



Monimuotoisuus ja osallisuuden edistäminen toimeksiantajayrityksessä tiedostamattomien ennakkoluulojen havainnoimisen näkökulmasta

Julia Saunamäki

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Palveluliiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen

Master-opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Julia Saunamäki
Tutkinto Palveluliiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen
Raportin/Opinnäytetyön nimi Monimuotoisuus ja osallisuuden edistäminen toimeksiantajayrityksessä tiedostamattomien ennakoluulojen havainnoimisen näkökulmasta
Sivu- ja liitesivumäärä 36 + 7
<p>Tämä Master-opinnäytetyö monimuotoisuudesta ja ennakoluuloista on osa isompaa Master-opiskelijoiden toteuttamaa monimuotoisuus ja osallisuus-tutkimusta, joka toteutettiin yhteistyössä kaupan alalla toimivan toimeksiantajayrityksen kanssa. Monimuotoisuus ja osallisuus on jo pidempään työmarkkinoilla puhuttanut aihe, johon liittyen toimeksiantajayrityksellä on ollut käynnissä projekti, jota tukemaan tutkimus toteutettiin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää monimuotoisuuden ja ennakoluulojen tilaa yrityksessä, perustuen laajemman tutkimuksen tuloksiin.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys keskittyy monimuotoisuuteen työyhteisössä, ennakoluulojen muodostumiseen ja havainnointiin sekä ennakoluulojen vaikutukseen päätöksenteossa. Opinnäytetyöstä on rajattu pois osallisuuteen, johtamiseen, viestintään ja henkilökunnan koulutamiseen liittyvät teemat. Lisäksi ennakoluulojen muodostumisen psykologiaan ei ole syvennyt, jotta opinnäytetyössä voidaan keskittyä tuottamaan toimeksiantajayritykselle relevantteja kehitysehdotuksia.</p> <p>Laadullinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, jotka nelihenkinen Master-opiskelijoiden projektiryhmä toteutti. Projektin suunnittelu aloitettiin marraskuussa 2021, josta edettiin haastatteluiden toteuttamiseen tammi-helmikuussa 2022. Lopulliset tuotokset toimeksiantajayritykselle sekä opinnäytetyö valmistuivat huhtikuussa 2022.</p> <p>Opinnäytetyöprosessin tuloksena muodostui kuva monimuotoisuuteen positiivisesti asennoituneesta yrityskulttuurista, jossa erilaisuus koetaan vahvuutena. Opinnäytetyön tuloksista on koostettu kehitysehdotuksia, joiden avulla toimeksiantajayritys voi edistää ennakoluulottoman ja monimuotoisen yrityskulttuurin rakentamista myös tulevaisuudessa.</p>
Asiasanat Monimuotoisuus, ennakoluulot, laadullinen tutkimus, yrityskulttuuri

Sisällys

1	Johdanto	2
1.1	Tutkimuksen tausta	2
1.2	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
1.3	Määritelmät ja käsitteet	4
2	Teoreettinen viitekehys	5
2.1	Monimuotoisuus työyhteisössä	5
2.2	Ennakkoluulojen muodostuminen ja esiintyminen	8
2.3	Ennakkoluulojen vaikutus päätöksentekoon ja rekrytointiin	10
3	Tutkimusmenetelmät	13
3.1	Laadullinen tutkimus	13
3.2	Aineistonkeruumenetelmät	14
3.3	Analysointimenetelmät	15
3.4	Tutkimusprosessi	16
4	Tutkimuksen tulokset	19
4.1	Monimuotoisuus	19
4.2	Ennakkoluulot ja niiden ilmentyminen tutkimuksessa	24
4.3	Päätöksenteon vaikutukset ja tietoisuuden lisäämisen tärkeys	25
5	Pohdinta	27
5.1	Johtopäätökset	27
5.2	Toimenpidesuosituksat	29
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	31
5.4	Tutkimuksen laatu	31
5.5	Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi	33
	Lähteet	35
	Liitteet	38
	Liite 1. Projektiryhmän tutkimusraportti	38
	Liite 2. Haastatteluihin ilmoittautumiseen luotu intrateksti toimeksiantajayritykselle	39
	Liite 3. Haastattelukysymykset	40
	Liite 4. Atlas.ti laadullisen analyysin tutkimustulokset	42
	Liite 5. Toimeksiantajayritykselle tuotetut artikkelit tutkimustuloksista	43
	Liite 6. Tutkimustuloksen koostettu esitysmateriaali	44

1 Johdanto

Työelämä ja yritykset käyvät läpi jatkuvaa muutosta. Tutkimuksissa on osoitettu, että monia 20 vuotta sitten olleita työnkuvia ei enää nykypäivänä ole olemassa ja 20 vuoden päästä, monia nykypäivän työtehtäviä ei enää ole. (Kariwala 2020.) Työelämän tulisi vastata jatkuvan muutoksen mukana tuomiin haasteisiin. Näihin haasteisiin vastaaminen vaatii ymmärrystä ja tietoa yrityksen nykytilasta sekä yksilöiden kokemuksista.

1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii kansainvälinen kaupanalan yritys, joka haluaa aiheen arkaluontoisuudesta johtuen pysyä anonyyminä. Toimeksiantajayritys haluaa sitoutua monimuotoisen ja ennakkoluulottoman yrityskulttuurin edistämiseen. Monimuotoisuuden edistäminen vaatii aktiivista työskentelyä koko toimeksiantajayrityksen organisaation läpi. Toimeksiantajayritys on tunnistanut, että tulevaisuudessa työyhteisöt tulevat olemaan entistä monimuotoisempia, joten on tärkeää työskennellä monimuotoisuuden ja osallistamisen edistämisen eteen jo nyt. Toimeksiantajayritys on käynnistänyt sisäisen projektin monimuotoisuuden ja osallisuuden edistämiseksi, tämä tutkimus on osa projektikokonaisuutta.

Opinnäytetyön tutkimusosa ja aineiston kerääminen on toteutettu neljän hengen projektiryhmässä yhteistyössä toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa. Projektiryhmän jäseniä ovat Haaga-Helian Master-opiskelijat Niina Heinonen, Julia Saunamäki, Tanja Törnroos ja Reeta Ylä-Jussila. Projektiryhmä on yhteisesti suunnitellut projektin aikataulun, haastattelumateriaalin, toteuttanut haastattelut sekä analysoinut tulokset. Projektiryhmän yhteisenä tavoitteena oli luoda toimeksiantajayritykselle kattava katsaus yrityksen työntekijöiden kokemuksiin moninaisuudesta ja osallistamisesta. Projektiryhmän kanssa yhdessä toteutetun haastattelututkimuksen tarkoituksena oli tavoittaa kattavasti erilaisissa tehtävissä työskenteleviä henkilöitä toimeksiantajayrityksen eri osastoilta. Yhteisenä tuotoksena toimeksiantajayritykselle toimitettiin raportti, joka sisälsi koko tehdyn haastattelututkimuksen tulokset (liite 1). Projektiryhmän tutkimus kattoi myös muun muassa osallisuutta, työn merkityksellisyyttä, arvostuksen tunnetta sekä johtamiskulttuuria. Edellä mainitut aiheet liittyvät myös tämän opinnäytetyön aiheisiin ja niitä on käsitelty laajemmin asiakasraportissa (liite 1) sekä muiden projektiryhmän jäsenten opinnäytetoissa.

1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on käsitellä monimuotoisuuden ja ennakkoluulojen tilaa toimeksiantajayrityksessä sekä antaa ehdotuksia, joiden avulla voidaan edistää entistä ennakkoluulottomampaa ja monimuotoisempaa yrityskulttuuria. Monimuotoisuus ja ennakkoluulot nivoutuvat arjessa

toisiinsa, joten tässä opinnäytetyössä on keskitytty etenkin ennakkoluulojen ja monimuotoisuuden yhdyskohtiin, joita tutkimukseen osallistuneet haastatellut henkilöt olivat havainneet työyhteisössä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

K1 Miten monimuotoisuuden koetaan toteutuvan toimeksiantajayrityksessä?

K2 Millaisia ennakkoluuloja toimeksiantajayrityksessä on havaittu?

K3 Millä tavoin toimeksiantajayritys voi edistää monimuotoisuutta?

K4 Millä tavoin toimeksiantajayritys voi vähentää ennakkoluuloja?

Opinnäytetyöprosessin tutkimusosa ja aineistonkeruu on toteutettu projektiryhmän kanssa. Tutkimuksen tuloksena voitiin luoda katsaus toimeksiantajayrityksen monimuotoisuuden ja osallisuuden tilaan. Yhteistyönä toteutetussa tutkimuksessa on käsitelty kattavasti monimuotoisuuden ja osallisuuden teemoja. Tästä opinnäytetyöstä on rajattu pois tutkimuksessa esille nousseet teemat liittyen osallisuuteen, johtamiseen, viestintään ja henkilökunnan kouluttamiseen, jotta opinnäytetyössä pystytään keskittymään valittujen teemojen käsittelyyn syvällisemmin. Lisäksi opinnäytetyöstä on rajattu pois ennakkoluulojen muodostumisen psykologia. Osallisuuden, johtamisen, viestinnän ja kouluttamisen merkitystä ei tulisi vähätellä, sillä ne nivoutuvat keskenään myös tässä opinnäytetyössä käsiteltyihin aiheisiin ja ovat tärkeitä toimeksiantajayrityksen menestymisen kannalta. Taulukossa 1 on peittomatriisin avulla havainnollistettu yhteys opinnäytetyön tutkimuskysymysten, teoreettisen viitekehyksen sekä tulosten välillä.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimuskysymykset	Teoreettinen viitekehys (luku)	Tulokset (luku)
K1 Miten monimuotoisuuden koetaan toteutuvan toimeksiantajayrityksessä?	2.1	4.1
K2 Millaisia ennakkoluuloja toimeksiantajayrityksessä on havaittu?	2.2	4.2

Tutkimuskysymykset	Teoreettinen viitekehys (luku)	Tulokset (luku)
K3 Millä tavoin toimeksiantajayritys voi edistää monimuotoisuutta?	2.1	4.3
K4 Millä tavoin toimeksiantajayritys voi vähentää ennakkoluuloja?	2.3	4.3

1.3 Määritelmät ja käsitteet

Monimuotoisuus terminä on tässä opinnäytetyössä määritelty siten, että monimuotoisuus on sekä näkyviä että näkymättömiä eroavaisuuksia yksilöissä (Georgiadou, Gonzalez-Perez & Olivas-Luján 2019, 2). Tällaisia eroavaisuuksia ovat esimerkiksi sukupuoli, ikä, etninen tausta, siviilisäätty, koulutus, seksuaalinen suuntaus, asenteet, arvot, uskonto, rotu, persoonallisuus ja taloudellinen asema. Monimuotoisuus on tila, jossa henkilöitä toisistaan erottavat piirteet ja ominaisuudet tunnistetaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.)

Ennakkoluulo voidaan määritellä yksinkertaisimmillaan negatiivisena asenteena yksilöä tai ryhmää kohtaan. Ennakkoluulojen muodostumiseen liittyy stereotypioita, joiden on tutkimuksissa todettu olevan yleisimmin negatiivisia. Ennakkoluulot ja stereotypiat eivät perustu faktoihin, vaan ovat henkilön muodostamia käsityksiä, joita hän peilaa aikaisempiin kokemuksiinsa ja tuntemuksiin. (Nelson & Todd 2009, 2–3.)

Tulevaisuus on ennalta-arvaamaton, tuntematon käsite ajasta tästä hetkestä eteenpäin. Tulevaisuus on jatkuvasti edessämme, se voidaan myös määritellä jatkumoksi nykyhetkeen. Tulevaisuuteen vaikuttavat menneisyyden valinnat, yhteiskunta ja ympäristö. (Urry 2016, 4–5.) Tässä opinnäytetyössä tulevaisuudella tarkoitetaan toimeksiantajayrityksen kannalta tulevia vuosia opinnäytetyön luomisesta eteenpäin.

Yrityskulttuuri on näkymättömiä asioita, jotka pyritään tekemään näkyväksi yrityksessä. Yrityskulttuuriin liittyy muun muassa normit, arvot sekä toimintatavat, joita yrityksessä pyritään edistämään. Yrityskulttuuri vaikuttaa kaikkeen mitä yrityksessä tehdään ja se vaikuttaa myös päätöksiin, joita yrityksessä tehdään. Yrityskulttuuri ei ole staattinen, vaan siihen vaikuttaa myös jokainen yrityksen palveluksessa työskentelevä henkilö ja ympäristö, jossa yritys toimii. (Luukka 2019, 23.)

2 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön aihepiirin teoreettista viitekehystä, johon kuuluu monimuotoisuus ja ennakkoluulot, niiden muodostuminen ja vaikutus päätöksentekoon. Tässä opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys on muodostettu lähteistä, jotka kattavasti käsittelevät aihepiirejä ja perustuvat tutkimuksiin.

2.1 Monimuotoisuus työyhteisössä

Monimuotoisuus työyhteisössä on noussut viime vuosina entistä enemmän esille, mutta jo 80-luvulla yritysjohtajat ja ekonomit ovat nostaneet esille, että nopeasti muuttuvilla maailman markkinoilla monimuotoisten väestön segmenttien kouluttaminen on tärkeää valtion taloudellisen kyvykkyyden kannalta. Nykypäivänä tämä on siirtynyt myös yritysmaailmaan. Yritykset ovat huomanneet, että monimuotoisen työyhteisön tehokas johtaminen johtaa selkeästi parempaan tuottavuuteen, kannattavuuteen sekä etuihin suorituskyvyssä. Monimuotoisuuden vahvistaminen ja muutoksen johtaminen vaatii yhteistyötä niin akateemiselta maailmalta kuin yritysjohtajilta, jotta monimuotoisuutta voidaan vaalia kaikissa sen muodoissa. (Siegel 2003, 13.)

Monimuotoisuuteen yleisesti ja monimuotoisuuden johtamiseen yritysmaailmassa liittyy myös Suomessa lainsäädäntöä. Lainsäädännössä käsitellään monimuotoisuutta ja sen edistämistä esimerkiksi työsopimuslaissa, yhdenvertaisuuslaissa, työturvallisuuslaissa sekä laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Työnantajana on tärkeää tunnistaa ja tuntea omat velvollisuutensa, jotta voidaan varmistaa lainsäädännön toteutuminen yrityksen arjessa. Kuvassa 1 on tarkemmin avattu lainsäädäntöä. Yhteistä kaikella lainsäädännöllä on, että ketään ei tulisi asettaa erilaiseen asemaan perustuen esimerkiksi ikään, sukupuoleen, kansallisuuteen, kieleen, uskontoon, mielipiteisiin tai muihin henkilöihin liittyviin syihin ilman perusteita. Lait on säädetty, jotta jokainen henkilö tulisi kohdelluksi tasa-arvoisena yksilönä ilman ennakkoluuloja ja jotta jokaisen henkilön turvallisuudesta ja perehdyttämisestä työhön huolehditaan tasavertaisesti. (Rauramo 2015.)

