

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Heidi Yli-Karhu

**YKSILÖIDEN AINUTLAATUISUUDESTA SYNTYY TARVE MONIMUOTOI-
SUUDEN JOHTAMISEEN**

Tapaustutkimus Onnenkaivossa

Sosiaali- ja terveys-
hallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2014

SISÄLLYSLUETTELO

| | Sivu |
|--|-------------|
| KUVIOLUETTELO | 3 |
| TAULUKKOLUETTELO | 3 |
| TIIVISTELMÄ | 5 |
| 1. JOHDANTO | 7 |
| 1.1. Tutkimuksen rakenne | 9 |
| 1.2. Aikaisemmat tutkimukset | 10 |
| 2. YKSILÖLLISYYDESTÄ SYNTYY MONIMUOTOISUUTTA | 13 |
| 2.1. Yksilöiden monimuotoisuus | 13 |
| 2.2. Monimuotoisuuden lähteet | 16 |
| 2.2.1. Ikä | 16 |
| 2.2.2. Sukupuoli | 17 |
| 2.2.3. Etnisyys ja erilaiset kulttuurit | 19 |
| 2.2.4. Persoonallisuus ja temperamentti | 21 |
| 2.3. Monimuotoinen organisaatio | 20 |
| 2.4. Monimuotoinen Suomi | 23 |
| 2.5. Monimuotoisuuden haasteet ja mahdollisuudet | 28 |
| 3. MONIMUOTOISUUDEN HUOMIOIMINEN JOHTAMISESSA | 33 |
| 3.1. Monimuotoisuuden johtaminen | 33 |
| 3.2. Monimuotoisuuden johtamisen keinot | 35 |
| 3.2.1. Rekrytointi ja perehdytys | 37 |
| 3.2.2. Työjärjestelyiden joustavuus | 39 |
| 3.2.3. Vuorovaikutus ja sisäinen viestintä | 41 |
| 3.2.4. Palkitseminen ja palautteenanto | 43 |
| 3.2.5. Työntekijöiden osallistaminen | 45 |

| | |
|---|-----|
| 3.3. Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä | 46 |
| 4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSKOHDE | 49 |
| 4.1. Tutkimuksen toteutus | 49 |
| 4.2. Tutkimusaineiston keräys ja analysointi | 51 |
| 4.3. Tutkimuksen luotettavuus | 52 |
| 4.4. Tutkimuskohteen esittely | 53 |
| 5. TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI | 55 |
| 5.1. Työyhteisön monimuotoisuus nyt ja tulevaisuudessa | 55 |
| 5.2. Monimuotoisuuteen liittyvät haasteet sekä mahdollisuudet | 62 |
| 5.3. Monimuotoisuuden johtaminen Onnenkaivossa | 70 |
| 5.4. Tutkimustulosten yhteenveto | 81 |
| 6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 84 |
| LÄHDELUETTELO | 88 |
| LIITTEET | |
| LIITE 1. Suostumuslomake | 103 |
| LIITE 2. Haastattelurunko | 104 |

KUVIOLUETTELO**Sivu**

| | |
|--|----|
| Kuvio 1. Monimuotoisuuden tasot | 15 |
| Kuvio 2. Suomalaiset töissä, vuosikeskiarvoja 2013 | 24 |

TAULUKKOLUETTELO

| | |
|---|----|
| Taulukko 1. Onnenkaivon monimuotoisuustekijät | 60 |
| Taulukko 2. Monimuotoisuuden haasteet Onnenkaivossa | 67 |
| Taulukko 3. Monimuotoisuuden edut Onnenkaivossa | 70 |
| Taulukko 4. Monimuotoisuuden johtamisen osa-alueet | 81 |

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Heidi Yli-Karhu

Pro gradu -tutkielma:

Yksilöiden ainutlaatuisuudesta syntyy tarve monimuotoisuuden johtamiseen: tapaustutkimus Onnenkaivossa

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Työn ohjaaja:

Pirkko Vartiainen

Valmistumisvuosi:

2014

Sivumäärä: 104

TIIVISTELMÄ:

Organisaatioiden henkilöstö monimuotoistuu yhä kiihtyvämmin. Organisaation työntekijät eroavat toisistaan esimerkiksi iältään, sukupuoleltaan, etnisyydeltään, persoonallisuudeltaan, tavoiltaan ja asenteiltaan. Monimuotoisuutta on siis jokaisessa organisaatiossa. Oikein johdettuna organisaatio saa voimaa monimuotoisuudestaan. Monimuotoisuuden johtamisessa henkilöstön yksilöllisyys tunnustetaan, arvostetaan, tuodaan esiin sekä lopulta pyritään hyödyntämään. Organisaatiolle henkilöstön monimuotoisuus on kuitenkin kaksiteräinen miekka. Toisaalta siinä piilee suuria mahdollisuuksia, jotka tulevat esiin esimerkiksi luovuuden, sitoutumisen, asiakaslähtöisyyden ja motivaation kasvuna. Toisaalta väärin käytettynä se lisää esimerkiksi konflikteja, eriarvoisuutta, syrjintää ja työpaikkakiusaamista vaikeuttaen kommunikaatiota sekä yksilöiden yhteistyötä organisaatiossa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia organisaatiolähtöisesti henkilöstön monimuotoisuutta. Tarkoituksena on selvittää, mitä tarkoittavat käsitteet monimuotoisuus sekä sen johtaminen. Mielenkiinnon kohteena on selvittää, miten työyhteisön jäsenten monimuotoisuus huomioidaan organisaation johtamisessa. Tutkimuksen avulla pyritään tuomaan esiin monimuotoisen henkilöstön edut sekä haitat. Tässä tutkimuksessa käsitellään muutamia henkilöstöjohtamisen osa-alueita, joihin työyhteisö voi kiinnittää huomiota toteuttaessaan monimuotoisuuden johtamista arkipäivän työskentelyssään. Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen empiirinen osio on suoritettu tapaustutkimuksena perehtymällä perusteellisesti Vaasassa toimivaan Onnenkaivon, joka tarjoaa dementiaivanhuksille ympäri vuorokautista palveluasumista.

Teemahaastatteluiden kautta saatiin selville, että Onnenkaivon henkilöstö näki pääasiassa ulkoisten tekijöiden kautta rakentuvan monimuotoisuuden työyhteisössään. He mainitsivat monimuotoisuustekijöiksi yleisimmin etnisen erilaisuuden sekä iän. Onnenkaivon henkilöstö näki haasteellisiksi ulkomaalaisten työntekijöiden kohdalla varsinkin kieleen liittyvät ongelmat. Työntekijöinä heitä kuitenkin pidettiin tasa-arvoisina työyhteisön jäseninä. Eri-ikäisten työntekijöiden läsnäolo koettiin tavanomaiseksi ja sen ei nähty aiheuttavan suurempia ongelmia. Eri-ikäisten henkilöiden työskentelyssä nähtiin eduksi mahdollisuus oppia toisilta.

Haastatteluiden perusteella Onnenkaivon henkilöstö koki työyhteisönsä toisiaan tukevaksi ja pääosin tasa-arvoiseksi. Sen jäsenet olivat lisäksi sitoutuneita organisaation päämääriin ja pitivät kaikessa toiminnassaan tärkeimpänä seikkana asiakkaidensa hyvinvointia. Haastateltujen työntekijöiden mukaan eniten kehitettävää oli vuorovaikutuksen avoimuudessa, viestinvaihdossa työntekijöiden välillä sekä positiivisen palautteen antamisessa. Onnenkaivon työntekijöiden vastausten perusteella voitiin huomata, että he olivat havainneet monimuotoisuuden työyhteisössään. He olivat halukkaita työskentelemään yhdessä toisiaan tukien kohti yhteisiä tavoitteita.

AVAINSANAT: Monimuotoisuus, henkilöstön monimuotoisuus, monimuotoisuuden johtaminen, Diversity Management

1. JOHDANTO

Elämme monimuotoisessa maailmassa. Voimme nähdä, kokea ja tuntea ympäröivän erilaisuuden. Tarkemmin ajatellen, emme voi tässä maailmassa koskaan tavata itsemme kanssa kaikilta osin täysin samanlaista yksilöä. Emme voi enää kyseenalaistaa ympäröivää monimuotoisuutta vaan meidän tulee ymmärtää ja osata suhtautua siihen oikein. Saavutettuumme kaikista korkeimman ymmärryksen tason monimuotoisuuden arvostamisessa voimme kenties jopa hyötyä siitä monin tavoin. (Anca & Vazquez 2007: 4.) Meidän tulisi siis nähdä itsemme ja toisemme ikään kuin mosaiikkilaattana, jonka erilaiset toisiinsa kiinnittyneet palat muodostavat värikkään, kauniin ja harmonisen kokonaisuuden (Kandola & Fullerton 2004: 8).

Maailmamme on pienentynyt ja tullut lähemmäksi toisiaan globalisaation ja tekniikan kehittymisen myötä. Tämä sama ilmiö voidaan nähdä suomalaisten työyhteisöjen monimuotoisuuden lisääntymisessä. Työyhteisöissämme on läsnä esimerkiksi ulkomuodoiltaan, terveydentilaltaan, iältään, kansallisuudeltaan, persoonallisuudeltaan, kyvyiltään, uskonnoiltaan, arvoiltaan, koulutukseltaan ja tavoiltaan erilaisia ihmisiä. (Kauppinen & Evans 2007: 4; Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009: 15.) Työelämässä haastavaksi nousee usein, että ihmisten erilaisuus koetaan negatiivisena asiana ja usein jopa uhkana organisaation toiminnalle. Mikäli näemme monimuotoisuuden kiistattomat edut, voimme löytää voimaa jokaisen yksilön erilaisuudesta. Organisaatioiden monimuotoisuuden lisääntyminen haastaa sekä enemmistöön että vähemmistöön kuuluvat yksilöt kunnioittamaan ja arvostamaan toistensa samanlaisuutta, mutta ennen kaikkea erilaisuutta. (Colliander ym. 2009: 15.) Monimuotoisuuden mahdollisuudet saavutetaan asennoitumalla ihmisten erilaisuuteen uudella tavalla (Castro 2013: 40).

Tämän tutkielman tarkoituksena on hahmottaa tutkia työyhteisöissä olevaa työntekijöiden välistä monimuotoisuutta sekä sen vaikutuksia organisaation toimintaan. Tutkimuskysymyksiksi valikoitui 1) *mitä tarkoitetaan monimuotoisuudella sekä sen johtamisella, kun sitä tarkastellaan organisaatiolähtöisesti* sekä 2) *miten henkilöstön monimuotoisuus tulee ottaa huomioon organisaation toiminnassa*. Näihin pääkysymyksiin haettiin vastausta seuraavien apukysymysten kautta: 1) *Mitä henkilöstön monimuotoisuudelle ta-*

pahtuu tulevaisuudessa? 2) Mitä etuja ja toisaalta haasteita organisaatiolle syntyy henkilöstön monimuotoisuudesta? sekä 3) Minkälainen on monimuotoinen Suomi?

Tämän tutkielman pääkäsitteiksi nousivat monimuotoisuus sekä sen johtaminen. Monimuotoisuus voidaan yksinkertaisesti määritellä yksilöiden väliseksi sisäiseksi tai ulkoiseksi kirjavuudeksi (Trux 2000: 263). Työyhteisöissä vallitsevan jokaisen yksilön ainutlaatuisuuden kunnioittamisessa on kyse monimuotoisuuden johtamisesta (*Diversity Management, DM*). Monimuotoisuuden johtamiselle on olemassa suuri joukko erilaisia määritelmiä, mutta yhteistä jokaisella on, että ne näkevät yksilöistä nousevan erilaisuuden mahdollisuutena. (Özbilgin & Tatli 2008: 2.) Monimuotoisuuden johtaminen luottaa ajatukseen, jonka mukaan yksilöiden välinen erilaisuus tulisi tunnistaa, tuoda esiin ja palkita (Kirton & Greene 2005: 124). Monimuotoisuuden johtaminen haastaa syvälle juurtuneen käsityksen, jonka mukaan erilaiselta näyttävät tai eritavalla käyttäytyvät ihmiset olisivat vähemmän osaavia tai organisaatiolle hyödyttömämpiä kuin valtaväestöön kuuluvat yksilöt (Sessa & Jackson 1995: 151).

Ratkaisevinta yksilön, organisaation ja koko yhteiskunnan kannalta on, miten organisaation johto suhtautuu monimuotoisuuteensa (Colliander ym. 2009: 15). Työelämämme on muuttunut hyvinkin ratkaisevasti, ja se vaatii myös johtamiselta uusia ulottuvuuksia. Johtamiselta vaaditaan kykyä toimia uusissa tilanteissa yhteistyössä tuntemattomien kanssa tunnustaen jokaisen arvon organisaatiolle ja koko yhteiskunnalle. Työyhteisöjen ei tulisi enää nähdä ihmisten ainutlaatuisuutta negatiivisena erilaisuutena vaan monia mahdollisuuksia tarjoavana monimuotoisuutena. Monimuotoisuuden johtaminen antaa ikään kuin strategiset avaimet työyhteisölle toimia heterogeenisessä ja globalisoituneessa maailmassa (Kumra & Manfredi 2012: 61). Organisaatiot voivat saavuttaa lukemattoman määrän positiivisia vaikutuksia tunnistamalla, arvostamalla ja lopulta hyödyntämällä monimuotoista henkilöstöään (Castro 2013: 40). Myös kansantaloudellisesti edut voivat olla huomattavia organisaatioiden suhtautuessa oikein monimuotoisuuteensa (Jirincova 2013: 37).

Usein organisaatioiden monimuotoisuuden nähdään muodostuvan ainoastaan yksilöiden etnisestä ja kulttuurillisesta erilaisuudesta. Tällöin se liitetään vain globaaleilla markkinoilla toimiviin organisaatioihin. Tällaisten organisaatioiden tulee kiinnittää huomionsa erilaisista kulttuuritaustoista nouseviin ongelmiin. Todellisuudessa ei ole olemassa kuitenkaan työyhteisöä, jossa erilaisuutta ei voitaisi havaita. Edellä mainitsemani etnisyyden on vain yksi monimuotoisuuden ilmentymä sen loputtoman laajasta joukosta. Jokainen meistä muodostuu ikään kuin onnenpyörän osista, jotka jokaisen kohdalla sattuvat pysähtymään eri asentoihin muodostaen ainutlaatuisen yksilön (Colliander ym. 2009: 33). Ratkaisevaa on huomata, että tämä onnenpyörä ei voi koskaan pysähtyä kahta kertaa samaan kohtaan kaikkien pyöräytyksien osalta. Tämän tosiasian kautta syntyy monimuotoisuutta. Kiinnostukseni henkilöstön monimuotoisuuteen ja sen johtamiseen syntyi ymmärtäessäni sen todella koskettavan jokaista organisaatiota nyt ja vieläkin laajemmin tulevaisuudessa.

1.1. Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ihmisten monimuotoisuutta sekä organisaatioiden monimuotoisuuden johtamista. Toisessa luvussa esitellään fyysisiä ja psyykkisiä tekijöitä, joilla yksilöt eroavat toisistaan. Nämä liittyvät monimuotoisuuden sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Tässä tutkimuksessa näiksi tekijöiksi valikoituivat ikä, sukupuoli, etnisyyden, erilaiset kulttuurit, persoonallisuus ja temperamentti. Suomen ja suomalaisten organisaatioiden voidaan nähdä olevan tällä hetkellä eräänlaisessa murrostilassa. Tässä luvussa kuvataan lisäksi, miltä näyttää erilaisista yksilöistä muodostunut organisaatio sekä monimuotoinen Suomi. Monimuotoisuus voidaan ajatella olevan kaksiteräinen miekka: toisaalta siinä piilee suuri mahdollisuus, mutta toisaalta väärin kohdattuna se näyttäytyy uhkana. Organisaatioiden toiminta riippuu, saavutetaanko sen todellinen hyöty. Toisessa luvussa esitellään monimuotoisuuden etuja sekä uhkia. Kolmannessa luvussa käsitellään monimuotoisuuden johtamista. Tarkoituksena on keskittyä monimuotoisuuden johtamisen määrittelyihin. Tässä luvussa pyritään selventämään muutamia johtamisen osa-alueita, joissa työyhteisö voisi hyödyntää monimuotoisuuden johtamisen periaatteita. Kolmannen luvun lopussa on lisäksi yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä.

Tutkimuksen empiirinen osio on suoritettu teemahaastatteluiden avulla Vaasassa sijaitsevassa palvelukoti Onnenkaivossa helmikuun 2014 aikana. Tutkimukseen haastateltiin kaikkiaan 13 Onnenkaivon henkilöstön jäsentä. Haastatteluissa pyrittiin saamaan selville heidän suhtautumistaan henkilöstössä vallitsevaan monimuotoisuuteen nyt ja toisaalta tulevaisuudessa. Lisäksi selvitettiin, miten he kokevat monimuotoisuuteen liittyvät haasteet ja mahdollisuudet. Haastatteluiden loppuosassa pyrittiin tutkimaan Onnenkaivon uuden työntekijän sopeutumista organisaatioon, työjärjestelyiden joustavuutta, viestintää ja vuorovaikutusta, henkilöstön osallistavuutta, palautteenantoa, palkitsemista sekä työyhteisön kokemaa tasa-arvoa.

Tässä tutkimuksessa ihmisten monimuotoisuutta käsitellään hyvinkin laajasti käsittäen kaiken yksilöiden välillä havaittavan erilaisuuden. Vaikka näitä tekijöitä voidaan eritellä ja kategorisoida, käsitellään monimuotoisuutta kokonaisena tekijänä sisältäen kaiken erilaisuuden, joka voidaan tunnistaa ihmisten välillä. Tutkimuksen pääkäsitteiksi nousevat monimuotoisuus, henkilöstön monimuotoisuus sekä monimuotoisuuden johtaminen. Tarkoituksena on lähestyä teemaa organisaatiolähtöisesti. Organisaatioiden ulkopuolella on vieläkin laajempaa monimuotoisuutta, esimerkiksi erilaisten asiakkaiden myötä, mutta saadakseni laajan kokonaiskuvan organisaatioiden sisäisestä toimintakentästä en tässä tutkimuksessa käsittele monimuotoisuuden ulkoista puolta.

1.2. Aikaisemmat tutkimukset

Monimuotoisuuden johtaminen juontaa juurensa 1960-luvun Yhdysvaltoihin, jossa väestö on ollut pitkään hyvin heterogeenistä. Siellä ihmisten yksilöllisyyteen tähtäävät toimet ovat olleet yhteiskunnallisen keskustelun aiheena jo pitkän aikaa (Savileppä 2005: 6). Käsite monimuotoisuuden johtaminen nousi ensimmäistä kertaa esiin Yhdysvalloissa vuonna 1987 julkaistussa raportissa Workforce 2000, jossa ennustettiin valkoisen miehen tulevan olemaan vähemmistönä tulevaisuuden työelämässä. (Etnisten suhteiden neuvottelukunta Etno 2007: 4–5.) Monimuotoisuuden johtamisen hyödyistä organisaation kannalta alettiin kiinnostua kuitenkin tarkemmin Yhdysvalloissa vasta 1990-luvun alkupuolella (Stockdale & Cao 2004: 299).

Nykyisin monimuotoisuuden johtamista tutkitaan suhteellisen paljon esimerkiksi Isossa-Britanniassa, Kanadassa ja Australiassa (Etnisten suhteiden neuvottelukunta Etno 2007: 4–5). Kansainvälisesti ehkä kaikista merkittävimmistä monimuotoisuuden johtamisen tutkimuksista voidaan mainita esimerkiksi Coxin ja Blaken (1991) tekemä tutkimus, jossa nousi esiin monimuotoisen työvoiman mahdolliset liiketaloudelliset hyödyt organisaatiolle. Toinen merkittävä tutkimus on Dassin ja Parkerin (1999) tekemä tutkimus organisaatioiden monimuotoisuuden tasosta. Mainitsemisen arvoinen on lisäksi Thomasin ja Elyn (1996) suorittama pitkittäistutkimus kolmesta organisaatiosta. He korostavat johtamisen merkitys monimuotoisen työyhteisön kohdalla.

Suomessa monimuotoisuuden johtamisen tutkimus on painottunut kvantitatiiviseksi tutkimukseksi (Sippola 2007: 9). Ehkä tärkeimmäksi voidaan mainita Aulikki Sippolan (2007) tekemä väitöskirjatutkimus, jossa pyrittiin selvittämään monimuotoisuuden vaikutusta henkilöstöjohtamiseen. Mainitsemisen arvoinen on lisäksi Pauli Juutin (2005) tekemä tutkimus monimuotoistuvista työyhteisöistä ja niiden kehittämisestä. Suomessa monimuotoisuuden johtamisen tutkimus on 1990-luvulle tultaessa painottunut selvittämään yhden monimuotoisuustekijän vaikutusta organisaatioon. Näistä esimerkkeinä voidaan mainita ikä, monikulttuurisuus, vammaisuus tai sukupuoli. Monimuotoisuutta laajempina käsitteenä on kuitenkin tutkittu vain vähän. Muut monimuotoisuustekijät on kyllä tunnustettu, mutta ne on sivuutettu (Colliander ym. 2009: 16).

Näistä yhden monimuotoisuustekijän tutkimuksista esimerkkinä on Airilan, Kauppisen ja Eskolan (2007) tutkimus, jossa tavoitteena on ikäystävällisen työyhteisön rakentaminen. Suomea voidaankin pitää ikään liittyvän tutkimuksen saralla Euroopan edellä kävijänä. Ikäjohtamiseen liittyvät tutkimukset ovat kuitenkin painottuneet selvittämään juuri ikääntyvän henkilöstön aiheuttamia vaikutuksia organisaatiolle. Viime vuosina tutkimuksissa on kuitenkin alkanut korostumaan kaikenikäisten työntekijöiden vaikutusten tutkiminen. Monikulttuurisuuden vaikutuksia työyhteisöön on Suomessa tutkittu määrällisesti kenties kaikista eniten sukupuolten välisen tasa-arvon lisäksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011: 54, 56–57.) Pirkko Pitkänen (2005) on tutkinut etnisyyden vaikutuksia työyhteisön päivittäiseen toimintaan sekä johdon ja työntekijöiden väliseen viestintään. Pitkänen painotti tutkimuksessaan henkilöstön kieli- ja kulttuurikoulutuksen tärke-

yttä organisaation monimuotoisuusosaamisen kannalta. Monimuotoisuuden tutkiminen on kuitenkin vasta lähiaikoina nostanut kiinnostustaan Suomessa (Colliander ym. 2009: 16). Se tuleekin varmasti tulevaisuudessa tarjoamaan runsaasti mielenkiintoisia tutkimustuloksia työyhteisöjen toiminnasta.

2. YKSILÖLLISYYDESTÄ SYNTYY MONIMUOTOISUUTTA

2.1. Yksilöiden monimuotoisuus

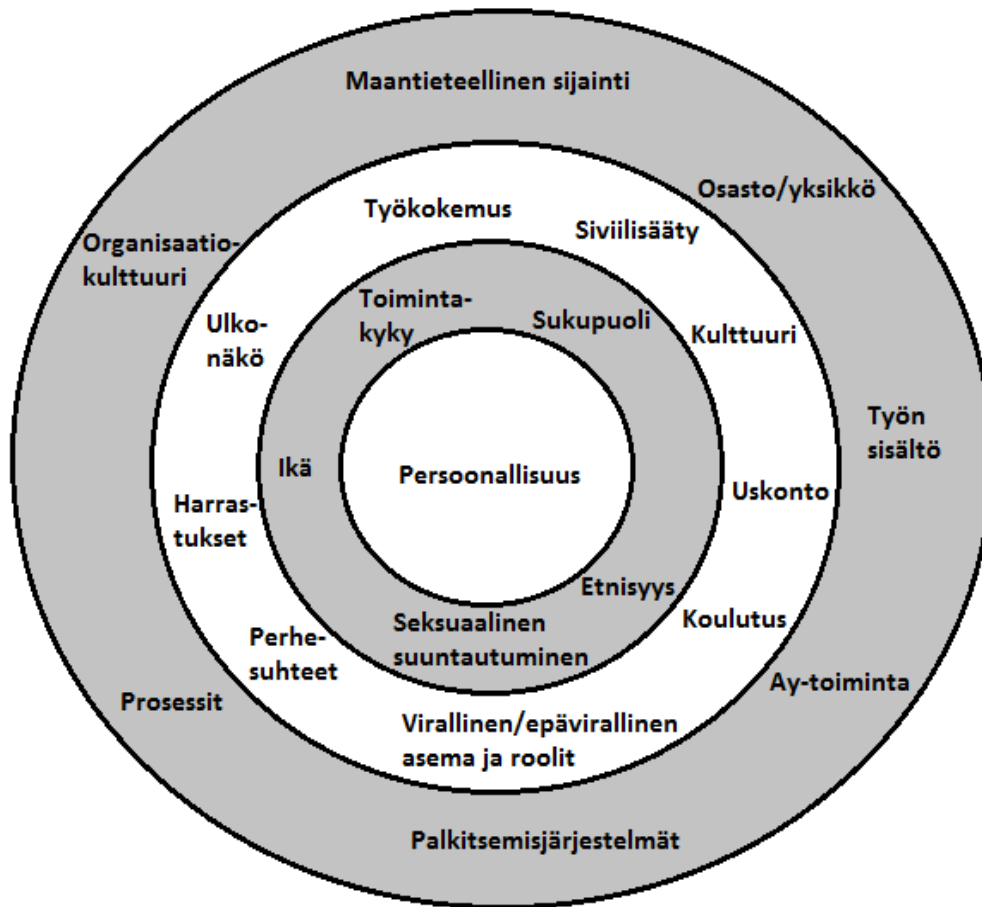
Meistä jokainen kantaa mukanaan koko elämänsä aikaiset tunteet, ajatukset, teot ja tapahtumat. Olemme ikään kuin yksilöllisesti suunniteltuja ja ohjelmoituja. (Smedley & Whitten 2006: 11.) Jo psykodynaamisen psykologian kehittäjä Freud (1933: 62–64) oli kiinnostunut yksilöiden ainutlaatuisuudesta. Hän näki ensimmäisenä, että yksilön toiminta, ajatukset ja tunteet syntyvät tiedollisen ja tiedostamattoman yhteisestä prosessista. Nämä kaksi osa-aluetta ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa, sillä molemmat puolet toimivat yhtä aikaa vaikuttaen yksilön toimintaan ja ajatuksiin. Yksilöllisyyden tiedollinen puoli rakentuu tekijöistä, jotka ovat ulkoisesti havaittavissa. Näistä voidaan mainita esimerkkeinä ulkonäkö, toiminta ja eleet. Toinen puoli muodostuu vaikeasti havaittavista eroista, joista esimerkkeinä ovat arvot, persoonallisuuden piirteet, tunteet, unelmat ja ajatukset. (Freud 1933: 62–64.) Tämä tiedostamaton puoli täydentää yksilön ulkoista olemusta, jonka havaitsemme. Emme voi koskaan kuitenkaan sanoa täysin tuntevamme toista yksilöä, sillä tiedostamaton puoli näyttäytyy meille vain osittain. (Rasila & Pitkonen 2010: 11.)

Yksilöiden erilaisuus toisiinsa nähden synnyttää automaattisesti monimuotoisuutta yhteiskunnassamme. Voisi siis sanoa, että yksilöiden ainutlaatuisuus on maailman monimuotoisuuden ensiaste. Ihmisten välistä monimuotoisuus (*diversity*)-käsitettä on mahdollonta kuvata yhdellä tai kahdella lauseella, sillä se tarkoittaa jokaiselle yksilölle eri asioita (Ancona, Scully, Van Maanen & Westney 1996: 3). Monimuotoisuus eli diversiteetti on tuttu käsite jo biologiasta. Se on kuitenkin levinnyt myös kulttuuriin, sosiologiaan ja johtamiseen. (Punta 2014: 16.) Ihmisten välinen vaihtelevuus, monimuotoisuus, määritellään usein puutteena verrattaessa objektia omaan itseen (Steyaert & Janssens 2002: 41). Carrell, Mann ja Honeycutt-Sigler (2006: 5–7) ovat tutkineet organisaatioiden määritelmiä monimuotoisuudesta. Heidän mielestään suurin osa organisaatioista määrittelee sen suppeasti silmillä nähtäväksi erilaisuudeksi, vaikka todellisuudessa se käsittää paljon laajempia kokonaisuuksia. Ihmisten monimuotoisuus tulisi tarkoittaa

kaikkia niitä syitä, joiden vuoksi olemme yksioita (Mor Barak 2005: 128; Kapoor 2011: 290).

Kohdattaessa tätä monimuotoisuutta vaarana on, että yksilöt luokitellaan kuulumaan tiettyyn ryhmään pelkästään yhden ominaisuutensa vuoksi (Colliander ym. 2009: 33, 90). Luokiteltaessa yksilöitä erilaisiin ryhmiin käytöksen, ulkoisten tai sisäisten ominaisuuksien perusteella puhutaan stereotyyppisestä ajattelusta ja maailmankatsomuksesta. Se toimii meille ikään kuin silmälaseina, jonka kautta tutkimme, tunnistamme ja yhdistelemme ympärillä havaitsemaamme erilaisuutta. Sen avulla yritämme ikään kuin jäsentää ympäröivää monimuotoisuutta yksinkertaisemmiksi kokonaisuuksiksi, jotta se olisi helpommin hahmotettavissa ja näin meidän hallittavissamme. Se estää meitä kuitenkin näkemästä yksilön todellista olemusta. Jokainen meistä käyttää kuitenkin huomaamattaankin jollain tasolla apunaan stereotyyppien luokituksia. Tärkeää on tällöin huomata, että myös me itse olemme osa jotain stereotyyppiä. Ei ole olemassa niin sanottua normaalia ja stereotyyppivapaata vaan erilaisia ryhmien edustajia. (Hopkins 2009: 3, 20.) Olemme kuitenkin paljon enemmän kuin yhden ominaisuutemme ryhmän jäseniä. Todellisuudessa yksilöiden monimuotoisuus on rakentunut lukemattoman moneen kerrokseen limittyen päällekkäin erilaisten ryhmien kanssa. (Colliander ym. 2009: 33.)

Näitä edellä mainittuja monimuotoisuuden kerrostumia on esitetty kuviossa 1. Nämä kerrostumat voidaan kuvata ikään kuin onnenpyörän palasiksi, jotka jokaisella pyöräytyksellä sattuvat pysähtymään eri asentoihin. Jokainen yksilö eroaa siis muista joiltain ominaisuuksiltaan, sillä pyöräytykset eivät koskaan voi pysähtyä kahta kertaa samaan kohtaan. Kuvion 1 uloimpana kerroksena ovat organisaatiotekijät. Näihin voidaan ajatella kuuluvan esimerkiksi työpaikan sijainti, sisältö tai ala. Toinen kerros muodostuu yksilön ulkoisista tekijöistä. Näistä voidaan esimerkkeinä antaa työkokemus, uskonto, elämäntavat ja siviilisääty. Kuviossa 1 ympyrän kolmas kerros muodostuu yksilön sisäisistä tekijöistä, joita ovat esimerkiksi ihonväri, ikä, sukupuoli ja muut fyysiset ominaisuudet. Yhteistä näillä kaikilla kolmella uloimmalla kehällä on, että ne ovat silmillä havaittavissa. (Gardenswartz & Rowe 1994: 33–34.) Ne muodostuvat toisin sanoen yksilön tiedollisesta puolesta, joka on jokaisen kohdalla nähtävissämme (Freud 1933: 62–64).



Kuvio 1. Monimuotoisuuden tasot (mukaiillen Savileppä 2005: 8).

Yksilöiden monimuotoisuuden ydin muodostuu persoonallisuudesta ja yksilöllisyyden muista sisäisistä ulottuvuuksista. Tämä näyttäytyy kuviossa 1 sisimpänä ympyränä. Tämä osa ainutlaatuisuudesta jää usein jopa yksilöltä itseltään tiedostamatta. Tärkeää on kuitenkin muistaa sen olemassaolo sekä sen merkittävä vaikutus käyttäytymiseemme ja ulkoiseen olemukseemme. Ymmärtäessämme ihmisen rakentuvan erilaisista kerrostmista voimme huomata, että jokaisessa yksilössä ympärillämme on sekä eroavaisuuksia että samanlaisuutta meihin itseemme verrattuna. (Gardenswartz & Rowe 1994: 33–34.)

