottaminen omasta käyttäytymisestä ja hyvinvoinnista on noussut työhyvinvointiajattelun fokukseen. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 117.)

## 4.2 Ikäjohtaminen

Ikäjohtamiseen liittyy vahvasti kansallinen väestörakenne sekä etenkin työväestön osuus ja sen kehitys. Suomen kohdalla on jo vuosia puhuttu väestön ikääntymisestä, jonka vaikutukset ilmenevät julkisten menojen kasvuna, julkisen talouden vakauden heittelemisenä ja taloudellisen huoltosuhteen tason muutoksina. Tarve maahanmuuttoperäiselle työvoimalle tulee kasvamaan, ja lisäksi ikärakenteen muutokset luovat uusia haasteita esimerkiksi pienempien paikkakuntien ja syrjäseutujen työlliskehitykselle. (Findikaattori 2021).

Väestön ikääntymisellä tarkoitetaan käytännössä sitä, että suuri osa työkäisistä eläköityy ja jää pois työelämästä. Tämä näkyy tulevaisuudessa eläkemaksujen sekä hoito- ja hoivamenojen kasvuna, joten keskeistä on, miten hyväkuntoisia tulevaisuuden iäkkäät ovat. (Findikaattori 2021).

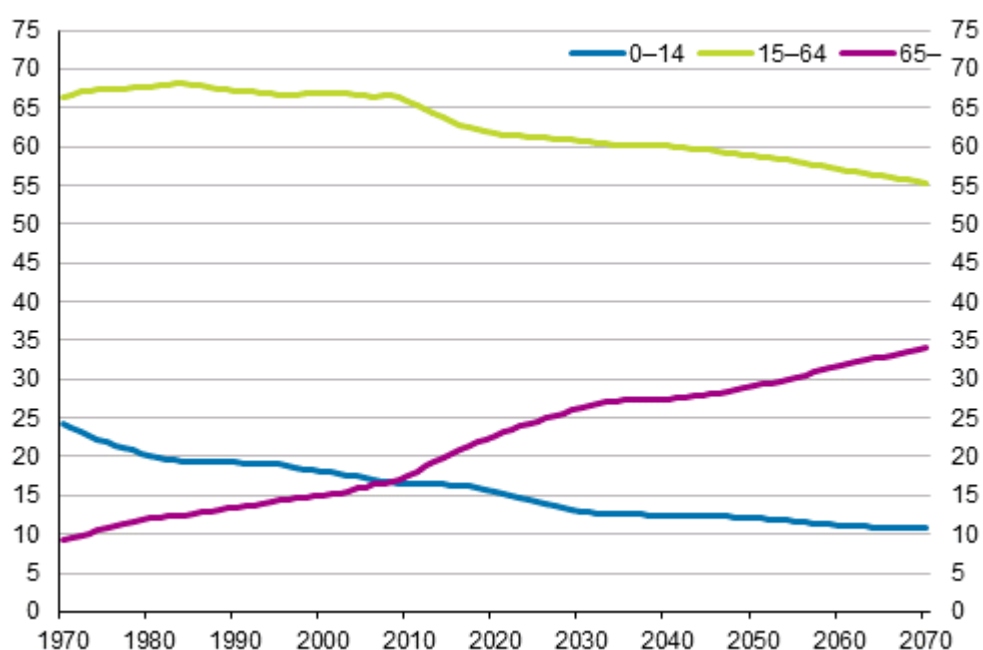
Suomessa on paljon sukupuolittuneita toimialoja, joten siihen nähden miesten ja naisten ikääntymisen erot voivat näkyä työvoiman kapasiteetissa. Jaottelu naisten ja miesten kesken ei tässä tarkastelussa ole ratkaisevaa – joskin siitä pystyy päättelemään muutaman sukupuolieron Suomen työkäisistä. Ikäryhmittely selkeyttää väestörakenteen tarkastelua (taulukko 2). Kyseinen jaottelu perustuu omaan arviooni Suomessa työskentelevien ihmisten keskimääräisen työuran sijoittuvan ikävuosille 16–66 vuotta, joten ne on sisällytetty mukaan kyseiseen tarkasteluun.

Miesten osuus nuorista aina keski-ikäisiin saakka on naisia hieman suurempi. Naisten osuus uran loppuvaiheessa työskentelevistä on isompi, joten keskivertonaisten uran voidaan yleisesti katsoa jatkuvan pidempään kuin keskivertomiehen.

Taulukko 2. Suomen väestö iän (1v.) ja sukupuolen mukaan 31.12.2020. Findikaattori 2021.

IKÄRYHMÄT (vuosina)	NAISET (Ikm)	MIEHET (Ikm)
< 16	450 386	470 970
16–25	297 951	315 638
26–35	344 583	367 393
36–45	344 366	365 078
46–55	330 893	338 375
56 –65	367 097	356 946
> 66	<b>664 233</b>	<b>519 318</b>
Yhteensä	2 799 509	2 733 718

Keskeisin havainto on kuitenkin kaikkien yli 65-vuotiaiden huomattava osuus – he kattavat yli 20 % kaikista tämän hetken työkäisistä suomalaisista. Keskustelu ikäjohtamisesta ja etenkin uransa loppuvaiheessa työskentelevien tukemisesta on täten perusteltua ja ajankohtaista. Suomen työmarkkinoiden ikärakenne tulee seuraavina vuosina muuttumaan radikaalisti, kun isot ikäryhmät, eli reilu viidennes maamme työkäisistä siirtyy eläkkeelle.



Kuvio 4. Suomen ikäryhmien osuus väestöstä 1970–2018 ja ennustettu osuus 2019–2070. (Tilastokeskus 30.9.2019).

Työmarkkinatilanteen kannalta kiinnostavaa on pohtia nykytilanteen lisäksi mihin suuntaan väestörakenne kehittyy, erityisesti ikääntyvien ja työkäisten osalta. Tilastokeskuksen

(30.9.2019) parin vuoden takainen arvio on esitetty kuviossa 4. Vuonna 2019 työikäisten osuus väestöstä on ollut 62 % ja osuuden on ennustettu pienenevän 57 % vuoteen 2060 mennessä. Työikäisten osuus koko väestöön suhteutettuna on tässä ennusteessa korkeimmillaan kahteen edelliseen arvioon verrattuna, koska Suomessa matala syntyvyys johtaa myös väkiluvun aiempaan laskuun. On siis perusteltua olettaa, että väestö tulee ikääntymään ja eritoten yli 65-vuotiaiden tulee yhä edelleen kasvamaan. Täytyy muistaa, että kyseinen trendilaskelma ja ennuste osoittaa vain mahdollisen tilanteen, mikäli väestökehitys jatkuu muuttumattomana.

Näkökulma ikääntyvien työntekijöiden kohtelusta erityisryhmänä taustoittuu ajatuksella, että myös uran loppuvaiheessa olevat työntekijät saisivat mahdollisuuden sijoittua ja menestyä työelämässä pidempään. Koulutuksella on painokas rooli ja ydinajatus puoltaa vahvasti elinikäisen oppimisen filosofiaa. Työelämän vauhdikas kehitys tekee välttämättömäksi kaikkien ikä- ja henkilöstöryhmien jatkuvan kouluttamisen ja erilaisten kehitysmahdollisuuksien tarjoamisen. Ikäjohtaminen ei rajoitu vain eläkeikää lähestyvien työntekijöiden johtamiseen, vaan sen tulisi sisältää ajatusmalli yksilön koko työuran mittaisesta elin-kaarijohtamisesta. (Viitala 2004, 296; Moisalo 2011, 451).

Ikäjohtamista tutkittaessa selvisi iän ilmiöllinen moniselitteisyys, ja käsite näyttäytyi laajempaan kuin yleisesti ehkä ajatellaan. Tutkimuksessa on tuotu esille myös iän eri ulottuvuuksia, joihin ei useinkaan kiinnitetä huomiota arkipäivän johtamisessa. Kaikenikäisten huomioimisen lisäksi, ikäjohtaminen käsittää muitakin asioita kuin pelkät ikävuodet, joka määrittää ainoastaan minkäikäinen yksilö on. Iän käsitteen suhteellisuus ja moninaisuus huomioi myös muitakin ikäulottuvuuksia kuin ihmisen kronologisen iän (Parry ja Tyson 2011, 83):

- *Fyysis-kognitiivinen ikä.* Ihmisen biologiset muutokset ja niiden suhde työtilanteeseen. Tämä ikäulottuvuus yhdistetään kaikista yleisimmin ikäjohtamiseen, sillä huomion keskiössä ovat henkilön fyysinen kapasiteetti suhteessa suoritettaviin työtehtäviin ja ulkopuolisiin vaatimuksiin.
- *Sosiaalis-emotionaalinen ikä.* Sidokset yksilön henkilökohtaisen kehityksen sekä työn siirtymien ja kokemusten välillä. Kullakin yksilöllä on erilaiset kiinnostuksen kohteet työroolin ja vastualueiden suhteen – siinä missä yksi on innostunut tuoreen sukupolven mentoroinnista, toinen haluaa keskittyä suorittamaan puhtaasti omia työtehtäviään.
- *Subjekttiivinen ikä.* ”Olet juuri niin vanha kuin miksi itse koet itsesi”. Yksilön elämäntilanne ja oma arvio siitä, minkäikäiseksi itse itsensä kokee. Tämä voi toisinaan erota suuresti henkilön todellisesta kronologisesta iästä.



- *Sosiaalinen ikä.* Sosiaalinen konteksti suhteessa ikään. Miten muut ihmiset kokevat ja näkevät tietyn yksilön iän.
- *Sukupolvinen ikä.* Milleniaali vai baby boomer? On arvioitu, että sukupolveen viittaaminen olisi vähemmän leimaavaa kuin esimerkiksi ”nuoriin” ja ”ikäntyviin” työntekijöihin jaottelu. Samalla on kuitenkin myös huomattu, että tätä kautta helposti sorrutaan niputtamaan ihmisiä syntymävuosien perusteella, mikä linkittyy tahtomattakin kronologiseen ajattelutapaan. Olennaista olisi tarkastella ja tunnistaa kunkin ajanjakson olennaisia tapahtumia, joilla voidaan katsoa olevan todellista vaikutusta ihmisten kasvuun ja kokemuksiin.
- *Suhteellinen ikä.* Heijastaa yksilön ikää suhteessa johonkin vertailuryhmään, kuten työyhteisöön. On aina vahvasti tilannesidonnainen, sillä käsitys ja kokemus omasta iästä saattaa vaihdella eri vertailuryhmien välillä.
- *Normatiivinen ikä.* Yksilön ja yhteiskunnan erilaiset normalisoidut odotukset tiettyyn ikään liittyvästä ”sopivasta” toiminnasta, jolla usein luonnehditaan nuorta tai vanhaa ihmistä.
- *Elämäntapahtumien ikä.* Keskeiset elämänkulun siirtymät ja tapahtumat muokkaavat yksilön rooleja ja vastuita, jotka vaikuttavat niin työssä kuin vapaalla. Elämäntapahtumat ja niiden kulku eroavat yksilöiden kesken:
  - Kaikki eivät koe kaikkia samoja tapahtumia
  - Kaikki eivät koe samoja tapahtumia samaan aikaan
  - Tiettyjen elämäntapahtumien ikäjakauma on aina laaja
- *Organisatorinen ikä.* Aika, jonka yksilö on sidoksissa tiettyyn organisaatioon, johon, osastoon tai tiimiin. Yleinen indikaattori organisatorisen iän laskemisessa on toimikausi, mutta monesti puhutaan myös vuosista.
- *Ammatillinen ikä.* Työn tarjoamat mahdollisuudet yksilön kehittymiselle ja monenlaisen osaamisen kerryttämiselle. Eroaa organisatorisesta iästä, sillä uran ja osaamisen kehitystä voi tapahtua useammassakin organisaatiossa.

Yhteenvetona iän moniulotteisuuden näkemykselle voidaan todeta, että ikä on aina hyvin suhteellinen ja käsitteellinen ilmiö. Vaikka kronologinen ikä ja sukupolviajattelu antavat usein johdolle viitteitä siitä, miten ikävuodet vaikuttavat yksilöiden työntekoon ja vuorovaiikutukseen työyhteisössä, tulisi ikää ajatella laajemmin yksilöiden omia kokemukset huomioiden. Ikäjohtamisessa keskeistä onkin tuntee yksilöiden erilaisia odotuksia ja asenteita työelämää kohtaan. Eri-ikäiset toivovat työelämältä yleisesti erilaisia asioita ja eri-ikäisten kesken löytyy myös toisistaan eroavia ominaisuuksia ja rooleja. ”*Kokemus tuo viisautta ja nuoruus aloitteellisuutta*” (Moisalo 2011, 455–456) tiivistää ajatusmallin uransa alkutaipaleella olevan ja sen loppupuolella olevien työntekijöiden yhdistämisestä.

Työyhteisöjen ikäkeskusteluun liittyen puhutaan paljon hiljaisen tiedon siirrosta sukupolvien siirtymäkohdissa, mutta usein unohdetaan sen olevan molemminpuolista. On keskeistä kannustaa eläköitymistä lähestyvää työntekijää siirtämään omaa hiljaista tietoaan organisaatioon jääville kollegoilleen, jottei arvokasta osaamista menetetä hänen jäädesään pois työelämästä. Emme ole koskaan ajassamme historiasta erillään, joten nykyhetken arviointi vaatii rinnalleen aina perehtymistä menneeseen. Uraansa aloittelevilla on myös taitoja, joista he pystyvät välittämään tietoa kokeneemmille kollegoilleen. Esimerkiksi teknologiaosaaminen tai sosiaalisen median hyödyntäminen työssä, ovat monelle Z-sukupolven edustajalle itsestään selviä, arkisia asioita, joiden käyttöä ei tarvitse omaksua. Myös tämän suuntainen mentorointi on yksi keino auttaa kokeneempia työntekijöitä pysymään mukana ajan muutoksissa ja sitä kautta pidempään työelämässä. On olemassa olevien resurssien haaskausta jättää hyödyntämättä kaikkea sitä moninaista tietoa ja osaamista, jota kaikilta työyhteisön jäseniltä löytyy.

### 4.3 Muutosjohtaminen

Yksi ainoita pysyviä asioita työelämässä on muutos. Ikäjohtamisen rinnalla muutosjohtaminen on tämän hetken ajankohtaisimpia johtamisilmiötä, jossa aika nähdään yhtenä keskeisenä kilpailutekijänä. Nopeasti muuttuvat tilanteet ja olosuhteet vaativat nopeaa reagoitakykyä, jolloin muutosten ja niiden läpiviemisen vaatimalla ajalla on merkittävä rooli kilpailukyvyyn säilyttämisessä. Nopeat muutosprosessit takaavat, ettei tuote tai palvelu sekä teknologia vanhene liiketoiminnan kehitystyön aikana, vaan pysyy ajantasaisena. Lisäksi nopeus muutoksessa auttaa vähentämään kustannuksia, joka tekee muutoksen läpiviennistä taloudellisesti kannattavampaa. (Tuominen 2016, 6, 13, 15,)

Muutosjohtamisesta puhuttaessa yksi olennaisia käsitteitä on resilienssi, jolla tarkoitetaan muutosvalmiutta. Tämä kilpailukykyä edistävä ominaisuus sisältää taidot sopeutua nopeasti käsillä oleviin tilanteisiin sekä hyödyntää uusia syntyneitä mahdollisuuksia oman toiminnan hyödyksi. (Tuominen 2016, 17).

Muutosjohtamiseen linkittyä vahvasti johdon sekä muun työyhteisön tunnetaidot. Muutokset saavat usein ihmisissä aikaan laajan tunteidenkirjon, ja jokainen yksilö reagoi muutokseen eri tavalla. Muutosvalmiuteen liittyen voidaan määritellä ihmisen 3 älykkyyden tasoa (Liddle 2017, 123–124):

- *Kognitiivinen älykkyys (IQ)*. Kyky hallita abstrakteja käsitteitä ja monimutkaista ongelmanratkaisua.
- *Kontekstuaalinen älykkyys*. Kyky sopeutua nopeasti tiettyihin olosuhteisiin, tilanteisiin tai ympäristöön.

- *Emotionaalinen älykkyys (EQ)*. Kyky itsetietoisuuteen, kyky tunnistaa, ymmärtää ja hallita tunnetiloja, kyky empaattisuuteen ja myötätuntoon, kyky vastaanottaa rakentavaa palautetta sekä kyky identifioida ja käsitellä konflikteja.

Taulukko 3. Muutosjohtajan kaksi ilmenemismuotoa ja niiden eri ominaisuudet. (Mukaiilu Tuominen 2016, 51–53, 73–76.)

<b>MUUTOKSEN ”HALU- JOHTAJA”</b>	Visioi ja välittää	Kyky nähdä muutos kuvina ja välittää tämä muille, tietää mitä haluaa.
	Haluaa muutosta	Aittoa halua saada muutos aikaan, joka näkyy ja tarttuu muihinkin.
	Kuuntelee muita	Ei aja vain omia haluja, vaan selvittää myös muiden toiveita ja rakentaa muutosta jo olemassa oleville vahuuksille.
	Haluaa muuttua itse	Aittoa halua kehittyä itse ja toimia esimerkkinä muille.
	Haastaa	Visioiden ja mielikuvien muuntaminen kiinnostaviksi muutoshasteiksi.
	Löytää haastejohtajat	Kyky löytää oikeat henkilöt, joilla intoa ja valmiuksia tarttua haasteisiin.
<b>MUUTOKSEN ”HAASTE- JOHTAJA”</b>	Saa toimeksi	Asioiden aikaansaaminen, nopea ja rohkea toiminta, ajoittainen virheiden tekeminen, mutta monesti ajoissa korjattavia.
	Saa sitoutumaan	Osallistumisella luodaan aittoa sitoutumista muutokseen, työntekijöitä koulutettava tekemisestä kehittämiseen.
	Jaksaa taistella	Asiaan uskomisen ja muutoksen loppuun saakka vieminen.
	Varautuu ristiriitoihin	Ristiriitojen näkeminen mahdollisuutena sekä merkkinä yrittämisestä ja sitoutumisesta. Muistettava, että asiat riitelevät eivätkä ihmiset.
	Informoi ja kommunikoi	Ilman selkeää viestintää ihmiset muodostavat itse omat päätelmänsä. Tieto minne muutoksella ollaan menossa auttaa minimoimaan vastarintaa ja nopeuttamaan prosessia.
	Ylläpitää muutostarvetta	Toiminta syntyy tarpeesta, joten koko yhteisö motivoitava uskomaan muutoksen tarpeellisuuteen.
	Toimii arvojensa mukaisesti	Ihmisten johtaminen ei tapahdu ainoastaan tavoitteilla ja suunnittelulla. Arvot vaikuttavat käyttäytymiseen, jolloin johtajalla on rooli suunnannäyttäjänä.

Lähtökohtaisesti ilman johtamista muutoksesta seuraa vain turhautumista ja epä tietoisuutta tulevasta. Siksi muutosjohtamisessa on muistettava pehmeitäkin johtamisen arvoja aikatavoitteiden ja teknologiapäivittämisen ohella. Muutosjohtajan on onnistuttava viemään muutosta eteenpäin ja saatava koko henkilöstö mukaan muutoksen toteuttamiseen. Taulukossa 3 on kuvattu muutosjohtamista kahden erilaisen lähestymistavan muodossa. Voidaan puhua amorfisesti ”halujohtajasta” ja ”haastejohtajasta”, joilla on hieman erilaiset roolit, mutta kummallakin oma tärkeä paikkansa muutoksen onnistuneessa läpiviennissä.

”Halujohtaja” visioi, kartoittaa, suunnittelee ja sitouttaa henkilöstöä. ”Haastejohtajan” rooli puolestaan on toiminnan aikaansaamisessa ja muutoksen konkreettisessa läpiviennissä.

Muutosjohtaminen on strategisen johtamisen kannalta tärkeää. Organisaatiolla tulee olla halua, rohkeutta sekä kykyä uusiutua, muuten ei pysy kilpailussa mukana. Uusiutumiseen liittyen puhutaan niin sanotusta ”pakko”-käsitteestä, jolla viitataan väittämään organisaatioiden kehitykseen vain pakon edessä. ”Pakko”-käsite voidaan purkaa kolmeen tasoon (Kamensky 2012, 30):

- Olemassaolon pakko
- Valistuneen johdon aloite
- Turhautuneen organisaation painostus

Olemassaolon pakko on yleisin muutosvoima, sillä siinä on kirjaimellisesti kyse organisaation selviytymisestä. Valistuneen johdon käsitteen voi muutosjohtamisen suhteen laajentaa koko organisaatiota käsittäväksi, sillä uusiutuminen ja muutos tarvitsee taustalleen aina isomman kokoluokan yhteistyötä. Muutosmyönteinen ja uusiutumiskykyinen organisaatio huomioi seuraavia asioita johtamisessa (Kamensky 2012, 31):

- *Kyseenalaistamisen taito.* Liiketoimintastrateginen perusedellytys. Uudistumisen pohjana on aina vanhojen asenteiden ja käytäntöjen kriittinen tarkastelu.
- *Tosiasioiden tunnistaminen ja tunnustaminen.* Tosiasioiden kohtaaminen tulee vastaan jossain kohtaa, joten muutosprosessin nopeuden ja sujuvuuden kannalta aina parempi, mitä aiemmin.
- *Terve itsetunto ja nöyryys.* Tärkeimpiä, mutta myös haastavimpia asioita on löytää tasapaino itsevarmuuden ja nöyryyden välillä sekä säilyttää se läpi prosessin. Etenkin suomalaisessa johtamiskulttuurissa nöyryys tulee usein luonnostaan, mutta terveen itsetunnon kohdalla on kehitettävää
- *Luovuus ja innovatiivisuus.* Muutosta on mahdotonta lähteä edistämään ilman uusia ja luovia innovaatioita, sillä ilman luovuutta ja uusia ideoita ei ole konkreettisesti mitään, millä ja miten muuttaa asioita.
- *Herkkyys ympäristölle.* Tarkastelun tulee sisältää kaikki kolme ympäristötasoa: kansantaloudelliset tekijät, toimialaympäristö sekä sidosryhmät ja verkostot. Pysyttävä aktiivisesti seuraamaan, ennakoimaan sekä tulkitsemaan oman markkina-alueen kehitystä.

Myös muutoksen hallintaan liittyvän kompleksisuusteorian mukaan organisaatioiden ja työyhteisöjen toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti, jonka myötä keskeisiksi kilpailutekijöiksi on noussut muutoskyvykkyyden ja tehokkuuden lisäksi osaamisen ja innovatiivisuuden jatkuva kehittäminen. Itseorganisoitumisella tarkoitetaan uusien mahdollisuuksien,

ominaisuuksien ja järjestyksen muodostumista organisaatioon, ja tätä pidetään keskeisenä edellytyksenä muutoksen hallinnassa. Itseorganisoituminen vaatii kehittyäkseen moninaista erilaisuutta ja monimuotoisuutta. Voidaan siksi todeta, että työyhteisön keskinäinen erilaisuus toimii edellytyksenä organisaation kehitykselle ja muutokselle. (Perttula & Syväjärvi 2012, 93–94.)

#### **4.4 Itsensä johtaminen**

Itsensä johtaminen on ihmisen johtamista. Ilmiön yhteydessä on määriteltävä ihmiskäsityksen ja ihmiskuvan erot. Ihmiskäsitys kohdistaa huomion vahvasti henkilöön itseensä, eikä muihin ympärillä oleviin ja heidän käsityksiinsä, toisin kuin ihmiskuva. Ihmiskäsityksen näkökulma tarkastelee muita ihmisen itsen kautta, ja tästä syystä se juuri on itsensä johtamisen kannalta olennainen. (Perttula ja Syväjärvi 2012, 128–129).