Työsopimuslaki (55/2001)

- Työsopimuslaki velvoittaa työnantajan huolehtimaan hyvästä ilmapiiristä työpaikalla. Työantajalta edellytetään työntekijöiden tasapuolista kohtelua ja kielletään työntekijöiden asettaminen eri asemaan ilman hyväksyttävää perustetta.

Yhdenvertaisuuslaki (1347/2014)

- Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. Laki velvoittaa työnantajia arvioimaan ja edistämään yhdenvertaisuutta omassa toiminnassaan. Edistämisvelvollisuus koskee kaikkia laissa mainittuja syrjintäperusteita. Kiellettyjä syrjintäperusteita ovat ikä, etninen tai kansallinen alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus, mielipide, terveydentila, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuneisuus tai muu henkilöön liittyvä syy.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986)

- Lain naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Laissa kielletään myös sukupuoleen perustuva häirintä. Lain tarkoituksena on lisäksi estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä.

Työturvallisuuslaki (738/2002)

- Työturvallisuuslaki määrittelee työnantajan ja työntekijöiden velvollisuudet työturvallisuuden toteuttamiseksi sekä työsuojelun yhteistoiminnan perusteet ja se käsittelee työpaikoilla esiintyviä haitta- ja vaaratekijöitä ja niiden ennakointia. Työnantajan on työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen riittävän järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava työstä, työajoista, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät sekä, jos niitä ei voida poistaa, arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Tällöin on otettava huomioon mm. työntekijän ikä, sukupuoli, ammattitaito, ja muut hänen henkilökohtaiset edellytyksensä. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa antamaan työntekijöille riittävän opastuksen työhön, työtehtäviin ja työ-oloihin sekä varmistamaan, että työntekijä on ymmärtänyt opastuksen.

Kuva 1. Monimuotoisuuteen ja työnantajaan liittyvä lainsäädäntö (soveltaen Rauramo 2015)

Monimuotoisen yrityskulttuurin muodostumiseen vaikuttavat suoraan lainsäädännön lisäksi yrityksen johtaminen ja johtajien tekemät ratkaisut. Lainsäädännön myötä on selkeää, että yrityksen tulisi edistää tasa-arvoa, luoda turvallinen työskentely-ympäristö ja kohdella kaikkia oikeudenmukaisesti. On tunnistettu, että monimuotoisuuden toteutumista edistävät tietyt toiminnot, kuten henkilöstön kouluttaminen teemaan liittyen, sekä selkeät periaatteet yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon toteutumiseksi. Lisäksi yrityksen tulisi kiinnittää huomiota rekrytointi- ja ylennysprosesseissa siihen, että ne toteutetaan läpinäkyvästi ja etenkin johto- ja esihenkilötehtäviin valitaan henkilöitä, joilla on rohkeutta puuttua erilaisiin tilanteisiin ja hyvä asenne monimuotoisuuden ja tasa-arvon edistämiseen. (Lahti 2014, luku 11.2.)

Asenteilla on suuri merkitys arjen johtamisessa ja sen tulisi olla valintakriteereissä mukana, sillä kun uusi henkilö aloittaa tehtävässä, tuo hän aina mukanaan omat asenteensa ja mielipiteensä. Yleensä ihmiset suhtautuvat monimuotoisuuteen positiivisesti, mutta on myös otettava huomioon, että jos yrityskulttuuri ei ole samalla tasolla rekrytoitavan henkilön kanssa monimuotoisuudessa ja

tasa-arvoisuudessa, saattaa uusi henkilö aiheuttaa erimielisyyksiä mukanaan tuomansa muutoksen myötä. Lisäksi on voitu todeta, että monimuotoisissa työyhteisöissä on toisinaan erimielisyyksiä, johtuen esimerkiksi henkilöiden erilaisista lähtökohdista ja kansalaisuuksista. Yrityksen näkökulmasta on hyvä kiinnittää huomiota johto- ja esihenkilötehtävissä työskentelevien tietoiseen johtamiseen, jossa tunnistetaan mahdolliset ristiriidat ja heikot kohdat työyhteisössä. (Brief & Bradley 2008, 34.) Selkeät ja johdonmukaiset käskysuhteet, sekä päätösvalta edistävät myös yrityskulttuuria, jossa esihenkilön on mahdollista puuttua epäkohtiin ja edistää omalta osaltaan tasa-arvoista ja monimuotoista yrityskulttuuria (Lahti 2014, luku 11.2).

Monimuotoisuuden ajatellaan tuovan monesti kilpailuetua, mutta, jotta monimuotoisuudella voidaan saavuttaa etua, tulee organisaation olla aidosti sitoutunut sen edistämiseen (Köllen, Bendl & Kakkuri-Knuuttila 2018, 476). Monimuotoisuuden edistämiseen useimmiten käytettyjä keinoja ovat esimerkiksi monimuotoinen rekrytointi, koulutukset sekä mentorointiohjelmat (Brief & Bradley 2008, 266–267). Monimuotoisuutta voidaan edistää erilaisin keinoin, mutta käytännössä yrityksellä tulisi olla käytössään ohjelma tai selkeä suunnitelma, jonka avulla siihen liitännäiset keinot ja metodit voidaan perustella yrityksessä siten, että ne ovat jokaiselle selkeitä. Perusteluiden ja selkeän suunnitelman avulla edistetään positiivista asennetta aina työntekijöistä esihenkilöihin.

Monimuotoisuutta kehittämällä on mahdollista saavuttaa kilpailuetua, mutta vain, jos se on toteutettu oikein (Brief & Bradley 2008, 266–267). Monimuotoisuusohjelma tulisi kokea työntekijöiden keskuudessa tasapuoliseksi ja reiluksi. Monimuotoisuuden kehittämisohjelman tai -strategian tulisi sisältää myös suunnitelma, jossa kerrotaan, miten reagoidaan ja toimitaan, jos ohjelma aiheuttaa negatiivista reaktiota. (Köllen ym. 2018, 476.) Jos toteutuksessa ei oteta huomioon monimuotoisuutta kattavasti eri muodoissaan, voi se aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa tyytymättömyyttä, vaihtuvuutta ja jopa konflikteja (Brief & Bradley 2008, 266–267). On voitu todeta, että monimuotoisuus voi luoda työyhteisössä ryhmittymiä ja hallitsemattomana se voi johtaa jännitteisiin ja ryhmittymien väliseen kilpailuun (Lahti 2014, luku 5.3).

Monimuotoisuus on noussut työmarkkinoilla puheenaiheeksi ja on voitu todeta monimuotoisen työyhteisön houkuttelevan laajemmin osaajia yrityksen ulkopuolelta (Ferguson 2019). Monimuotoisella yrityskulttuurilla on myös positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan arjessa. Monimuotoisessa yrityksessä on paljon laaja-alaisemmin tietoa käytössä, joka esimerkiksi voi helpottaa yrityksen laajenemista uusille markkinoille tai uusiin maihin. (Martin 2014, 89.) Monimuotoisuuden hyödyt eivät rajoitu kuitenkaan vain organisaation etuihin, se on hyödyllistä myös yhteiskunnalle, yrityksen asiakkaille, sekä koko organisaatiolle työntekijöistä johtoportaaseen (Lahti 2014, luku 5.3). Etenkin toimeksiantajayrityksen toimiessa kentällä, jossa he toimivat monenlaisten sidosryhmien kanssa

toimittajista kuluttaja-asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin, on monimuotoisuuden etuja hyvä katsoa monelta näkökannalta.

Monimuotoisuuden edistämisestä tulee kustannuksia yritykselle, mutta tutkimuksissa on voitu todeta, että työn hyödyt ylittävät sen kustannukset (Lahti 2014, luku 5.3). Yrityksen on mahdollista kouluttaa henkilöstöään erilaisten koulutusten avulla erilaisiin kulttuureihin, mutta yksi kannattava investointi on esimerkiksi palkata avainpositioihin henkilöitä, joilta voidaan saada tietoa esimerkiksi erilaisista kulttuureista. Sen sijaan, että palkattaisiin ulkopuolinen kouluttaja, hankitaan osaaminen yrityksen palvelukseen suoraan ja hyödynnetään yksilön osaamista ja tietoa. (Martin 2014, 90.)

2.2 Ennakkoluulojen muodostuminen ja esiintyminen

Ennakkoluulo voidaan määritellä yksinkertaisimmillaan negatiivisena asenteena yksilöä tai ryhmää kohtaan. Ennakkoluulot ja stereotypiat eivät perustu faktoihin, vaan ovat henkilön muodostamia käsityksiä, joita hän peilaa aikaisempiin kokemuksiinsa ja tuntemuksiinsa. (Nelson & Todd 2009, 2–3.) Ennakkoluuloista keskusteltaessa on huomattava, että tiedostamattomat ennakkoluulot ovat usein muodostuneet jo lapsuudesta asti. Jokainen yksilö tarkkailee perhe- ja sosiaalista piiriään, sekä ympäröivää maailmaa, joista opitaan, muodostetaan muistijälkiä ja ennakkoluuloja. Ennakkoluulot myös ohjaavat päätöksentekoa ja valintoja, joita henkilö tekee elämässään. Ennakkoluuloista yleisimmin tiedostettuja ovat ulkonäköön ja sukupuoleen kohdistuvat ennakkoluulot, jotka perustuvat henkilön ja ympäristön luomiin stereotypioihin. Lisäksi ennakkoluuloja liittyy ajatteluprosesseihin ja päätöksentekoon. (Reiners 2022.) Työelämän tutkimuksissa on havaittu, että yleisimmin esiintyvät ennakkoluulot myös työelämässä kohdistuvat rotuun, etniseen taustaan ja sukupuoleen (Brief & Bradley 2008, 16).

Ennakkoluuloista keskusteltaessa on tärkeää tiedostaa, että jokainen yksilö muodostaa niitä, sillä ennakkoluulojen ja stereotyyppien muodostaminen ovat aivojen tapa säästää muistia (Brief & Bradley 2008, 19). Lahti (2014, luku 6.3) on avannut ennakkoluulojen muodostumista seuraavasti: ”vanhat muistijäljet toimivat kuin näkymätön kompassi, jonka avulla ihmiset ennakoivat tulevaa. Kun asiat sujuvat odotusten mukaisesti, säästyy paljon energiaa.” Ennakkoluulot ovat siis opittuja asioita, jotka ohjaavat käyttäytymistä ja toimintaa arjessa. Haasteellista ennakkoluulojen käsittelemisestä työyhteisössä tekee se, että on otettava huomioon koko työyhteisön ennakkoluulot, jotka perustuvat aikaisempiin kokemuksiin ja opittuihin asioihin. Muutokset eivät kuitenkaan ole mahdollisia, jos ne toteutetaan yhdessä. Tällöin muutos on myös usein pysyvämpi.

Jotta voidaan rakentaa monimuotoista yrityskulttuuria ja ratkaista mahdollisia konfliktitilanteita, on tärkeä tiedostaa, että jokainen henkilö on yksilö. Henkilön käyttäytyminen ja asenteet muuttuvat jatkuvasti ympäröivän maailman vaikutuksesta ilman, että muutosta edes tiedostetaan. Kariwala

(2020) on todennut artikkelissaan "Biases: What are they and how they influence Organizational Culture" jokaisen yksilön asenteiden, käyttäytymisen ja ajatusmaailman vaikuttavan suoraan yrityksen kulttuuriin. Jokaisella henkilöllä on merkitystä, sillä jokainen henkilö vaikuttaa myös toisiinsa arjessa. Juuti ja Puusa (2020, luku 3) ovat myös määritelleet organisaatiokulttuurin seuraavasti: "Organisaatiokulttuuri on määritelty tavanomaisesti itsestään selvien sääntöjen, oletusten ja uskomusten järjestelmäksi, joiden avulla muodostetaan mielikuva siitä ympäristöstä ja niistä tapahtumista, joiden keskellä ollaan." Monimuotoisuudesta ja ennakkoluuloista keskusteltaessa tulisi aina pitää mielessä, että yrityksen palveluksessa olevat työntekijät eivät seuraa sokeasti ennalta määritettyjä normeja tai kopioi suoraan myöskään muiden kulttuuria ja ajatuksia. Jokainen yksilö tulkitsee, muuttaa ja kehittää itsenäisesti muilta hankittuja tietoja ja taitoja sekä kehittää ja muodostaa oman versionsa kulttuurista. (Chang 2008, 16). Yrityskulttuurin voidaan todeta olevan sekoitus kokemuksia, uskomuksia ja arvoja, joista muodostuu ennakkoluuloja, jotka näkyvät päivittäisessä toiminnassa (Kariwala 2020).

Jokaisella yksilöllä on tärkeä rooli siinä, millaisia asioita he tuovat mukanaan yrityksen kulttuuriin ja jokainen yksilö on yrityksen kulttuurin edustaja. Jokainen muodostaa ennakkoluuloja eri tavoin erilaisissa tilanteissa ja osa henkilöistä tiedostaa omia ennakkoluulojaan helpommin kuin toiset. Ihmisillä on tapana vahvistaa ennakkoluulojaan havaitsemalla ennakkoluuloon sopivaa tietoa helpommin, kuin ennakkoluulon kumoavaa tietoa. Henkilö saattaa jopa päätyä vääristelemään tietoa täysin huomaamattaan, tukeakseen omia ennakkoluulojaan. (Brief & Bradley 2008, 20.)

Yksi yleisimpiä ennakkoluulojen muodostumisen tapoja on niin kutsuttu "Halo-efekti". Tämän tyyppisiä ennakkoluuloja muodostuu, kun henkilö tekee johtopäätöksiä toisesta henkilöstä perustuen yhteen tai kahteen piirteeseen. Usein esimerkiksi henkilön odotetaan olevan hyvä jossain tehtävässä. Jos hän epäonnistuu, yhdistetään hänet epäonnistumiseen tai hänen osaamiseensa suhtaudutaan skeptisesti myös jatkossa, vaikka tilanteet olisivat täysin riippumattomia toisistaan. Epäonnistumisesta on jäänyt muistijälki, jota ennakkoluulon muodostanut henkilö kantaa mukanaan tiedostamatta. Ennakkoluuloja voi myös muodostua ryhmissä, joissa sosiaalisessa tilanteessa voidaan tiedostamatta pyrkiä myötäilemään ja jopa vääristelemään tietoa. (Kariwala 2020.)

