



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

OSUVA Open
Science

This is a self-archived – parallel published version of this article in the publication archive of the University of Vaasa. It might differ from the original.

Moninaisten persoonallisuuksien johtaminen

Author(s): Ollila, Seija

Title: Moninaisten persoonallisuuksien johtaminen

Year: 2022

Version: Accepted manuscript

Copyright ©2022 Oppian.

Please cite the original version:

Ollila, S. (2022). Moninaisten persoonallisuuksien johtaminen. In: Laaksonen, H. & Ollila, S. (eds.) *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus: ajateltua, koettua, tutkittua*, 24-35. Helsinki: Oppian.

Moninaisten persoonallisuuksien johtaminen

Seija Ollila

Johdanto

Moninaisuuden oivaltaminen työelämässä on keskeistä, sillä jokaisessa työyhteisössä työskentelee erilaisia persoonallisuuksia. Erilaisuutta pidetään usein negatiivisena variaationa. Käsite tulee kuitenkin ymmärtää rikkautena ja voimavarana, joka mahdollistaa näkyvämmän ja monipuolisemman persoonallisen luovuuden. Se rakentuu yksilöiden osaamisesta ja tietotaidoista, jotka jäävät usein piiloon, vaikka varsinkin työelämän tuottavuuden ja tehokkuuden näkökulmista niitä tulisi hyödyntää. Moninaisuuden oivaltamisella johtaja kykenee todennäköisesti rakentamaan vahvempaa tuottavuutta ja hyvinvointia työyhteisöön alasta riippumatta (1, 2).

Tämä artikkeli pyrkii vastaamaan kysymyksiin, mitä moninaisuudella tarkoitetaan, millaisia moninaisuuden kytkeytyviä persoonallisuuksia työelämässä toimii ja miten johtamalla voidaan hyödyntää työyhteisön moninaisuutta? Artikkelin rakentuu henkilöstöjohtamisen ympärille, mutta huomioi samalla yhtenä ulottuvuutena johtajan tai esihenkilön omakohtaiset kokemukset itsestään tietynlaisen temperamentin omaavana henkilönä.

Moninaisuutta ja monimuotoisuutta pidetään suomenkielessä lähes synonyymeinä. Monimuotoisuus käsitteenä sopii käytettäväksi paremmin silloin, kun käsitellään luontoon tai ympäristöön liittyviä erilaisia tekijöitä. Moninaisuus-käsitteellä puolestaan voidaan kuvata selkeämmin inhimillisiä erilaisuuksia ja ilmiöitä, kuten persoonallisia ominaisuuksia tai temperamenttipiirteitä.

Persoonallisuuksien kirjosta voidaan poimia neljä vahvaa temperamenttityyppiä, joita ovat introvertti, ekstrovertti, ambivertti ja erityisherkkä persoona. Artikkelin tavoitteena on avata näiden persoonallisuuksien toimintatapoja, osaamista, odotuksia työlle ja johtamiselle. Samalla tarkastellaan myös johtamisosaamista, jota johtajalta tai esihenkilöltä edellytetään moninaisia persoonallisuuksia johtaessaan. Oman itsetuntemuksen kautta johtaja voi toteuttaa toimivaa, arvostavaa johtajuutta ja huomioida henkilöstöjohtamisessa persoonallisuuksien kirjon haasteita sekä mahdollisuuksia työssä ja työyhteisössä.

Moninaisuus käsitteenä

Ihmisen ajattelu perustuu usein vahvasti uskomuksiin ja ennakkoluuloihin. Stereotyyppiset, kaavamaiset käsitykset toisista ihmisistä liittyvät oman turvallisuuden ja itsenäisyyden suojaamiseen sekä omien rajojen varmistamiseen. Yleistäminen ja luokittelu erilaisuuden kohteena olevasta asiasta on stereotyyppiä ja hyvin rajattua ajattelua. Jotta yksilö voi sosiaalistua myönteisesti moninaiseen työyhteisöön, on hänen löydettävä nuo rajat itsenäisyytensä ja erillisyytensä suojaksi ja pystyttävä vuorovaikutukseen muiden yksilöiden kanssa. Hyvä yhteistyö edellyttää yksilöltä ja organisaatiolta vuorovaikutuksen vahvistamista ja ennen kaikkea luottamuksellisuutta. Luottamuksen vallitessa riskien sietäminen ja sitoutuminen organisaatioon mahdollistuu kuin myös kommunikaatio ja yhteistyö lisääntyvät. Lisäksi tällä on keskeinen merkitys yksilöiden ja työyhteisön kokemuksista ja osaamisesta rakentuneen hiljaisen tiedon esille nousemiseen. (3)

Stereotyyppisestä ajattelumallista päästään yksilön erilaisuuteen. Yksilöllisyys muodostuu monikerroksisesta erilaisuudesta, joka on aina ainutlaatuista. Erilaisuus on näin ollen moninaisuutta, joka on erityisesti työelämässä rikkaus. (4) Käsitteenä moninaisuus antaa näkökulman ymmärtää ja suhtautua työyhteisön muihin jäseniin positiivisemmalla tavalla. Erilaisuuden havaitseminen ja tunnistaminen auttaa hyödyntämään moninaisuutta (3). Moninaisuus tulee näin nähdä voimavarana ja mahdollisuutena jokaisen yksilön osaamisen sekä luovan ajattelun toteutumiseen (5, 1). Erilaisuuden hyväksyminen ei ole aina helppoa (6) ja siksi valitettavan paljon tietotaidosta jää turhaan käyttämättä tai jopa hukataan kieltämällä erilaisuus. Samanlaisuus ei takaa onnistumista, koska silloin lukkiutuvat portit yksilöiden luoville näkökulmille ja ainutlaatuisuudelle.

NOSTO: Erilaisuus on näin ollen moninaisuutta, joka on erityisesti työelämässä rikkaus.

Luovaa ajattelutapaa ei voi opettaa eikä ohjata. Sen ilmenemismuotoja tulee jokaisen työyhteisön jäsenen vaalia ja kunnioittaa, koska oikeissa olosuhteissa jokaisen yksilön luovuus voi kukoistaa. (7) Hyväksytyksi tuleminen ja itsensä tarpeelliseksi kokeminen vahvistaa yksilön motivaatiota tuoda esiin sisäistä luovuuttaan. Tarvitaan voimauttavia kohtaamisia, jaettua ymmärrystä ja vuorovaikutussellisuutta. Onnistuja on se, joka saa muut ylittämään itsensä. Rohkeutta lisätään tekemällä rohkeita tekoja.