Tässä tutkimuksessa käsittelen itsensä johtamista ihmisenä kehittymisen työkaluna, joka kattaa koko työuran elinkaaren. Itsensä johtamiseen voidaan ajatella kuuluvan vastuunkanto itsestä, itsenäinen päätöksenteko ja taloudellinen itsenäisyys. Työelämän kannalta keskeistä on, että itsensä johtamisen prosessin alussa tulee ensin pyrkiä ymmärtämään ihmistä ja vasta sen jälkeen johtamista. Ihmisten johtajalta edellytetään siis taitavaa itsetuntemusta, sillä johtajana on ensin kyettävä tuntemaan itseensä, jotta voi soveltaa tätä osaamista myös muihin. Työyhteisöissä emme koskaan elä täysin irrallaan muista ihmisistä, vaan yksilön tekemät valinnat koskevat aina toisten ihmisten elämää. Käyttäytymiseen ja muuhun toimintaan liittyvien valintojen tulisi aina peilata itsen lisäksi myös vastuunkantoa muista. Kulttuurisesti ajateltuna itsensä johtaminen on yhtä lailla vuorovaikutuksen johtamista ja merkitysmaailman monipuolistamista, sillä oman itsensä johtaminen sisältää taidon hyödyntää niitä kulttuurisia merkityksiä, joita ihmiset yhteisessä toiminnassaan luovat. Isoin haaste on löytää kulloiseenkin tilanteeseen ja olosuhteisiin paras tasapaino olemassa olevien ja uusien kulttuurien luomisen välille. (Perttula ja Syväjärvi 2012, 150–151.)

Itsensä johtamisen tulisi sisältää sellaisia psyykkisiä työkaluja, joiden avulla ihminen kehittyy työelämässä ja muilla elämän osa-alueilla. Tähän liittyy vahvasti kaikki osapuolet huomioiva eettisyys, jossa yksilöllinen ja kollektiivinen hyvän tavoittelu nivoutuu yhteen. Jos haluaa toimia hyvänä johtajana, kannattaa aloittaa hyvän tekemisestä koko työyhteisölle ja kaikille sen jäsenille. (Perttula ja Syväjärvi 2012, 153.)

Työyhteisöä johdetaan töissä, mutta itsensä johtaminen kattaa myös kaiken työajan ja -paikan ulkopuolella. Keskeistä on koko elämäntilanteen tasapaino sekä sen ylläpitäminen

työn ja vapaa-ajan yhdistämisessä. Tältä kannalta tarkasteltuna itsensä johtaminen näytetään ennen kaikkea yleistaitona, jonka tärkeä osa-alue työelämä on, mutta jonka vaikutuspiiri käsittää paljon enemmän. Yhteenvedon voidaan siis johtamista ajatellen todeta, että johdon oma ihmiskäsitys vaikuttaa tapoihin johtaa työyhteisöä, joten on olennaista tehdä itselleen ensin selväksi, mitä itsensä johtaminen on. Itsensä johtamisen keinot ovat tärkeitä työkaluja johtamisessa, sillä niillä voi vaikuttaa työyhteisön jäsenten toimintaan – niin hyvässä kuin pahassa. Ja koska itsensä johtamisen harjoittamisella voi kehittää omia johtajuustaitojaan, se myös monipuolistaa niitä työyhteisön asioita, joita johto omalla toiminnallaan pyrkii ylläpitämään ja parantamaan. (Perttula ja Syväjärvi 2012, 154.)

#### 4.5 Osaamisen johtaminen

Työyhteisön monimuotoisuusjohtamisessa ydintavoite on rakentaa kyvykkäistä, työstä kiinnostuneista sekä organisaation toimintaa parhaiten edistävästä yksilöistä koostuva henkilöstö. Erilaisuuden tarkoitus on haastaa ajattelemaan uudella tavalla, joten sille tulee tarjota tilaa ja mahdollisuuksia näkyä työpaikan arjessa. On organisaatiolle voimavara ja koko työyhteisön etu, kun erilaisten työyhteisön jäsenten ainutlaatuisista, yksilöllistä osaamista, tietoa ja kokemuspohjaa hyödynnetään laajasti kaikkiin organisaation liiketoiminnan prosesseihin. (Moisalo 2012, 425–428.)

On eroa sen välillä, mitä yksilö tietää ja mitä hän pystyy aidosti tekemään tehokkaasti. Kompetenssilla eli pätevyydellä tarkoitetaan niitä yksilön tosiasiallisia kykyjä, jotka johtavat suoraan haluttuihin työn tuloksiin. Keskeistä ei ole tieto itsessään, vaan mitä pystyy tiedon ja sen ymmärryksen suhteen tekemään. Organisaatiotason kontekstissa tulisi siirtä pois tiedon itsensä liiallisesta painottamisesta. Fokukseen tulee asettaa todelliset kompetenssit, taito hyödyntää ja kohdentaa tietoa sekä varmennus siitä, että edellä mainituista seuraa havaittavissa olevia hyötyjä toiminnan tehokkuuteen ja suorituskykyyn. (Martin 2010, 47–48.) Osaamisen strateginen merkitys on viime vuosikymmeninä korostunut, sillä organisaatioiden raportointiin sisällytetään yhä useammin tietopääomaan laskettavat resurssit. Näihin kuuluvat henkinen pääoma (*henkilöstön osaaminen*) ja rakenteellinen pääoma (*organisaatio-osaaminen*). (Viitala 2004, 175.)

Nykyajan työelämässä käydään paljon keskustelua organisaatio-oppimisesta ja oppivasta organisaatiosta. Oppivan organisaation perusidea on sen jatkuvassa, asteittaisessa oppimisessa sekä muutoksessa. Työelämän muutos on dynaamista, joten myös oppimisen tulee seurata sen mukana. Organisaatio-oppimisen voidaan ajatella koostuvan useammasta, toisiinsa vaikuttavasta tekijästä, joihin lukeutuu yksilötason, yhteisön sekä koko organisaation laajuinen oppiminen ja yhteistyö. (Viitala 2004, 175.) Samaa ilmiötä voidaan

käsitellä myös kokemuksellisen organisaation näkökulmasta ihminen ei ole vain ulkopuolinen tarkkailija, joka reagoi ympärillään tapahtuviin tilanteisiin, vaan tapahtumien aktiivinen osallistuja ja kokija. Kaikki mitä työyhteisö on, mitä sen jäsenet tekevät ja mitä sen eri vuorovaikutuksissa tapahtuu, saavat merkityksensä yksilöiden ainutlaatuisista kokemuksista. Kokemuksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä opitun tiedon ja taitojen lisäksi kaikkea sitä, kuinka ihminen tuntee, ajattelee, uskoo ja tulkitsee tilanteita, joissa elämme. Organisaatioiden kehitys ei koskaan tapahdu omana, irrallisena prosessina, vaan on aina riippuvainen yksilöistä, sillä vain ihmiset voivat kokea ja antaa asioille merkityksiä. (Perttula & Syväjärvi 2012, 21–23.)

Kompetenssiin liittyen voidaan puhua ydinosamisesta. Se on kumuloituvaa ja vaikeasti kopioitavaa taitoa ja osaamista, jolla pidetään tehokkuutta yllä ja luodaan asiakkaille lisäarvoa. Ydinosamisen on pysyttävä aina oman organisaation hallinnassa, vaikka tuotantoprosessit sijoittuisivat verkostoihin. Se, mikä kaikki organisaatiossa sisällytetään ydinosamiseksi, voidaan testata seuraavien kysymysten avulla (Viitala 2004, 177):

- Millainen osaaminen tuottaa organisaatiolle kilpailuetua ja asiakkaille lisäarvoa?
- Millainen osaaminen on kilpailuanalyyseissa ylivoimaista muihin toimijoihin nähden?
- Millainen osaaminen on relevanttia myös tulevaisuuden markkinoilla?

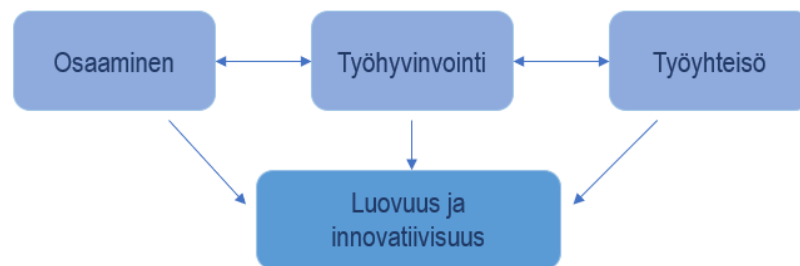
Lisäksi ydinosaminen (*core competence*) ja ydinkyvykkyys (*core capability*) voidaan erottaa toisistaan. Long ja Vickers-Koch (1995) esittävät näkemyksen siitä, kuinka ydinosaminen yhdessä organisaation strategian kanssa muodostaa laajemman, kilpailukykyä edistävän kokonaisuuden, ydinkyvykkyuden. Ydinkyvykkyys on vaikeasti kopioitavaa ilmiö, jossa tietoa, taitoa ja osaamista hyödynnetään sekä sovelletaan relevantisti ja liiketoiminnallisia tavoitteita mukaillen. (Viitala 2004, 177.)

Osaamisen kehittäminen on korostunut kilpailun tiukentuessa. Etenkin Suomen globaalitalouden kilpailukyvyyn on tutkittu olevan pitkälti kiinni osaamiseen, innovointiin ja verkostoitumiseen panostamisesta. Jatkovasti muuttuva työympäristö edellyttää muutosherkkyyttä ja -resilienssiä niin henkilöstöltä kuin johdolta, mutta johdon tehtävä on viime kädessä luotsata muut onnistuneesti kohti muutosta. Myös osaamisen kehittäminen ja siihen tarjotut mahdollisuudet osoittavat henkilöstölle, että heidän osaamisensa ja työpanoksensa on tarpeellista organisaatiolle myös tulevaisuudessa. Tämä luo luottamusta johtoon, mutta myös psykologista turvallisuuden tunnetta, joka edelleen on perusedellytys työhyvinvoinnille sekä sitä kautta myös luovuudelle ja innovoinnille. (Vesterinen 2006, 51–52.)

Kun henkilöstön osaamiseen ja sen kehittämiseen panostetaan, on se molemminpuolinen hyöty. Yksilön kannalta on tärkeää, että hänellä on riittävä kyvykkyys suoriutua päivittä-

sistä työtehtävistä, josta seuraa onnistumisen kokemuksia. Onnistumisen tunne puolestaan vaikuttaa suoraan myönteisesti työhyvinvointiin. Osaamiseen liittyy olennaisesti myös luovuus ja innovaatio, jotka yhdessä muodostavat tietynlaisen jatkumon. Työelämän luovuus on havaitsemisen tapoja muuntavaa ajattelua ja uusien ideoiden kehittelyä, kun taas innovointi on niiden käyttöönottoa ja käytännön hyötyjen pohtimista. Innovointi itsessään edellyttää ennakkoluulottomuutta, rohkeutta ja riskinottoa, energiaa ja innostusta, sekä viime kädessä työyhteisön positiivista ilmapiiriä ja kannustavaa johtamista. Virheistä on opittava ja hullultakin tuntuvia ideoita tulee voida esittää ilman pelkoa torjumisesta. (Vesterinen 2006, 54–55.)

Myös erilaisuuden hyväksyminen ja monimuotoisuuden tosiasiallinen toteutumien vaatii ennakkoluulottomuutta, sekä rohkeutta ottaa riskejä uudenlaisiin asioihin tutustumisessa. Ymmärtämättömyys muiden erilaisuudesta ja sen tuoma pelko ja hämmennys ovat yksi yleisimmistä monimuotoisuutta rajoittavista asenteista.



Kuvio 5. Osaaminen, työhyvinvointi ja työyhteisön vaikutukset innovaatioiden syntymiseen. (Mukailtu Vesterinen 2006, 56.)

Kuviossa 5 on kuvattu henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin sekä koko työyhteisön suhdetta innovatiivisuuteen. Kilpailukyvyyn ja tuloksen takaamiseksi organisaatioiden on huolehdittava henkilöstön riittävästä osaamisesta ja ylläpidettävä sen kehittämistä, jotta työntekijöiden hallinnan tunne säilyy, ja he jaksavat ja suoriutuvat hyvin työarjessaan. Pelkkä nykytilan osaaminen ei riitä, vaan organisaation on pystyttävä vastaamaan myös tulevaisuuden haasteisiin, joten luovuutta ja uusia innovaatioita tarvitaan. Tämä edellyttää koko työyhteisön kattavaa kollektiivista panosta, mutta vetovastuu on toki jälleen johdolla. Johdon tehtävä on varmistaa erilaisuutta arvostavan työskulttuurin jalkauttaminen, jolla edesautetaan työyhteisön moninaisuutta. Keskenään erilaisista jäsenistä koostuva työyhteisö tuo mukanaan erilaista kokemusta sekä moninaisempaa osaamista ja kyvykkyyttä.



Työnantajan tulee varmistaa, että henkilöstöllä on aina tarvittavat valmiudet oppimiseen. Oppivan organisaation rakentaminen ei tapahdu hetkessä. Vaaditaan määrätietoista otetta ja kärsivällisyyttä, ja ennen kaikkea oppimiskyvyn kehittämiseksi suotuisa ympäristö. Oppivan organisaation luomisessa määritellään viisi keskeistä osa-aluetta (Viitala 2004, 190–191):

- Systeemiajattelu (*system thinking*)
- Itsehallinta eli mestaruus (*personal mastery*)
- Sisäiset ajatusmallit (*mental models*)
- Yhteinen visio (*shared vision*)
- Tiimioppiminen (*team learning*)

Koko organisaatiota tulisi tarkastella yhtenä laajana systeemisena kokonaisuutena, johon mahtuu monenlaista asiantuntijuutta. Eritoten painotetaan niiden ajatusmallien tiedostamista, jotka ovat ajan kuluessa vakiintuneet osaksi organisaatiota. Tämän myötä hän myös kritisoi ylempää johtoa siitä, etteivät organisaation visiot useinkaan päädy henkilöstön tietoisuuteen, vaikka se olisi olennaista oppivan kulttuurin ylläpitämisessä. Tiimioppimisella viitataan nykyajan projektiluonteiseen työhön, joissa tiimit ja heidän dynaaminen työskentelynsä on kaiken tekemisen keskiössä. (Viitala 2004, 190–191.) Monimuotoisuus on jatkuvasti muuttuva asia, joten fokus tulisi olla yksilöiden osaamisessa, eli kognitiivisessa moninaisuudessa (*cognitive diversity*). Tämä käsittää yksilöiden ajatusten, näkökulmien ja kykyjen monimuotoisuutta, jotka perustuvat ihmisten erilaisiin elämäkokemuksiin ja taustoihin (Vesterinen 2006, 58; Compoin 2017, 4).

## **4.6 Monimuotoisuus kaikissa johtamisen vaiheissa**

Monimuotoisuuden johtaminen ei saisi rajoittua vain tiettyihin osa-alueisiin tai vaiheisiin johtamista. Samalla tavoin kuin ihminen tulisi ajatella kokonaisuutena, myös henkilöstön johtamisessa pitäisi noudattaa monimuotoisuuden edistämisen periaatteita sen kaikissa vaiheissa.

### **4.6.1 Rekrytointi**

Työyhteisön johtaminen alkaa yhdenvertaisista ja syrjimättömistä rekrytointikäytännöistä. Vaikka rekrytointitavoite olisikin selvä, voi monesti olla vaikea hahmottaa mistä lähteä liikkeelle. Monimuotoisuuden edistämisen kohdallakin ensimmäinen looginen askel on nykytilanteen kartoitus ja analysointi. Tämä tarjoaa hyvää pohjaa rekrytointiprosessien suunnittelulle, kun on selvillä missä mennään ja mihin pyritään. (Työterveyslaitos 2021). Syrjimättömän rekrytoinnin olennaisimpia asioita on prosessin selkeys ja objektiivisuus. Viestintä on oltava selkeää ja ymmärrettävää, ja tarkkojen arviointikriteerien määrittelyn eksaktia,

jotta ylläpidetään hakijoihin kohdistuvaa yhdenvertaista objektiivisuutta. Työpaikkailmoitusta tehtäessä on haettavan position konkreettinen kuvaus, siihen liittyvä IT- ja kieliosaa- minen sekä muut vaaditut, tehtävän kannalta relevantit kompetenssit ilmaistava kiertele- mättä ja epäoleelliset tekijät poissulkien. Suomen laissakin on mainittu syrjivän työpaik- kailmoittelun kiellosta, jonka myötä työnantaja ei saa oikeudettomasti edellyttää tiettyjä henkilöön itseensä liittyviä ominaisuuksia (FIBS 2015).

Rekrytoinnin ehkä kriittisin vaihe syrjimättömyyden ja yhdenvertaisuuden nojalla on valin- tavaihe. Päätöstentekovaiheessa on keskeistä perustella ja argumentoida valintoja asetet- tujen kriteerien tukemana. Etenkin niille, jotka ovat jääneet henkilövalinnan ulkopuolelle, argumentit tuntuvat ensiarvoisen tärkeältä ja reilulta. Prosessin läpinäkyvyyttä edistetään, kun jokainen hakijoista kohdataan yksilönä ja kaikille hakijoille ilmoitetaan valinnoista sekä niiden perusteista. (Työterveyslaitos 2021). Inhimillisyyttä lisää myös aito empaattinen ote prosessin viimeistelyssä. Loppuvaiheessa karsiutuneille tilanne voi tuntua rankalta, jos toi- veet ja odotukset haettua positiota kohtaan ovat olleet korkealla. Taitava rekrytoija pystyy osoittamaan arvostuksensa kaikkia hakijoita kohtaan ja tarjoamaan mahdollisuuden pro- sessin läpikäymiselle. Joskus jo ajatusten ja tuntemusten ääneen sanominen helpottaa, ja usein rekrytointiprosessin viimeistely ei vaadi valtavia ja monimutkaisia toimintoja, vaan inhimillisyyttä ja hakijoiden aitoa, välittävää kohtaamista.

Johdon rooli rekrytointiprosessin kehittämisessä monimuotoisuutta tukeväksi korostuu pit- kälti tietoisuuden lisäämiseen ja yhdenmukaisten käytäntöjen luomiseen (Työterveyslaitos 2021). Myös rekrytoijat ovat ihmisiä, ja kaikilla on luontaisesti tiedostamattomia ennako- luuloja ja asenteita. Tarkoitus ei ole syyllistää tai osoitella ja alleviivata kenenkään kesken- eräisyyttä. Johdon on aktiivisesti ja rakentavassa hengessä rohkaistava työntekijöitä tar- kastelemaan ja haastamaan omia ennakoasenteitaan. Myös monimuotoisuuslausekkeen käyttöönotto saattaa osoittautua kannattavaksi sekä työnantajamielikuvan että pro- sessin läpinäkyvyyden kannalta. Tällä organisaatio viestii arvostavansa henkilöstönsä mo- nimuotoisuutta sekä toiveensa eritaustaisten ihmisten hakemisesta heille töihin. (Työter- veyslaitos 2021; Valtioneuvosto 2020.) Yhdenvertaiset ja monimuotoisuutta edistävät rek- rytointikäytännöt eivät rajoitu yksilön etuihin, vaan niiden kautta myös organisaatio voi pa- rantaa paitsi työnantajamielikuvaa, myös varmistaa osaamisen riittävyyden sekä löytää tuoreita, tulevaisuuden haasteisiin vastaavia liiketoimintainnovaatioita (FIBS 2015).

#### **4.6.2 Perehdytys ja koulutus**

Moisalo (2011, 319) jaottelee henkilöstön kehittämisen useampaan osa-alueeseen, joista yksi on kouluttaminen ja valmentaminen. Toteutustavat vaihtelevat, mutta kaikille yhtäläinen tavoite on uusien asioiden omaksuminen. Kouluttamisen alkuvaiheeseen sisältyy perehdyttäminen, jolla tarkoitetaan työpaikan, -tehtävänkuvan sekä -olosuhteiden alkuesittelyä ja opastusta, jonka turvin uudella työntekijällä on valmiudet itsenäiseen työntekoon. Perehdyttäminen ja sen onnistunut toteutus on lopulta aina johdon vastuulla (Viitala 2004, 259), vaikkei johto itse suoraan toimisi perehdyttäjänä.

Ennen perehdytysprosessin aloittamista on hyvä selvittää perehdytettävän taustoja laajasti – näin saadaan selkeä käsitys siitä, mitä kaikkea perehdytyksen tulee sisältää, jotta uusi työntekijä adaptoituu työyhteisöön (Moisalo 2011, 326). Perehdytysprosessi sisältää laaja-alaisesti asioita aina yrityskulttuurista yksittäisiin käytäntöihin, mutta itse työhön liittyvä ohjaus ja valmennus perehdytysprosessissa on työnopastusta (Viitala 2004, 261), joka muodostaa koko prosessin ytimen.

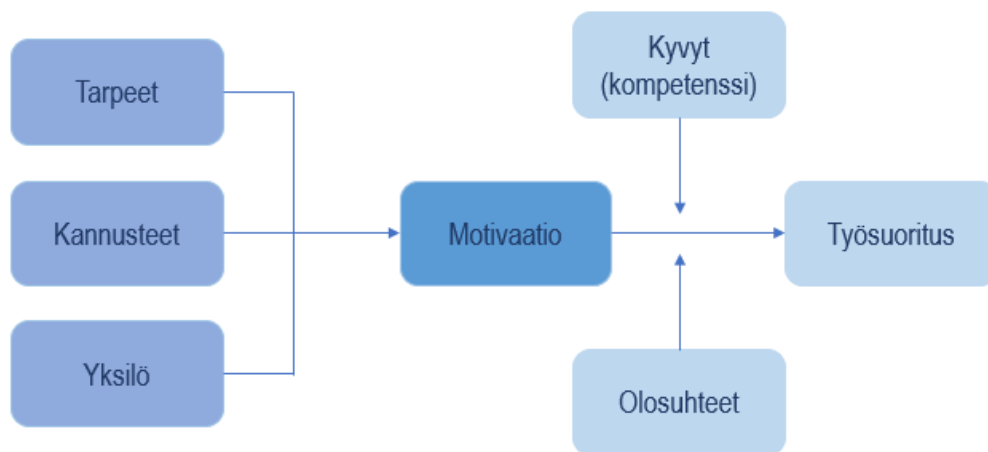
Jos kyseessä on erityistarpeita vaativa perehdytettävä, esimerkiksi maahanmuuttajataustainen henkilö, on perehdyttämiseen yleensä varattava enemmän aikaa, erilainen lähestymiskulma sekä huomioitava kielelliset tekijät. Vastuiden ja velvollisuuksien lisäksi erityistarpeet huomioivassa perehdytyksessä nostetaan esille myös suomalaisen työelämään liittyviä perusasioita. Monelle kantasuomalaiselle on itsestäänselvyys, millainen työku-  
lttuuri useissa organisaatioissa on, mutta muualta tulevalle saattaa olla hyvinkin erilaisia kokemuksia. Väärinkäsitysten minimoimiseksi on hyvä nostaa esille muun muassa työturvallisuus, hyvän työsuorituksen käsite, tasa-arvoisuus miesten ja naisten välillä, uskontoon liittyviä asioita vapaapyhineen sekä suhde työtovereihin tai esihenkilöön (Moisalo 2011, 441–442).

Ennen kaikkea johdon tulee ajatella perehdytys kaksisuuntaisena prosessina (Moisalo 2011, 336), jossa uusi työntekijä totutetaan työyhteisön tavoille, mutta samanaikaisesti myös organisaatio kerryttää arvokasta osaamista. Uusi työntekijä näkee asiat tuoreesta näkökulmasta, joten jo perehdytysprosessin aikana esiin saattaa nousta kehityskohteita tai uusia innovaatioita esimerkiksi työyhteisön käytäntöihin liittyen.

