



Osallistavampaa esihenkilötyötä viestinnän ja palautteen avulla

Reeta Ylä-Jussila

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Palveluliiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen

Opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Reeta Ylä-Jussila
Tutkinto Palveluliiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen
Raportin/Opinnäytetyön nimi Osallistavampaa esihenkilötyötä viestinnän ja palautteen avulla
Sivu- ja liitesivumäärä 41 + 6
<p>Opinnäytetyö perustuu toimeksiantajan Haaga-Helia Ammattikorkeakoulun master-opiskelijoilta tilaamaan Monimuotoisuus ja osallisuus -haastattelututkimukseen. Haastattelututkimus tehtiin ryhmätyönä, lisäksi kukin ryhmän jäsenistä teki haastattelututkimuksen teemoista oman opinnäytetyönsä. Toimeksiantajayritys tilasi selvityksen voidakseen tulevaisuudessa kehittää monimuotoisuutta ja osallisuutta yrityksessä ja kohdistaa työn oikein. Tilatun tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa yrityksen henkilökunnan näkemyksiä monimuotoisuudesta ja osallisuudesta ja selvittää, miten ne toteutuvat heidän työarjessaan. Lisäksi henkilökunnalta haluttiin mielipiteitä ja ehdotuksia siitä, miten monimuotoisuus ja osallisuus -työtä tulisi tulevaisuudessa kehittää.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia monimuotoisuuden ja osallisuuden johtamista, esihenkilön vaikutusta työntekijän osallisuuden kokemukseen sekä sitä, miten viestinnällä ja palautteella voidaan vaikuttaa henkilöstön osallisuuden tunteeseen. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja, joilla työntekijä voi sitouttaa henkilöstöään, kannustaa heitä kertomaan näkemyksiään, kehittää koko organisaation palautekulttuuria ja viestiä yhdenvertaisesti.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta käsitteli osallistavaa johtamista, jonka ytimessä on henkilöstön yhdenvertainen kohtelu, turvallisen organisaatiokulttuurin varmistaminen sekä henkilöstön sitouttaminen. Osallistava esihenkilö edistää tiiminsä osallistumista ja yhteenkuuluvuutta, arvostaa alaisiaan ja on valmis kuuntelemaan heitä. Oikea-aikainen, faktoihin perustuva yhdenmukainen viestintä sekä turvallisen tilan varmistava ja dialogiin perustuva palautekulttuuri auttavat osallistavaa johtajaa henkilöstön osallistamisessa ja sitouttamisessa.</p> <p>Tulosten perusteella henkilön osallistamisen kulmakiviä ovat yhdenmukainen ja arvostava kohtelu, henkilöstön kuunteleminen, palautteen ja dialogin lisääminen sekä omaa työtä koskevista asioista viestiminen. Jatkokehitystoimenpiteinä on ehdotettu tietoisuuden lisäämistä monimuotoisuuden ja osallisuuden teemoista, yksilöiden ja tiimien vahvuuksien määrittelemisen ja kehittäminen yhdessä, oikea-aikainen, kaikki tavoittava viestintä, jossa on huomioitu paikallisuus sekä palautetaitojen parantaminen.</p>
Asiasanat Osallisuus, monimuotoisuus, esihenkilötyö, viestintä, palaute

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset, aiheen rajaus ja peittomatriisi.....	2
1.3	Käsitteiden määrittely ja käytetyt lähteet.....	3
2	Tietoperusta	5
2.1	Monimuotoisuuden ja osallisuuden johtaminen	5
2.2	Esihenkilön vaikutus osallisuuden tunteeseen	9
2.3	Viestintä henkilöstön osallistamismenetelmänä	12
2.4	Palaute henkilöstön osallistamismenetelmänä	13
2.5	Teoreettinen viitekehys.....	18
3	Tutkimusmenetelmät	19
3.1	Lähestymistapa	19
3.2	Aineiston keruumenetelmät	20
3.3	Aineiston analysointimenetelmät	23
3.4	Tutkimusprosessin kuvaus	24
4	Tulokset.....	25
4.1	Monimuotoisuuden ja osallisuuden johtaminen	25
4.2	Esihenkilön vaikutus osallisuuden tunteeseen	26
4.3	Viestintä henkilöstön osallistamismenetelmänä	28
4.4	Palaute henkilöstön osallistamismenetelmänä	30
5	Pohdinta	32
5.1	Johtopäätökset.....	32
5.2	Toimenpidesuosituksset ja jatkotutkimuskohteet.....	34
5.3	Tutkimuksen laatu ja eettisyys.....	36
5.4	Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi	37
	Lähteet.....	39
	Liitteet	42
	Liite 1. Asiakasraportti toimeksiantajalle	42
	Liite 2. Haastattelukysymykset	43
	Liite 3. Haastattelukutsu	45
	Liite 4. Haastattelumateriaali	46
	Liite 5. Atlas.ti –tulokset.....	47

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin monimuotoisuuden ja osallisuuden johtamista, esihenkilön vaikutusta työntekijän osallisuuden kokemukseen sekä sitä, miten viestinnällä ja palautteella voidaan vaikuttaa henkilöstön osallisuuden tunteeseen. Opinnäytetyö on osa toimeksiantajan Haaga-Helia Ammattikorkeakoulun master-opiskelijoilta tilaamaa Monimuotoisuus ja osallisuus -haastattelututkimusta. Tässä luvussa kuvataan aluksi tarkemmin tutkimuksen ja toimeksiannon taustoista. Haastattelututkimus tehtiin poikkeuksellisesti ryhmätyönä, ja samalla kukin ryhmän jäsenistä sai aineiston omaan opinnäytetyöhönsä. Taustojen jälkeen käydään läpi tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä aiheen rajaus. Johdannon viimeisessä alaluvussa on keskeisten käsitteiden määrittelyn lisäksi katsaus tutkimuksessa käytettyyn lähdemateriaaliin.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimus on osa kansainvälisen kaupan alalla toimivan toimeksiantajayrityksen Haaga-Helia Ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoilta tilaamaa Monimuotoisuus ja osallisuus -haastattelututkimusta. Haastattelututkimuksen tekivät neljä Haaga-Helian ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijaa: Niina Heinonen, Julia Saunamäki, Tanja Törnroos ja Reeta Ylä-Jussila. Opiskelijat toteuttivat yhdessä haastattelututkimuksen ja koostivat toimeksiantajalle raportin (liite 1) tuloksineen ja toimenpidesuosituksineen. Yhteisen tutkimuksen lisäksi kukin ryhmän opiskelijoista teki haastattelututkimuksen teemoista oman opinnäytetyönsä ja haastatteluista saatu materiaali on tutkimusaineistona kunkin opiskelijan opinnäytetyössä.

Kaupan alalla toimiva toimeksiantajayritys ei halua nimeään julki, joten tässä opinnäytetyössä sitä kutsutaan termeillä toimeksiantaja, yritys ja toimeksiantajayritys. Toimeksiantajan puolelta yhteyshenkilönä projektissa oli henkilöstöhallinnossa työskentelevä henkilö.

Toimeksiantajayritys tilasi opiskelijoilta selvityksen voidakseen tulevaisuudessa kehittää monimuotoisuutta ja osallisuutta yrityksessä ja kohdistaa työn oikein. Tilatun tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa yrityksen henkilökunnan näkemyksiä monimuotoisuudesta ja osallisuudesta ja selvittää, miten ne toteutuvat tällä hetkellä heidän työarjessaan. Lisäksi henkilökunnalta haluttiin mielipiteitä ja ehdotuksia siitä, miten monimuotoisuus ja osallisuus -työtä tulisi tulevaisuudessa kehittää. Opiskelijaryhmältä toivottiin selvitystyön lisäksi toimenpidesuosituksia ja kehitysehdotuksia tulevaisuutta varten. Tutkimusraportin lisäksi opiskelijaryhmä sitoutui kirjoittamaan tutkimuksen tuloksista kaksi blogitekstiä toimeksiantajan intranettiin. Opiskelijaryhmä esitteli tehdyn raportin toimeksiantajan edustajalle, lisäksi projektin vaiheista, teemoista ja tuloksista pidettiin lyhyt esitys tilaisuudessa, johon osallistui henkilöitä toimeksiantajayrityksen HR:stä ja viestinnästä. Esitystä varten tehty Power Point-esitys annettiin toimeksiantajan käyttöön.

Omassa opinnäytetyössäni keskityin tarkastelemaan, miten monimuotoisuutta ja osallisuutta johdetaan yrityksessä, ja miten esihenkilöt voivat vaikuttaa yksilön osallisuuden tunteeseen. Vaikka haastatteluissa ei ollut varsinaisia kysymyksiä viestinnästä ja palautteesta, ne nousivat keskustelun aiheiksi monissa haastatteluissa. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä käsitellään myös palautetta ja viestintää osana yksilön osallisuuden tunnetta ja esihenkilön osuutta näissä tekijöissä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset, aiheen rajaus ja peittomatriisi

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat

K1: Miten monimuotoisuutta ja osallisuutta johdetaan Yrityksessä?

K1.1 Miten esihenkilöt voivat vaikuttaa yksilön osallisuuden tunteeseen?

K2: Millaisin viestinnän keinoin henkilöstön osallisuutta työyhteisössä lisätään?

K3: Mikä on palautteen merkitys yksilön osallisuuden tunteeseen?

Omassa opinnäytetyössäni pyrin käsittelemään esihenkilön käytössä olevia osallistamiskeinoja käytännön tilanteissa, keskittyen viestintään ja palautteeseen. Opinnäytetyöraportissa käsittelem osallistavaa johtamista, muut johtamisteoriat olen rajannut tutkimuksesta pois. Lisäksi rajasin opinnäytetyöstä pois johtajuuteen ja osallisuuden tunteeseen usein liitettävä työn merkityksellisyyden, koska toisen opiskelijan, Tanja Törnroosin, opinnäytetyö käsittelee merkityksellisyyttä. Opinnäytetyön aineistona on aineisto, joka kerättiin haastatteluihin vapaaehtoisesti osallistuneilta 33 yrityksen työntekijältä.

Peittomatriisi (taulukko 1) havainnollistaa raportin kokonaisuutta. Se kuvaa tutkimuskysymysten, teoreettisen viitekehyksen ja tutkimustulosten välistä yhteyttä. Teoreettisen viitekehyksen ja tutkimustulosten sarakkeisiin on merkitty luvut, joissa kuhunkin tutkimuskysymykseen liittyviä asioita on käsitelty.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimuskysymykset	Teoreettinen viitekehys	Tutkimustulokset, johtopäätökset, kehitysehdotukset
K1: Miten monimuotoisuutta ja osallisuutta johdetaan Yrityksessä?	2.1	4.1, 5.1, 5.2
K1.1 Miten esihenkilöt voivat vaikuttaa yksilön osallisuuden tunteeseen?	2.2	4.2, 5.1, 5.2
K2: Millaisin viestinnän keinoin henkilöstön osallisuutta työyhteisössä lisätään?	2.3	4.3, 5.1, 5.2
K3: Mikä on palautteen merkitys yksilön osallisuuden tunteeseen?	2.4	4.4, 5.1, 5.2

1.3 Käsitteiden määrittely ja käytetyt lähteet

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat monimuotoisuus ja osallisuus.

Monimuotoisuus on erilaisuutta, josta osa on havaittavissa ulkoisesti, osa ei. Monimuotoisuudella tarkoitetaan ihmisten keskinäistä erilaisuutta muun muassa iän, sukupuolen, etnisen alkuperän, vakaumuksen, kielen, terveydentilan, vammaisuuden ja seksuaalisen suuntautumisen osalta. Erilaisuudesta huolimatta kaikkia tulee kohdella samalla tavalla, eikä ketään saa syrjiä tai asettaa erilaiseen asemaan. Työyhteisössä monimuotoisuutena voidaan nähdä myös erilainen koulustausta, kokemus, arvot, persoonallisuus sekä tavat tehdä työtä. (TTL n.a.)