Moninaisuus on kulttuurista, organisatorista ja koulutuksellista erilaisuutta (8). Se on joka tapauksessa haaste, sillä erilaisen hyväksyminen edellyttää tietoa, kokemuksia ja halua oppia uutta

tietoisesti. Moninaisuuden ymmärtäminen edellyttää yksilöiden kunnioittamista yhdenvertaisina, ainutlaatuisina roolinsa ja ryhmänsä edustajina. Työelämässä moninaisuus näyttäytyy monikerroksisena kehärakenteena. Sen keskiössä on yksilön ainutlaatuinen persoonallisuus. Sen ympärille sisäisinä tekijöinä sijoittuvat yksilön ikä, sukupuoli, sisään- tai ulospäinsuuntautuminen ja fyysiset sekä muut ulkoiset ominaisuudet. Sen jälkeen ulospäin vähemmän näkyviä tekijöitä, eli ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa työkokemus, koulutustausta, elämäntavat tai esimerkiksi uskontosuunta ja siviilisääty. Kehän uloimmalla reunalla sijaitsevat organisaatiotekijät, kuten työn sisältö, toiminnallisuus ja johtaminen. (4, 3) Moninaisuus tarkoittaa vaihtelevuutta tai eroavuutta arvostuksissa (9).

NOSTO: Moninaisuuden ymmärtäminen edellyttää yksilöiden kunnioittamista yhdenvertaisina, ainutlaatuisina roolinsa ja ryhmänsä edustajina.

Työyhteisöissä tarvitaan moninaisuusosaamista, joka toteutuu moninaisuuden ja erilaisuuden arvostamisena, tasa-arvoisena kohteluna ja yksilöiden vaikuttamismahdollisuuksina. Tämä tarkoittaa moninaisuuden kunnioittamista ja sen oppimista, että kaikkia ei aseteta samaan muottiin. (3) Työyhteisön jäsenten tulee pystyä irtautumaan omista näkökulmistaan, ennakkoluuloistaan ja stereotyyppioistaan, jotka ohjaavat toimintaamme ja rajaavat suhtautumistamme muihin yksilöihin työssä. Kyse on pitkälle myös suvaitsevaisuudesta ja joustavuudesta ajatuksille, ettei näkökulmamme asiaan kuin asiaan ole ainut oikea totuus.

Moninaisten persoonallisuuksien kirjo työelämässä

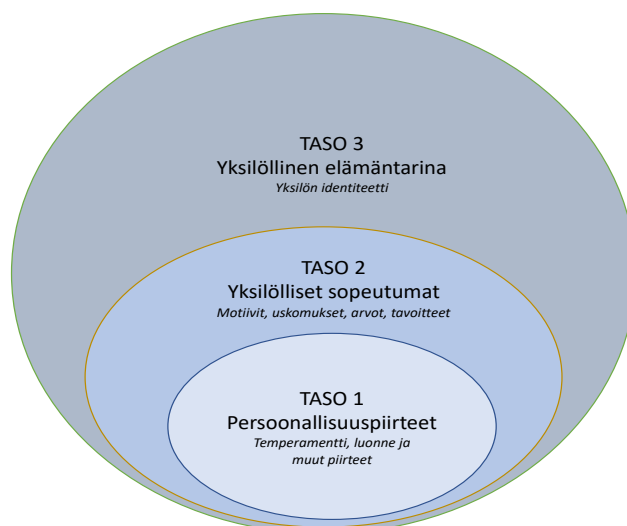
Persoonallisuus tarkoittaa ihmisen yksilöllisyyttä. Se näkyy tapana tuntea, toimia, käyttäytyä ja ajatella yksilöllisesti. Persoonallisuus kypsyy ja muuttuu elämän varrella. Temperamentti puolestaan on yksilön automaattista ja tiedostamatonta tapaa suhtautua ympäristön ärsykkeisiin. Yksilö voi joko ahdistua ärsykkeistä tai hänen uteliaisuutensa saattaa herätä. Temperamentti on ihmisten erilaisuutta selittävä taipumus tai tyyli (10). Sitä pidetään synnynnäisenä ja pysyvänä, mutta myös geneettisenä, neurobiologisena piirteenä ja osana persoonallisuutta. Molemmat ovat perinnöllisiä. Temperamenttitutkimusten mukaan erilaiset yksilöt tarvitsevat hieman erilaiset ympäristöt tuodakseen esiin omaa potentiaaliaan ja toimiakseen parhaalla mahdollisella tavalla. (11, 12)

Persoonallisuudenpiirteet, kuten ekstro- ja introversio, lapsuuden ja elämäkokemukset sekä ympäristö vaikuttavat siihen, minkälaisia selviytymiskeinoja yksilö ottaa käyttöön, ja miten persoonallisuus muotoutuu. Yksilöllisten erojen ymmärtäminen yhteiskunnallisesti on tärkeää, jotta

jokainen voisi ilmentää voimavarojaan täysimääräisesti. Tärkeää on myös, että yksilö tunnistaisi itse omat piirteensä ja taipumuksensa sekä voisi toteuttaa niitä mahdollistavalla tavalla. Silloin siitä koituisi suurin hyöty niin yksilölle itselleen kuin työyhteisölle ja yhteiskunnallekin. (12)

NOSTO: Yksilöllisten erojen ymmärtäminen yhteiskunnallisesti on tärkeää, jotta jokainen voisi ilmentää voimavarojaan täysimääräisesti.

Persoonallisuus rakentuu McAdamsin (1995) mukaan kolmesta tasosta (kuvio 1)(13). Tasolla 1 ovat yksilön keskeiset persoonallisuuspiirteet, kuten temperamentti, luonne ja muut synnynnäiset piirteet, jotka ovat ajasta ja roolista riippumattomia. Nämä piirteet kuvastavat yksilöä itseään, hänen ajatteluaan, toimintaansa ja tuntemuksiaan (14). Luonteenpiirteisiin kuuluvat itseohjautuvuus, yhteistyökykyisyys ja henkisyys. Temperamentin eli tunneperäisten piirteiden ja järkipäisten piirteiden eli luonteen välillä on dynaaminen, jatkuva vuorovaikutus. Toisella tasolla ovat yksilölle tyypilliset sopeutumistavat, jotka vaihtelevat riippuen ajasta, paikasta ja rooleista. Sopeutuakseen yksilö tarvitsee oikeanlaiset motiivit ja uskomukset pyrkimyksilleen, mutta myös tavoitteet suunnitelmiseen ja strategioineen. Arvoilla on tärkeä merkitys kaikessa yksilöllisessä toiminnassa, kuin myös yhteisöllisyyden rakentamisessa. Yksilön elämäntarina rakentuu tason 3 mukaan persoonallisuuspiirteistä ja yksilöllisestä sopeutumisesta elämään sekä ympäristöön. Se on yksilön käsitys omasta elämäntarinastaan. Identiteetillä ja hyvällä itsetuntemuksella on vahva merkitys yksilön persoonalliselle toiminnalle läpi elämän.