#### **4.6.3 Työsuorituksen johtaminen ja suoritusarviointi**

Työelämän suorituksen johtamisessa huomio keskittyy aina pääasiallisesti kahteen asiaan – työhön ja työntekijään. Näiden välinen suhde on kaikista olennaisin osa työntekoa, jolla

viitataan nimenomaisesti työntekijän kompetenssiin sekä työn haastavuuteen ja vaatimukseen. Suorituksen johtamisella tarkoitetaan johtamisen keinoja, joilla varmistetaan yksittäisten työntekijöiden sekä koko yhteisön laajuinen tehokas toiminta. Tähän liittyy huolellisen työn analysoinnin lisäksi kannustusta ja oikeanlaisia työtapoja. Osa suoritusjohtamisen toimenpiteistä on määritelty laissa, normeissa ja muissa ohjeistuksissa, ja näissä pitäytyminen on johdon vastuulla. Organisaation HR–asiantuntijuuden hyödyntäminen ja heidän suunnaltaan tuen hakeminen on monesti kannattavaa työsuorituksen johtamisessa. (Moisalo 2011, 59–60.)



Kuvio 6. Työsuorituksen elementit. (Moisalo 2011, 60.)

Työsuorituksesta puhuttaessa ei voida sivuuttaa motivaatiota ja sen vaikutusta kokonaiskuvaan. Kuviossa 6 on esitetty hyvään työsuoritukseen vaikuttavien tekijöiden suhdetta yksilön motivaatioon. Työmotivaation kannalta keskeisiä osa-alueita ovat 1) yksilön kokemus arvostus, 2) työn sisältö ja sen merkityksellisyys, 3) mahdollisuus oppia ja kehittyä, 4) taloudelliset tekijät sekä 5) sosiaaliset suhteet. Nämä tekijät viitekehysenään johdon tavoite on luoda kannustettavuuden kokonaisuus, jonka tuloksena motivoituneiden työntekijöiden työsuoritukset johtavat hyviin tuloksiin ja uusiin innovaatioihin. (Moisalo 2011, 342–343.) Työsuorituksen ohjaamisessa ja viestinnässä fokusoituu avoimuus, yhtäläinen asema kehitys- ja arviointitilanteissa – kuten palavereissa – sekä rohkeus tuoda esille virheitilanteita. Kukaan ei opi, jollei virheitä käsitellä ja niistä puhuta ääneen. Työsuorituksen aktiivisen ohjauksen lisäksi johdon tulee tiedostaa myös missä kohtaa oman johtamisen kohtuullinen ”laiskottelu” aktivoi ja osallistaa muita työyhteisön jäseniä. Töiden delegointi ja vastuun jakaminen viestii johdon luottamuksesta työntekijöihin ja heidän kyvykkyyteensä suoriutua vaadituista työtehtävistä. (Moisalo 2011, 61.)

#### 4.6.4 Palkitseminen ja muut henkilöstöedut

Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Se on myös johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Palkitseminen välittää viestin halutusta toiminnasta, ja käsitykset siitä, mikä on palkitsevaa, ovat hyvin yksilöllisiä. Palkitsemisella on tärkeä merkitys myös työhyvinvointiin ja siihen, miten jaksamme työssä. Tärkeänä osana henkilöstöpolitiikkaa se voi toimiessaan olla suuri voimavara organisaatiolle. Tämän vuoksi palkitseminen tulisi nähdä investointina tulevaisuuteen, jonka avulla organisaation toimintaa voidaan yhä edelleen kehittää. Tutkimusten perusteella on työhyvinvoinnin lisäksi noussut esille monia positiivisia vaikutuksia, joita onnistuneella palkitsemisella on yksilöön. Näitä ovat esimerkiksi työmotivaation lisääntyminen, kokemus arvostuksesta, palautteen saaminen työstä sekä työn mielekkyyden ja oman toiminnan tehostuminen. (Vartiainen ja Kauhanen 2005, 17–18; Härkönen 2010, 12; Niiranen 2007, 46–47; Kauhanen ja Viitala 2011, 209–210.)

Ydinkysymys palkitsemisen johtamisessa on, miten saada ihminen motivoitumaan, sekä tekemään työtään sitoutuneesti ja aktiivisesti. Organisaation palkitsemiskulttuurin tulee olla läpinäkyvä ja selkeästi tulkittava, jotta vältetään väärinymmärryksiltä ja turhalla tulkinanvaraisuudelta. Tämä edellyttää avointa vuoropuhelua organisaation odotuksista sekä palkitsemisen perusteista. Oletukset ja palkitsemisestä vaikeneminen aiheuttavat hämmennystä ja seurauksena saattaa pahimmillaan olla ristiriitainen ja sattumanvarainen menettely, joka ei palvele ketään työyhteisössä. Tämän uhka on etenkin suomalaisessa organisaatiokulttuurissa hyvin yleinen, sillä suomalaiset eivät yleisesti ole tottuneita puhumaan palkoista ja palkitsemisesta – ne koetaan maassamme usein hyvin henkilökohtaisina ja arkaluontoisina asioina. (Viitala 2004, 269.)

Palkitsemisen keinoja on monia, joita yhdistelemällä organisaatiot pyrkivät mahdollisimman yhdenvertaiseen, reiluun ja onnistuneeseen palkitsemiskulttuuriin. Työn kautta yksilö pääsee osalliseksi työyhteisöä sekä saa mahdollisuuden tuntea turvallisuutta ja tiettyä jatkumoa elämässään sekä taloudellisen varmuuden perustarpeidensa tyydyttämiseksi. Saadessaan kehittää ja toteuttaa itseään, työntekijä myös kokee työpanoksensa organisaatiolle arvokkaaksi. Kokonaispalkitseminen on esitetty kuviossa 7. (Viitala 2014, 114–115.)



Kuvio 7. Henkilöstön kokonaispalkitseminen (Viitala 2014, 115).

Aineellinen palkitseminen kattaa rahapalkan ja muut rahassa mitattavat palkkiot. Nämä voidaan jaotella epäsuoraan palkitsemiseen (johon sisältyy erilaisten vakuutusten lisäksi myös esimerkiksi ravinto- ja liikuntaetuuudet) sekä suoraan palkitsemiseen (käsittää peruspalkan lisäksi suoritukseen ja taitoihin pohjautuvat lisät). Aineetonta palkitsemista on kaikki työpanoksen huomiointi, jota ei voida suoraan mitata rahassa. Tähän lukeutuu muun muassa kiitoksesta ja arvostuksesta viestiminen, joustavuus työn järjestämisessä sekä mahdollisuus luovuuteen ja itsensä kehittämiseen. (Viitala 2004, 269–272.)

Aineettomat palkitsemiskeinot tukevat tutkitusti hyvinvointia ja ovat kustannustehokkaita. Työhön sitoutumisen ja suoritusten ”lisäpinnistysten” taustalta löytyy monesti melko yksinkertainen, aineeton motiivi. Palkitsemiskulttuurin johtamista ja sen kehittämistä tulee lähestyä ihmislähtöisesti ja yksilöiden erilaisuutta kunnioittaen. On aiheellista pohtia henkilöstön osallistamista palkitsemisen kehittämiseen – työntekijät tietävät usein parhaiten mikä heitä motivoi ja millä tavoin he toivoisivat tulevansa palkituksi. Näin uomioidaan parhaiten ihmisten monimuotoisia ja keskenään erilaisia elämäntilanteita. (Sitra 30.5.2013.)

## 5 Tutkimusanalyysi

Kyselytutkimukseen tuli kaikkiaan 55 vastausta. Kysely oli osallistujille avoinna noin viikon ajan, joten siihen suhteutettuna koen vastaajamäärän jokseenkin hyväksi. Vastaajista selkeä enemmistö eli 85,2 % oli naisia ja loput 14,8 % miehiä. Sukupuolensa ilmoitti 54 vastaajaa. Muissakin demografisia taustatekijöitä kartoittavissa kysymyksissä vastausten määrä oli sukupuolta ja ammattiryhmää lukuun ottamatta täydet 55, joka on toisen tutkimuskysymyksen tarkastelun kannalta hyvä asia. Myös avoimiin kysymyksiin oli vastattu kattavasti ja vastausprosentti vaihteli 87–93 %:n välillä. Tämä oli erittäin positiivinen havainto, sillä avoimilla kysymyksillä on tässä iso painoarvo tulosten analysoinnissa sekä tutkimuskysymysten tarkastelussa. Kyselyyn oli tullut vastauksia suomeksi ja englanniksi.

### 5.1 Työyhteisön monimuotoisuuden merkityksellisyys ja sanoittaminen

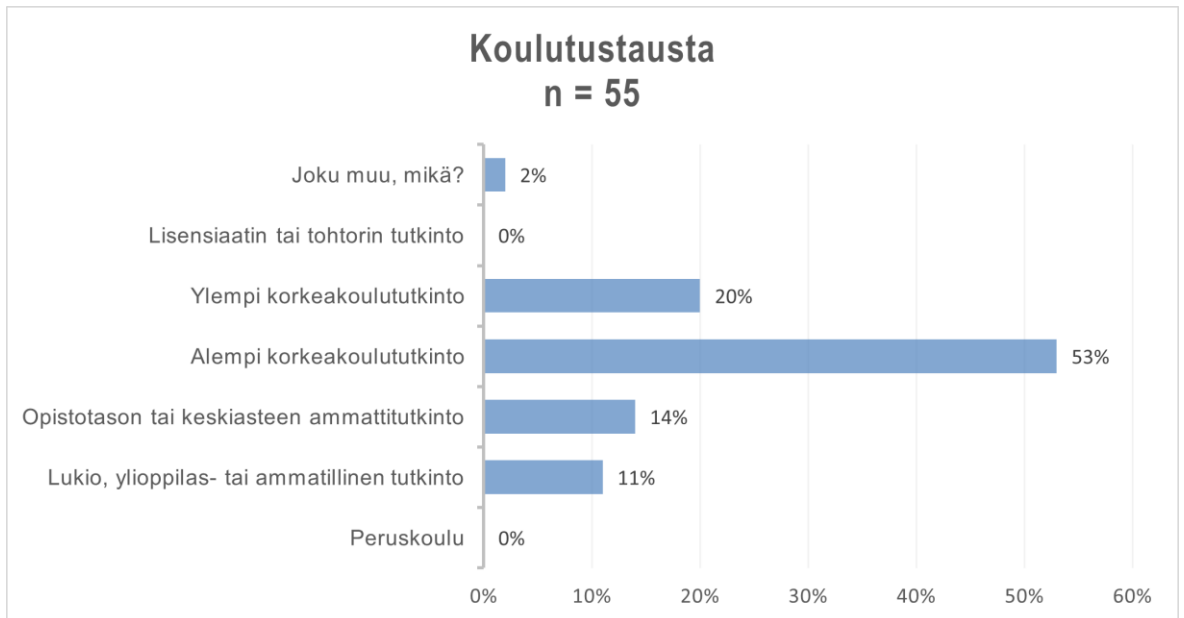
Kysyttäessä työyhteisön monimuotoisuudesta ja sen johtamisen merkityksestä, selvä enemmistö (92,7 %) koki aiheen tärkeäksi. Yksi vastaajista ilmoitti, ettei aihe ole hänelle tärkeä ja kolme vastaajaa ei osannut sanoa varmaksi.

Työyhteisön monimuotoisuuden sanoittamisessa vastauksia oli tullut 48/55, ja päädyin tarkastelemaan niitä koulutustaustan mahdollisista vaikutuksista käsin.

- Vaikuttaako vastaajien koulutustausta monimuotoisuusteeman sanoittamiseen?

Kyseinen valinta perustuu oletukseen, että käsitteenä monimuotoinen työyhteisö tarkoittaa hieman erilaisia asioita koulutustaustaltaan erilaisille ihmisille. Vastaajilla saattaa olla erilaiset valmiudet sanoittaa ja käsitteellistää monimuotoisuuden tematiikkaa. Toki tutkimuksen kannalta olennaista ei ollut eksaktin tiedon hallinta, vaan ihmisten omat tuntemukset ja kokemukset ilmiöistä.

Kuviossa 8 on esitetty kyselyyn vastanneiden jakauma koulutustaustan mukaan. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita oli yli puolet vastaajista (52,7 %) ja ylemmän korkeakoulututkinnon puolestaan tasan viidennes. Opistotason tai ammattitutkinnon ilmoitti suorittaneensa 14,6 % ja ylioppilas- tai ammatillisen tutkinnon 10,9 %. Peruskoulutason tai puolestaan tohtorin tutkinnon suorittaneita ei vastaajissa ollut yhtään, mutta yksi vastaajista ilmoitti koulutustaustakseen keskikoulun.



Kuvio 8. Vastaajien jakauma ilmoitetun koulutustaustan perusteella.

Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneille (n=25) monimuotoinen työyhteisö näyttäytyi laajana kokonaisuutena, joka sisälsi paljon moninaista erilaisuutta.

Taulukko 4. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden vastauksia kysyttäessä monimuotoisuuden määritelmää ja merkitystä työssä ja työyhteisössä (n=25).

<b>Alempi korkeakoulututkinto (n=25)</b>	Yhdenvertaisuus ja osallistaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- syntyy työyhteisön erilaisista ihmisiä</li> <li>- voimavarojen löytäminen ihmisten erilaisista ominaisuuksista, piirteistä ja kyvyistä</li> <li>- osallistaminen sekä tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu</li> <li>- inclusivity: gender, age, ethnicity, work/educational background, valuing a diverse group with different perspectives and personalities</li> </ul>
	Hierarkisen rakenteen monimuotoisuus ja sukupuolten välinen tasa-arvo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eri vähemmistöjä, eri-ikäisiä, eri kulttuureja yrityksen kaikilla tasoilla (ylimmästä johdosta työntekijöihin)</li> <li>- miehiä ja naisia saman verran johtotehtävissä, myös hallituksessa ja ylimmässä johdossa.”</li> <li>- eri sukupuolet, eri kulttuurit, ikäryhmät, koulutustasot edustettuina aina rivityöntekijöistä johtoon</li> </ul>
	Johtajuus ja henkilövoimavarat, sekä tasavertainen työllistyminen ja työn jakautuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- voimavara sekä johtajuushaaste</li> <li>- näkökulmia, erityisosaamista eri alueilta, erilaisia koulutus ja työhistorioita</li> <li>- yhdenvertainen kohtelu, tasavertaisen työllistymisen ja työn jakautumisen mahdollistaminen</li> </ul>
	Monimuotoisuuden eri ulottuvuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- koulutus, toimintatavat, persoonat, arvot ja ihmisten erilaisuuden arvostaminen</li> <li>- erilaiset ihmiset ja työtavat – sama lopputulos</li> <li>- sallivampi, vapaampi, itseohjautuvampi</li> </ul>



Ryhmän vastauksia on havainnollistettu taulukossa 4 ja niissä toistui erilaiset demografiset tekijät, kuten sukupuoli, ikä, etninen tausta, sosioekonominen asema. Muitakin näkökulmia ilmeni – yhdenvertaisuus sekä osallistaminen mainittiin useammassa vastauksessa. Myös organisaation hierarkisen rakenteen monimuotoisuus sekä naisten ja miesten tasa-arvo koettiin tärkeäksi. Työyhteisön kattavaa heterogeenisyyttä korostettiin, ja mukaan mahtui myös liiketoiminnallista viittausta johtajuuden ja henkilöstövoimavarojen teemoihin, sekä tasavertaiseen työllistymiseen ja työn jakautumiseen. Muutama vastaajista oli maininnut näkymättömämpiä monimuotoisuuden ominaisuuksia, kuten esimerkiksi sallivuus, itseohjautuvuus, sekä ihmisen persoonallisuudet ja arvot.

Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden vastauksissa nousi myös esille demografiset ominaisuudet, mutta tämän koulutustaustaryhmän vastauksissa korostui enemmän erilaisuuden aito kunnioittaminen sekä ihmisten yksilöllisyys ja sen tärkeys työyhteisön muita arvostavassa dynamiikassa. Muutama vastaajista oli pohtinut monimuotoisuutta ja sen mahdollisia vaikutuksia suoraan rekrytointiin ja työllistämiseen liittyvissä asioissa, joka on ensisijaisen tärkeää syrjimättömyyden edistämiseksi. Vastausten joukossa oli lisäksi yksi viittaus rotukysymyksiin, etenkin rekrytoinnin yhteydessä. Näitä vastauksia on havainnollistettu taulukossa 5.

Taulukko 5. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden vastauksia kysyttäessä monimuotoisuuden määritelmää ja merkitystä työssä ja työyhteisössä (n=10).

<b>Ylempi korkea-koulututkinto</b>  <b>(n=10)</b>	Erilaisuuden aito kunnioittaminen ja ihmisten yksilöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ihmiset uniikkeja yksilöitä, joita tulisi johtaa yksilöllisyys huomioiden</li> <li>- avoimuus, rohkeus, värikkyyys, aitous, vahva kilpailuetu</li> <li>- kaikki arvokkaita yksilöitä taustasta tms. riippumatta</li> <li>- monenlaiset tyyppisiä eri taustalla on rikkaus</li> <li>- tasa-arvoinen kohtelu, erilaisuutta hyväksytään ja arvostetaan</li> </ul>
	Monimuotoisuuden mahdolliset vaikutukset rekrytointiin ja työllistymiseen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- erilaiset ikäryhmät, sosioekonomiset taustat, etniset ryhmät</li> <li>- toimintarajoitteet eivät estä työn saantia, jos työ niistä huolimatta mahdollista ja turvallista tehdä</li> <li>- lisäarvoa tuovia, taustaltaan erilaisia henkilöitä</li> <li>- ei vain samantyyppisiä henkilöitä, kuten esim. rekrytoiva taho itse</li> <li>- ikä ja rotukysymysten huomioiminen</li> </ul>

Viimeiseksi otin tarkasteluun sekä ylioppilas- tai ammattitutkinnon että opistotason tai keskiasteen ammattitutkinnon suorittaneiden ryhmistä muodostetun joukon, johon vastauksia tuli yhteensä 13. Näistä vastauksista on keskisimmät esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6. Ylioppilas- tai ammattitutkinnon ja opistotason tai keskiasteen ammattitutkinnon suorittaneiden vastauksia kysyttäessä monimuotoisuuden määritelmää ja merkitystä työssä ja työyhteisössä (n=13).

<b>Ylioppilas- tai ammattitutkinto &amp; Opistotason tai keskiasteen ammattitutkinto (n=13)</b>	Käytännönläheisyys, inhimillinen asennoituminen monimuotoisuuden teemaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- erilaiset ihmiset muodostavat toiminnallisen kokonaisuuden, jolla sama tavoite</li> <li>- vuorovaikutus, monipuolisuus, eri-ikäisten kyvyt ja taidot esiin</li> <li>- idearikas, avara, muuntautumiskykyinen</li> <li>- kunnioittava, avoin, selkeä</li> <li>- erilaisuus, joista kumpuaa mielipiteiden ja näkemysten kirjo työelämän kohtaamisiin</li> </ul>
---	--	--

Tämän kahden koulutustaustaryhmän yhdistetyn joukon vastauksista paistoi käytännönläheinen ja inhimillinen asennoituminen monimuotoisuuden teemaan. Paljon oli näissäkin vastauksissa painotettu demografisia tekijöitä, mutta myös tietty humanisuus näkyi kauttaaltaan. Näiden vastausten joukosta löytyi myös koko kyselyn ainoa viittaus vammaisuuteen, joka oli monelta osin yllättävä huomio.

Koulutustaustasta riippumatta vastauksissa painottui vahvasti eri-ikäisyys, -sukupuolisuus, -taustaisuus ja -kulttuurisuus, mutta vähemmälle huomiolle jäivät esimerkiksi juuri vammaisuus ja seksuaalivähemmistöt ja niiden merkitys monimuotoisuudessa. Positiivista oli yhdenvertaisuuden ja tasa-arvoisen kohtelun esille nosto monessa vastauksessa, joka osaltaan viestii syrjimättömyyden ideologian sisäistämisestä.

Tulosten tarkastelun perusteella eri koulutustaustojen kesken ei ollut merkittäviä eroja monimuotoisuuden käsitteen mieltämisessä ja sen sanoittamisessa. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet näyttivät arvostavan yhdenvertaisuutta ja osallistamista työyhteisössä, sekä kaikkien organisaation hierarkiatasojen kattavaa monimuotoisuutta. Ylemmän korkeakoulututkinnon omaavat taas korostivat eniten ihmisten yksilöllisyyttä ja ainulaatuisuutta, sekä aitoa arvostusta erilaisuutta kohtaan. He olivat pohtineet teemaa myös johtamisen eri vaiheissa, ja tästä eritoten rekrytointi oli nostettu vastausten esimerkkeihin.

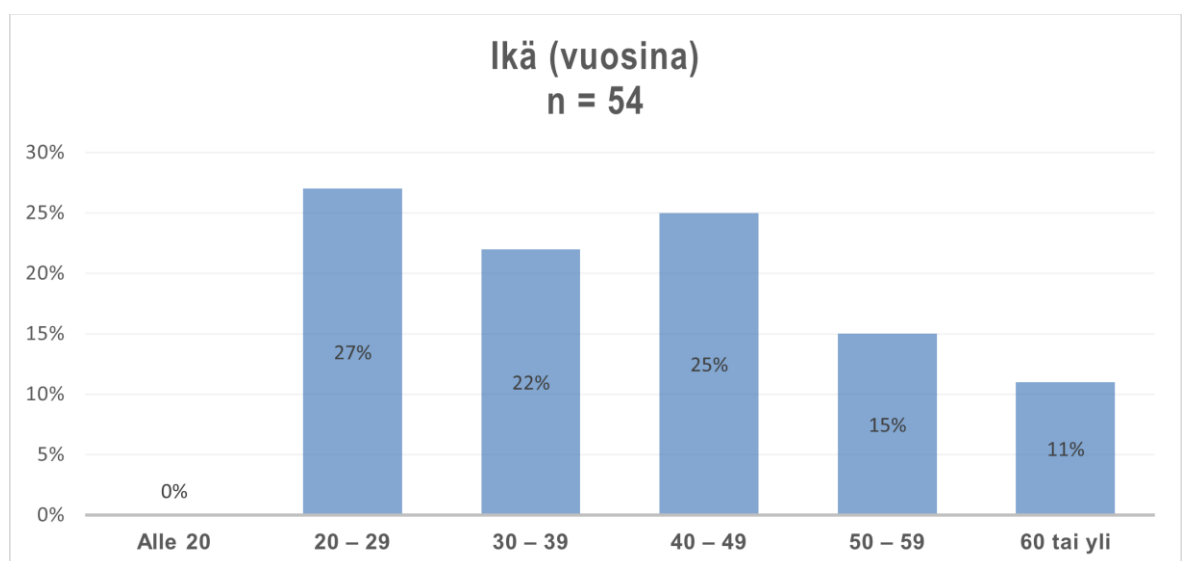
Viimeisenä tarkastelussa ollut ylioppilas- tai ammatillisen tutkinnon sekä opistotason ja ammattitutkinnon koulutustasokseen ilmoittaneet, joiden vastauksissa painotettiin käytännöllistä taitojen ja osaamisen monimuotoisuutta, arjen toiminnallisuutta sekä näkemysten

ja kokemusten kirjoja. Tämä havainto oli osaamisen ja ydinkyvykkyyden johtamisen, sekä sitä kautta kilpailukyvyyn ja tuloksellisuuden edistämisen kannalta tärkeää. Työelämässä tullaan yhä enemmän korostamaan osaamista sekä ymmärrystä sen hyödyntämisestä, joten monimuotoisuusjohtamisen on tulevaisuudessa painotettava ja ylläpidettävä relevanttia, ainutlaatuista ja kilpailijoihin nähden vaikeasti kopioitavaa osaamista.

Monimuotoisuuden demografisten tekijöiden hallitseva osuus vastauksissa oli odotettua, mutta tutkimuksen kannalta oli olennaista, että vastauksista löytyi myös moninaisempia näkökulmia käsitteen sanoittamiseksi. Isommalla vastausmäärällä olisi saanut laaja-alaisemman näkökulman, mutta kysymysoSION vastausprosentti oli kuitenkin korkea, joten melkein kaikki kyselyyn osallistuneista tarjosi sanallisen määritelmän monimuotoisuuden teemasta.