Osallisuuden tunne syntyy, kun ihminen kokee kuuluvansa johonkin. Hän tulee kuulluksi ja voi vaikuttaa sekä omaa elämäänsä että yhteisiin asioihin. Osallisuus ilmenee muun muassa keskinäisenä kunnioituksena ja luottamuksena, yhdenvertaisuutena ja arvostuksen tunteena. Osallisuuden kokemus luo turvallisuuden tuntua ja lisää hyvinvointia ja uskoa tulevaan. (THL 2021)

Opinnäytetyön aiheena on monimuotoisuuden ja osallisuuden johtaminen, jonka ympärille rakennettiin myös muuta teoriaa. Haastateltavat nostivat esille lähiesihenkilön merkityksen ja oman lähityöyhteisönsä tärkeyden osallisuudesta puhuttaessa. He kokivat, että lähiesihenkilöllä ja hänen toiminnallaan on suuri merkitys siitä, kuinka hyvin alaiset tuntevat kuuluvansa yhteisöön, voivansa

vaikuttaa siihen ja kuinka sitoutuneita he ovat. Haastateltujen mielestä viestintä ja palaute ovat hyviä arkipäivän työkaluja esihenkilölle, kun hän haluaa lisätä tiimensä osallisuuden tunnetta ja parantaa alaistensa vaikutusmahdollisuuksia.

Tietoperustan alussa käsitellään monimuotoisen ja osallistavan organisaatiokulttuurin rakentamista, johdon sitoutumista organisaation uudistamiseen ja toimia, joilla monimuotoisempi ajattelu- ja toimintatapa jalkautetaan koko organisaatioon. Tärkeää on, että johto ymmärtää monimuotoisuuden ja osallisuuden hyödyt organisaatiolle, ja osaa kertoa niistä henkilöstölle niin, että henkilöstö haluaa olla alusta asti mukana kehittämässä uusia yhteisiä toimintatapoja. Osallistavasta johtamisesta kirjoittavat muun muassa Ferdman (2021) ja Compoin (2017) sekä suomalaiset Jabe (2017), Auvinen ja Liikka (2015).

Ferdman (2021) jatkaa osallistavan esihenkilön ominaisuuksista. Esihenkilöä koskevassa luvussa esitellään myös Mor Barakin (2017) ja Randelin ym. (2018) ajatuksia siitä, kuinka esihenkilö voi omalla esimerkillään lisätä osallisuutta.

Viestintää koskevassa alaluvussa Thill (2017), Men (2014) sekä Marjamäki ja Vuorio (2021) painottavat viestinnän oikea-aikaisuuden tärkeyttä ja esihenkilön kuuntelemisen taitoa. Alaluvussa kuvataan myös sitä, kuinka jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa viestinnästä ja sen onnistumisesta.

Palautetta käsittelevässä alaluvussa käsitellään palautemyönteisen organisaatiokulttuurin luomista, ja painotetaan turvallisen tilan merkitystä palautekeskusteluissa. Lisäksi paneudutaan palauteprosessin vaiheisiin ja siihen, mikä palautteenantotapa johtaa optimaalisimpaan palautteen vastaanottoon, käsittelyyn ja hyödyntämiseen. Tietoperustan viimeisessä alaluvussa opinnäytetyön teoreettinen viitekehys kuvataan kuvan muodossa.

2 Tietoperusta

Tässä luvussa rakennetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Aluksi tarkastellaan monimuotoisuuden ja osallisuuden johtamista. Sen jälkeen keskitytään siihen, mikä vaikutus esihenkilöllä on yksilön osallisuuden tunteeseen ja miten esihenkilö voi parantaa alaisensa osallisuuden kokemusta. Luvun lopussa käsitellään viestintää ja palautetta henkilöstön osallistamismenetelminä.

2.1 Monimuotoisuuden ja osallisuuden johtaminen

Organisaatiokulttuuri muodostuu muun muassa organisaation toimintatavoista, käyttäytymisnormeista ja arvoista. Byrdin (2018) mukaan organisaatiokulttuurin tulisi olla ympäristö, jossa kaikkien organisaation kuuluvien erilaisten ihmisten olisi turvallista olla. Byrd kirjoittaa, että organisaatiokulttuuri kulkee käsi kädessä organisaation ilmapiirin kanssa. Ilmapiirin määrittelevät tunteet ja asenteet, joilla organisaation jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tunteet ja asenteet vaikuttavat myös siihen, miten he yhteisönä reagoivat ja hyväksyvät yhteisön ulkopuoliset henkilöt. Monimuotoisuutta ja osallisuutta korostavan organisaatiokulttuurin kehittäminen vaatii Byrdin mukaan johdon, joka luo vision organisaatiokulttuurista ja esihenkilöt, jotka ovat valmiita viemään vision käytäntöön. Johdon tulee punnita monimuotoisuuden kaikki edut ja haitat organisaatiokulttuurille ja organisaation muuttuessa monimuotoisemmaksi ja osallisemmaksi, on koulutukseen, kuten fasilitoituihin keskusteluihin ja coachingiin, panostettava läpi organisaation. Prosessissa olisi annettava tilaa avoimelle keskustelulle ja myös vaikeille aiheille, kuten mahdollisesti aikaisemmin vallinneelle eriarvoisuudelle. Nämä keskustelut on käytävä ja ihmisten ymmärrystä asioista lisättävä, jotta ennakkoluulot ja negatiiviset asenteet eivät jää taustalle vaikuttamaan. (Byrd 2018, 49-50, 53-54.) Jo valmiiksi monimuotoisten yritysten tulisi kiinnittää huomiota erityisesti osallisuuteen ja toimia edistääkseen osallistavaa käytöstä organisaatiossa ja luodakseen sen avulla osallistavan kulttuurin. (Dixon-Fyle, Dolan, Hunt & Prince 2020).

Ferdmanin (2021) mukaan osallisuus on elintärkeää monimuotoisten organisaatioiden menestykselle. Osallisuus tukee oikeudenmukaisuutta, yksilöiden kehitystä, kasvua ja sitoutumista sekä henkilöstön monenlaisia taitoja. Ferdman huomauttaa, että monimuotoinen henkilöstö luo johtajalle sekä mahdollisuuksia että haasteita. Hänen mukaansa monet tutkimukset osoittavat, että monimuotoinen henkilöstö voi saada paljon hyötyä erilaisuudestaan, mutta samalla erilaisuus voi aiheuttaa jännitteitä yksilöiden välille. Sen vuoksi onkin tärkeää kiinnittää huomiota prosesseihin, kuten syrjinnän nollatoleranssiin ja raivata monimuotoisuuden esteet, jotta siitä saadaan mahdollisimman paljon hyötyä niin yksilöille kuin organisaatiolle. Kukoistaakseen monimuotoisuus tarvitsee rinnalleen osallistavaa johtamista. Osallistavan johtajan tulee osata kertoa alaisilleen monimuotoisuuden hyödyt, ja miksi se on koko organisaatiolle ja sen henkilöstölle tärkeää. Johtajan tulisi Ferdmanin mukaan kyetä myös ottamaan huomioon alaisensa erilaiset tavat käsitellä erilai-

suutta ja auttaa heitä ymmärtämään monimuotoisuuden arvon ja edut. Osallistava johtaja huomaa erilaisuuden ja ottaa erilaisuuden eri puolia puheeksi alaistensa kanssa ja haastaa samalla mahdollisia ennakkoluuloja ja ajattelutapoja. (Ferdman 2021, 5-7.)

Ferdmanin mukaan osallisuus on systeemi, jossa luodaan organisaatiokulttuuri ja johtajuus, jossa sen erilaisilla jäsenillä on turvallinen olo – tunne, että he kuuluvat, osallistuvat ja saavat äänensä kuuluville ilman, että heitä vähätellään vai vaaditaan mukautumaan tiettyyn toimintatapaan. Ferdman kuvaa osallisuuden olevan olennainen osa monimuotoisuutta, ja sen avulla saavutetaan monimuotoisuuden edut ja luodaan organisaation jäsenille olosuhteet, joissa he voivat kukoistaa ja tehdä parhaansa organisaation menestyksen eteen. Osallisuuden ydin on se, miten arvostetuksi, turvalliseksi ja sitoutuneeksi organisaation jäsenet tuntevat itsensä. Jokaisella on oikeus olla oma itsensä ja kuulua joukkoon, ja saada arvotusta juuri sellaisena kuin on. (Ferdman 2021, 7-8.)

Jaben (2017) mukaan esihenkilöltä edellytetään hyvää ihmistuntemusta. Hyvä ihmistuntemus auttaa heitä tunnistamaan ihmisten yksilöllisiä ominaisuuksia ja eroja. Alaisten vahvuuksien tunnistaminen auttaa esihenkilöä työnsä ja töiden suunnittelussa. Hyvä ihmistuntemus auttaa esihenkilöä vaikuttamaan tiiminsä aikaansaannoksiin ja tiimin tulokseen. Jabe painottaa, että esihenkilön tulisi pitää tuntosarvensa esillä ja tutustua alaisiinsa. Olisi tärkeää olla tuomitsematta ihmisiä ja arvostettava erilaisuutta ja eri tavalla ajattelevia ihmisiä. Jabe tuo ilmi, että esihenkilöiden olisi helppoa kerätä ympärilleen samalla tavalla ajattelevia ihmisiä, jolloin kukaan ei kyseenalaista tiimin näkemyksiä. Tämä saattaa vaikuttaa tiimin menestykseen negatiivisesti, jos kaikki ovat kaikesta samaa mieltä eikä kukaan haasta päätöksiä. Jaben mukaan arvo on usein monipuolisuudessa ja ihmisten erilaisissa vahvuuksissa, joita hyödyntämällä voidaan saavuttaa hyviä tuloksia. (Jabe 2017, 24.)

Lahti (2014) painottaa Jaben ohella esihenkilön vastuuta. Hänen mukaansa esihenkilön käytöstä ja puhetta tarkkaillaan, ja niistä vedetään helposti johtopäätöksiä. Esihenkilön käytöstä voidaan helposti pitää mallina siitä, miten organisaatiossa toimitaan. Sen vuoksi esihenkilön voisi olla hyvä joissain tilanteissa toimia jopa korostetun osallistavasti. Tervehtiä aamuisin kaikkia, kiittää hyvästä työstä sitä, jolle kiitos kuuluu ja puuttua ongelmiin mahdollisimman nopeasti. Hänen olisi myös hyvä pyytää palautetta toiminnastaan paitsi omalta esihenkilöltään, myös kollegoiltaan ja alaisiltaan. Lahti on kerännyt alaiden terveisiä ja toiveita esihenkilöille ja niiden joukosta löytyvät muun muassa toiveet siitä, että esihenkilö kohtelee kaikkia työyhteisön jäseniä yhdenvertaisesti, kuuntelee alaisiaan keskittyneesti, kysyy kuulumisia ja varmistaa myös, että kaikki ovat oppineet uuden työtehtävän sekä rakentaa dialogia tiimin kesken, on henkilöstön tukena ja nostaa ongelmat keskusteluun ajoissa ja etsii ratkaisuja. Alaiset toivovat myös, että esihenkilö kouluttaa itseään niissä asi-

oissa, joista eivät tiedä tarpeeksi, ettei asioihin puuttuminen ja ongelmienratkaisu jää tekemättä epäpätevyuden vuoksi. (Lahti 2014, luku 16.2.)

Yksi esihenkilön tärkeimmistä ominaisuuksista on kuuntelun taito. Jabe kertoo ruotsalaisesta yrittäjäjohtajasta Maria Liljasta, joka painottaa kuuntelun ja sanojen valinnan merkitystä. Lilja sanoo arvostavansa alaisissaan sitä, että nämä uskaltavat tulla puhumaan hänelle, eivätkä pelkää olla hänen kanssaan eri mieltä. Lilja sanoo panostavansa siihen, että kun hänelle tullaan puhumaan, hän keskittyy vain keskustelukumppaniinsa ja sulkee kaiken muun mahdollisen oheistoiminnan pois. Yleensä näistä keskusteluista on hyötyä molemmille osapuolille. Esihenkilön sanoilla on alaiselle suuri merkitys, niillä voidaan vaikuttaa ihmisten motivaatioon ja siihen, miten he käyttäytyvät. Liljan mukaan keskusteluja olisi käytävä jatkuvasti; ei riitä, jos esihenkilö kiittää alaisiaan kerran vuodessa hyvin tehdystä työstä. Jatkuvat keskustelut tiimissä ovat tärkeitä, koska jokaisella on vastuu siitä, miten yhteistyö toimii ja minkälaisiin tuloksiin yhdessä päästään. (Jabe 2017, 25.)