Kuvio 1. Persoonallisuuden rakenne (13, 12).

Persoonallisuutta on tutkittu erityisesti piirreteoreettisista lähtökohdista. Tunnetuimpiin kuuluva teoreettinen malli on viiden piirteen malli BIG FIVE-teoria, joka kuvaa ehkä vahvimmin tieteellisessä mielessä ihmisten erilaisuutta. Nämä viisi piirrettä ovat neuroottisuus, ekstroversio, avoimuus kokemuksille, tunnollisuus ja sovinollisuus. Temperamenttipiirteitä ovat puolestaan vahingon välttely, elämyshakuisuus, riippuvuus palkinnoista ja sinnikkyys. (15, 16) Lisäksi Bussin ja Plomin (1984) teorian mukaan näihin piirteisiin liitetään emotionaalisuus, aktiivisuus ja sosiaalisuus (17).

Moninaisuuteen kytkeytyvät persoonallisuudet voidaan erotella neljään ryhmään ominaisuuksiensa perusteella. Näitä ovat introvertti, ekstrovertti, ambivertti ja erityisherkkä/sensivertti (nimike artikkelin kirjoittajan vastuulla). Jotkut persoonallisuudet erottuvat selkeästi toisistaan esimerkiksi sosiaalisuuden ja sisäänpäin- tai ulospäinsuuntautuneisuuden perusteella, koska ovat toistensa lähes vastakohtia. Tällaisia ovat introvertti ja ekstrovertti. Toisaalta joidenkin ominaisuuksien vertailu ei ole itsestään selvää, koska ne voivat näyttäytyä tilanteesta riippuen kaikkien neljän persoonallisuuden yhteydessä. Toisaalta ambivertti ja sensivertti yksilö yhtäläillä voi olla sosiaalisesti innostunut tai sitten haluaa vetäytyä mieluummin omiin oloihinsa. Näiksi itsensä kokevissa persoonissa löytyy piirteitä sekä introverttiudesta että ekstroverttiudesta. Jokaisella persoonallisuudella on omat vahvuutensa ja heikkoutensa joka tapauksessa. (1) Jokaisella persoonallisuustyypillä on omat menestysreseptinsä työelämässä. Ne eivät ole samanlaisia, mutta ovat samanarvoisia. (18)

NOSTO: [Jokaisella persoonallisuustyypillä on omat menestysreseptinsä työelämässä.](#)

Introversio persoonallisuuspiirteenä liittyy yksilöön, joka voimaantuu saadessaan pohdiskella asioita kaikessa rauhassa ilman sosiaalista kanssakäymistä olematta kuitenkaan epäsosiaalinen (19). Introvertti tarvitsee yksityisyyttä ja yksinäisyyttäkin, muuten hän väsyä. Uusiin ihmisiin tutustuminen voi olla uuvuttavaa, eikä keskipisteeksi joutuminen tunnu hyvältä. Vaikka ystävyysuhteita introvertilla on yleensä vähän, ovat ne sitäkin syvempiä. Pohdinnoillaan ja tarkkuudellaan hän saa aikaan hyviä ideoita ja löytää ratkaisuja omana hiljaisena persoonanaan. (20, 21, 1) Introverttia pidetään hiljaisena, vetäytyvänä ja varautuneena yksilönä, joka ei avaudu omista asioistaan helposti muille kanssaihmisille. Hän välttää riskejä ja haluaa järjestystä takaavia rutiineja sekä turvallisuuden tunnetta elämänsä. Impulsiivisuus ei kuulu hänen elämänsä. (21)

NOSTO: [Introvertti tarvitsee yksityisyyttä ja yksinäisyyttäkin, muuten hän väsyä.](#)

Introvertin vahvuuksia ovat sinnikkyys, varovaisuus, rauhallisuus ja keskittymiskyky. Varovaisena hän punnitsee riskitekijöitä tarkasti ja kykenee rauhallisena syventymään yhteen asiaan kerrallaan. Hän kirjoittaa mieluummin kuin puhuu. Introvertti työskentelee parhaiten silloin, kun hänelle mahdollistetaan rauhalliset työtilat. Hänelle ei tuota vaikeutta uppoutua johonkin asiaan tai tehtävään sinnikkäästi säästämättä energiaansa. Ammatillisesti tai tehtäväsuuntautuneesti ajatellen introvertti henkilö sopii hyvin suunnittelua ja ideointia edellyttäviin työtehtäviin, koska hänellä on taipumus analyttiseen ajatteluun. (18, 20)

Ekstroversio persoonallisuuspiirteenä kuvastaa sosiaalisesti itsevarmaa ja ohjat käsiinsä ottavaa ihmistä, joka järjestää mielellään erilaisia tilaisuuksia ja haluaa olla suurten joukkojenkin keskipisteenä. Hän on puhelias, avoin, ulospäin suuntautunut ja taitava ilmaisemaan itseään (18). Laajan ystäväverkoston ylläpitäminen on ekstrovertille keskeistä, joskin ystävät vaihtuvat eivätkä suhteet ole kovin syvällisiä. Hänellä on utelias, elämishakuinen asenne uutta ja vierasta kohtaan sekä riskinotto-kyky. Ekstrovertti on vaihtelunhaluinen, eikä rutiininomaisuus sovi hänen persoonalleen. Impulsiivisuus on vahva piirre ja hän kykenee työskentelemään meluisassakin ympäristössä. (20, 21)

NOSTO: Ekstrovertti on vaihtelunhaluinen, eikä rutiininomaisuus sovi hänen persoonalleen.

Ekstrovertin vahvuuksia ovat rohkeus, spontaanius, innokkuus ja puheliasuus. He ovat valmiita ottamaan riskejä tavoitteeseen pääsemiseksi ja vaihtavat sujuvasti tehtävästä toiseen ilman pitkää valmistautumista. Ympäristön vaikutukset saavat heidät innostumaan helposti ja ovat taitavia ilmaisemaan itseään. Ammatillisesti ekstrovertti henkilö sopii erinomaisesti puhetta ja esiintymistä edellyttäviin työtehtäviin sekä tehtäviin, joissa on keskeistä verkostojen luominen. He haluavat saada aikaan muutoksia ympäristössään ja vaikuttaa (18).