2.2. Monimuotoisuuden lähteet

Ihmiset organisaatioissa eroavat toisistaan monilla eri ominaisuuksillaan. Emme voi koskaan luetella kaikkia erojamme, sillä olemme rakentuneet hyvin moneen eritasoiseen kerrokseen. Saatamme olla samanlaisia viereisen henkilön kanssa joiltain ominaisuuksiltamme, mutta eroamme kuitenkin hänestä aina jollain tavalla. (Gardenswartz & Rowe 1994: 33–34.) Tässä kappaleessa on selvennetty muutamia kenties selkeimmin havaittavia eroja yksilöiden välillä. Suurin osa niistä kuuluu monimuotoisuuden ulkoisesti havaittaviin erilaisuuksiin, mutta viimeisenä käsiteltävä persoonallisuus ja temperamentti kuuluvat monimuotoisuuden sisäiseen tasoon eli yksilöllisyyden ytimeen.

2.2.1. Ikä

Ihmisen ikää voidaan tarkastella monella eri tasolla, joista esimerkkeinä ovat kronologinen eli kalenteri-ikä, ulkonäköikä, biologinen, sosiaalinen ja subjektiivinen ikä. Näistä jokainen tarjoaa yksilön iästä erilaisen näkökulman ja tulkinnan iän määrittämisestä. Näistä määrittämisistä yleisin on kronologinen ikä, joka tarkoittaa kalenterivuosina mitattavaa ikää. Tämä tarkoittaa ikään kuin ajan kulumista. Tähän käsitykseen liittyy usein salailua ja peittelyä. Nuoruutta ihannoivassa kulttuurissa ikääntymiseen suhtaudutaan useimmiten kielteisesti, ja se halutaan peittää. Ikää voidaan tulkita lisäksi esimerkiksi biologisena. Tämä liittyy toimintakyvyssä tapahtuviin fyysisiin ja fysiologisiin muutoksiin. Tärkeää on huomata, että kronologiselta iältään samanikäiset yksilöt voivat biologiselta iältään olla eri-ikäisiä. Subjektiivisen iän määrittämisessä korostuu se, millä tavoin yksilö itse kokee ikänsä. Parhaimmassa tapauksessa ikä ei ole enää pelkkiä numeroita vaan yksilön omakohtainen kokemus. (Kauppinen 2007: 24–28.)

Iältään monimuotoisten työyhteisöjen yhteistyön onnistuminen ja johtaminen vaativat organisaatioilta erityishuomiota, jotka tulevat esiin esimerkiksi työn sisältöjen ja työkäytäntöjen kehittämisessä vastaamaan kaikkien työntekijöiden erityistarpeita. Tällöin voidaan puhua ikäjohtamisesta. Tässä johtamisen osa-alueessa tunnustetaan iältään monimuotoisten työntekijöiden erilaiset vahvuudet ja annetaan tarvittaessa tukea heidän mahdollisille heikkouksilleen. (Colliander ym. 2009: 117–118.) Nykyään on entistä

tärkeämpää, että organisaatiot kiinnittävät huomiota sekä nuorten että vanhempien työntekijöiden työhyvinvointiin ja johtamiseen. Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen edellyttääkin esimieheltä ymmärrystä, sillä jokainen yksilö on elämässään eri tilanteessa. (Moilanen 2006: 4.) Johtajan tulee tukea ja motivoida kaikenikäisiä työntekijöitään. Tämän myötä myös organisaation tuottavuus ja yleinen hyvinvointi lisääntyvät. (Koski 2005: 1–3.)

Johtajan tärkein tehtävä on osata pysähtyä kuuntelemaan jokaista organisaation yksilöä ja antaa tilaa työyhteisön jäsenten henkilökohtaiselle kasvulle. Johtajan tulee kunnioittaa jokaista työntekijää ikään katsomatta. Tällöin myös heidän kiinnittyminen organisaatioon parantuu. (Koski 2005: 4.) Ikäjohtamisessa on käytettävä eettisiä ja moraalisia pohdintoja henkilöstön asemaa määriteltäessä. Työntekijöiden eri-ikäisyys tulee ottaa huomioon esimerkiksi syrjinnän ja työpaikkakiusaamisen estämisessä, työntekijöiden välisissä suhteissa, henkilökunnan mitoituksessa ja työolojen kehittämisessä. (Vanhala 1999: 207.) Erityisesti iäkkäämmät ja toisaalta nuoret työntekijät ovat vaarassa joutua ikäsyrjinnän kohteeksi (Kumra & Manfredi 2012: 242). Ikääntyvät osaajat ja nuoret motivoituneet työntekijät tulisi liittää kiinteästi yhteen, jotta vanhempien henkilöiden hiljainen tieto saataisiin siirrettyä organisaation käyttöön (Petäjaniemi 2003: 36–37).

2.2.2. Sukupuoli

Sukupuolta voidaan käsitellä yhteiskunnallisesti, biologisesti, lääketieteellisesti, historiallisesti, sosiaalisesti tai kulttuurillisesti konstruoituna. Siihen liitetään monenlaisia ja monentasoisia asioita ja ajatuksia. Näistä esimerkkeinä ovat rajat, jaot, vastakohtaisuus, ruumiillisuus, valta ja laaja joukko muita eritasoisia tunteita. Sukupuoli liittyy ihmisen perimmäiseen olemukseen. (Enzensberger 2003: 23–25.) Työvoiman monimuotoisuudessa sukupuolen merkitys on yksi keskeisemmistä tekijöistä (Haapanen 2007: 21). Työssä ja organisaatiossa on suhteita, joissa sukupuoli on hyvinkin läsnä sekä suhteita, joissa se on poissa (Colliander ym. 2009: 91).

Sukupuolten monimuotoisuudella voidaan tarkoittaa naisten ja miesten osuuksien vaihtelua työyhteisössä. Sukupuoleltaan monimuotoisiksi määritellään työyhteisöt, joiden

jäsenistä noin 40–60 prosenttia edustaa jompaakumpaa sukupuolta. (Colliander ym. 2009: 91.) Työelämässä stereotyyppisesti ajateltuna naisilta ja miehiltä voidaan ajatella odotettavan erilaista käytöstä, arvomaailmaa ja rooleja. Naisia pidetään perheen hoivajina, herkkinä, lämpiminä, harkitsevina ja huolehtivina työntekijöinä. Miehiä pidetään enemmän urasuuntautuneina, kilpailullisina, kovina ja menestykseen tähtäävinä työntekijöinä. (Chemers & Murphy 1995: 158.) Nämä ovat kuitenkin vain stereotyyppisiä oletuksia. Yleisesti ottaen työelämässä pidetään kuitenkin hyvänä asiana, että työyhteisössä on sekä miehiä että naisia (Haapanen 2007: 21).

Sukupuoli ilmenee organisaatiossa eroina, erottamisina ja erottautumisina. Ero ja erottaminen kuvaavat organisaatiossa tapahtuvaa lajittelua: yksilöt luokitellaan sukupuolen mukaan eri ammatteihin, erilaiseen asemaan ja työtehtäviin organisaatiossa. Sukupuoli näkyy työelämässä siinä, miten tehtäviä, toimintoja, arvostusta ja vastuita jaetaan naisten ja miesten kesken. Pahimmassa tapauksessa sukupuoli rajoittaa arkikäytäntöjä. Usein sukupuolen merkitys säilyy siis organisaatiossa, koska yksilöt itse pitävät sen elossa. (Colliander ym. 2009: 92.)

Työelämässä sukupuolten välisiä suhteita käsitellään usein tasa-arvo kysymyksinä tai ongelmina. Organisaatiossa sukupuoli näkyy nais- ja mieserityisyytenä sekä sukupuolitavina käytäntöinä. Usein työelämässä sukupuolten yhteydessä puhutaan työnjaosta, kunnioituksesta, vaatimuksista ja päätöksistä. Tasa-arvon näkökulmasta kysytään, miten naisten ja miesten asemaa, mahdollisuuksia ja tasa-arvoa voidaan lisätä sekä samalla poistaa sukupuoleen liittyviä rajoituksia. Usein sukupuolen tasa-arvo työelämässä liittyy naisten oikeuksien puolustamiseen. (Colliander ym. 2009: 92–93.) Yhä enemmän on alettu kuitenkin puhua myös miesten tasa-arvosta varsinkin naisvaltaisilla aloilla. Miesten kyvykkyyttä työkennellä feminiinisimmissä työtehtävissä on useasti kyseenalaistettu, sillä heihin on liitetty stereotyyppisesti vain maskuliinisia piirteitä. Esimerkiksi miespuoliset hoitajat saattavat joutua todistamaan ammatillista kyvykkyyttään tavallista enemmän. (Kumra & Manfredi 2012: 129.)

2.2.3. Etnisyys ja erilaiset kulttuurit

Meistä jokainen edustaa yhtä tai joissain tapauksissa useampaa etnistä ja kulttuurillista ryhmää. Olemme muodostuneet geneettisen ohjelmoinnin ja ympäristöstä opitun käytöksen kautta (Ricaud 2006: 57). Kannamme ikään kuin ympäristömme leimaa mukamme. Voimme havaita, että saman alueen ihmisillä on yleensä samanlaisia tapoja, arvoja, ajatuksia ja uskomuksia (Kazi & Zadeh 2011: 1199). Suomeen tulevilla maahanmuuttajilla on siis oman lähtömaansa kulttuurinen identiteetti, jonka hän on ajan myötä omaksunut oikeaksi. Usein tämä vanha kulttuuri joutuu törmäyksiin uusien tapojen ja ajatusten kanssa maasta toiseen muuton yhteydessä. (Colliander ym. 2009: 190.)

Berry (2006: 34–35) on tutkinut akkulturaatiota eli kulttuurin sopeutumista ja sulautumista. Hänen mukaansa se voi tapahtua neljällä tavalla. Nämä ovat integraatio, assimilaatio, separaatio ja marginalisaation. Integraatiossa maahanmuuttaja säilyttää oman kulttuurisen identiteetin, mutta samalla pyrkii aktiivisesti omaksumaan tulomaansa tapoja. Assimilaatiossa maahanmuuttaja pyrkii eroon vanhasta kulttuuristaan ja haluaa ainoastaan sisäistää uuden maan identiteetin. Separaatio tarkoittaa turvautumista vanhaan identiteettiin ja uuden maan kulttuurin täydellistä välttämistä. Marginalisaatiossa yksilö ei näe arvoa uudessa, mutta ei myöskään vanhassa kulttuurisessa identiteetissä. (Berry 2006: 34–35.) Näistä usein parhaimpana strategiana pidetään integraatiota ja vahingollisimpana marginalisaatiota. Marginalisaatio on usein vahingollista yksilön sosiaalistumiselle. (Colliander ym. 2009: 191.)

Kansallisuudeltaan erilaisen yksilön tulo organisaation monimuotoisine tapoineen ja ajatuksineen vaatii usein monia muutoksia. Erilaisesta kulttuurista saapuneet tarvitsevat usein varsinkin aluksi tavallista enemmän tukea ja hyväksyntää. Tämä näkyy esimerkiksi vaatimuksena pidemmästä perehdytyksestä ja opastuksesta. He joutuvat usein lisäksi erityisen huomion kohteeksi erilaisen ulkonäkönsä ja käytöksensä johdosta. (Colliander ym. 2009: 200.) Organisaatioiden etninen erilaisuus liittyy ensisijaisesti monimuotoisuuteen ulkonäössä, mutta lisäksi eroihin esimerkiksi kielessä, uskonnossa, pukeutumisessa, moraalikäsitelyissä, käyttäytymisessä ja tottumuksissa (Ricaud 2006: 58; Leveson, Joiner & Bakalis 2009: 377; Neves & Mele 2013: 770). Organisaatio joutuu miet-

timään, miten suhtautuu esimerkiksi tilanteeseen, jossa islamilaisesta kulttuurista tuleva työntekijä haluaa pitää viisi rukoushetkeä päivän aikana.

Vieraita kulttuureita kohdatessa on tärkeää, että tunnustetaan erilaiset tavat ja tottumukset. Näitä ei kuitenkaan pidä kategorisoida hyviin ja huonoihin tai väärin ja oikeisiin. (Cross 2010: 8.) Oltaessa kosketuksissa etnisyyden ja vieraan kulttuurin kanssa tulisi pyrkiä pois etnosentrisestä maailmankatsomuksesta, jossa maailmaa tarkastellaan oman kulttuurin kautta. Omasta kulttuurista tulee niin sanottua kulttuurivapaata ja normaaliuden mitta. Usein ajatellaan, että mitä lähempänä kulttuurit ovat toisiaan, sitä helpompi kulttuurien on sopeutua toisiinsa. Tärkeää on kuitenkin huomata, että esimerkiksi Pohjoismaidenkin kulttuureissa on omat erityisheimansa. (Erilaisuus Sallittu 2007: 16–18.) On kuitenkin totta, että mitä pitempi kulttuurien välinen etäisyys on toisistaan, sitä enemmän huomiota tulee kiinnittää esimerkiksi vuorovaikutukseen (Berry 2006: 33).

2.2.4. Persoonallisuus ja temperamentti

Jokaisella ihmisellä on erilainen persoonallisuus ja temperamentti. Persoonallisuus ja temperamentti limittyvät toisiinsa, ja siksi ne tarkoittavatkin osittain samaa. Persoonallisuus voidaan määritellä ihmisten sisäiseksi monimuotoisuudeksi ja erilaisuudeksi. (Pervin & Cervone 2010: 3.) Persoonallisuus muodostuu geenien, ympäristön, kokemusten ja ihmisen sisäisen yksilöllisyyden eli temperamentin kautta. Persoonallisuuden avulla ihminen toimii, tavoittelee asioita, tekee päätöksiä sekä ohjaa elämäänsä. Persoonallisuuden voidaan nähdä muodostuneen monen eri tekijän summasta. Persoonallisuuteen liittyy läheisesti esimerkiksi käsitteet minäkuva, itsetunto, päämäärät, arvot, selviytymiskeinot, ongelmanratkaisukeinot ja eettiset normit. Temperamentti taas muodostaa ihmisen persoonallisuuden biologisen osan, ja on näin riippumaton oppimisesta ja kokemuksista. Temperamentti kuvaa usein tapamme reagoida erilaisiin ärsykkeisiin. (Keltikangas-Järvinen 2010: 28–31.)

Persoonallisuus voidaan määritellä voimakkaimmiksi ja selkeimmin havaittaviksi luonteenpiirteiksi. Persoonallisuus on siis joukko piirteitä, jotka ovat luonteenomaisia henkilölle. Voidaan siis sanoa, että toinen henkilö on persoonallisuudeltaan esimerkiksi ujo ja

toinen on aggressiivinen. Tässä määritelmässä pitää ottaa kuitenkin huomioon, että ihminen voi olla persoonallisuudeltaan myös sekä ujo että aggressiivinen riippuen tilanteista. Siihen, miten koemme toisen henkilön persoonallisuuden, vaikuttaa ratkaisevasti meidän oma persoonallisuutemme. Heijastamme ikään kuin toisiamme sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Hjelle & Ziegler 1992: 6–7.)

Temperamentin ja osittain persoonallisuuden nostattamat reaktiot ja tunteet eivät ole ihmisen hallinnassa. Henkilö voi kuitenkin päättää sen käytöksen, johon temperamentti ja persoonallisuus kokonaisuutena antaa hänen johtaa. Jos ihminen on esimerkiksi aktiivinen, hänellä voi olla suuria vaikeuksia istua kokouksissa paikallaan kolme tuntia. Hän voi tämän kuitenkin tehdä, mutta se on osittain vastaan hänen persoonallisuuttaan. Voidaan sanoa, että persoonallisuudenpiirteet jakautuvat Gaussin käyrän mukaan: suurin osa ihmisistä on keskiarvossa ja pienempi osa kuuluu molempiin äärimuotoihin. (Keltikangas-Järvinen 2010: 31–33.) Vaikka suurin osa ihmisistä jakautuu Gaussin käyrän mukaan ääripäiden keskelle, organisaatioissa on usein hyvin suuri joukko erilaisia persoonallisuuksia. Eri persoonallisuuksien huomioiminen johtamisessa on tärkeää, vaikka usein tätä ei ajatellakaan tarpeeksi. Usein persoonallisuudet otetaan huomioon vasta ongelmien ilmaannuttua. (McClure & Werther 1993: 39.)

2.3. Monimuotoinen organisaatio

Organisaatio voidaan määritellä yksilöiden luomaksi rakenteeksi, jonka tarkoituksena on saavuttaa sille ennalta määrätyt tavoitteet (Scott 2003: 11). Organisaatio on monitahoinen ja kompleksinen kokonaisuus, jossa erilaiset ja eritasoiset prosessit sekä rakenteet kytkeytyvät toisiinsa. Organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksen tilassa, joka aiheuttaa ennalta arvaamattomia tilanteita ja monimutkaisia vuorovaikutussuhteita. Organisaatiossa kaiken voidaan nähdä vaikuttavan kaikkeen. Tämä on organisaatiolle haaste, mutta toisaalta muutokset avaavat monia mahdollisuuksia. (Savileppä 2010: 1.) Vieläkin haastavammaksi organisaatioiden toiminnan tekee, että se muodostuu toinen toistaan erilaisimmista yksilöistä. Jokainen organisaatio on siis toisin sanoen enemmän tai vähemmän monimuotoinen.

Organisaatioilla on monia vaihtoehtoja suhtautua monimuotoisuuteensa (Colliander ym. 200: 15). Ensimmäiseksi näistä voidaan mainita monimuotoisuuden vastustaminen. Yleensä tämä monimuotoisuuden vastustaminen liittyy enemmistön pelkoon oman asemansa menettämisestä. Tällä alimmalle tasolla monimuotoisuuteen liittyvät haasteet torjutaan organisaatiossa. Samalla sen mahdollisuuksia ei tunnisteta. (Dass & Parker 1999: 69.) Kun organisaatiossa kuitenkin esiintyy monimuotoisuutta, se kielletään. Tämän voidaan nähdä altistavan syrjinnälle ja henkiselle väkivallalle. (Colliander ym. 2009: 53.) Toisen tason muodostaa lakiin perustuva tasavertaisen kohtelun edistäminen. Tässä tasossa syrjintää pyritään välttämään sekä samalla parannetaan vähemmistöjen asemaa. Organisaation monimuotoisuudessa ei kuitenkaan nähdä todellista hyötyä. Eri-laisuus nähdään ennen kaikkea ongelmallisena, ja se halutaan muuttaa samanlaisuudeksi. (Dass & Parker 1999: 70.) Tässä tasossa toimintaa ohjaavina motiiveina on tehdä oikein. Tällöin päädytään helposti kontrollin liialliseen tiukentamiseen (Colliander ym. 2009: 54.)

Kolmannella tasolla organisaatio haluaa hyödyntää monimuotoisuuttaan organisaatiolähtöisesti sekä laillisuutta korostetaan (Dass & Parker 1999: 71). Tätä näkökulmaa edustavan organisaation johtavina motiiveina ovat lain noudattaminen ja oman edun maksimoiminen. Vaarana tässä näkökulmassa on, että vähemmistöjen edustajat tuntevat tullessa hyväksikäytetyiksi organisaatiossa enemmistön pyrkimysten saavuttamiseksi. (Colliander ym. 2009: 55.) Korkeimmalla eli neljännellä tasolla monimuotoisuus halutaan integroida organisaatioon, ja siitä lisäksi pyritään oppimaan. Tämän tason päämääränä on tunnistaa tärkeät samanlaisuudet ja erilaisuudet sekä johtaa niitä tähdäten pitkän aikavälin tuloksiin. (Dass & Parker 1999: 72.) Monimuotoisuus nähdään organisaatiossa ennen kaikkea voimavarana. Tällä tasolla monimuotoisuutta arvostetaan näkökulmien ja innovatiivisuuden lähteenä (Colliander ym. 2009: 55.)

Mikäli organisaatio osaa hyödyntää monimuotoisuuttaan, on sillä monia hyviä vaikutuksia yksilöön ja organisaatioon (Castro 2013: 40). Euroopan Unionin komissio suoritti vuonna 2005 tutkimuksen, jossa se etsi 25 eri Euroopan Unionin maasta parhaita monimuotoisuuden edistämisen käytäntöjä. Tämä tutkimus osoitti, että 83 prosenttia organisaatioista, joissa oli ryhdytty toimiin monimuotoisuuden edistämiseksi, olivat sitä miel-

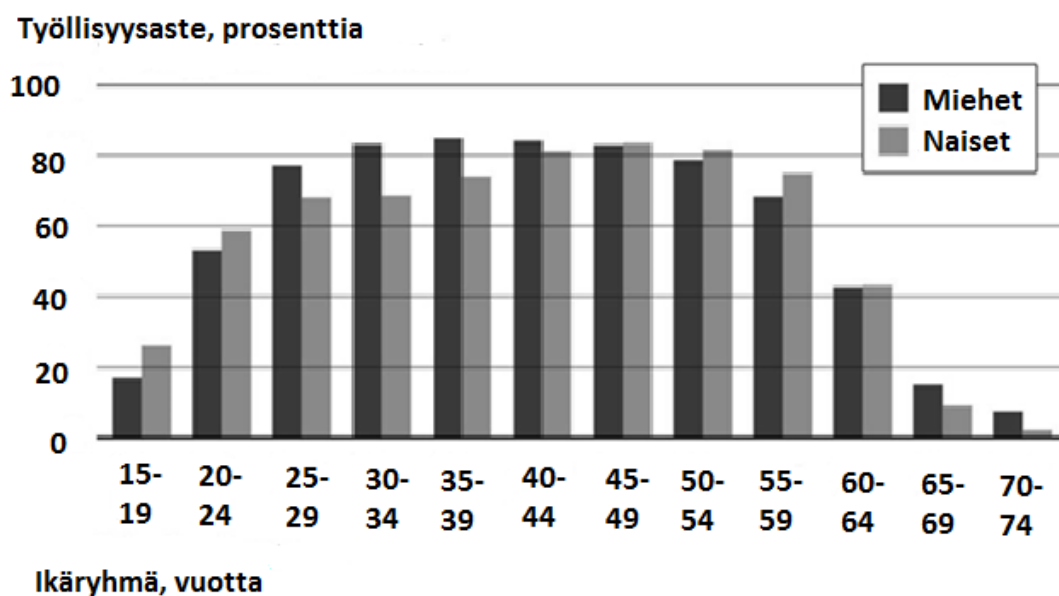
tä, että monimuotoisuuden johtamisen strategioilla oli ollut monia positiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan ja menestymiseen markkinoilla. Tärkeimmiksi monimuotoisuusstrategioiden eduiksi organisaatiot mainitsivat henkilöstön pysyvyyden (42 % organisaatioista) sekä imagon ja maineen kasvun (38 % organisaatioista). (European Commission 2005: 5–7.) Nykyisin ja yhä enemmän tulevaisuudessa organisaation menestymisen kannalta on hyvin tärkeää tunnistaa monimuotoisuus. Tämän kautta kykenemme paremmin ymmärtämään, miksi ihmiset ajattelevat, tuntevat ja käyttäytyvät eri tavoin kuin me itse tilanteissa, joita kohtaamme. (Newell 2002: 1.)

2.4. Monimuotoinen Suomi

Suomalainen yhteiskunta on tällä hetkellä monien muutostekijöiden kourissa. Näistä esimerkkeinä ovat yleinen teknologian kehitys, taloudelliset haasteet, kilpailun kasvu, globalisaatio, väestön ikääntyminen sekä kiihtyvällä tahdilla lisääntyvä väestön monimuotoisuus. (Kauppinen & Evans 2007: 4; Työ- ja elinkeinoministeriö 2009: 7.) Rajattomat teknologiset uudistukset vaativat työntekijöiltä uudenlaista sopeutumista (Ulrich 1997: 12). Tehokkuustavoitteet ovat lisäksi levinneet lähes jokaiselle alalle. Suomessa ja muualla maailmassa pyritään tekemään tulosta niukoilla resursseilla ja nopeasti. Suurempaa lisäarvoa tavoitellaan yhä pienemmällä henkilöstöllä. (Piili 2006: 18.) Näiden muutostekijöiden johdosta, suomalaisen työväestön arvojen, ja sen myötä työnteon kulttuurin muuttuminen on ollut nopeampaa kuin koskaan ennen. Nopea muutos arvoissa ja organisaatiokulttuurissa muuttaa vanhoja pitkäaikaisia käyttäytymismalleja. Tämä voi aiheuttaa toisaalta hämmennystä mutta myös monia mahdollisuuksia. (Passila 2009: 20.)

Suomalaisen työväestön ikärakenne on muuttumassa tulevaisuudessa ratkaisevasti (Lah- ti 2008: 55). Suomessa, niin kuin useimmissa Euroopan Unionin maissa, väestön ikään- tyminen on yksi merkittävimmistä yhteiskunnan haasteista. Suomen väestö kuitenkin ikääntyy muita EU-maita nopeammin. (Luoma, Rätty, Moisio, Parkkinen, Vaarama & Mäkinen 2003: 6.) Kuvio 2 kuvaa Suomen työväestön ikärakennetta sukupuolittain. Tästä kuviosta voidaan huomata, että Suomen työväestössä on hyvin eri-ikäisiä työnte-

kijöitä. Suomen hallitusohjelmassa työurien pidentämistä on painotettu runsaasti. Katse on monissa poliittisissa keskusteluissa siirtynyt varsinkin 55–65-vuotiaiden työllisyyteen. (Helsingin Sanomat 24.2.2014.) Kuvio 2 huomataan näiden ikäluokkien suhteellisen merkittävä osuus työväestöstä. Näitä ikäluokkia kutsutaan niin sanotuiksi suuriksi ikäluokiksi. Tämä tarkoittaa, että Suomessa ikääntyvän työväestön osuus ja merkitys on hyvin huomattava nyt ja tulevaisuudessa. (Ilmarinen 2006: 60.)



Kuvio 2. Suomalaiset töissä, vuosikeskiarvoja 2013 (Mukaiillen Helsingin Sanomat 24.2.2014).

Organisaatiot ovat heterogeenisiä myös sukupuolen kautta. Tämä näkyy kuviossa 2, josta voidaan huomata, että naisten ja miesten työllisyysasteissa ei ole merkittävää eroa. Tästä kuvioista huomataan, että varsinkin vanhemmissa ikäryhmissä naisten osuus on suurempi kuin samankäisten miesten. Vuonna 2012 noin 68,1 prosenttia naisista (15–64-vuotiaat) oli työssäkäyviä. Ero miesten työllisyyteen oli vain vähäinen, sillä miehistä (15–64-vuotiaat) työskenteli 69,8 prosenttia. Eurooppalaisessa vertailussa miesten ja naisten työllisyysaste eroissa Suomi sijoittui kolmanneksi. Vain Latviassa ja Liettuassa

miesten ja naisten työllisyysaste oli lähempänä toisiaan. Kokonaisuutena katsottuna naisten työllisyysaste Suomessa on EU-maiden viidenneksi korkein. Naisten kokonaisyöllisyysaste oli korkeampi vain Ruotsissa, Tanskassa, Hollannissa ja Saksassa. Näissä on kuitenkin selvästi yleisempää naisten osa-aikatyön teko kuin Suomessa. Mikäli tarkastellaan työllisyysastetta vain kokoaikatyön näkökulmasta, naisten työllisyys on Suomessa Euroopan korkein. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013.)

Suomessa on tehty runsaasti toimia, joilla houkuteltaisiin ja mahdollistettaisiin naisten parempi asema työmarkkinoilla. Tästä viimeisimpänä esimerkkinä voidaan mainita syksyllä 2013 julkistettu Valtioneuvoston (2013: 9) rakennepoliittinen ohjelma, jossa on merkintä pyrkimyksestä kohdentaa työurien katkokset (esimerkiksi perhevapaat) tasaisemmin miesten ja naisten kesken kuin aikaisemmin. Tämä poliittinen ohjelma pyrkii vanhemmuuden kustannusten tasaamiseen. Yhdenvertaisuuspyrkimyksistä huolimatta Suomessa on yleistä ammattien jakautuminen sukupuolen mukaan erittäin jyrkästi. Suomessa on edelleen suuri määrä vain ”yhden” sukupuolen ammatteja. (Colliander ym. 2009: 107.) Tämä ilmiö on osaltaan synnyttänyt naisten ja miesten palkkaeroja.

Suomi on pitkään ollut väestöllisesti homogeeninen sekä maantieteellisesti ja kielellisesti eristäytynyt maa. Omia kielellisiä ja etnisiä vähemmistöjämme ovat olleet saamelaiset, romanit ja suomenruotsalaiset. Parin viime vuosikymmenen aikana Suomi on muuttunut myös etnisesti monimuotoisemmaksi maaksi. (Colliander ym. 2009: 183; Shafae 2010: 63.) Vuonna 2011 Suomessa asui kaikkiaan ulkomaalaisia noin 183 000 ihmistä ja vuoteen 2012 mennessä määrä oli kasvanut 196 000 ihmiseen (Tilastokeskus 2013). Syitä Suomeen tuloon voivat olla perhesiteet, paluumuutto, työntekijöiden vapaa liikkuminen työmarkkinoilla, humanitääriset tai työperäiset seikat. Maahanmuuttajien määrän kasvu sekä eri kansallisuuksien ja kulttuurien kasvaminen muuttavat suomalais-ta työväestöä. (Ylänkö 2000: 72; Shafae 2010: 63.)

Suomi on lähivuosina muuttunut maahanmuuton nettovoittajamaaksi eli maahamme muuttaa enemmän väkeä kuin maastamme poistuu. Suomeen muuttaa noin 30 000 uutta kansalaista joka vuosi ja tämä määrä on rajussa kasvussa. Ulkomaalaisista maahanmuuttajista suurin osa on virolaisia ja venäläisiä, mutta 2000-luvulla sodat ja monet erilaiset

kriisitilanteet ovat kasvattaneet myös muun muassa somalialaisten, syyrialalaisten ja irakilalaisten maahanmuuttoa Suomeen. (Myrskylä 2010.) Suomen työvoima tarvitsee erityisesti korkeasti koulutettuja maahanmuuttajia, jotta pystymme vastaamaan tulevaisuudessa uhkaa aiheuttavaa työvoimapulaa vastaan. Vuodesta 2004 lähtien Suomen työmarkkinoilta on poistunut enemmän työväestöä kuin on tullut uutta, ja tämän kehityksen voidaan nähdä jatkuvan ja korostuvan. Onkin laskettu, että vuosittainen eläkkeelle siirtymisen aiheuttama työntekijävaje on noin 10 000 henkilöä. (Lahti 2008: 55.) Samalla hetkellä erityisesti kehitysmaissa taistellaan väestöpaljouden aiheuttamista ongelmista. Näiden edellä esitettyjen vetävien ja työntävien tekijöiden vuoksi maasta toiseen muuttaminen on nykyisin hyvinkin yleistä. (Mor Barak 2005: 2.)

Negatiivinen asenne Euroopan integraatiota kohtaan ja toisaalta voimakas suomalaisuuden arvostaminen eivät ole vielä tähän mennessä johtaneet suuriin kielteisiin asenteisiin maahanmuuttajia kohtaan (Elinkeinoelämän valtuuskunta, EVA 2001: 10). Suomalaiset eivät yleisesti pidä itseään rasisteina, mutta tämän ajatusmaailman kasvua on ollut havaittavissa. Näiden epäluulojen kasvu saattaa johtaa maahanmuuttajien eristämiseen, työelämän ulkopuolella jättämiseen sekä niin sanottuun liimalattia ja lasikatto ilmiöön. Tämä tarkoittaa työmarkkinatilaa, jossa vähemmistöjä käytetään työelämän ilmapuntareina. Yhteiskunnalliset taloudelliset vaihtelut heijastuvat helposti heidän työsuhteisiinsa ja työllistymiseensä. (Petäjaniemi 2003: 38; Martikainen & Tiilikainen 2007: 15–16.) Kaikkien näiden rakenteellisten muutosten vuoksi Suomen työvoiman tarjonta on muuttunut sekä määrällisesti että laadullisesti.

Suomessa monimuotoisuuden johtamisen perustan luo lainsäädäntö. Suomessa onkin tehty merkittävää yhdenvertaisuuteen tähtäävää lainsäädäntöä, joka näkyy Suomen perustuslaissa (731/1999), kansainvälisissä sopimuksissa sekä monissa yksittäisissä laeissa. Suomen perustuslaki on lainsäädäntömme kivijalka. Perustuslain tarkoituksena on varmistaa, että ihmiset ovat tasa-arvoisia ja yhdenvertaisia lain edessä. Perustuslain mukaan ketään ei saa asettaa eri asemaan fyysisten tai psyykkisten seikkojen vuoksi. Sen mukaan lisäksi miesten ja naisten tasa-arvoa tulee edistää yhteiskunnallisissa toiminnaissa sekä työelämässä. Yksittäisistä laeista kenties tärkeimpänä voidaan mainita vuonna 2004 voimaan tullut yhdenvertaisuuslaki, joka kieltää 6 §:ssä kaikenlaisen syrjinnän.