Kun organisaatio pohtii uudistuksen toteuttamista, on sen tärkeä saada henkilöstö innostumaan muutoksesta ja saada heidät osallistumaan. Sama koskee tilannetta, jossa jotain toimintoa halutaan kehittää tai jotain strategian osaa painottaa toiminnassa ja tehdä tutuksi henkilöstölle. Silloin kannattaa ottaa henkilöstö heti alussa mukaan suunnittelemaan ja osallistaa heidät mukaan asioihin, jotka koskevat koko organisaatiota. Masalinin (2010) mukaan ihmiset sitoutuvat paremmin, kun saavat olla vaikuttamassa asioihin, jotka koskevat heitä. Masalin painottaa, että kun henkilöstö saa olla mukana luomassa uusia toimintatapoja ja vaikuttamassa organisaatiokulttuurin kehitykseen, he yleensä pyrkivät luomaan sellaisen organisaation, jossa haluavat itse olla mukana. Kun ihmiset saavat olla mukana vaikuttamassa ja ovat sitoutuneita uudistukseen, ei johdon myöskään tarvitse käyttää resursseja siihen, että henkilöstölle myytäisiin valmiiksi pureskeltu ratkaisu ja yritettäisiin sitouttaa heidät siihen (Masalin 2011, 85-86).

Osallistamisen teemaa jatkavat Auvinen ja Liikka (2015), jotka kuvailevat osallistamista toiminnaksi, joka perustuu siihen, että hyödynnetään tehokkaasti eri toimijoiden ideoita, osaamista, valmiuksia ja taitoja. Niitä hyödyntämällä saavutetaan yhdessä laaditut tavoitteet. Auvisen ja Liikan mukaan osallistamiselle keskeistä on se, että yhdessä tiedetään ja osataan enemmän, ja yhdessä ideoimalla saadaan myös konkreettisia tuloksia aikaan. Osallistamiseen liittyy vahvasti osallisuus, jonka Auvinen ja Liikka kirjoittavat olevan toimintaan liittyvää myönteistä omistajuutta, joka merkitsee myös vastuuta ja sitoutumista. (Auvinen & Liikka 2015, 5.)

Osallistamiseen kuuluu olennaisesti se, että työyhteisön jäsenet ovat toiminnan toteuttajia, jotka lähtevät itse korjaamaan tai muuttamaan havaitsemaansa ongelmaa. Lisäksi osallistamisella pyritään aktivoimaan mahdollisimman monimuotoisesti eri toimijoita, jolloin toiminnan etuna on avoimuus ja erilaisuus. Osallistamiseen kuuluu myös toiminnan jatkuva kehitys ja muutos. Auvisen ja

Liikan mukaan osallistamisen tuloksena syntyviä toiminnan tuloksia voidaan arvioida joko aikaansaadun toiminnan dokumentoidulla tuloksella, kuten syntyneellä suunnitelmalla tai toteutuksella. Toinen näkökulma on toiminnan prosessin kehittyminen, joka voi tarkoittaa esimerkiksi parempia yhteisiä toimintatapoja tai laajentunutta joukkoa, joka on kiinnostunut vaikuttamaan yhteisiin asioihin. (Auvinen ja Liikka 2015, 5-7.)

Osallistamiseen liittyy olennaisesti vuoropuhelu eri toimijoiden kesken sekä toisilta oppiminen. Osallistamisella voidaan saada esille paljon piileviä voimavaroja, kun esimerkiksi työyhteisössä rohkaistaan monimuotoisesti erilaisia ihmisiä avoimeen yhteiseen dialogiin ja kehitysprojekteihin, eikä tukeuduta aina samoihin vapaaehtoihin. Kun erilaisia ihmisiä on mukana kehittämässä toimintaa, saadaan asioihin monipuolisemmin näkökulmia ja sitoutetaan heitä kullekin tärkeiden asioiden omistajuuteen. (Auvinen ja Liikka 2015, 7.)

Compoint (2017) mainitsee monen johtajan ja esihenkilön haluavan olla inklusiivinen johtaja, joka uskoo monimuotoisuuden ja osallisuuden työelämässä tekevän paitsi heidät, myös heidän tiiminsä menestyksekkäämmäksi. He haluavat olla inspiroivia ja kaikki mukaan ottavia johtajia eri taustoista tuleville alaisilleen. Ongelmana on, etteivät he tiedä, mitä heidän tulisi tehdä. He saattavat pelätä omia ennakkoluulojaan tai positiivista syrjintää, jolloin he turvaavat ryhmän tasa-arvon parantamalla jonkin ryhmän oloja ja samalla asettavat ryhmän etuoikeutettuun asemaan muihin nähden. (Compoint 2017, xxiv.)

Compointin mukaan esihenkilöiden saama koulutus monimuotoisuudesta ja osallisuudesta on usein melko pinnallista, keskittyen nostamaan esiin ongelmia, antamatta kuitenkaan koulutettaville tarpeeksi työkaluja esiin nostettujen ongelmien ratkaisemiseksi. Tai sitten heille annetaan liikaa hajanaista tietoa monimuotoisuuden ja osallisuuden eri ulottuvuuksista, joista on vaikea löytää yhdistävää tekijää ja tehdä johtopäätöksiä. (Compoint 2017, xxiv.)

Compoint painottaa, että jokaisen esihenkilön tulisi onnistuakseen monimuotoisuuden ja osallisuuden johtajana ymmärtää, mitä monimuotoisuus ja osallisuus tarkoittavat, ja miksi ne ovat tärkeitä. Lisäksi tulisi pohtia, miten monimuotoisuus ja osallisuus ilmenevät omassa työyhteisössä ja tarkastella rehellisesti, mitkä ovat omat sen hetkiset taidot monimuotoisuuden ja osallisuuden johtamiseen. (Compoint 2017, 2.)

Compointin määritelmän mukaan monimuotoisuus on sekoitus näkyviä ja näkymättömiä ominaisuuksia, kuten ikä, etnisyys, kansalaisuus, koulutustausta tai työkokemus. Compoint kuvaa monimuotoisuutta kuin jäävuoreksi, josta näkyvissä on vain pieni osa ja loppuosa on pinnan alla. Pohjimmiltaan Compointin mukaan monimuotoisuudessa on kyse ajatusten ja näkökulmien monimuotoisuudesta, jotka kertyvät ihmisille erilaisista taustoista ja kokemuksista. Jokainen ihminen on mo-

nimuotoinen ja osa ominaisuuksista, kuten ikä, muuttuvat ajan kuluessa. Kyse onkin siitä, kuinka vapaasti voimme esimerkiksi työpaikalla olla erilaisia. Compoin ajattelee, että monilla työpaikoilla monimuotoisuus on vajaakäytössä, ja tämän vuoksi tarvitaan osallisuutta. (Compoin 2017, 4.)

Osallisuus on esimerkiksi työpaikalla vallitseva kulttuuri, joka luo kaikille siellä oleville turvallisen kuulumisen tunteen ja oikeuden olla oma itsensä omalla uniikilla, erilaisella tavallaan. Se on kulttuuri, jossa ihmisten erilaiset mielipiteet ja tarpeet otetaan huomioon. Osallisuus on myös tunnetta joukkoon kuulumisesta. Compoin painottaa, että organisaatiossa on oltava osallisuuden kulttuuri, jotta monimuotoisuuden edut voivat toteutua. Jos henkilökunta ei tunne olevansa osa yhteisöä, osallisia jostain yhteisestä, eivät he useinkaan ole täysin omia itsejään tai tuo esille parhaita puoliaan. Jos ihmiset eivät tunne voivansa tuoda esille eriäviä mielipiteitä, koska eivät tunne oloaan turvalliseksi työyhteisössään, myös päätöksenteko ja innovointi kärsivät ja voivat johtaa haitallisiin konflikteihin. (Compoin 2017, 4-5.) Taitavasta monimuotoisuuden ja osallisuuden johtamisesta Compoin käyttää vertausta täydellisestä aterista: tarvitaan kokki eli inklusiivinen esihenkilö, joka osaa valita hyvät raaka-aineet eli monimuotoisuuden, ja tietää kuinka yhdistellä ne käyttämällä täydellistä reseptiä eli osallisuutta (Compoin 2017, 5).

2.2 Esihenkilön vaikutus osallisuuden tunteeseen

Monimuotoisuuden lisääntyessä sekä yhteiskunnassa että työpaikoilla, myös osallistava johtajuus kasvattaa merkitystään. Najmaein ja Sadeghinejadin (2019) mukaan osallisuus on olennainen osa johtajuutta, koska ihmisillä on tarve kuulua joukkoon ja tulla kuulluksi ja arvostetuksi, ja kun tarve kuulumisesta täyttyy, he ovat myös alttiimpia sitoutumaan esimerkiksi työnantajaan. Jos työntekijä ei tunne kuuluvansa työyhteisöönsä ja sitoutuneensa työnantajaan, hän todennäköisesti vaihtaa työpaikkaa herkemmin kuin sitoutunut kollegansa, joka tuntee kuuluvansa organisaatioon. Najmaein ja Sadeghinejadin mukaan osallistamisessa on kyse siitä, että pidetään huolta, että ihmiset tietävät, mitä osallisuus on ja kuinka sen tulisi ilmetä organisaatiossa, jotta toiminta olisi mahdollisimman humaania. Osallistava esihenkilö pyrkii toimillaan luomaan yhdenmukaisuutta, maksimoimaan monimuotoisuuden hyödyt ja kasvattamaan yhteenkuuluvuuden ja yhteistyön kulttuuria, jossa syrjinnälle ei ole tilaa. (Najmaei & Sadeghinejad 2019, 224-225.) Jolly ja Lee (2021) tuovat ilmi, että mitä sitoutuneempia työntekijät ovat yritykseen, sitä halukkaammin he tuovat epäkohtia ja kehitysideoita esihenkilöiden tietoon, ja haluavat olla mukana kehittämässä päivittäisiä toimintoja paremmin toimiviksi. He mainitsevat, että valitettavan usein henkilön oletustila on hiljaisuus, vaikka heillä olisi sanottavaa, joten tarvitaan organisaatiokulttuuri sekä esihenkilöitä, jotka rohkaisevat henkilöstöä puhumaan avoimesti ja tuomaan näkemyksiään ilmi. (Jolly & Lee 2021, 1093-1094).

Ihmisillä on luontaisesti tarve kuulua sosiaaliseen ryhmään, jolla on selkeä identiteetti, kuten esimerkiksi työyhteisöön. Lisäksi ihmiset haluavat, että heidän oma, ainutlaatuinen identiteettinsä

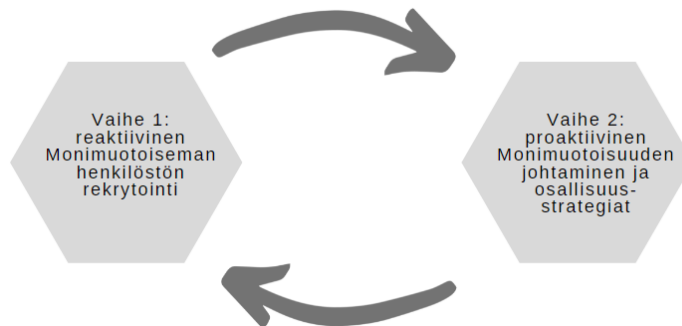
tunnistetaan. Jollyn ja Leen mukaan osallistava johtajuus keskittyy siihen, että kukin yksilö hyväksytään sellaisena kuin hän on ja hänen ainutlaatuisuuttaan kunnioitetaan. Lisäksi pyritään luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimeissä ja organisaatioissa ja korostetaan sitä, että henkilöstön näkemyksiä arvostetaan ja niitä halutaan kuulla. Kun yksilöllä on tunne, että hänen mielipidettään arvostetaan ja sekä esihenkilö että ympäröivä tiimi kannustavat sen sanomiseen, hän myös uskalltaa tuoda ajatuksiaan rohkeammin julki. (Jolly & Lee 2021, 1097, 1100.)

Mor Barak (2017) ehdottaa osallisuuden kolmea osuuttavuutta: päätöksenteko, viestinnän verkostot sekä osallistuminen ja kuuluminen työryhmiin ja koko organisaatioon. Mor Barakin mukaan termi osallistava johtajuus viittaa kykyyn tunnistaa ja arvostaa joko ryhmän tai esimerkiksi työyhteisön jäsenten ainutlaatuisuutta ja samalla edistää heidän yhteenkuuluvuuttaan edellä mainittujen osuuttavuuksien mukaisesti. (Mor Barak 2017, 227.)