Ambiversio ilmenee yksilön tasapainotteluna kahden edellisen vastakkaisen persoonallisuuspiirteiden välillä. Keskivertotyypinä ambivertilla on mahdollisuus joustavuuteen ja pysyvyyteen. Hän voi käyttäytyä ajoittain introvertin ja taas toisinaan ekstrovertin tavoin tasapainottamalla vilkkaita ja rauhallisia jaksoja elämässään. Elämönhallintaan liittyy vaihtelua, palautumista ja tasapainoa sopivassa määrin. Verrattaessa ekstrovertteihin ambivertti on harkitsevaisempi, kärsivällisempi ja vähemmän vaihtelua kaipaava, mutta sietää passiivisuutta, runsaita kontakteja ja ympäristön ärsykeitä paremmin kuin introvertti. Ambivertin onkin helppo tulla toimeen muiden persoonallisuustyyppien kanssa ja ymmärtää heitä. (18)

Ambivertin vahvuuksia ovat monipuolisuus, sopeutumiskyky, diplomaattisuus ja maltillisuus. He siirtyvät helposti ajattelusta toimintaan, samaistuvat muihin ihmisiin mukauttamatta omaa käyttäytymistään liikaa ja heidän on helppo tulla toimeen hyvin erilaisten ihmisten kanssa. Ammatillisesti ambivertille on luontaista toimia diplomaattisissa vuorovaikutusta edellyttävissä tehtävissä, kuten soviteluissa, neuvotteluissa ja yhteistyöhankkeissa. Tällaiset tehtävät ovat kuitenkin haastavia, koska silloin häntä vedetään usein moneen suuntaan samanaikaisesti. (18)

NOSTO: Ambivertin vahvuuksia ovat monipuolisuus, sopeutumiskyky, diplomaattisuus ja maltillisuus.

Erityisherkkyyks/Sensiversio tarkoittaa vahvaa sensitiivisyyttä ja intuitioherkkyyttä. Yksilö pohtii asioita syvällisesti ja hyvin tunnepitoisesti. Erityisherkillä persoonalla on kyky havainnoida tarkasti ympäristöään. Hän huomaa pienetkin vivahteet, jotka muilta jäävät helposti huomaamatta sekä aistii herkkyydellään ympärillään vallitsevan ilmapiirin. Rikas sisäinen maailma, voimakkaat tunteet ja aistimukset ohjaavat toimintaa työssään (22, 23). Aronin varhaisimpien tutkimusten mukaan enemmistö erityisherkkistä kuuluu introvertteihin, mutta Sobockon ja Zelenskin (2015) tutkimusten mukaan he sijoittuvat temperamenteiltaan sekä introvertteihin että ekstrovertteihin (24). Liialliset ihmiskontaktit, häly ja kiire uuvuttavat, mutta heidän samalla voimakas myötätuntoisuutensa ja empatiakykynsä ovat työelämässäänkin tärkeitä ominaisuuksia.

Erityisherkillä on tyypillistä aistiyliherkkyyttä, jota esiintyy arviolta 15-20 prosentilla ihmisistä (25, 26). Aistiyliherkkyyttä lisää stressiin liittyvien ongelmien riskiä työympäristöissä, joissa ilmapiiri on negatiivinen. Erityisherkkään henkilön ominaisuus nostaa esiin niitä tarpeita, joita työyhteisön muidenkin jäsenten tukemisessa tarvitaan vastaavissa tilanteissa (27). Aistiyliherkkyyttä ei ole neurologiseen tai fysiologiseen sairauteen liittyvä tekijä, vaan persoonallisuuden ja hermojärjestelmän synnynnäinen ominaisuus. Tämä ominaisuus on yhteydessä ihmisten erilaiseen käyttäytymiseen ja kokemuksiin erotytisesti tunteiden alueella. (25, 27) Se on myös positiivinen kyky ja osa älykkyyttä (6).

Erityisherkkien vahvuuksia ovat tunnollisuus, tarkkuus, luotettavuus ja luovuus. Heillä on erityinen huomiointikyky tutkia ja pohtia monipuolisesti asioita sekä löytää pienetkin vivahteet nopeasti. He ovat syvällisyytensä perusteella empatiaherkkiä ja heillä on taito kuunnella ja asettua toisen ihmisen asemaan. Vahvaa tunneälyänsä hyödyntäen heidän on helppo lähestyä työyhteisön muita jäseniä ja toimia yhteishengen luojina. Ammatillisesti sensivertit yksilöt suuntautuvat usein ihmissuhdetyöhön, jossa heidän tunneherkkä persoonallisuutensa näyttää parhaimmillaan. Kuitenkin alasta

riippumatta jokainen työyhteisö tarvitsee sensitiivisiä persoonallisuuksia toimiakseen inhimillisellä tehokkuudella. (1) Seuraavassa taulukossa 1 on vertailtu näiden neljän eri persoonallisuuden ominaisuuksia.

NOSTO: **Erityisherkkien vahvuuksia ovat tunnollisuus, tarkkuus, luotettavuus ja luovuus.**

Taulukko 1. Eri persoonallisuuksien ominaisuuksien vertailua (28, 29, 20, 18, 21, 1)

<p>Introvertti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ei samaistu ryhmiin, omat mielipiteet ja näkemykset itsenäisesti, pohdiskeleva • Etsii hiljaisuutta, ei pitkästy yhtä helposti, on harkitsevainen ja visualisoiva, tekee mieluummin kuin puhuu, pidetään usein jähmeänä ja tunteettomana • Luova ongelmaratkaisukyky, pystyy ratkaisemaan täysin uudenlaisia ongelmia, on tarkka yksityiskohdissa, peräänantamaton 	<p>Ambivertti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voi työskennellä yksin ja ryhmässä • Sosiaaliset tilanteet eivät uuvuta, paitsi, jos venähtävät liian pitkiksi • Hetkittäinen huomion keskipisteenä oleminen on mukavaa • Omiin ajatuksiin uppoutuminen, mutta myös keskusteleminen ihmisten kanssa luontevaa • Oman ajan kaipuu, mutta yksinolo liian pitkään puuduttaa
<p>Ekstrovertti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viihtyy sosiaalisissa tilanteissa, hakee toimintaa ja spontaaniutta ympärilleen • Saa energiaa puheesta ja ympäristön aktiivisuudesta, haastaa ja aktivoi yleisöään sosiaalisesti lavasäteilyllään, panostaa enemmän esiintymiseen kuin sisältöön • Ajattelee nopeasti ja pintapuolisesti, pystyy tekemään nopeita ja rutiininomaisia päätöksiä 	<p>Erityisherkkä/Sensivertti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reagoi erityisen herkästi ulkoisiin ja/tai sisäisiin ärsykkeisiin • Tekee hienovaraisia havaintoja ja prosessoi havaintojaan ja kokemuksiaan syvällisesti • Kuormittuu herkästi, koska poikkeuksellisen herkkä fysiologinen stressijärjestelmä • Tarkkaileva uusissa sosiaalisissa tilanteissa, arempi kuin vähemmän herkkä enemmistö • Avoimuus monille aistihavainnoille samanaikaisesti, vastaanottavaisuus, intuitioherkkyys