(Colliander ym. 2009: 46–47, 77–79.) Tämän lain tarkoituksena on edistää ja turvata yhdenvertaisuuden toteutumista sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeussuojaa. Tätä lakia sovelletaan sekä julkisella että yksityisellä puolella. Tässä laissa on erikseen kirjattu viranomaisen velvollisuus esimerkiksi suojella etnistä yhdenvertaisuutta. Lakiin on lisäksi kirjattu erikseen vammaisten ja eri-ikäisten erityiskohteluun liittyviä periaatteita. (Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21.)

Kansainvälisellä tasolla yhtenä tärkeimpänä tasa-arvoa edistävänä sopimuksena voidaan pitää Yhdistyneiden Kansakuntien Ihmisoikeuksien julistusta. Tässä sopimuksessa on kansainvälisellä tasolla sovittu jokaiselle yksilölle kuuluvista ihmisoikeuksista. Suomi on yksi niistä maista, jotka ovat allekirjoituksellaan sitoutuneet noudattamaan sitä. (Colliander 2009: 46–47.) Erääksi yksittäiseksi Suomessa voimassa olevaksi yhdenvertaisuuteen tähtääväksi laiksi voidaan lisäksi mainita laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Tämä Suomen lakipykälä estää sukupuoleen perustuvan syrjinnän sekä edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Lain erityistarkoituksena on parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Tässä laissa on erityismaininta, että työnantajilla, joilla on vähintään 30 työntekijää, tulee olla yhteisesti laadittu tasa-arvosuunnitelma. (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.)

Suomen lainsäädäntö pohjautuu dualismin periaatteeseen, joka erottaa kansainvälisen oikeuden ja Suomen oikeuden omiksi järjestelmikseen. Tämä tarkoittaa, että kansainvälinen normi ei suoraan ole voimassa vaan maamme normit tulee muuttaa vastaamaan kansainvälisten normien sisältöä. (Kairinen 2009: 111.) Suomen yhdenvertaisuuteen tähtäävää lainsäädäntöä määrittää siis lisäksi nykyisin Euroopan Unionin lait, asetukset ja direktiivit. Näistä voidaan esimerkkeinä mainita EU:n syrjintädirektiivi (2000/43/EY) sekä työsyryntädirektiivi (2000/78/EY). Näissä molemmissa turvataan yksilön oikeus syrjimättömään kohteluun työelämässä.

Suomessa monimuotoisuuden ymmärtäminen ja tunnustaminen ovat vasta 2000-luvulle tultaessa tulleet tutummaksi puhuttaessa organisaatioiden kehittämisestä. Tämän ansiosota on syntynyt useita hankkeita, projekteja ja ohjelmia. Näistä esimerkkeinä ovat Mosaiikki-ohjelma sekä YES- Yhdenvertaisuus Etusijalle- hanke. Mosaiikki-hanke toteutet-

tiin vuosina 2001–2005, ja se oli ensimmäisiä suomalaisia työelämän tasa-arvoa, monimuotoisuutta ja monimuotoisuuden johtamista koskevia hankkeita. Hankkeessa olivat mukana Suomen työmarkkinajärjestöt, kahdeksan työyhteisöä, kaksi yliopistoa sekä useita asiantuntijoita. Sen tarkoituksena oli edistää monimuotoisuuden johtamisen käytäntöjä sekä verkostoitumisen kautta siirtää niitä organisaatiolta toiselle. YES-hankkeen tarkoituksena taas on edistää monimuotoisuuden johtamista julkisella ja yksityisellä sektorilla. Hanke toteutetaan vuosina 2013–2014. Hankkeessa on mukana esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriö sekä Etnisten suhteiden neuvottelukunta (ETNO).

2.5. Monimuotoisuuden haasteet ja mahdollisuudet

Monimuotoisuuteen kytkeytyy lukematon määrä mahdollisuuksia ja organisaation arvoa nostavia etuja. Näistä esimerkkeinä ovat henkilöstön motivaation, innovatiivisuuden ja sitoutumisen kasvu sekä tehokkaat tiimit. Monimuotoisuus voi kuitenkin johtaa täysin päinvastaisiin tuloksiin. Se voi lisätä konflikteja, sekoittaa oikean ja väärän käytöksen, lisätä tyytymättömyyttä ja epätietoisuutta tai johtaa tehottomaan työyhteisöön. Monimuotoisuuden tekee haasteeksi, että se näyttäytyy organisaatiossa kaksiteräisenä miekkana tarjoten parhaimmillaan mahdollisuuksia, mutta pahimmillaan uhkaa. (Newell 2002: 171.) Johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, näyttäytykö monimuotoinen henkilöstö positiivisena vai negatiivisena seikkana organisaatiossa (Edewor & Aluko 2007: 194).

Ristiriidat ja konfliktitilanteet ovat aina osa jokaisen organisaation toimintaa. Niitä näyttäisi olevan kuitenkin erityisen runsaasti työyhteisöissä, joissa on paljon monimuotoisuutta. Jokaisen yksilön ja toisaalta koko organisaation monimuotoisuusosaaminen joutuu todelliseen koetukseen tilanteissa, joissa erilaisten ihmisten mielipiteet, arvot, tarpeet, edut, käyttäytymismallit tai tavoitteet eivät sovi yhteen. Konfliktitilanteet organisaatiossa merkitsevät, että osapuolten aika kuluu muuhun kuin heidän varsinaisiin työtehtäviinsä. (Colliander ym. 2009: 216.) Konfliktit ja ihmissuhderiidat saattavat lisäksi vähentää henkilöstön yhteenkuuluvuuden ja kiintymyksen tunnetta (Basset-Jones 2005: 172). Näistä seikoista johtuu, että ristiriidat helposti lisäävät organisaation tehottomuut-

ta ja laskevat tuottavuutta pitkällä aikavälillä. Oikein suunnattuina ristiriidat voivat kuitenkin toisaalta parhaimmillaan rikastuttaa ja luoda luovia ratkaisuja hankaliin ja usein puhumattomiin ongelmiin. (Basset-Jones 2005: 172; Colliander ym. 2009: 254.)

Monimuotoisissa työyhteisöissä vaikuttavat erilaiset tavat toimia ja ajatella. Tällaisissa organisaatioissa voi olla hyvinkin runsas arvopohja, jonka perusteella tehdään ratkaisuja. (Savileppä 2010: 1.) Ongelmia saattaa nousta, mikäli yksilö joutuu toimimaan vastoin omia arvojaan tai vakaumustaan. Ihmisten mieltymykset ja tavat olla ja työskennellä voivat lisäksi vaihdella hyvinkin runsaasti. Haasteita saattaa ilmaantua esimerkiksi tilanteissa, joissa ihmisten toisenlaiset ruumiinkielet (ilmeet, eleet, puhetyylit) ovat hyvinkin erilaisia tai ne tulkitaan väärin. (Colliander ym. 2009: 60, 216.) Erilaisten ajatusten ja käytäntöjen vallitessa avoimen ja luottavaisen työskentelyilmapiirin luominen voi osoittautua yllättävän haastavaksi. Monimuotoisen työyhteisön toiminta voi menettää mahdollisuuden toimia, mikäli yksilöt eivät pysty luottamaan toisiinsa erilaisuutensa vuoksi. (Deresky 2000: 460.)

Organisaatioiden monimuotoistuminen saattaa pelottaa ja herättää kateuden tunnetta valtaväestöön kuuluvien keskuudessa. Leach, George, Jackson ja Labella (1995: 50) kirjoittavat, että Yhdysvalloissa valkoiset miehet ovat joutuneet uuteen tilanteeseen, joka vaatii heiltä uudenlaisia toiminta- ja ajatusmalleja. Nykyisin työyhteisöissä työskentelee esimerkiksi ihonvärltään, kulttuuritaustaltaan tai sukupuoleltaan erilaisia ihmisiä. Tämä saattaa synnyttää negatiivisia asenteita vanhanaikaisesti ajattelevien keskuudessa (Heneman, Waldeck & Cushnie 2000: 76). Monimuotoisuus organisaatiossa aiheuttaa myös yleistä joustamisen tarvetta jokaisessa yksilössä. Työyhteisössä joudutaan esimerkiksi mukautumaan perheellisten työntekijöiden poissaoloihin ja erityisoikeuksiin. (Turpeinen & Toivanen 2007: 89–90.) Yksi monimuotoisuuden johtamisen keino on positiivinen erityiskohtelu. Tässä yhdenvertaisuuteen pyritään tukemalla syrjinnälle alttiita ryhmiä. (Yhdenvertaisuuslaki 2004.) Tämä saattaa herättää epäoikeudenmukaisia tunteita ja ajatuksia. Monimuotoisissa työyhteisöissä on lisäksi suurempi riski työpaikkakiusaamiseen, syrjintään ja rasistiseen käyttäytymiseen ihmisten erilaisuuden vuoksi (Colliander ym. 2009: 241).

Konkreettisiksi haasteiksi varsinkin monikulttuurisissa organisaatioissa nousevat usein kieliongelmat sekä erilaisista kulttuureista aiheutuvat väärinkäsitykset. Näistä syntyvät kommunikaatiovaikeudet saattavat pahimmassa tapauksessa aiheuttaa jopa vaaraa esimerkiksi terveydenhoidossa potilasturvallisuuteen. Useasti monikulttuurisuuden ongelmaksi on myös laskettu harmaan talouden kasvun pelko sekä väärinkäytöksiensä lisääntyminen ulkomaalaisten työ- ja palkkaehdoissa. Näillä voi olla negatiivisia vaikutuksia suomalaisen työväestön asemaan ja palkkaukseen. Pelkona on suomalaisten työntekijöiden neuvotteluvoiman heikentyminen. (Simola 2010: 87–88, 91.) Haasteena nähdään erityisesti monikulttuurisissa organisaatioissa niin sanotut liimalattia ja lasikattoilmiöt. Näissä valtaväestöstä poikkeavat yksilöt jumiutuvat heikkoihin työmarkkinoihin ja lyhytkestoisiin työsuhteisiin, vaikka monimuotoisuutta näennäisesti tuetaan. Vähemmistöön kuuluvat toimivat työelämän ilmapuntareina, ja tästä seuraa turhautumista ja katkeruutta. Tämän voidaan osittain nähdä kuvaavan suomalaista työelämää nykypäivänä. (Moisio & Martikainen 2006: 66.)

Organisaatioille on halu ja tarve harmonisoida ympäristönsä kanssa. Mikäli se ymmärtää oman ja ympäröivän monimuotoisuuden oikein, voi se tarjota tärkeän ja ratkaisevan apuvälineen tähän harmonisoitumiseen. (Anca & Vazquez 2007: XIV.) Tätä ympäristöön harmonisointia ja toisiinsa liittymistä ei saavuteta vain kokoamalla erilaisia ihmisiä yhteen organisaatiossa. Tärkeää on kiinnittää huomiota, että tätä yhteen koottua monimuotoista henkilöstöä johdetaan oikein. Monimuotoinen henkilöstö oikein johdettuna synnyttää paljon positiivisia merkityksiä organisaation toiminnalle.

Vaikka työttömyydestä on tullut monelle jo liiankin tuttua, organisaatiot joutuvat taistelemaan tietyn osaamisalan omaavista työntekijöistä. Organisaation toiminnalle ja menestymiselle on elintärkeää houkutella ja saada pysymään nämä työntekijät organisaatiossa hyvän imagonsa avulla. (Newell 2002: 5.) Mikäli organisaatio lisää mainetta henkilöstöä kunnioittavana toimijana, säilyttää se henkilöstön taidot ja tiedot itsellään. Henkilöstöstä tulee organisaation tärkein voimavara ja merkittävä kilpailuvaltti. (Anca & Vazquez 2007: 153.) Yhdysvaltalaiset monimuotoisuuden johtamisen tutkijat Cox ja Blake (1991: 47) mainitsevat, että monimuotoisuuden johtamisella on merkittävä kustannussäästövaikutus organisaatiolle. Esimerkiksi mikäli henkilöstön väliseen kommu-

nikaation toimivuuteen ei ole kiinnitetty huomiota ja panostettu, tuottavuuden lasku ja kustannusten nousu ovat ilmeisiä (Kumra & Manfredi 2012: 55). Naegele ja Walker (2006: 6) näkivät tutkimuksensa perusteella kustannussäästön syntyvän kiinnitettäessä huomiota eri-ikäisten työntekijöiden hyvinvointiin.

Organisaatioiden tulee olla hyvin selvillä asiakkaidensa vaihtelevista haluista. Monimuotoisen henkilöstön kautta organisaatio pystyy vastaamaan paremmin asiakkaidensa ostotarpeeseen. Organisaation monimuotoinen henkilöstö ikään kuin heijastaa monimuotoista asiakaskuntaa. (Heneman ym. 2000: 76; Anca & Vazquez 2007: 153; Pitts 2009: 330.) Newell (2002: 4) mainitsee lisäksi, että monimuotoisten työntekijöiden avulla organisaatio voi vastata asiakkaidensa muuttuviin mielenkiinnon kohteisiin nopeasti. Hänen mukaansa juuri nopeudella on merkitystä nyt ja tulevaisuudessa. Hän toteaa, että organisaatio pystyy kehittämään täysin uudenlaisia tuotteita vaivattomammin, mikäli organisaation henkilöstö kykenee mukautumaan asiakaskunnan haluihin ja tarpeisiin. Tämän seurauksena organisaation asiakastyytyväisyys kasvaa (Colliander ym. 2009: 332). Lopulta organisaatio voi kasvattaa asemaansa ihan uusilla markkinoilla ja saada uutta asiakaskuntaa (Anca & Vazquez 2007: 153). Organisaation tehokkuus nousee monimuotoisen henkilöstön kautta (Heneman ym. 2000: 76). Tästä esimerkkinä voidaan mainita organisaation mahdollisuus jakaa työtehtävät jokaisen työntekijän erilaisten tietojen ja taitojen mukaan. Näin jokaisen luontaiset kyvyt tulevat mahdollisimman tehokkaasti esiin, ja jokaisen yksilön voidaan nähdä täydentävän organisaatiota. (Rasila & Pitkonen 2010: 5.)

Ehkä tärkein monimuotoisuuden johtamisen saavutus on, että monimuotoinen henkilöstö ruokkii ja kannustaa innovatiivisuuteen sekä luovuuteen. Erilaiset ihmiset tuntevat, ajattelevat ja toimivat eri tavalla. Monimuotoinen henkilöstö voi luoda synergiansa avulla täysin uudenlaisia ideoita ja toimintamalleja. Luovuus kasvaa merkittävästi heterogeenisissä ryhmissä verrattuna homogeeniseen henkilöstöön. (Newell 2002: 167.) Kun organisaatio panostaa monimuotoisen henkilöstönsä johtamiseen oikein, sen luomiskyky ja ongelmanratkaisutaidot kasvavat (Kossek & Lobel 2000: 3). Monimuotoisen henkilöstön avulla organisaatio voi haastaa vanhanaikaiset tapansa toimia (Kumra & Manfredi 2012: 55). Monimuotoisen henkilöstön kautta yksilöt saavat rohkeutta ja va-

pautta tuoda esille omat ideansa (Colliander ym. 2009: 332). Monimuotoisuuden johtaminen mahdollistaa uuden tiedon syntymisen (Savileppä 2010: 1). Monimuotoisuudessa on siis organisaation mahdollisuus kasvuun ja oppimiseen (Choi & Rainey 2010: 111).

Monimuotoisuuden johtaminen kasvattaa henkilöstön luottamusta, uskollisuutta, joustavuutta, motivaatiota ja aitoa vuorovaikutusta. Nämä seikat muodostavat pohjan työhyvinvoinnille. Tiedetään, että ihminen työskentelee parhaiten työssä, jonka kokee mielekkääksi ja jossa saa tuntea toisten arvostusta. Hyvän työhyvinvoinnin vallitessa yksilö saa voimaa työyhteisöstään vaikeuksien voittamiseen. Henkilöstön kokiessa olevansa tasa-arvoisia sekä kohtelun ollessa oikeudenmukaista työnilo ja työhön sitoutuminen kasvavat. Näistä saatavat hyödyt näkyvät suoraan sairauspoissaolotilastoissa ja työn laadussa. Monimuotoisuuden johtamisen kautta henkilöstön suvaitsevaisuus ja arvostus toisiaan kohtaan kasvavat. (Colliander ym. 2009: 61, 297.)

Edellä esitellyistä haasteista sekä toisaalta mahdollisuuksista huomataan, että monimuotoinen henkilöstö synnyttää sekä positiivisia että negatiivisia seikkoja organisaation toiminnalle. Haasteet liittyvät usein tilanteisiin, joissa työyhteisön monimuotoinen henkilöstö on vain koottu yhteen, mutta sen johtamiseen ei ole kiinnitetty erityishuomioita. Monimuotoisen henkilöstön on ikään kuin itsessään odotettu synnyttävän etuja. Monimuotoinen henkilöstö vaatii kuitenkin johtamiselta uudenlaista otetta ja huomion kiinnittymistä työntekijöiden oman sisäisen ohjautuvuuden tukemiseen.

3. MONIMUOTOISUUDEN HUOMIOIMINEN JOHTAMISESSA

Tutkimuksen edellä olevat kappaleet käsittelevät monimuotoisuuden käsitettä sekä sen esiintymistä työyhteisöissä. Näiden pohjalta voidaan todeta se tosiasia, että olemme jokainen eri-ikäisiä, eri sukupuolta, eri vaiheessa elämässämme ja arvostamme erilaisia asioita. Tämä haastaa työyhteisöt miettimään toimintaansa kenties syvällisemmin kuin aikaisemmin. Tärkeää on muistaa, että jokainen organisaatio voi saavuttaa monimuotoisuuden mahdollisuudet ja samalla välttää siihen liittyvät uhat. Tämä vaatii kuitenkin uudenlaista otetta johtamisessa. Yksinkertaisimmillaan kyse on kuitenkin vain jokaisen ihmisen arvostamisesta. Voisi jopa sanoa, että koska kukaan organisaatiossa oleva työntekijä ei ole samanlainen, kaikki johtaminen on tietyllä tavalla monimuotoisuuden johtamista (Selin & Selin 2010: 1).

3.1. Monimuotoisuuden johtaminen

Monimuotoisuuden johtaminen (*Diversity Management, DM*) on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alue. Monimuotoisuuden johtamisen määrittely yhdellä selittävällä termillä on mahdotonta, sillä se pitää sisällään hyvin laajoja merkityksiä. (Savileppä 2007: 112; Kumra & Manfredi 2012: 52.) Yksinkertaisen määritelmän mukaan monimuotoisuuden johtaminen on johtamisen strategia, jonka tarkoituksena on lisätä organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta henkilöstön kokonaisvaltaisen arvostamisen kautta (Kumra & Manfredi 2012: 61). Monimuotoisuuden johtamisessa ajatuksena on kehittää tietoisesti ja aktiivisesti tulevaisuuteen suuntautuvaa ja arvoperusteista strategista ja kommunikatiivista johtamisprosessia, joka hyväksyy erot ja yhtäläisyydet sekä hyödyntää niitä voimavarana tuottaen samalla lisäarvoa organisaatiolle (Keil, Amershi, Holmes, Jablonski, Luthi, Matoba, Plett & von Unruh 2007: 7).

Monimuotoisuuden johtaminen näyttäytyy organisaatiossa kykynä johtaa yksilöitä, jotka eroavat johtajasta itsestään tai muista organisaation jäsenistä joidenkin sisäisten tai ulkoisten seikkojen kautta. Tämän johtamisen mallin avulla sallitaan jokaisen erilaisuudet, ja niiden hyödyntämisen avulla pyritään löytämään vieläkin innovatiivisempia rat-

kaisuja organisaation haasteisiin. (Kandola & Fullerton 2004: 12.) Monimuotoisuuden johtamisesta tulee johtajille työväline, jonka kautta se saavuttaa kilpailuetua henkilöstönsä yksilöllisyyden avulla (Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen & Westney 1996: 3). Monimuotoisuuden johtamisessa on kyse monimuotoisuuden idean ja käytäntöjen integroimisesta organisaation päivittäisiin johtamisprosesseihin (Keil ym. 2007: 6).

Monimuotoisuuden johtamisella tarkoitetaan kaikkien tekijöiden ja seikkojen johtamista, joka synnyttää heterogeenisyyttä organisaatiossa (Özbilgin & Tatli 2008: 2). Monimuotoisuus syntyy näkyvistä ja ei-näkyvistä eroista yksilöiden välillä. Monimuotoisuuden näkyvistä eroista voidaan esimerkkeinä antaa ikä, etnisyys, sukupuoli ja fyysinen toimintakyky. Esimerkkejä yksilöiden välisistä näkymättömistä eroista ovat tausta, persoonallisuus, arvot, ajatukset, seksuaalinen suuntautuminen, henkinen toimintakyky sekä erilaiset toimintatavat. (Kandola & Fullerton 2004: 7.) Ihmisten monimuotoisuuteen voidaan ajatella kuuluvan kaikki ne ominaisuudet, jotka tekevät meistä ainutlaatuisia (Mor Barak 2005: 128). Näiden seikkojen huomioon ottaminen ja kunnioittaminen synnyttävät tehokkaan toimintaympäristön, jossa jokainen tuntee arvostusta ja heidän kykynsä on ymmärretty kokonaisvaltaisesti. Samalla saavutetaan organisaation päämäärät. (Kandola & Fullerton 2004:7.)

Monimuotoisuuden johtamisella voidaan tarkoittaa kolmea osa-aluetta, joissa vaihtelee monimuotoisuuden arvostamisen aste. Ensimmäisenä näistä on monimuotoisuuden tunnistaminen ja arvostaminen. Tässä ihmisten monimuotoisuus tunnistetaan ja tiedostetaan. Heidät nähdään toisista erillisinä ihmisinä kokemuksessa, osaamisessa ja tarpeissa. Nämä erot koetaan lisäksi tärkeinä. Monimuotoisuuden johtaminen voidaan määritellä lisäksi oikeudenmukaisuudeksi. (Colliander ym. 2009: 44.) Tässä monimuotoisuuden johtamisen tärkeimmäksi motiiviksi nähdään lainkuuliaisuus. Sen tarkoituksena on suojella tiettyjä ihmisryhmiä epäoikeudenmukaisuudelta ja syrjinnältä. (Kirton & Greene 2005:163.) Ihmisten tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta pidetään tärkeänä tehtävänä organisaation toimintakentässä. Viimeisenä osa-alueena on monimuotoisuuden todellinen hyödyntäminen (Colliander ym. 2009: 44). Tässä motiivina ei ole ainoastaan laillisuuteen perustuvat syyt. Tässä henkilöstön monimuotoisuus tunnistetaan, arvostetaan ja

halutaan hyödyntää organisaation omissa päämäärissä, jotka liittyvät tuottavuuteen, tehokkuuteen ja luovuuteen. (Anca & Vasquez 2007: 122; Kumra & Manfredi 2012: 61.)

Jokaisen organisaation ja sen jäsenten menestymisen edellytyksenä voidaan pitää sitä, että esimiehellä on tahto ja valmius tunnistaa erilaisuutta sekä hyödyntää sitä organisaation kaikissa toimissa. Monimuotoisuus on toisin sanoen organisaation arjen työn haaste ja mahdollisuus. (Savileppä 2010: 4.) Monimuotoisuuden johtamisessa on tärkeää juuri johtajan onnistuminen: organisaatiossa vallitseva monimuotoisuus ei itsessään synnytä mitään etuja, mutta siitä voi huonolla johtamisella seurata runsaasti erilaisia ongelmia sekä konflikteja (Thomas & Ely 1996: 80). Monimuotoisuuden johtaminen vaatii esimieheltä poistumista omalta mukavuusalueelta sekä rohkeutta ja halua tarkastella asioita uudella tavalla (Savileppä 2010: 8). Johtajalta vaaditaan empatiaa ja todellista ymmärrystä tosiasialle, että yksilöt kokevat tilanteet eri tavalla (Hays-Thomas, Bowen & Boudreaux 2012: 138). Monimuotoisuuden johtamisen toteutumisessa on tärkeää huomata, että johtaja toimii työntekijöille roolimallina. Johtaja osoittaa omalla käytöksellään ja puheillaan, mikä on organisaatiossa arvostettua ja sallittavaa. Johtajan vastuulla on huolehtia koko työyhteisön hyvinvoinnista sekä toisaalta organisaation perustehtävän toteutumisesta. Hyvä johtaminen onkin eräs menestyvän organisaation tekijöistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011: 14.)

3.2. Monimuotoisuuden johtamisen keinot

Oppimista elämään ihmisten kesken vallitsevan erilaisuuden kanssa sanotaan ksenosofiaksi, vierasta koskevaksi viisaudeksi. Tässä ei ole kyse ainoastaan ihmisten kasvamisesta suvaitsevaisemmiksi vaan arkisten käytäntöjen löytämisestä, joiden seurauksena erilainen ei näyttäydy enää pelottavana tai sopimattomana. Tämän myötä erilaisuudesta ja sen kunnioittamisesta tulee osa normaalina pidettyä elämää. Vierasta koskevan viisauden voidaan ajatella olevan koko monimuotoisuuden johtamisen päämäärä. (Lehtonen & Löytty 2003: 13.) Ehkä tärkein seikka tämän tavoitteen onnistumisessa on, että monimuotoisuuden johtamisen tulee läpäistä organisaation kaikki tasot. Organisaation

kaikkien yksilöiden tulee lisäksi olla sitoutuneita edistämään monimuotoisuuden pyrkimistä. (Kandola & Fullerton 2004: 144.)

Monimuotoisuuden johtamisen päämäärät tulisi olla liitetty osaksi organisaation muuta strategiaa (Kreitz 2008: 103). Monimuotoisuuden johtamisessa haasteena on, että ei ole olemassa yhtä ainoa ja oikeaa tapaa johtaa organisaation monimuotoisuutta. Sille ei voida kehittää yhtä teoriaa, joka monistamisen tavoin toimisi varmasti jokaisessa organisaatiossa. Tämä johtuu siitä, että itse organisaatiot ja niissä työskentelevät yksilöt ovat jokaisessa tapauksessa erilaisia. (Dass & Parker 1999: 68; Özbilgin & Tatli 2008: 18.) Toimiva monimuotoisuuden johtaminen rakennetaan pienillä ja jokapäiväisillä teoilla, johon jokainen organisaatiossa työskentelevä yksilö on sitoutunut (Kreitz 2008: 103).

Monimuotoisuuden johtamisen keinot pohjautuvat kahteen toimintaperiaatteeseen, jotka on mainittu esimerkiksi vuonna 2004 Suomessa voimaan astuneessa Yhdenvertaisuuslaissa. Nämä ovat positiivinen erityiskohtelu sekä kohtuullinen mukauttaminen. Positiivinen erityiskohtelu tarkoittaa jonkin syrjinnälle alttiin, vähemmistöön kuuluvan tai jollain elämänalueella heikommassa asemassa olevan ihmisryhmän tukemista toimilla, joiden tarkoituksena on taata heille yhdenvertainen asema muihin nähden. Positiivinen erityiskohtelu ei ole syrjintää valtaväestöön kuuluvia kohtaan, sillä henkilö, jolle erityiskohtelu kohdennetaan, on heikomman asemansa vuoksi suojelun tarpeessa. (Sisäasianministeriö 2009: 3.)

Kohtuullisella mukauttamisella tarkoitetaan asianmukaisia ja tarpeellisia järjestelyjä, joilla varmistetaan erityisasemassa olevien henkilöiden yhdenvertaisuus. Mukauttamistoimilla ei tarkoiteta sellaisia järjestelyjä, jotka tuottaisivat työnantajalle kohtuuttomia rasitteita. Kohtuullisista mukauttamistoimista esimerkkeinä ovat kuulolaitteet tai ruudunlukuohjelmat. (Sisäasiainministeriö 2010: 10–11.) Seuraavaksi tutustutaan tarkemmin muutamiin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin, joihin organisaation johto voi kiinnittää huomionsa monimuotoisuuttaan hyödyntääkseen.

3.2.1. Rekrytointi ja perehdytys

Rekrytoinnilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on hankkia organisaation toiminnan mahdollistamiseksi sen tarvitsema henkilöstö (Kauhanen 2003: 66). Organisaation johto vastaa henkilöstön hankinnasta ja sen onnistumisesta (Piili 2006: 118). Yhdenvertaisuuslain hengen mukaan organisaation tulee rakentaa rekrytointiprosessin käytännöt sellaisiksi, etteivät ne aseta työnhakijoita epäedulliseen asemaan esimerkiksi iän, sukupuolen, seksuaalisuuden tai etnisen alkuperän vuoksi (Vartia, Bergbom, Giorgioni, Rintala-Rasmus, Riala & Salminen 2007: 37). Organisaation monimuotoisuuspyrkimyksiä voidaankin tukea rekrytoinnin avulla. Tavoitteena voi olla esimerkiksi entistä monimuotoisempien työntekijöiden rekrytointi tilanteessa, jossa organisaation henkilöstö on hyvin homogeenista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011: 19.) Tällöin on kyse kohdistetusta rekrytoinnista tietyille monimuotoisuusryhmille (Knouse 2009: 347).

Julkisen sektorin kiinnostuksesta yhdenvertaisuuden lisäämiseen esimerkkeinä voidaan mainita Helsingin kaupungin uusi kokeiluasteella oleva rekrytointikäytäntö. Helsingin kaupunki kiinnitti vuonna 2013 erityistä huomiota rekrytointiprosessiensa syrjimättömyyteen ottamalla käyttöön nimettömän työnhaun joihinkin virkoihinsa. Tässä menetelmässä sähköisistä työhakemuksista poistettiin esimerkiksi työnhakijan nimi, sukupuoli, syntymäpaikka ja muita henkilötietoja. Tarkoituksena oli saada kokemuksia loppuvuoteen mennessä yhteensä noin 20 rekrytoinnista. Samaa prosessia on lisäksi kokeiltu Espoon kaupungissa, jossa sen kerrottiin lisänneen yhdenvertaisuutta varsinkin sisäisten ja ulkoisten työnhakijoiden välillä. Nimettömän työnhaun menetelmä on herättänyt mielenkiintoa myös esimerkiksi Tampereella, Kuopiossa ja Tuusulassa. (Turun Sanomat 24.2.2014.)

Rekrytointiprosessi tähtää siihen, että oikeanlaiset taidot ja tiedot omaavat henkilöt työskentelevät heille sopivissa työtehtävissä. Monimuotoisuuden johtamisen kannalta organisaation tulee kiinnittää erityistä huomiota rekrytointiprosessin onnistumiseen. Siinä epäonnistuminen voi johtaa merkittäviin kustannuksiin. (Kauhanen 2006: 221–222.) Eräs rekrytointiprosessin haaste liittyy ennakkokäsityksiin työssä onnistumisesta. Esimerkiksi uutta palomiestä haettaessa pätevä naishakija voi näyttäytyä sukupuoleensa

liittyvän stereotypian vuoksi kyvyttömältä fyysisesti raskaaseen ja vaativaan työhön. Otettaessa huomioon ainoastaan, että hakija on nainen, unohdetaan hänen muut ominaisuutensa. (Heneman ym. 1996: 85–86.)

Toinen rekrytoinnin haaste liittyy seikkaan, että valitsija voi hakea tietämättään ehdokasta, joka on samanlainen kuin hän itse (Heneman ym. 1996: 85–86). Tämä liittyy epäluuloon, jonka mukaan erilaisuus omaan itseen verrattuna on puutetta ja huonommuutta (Steyaert & Janssens 2002: 41). Arvioimalla oman ryhmän edustajia positiivisemmiksi tiedostamattamme tuemme omaa identiteettiämme ja itsetuntoamme (Erilaisuus sallittu 2007: 18). Kyse voi olla lisäksi jo saavutetun organisaatiokulttuurin ylläpitämisestä, jonka vuoksi erilaisuus näyttäytyy uhkaavana (Ayub, Salman, Razzaq, Iftekhar & Hafeez 2013: 646). Rekrytointiprosessissa käytettävät tekniikat ja seulontakeinot tulisi olla tarpeeksi monimuotoiset, sillä hakijat ovat eri tavoin lahjakkaita. Keskittymällä esimerkiksi liikaa teknisiin taitoihin voidaan sivuuttaa huomaamatta tunteisiin perustuva älykyys, joka voisi olla kuitenkin juuri haettavan työtehtävän kannalta merkittävä etu. (Myers & Dreachlin 2007: 295.)