Ferguson (2019) on todennut artikkelissa "The failures of bias training, and what you should be doing instead", että vaikka työelämässä pyritään kouluttamaan henkilöitä ennakkoluulojen osalta, ei koulutus usein tuota toivottua lopputulosta. On helppoa järjestää koulutus ja toivoa sen tuottavan haluttu lopputulos, mutta ennakkoluulojen muuttaminen ei ole helppoa, sillä kyse on yksilön kokeemuksesta ja ajatuksista. Koulutusten avulla on mahdollista lisätä tietoisuutta ja tuoda esille yksilöiden ennakkoluuloja, mutta koulutuksella harvoin on vaikutusta yksilön käyttäytymiseen ja se saattaa jopa vaikuttaa ei-toivotulla tavalla. (Ferguson 2019.) On havaittu, että koulutusten seurauksena

henkilöt oppivat vastaamaan kyselyihin ennakkoluuloista tavalla, joka koulutuksessa on osoitettu oikeaksi, mutta todellisuudessa he unohtavat asiat nopeasti, eikä koulutuksella ole havaittu vaikutuksia käyttäytymiseen (Dobbin & Kalev 2016).

Ihmisten käyttäytymistä tutkivat tiedemiehet ovat osoittaneet, että ihmisille on tyypillistä kapinoida sääntöjä vastaan, jotka rajoittavat heidän itsemääräämisoikeuttaan. Ihminen haluaa voida olla ja todistaa olevansa yksilö, jolla on oikeus omiin ajatuksiin ja toimintamalleihin. Dobbin ja Kalev (2016) ovat havainneet, että pakollisella koulutuksella on ennakkoluuloihin usein päinvastainen vaikutus, eikä se tuota toivottua lopputulosta. Vapaaehtoisuuteen perustuvalla koulutuksella taas on havaittu olevan positiivisia, toivottuja vaikutuksia.

2.3 Ennakkoluulojen vaikutus päätöksentekoon ja rekrytointiin

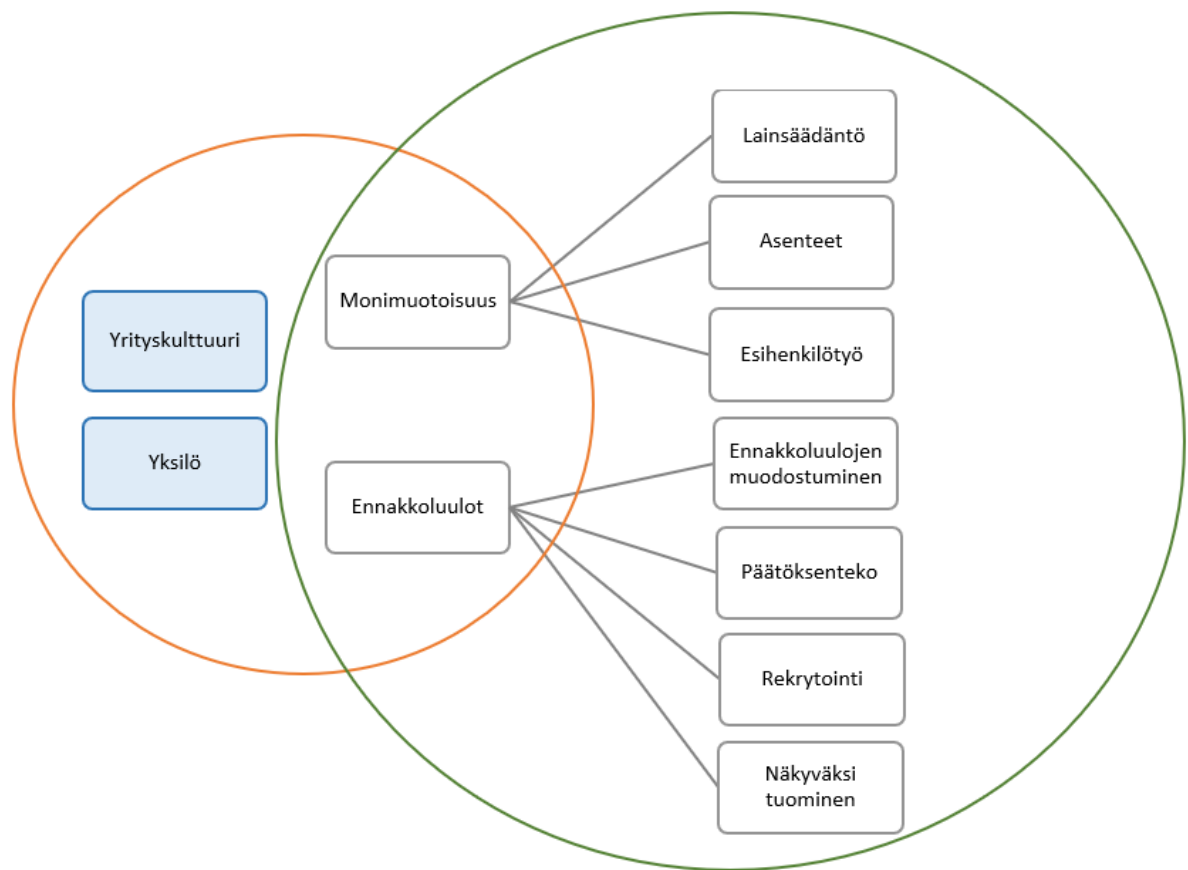
Työmarkkinoita tutkittaessa on löydetty kuusi erilaista monimuotoisuuden dimensiota, joihin liittyen kohdataan eniten epätasa-arvoista kohtelua. Nämä kuusi dimensiota ovat ikä, uskonto, sukupuoli, rotu, vammaisuus sekä seksuaalinen suuntaus. (Kirtton & Greene 2022, 25.) Ennakkoluulot näkyvät arjessa erilaisissa tilanteissa, mutta niiden tunnistaminen olisi etenkin tärkeää rekrytoinneissa, valinnoissa, suoriutumisen arvioinnissa, ylennyksissä sekä tavoitteiden määrittelemisessä (Kariwala 2020). Ennakkoluuloista ja henkilöiden kouluttamisesta niiden suhteen on kahta eri koulukuntaa. Tutkimuksissa on voitu osoittaa, että koulutuksen sijaan on tärkeää saada oikeat henkilöt mukaan muutokseen. Tärkeänä osana monimuotoisen ja ennakkoluulottoman yrityskulttuurin edistämistä on nostettu rekrytointiprosessit. (Ferguson 2019.) Toisaalta on myös todettu, että kouluttamalla on mahdollista ohjata henkilöitä tiedostamaan omia ennakkoluulojaan ja niiden vaikutuksia päätöksentekoon. Jos henkilö pystyy tunnistamaan ennakkoluulonsa, on hänen mahdollista tehdä päätös objektiivisemmin. Päätöksentekotilanteissa henkilö saattaa tiedostamattaan pyrkiä etsimään yhtäläisyyksiä, jotka voivat hämärtää harkintakykyä. Päätöksentekoa vahvistamaan voidaan myös hakemalla hakea vahvistusta, jolla pyritään osoittamaan valinnan oikeus, tällöin saatetaan unohtaa kriteerit ja standardit, joiden tulisi täyttyä. (Reiners 2022.)

Valtioneuvoston julkaisussa työelämän monimuotoisuudesta on todettu, että ”Henkilöt, joiden nimi tai äidinkieli viittaavat taustaan Suomen ulkopuolella saavat kutsuja työhaastatteluihin selvästi muita hakijoita vähemmän, vaikka heidän koulutuksensa, työkokemuksensa ja kielitaitonsa olisivat täysin samat.” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021). Rekrytointiprosesseissa on tärkeä kiinnittää huomiota siihen, että vaikka samankaltaisuus ei saisi olla negatiivisesti valintaan vaikuttava asia, ei se myöskään saisi olla päätöksenteossa tärkeimpänä tekijänä. Toisinaan ennakkoluulot saattavat aiheuttaa tilanteita, joissa rekrytoivat henkilöt tekevät oletuksia tietämättä todellisia faktoja. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta voi olla esimerkiksi katkos työurassa, jonka taustalla voi olla hyvin moninaisia syitä vanhempainvapaasta, määräaikaishuuksista tai elämäntilanne, joka on vaatinut

poikkeuksellisia järjestelyjä. Henkilöön voi liittyä myös positiivisia tai negatiivisia ennakkoluuloja, jotka perustuvat esimerkiksi aikaisempaan työhistoriaan tai koulutukseen. Rekrytoija saattaa pitää tiettyä oppilaitosta tai työnantajaa erityisessä asemassa, perustuen omiin aikaisempiin kokemuksiinsa, joko positiivisessa tai negatiivisessa mielessä. Sen seurauksena hän saattaa kohdistaa omat assosiaationsa virheellisesti yksilöön, johon ne eivät välttämättä liity millään tavalla. (Reiners 2022.)

Rekrytointien yhteydessä monissa yrityksissä pyritään edistämään monimuotoisuutta ja ennakkoluulottomuutta neutraalilla hakuprosessilla ja testaamalla hakijoita erilaisilla soveltuvuustesteillä. Soveltuvuustestit ovat yleensä hyvin luotettavia ja tarjoavat hyvää tietoa hakijoista, mutta silti on otettava huomioon, että testituloksia tulkitsevat henkilöt saattavat omien ennakkoluulojensa tulokseksi vaikuttaa rekrytoinnin tulokseen. (Dobbin & Kalev 2016.) Usein haasteellisten rekrytointipäätösten yhteydessä rekrytoivat henkilöt puhuvat työelämässä ”mututuntumasta”. Tämä tunne on todennäköisesti yksilön omat ennakkoluulot, joiden perusteella hän luo ennakkokäsityksen henkilöstä perustuen aikaisempiin kokemuksiinsa. Rekrytointiprosesseissa ennakkoluulojen havainnoimista lisäämällä on mahdollista luoda monimuotoisempaa yrityskulttuuria. (Reiners 2022.)

Ennakkoluuloja voi pyrkiä välttämään tunnistamalla ennakkoluulojen luomia erilaisia harhoja. Rekrytoijana on tärkeä ottaa aktiivisesti huomioon yhtäläisyydet, joita kokee jakavansa haastateltavan hakijan kanssa. Yhtäläisyydet voivat herättää positiivisia muistijälkiä, jotka voivat hämärtää harkintaa ja harhauttaa huomion henkilön todellisesta osaamisesta ja taidoista toisaalle. Rekrytoijat saattavat myös pyrkiä vahvistamaan ajatuksiaan esittämällä kysymyksiä, joiden avulla he pyrkivät vahvistamaan päätöstään. Haastattelutilanteessa on tärkeä olla pohjalla standardoitu kysymyspatteristo, jonka kysymykset kysytään jokaiselta hakijalta ja näin voidaan varmistaa hakijoiden tasavertainen arviointi paremmin. Haastattelussa on tietenkin suotavaa esittää myös lisäkysymyksiä, mutta haastattelijoiden tulisi olla ensisijaisesti valmistautuneita kattavalla standardoidulla haastattelupatteristolla, jolla jokaisesta hakijasta saadaan samat tiedot. Lisäksi tulisi ottaa huomioon, että haastattelutilanne on jännittävä ja haastateltavat saattavat puhua väärin tai takerrella puheissaan. Tästä huolimatta jokaiselle tulee antaa mahdollisuus kertoa koko tarinansa, ennen kuin ennakkoluuloille annetaan liikaa tilaa. (Reiners 2022.) Ennen lopullisten päätösten tekoa on tärkeä hetkeksi pysähtyä, tunnistaa ja tarkastella omia ennakkoluulojaan. Jos henkilö hyväksyy omat ennakkoluulonsa, hän todennäköisesti myös samalla edistää omalta osaltaan monimuotoisuuden hyväksymistä. (Kariwala 2020.) Kuva 2 havainnollistaa tämän opinnäytetyön viitekehystä.



Kuva 2. Teoreettinen viitekehys

3 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusmenetelmiä, aineiston keruuta ja analysointia sekä tutkimusprosessin toteutusta. Projektiryhmän jäsenet valitsivat tutkimuksen aikana käytetyt menetelmät. Tutkimusprosessi-alaluvussa avataan tutkimuksen suunnitteluvaihetta, aikataulua ja työnjakoa projektiryhmän kesken projektin eri vaiheissa.

3.1 Laadullinen tutkimus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena. Laadullinen tutkimus oli luonnollinen valinta tutkimusmenetelmäksi, sillä opinnäytetyön aineiston keruun kannalta oli tärkeää saada tietoa henkilöiden kokemuksista yksityiskohtaisesti. Laadullisen tutkimuksen yksi positiivisia puolia on se, että hyvin toteutettuna sen avulla on mahdollista saada tietoa ilmiöistä ja kokemuksista, joita olisi muutoin haasteellista havainnoida. (Juuti & Puusa 2020, luku 1.) Saldaña (2011, 4) on myös kuvaillut laadullisen tutkimuksen olevan kattotermi tutkimukselle, jossa hyödynnetään erilaisia menetelmiä ja lähestymistapoja, joiden avulla voidaan tutkia sosiaalista elämää. Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin tämän tyyppisen opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi joustavuudesta ja erilaisista toteutusmahdollisuuksista johtuen. On myös todettu, että kokemukset monimuotoisuudesta ja osallistamisesta ovat yksilöllisiä kokemuksia, jotka ovat paikkaan ja aikaan sidottuja. Koska monimuotoisuuden ja osallisuuden kokemuksiin vaikuttaa myös ympäristö, ulkopuoliset vaikuttajat muokkaavat kokemuksia ja käsityksiä jatkuvasti. Monimuotoisuudella on eri henkilöille erilaisia merkityksiä, joten aiheesta harvoin muodostuu täysin yksimielisiä vastauksia. (Juuti & Puusa 2020, luku 3.)

Laadullisen tutkimuksen toteuttamisessa oli noudatettava hyvää tutkimustapaa. Projektiryhmän jäsenet pohtivat yhdessä tutkimuksen toteutuksen aikana, miten tutkimus voitiin toteuttaa mahdollisimman hyvää tutkimustapaa noudattaen aiheen sensitiivisyyden vuoksi. Projektiryhmä koki tärkeäksi vaalia henkilöiden yksilöllisiä vastauksia sekä varmistaa tiedon käsittely siten, ettei yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa toimeksiantajalle toimitetuista materiaaleista. Haastattelijoina hyvän tutkimustavan mukaista on suojella jokaisen tutkimukseen osallistuneen henkilön sananvapautta ja haastateltavien henkilöllisyyttä (Seale, Gobo, Gubrium & Silverman 2004, 222). Vastaukset projektiryhmä sensuroi asiakasraporttiin siten, että yksittäisiä vastauksia ei voitu kohdistaa yksilöön, työtehtävään tai työskentelypaikkaan. Tutkimuksen lopussa haastateltavien nimet toimitettiin toimeksiantajayrityksen edustajalle, jotta haastatteluun osallistumisesta luvattu lahjakortti voitiin toimittaa oikeille henkilöille.