## 5.2 Eri-ikäisyydellä moninaista osaamista ja kokemusta

Ikäjakaumassa (kuvio 6) oli melko laaja hajonta ja vastaajat jakautuivat melko tasaisesti kaikille vaihtoehdoille. Alle 20-vuotiaat oli ainoa ikäryhmä, johon ei tullut yhtään vastausta. Eniten vastaajissa oli 20–29-vuotiaita, noin 27 %, ja miltei yhtä paljon, noin neljännes vastaajista, oli 40–49-vuotiaita. Laaja ikäjakauma oli tutkimuskysymysten kannalta positiivinen havainto, sillä ikä ja ikäjohtaminen osoittautui tutkimuksen aikana yhdeksi monimuotoisuuden kiinnostavimmista osa-alueista. Kuten tutkimuksen teoriaosuudessaakin on aiemmin mainittu, ikä ja sen teoreettinen merkittävyys näyttäytyy tutkimuksen myötä itselle täysin uudella tavalla, kun ilmiötä tarkastellee sen eri ulottuvuuksien kautta. Kiinnostavaa oli nähdä, kuinka juuri kronologisesti eri-ikäiset kokevat iän ja mikä sen merkitys heille on työelämässä.



Kuvio 6. Kyselytutkimuksen vastaajien kronologinen ikä vuosina, eri ikäryhmiin jaettuna.

Kyselyn ikäenemmistöä edustavat 20–29-vuotiaat näkevät eri-ikäisistä koostuvan työyhteisön etuna. Ryhmän vastausten määrä oli 14 ja näitä on havainnollistettu taulukossa 7. 20–29-vuotiaat kokivat, että kokeneemmilta työntekijöiltä oppii paljon, ja heille on ehtinyt kertyä paljon varmuutta ja työkokemusta. Korkean iän ei koettu olevan merkki huonomuudesta, sillä työelämässä kaikkia tulisi kohdella osaamisen ja ammattitaitoon perustuen. Osa ilmaisi huolta ikäsyryimisestä, jolla koettiin menetettävän tietotaitoa sekä arvokasta näkemystä. Iän tuomaa kokemusta pidettiin arvossa ja ajateltiin tuovan luontaisesti lisää auktoriteettia.

20–29-vuotiaat näkivät myös oman nuoruutensa työyhteisön piristyksenä. He kokivat kokemuksen sijaan tuovansa yhteisöön uudenlaista innovatiivisuutta ja uudenaikaista osamista, jota he pystyivät välittämään kokeneemmille kollegoilleen.

Taulukko 7. 20–29-vuotiaiden vastauksia kysyttäessä iän määritelmää ja sen merkitystä työssä ja työyhteisössä (n=14).

<b>20–29-vuotiaat (n=14)</b>	Osaaminen ja ammattilaisuus arvossa, iän tuoma kokemus ja auktoriteetti sekä eri-ikäisten näkemykset	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mitä laajempi ikäkirjo, sitä aikaansaavampi työyhteisö, mitä moninaisempi tiimi, sitä avoimemmin ideoita ja keskusteluita pystytään käymään</li> <li>- yhteishenki ja yhteisiin tavoitteisiin pääsy</li> <li>- iäkkäämmät olleet töissä pidempään, heillä käytäntöjä ja hyviä näkemyksiä työasioihin</li> <li>- eri-ikäisillä osaamista ja kokemusta eri tavoin.</li> <li>- ikä lisää auktoriteettia</li> </ul>
	Nuoruudella piristystä sekä uutta osaamista ja innovatiivisuutta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nuorena intoa ja innovatiivisuutta</li> <li>- kaksisuuntainen mentorointi</li> <li>- nuorena pirteä tuulahdus työyhteisöön</li> </ul>
	Nuoruuden myötä myös alemmuuden tunnetta vähäisen kokemuksen vuoksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tend to be underestimated due to young age</li> <li>- a young professional not taken seriously</li> </ul>
	Oman ikääntymisen pelko sekä toiveet ikäsyryinnän loppumisesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oman ikääntymisen pelko työn kannalta</li> <li>- käsitykset ”mitä nuorempi, sen parempi”</li> <li>- toiveet ikäsyryymisen loppumisesta</li> <li>- vanhempien työntekijöiden tietotaito sekä kokemukset mieluinen asia</li> </ul>

Toisaalta ikään liittyi myös pelkoja ja alemmuuden tunnetta. Oma ikääntyminen koettiin pelottavanakin asiana työyhteisössä sijoittumisen suhteen. Monen työnantajan nähtiin ajattelevan, että ”mitä nuorempi, sen parempi”. Lisäksi muutama koki, että nuoresta iästä saattaa olla haittaa, jos kokeneemmat kollegat eivät näe nuoria työntekijöitä samanarvoisina ja yhdenveroisesti pätevinä työyhteisön jäseninä heidän nuoruutensa ja kokemattomuutensa vuoksi.

30–39-vuotiaat kertoivat arvostavansa mahdollisimman heterogeenista ja monimuotoista työyhteisöä, ja iän koettiin vaikuttavan työidentiteettiin enemmänkin positiivisesti. Eri-ikäisten nähtiin tasapainottavan työyhteisöä ja iän tuovan itsevarmuutta siitä, mitä omalta työltään haluaa.

Ikä sellaisenaan näyttäytyi ryhmän vastaajille melko merkityksettömänä, ja vastauksissa korostui muita enemmän tittelit ja osaaminen sekä jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen. Tämän ikäryhmän vastausten määrä oli 11 ja niitä on havainnollistettu taulukossa 8.

Taulukko 8. 30–39-vuotiaiden vastauksia kysyttäessä iän määritelmää ja sen merkitystä työssä ja työyhteisössä (n=11).

<b>30–39-vuotiaat (n=11)</b>	Keskeistä osaaminen ja kokemus sekä jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen, kykyjen kautta ansaitut tittelit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ikä ei aina merkitsevä tekijä työelämässä</li> <li>- Ikä tuo kokemusta työelämätaitoihin ja mahdollisesti asiaosaamiseen</li> <li>- työnteko ei enää niin suorituskeskeistä kuin aiemmin</li> <li>- ikä ei vaikuta mitenkään, ikä vain numero</li> <li>- titteli/ osaaminen merkitsee</li> <li>- oletukset, että tietyn ikäisenä tulee olla saavuttanut tietyt "virstanpylväät" työelämässä</li> <li>- ennemmin jatkuva kehitys, yhtä lailla 55-vuotias voi kehittää itseään kuin 25-vuotias</li> <li>- omat taidot ja kokemukset menevät aina numeraalisen iän edelle</li> <li>- iältään nuorempikin voi olla korkeammassa asemassa, usein selittyy kokemuksella</li> <li>- Ikäsyrjintää ei tueta omalla käytöksellä</li> </ul>
	lällisesti heterogeenisen työyhteisön korostaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lällisesti mahd. heterogeeninen työyhteisö</li> <li>- Ikä vaikuttaa positiivisesti</li> </ul>
	Nuorilla muutosvalmiutta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nuorempien muutosvalmius vs. kokeneempien muutosvastaisuus</li> </ul>
	Eri-ikäisten tasapainottava vaikutus työympäristöön	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ei-ikäisten tasapainottava vaikutus työympäristöön</li> <li>- vanhempana on itsevarmempi ja tietää mitä haluaa työltä</li> </ul>
	Tuotannollis-taloudellisten syiden nojalla ikärakenteen nuorentaminen ja tähän liittyvä ikäsyrjintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iän ei pitäisi vaikuttaa työssä mitenkään, mutta tiettyä ikärasismia esiintyy</li> <li>- Esim. YT-neuvotteluilla nuorentaminen tuotannollisten ja taloudellisten syiden verukkeella</li> </ul>

Myös nuorten koettiin tuovan oma panoksensa työyhteisöön, vaikei paljoa kokemusta oisikaan. Esimerkiksi fuusion tai muun organisaatiomuutoksen haasteissa nuorempien nähtiin olevan nopeammin mukautuvia ja muutosvalmiimpia kuin kokeneemmat kollegansa,

joiden parissa oli havaittu jopa muutosvastaisuutta. Iän ei silti koettu olevan yleisesti työsuoriutumista rajoittava tekijä. Ikärasismiakin oli ryhmän vastausten perusteella todistettu, muun muassa YT-neuvotteluilla työyhteisön ”nuorentamisen” muodossa, jossa koettiin usein erheellisesti taloudellisiin ja tuotannollisiin syihin vetoamista.

40–49-vuotiaiden ryhmältä oli 14 vastausta (taulukko 9). He kokivat moninaisesti eri-ikäisiä käsittävän työyhteisön positiivisena, rikastavana ja kaikkia osapuolia hyödyttävänä tekijänä, sekä tuloksellisuuden edistäjänä. Ryhmän vastauksissa mainittiin osaamisen jakaminen puolin ja toisin – kokemuksen tuoma laajojen kokonaisuuksien hahmottaminen, ja toisaalta esimerkiksi nuoremmilta saatu teknologiaosaamisen päivittäminen.

Taulukko 9. 40–49-vuotiaiden vastauksia kysyttäessä iän määritelmää ja sen merkitystä työssä ja työyhteisössä (n=14).

<b>40–49-vuotiaat</b> <b>(n=14)</b>	Eri-ikäisistä koostuva työyhteisö positiivinen ja rikastava sekä tuloksellisuutta edistävä tekijä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eri ikäisillä usein erilaista annettavaa työyhteisöille</li> <li>- nuorilla uudennaisia ajatusmalleja, kun taas kokemuksen kautta opittua vanhemmilla työntekijöillä</li> <li>- kaiken ikäisiä tarvitaan, luo enemmän näkemyksiä ja lisää osaamista mihin tahansa työyhteisöön</li> </ul>
	Osaamisen jakaminen puolin ja toisin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- positiivista, että työyhteisössä on nuoria sekä vanhempia ihmisiä jakamassa osaamistaan.</li> <li>- kahdensuuntainen oppiminen</li> </ul>
	Iän tuoman hiljaisen tiedon merkitys ja suvaitsevaisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iän myötä kokemusta, hiljaista tietoa ja harmaan sävyjä, nuorena maailma on kovin mustavalkoinen</li> <li>- ikä merkitsee kokemusta ja tuo varmuutta</li> <li>- hiljaista tietoa, joka syntyy vain kokemuksen kautta</li> <li>- ikä ja elämäkokemus tuo suvaitsevaisuutta ja näkemystä</li> </ul>
	Iän fysiologiset rajoitteet ja huoli eläkeiän nostamisesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 60+ ikäinen ihminen ei enää niin hyvin opi uutta ja tututkin asiat alkavat takkuilemaan</li> <li>- työelämään lisää nuoria, ei eläkeiän nostoa</li> </ul>
	Ikäsyrrintää, etenkin työnhaussa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ikäsyrrintää on nykyäänkin havaittavissa, huomattu etenkin työtä hakiessa</li> </ul>

40–49-vuotiaiden vastauksissa korostui enemmän hiljaisen tiedon merkitys sekä omakohtaisen kokemuksen, ja pidemmän työuran tuomat oivallukset. Myös monimuotoisuuden kannalta olennainen suvaitsevaisuus mainittiin kokemuksen aikaansaamana ominaisuutena. Osa ryhmän vastaajista koki, ettei iällä ollut merkittävää roolia tai vaikutusta heidän työidentiteettiinsä, mutta esiin nousi myös huoli ikäsyrrinnästä, jota oli koettu esimerkiksi työnhaun ja rekrytoinnin yhteydessä. Lisäksi huomionarvoista oli havainnot jo 60-vuotta täyttäneiden kollegojen fyysisistä rajoitteista ja ajatus siitä, ettei eläkeiän nosto olisikaan

tulevaisuuden toimivin ratkaisu, vaan ennemmin nuorempien työllistäminen ja siinä tukeminen.

Viimeisenä otin 50–59-vuotiaat sekä 60-vuotiaat ja sen yli olevat samanaikaiseen tarkasteluun (taulukko 10). Heidät oli kyselyssä eroteltu eri ikäryhmiin, mutta he edustavat melko samaa ikäpolvea työmarkkinoilla, joten päädyin tarkastelemaan heitä tässä tutkimuksen osassa yhtenä isompana joukkona. Kyseiseen ryhmään tuli tämän myötä vastauksia 13.

Taulukko 10. 50–59-vuotiaiden sekä 60-vuotta ja vanhempien vastauksia kysyttäessä iän määritelmää ja sen merkitystä työssä ja työyhteisössä. (n=13)

<b>50–59-vuotiaat &amp; 60–vuotiaat ja yli  (n=13)</b>	Iän kokeminen laajempänä kokonaisuutena, sisältäen fyysiset ja henkiset elementit ja rajoitteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kokemusta, hyväksymistä, fyysisen suorittamisen hidastumista, tarkkuutta vaativien tehtävien luovuttamista toisille, riittämättömyyden tunnetta, palautumisen hidastumista, ymmärrystä vaikeassa asemassa olevia asiakkaita kohtaan</li> </ul>
	Iän peilaaminen työuran elinkaareen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nuorena uratavoitteita ja into päästä etenemään uusiin tehtäviin, työpaikan vaihto useasti ja ollaan valmius kehittyä työelämässä.</li> <li>- noin 10v ennen eläköitymistä usein viimeisessä työpaikassa, josta ei enää lähdetä, halutaan varmuutta työelämäältä</li> </ul>
	Ikä työyhteisöä rikastava voimavara ja moni-ikäisyys kehityksen mahdollistajana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- senioreilta kokemusta, nuorilta tuoreita ajatuksia ja oppeja</li> <li>- eri ikäisten yhdistelmä toimii, kun kunnioitetaan kollegoiden erilaisia näkökulmia ja puhalletaan yhteiseen hiileen</li> <li>- iän myötä kunnianhimo vähentyy ja työn lisäksi tärkeäksi nousevat muutkin elämän alueet</li> </ul>
	Iäkkäämpien arvostuksen laskeminen ja syrjintä työmarkkinoilla	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ei-ikäisyys ei ole ongelmallista</li> <li>- hyvässä työyhteisössä ei ole merkitystä sillä, minkä ikäinen on</li> <li>- uudet työntekijät täytyy ottaa hyvin vastaan</li> <li>- yli 50-vuotiaita ei enää noteerata työmarkkinoilla, vaikka olisi parasta työvoimaa (ei perhehuolia, ei sairasteluja, keskittyminen työhön työaikana tm.)</li> <li>- työmarkkinahoukuttelevuuden on romahtaminen, kun täyttänyt 45 vuotta</li> </ul>

Myös tämän joukon vastauksissa iän koettiin tuovan kokemuksen ja varmuuden lisäksi hiljaista tietoa ja laaja-alaista näkemystä. Ikää oli ajateltu laajempänä kokonaisuutena, fyysiset ja henkiset elementit mukaan lukien, ja sitä peilattiin omaan työuraan elinkaariajattelun mukaisesti. Työyhteisön moni-ikäisyys näyttäytyi yleisesti rikkautena ja voimavarana, ja kehittyäkseen työyhteisön kerrottiin tarvitsevan niin erilaisia kuin eri-ikäisiä ihmisiä. Korkean iän nähtiin kuitenkin osittain olevan rajoittava tekijä työmarkkinoilla sijoittumisessa, vaikka osaamisen ja kokemuksen merkitystä korostettiin.

Kaikkien ikäryhmien vastausten perusteella voidaan yleisesti todeta, että moni-ikäisyys ja ikäjakaumaltaan laaja työyhteisö nähtiin positiivisena ja tavoiteltavana asiana. Ikä itsessään ei ollut erityisen merkityksellinen tekijä, mutta iän mukana tuoma kokemus, tieto ja osaaminen sen sijaan koettiin vahvuutena, jota pitäisi pystyä hyödyntämään. Myös nuoruudessa nähtiin piristäviä vaikutuksia ja kokemattomien nuorten työntekijöiden tuovan kaivattua tasapainoa työyhteisön dynamiikkaan.

Vastauksista löytyi myös viitteitä miltei kaikista ikäulottuvuuksista, joita on käsitelty aiemmin tutkimuksen teoreettisessa osuudessa (4.2. Ikäjohtaminen). Tärkeimpinä nostoina näistä huomioista:

- Sosiaalis-emotionaalinen ikä suhteessa mentorointiin ja hiljaisen tiedon siirtoon
- Sosiaalinen ikä ja se kuinka muu työyhteisö näkee esimerkiksi 50-vuotiaan alanvaihtajan
- Suhteellinen ikä ja tunne siitä, kuinka 30-vuotias pitkään alalla ollut voi tuntea olonsa osaamiseltaan pätemättömäksi kahden 50-vuotiaan kollegan seurassa
- Ammatillinen ikä, ja kommentit siitä, että myös nuorempi työntekijä voi toimia johtavassa roolissa, mikäli oikeanlaista osaamista ja kokemusta löytyy

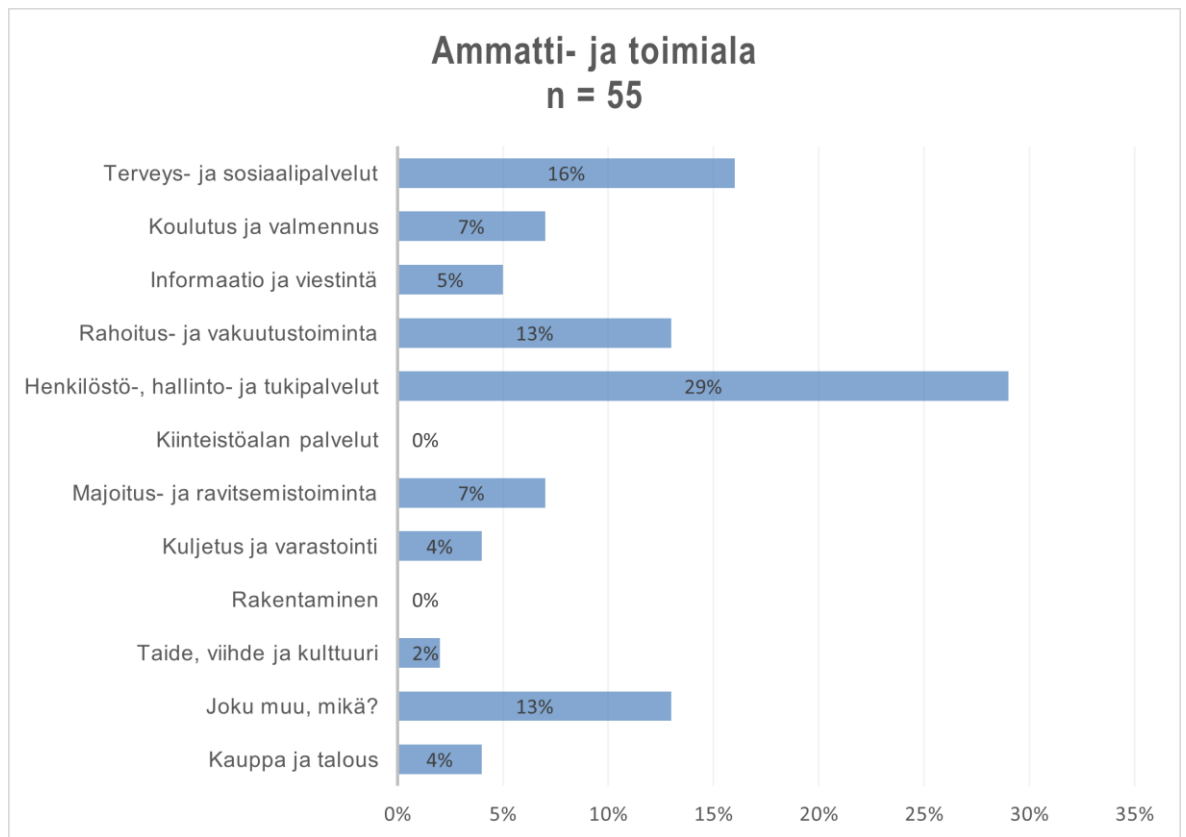
Vastaukset tukevat sitä käsitystä, että ikä ei ole vain kronologinen ja numeerinen ikävuodet käsittävä asia, vaan paljon moninaisempi ja kokemuksellisempi kokonaisuus. Iällä on kyselyn vastausten perusteella merkitystä, mutta tässä yhteydessä viitataan vain vähän muihin ikäulottuvuuksiin kuin ihmisen kronologiseen, fyysiskognitiiviseen ikään, joka on tämänhetkisen tilanteen mukaan ilmeisin tapa tarkastella ikää.

### **5.3 Tunnetaidot työhyvinvoinnin ja hyvän vuorovaikutuksen perustuksena**

Ammatti- ja toimialaa kysyttäessä kaikki 55 kyselyyn osallistunutta olivat vastanneet. Kuviossa 7 on havainnollistettu vastaajien jakaumaa heidän ilmoittamaansa ammatti- ja toimialaan perustuen. Miltei kolmanneksen kattavan enemmistön muodosti henkilöstö-, hallinto- ja tukipalvelut (29, 1 %) ja seuraavaksi suurimman ryhmän terveys- ja sosiaalipalvelut (16,4 %). Joku muu -ryhmässä mainittuja toimialoja oli muun muassa markkinointi, metalliala, tekninen tukkukauppa ja järjestöala.

Valitsin kyseisen demografisen tekijän yhteistarkasteluun tunnetaitojen kanssa, sillä teoreettiseen viitekehykseen pohjaten voidaan sanoa, ettei eri toimialojen välillä pitäisi olla merkittäviä eroja tunnetaitojen sanoittamisessa ja niihin asennoitumisessa. Tunnetaitojen tulisi lähtökohtaisesti kuulua jokaiseen työyhteisöön ammatti- ja toimialasta riippumatta, joten halusin vertailun avulla selvittää tämän oletuksen pitävyyden. Kyseiseen tarkasteluun osoittautui myös erinomainen tilaisuus, sillä vastaajien jakauma toimialoittain käsitti miltei kaikki kyselyyn sisällyttämäni vastausvaihtoehdot.





Kuvio 7. Tutkimuksen vastaajien jakauma heidän ilmoittamansa ammatti- ja toimialan mukaan.

Tutkimuksen vastauksia on tarkasteltu ammatti- ja toimialoittain ja tähän analyysiin on nostettu tutkimuskysymysten kannalta tärkeimpiä määrittelyjä ja vastauksia eri aloilta. Kaikkia aloja ja vastauksia ei ole tässä tarkastelussa nostettu esille, mikäli niissä on ilmennyt paljon keskinäisiä päällekkäisyyksiä. Tärkeimpiä tuloksia on havainnollistettu kootusti taulukossa 11.

Terveys- ja sosiaalialaa (n=7) edustavat kokivat tunnetaidot erittäin tärkeäksi osaksi työtä ja etenkin omaa työhyvinvointia. Kyseisellä toimialalla ihmiset kokevat tekevänsä työtä täydellä sydämellä, jolloin työhön liittyvä tunne-elämä saattaa heijastella työn ulkopuolellekin. Tällöin on ensisijaisen tärkeää opetella tunnistamaan, kohtaamaan ja käsittelemään kaikenlaisia tunteita. Yleisen merkittävyyden lisäksi koettiin, että tunteiden hallinta ja niiden ajoittainen rajoittaminen työpaikalla on sekin tärkeää, jottei vahvat ja korostuneet tunteet johda vastakkainasettelutilanteisiin yhteisön muiden jäsenten kesken.

Taulukko 11. Eri ammatti- ja toimialaryhmien vastauksia kysyttäessä tunnetaitojen määritelmää ja merkitystä työssä ja työyhteisössä.