Moninaisuuteen kytkeytyvät persoonallisuudet hyötyvät toisistaan silloin, kun yksilöt tunnistavat keskeiset erot persoonallisuuspiirteiden välillä, pyrkivät tasoittamaan niiden välisiä esteitä sekä yhdistämään vahvuuksiaan. Tunnistaminen tarkoittaa, että jokainen ymmärtää toistensa tarpeet, arvot, vahvuudet ja heikkoudet sekä osaa arvostaa erityisesti vahvuuksia, joita kaikilla on. Piirteiden tasoitumisella voi olla ratkaiseva vaikutus vaikeiden ja riskialttiidenkin tilanteiden ratkaisemisessa. Työyhteisöissä moninaisuuteen kytkeytyvät persoonallisuudet voivat yhdistää kokonaisuutena erilaiset vahvuutensa ja saavuttaa näin paljon enemmän yhdessä. Tällaisella synergialla voidaan päästä hyvin merkittäviin ja luoviin saavutuksiin. Moninaisuutta ja tässä kohtaa myös erilaisuutta tulee arvostaa. (18, 1)

NOSTO: **Työyhteisöissä moninaisuuteen kytkeytyvät persoonallisuudet voivat yhdistää kokonaisuutena erilaiset vahvuutensa ja saavuttaa näin paljon enemmän yhdessä.**

Johtajana moninaisten persoonallisuuksien työyhteisössä

Johtaminen moninaisten persoonallisuuksien työyhteisössä edellyttää erilaisuuksien havaitsemista ja arvostamista sekä monipuolisten vahvuuksien ja osaamisen hyödyntämistä (30). Näin jokaisen yksilön motivaatio ja innostuneisuus työhön voidaan säilyttää. Työyhteisön kehittämisessä on oltava joustava, sillä silloin voidaan erilaisuuden arvo nähdä ja todeta (31, 3, 31) Kuuntelemisen taito, erilaisuuden arvostaminen ja eettinen suhtautuminen moninaisuuteen kuuluvatkin johtajan johtamisosaamiseen. (33, 34, 35, 5) Työyhteisössä tarvitaan moninaista ja vastavuoroista vuorovaikutusta sekä havainnointitaitoja jokaisen jäsenen välille johtaja mukaan lukien (36, 37).

Moninaisuus on organisaation menestystekijä. Erilaiset ajattelutavat, osaamiset ja ihmisten taustat ovat rikkauksia, joilla on vaikutus työyhteisön toimintaan ja mahdollisuuksiin kehittyä. Työelämän moninaisuuteen kytkeytyvien persoonallisuuksien olemassaolon tiedostaminen, tunnistaminen ja arvostaminen liittyvät asenteisiin jokaisessa organisaatiossa. Näillä asenteilla on kauaskantoinen vaikutus yksilön luovuuteen ja innovointiin työyhteisöissä. (38, 39, 1) Työympäristön kehittäminen näiden asenteiden ja samalla arvojen mukaisesti edellyttää joustavuutta kohtaamaan moninaisuuteen liittyvät tarpeet ja edut sekä vahvuudet, joilla voidaan mahdollistaa yksilöiden motivoitumista ja palkitsevuutta työssä (33). Kun itseohjautuvuutta lisätään organisaatiossa, voi jokainen yksilö pyrkiä järjestelmään työtään omaehtoisella tavalla ja samalla hän saa käsityksen omasta osaamisestaan tai siitä, mitä tarvitaan lisää. Itseohjautuva työntekijä edistää yhteisiä päämääriä itsenäisesti, oman harkintansa mukaan ilman, että esihenkilö jatkuvasti ohjeistaa ja valvoo häntä. (40, 41) Silloin, kun yksilö kokee autonomisuutta työssään, hänelle tulee myös mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön ja organisaation valintoihin sekä toimintaan ja samalla omiin tapoihinsa tehdä työtä (42).

NOSTO: Moninaisuus tuo mukanaan myös haasteita työyhteisöön ja johtamiselle.

Moninaisuus tuo mukanaan myös haasteita työyhteisöön ja johtamiselle. Tällaisia haasteita ovat erilaiset yksilölliset tavat toimia vuorovaikutuksessa muiden kanssa, käsitellä kokonaisuuksia, hahmottaa aikaa, näyttää tunteita tai osoittaa, mitkä asiat ovat kullekin merkityksellisiä. (14) Tunteet vaikuttavat käyttäytymiseen työyhteisössä, vaikka niitä ei helposti tiedostetakaan (43). Ihmisten johtaminen edellyttää näiden tekijöiden tunnistamista. Johtaja saattaa yleistää tai nähdä omien arvojensa mukaisesti samanlaisuuden tärkeämpänä kuin erilaisuuden ja siten moninaisuuteen kytkeytyvien persoonallisuuksien vahvuudet ja toimintatavat voivat jäädä taka-alalle. Asenteet ja ennakkoluulot voivat näin toimia esteinä moninaisuuden hyväksymiselle. Asenteita muokkaamalla johtaja voi uudistaa omaa toimintaansa ja oppia arvostamaan moninaisuutta. Kuitenkin osaamisen johtamisessa on tärkeä

johtajan kuunnella, havainnoida, olla suvaitsevainen ja tarvittaessa empaattisesti läsnä työntekijöilleen. (44, 45, 8)

NOSTO: Asenteita muokkaamalla johtaja voi uudistaa omaa toimintaansa ja oppia arvostamaan moninaisuutta.