Randel ym. (2018) ovat samoilla linjoilla Mor Barakin kanssa. He painottavat myös esihenkilön toimia, jotka luovat alaisille samaan aikaan yhteenkuuluvuutta ryhmään, mutta samalla heidän yksilöllisiä ominaisuuksiaan arvostetaan ja kaikki osallistetaan yhteiseen toimintaan. Randel ym. huomauttavat, että joukkoon kuulumisen ja ainutlaatuisuuden arvostaminen ovat ihmisten perustarpeita, ja tämän vuoksi osallistavasta johtamisesta on hyötyä paitsi monimuotoisissa, myös homogeenisemmissä organisaatioissa. Esihenkilöiden vastuulla on henkilöstöön vaikuttavien päätösten tekeminen. Tämän lisäksi heillä on suuri vaikutus siihen, miten osallistavasti organisaatioissa kohdellaan toisia. Randel ym. tosin huomauttavat myös, että osa esihenkilöistä käyttää vaikutusvaltaansa väärin, eivätkä he itse käyttäyty osallistavasti organisaationsa jäseniä kohtaan. (Randel ym. 2018, 191-192.)

Mor Barak kirjoittaa, että johtajat ja esihenkilöt voivat tehdä organisaatioistaan osallistavampia monimuotoisen henkilöstönsä suhteen. Hän tosin muistuttaa, että monimuotoisen henkilöstön palkkaaminen on vasta ensimmäinen askel kohti osallisuutta ja osallistavan johtajuuden periaatteita, joissa henkilöstö tuntee kuuluvansa joukkoon samalla kun heidän ainutlaatuisia piirteitään arvostetaan. Tämän vuoksi Mor Barak kuvaa monimuotoisuuden ja osallisuuden lisäämistä organisaatiossa kaksivaiheiseksi prosessiksi (kuvio 1), jossa molemmat osiot vaikuttavat toiseen. Prosessin ensimmäinen osa on reaktiivinen, kun yritys palkkaa monimuotoisempaa henkilöstöä. Yritys yrittää löytää työmarkkinoilta omaan profiiliinsa sopivimmat ja pätevimmät hakijat. Tässä vaiheessa yrityksessä pohditaan, onnistuuko se houkuttelemaan monimuotoista ja pätevää työvoimaa töihin ja miten työvoima heijastuu asiakaskuntaan. Toinen osa on proaktiivinen, jolloin organisaatio panostaa monimuotoisuuden hyväksyvän ja sitä arvostavan kulttuurin luomiseen lisätäkseen erilaisista taustoista tulevien työntekijöidensä osallisuuden tunnetta. Prosessin aikana organisaation on pohdittava, kuinka osallistava organisaatiokulttuuri todellisuudessa on, ja kuinka se saa aktiivisesti

osallistettua eri taustoista tulevan henkilökunnan eri toimintoihin aktiivisiksi toimijoiksi ja osaksi päätöksentekoprosessia. (Mor Barak 2017, 228-229.)



Kuvio 1. Monimuotoisuuden ja osallisuuden kaksiosainen prosessi (mukailtu Mor Barak 2017)

Ferdman (2021) antaa esimerkkejä osallistavasta käytöksestä kaikille organisaation jäsenille ja erikseen vielä esihenkilöille. Osa neuvoista tuntuu itsestäänselvyyksiltä ja kuuluvat hyvään käytökseen, mutta varmasti monelle tekisi hyvää virkistää muistiaan siitä, miten pienistä ja yksinkertaisista asioista on kyse silloin, kun ne toimivat, ja kuinka suuria ongelmia voi aiheutua siitä, ettei näitä asioita oteta organisaatiossa ja ihmisten käytöksessä huomioon. Kaikkia organisaation jäseniä kehoitetaan huomioimaan toisensa tervehtimällä ja luomaan yhteyksiä toiseen juttelemalla ja samalla oppimalla paremmin tuntemaan kollegan. Toisia kuuntelemalla, rohkaisemalla puhumaan ja kertomalla oman mielipiteensä parannetaan vuorovaikutusta organisaatiossa, ja saadaan erilaiset äänet ja näkökulmat esiin. Ferdman kehottaa olemaan utelias sen suhteen, miten eri tavalla eri yksilöt ja ryhmät kokevat erilaiset tilanteet, kertovat omista kokemuksistaan ja jakavat tietoa kollegoiden kesken. Ferdmanin mukaan epämukavuutta olisi opittava sietämään ja epämukavuuden tunteet tulisi ymmärtää mahdollisuutena oppia. Epämukavissa ja muuten vaikeissa tilanteissa olisi tärkeä oppia näkemään erilaisia näkemyksiä ja keskustella niistä, havaita omat ennakkoluulot ja oletukset itselle vieraista asioista. Niiden tiedostaminen lisää itsetuntemusta ja antaa mahdollisuuden haastaa omaa ajatteluaan ja oppia muilta. On tärkeä kohdella toisia arvostavasti ja yhdenvertaisesti ja osallistaa heitä ryhmän yhteiseen tekemiseen. (Ferdman 2021, 19-20.)

Esihenkilöitä Ferdman kehottaa vastuuttamaan sekä itsensä että muut osallistavan kulttuurin luomiseen – tämä tarkoittaa epäoikeudenmukaisten rakenteiden kyseenalaistamista ja turvallisen tilan luomista kaikille. Lisäksi keskustelun herättäminen ja keskusteluissa kuunteleminen on tärkeää, ne ovat yleensä tilaisuuksia oppia. Ferdmanin mukaan esihenkilö voi toimia esimerkkinä siitä, että kukin on omana itsenään arvokas ja herkkyys on hyvä piirre ihmisessä. Inhimillisyytensä esihenkilö voi osoittaa esimerkiksi myöntämällä, ettei hänellä ole vastauksia kaikkiin kysymyksiin, mutta hän on valmis kuulemaan erilaisia näkemyksiä ja ratkaisuja ja selvittämään asioita. Jos alaiset esittävät

eriäviä mielipiteitä, tulisi niihin vastata ja perustella, miksi päätös on tehty. Päätöksenteon tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvää, ja alaisille on tärkeää, että heidät pidetään ajan tasalla varsinkin heitä koskevissa päätöksissä. Lisäksi esihenkilön olisi tärkeä puhua osallisuuden ja osallistamisen eduista ja tärkeydestä ryhmälleen ja tunnistaa oma roolinsa ryhmän osallistajana. (Ferdman 2021, 19-20.)

2.3 Viestintä henkilöstön osallistamismenetelmänä

Thillin (2017) mukaan onnistuneessa yritysviestinnässä on muutamia lainalaisuuksia, joita kannattaa noudattaa. Jaetun tiedon olisi hyvä olla vastaanottajalleen hyödyllistä, olipa se sitten tietoa uudesta toimintatavasta tai esihenkilön toive, että alainen hoitaa tietyn työtehtävän. Viestin tulisi olla selkeä, jotta vastaanottaja ymmärtää sen. Thill painottaa, että viestin tulisi olla selkeä ja sen pitäisi perustua faktoihin. Myös mielipiteeseen perustuva tieto tulisi voida perustella faktoilla. Viestijän olisi myös muistettava viestin oikea-aikaisuus, ja jos mahdollista, viestiä olisi hyvä muokata vastaanottajaryhmän mukaan sopivaksi. Jos tilanne vaatii, olisi hyvä kertoa, jos viestin vastaanottajalta odotetaan toimenpiteitä viestin suhteen tai keneen voi olla yhteydessä, jos haluaa lisätietoa asiasta, eli kuka viestin organisaatiossa ”omistaa”. (Thill 2017, 53.)

Men (2014) puhuu symmetrisestä viestinnästä, jolla tarkoitetaan kaksisuuntaista viestintää, jossa viesti kulkee organisaatiosta työntekijöille ja toisinpäin. Symmetriselle viestinnälle ominaista on luottamus, avoimuus, palautteen antaminen, vastavuoroisuus sekä konfliktien sietäminen ja neuvottelu. Men mainitsee, että työntekijöiden tyytyväisyys lisääntyy organisaatiossa, joka vastaanottaa ja ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteet, kannustaa yhteistyöhön ja vuoropuheluun, ja viestintä on avointa ja kaksisuuntaista. (Men 2014, 267.) Samaa painottavat myös Marjamäki ja Vuorio (2021), joiden mukaan organisaation on tärkeä keskustella henkilöstönsä kanssa ja pitää heidät ajan tasalla organisaatiossa tapahtuvista asioista. On luonnollista, ettei kaikkea tietoa voi jakaa kaikille, mutta organisaation johdon olisi hyvä pitää mielessä, että tavoitteisiin päästään tai ei päästä henkilökunnan tekemällä työllä. Mitä sitoutuneempi ja työstään innostuneempi henkilöstö organisaatiolla on, sitä parempiin tuloksiin päästään. Marjamäki ja Vuorio kirjoittavat, että henkilöstön on tärkeä ymmärtää organisaation tavoitteet ja ymmärtää oman roolinsa tavoitteiden saavuttamisessa. Johdon kannattaa innostaa henkilöstöään mukaan toiminnan kehittämiseen. Tämän vuoksi viestinnän tulisi olla mahdollisimman avointa, ja tietoa olisi hyvä jakaa esimerkiksi tulevista muutoksista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta henkilökunnalla on mahdollisuus ymmärtää muutosten vaikutukset ja kertoa omia mielipiteitään ja kehitysehdotuksia. (Marjamäki & Vuorio 2021, 106.) Leen (2021) mukaan erityisesti milleniaaleiksi, eli vuosien 1981 ja 1996 välillä syntyneet, työntekijät arvostavat avointa ja osallistavaa kommunikointia ja odottavat, että organisaation viestintä toimii. He myös toivovat jatkuvaa palautetta laajasti organisaation sisällä, joten organisaati-

tion toimiva viestintäkulttuuri on tärkeää, kun tarkastellaan heidän sitoutumistaan työhön ja organisaatioon.

Menin (2014) mukaan työntekijät viestivät mieluiten kasvokkain esihenkilöidensä kanssa. Kasvokkain viestiessä on mahdollisuus myös sanattomaan viestintään ja molemmat osapuolet voivat halutessaan antaa palautteen heti. Työntekijät kokevat myös, että kasvokkain tapahtuva viestintä viestii heille esihenkilön olevan halukas viestimään heidän kanssaan ja aidosti kuuntelemaan, mitä sanottavaa työntekijällä on. Kun työntekijälle annetaan mahdollisuus kertoa mielipiteensä ja hänestä tuntuu, että hänestä välitetään ja hänen mielipidettään arvostetaan, on hän usein myös tyytyväinen organisaatioon. (Men 2014, 268-269.)

Työntekijät arvostavat avoimuutta ja erityisesti muutoksista, uusista menettelytavoista ja heitä koskevista päätöksistä työntekijät kuulevat mieluiten joko kasvokkain tai sähköpostilla. Sen sijaan työntekijät vierastivat erilaisia painettuja ja persoonattomiksi koettuja viestintäkanavia, kuten muistioita, raportteja ja julisteita, jotka tiedottivat heidän työtään koskevista asioista. (Men 2014, 270-271.) Marjamäki ja Vuorio (2021) painottavat samaa kuin Men: kasvokkain viestiminen olisi usein paras ja toivottavin tapa viestiä, mutta se ei ole joka tilanteessa mahdollinen. Marjamäen ja Vuorion mukaan sähköposti ja intranetissä julkaistu uutinen ovat nykyään tyypillisiä tiedottavan ja ohjeistavan viestinnän kanavia, mutta he painottavat, että organisaation olisi tärkeä panostaa myös kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen toimintamalleihin ja kanaviin. Organisaation sisäiseen ja ulkoiseen sosiaaliseen mediaan kannattaa panostaa ja pohtia tarkkaan, miten ja mitä niissä viestitään. (Marjamäki & Vuorio 2021, 107.)

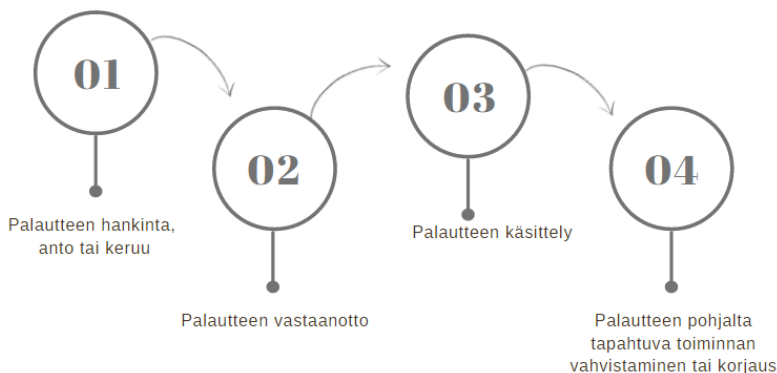
Organisaation sisäinen sosiaalinen media voidaan kokea vuorovaikutteiseksi, mutta Saksin ym. (2020) mukaan olisi tärkeä luoda selkeät organisaation arvoja, tavoitteita ja kulttuuria kunnioittavat pelisäännöt, joita sosiaalisessa mediassa viestiessä tulisi noudattaa. Saksi ym. korostavat, että oli viestintätapa mikä vain, sen olisi oltava avointa ja systemaattista. (Saksi ym. 2020, 142.)