<b>Terveys- ja sosiaaliala</b> <b>(n=7)</b>	Työskentely täydellä sydämellä ja kutsuksena, jolloin työn tunne-elämä heijastelee vapaallekin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tärkeä osa työelämää ja työhyvinvointia. Tunteella kun tekee, niin saa aikaan enemmän</li> <li>- Ilman tunnetta ei ole työnimua tai luovuutta</li> <li>- Hoitotyössä tunneäly tärkeää potilaiden kohtaamisessa ja kollegoiden vuorovaikutuksessa</li> </ul>
	Tunteiden ajoittainen rajoittaminen konfliktien ehkäisijänä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pakko hallita tai työltä menee pohja, vahvat tunteet vievät energiaa työyhteisöissä</li> <li>- Tunneäly työkalu, jota täytyy harjoittaa koko ajan, joskus tunteet pidettävä piilossa</li> </ul>
<b>Henkilöstö-, hallinto- ja tukipalvelut</b> <b>(n=16)</b>	Tunnetaidot kaiken työyhteisön vuorovaikutuksen ja yhteistyön pohjana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toisten tunteiden lukeminen ja suojeleminen reagoimalla.</li> <li>- Kaikki tunteet sallittuja, hyvä työkaveri osaa lukea tunteita ja myös sanoittaa niitä ääneen.”</li> <li>- Kaiken vuorovaikutuksen ydin</li> <li>- Vapaus tuntea vilpittömästi ja mahdollisuus vaikuttaa, mikä tunne toisille jää</li> <li>- Kyky lukea ihmisiä ja aistia tunnetiloja, reagoimalla ja käyttäytyminen sen mukaan</li> <li>- oivalluksia omasta käyttäytymisestä</li> <li>- laajempi ymmärrys ja toimintatavat vuorovaikutukseen muiden kanssa</li> </ul>
	Tunnetaidot työelämän tärkeimpiä työkaluja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tärkeimpiä työelämän työkaluja</li> <li>- HR-roolissa kyky aistia ja ymmärtää muiden tunteita ja reaktioita tilannekohtaisesti</li> </ul>
	Tunnetaidot työnsuorituksen sekä johtamisen tukena	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oman suoriutumisen tukena</li> <li>- johtajalla tulee olla hyvät tunnetaidot, jotta pystyy johtamaan menestyksekkäästi</li> </ul>
	Tunnetaitojen huomiointi ja arvostus työelämässä yhä vähäistä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ei arvosteta työelämässä tarpeeksi</li> <li>- erittäin tärkeät koko yhteisön toimivuuden kannalta, jo yksikin tunneälyltään heikompi vaikuttaa kaikkien viihtyvyyteen</li> </ul>
	Tunnetaidot tiimityön kannalta olennaisia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tiimityössä kaiken A ja O</li> <li>- ”EI is crucial for team building”</li> </ul>
<b>Rahoitus- ja vakuutus toiminta &amp; Kauppa ja talous</b> <b>(n=9)</b>	Tunnetaidot johtamisen sekä yhteistyön ja vuorovaikutuksen kannalta keskeisiä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- johtamisessa ja vuorovaikutuksessa tunnetaidoilla suuri merkitys</li> <li>- tärkeitä taitoja työyhteisössä toimimisen kannalta</li> <li>- läsnä jokaisessa asiakas kohtaamisessa</li> <li>- inhimillistä otetta työhön</li> </ul>
	Ihmisen persoona kaikkine tunnetiloineen ei kuulu työpaikalle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- taito hallita ja hillitä omia tunteita</li> <li>- jonkinlainen työidentiteetti pidettävä, kaikki tunnekuohut eivät kuulu työpaikalle</li> </ul>
<b>Koulutus- ja valmennus</b> <b>(n=4)</b>	Tilannetaju ja empatia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kyky lukea ihmisiä ja aistia tunnetiloja, sekä itse reagoida ja käyttäytyä sen mukaan</li> <li>- Tilanteiden havainnointia ja niihin sopeutumista.</li> <li>- Toisten huomiointi ja pyrin auttaminen</li> </ul>

Henkilöstöpalvelujen toimialalla (n=16) tunnetaidot koettiin olevan kaiken vuorovaikutuksen ja yhteistyön perusta. Eniten vastauksissa painottui koko tunnekirjon tärkeys, avoimuus ja luottamus sekä tilannetaju ja empaattisuus. Osa vastaajista koki tunnetaidot jopa yhdeksi tärkeimmistä työkaluistaan työelämässä. Tärkeystä huolimatta nähtiin myös, että tunnetaitojen huomiointi ja arvostus työelämässä ei ole sillä tasolla kuin sen pitäisi olla.

Myös rahoitus- ja vakuutustoiminnan sekä talouden toimialoilla (yhteensä n=9) tunnetaidot koettiin inhimillistäväksi tekijäksi, konfliktien ehkäisijäksi, sekä tärkeäksi työelämätaidoksi niin johtamisen kuin asiakastyön kannalta. Kokemukset kaikenlaisten tunteiden tuomisesta työpaikalle jakoi hieman mielipiteitä. Osa koki, että ihmisten erilaisuus saa näkyä myös tunteiden kautta, mutta oli myös niitä, joiden mielestä ihmisen koko persoona ja sen näyttäminen hyvine ja huonoine puolineen ei kuulu työpaikalle ja työyhteisön keskuuteen. Näihin vastauksiin viitaten on saatettu tarkoittaa, että omien tunnetilojen välinpitämätön huomiotta jättäminen ei kuulu työpaikalle, koska se viestii lähinnä laiskuudesta oman itsensä vastuunkantamisesta. Keskeistä tunnetaidoissa ei olekaan se, etteikö kaikki tunteet olisi sallittuja työpaikalla, vaan se kuinka me niitä käsittelemme sekä millä intensiteetillä ja missä tilanteissa me niitä ilmaisemme.

Koulutus ja valmennustyössä (n=4) hyvät tunnetaidot koettiin eduksi erilaisten tilanteiden havainnoinnissa ja niihin sopeutumisessa, sekä muiden huomioonottamisessa. Myös järjen osuutta työntekoon oli korostettu, sillä vastausten perusteella tunteisiin pohjautuvat mielipiteet ja päätökset pyritään usein perustelemaan järkiperustein.

Majoitus- ja ravitsemusalalla (n=3) tunneherkkyys koettiin ratkaisevaksi avuksi työhyvinvoinnin, ja nimenomaan aikaisen puuttumisen mallin edistämisessä. Toisaalta palveluammateissa ja tiiviissä työyhteisöissä on myös se riski, että liiallinen empaattisuus muita kohtaan alkaa kuluttaa omia voimavaroja. Eritoten johdon tulee ihmisläheisyydestään huolimatta muistaa omat rajansa ja reflektoitava omia tunnetiloja siinä missä havainnoi työyhteisön muitakin jäseniä.

Lisäksi informaatio- ja viestintäalaa edustavat (n=2) painottivat pehmeitä arvoja ja tunneälykkyyden roolia oman työnkuvan mahdollistajana. Vastaajat kertoivat olevansa hyviä työssään juuri tunnetaitojensa vuoksi. Kuljetus- ja varastointialaa (n=2) kuvasti myös huomaavaisuus ja toisen tunnetilojen tulkitseminen osana työhön liittyviä vuorovaikutustilanteita. Taide-, viihde- ja kulttuurialan yksi vastaus liitti tunnetaidot omien voimavarojen ref-

lektointiin. Joku muu -ryhmä (n=6) koostui metallialan, teknisen tukkukaupan, markkinoinnin ja järjestöalan edustajista. Heillä tunnetaidot vaikuttivat työsuorituksiin, työn viihtyvyyteen ja konfliktien ehkäisyyn, muiden työyhteisön jäsenten kohteluun sekä johtamiseen.

Emotionaalinen älykkyys on pohjimmiltaan kykyä itsetietoisuuteen sekä kykyä tunnistaa, ymmärtää ja hallita tunnetiloja. Tähän sisältyy myös negatiivisiksi koetut tunteet, ja kuten termi itsessään jo ilmaisee, kyse on taidoista, joita voi sekä kannattaa aktiivisesti kehittää.

Tulosten tarkastelun yhteydessä esille nousi eri ammatti- ja toimialoja yhdistävä linja tunnetaitojen tärkeydestä ja merkityksellisyydestä työyhteisön kollektiivisen hyvinvoinnin ja sujuvien vuorovaikutustilanteiden edistämiseksi. Pieniä arvotuseroja oli toimialojen sisällä ja niiden kesken siinä, millä tavoin ja missä määrin omien tunnetilojen näyttäminen työpaikalla on soveliaista, ja missä kohtaa se muodostuu ongelmalliseksi.

#### **5.4 Motivaatiolla työelämään merkityksellisyyttä, viihtyvyyttä ja tulosta**

Työmotivaation suhteen en kokenut tarpeelliseksi eritellä vastauksia minkään demografisen tekijän perusteella, vaan tarkastelen vastauksia teemoittain ja havainnollistan tärkeimpiä pääkohtia taulukossa 13. Läpi koko osion vastauksista (n=49) oli havaittavissa yhtenäinen kanta siihen, millainen merkitys motivaatiolla on työntekemisen ja työyhteisön johtamisen kannalta. Eniten motivaatiota oli kuvattu ilmaisuilla ”todella tärkeä” ja ”ehdoton”, joten kyseisen vastaajajoukon linjaus voidaan nähdä tässä tutkimuksessa hyvinkin selkeänä. Vastauksista oli havaittavissa eri teemoja, joihin motivaatiolla koettiin olevan isoin vaikutus työelämässä (kootusti taulukossa 12). Tarkastelun teemoiksi rajautui:

- Työhyvinvointi ja työssä viihtyminen
- Onnistumisen kokemukset, kehitys ja tuloksellisuus
- Työn merkityksellisyys ja turhautuneisuus

Työhyvinvointi ja työssä viihtyminen ovat henkilöstön johtamisen perusasioita – jollei työyhteisön jäsenet voi hyvin, ei työsuorituksista tule mitään, eikä sitä kautta synny tulosta. Työhyvinvoinnin tulisi siis olla myös johtamisen keskeisiä peruselementtejä, jonka päälle aletaan rakentaa johtamisen muita osa-alueita. Samaa näkökulmaa edustaa vastauksissa painottunut kokonaisvaltaisen motivaation rooli työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tässä tutkimusosiossa tuli erityisesti viittauksia työssä jaksamiseen ja toisaalta työssä uupumiseen, jollei motivaation johtaminen ole parhaimmillaan. Johtamista voi ajatella tietynlaisena jatkumona, jossa yksi asia vaikuttaa toiseen, joka edelleen vaikuttaa seuraavaan, ja sama prosessi toistuu jatkuvasti. Hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät saavat tutkitusti enemmän aikaiseksi ja kokevat enemmän onnistumisen hetkiä työarjessaan. Tämä luo pysty-

vyiden tunnetta, joka viime kädessä edesauttaa hyviin tuloksiin pääsemistä. Ihmisten johtamisessa kaikki vaikuttaa kaikkeen, joten pieniltä tuntuvien asioiden huomiotta jättäminen on iso virhe kokonaisuutta ajatellen.

Taulukko 12. Tutkimuksen vastauksia kysyttäessä motivaation määritelmää ja merkitystä työssä ja työyhteisössä (n=49).

<b>Työhyvinvointi ja työssä viihtyminen</b>	Motivaatio kokonaisvaltaisesti työhyvinvoinnin edistäjänä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tärkein asia työn kannalta</li> <li>- työn mielekkyys ja työhyvinvointi erittäin tärkeää, koska vietämme suuren osan ajasta työn parissa</li> <li>- jos työ epämieluisaa tai liian kuormittavaa, työmotivaatiokin laskee samalla vaikuttaen henkiinseen hyvinvointiin.”</li> </ul>
	Motivaation rooli työuupumuksen ehkäisyssä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ilman motivaatiota raskasta olla töissä</li> <li>- motivaatio antaa voimaa ja virkeyttä suoriutua omasta työstä parhaalla mahdollisella tavalla</li> <li>- vaikuttaa työssäjaksamiseen</li> </ul>
<b>Onnistumisen kokemukset, kehitys ja tuloksellisuus</b>	Motivoitunut saa enemmän aikaiseksi ja tekee parempaa tulosta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- työ helpompaa ja tuottavampaa motivoituneena</li> <li>- onnistumisen kokemukset, minkä kautta haluaa kehittää itseään ja tulla paremmaksi</li> <li>- ilman motivaatiota ihmiset 'vain käyvät töissä"</li> <li>- ilman motivaatiota työnteko kuormittavaa, ja virheitä ja välinpitämättömyyttä esiintyy</li> <li>- ilman motivaatiota ei pysty vaatimaan työhön</li> </ul>
	Itsensä kehittäminen ja koko työyhteisö hyödyttävä voimavara	<ul style="list-style-type: none"> <li>- korkealla motivaatiolla pääsee parempiin tuloksiin (yksilö ja tiimi)</li> <li>- vastuu ja mahdollisuus päätöksentekoon, myös motivaatio korkeampi</li> <li>- korkea motivaatio vie itseä ja tiimiä eteenpäin</li> <li>- motivaationpuutos näkyy muillekin</li> <li>- Korkea motivaatio laadukkaan työn edellytys oman itsen ja työyhteisön kannalta</li> </ul>
	Henkilöstön sitouttaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- motivated employees have a stronger identification with the tasks and organization</li> </ul>
<b>Työn merkityksellisyys vs. turhautuneisuus</b>	Työn kiinnostavuus sekä työn laadukkuus ja riittävät työhaasteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ilman motivaatiota tekee minimin eikä kehity, eikä kehity tai ole kiinnostunut organisaation menestyksestä</li> <li>- hyvällä motivaatiolla voi innostaa muitakin</li> <li>- itselle merkityksellisen työn tekeminen ja saa siitä riittävää kompensatiota ja arvostusta</li> <li>- ei voisi pitkäjänteisesti tehdä työtä, joka ei tarjoa sopivasti haastetta</li> </ul>
	Avoimuus uusille käytännöille ja työyhteisön jäsenten huomiointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vaikutusta, miten sydämellä työtä tekee</li> <li>- vaikutusta, kuinka innostunut on pohtimaan omaa käyttäytymistään työyhteisössä ja hyväksymään toisenlaisia työskentelytapoja</li> </ul>

Tässä tutkimusosiossa tuli erityisesti viittauksia työssäjaksamiseen ja toisaalta työssä uupumiseen, jollei motivaation johtaminen ole parhaimmillaan. Johtamista voi ajatella tietynlaisena jatkumona, jossa yksi asia vaikuttaa toiseen, joka edelleen vaikuttaa seuraavaan, ja sama prosessi toistuu jatkuvasti. Hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät saavat tutkusti enemmän aikaiseksi ja kokevat enemmän onnistumisen hetkiä työarjessaan. Tämä luo pystyvyyden tunnetta, joka viime kädessä edesauttaa hyviin tuloksiin pääsemistä. Ihmisten johtamisessa kaikki vaikuttaa kaikkeen, joten pieniltä tuntuvien asioiden huomiotta jättäminen on iso virhe kokonaisuutta ajatellen. Vastauksista oli löydettävissä myös yhteys motivaation sekä tuloksen tekemisen ja henkilökohtaisen kehittymisen välillä. Motivoituneena työnteko koettiin helpommaksi, mieluisemmaksi ja ylipäänsä mahdolliseksi.

Hyvä motivaatio koettiin itseä, mutta myös koko tiimiä kollektiivisesti tehostavaksi voimavaraksi, jonka avulla kokonainen yksikkö tavoittelee parempaa tulosta. Korkealla motivaatiolla koettiin olevan työhön ja työntekoon sekä organisaatioon sitouttava vaikutus, joka on etenkin kilpailukyvyn lähtökohdista tarkasteltuna tärkeää nykypäivän työmarkkinoilla. Parhaat osaajat ovat kysytyjä ja nuoremmat ikäluokat vaihtavat työpaikkaa paljon omia vanhempiaan herkemmin. Lojaalius organisaatiota kohtaan on suhteellista nykypäivän työelämässä, joten työntekijöiden sitouttaminen ja identifioiminen tiettyyn positioon ja organisaatioon, on pidemmässä tarkastelussa koko työyhteisön etu.

Lisäksi motivaation koettiin vaikuttavan työn merkityksellisyyteen ja siihen, kiinnostaako työssä käyminen päivästä toiseen, vai onko oma työarki enemmänkin turhauttavaa ja pakkonomaista puurtamista. Myös työhön panostaminen ja oman työpöydän laadukkuuden, riittävien haasteiden sekä halun kehittyä nähtiin olevan motivaatiosta riippuvaisia asioita. Motivaation tuoman työarjen merkityksellisyyden nähtiin myös vaikuttavan innokkuuteen huomioida omaa ja muiden roolia työyhteisössä, sekä olemaan avarakatseinen uusille toimintatavoille ja käytännöille.

Teemojen lisäksi vastauksista oli koottavissa motivaation määritelmiä ihmisten itse sanoittamana. Vastauksissa määriteltiin työmotivaatiota seuraavasti:

- Sisäsyntyistä, jota voidaan tukea hyvällä johtamisella, mutta jota kukaan ulkopuolinen ei voi ihmiseen tuoda
- Vaikuttaa siihen, miten paljon on valmis näkemään vaivaa työn eteen
- Motivoituneena pystyy mihin vain
- Vaihtelee riippuen työyhteisön ilmapiiristä, työtehtävistä ja omasta elämäntilanteesta – toisinaan motivaatio tulee kuin itsestään ja toisinaan sitä täytyy etsiä
- Aitoa työnimua
- Tärkein voimavara, jotta jaksaa tehdä työtä ja kehittyä siinä
- Johtaa onnistumisen kokemuksiin, jonka myötä on avoimempi kokeilemaan uutta ja epäonnistumisen pelko pienenee

Vastaajien näkökanta motivaation tärkeydestä oli yksiselitteinen. Motivaatiolla on iso merkitys sekä yksilön omassa työidentiteetin muodostumisessa, että myös koko työyhteisön keskinäisessä ryhmädynamiikassa ja johtamisessa. Yhdessä vastauksessa tiivistyi olennaisesti ajatus ihmisestä kokonaisuutena, jolloin motivaation vaikutuspiiri on paljon laajempi kuin pelkkä työympäristö ja -yhteisö.

*”Minulle ei ole erikseen työ- ja muuta motivaatiota, sillä ihminen on kokonaisuus tässäkin mielessä. Työyhteisössä on tärkeää tunnistaa, mistä itse ja kollegat motivoituu ja mistä ei, jottei kukaan tuhlaa energiaansa sellaiseen, mitä ei pidä tärkeänä.”*

## **5.5 Monimuotoisuusjohtamisen toteutuminen ja edistäminen**

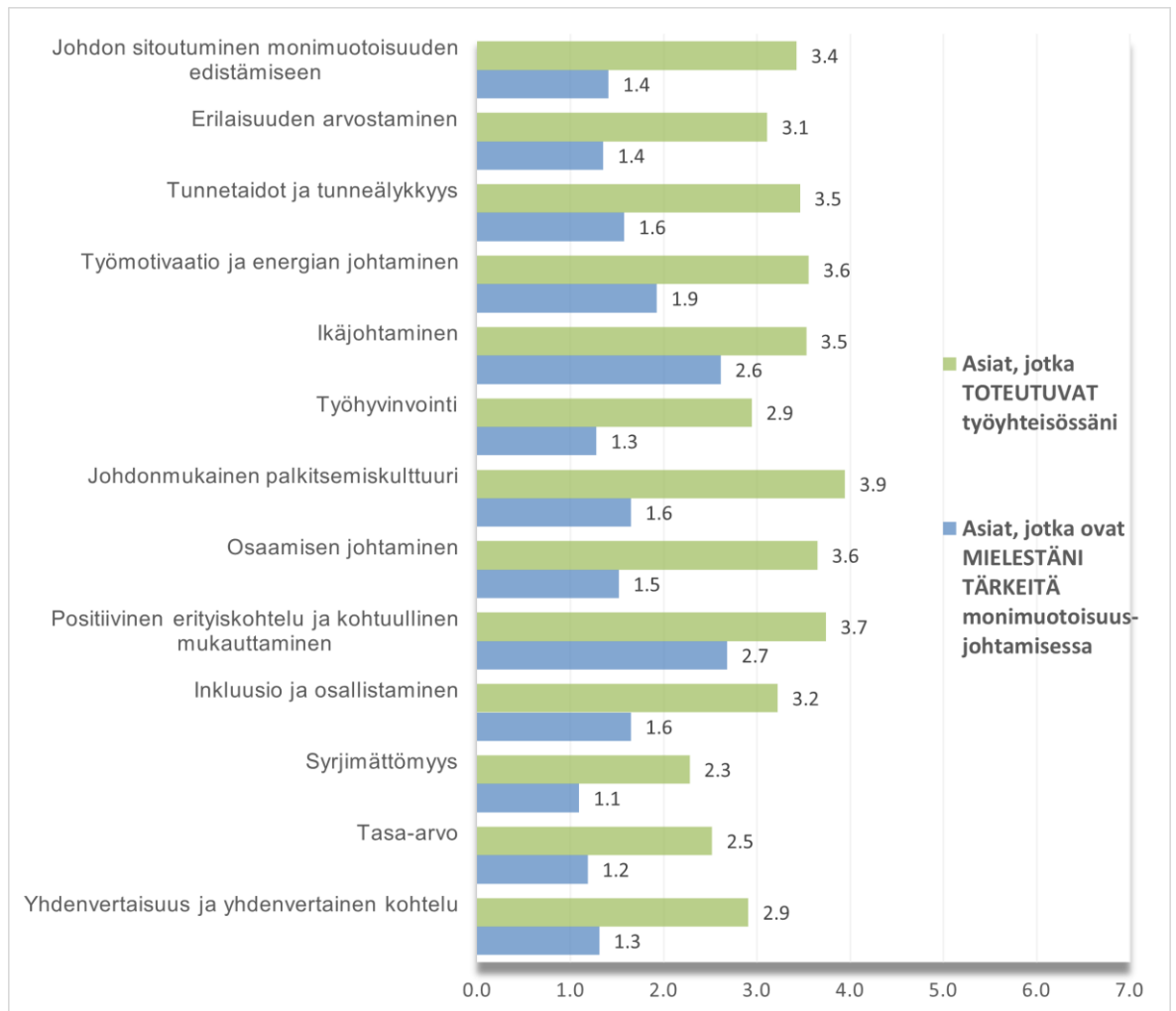
Seuraavassa osiossa tarkastelun kohteena oli selvittää, kuinka tärkeäksi ihmiset kokevat monimuotoisuusjohtamisen eri osa-alueet ja kuinka he itse kokevat näiden asioiden toteutuvan omassa työyhteisössään juuri nyt. Kyseiset 13 monimuotoisuuden osa-aluetta rajasin oman teoreettisen viitekehitykseni pohjalta, ja painotus on näissä teemoissa, koska ne nousivat tutkimuksen perusteella tärkeimmiksi. Monimuotoisuusjohtamisen osa-alueiksi valikoituivat seuraavat:

- Yhdenvertaisuus ja yhdenvertainen kohtelu
- Tasa-arvo
- Syrjimättömyys
- Inkluisio ja osallistaminen
- Positiivinen erityiskohtelu ja kohtuullinen mukauttaminen
- Osaamisen johtaminen
- Johdonmukainen palkitsemiskulttuuri
- Työhyvinvointi
- Ikäjohtaminen
- Työmotivaatio ja energian johtaminen
- Tunnetaidot ja tunneälykyys
- Erilaisuuden arvostaminen
- Johdon sitoutuminen monimuotoisuuden edistämiseen

Hyödynsin samaa kysymyspohjaa molemmissa kysymyksissä, sillä päätavoitteeni teemojen arvottamisen lisäksi oli selvittää, onko ihmisten omilla kokemuksilla sekä kysytyjen asioiden tosiasiallisella toteutumisella merkittäviä eroja. Kysymyksissä on käytetty 7-koh- taista likert-asteikkoa, jossa:

- 1) Täysin samaa mieltä
- 2) Samaa mieltä
- 3) Hieman samaa mieltä
- 4) En osaa sanoa
- 5) Hieman eri mieltä
- 6) Eri mieltä
- 7) Täysin eri mieltä

Kuviossa 8 on havainnollistettu vastausten keskiarvolla jakaumaa. Vertailun helpottamiseksi kaaviossa on yhdistetty monimuotoisuusjohtamisen tärkeiksi koetut osa-alueet (sinisellä) sekä niiden toteutuminen työyhteisössä (vihreällä). Tällä tavoin pystytään selkeämmin vertailemaan tuloksia keskenään ja kartoittamaan monimuotoisuusjohtamisen nykytilannetta ihmisten työarjessa.