3.2 Aineistonkeruumenetelmät

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, sillä haastatteluiden avulla on mahdollista saada kattavammin tietoa henkilöiden subjektiivisista kokemuksista ja saada tietoa myös erilaisista tulkinnoista sekä merkityksistä. (Juuti & Puusa 2020, luku 6.) Metodina se mahdollistaa haastattelujen toteuttamisen rakenteella, jossa jokaiselta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä ja tiedot ovat vertailukelpoisia. Haastattelupatteristo on jokaiselle sama, mutta koska haastateltavat henkilöt voivat vapaasti vastata haluamallaan tavalla, on haastattelu puolistrukturoitu. (Macintosh & Morse 2015.)

Aineistokeruumenetelmänä puolistrukturoidun haastattelun avulla voidaan kerätä tietoa myös motiiveista ja tunteista. Verrattuna määrälliseen tutkimukseen ja kirjallisiin vastauksiin, haastattelun aikana on mahdollista havaita äänenpainoista ja käyttäytymisestä myös tärkeää tietoa. (Bell & Waters 2014, 178.) Haastatteluiden aikana on tärkeä muistaa, että ne ovat luonteeltaan sosiaalisia kohtaamisia henkilöiden välillä. On tärkeä havainnoida haastattelun aikana tunnetiloja, merkityksellisiä asioita ja pitää huoli siitä, että keskustelu on luontevaa ja haastateltava kokee tilanteen luotettavana. (Seale ym. 2004, 16.) Etenkin haastatteluissa, joissa käsitellään luottamuksellisia ja arkaluontoisia asioita, on tärkeää, että haastateltava on ympäristössä, jossa hän kokee olonsa turvallisiksi (Seale ym. 2004, 18). Haastattelujen toteutustavasta johtuen haastateltavilla henkilöillä oli itsellään päätösvalta, millaisen tilan he kokivat sopivaksi haastatteluun.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla tammi-helmikuussa 2022 yhteensä 33 toimeksiantajayrityksen työntekijää yhdessä projektiryhmän jäsenten kanssa. Toimeksiantajayrityksen sisäisessä intranetissä julkaistiin artikkeli (liite 2), jossa kerrottiin tutkimuksesta ja sen taustoista. Henkilöt ilmoittautuivat vapaaehtoisesti tutkimukseen sähköpostitse tai puhelimitse suoraan projektiryhmän jäsenille tammikuun 2022 aikana.

Projektiryhmän jäsenet sopivat haastattelut jokaisen kanssa henkilökohtaisesti ja kaikki haastattelut tehtiin 21.1.-11.2.2022 välisenä aikana. Jokaiseen haastatteluun osallistui kaksi projektiryhmän jäsentä, joista toinen toimi haastattelijana ja toinen huolehti haastatteluiden nauhoittamisesta sekä muistiinpanojen teosta. Viisi haastattelua toteutettiin ryhmäpuheluna, jolloin puhelu nauhoitettiin nauhurilla ja litteroitiin jälkikäteen. Loput 28 haastattelua tehtiin Microsoft Teams-ohjelmalla, jolloin haastatteluiden nauhoittamisessa ja litteroinnissa käytettiin avuksi ohjelman omia toimintoja. Haastatteluiden alussa jokaiselta haastateltavalta kysyttiin suostumus nauhoittamiseen ja kerrottiin, miten tallenteita käsitellään. Kaikki haastattelunauhoitteet ja litteroinnit tallennettiin myöhempää tarkastelua varten projektiryhmän jäsenten yhteiseen Teams-kanavaan, josta materiaalit poistetaan heti, kun kaikki opiskelijat saavat opinnäytetyönsä valmiiksi.

Haastateltavat henkilöt edustivat toimeksiantajayrityksen organisaatiota maantieteellisesti eri puolilta Suomea, sekä eri osastoja ja ammattiryhmiä. Haastateltavista 17 henkeä, eli 51,5 % työskenteli esihenkilöroolissa, loput 16 henkeä työskentelivät erilaisissa suorittavissa tehtävissä. Ikäkauma oli seuraavanlainen: haastateltavista 8 henkeä oli 20–30-vuotiaita, 16 henkeä 30–40-vuotiaita ja 9 henkilöä yli 40-vuotiaita. Haastateltavista 22 henkeä oli naisia ja 11 miehiä.

Haastatteluissa pyrittiin noudattamaan hyvää tutkimusetiikkaa. Alshenqeeti (2014) on määritellyt, että hyvällä haastattelulla on kaksi keskeistä ominaisuutta. Haastattelun aikana keskustelu on sujuvaa ja se etenee omalla painollaan, lisäksi saatavat vastaukset ovat yksityiskohtaisia. Haastattelijan roolissa oli tärkeä muistaa, että haastattelijan rooli on luoda luottamuksen ilmapiiri, olla sopivan neutraali ja keskittyä enemmän kuuntelemaan kuin puhumaan. Kun haastattelijan ja haastateltavan välinen dynamiikka toimii, haastateltavat tuntevat olonsa rennommiksi ja puhuvat vapaammin. (Alshenqeeti 2014, luku 4.)

3.3 Analysointimenetelmät

Projektiryhmä päätyi valitsemaan kaksi erilaista lähestymistapaa, keskustelemaan analyysin, joka hyödyntää luontaista taipumusta ryhmitellä asioita, sekä tietokoneavusteisen kvalitatiivisen datan analysointimenetelmän, jotta tuloksia voidaan pitää luotettavina ja etteivät henkilökohtaiset kokemukset vaikuttaisi tutkimustulosten analysointiin. Seale ym. (2004, 282) ovat esittäneet, että kvalitatiivinen lähestymistapa tarjoaa mahdollisuuksia reflektoida haastatteluista saatua aineistoa vapaammin, toisaalta kvantitatiivista analysointitapaa hyödyntäen voidaan numeraalisesti mitata vastauksia tarkemmin. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset samassa järjestyksessä, mikä mahdollisti vastausten vertailun ja tiedot oli mahdollista muuttaa myös numeeriseen muotoon (Macintosh & Morse 2015).

Ihmisille on luontaista havainnoida toistuvia asioita ja ryhmitellä niitä, mikä on ihmisiin sisäänrakennettu ominaisuus (Saldaña, Leavy & Beretvas 2011, 91). Jokainen projektiryhmän jäsen tutustui haastatteluista saatuihin materiaaleihin katsomalla nauhoitteita haastatteluista ja lukemalla haastatteluiden litterointeja. Aineiston analysointia varten kerättiin tietoa jo haastatteluiden ollessa käynnissä. Projektiryhmän jäsenet kirjasivat yhteiseen dokumenttiin haastatteluissa esille tulleita teemoja ja suuntaviivoja. Aineiston tarkempi analyysi tehtiin, kun kaikki haastattelut oli pidetty.

Kirjassa "Qualitative research practice" on tuotu esille haastatteluiden analysointiin soveltuva menetelmä "Conversation analysis". Tässä kyseisessä metodissa haastattelut nauhoitetaan ja niitä analysoidaan huomioiden erilaisia teemoja, joko samankaltaisia tai poikkeavia, tunnetiloja sekä isommassa kuvassa havaita toistuvia asioita. (Seale ym. 2004, 158.) Projektiryhmä käytti vastaavaa metodologia tutkimusaineiston analysointiin. Tässä hyödynnettiin jo haastattelujen aikana

koostettua dokumenttia. Projektiryhmä keskusteli tapaamisissaan havainnoista. Keskusteluissa pohdittiin yhdessä esille tulleita teemoja ja vertailtiin ajatuksia. Keskustelujen jälkeen havaitut yhte-neväischeet vastaukset ja suuntaviivat teemoitettiin ja niiden alle jäsenneltiin teemoihin liittyviä havain-toja.

Projektiryhmä valitsi tietokoneavusteisen analysoinnin järjestelmäksi Atlas.ti:n, joka on kehitetty kvalitatiivisen aineiston käsittelyä varten. Järjestelmän käyttöä varten tarkistettiin järjestelmän tieto-suojalausekkeet ja varmistettiin, että materiaalit on mahdollista poistaa tietojen analysoinnin jäl-keen pysyvästi. Atlas.ti-järjestelmän avulla voidaan koodauksen avulla tunnistaa erilaisia teemoja, toistuvia sanoja ja tuottaa niistä tehokkaasti raportteja. Koodaus tarkoittaa käytännössä sitä, että haastatteluista koostetut litterointidokumentit siirrettiin järjestelmään, minkä jälkeen erilaisilla avain-sanoilla merkittiin haastattelujen vastauksista yksittäisiä sanoja, tunnetiloja ja näkökulmia. 33 doku-mentista tunnistettiin 29 eri kysymykseen yhteensä 584 erilaista koodia, joita käytettiin yhteensä dokumenteissa 1502 kertaa. On hyvä huomata, että vain yksi projektiryhmän jäsen koodasi At-las.ti:ssa tuloksia. Projektiryhmän kesken tehtiin päätös, miten koodaus toteutetaan. Jotta voitiin varmistaa datan yhdenmukainen käsittely, valittiin yksi henkilö projektiryhmästä tehtävään. On to-dettu, että vastaavaa dataa käsiteltäessä koodaukseen vaikuttaa yksilön omat linssit ja suodatti-met. Tästä johtuen koodaus ja sen tuotoksena syntyneet materiaalit ovat aina henkilön tulkinta da-tasta, joka tulee ottaa huomioon tuloksia tarkasteltaessa. (Saldaña ym. 2011, 97.)

Tulokset molemmista menetelmistä koostettiin asiakasraporttiin, jossa esitettiin kirjallisesti tulokset teemoittain, sekä dokumentoitiin kaikki Atlas.ti:n tulokset kysymyskohtaisesti taulukkomuotoisesti (liite 1). Taulukoissa otettiin huomioon vastaajien sukupuoli, mutta tarkempi jaottelu aseman ja ikä-ryhmän perusteella päädyttiin jättämään pois vastaajien henkilöllisyyden salaamisen varmista-miseksi. Jaottelu sukupuoleen perustuen koettiin tärkeäksi, sillä sen avulla haluttiin mahdollistaa tutkimustulosten tulkinta myös vertailemalla sukupuolten välisiä eroavaisuuksia vastauksissa.

3.4 Tutkimusprosessi

Projektin ja opinnäytetyöprosessin suunnittelu aloitettiin marraskuussa 2021. Kuvassa 3 on avattu tarkemmin tutkimusprosessin aikataulu ja toteutuksen vaiheet. Projektiryhmän ensimmäinen yhtei-nen tapaaminen oli marraskuussa, jossa oli mukana myös toimeksiantajayrityksen edustaja. Ta-paamisessa toimeksiantajayrityksen edustaja esitteli projektiryhmälle toimeksiantajayrityksen toi-mintaa sekä käynnissä olevaa monimuotoisuus ja osallisuusprojektia. Tapaamisessa käytiin läpi tavoitteita, toimeksiantajayrityksen toiveita, sekä keskusteltiin alustavasti toteutuksesta, tarvitta-vista taustatiedoista sekä aikataulusta. Projektiryhmän jäsenillä oli selkeä käsitys siitä, millaisella aikataululla projekti haluttiin toteuttaa heidän henkilökohtaisten opintojen etenemisen

näkökulmasta. Tapaamisen jälkeen projektiryhmä laati alustavan toteutussuunnitelman ja aikataulun, joka käytiin läpi toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa. Yhteisen projektin toteutus sovittiin aloitettavaksi heti joulukuussa 2021, sillä projektiryhmän jäsenten toiveena oli saada tutkimustyö toteutettua alkuvuodesta 2022.



Kuva 3. Tutkimusprosessin aikataulu

Kun toimeksiantajayrityksen kanssa oli sovittu askelmerkit projektin toteutukselle, aloitti projektiryhmä tutkimuksen toteutuksen suunnittelun tarkemmin. Toimeksiantajayrityksen edustajan ehdotuksen mukaisesti haastatteluista ilmoitettiin toimeksiantajayrityksen Intranetissä julkaistussa artikkelissa. Ensimmäiset askeleet projektin toteutukseen olivat artikkelin laadinta, haastatteluiden toteutuksen suunnittelu ja haastattelupatteriston laatiminen. Projektiryhmän jäsenet perehtyivät teemaan kukin omilla tahoillaan ja haastattelupatteristo laadittiin yhdessä. Haastatteluiden toteutukseen valittiin Microsoft Teams ensisijaisena välineenä ja toissijaisena välineenä puhelimitse toteutettava haastattelu, sillä projektiryhmän ja toimeksiantajayrityksen tahtotila oli mahdollistaa osallistuminen mistä tahansa Suomessa. Ennen haastatteluiden aloitusta haastattelupatteristo vielä

hyväksyttiin toimeksiantajayrityksen edustajalla ja tehtiin toivotut korjaukset kysymyksiin. Haastattelupatteriston kysymykset pyrittiin pitämään suurimmalta osin avoimina kysymyksinä, mutta haastattelupatteristoon (liite 3) valittiin mukaan myös muutamia suljettuja kysymyksiä, jotta haastatteluista saatiin kaikki tieto, mitä toimeksiantajayritys toivoi saavansa.

Intrateksti julkaistiin toimeksiantajayrityksen Intranetissä 12.1.2022 ja ilmoittautumisaikaa annettiin 21.1.2022 asti (liite 2). Haastatteluihin sai ilmoittautua ottamalla yhteyttä projektiryhmän kahteen jäseneseen joko puhelimitse tai sähköpostitse. Projektiryhmän jäsenet vastasivat yhteydenottoihin ja sopivat henkilöiden kanssa sopivan ajankohdan henkilökohtaisesti. 21.2.2022 mennessä haastatteluihin oli ilmoittautunut mukaan 35 henkeä. Projektiryhmän jäsenet tapasivat toimeksiantajayrityksen edustajan vielä ennen haastatteluiden aloittamista, jolloin päivitettiin projektin etenemistä ja sovittiin seuraava tapaaminen.

Haastattelut toteutettiin 21.1.-11.2.2022 välisenä aikana. Alkuperäisistä ilmoittautuneista kaksi henkilöä peruutti haastatteluun osallistumisen henkilökohtaisista syistä, joten haastatteluiden lopullinen määrä oli 33. Haastatteluihin osallistui aina kaksi projektiryhmän jäsentä; toinen henkilöistä teki muistiinpanoja ja oli vastuussa nauhoittamisesta, toinen taas keskittyi keskusteluun haastateltavan kanssa. Haastatteluista 5 tehtiin puhelimitse ja 28 tehtiin Teamsin välityksellä. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin haastattelun jälkeen. Teamsin välityksellä tehdyissä haastatteluissa hyödynnettiin ohjelman omaa litterointityökalua.