Johtajan tulee olla tietoinen moninaisuuteen kytkeytyvien persoonallisuuksien ominaisuuksista ja suunnitella johtamista, työtehtävien toteuttamista sekä työolosuhteita parhaalla mahdollisella tavalla. Onnistuessaan tässä johtaja takaa parhaan mahdollisen tuloksen ja työtyytyväisyyden organisaatiossaan. Jo työntekijöitä rekrytoitaessa työpaikkahaastattelussa on tärkeä tarkkailla haastateltavien käyttäytymistä liittyen persoonallisuuksien ääripäihin, ekstroversion suhteessa introversion. Ekstrovertti on vakuuttava ja tuo värittämällä esiin oman älykkyytensä, osaamisensa ja sitoutuneisuutensa, puhumattakaan velvollisuudentunnostaan. Hänellä on usein korkea itseluottamus ja häntä on helppo haastatella. Introvertti, joka on rauhallisempi, eikä niin itsevarma, kykenee työpaikkahaastattelussa osoittamaan selkeydellään ja pohtivalla harkinnallaan oman osaamisensa ja tietotaitonsa suhteellisen lyhytsanaisesti. (21) Ambivertti ja sensivertti puolestaan kallistuvat haastateltavina jompaankumpaan suuntaan. Tarkka haastattelija kykenee osuvilla kysymyksillä havainnoimaan ambivertin diplomaattista maltillisuutta ja sensivertin sensitiivisyyttä ja vahvaa luovuutta.

Työhaastatteluissa toimivan haastattelijan omalla persoonallisuudella on tietenkin oma merkityksensä. Ekstrovertti haastattelija valitsee todennäköisesti tehtävään ekstrovertin työnhakijan erityisesti, jos hän ei tiedosta tai ymmärrä introvertin hyviä ominaispiirteitä. Haastatteluissa onkin hyvä pitää mielessään tehtäväsuuntautuneisuus, eikä huomioida pelkästään hakijoiden käyttäytyminen ja sen perusteella tehdä henkilöarviointia. Lisäksi haastattelujen tukena voi hyödyntää erilaisia digitaalisia rekrytointitestejä (esim. www.hrtest.fi) tai soveltuvuusarviointeja. Henkilöstöjohtamisessa on keskeistä hyödyntää moninaisia henkilöstöresursseja, jolloin voidaan löytää ja jopa lisätä luovuutta työyhteisöissä (46).

NOSTO: Lisäksi haastattelujen tukena voi hyödyntää erilaisia digitaalisia rekrytointitestejä (esim. www.hrtest.fi) tai soveltuvuusarviointeja.

Entä sitten, jos johtaja itse on ekstrovertti, introvertti, ambivertti tai sensivertti. Positiivisesta näkökulmasta katsoen ekstrovertti johtaja on dynaaminen, innostunut ja toiminnallinen. Hän tekee nopeita päätöksiä, ottaa vastuuta, tarttuu ristiriitoihin asettamalla selkeät rajat. Johtaja on joustava, etenee

nopeassa tahdissa ja tarttuu toimeen. Hänen heikkouksiaan ovat liiallinen kovuus, eli pyrkimys näyttää voimakkaalta ulospäin ja ohjaksien pitäminen tiukasti vain omista käsissä. Korkealla ulkoisella statuksella on keskeinen merkitys hänelle. Hän voi antaa liiallisella läsnäolollaan myös helposti vaikutelman työntekijöille, että heitä vahditaan. Vahvan ekstroverttijohtajan voi olla vaikea kuunnella riittävästi ja hän voi olla liian impulsiivinen tekemään hätiköityjä päätöksiä. (18)

Introvertin johtajan hyviä ominaisuuksia ovat luotettavuus, ennustettavuus ja suunnitelmallisuus. Hänellä on hyvä paineensietokyky ja hän antaa tukea tarvittaessa. Johtaja haluaa vahvistaa oma-aloitteisuutta ja rohkaisee yksilöitä ideoimaan. Introvertti johtaja empaattisuudellaan ymmärtää muita ja kykenee epäitsekkyteen. Tulossuuntautuneisuuden ohella johtaja hallitsee monimutkaisia tilanteita, analysoi, huomioi faktat ja säilyttää suunnan toiminnassa. Introvertin johtajan heikkouksia ovat liiallinen peräänantavuus, eristäytyminen omiin oloihin ja pitäytyminen pelkästään asiassa jättäen tunteet ja ihmissuhteet vähemmälle huomiolle. Näin hän huomaamattaan ei myöskään anna riittävästi palautetta työntekijöille. Ristiriitoja vältelläkseen hän pelkää ottaa vaikeita asioita puheeksi työyhteisössä. (18)

Ambivertin johtajan rooli sijoittuu edellisten persoonallisuuksien keskivaiheille, jossa vahvuudet ja heikkoudet periaatteessa tasapainottuvat. Siksi ambivertin johtajan vahvuus on ennen kaikkea diplomaattisuus ja maltillisuus. Hän todennäköisesti ymmärtää ainakin osittain kahden ääripään ominaisuuksia, kykenee havainnoimaan heidän reaktioitaan työyhteisössä ja toimimaan itse siten suunnan mukaisesti. Toisaalta ambivalentit tilanteet voivat vetää häntä joko hyvään tai huonoon suuntaan, riippuen hänen voimavarojensa riittävydestä ja siitä, kumpaan suuntaan hän ekstrovertti-introverttiakselille on sijoittunut. (18)

Erityisherhän johtajan vahvuuksia ovat vahva empatiakykyisyys ja tunneäly. Hän osaa kuunnella intensiivisesti ja aistii herkästi sensitiivisenä ihmisenä yksilöiden tunnetiloja ja työyhteisön ilmapiirin eri sävyjä. Hän ymmärtää yksilöitä ja tilanteita juuri hyvän kuuntelemisen taitonsa avulla. Vahva intuitio auttaa huomioimaan epäkohtia ja lisää halua viedä asioita eteenpäin järjestelmällisesti ja vahvalla tunnollisuudella. Luovuus on sensivertin johtajan vahva ominaisuus. Johtajan heikkouksina voidaan pitää liiallista tunneherkkyyttä, jonkinlaista kiltteyttä ja pedanttisuutta. Tästä syystä ja myös silloin, jos vastuuta on liikaa tai hän ei saa arvostusta työstään, hän kuormittuu herkemmin kuin muut persoonallisuudet. Johtaja voi myös vahvan empatiakykynsä vuoksi joutua työyhteisössään hyväksikäytetyksi tunnetasolla. (1)

NOSTO: Moninaisuuden johtamisessa johtajan itsetuntemuksella on suuri merkitys.