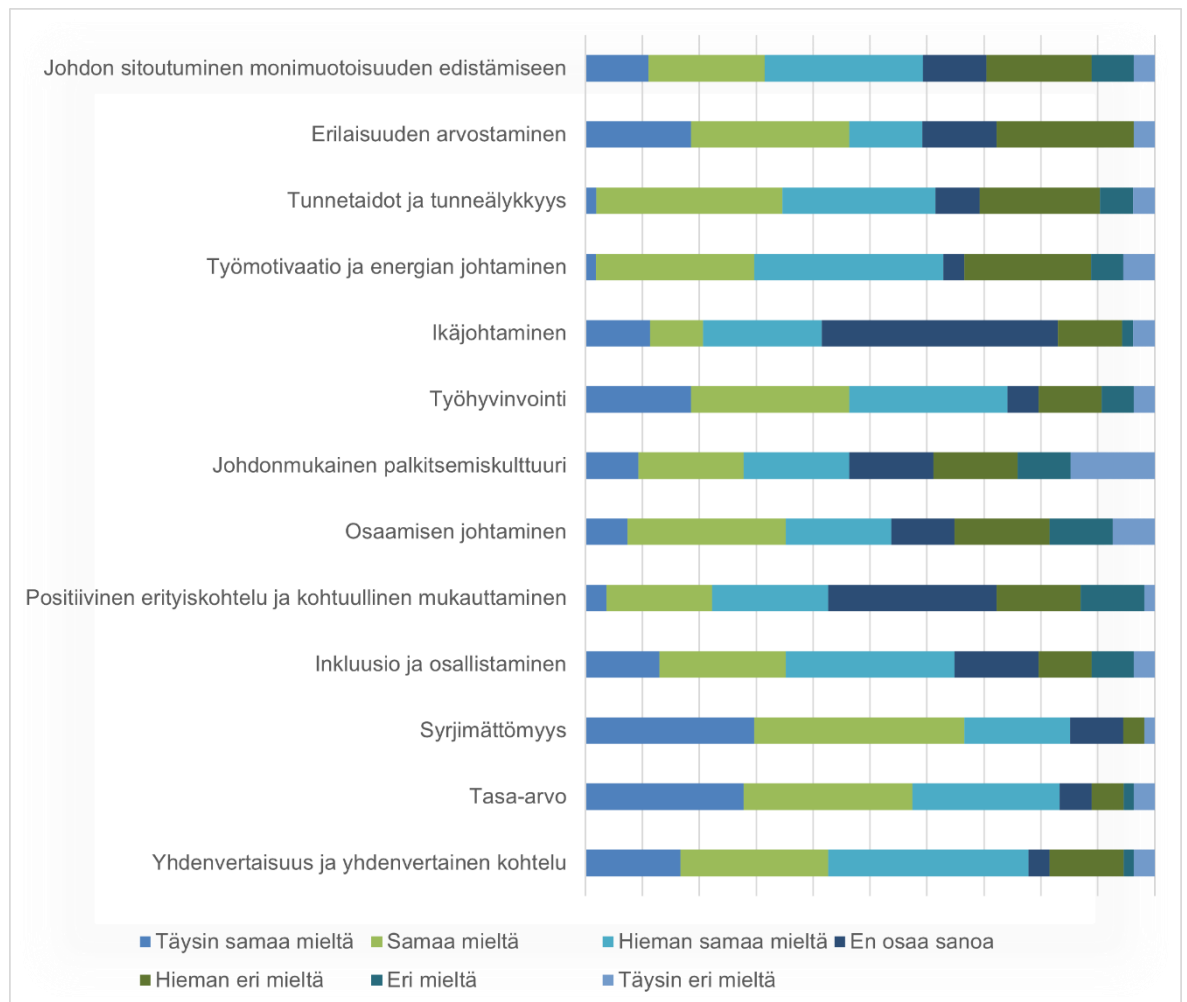
Kuvio 8. Monimuotoisuusjohtamisen osa-alueiden tärkeys ja toteutuminen omassa työyhteisössä. Käytetyssä likert-asteikossa 1.0 ”Täysin samaa mieltä”, 4.0 ”En osaa sanoa” ja 7.0 ”Täysin eri mieltä”.

Kysyttäessä, kuinka tärkeinä ihmiset pitävät monimuotoisuuden osa-alueita, kaikkien vastausten keskiarvoksi saatiin 1,6. Tämä tarkoittaa, että suurin osa oli vastannut näissä kysymyksissä 1) ”Täysin samaa mieltä” tai 2) ”Samaa mieltä”. Ikäjohtamisen ja positiivisen erityiskohtelun suhteen tuloksissa oli hieman enemmän hajontaa, mutta näissäkin keskiarvot alle 3, joka kertoo niidenkin olevan kaikille vastaajille ainakin hieman tärkeitä. Ainoastaan näiden kohdalla oli muutamia eräviä vastauksia, joissa oli valittu joko hieman eri



mieltä tai eri mieltä. Kaiken kaikkiaan monimuotoisuuden osa-alueiden tärkeyttä mitattaessa tulokset ovat positiivisia, ja antavat viitteitä siitä, että tarkasteluun valitut monimuotoisuuden alakäsitteet ovat relevantteja tutkimuksen kannalta. Odotetusti yhdenvertaisuuden, tasa-arvon, syrjimättömyyden sekä työhyvinvoinnin osa-alueet näyttäytyivät tärkeimpinä. Tämä on hyödyllinen havainto ihmisten ymmärryksestä monimuotoisuuden käsitteeseen ja sen osa-alueisiin.

Tarkasteltaessa ihmisten kokemuksia siitä, kuinka hyvin kyseiset osa-alueet toteutuvat heidän työyhteisöissään ja työarjessaan, eroja omiin tärkeyden kokemuksiin on hieman. Kaikkien vastausten keskiarvo tässä kysymyksessä oli 3,3. Tästä voimme päätellä ainakin sen, että monimuotoisuuden osa-alueiden toteutumista koetaan edelleen tapahtuvan, mutta toivomisen varaa siinä olisi. Toisin kuin osa-alueiden tärkeyttä mitattaessa, tämän kysymyksen kohdalla vastaukset jakautuivat kaikille vastausvaihtoehdoille.



Kuvio 9. Monimuotoisuusjohtamisen osa-alueet ja niiden toteutuminen vastaajien työyhteisöissä. Eriteltynä vastausvaihtoehtojen suhteelliset osuudet kaikista vastauksista.

Kuten kuviossa 9 on esitetty, vastaukset ovat jakautuneet kaikille vastausvaihtoehdoille, joka tarkoittaa, että jonkin verran on tullut vastauksia myös erimielisyyden osoituksena. Erityisesti johdonmukaisen palkitsemiskulttuurin toteutumisen suhteen vastaukset jakautuivat lähes tasan: 46,3 % oli joiltakin osin samaa mieltä, 14,8 % ei osannut sanoa ja 38,9 % oli joiltakin osin eri mieltä. Huomioitavaa on myös se, että 14,8 % vastauksista oli ”Täysin eri mieltä”. Palkitseminen oli ikäjohtamisen ja positiivisen erityiskohtelun ohella arvioitu yhdeksi huonoiten työyhteisössä toteutuvaksi monimuotoisuuden osa-alueeksi.

Ikäjohtaminen ja sen toteutuminen tuotti eniten epävarmuutta, sillä kyseisen osa-alueen kohdalla 41,5 % oli valinnut ”En osaa sanoa”. Tämä voi osaltaan peilata vastaajien ikärakennetta, sillä miltei puolet kyselyyn osallistuneista sijoittui ikävuosille 20–39 vuotta. Tuossa iässä ikään liittyviä asioita ja ikäjohtamista ei ehkä osata nähdä ajankohtaisena asiana. Toisaalta, jos työyhteisön ikäjohtaminen painottuu suurimmaksi osaksi ikääntyvien ja työuran loppupäässä olevien johtamiseen, nuoremmat eivät ehkä todellisuudessa ole kovinkaan tietoisia ja informoituja oman työyhteisönsä ikäjohtamisen prosessista. Huomionarvoista on lisäksi, että ne monimuotoisuuden osa-alueet, jotka suurin osa vastaajista oli arvottanut itselleen annetuista vaihtoehdoista kaikista tärkeimmiksi – kuten yhdenvertaisuus, tasa-arvo, syrjimättömyys ja työhyvinvointi – arvioitiin suurilta osin myös toteutuvan monen tämänhetkisessä työyhteisössä.

Monimuotoisuuden toteutumisen kokemusten ohessa katsoin tärkeäksi tarkastella myös sitä, miten asian edistäminen ja siihen liittyvät asenteet ja toimenpiteet koetaan työyhteisöissä. Tämä liittyy vahvasti etenkin johtajuusnäkökulmaan, koska monimuotoisuuden edistäminen ja sitä vaativat toimenpiteet kuuluvat johdon vastuualueisiin.

Kuviossa 10 on esitetty vastausten keskiarvollista hajontaa koskien kysymyksiä monimuotoisuuden johtamisesta ja sen edistämisestä. Kaikkien vastausten keskiarvo oli tämän kysymyksen kohdalla 4,2. Vastauksissa oli käytetty kaikkia vastausvaihtoehtoja.

Yleisenä linjauksena vastauksista voidaan todeta, että oman työyhteisön monimuotoisuusjohtaminen, siitä viestiminen ja konkreettisten toimenpiteiden määrittäminen ovat kaikki melko abstraktilla, vaikeastikin ymmärrettävällä tasolla. Yli 70 % kaikista vastaajista ilmoitti, ettei osaa sanoa tai ei varmuudella tiedä, mitä oman työyhteisön konkreettiset monimuotoisuuden edistämistoimet ovat. Tämä viittaa siihen, ettei kyseisissä työyhteisöissä ole ehkä sovittuja ja käytössä olevia konkreettisia toimenpiteitä.

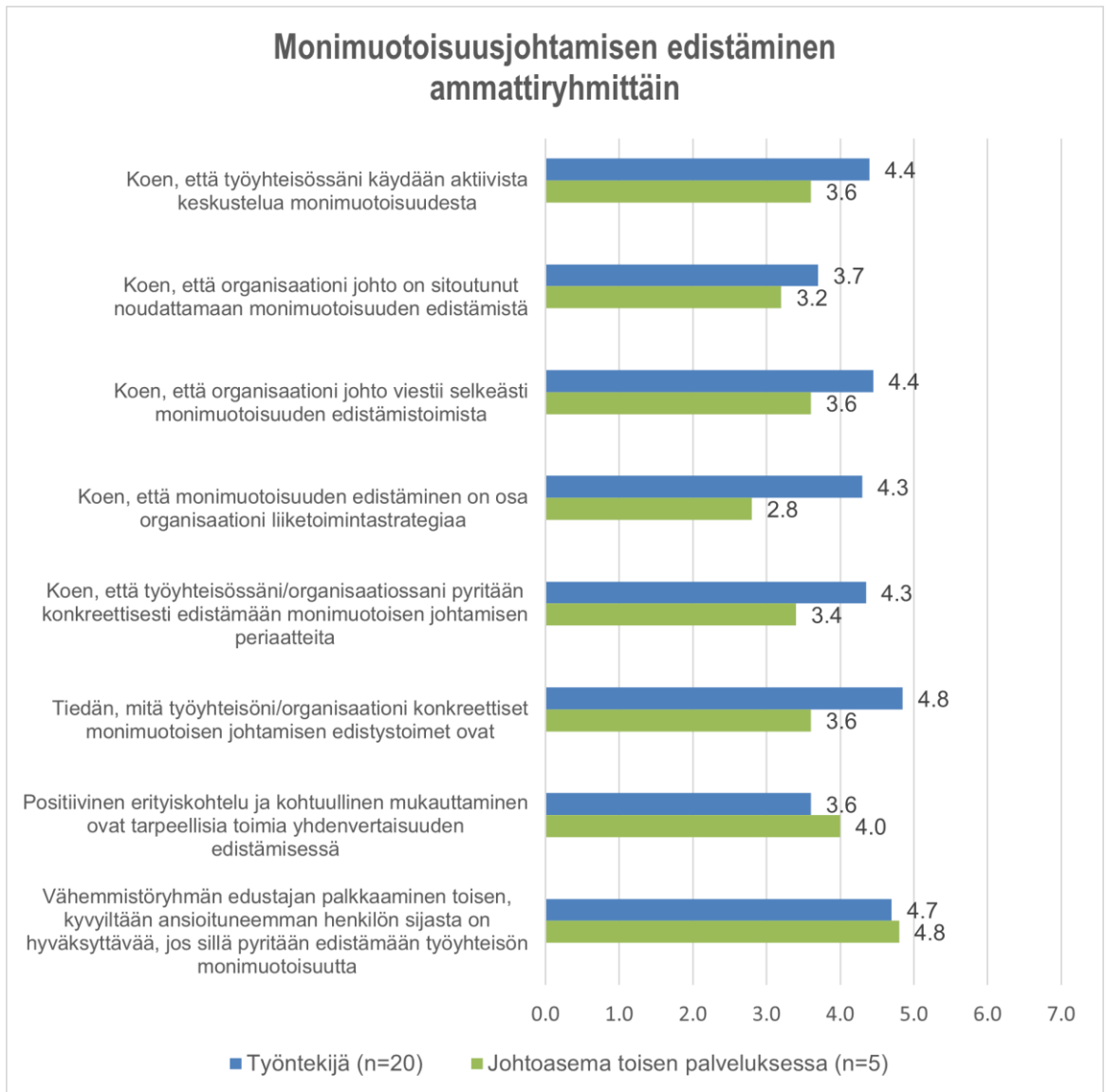


Kuvio 10. Monimuotoisuuden johtaminen ja sen edistäminen työyhteisössä/organisaatiossani. Käytetyssä asteikossa 1.0 ”Täysin samaa mieltä”, 4.0 ”En osaa sanoa” ja 7.0 ”Täysin eri mieltä”.

Toisaalta tämän kysymyksen kohdalla on perusteltua tarkastella tuloksia myös ammattiryhmittäin, sillä johtamiseen ja sen edistämiseen liittyvien asioiden kokemukset saattavat erota esimerkiksi työntekijän ja johtoasemassa olevan välillä. Tarkasteluun valikoitui perustellusti seuraavat:

- *Työntekijä* (n=20), keskiarvolla 4,3
- *Johtoasema toisen palveluksessa* (n=5), keskiarvolla 3,6

Kuviossa 11 on esitetty kummankin ammattiryhmäjoukon keskiarvoiset vastaukset kunkin kysymyksen osioon. Jälleen kerran erot eivät ole merkittäviä, mutta niitä on silti havaittavissa. Näistä kahdesta ammattiryhmästä johtoasemassa olevat ovat arvioineet monimuotoisuusjohtamisen ja sen edistämisen omassa työyhteisössä paremmin toteutuvaksi kuin työntekijät.



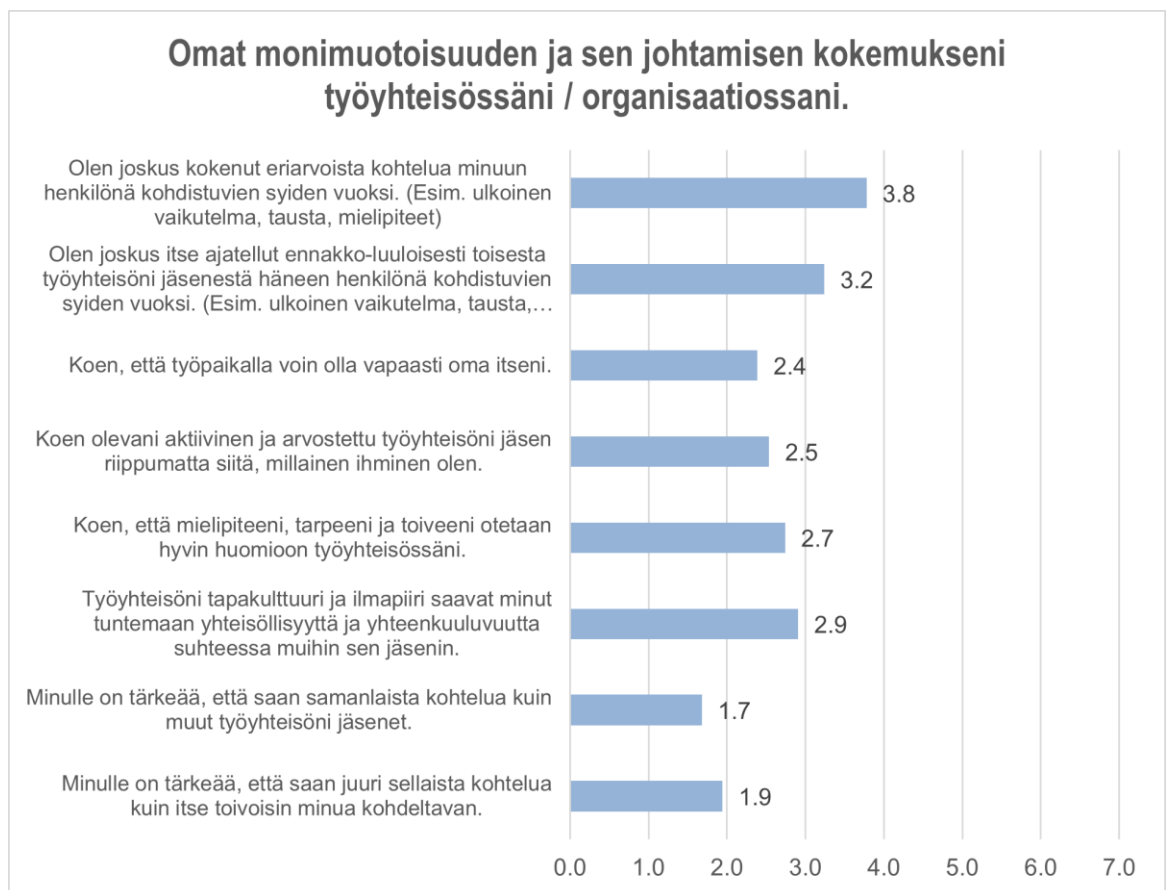
Kuvio 11. Monimuotoisuusjohtaminen edistäminen ammattiryhmittäin. Mukana työntekijät ja johtoasemassa olevat. Käytetyssä likert-asteikossa 1.0 "Täysin samaa mieltä", 4.0 "En osaa sanoa" ja 7.0 "Täysin eri mieltä".

Selkeimpiä eroja on havaittavissa kysymyksissä, jotka liittyvät monimuotoisuuden edistämiseen osana liiketoimintastrategiaa, sekä tietämys työyhteisön konkreettisista monimuotoisuuden edistämistoimista. Siinä missä johtoasemassa olevista 80 % ilmoitti olevansa "täysin samaa", "samaa" tai "hieman samaa mieltä" siitä, että monimuotoisuusjohtaminen oli aidosti osa organisaation liiketoimintastrategiaa, mutta työntekijöiden kohdalla kysymys jakoi mielipiteitä. 35 % työntekijöistä oli "täysin samaa", "samaa" tai "hieman samaa mieltä", mutta 45 % vastaavasti päinvastaisella kannalla.

Kiinnostavaa oli myös, että johtoasemassa olevien vastauksissa ainoastaan kysymyksessä, joka koski positiivisen erityiskohtelun tarpeellisuutta osana yhdenvertaisuuden

edistämistä, heidän vastausten keskiarvo oli korkeampi kuin työntekijöillä – eli aihe oli vähemmän tärkeäksi koettu. Työntekijät kokevat positiivisen erityiskohtelun merkityksen monimuotoisuusjohtamisen edistämässä hieman tärkeämpänä kuin johtoasemassa olevat.

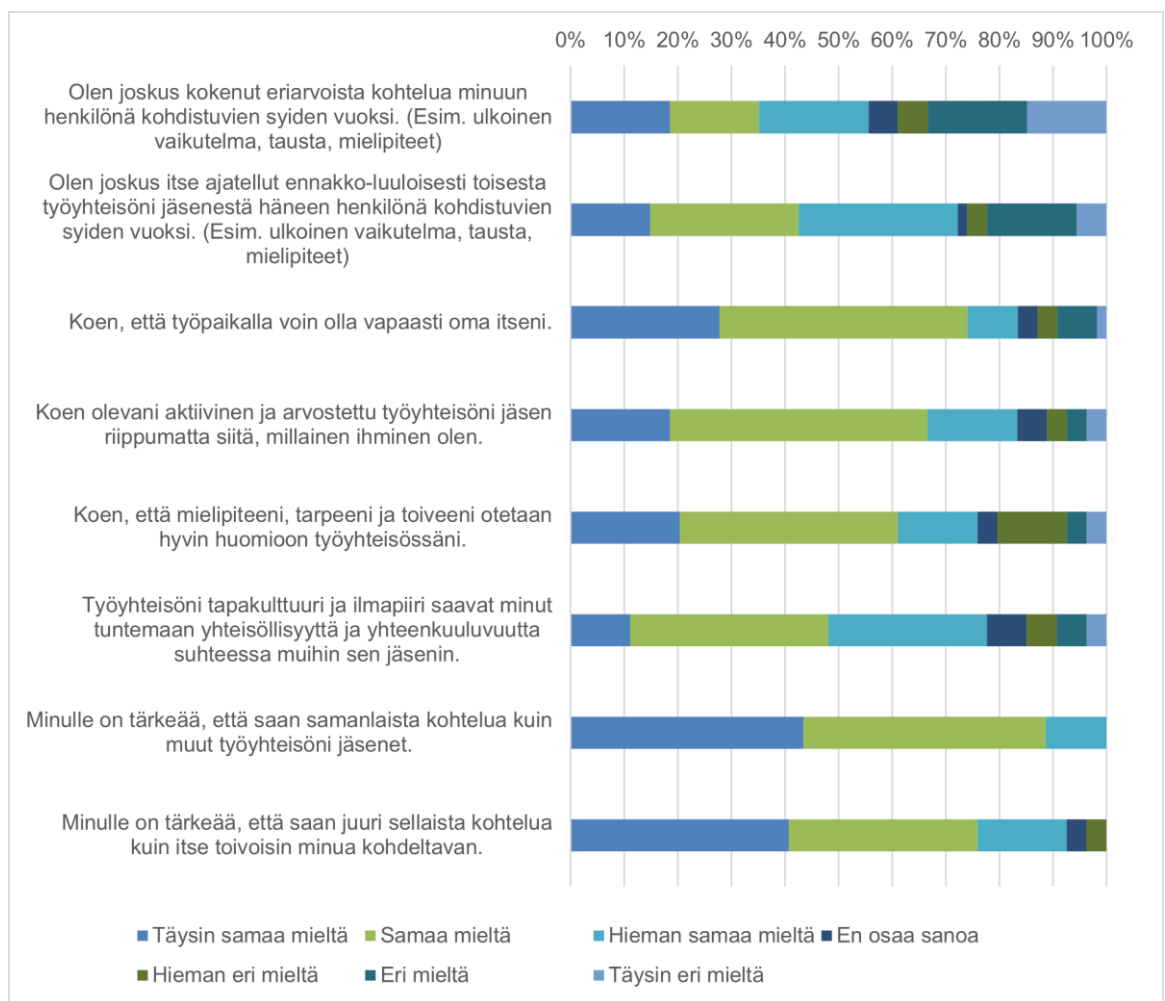
Kyseisen kysymyksen kohdalla erot valittujen ammattiryhmien kesken ovat kauttaaltaan suhteellisen pieniä, joten merkittäviä päätelmiä tästä ei voida tehdä. Tulokset antavat viitteitä siitä, että tiedonkulku ja tilannearviointi monimuotoisuuden toteutumisessa ja edistämässä eivät aina mahdollisesti kohtaa johdon ja työntekijöiden välillä. Johdolla saattaa olla suunnitelmia ja konkreettisia kehitystoimiakin monimuotoisuuden edistämässä, mutta ainakaan tieto ja viestintä näistä ei saavuta työntekijöitä. Pienimmät keskinäiset erot vastauksissa oli koskien johdon sitoutumista. Tämä huomio saattaa osaltaan antaa viitteitä työntekijöiden luottamuksesta johtamiseen, vaikka heillä itsellään ei aina olisikaan kokonaisvaltaista ymmärrystä monimuotoisuusjohtamisen kaikista prosesseista tai niiden konkreettisista toteutustavoista.