Usein rekrytointiprosessiin ajatellaan kuuluvan vain etsintä ja lopulta valinta. Se pitää sisällään kuitenkin paljon laajempia kokonaisuuksia. Organisaation näkökulmasta onnistunut rekrytointi etenee erilaisten vaiheiden kautta. Näitä vaiheita ovat suunnittelu, strategian kehittäminen, etsintä ja arviointi. Monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnissa korostuu suunnittelun tärkeys. (Heneman ym. 1996: 75, 81.) Koko rekrytointiprosessin pohjana toimiikin riittävän laaja henkilöstötarpeen ja tehtävien vaatimusten määrittely (Piili 2006: 118). Olennainen seikka on lisäksi rekrytointikanavan valinta. Rekrytointiprosessin kannalta on tärkeää, että potentiaaliset työntekijät tavoitetaan. (Tynkkynen 2006: 1.) Monimuotoisuuden tähdättäessä on erityistä huomiota kiinnitettävä haku-kanavien saatavuuteen ja monipuolisuuteen. Rekrytointikanavia on aina lehti-ilmoituksista Internetin palstoille. (Piili 2006: 119.)

Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä rekrytoinnin jälkeen, joiden kautta uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset sekä työnsä ja siihen liittyvät odotukset (Penttinen & Mäntynen 2009: 2). Hyvin suunniteltu ja riittävän laa-

jasti toteutettu perehdytys lyhentää työn oppimiseen ja organisaatioon kiinnittymiseen käytettävää aikaa (Lahden ammattikorkeakoulu 2007: 7). Perehdyttäminen voidaan nähdä investointina, jonka tarkoituksena on lisätä henkilöstön osaamista, laadun paranus, työssä jaksamisen tukeminen sekä työtapaturmien ja poissaolojen vähentäminen. Perehdytyksen kautta luodaan perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle työyhteisössä. (Erilaisuus sallittu 2007: 6; Penttinen & Mäntynen 2009: 2–3.)

Suomen lainsäädäntö luo perustan perehdyttämiselle, sillä työnantajan velvollisuus huolehtia työkyvystä ja työympäristön turvallisuudesta on kirjattu esimerkiksi työturvallisuuslakiin (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738). Organisaatiossa on hyvä laatia perehdytyksen avuksi ohjelma, jolla varmistetaan menettelyjen systemaattisuus ja kattavuus (Piili 2006: 125). Perehdytyksessä on tärkeää ottaa huomioon ihmisten yksilölliset tarpeet, jotta hyödyt ovat todellisia (Lahden ammattikorkeakoulu 2007: 23). Esimerkiksi eri maista Suomen työkuultuuriin muuttaneet vaativat erilaista perehdytystä kuin Suomessa jo aikaisemmin työskennelleet (Erilaisuus sallittu 2007: 60–64).

3.2.2. Työjärjestelyjen joustavuus

Työn joustavuudesta on tullut entistä tärkeämpää nykyajan organisaation henkilöstölle, sillä he arvostavat entistä enemmän työn ja henkilökohtaisen elämän tasapainottamista (Koprowski 2000: 212; Sutton & Narz 2007: 57). Työn joustavuudella voidaan tarkoittaa eroja työskentely tunneissa tai päivissä, työntekoa osa-aikaisesti tai tekemällä töitä esimerkiksi kotoa päin (Koprowski 2000: 212). Työn joustavuuden kautta määrittäytyydellä tavalla missä, milloin ja miten työmme teemme. Ratkaisevaa ei enää ole töissä vietetty aika vaan siitä saatavat tulokset. Työn joustavuuden kautta ihmisten erilaisuus esimerkiksi iässä, elämäntilanteissa tai työskentelytyylissä otetaan huomioon. Työjärjestelyjen joustavuus on siis eräänlaista elämän vaatimusten hallintaa ja tasapainottamista. (Sladek & Hollander 2009: 17.) Kun luovutaan tarkoista työnteon rajoitteista, organisaatio mahdollistaa henkilöstön työskentelyn viisaammin (Galagan 2013: 30).

Joustavista työjärjestelyistä on etuja esimerkiksi pienten lasten vanhemmille, joiden on helpompi sovittaa yhteen työn ja arjen vaatimukset. Sopivilla työjärjestelyillä, esimer-

kiksi osa-aikaistamisilla, on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Näillä on entistä enemmän merkitystä vanhemmille tai osittain työkykynsä menettäneille työntekijöille. (Luoma ym. 2003: 12; Uhmavaara, Niemelä, Melin, Mamia, Malo, Koivumäki & Blom 2005: 8–9; Sutton & Narz 2007: 417.) Organisaatiossa tulee lisäksi miettiä, tuleeko työjärjestelyitä muuttaa henkilöstön uskonnon vuoksi. Esimerkiksi islaminuskoisille voidaan tarvittaessa yrittää järjestää heidän uskontonsa pyhäpäivät vapaiksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011: 24.)

Kaikissa töissä työjärjestelyjen joustavuutta ei ole mahdollista toteuttaa samalla tavalla kuin toisaalla. Työn luonne sekä organisaation tarpeet ja mahdollisuudet tuovat reunaehdot työjärjestelyille (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011: 23). Esimerkiksi asiakaspalvelussa työnteon liukumaa ei voi käyttää yhtä laajasti kuin asiantuntijatehtävissä. Työjärjestelyt voivatkin helposti muuttua eräänlaisiksi statussymboleiksi (Koprowski 2000: 213). Organisaation tulisi miettiä uudenlaisia ratkaisuja, joilla mahdollisimman monella olisi mahdollisuus joustoihin. Tärkeää on keskustella henkilöstön yksilöllisistä tarpeista esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä. Organisaation tulisi panostaa siihen, että työjärjestelyiden joustavuus ei näyttäytyisi organisaatiossa negatiivisena. Edelleen on hyvin vahvana uskomus, että ainoastaan kokoaikatyöntekijät ovat todella sitoutuneet organisaation (Lewis, Kagan & Heaton 2000: 418). Organisaation tulisi pyrkiä pois ajatuksesta, jonka mukaan parhaan työntekijän auto seisoo kauiten parkkihallissa (Sladek & Hollander 2009: 19).

Työjärjestelyiden joustavuudessa on molemminpuolista hyötyä sekä työnantajalle että henkilöstölle (Lewis ym. 2000: 424–425; Sutton & Narz 2007: 59; Van Dyne, Kossek & Lobel 2007: 1124; Sladek & Hollander 2009: 20). Näistä lukemattomista hyödyistä voidaan esimerkkeinä mainita sitoutuminen, tuottavuus, tehokkuus, parempi kilpailullinen asema ja työnantaja imago sekä henkilöstön pienempi kuormitus (Van Dyne ym. 2007: 1124; Sladek & Hollander 2009: 20). Sen voidaan nähdä tuovan esiin jokaisesta organisaation yksilöstä parhaan suorituskyvyn (Sutton & Narz 2007: 59). Henkilöstön motivaatio ja tehokkuus laskevat selvästi, mikäli heidän omia tarpeita ei oteta huomioon organisaation toiminnassa (Lewis ym. 2000: 420). Jokainen työntekijä varmasti ikään, sukupuoleen tai etnisyyteen katsomatta arvostaa sitä, että organisaatio mahdollistaa me-

nestymisen sekä työelämässä että henkilökohtaisessa elämässä (Sutton & Narz 2007: 59). Yksittäisen henkilön kannalta joustavat työjärjestelyt merkitsevät häiriötöntä työympäristöä, työn sekä kodin parempaa yhteensovittamista, kohonnutta motivaatiota ja tehokkuutta sekä pitkien työmatkojen poistumista (Uhmavaara ym. 2007: 1).

Organisaation joustamattomuus liittyy yleensä pelkoon, jonka mukaan työntekijät työskentelisivät epäasiallisesti ja tehottomasti, mikäli heitä ei olla jatkuvasti vahtimassa. Työn joustavuus vaatii organisaatiolta ennakkoluulotonta luottamusta yksilöön. (Galagan 2012: 29.) Joustavat työjärjestelyt synnyttävät organisaatiossa uudet tavat ja käytännöt toimia. Näiden vuoksi tarvitaan uudenlaiset normit, joita mietittäessä ei pitäydytä vain vanhanaikaisissa perinteissä. Joustavien työjärjestelyiden kohdalla korostuu erityisesti yhdessä sopimisen tärkeys. (Koprowski 2000: 214; Van Dyne 2007: 1136.)

3.2.3. Vuorovaikutus ja sisäinen viestintä

Vuorovaikutukselle voidaan antaa hyvin monta määritelmää ja merkitystä. Yksi sen määritelmistä kuvaa sen prosessiksi, jossa organisaation jäsenet keräävät ja siirtävät oleellista tietoa toisilleen ja muuttavat omia tietorakenteitaan tämän myötä (Husain 2013: 44). Vuorovaikutusta tapahtuu sekä sanattomana että sanallisena viestintänä (Piili 2006: 74). Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on tiedonkulku ja vaikuttaminen organisaatiossa sekä vuoropuhelun mahdollistaminen jokaisen sen jäsenen kesken. (Juholin 1999: 13, 44.)

Ihminen on sosiaalinen olento, jonka tunteet, ajatukset, toiminta ja minuus rakentuvat vuorovaikutuksessa lajitoverien kanssa (Piili 2006: 70). Organisaatio koostuu näistä sosiaalisista olennoista, jonka vuoksi ilman vuorovaikutusta ihmisten välinen tavoiteorientoitunut toiminta ei voisi olla mahdollista. Tässä vuorovaikutusprosessissa jaettu tieto on ikään kuin organisaation aineetonta varallisuutta, jonka arvo nousee käytettäessä ja toisaalta laskee käyttämättä jäädessään. (Sveiby: 2001: 346.) Monimuotoisuuden kasvaessa johtajien tulee kiinnittää aivan erityistä huomiota organisaation vuorovaikutukseen ja viestintään (Okoro & Washington 2012: 57). Oleellista johtajan vuorovaiku-

tuksen ja viestinnän uskottavuudessa on, että kokonaisviestintä on ristiriidatonta. (Piili 2006: 74–76.) Henkilöstö joutuu ristiriitaisen viestinnän kohteeksi esimerkiksi, jos organisaation johto painottaa strategioissaan aidon ja suoran vuorovaikutuksen merkitystä, mutta todellisuudessa korkein johto ei ota ei ota mitään kontaktia työntekijöihinsä.

Johtajien sosiaaliset taidot ovat nousseet entistä tärkeimmiksi. Monimuotoisuuden johtamisen kannalta on olennaista, että johtaja rakentaa avoimen vuorovaikutuksen kulttuuria ja tukee arvostavaa vuoropuhelua organisaation sisällä. Vapautuneen ilmapiirin ja toimivan vuorovaikutuksen kautta organisaation jäsenten tunne omasta merkityksestä ja oman arvon kokemuksesta vahvistuvat. (Savileppä 2010: 12, 19.) Toimivassa ja avoimessa vuorovaikutuksessa on tärkeää, että se saavuttaa jokaisen organisaation jäsenen. Tämä voidaan varmistaa esimerkiksi huolehtimalla, että viestintäkanavat ovat esteettömiä. Esteettömyyteen tulee kiinnittää erityistä huomiota tilanteissa, joissa organisaatiossa työskentelee esimerkiksi vammaisia tai erilaisen kielen omaavia työntekijöitä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011: 32.)

Ihmisten välisestä viestinnästä vain pieni osa on puhtaasti sanoihin pohjautuvaa vuorovaikutusta. Sanattomalla viestinnällä on siis suurempi merkitys vuorovaikutuksessa. Sanattomaan viestintään kuuluu esimerkiksi äänen käyttö, katsekontaktit, ilmeet, eleet, asennot, etäisyyden ja reviirin käyttö. (Piili 2006: 71.) Etenkin monikulttuurisissa organisaatioissa tulee ottaa huomioon erot sanattoman viestinnän käyttämisessä ja tulkitsemisessä. Esimerkiksi eteläeurooppalaisiin kulttuureihin kuuluvat voimakkaat ilmeet ja eleet. Nämä voidaan useissa tilanteissa tulkita väärin, mikäli niitä verrataan ainoastaan suomalaiseen vähäisen elekielen käyttöön. (Erilaisuus sallittu 2007: 48.) Eri kulttuureissa myös tilankäyttö kommunikoidessa on hyvinkin erilaista (Bradulak 2009: 30). Esimerkiksi suomalaiset ovat tottuneet hyvinkin suureen etäisyyteen keskustellessaan. Tämä saattaa herättää kummastusta esimerkiksi Latinalaisesta Amerikasta tulevassa työntekijässä, joka on tottunut läheisempään etäisyyteen keskusteltaessa.

Työyhteisön jäsenten vuorovaikutustaidot joutuvat todelliseen koetukseen ristiriitatilanteiden ilmaantuessa. Ristiriita- ja konfliktitilanteet ovat väistämättömiä ja erityisen paljon niitä näyttäisi olevan työyhteisöissä, joissa on paljon monimuotoisuutta. Johtajan

tulee pyrkiä mahdollisuuksien mukaan ennaltaehkäisemään ristiriitojen syntymistä ja etsimään niihin ratkaisuja, ennen kuin niistä muodostuu hyvinvointia heikentäviä kasautumia. (Colliander ym. 2009: 216–234.) Johtajan ei tule pelätä konflikteja, vaan kyetä näkemään myös ristiriitojen ratkaisemisen myönteinen vaikutus. Ristiriita tuottaa aina energiaa työyhteisöön, jonka avulla muutos ja uudenlaisen luottamuksen syntyminen on mahdollinen. Johtajan tulee tukea työyhteisön omaehtoisuutta ja vastuullisuutta mahdollistaen vähemmän merkityksellisissä tilanteissa työyhteisön itse ratkaista erimielisyyksiä. Huomatessaan työyhteisön kyvyttömyyden tulee johtajan puuttua tilanteeseen ja avoimen vuorovaikutuksen kautta löytää yhteisymmärrys. (Savileppä 2010: 23.)

Ihmisten välinen vuorovaikutus ei tarkoita vain puhetta ja sanatonta viestintää. Aidossa vuorovaikutuksessa vuoroin ilmaistaan itseä ja vuoroin kuunnellaan muita. (Piili 2006: 79.) Ihminen toivoo työyhteisössään tulevansa kuulluksi (Colliander ym. 2009: 14). Avointa ilmapiiriä, joustavuutta ja luovuutta korostavissa organisaatioissa pyritään tasa-vertaiseen vuoropuheluun eli dialogiin. Dialogin tarkoituksena on ymmärtää, rohkaista toista ilmaisemaan itseään, tukea puhujaa, yhdistää tietoa ja löytää uusia vaikutteita ajatteluun. Dialogi sallii erilaiset mielipiteet, tietämättömyyden tunnustamisen sekä tulkitsee erehtymiset oppimismahdollisuuksiksi. (Piili 2006: 79–80.) Aidon vuoropuhelun syntyessä ihmisten monimuotoisuus luovuuden lähteenä mahdollistuu.

3.2.4. Palkitseminen ja palautteenanto

Organisaation palaute- ja palkkiojärjestelmät pohjautuvat arviointiin sekä halutun ja todellisen käytöksen mittaamiseen. Tarkoituksena on lisätä omaa sisäistä henkilöstön motivaatiota kohti organisaation päämääriä. (Chen & DiTomaso 1996: 138; Lizzio, Wilson, Gilchrist & Gallois 2003: 343; Piili 2006: 47.) Palkitseminen jaetaan aineettomiin ja aineellisiin elementteihin. Esimerkki aineellisesta palkitsemisesta on rahapalkkiot sekä aineettomista elementeistä esimerkkinä voidaan mainita positiivinen palaute. (Sistonen 2006: 177.) Monimuotoisuuden johtamisen kannalta haasteeksi nousee, että ainutlaatuisia ihmisiä verrataan toisiin virallisesti ja toisaalta epävirallisesti, vaikka jokainen on erilainen yksilö. Johtajien tulee varmistua, ettei organisaation palaute- ja palkitsemisjärjestelmät ole yksilöllisyyttä poistavia tai joitakin henkilöitä alentavia. (Chen

& DiTomaso 1996: 138–139.) Ihmiset motivoituvat erilaisista asioista, joten se tulee ottaa huomioon palaute- palkitsemisjärjestelmiä suunniteltaessa ja käytettäessä. Yksilöt voivat erota toiveissaan ja tavoitteissaan suuresti. Monimuotoisissa organisaatioissa homogeeniset palkitsemisjärjestelmät eivät toimi. (Barber & Daly 1996: 204; Piili 2006: 46.) Yhteistä toiveissamme on kuitenkin, että meillä on tarve kehittyä (Piili 2006: 46).

Palkitsemisen kautta on mahdollista kiinnittää henkilöstön huomio organisaation toiminnan ja menestymisen kannalta tärkeisiin kehitysalueisiin sekä näin parantaa suoritusta (Sistonen 2006: 33). Palkitsemisjärjestelmät ovat kuitenkin usein hyvinkin monimutkaisia ja monitahoisia. Usein palkitseminen liittyy haluttuun luonteenpiirteeseen, käytökseen tai saavutettuihin tuloksiin. (Chen & DiTomaso 1996: 138, 151.) Usein palkitsemisjärjestelmät ajatellaan rahalliseksi palkkioiksi tai konkreettisiksi luontoiseduiksi. Palkitseminen voi kuitenkin olla myös aineetonta. Näistä esimerkkeinä ovat kehittymismahdollisuudet tai jäljempänä kuvattava palaute. (Sistonen 2006: 177.) Palkitsemisjärjestelmissä on tärkeää, että sen perusteet ovat kaikkien tiedossa. Näin varmistetaan, että jokaisella on mahdollisuus yltää samanlaisiin palkkioihin. (Piili 2006: 50.)

Samuli Sistonen (2006: 167–172) on määritellyt tehokkaan palautteen kriteerejä. Organisaation tehokas palaute on oikea-aikaista, kuvaavaa ja riittävän yksityiskohtaista. Se on lisäksi saajalleen selkeää, keskittyy käyttäytymiseen sekä sen seurauksiin. Se annetaan lisäksi aina rehellisesti ilman taka-ajatuksia. Näin toteutettu positiivinen tai negatiivinen palaute tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden nähdä itsensä ja oman käyttöksensä toisesta näkökulmasta. Se toimii ikään kuin peili. (Sistonen 2006: 167–172.) Palautetta annettaessa on syytä kiinnittää erityistä huomiota työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin. Monimuotoisuus organisaatiossa tulee esiin siinä, että osa motivoituu sisäisesti ja osa ulkoisesti. Esimerkiksi ulkoisesti motivoitunut tarvitsee jatkuvaa kiitosta ja ulkopuolista hyväksyntää toiminnalleen. (Selin & Selin 2010: 21.) Ihmisten erilaisuus korostuu lisäksi esimerkiksi palautteenannon sietokyvyssä. Tästä syystä henkilöstön monimuotoisuus tulee ottaa huomioon erityisen tarkasti negatiivista palautetta annettaessa. Toiset yksilöt sietävät sitä paremmin ja tulkitsevat sen rakentavaksi. Toiset saattavat kokea negatiivisen palautteen uhaksi itsetunnon. (Piili 2006: 56.)

Monimuotoisuus organisaatiossa vaatii, että palaute- ja palkkiojärjestelmät ovat ehdottoman oikeudenmukaisia, ja että jokainen yksilö tuntee ne yhdenvertaisuutta ja tasiarvoa tukeviksi. Henkilöstön tuntiessa palautteen ja palkitsemisen olevan syrjiviä tai suovan toisille työntekijöille paremmat olosuhteet saattaa se herättää henkilöstössä motivaation sijaan kiukkua ja kateutta. (Chen & DiTomaso 1996: 151.) Palautteenannossa ja palkitsemisessa on mahdollisuus edistää organisaation tavoitteita ja lisätä henkilöstön motivaatiota. Se voi kuitenkin pahimmillaan lisätä henkilöstön eriarvoisuutta, mikäli ne eivät ole ehdottoman oikeudenmukaisia.

3.2.5. Työntekijöiden osallistaminen

Henkilöstön osallistaminen tarkoittaa McKeownin (2010: 16) mukaan työympäristön luontia, jossa jokainen tuntee yhteenkuuluvuutta sekä sitoutumista toisiinsa ja organisaation. Työntekijöiden osallistamisen kautta saadaan esiin heidän täysi motivaationsa. Tarkoituksena on kannustaa heitä tekemään parhaansa ja onnistumaan tavoitteissaan. Burnett (2006: 3) pitää tärkeänä, että organisaatiossa työntekijöiden osallistamisen kautta ihmistä arvostetaan yli stereotyyppisen ja luokittelevan ajattelun. Yksinkertaistavan määritelmän mukaan henkilöstön osallistaminen tarkoittaa, että organisaatiossa päätökset tehdään alemmalla tasolla kuin ennen. Tämä edellyttää sitä, että henkilöstöllä on aivan uudenlaista vapautta ajatella ja toimia. (Dainty, Bryman & Price 2001: 333.) Osallistamisen kautta henkilöstö saa mahdollisuuden laajempaan itsemääräämisoikeuteen, osallistumiseen, mutta myös vastuullisuuteen organisaatiossa (Asgarsani, Doustdar & Rostami 2013: 740). Henkilöstön osallistavassa toimintatavassa organisaatio nähdään yhtenä kokonaisuutena, jossa jokaista arvostetaan (Burnett 2006: 3).

Henkilöstön osallisuus on tärkeä osa monimuotoisuuden johtamista. Tämä tukee työntekijöiden esille tulemistä suunnittelussa, päätöksenteossa ja toteutuksessa. Tämä edistää sitoutumista organisaation tavoitteisiin. (Savileppä 2010: 1, 15.) Työntekijöiden on helpompi pyrkiä kohti päämääriä, joissa on mukana heidän oma kädenjälkensä (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004: 90). Henkilöstön avoimuus ja luottamus lisääntyvät heidän vaikutusmahdollisuuksien kasvaessa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011: 30).

Työntekijöillä voidaan lisäksi nähdä olevan oikeus olla mukana asioissa, jotka liittyvät heihin tai heidän työhönsä (Faerman, Hart & McCaffrey 2001: 601).

Organisaation johdolla on runsaasti erilaisia mahdollisuuksia lisätä henkilöstön osallistamista. Yksi tärkeimmistä on rohkaista sekä auttaa jokaista työntekijää ilmaisemaan mielipiteitään, suunnitelmiaan ja yhdessä kehittää uusia ideoita (Piili 2006: 138). On tärkeää, että organisaation johto käy aktiivista ja aitoa vuoropuhelua työntekijöiden kanssa. Työntekijöille on tärkeää, että johto on aidosti kiinnostunut heidän näkemyksistään. (Colliander ym. 2009: 61.) Johdon on tärkeää järjestää erilaisia tilaisuuksia ja palaveriteita, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus vapaamuotoiseen vuorovaikutukseen sekä keskenään että organisaation johdon kanssa. Näissä on tärkeää varmistaa, ettei kukaan jää tapaamisten ulkopuolelle. Henkilöstön mielipiteitä voidaan lisäksi kuulla erilaisten palautejärjestelmien sekä verkostojen kautta. Erityistä huomiota tulee kiinnittää eri sukupuolia edustavien tai muiden ominaisuuksien vuoksi vähemmistöön kuuluvien työntekijöiden äänen kuuluville saamiseksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011: 30.)

Suomessa on runsaasti lakisääteisiä henkilöstön osallistamista tukevia järjestelmiä. Näistä esimerkkeinä voidaan mainita yhteistoiminta ja työsuojelun yhteistoiminta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011: 30.) Lain yhteistoiminnasta organisaatioissa tarkoituksena on lisätä henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa työnantajan direktiovaltaan sekä oikeutella kuulluiksi asioissa, jotka koskevat työntekijän toimintaa ja työolosuhteiden kehittämistä. Yhteistoiminta on mielletty aiemmin osaksi niin sanottua työelämän demokratiaa. (Kairinen 2009: 493; Työ- ja elinkeinoministeriö 2011: 30.) Myös lakisäätäinen luottamusmiesjärjestelmä turvaa henkilöstön ja organisaation johdon välistä vuorovaikutusta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011: 30).

3.4. Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Organisaatiossa työskentelevät ihmiset koostuvat ympäristössämme elävistä ainutlaatuisista yksilöistä. Voisi sanoa, että Maapallon ylle on ikään kuin levitetty tilkkutäkki, joka koostuu erilaisista, pienistä paloista, mutta muodostaa kiinteän, laajan ja yhtenäisen

kokonaisuuden. Olemme jokainen osa tuota kaunista ja värikästä tilkkutäkkiä. Ihmisten erilaisuus herättää kuitenkin meissä usein pelkoa. Yksilöiden välinen erilaisuus on jostain tuntematonta, joka ylittää käsityksemme. Tämä pelko herättää stereotyyppistä ajattelua. Tunnetta turvallisuutta voidessamme luokitella ja järjestää ympärillämme olevan todellisuuden erilaisiin kategorioihin. Tällä tavalla koemme kenties, että yksilöiden monimuotoisuus on enemmän hallittavissamme.

Stereotyyppisessä ajattelussa on vaarana, että käsityksemme yksilöistä jää näihin puutteellisiin kategorioihin. Todellisuudessa ihmisten monimuotoisuus on rakentunut monien kerroksen limittyen osittain päällekkäin erilaisten kategorioiden kanssa (Collander ym. 2009: 33). Monimuotoisuus voidaan jakaa näkyviin ja näkymättömiin eroihin yksilöiden välillä. Monimuotoisuuden näkyvistä eroista ovat esimerkkeinä sukupuoli, ikä, fyysinen toimintakyky ja etnisuus. Esimerkkejä yksilöiden välisistä näkymättömistä eroista ovat persoonallisuus, seksuaalinen suuntautuminen ja henkinen toimintakyky. (Kandola & Fullerton 2004: 7.) Tässä oli kuitenkin vain pintaraapaisu monimuotoisuuden lähteistä.

Monimuotoisuuden johtamisesta on jo pitemmän aikaa keskusteltu ulkomailla. Esimerkiksi Isossa-Britanniassa ja Yhdysvalloissa tämä johtamisensuuntaus on tullut jo tutuksi. Vasta 2000-luvulle tultaessa sen voidaan nähdä rantautuneen Suomeen. Monimuotoisuuteen liittyvän keskustelun lisääntymisen syynä ovat monet yksittäiset tekijät, mutta merkittävimpiä syitä ovat globalisaation laajentuminen, ihmisten liikkuvuuden mahdollistuminen, uudenlaiset yhteistyömuodot, työvoimarakenteiden muutokset sekä korkeampi elinikä. Suomessa organisaatiot ovat tähän päivään asti voineet suhteellisen vapaasti valita suhtautumistapansa monimuotoisuuteen. Mikäli he eivät ole nähneet suurta tarvetta monimuotoisuuden kunnioittamisessa, yhteiskunnassamme on riittänyt laillisuuden täytyminen. Nykyisin monimuotoisuuden johtaminen antaa työyhteisölle strategiset avaimet toimia yhä heterogeenisemmässä ja globalisoituneessa maailmassa (Kumra & Manfredi 2012: 61). Se näyttää yhä lisääntyvässä määrin lisäksi kilpailuvalltina. Organisaatioille on monta keinoa tukea monimuotoisuuttaan. Tässä tutkielmas-
sa on esitelty keinoista vain osa. Nämä tarkemmin kuvatut keinot ovat rekrytointi, pe-

rehdytys, henkilöstön osallistaminen, vuorovaikutus, sisäinen viestintä, palkitseminen ja palautteenanto.

Monimuotoisuuden johtaminen tähtää siihen, että jokaisessa ihmisessä oleva erilaisuus saadaan parhaalla mahdollisella tavalla organisaation käyttöön. Organisaatio ikään kuin saa voimaa jokaisen erilaisuudesta (Colliander ym. 2009: 328). Monimuotoisuuden johtamisen kautta organisaatio voi saada enemmän irti henkilöstöstään, sillä heidän koko potentiaalinsa vapautetaan organisaation käyttöön (Kandola & Fullerton 2004: 2). Esimerkiksi työhyvinvointi, motivaatio, luovuus ja tehokkuus paranevat. Monimuotoisuus tuo kuitenkin mukanaan haasteita. Se näyttäytyy siis organisaatiossa kaksiteräisenä miekkana (Newell 2002: 171). Ratkaiseva ero löytyy johtamisen laadusta ja halusta kohdata yksilö ainutkertaisena ihmisenä. Monimuotoisuuden johtamisen kautta organisaatio voi suhtautua ihmisten erilaisuuteen aivan uudella tavalla. Organisaatio voi pitkällä tähtäimellä olla kiitollinen henkilöstönsä erilaisuudesta.

4. EPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSKOHTEET

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää organisaation monimuotoisuuden liittyviä käsitteitä. Mielenkiinnon kohteena oli selvittää, näkevätkö organisaation henkilöstö ympärillään olevan erilaisuuksien kirjon. Tutkimuksen avulla pyrittiin lisäksi selvittämään organisaation henkilöstön mielipiteitä monimuotoisuudesta syntyvistä mahdollisuuksista sekä haasteista. Tutkimuksessa selvitettiin, miten tietyt henkilöstöjohtamisen osa-alueet oli huomioitu tutkittavassa organisaatiossa.

4.1. Tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa tarkoituksena on saada mahdollisimman kattava käsitys organisaation näkemyksestä monimuotoisuudestaan. Laadullisen tutkimuksen tehtävänä on muodostaa teoreettisesti jäsenelty kuva tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä käyttäen apuna tutkimusaineiston antamia vihjeitä (Eskola & Pihlström 2003: 32). Laadullinen tutkimus tarjoaakin hyvät työkalut esimerkiksi johtamisen tutkimukseen (Gummesson 2000: 1). Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään pääsemään syvälle tutkittavien ihmisten ajatuksiin ja tunteisiin (Imms 2000: 3). Se pitää sisällään kuitenkin hyvinkin erilaisia tekniikoita, joita on vaikea tiivistää niiden laajuuden ja erilaisuuden vuoksi (Mason 1996: 3).

Laadullinen tutkimus kuvaa usein ihmisten kokemuksia tutkittavasta sosiaalisesta tai yhteiskunnallisesta ilmiöstä. Se luottaa ajatukseen, että jokainen yksilö kokee ympärillä olevat asiat eri tavalla ja pyrkii tutkimaan näitä jokaisen yksilön ainutlaatuisia tulkintoja. (Denzin & Lincoln 2005: 2–4.) Jokaisella yksilöllä on siis ikään kuin tutkimuksen kannalta aktiivinen rooli (Boeije 2010: 6). Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä monitahoinen käsitys (Silverman 2011: 25). Sitä on kutsuttu myös niin sanotuksi pehmeäksi tai ei-numeraaliseksi tutkimustavaksi (Eskola & Suoranta 1998: 13; Denzin & Lincoln 2005: 4–6). Monimuotoisuuden johtamista olisi voitu tutkia myös kvantitatiivisesti eli määrällisesti esimerkiksi tarkastelemalla erilaisien monimuotoisuusryhmien muutoksia vuosien aikana. Tällä tavalla toteutetusta tutki-

muksesta ei olisi kuitenkaan saatu numeerisen tiedon lisäksi muita tuloksia. Tarkoituksena oli saada selville, miten organisaation henkilöstö suhtautuu jäsentensä ainutlaatuisuuteen. Laadullinen tutkimus tukee tätä tavoitetta parhaiten.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein esimerkiksi haastatteluita ja havainnointia (Denzin & Lincoln 2005: 4–6). Näistä kahdesta tavasta haastattelut on yksi käytetyimmistä ja tärkeimmistä tutkimustavoista kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Qu & Dumay 2011: 238). Haastattelu oli myös tässä tutkimuksessa toimivin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, sillä sen avulla saatiin tästä subjektiiviseksi kokemukseksi painottuvasta ilmiöstä luotettavin ja kattavin selvitys. Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuodoista. Se soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin, ja sitä voidaan käyttää lähes kaikkialla. Sen avulla saadaan tutkimuskohteesta syvällistä tietoa. Haastattelun ehdoton vahva puoli on siinä, että haastattelu koetaan useimmiten hyvinkin miellyttäväksi ja helpoksi sekä haastateltavan että haastattelijan näkökulmasta. Haastattelu voidaankin määritellä keskusteluksi, jolla on tarkoitus. Haastattelu on aina sosiaalinen tilanne. Se on kahden tai useamman ihmisen välinen vuorovaikutustilanne, joka perustuu puheeseen ja sen sisällön ymmärtämiseen. Siinä korostuu haastateltavien oma elämysmaailma. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 11, 47–52.)