Marjamäki ja Vuorio (2021) huomauttavat, että organisaatiossa kaikilla on viestintävastuu ja viestinnässä onnistuminen on kaikkien vastuulla. Jokaisen työntekijän, tiimin jäsenen ja esihenkilön tulisi oivaltaa oma vastuunsa tiedonkulussa ja olla omalta osaltaan vaikuttamassa siihen, että organisaatiossa jaettu tieto on oikeaa ja oikea-aikaista. Onnistunut viestintä vaatii yhteistyötä paitsi kollegojen kesken, myös organisaation eri toimintojen kesken. (Marjamäki & Vuorio 2021, 140.)

2.4 Palaute henkilöstön osallistamismenetelmänä

Palaute on mitä suurimmassa määrin kommunikointia. Ranteen (2014) mukaan organisaatiossa hyvän palautekulttuurin voidaan nähdä ilmenevän organisaation jäsenten jatkuvana ja avoimena keskusteluna sekä toiminnan arvioimisena, josta on yhdessä rakennettu toimintatapa. Ranteen

(2006) mukaan kulttuurin luominen vaatii kuitenkin paljon yhteistä pohdintaa, palautteen antamisen ja vastaanottamisen harjoittelua sekä toiminnan tietoista kehittämistä, jotta palaute otetaan käyttöön kehittymisen ja oppimisen tueksi. Ranne puhuu palautteesta prosessina, jossa neljä vaihetta seuraa toisiaan (kuvio 2). Jokainen kuvatuista vaiheista edellyttää Ranteen mukaan palautteen anto-, vastaanotto- ja käsittelytaitoja, mutta myös muun muassa keskustelemisen, kuuntelemisen, neuvottelemisen sekä yhteistyön, tavoitteiden toteuttamisen ja ongelmanratkaisun taitoja (Ranne 2006, 25; Ranne 2014, 16.)



Kuvio 2. Palauteprosessin vaiheet (mukaillen Ranne 2006)

Palaute voidaan myös kuvata kahden henkilön välisenä kommunikaatioprosessina, joka välittää tietoa vastaanottajalle työhön liittyvien tehtävien suorittamisessa. Työssä olisi ideaalia saada sekä muodollista että epämuodollista palautetta. Muodollisen palautteen kanava voi olla esimerkiksi yhdessä sovituin väliajoin pidettävät keskustelut kahden kesken lähiesihenkilön kanssa. Keskusteluja voi olla esimerkiksi kuukausittain tai kahden viikon välein. Epämuodollinen palaute taas voi olla koulutustilanteessa, jossa esihenkilö tiedustelee alaisiltaan, ovatko he ymmärtäneet kaiken käsitellyn. Molemmat palautekäytännöt lisäävät oppimista ja ymmärrystä organisaatiossa ja auttavat henkilöstöä omien tavoitteidensa kohdistamisessa. Epämuodollisen palautteen etuna nähdään myös se, että se annetaan oikea-aikaisesti kesken päivittäisen työnteon. Tämä toki pätee parhaiten tilanteissa, joissa esihenkilö neuvoo alaistaan työhön liittyvän pulman ratkaisemisessa, eikä niinkään tilanteissa, joissa on tarkoitus antaa rakentavaa palautetta. (Baker, Perrault, Reid & Blanchard 2013, 260-261.)

Baker ym. (2013) kirjoittavat palautemyönteisen kulttuurin luomisesta. Palautemyönteinen kulttuuri puoltaa proaktiivista palautetta organisaatiossa muodostaen samalla turvallisen ympäristön, jossa voi antaa ja vastaanottaa palautetta. Organisaation kulttuuri vaikuttaa siihen, millaisia palautetekniikoita siellä käytetään, ja miten henkilöstö kokee palautteen. Palauteystävällisessä organisaatiossa korostetaan palautteen merkitystä organisaatiossa sekä tuetaan henkilöstöä palautteen hyödyntämisessä. (Baker ym. 2013, 262.) Turvallisesta ilmapiiristä puhuu myös Murch (2016), jon-

ka mukaan parhaaseen lopputulokseen päästään ja säilytetään hyvät suhteet kollegoiden kesken, kun molemmilla keskustelun osapuolilla on turvallinen olo keskenään ja ympäröivässä organisaatiossa. Murch jatkaa, että todellista kommunikointia tapahtuu vain silloin, kun osapuolet tuntevat olonsa turvalliseksi. Silloin uskalletaan puhua asioista asioina, eikä tunteilla ole keskustelussa niin paljon valtaa ja vaikutusta. (Murch 2016, luku 6.)

Palautemyönteisen organisaation eduksi Baker ym. (2013) listaavat parantuneen palautteen vastaanottamisen, palautteenhakukäyttämisen lisääntymisen sekä aktiivisuuden hyödyntää saamaansa palautetta ja uudistaa ja muokata toimintaa. Palauteystävällisessä ympäristössä ovat käytössä sekä muodolliset että epämuodolliset palautekäytännöt, jotka molemmat lisäävät palautteen merkitystä, hyväksyttävyyttä ja hyödyllisyyttä henkilöstön keskuudessa. Baker ym. huomauttavat, että monet organisaatiot valitsevat mielellään ne palautekniikat, joista kokevat hyötyvänsä parhaiten, mutta, jotta tekniikka olisi organisaatiolle mahdollisimman hyödyllinen, olisi taustalla oltava palautteelle myönteinen kulttuuri. Lisäksi johdon tulisi ottaa huomioon, ettei johdolta henkilöstölle annettava palaute ole ainut palaute organisaatiossa, vaan muodollisen ja epämuodollisen palautteen antamiseen olisi rohkaistava koko organisaation laajuisesti eli henkilöstöltä johdolle ja toisin päin sekä kollegoilta kollegoille – myös organisaation prosesseja ja työtehtäviä olisi voitava arvioida. Bakerin ym. mukaan palautemyönteiset organisaatiot muokkaavat organisaation sopeutumiskykyä, kun keskusteluyhteys siellä vaikuttavien ihmisten kesken on avoin. Lisäksi se selkeyttää toimintoja ja työnkuvia, parantaa työtyytyväisyyttä, motivoi ja sitouttaa henkilöstöä. (Baker ym. 2013, 262.)

Palauteystävällisen kulttuurin rakentamiseen tarvitaan kolmea periaatetta. Ensimmäiseksi organisaation tulee olla avoin ja halukas oppimaan jatkuvasti lisää. Toiseksi organisaation tulee luoda ympäristö, jossa vallitsee luottamus, ja kaikki tuntevat siellä olonsa psykologisesti turvalliseksi. Kolmantena, joka ei voi toteutua ilman kahta aikaisempaa, on avoin dialogi kaikkien organisaation tasojen välillä. Jokainen periaate ammentaa toisistaan ja yhdessä ne muodostavat palauteystävällisen kulttuurin kivijalan. (Baker ym. 2013, 262-265.)

Murch (2016) antaa muutamia neuvoja palautekeskusteluun. Hän painottaa neuvoissaan enemmän virallista palautteenantoa ja kirjoittaa valmistautumisesta rakentavan palautteen antamiseen. Murchin mukaan valmistautumalla siihen, mitä aikoo sanoa ja miten aikoo sanoa ennen kuin sanoo mitään, on tärkeää. Huolellinen valmistautuminen varmistaa keskustelun aikana sen, että keskittyä paremmin myös kuuntelemaan toista osapuolta, kun on itse valmiiksi pohtinut käsiteltävää asiaa. Palautekeskustelussa on Murchin mukaan paras mennä heti asiaan. On parasta kertoa selkeästi, mistä haluaa puhua. On hyvä pysyä asiassa – kertoa, että haluaa antaa palautetta esimerkiksi suorituksesta eikä eritellä omia mielipiteitään ja tunteitaan. Tällöin vastaanottaja tietää saman tien,

mistä keskustelussa on kyse. Seuraavassa vaiheessa tulisi Murchin mukaan tarjota tosiasioita aiheeseen liittyen, antaa esimerkkejä miksi haluaa keskustella juuri tästä asiasta. Esimerkiksi kertoa, että haluaa puhua siitä, miksi kollegan asiakkaalle lupaama raportti on myöhässä. Vasta tosiasioiden jälkeen voi kertoa omia mielipiteitään asiasta, mutta silloinkin kannattaa muistaa pysyä käsiteltävässä asiassa, kertoa esimerkiksi mitä vaikutuksia raportin myöhässä palauttamisella omasta mielestä on. Seuraavaksi tulisi puhua seurauksista; mitkä ovat seuraukset tilanteessa, jos asiasta ei puhuta tai sitä ei yritetä virheen jälkeen korjata. On tärkeä tehdä seuraukset selväksi keskustelukumppanille, varsinkin jos antaa korjaavaa palautetta, on tärkeää, että palautteen vastaanottaja ymmärtää tekonsa seuraukset. Jos kokee, että on itse jollain tapaa vaikuttanut tilanteen syntyyn, tulisi siitä ottaa vastuu ja pyytää anteeksi, mutta jos näin ei ole tapahtunut, ei kannata pienentää seurausten vaikutuksia pyytämällä anteeksi jotain, mitä ei ole tehnyt. Keskustelun aikana on tärkeä tuoda ilmi oma halukkuutensa siihen, että asialle löydetään ratkaisu. Ei kuitenkaan kannata tyrkyttää omia ratkaisuvaihtoehtojaan, vaan olisi tärkeää luoda keskustelussa vastaanottajalle turvallinen olo ja tuoda ilmi, että haluaa kuulla heidän näkemyksensä, ja vasta sitten keskustella yhdessä ratkaisuvaihtoehdoista. Keskustelun lopuksi tulisi kysyä keskustelukumppanilta hänen näkemystään ja kuunnella, mitä hänellä on keskustelusta sanottavaa. Tässä vaiheessa on myös oltava valmis ottamaan vastaan palautetta, jos sitä annetaan. (Murch 2016, luvut 5.1–5.7.)

Murch muistuttaa myös siitä, kuinka tärkeää olisi käydä palautekeskustelut kasvokkain. Taulukosta 2 selviää erilaisten palautteenantotilanteiden tulokset.

Taulukko 2. Palautteenannon metodit ja niiden tulokset (mukaillen Murch 2016)

Metodi	Tulos
Kasvokkain	Ideaali
Kasvokkain tekniikan avustuksella	Lähes 100%:sti positiivinen
Puhelimessa	Todennäköisesti positiivinen
Sähköpostilla	Epätodennäköisesti positiivinen
Tekstiviestillä	Vaarallinen
Sosiaalisessa mediassa	Totaalinen epäonnistuminen

Oikeanlaisten metodien lisäksi Murch (2016) muistuttaa, että palautetta tulisi antaa oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Murchin mukaan monet palautekeskustelut paisuvat suuremmiksi kuin niiden pitäisi, koska asioihin ei puututa tarpeeksi nopeasti ja vaikeista asioista puhumista vältellään. Jos asiaan ei puututa, virhe luultavimmin toistuu ja pahimmillaan sen vaikutukset kertautuvat. Esihenkilö myös menettää tilaisuuden tukea alaistaan kehittymään paremmaksi, ja tällä voi olla vaikutusta

myös esihenkilön ja alaisen suhteeseen. Yhtä tärkeä kuin oikea metodi, on paikka, jossa palautetta annetaan. Jos erityisesti korjaava palaute annetaan kollegojen edessä, ei vastaanottajalla ole turvallinen olo, hän saattaa kokea olonsa haavoittuvaksi ja häpäistyksi. Tällaisessa tilanteessa ei myöskään ole tilaa aidolle keskustelulle, sillä palautteen vastaanottajalla ei ole mahdollisuutta reflektoida ajatuksiaan ja vastata palautteeseen omasta puolestaan. Murchin resepti onnistuneelle palautekeskustelulle on, että oikea ajoitus, oikeanlainen metodi ja oikea paikka tuottavat hyviä ratkaisuja ja ylläpitävät myös hyviä suhteita työyhteisössä. (Murch 2016, luku 5.8-5.10.)

Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011) mainitsevat, että palaute antaa kaikille mahdollisuuden vaikuttaa. Hyvän palautekulttuurin omaavissa organisaatioissa jokaisella tulisi olla oikeus ja velvollisuus antaa palautetta kenelle tahansa. Palautteen tulisi kulkea kolmeen suuntaan: alaisilta esihenkilöille, esihenkilöiltä alaisille sekä työkaverilta työkaverille. Ahosen ja Lohtaja-Ahosen mukaan palautteen antaminen on itse asiassa toisen auttamista onnistumaan. Lähimmiltä kollegoilta saatu palaute auttaa tekemään oikeita asioita oikealla tavalla. Lähikollegoilla on usein paras tietämys toistensa työstä, joten palaute auttaa heiltä kehittymään. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 24.)

Auttamisesta on kyse myös silloin, kun alainen antaa palautetta esihenkilölleen. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011) mainitsevat palautetta antavan alaisen olevan monen esihenkilön mielestä alainen parhaasta päästä, koska esihenkilöt kokevat voivansa alaiselta saadun palautteen avulla voivansa kehittää itseään paremmiksi työnsä päätehtävässä eli johtamisessa. Palautetta saava esihenkilö voi mukauttaa toimintaansa helpommin vastaamaan alaiensa tarpeita, kuin sellainen esihenkilö, joka joutuu arvailemaan alaiensa tarpeet ja sen, mitä he esihenkilöltään toivovat. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 24-25.)

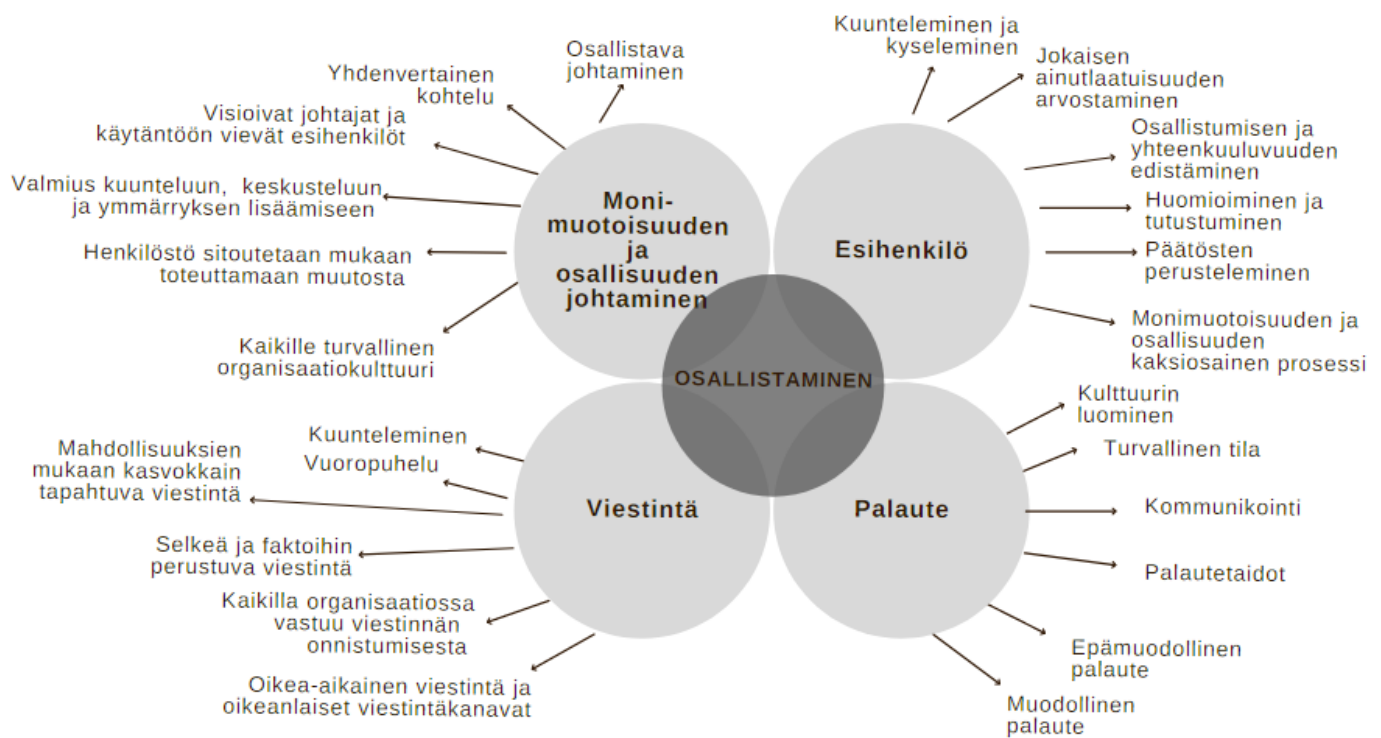
Kurttila ja Aalto (2021) ovat lähestyneet palautetta valmentavasta näkökulmasta. He suosittelevat esihenkilöitä pohtimaan, miten he itse toimivat palautetilanteissa ja miten asioita kannattaisi ottaa puheeksi alaisten kanssa. Esihenkilöä kehoitetaan miettimään muun muassa kuinka usein he antavat hyvää palautetta, millainen palaute on innostanut heitä itseään eniten ja millaisissa tilanteissa palautteen avulla ohjaaminen on onnistunut sekä millaisia ne tilanteet ovat olleet. Tärkeitä kysymyksiä ovat myös, miten esihenkilön oma toiminta palautteen antajana ja vastaanottajana vaikuttaa organisaation palautekulttuuriin, ja pyytääkö esihenkilö itse palautetta ja kehitysehdotuksia omasta työstään. (Kurttila & Aalto 2021, 189.)

Sekä yksittäisen alaisen että tiimin kanssa olisi hyvä pohtia, miten tietyn tehtävän hoitaminen on sujunut ja mitä olisi voitu tehdä paremmin. Kannattaa katsoa tulevaisuuteen, asettaa tavoite ja miettiä yhdessä, miten tavoitteeseen päästään. Hyvää palautekulttuuria luo myös se, kun yhdessä mietitään, missä oma tiimi on hyvä ja miten tiimi on onnistunut. Kollegoilta on myös hyvä kysyä, millaista palautteen antamista he toivovat. (Kurttila & Aalto 2021, 189.)

2.5 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä (kuvio 3) tarkastellaan monimuotoisuuden ja osallisuuden johtamista erityisesti osallistavan johtamisen näkökulmasta sekä sitä, miten se vaikuttaa esihenkilön toimintaan ja miten oikea-aikainen ja hyvin suunniteltu viestintä sekä kaikille turvallinen palautekulttuuri lisäävät henkilöstön osallisuuden tunnetta.

Viitekehysten keskiössä on osallistaminen, jota tässä tutkimuksessa tukevat osallistava johtaminen, esihenkilötyö sekä viestintä ja palaute esihenkilön työkaluina henkilöstön osallistamisessa. Kuhunkin teorian osa-alueeseen on liitetty kirjallisuudessa esiin tulleita käsitteitä, jotka kietovat teorian yhteen. Tämän tutkimuksen punaisia lankoja ovat kaikissa osa-alueissa tavalla tai toisella esiin tulevat kuunteleminen, keskustelu ja turvallinen tila.



Kuvio 3. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

3 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä. Ensin esitellään tutkimuksen lähestymistapana käytetty kvalitatiivinen tutkimusote. Seuraavaksi kuvataan aineistonkeruumenetelmä, tässä tutkimuksessa käytettiin syvähaastatteluja. Tulosten analysoinnissa hyödynnettiin sekä kokemuspohjaista analysointia että data-aineiston laadullista analysointiohjelmia. Lopuksi esitellään tutkimusprosessin kulku.

3.1 Lähestymistapa

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa monella erilaisella menetelmällä. Näissä menetelmissä yhteisenä piirteenä korostuu muun muassa kohteen esiintymisympäristö ja tausta, kohteen tarkoitus ja merkitys, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat.

Opinnäytetyön lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus. Eriksson ja Koistinen (2014) muistuttavat, ettei kaikki laadullinen tutkimus ole tapausten tutkimista. Tapaustutkimus on tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapa, johon liittyy yksittäisen tapauksen tarkka, perusteellinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tapaustutkimus valitaan, kun tutkimuksen tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Tapaustutkimuksen kohteena eli tapauksena voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, tuote, palvelu tai kehitettävä prosessi, ihmisryhmä, yksilö tai maantieteellinen alue. Tapaustutkimus pyrkii tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta. Tapaustutkimukselle ominaista on valita tutkimuskohteeksi yksittäinen kohde, eikä sillä pyritä tilastolliseen yleistämiseen. Tapausta tutkitaan kontekstisidonnaisesti ottaen huomioon paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset kontekstit. (Eriksson & Koistinen 2014, 4-6.)

Eriksson ja Koistinen huomauttavat, että tutkimusta on hyvä tehdä sellaisilla menetelmillä, joiden avulla saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin, ei tyylipuhtaasti noudattaen jotakin tiettyä tutkimussuuntausta ja sen mukaisia analyysimenetelmiä (Eriksson & Koistinen 2014, 2). Tapaustutkimuksessa on tavoitteena saada yksittäisestä ja suppeasta kohteesta niin paljon tietoa, kuin mahdollista ja ymmärtää sitä mahdollisimman monipuolisesti. Tapaustutkimus vastaa kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?” Tapausta tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon. Tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi tutkimuksiin, joissa pyritään ymmärtämään toimintaa yrityksissä tai työntekijöiden välisiä suhteita. Se sopii myös epätyypillisten prosessien tai epävirallisen käyttäytymisen tutkimiseen. Tapaustutkimuksessa voidaan

myös vertailla kahta tai useampaa tapausta. Tapaustutkimuksen keskeinen aineisto on laadullista, mutta siinä voidaan käyttää myös määrällistä aineistoa. (Ojasalo ym. 2015, 52.)

Tämän tutkimuksen lähestymistavaksi tapaustutkimus sopi, koska tässä keskityttiin yhden tietyn yrityksen henkilöstöosaston projektiin ja siihen liittyvään kehittämistehtävään. Toimeksiantajayritys halusi heti kehitysprojektinsa alkuvaiheessa kuulla henkilökuntansa mielipiteitä siitä, miten monimuotoiseksi he organisaation kokevat sekä kokemuksia siitä, millä tavoin organisaatio heitä osallistaa. Toimeksiantaja halusi lisäksi kuulla henkilökunnan ehdotuksia siitä, miten he toivoisivat monimuotoisuutta ja osallisuutta kehitettävän tulevaisuudessa. Toimeksiantajan toiveena oli kuulla henkilökunnan tarinoita ja kokemuksia monimuotoisuuden ja osallisuuden teemoista sekä saada opiskelijaryhmältä toimenpidesuosituksia tulevaa kehitystyötä varten. Tutkimuksen tuloksia ei ollut tarkoitus monistaa koskemaan toisia toimeksiantajan kaltaisia yrityksiä ja niiden henkilökuntaa.

3.2 Aineiston keruumenetelmät

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla henkilöstöä syvähaastatteluin. Toimeksiantajalla oli toiveena nimenomaan haastattelututkimus. Heillä oli toiveena kuulla henkilöstön kokemuksista ja ajatuksista syvällisemmin kuin esimerkiksi laajemmalle ryhmälle suunnatulla kyselyllä olisi saatu selvitettyä, sekä saada konkreettisia ehdotuksia työkaluiksi tulevaan kehitystyöhön. Tämän vuoksi päädyttiin syvähaastatteluihin.

Haastatteluja voidaan käyttää tutkimusaineiston kokoamiseen silloin, kun tavoitteena on tuottaa tietoa, joka koskee esimerkiksi mielipiteitä, käsityksiä, havaintoja, asenteita, arvoja tai kokemuksia. Avoin haastattelu muistuttaa usein haastattelijan ja haastateltavan välistä keskustelua. Haastattelun tavoitteena on kehitystehtävän ratkaisua edistävän aineiston kerääminen, joten haastattelija ohjaa käytävää keskustelua. Eriksson ja Kovalainen (2016) kirjoittavat erilaisista haastattelutyypeistä. Haastatteluja, joissa pyritään saamaan tietoa haastatteluun osallistujien kokemuksista aiheesta, kutsutaan emotionaaliseksi tai subjektivistiseksi. Tällöin haastattelukysymykset eivät keskity niinkään faktoihin tai eksaktiin tietoon asiasta, vaan tarkoituksena on selvittää, miten haastattelija kokee ja ymmärtää asian, mikä on hänen oma mielipiteensä. Yleensä ajatellaan, että emotionaalissa haastatteluissa kysymykset alkavat useammin mitä- kuin miten-sanalla. Eriksson ja Kovalainen muistuttavat kuitenkin, että parhaat keskustelut haastatteluissa syntyvät, kun käyttää haastattelussa sekä mitä- että miten-alkuisia kysymyksiä. (Eriksson & Kovalainen 2016, 92-93.)