Kuvio 12. Ihmisten omat kokemukset monimuotoisuudesta ja sen johtamisesta työyhteisössä / organisaatiossa. Käytetyssä likert-asteikossa 1.0 ”Täysin samaa mieltä”, 4.0 ”En osaa sanoa” ja 7.0 ”Täysin eri mieltä”.

Kyselyn viimeisessä monivalintaosiossa kysyttiin ihmisten omista kokemuksista liittyen monimuotoisuuteen ja sen johtamiseen omassa työyhteisössä tai organisaatiossa. Kaikkien vastausten keskiarvollisia tuloksia on havainnollistettu kuviossa 12.

Kyseisen osion kohdalla kaikkien vastausten keskiarvo ei ole tässä merkittävä tieto, sillä kysymysten asettelussa on epähuomiossa käytetty sekä positiivista että negatiivista kysymyksenasettelua. Tämän vuoksi tarkastelen kysymyksiä erillään toisistaan. Keskeisenä tämän kysymyksen analysoinnissa koin vastausvaihtoehtojen suhteellisen osuuden kaikkiin vastauksiin nähden. Tätä havainnollistetaan tarkemmin kuviossa 13, jossa on eritelty kaikkien kysymyksen vastausvaihtoehtojen suhteelliset osuudet suhteessa kaikkiin vastauksiin.



Kuvio 13. Vastaajien omat kokemukset monimuotoisuudesta ja sen johtamisesta omassa työyhteisössä / organisaatiossa. Eriteltyinä vastausvaihtoehtojen suhteelliset osuudet kaikista vastauksista.

Kysyttäessä, ovatko ihmiset kokeneet saavansa työpaikalla eriarvoista, henkilönä heistä itsestään johtuvaa kohtelua, yli puolet (55, 6 %) ilmoitti olevansa ”täysin samaa”, ”samaa”

tai ”hieman samaa mieltä”. Tämä on jokseenkin huolestuttava havainto, sillä tuloksen voi epäsuorasti rinnastaa syrjivän ja yhdenvertaisuuden vastaisen kohtelun kokemiseksi. Kuten tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessäkin todettiin, jo Suomen perustuslaki kielittää kaiken eriarvoistamisen henkilöön itseensä liittyvään syyhyn vedoten. Tällaisiin kokemuksiin puuttumisen tulisi olla tärkeimmiksi priorisoituja asioita, joihin kiinnittää huomiota työyhteisön johtamisessa, sillä negatiiviset asenteet erilaisuudesta toimivat koko syrjimisen ilmiön perustuksena.

Asenteisiin liittyen kysyttiin myös, ovatko ihmiset itse ajatelleet ennakkoluuloisesti jotakuta toista työyhteisönsä jäsentä kohtaan tähän henkilöön kohdistuvien syiden vuoksi. Kyselyn anonymiteetti varmasti edesauttoi ihmisten avoimuudessa vastausten suhteen, sillä oletusarvoisesti kaikilla ihmisillä on jonkinlaisia asenteita luonnostaan – joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Näin ollen kysymyksen tulokset myötäilevät todelliseksi kokemaani tilannetta melko hyvin. 72,2 % ilmoitti olevansa ”täysin samaa”, ”samaa” tai ”hieman samaa mieltä” siitä, että on itse joskus ajatellut ennakkoluuloisesti toisesta työyhteisönsä jäsenestä. Näin korkeaa prosentuaalista osuutta ei pidä tässä yhteydessä nähdä huolestuttavana asiana. On ensisijaisen tärkeää muutosjohtamisen kannalta nimenomaan selvittää ja tunnistaa näitä erilaisuuden toteutumista estäviä asenteita, jotta niihin voidaan aktiivisesti puuttua.

Vaikka yli puolet vastaajista olikin kokenut joskus tullessa kohdelluksi eriarvoisesti, oli kuitenkin positiivista huomata, että vastausten perusteella valtaosa koki pystyvänsä olemaan työpaikalla oma itsensä. Suurin osa vastaajista koki olevansa arvostettu työyhteisönsä jäsen riippumatta siitä, millainen henkilö on, sekä tullessa huomioiduksi mielipiteidensä, tarpeidensa ja toiveidensa suhteen. Vastaajien kesken oli erittäin yhtenäinen linjaus siinä, kuinka tärkeäksi koettiin samanlainen kohtelu suhteessa muihin työyhteisön jäseniin. Kaikki vastaajat olivat kysymyksen tästä osiosta ”täysin samaa”, ”samaa” tai ”hieman samaa mieltä”. Kysymyksessä ei suoranaisesti sanavalinnoin viitattu yhdenvertaiseen kohteluun, joka huomio esimerkiksi myös positiivisen erityiskohtelun ja kohtuullisen mukauttamisen, vaan kaikkien työntekijöiden identtisesti samantyyppiseen kohteluun. Kysymyksen pienen monitulkintaisuuden vuoksi on perusteltua olettaa, että ainakin osa vastaajista on saattanut mieltää kysymyksen koskevan nimenomaan tosiasiallisesti yhdenvertaista kohtelua suhteessa muihin työyhteisön jäseniin.

Jokseenkin yllättävä havainto oli, että kysymyksen viimeisen osion kohdalla oli enemmän hajontaa vastausvaihtoehtojen välillä kuin samanlaisesta kohtelusta kysyttäessä. Viimei-

nen osio koski sellaista kohtelua, jota itse toivoisi työyhteisössä saavansa ja miten tärkeänä se koettiin. Valtaosa oli valinnut olevansa ”täysin samaa”, ”samaa” tai ”hieman samaa mieltä”, mutta oli myös muutamia eriäviä mielipiteitä.

Eriävät tai epävarmat vastaukset voivat osittain selittyä sillä, että itsensä toivomaa kohtelua on tämän kysymyksenasettelun kohdalla pidetty lähtökohtaisesti enemmänkin epäarvoistavana kuin monimuotoisuutta ja erilaisuutta kunnioittavana toimintana. Kärjistetysti ajateltuna kaikkia ei voi millään kohdella kokonaisvaltaisesti niin kuin jokainen itse haluaisi tulla kohdelluksi, sillä sen tosiasiallinen toteutus olisi mahdottomuus varsinkin isommissa organisaatioissa. Taustalla tässä kysymyksen osiossa oli erotella se identtisesti samalaisesta kohtelusta, koska lähtökohtaisesti ne tarkoittavat itselleni kahta eri asiaa. Kaikkien samanlainen kohtelu ei välttämättä ole sama kuin sellainen kohtelu, jota joku itse toivoo saavansa.

Viimeisellä kysymyksellä oli pohjimmiltaan tarkoitus myös painottaa erilaisten persoonien merkitystä ja sitä, millaisena eri yksilöt kokevat samanlaisen tai toisaalta yhdenvertaisen kohtelun. Omakohtaisesti arvostan enemmän omat toiveeni huomioivaa kohtelua kuin tasapäistävää, kaikkien kesken samanarvoista kohtelua. Omasta näkökannasta eriävät kyselyn vastaukset todistivat kuitenkin, että monimuotoisuuden käsitteen mieltäminen ja siihen liittyvät kokemukset ovat aina hyvin yksilöllisiä. Tämän vuoksi avoin ja arvostava keskustelu on äärimmäisen tärkeää.

Kyselyn lopussa kysyttiin vielä ihmisten mielipidettä teeman ajankohtaisuuteen ja sen potentiaaliin liittyen, sekä arvio itse kyselystä. Voidaan todeta, että kyselyn osallistujat kokivat monimuotoisuusjohtamisen teeman ajankohtaisena ja siinä nähtiin piilevän hyödyntämätöntä potentiaalia. Suurin osa ilmoitti myös saaneensa uutta pohdittavaa kyselyn myötä. Tämä havainto oli koko tutkimuksen tärkeyden kannalta erityisen myönteinen.



## 6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda johdon opas monimuotoisen työyhteisön johtamiseen. Tätä tukevaa aineistoa lähdin kartoittamaan kyselytutkimuksella ja seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- Mitä työyhteisön monimuotoisuus ja sen tärkeimmät osa-alueet ihmisille merkitsee ja miten he sitä sanoittavat?
- Onko monimuotoisuuden eri osa-alueiden määrittämisen ja arvottamisen kesken demografisiin tekijöihin perustuvia eroja?

Oppaan rakentamiseen on hyödynnetty teoreettisen viitekehyksen rakentamista sekä teetetyt kyselytutkimuksen datan analysointia. Kyselytutkimuksen tulokset osoittautuivat pitkälti samansuuntaisiksi teoreettisen viitekehyksen kanssa ja koen, että kumpikin tukee toistaan tuoden pieniä uusia nyansseja.

Teoreettista viitekehystä rakentaessani huomasin, että aiempi tietoperusta painotti vahvasti tiettyjä teemoja, jättäen motivaation ja tunnetaitojen kaltaiset ilmiöt vähemmälle huomiolle. Tämän pohjalta halusin tämän tutkimuksen teoriaosuudessa korostaa näitä näkyvämpiä monimuotoisuuden osa-alueita, sillä ne ovat erityisesti johtamisen näkökulmasta aivan ensisijaisen tärkeitä. Myös ikäjohtamisen käsite osoittautui moninaisemmaksi ja laajemmaksi tutkimuskohteeksi, kuin olin ensin ajatellut. Tämä kävi ilmi myös kyselytutkimuksen avoimissa vastauksissa.

Tekemäni tutkimuksen perusteella olen koonnut opastavien kokonaisuuden johdon monimuotoisuusjohtamisen tueksi ja perusperiaatteiksi:

### **Osallistava ja ihmislähtöinen johtajuuden ajattelumalli**

Monimuotoisuusjohtaminen lähtee ensi kädessä johdon sitoutumisesta aiheeseen sekä haluun edistää ja toteuttaa sitä. Monimuotoisuuden toteutuminen vaatii taustalle erilaisuutta arvostavan ja vaalivan työympäristön, joten johdon mielenlaadulla, sitoutumisella ja esimerkillisellä toiminnalla on suuri vaikutus. Esimerkkinä toimitaan suunnannäyttäjänä muulle työyhteisölle, jolloin on huomioitava myös oma vaikutuksen piiri. Muilta on kohtuutonta pyytää mitään sellaista, mihin ei itse pysty tai sitoudu, joten omalla esimerkillä pystyy kannustamaan muitakin omaksumaan samoja ajatusmalleja.

Myös kyselytutkimuksessa vastauksissa korostui yhdenvertaisen kohtelun sekä johdon sitoutumisen merkitys monimuotoisuusjohtamisessa. Tässä on varmasti monessa työyhteisössä ja organisaatiossa kehitettävää, sillä kyselyn perusteella on perusteltua todeta, ettei

johdon sitoutuminen monimuotoisuutta tukevaan ajattelumalliin ollut tällä hetkellä vielä toivotulla tasolla.

### **Monimuotoisuuden johtaminen näkyväksi**

Läpinäkyvyys johtamisessa tuo luottamusta, kun mitään ei piilotella työyhteisöltä. Tilannekartoitukseen ja haasteiden selvittämiseen voisi hyödyntää itse käyttämäni tai sen kaltaista kyselytutkimusta, josta saisi monipuolista dataa työyhteisön jäsenten arvoista ja monimuotoisuuden kokemuksista. Kyselytutkimuksen perusteella selvisi myös, että erityisesti työntekijöiksi itsensä ilmoittaneet eivät olleet täysin tietoisia siitä, miten ja millä konkreettisilla toimilla oman työyhteisön monimuotoisuutta edistetään. Edistämistoimenpiteistä ja -suunnitelmista selkeästi ja avoimesti viestiminen sekä kehittää henkilöstön luottamusta johtoon että edesauttaa organisaation positiivisen ja monimuotoisuusmyönteisen maineen ja uskottavuuden luomista.

### **Viisas ikäjohtaminen**

Ikäjohtaminen on yksilön koko työuran mittaista johtamista ja sen tulisi kattaa kaikki eriikäiset työntekijät. Oman organisaation, yksikön tai tiimin ikärakenteen tiedostaminen on niin johdon kuin työntekijän kannalta hyödyllistä. Eri-ikäisillä on erilaista osaamista, joten monisuuntaiseen ja ristikkäiseen mentorointiin kannattaa kannustaa, sekä yksilöiden motiiveja, toiveita ja tarpeita kartoittaa aktiivisesti.

Ikä on myös käsitteenä hyvin monisyinen ja kompleksinen, joten se merkitsee eri ihmisille erilaisia asioita. Jokainen kokee iän ja sen ulottuvuudet yksilöllisesti, joten käsitteen kollektiivinen yhdessä määrittelemisen ehkäisee väärinymmärryksiä.

### **Tunne työntekijäsi ja ole kiinnostunut**

Aito kiinnostus työntekijöitä kohtaan näkyy kaikessa johtamisessa. Se osoittaa arvostusta työntekijöitä ja heidän työpanostaan kohtaan, sekä edesauttaa henkilöstön sitouttamisessa ja hyvinvoinnin edistämisessä. Työntekijöiden huomioiminen moninaisuutena osoittaa johdon inhimillisyyttä ja huomioi kaikenlaisia monimuotoisuuden tekijöitä. Sekä motivaatio että tunnetaidot koettiin miltei tärkeimpinä työtä ja omaa työidentiteettiä määrittävinä tekijöinä, joita ilman työnteko ja työssä jaksaminen hankaloituvat. Kaikilla näillä on viime kädessä myös suora yhteys työhyvinvointiin, jonka on henkilöstön kokonaisvaltaisesti tärkein voimavara ja työelämän perusedellytys.

## **Osaamiseen ja taitoihin keskittyminen**

Yksi olennaisia monimuotoisuusajattelun ja sen johtamisen ominaisuuksia on osaamiseen fokuusoiminen. Monimuotoisen työyhteisön johtamisen pitäisi tapahtua kaikenlaista monimuotoisuutta kunnioittaen, jolloin tämä tarkoittaa myös laajaa kirjoa erilaista osaamista, tietoa ja taitoja. Ydinkyvykyys on noussut yhdeksi vahvaksi kilpailuetekijäksi, sillä sitä on vaikea kopioida ja se tarjoaa yhdenvertaisemmat lähtökohdat kokemuksesta ja koulutustaustasta riippumatta, sillä todellinen osaamisen soveltaminen on se, mikä merkitsee.

Osaamisen painottamisessa on taustalla myös se ajatus, ettei monimuotoisuus keskity pelkästään ulkoisiin ja demografisiin tekijöihin. Tällä tavoin myös esimerkiksi "valtaväestöön" kuuluvien erilaisuus saa mahdollisuuden tulla huomioiduksi.

## **Henkilöstön kouluttaminen ymmärtämään mitä monimuotoisuus on**

Monimuotoisuusjohtamisessa kaikki lähtee johdon sitoutumisesta, mutta se ei yksinään riitä. Enää ei ole riittävä perustelu, että monimuotoisuus ja sen edistäminen on moraalisesti oikein, vaan tavoitteena tulisi olla kollektiivisesti kokonaisvaltaisempi ymmärrys. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi tietää, mitä monimuotoisuus tarkoittaa ja mitä monimuotoisuusjohtaminen sisältää. Kyselytutkimuksen mukaan tällä hetkellä vain harva on tietoinen monimuotoisuusjohtamiseen liittyvistä asioista oman työyhteisönsä kohdalla. Lisäksi johdon ja työntekijöiden kokemukset tässä erosivat jossain määrin toisistaan, joten avoin keskustelu aiheesta edesauttaa yhtenäisesti hyväksytyin linjauksen luomisessa. Nykyaikana johdon yksin päättämät ja sanelemat käytännöt harvoin saavat koko henkilöstön laajuista kannatusta, joten ammattiryhmien ylittävällä vuorovaikutuksella on iso merkitys. Tässä kannattaa myös osallistaa henkilöstöä ja yhdessä määritellä ne kriteerit, joiden mukaan monimuotoisuusjohtamista omassa työyhteisössä ja organisaatiossa tullaan edistämään.

## **Monimuotoisuus kaikissa johtamisen vaiheissa**

Monimuotoisuusjohtamisen tulisi olla johdonmukaista ja tasalaatuista kaikissa johtamisen vaiheissa. Tämän tulisi toteutua rekrytoinnissa, perehdytyksessä, osaamisen ja suorituksen johtamisessa, palkitsemisessa sekä työhyvinvoinnin edistämisessä. Kuten kyselyssäkin kävi ilmi, ihmistä tulisi aina ajatella kokonaisuutena, joten myös henkilöstön johtamisessa pitäisi noudattaa monimuotoisuuden edistämisen periaatteita sen kaikissa vaiheissa. Niin kauan kuin kyse on ihmisten johtamisesta ja ihmisten kanssa työskentelystä, inhimillisyyden ja humanien arvojen tulisi olla johtamisen perusedellytys. Kohdataan työyhteisön ihmiset ihmisinä, ja pyritään toteuttamaan monimuotoisuutta moninaisesti ja kaikenlaista erilaisuutta arvostaen.

## 7 Pohdinta

### 7.1 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu

Etenkin kvantitatiiviseen tutkimukseen kuuluu olennaisesti tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu, joka käsittää pohdinnat reliabiliteettia ja validiteettia koskien. Reliabiliteetti viittaa tutkimuksessa käytetyn menetelmän luotettavuuteen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jos tutkimus toistettaisiin datan keräämisen ja analysoinnin osalta, tulokset olisivat samansuuntaisia kuin mitä kyseisessä tutkimuksessa. Otokoko ja otantamenetelmät vaikuttavat luotettavuuteen, samoin myös inhimilliset virheet datan käsittely- ja analysointivaiheessa. Validiteetilla tarkoitetaan puolestaan tulosten pätevyyttä ja sitä, onko onnistuttu mittaamaan juuri haluttua kohdetta. Validiteettipohdintojen yhteydessä on syytä tarkastella tehdyn kyselyn kysymyksiä ja onko ne laadittu oikein tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Vilpas 2021.)

Kysely teetettiin satunnaisotantana, johon osallistui 55 henkilöä. Jos yleissuosituksena pidetään 30 yksikön otosta määrällisessä tutkimuksessa, arvioin, että oman kyselytutkimukseni otos oli riittävä. Otoksella oli hajontaa jonkin verran, joten uskon että yli 50 tilastoyksikköä oli tässäkin suhteessa varsin riittävä. Rajoitteena oli vähäinen aika, jonka kyselyn julkinen nettilinkki ehti olla avoinna, mutta siihen suhteutettuna vastauksia tuli melko hyvä määrä. Kyselytutkimuksessa oli hyödynnetty sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää kattavampien tulosten saamiseksi. Lisäksi kyselyssä painottui avoimet kysymykset ja niiden vastaukset, joten tätä ajatellen 55 yksikön otos on riittävä ja perusteltu.

Validiteettia pohdittaessa arvioin tehdyn tutkimuksen ja sen pohjalta saadut tulokset päteviksi. Kyselyllä onnistuttiin melko kattavasti selvittämään niitä asioita, joita oli tarkoituskin – muun muassa teemojen sanoittaminen vastaajien toimesta. Avoimien kysymysten vastausprosentti vaihteli hieman 90 % molemmin puolin, joten manuaalisesti käsiteltävää dataa tuli paljon. Tässä kohtaa on luonnollisesti tutkijan oman virheen mahdollisuus, kun dataa jäsennellään ja analysoidaan manuaalisesti. Kyselytutkimus ja sen kysymykset oli huolella mietittyjä ja vastaavanlaista kyselypohjaa pystyy varmasti pienellä varioidulla hyödyntämään myös esimerkiksi yksittäisen organisaation tai tiimin tilannekartoitukseen ja monimuotoisuuden kokemusten selvittämiseen.

### 7.2 Oman oppimisen arviointi

Jo pelkkä opinnäytetyön aiheen valinta tuotti aluksi haasteita. Moni asia kiinnosti, joten oli vaikea tehdä lopullista päätöstä ja rajausta varsinaiseksi tutkimuskohteeksi. Ensin pohdin

rekrytointiin ja motivaatioon liittyviä teemoja, mutta päädyin kuitenkin valitsemaan laajemman monimuotoisuuden ja johtajuuden yhdistävän teeman, koska sain sisällytettyä tähän aiemmin pohtimiani teemoja.

Olen tyytyväinen lopulliseen aihevalintaani, sillä se tuntui itselle merkitykselliseltä, sekä universaalisti varsin ajankohtaiselta. Tiesin jo projektin alkuvaiheessa, että pääpaino tutkimuksessa tulee olemaan teoreettisessa viitekehyksessä ja kyselyn tulosten peilaamisessa teoriapohjaan. Kyselytutkimus osoittautui suunnittelun suhteen onnistuneeksi ja tutkimuksen kannalta relevantiksi. Valitettavasti kyselyn teettämiseen tuli aikataulullisia haasteita, ja toiveissa oli pitää julkista nettilinkkiä avoimena pidempään kuin mihin nyt aikani riitti. Tästäkin huolimatta sain kerättyä hyvää ja hyödyllistä dataa tutkimuksen ja johtopäätösten tueksi.

Kyselytutkimuksen suunnittelu ja tulosten analysointi opetti erityisen paljon. Kysymyksiä hahmotellessa tuli pyrkiä relevanttien vastausten saamiseen. Tämän suhteen oli ajateltava koko kyselyn rakennetta sekä arvioitava sen pituutta ja vastaamisen helppoutta. Myös demografisten taustatekijöiden suhteen oli pyrkimys rajata tarkkaan relevantit tiedot. ”Joku muu, mikä” -vaihtoehdosta huolimatta taustatiedoissa olisi mahdollisesti voinut olla muutama lisävaihtoehto, esimerkiksi ammattiryhmän kohdalla. Avoimissa kysymyksissä keskityttiin nimenomaan näkymättömämpien monimuotoisuusteemojen sanoittamiseen ja siihen, miten kyselyn vastaajat itse kokevat kyseiset käsitteet. Näistä sainkin paljon arvokasta dataa tulosten tarkasteluun, ja vastaajien innokkuus yllätti positiivisesti.

Myös yleisesti tutkimuksen tekeminen ja siitä raportoiminen olivat omakohtaisesti uusia asioita, joten opin myös tästä prosessista tarkemmin. Pelkästään tutkimustermien ja tutkimuskielen käyttäminen tuotti välillä haasteita.

Prosessin kestoa kuvaisin kahdella eri tavoin. Prosessin voisi ajatella kestäneen kaiken kaikkiaan noin 1,5 vuotta, jos aikamäärettä ajatellaan alkavaksi siitä hetkestä, kun opin näytetyön tekeminen ja aiheen pohdinta ensimmäisen kerran käynnistyi. Oma työ- ja muu elämäntilanteeni kuitenkin muuttui radikaalisti ja seuraavan vuoden aikana en ehtinyt lisääntyneiltä päivätöiltäni oikeastaan edes laittaa projektia alulle. Todellisuudessa aikaa projektin konkreettiseen tekoon kului siis vain muutamia kuukausia. Työkiireet selittävät prosessin venymistä kuitenkin vain osittain. Itselläni on lisäksi taipumusta perfektionismiin sekä sitä kautta myös prokrastinointiin, joten vaikka opintovapaankin järjestäminen lopulta onnistui, itse tuotoksen aloittaminen oli kaikin puolin haastavaa. Toki tätä pohjustamassa

on ollut jo muutaman vuoden jatkunut stressi ja kuormitus opintojen ja työn yhdistämisestä, mutta tunnistan prokrastinaation ominaisuuksia itsessäni ja tiedostan tämän vaikuttaneen myös opinnäytetyön tekemiseen.