Haastattelujen toteutuksen aikana projektiryhmä alkoi työstää vastauksia yhteisessä dokumentissa, johon kerättiin esille nousseita teemoja ja suuntaviivoja. Tätä hyödynnettiin myöhemmin asiakasraportin toteutuksessa, yhdessä Atlas.ti:n tulosten kanssa (liite 4). Toimeksiantajayritykselle koostettiin loppuraportti maaliskuun 2022 aikana. Toimeksiantajayritykselle laadittiin myös kaksi lyhyttä intratekstiä haastattelujen tuloksista julkaistavaksi yrityksen sisäisessä Intranetissä. Projektin lopputulokset esitettiin toimeksiantajayrityksen edustajille 28.3, jonka yhteydessä toimeksiantajayritykselle toimitettiin valmis raportti (liite 1), kaksi intratekstiä (liite 5) sekä PowerPoint-muotoinen esitysmateriaali (liite 6), johon oli tiivistetty tulokset.

4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään projektiryhmän haastattelututkimuksen tuloksia, jotka on rajattu aiheen mukaisesti koskemaan monimuotoisuutta ja ennakkoluuloja. Koska tuloksia on kokonaisuudessaan käsitelty kattavasti projektiryhmän tekemässä laajemmassa raportissa, tässä raportissa tutkimuksen tulosten analysointi mukailee osittain yhteisesti tuotettua raporttia (liite 1). Tulokset on käsitelty samassa järjestyksessä kuin haastattelututkimuksessa.

4.1 Monimuotoisuus

Monimuotoisuutta käsiteltiin haastatteluissa useamman kysymyksen avulla eri näkökulmista. Haastattelun alussa kysyttäessä haastateltavilta ”Mitä sinusta on monimuotoisuus työyhteisössä?” saatiin suurelta osin yhteneviä vastauksia. Monet ymmärsivät monimuotoisuuden käsitteen oikein, mutta muutamille haastateltaville termi oli hieman vieras, jolloin haastattelija avasi termiä. Yleisimpiä vastauksia olivat eri kansalaisuuksia tai eri maista kotoisin olevat henkilöt, erilaiset koulutustaustat, eri ikäiset henkilöt, erilaiset kulttuuritaustat sekä erilaiset persoonat. Vastausten jakauma on esitetty taulukossa 2 tarkemmin. Vastaukset jakautuivat muutoin melko tasaisesti sukupuolijakauman suhteen, mutta erityisesti naiset nostivat esille koulutustaustat, erilaisen osaamisen ja yleisesti erilaisuuden huomioimisen työyhteisössä.

Taulukko 2. Yleisimmät vastaukset haastattelukysymykseen ”Mitä sinusta on monimuotoisuus työyhteisössä?”

Vastaus	Kaikki	Mies	Nainen
Eri kansallisuuksia/eri maista kotoisin olevia henkilöitä	17	7	10
Erilaisia koulutustaustoja tehtävissä	15	3	12
Eri ikäisiä henkilöitä	11	5	6
Erilaisia persoonia	10	2	8
Erilaisia kulttuureja	9	4	5
Eri osaamista	3	0	3
Erilaisuuden huomioimista työssä	2	0	2

Kysymykseen ”Mitä monimuotoisuus merkitsee sinulle?” oli huomattavasti paljon enemmän hajontaa vastauksissa. Monet vastaukset olivat positiivisia ja asia koettiin merkitykselliseksi. Haastateltavien joukossa oli myös muutamia henkilöitä, jotka eivät kokeneet monimuotoisuuden olevan merkityksellistä heille. Heidän suhtautumisensa monimuotoisuuteen oli neutraalia; he eivät kokeneet monimuotoisuuden vaikuttavan heidän arkeensa.

Yleisimmin haastattelussa nousi esille, että monimuotoisuus on positiivinen asia, joka on vahvuutta ja se mahdollistaa sen, että jokainen saa olla oma itsensä. Lisäksi vastauksissa oli yhteneväisyyttä siinä, että sen koettiin edistävän tasa-arvoa ja se luo osaltaan turvallista työskentely-ympäristöä (taulukko 3). Haastatteluissa nousi myös yksittäisiä vastauksia esille monimuotoisuuden merkityksellisyydestä, jotka kuvaavat hyvin vastaajien tietoisuutta aiheesta. Yksittäisiä vastauksia kuultiin esimerkiksi seuraavanlaisia: monimuotoisuus luo psykologisen turvallisuuden tunnetta, se on yleisivistävää keskustelua, se kertoo yrityksen rohkeudesta, jokaisella on mahdollisuus oppia, vaikuttaa ja hyödyntää omia vahvuuksia.

Taulukko 3. Yleisimmät vastaukset haastattelukysymykseen ”Mitä monimuotoisuus merkitsee sinulle?”

Vastaukset	Kaikki	Mies	Nainen
Saa olla oma itsensä	11	5	6
Monimuotoisuus on vahvuutta	10	2	8
Merkitsee paljon /positiivinen asia	5	2	3
Erilaisia mielipiteitä arvostetaan	3	0	3
Tasavertaiset mahdollisuudet onnistua työssä riippumatta muista tekijöistä	3	2	1
Kaikki otetaan tasa-arvoisesti huomioon	3	2	1
Mahdollisuus tutustua erilaisiin ihmisiin	3	1	2
Työyhteisö merkitsee paljon	3	2	1

Haastatteluissa haluttiin myös selvittää, miten vastaajat kokivat monimuotoisuuden näkyvän heidän työpaikkansa arjessa. Yhteensä 25 haastateltavaa koki, että monimuotoisuus näkyy hyvin heidän työympäristössään, viisi haastateltavaa koki monimuotoisuuden näkyvän kohtalaisesti ja kaksi haastateltavaa koki, ettei monimuotoisuus juuri näy omassa työyhteisössä. Yksi haastateltava

vastasi neutraalisti. Haastateltavista, jotka vastasivat monimuotoisuuden näkyvän kohtalaisesti tai ei juuri ollenkaan, useampi koki, että monimuotoisuutta voisi kehittää tulevaisuudessa.

Kysyttäessä arjen esimerkkiä, monet haastateltavista puhuivat henkilöiden erilaisuudesta sukupuoleen, taustoihin, ikään ja työskentelytapoihin liittyen. Vastaukset on avattu tarkemmin vastaajamäärien ja sukupuoleen perustuen taulukossa 4. Lisäksi haastatteluissa tuli esille myös arjen konkreettisia tekoja, joissa henkilöiden erilaisuus oli otettu huomioon. Yksi konkreettisimmista esimerkeistä oli sellainen, jossa työntekijöiden eri kulttuurien juhlapyhät oli otettu huomioon ja pyritty huomioimaan heidän tarpeensa esimerkiksi paaston aikana. Lisäksi haastatteluissa tuli ilmi arjesta esimerkkejä, joissa on murrettu ennakkoluuloja, huomioitu erilaisuutta niin mielipiteiden kuin osaamisen suhteen arjessa. Haastatteluissa nousi esille myös, että työyhteisössä tärkeintä on, että kaikki tekevät töitä saman tavoitteen eteen. Haastateltava koki, että jos kaikilla on sama tavoite, yhdistää se henkilöitä töissä ja sillä on positiivisia vaikutuksia koko työyhteisöön.

Taulukko 4. Yleisimmät vastaukset haastattelukysymykseen ”Miten monimuotoisuus näkyy työpaikkasi arjessa? Kerro jokin esimerkki arjen tilanteesta, jossa monimuotoisuus on näkynyt.”

Vastaukset	Kaikki	Mies	Nainen
Eri kansalaisuuksia	15	5	10
Eri taustaisia henkilöitä	13	4	9
Eri ikäisiä kollegoja	6	1	5
Kommunikointi arjessa englanniksi	6	2	4
Yhteistyö erilaisten ihmisten kanssa	6	1	5
Huomioidaan erilaiset tarpeet	5	2	3
Tapa toimia arjessa	5	0	5
Uskonto	5	3	2
Näkyä positiivisena suhtautumisena monimuotoisuuteen	4	3	1
Työtehtävät ja työaika	4	1	3

Haastatteluissa tuli myös esille, että monimuotoisuus on toisinaan näkynyt arjessa myös hierarkkisuutena ja eriarvoisuutena, osaamistason vaihteluna ja rekrytointitilanteissa. Rekrytoinnin osalta vastauksissa kerrottiin päätöksenteon olleen epätasa-arvoista. Haastatteluissa tuli myös esille kehityskohteita rekrytointitilanteen lisäksi siinä, että henkilöiden omia vahvuuksia voisi hyödyntää vielä enemmän arjessa.

Haastatteluissa kartoitettiin ensin ajatuksia monimuotoisuudesta ja sen nykytilasta, minkä jälkeen haastateltavilta kysyttiin, miten he toivoisivat monimuotoisuuden näkyvän. Haastatelluista 10 koki monimuotoisuuden olevan hyvällä tasolla, eivätkä he kokeneet tarvetta muuttaa sitä, pikemminkin ylläpitää jo saavutettua tasoa. Haastatelluista myös 10 ilmaisi selkeästi, että he toivoisivat monimuotoisuuden näkyvän nykyistä enemmän. Loput haastatelluista vastasivat neutraalisti tai he kokivat monimuotoisuuden näkymisen vaihtelevan paljon toimipisteiden välillä. Yleisimmissä vastauksissa (taulukko 5) tuli esille, että useampi haastateltava ajatteli monimuotoisuuden näkyvän paikallisissa toimipisteissä enemmän, kuin muissa toimeksiantajayrityksen toimipisteissä. Monimuotoisuuden ajateltiin olevan menossa oikeaan suuntaan ja sen ajateltiin lisäävän ymmärrystä ja jokaisen huomioimista.

Taulukko 5. Yleisimmät vastaukset haastattelukysymykseen ”Miten toivoisit monimuotoisuuden näkyvän työpaikkasi arjessa?”

Vastaukset	Kaikki	Mies	Nainen
Kaikkien huomioiminen	4	0	4
Paikallisissa toimipisteissä näkyy monimuotoisuus	3	1	2
Ymmärrys eri näkökulmista	3	0	3
Oikea suunta	3	1	2
Ei korosteta asemaa tai taustaa	2	1	1
Henkilöitä erilaisista lähtökohdista	2	0	2
Monimuotoisuuden näkyminen vaihtelee	2	0	2
On luotu hyvä pohja monimuotoisuudelle	2	1	1
Positiivinen arkinen asia	2	2	0

Vastaukset	Kaikki	Mies	Nainen
Rakentavat/avoimet keskustelut	2	0	2
Voisi näyttää selkeästi monimuotoisuutta	2	1	1

Lisäksi haastateltavat kertoivat mielipiteitään, miten monimuotoisuutta voisi kehittää ja minkälaisia vaikutuksia he ajattelivat monimuotoisuuden kehittämisellä olevan. Yleisimmät vastaukset liittyivät kaikkien huomioimiseen, ymmärrykseen sekä monimuotoisuuden näkymiseen paikallisissa toimipisteissä. Monimuotoisuuden kehittämisen ajateltiin vähentävän eriarvoisuuden tunnetta, lisäävän tasa-arvoisuutta, huomioivan henkilöiden erilaiset haasteet, vaalivan erilaisuutta sekä tuovan joustoa ja monipuolisuutta työtehtäviin. Haastateltavien näkökulmasta monimuotoisuutta voitaisiin kehittää esimerkiksi lisäämällä kansainvälistä yhteistyötä, tuottamalla koulutuksiin laajemmin kieliversiota sekä lisäämällä ymmärrystä. Vastauksissa nousi myös esille näkökulma, jossa haastateltava koki, että monimuotoisuutta ei saisi pakottaa, vaan sen tulisi pikemminkin olla luonnollinen tila yrityksessä.

Haastateltavilta kysyttiin myös mielipide siihen, miksi heidän omasta näkökulmastaan monimuotoisuuden kehittäminen olisi tärkeää. Haastateltavista 31 koki kehittämisen tärkeänä ja kaksi koki, että monimuotoisuuden pitäisi olla pikemminkin itsestäänselvyys. Haastateltavista monet ajattelivat monimuotoisuuden olevan nykypäivää ja erilaisuus tulisi hyväksyä. Useat haastateltavat olivat sitä mieltä, että työyhteisössä tarvitaan erilaisia henkilöitä ja osaamista ja monimuotoisuuden koettiin parantavan työn mielekkyyttä.

Haastateltavista jopa kymmenen koki monimuotoisuuden olevan nykypäivää. Lisäksi yleisimmät vastaukset (taulukko 6) liittyivät hyväksynnän tunteeseen, työn mielekkyyden parantamiseen ja monet kokivat, että monimuotoisuutta tarvitaan työyhteisössä. Yleisimpien vastausten lisäksi haastateltavat ajattelivat monimuotoisuuden kehittämisellä olevan positiivisia vaikutuksia, kuten vaihtuvuuden pienentyminen, tietoisuuden lisääntyminen, motivointi, tasa-arvon edistäminen ja psykologisen turvallisuuden lisääminen. Haastattelusta nousi esille myös ajatus siitä, että vaikka toimeksiantajayrityksen tulisi pysyä ajan hermoilla, tämän teeman osalta ei tulisi vain seurata trendejä, vaan tehdä jatkuvasti töitä monimuotoisuuden eteen. Monimuotoisuuden kehittämisen ajateltiin myös parantavan työnantajamielikuvaa ja mahdollistavan perinteisten roolien rikkomisen työyhteisössä. Vastaukset olivat suurimmalta osin positiivissävytteisiä, mutta muutama haastateltava koki, että asiaa ei saisi pakottaa ja monimuotoisuus työtä tehdessä tulisi muistaa – etteivät kaikki osu samaan muottiin.

Taulukko 6. Yleisimmät vastaukset haastattelukysymykseen ”Miksi monimuotoisuus ja osallisuus-työn kehittäminen on mielestäsi tärkeää?”

Vastaukset	Kaikki	Mies	Nainen
Monimuotoisuus ja osallisuus on nykypäivää	10	3	7
Mahdollisuus parantaa työn mielekkyyttä	8	1	7
Erilaisuuden hyväksyminen	7	2	5
Kehitystyössä todella tärkeää	5	2	3
Tarvitaan erilaisia henkilöitä ja osaamista	5	1	4
Jokainen tuntee itsensä tärkeäksi	4	3	1
Monipuoliset näkökulmat	4	0	4

4.2 Ennakkoluulot ja niiden ilmentyminen tutkimuksessa

Haastattelututkimuksessa 33 vastaajasta jopa 28 haastateltavaa kertoi havainneensa ennakkoluuloja erilaisissa tilanteissa. Ennakkoluulojen oli havaittu kohdistuvan haastateltavaan itseensä, asiakkaisiin, yritykseen sekä kollegoihin. Vastausten jakaumaa on havainnollistettu taulukossa 7.

Taulukko 7. Yleisimmät vastaukset haastattelukysymykseen ”Millaisia ennakkoluuloja olet kohdannut työyhteisössäsi? Anna esimerkki.”