Teemahaastatteluiden avulla saadaan luotettava sekä laadullisesti riittävä tutkimusaineisto, jotta kohteista voidaan saada selville halutut seikat. Teemahaastatteluita voidaan lisäksi kutsua puolistrukturoiduiksi haastatteluiksi. Teemahaastattelut voidaan määritellä haastatteluiksi, jossa keskustelut kohdennetaan tiettyihin teemoihin. Haastattelu etenee siis tiettyjen ennalta mietittyjen teemojen varassa. Teemahaastattelu ottaa huomioon, että ihmisten tulkinnat ovat erilaisia, ja että se tulee ottaa huomioon itse haastattelutilanteessa. Haastattelu ei siis ole tiukasti sidottu tiettyihin ennalta määrättyihin kysymyksiin, ainoastaan tiettyyn teemaan. Haastattelutilanne antaa lisäksi mahdollisuuden motivoida haastateltavaa kysymysten vastaamisessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 47–48.) Teemahaastatteluiden käyttö oli toimivin tapa toteuttaa haastattelu, sillä sen avulla keskustelu oli sidottu tiettyihin aihepiireihin. Tällöin haastatteluiden avulla voidaan helpommin saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Hyödyllistä oli kuitenkin teemahaastattelui-

den vapaus muokata kysymyksiä jokaisen haastateltavan kohdalla sekä esittää tarkentavia kysymyksiä.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaustutkimus. Tämä menetelmä tarkoittaa yleensä keskittymistä yhteen tutkimuskohteeseen, jota tarkastellaan monipuolisesti ja syvällisesti (Gerring 2004: 342). Tapaustutkimusta on käytetty laajasti yhteiskuntatieteissä juuri sen soveltuvuuden vuoksi. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tutkia, miten tietty ilmiö, käyttäytyminen tai prosessi vaikuttaa tutkimuskohteeseen. (Hartley 2004: 323.) Tässä tutkimuksessa tutkittiin monimuotoisuuden sekä sen johtamisen vaikutuksia valittuun organisaatioon. Robert Yin (2009: 1) on jakanut tapaustutkimuksen kuuteen eri vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat suunnittelu, muotoilu, valmistautuminen, aineiston kerääminen, jäsentely sekä jakaminen. Tämä tutkimusprosessi eteni samojen vaiheiden kautta.

4.2. Tutkimusaineiston keräys ja analysointi

Empiirisen tutkimuskohteen aineisto on kerätty helmikuun 2014 aikana. Aineistonkeräys menetelmänä on käytetty puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Haastattelun alussa selvennettiin jokaiselle haastateltavalle tutkimuksen tarkoitus sekä kerrottiin haastattelumateriaalia käytettävän ainoastaan tähän tutkimukseen. Lisäksi tarkennettiin, että haastattelu on ehdottoman vapaaehtoinen ja haastateltavalla on oikeus keskeyttää haastattelu koska tahansa. Haastattelun alussa esiteltiin tärkeimpiä käsitteitä ja teemoja, joita tutkimus käsitteli. Tärkeänä pidettiin, että haastatteluiden rakenne pysyy tutkittavassa kohteessa. Usein haastatteluiden suurimmaksi haasteeksi koetaan liiallisille sivupoluille joutumista. Haastatteluiden ongelmaksi voi lisäksi nousta haastateltavien puhumattomuus sekä pelko vastata totuudenmukaisesti. Tämä yritettiin ehkäistä varmistamalla tutkimuksen luotettavuus ja kertomalla, että lopullisessa työssä ei käytetä nimi- tai ammattitietoja. Tämän ilmiön vaikutusta ei kuitenkaan voida kokonaan poistaa. Haastateltavilta kysyttiin etukäteen lupa tilanteen nauhoittamiseen. Ainoastaan yhdestä haastattelusta tehtiin kirjalliset muistiinpanot. Nauhoittamisen avulla haastattelijan huomio pysyi itse haastattelutilanteessa muistiinpanojen kirjoittamisen sijaan.

Haastatteluiden suorittamisen jälkeen aineisto purettiin kirjalliseen muotoon litteroinnin avulla. Litteroinnin myötä saatu aineisto voitiin jakaa tutkimusteemoja vastaaviin ryhmiin. Tämän työvaiheen avulla voitiin muodostaa aineistosta laajempi käsitys. Hirsijärvi ja Hurme (2001: 143–144) kuvaavat laadullisen aineiston käsittelyn vaiheita. Käsittely on heidän mukaansa ensiksi analyysiä ja sen jälkeen synteessin muodostamista. Aluksi analyysin avulla pyritään erittelemään sekä luokittelemaan aineistoa. Synteesivaiheessa pyritään sen sijaan muodostamaan aineistosta kokonaiskuvaa sekä esittämään ilmiö uusissa asiayhteyksissä. Voi siis sanoa, että aluksi aineistoa pyritään pilkkomaan, jakamaan ja luokittelemaan mahdollisimman pieniin kokonaisuuksiin. Tätä vaihetta seuraa synteesivaihe, jossa pyritään muodostamaan tutkittavasta aineistosta kokonaiskuva. Analyysivaihetta suoritettaessa vastauksista alkoi muodostua keskenään yhteneväisiä vastauksia, jotka on koottu tutkimustuloksiin.

4.3. Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä on usein puhuttu luotettavuusongelmista ja arviointiprosessin vaikeudesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on, että tutkija on avoin, subjektiivinen ja tietoinen omasta ratkaisevasta roolistaan tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. (Eskola & Suoranta 1998: 209–211.) Puhuttaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta tärkeimmät käsitteet ovat reliaabelius ja validius. Näiden luotettavuustermien lähtökohtana on, että tutkijan tulee päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen. Reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan toisellakin tutkimuskerralla sama tulos riippumatta tutkijasta. Validius tarkoittaa, että yhdestä tutkimuskerrasta voidaan ennustaa myöhempien tutkimuskertojen tulos. Tässä on kyse ennustevalidiudesta. Validiteetti tarkoittaa lisäksi, että tutkitaan todellisuudessa oikeaa ilmiötä. Tässä on kyse rakennevalidiudesta. (Hirsijärvi ja Hurme 2001: 185–187.)

Tämän tutkimuksen luotettavuus pyrittiin varmistamaan haastattelemalla valitusta organisaatiosta useampaa henkilöä. Tällä varmistettiin, että saadut tulokset ovat mahdolli-

simman hyvin yleistettävissä. Lisäksi pyrittiin siihen, että monimuotoisuus sekä monimuotoisuuden käsitteet ovat tutkijalle itselleen mahdollisimman selkeitä, jolloin hän pystyi paremmin ymmärtämään ja löytämään haastatteluista vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Käsitteet avattiin myös haastateltaville, jolloin heidän oli helpompi esittää mielipiteensä kysytyistä seikoista. Käytettäessä haastatteluita tutkimusmenetelmänä on tärkeää, että haastattelurunkoon on kiinnitetty runsaasti huomiota (Hirsijärvi & Hurme 2001: 184). Tässä tutkimuksessa oli mietitty jo ennalta lisäksi muutamia tarkentavia kysymyksiä.

Tutkimuksessa pyrittiin siihen, että haastateltavat saivat ilmaista vapaasti omat mielipiteensä. Haastatteluiden kohdalla luottamuksen kasvattaminen on yksi merkittävimmistä seikoista tuloksien kannalta. Kaksi haastatteluista suoritettiin englanniksi ja kyseiset haastattelut on litteroituja käännetty suomen kielelle. Tähän päädyttiin, koska englanniksi haastateltavien pienen joukon vuoksi heidän anonyymiuttaan haluttiin suojella. Tämä kerrottiin heille ennen tutkimuksen alkua luottamuksen kasvattamiseksi. Tutkielmassa kuvattiin käytetyt periaatteet sekä keinot mahdollisimman tarkasti. Tämä mahdollistaa tutkielman reliabiliteetin, sillä toinen tutkija voi toteuttaa tutkimuksen halutesaan uudelleen ja saada saman tuloksen. Tutkimus keskittyy kuitenkin hyvin tarkoin tähän ennalta valittuun organisaatioon, joten tulokset eivät ole yleistettävissä muihin. Tutkimuksen tulokset saattavat lisäksi muuttua runsaastikin ajan kuluessa. Saadut tulokset kertovat siis vain tietyn ajankohdan ja ennalta määrätyn organisaation tilasta ja työyhteisön jäsenten mielipiteistä.

4.4. Tutkimuskohteen esittely

Mikeva Oy tuottaa laadukkaita kuntoutus-, kasvatus-, tuki-, työtoiminta-, hoiva- ja asumispalveluita kunnille, kaupungeille sekä yksityisille asiakkaille yli 50 eri paikkakunnalla kaikkiaan 75 yksikössä. Mikeva Oy on perustettu vuonna 1987. Mikeva Oy:n toiminnan arvoina ovat luotettavuus, yksilöllisyys, hyvä olo, turvallisuus sekä yhteisöllisyys. Mikeva Oy on yksi suurimmista yksityisistä sosiaalipalvelualan yrityksistä ja sen toiminta laajenee edelleen. Tällä hetkellä Mikeva Oy:n henkilöstön määrä on noin 1000

ammattilaista. Heidän joukossaan on sairaanhoitajia, lähihoitajia, sosionomeja, geronomeja, lasten ja nuorten kasvatukseen kouluttautuneita, toimintaterapeutteja, fysioterapeutteja sekä useiden muiden alojen erityisosajia. (Mikeva Oy 2014.)

Palvelukoti Onnenkaivo on Mikeva Oy:n uusi vuonna 2009 perustama 35-paikkainen ympärivuorokautista dementiaivanhusten palveluasumista tarjoava yksikkö. Onnenkaivo sijaitsee Vaasan keskustan tuntumassa, Hietalahden kaupunginosassa. Onnenkaivossa on tällä hetkellä 33 vakituisen asumispaikan lisäksi kaksi intervallipaikkaa, joissa asukkaat vaihtuvat aina tilanteen mukaan. Onnenkaivo on jaettu kahteen kerrokseen siten, että yläkerrassa asuu 20 asukasta ja alakerrassa on huoneet 15 ikäihmiselle. Yläkerran käytävien nimet ovat Onnenpisara ja Onnentähti. Alakerran käytävät ovat taas Onnenapila sekä Lyckobo. Lyckobon kaikki kahdeksan asukasta ovat ruotsinkielisiä. (Mikeva Oy 2014.)

Onnenkaivo pyrkii tarjoamaan ikäihmisille mahdollisimman kodinomaisen asumisen. Asukkaat voivat sisustaa ja kalustaa omat huoneensa halutessaan itse. Asukkaille tarjotaan terveellistä ja monipuolista kotiruokaa. Asukkaiden kaikki tarvitsemat lääkäri-, hoito-, laboratorio- ja kuntoutuspalvelut järjestetään Vaasan terveyskeskusten ja keskus-sairaalan kautta. Onnenkaivon tarjoaman ympärivuorokautisen hoidon ja huolenpidon lisäksi asukkaat saavat pyykki-, sauna- ja siivouspalvelun. Virike- ja harrastustoimintaa järjestetään lisäksi mahdollisuuksien mukaan. Onnenkaivon henkilöstö koostuu yhteensä 27 työntekijästä. Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia on 25, yksi ravintolokokki sekä yksi kotiavustaja. Sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisista kolme on sairaanhoitajaa, yksi on sosionomi, yksi on geronomi ja 20 on lähihoitajia. (Mikeva Oy 2014.)

5. TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI

Haastatteluihin osallistui kaikkiaan 13 Onnenkaivon henkilökunnan edustajaa. Tarkoituksena oli valita mahdollisimman monimuotoinen haastateltavien joukko henkilöstöstä, jolloin tutkimukseen valikoitui hyvin eri-ikäisiä, eri kansallisuuksia, eri sukupuolen edustajia, erilaisia persoonallisuuksia, eri ammattialan edustajia sekä erilaisen työkokemuksen omaavia henkilöitä. Haastattelijoukko kasattiin yhdessä Onnenkaivon vastaavan ohjaajan kanssa, joka kykeni parhaiten muodostamaan monimuotoisen haastattelijoukon. Tutkimukseen haastateltiin Onnenkaivon vastaava ohjaaja sekä 12 muuta henkilökunnan jäsentä.

Tutkimuksessa oli alun perin tarkoitus käyttää haastatelluista henkilökunnan edustajista termejä ”työntekijä” sekä ”esimies”. Alkuperäisen suunnitelman tarkoituksena oli vertailla useamman esimiehen sekä työntekijöiden vastauksia keskenään. Haastatteluiden analysoinnissa päädyttiin kuitenkin käyttämään termiä ”haastateltava” jokaisen tutkimukseen osallistuneen kohdalla, sillä tutkimusjoukossa oli vain yksi esimies. Tällöin varmistettiin tutkimuksen anonyymius jokaisen haastatteluun osallistuneen kohdalla. Onnenkaivon henkilökunta suhtautui erittäin positiivisesti toteutettuun tutkimukseen. Yhteistyö toimi jokaisen haastateltavan kohdalla erinomaisesti ja luontevasti. Seuraavissa kappaleissa on käsitelty saatuja tuloksia tutkimusteemoittain ja lopuksi näistä on rakennettu kokoava kappale, jossa otetaan esiin haastatteluissa eniten toistuvat vastaukset.

5.1. Työyhteisön monimuotoisuus nyt ja tulevaisuudessa

Tässä kappaleessa käsitellään Onnenkaivon henkilöstön mielikuvia nykyisestä monimuotoisuudestaan sekä tiedustellaan heidän käsityksiään henkilöstössään tapahtuvista muutoksista tulevaisuudessa. Tarkoituksena oli saada selville, minkälaista monimuotoisuutta Onnenkaivon henkilöstö näkee organisaatiossaan. Mielenkiinnon kohteena oli lisäksi selvittää lisääntykö vai väheneekö Onnenkaivon monimuotoisuus tulevaisuudessa haastateltavien mielestä sekä mitkä syyt tähän mahdollisesti johtavat. Onnen-

kaivon henkilökunta oli haastateltavien vastausten perusteella hyvinkin monimuotoista. He näkivät monimuotoisuutensa rakentuvan hyvin monista tekijöistä.

”Mun mielestä meiltä löytyy aika kiva kirjo. Löytyy nuorta, löytyy vanhaa. Löytyy miestä ja naista, eri kansalaisuuksia ja eri persoonia. Hyvin monenlaista ihmistä löytyy.”

”No kyllä se tietysti näkyy meidän jokapäiväisessä työssä täällä, että on erikäisiä, erinäköisiä ja kokosia ihmisiä. Ja mä koen, että se on ihan hyvä.”

Kysyttäessä haastatelluilta heidän organisaationsa monimuotoisuudesta tällä hetkellä alkoi vastauksissa toistua samat seikat. Ratkaisevaa oli huomata, että he näkivät suurimmaksi osaksi monimuotoisuuden ulkoisten tekijöiden kautta. Jokaisessa haastattelussa tuli esiin kansallisuuteen liittyvä monimuotoisuus työyhteisössä.

”Täällä on aika monta tuolta Filippiineiltä tullutta. Ja opiskelijoissa on sitten niinku Afrikasta tulleetkin muutama ja sitten on suomalaisia loput, sekä suomen-että ruotsinkielisiä. Pääasiassa suomenkielisiä kuitenkin.”

”No onhan meillä näitä ulkomaalaisia, käytetään paljon sijaisina ja toisaalta vakituisinakin.”

Kansallisuus monimuotoisuutta lisäävänä tekijänä on yksi merkittävimmistä silmillä havaittavista seikoista. Etnisyyden lisääntyminen työyhteisöissä on kenties vielä Suomessa sen verran uusi ilmiö, että se herättää ensimmäisenä huomion mietittäessä henkilöiden välisiä eroja. Etnisyys tulee esiin sekä ulkoisena että sisäisenä monimuotoisuutena, joten se näyttäytyy työyhteisön jokapäiväisessä toiminnassa. Haastateltavat näkivät monimuotoisuutta lisäksi erilaisena kielenä työyhteisöjen toiminnassa. Näissä vastauksissa ei toistunut suomen- ja ruotsinkielisten osuuksien vaihtelut vaan huomio kiinnittyi nimenomaan englanninkielen läsnäoloon työyhteisössä. Kaksikielisellä seudulla oli kenties jo totuttu kahden kotimaisen kielen läsnäoloon, joten englanninkieli koettiin enemmän erilaisena.

”On eri kieliä: englanti, suomi ja ruotsi.”

Haastatteluissa tuli esiin kulttuurilliset erot. Kansallisuudeltaan monimuotoinen henkilöstö tuo mukanaan aina oman kulttuurinsa suomalaiseen työyhteisöön. Kyse on juuri

akkulturaatiosta eli kulttuuriin sopeutumisesta ja sulautumisesta. Vieraaseen kulttuuriin tulleelta työntekijältä vaaditaan vanhan ja uuden kulttuurin yhdistämistä, joka voi jos-sain tapauksissa vaatia uudenlaisten normien hyväksymistä. (Berry 2006: 34–35.) Eräässä haastattelussa tuli esiin erilainen suhtautuminen hoidollisiin linjauksiin sekä yleiseen käsitykseen elämän edistämisestä. Tämä ei ole kuitenkaan haastateltavan mukaan aiheuttanut minkäänlaisia ongelmia varsinaiseen työhön.

”Että tietysti joskus voi olla semmosia, joita en haittana pidä, mutta semmosia kulttuurieroja voi olla. Meillä on yks Afrikasta tullut poika ja hän ei ymmärrä tätä, että jos ihminen on 96-vuotias, että kun Suomes on semmonen, että ei niinku väkisin syötetä. Jos ei syö, niin ei syö. Mut sit hänen mielestään pitäis letkuruokkia. Pitää sitä elämää yllä kaikilla mahdollisilla tavoilla, mutta tuota noin se on vain hänen mielipide ja tietysti niinku siihen, mitä me ajatellaan se on ihan ok hänelle. Että semmosia kulttuurillisia eroja.”

Kansallisuuden lisäksi suurimmassa osassa vastauksissa korostui eri-ikäisten osuus Onnenkaivossa monimuotoisuutta kasvattavana tekijänä. Tämä monimuotoisuustekijä koettiin monien haastateltavien mukaan automaattisena seikkana, eikä siihen kiinnitetty merkittävää huomiota. Se koettiin vastausten mukaan enemmän positiivisena seikkana verrattuna kansallisuuteen liittyvään monimuotoisuuteen. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että Onnenkaivossa oli onnistuttu hyvin integroimaan eri-ikäiset keskenään.

”On eri-ikäisiä, olen vanhimmasta päästä. No tietysti nuoret on vähän erilaisia kuin tän ikäiset, mut kyllä kaikkien kans tullaan hyvin toimeen. Että se on hyvä asia, että on eri-ikäisiä. Vanhat tuo oman kokemuksen ja nuoret sitä muuta hyvää.”

”No ikäjakauma on aika suuri. Että nuorin on kahdenkymmenen viiden- kuuden ja sitten vanhin on ehkä viiskymmentä-kuus tai jotain siinä main. Että ikäjakautuma on aika iso.”

Teemahaastateltavien vastauksissa korostui erilaisten työskentelytyylien kirjo. Tämä monimuotoisuus syntyi vastausten perusteella muiden erilaisuuksien kautta, ja oli ikään kuin monimuotoisuuden seuraus. Tätäkin erilaisuutta pidettiin suurimmaksi osaksi positiivisena seikkana. Vastausten perusteella työskentelytyylin valinnalla ei ole merkitystä, kunhan tulos on suurin piirtein sama. Eräs haastateltava koki eroja työskentelytyylissä esimerkiksi kansallisuuden ansiosta. Hän kertoi, että filippiiniläisten työntekijöiden työskentelytyylien olevan erittäin nopeita ja tehokkaita.

”Totta kai se tulee siitä kun on nuorempaa ja vanhempaa ja eri sukupuolen edustajia, niin huomaa totta kai, että on eri tyyliisiä ihmisiä. Työskentelytyylitkin on erilaisia, mutta ei se häiritse kukaan.”

”Kyllähän se erilaisuus täällä näkyy monessa asiassa. Tietysti työskentelytavat on kaikilla vähän erilaiset, mutta kaikki pyritään siihen, että asukkailla olis mahdollisimman hyvä olla ja kaikki kunnossa. Kaikilla on omat vivahteet siinä työssä.”

”No ulkomaalaiset on tosi vikkeliä. Että Filippiineiltä, kun on tullut paljon, niin ne on tosi nopeita. Että välillä tuntuu, että jää jalkoihin. Työskentelytavat on heillä erilaiset. Esimerkiksi jos on menossa jotain tekemään, niin sitten huomaa, että se onkin jo hoidettu.”

Eräs haastatelluista näki erilaisen työskentelytyylin syntyneen monimuotoisten persoonallisuuksien kautta. Hän näki siis työntekijöiden välisen tiedostamattoman puolen, persoonallisuuden, vaikutuksen yksilöiden ulkoiseen olemukseen (Freud 1933: 62–64). Haastateltavan vastauksessa korostui kuitenkin jokaiselle yhteinen linjaus, joka toimii suunnan näyttäjänä.

”Kaikki ollaan tietenkin eri persoonallisuuksia, joka tulee esiin siinä, että jokaisella on vähän oma työskentelytapansa. Tietysti meillä on se yhteinen linjaus, jonka mukaan tehdään, mutta niin on yhtä monta eri tapoja työskennellä kuin on tekijäkin.”

Yksi haastateltavista korosti erilaista vuorovaikutusta monimuotoisuuden tekijänä työskentelytapojen lisäksi. Hänen mukaansa eroja on arkipäivän kanssakäymisessä sekä työkavereiden kesken että Onnenkaivon asukkaiden kanssa. Vuorovaikutustyyliissä eroja aiheuttavat monet tekijät, joista esimerkkeinä ovat ikä, etnisuus, sukupuoli ja persoonallisuus. Vuorovaikutuksessa havaittavat erotkin ovat kenties yksi selkeimmin havaittavista sisäisen monimuotoisuuden ilmentymistä.

”Kyllä työskentelytavoissa on eroja, ja sitten kanssakäymisessä sekä näiden vanhusten kanssa että sitten työkavereiden kanssa.”

Yksi haastatelluista näki monimuotoisuuden syntyvän keskusteluiden myötä. Hän koki, että Onnenkaivon henkilökunnan asenteelliset ja tavoitteelliset erot tulevat esiin ajatus- jaon yhteydessä.

”Me puhutaan täällä paljon tauoilla toistemme kanssa elämästä ja mitä tehdään kotona vapaapäivinä. Emme jaa ihan kaikkea, mutta ainakin jaamme ajatuksiimme ajoittain. Erilaisia asenteita ja tavoitteita löytyy kyllä.”

Yksi haastatelluista näki ainoastaan kansallisuudesta ja iästä syntyvän monimuotoisuuden. Kysyttäessä näkeekö hän muuta monimuotoisuutta kuin silmillä nähtävän erilaisuuden hän totesi, ettei sisäistä monimuotoisuutta oikeastaan voi työssä huomata. Hän kertoi, että mikäli henkilöstön jäsenten välillä on joitain henkilökohtaisen tason eroja, ei niistä juurikaan töissä puhuta. Haastateltava koki kenties sisäisen monimuotoisuuden tarpeettomaksi työnteon sujumisen kannalta. Hänen vastauksessaan korostui kuitenkin jälleen yhteinen linja, jonka mukaan jokainen henkilökunnan jäsen työskentelee.

”No ei oikeestaan hoitotyössä huomaa sisäisiä eroavaisuuksia, saadaan kaikki sama koulutus tähän hoitotyöhön. Työ noudattaa aina semmosta tiettyä linjaa, että en mä siellä nää. Totta kai voi henkilökohtaisella tasolla olla jotain. Jotain uskonnollista voi tietenkin olla, mutta ei niistä pahemmin täällä kyllä puhuta jos on.”

Taulukkoon 1 on koottu yhteenvetona haastatteluissa esiin nousseet monimuotoisuustekijät. Haastateltavat toivat esiin usein monta eri tekijää. Tämä näkyy taulukossa 1 siinä, että saman haastateltavan mielipide on voitu laskea useampaan kategoriaan. Tästä taulukosta voidaan huomata, että lähes jokaisessa haastattelussa monimuotoisuustekijöiksi nousivat ikä sekä etnisyys. Monet haastateltavat näkivät lisäksi monimuotoisuustekijöiksi sukupuolen, kielen, persoonallisuuden sekä työskentelytyylit. Selvästi vähemmän eroja haastateltavat näkivät kulttuureissa, vuorovaikutuksessa sekä asenteissa ja tavoitteissa. Yllättävää oli, että sukupuoli monimuotoisuustekijänä nousi esiin ainoastaan neljässä haastattelussa.

Taulukko 1. Onnenkaivon monimuotoisuustekijät

| Monimuotoisuustekijät | |
|------------------------------|-----------------------|
| Tekijät | Haastateltavat |
| Etnisyys | 11 |
| Ikä | 12 |
| Sukupuoli | 4 |
| Persoonallisuus | 3 |
| Kieli | 4 |
| Kulttuurierot | 2 |
| Työskentelytyyli | 4 |
| Vuorovaikutus | 1 |
| Asenteet/tavoitteet | 1 |

Kysyttäessä haastatteluiden avulla Onnenkaivon henkilökunnan mielteitä tulevaisuuden muutoksista työyhteisönsä monimuotoisuutensa suhteen, jokaisessa vastauksissa näkyi käsitys, jonka mukaan monimuotoisuus ei ainakaan vähene. Enimmäkseen haastateltavien mielestä kansallisuuksien lisääntyminen on syy monimuotoisuuden kasvuun. Haastateltavat näkivät siis maahanmuuton muuttavan suomalaista työväestöä. Muutamissa haastatteluissa korostui hoitohenkilökuntaan kohdistuva työvoimapula, joka näkyy Onnenkaivon edustajien mukaan organisaation toiminnassa jo nyt. Heidän mukaansa useissa tapauksissa sijaisia on vaikea rekrytoida. Saatavat sijaiset ovat lisäksi useimmiten juuri ulkomailta tulevia työntekijöitä.

”No kyllä tuota hoitoalalla tulee lisääntymään varmaan nää ulkomaalaiset työntekijät. Työvoimapula tulee olemaan aika roima. Kansallisuus on se, joka tulee lisääntymään.”

”No tällä hetkellähän on ollut niinku hoitajista pula, mutta mä en tiää, kuinka tulevaisuudessa. Että tuleeko liikaa hoitajia, vähä semmostakin oon kuullu, että on jo työttömyyttäkin hoitoalalla. Mutta meillä on kyllä ainakin ollu hirveen vaikee saada sijaisia ja meidän sijaiset on lähinnä kaikki näitä ulkomaalaisia.”

Yksi haastateltava koki Onnenkaivossa olevan monimuotoisuuden jo tällä hetkellä melko suureksi ja samalla hän mielti, onko sen enää mahdollista kasvaa. Hän mainitsi kuitenkin hetken pohdinnan jälkeen, että suurin mahdollisuus kasvuun on juuri kansallisuuksien lisääntymisen myötä. Tässäkin vastauksessa nähtiin tulevaisuudessa kasvavaan hoitohenkilökuntapulaan ratkaisuna ulkomaalaisten työntekijöiden rekrytointia Onnenkaivoon.

”Mä en tiedä, kuinka paljon se voi tästä vielä tavallaan lisääntyä.... On siinä se mahdollisuus, että se vieläkin lisääntyy esimerkiksi, jos ei kantaväestöä löydy, niin sit nää ulkomaalaislähtöistä määrä voi kasvaa.”

Eräs haastateltava oli huomannut jo nyt ulkomaalaisten hoitajien lisääntymisen ja uskoi saman trendin jatkuvan. Hän oli haastateltavissa ainut, jonka mukaan naisvaltaisella hoitaja-alalla myös miesten osuus on kasvanut ja kenties lisääntyy vielä runsaammin tulevaisuudessa. Yleisesti ottaen miesten osuuden kasvua naisvaltaisella hoitoalalla ei Onnenkaivossa merkittävästi nähty. Tämä saattoi ehkä johtua siitä, että muut monimuotoisuus tekijät ovat tällä hetkellä selkeämmin havaittavissa. Näistä esimerkkeinä voidaan antaa ikä ja etnisyys, jotka ovat varsinkin lähiaikoina lisääntyneet merkittävästi.

”Ulkomaalaisten työntekijöiden määrä saattaa kasvaa. Onhan se nytte jo nähty, että on tullut paljon enemmän. Miesten osuuskin henkilökunnassa on ehkä hieman kasvanut. On ollut enemmän, mitä aikasemmin.”

Haastateltavat näkivät lisäksi monimuotoisuuden kasvun eri-ikäisten työntekijöiden määrän lisääntymisen kautta. Eräässä haastattelussa tuli esiin eri-ikäisten lisääntyminen opiskelijoiden työelämään tulon myötä. Yhdessä haastattelussa Onnenkaivon työntekijä mainitsi monimuotoisuuden vaihtumisen tulevaisuudessa. Haastateltava näki työntekijöiden välillä eri sukupolvia, joista jokainen on omanlaisensa. Tämä haastateltavan mainitsema sukupolvien vaihtuminen tulee tulevaisuudessa olemaan kenties vieläkin selkeämpää niin sanottujen suurien ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle tulevina vuosina. Tämä tulee aiheuttamaan suuria muutoksia työyhteisöjen henkilöstörakenteeseen.

”Tulee sit tietty eri-ikäisiäkin, että on aikuisopiskelijoita ja nuoria opiskelijoita, niin tulee sit eri-ikäisiä työntekijöitä.”

”No kyllä tuota erilaisuus pysyy, mutta toisaalta vaihtuukin, koska nyt on töissä vielä sitä sukupolvea. Tää on niinku vanhanaikaisia, ja että se niinku katoaa. Kun se kun uus sukupolvi tulee, niin se on taas niinku erilainen kuin me taas.”

Haastatteluissa tuli esiin lisäksi johdon vaikutus henkilöstön monimuotoisuuteen. Haastateltava näki, että monimuotoisuuden kasvu tai vähentyminen riippuu Onnenkaivon johdon toiminnasta. Tässä haastattelussa tuli esiin, että organisaation monimuotoistuminen vaatii johdolta todellista sitoutumista ja aktiivisia toimia edistää erilaisten ryhmien pääsyä Onnenkaivon työyhteisöön. Hänen mukaansa tähän mennessä Onnenkaivon linja on ollut positiivinen monimuotoisuuden kasvun sallimiseen.

”Luulen, että riippuu johdosta tietysti. Tähän mennessä on kyllä lisääntynyt.”

5.2. Monimuotoisuuteen liittyvät haasteet sekä mahdollisuudet

Tässä kappaleessa käsitellään Onnenkaivon henkilöstön mietteitä monimuotoisuuteen liittyvistä haasteista ja toisaalta mahdollisuuksista. Suurimmassa osassa haastatteluista esiin nousivat kieleen liittyvät ongelmat. Nämä aiheuttivat haastateltavien mielestä ongelmia lähinnä itse työn suorittamisessa ja vuorovaikutuksessa sekä työntekijöiden että asiakkaiden omaisten kanssa. Hoitoala koettiin erityisesti toimintakentäksi, jossa toisten ymmärtäminen on merkittävässä asemassa. Eräässä haastattelussa tuli lisäksi esiin työjärjestelyissä tehdyt muutokset kielellisten haasteiden vuoksi. Jonkin verran oli havaittavissa myös konfliktien lisääntymiseen liittyvää pelkoa sekä erilaisen käyttäytymisen aiheuttamaa turhautumista. Esiin tuli lisäksi näkemyseroihin liittyviä haasteita.

”No joo ehkä tää puutteellinen suomenkielen osaaminen tietysti omalta luokaltaan. Että kyllä sillä on vaikutusta. Meillä on ruotsinkielisiä asukkaita alhaalla ja omaiset tietysti, on paljon asioita, joita on vaikee sitte tietysti keskustella näiden ulkomaalaisten ohjaajien kanssa, jos ei osaa suomea tai ruotsia. Että ihan tällaisia esimerkiksi ambulanssin tilaamisia tai meillä on tää uus lääkärijärjestelmä, että niitten kans on kyllä hankalaa, jos ei suomenkieltä osaa. Kyllä me ollaan täälläkin jouduttu tekemään sellaisiakin järjestelyitä joskus, että työskennellään kahdessa kerroksessa. Ja joskus on ollut, että ylhäällä on ollut kaikki näitä ulkomaalaisia vuorossa, niin on jouduttu laittamaan alhaalta joku ylös ja sitten yks siirtää alas. Kun pitää olla edes yks, joka osaa sitten puhua sitten sitä suomenkieltä. Ei mun mielestä silti synnytä työyhteisössä mitään ongelmia.”

”Kieli. Etenkin tällä alalla. Tässähän pitäisi aikalailla ymmärtää toisiaan, koska puhutaan ihmisten terveydestä. Tai tiedonvaihdoissa olevat ongelmat eri kielen vuoksi. Se on yks haaste, jonka itse koen.”