Ojasalon ym. (2015, 106) mukaan haastatteluilla on mahdollista saada uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. Syvähaastattelussa haastateltavaa rohkaistaan kertomaan näkemyksiään ja kokemuksiin aiheesta mahdollisimman avoimesti ja laajasti. Haastattelijalla on valmiina kysymyksiä teemoittain, jotta varmistetaan, että kaikki tarvittava käydään läpi haastattelun aikana. Ojasalo ym.

(2015, 109) muistuttavat, ettei keskustelun tarvitse rajoittua vain ennakkoon päätettyihin teemoihin, vaan usein haastattelun aikana nousee esiin uusia näkökulmia. Haastatteluilla on mahdollista saada uusia näkökulmia avaavaa aineistoa.

Eriksson ja Kovalainen (2016, 93) muistuttavat, että haastattelukysymyksistä päätettäessä olisi oltava ainakin alustavat tutkimuskysymykset valmiina, sekä ajatus siitä, minkä tyyppisen haastatteludatan avulla voidaan tehdä sellainen analyysi, joka antaa vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastattelukysymyksiä laadittaessa opiskelijaryhmällä oli tavoitteena saada haastatteluissa haastateltavat pohtimaan kokemuksiaan monimuotoisuudesta ja osallisuudesta mahdollisimman laajasti ja kertomaan niistä avoimesti esimerkkejä apuna käyttäen. Opiskelijoilla oli myös valmiina ainakin alustavat omien opinnäytetöidensä tutkimuskysymykset, joten kysymyksiä muotoiltiin niin, että ne vastasivat mahdollisimman laajasti sekä toimeksiantajan että opiskelijoiden opinnäytetyöprojektien tarpeisiin. Tutkimus toteutettiin syvähaastatteluina, joiden kesto oli 40-60 minuuttia. Suunnitteluvaiheessa toimeksiantajan kanssa linjattiin haastattelun enimmäispituudeksi yksi tunti. Haastattelukysymykset (liite 2) suunniteltiin yhdessä tutkimustiimin kesken pohjautuen monimuotoisuus ja osallisuus -aihealueiden teemoihin sekä täydentämään opiskelijoiden omia opinnäytetyöaiheita. Haastattelukysymykset käytiin läpi ja niitä täydennettiin toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa ennen haastattelujen aloittamista. Kysymyksiä laadittaessa huolehdittiin siitä, että kysymykset ovat avoimia kysymyksiä, jolloin haastateltavan on vastattava niihin laajemmin, kuin kyllä, ei tai en tiedä.

Haastatteluissa kysyttiin haastateltavan kokemuksista monimuotoisuuteen liittyen heidän työarjessaan, sen merkityksestä, työyhteisössä kohdatuista ennakkoluuloista ja syrjinnästä. Opiskelijaryhmä tiedusteli myös asioita, jotka saivat haastateltavan tuntemaan olonsa hyväksytyksi ja arvostetuksi työssä, sekä mahdollisista ulkopuolisuuden tunnetta aiheuttavista asioista. Osallisuutta koskevassa osuudessa keskusteltiin työn merkityksellisyydestä, vaikutusmahdollisuuksista, henkilökohtaisten vahvuuksien hyödyntämisestä ja niiden huomioimisesta. Halusimme myös tietää, mitä mieltä haastateltavat ovat yrityksen monimuotoisuus- ja osallisuustyöstä, miten he kokevat yhdenvertaisuuden toteutuvan yrityksessä ja miten yrityksen toivottaisiin osoittavan sitoutumisensa monimuotoisuuden ja osallisuuden edistämiseen. Esihenkilöinä toimivilta, joita oli 51,5 % haastatteluista, kysyttiin lisäksi, miten he toivovat monimuotoisuutta ja osallisuutta kehitettävän tulevaisuudessa ja miten he toivoisivat itse voivansa vaikuttaa kehitykseen. Esihenkilöiltä tiedusteltiin lisäksi, millaista koulutusta he ovat saaneet ja millaista koulutusta he toivoisivat tulevaisuudessa saavansa monimuotoisuuden ja osallisuuden johtamiseen. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 2.

Maylor ja Blackmon (2005, 227) muistuttavat, että haastateltavilla tulisi olla etukäteen tieto siitä, millaisia teemoja haastattelussa käsitellään, kuinka kauan haastattelun odotetaan kestävän sekä mitä haastateltava hyötyy haastattelusta. Haastattelukutsu (liite 3) julkaistiin suomeksi ja englan-

niksi sekä toimeksiantajayrityksen intranetissä että heidän omassa sovelluksessaan tammikuun toisella viikolla 2022. Kutsussa kerrottiin perustiedot toimeksiantajan ja Haaga-Helian yhteistyöstä kehittämistutkimuksessa, joka toteutettiin haastatteluin. Kutsussa mainittiin, että korkeintaan tunnin kestävässä haastatteluissa käsitellään monimuotoisuuden ja osallisuuden teemoja, ja toimeksiantaja halusi kuulla henkilöstön näkemyksen niistä ja toiveita kehitystyöstä. Kiitoksena haastattelusta osallistuja sai toimeksiantajan lahjakortin. Toimeksiantajan viestintäosasto ja yhteyshenkilö tarkistivat kutsun ja lisäsivät siihen yrityksen kannalta olennaisia asioita. Julkaisun jälkeen kaikkiaan 35 yrityksen työntekijää otti yhteyttä ja esitti kiinnostuksensa osallistua haastatteluun. Opiskelijaryhmällä oli tavoitteena enintään 40 haastateltavaa, joten ilmoittautuneiden määrä oli lähellä tavoitetta. Opiskelijaryhmä toivoi, että haastateltavaksi ilmoittautuisi maantieteellisesti eri puolilla Suomea ja organisaation eri osastoilla työskenteleviä henkilöitä, ja näin myös tapahtui. Haastateltavien joukossa oli sekä toimihenkilöitä että esihenkilöasemassa olevia.

Ryhmä oli laatinut ennakkoon yhteisen aikataulun projektille ja haastattelujen osalta laaditussa aikataulussa pysyttiin hyvin. Pahentuneen koronapandemiatilanteen vuoksi haastattelut päätettiin järjestää etänä joko Teams-haastatteluina tai puhelimitse. Haastattelut pidettiin suunnitellusti aikavälillä 21.1.- 11.2.2022. Lopulta aikataulutetun kolmen viikon aikana pidettiin 33 haastattelua, joista 28 oli Teams-haastatteluja, ja viittä ihmistä haastateltiin puhelimen välityksellä. Suunnitellusta 35 haastattelusta kaksi peruuntui; toinen äkillisen sairastumisen takia ja toista haastateltavaa ei tavoitettu, jotta haastattelu-aika olisi voitu sopia.

Maylor ja Blackmon (2005) suosittelvat ennen haastattelujen alkua pohtimaan, miten ne toteutetaan. Tehdäänkö ryhmähaastatteluja vai haastatellaanko kutakin haastateltavaa erikseen? Ryhmässä he suosittelvat jakamaan haastattelut ryhmäläisten kesken, sillä yhdessä haastatteleamalla ja tuloksista keskustelemalla on mahdollista paitsi jakaa työtaakkaa, myös saada useampia näkemyksiä haastattelujen tuloksista. (Maylor & Blackmon 2005, 226.) Alusta asti oli selvää, että kunkin haastatteluun osallistui opiskelijaryhmästä kaksi opiskelijaa. Toinen opiskelijoista haastatteli ja toinen huolehti taustalla muistiinpanojen kirjaamisesta ja, jos haastateltavalle sopi, haastattelun tallentamisesta. Teams-haastatteluissa hyödynnettiin Teamsin tallennusominaisuutta sekä litterointityökalua, joka tallensi puheen tekstimuotoon. Puhelinhaastatteluissa käytettiin ryhmäpuheluominaisuutta; toisen opiskelijan haastatellessa toinen opiskelijoista vastasi muistiinpanojen tekemisestä sekä nauhoitti haastattelun joko toisella puhelimella tai nauhurilla. Tällä varmistettiin se, että vastaukset saatiin kirjattua juuri niin, kuten haastateltava asian esitti. Teamsilla tehdyissä haastatteluissa käytettiin Power Point-esitystä (liite 4), johon oli kirjattu kaikki haastattelukysymykset – kukin käsitelty kysymys oli vuorollaan näkyvillä haastateltavalle.

3.3 Aineiston analysointimenetelmät

Laadullisen analyysin aineistona voi olla sekä tekstiä että audiovisuaalista dataa. Tämän tutkimuksen aineistoa olivat haastattelujen litteroinnit ja muistiinpanohavainnot sekä video- ja äänitallenteet haastatteluista. Laadullisen aineiston analyysillä pyritään tuottamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, toisaalta taas tutkimaan aineistoa mahdollisimman yksityiskohdaisesti. Laadullisen aineiston analysointi aloitetaan kuuntelemalla haastatteluja ja lukemalla haastatteluista tehtyjä litterointeja useaan kertaan. Aineistosta pyritään löytämään teemoja, jotka ovat yhteisiä haastatteluille, sekä ilmiöitä, jotka toistuvat haastatteluissa. Esille tulleet ilmiöt voivat liittyä haastattelun teemoihin tai haastateltavat voivat tuoda esille asioita, joita ei varsinaisesti kysytä. Tutkija pyrkii löytämään aineistosta säännönmukaisuuksia, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Yksi mahdollisuus tulkita aineistoa on etsiä poikkeuksia esiin tulleista säännönmukaisuuksista ja pohtia, miksi osa vastauksista poikkeaa muista vastauksista. Tutkijan on myös muistettava, että haastattelujen määrä ja tapa, jolla niitä analysoidaan, on aina kytköksissä tutkimuksen luonteeseen ja sen tavoitteisiin. (Eriksson & Kovalainen 2016, 119-122; Kananen 2013, 124-129; Ojasalo ym. 2015, 110-111.)

Data-aineiston laadullisten analysointiohjelmien, kuten tässä tutkimuksessa käytetyn Atlas.ti:n, käyttäminen on perusteltua silloin, kun analysoitavana on suuri määrä laadullista dataa. Lisäksi ohjelmien erilaiset hakutoiminnot tekevät tiedonhallinnasta helpompaa, kuin millaista se olisi esimerkiksi Wordilla tai Excelillä. Eriksson ja Kovalainen kuitenkin muistuttavat, että vaikka ohjelmien käytössä on hyötyjä, on tutkijan muistettava, ettei tietokone tee analysointityötä hänen puolestaan. Tutkijan on edelleen suunniteltava tutkimusta, päätettävä tutkimuskysymyksistä ja analyysistä ja pohdittava yhteyksiä tutkimuskysymysten ja tulosten välillä. (Eriksson & Kovalainen 2006, 108-110.)