Toisaalta en jätä kesken mitään jo aloittamaani. Lähestyvät deadlineet saavat aikaan siis myös positiivista stressiä, jonka voimin varmasti selviydyin tämänkin projektin läpiviennistä. Projektin ääreen ryhtyminen ja aiheeseen virittäytyminen vievät omalla kohdallani tovin, joten luonteelleni on tavanomaisempaa tehdä paljon kerralla, eikä niinkään vähän ja pikkuhiljaa koostaen. Siinä mielessä tämä opinnäytetyöprojekti ja sen kulku ei ajanhallinnallisesti tuonut juurikaan yllätyksiä.

Monimuotoisuus aiheena kiinnosti jo perusopintojen aikana ja myös aiemmin liiketalouden opintojen ulkopuolella. Koen itse saaneeni tutkimuksen ja opinnäytetyön kautta todella kattavan ja laaja-alaisen näkemyksen teemaan liittyen, ja syventäneeni osaamistani tutkimuksen tekemisen osalta. Opinnäytetyötä tehdessä heräsi myös ajatuksia ja haaveita HRD-puolen työstä ja mahdollisuudesta tulevaisuudessa päästä työskentelemään kyseisten monimuotoisuusteemojen sekä niiden kehittämisen parissa.

## Lähteet

Aromaa, K. 15.12.2006. Haaste 4/2006. Ekskluusio ja inklusio. Luettavissa: <https://www.haaste.om.fi/fi/index/lehtiarkisto/haaste42006/ekskluusiojainklusio.html>. Luettu:

Colliander, A. & Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu – moninaisuus voimaksi työpaikalla. WS Bookwell Oy. Juva.

Compoin, T. 2017. Succeed an An Inclusive Leader. Winning Leadership Habits In a Diverse World.

Energy Coaching 2021. Organisaatioenergian johtaminen on kilpailuetu. Luettavissa: <https://energycoaching.fi/fi/organisaatioenergian-johtaminen-on-kilpailuetu/>. Luettu: 10.4.2021.

FIBS 2015. Aulikki Sippola. Yhdenvertaisuussuunnittelun opas yksityiselle sektorille. Julkaisu osana YES – Yhdenvertaisuus Etusijalle -hanketta. Luettavissa: <https://yhdenvertaisuus.fi/documents/5232670/5376058/Yritysten+yhdenvertaisuussuunnittelun+opas/631c4506-eadf-4af7-95c1-0fecea12e01a/Yritysten+yhdenvertaisuussuunnittelun+opas.pdf>. Luettu:

Findikaattori. Tilastokeskus 31.3.2021. Väestön ikärakanne. Luettavissa: <https://findikaattori.fi/fi/14>. Luettu: 1.4.2021.

Finto 2021. Suomalainen asiasanasto ja ontologia. Luettavissa: <https://finto.fi/yso/fi/page/p27384>. Luettu: 1.3.2021.

Hakanen, J. 2021. Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 3.4.2021.

Hughes M. ja Bradford Terrell J. 2012. Emotional Intelligence in Action. Pfeiffer. San Francisco.

Härkönen, H. 2010. Rahalla ei saa kaikkea. Telma (3), 10-17.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. PS-Kustannus. Juva.

Kamensky, M. 2012. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.

Kauhanen, J. & Viitala, R. 2011. Kohti moninaisempaa palkitsemista. Teoksessa Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 171. Vaasa: Vaasan yliopisto, 202-218.

Kehitysvammaisten Tukiliitto ry 2017. Positiivinen erityiskohtelu ja kohtuulliset mukautukset. Luettavissa: <https://www.tukiliitto.fi/tuki-ja-neuvot/yhdenvertaisuus-ja-syrjintaan-puuttaminen/positiivinen-erityiskohtelu-ja-kohtuulliset-mukautukset/>. Luettu: 2.3.2021.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Leppänen M. ja Rauhala I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Talentum. Liettua.

Liddle D. 2017. Managing Conflict. A Practical Guide to Resolution in the Workplace. Kogan Page Limited. Lontoo ja New York.

MacRae I. ja Furnham A. Motivation and Performance. 2017. A Guide to Motivating a Diverse Workforce. Kogan Page Limited. Lontoo ja New York.

Martela F. ja Jarenko K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki. Tulevaisuusvaliokunta, eduskunta. Luettavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatointii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatointii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf). Luettu: 4.3.2021.

Martin J. 2010. Key Concepts in Human Resource Management. SAGE Publications Ltd. Lontoo.

Mieli. Suomen Mielenterveys ry. 2021. Tunnetaidot työssä. Luettavissa: <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n-mielenterveys/mielen-terveytt%C3%A4-vahvistava-ty%C3%B6yhteis%C3%B6/tunnetaidot-ty%C3%B6ss%C3%A4>. Luettu: 2.4.2021.

Moisalo V. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Infor Oy. Kuopio.



Murto, L. 2016. Tie työelämään. Kohtuullisilla mukautuksilla vammaiselle työntekijälle yhdenvertaiset mahdollisuudet. Luettavissa: <https://tietyoelamaan.fi/kohtuullisilla-mukautuksilla-vammaiselle-tyontekijalle-yhdenvertaiset-mahdollisuudet/>. Luettu: 21.3.2021.

Neale, S., Spencer-Arnell, L. ja Wilson, L. 2009. Emotional Intelligence Coaching. Improving performance for Leaders, Coaches and the Individual. Kogan Page Limited. Lontoo ja Philadelphia.

Niiranen, K. 2007. Palkitsemisen merkitys yksilölle. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Pro gradu.

Oikeusministeriö 2019. Policy Brief 2, Syrjintä Suomessa. Ajankohtaista tietoa syrjinnästä ja yhdenvertaisuudesta. Moniperusteinen syrjintä olisi tunnistettava paremmin. Luettavissa: <https://yhdenvertaisuus.fi/documents/5232670/5376058/Policy+Brief+moniperusteinen+syrjint%C3%A4/22d8951f-aefc-691c-a551-6bc0318882d9/Policy+Brief+moniperusteinen+syrjint%C3%A4.pdf>. Luettu: 18.4.2021.

Oikeusministeriö 2021. Yhdenvertaisuus. Eri väestöryhmien kokema syrjintä. Luettavissa: <https://yhdenvertaisuus.fi/eri-vaestoryhmien-kokema-syrjinta>. Luettu: 18.4.2021.

Parry E. ja Tyson S. 2011. Managing an Age Diverse Workforce. Palgrave MacMillan. Lontoo.

Perttula J. ja Syväjärvi A. 2012. Johtamisen psykologia. Bookwell Oy. Juva.

Rantanen, J. ja Leppänen, I. 31.3.2020. Tunnetaidot tuovat työkykyä ja hyvinvointia. Ilmarinen. Blogit ja artikkelit. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankoh-taista/blogit-ja-artikkelit/2020/tunnetaidot-tuovat-tyokyky/>. Luettu: 10.4.2021.

Rask, R. 21.3.2014. Oikeuslaitos. Kirjoituksia työoikeudesta. Positiivinen erityiskohtelu työelämässä. Luettavissa: [https://oikeus.fi/hovioikeudet/helsinginhovioikeus/material/attachments/oikeus\\_hovioikeudet\\_helsinginhovioikeus/julkaisut/painetutjulkaisut/kirjoitukset/tyo-oikeudesta2009/JoeQURp55/09\\_Positiivinen\\_erityiskohtelu\\_tyola-massa\\_Riikka\\_Rask.pdf](https://oikeus.fi/hovioikeudet/helsinginhovioikeus/material/attachments/oikeus_hovioikeudet_helsinginhovioikeus/julkaisut/painetutjulkaisut/kirjoitukset/tyo-oikeudesta2009/JoeQURp55/09_Positiivinen_erityiskohtelu_tyola-massa_Riikka_Rask.pdf). Luettu: 2.4.2021.

Reiss, S. Suomentanut Pulkkinen, R. 2013. Reiss Motivation Profile®. Mikä sinua motivoi? Englanninkielinen alkuteos "The Reiss Motivation Profile®: What Motivates You?". IDS Publishing Corporation. Worthington, Ohio.

Sitra 30.5.2013. Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön. Luettavissa: [Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön - Sitra](#). Luettu: 12.4.2021.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2021a. Tasa-arvo. Luettavissa: <https://stm.fi/tasa-arvo/lain-saadanto>. Luettu: 5.3.2021.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2021b. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu: 1.3.2021.

STT Info. Työsuojelurahasto 28.11.2019. Tunteiden johtaminen työpaikalla on järkevää. Luettavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/tunteiden-johtaminen-tyopaikalla-on-jarkevaa?publisherId=2723&releaseld=69870019>. Luettu: 10.4.2021.

Suutarinen, M. ja Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava. Keuruu.

Terveysverkko – Suomen Terveysliikuntainstituutti Oy ja Finnish Institute of Health and Fitness Oy 2021. Motivaatio. Luettavissa: <https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio/>. Luettu: 4.3.2021.

THL 4.3.2021. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Ammattialojen sukupuolen mukainen segregaatio. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/tyo-ja-toimeentulo/ammattialojen-sukupuolen-mukainen-segregaatio>. Luettu: 4.4.2021.

Tilastokeskus 30.9.2019. Syntyvyyden lasku heijastuu alueiden tulevaan väestökehitykseen. Luettavissa: [https://www.stat.fi/til/vaenn/2019/vaenn\\_2019\\_2019-09-30\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/vaenn/2019/vaenn_2019_2019-09-30_tie_001_fi.html). Luettu: 31.5.2021.

Torrington D., Hall L., Taylor S. ja Atkinson C. 2011. Human Resource Management. Pearson Education. Edinburgh Gate.

Tuominen, K. 2016. Kehityksen tie. Kehittäjä opintiellä. Muutoksen johtamista oppimalla. Muutoksen johtaminen. Oy Benchmarking Ltd.

Tyson, S. ja York A. 2000. Essentials of HRM. Butterworth-Heinemann. Oxford.

Työsuojelu 2021. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Syrjintä työelämässä. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/yhdenvertaisuus/syrjinta>. Luettu: 2.4.2021.

Työsuojelu 2021. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Yhdenvertaisuuden edistäminen. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus/yhdenvertaisuuden-edistaminen>. Luettu: 2.4.2021.

Työsuojelu 2021. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Yhdenvertaisuus ja syrjintä. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus>. Luettu: 2.4.2021.

Työturvallisuuskeskus 2019. Kemianteollisuuden työalatoimikunta. Työhyvinvoinnin johtaminen. Ohjeita yrityksen sekä työpaikan johdolle. Luettavissa: [https://ttk.fi/files/6658/Tyohyvinvoinnin\\_johtaminen\\_201805\\_27689\\_netti.pdf](https://ttk.fi/files/6658/Tyohyvinvoinnin_johtaminen_201805_27689_netti.pdf). Luettu: 1.4.2021.

Valtioneuvosto 25.11.2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työelämän monimuotoisuusohjelman ohjausryhmä asetettu. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/tyoelaman-monimuotoisuusohjelman-ohjausryhma-asetettu>. Luettu: 18.03.2021.

Vartiainen M. & Kauhanen J. (toim.) 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY. Helsinki.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WS Bookwell Oy. Juva.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Vilpas, P. Kvantitatiivinen tutkimus. Metropolia. Luettavissa: <https://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf>. Luettu 29.3.2021.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselytutkimus

#### MONIMUOTOISEN TYÖYHTEISÖ JOHTAMINEN

Kyselyn tarkoituksena on kerätä dataa opinnäytetyöni tueksi. Aiheena on työyhteisön monimuotoisuusjohtaminen. Pyrin kyselyn avulla kartoittamaan ihmisten kokemuksia ja mielipiteitä työyhteisön monimuotoisuuteen ja sen johtamiseen liittyen. Toivon tämän kyselyn avulla saavani laajemman näkemyksen siitä, miten tärkeäksi ihmiset kokevat monimuotoisuuden ja sen toteutumisen nykypäivän työyhteisöissä sekä miten kukin mieltää monimuotoisuuden käsitteen ja mitä se heidän mielestään sisältää?

- Kyselyyn voi vastata kaikki Suomessa vakituisesti asuvat ja työskentelevät, 18-vuotta täyttäneet
- Kysely on täysin anonyymi
- Vastaaminen vie **noin 10 min**
- Kysely sisältää monivalintakysymyksiä sekä muutaman avoimen kysymyksen. Toivottavasti pystyt vastaamaan kaikkiin kysymyksiin edes lyhyesti.

#### TAUSTATIEDOT (1/2)

*Tässä osiossa kerätään vastaajien demografisia tekijöitä. (Monivalintakysymys.)*

##### Sukupuoli

- Nainen
- Mies
- Muu

##### Ikä

- Alle 20 vuotta
- 20 – 29 vuotta
- 30 – 39 vuotta
- 40 – 49 vuotta
- 50 – 59 vuotta
- 60 vuotta tai yli

##### Asuinalue

- Pääkaupunkiseutu ja muu Uusimaa
- Muu Etelä-Suomi (*Itä-Uusimaa, Kymenlaakso, Kanta-Häme, Päijät-Häme, Etelä-Karjala*)
- Itä-Suomi (*Pohjois-Karjala, Pohjois-Savo, Etelä-Savo*)
- Länsi-Suomi (*Etelä-Pohjanmaa, Keski-Pohjanmaa, Keski-Suomi, Pirkanmaa, Vaasan rannikkoseutu/Pohjanmaa, Satakunta, Varsinais-Suomi*)
- Pohjois-Suomi (*Pohjois-Pohjanmaa, Kainuu, Oulun seutu, Lappi*)

## **TAUSTATIEDOT (2/2)**

*Tässä osiossa kerätään vastaajien demografisia tekijöitä. (Monivalintakysymys.)*

### **Koulutustausta**

- Peruskoulu
- Lukio, ylioppilas- tai ammatillinen tutkinto
- Opistotason tai keskiasteen ammattitutkinto (esim. teknillinen opisto, kauppa-opisto)
- Alempi korkeakoulututkinto (esim. tradenomi, insinööri)
- Ylempi korkeakoulututkinto (esim. ekonomi, diplomi-insinööri)
- Lisensiaatin tai tohtorin tutkinto
- Joku muu, mikä?

### **Ammatti- ja toimiala, johon katsot ensisijaisesti kuuluvasi.**

*Huom! Mikäli olet pandemiatilanteen tai muun syyn vuoksi vastaushetkellä lomautettuna tai työttömänä, voit valita vaihtoehdon viimeisimmän työsi mukaan.*

- Terveys- ja sosiaalipalvelut
- Koulutus ja valmennus
- Informaatio ja viestintä
- Rahoitus- ja vakuutustoiminta
- Henkilöstö-, hallinto- ja tukipalvelut
- Kiinteistöalan palvelut
- Majoitus- ja ravitsemustoiminta
- Kuljetus ja varastointi
- Rakentaminen
- Teollisuus
- Taide, viihde ja kulttuuri
- Kauppa ja talous
- Joku muu, mikä?

### **Ammattiryhmä, johon katsot ensisijaisesti kuuluvasi.**

*Huom! Mikäli olet pandemiatilanteen tai muun syyn vuoksi vastaushetkellä lomautettuna tai työttömänä, voit valita vaihtoehdon viimeisimmän työsi mukaan.*

- Johtoasema toisen palveluksessa
- Ylempi toimihenkilö
- Alempi toimihenkilö
- Työntekijä
- Yrittäjä tai yksityinen ammatinharjoittaja
- Joku muu, mikä?

## **MONIMUOTOINEN TYÖYHTEISÖ (1/2)**

*Tässä osiossa pohditaan työyhteisön monimuotoisuutta – mitä se tarkoittaa ja mitä se kullekin merkitsee? (Monivalinta- sekä avoimia kysymyksiä.)*

**Työyhteisön monimuotoisuus ja sen johtaminen on mielestäni tärkeää.**

*(Monivalintakysymys.)*

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa. En ole ajatellut asiaa.

**Miten kuvailisit työyhteisön monimuotoisuutta muutamalla avainsanalla tai lauseella?** *(Avoin kysymys.)*

**Mitä IKÄ sinulle merkitsee työelämää ja työyhteisöä ajatellen? Miten ikä vaikuttaa omaan työidentiteettiisi? Vaikuttaako se mitenkään?** *(Avoin kysymys.)*

**Mitä TUNNETAIDOT sinulle merkitsevät työelämää ja työyhteisöä ajatellen? Miten tunneälykyys vaikuttaa omaan työidentiteettiisi? Vaikuttaako se mitenkään?** *(Avoin kysymys.)*

**Mitä TYÖMOTIVAATIO sinulle merkitsee työelämää ja työyhteisöä ajatellen? Miten työmotivaatio vaikuttaa omaan työidentiteettiisi? Vaikuttaako se mitenkään?** *(Avoin kysymys.)*

**MONIMUOTOINEN TYÖYHTEISÖ (2/2)**

*Tässä osiossa pohditaan työyhteisön monimuotoisuutta – mitä se tarkoittaa ja mitä se kullekin merkitsee? (Monivalintakysymyksiä.)*

**Seuraavat asiat ovat mielestäni tärkeitä työyhteisön monimuotoisuusjohtamisen kannalta. Valitse omia kokemuksiasi parhaiten kuvaava vaihtoehto. (Matriisiasteikko.)**

- 1) Täysin samaa mieltä
- 2) Samaa mieltä
- 3) Hieman samaa mieltä
- 4) En osaa sanoa
- 5) Hieman eri mieltä
- 6) Eri mieltä
- 7) Täysin eri mieltä

**Kysymykset:**

- Yhdenvertaisuus ja yhdenvertainen kohtelu
- Tasa-arvo
- Syrjimättömyys
- Inkluisio ja osallistaminen
- Positiivinen erityiskohtelu ja kohtuullinen mukauttaminen
- Osaamisen johtaminen
- Johdonmukainen palkitsemiskulttuuri
- Ikäjohtaminen
- Työmotivaatio ja energian johtaminen
- Tunnetaidot ja tunneälykyys
- Erilaisuuden arvostaminen
- Johdon sitoutuminen monimuotoisuuden edistämiseen

**Seuraavat asiat toteutuvat tällä hetkellä oman organisaationi / työyhteisöni monimuotoisuusjohtamisessa. Valitse omia kokemuksiasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.**

*(Matriisiasteikko.)*

- 1) Täysin samaa mieltä
- 2) Samaa mieltä
- 3) Hieman samaa mieltä
- 4) En osaa sanoa
- 5) Hieman eri mieltä
- 6) Eri mieltä
- 7) Täysin eri mieltä

**Kysymykset:**

- Yhdenvertaisuus ja yhdenvertainen kohtelu
- Tasa-arvo
- Syrjimättömyys
- Inkluisio ja osallistaminen
- Positiivinen erityiskohtelu ja kohtuullinen mukauttaminen
- Osaamisen johtaminen
- Johdonmukainen palkitsemiskulttuuri
- Ikäjohtaminen
- Työmotivaatio ja energian johtaminen
- Tunnetaidot ja tunneälykyys
- Erilaisuuden arvostaminen
- Johdon sitoutuminen monimuotoisuuden edistämiseen

**MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMISEN EDISTÄMINEN**

*Tässä osiossa pohditaan monimuotoisuusjohtamisen edistämiseen liittyviä asioita. (Monivalintakysymyksiä.)*

**Monimuotoisuuden johtaminen ja sen edistäminen omassa työyhteisössäni / organisaatiossani. Valitse omia kokemuksiasi parhaiten kuvaava vaihtoehto. (Matriisiasteikko.)**

- 1) Täysin samaa mieltä
- 2) Samaa mieltä
- 3) Hieman samaa mieltä
- 4) En osaa sanoa
- 5) Hieman eri mieltä
- 6) Eri mieltä
- 7) Täysin eri mieltä

**Kysymykset:**

- Koen, että työyhteisössäni käydään aktiivista keskustelua monimuotoisuudesta
- Koen, että organisaationi johto on sitoutunut noudattamaan monimuotoisuuden edistämistä
- Koen, että organisaationi johto viestii selkeästi monimuotoisuuden edistämistavoista
- Koen, että monimuotoisuuden edistäminen on osa organisaationi liiketoimintastrategiaa
- Koen, että työyhteisössäni/organisaatiossani pyritään konkreettisesti edistämään monimuotoisen johtamisen periaatteita
- Tiedän, mitä työyhteisöni/organisaationi konkreettiset monimuotoisen johtamisen edistystoimet ovat
- Positiivinen erityiskohtelu ja kohtuullinen mukauttaminen ovat tarpeellisia toimia yhdenvertaisuuden edistämiseksi
- Vähemmistöryhmän edustajan palkkaaminen toisen, kyvyiltään ansioituneemman henkilön sijasta on hyväksyttävää, jos sillä pyritään edistämään työyhteisön monimuotoisuutta

**KOKEMUKSET MONIMUOTOISUUDESTA**

*Tässä osiossa pohditaan henkilökohtaisia kokemuksia monimuotoisuudesta ja sen johtamisen toteutumisesta omassa työyhteisössä/organisaatiossa. (Monivalintakysymyksiä.)*

**Omat monimuotoisuuden ja sen johtamisen kokemukseni työyhteisössäni / organisaatiossani.** Valitse omia kokemuksiasi parhaiten kuvaava vaihtoehto. (Matriisias-  
teikko.)

- 1) Täysin samaa mieltä
- 2) Samaa mieltä
- 3) Hieman samaa mieltä
- 4) En osaa sanoa
- 5) Hieman eri mieltä
- 6) Eri mieltä
- 7) Täysin eri mieltä

**Kysymykset:**

- Olen joskus kokenut eriarvoista kohtelua minuun henkilönä kohdistuvien syiden vuoksi. (Esim. ulkoinen vaikutelma, tausta, mielipiteet)



- Olen joskus itse ajatellut ennakko-luuloisesti toisesta työyhteisöni jäsenestä häneen henkilönä kohdistuvien syiden vuoksi. (Esim. ulkoinen vaikutelma, tausta, mielipiteet)
- Koen, että työpaikalla voin olla vapaasti oma itseni.
- Koen olevani aktiivinen ja arvostettu työyhteisöni jäsen riippumatta siitä, millainen ihminen olen.
- Koen, että mielipiteeni, tarpeeni ja toiveeni otetaan hyvin huomioon työyhteisössäni.
- Työyhteisöni tapakulttuuri ja ilmapiiri saavat minut tuntemaan yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta suhteessa muihin sen jäseniin.
- Minulle on tärkeää, että saan samanlaista kohtelua kuin muut työyhteisöni.
- Minulle on tärkeää, että saan juuri sellaista kohtelua kuin itse toivoisin minua kohdeltavan.

## **LOPPUUN**

*Lopuksi vielä nopea arvio monimuotoisuusteemaan ja itse kyselyyn liittyen.*

### **Työyhteisön monimuotoisuusjohtaminen on mielestäni aiheena ajankohtainen.**

- Eri mieltä
- En osaa sanoa
- Samaa mieltä

### **Työyhteisön monimuotoisuusjohtamisessa piilee hyödyntämätöntä potentiaalia.**

- Eri mieltä
- En osaa sanoa
- Samaa mieltä

### **Sain uutta pohdittavaa kyselyn myötä.**

- Eri mieltä
- En osaa sanoa
- Samaa mieltä



# Johdon opas monimuotoisen työyhteisön johtamiseen

---

MARJU VIRTANEN

OPINNÄYTETYÖPRODUKTI

31.05.2021