Yksi haastatelluista koki lisäksi, että kielelliset haasteet vaikuttavat hänen omaan työssä jaksamiseensa. Hän kuvaili kokevansa olonsa tavallista väsyneemmäksi kielellisten haasteiden vuoksi, sillä joutuu keskittymään työhönsä ja kommunikaatioonsa työkaverien kanssa enemmän. Hän nosti lisäksi esiin kielellisiin ongelmiin liittyvät vaaratilanteet hoitoalalla. Hänen mukaansa se ei ole vielä tähän mennessä aiheuttanut vaaraa, mutta hän näki siihen liittyvän uhan todellisena. Hoitoalalla on kyse kuitenkin potilasturvallisuudesta, jonka edistämisessä on hyvin tärkeää ihmisten välisen kommunikaation toimiminen. Hän lisäsi, että työyhteisön nuoremmat jäsenet kenties osaavat suhtautua kansalliseen monimuotoisuuteen avoimemmin.

”Mitä mä oon huomannu, niin toi kieli. Ja se niinku huomaamatta, mua ainakin, jo niinku pää väsyä joskus. Että kun sitä yhteistä kieltä ei oo ja puutteellista sitten vähän molemmilla sitten se kommunikointi. Mutta onneksi ei oo vielä koskaan tähän mennessä tullut sellaista kauheeta tilannetta, että olis asukkaalle tapahtunut jotain. Mutta kyllä sen huomaa, että se jotenkin kuormittaa, kun ei oo sitä yhteistä kieltä. Että mieltii, tullaanko ymmärretyksi ja näin. Nuoret ja nuo eri kansallisuudet voi tietysti työn ulkopuolellakin olla yhdessä paljon ja tehdä asioita.”

Yhdessä haastattelussa nähtiin kielellisten ongelmien aiheuttavan tiettyjen tehtävien karttamista. Tämä tuli esiin käytännön ongelmina esimerkiksi puhelimeen vastaamisena tai omaisten kanssa käytävässä vuorovaikutuksessa. Tämä synnyttää työjärjestelyihin muutoksia, joka vaatii muilta työyhteisön jäseniltä joustoa. Lisäksi haasteita koettiin asiakkaiden puolelta. Osa iäkkäämmistä asiakkaista ei ole vielä tottunut etniseen erilaisuuteen ja saattaa kokea hoitotilanteet pelottaviksi. Haastateltava nosti erityisesti esiin pesutilanteet, joissa ollaan hyvin lähellä toisen henkilön yksityisyyttä. Tässä tulee esiin etnisyyden vasta lähiaikoina tapahtunut lisääntyminen Suomessa. Iäkkäämmät sukupolvet eivät ole kenties vielä niin tottuneita kansallisuudeltaan monimuotoiseen Suomeen.

”Jos puhelimet soi, niin kaikki ei välttämättä halua vastata. Ja omainen tulee käymään ja kysyy jotain niin, ehkä jotkut sitten vähän niinku karttaa sitä tilannetta, kun ei osaa niinku sillai puhua tarpeeksi hyvin. Että se kielimuuri on ollut vähän niinku haaste.”

”Tässä vanhustyössä osa asiakkaista pelkää mustaa miestä. Kun on sen ikäisiä, ettei ei oo nähnyt erilaisuutta. Ollaan niin lähellä ihmistä esimerkiksi pesutilanteissa.”

Yksi haastateltava koki etnisen monimuotoisuuden aiheuttavan haasteita omaan käyttäytymiseensä erilaisen kulttuuritaustan vuoksi. Hän koki vaikeuksia löytää toimintaansa punaista lankaa, ettei loukkaisi ketään käyttäytymisellään tai tavoillaan. Usein vieraisiin kulttuureihin liittyy tietämättömyyden aiheuttamaa pelkoa. Tämä tietämättömyys voidaan poistaa tutustumalla ensiksi omaan kulttuuriinsa, jonka pohjalta on helpompi ymmärtää muita vieraita kulttuureita. Monessa tapauksessa niin sanotussa kulttuurien törmäyksessä on kyse toisen osapuolen tulkintojen ja toiminnan tarkoituksen olettamisesta liian samanlaisiksi kuin omassa kulttuurissamme. (Erilaisuus sallittu 2007: 11.) Haastateltava oli kuitenkin huomannut, että käyttäytymisessä havaittavat erot johtuvat suurelta osin kulttuurillisesta erilaisuudesta. Tiedostaminen on ensimmäinen askel ymmärtämiseen.

”No haaste on varmaan ne eri kulttuurit. Välillä on monestakin eri kansallisuudesta. Pitää pystyä sellanen punainen lanka vetämään, ettei loukkaisi ketään. Et jollekkin suomalaiselle jokin asia voi olla ihan jokapäiväistä, mut joku toinen voi olla ihan järkyttynyt jostain asiasta, toimintatavasta tai muuten käyttäytymisestä.”

Monessa haastattelussa tuli esiin etniseen erilaisuuteen liittyvät haasteet, jotka tulevat esiin pääasiassa erilaisen äidinkielen kautta. Ulkomaalaiset työntekijät koettiin kuitenkin positiivisena asiana. Heitä pidettiin nopeina työntekijöinä ja heidän sitoutumistaan arvostettiin. Etninen monimuotoisuus ei haastatteluiden perusteella aiheuttanut itse työyhteisön toimintaan haasteita.

”Sitten justiin, kun tulee noita ulkomaalaisia, niin ne on niinku tosi hyviä työntekijöitä, mutta sit joskus ne ei oikein tuota kieltä osaa ainakaan alussa.”

”No tietysti monta kertaa tuo kieli, niinku justiin tämmösessä niinku dementia kodissakin, niin näille asukkaille pitää osata puhua heidän omaa äidinkieltään. Että siitä mä oon niinku ihan, että tän ikäiset vanhukset ei puhu englantia ainakaan meillä. Että se on joko suomi tai ruotsi. Käytännön ongelmia ehkä niinku tässä kielessä, mutta muuten on kyllä niinku hyviä työntekijöitä. Ei mun mielestä aiheuta työkavereiden kesken mitään ongelmia.”

Yhdessä haastattelussa tuli esiin haaste, joka liittyi ulkomaalaiseen työntekijään kohdistuvaan pelkoon. Haastateltava koki, että varsinkin aluksi työyhteisön jäsenet eivät luottaneet häneen täysin hänen ulkomaalaistaustansa vuoksi. Tämä aiheutti jossain määrin myös hänen läsnäolonsa välttelemistä. Hän sanoi kuitenkin jo tottuneensa siihen ja päättäneensä vain voittaa muiden työntekijöiden luottamuksen työskentelemällä ahkerasti. Hän koki, että oli onnistunut tässä tavoitteessaan. Kysyttäessä hänen tuntemuksistaan tasa-arvosta Onnenkaivossa sanoi hän kokevan olevansa samanarvoinen kuin muut työyhteisön jäsenet. Usein ihmisten välisessä toiminnassamme käytämme valmiita oletuksiamme eli stereotyyppisiä luokituksia. Haastateltava koki, että varsinkin aluksi Onnenkaivon työyhteisön jäsenet välttelivät häntä ulkomaalaisuuteen liittyvän stereotypian vuoksi. Työyhteisön tutustua haastateltavaan enemmän stereotyyppien aiheuttamat asenteet hieman muuttuivat avoimemmiksi.

”Yksi haasteista liittyy juuri tähän uuden henkilön tuloon tähän työyhteisöön. Ihmiset eivät oikein luota sinuun, sillä olet ulkomaalainen. Suomalainen kulttuuri on sellainen, että en voi puhua englantia hänen kanssaan. Jotkut työntekijät jopa välttelevät minua. Mutta olen tottunut jo siihen, sillä minä olen se joka tulee tänne ja joka etsii töitä. Yritän todella parhaani, että oppisin asioita. En tarkoita vain kieltä vaan yritän todella työskennellä kovasti ja voittaa heidän luottamuksensa. Ja tunnen, että se todella toimii.”

Osassa haastatteluista tuli lisäksi esiin monimuotoisuuden haasteet eri-ikäisten työntekijöiden vuoksi. Haastateltavat kokivat, että nuorten työntekijöiden into tuoda uusia toimintatapoja ja ideoita Onnenkaivoon aiheuttaa joissain tapauksissa kiistatilanteita. Nuorempien työntekijöiden ehdotukset saatetaan tyrmätä toimimattomina pelkästään sen vuoksi, ettei haluta tehdä asioita uusilla tavoilla. Haastatteluiden kautta tuli esiin työntekijöiden pelko joissain tilanteissa kokeilla uusia asioita. Tämä saattaa aiheuttaa turhautumista ja työmotivaation laskua nuorempien työntekijöiden keskuudessa. Kyse on eri-ikäisten työntekijöiden liittymisestä yhteen, jolloin hyväksytään toisten erilaiset tavat toimia. Organisaatiolla ja sen jäsenillä tulee olla halu ja innostus etsiä mahdollisimman hyviä tapoja toimia sekä rohkeutta muuttaa valmiita käyttäytymismalleja. Tämä lisää yksilöiden motivaatiota ja sitoutumista.

”No kyllä se ny jotain konflikteja on aiheuttanut. Jollakin nuorella työntekijällä saattaa olla joku hyvä idea, jonka joku vanha työntekijä voi tyrmätä heti. Tulee semmosia kiistatilanteita. Tavallaan, että näin on tehty aina ja näin tehdään nyt-”

kin. Että siinä saattaa mennä aikansa ennen ku se tavallaan niinku ratkeaa ja ymmärretään, että tää onki ihan hyvä juttu.”

Useissa haastatteluissa eri-ikäisten työntekijöiden kautta syntyvä monimuotoisuus havaittiin, mutta sen ei koettu aiheuttavan kuitenkaan merkittäviä haasteita tai ongelmia. Eri-ikäisten työntekijöiden työskentely koettiin pääasiassa positiivisena seikkana Onnenkaivon toimintaan ja työyhteisön toimivuuteen. Eri-ikäisten työntekijöiden läsnäolo toimii organisaatiolle positiivisena seikkana, mikäli tunnustetaan heidän erilaiset vahvuudet sekä annetaan tarvittaessa tukea heidän mahdollisille heikkouksilleen (Collander ym. 2009: 117–118).

”Mutta ei se sitten taas tuota niin, että on eri-ikäisiä, niin ei millään lailla niinku haittaa. Se on vaan ihan kiva asia. Kaikenikäisiä tarvitaan.”

Kaksi haastateltavaa koki haasteita myös erilaisten persoonallisuuksien toimiessa työyhteisössä. He kokivat varsinkin haasteelliseksi tilanteen, jossa hyvin temperamenttinen ja toisaalta hiljaisempi toimivat yhdessä. He kuitenkin kokivat, että Onnenkaivo antaa työntekijöiden olla sellaisia kuin ovat. Heidän mukaansa organisaatio ei yritä muuttaa työntekijöitään massaksi tai tietyn muotin mukaisiksi. Erilaisten persoonallisuuksien toimiessa yhdessä on tärkeää huomata, että siihen, miten koemme toisen henkilön persoonan, vaikuttaa meidän oma persoonallisuutemme. Voisi siis ikään kuin sanoa, että yritämme heijastaa toisiamme sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Hjelle & Ziegler 1992: 6–7.) Haastateltava koki tämän välillä raskaaksi ja haastavaksi.

”Toinen saattaa olla kauheen tempperamenttinen ja toinen hiljaisempi. Että sitte jos joutuu olemaan työparina, niin se voi olla välillä vähä haastavaakin ja raskasta, mutta niin täällä kyllä saa olla semmonen ku on. Ei tarvii esittää mitään.”

”Kenenkään ei tarvii olla muuta, täällä ei massauteta ihmisiä. Me saadaan olla aidosti erilaisia omia itsejämme”

Taulukkoon 2 on koottu yhteenvetona haastateltavien mielipiteet monimuotoisuuteen liittyvistä haasteista. Tästä taulukosta voidaan huomata, että haasteiden nähtiin syntyvän pääasiassa etnisyyden ja eri äidinkielen kautta. Eri kieleen liittyviin haasteisiin haastateltavat mainitsivat ongelmat vuorovaikutuksessa sekä yleisessä tehtävien hoidossa. Vastauksissa tuli lisäksi esiin potilasturvallisuuden vaarantumisen pelko kielellisten

haasteiden vuoksi. Toiseksi eniten haasteita nähtiin liittyvän eri-ikäisten työskentelyssä keskenään. Tässä haasteet syntyivät useimmiten nuorempien ja vanhempien työntekijöiden erilaisten työskentelytyylien kautta. Vain kolmessa haastattelussa nousi esiin konfliktien lisääntyminen monimuotoisuuden vuoksi.

Taulukko 2. Monimuotoisuuden haasteet Onnenkaivossa

| Monimuotoisuuden haasteet | |
|---|-----------------------|
| Haasteet | Haastateltavat |
| Kieleen liittyvät haasteet (mm. vuorovaikutus, turvallisuus, tehtävien karttaminen) | 9 |
| Tottuminen etnisyyden ja eri kulttuurien lisääntymiseen | 4 |
| Konfliktien lisääntyminen | 3 |
| Eri-ikäisten työskentelytyylien erot | 3 |
| Erialaisten persoonallisuuksien työskentely yhdessä | 2 |

Haastatteluissa kysyttiin Onnenkaivon työntekijöiden näkemyksiä monimuotoisuudesta syntyvistä eduista. Kysyttäessä näkevätkö he monimuotoisuudessa enemmän etuja vai haittoja, jokainen haastateltava koki monimuotoisuuden enemmän voimavarana kuin haasteena. Haastateltujen näkemät edut vaihtelivat jonkin verran, mutta kenties suurimpana hyötynä nousi esiin uusien ideoiden tulo sekä luovien ratkaisujen löytäminen. Haastateltavat näkivät lisäksi etuja asiakkaiden kannalta monimuotoisessa henkilöstössä. Hänen mukaansa se kasvattaa lisäksi asiakaskunnan suvaitsevaisuutta.

”Kyllä mä tykkään, että hoitoalalla ihmisiä hoidetaan, niin asiakkaatkin tykkää, että on kaiken ikäisiä ja eri sukupuolta. Tietysti on jotkut vanhemmat rouvat, jotka ei tykkää, jos tulee miespuolinen hoitaja. Mutta suurin osa on positiivisia, jos katoo heidän kantiltaan.”

”Toisaalta vanhuksille on hyvä, että täällä eri kulttuureista tulevia ihmisiä, että hekin oppivat sopeutumaan siihen, että he ovat samanlaisia työntekijöitä kuin me suomalaisetkin. Siihen saattaa mennä aikaa, mutta loppupeleissä he aika hyvin suvaitsee ja tykkää sillä lailla kun on erivärisiä ja eri kansallisuuksista olevia.”

Yhdessä haastattelussa nousi esiin etuna se seikka, että monimuotoinen työntekijäjoukko täydentää toisiaan. Haastateltava mainitsi, että asiakaskunnassakin on erilaisia ihmisiä, joten työntekijöiden tulee myös olla monimuotoisia. Näin voidaan käyttää hyväksi monimuotoisten työntekijöiden vahvuuksia esimerkiksi tulla toimeen erilaisten asukkaiden kanssa. Monimuotoisuuden kiistattomaksi eduksi nouseekin useissa tapauksissa työntekijöiden erilaisen osaamispuheen hyödyntämisen mahdollisuus. Samalla voidaan antaa tukea työntekijöiden mahdollisille heikkouksille.

”Yks etu on, että tää on dementia yksikkö. Nää ihmiset, jotka täällä asuu ja elää, niin elävät tunnepohjalla, niin sitten kun meillä on erilaisia työntekijöitä töissä, niin ne tulee eri tavalla näiden erilaisten ihmisten kanssa toimeen. Että sitten pystytään hyödyntämään sitä työntekijän omaa erilaisuutta joissakin tilanteissa, joissa tarvitaan tietynlaista ihmistä. Esimerkiksi aamutoimet sujuu paremmin ja jos on joku ongelma tuolla jonku asukkaan kanssa, niin tiedetään, että kuka parhaiten tämän asukkaan kanssa tulee toimeen.”

Monissa haastatteluissa tuli esiin monimuotoinen organisaatio oppimisympäristönä. Vastauksissa korostui, että tavat ja käyttäytyminen voivat olla erilaisia jokaisella henkilökunnan jäsenellä, mutta päämäärä on jokaisella sama. Tärkeintä on asiakkaiden tyytyväisyys ja työn sujuminen. Eräässä haastattelussa tuli esiin nuorten uuden tiedon merkitys Onnenkaivon toiminnalle. Nuoret juuri koulusta valmistuneet tuovat mukanaan ennen kokeilemattomia tapoja ja uusinta tietoa.

”No varmaan se, että näkee, että samaa työtä voi tehdä monella eri tavalla ja silti lopputulos aina sama. Että vanhuksat on tyytyväisiä. Ja sit tulee just uusia ideoita ja niinku erilaisia tapoja, miten voi tehdä töitä ja sitten voi oppia toisiltaan.”

”No totta kai se tuo semmosta monipuolisuutta siihen mukaan. Totta kai muilta oppii aina siinä kun on erilaisia ihmisiä. Ja erilaiset ihmiset täydentää toinen toisiamme monessa, mun mielestä se on tosi hyvä.”

”Onhan siinä hyviä puolia, että näillä nuoremmilla on, kun ne tulee koulun penkiltä ja ollaan oltu eri paikoissa, niin kyllähän jokainen tuo sitä omaa semmosta, mitä sitten täällä sovelletaan.”

Haastateltavat näkivät eri-ikäisten työntekijöiden mukana tuomat erilaiset luonteenpiirteet etuina. Yksi haastateltava koki, että vanhemmat työntekijät ovat rauhallisia ja pitkän kokemuksen kautta osaavat olla tyynejä työtään kohtaan. Nuoret tuovat työyhteisöön taas uudenlaisten ideoiden lisäksi jaksamista. Eräs haastateltava näki lisäksi käytännön etuina nuorten tietoteknisen taidon suureksi hyödyksi Onnenkaivolle. Haastateltavan mukaan nuorempi sukupolvi pystyy tarvittaessa avustamaan tietoteknisissä ongelmatilanteissa vanhempia työntekijöitä.

”On ihan hyvä, että on eri-ikäisiä työyhteisössä. Vanhemmat on rauhallisempia ja niillä on pitkä kokemus, ja sitä kautta tulee se semmonen tyyneys siihen tekemiseen. Ja nuoret tuo taas sitä jaksamista ja uutta tietoa ja semmosta yleistä innokkuutta. Musta se on ihanaa, että huomaa, että yli viiskymppinen tulee ihan hyvin toimeen kakskutosten kanssa ja sillai.”

”No kyllä ainakin niinku tuo tietotekniikkakin. Nuoret on suunnilleen hiiri suussa syntyneitä. Ne on siinä nopeita ja osaa etsiä tietoa ja kaikenlaista. Siinä on kyllä huomannut, että sitten kun nää nuoret tosiaan, kun jotain tarvii niin nää tulee heti auttamaan, jos tarvii. Että sen on ainakin huomannut, että tässä työssä tarvii sitä, kun katoo jotain tietoa tai raportteja, ja on kaikenlaista, mihin pitää laittaa jotakin niin nuoret on kyllä ihan huomattavasti näppärämpiä siinä ainakin.”

Yksi haastateltava näkisi mielellään enemmän miespuolisia hoitajia terveydenhoidon alalla. Hän koki, että miesten luonteenpiirteet ja työskentelytavat toisivat hyvää tasapainoa naisvaltaiselle alalle. Hänen mielestään miehet ovat rauhallisia ja tarttuvat tehtäviin yksi kerrallaan. He elävät tässä hetkessä työtään tehdessään. Haastateltava koki taas naisten olevan enemmän rauhattomampia ja yrittävän suorittaa montaa yhtä aikaista tehtävää kerrallaan. Haastateltavan mukaan erilaiset luonteenpiirteet ja työskentelytyylit syntyvät osittain sukupuolen mukaan.

”Enemmän sais olla miehiä tällä alalla. Miehet tekee ehkä erilailta sitä työtä ne on semmosia, niinku miehet yleensäkin että semmosia rauhallisia ja asia kerrallaan. Näin mitä miesten kans on tehnyt töitä, ne on hyvin semmosia eletään tilanteessa silloin kun ne tulee eteen. Naiset on enemmän semmosia... No erilaisia.”

Haastatteluissa tuli esille käytännön etuja, joita syntyy Onnenkaivossa käytettävän englannin lisääntymisen kautta. Yksi haastateltava oli huomannut oman kielitaitonsa kehentyneen jokapäiväisen käytön kautta.

”Kyllä se tietysti aina etuisuus, että sen huomaa, kun oli ulkomailla, että se englanninkieli sujui paremmin, kun sitä päivittäin työpaikalla puhuu. Että käytännönnetujakin siitä on huomattu olevan.”

Taulukkoon 3 on koottu yhteenvetona monimuotoisuuden edut Onnenkaivon haastatteluiden perusteella. Vastauksissa ei noussut yhtä ylitse muiden vaan haastateltavat näkivät hyvinkin erilaiset asiat etuina. Eniten haastateltavat painottivat uusien ideoiden ja luovien ratkaisujen lisääntymistä monimuotoisen työyhteisön kautta. Vastauksissa korostui varsinkin eri-ikäisten työntekijöiden työskentelyn kautta syntyvät uudet ratkaisut. Monessa vastauksessa painottui lisäksi työyhteisön jäsenten mahdollisuus täydentää toisiaan. Etuina nousi esiin myös käytännön hyötyjä, joista esimerkkeinä haastateltavat mainitsivat useimmiten kielitaidon sekä kulttuurituntemuksen lisääntymisen. Osa haastateltavista näki monimuotoisen henkilöstön kyvyn vastata paremmin asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin ja haluihin.

Taulukko 3. Monimuotoisuuden edut Onnenkaivossa

| Monimuotoisuuden edut | |
|---|-----------------------|
| Edut | Haastateltavat |
| Uudet ideat/luovat ratkaisut | 6 |
| Työyhteisön jäsenet täydentävät toisiaan | 5 |
| Käytännön edut (Tietotekniikan ja kielitaidon kasvu, kulttuurituntemus) | 4 |
| Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen | 3 |
| Suvaitsevaisuuden kasvu | 2 |

5.3. Monimuotoisuuden johtaminen Onnenkaivossa

Tässä osiossa käydään läpi, miten Onnenkaivon henkilöstön mielestä tietyt henkilöstöjohtamisen osa-alueet on toteutettu heidän organisaatiossaan. Mielenkiinnon kohteena

ovat esimerkiksi uuden työntekijän sopeutuminen työyhteisöön, viestintä ja vuorovaikutus, palautteenanto, palkitsemiskeinot, työjärjestelyiden joustavuus, henkilöstön osallistavuuden mahdollistaminen sekä työyhteisön tasa-arvon kokeminen. Näitä tiedusteltiin haastateltavilta tiettyjen pääkysymysten kautta ja tarvittaessa esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Vastauksissa alkoi hahmottua tietyt päälinjat. Näitä käsitellään yksitellen tässä kappaleessa.

Ensimmäisenä haastateltavilta kysyttiin uuden työntekijän tulon vaikutuksia työyhteisöön sekä tiedusteltiin tarkemmin perehdytyksen käytännöistä. Jokaisessa haastattelussa korostui positiiviset kokemukset uusien työntekijöiden tulon Onnenkaivon työyhteisöön. He kokivat, että heidät oli otettu vastaan tasa-arvoisina työntekijöinä. Haastateltavien mukaan työyhteisö on aina avoin uudelle henkilökunnan jäsenelle. He eivät kokeneet uusien työntekijöiden aiheuttavan uhkaa. Uuden työntekijän sitouttaminen ja motiivointi on yksi ensimmäisistä tekijöistä monimuotoisuuden johtamisessa. Tässä osaluueessa epäonnistuminen voi haitata merkittävästi uuden työntekijän tulevaisuutta kyseisessä organisaatiossa.

”Mun mielestä hyvin otetaan vastaan uus työntekijä ja pääsee mukaan ja hyvin perehdytetään. En usko, että siinä on mitään ongelmia. Otetaan tasa-arvoisena työntekijänä yhteisöön mukaan. Ja suhtaudutaan avoimesti. En oo kokenut tai huomannut, että joku olis kokenut itsensä ulkopuoliseksi.”

Haastatteluiden perusteella Onnenkaivossa on käytäntönä edetä perehdytyskansion mukaisesti. Tämä on tärkeää, sillä tällöin sekä perehdytyksestä vastaava että uusi työntekijä tietävät, miten perehdytys tulee etenemään. Jokaiselle on lisäksi nimetty oma ohjaaja, joka on uuden työntekijän tukena ensimmäiset päivät ja esittelee talon käytännöt sekä asiakkaat. Haastatteluiden perusteella Onnenkaivossa jokainen työntekijä on kuitenkin valmis auttamaan aina tarpeen tullen.

”Meillä on perehdytyskansio, mikä käydään läpi hänen kanssaan ja nimetään aina joku ohjaaja hänelle, joka on aina mukana pari ensimmäistä päivää alkupuolella. Mutta kaikkihan täällä auttaa toisiaan aina, kukaan ei jää ulkopuolelle.”

Yksi haastateltava nosti esiin uuden työntekijän oman vastuun työyhteisöön tullessa. Hän koki, että perehdytyksen onnistuminen vaatii lisäksi uudelta työntekijältä avoi-

muutta ja uskallusta ottaa oma paikkansa uudessa työyhteisössä. Tässä haasteeksi saatavat nousta yksilöiden erilaiset tavat kohdata uusia asioita. Toiset sopeutuvat nopeammin ja osaavat asettua asemaansa, kun taas toisilta tämä saattaa vaatia pidempää aikaa. Tärkeää on, että tämä otetaan huomioon perehdytyksessä.

”Kyl se on aika paljon huomannu täs, kun on porukkaa vaihtunu. Että joka tulee tänne, niin on se siitakin kiinni, että kuinka hän tulee ja ottaa sen paikkansa tavaltaan tai siihen sulautuu.”

Eräs haastateltava kertoi ensimmäisen päivän jälkeen tunteneensa Onnenkaivon olevan hänelle sopiva työyhteisö. Hän kertoi, että tällä hetkellä hoitajat saavat aika vapaasti valita, jäävätkö tiettyyn työyhteisöön vai etsivätkö töitä muualta. Tämä aiheuttaa työyhteisöille kenties tiettyä painetta panostaa omiin perehdytys suunnitelmiin, niiden toteutukseen sekä huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista. Tämä organisaation haaste ei tule tulevaisuudessa ainakaan vähentymään, jonka vuoksi se vaatii uudenlaista asennoitumista erityisesti johdolta. Haastatteluiden perusteella tässä oli selkeästi onnistuttu Onnenkaivossa. Yhdessä haastattelussa nousi esiin sijaisten into työskennellä uudelleen Onnenkaivossa. Hän piti sitä merkinä Onnenkaivon työyhteisön onnistumisesta.

”No mä tiesin heti ekan päivän jälkeen, että tää on mun työyhteisö. Tällä alalla on kuitenkin aika paljon töitä, että voit ite päättää, jäätkö tähän työhön vai et. Aikalalla voi itse valita työnsä. Perehdytys tapahtui heti niiden parin kolmen päivän aikana, ja hyvin.”

”Mut kyllä sijaisetkin tulee uudelleen ja uudelleen. Kyllä sekin kertoo jotain, että ne viihtyy täällä. Että on hyviä sijaisia ja sulautuu äkkiä porukkaan. Otetaan riemumielin vastaan uus työntekijä aina.”

Haastateltavilta tiedusteltiin lisäksi Onnenkaivon työjärjestelyiden joustavuudesta. Jokaisessa vastauksessa korostui joustavuuden onnistuminen. Haastateltavat kokivat, että työaikajärjestelyt olivat mahdollistettu esimerkiksi vuoronvaihdoksien kautta tai jo työvuorosuunnittelun yhteydessä. Haastateltavien mukaan Onnenkaivon henkilökunnalla on lupa keskenään suorittaa vuoronvaihdoksia. Suurimmassa osassa tapauksista ne ovat aina onnistuneet. Haastateltavat mainitsivat, että heillä on käsitys, jonka mukaan lisäksi virkavapaat ovat hyvin järjestettävissä. Erityistä kiitosta eräs haastateltava koki mahdollisuudesta harrastuksiin joustavan työvuorosuunnittelun ansiosta. Haastateltavan mu-

kaan hän koki johdon olevan kiinnostunut hänen työkykynsä ylläpidosta harrastuksien mahdollistamisen kautta. Haastatteluissa tuli esiin, että henkilökunta koki voivansa elää myös omaa elämäänsä työajan ulkopuolella. Tällä on suuri merkitys työntekijöiden viihtyvyyteen sekä motivaatioon. Onnenkaivon työyhteisö arvosti mahdollisuutta menestyä omassa yksityiselämässä.

”Joo kyllä on joustoa, jos ajoissa puhuu. Hakee vaikka virkavapaata, mutta paljon me ollaan keskenään hoitohenkilökunta keskenään vaihdettu työvuoroja. Sillälailloilla ollaan päästy aika pitkälle. Meillä on kans semmonen toivomusvihko. Niin paljon kun pystyy, niin listan teko vaiheessa työvuoroissa otetaan huomioon.”

”Jos on joku tietty harrastus jonain tiettyinä iltana, niin sitten pomo on kattonu, et se pitää sitä työkykyäkin yllä, et pyrkii mahdollisimman hyvin järjestämään, et pääsee harrastuksiin.”

Kysyttäessä työtehtävien joustavuudesta haastateltavat kokivat, että niissäkin oltaisiin valmiita joustamaan. Se ei kuitenkaan tällä hetkellä ole ajankohtaista Onnenkaivossa, sillä kaikki ovat valmiita ja kykeneväisiä tekemään kaikkia työtehtäviä.

”No jos nyt olis sellanen tilanne, että joku tarvis, niin kyllä. Mut kyllä me tehdään kaikki työtehtävät ihan, että ei ole tarvetta ollut vaihtaa.”

Yksi haastateltava piti tärkeänä lisäksi miettiä työyhteisössä olevaa joustavuutta työnantajan näkökulmasta. Hän piti yhtäläillä merkittävänä työntekijöiden joustavuutta. Hän kertoi, että työntekijöiden on lisäksi tarvittaessa oltava valmiita joustamaan esimerkiksi työntekijäpulan kohdalla.

”On ok, jos tarvitsee joustoa. Mutta pitää muistaa, että joskus täällä on pulaa työntekijöistä, joten meidän työntekijöidenkin pitää osata joustaa tarvittaessa.”

Yksi monimuotoisuuden johtamisen tärkeimmistä osa-alueista on viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistuminen. Myös tätä tiedusteltiin Onnenkaivon henkilöstöltä. Tässä kohtaa heidän vastauksensa erosivat toisistaan jonkin verran. Noin puolet haastateltavista koki viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistuneeksi, mutta noin puolet näki siinä puutteita. Tarkentavien kysymysten kautta saatiin selville, että esimiehen viestintä sai jokaisen haastateltavan kohdalla kiitosta. Esimies koettiin helposti lähestyttäväksi ja hänen nähtiin olevan todella kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista.

”No mun mielestä se toimii täällä hyvin kyllä. Pomo käy kattomas yläkerrassakin, että mitä siellä tapahtuu, eikä vaan istu alakerrassa tuolla toimistossaan. Ja käy kysymässä kuulumisia aamuisin.”

Kysyttäessä viestinnän välineistä esiin nousi haastatteluissa vuoron vaihtumisten yhteydessä käytettävät raportoinnit sekä ”infovihkon” käyttö. Näiden toimivuudesta oltiin jonkin verran eri mieltä. Haastateltavat pitivät tärkeinä henkilöstön palavereita, joita pidettiin tasaisin väliajoin eri tiimien kesken. Osassa haastatteluissa kuitenkin koettiin, että näitä palavereita pidettiin liian harvoin ja että niistä saatettiin joissain tapauksissa luopua liian herkästi. Tässä tuli esiin monimuotoisten työntekijöiden erilaiset käsitykset hyvästä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta.

”Meillä on nyt työkavereiden kesken nämä raportit. Ne on semmosia hetkiä, jolloin puidaan niitä asioita ja jaetaan asioita. Sitte meillä on tuollainen infovihko, mihin kerätään tietoa. Jokainen kyllä lukee sitä ihan aktiivisesti. Että ei voi sanoa, että en oo tiennyt.”

”No meillä on näitä tiimipalavereita, pyritty pitämään. Mutta nekin on vähän, että nekin tahtoo joskus vähän jäädä liian pitkiksi väleiksi pois. Että ne pitäis kerran viikos pitää. Viikko on sellainen aika, että täällä ehtii tapahtua aika paljon. Varsinkin, jos on just ollut vapaalla.”