Vastaus	Kaikki	Mies	Nainen
Osaamiseen liittyvät ennakkoluulot	11	4	7
Kulttuurieroista johtuvat ennakkoluulot	10	5	5
Sukupuoleen kohdistuvat ennakkoluulot	7	3	4
Asemaan liittyvät ennakkoluulot	6	0	6
Ulkonäköön kohdistuvat ennakkoluulot	5	1	4
Asiakkaisiin kohdistuvat ennakkoluulot	4	1	3

Vastaus	Kaikki	Mies	Nainen
Persoonallisuuteen kohdistuvat ennakkoluulot	4	1	3
Ikään kohdistuvat ennakkoluulot	4	3	1
Kielitaitoon kohdistuvat ennakkoluulot	3	1	2
Rekrytoinnin yhteydessä havainnut ennakkoluuloja	3	2	1
Sisäiset suhteet ja sisäisten siirtojen yhteydessä	3	0	3

Lisäksi haastatelluista kahdeksan oli havainnut muodostavansa itse tiedostamattomia ennakkoluuloja, jotka kohdistuivat asiakkaisiin, kulttuuristaan tai osaamiseen. He olivat havainneet muodostavansa ennakkoluuloja tilanteissa, joissa yrityksen sisällä on siirrytty tehtävästä toiseen. Vaikka toimeksiantajayritys on suuri toimija, on havaittu, että sisäisissä siirroissa henkilöstä puhutaan ja kerrotaan tarinoita, jotka eivät ole osoittautuneet todeksi.

Asemaan liittyviä ennakkoluuloja ovat kohdanneet etenkin naiset. Haastatelluista miehistä yksikään ei maininnut kohdanneensa asemaan liittyviä ennakkoluuloja, vaikkakin heistä usea oli havainnut sukupuoleen liittyviä ennakkoluuloja.

4.3 Päätöksenteon vaikutukset ja tietoisuuden lisäämisen tärkeys

Haastatteluissa nousi vaihtelevasti esille mainintoja rekrytointitilanteista, päätöksenteosta ja koulutamisesta. Useampi haastateltava oli kokenut ennakkoluuloja ja epätasa-arvoa rekrytointitilanteissa, kun he olivat hakeneet yrityksen sisäisissä rekrytoinneissa. Heille oli jäänyt tunne, että valintapäätöksiin oli vaikuttanut tekijöitä, jotka eivät olleet paikkansa pitäviä. Yksi haastatelluista oli kokenut rekrytointitilanteessa syrjintää; hän oli kokenut tilanteen, jossa valintapäätöksiä ei ollut perusteltu kunnolla, eikä päätös ollut perustunut henkilön mielestä todelliseen osaamiseen.

Moni haastateltava ajatteli rekrytointitilanteiden kuitenkin olevan tilaisuus rakentaa monimuotoisempaa työyhteisöä, edistää työnantajamielikuvaa sekä lisätä tasa-arvoisuutta. Haastatelluista useampi koki toimeksiantajayrityksessä olevan hyvät etenemismahdollisuudet sisäisesti ja monet myös kokivat sen olevan tekijä, joka houkuttelisi osaamista myös tulevaisuudessa. Rekrytoinneissa tulisi haastateltujen mielestä olla lähtökohtana tasapuolisuus ja reiluus, oli kyse sitten sisäisen

projektin jäsenten valinnasta tai uusien henkilöiden rekrytoimisesta toimeksiantajayrityksen ulkopuolelta.

Haastatteluissa tuli esille, että sisäisissä siirroissa rekrytointitilanteen jälkeen oli havaittu, että uudessa toimipisteessä jotkut henkilöt olivat luoneet ennakkoluuloja valitun henkilön persoonasta ja osaamisesta. Kokemus oli, että henkilön maine kiirii edellä, vaikka sille ei olisikaan perusteita ja uutena henkilönä koettiin kestävän kauan, että pääsee uuteen tiimiin mukaan. Sisäisissä siirroissa toivottiin ennakkoluulotonta vastaanottoa ja henkilöiden tasavertaista kohtelua. Esihenkilöiden koettiin olevan tärkeässä asemassa tasa-arvoisen osallistavan työyhteisön kehittämisessä.

Haastatteluissa kysyttiin etenkin esihenkilöasemassa työskenteleviltä henkilöiltä, minkälaista koulutusta he toivoisivat tulevaisuudessa monimuotoisuuden ja osallisuuden tiimoilta. Yhdeksän haastateltavaa vastasi toivovansa lisää koulutusta tulevaisuudessa. Kahdeksan haastateltavaa koki, että he eivät ole saaneet suoraan koulutusta monimuotoisuuden osalta, mutta kokivat aikaisempien koulutusten sivunneen monimuotoisuutta ja sen kehittämiseen liittyviä asioita.

Vastaukset siitä, minkälaisen koulutuksen haastateltavat kokisivat hyödylliseksi, vaihtelivat esihenkilöiden kouluttamisesta koko henkilöstön kouluttamiseen. Yhdistävä tekijä vastauksissa oli se, että monimuotoisuutta ei voi kouluttaa esimerkiksi jakamalla paperisia ohjeistuksia tai laittamalla materiaalia ilmoitustaululle. Monimuotoisuuskoulutuksen ajateltiin voivan olla esimerkiksi faktapohjaista tietoutta eri kulttuureista, henkilöstöjohtamisen psykologiaa tai miten osallistaa kaikki arjessa. Vastauksissa toivottiin koulutuksen olevan vuorovaikutteista, keskustelevaa ja sen toivottiin esimerkiksi antavan esihenkilöille työkaluja arkeen, joiden avulla he voivat edistää monimuotoisuutta.

5 Pohdinta

Osana opinnäytetyöprosessia on tärkeää pohtia tutkimusprosessin onnistumista, lopputuloksia ja jatkokehitysmahdollisuuksia. Tässä luvussa on esitelty johtopäätöksiä monimuotoisuuden ja ennakkoluulojen teemoista. Lisäksi pohditaan opinnäytetyön tavoitteita, niiden toteutumista sekä kehitysmahdollisuuksia tulevaisuudessa. Lopussa on reflektoitu myös omaa oppimista ja kehittymistä opinnäytetyöprosessin aikana sekä yhteistyötä projektiryhmän kesken.

5.1 Johtopäätökset

Esitän seuraavaksi vastaukset tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli: *Miten monimuotoisuuden koetaan toteutuvan toimeksiantajayrityksessä?* Pääasiassa haastateltavat olivat tietoisia aihepiiristä ja siitä, mitä monimuotoisuus tarkoittaa terminä. Havaittavissa oli selkeästi myös positiivinen asenne monimuotoisuutta ja erilaisuutta kohtaan. Haastatteluissa nousi esille selkeästi, että tasa-arvoisuus, erilaisuus ja monimuotoisuus koettiin vahvuutena. Kokonaisuutena haastatteluista voidaan päätellä, että suhtautuminen erilaisuuteen koetaan rohkeutena, vahvuutena ja sitä halutaan edistää. Koska asenteet teemaa kohtaan ovat selkeästi positiiviset, luo se hyvän pohjan monimuotoisen yrityskulttuurin muodostumiselle (Köllen ym. 2018, 476).

Monimuotoisuuden toteutumisessa on havaittavissa eroavaisuuksia työtehtävän, työskentelyalueen ja toimipisteiden välillä. Monimuotoisuutta esiintyy enemmän tietyissä toimipisteissä. Kuten Brief (2008, 34) on todennut, oli tuloksissa havaittavissa, että esihenkilöasemassa työskentelevät henkilöt olivat tietoisempia ja moni olikin jo osaltaan ollut luomassa monimuotoisempaa yrityskulttuuria. Moni koki monimuotoisuuden ja sen edistämisen hyvin merkityksellisenä, ja monet jakoivat myös ylpeinä esimerkkejä arjesta, jolloin joko henkilö itse tai kollega oli edistänyt etenkin monimuotoisuutta.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli: *Millaisia ennakkoluuloja toimeksiantajayrityksessä on havaittu?* Suurin osa haastateltavista oli havainnut ennakkoluuloja, mutta vain noin kolmas haastateltavista kertoi huomanneensa itse muodostavansa ennakkoluuloja. Yleisimmät ennakkoluulot liittyivät pitkälti samankaltaisiin asioihin, kuin ajatukset monimuotoisuudesta. Kuten Nelson ja Todd (2009, 3–4) ovat todenneet, ennakkoluulot eivät perustu faktoihin, mikä oli havaittavissa myös vastauksissa. Erilaiset kulttuurit, osaaminen, sukupuoli, asema sekä ulkonäkö olivat useimmiten havaittuja ennakkoluuloja. Tilanteet, joissa nämä ilmenivät, liittyivät puolestaan työyhteisön sisäisiin sekä myös ulkopuolisiin henkilöihin; esimerkiksi sisäiset siirrot, uusien työntekijöiden aloittaminen tai tilanteet, joissa toista henkilöä ei tunneta kunnolla.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli: *Millä tavoin toimeksiantajayritys voi edistää monimuotoisuutta?* Iso osa haastateltavista toivoi monimuotoisuuden näkyvän arjessa nykyistä enemmän. Tästä nouseekin kysymys tietämyksestä ja henkilöiden käsityksestä, mitä monimuotoisuus todellisuudessa on. Yleisimmin monimuotoisuuden esiintymiseen liittyi vahvasti helposti havainnoitavia asioita, kuten ikä, sukupuoli, kieli ja kansallisuus. Lahden (2014, 5.3) esittämästä poiketen, tietoisuudesta monimuotoisuuden hyödyistä koko organisaatiolle ei oltu tietoisia. Monimuotoisuus kuitenkin kattaa myös paljon enemmän, joten olisi hyvä lisätä tietoisuutta siitä, että itseasiassa jokainen työyhteisö on omalla tavallaan monimuotoinen, pelkästään sen vuoksi, että työyhteisössä on erilaisia persoonia.

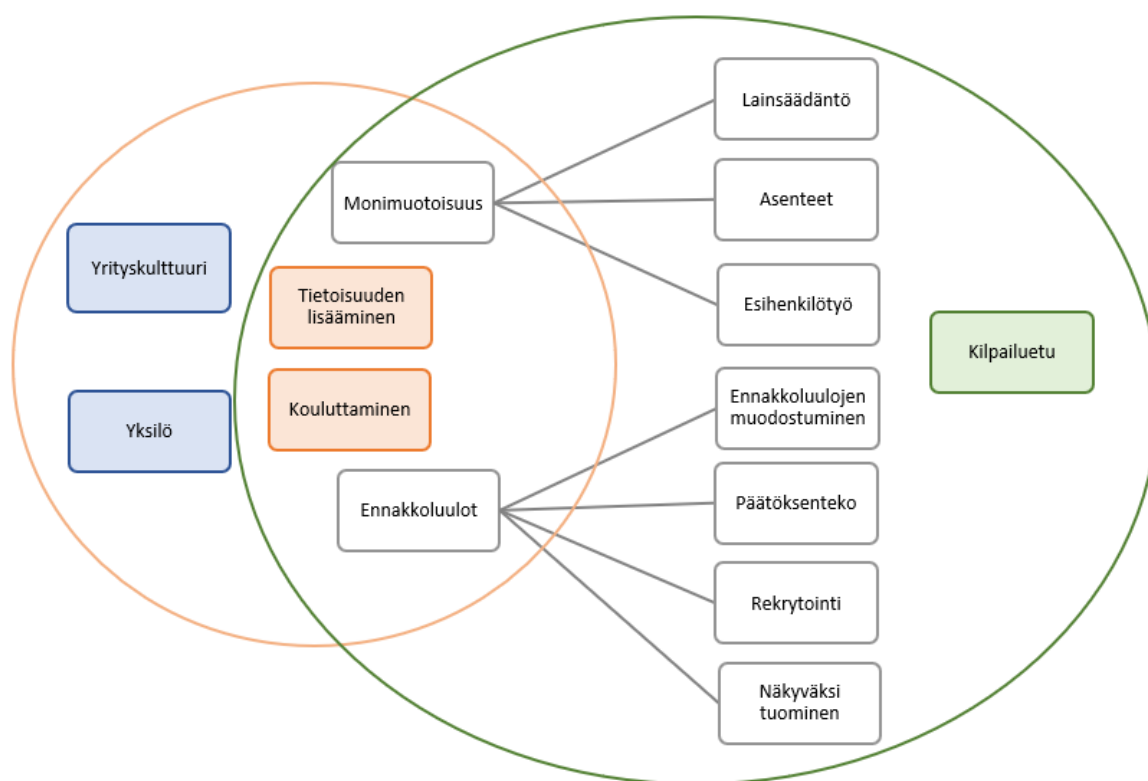
Jotta voidaan luoda monimuotoisempaa ja suvaitsevampaa yrityskulttuuria, on huomattava, että jokainen yksilö vaikuttaa yrityskulttuuriin omilla ajatuksillaan ja asenteillaan (Brief & Bradley 2008, 20). Monimuotoisuuden edistämisen kannalta olisi tärkeää tuoda asia mahdollisimman lähelle jokaista yksilöä, kuten Köllen ym. (2018, 476) ovat esittäneet. Yrityksen kokoluokasta johtuen on mahdotonta vaikuttaa jokaiseen yksilöön erikseen, mutta kehitystyössä ja strategiaa luotaessa tulisi monimuotoisuus ottaa huomioon kaikissa muodoissaan ja siten pyrkiä tuomaan monimuotoisuutta esille tekijänä, joka mahdollistaa jokaiselle työntekijälle tasavertaiset mahdollisuudet. Jos monimuotoisuus tuodaan tarpeeksi lähelle jokaista yksilöä ja jokainen alkaa tunnistaa monimuotoisuutta enemmän ympärillään, tietoisuutta lisäämällä voitaisiin nähdä positiivisia vaikutuksia.

Neljäntenä tutkimuskysymyksenä oli: *Millä tavoin toimeksiantajayritys voi vähentää ennakkoluuloja?* Ennakkoluulojen osalta olisi hyvä lisätä tietoisuutta siitä, että vaikka ennakkoluulot usein yhdistetään negatiivisiin asioihin ja henkilöt voivat kokea epämiellyttäväksi tunnustaa muodostavansa ennakkoluuloja, on se täysin normaalia. Kuten Kariwala (2020) on todennut, ennakkoluulojen tiedostaminen on ensimmäinen askel kohti suvaitsevampaa ja monimuotoisempaa yrityskulttuuria. Toimeksiantajayrityksen monimuotoisuustyössä tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten ennakkoluulot ja monimuotoisuus linkittyvät toisiinsa.