Moninaisuuden johtamisessa johtajan itsetuntemuksella on suuri merkitys. Hyvällä itsetuntemuksella varustettu yksilö tiedostaa omat ajatuksensa, tunteensa ja toimintatapansa. Omien toiveiden ja tarpeiden, vahvuuksien ja heikkouksien, arvojen ja uskomusten tiedostaminen sekä ymmärtäminen auttaa ennakoimaan ristiriitaisiakin tilanteita työyhteisössä. Johtaminen ei ole vain rooli tai tehtävä, vaan se on rakennelma omaan persoonaan kytkeytyviä tunteita, toimintatapoja ja käyttäytymistä. Johtamistehokkuus kasvaa, kun johtaja lisää itsetuntemustaan. (37) Silloin hän todennäköisesti ymmärtää omaa persoonallisuuttaankin ja samalla moninaisuuteen kytkeytyviä persoonallisuuksia sekä heidän tarpeitaan ja toiveitaan kuin myös vahvuuksiaan. Kun erilaisuutta kunnioitetaan ja se otetaan käyttöön, voidaan herkästi tukea työilmapiirin terveellisyyttä ja vahvistaa työn mielekkyyden kokemuksia sekä samalla ehkäistä työuupumusta (23). Moninaisuuteen kytkeytyvä persoonallisuus tulee nähdä voimavarana ja luovuuden ilmentymänä.

Lopuksi

Moninaisuuden johtaminen työelämässä edellyttää inhimillistä ja luottamukseen perustuvaa henkilöstöjohtamista, jossa huomioidaan jokaisen työntekijän innovatiivisuus ja luova panostus työn tekemisessä. Erilaisten persoonallisuuksien erityispiirteet ja ominaisuudet sekä tarpeet tehdä työtään ja näyttää osaamistaan liittyy vahvasti työn tekemisen mielekkyyteen ja samalla työhyvinvointiin. Toimiviin työoloihin panostaminen ja moninaisten henkilöstöresurssien hyödyntäminen mahdollistaa työn tuottavuutta, sitoutumista organisaatioon ja vahvistaa yksilöiden luovuutta. Moninaisuuteen kytkeytyvien persoonallisuuksien ymmärtäminen lähtee olemassa olevien tekijöiden tiedostamisesta ja tiedon sekä koulutuksen lisäämisestä työyhteisöissä ja organisaatioissa. Persoonallisuuksina introvertit, ekstrovertit, ambivertit ja erityishervät/sensivertit yksilöt tuovat oman erityisosaamisensa esiin, kun heillä on mahdollisuus vaikuttaa työoloihinsa ja heidän erilaiset toimintatapansa nähdään ja hyväksytään (vrt. 37, 1). Hyvät johtajat kannustavat työntekijöitä hyödyntämään kykyjään ja he samalla käyttävät itsekin omaa osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla. Johtaja tarvitsee vahvaa johtamisosaamista ja osaamisen johtamista (30).

NOSTO: Moninaisuuteen kytkeytyvien persoonallisuuksien ymmärtäminen lähtee olemassa olevien tekijöiden tiedostamisesta ja tiedon sekä koulutuksen lisäämisestä työyhteisöissä ja organisaatioissa.

Erityisesti nykyaikana henkilöstöjohtamisessa tulee ottaa huomioon resurssien käyttöä suunniteltaessa ja sopiessa työntekijöiden mahdollisuuksista tehdä työtä myös hajautetusti, eli etänä silloin, kun työ antaa siihen mahdollisuuden. Etätyö todennäköisesti toimii parhaiten introverttien työntekijöiden kohdalla, mutta myös ambivertit ja sensivertit yksilöt hyötyvät ko. mahdollisuudesta. Moninaisuuteen kytkeytyvien persoonallisuuksien, niin työntekijöiden kuin johtajienkin kyvyt erottuvat ja näkyvät parhaiten erilaisissa ympäristöissä. Mikään piirre ei ole kuitenkaan parempi tai huonompi kuin toinen, mutta erilaisten ominaisuuksien arvostettavuus ja tarkoituksenmukaisuus tulee nähdä (vrt. 14). Introvertin tai sensivertin työtilana ei useinkaan rauhaton ja hälyinen avokonttori ole paras mahdollinen (vrt. 1).

Johtajan persoonallisuudella on vahva merkitys työyhteisössä ja organisaatiossa. Hyvillä vuorovai-
kutus- ja kuuntelemisenteidoilla sekä sensitiivisyyttä vahvistamalla hän kykenee rakentamaan luotet-
tavuutta ja avoimuutta työntekijöiden suuntaan. Omalla hyvällä itsetuntemuksella ja sen kehittämi-
sellä päästään jo pitkälle moninaisuuden ymmärryksen tiellä. Hierarkkinen johtamistyyli ei ole paras
mahdollinen, vaan osallisuutta lisäämällä ja yhteistyötä kehittämällä voidaan jokaiselle persoonalli-
suudelle löytää yhteistuumin sopivin työskentelykokonaisuus, jossa yksilön motivoituneisuus, luo-
vuus ja hyvinvointi mahdollistetaan pitkällä aikavälillä. Työyhteisö, jossa tiedonkulku toimii, yksilöt
kannustavat toinen toistaan, ovat riittävän avoimia ja sallivia myös erilaisuuden suhteen, on toimiva
työyhteisö. Moninaisuus on liian vähän käytetty voimavara.

NOSTO: **Moninaisuus on liian vähän käytetty voimavara.**

Lähteet

1. Ollila, S. & Kujala, A. (2020). Moninaisuus työelämässä ja johtamisessa – erityisherät persoonat työssä. *Hallinnon Tutkimus* 2/2020, 90-102.
2. Ollila, S. (2013). Productivity in Public Welfare Services is Changing: The Standpoint of Strategic Competence-Based Management. *Social Work in Public Health*, 28, 566–574.
3. Colliander, A-L., Ruoppila, I. & Härkönen, L-K. (2009). *Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla*. Jyväskylä: PS-kustannus.
4. Gardenswartz, L. & Rowe, A. (1998). *Managing Diversity. A Complete Desk Reference and Planning Guide*. Revised edition. New York: McGraw-Hill.
5. Jabe, M. (2017). *Erilaisten ihmisten johtaminen*. Helsinki: Kauppakamari.
6. Mattila, J. (2014). *Herkkyyks ja sosiaaliset pelot*. Helsinki: Kirjapaja.
7. de Cuéllar J.P., Arizpe L., Fall K. Y., Furgler K., Furtado C., Goulandris N., Griffin K., ul Haq M., Jelin E., Kamba A., Magga O-H., Mikhalkov N., Nakane C. & Takla L. (1998). *Moninaisuus luovuutemme lähteenä. Kulttuurin ja kehityksen maailmankomission raportti*. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