Suurimmaksi puutteeksi koettiin viestinnässä tapahtuvat työntekijöiden väliset tietokatkokset. Syyksi haastateltavat mainitsivat vuorotyöstä aiheutuvat haasteet. Heidän mukaansa tärkeät asiat eivät aina siirry vuorolta toiselle. Haasteellisiksi tilanteiksi koettiin lisäksi pitkien vapailta tulojen jälkeiset työvuorot, sillä tilanteet Onnenkaivossa voivat muuttua todella nopeasti. Osa haastateltavista toi esiin kuitenkin henkilökunnan oman tärkeän roolin viestinnän kohdalla. Heidän mukaansa on tärkeää, että työntekijä itse on aktiivinen ja yrittää parhaansa mukaan estää tietokatkokset. Haastateltavien mukaan henkilöstön monimuotoisuus ei aiheuta suuremmin ongelmia viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumiseen vaan haasteet liittyvät käytännöllisiin syihin.

”No siinä on kyllä ollu vähän puutteita työntekijöiden välillä, tää on mun näkemys. Kyllä se niinku toimii, mut mun mielestä se vois toimia vieläkin paremmin, sanotaan niin. Joskus syntyy semmosia tilanteita, että on joku asia, jonka munki olis esimerkiksi pitänyt tietää ja mä en oo saanu sitä tietoo. Että tietokatkoksia on aina välillä.”

”Toihan on semmonen ikuinen kysymys tai asia, kun on vuorotyö. Puutteita on kuitenkin huomattu työkavereiden kesken. Totta kai pitää itekin olla aktiivinen ja tutkia, mitä on meneillään.”

Useissa haastatteluissa Onnenkaivon työntekijät nostivat esiin avoimuuden puutteen. Haastateltavien mukaan kaikissa asioissa työyhteisön avoin vuorovaikutus ei ole onnistunut. Tästä on ollut seurauksena ns. kuppikuntien syntymistä, selän takana puhumista sekä perättömien juorujen levittämistä. Haastatteluissa nousi esiin toive rohkeudesta puhua asioista suoraan. Avoimuus on juuri yksi tärkeimmistä seikoista erilaisten ihmisten toimiessa keskenään. Työyhteisön jäsenten tulee tuntee voivansa nostaa esiin ajatuksensa ja tunteuksensa, jotta työyhteisössä uskalletaan olla avoimesti monimuotoisia. Vain avoimuuden kautta työyhteisö voi saada voimaa monimuotoisuudestaan.

”Toivoisin sitä avoimuutta lisää. Että jos jollain on jotakin mielessä, niin tulis vaikka juttelemaan, ketä se sitten ikinä koskettaakin. Että avoimuutta ja reilua peliä kaivattaisiin tiettyinä aikoina.”

”Kyllähän niitä kuppikuntia syntyy, ei nyt ehkä niin karkeesti, mut sillai, että toiset puhuu eri asioista keskenään. Joissain tilanteissa tulee esiin semmosia ihmisiä, jotka pyörittää sitä omaa hommaansa ja ei välttämättä sitten osallistu niin avoimesti. Se on sitten sitä selän takana puhumista. Ikävä kyllä. Sitte lähetään pyörittämään jotain typerää huhua, joka ei pidä paikkansa. Sit sitä asiaa vääristellään ja suurennellaan.”

Kysyttäessä haastateltavien ratkaisua näihin työyhteisön avoimuuden ongelmiin haastateltavat eivät suoraan osanneet sanoa konkreettisia keinoja. Yhdessä haastattelussa tuli esiin tiimipalavereiden käyttö ajatusten purkamisen paikkana. Tätä oli jossain määrin jo toteutettukin Onnenkaivossa, mutta useissa tapauksissa vaikeita asioita ei ehkä uskalleta nostaa näissä tapaamisissa esiin.

”No tietysti meillä on näitä tiimipalavereita, joissa sitten pitäis pystyä purkamaan tällaiset asiat. Osa tietysti pystyy ja osa sit edelleenkin on hiljaa ja ei halua tuoda sitä asiaa esiin. Ja ei ehkä välttämättä uskalla.”

Vanhustyö saattaa sisältää joissain tapauksissa hyvinkin vaikeita ja haastavia tilanteita. Näistä esimerkkeinä voidaan mainita kuolemantapaukset sekä väkivaltatilanteet. Riippuen henkilöstön erilaisuudesta, osa saattaa kokea tarvitsevansa työyhteisöä, jossa voi vapaasti jakaa omia ajatuksiaan. Tämän kautta mahdollistetaan parempi työssä jaksami-

nen ja onnistumisen kokemukset. Onnenkaivon henkilökunnalta tiedusteltiin heidän käsitystään, miten he kokevat voivansa avoimesti puhua vaikeista tilanteista. Tässä haastateltavat toivat esiin, että heillä on tunne muiden työntekijöiden tuesta. Haastateltavat kertoivat, että voivat hyvin puhua vaikeista asiakkaisiin liittyvistä tilanteista keskenään. Tällöin heidän ei tarvitse miettiä asioita enää työvuoron jälkeen. Yksi haastateltava kertoi huomanneensa, että joskus vanhatkin asiat nousevat aika ajoin esiin. Tämä on merkki, että asioista on kyettävä puhumaan.

”Kyllä me pystytään aika hyvin puhumaan auki. Niitä ei tarvii kotiin viedä, eikä tarvii sillä lailla miettiä, että jos joku kuolee, niin olisinko mä työntekijänä voinu tehdä jotain muuta. Et oliko se nyt mun vika. Et sillä lailla pyritään jättämään ne työasiat tänne, et niitä ei sit enää kotona murehdita.”

”No kyllä me aika paljon jutellaan niistä asioista keskenään raporteilla. Huomaa, että saattaa tulla vanhojakin juttuja uudestaan ja uudestaan. Huomaa vaan, että on tarvetta vielä jutella siitä asiasta.”

Onnenkaivon henkilöstöltä tiedusteltiin heidän käsityksiään palautteenannon onnistumisesta. Tämän kysymyksen kohdalla tuli hyvin esille työntekijöiden monimuotoisuus. Osa oli sitä mieltä, että saa sekä negatiivista että positiivista palautetta tarpeeksi, mutta osa haluisi sitä ehdottomasti selkeästi lisää. Monimuotoiset ihmiset kokevat palautteen merkityksen ja riittävyyden eri tavalla. Tämä tuottaa haasteellisia tilanteita organisaation toiminnalle. Palautteenannon kohdalla on haastavaa löytää sen oikea määrä, sillä osa henkilökunnasta tarvitsee sitä enemmän kuin toiset. Toiset työyhteisön jäsenet motivoituvat sisäisesti ja toiset ulkoisten seikkojen kautta. Osa tarvitsee jatkuvaa kiitosta ja ulkopuolista hyväksyntää toiminnalleen kokeakseen onnistumista (Selin & Selin 2010: 21.) Osa haastateltavista kertoi saavansa palautetta varsinkin yhteisissä palavereissa.

”Saadaan kehuja, jos on aihetta. Negatiivisista asioista puhutaan aika paljon sitten näis tiimipalavereissa. Kyllä työkaveritasolla menee hyvin. Että kyllä täällä aina sanotaan, jos on tehnyt jotain hyvin tai on tehnyt jotain väärin. Että sen veran suorapuheisia ihmisiä on meillä täällä töissä, että tullaan heti sanomaan suoraan. Meillä on kuukausittain kokoukset, niin niissä pomo käy asiat läpi ja kyllä se sanoo asiat, joissa ollaan oltu hyviä ja jos on jotain, mitä pitäis kehittää.”

Haastatteluissa tuli esiin, että lähimmän työyhteisön kautta palautteenanto toimiin, mutta joissain tapauksissa sitä toivottaisiin korkeimmalta johtotasolta enemmän.

”No kyllä ehkä sitä positiivista saa ehkä täällä niinku talon sisällä. Mutta sit ehkä tuolta talon korkeimmasta johtoportasta sitä ei ehkä tuu niin. En tiä, sitten kuinka tulee pomolle. Mut ei se tänne asti kantaudu.”

Muutamissa haastatteluissa henkilökunnan jäsenet olivat sitä mieltä, että varsinkin positiivinen palaute jää uupumaan useissa tilanteissa. Haastateltavat kertoivat, että se motivoisi ja sitouttaisi heitä työtehtäviinsä yllättävänkin paljon. Osassa haastatteluissa tuli esiin hoitoalan fyysinen ja henkinen kuormittavuus, ja juuri sen vuoksi positiiviset keuhut auttaisivat heitä jaksamaan työssään.

”No ehkä justiin nää, että sais sitä kiitosta enemmän ja tulis sellainen tunne, että me pärjätään. Ja että jatkakaa vain juuri näin eteenpäin. Enemmän tällaista, sitä kaipaa. Se antais voimaa jaksaa. Tää on kumminkin niin raskas tää työ.”

”Joskus ei tuu sitä kiitosta, vaikka kuinka yrittää. Kyllä positiivinen palaute aina motivoi ainakin mua yllättävänkin paljon, vaikka se oliskin vain se pelkkä kiitos työkaverilta tai jotain. Kiitos, kun autoit tai näin. Se auttaa sit taas jaksamaan ja pyrkii tietenkin itsekin siihen, että antaa sitä kiitosta.”

Ihmiset kokevat palautteenanto tavat eri tavalla. Osa motivoituu materiaalisista palkitsemiskeinoista, osa haluaa palautteen suullisena kehumisena. Kysyttäessä Onnenkaivon henkilöstöltä heidän mielipiteitään tavoista, joilla heille voitaisiin osoittaa positiivista palautetta, useissa vastauksissa korostui pienten asioiden merkitys. He toivoivat kiitossanon käyttöä runsaammin. Yksi haastateltavista mainitsi, että palkitseminen voisi tulla työyhteisöön yhteisen tekemisen kautta. Hän antoi esimerkiksi tyky-toiminnan lisäämisen.

”No kyllä se paras on varmaan jonkinlainen palkitseminen, niinku tykytoiminta tai joku. Tai sitte se kiitoskin riittää joskus.”

”Tietysti myös vapaa-ajalla tapahtuva yhteistoiminta. Se myös tuo semmoista niinku lisämukavuutta, että siitä voi sitten töis myöhemminkin puhua, kuinka hauskaa oli yhdessä.”

Yksi haastateltava mainitsi lisäksi toivovansa negatiivisen palautteenannon yhteydessä tietynlaista kovuuutta. Hänen mielestään negatiivisella palautteella ei ole mitään merkitystä, jos siihen ei tosissaan tartuta. Kehittämistarpeen kohdalla ei riitä pelkkä muistutus, vaan käyttäytymisen muutosta täytyy todella seurata ja pyrkiä kohti uuttavampaa tavoitetta.

”No molempia tulee, mut en tiää tuleeko niitä tarpeeksi. Tietyt asiat vois ehkä vaikka ne oliskin negatiivisia tuoda paremminkin esille. Että välillä on sitten, että taas tää on nyt tämmöistä. Et pitäis niinku voimakkaammin tarttua siihen, et esimerkiksi tupakanpoltto. Et ei vaan niinku riitä muistutukset ja sitten sen jälkeen kaikki kuitenkin jatkuu samalla tavalla. Mun mielestä siihen pitäis ehkä vähän ärhäkkäämmin ottaa kiinni. Ehkä semmosta kovuutta.”

Organisaation henkilöstö tarvitsee voidakseen hyvin tunteen omasta vaikuttamisen mahdollisuudestaan. Monimuotoisen henkilöstön uusia ideoita voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi, jos työntekijöillä on omaa päätäntävaltaa yhteisiin asioihin. Henkilöstön osallistavuus liittyy läheisesti motivaatioon ja sitoutumiseen. Onnenkaivon henkilöstöltä tiedusteltiin organisaation onnistumista henkilöstön osallistavuudesta. Kysymys liittyi haastateltavien tuntemuksiin heidän tavoistaan vaikuttaa itse työn sisältöön tai työskentelytapoihinsa. Jokainen haastateltava tunsu voivansa vaikuttaa omaan työhönsä. He kertoivat, että heillä on kyllä tietyt säännöt, joiden mukaan toimitaan. Haastateltavat sanoivat kuitenkin, että tavat päästä tiettyihin päämääriin he voivat vapaasti valita itse. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että työntekijöiden tulee lisäksi olla valmiita itse muuttamaan työskentelytapojaan tilanteiden ja asiakkaiden muuttuessa. Hän koki kuitenkin, että hänellä on vapaat kädet toteuttaa esimerkiksi viriketoimintaa.

”Joo kyllä mulla on semmonen tunne, että se on niinku aika vapain käsin päättää, että miten tekee asiat. Kyllä on tietty jotain joihinkin tilanteisiin semmosia ohjeita, mutta niitä saa kyllä aika hyvin sitten ite soveltaa.”

”Kyllä. Tää työhän on aika pitkältä persoonalla tehtävää työtä. Mikään hoitotoimenpide ei ole ikinä samanlainen kuin aamulla tehty. Ja ne ihmiset jo tekee sen, että sun pitää ottaa huomioon tilanteet. Aina saa muuttaa ja kokeilla uutta. Ja kattoo, että toimiiko. Sehän voi olla, että se tänään toimii, mut huomenna ei enää toimikaan. Mut on niinku mahdollisuus siihen. Jos haluat esimerkiksi viriketoimintaa vaikuttaa, niin aivan varmasti saat.”

Haastatteluissa tuli ilmi kuitenkin, että työssä vallitseva kiire vaikuttaa omaan työskentelyyn heikentävästi. Tämä vaikuttaa suuresti omaan mielenkiintoon esimerkiksi lisätä asiakkaille tarjottavaa viriketoimintaa. Yhdessä haastattelussa tuli esiin taukojen pitämisen vaikeus.

”Arkena, kun on suihkutuksia ja jos meitä on vaan kolme, niin siinä saa kiireellä mennä. Että hyvä, jos kerkiät pienen paussin siinä töiden lomassa pitämään.”

Eräs haastateltava toi esiin, että aina osallistavuuden lisääminen ei ole positiivinen asia. Hän kertoi, että olivat saaneet johtotasolta varsinkin aluksi ehkä liian vapaat kädet työskennellä. Tämä oli aiheuttanut joissain tilanteissa ongelmia. Toiminnalla ei koettu olevan mitään rajoja. Hän kertoi, että tämä saattoi kuitenkin olla vain uuden organisaation haasteita. Hän koki kuitenkin tämän hetkisen tilanteen hyväksi. Varsinkin uusien asioiden kohdalla työyhteisö voi kokea tarvitsevansa selkeitä päämääriä ja suuntaviivoja, joiden mukaan toimia. Vapaus saattaa näissä tilanteissa aiheuttaa turhaa tietämättömyyttä sekä päämäärättömyyttä.

”Isompien herrojen taholta on annettu aika vapaat kädet. Ne sanokin alussa, että saatte laittaa niinku parhaaksi näette. Että he auttaa sit tarvittaessa. Että meillä on kyllä aika vapaat kädet kokeilla täällä kaikenlaista. Jos joku ei toimi, niin sitte jotain muuta. Se on kyllä hyvä. Mut joskus se on niinku vähä huonokin. Välillä on ollut sellanen, että tavallaan ei oo mitään rajoja. Et joku sellanen, et joskus se on koettu vähän huonoksi. Mut ei siitä oo enää ollu puhetta. Kai se on ku tää oli uus juttu ja kaikki, niin synnyttäminen on aina kovaa hommaa. Ja joskus olis tota kaihannut vähä semmosta kapteenia laivaan, mut me ollaan täällä sillälaila vapaasti saatu tehdä ja mun mielestä ihan hyvä tästä tulee, parempi koko ajan.”

Monimuotoinen henkilöstö tuo omat haasteensa tasa-arvoon työyhteisössä. Ongelmia saattaa ilmaantua, kuinka löytää tavat kohdata jokainen erilainen ihminen tasapuolisesti ja arvostavasti. Onnenkaivon henkilöstöltä kysyttiin heidän mielipidettään tasa-arvon toteutumisesta työyhteisössä. Yksi haastateltava kertoi kokevansa työyhteisön ajoittain epätasa-arvoiseksi. Hän mainitsi, että työyhteisöön muodostuu helposti suosikkeja. Hän koki epätasa-arvoista kohtelua lähinnä työtehtävien hoidon yhteydessä. Hän sanoi, että tämä oli ennen selkeämmin havaittavissa kuin tällä hetkellä.

”No kyllähän se tota aikalailla, mut kyllä niitä on aina niitä sanotaan nyt suosikkeja. Että kyllä sitä niinku on, mut ei nyt ihan hirveesti. Mut havaittavissa kuitenkin. Että toiset niinku hakeutuu ja menee toisten kans ja esimerkiksi jos on kahden autettavia, niin voi olla että herkästi sitte kaks samanmielistä kaveria menee sit. Ennen se oli vielä räikeempää, mut ei ehkä enää niin.”

Tarkentavien kysymysten kautta haastateltavalta saatiin selville, että muutos parempaan oli tapahtunut valmiiksi suunniteltujen työtehtävien kautta. Tämän hän koki rauhoittaneen tilannetta. Tässä voisi kuitenkin haastateltavan mukaan olla edelleen parantamisen varaa.

*”No siinä oikeestaan sitte laitettiin semmonen, että on niinku valmiiksi, kuka hoi-
taa ketkäkin. Että se on kyllä niinku rauhottanut sitä tilannetta. Että ei se aina
mee niin kirjaimellisesti. Kyllä sitä tasa-arvoa vähän toisaalta kaippaa. Että kyllä
aina se pärstäkerroin vaikuttaa jollain tavalla.”*

Yksi haastateltava ei osannut vastata, toteutuuko tasa-arvoinen kohtelu ihan täysin. Hän otti esille henkilöstön jäsenten erilaiset luonteenpiirteet. Osa henkilökunnasta tuo enemmän esiin omia tarpeitaan kuin toiset. Ongelmalliseksi hän kokee hiljaisempien työntekijöiden oikeuden tasa-arvoiseen kohteluun. Erilaiset persoonallisuudet eivät toisin sanoen välttämättä osaa tuoda omia tarpeitaan ja halujaan tarpeeksi esille. Tämä vaatii johtajalta ymmärrystä ottaa huomioon jokainen yksilöllisesti.

*”Mä mietin, että täällä on kuitenkin tuota henkilökuntaa ihan paljon. Ja sitten toi-
set tuo enemmän niitä omia tarpeitaan esille ja toiset on sitten taas hiljaisempia
ja vaatimattomampia. Että mä en tiedä, että tuleeko siinä se tasa-arvo ihan täysin
sitten toteutuneeksi, että huomioiko niitä hiljaisempia sitten.”*

Selvästi suurin osan haastateltavista oli kuitenkin sen kannalla, että Onnenkaivossa jokainen henkilökunnan jäsen on yhtä tärkeä. Vastauksissaan he korostivat omaa tunnetaan siitä, etteivät ole arvoltaan enemmän tai vähemmän kuin muut henkilökunnan jäsenet. Vastauksissaan he mainitsivat, että he pystyivät puhumaan vain omasta tunteestaan, mutta eivät olleet ainakaan huomanneet epätasa-arvoista kohtelua muidenkaan Onnenkaivon henkilökunnan jäsenten kohdalla.

”Kyllä tää on mun mielestä semmonen, täällä on justiin noita muista maista olevia ja eri-ikäisiä ja eri sukupuolen edustajia, niin kyllä täällä on mun mielestä kaikki samalla viivalla. Että kohdellaan tasa-arvoisesti. Että ei ketään suosita tai ketään syrjitä vaan kaikki on niinku yhtä hyviä omalla tavallaan.”

Taulukossa 4 on yhteenvetona koottu tämän tutkimuksen monimuotoisuuden johtamisen osa-alueet. Tähän taulukkoon on lisäksi merkitty haastateltavien lukumäärä, jonka mielestä tämä kyseinen osa-alue on onnistunut Onnenkaivon toiminnassa. Mitä korkeampi siis osa-alueen haastateltavien osuus on, sitä paremmin se on otettu huomioon Onnenkaivossa. Kehittämiskohteina voidaan taulukon 4 mukaan nostaa esiin viestinnän ja vuovaikutuksen parantaminen sekä palautteenannon ja palkitsemisen lisääminen. Varsinkin sisäisen työyhteisön jäsenten välinen viestintä sekä positiivisen palautteen kasvu nähtiin ilmeiseksi tarpeeksi. Tämän taulukon pohjalta voidaan kuitenkin sanoa,

että yleisesti ottaen tutkituissa monimuotoisuuden johtamisen osa-alueissa on Onnenkaivossa onnistuttu. Varsinkin uuden työntekijän vastaanotto ja perehdytys, työjärjestelyiden joustavuus sekä henkilöstön tasa-arvon kokeminen olivat hyvällä tasolla.

Taulukko 4. Monimuotoisuuden johtamisen osa-alueet

| Monimuotoisuuden johtamisen osa-alueet | |
|---|--------------|
| Osa-alue | Määrä |
| Uuden työntekijän vastaanotto ja perehdytys | 11 |
| Työjärjestelyiden joustavuus | 13 |
| Viestintä ja vuorovaikutus | 4 |
| Palautteenanto ja palkitseminen | 4 |
| Henkilöstön osallistavuus | 9 |
| Tasa-arvon toteutuminen | 11 |

5.4. Tutkimustulosten yhteenveto

Onnenkaivon henkilöstön välinen monimuotoisuus osoitti tutkimuksen edetessä olevansa täydellinen tutkimuskohde. Heidän työntekijäjoukkonsa on jo lähtökohtaisesti hyvin monimuotoista. Haastateltavien vastauksissa lisäksi korostui, että he olivat selkeästi ymmärtäneet työyhteisönsä muodostuvan erilaisista jäsenistä. Henkilöstön välinen monimuotoisuus oli myös otettu heidän toiminnassaan useilla keinoilla huomioon. Tämä tuli esiin esimerkiksi työjärjestelyiden joustavuutena, hyvänä yhteishenkenä ja henkilöstön osallistavuuden tukemisena. Monimuotoisuus nähtiin suurimmaksi osaksi positiivisena rikkautena Onnenkaivon koko työyhteisön toiminnalle.

Haastatteluiden perusteella työntekijöiden etninen monimuotoisuus koettiin vaikeampana haasteena kuin mikään muu monimuotoisuustekijä. Usein haastattelutilanteen edessä haastateltavia tuli muistuttaa, että henkilöstön monimuotoisuuteen kuuluu muitakin

tekijöitä kuin kansallisuuteen liittyvä erilaisuus. Tämä johtuu ehkä siitä, että etnisyys on yksi selkeimmin havaittavista erilaisuuksista ihmisten välillä. Eri kansallisuuksien määrä on kasvanut Vaasan seudulla vasta lähiaikoina. Se koetaan kenties vielä suhteellisen uudeksi asiaksi myös tässä työyhteisössä. Jokaisen haastattelun kohdalla hyvin suureksi haasteeksi ulkomaalaisten työntekijöiden kohdalla nähtiin puutteellinen kielitaito. Tämä koettiin pääasiassa ongelmaksi itse työtehtävissä. Yhdessä haastattelussa nousi esiin pelko vaaratilanteiden syntymisestä. Osa työntekijöistä näki kulttuurieroja työntekijöiden välillä. Yhdessä haastattelussa tuli esiin suomalaisten työntekijöiden puolelta vuorovaikutustilanteiden välttelemistä ulkomaalaistaustan vuoksi. Ulkomaalaiset työntekijät olivat kuitenkin monien haastateltavien mukaan yksi ratkaisu Suomea uhkaavaan työvoimapulaa.

Haastateltavien vastauksissa oli löydettävissä etnisyyden lisäksi esimerkiksi eri-ikäisten työntekijöiden välinen monimuotoisuus sekä henkilöstön väliset vaihtelevat työskentelytyylit monimuotoisuutta aiheuttavina tekijöinä. Teemahaastatteluissa työntekijöiden vastauksissa painottui eri-ikäisten henkilöstön jäsenten kohdalla oppimisen mahdollisuus. Tämä nähtiin molemmin puolisena oppimispaikkana sekä vanhemmille että nuoremille työntekijöille. Ikä monimuotoisuustekijänä nähtiin ikään kuin osana normaalia organisaation toimintaa, ja sen ei nähty aiheuttavan suurempia haasteita Onnenkaivon toimintaan. Eri työskentelytyylit nähtiin muiden monimuotoisuustekijöiden seurauksiksi, ja useissa tapauksissa suurimmaksi osaksi positiivisiksi seikoiksi. Haastatteluissa korostui, että jokaisella on tiedossa tietty yhteinen päämäärä, jota kohti on monta tietä. Sillä ei ole suurta merkitystä, minkä näistä teistä työntekijä valitsee. Onnenkaivossa oli ymmärretty, että usein nämä tiet vievät samaan lopputulokseen. Suuria eroja ei havaittu työntekijöiden asenteissa. Onnenkaivon työntekijöiden vastauksien kohdalla yllätykseksi koin, että he toivat haastatteluissa vain hyvin vähän esiin sukupuolten välistä monimuotoisuutta. Tämä on kuitenkin yksi merkittävimmistä eroista työntekijöiden kohdalla.

Haastateltavien vastauksissa toistui toive avoimuuden lisäämisestä työyhteisössä. Tärkeää olisi työntekijöiden mukaan lisätä työyhteisöön rohkeutta nostaa asiat esiin julkiin keskusteluun. Työyhteisön tulisi uskaltaa rohkeasti puhua kaikista tapahtumista. Toinen ongelmakohta, jonka työntekijät nostivat useasti esiin, olivat henkilökunnan

sisäisessä viestinnässä tapahtuvat tietokatkokset. Näihin suurimmaksi syyksi haastateltavat mainitsivat vuorotyön haasteet. Osa henkilöstöstä koki käytetyt viestintäkeinot toimiviksi, mutta osa näki niiden käytössä parantamisen varaa. Työyhteisön yhteishenki tuli esiin haastatteluissa kuitenkin todella toimivaksi ja toista ihmistä tukevaksi.

Haastateltavien vastaukset palautteenannon kohdalla erosivat kenties eniten. Toiset työntekijöistä olivat sitä mieltä, että saivat runsaasti sekä negatiivista että positiivista palautetta. Heidän mukaansa se oli lisäksi oikea-aikaista ja kohdistui oikeisiin seikkoihin. He lisäksi kokivat saavansa sitä sekä esimiestasolta että työntekijöiltä suoraan. Toiset haastateltavat toivoivat kuitenkin huomion kiinnittävän nykyistä runsaammin palautteenantoon. Heidän mukaansa kiitoksen saaminen lisäisi heidän tuntemustaan selviytymisestään ja tukisi työssä jaksamista. Osa haastatelluista kertoi, että heille riittäisi pelkkä kiitos-sanan käyttö runsaammin arkipäivän työssä sekä esimieheltä että toisilta työntekijöiltä. Toiset henkilökunnan jäsenet saisivat motivaatiota ja sitoutuisivat paremmin työyhteisöön esimerkiksi tyky-toiminnan lisäämisen kautta palkitsemisen keinona. Yhdessä haastattelussa tuli esiin toive pitää jämäkämmin huolta negatiivisen palautteen jälkeen tehtävien parannusten toteutumisesta. Tämän kautta kehittämiskohteisiin suhtauduttaisiin kenties vakavammin.

Haastateltavat kertoivat, että tärkeintä toisen työntekijän kohtaamisessa on toimia samalla tavoin kuin toivoisi heidän käyttäytyvän itseään kohtaan. Toisen arvostus näkyy aitona kiinnostuksena lähimmäisen hyvinvointiin. Työntekijöiden välinen arvostus ja kunnioitus ei saa riippua ulkoisista ominaisuuksista. Teemahaastatteluissa tuli esiin, että henkilöstö tietää työntekijöiden välisen monimuotoisuuden pahimmillaan voivan aiheuttaa runsaasti negatiivisia asioita ja haastavia tilanteita. Tällä hetkellä se toimii kuitenkin enemmän rikkautena Onnenkaivon toiminnassa. Eräs haastateltava tiivistä hyvin Onnenkaivon henkilöstön tuntemukset ja asenteet heidän välisestä monimuotoisuudesta:

”Me työskentelemme yhdessä tiiminä ja meillä on vain yksi tavoite täällä. Se on pitää huolta asiakkaista. Aluksi näemme tietenkin vain erilaisia ihmisiä, mutta erilaisten ihmisten täytyy työskennellä yhdessä.”

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Työyhteisöjen monimuotoisuus asettaa tällä vuosituhanella toimivat organisaatiot uudenlaisten haasteiden ja toisaalta mahdollisuuksien eteen. Organisaatioiden henkilöstö koostui ennen hyvin homogeenisesta työntekijäjoukosta. Esimerkiksi 1960-luvulla perinteiseksi suomalaiseksi työntekijäksi voitiin ajatella valkoihoinen hieman tukeva heteromies, joka toimi yksin perheen elättäjänä vaimon hoitaessa kotona perheen lapsia. Tämä mies oli asenteiltaan ja arvoiltaan suomalaisen työnteon puolestapuhuja ja kävi sunnuntaisin luterilaisessa kirkossa. Ainut erillaisuus saattoi nousta esiin poliittisissa mielipiteissä, mutta näistäkin haluttiin pääasiassa vaieta. Tarkoitus oli sulautua massaan ja olla erottumatta liikaa joukosta. Tämän miehen naapurissa asuvaa tummaihoista työsäkävää yksinhuoltaja naista pidettiin hyvin erilaisena. Kenties hän oli jopa hieman pelottava ja uhkaava.

Tämä mielikuva tulee kaukaa menneisyydestä nykyisin myös Suomen kohdalla. Ihmisten välinen monimuotoisuus on totta niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa. Työyhteisöjen monimuotoisuus ei synny enää ainoastaan erilaisten persoonallisuuksien ja eri-ikäisten työntekijöiden kautta. Nykyisin voidaan havaita lukematon määrä muitakin monimuotoisuustekijöitä, joista esiin nouseva etnisyys on vain yksi. Yksilöiden monimuotoisuutta ei ehkä koeta enää yhtä peiteltävänä ja piilotettavana seikkana kuin ennen. Nykyajan yhteiskunta kannustaa yksilöitä tulemaan esiin kaikkine piirteineen.

Tämä työyhteisöissä kasvava jäsenten monimuotoisuus lisää tarvetta kiinnittää huomiota organisaatioiden johtamiseen. Tällöin on kyse monimuotoisuuden johtamisesta, jossa tarkoituksena on kehittää tietoisesti ja aktiivisesti tulevaisuuteen pohjautuvaa johtamisprosessia, jossa hyväksytään eroavuudet ja yhtäläisyydet samalla tuottaen lisäarvoa organisaatiolle (Keil, Amershi, Holmes, Jablonski, Luthi, Matoba, Plett & von Unruh 2007: 7). Monimuotoisuuden johtamisella tarkoitetaan siis kaikkien ihmisten välillä havaittavien tekijöiden johtamista, joka synnyttää heterogeenisyyttä organisaatiossa (Özbilgin & Tatli 2008: 2).

Tämän tutkielman pääkysymysten tarkoituksena oli selvittää 1) mitä tarkoitetaan monimuotoisuudella sekä sen johtamisella tarkasteltaessa niitä organisaatiolähtöisesti ja 2) miten henkilöstön monimuotoisuus tulee ottaa huomioon organisaation toiminnassa. Mielestäni tutkielmani on vastannut näihin kysymyksiin ja esittänyt niiden monia syy- ja seuraussuhteita. Useissa keskusteluissa sekä Onnenkaivon suoritetuissa haastatteluissa korostui ihmisten hyvin usein ajattelevan monimuotoisuuden käsitteen suppeasti vain etniseksi erilaisuudeksi. Sen ei ajatella olevan osa jokaista organisaatiota. Monimuotoisuuteen kuuluu kuitenkin sekä ulkoinen että sisäinen yksilöiden välinen monimuotoisuus. Näin se on osa jokaisen organisaation toimintaa. Olen käsitellyt koko tutkielman ajan monimuotoisuutta käsittäen kaiken ihmisten välillä havaittavan erilaisuuden.

Monimuotoisuuden johtamisen käsittelyssä tämä tutkielma keskittyi kuvaamaan muutamia tarkoin valikoituja osa-alueita. Nämä tutkielmassa käytetyt henkilöstöjohtamisen toiminnot olivat rekrytointi, perehdytys, työjärjestelyiden joustavuus, sisäinen viestintä, vuorovaikutus, palautteenanto, palkitseminen sekä henkilöstön osallistaminen. Yhteisenä kokoavana teemana tutkielmassa käsiteltiin lisäksi työyhteisön tasa-arvon kokemista. Empiirisessä osiossa pyrittiin teoreettisen viitekehyksen avulla saamaan kokonaiskuva Onnenkaivon toiminnasta näillä alueilla tällä hetkellä. Suoritetuissa haastatteluissa Onnenkaivon kohdalla kehittämiskohteiksi nousivat vahvasti palautteenannon, sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen avoimuuden lisäämisen tarve. Haastateltavien vastauksissa tuli esiin lisäksi henkilöstön välinen monimuotoisuus, sillä osa työntekijöistä ei kokenut näissä minkäänlaista kehittämistarvetta.