Toimeksiantajayrityksen voi olla haasteellista kouluttaa ja vaikuttaa jo olemassa olevaan yrityskulttuuriin, joten olisi hyvä kiinnittää huomiota myös jokaiseen yksilöön, joka tulee työntekijäksi yrityksen palvelukseen. Asenteisiin, ennakkoluuloihin, arvoihin ja henkilön ajatuksiin on mahdollista paneutua etenkin uusia henkilöitä rekrytoitaessa, mikäli rekrytointeja hoitaville henkilöille on annettu edellytykset ja tarvittavat työkalut näiden tunnistamiseen ja tutkimiseen. Etenkin esihenkilöasemaan rekrytoitaviin henkilöihin tulisi kiinnittää huomiota, sillä he ovat suorassa yhteydessä tuleviin rekrytointeihin ja päätöksiin. Esihenkilöillä on myös tärkeä rooli arjen työssä oman tiiminsä tekemiseen ja ajatuksiin. Monimuotoisempaa yrityskulttuuria rakentaessa on tärkeää antaa

esihenkilöasemassa työskenteleville henkilöille koulutusta ja lisätä tietoisuutta siitä, miten heidän tulee ohjata arjessa tiimiään ja omalta osaltaan puuttua havaitessaan konflikteja tai vastakkainasettelua.

Tietoisuuden lisäämisessä tulisi ottaa huomioon tietoisuuden lisääminen myös monimuotoisuuden ja ennakkoluulottomuuden kehittämisen tuottamasta kilpailuedusta tulevaisuudessa (Brief & Bradley 2008, 266–276). Kuten Ferguson (2019) on esittänyt, monimuotoisuuden edistäminen rakentaa parhaimmillaan työnantajamielikuvaa ja sen avulla houkuttelee yrityksen palvelukseen henkilöitä, joilla on osaamista ja toivottu positiivinen asenne monimuotoisuutta kohtaan. Kun yritys näyttäytyy työmarkkinoilla positiivisessa valossa, on sen todettu houkuttelevan työmarkkinoilta henkilöitä, joiden tiedoilla ja taidoilla on suuri merkitys yrityksen menestykseen tulevaisuudessa. Kuva 4 havainnollistaa tutkimuksen avulla täydennettyä viitekehystä, jossa myös johtopäätökset on otettu huomioon.



Kuva 4. Teoreettinen viitekehys ja johtopäätökset

5.2 Toimenpidesuosituksat

Toimeksiantajayritys on käynnistänyt projektin monimuotoisuuden ja osallisuuden edistämiseksi. Haastatteluissa oli havaittavissa selkeästi, että haastateltavien ajatukset, tiedot ja asenteet vaihtelivat. Monimuotoisuustyön tulisi sisältää strategia pidemmälle tulevaisuuteen, joka sisältäisi selkeän

suunnitelman toimenpiteistä ja tavoitteista, joita toimeksiantajayritys toivoo saavuttavansa. Ensimmäisenä askeleena olisi hyvä lisätä tietoisuutta koko organisaatiossa, ottaen huomioon eri työyhteisöjen erilaisuudet ja asenteet. Aihepiiristä on haasteellista tehdä koulutusta, joka toimisi jokaiselle, sillä jokainen henkilö kokee tämän eri tavoin. Tietoisuutta tulisi pyrkiä lisäämään tarjoamalla arjessa mahdollisuuksia keskustelevin keinoin ja arjen esimerkkien avulla. Koulutuksessa tai tietoisuuden lisäämisessä tulisi pyrkiä välttämään sitä, että henkilöille kerrotaan heidän ajatustensa olevan väärä tai puutteellisia. Luomalla tilaa oivalluksille ja henkilön ajatusmaailman avaamiselle saavutetaan todennäköisesti pitkäaikaisempi tulos.

Monimuotoisuusstrategian tulisi vaalia jo olemassa olevaa erilaisuutta ja monimuotoisuutta. Monimuotoisuutta on jo yrityksessä paljon, sitä ei vain vielä tunnisteta. Monimuotoisuusstrategiassa ei tulisi keskittyä vain perinteisiin asioihin, jotka nousivat myös tutkimuksen haastatteluissa esille. Pikemminkin tulisi tuoda esille työpaikoilla jo olemassa olevaa erilaisuutta kaikissa sen eri muodoissa, jolloin monimuotoisuusstrategia olisi samaistuttavampi jokaisen työntekijän näkökulmasta. On tärkeää, että jokainen yksilö kokee monimuotoisuusstrategian edistävän yksilön omaa työyhteisöä positiiviseen suuntaan ja tuottavan jokaiselle esimerkiksi tasavertaiset etenemismahdollisuudet työssään.

Monimuotoista yrityskulttuuria luodessa olisi hyvä ottaa huomioon myös esihenkilöiden tarpeet ja heidän käytössään olevat arjen työkalut. Esihenkilöiden tietoisuutta olisi hyvä lisätä teeman ympärillä, etenkin näkökulmasta, jolla voidaan pyrkiä ratkaisemaan mahdolliset monimuotoisuuden edistämisestä aiheutuvat konfliktit. On voitu todeta, että monimuotoisissa ympäristöissä konflikteja aiheutuu kulttuurien ja persoonien erilaisuudesta johtuen (Brief & Bradley 2008, 266–267). Näissä tilanteissa on äärimmäisen tärkeää, että esihenkilöasemassa työskentelevä henkilö ymmärtää konfliktitilanteen juurisyyt, jotta hän voi omalta osaltaan olla ratkaisemassa tilannetta. Mitä parempi tietämys esihenkilöllä on, sitä paremmat edellytykset hänellä on kääntää konfliktitilanteet positiivisiksi kokemuksiksi, joiden avulla voidaan lisätä tietoisuutta ja ymmärrystä erilaisista kulttuureista ja työskentelytavoista.

Lisäksi toimeksiantajayrityksen on hyvä kiinnittää huomiota yrityksen rekrytointiprosesseihin. Ferguson (2019) on nostanut esille, että rekrytoinnit ovat avainasemassa monimuotoisemman yrityskulttuurin kehittämisessä. Lisäksi haastatteluissa oli havaittavissa vastauksia, joista voidaan vetää johtopäätös siitä, että rekrytointiprosessien tulisi olla vielä läpinäkyvämpiä ja tasa-arvoisempia. Toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosesseja hoitavien henkilöiden tulisi olla hyvin tietoisia etenkin aihepiiristä ja olla valmiita reflektomaan omaa päätöksentekoaan rekrytointitilanteissa. Rekrytointien yhteydessä on hyvä hyödyntää myös puolueettomia henkilöitä, joiden on mahdollista katsoa rekrytointia ilman aikaisempia ennakkoluuloja tai ajatuksia työyhteisöstä. Näin voidaan turvata

entistä paremmin monimuotoisuuden edistäminen ja ehkäistä ennakkoluulojen muodostumista rekrytointitilanteissa.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimus monimuotoisuuden ja ennakkoluulojen teeman osalta tulisi kohdistua tarkemmin ja kattavammin eri työnkuvissa työskentelevien henkilöiden kokemuksiin. Tutkimuksessa oli havaittavissa, että esihenkilö- ja työntekijätasolla oli eroavaisuuksia aiheen ymmärryksessä sekä tietoisuudessa. Lisäksi tutkimuksessa oli myös havaittavissa alueellisia eroja, joita myös haastateltavat itse tiedostivat. Jotta monimuotoisuusstrategia tuottaisi todellista hyötyä yritykselle ja sen toimenpiteet voitaisiin kohdistaa työyhteisön tarpeisiin, olisi tärkeää ymmärtää nykytilaa vielä kattavammin.

Jotta monimuotoisuusstrategia voidaan toimeksiantajayrityksessä muodostaa laadukkaasti, suosituksena olisi myös tehdä tutkimusta tulevaisuudessa, jotta on mahdollista tutkia myös sitä, onko tehdyillä toimenpiteillä vaikutusta. Esimerkkinä jatkotutkimuksen kohteeksi voisi olla rekrytointipäätökset ja niiden perusteet. Olisi tärkeää kiinnittää huomiota siihen, toteutuuko yrityksessä ennakkoluuloton ja tasa-arvoinen rekrytointi. Etenkin tilanteissa, joissa toimeksiantajayrityksen ulkopuolelta rekrytoidaan henkilöitä avainpositioihin, olisi myös rekrytoinnin jälkeen hyvä tutkia heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään, sillä he saattavat kokea monimuotoisuuden ja ennakkoluulot eri tavoin, kuin toimeksiantajayrityksen parissa työskennelleet henkilöt. Kokonaisuudessaan monimuotoisuustyön tulisi olla pitkäjänteistä ja suunnitelmallista.

5.4 Tutkimuksen laatu

Osana tutkimuksen toteutusta on tärkeää arvioida tutkimuksen laatu. Laadullisen tutkimuksen kriteereiksi voidaan määritellä erilaisia tekijöitä, joiden pohjimmaisena tarkoituksena on erottaa hyvä ja huono tutkimus toisistaan. Yleisimpiä käytettyjä kriteereitä ovat reliabiliteetti, validiteetti ja objektiivisuus. (Flick 2011, 5.) Reliabiliteetti ja validiteetti eivät ole sama asia, vaikkakin ne liittyvät toisiinsa. Tutkimustyössä tulee pyrkiä laadukkaaseen luotettavaan lopputulokseen, mutta täydellistä validiteettia ei ole teoriassa mahdollista saavuttaa. Täydellinen validiteetti vaatisi jokaisen tutkimuksen aikana havaitun tekijän tarkan analysoinnin, jolloin tuloksena olisi täydellinen ja tarkka absoluuttinen totuus. Koska laadullisen tutkimuksen vastaukset ovat muodoltaan erilaisia, on totuuden keinona tutkimustyössä päädytty tukeutumaan enemmän reliabiliteetin kuin validiteetin tarkasteluun. Vaikka tutkimuksen validiteetti ei olisi täydellinen, voidaan tutkimustulosten silti todeta olevan luotettavia. Tulosten reliabiliteetti voidaan varmistaa tulosten objektiivisella tarkastelulla. Objektiivisella tulosten tarkastelulla varmistetaan, etteivät henkilökohtaiset näkemykset tai kokemukset ole vaikuttaneet tuloksiin. Käytännössä henkilöstä riippumatta tulokset olisi mahdollista tulkita samoin tavoin. (Kirk & Miller 1985, luku 2.)

Tämän opinnäytetyöprosessin aikana tunnistettiin erilaisia laatuun ja reliabiliteettiin liittyviä riskejä eri vaiheissa. Ensimmäiset tunnistetut riskit olivat haastatteluiden toteutukseen liittyviä. Projektiryhmä tunnisti ennen haastatteluiden aloittamista haasteiksi haastatteluiden aikataulun ja haastateltavien määrän. Ennen haastattelujen aloitusta projektiryhmä teki varasuunnitelman sen varalta, ettei haastateltavia tulisi tarvittavaa määrää. Tavoitteena oli haastatella vähintään 20 henkeä; näkyvyys toimeksiantajayrityksen intranetissä tuotti tyydyttävän määrän haastatteluja. Projektin alkuvaiheessa projektiryhmä myös koki toteutuksen aikataulun olevan melko tiukka, joten aikataulu laadittiin tarkasti ja siinä pysyttiin projektin aikana.

Haastatteluiden toteuttamisessa tunnistettiin riskiksi myös aihepiirin sensitiivisyys ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen etähaastatteluissa. Lisäksi haastattelukysymysten asettelussa pyrittiin ottamaan huomioon termistön käyttö siten, että kysymykset olivat helposti ymmärrettävässä muodossa. Haastatteluja toteutettaessa huomattiin, että haastateltavat olivat tottuneet käyttämään käytössä olleita haastattelukanavia ja haastatteluiden tunnelma oli luottamuksellinen. Haastattelukysymysten asettelu oli pääosin onnistunut ja termistö oli onnistuttu muokkaamaan ymmärrettävään muotoon.

Koska haastatteluihin ilmoittautuminen oli vapaaehtoista, on tutkimustuloksia tarkasteltaessa pidettävä mielessä, että todennäköisesti mukaan ilmoittautuneet henkilöt olivat kiinnostuneita aihepiiristä ja mahdollisesti myös siitä johtuen termistö ja aihepiiri oli heille tuttu. Tästä johtuen ei voida vetää johtopäätöstä, että haastattelututkimuksen tulokset täysin edustaisivat koko toimeksiantajayrityksen tilaa, vaan pikemminkin ne luovat katsauksen aihepiiriin haastateltujen henkilöiden näkökulmasta.

Tutkimuksen aineiston tulokinnassa objektiivisuuden voidaan todeta olleen hyvällä tasolla, sillä kaikki neljä projektiryhmän jäsentä havaitsivat yhteneviä tuloksia. Reliabiliteetin voidaan sanoa toteutuneen hyvällä tasolla, vaikkakin haastattelujen tuloksia analysoidessa osa tuloksista jouduttiin jättämään huomiotta, sillä haastattelija oli huomaamattaan ohjannut haastateltavaa vastaamaan tietyllä tavoin. Reliabiliteettiin vaikutti myös se, että eräälle haastateltavalle oli toimitettu hänen pyynnöstään haastattelumateriaali etukäteen, sillä hän halusi valmistautua haastatteluun etukäteen. Tuloksia analysoitaessa todettiin, että tämä oli todennäköisesti vaikuttanut haastateltavan vastauksiin.

Tulosten analysointia myös vaikeutti menetelmien erilaisuus, sillä puhelimesta ja Teamsin välityksellä toteutettujen haastatteluiden litteroinnit ja analysointi toteutettiin eri tavoin. Periaatteessa molemmat toteutettiin samoin tavoin, mutta puhelimitse toteutettujen haastattelujen osalta virhemarginaali on litteroinneissa isompi. Litterointi tehtiin puhelujen jälkeen käsin, joten inhimillisten virheiden

mahdollisuus on suurempi. Atlas.ti-järjestelmän käyttö oli tärkeä osa tulosten analysointia, sillä sen avulla voitiin vahvistaa tulosten reliabiliteettia.

5.5 Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessin aikana yhteistyö projektiryhmän ja toimeksiantajayrityksen välillä oli sujuvaa. Kaikki osapuolet pitivät kiinni alusta asti sovituista vaiheista ja aikataulusta, joka mahdollisti tutkimuksen toteuttamisen tehokkaasti. Projektiryhmän jäsenillä oli yhteinen aikataulutavoite ja jokainen jäsenistä oli sitoutunut tutkimukseen sekä motivoitunut edistämään tutkimusta. Lisäksi myös toimeksiantajayrityksen edustaja osoitti koko prosessin ajan mielenkiintoa työn edistymiseen, mikä tuki omalta osaltaan tutkimuksen edistymistä. Kokonaisuutena yhteydenpito ja tiedonkulku kaikkien osapuolten välillä oli sujuvaa. Henkilökohtaisesti tutkimusprosessi oli hyvä esimerkki siitä, miten täysin ennalta toisilleen tuntemattomat henkilöt voivat toteuttaa onnistuneen tutkimuksen, kun kaikilla on yhteinen päämäärä.