8. Pakarinen, T. & Ollila, S. (2020). Henkilöstöjohtamisen dilemma kompleksisessa organisaatiossa – esimerkkinä maakunta- ja sote-uudistus. Teoksessa: *Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*, 214-228. Toim. Pirkko Vartiainen & Harri Raisio. Helsinki: Gaudeamus Oy.
9. Milliken & Martins (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
10. Keltikangas-Järvinen, L. (2008). *Temperamentti, stressi ja elämäntilanne*. Helsinki: WSOY.
11. Pluess, M. & Belsky, J. (2012). Vantage Sensitivity: Individual Differences in Response to Positive Experiences, *Psychological Bulletin*, 2013, Vol. 139, No. 4, 901–916.
12. Merjonen, P., Josefsson K. & Hakulinen, C. (2014). Temperamentti ja persoonallisuus. Teoksessa: *Käyttäytymisgenetiikka – geneistä yhteiskuntaan*, 150-166. Toim. Antti Latvala & Karri Silvennoinen. Tallinna: Gaudeamus Oy.
13. McAdams, D. P. (1995). What do we know when we know a person. *Journal of Personality* 63:3, 365-396.
14. Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Helsinki: Alma Talent Oy.
15. McCrae, R. R., Costa Jr, P. T., Ostendorf, F., Angleitner, A., Hrebickova, M. & Avia, M. D. (2000). Nature over nurture. Temperament, personality and life span development. *Journal of Personality and Social Psychology* 78:1, 173-186.
16. Cloninger C. R., Svrakic D. M. & Przybeck T. R. (1993). A psychobiological model of temperament and character. *Archives of General Psychiatry* 50:12, 975-990.
17. Buss, A.H. & Plomin, R. (1984). *Temperament: Early developing personality traits*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
18. Löhken, S. (2016). *Introt ja ekstrot. Vastaparista voimapariksi*. Helsinki: Viisas Elämä Oy.
19. Löhken, S. (2014). *Hiljaisissa on voimaa! Miten introvertti pärjää ekstroverttien maailmassa?* Helsinki: Into Kustannus Oy.
20. Jonkman, L. (2015). *Introvertit. Työpaikan hiljainen vallankumous*. Jyväskylä: Atena.
21. Keltikangas-Järvinen, L. (2019). *Ujot introvertit*. Helsinki: WSOY.
22. Aron, E. N. & Aron, A. (1997). Sensory-Processing Sensitivity and Its Relation to Introversion and Emotionality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3(2), 345-368.
23. Stefan Lindsay, J. (2017). *The Highly Sensitive Teacher: Sensory-processing Sensitivity, Burnout, and Self-Efficacy in Urban Public School Teachers*. Thesis/dissertation, University of California.
24. Sobocko, K & Zelenski, J. M. (2015). Trait Sensory-processing sensitivity and Subjective Well-being: Distinctive Associations for Different Aspects of Sensitivity. *Personality and Individual Differences*, 83, 44-49.
25. Jagiellowicz, J., Aron, A. & Aron, E. (2016). Relationship between the Temperament Trait of Sensory Processing Sensitivity and Emotional Reactivity. *Social Behavior and Personality*, 44(2), 185-200.
26. Aron, E. N. (2017). *The Highly Sensitive Person. How to Thrive When the World Overwhelms You*. London: Harper-collins Publishers.
27. Greven, C. U., Lionetti, F., Booth, C., Aron, E., Foxe, E. N., Schendan, H. E., Pluess, M., Bruining, H., Acevedo, B., Bijttebier, P. & Homberg, J. (2019). Sensory Processing Sensitivity in the context of Environmental Sensitivity: A critical review and development of research agenda. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 98, 287–305.
28. Aron, E. N, Aron, A. & Jagiellowicz, J. (2012). Sensory Processing Sensitivity: A Review in the Light of the Evolution of Biological Responsivity. *Personality and Social Psychology Review*, 16(3), 262–282.
29. Santos, M. J. (2015). "Introduction". Teoksessa Myrna J. Santos (toim.), *An Introvert in an Extrovert World : Essays on the Quiet Ones* (s. 1-5). Englanti: Cambridge Scholars Publishing.

30. Ollila, S. (2006). *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystalouden julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana*. Acta Wasaensia 156. Sosiaali- ja terveyshallinto I. Vaasan yliopisto.
31. Mannix, E. & Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *American Psychological Society*, 6(2), 31-55.
32. Satri, Janna (2019). *Herkkyyks voimavaraksi. Tietoa erityiselle ja heitä kohtaaville*. Helsinki: Viisas Elämä Oy.
33. Jamieson, D. & O'Mara, J. (1991). *Managing Workforce 2000: Gaining the Diversity Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
34. Von Bergen, C.W., Soper, B. & Foster, T. (2002). Unintended Negative Effects of Diversity Management. *Public Personnel Management*, 31(2), 239-251.
35. Wiskari, J. (2009). *Totuuden hetki. Esimiestyö palveluympäristössä*. Helsinki: Talentum.
36. Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Helsinki: Alma Talent.
37. Ajanko, S. (2019). *Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus*. Viro: Suomen Liikekirjat.
38. Tavares, S. M. (2016). How Does Creativity at Work Influence Employee's Positive Affect at Work?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 525-539.
39. Akinci Vural, B. Z. & Liedtke, C. (2017). Diversity Management and Corporate Culture: A System-Theoretical Perspective. *E-journal of Faculty of Communication*, 5(1). Turkey: Gumushane University.
40. Martela, F. & Jarenko, K. (2017). "Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis?" Teoksessa Frank Martela & Karoliina Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 9-32). Helsinki: Alma Talent.
41. Martela, F., Hakanen, J., Noang, N. & Vuori, J. (2021). *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde?* Aalto Yliopiston tutkimuksia. Helsinki: Unigrafia Oy.
42. Manz, C. C. (1992). Self-leading Work Teams: Moving beyond Self-management Myths. *Human Relations*, 45(11), 1119-1140.
43. Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. (2018). *Ajatteleva johtaja. Miten johdat itseäsi, tiimiäsi ja organisaatiosi huipputuloksiin*. Helsinki: Alma Talent Oy.
44. Ollila, S. (2008). Strategic Support for Managers by Management Supervision. *Leadership in Health Services*, 21(1), 16-27.
45. Ollila, S. (2012). *Hallinnollinen työnohjaus perusopetuksen ja lukion johtamisessa. Tukea johtamisosaamiselle*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 298. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 7.
46. Chiang, Y-H., Hsu, C-C. & Shih, H-A. (2015). Experienced high performance work system, extroversion personality, and creativity performance. *Asia Pac J Manag* 32, 531-549.