Tarkentavina lisäkysymyksinä tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia 1) mitä etuja sekä haasteita henkilöstön monimuotoisuus tuo organisaation toiminnalle, 2) mitä henkilöstön monimuotoisuudelle tapahtuu tulevaisuudessa ja 3) minkälainen on monimuotoinen Suomi. Monimuotoisuus tuo mukanaan suuren joukon sekä etuja että haittoja. Samat johtopäätökset voidaan vetää Onnenkaivon haastatteluiden pohjalta. Suurimmiksi eduiksi nousivat innovatiivisuuden ja motivaation kasvu sekä mahdollisuus täydentää toisten työntekijöiden puutteita toisten vahvuuksilla (Newell 2002: 167). Monimuotoisuus lisää lisäksi työhyvinvointia ja henkilöstön sitoutumista. Onnenkaivossa koettiin,

että erilainen työntekijäjoukko kykeni paremmin vastaamaan asiakkaiden vaihteleviin tarpeisiin. Monimuotoisuuden haasteiksi Onnenkaivossa koettiin kieleen liittyvät ongelmat ja luonteenpiirteiden sekä työskentelytapojen vaihtelevuus. Yleisesti monimuotoisuuden haasteiksi koetaan syrjinnän mahdollisuuden kasvu sekä konfliktiherkkyys (Colliander ym. 2009: 216). Monimuotoisissa organisaatioissa saattaa lisäksi olla hyvin runsas arvopohja, joka saattaa aiheuttaa hämmennystä (Savileppä 2010: 1). Erilaiset kulttuurit voivat myös tuoda tilanteita, joissa on suuri väärinkäsityksien mahdollisuus (Simola 2010: 87–88, 91).

Mietittäessä monimuotoisuuden ja sen johtamisen tulevaisuutta tässä tutkimuksessa päädyttiin siihen, että se ei tule katoamaan vaan lisääntyy entisestään. Tämä lisääntyminen vaatii organisaatioilta nopeaa reagointikykyä sekä halua toimia. Mikäli organisaatiot eivät kiinnitä mitään huomiota monimuotoiseen henkilöstöön, kadottaa se tulevaisuudessa kenties ratkaisevaksi muodostuvan valttikortin. Onnenkaivossa suoritetuissa haastatteluissa tuli useasti esiin heilläkin näkyvä työntekijäpula. Henkilöstön mukaan heillä oli myös alkanut esiintyä ongelmia sijaisten löytämisessä. Saatavat sijaiset olivat Onnenkaivon haastateltavien mielestä hyvin usein ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Yksi haastateltava lisäksi nosti esiin, että nykyisin terveydenhuollon henkilöstö voi hyvinkin vapaasti valita työyhteisönsä, sillä työtarjontaa on runsaasti. Jos organisaatio suhtautuu työntekijöidensä hyvinvointiin ja arvostuksen kokemuksiin huolettomasti, löytyy heille jostain muualta toinen työyhteisö. Työyhteisöjä valittaessa tulevaisuudessa alkaa entistä enemmän korostua työssä viihtyminen ja työnteon jaksamisen tukeminen.

Suomen poliittisissa keskusteluissa on tällä hetkellä yritetty löytää keinoja, millä saataisiin ihmiset pysymään ja jaksamaan töissä entistä pidempään. Useissa puheenvuoroissa ratkaisuksi on ehdotettu eläkeiän nostamista ja toisaalta nuorten aikaisemman työelämään pääsyn mahdollistamista. Tämän seurauksena työyhteisöjen ikäjakaumat tulevat Suomessa tulevaisuudessa kasvamaan entistä enemmän. Tämä synnyttää tarpeen miettiä eri-ikäisten työnteon tukemisen periaatteita ja toimintatapoja. Poliittisessa keskustelussa on pohdittu naisten työnteon eri muotojen kannustamista. Perhevapaat halutaan kohdistaa yhä tasaisemmin molemmille sukupuolille. Tämä saattaa tulevaisuudessa Suomessa lisätä edelleen naisten työllisyyttä. Työyhteisöjen tulee miettiä jo etukäteen toimia, jotka

helpottavat perheellisten työntekoa. Näistä esimerkkeinä ovat erilaiset työjärjestelyiden joustavuudet. Tutkimuksen mukaan Onnenkaivon kohdalla työntöön joustavuus oli suoritettu erinomaisesti.

Tämän tutkielman myötä ideoita mahdollisista jatkotutkimuksista nousi runsaasti. Mielenkiintoista olisi tutkia, koetaanko monimuotoisuus samalla tavoin sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioissa. Uskoisin, että näissä saattaisi löytyä eroavuuksia, jotka syntyvät esimerkiksi erilaisen taloudellisen rakenteen kautta. Jatkotutkimuksena voisi lisäksi vertailla esimiesten sekä työntekijöiden vastauksia henkilöstönsä monimuotoisuudessa sekä monimuotoisuuden johtamisen tärkeydestä. Kiehtovaa olisi myös tutkia, tuleeko työntekijöitä kohdella samalla tavalla erilaisuuksista huolimatta vai onko positiivisella erityiskohtelulla tai kohtuullisilla mukauttamistoimilla todellista tarvetta työyhteisöissä. Niiden haasteeksi saattaa nousta epätasa-arvon tunteen kasvu niin sanottujen tavallisten työntekijöiden kohdalla. Niistä saattaisi kuitenkin olla kokonaisuutta ajatellen merkittävää hyötyä.

Koen mielenkiintoiseksi, miten organisaatiot tulevaisuudessa tulevat panostamaan monimuotoisuuden johtamiseensa. Kehitystrendi on selvästi Suomessakin menossa siihen suuntaan, että ihmiset pyrkivät verkottumaan ja luomaan kontakteja erilaisiin ihmisiin. Tärkeää on, että tämä tiedostetaan työyhteisöissä. Organisaatioilla ei ole enää varaa pitää monimuotoisuuden johtamista turhanpäiväisenä ja ohi menevänä johtamisoppina. Organisaatioiden tulevaisuuden kannalta heidän tulee panostaa hyvinvoivaan ja työssään viihtyvään henkilöstöön yhä suuremmalla panostuksella tiukoista resursseista huolimatta. Yksinkertaistettuna kyse on ihmisyyden kunnioittamisesta. Vain tämän kautta työyhteisöjen jäsenet kokevat olevansa arvostettuja. Mielestäni tämän tutkielman ja koko monimuotoisuuden idea voidaan tiivistää suomalaiseen Petmo-hankkeessa käytettyyn toteamukseen, joka meidän jokaisen on hyvä pitää mielessään kohdatessamme toisemme niin työ- kuin yksityiselämässämme:

”Me ihmiset olemme samanarvoisia, mutta emme samanlaisia.”

LÄHDELUETTELO

- Aaltonen, Tapio, Mikko Luoma & Raija Rautiainen (2004). Vastuullinen johtaminen – Inhimillistä tuloksentekeä. Helsinki: WSOYpro.
- Airila, Auli, Kaisa Kauppinen & Kaisa Eskola (2007). Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä – tutkimus hoito-, opetus- ja pelastusalalle. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Anca, Celia & Antonio Vazquez (2007). *Managing Diversity in the Global Organization*. New York: Palgrave Macmillan.
- Ancona, Deborah, Thomas Kochan, Maureen Scully, John Van Maanen & D. Eleanor Westney (1996). *Managing for the future. Managing Cultural Diversity*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Asgarsani, Hamidreza, Omid Doustdar & AminGohar Rostami (2013). Empowerment And Its Impact On The Organization Productivity. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business* 4: 11, 738–744.
- Ayub, Arslan, Aslam Muhammad Salman, Adeel Razzaq, Hanan Iftekhhar & Sabiha Hafeez (2013). Examining factors affecting diversity in the workplace. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 4: 12, 642–648.
- Barber, Alison E. & Christina L. Daly (1996). Compensation and Diversity: New Pay for a New Workforce? *Teoksessa: Managing Diversity. Human Resouce for Transforming the Workplace*, 51–71. Toim. Kossek Ellen Ernst & Sharon Lobel. Cambridge: Blackwell Publishers Ltd.
- Basset-Jones, Nigel (2005). The paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and innovation management* 14: 2, 169–175.

- Berry, John W. (2006). Contexts of acculturation. *Teoksessa: The Cambridge handbook of acculturation psychology*, 27–42. Toim. Sam David L. & John W. Berry. Cambridge: Cambridge University Press.
- Boeije, Hennie (2010). *Analysis in Qualitative Research*. Lontoo: The Sage Publications Ltd.
- Bradulak, Halina (2009). Diversity management as a business model. *Kobieta I Biznes* 1:4, 29–35.
- Burnett, Tony (2006). Investing in Inclusion. *Human Resource Management International Digest* 14: 4, 3–4.
- Carrell, Michael R, Everett Mann & Tracey Honeycutt-Sigl (2006). Defining workforce diversity programs and practices in organizations: A longitudinal study. *Labor Law Journal* 57: 1, 5–12.
- Castro, Alfredo (2013). Rethinking Diversity. *T+D* 67: 2, 36–40.
- Chemers, Martin M. & Susan Murphy (1995). *Diversity in Organizations. New Perspectives for a Changing Workplace*. New York: Sage Publications Inc.
- Chen, Chao C. & Nancy DiTomaso (1996). Performance Appraisal and Demographic Diversity: Issues Regarding Appraisals, Appraisers and Appraising. *Teoksessa: Managing Diversity. Human Resouce for Transforming the Workplace*, 137–163. Toim. Kossek Ellen Ernst & Sharon Lobel. Cambridge: Blackwell Publishers Ltd.
- Choi, Sungjoo & Hal Rainey (2010). Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of organizational Performance. *Public Administration Review* 70: 1, 109–121.

- Colliander, Annaliisa, Isto Ruoppila & Leena-Kaisa Härkönen (2009). *Yksilöllisyys sallittu- Moninaisuus voimaksi työpaikalla*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Cox, Taylor H. & Stacy Blake (1991). *Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness*. *Academy of Management Executive* 5: 3, 45–56.
- Cross, Barry B. Jr. (2010). *Cultural Competency – Is the third wave of diversity?* *The Diversity Factor* 18: 4, 7–10.
- Dainty, Andrew R.J, Alan Bryman & Andrew Price (2002). *Empowerment within the UK construction sector*. *Leadership & Organization Development Journal* 23: 6, 333–342.
- Dass, Parshotam & Barbara Parker (1999). *Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning*. *The Academy of Management Executive* (1993-2005) 13: 2, 68–80.
- Denzin, Norman & Yvonne Lincoln (2005). *The sage handbook of qualitative research*. 3. painos. Los Angeles: SAGE Publications Inc.
- Deresky, Helen (2000). *International Management. Managing Across Borders and Cultures*. New Jersey: Prentice Hall.
- Edewor, Patrick & Yetunde Aluko (2007). *Diversity Management, Challenges and Opportunities in Multicultural Organizations*. *International Journal of Diversity* 6: 6, 186–195.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2013). *Työllisyys*. Saatavissa 7.11.2013: http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/tyoelama/tasa_arvo/naiset_miehet/index.php.
- Elinkeinoelämän Valtuuskunta, EVA (2001). *Erilaisuuksien Suomi – Raportti suomalaisten asenteista 2001*. Helsinki: Taloustieto Oy.

- Enzensberger, Hans Magnus (2003). Suuri muutto – 33 merkintää. Teoksessa: Erilaisuus, 21–51. Toim. Mikko Lehtonen & Olli Löytty. Tampere: Vastapaino.
- Erilaisuus Sallittu (2007). Erilaisuus sallittu- Perehdymme monimuotoisuuteen- Käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle. Saatavissa 7.11.2013: www.tem.fi/files/27779/erilaisuussallittu.pdf.
- Eskola, Jari & Sami Pihlström (2003). Ihmistä tutkimassa: Yhteiskuntatieteiden metodologian ajankohtaisia kysymyksiä. Kuopio: Kuopio University Press.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Etnisten suhteiden neuvottelukunta, Etno (2007). Työelämän hyvät käytännöt. Saatavissa 24.2.2014: http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CEgQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.tem.fi%2Ffiles%2F27782%2FTyoelaman_hyvat_kaytannot_ETNO.pdf&ei=23ALU769IMSe4wTD6oGYDA&usg=AFQjCNFYs4-XJIEqGtSS4czKC4QehsgaWA&bvm=bv.61725948,d.bGE.
- European Commission (2005). The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace. The Official Publications of the European Communities.
- Faerman, Sue R, David Hart & David McCaffrey (2001). The Appeal and Difficulties of Participative System. *Organizational Science* 6: 6, 603–627.
- Freud, Sigmund (1933). New Introductory Lectures on Psycho-Analysis. Saatavissa 20.12.2013: <http://www.scribd.com/doc/31127291/Freud-New-IntroductoryLectures-on-Psycho-Analysis-1933a>.
- Galagan, Pat (2012). Is work flexibility the final frontier for women execs. *T+D* 66: 9, 29–31.

- Gardenswartz, Lee & Anita Rowe (1994). *Diverse Teams at Work- Capitalizing on the Power of Diversity*. New York: Society for Human Resource Management.
- Gerring, John (2004). What Is a Case Study and What Is It Good For? *The American Political Science Review* 98: 2, 341–354.
- Gummesson, Evert (2000). *Qualitative Methods in Management Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Haapanen, Ari (2007). *Monimuotoisuusbarometri 2007- Ikä ja monikulttuurisuus haasteena ja voimavarana*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hartley, Jean (2004). Case study research. Teoksessa: *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, 323–333. Toim. Catherine Cassel & Gillian Symon. Lontoo: Sage Publications Inc.
- Hays-Thomas, Rosemary, Alynth Bowen & Megan Boudreaux (2012). Skills for Diversity and Inclusion in Organizations: A Review and Preliminary investigation. *The Psychologist-Manager Journal* 15: 2, 128–141.
- Helsingin Sanomat 24.2.2014. Työurien pidentäminen alusta ja lopusta ei riitä. Saatavissa 24.2.2014: <http://www.hs.fi/kotimaa/Ty%C3%B6urien+pident%C3%A4minen+alusta+ja+lopusta+ei+riit%C3%A4/a1393133347814>.
- Heneman, Robert, Nancy Waldeck & Michele Cushnie (1996). Diversity Considerations in Staffing Decision-Making. Teoksessa: *Managing Diversity*. Human Resource for Transforming the Workplace, 74–101. Toim. Kossek Ellen Ernst & Sharon Lobel. Cambridge: Blackwell Publishers Ltd.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2001). *Tutkimushaastattelun teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

- Hjelle, Larry A. & Daniel Ziegler (1992). *Personality Theories: Basic Assumptions, Research And Applications*. 3. painos. Auckland: McGraw-Hill International Book Company.
- Hopkins, Bryan (2009). *Cultural Diffences and Improving Performance- How Values and Beliefs Influse Organizational Performance*. Farnham: Gower Publishing Limited.
- Husain, Zareen (2013). Effective communication brings successful organizational change. *The Business and Management Review* 3: 2, 43–50.
- Ilmarinen, Juhani (2006). *Pitkää työuraa–Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Imms, Mike (2000). *The Theory of Qualitative Market Research*. Lontoo: Cromwell Press.
- Jirincova, Milena (2013). Potential Future Managers and Their Opinion on the Issue of Diversity, Inclusion and Their Possible Use in Management. *Journal of Competitiveness* 5: 2, 37–50.
- Juholin, Elisa (1999). *Sisäinen viestintä*. Helsinki: Inforviestintä.
- Juuti, Pauli (2005). *Monikulttuurisuus voimavaraksi. Valtaväestö ja maahanmuuttajat työyhteisössä. ETMO – Hankkeen Tutkimusraportti*. Kiljavan opisto ja Johtamistaidon opisto.
- Kairinen, Martti (2009). *Työoikeus perusteineen*. Masku: Työelämän tietopalvelu oy.
- Kandola, Rajvinder & Johanna Fullerton (1998). *Diversity in Action – Managing the Mosaic*. 2. painos. Lontoo: CIPID.

- Kapoor, Camille (2011). Defining diversity: the evolution of diversity. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* 3: 4, 284–293.
- Kauhanen, Juhani (2003). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: Werner Söderström.
- Kauhanen, Juhani (2006). *Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kauppinen, Kaisa (2007). Ikä, ikääntyminen ja sukupuolinäkökulma. Teoksessa: Monikko-tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä, 20–44. Toim. Kaisa Kauppinen & Julia Evans. Helsinki: Monikko – Hanke.
- Kauppinen, Kaisa & Julia Evans (2007). *Monikko-tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä*. Helsinki: Monikko – Hanke.
- Kazi, Ghulam Mustafa & Zainab Zadeh (2011). Reality of Cultural Diversity and its Impact on Organizations Behavior. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 3: 7, 1199–1208.
- Keil, Marion, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett & Kailash von Unruh (2007). *Monimuotoisuuden johtamisen koulutusopas*. International Society for Diversity Management. Saatavissa 7.11.2013: www.idm-diversity.org/files/EU0708TrainingManual-fi.pdf.
- Keltikangas-Järvinen, Liisa (2010). *Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot*. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Kirton, Gill & Anne-Marie Greene (2005). *The Dynamics of Managing Diversity - A Critical Approach*. Lontoo: Butterworth- Heineman.

- Knouse, Stephen B. (2009). Targeted Recruiting for Diversity: Strategy, Impression Management, Realistic Expectations and Diversity Climate. *International Journal of Management* 26: 3, 347–487.
- Koprowski, Gene J. (2000). Flexibility in the workplace is an increasing concern. *Information Week* 9: 808, 212–245.
- Kossek, Ellen Ernst & Sharon Lobel (1996). *Managing Diversity – Human resource Strategies for Transforming the Workplace*. Cambridge: Blackwell.
- Koski, Arja (2005). *Ikäjohtaminen sosiaali- ja terveysalan työssä*. Diakonia- ammattikorkeakoulun julkaisuja. Helsinki: Diakonia ammattikorkeakoulu.
- Kreitz, Patricia (2008). Best practices for managing organizational diversity. *Journal of Academic Librarianship* 34: 2, 101–120.
- Kumra, Savita & Simonetta Manfredi (2012). *Managing equality and diversity- theory and practice*. New York: Oxford University Press.
- Lahden ammattikorkeakoulu (2007). *Hyvä perehdytys – opas*. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.
- Lahti, Leena (2008). *Monikulttuurinen johtaminen*. Helsinki: WSOYpro.
- Leach Joy, Bette George, Tina Jackson & Arleen Labella (1995). *A Practical Guide to Working with Diversity*. New York: AMACON.
- Lehtonen, Mikko & Olli Löytty (2003). *Miksi erilaisuus?* Teoksessa: *Erilaisuus*, 7–21. Toim, Mikko Lehtonen & Olli Löytty. Tampere: Vastapaino.

- Leveson Lynne, Therese Joiner & Steve Bakalis (2009). Managing cultural diversity and perceived organizational support. *International Journal of Manpower* 30: 4, 377–392.
- Lewis Suzan, Carolyn Kagan & Patricia Heaton (2000). Managing work-family diversity for parents of disabled children. *Personnel Review* 29: 3, 417–430.
- Lizzio, Alf, Keithia Wilson, Jan Gilchrist & Cindy Gallois (2003). The Role of Gender in the Construction and Evaluation of Feedback Effectiveness. *Management Communication Quarterly* 16: 3, 341–379.
- Luoma, Kalevi, Tarmo Rätty, Antti Moisio, Pekka Parkkinen, Marja Vaarama & Erkki Mäkinen (2003). *Seniori-Suomi. Ikääntyvän väestön taloudelliset vaikutukset*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Martikainen, Tuomas & Marja Tiilikainen (2007). Maahanmuuttajanaiset, kotoutuminen ja työ. Teoksessa: *Monikko – Tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä*, 6–19. Toim. Kaisa Kauppinen & Julia Evans. Helsinki: Monikko-Hanke.
- Mason, Jennifer (1996). *Qualitative Researching*. Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- McClure, Lynne & William Werther (1993). Personality variables in Management Development Interventions. *The Journal of Management Development* 12: 3, 39–47.
- McKeown, Eileen (2010). Quantifiable Inclusion Strategies. *T&D* 64: 10, 16.
- Mikeva Oy (2014). Mikeva – Hyvä olla. Saatavissa 15.3.2014: <http://www.mikeva.fi/>.
- Moilanen, Raili (2005). Eri-ikäisten työntekijöiden johtaminen – Näkökulmia ikäjohtamiseen. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. No. 302/2005.

- Moisio, Elina & Tuomas Martikainen (2006). *Kykyjen mosaiikki? Suomalaisten asiantuntijoiden näkemyksiä työelämässä vuonna 2020*. Helsinki: Väestöliiton Väestöntutkimuslaitos.
- Mor Barak, Michelle (2005). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Myers, Valeria & Janice Dreachslin (2007). Recruitment and Retention of a Diverse Workforce: Challenges and Opportunities. *Journal of Healthcare Management* 52: 5, 290–298.
- Myskylä, Pekka (2010). Maahanmuutossa suuria vuosivaihteluita. Tilastokeskus. Saatavissa 17.10.2013: http://www.stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-07-09_001.html.
- Naegele, Gerhard & Alan Walker (2006). *A guide to good practice in age management*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Saatavissa 8.11.2013: www.eurofound.europa.eu/pubdocs/.../ef05137en.pdf.
- Neves, Jooa Cesar & Domenech Mele (2013). Managing Ethically Cultural Diversity: Learning from Thomas Aquinas. *Journal of Business Ethics* 116: 4, 769–780.
- Newell, Sue (2002). *Creating The Healthy Organization- Well-being, diversity & ethics at work*. Lontoo: Cengage Learning EMEA.
- Okoro, Ephraim A. & Melvin Washington (2012). Workforce Diversity and Organizational Communication: Analysis of Human Capital Performance And Productivity. *Journal of Diversity Management* 7: 1, 57–62.
- Passila, Esko (2009). *Johtaminen globalisaatiossa – Teoria ja käytäntö*. Saarijärvi: FOPCO Ltd.

- Penttinen, Aulikki & Jukka Mäntynen (2009). Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.
- Pervin, Lawrence A. & Daniel Cervone (1997). Personality – Theory and Research. 11. painos. Chichester: Wiley & Sons.
- Petäjäniemi, Tuulikki (2003). Vastuun ytimessä. Yritykset, sosiaalinen vastuu ja muuttuva työelämä. Vaasa: Vaasan Yliopisto. Levon instituutti.
- Piili, Marjut (2006). Esimiestyön avaimet: ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Pitkänen, Pirkko (2005). Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Pitts, David (2009). Diversity Management, Job Satisfaction and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review* 69: 2, 328–338.
- Punta, Eeva (2014). Jos omat vahvuudet onkin ansa. *Kauppalehti* 2014: 37, 16.
- Qu, Sandy & John Dumay (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting and Management* 8: 3, 238–264.
- Rasila, Minna & Maria Pitkonen (2010). Erilaisuuden riesa ja rikkaus. Helsinki: Suomen Yrityskirjat.
- Ricaud, John S. (2006). Auditing Cultural Diversity. *The Internal Auditor* 63: 6, 57–61.
- Savileppä, Anna (2005). Johda monimuotoisuutta–Investoi tulevaisuuteen. Saatavissa: 22.11.2012: <http://www.diversa.fi/tyokirja.pdf>.

- Savileppä, Anna (2007). Monimuotoisuuden johtaminen ja dialogi – tulevaisuuden organisaation voimavarat. Teoksessa: Monikko – tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä, 112–127. Toim. Kaisa Kauppinen & Julia Evans. Helsinki: Monikko – Hanke.
- Savileppä, Anna (2010). Erilaisuus energiaksi. Helsinki: Diversa Consulting.
- Scott, Richard W. (2003). Organization. Rational, Natural and Open Systems. 5. painos. New Jersey: Upper Saddle River.
- Selin, Erica & Jarmo Selin (2010). Ihmisten johtaminen on erilaisuuden johtamista. Myynti & Markkinointi. 1/2012, 20–21.
- Sessa, Valerie I. & Susan E. Jackson (1995). Diversity in Decision-Making Teams. All Differences Are not Created Equal. Teoksessa: Diversity in Organizations. New Perspectives for a Changing Workplace, 133–156. Toim. Chermers Martin M, Stuart Oskamp & Mark A. Costanzo. Lontoo: Sage Publications Ltd.
- Shafae, Hamed (2010). Maahanmuuttajat ja työvoiman maahanmuutto. Teoksessa: Avoin Suomi – Kuka vastaa? Työperusteisesta maahanmuutosta, 62–70. Toim. Hannu-Pekka Huttunen & Suvi Äärilä. Helsinki: Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.
- Silverman, David (2011). Interpreting Qualitative Data. 4. painos. Lontoo: SAGE publications Inc.
- Simola, Anna (2010). Miten tervetulleesta työvoimasta tuli uhka? Teoksessa: Avoin Suomi – Kuka vastaa? Työperusteisesta maahanmuutosta, 75–99. Toim. Hannu-Pekka Huttunen & Suvi Äärilä. Helsinki: Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

- Sippola, Aulikki (2007). *Essays on Human Resource Management Perspective on Diversity Management*. Vaasa: University of Vaasa.
- Sistonen, Samuli (2008). *Paranna tuloksia ja palkitse*. Helsinki: Talentum.
- Sisäasiainministeriö (2009). *Yleiset suositukset yhdenvertaisuuslain sisällöiksi*. Saatavissa 17.11.2012: [http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/77ac7a56af3bf262c22576640038cf41/\\$file/yv_suositus_lausunnoille.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/77ac7a56af3bf262c22576640038cf41/$file/yv_suositus_lausunnoille.pdf).
- Sisäasiainministeriö (2010). *Yhdenvertaisuussuunnitelun opas*. Helsinki: Sisäasiainministeriö.
- Sladek, Carol & Ellie Hollander (2009). *Where Is Everyone? The Rise of Workplace Flexibility*. *Benefits Quarterly: Second Quarter 25:2*, 17-22.
- Smedley, Karen & Helen Whitten (2006). *Age Matters- Employing, motivating and managing older employees*. Hampshire: Gower.
- Steyaert, Chris & Maddy Janssens (2002). *Qualifying otherness. Recruiting and utilizing new competence*. Teoksessa: *Reflecting Diversity. Viewpoints from Scandinavia*, 41–55. Toim. Leijon Svante, Ruth Lillhannus & Gill Widell. Göteborg: BAS Publishers.
- Stockdale, Margaret S. & Feng Cao (2004). *Looking back and heading forward: major themes of the psychology and management of workforce diversity*. Teoksessa: *The psychology and management of workplace diversity*, 299–316. Toim. Margaret S. Stockdale & Faye J. Crosby. Malden: Blackwell Publishing Ltd.
- Sutton, Nancy & Marvin Narz (2007). *Meeting the Challenges of Age Diversity in the Workplace*. *The CPA Journal 77: 2*, 56–59.

- Sveiby, Karl-Erik (2001). A Knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital* 2: 4, 344–358.
- Tilastokeskus (2013). Väestö. Saatavissa 7.11.2013: http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#ulkomaidenkansalaiset.
- Trux, Marja-Liisa (2000). Monimuotoinen työyhteisö. Teoksessa: *Aukeavat ovet - Kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä*, 261–316. Toim. Marja-Liisa Trux. Helsinki: WSOY.
- Thomas, David A. & Robin Ely (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review* 74: 5, 79–90.
- Turpeinen, Merja & Minna Toivanen (2007). Työn ja perheen yhteensovittamisen moraalit ja rationaalisuus – työorganisaatio toimijoiden, perheen ja sukupuolen näkökulmasta. Teoksessa: *Monikko - tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä*, 84–111. Toim. Kaisa Kauppinen & Julia Evans. Helsinki: Monikko – Hanke.
- Turun Sanomat 24.2.2014. Nimetön työnhaku on sujunut Helsingissä hyvin. Saatavissa 24.2.2014: <http://www.ts.fi/uutiset/kotimaa/599427/Nimeton+tyonhaku+on+sujunut+Helsingissa+hyvin>.
- Tynkkynen, Päivi (2006). Hyvät rekrytointikäytännöt – rekrytointiongelmien ja niihin vastaaminen eri kanavien avulla Kaakkois-Suomessa. Kouvola: Kaakkois-Suomen työ- ja elinkeinokeskus.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2011). Menestystä monimuotoisuudesta- elinvoimaa erilaisuudesta. Saatavissa 23.11.2012: http://www.tem.fi/files/28376/TEM_sa-ha_lr.pdf.

- Uhmavaara, Heikki, Jukka Niemelä, Harri Melin, Tero Mamia, Anita Malo, Jaakko Koivumäki & Raimo Blom (2005). *Joustaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus*. Helsinki: Työministeriö.
- Ulrich, Dave (1997). *Human resource champions- The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard business school press.
- Valtioneuvosto (2013). *Rakennepoliittinen ohjelma*.
- Van Dyne, Linn, Ellen Kossek & Sharon Lobel (2007). Less need to be there: Cross-level effects of work practices that support work-life flexibility and enhance group processes and group-level OCB. *Human Relations* 60: 8, 1123–1154.
- Vanhala, Sinikka (1999). *Henkilöstöjohtaminen eettisten haasteiden edessä*. Helsingin Kauppakorkeakoulu. Saatavissa 14.4.2013: http://lta.hse.fi/1999/2/lta_1999_02_a8.pdf.
- Vartia, Maarit, Barbara Bergbom, Terhi Giorgioni, Anita Rintala-Rasmus, Riitta Riala & Simo Salminen (2007). *Monikulttuurisuus työn arjessa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Yin, Robert K. (2009). *Case Study Research- Design and Methods*. 4. painos. Los Angeles: Sage Publications Inc.
- Ylänkö, Maaria (2000). Kansainvälistymisen kahdet kasvot muuttoliikkeet ja kulttuurien globalisaatio. Teoksessa: *Aukeavat ovet- Kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä*, 21–84. Toim. Marja-Liisa Trux. Helsinki: WSOY.
- Özbilgin, Mustafa & Ahu Tatli (2008). *Global Diversity Management: An Evidence Based Approach*. New York: Palgrave Macmillan.

Liite 1. Suostumuslomake

SUOSTUMUS

Osallistun Heidi Yli-Karhun suorittamaan tutkimukseen, jonka aiheena on henkilöstön monimuotoisuus sekä tämän johtaminen Mikeva Oy:n Onnenkaivossa Vaasassa. Olen tietoinen, että voin keskeyttää haastattelun ja tutkimukseen osallistumiseni milloin tahansa haluan.

Haastattelutilanteen saa nauhoittaa ja litteroida. Haastattelunauhoja ja litterointimateriaaleja käytetään ainoastaan tähän Pro gradu-työhön. Tutkielmassa ei käytetä nimiä, joten yksittäisiä vastauksia ei voi tunnistaa. Haastattelumateriaali tuhoetaan asianmukaisesti tutkimuksen päätyttyä.

_____, _____/2.2014

Paikka

aika

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Mikäli Teillä herää tutkimuksen jälkeen joitain kysymyksiä, voitte ottaa yhteyttä suoraan tutkimuksen toteuttajaan. Alla yhteystiedot.

Heidi Yli-Karhu

puh. 050-*****

heidi.yli-karhu@student.uwasa.fi

Liite 2. Haastattelurunko

1. Taustakysymys

- Kuinka pitkään olet työskennellyt Onnenkaivossa?

2. Työyhteisönne monimuotoisuus nyt ja tulevaisuudessa

- Millä tavalla jokainen henkilöstönne jäsen eroaa toisistaan?
- Uskotteko, että henkilöstönne välinen erilaisuus/monimuotoisuus lisääntyy vai vähenee tulevaisuudessa? Perustelkaa vastauksenne.

3. Haasteet/mahdollisuudet

- Minkälaisia haasteita liittyy siihen, että jokainen henkilökunnan jäsen on erilainen?
- Minkälaisia etuja on siitä, että jokainen henkilökunnan jäsen on erilainen?
- Koetteko siitä olevan enemmän etuja vai haittoja, että henkilökunnan jokainen jäsen on erilainen? Perustelkaa vastauksenne.

4. Monimuotoisuuden johtaminen

- Miten työyhteisönne ottaa vastaan uuden työntekijän?
- Millä tavalla organisaationne joustaa työntekijän omien tarpeiden mukaan?
- Miten kuvailisitte työyhteisönne viestintää ja vuorovaikutusta?
- Millaiseksi koette työyhteisössänne palautteenannon?
- Millä tavoin koette voivanne vaikuttaa itse työhönne esimerkiksi työskentelytavan valinnassa tai työn sisällössä?
- Miten koette tasa-arvon toteutuvan työyhteisössänne?