Haastatteluiden aikana oli havaittavissa, miten helposti haastattelussa haastatteli voi ohjata haastateltavien vastauksia huomaamattaan. Haastattelupatteristoa ja sen käyttöä olisi ollut hyvä harjoitella hieman paremmin etukäteen, joka oli oppi itselleni työelämään. Hyvin suunniteltu ja ennalta harjoiteltu haastattelu tuottaa usein tarkempaa ja validimpaa tietoa haastateltavasta henkilöstä. Haastatteluja seurattaessa sain myös hyvää oppia itselleni omaan työhöni ja haastatteluista oli myös tärkeää saada palautetta projektiryhmän jäseniltä.

Henkilökohtaisen oppimisen ja ammatillisen kehittymisen kannalta aihepiiri oli hyvin mielenkiintoinen kokonaisuudessaan. Kevään aikana aiheen tullessa tutummaksi tulivat aihepiirin tuntemuksen hyödyt esille myös työelämässä. Etenkin ennakkoluulojen tiedostaminen ja niiden ymmärtäminen on tuonut tietotaitoa myös tulevaisuuden työelämään. Ennakkoluulojen parempi ymmärrys on tuottanut itselleni positiivisia vaikutuksia työelämässä ja olen myös huomannut olevani ammatillisesti uskottavampi. Ennakkoluulojen tunnistaminen haastattelutilanteissa ja niistä keskustelu on tuottanut hyviä tuloksia ja parantanut sidosryhmien kokemuksia toteutetuista haastatteluprosesseista. Henkilökohtaisesti koen, että jokaisen rekrytointia tekevän henkilön olisi tärkeää perehtyä tähän aihepiiriin.

Prosessi kokonaisuutena opetti minulle lisää itsestäni, projektin toteuttamisesta ja lisäsi ymmärrystä yrityskulttuurista, monimuotoisuudesta ja osallisuudesta, sekä ennakkoluuloista. Projektin aikana henkilökohtaiset vahvuuteni ja kehityskohteeni tulivat esille, mikä osaltaan on lisännyt itseluottamusta, sillä opin etenkin aikatauluttamisesta ja järjestelmällisestä työskentelystä projektin aikana muilta projektitiimin jäseniltä. Monimuotoisuus ja osallisuus ovat olleet asioina tuttuja, mutta opinnäytetyöprosessin jälkeen koen saaneeni laajempaa näkemystä aihepiiriin. Vaikkakin

prosessin aikana oli hetkiä, jolloin prosessi vaati keskittymistä ja tuntui raskaalta toteuttaa, oli hienoa huomata tutkimuksen edetessä, miten hyvällä suunnittelulla, tehtävien jaolla ja positiivisella asenteella on mahdollista toteuttaa onnistunut kokonaisuus.

Lähteet

- Alshenqeeti, H. 2014. Interviewing as a Data Collection Method: A Critical Review. Skiedu Press. Newcastle. Luettavissa: https://www.researchgate.net/profile/Hamza-Alshenqeeti/publication/269869369_Interviewing_as_a_Data_Collection_Method_A_Critical_Review/links/55d6ea6508aed6a199a4fd34/Interviewing-as-a-Data-Collection-Method-A-Critical-Review.pdf. Luettu: 20.3.2022
- Bell, J. & Waters, S. 2014. Doing your research project: a guide for first-time researchers. Open University Press. Maidenhead. E-Kirja. Luettu: 20.3.2022
- Brief, A. & Bradley, J. 2008. Diversity at Work. Cambridge University Press. Cambridge. E-Kirja. Luettu: 20.3.2022.
- Chang, H. 2008. Autoethnography as method. Left Coast Press. Walnut Creek, CA. E-Kirja. Luettu: 20.3.2022.
- Dobbin, F. & Kalev, A. 2016. Why Diversity Programs Fail. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>. Luettu: 8.3.2022.
- Ferguson, J. 2019. The Failures of Bias Training, and What You Should be Doing Instead. Trustradius. Luettavissa: <https://www.trustradius.com/buyer-blog/the-failures-of-bias-training-and-what-you-should-be-doing-instead>. Luettu: 12.3.2022.
- Flick, U. 2011. Designing Qualitative Research. Sage Publications. Lontoo. E-Kirja. Luettu: 18.4.2022.
- Gillian, M. 2014. The effects of cultural diversity at workplace. Journal of Diversity Management. Luettavissa: <https://www.clutejournals.com/index.php/JDM/article/view/8974/8934>. Luettu: 20.3.2022.
- Georgiandou, A., Gonzalez-Perez, M.-A. & Olivas-Luján, M. 2019. Diversity Within Diversity Management. Emerald Publishing Limited. Bingley, Englanti. E-kirja. Luettu: 30.12.2021.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-Kirja. Luettu: 2.1.2022.
- Kariwala, D. 8.10.2020. Biases: What are they and how they influence Organizational Culture. LinkedIn. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/biases-what-how-influence-organizational-culture-dheeraj-kariwala>. Luettu: 11.3.2022.

- Kirk, J. & Miller, M. 1985. Reliability and Validity in Qualitative Research. Sage Publications. Lontoo. E-Kirja. Luettu: 18.4.2022.
- Kirton, G. & Greene, A.-M. 2022. The Dynamics of Managing Diversity and Inclusion a Critical Approach. 5. painos. Routledge. New York. E-kirja. Luettu: 20.3.2022.
- Köllen, T., Bendl, R. & Kakkuri-Knuuttila, M.-L. 2018. Equality, Diversity, and Inclusion: Moral perspectives of equality, diversity, and inclusion. Emerald Publishing Limited. Bingley. E-kirja. Luettu: 20.3.2022.
- Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä: hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. 2014. Talentum media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.3.2022.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.3.2022.
- McIntosh, M. & Morse, J. 2015. Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. Sage Publications. Luettavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2333393615597674> . Luettu: 20.3.2022
- Nelson & Todd, D. 2009. Handbook of prejudice, stereotyping, and discrimination. Psychology Press. New York. E-kirja. Luettu: 12.3.2022.
- Rauramo, P. 2015. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Helsinki. E-Kirja. Luettu: 20.3.2022.
- Reiners, B. 8.3.2022. 16 Unconscious Bias Examples and How to Avoid Them in the Workplace. Built In. Luettavissa: <https://builtin.com/diversity-inclusion/unconscious-biasexamples>. Luettu: 12.3.2022.
- Saldaña, J., Leavy, P. & Beretvas, N. 2011. Fundamentals of qualitative research. Oxford University Press. Oxford. E-Kirja. Luettu: 20.3.2022.
- Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. & Silverman, D. 2004. Qualitative research practice. Sage Publications. Thousand oaks. E-Kirja. Luettu: 20.3.2022.
- Siegel, D. 2003. The Call for Diversity: Pressure, Expectation, and Organizational Response in the Postsecondary Setting. Routledge. New York. E-kirja. Luettu: 20.2.2022.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. Työelämän monimuotoisuusohjelma - Toimenpideohjelma työelämän monimuotoisuuden edistämiseksi maahanmuuton ja kotoutumisen näkökulmasta. Luettavissa:

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162933/TEM_2021_10.pdf. Luettu: 11.3.2022.

Urry, J. 2016. What is the future? Polity Press. Cambridge. Luettavissa:

https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=PDgKDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Future&ots=T9st5_oLHI&sig=ujG3EE3r7HXDubRiQEvqGzqFLA0&redir_esc=y#v=onepage&q=Future&f=false. Luettu: 12.3.2022

Liitteet

Liite 1. Projektiryhmän tutkimusraportti

Luottamuksellinen sisältö poistettu.

Liite 2. Haastatteluihin ilmoittautumiseen luotu intrateksti toimeksiantajayritykselle

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen Intranetissä julkaistu artikkeli, yrityksen nimi ja edustajien tiedot muutettu anonymiteetin säilyttämiseksi.

”Etsitään osallistujia haastattelututkimukseen, palkintona toimeksiantajayrityksen lahjakortti

Monimuotoisuus ja osallisuus toimeksiantajayrityksessä

Haluamme, että jokaisella on mahdollisuus toimia ja edetä toimeksiantajayrityksessä omana itsenään. Haluamme ymmärtää paremmin sitä, miten kaikki toimeksiantajayrityksen edustajat asian kokevat, ja siihen tarvitsemme teidän apuunne. Tämä on tärkeä osa kehittymistämme entistä monimuotoisemmaksi ja osallisuuden huomioivaksi yritykseksi.

Osana tätä kehitystyötä on joulukuussa käynnistetty tutkimus nykytilanteen kartoittamiseksi. Kartoituksen avulla saamme tärkeää pohjatietoa jatkotyön tueksi. Tutkimuksen tavoitteena on kerätä tietoa toimeksiantajayrityksen edustajilta siitä, mikä on heidän näkemyksensä monimuotoisuudesta ja osallisuudesta ja erityisesti se, miten toimeksiantajayrityksen edustajat kokevat niiden toteutumisen työarjessa omasta näkökulmastaan. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Master-opiskelijat tekevät tutkimuksen haastatteleamalla toimeksiantajayrityksen edustajia joko puhelimitse tai Teamsilla. Haastattelun kesto on noin 45–60 minuuttia. Haastattelu ei ole työaikaa, mutta osallistuneet saavat palkinnoksi ajastaan 20 € arvoisen toimeksiantajayrityksen lahjakortin, jonka toimitamme jälkikäteen.

Olisitko sinä kiinnostunut antamaan pienen hetken ajastasi osallistumalla haastatteluun? Arvostamme jokaisen näkemystä ja ajatuksia.

Tutkimuksen tuloksia hyödyntäen luodaan toimenpidesuosituksia ja nostetaan esille asioita, joihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota. Sisältöjä käsitellään luottamuksellisesti eikä yksilön vastauksia voi tunnistaa tuloksista. Olisi ensiarvoisen tärkeää, että saisimme haastateltua toimeksiantajayrityksen edustajia mahdollisimman monipuolisesti eri puolilta organisaatiota.

Jos olet kiinnostunut tulemaan haastateltavaksi, otathan yhteyttä meillä, soittamalla tai tekstiviestillä viimeistään 21.1.2021 mennessä

- tanja.tornroos@myy.haaga-helia.fi / puhelinnumero tai
- reeta.yla-jussila@myy.haaga-helia.fi / puhelinnumero

Haastattelemme yhteensä 40 henkilöä ja sovimme kanssasi sellaisen toteutuksen, mikä sinulle parhaiten sopii (ajankohta ja tapa). Mikäli haastatteluihin ilmoittautuu enemmän kiinnostuneita, valitaan haastateltavat niin, että he edustavat kattavasti toimeksiantajayrityksen edustajia eri puolilta taloa. Haastatteluiden toteutuksesta vastaavat Haaga-Helian Master-opiskelijat ja toimeksiantajayrityksen puolesta tutkimuksesta vastaa HR-osasto. HR-tiimin edustaja vastaa mielellään mahdollisiin kysymyksiin.

Liite 3. Haastattelukysymykset

Taustakysymykset (T1-T3)

T1 Mihin seuraavista ryhmistä kuulut?

Paikallisen toimipisteen työntekijä tai esihenkilö / jakelukeskuksen työntekijä tai esihenkilö / paikallisen toimipisteen toimihenkilö tai ylempi toimihenkilö / paikallisen toimipisteen tukitoimintojen toimihenkilö tai ylempi toimihenkilö

T2 Oletko jonkinlaisessa esihenkilöroolissa?

T3 Mihin ikäjakaumaan kuulut? Alle 20 v, 20–30 v, 30–40 v tai yli 40 v

Monimuotoisuus (K1-K9)

K1 Mitä sinusta on monimuotoisuus työyhteisössä?

K2 Mitä se merkitsee sinulle?

K3 Miten monimuotoisuus näkyy työpaikkasi arjessa? Kerro jokin esimerkki arjen tilanteesta, jossa monimuotoisuus on näkynyt.

K4 Miten toivoisit monimuotoisuuden näkyvän työpaikkasi arjessa?

K5 Mitkä asiat saavat sinut tuntemaan olosi hyväksytyksi ja arvostetuksi työyhteisössäsi?

K6 Mikä oli viimeisin tilanne, jossa tunsit olosi hyväksytyksi?

K7 Mikä oli viimeisin tilanne, jossa et kokenut, että sinua arvostetaan tai koit olevasi ulkopuolinen?

K8 Millaisia ennakkoluuloja olet kohdannut työyhteisössäsi? Anna esimerkki?

K9 Oletko kokenut itse syrjintää tai nähnyt muita syrjittävän toimeksiantajayrityksessä?

Osallisuus (K10-K22)

K10 Kuinka ymmärrät osallisuuden?

K11 Mitä se merkitsee sinulle?

K12 Millä tavoin henkilökohtaiset arvosi ja näkemyksesi huomioidaan toimeksiantajayrityksessä?

K13 Mitkä asiat tekevät työstäsi merkityksellistä ja ovat sinulle työssäsi tärkeitä?

K14 Minkälaiset asiat lisääisivät merkityksellisyyden tunnetta?

K15 Minkälaisia mahdollisuuksia sinulla on vaikuttaa ja kertoa omia näkemyksiäsi työhön liittyvissä asioissa?

K16 Mitkä asiat edesauttavat tunnetta siitä, että olet osa työyhteisöäsi?

K17 Entä mitkä asiat saavat sinut tuntemaan olosi ulkopuoliseksi?

K18 Miten henkilökohtaiset vahvuutesi huomioidaan työssäsi ja työyhteisön toiminnassa?

K19 Miksi monimuotoisuus ja osallisuustyön kehittäminen on mielestäsi tärkeää?

K20 Miten koet yhdenvertaisuuden toteutuvan toimeksiantajayrityksessä?

K21 Miten koet toimeksiantajayrityksen osoittavan sitoutumista monimuotoisuuden ja osallisuuden edistämiseen?

K22 Mitkä asiat tekevät/tekisivät toimeksiantajayrityksestä houkuttelevan työnantajan tulevaisuudessa?

Kysymyksiä esihenkilöille (K23-K26)

K23 Miten toivoisit, että monimuotoisuus- ja osallisuustoimintaa kehitettäisiin tulevaisuudessa?

K24 Miten toivoisit voivasi vaikuttaa tähän?

K25 Millaista koulutusta olet saanut monimuotoisuuden ja osallisuuden johtamiseen?

K26 Millaista koulutusta toivoisit?

Liite 4. Atlas.ti laadullisen analyysin tutkimustulokset

Luottamuksellinen sisältö poistettu.

Liite 5. Toimeksiantajayritykselle tuotetut artikkelit tutkimustuloksista

Luottamuksellinen sisältö poistettu.

Liite 6. Tutkimustuloksen koostettu esitysmateriaali

Luottamuksellinen sisältö poistettu