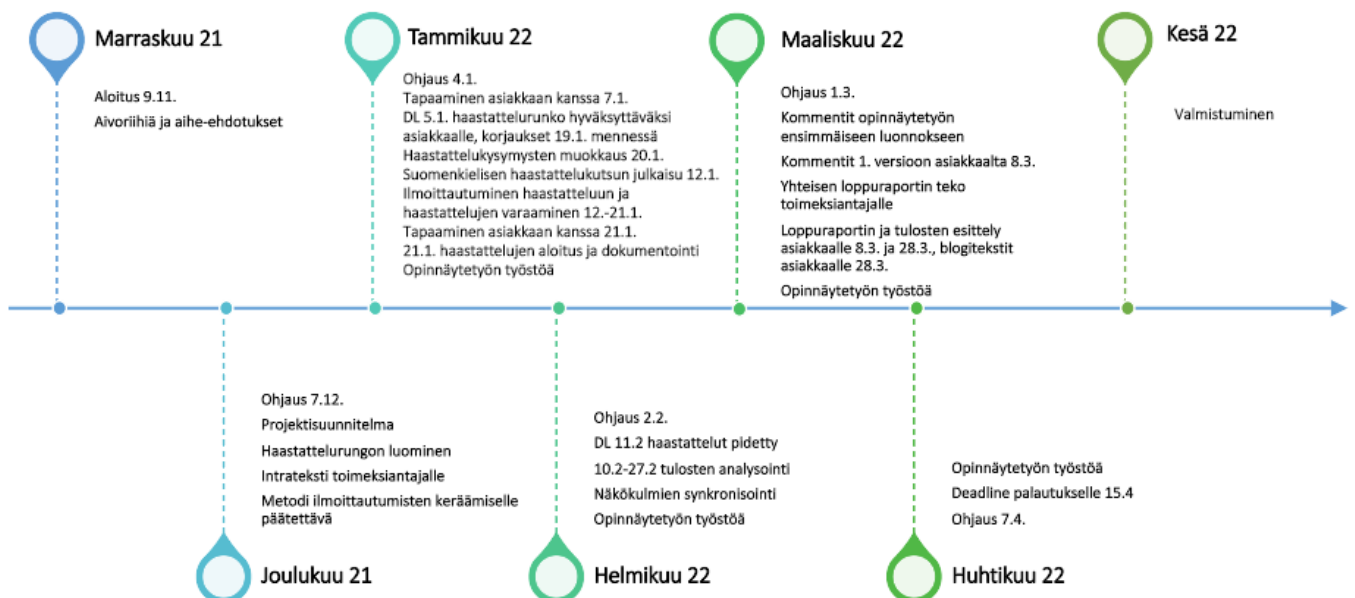
Kustakin haastattelusta ryhmällämme oli käytössä videot tai ääninauhat, haastatteluista tehdyt litteroinnit sekä haastattelujen aikana kirjatut keskeiset havainnot, jotka kirjasimme ryhmän yhteiseen työtilaan Teamsissa. Kunkin haastattelun jälkeen haastatteluun osallistuneet opiskelijat vaihtoivat ajatuksia haastattelusta joko Teamsissa tai Whatsappissa. Lisäksi luimme toistemme tekemiä muistiinpanoja niistä haastatteluista, joihin emme itse olleet osallistuneet. Näin saimme kuvan siitä, mitä muissa haastatteluissa oli puhuttu. Hyvin pian huomasimme, että haastatteluissa alkoi muodostua teemoja, jotka kirjasimme Teams-työtilaan, ja joiden alle jokainen ryhmästä kävi kirjoittamassa omia havaintojaan.

Tutkimustulosten analysoinnissa ja havaintojen varmistamisessa hyödynnettiin Atlas.ti -ohjelmaa data-aineiston hallitsemiseen ja laadulliseen analyysiin. Haastattelujen tulosten käsittelyssä ja ana-

lysoinnissa päätettiin tietoisesti käyttää rinnakkain kahta erilaista analysointitapaa, koska tuloksissa haluttiin tuoda esiin ja ottaa huomioon sekä analyttisyys että kokemuksellisuus. Pelkän Atlas.ti –ohjelman tuottaman raakadatan hyödyntäminen olisi ryhmän mielestä jättänyt kokemukset, ajatukset sekä sanattoman viestinnän liian vähälle huomiolle tai kokonaan huomiotta, kun taas puhtaasti kokemuksellisuuteen pohjautuva tulkinta olisi saattanut vääristää tuloksia. Analyysin päätteeksi ryhmä totesi, että analyyseissa tehdyt havainnot keskustelevat keskenään, täydentävät toisiaan ja muodostavat luotettavamman kokonaiskuvan haastattelututkimuksesta ja sen johtopäätöksistä. Atlas.ti –raporttia (liite 5) varten jokainen haastattelukysymys numeroitiin ja litteroinneista poimittiin kunkin kysymyksen kohdalla haastateltujen lausumia avainsanoja. Esimerkiksi osallisuutta kuvaavia avainsanoja olivat muun muassa arvostuksen tunne, mielipiteiden huomiointi ja osallistumalla voi vaikuttaa. Raportista käy ilmi, kuinka monta kertaa mitäkin avainsanaa on käytetty yhteensä, ja kuinka moni nainen ja kuinka moni mies on avainsanaa käyttänyt.

3.4 Tutkimusprosessin kuvaus

Kuvio 4 havainnollistaa tutkimusprosessin kulkua ja aikataulua, ja sen ensimmäinen versio laadittiin ryhmän kanssa yhdessä projektin alussa marraskuussa 2021, ja sitä täydennettiin koko projektin ajan uusilla tapahtumilla ja huomioilla. Aikatauluun merkittiin tapaamiset toimeksiantajan kanssa, projektin kannalta tärkeät määräajat kuten haastattelukutsun julkaisu toimeksiantajan intranetissä, haastatteluajkojen sopiminen, haastattelujen ajankohdat, tulosten analysointi sekä loppuraportin esittely toimeksiantajalle. Aikataulussa näkyvät myös ryhmän kuukausittaiset tapaamiset opinnäytetyön ohjaajan kanssa.



Kuvio 4. Tutkimusprosessin kulku ja aikataulutus

4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset samassa järjestyksessä, kuin tutkimuksen teemoja on käsitelty teoreettisessa viitekehyksessä. Ensin esitellään tutkimuksen taustatietoja, jonka jälkeen paneudutaan monimuotoisuuden ja osallisuuden johtamiseen, minkä jälkeen esihenkilöön osallistajana ja kahdessa viimeisessä kohdassa käydään läpi, miten viestinnän ja palautteen avulla voidaan osallistaa henkilöstöä.

Tutkimusta varten haastateltiin 33 henkilöä, 22 naista ja 11 miestä. Haastateltavat työskentelivät organisaation eri osastoilla ja edustivat maantieteellisesti Suomen eri alueita sekä yrityksen eri osastoja työskennellen pääkonttorilla, paikallisissa toimipaikoissa sekä logistiikkakeskuksissa. Pääkonttorilla työskenteli 33,3 % haastatelluista (11 henkilöä), paikallisten toimipaikkojen työntekijöitä oli 42,4 % (14 henkilöä) ja logistiikkakeskuksissa työskenteli 24,2 % (8 henkilöä). Esihenkilöroolissa haastatelluista oli hieman yli puolet 51,5 % (17 henkilöä) ja lopuilla 48,5 %:lla (16 henkilöä) ei ollut esihenkilöroolia. Haastatelluista 48,5 % (16 henkilöä) oli iältään 30-40-vuotiaita, 24,2 % (8 henkilöä) oli 20-30-vuotiaita ja loput 27,3 % (9 henkilöä) haastatelluista oli yli 40-vuotiaita.

4.1 Monimuotoisuuden ja osallisuuden johtaminen

Osallisuus terminä oli haastatelluille monimuotoisuutta vieraampi käsite ja vaikeampi määritellä. Haastatteluissa osallisuuden nähtiin olevan työntekijöiden osallistumista ja osallistamista yhteiseen tekemiseen sekä kaikkien tasavertaista kohtelua ja huomioon ottamista. Osallisuudeksi koettiin myös mahdollisuus osallistua organisaation erilaisiin projekteihin, kuten kehityshankkeisiin sekä mahdollisuus vaikuttaa asioihin kertomalla oma näkemyksensä. Tunne siitä, että on osa suurempaa kokonaisuutta tai yhteisöä, liittyi monella osallisuuteen.

Esihenkilöasemassa olevilta kysyttiin haastatteluissa heidän näkemyksiään siitä, millaista monimuotoisuus- ja osallisuuskoulutusta toimeksiantajaorganisaation tulisi jatkossa tarjota. Alaisilta oli haastatteluissa tullut spontaaneja vastauksia siihen, miten esihenkilöiden heidän mielestään tulisi toimia, ja vastauksissa korostettiin sitä, että esihenkilöille tulisi tarjota monimuotoisuuden ja osallisuuden teemoista hyvä koulutus ja lisätä heidän ymmärrystään siitä, miten monimuotoisuutta ja osallisuutta työarjessa johdetaan. Vain ymmärtämällä itse, voi lisätä muiden ymmärrystä ja omalla esimerkillään ohjata tiimiään arvostamaan monimuotoisuutta ja osallistavampaan tapaan toimia.

Koulutuksesta kysyttäessä koettiin, että osallistaminen on monimuotoisuutta tärkeämpää. Monimuotoisuus koettiin osallisuutta näkyvämpänä, ja sen nähtiin sisältävän tärkeitä teemoja, jotka esihenkilön tulisi tiedostaa ja ymmärtää, kuten se, miten monimuotoisuus vaikuttaa tiimin menestykseen. Vastauksissa painotettiin sitä, että ensin tulisi pohtia, miten osallisuutta halutaan organisaa-

tiossa kehittää, ja mitä toimenpiteitä on otettava huomioon käytännössä ja siinä, että osallistaminen ymmärretään laajemmin organisaatiossa, ja miten ymmärrystä laajennetaan kokonaisvaltaisesti organisaatiossa. Monimuotoisuuden ja osallisuuden teemojen nostaminen keskusteluun arkisissa tilanteissa tekisi asiasta helpoimmin ymmärrettävän kuin tiedotustilaisuudet. Tämä toki vaatii sen, että yksikön esihenkilö on omaksunut osallistavan johtamistavan ja osallistaa koko tiimin keskusteluun, ja osaa tarvittaessa vastata alaistensa kysymyksiin.

4.2 Esihenkilön vaikutus osallisuuden tunteeseen

Viestintää, esihenkilötyötä ja palautetta koskevat vastaukset olivat niitä, joita haastateltavat toivat ilmi, vaikka niistä ei varsinaisesti kysytty. Henkilökunnan osallistamisen koettiin olevan olennaisesti osa esihenkilöiden työnkuvaa ja esihenkilöiden toivottiin aktiivisesti osallistavan alaisiaan. Suuri osa haastateltavista ajatteli osallisuuden olevan sitä, että kuuluu omaan työyhteisöön, nimenomaan omaan lähitiimiin, jonka kanssa tekee päivittäin töitä, ei niinkään koko organisaatioon. Työyhteisöön kuulumisen tunnetta nosti se, että kollegat ja esihenkilöt kuuntelivat aidosti ja olivat valmiita auttamaan. Esihenkilö voi lisätä osallisuuden tunnetta paitsi kuuntelemalla, myös viemällä kehitysehdotuksia tai epäkohtia eteenpäin ja pitämällä alaisen ajan tasalla siitä, eteneekö kehitysehdotus organisaatiossa, tai millaisia muutoksia tiimin työhön on tulossa ja miten ne vaikuttavat kaikkien yhteiseen työarkeen.

Esihenkilöltä toivottiin erityisesti avointa mieltä ja kuuntelemista. 33 haastateltavasta peräti 23 mainitsi tärkeänä sen, että omassa työyhteisössä on vaikutusmahdollisuuksia. Esihenkilö on osaltaan luomassa avointa ja luottamusta herättävää ilmapiiriä työpaikalle. Työntekijälle merkitsee paljon, että hän tietää voivansa luottaa esihenkilön apuun sekä arkipäiväisissä työtä koskevissa asioissa että esimerkiksi henkilökohtaisen elämän karikoissa, jotka vaikuttavat työhön. Eräs työntekijä kuvasi tuntemuksiaan keskusteluista esihenkilönsä kanssa: ”Viikoittain tulee hyväksyty olo, kun keskustelen oman esihenkilön kanssa, hän kuuntelee hyvin.” Kun työntekijä kertoo esihenkilölle ajatuksiaan ja tietää voivansa luottaa siihen, että esihenkilö kuuntelee, tulee työntekijälle tunne yhteisöön kuulumisesta ja siitä, että hänen näkemystään arvostetaan. Aina kehitysehdotuksia ei voida viedä ainakaan sellaisenaan eteenpäin. Tällaisissa tilanteissa esihenkilön on tärkeä selittää alaiselleen, miksi toimitaan tietyllä tavalla.

Kuten yritysjohtaja Maria Lilja totesi Jaben (2017) haastattelussa, on tärkeää, että esihenkilö tuntee alaisensa. Alaisensa tunteva esihenkilö pystyy myös tunnistamaan alaisensa vahvuuksia, ja pohtimaan sen mukaan tiiminsä työnjakoa. 24 haastateltavaa 33:sta piti tärkeänä, että työpaikalla on mahdollista tehdä omiin vahvuuksiin sopivia työtehtäviä. Haastatteluissa tuli ilmi, että omien vahvuuksien hyödyntäminen lisäsi työn mielekkyyttä ja osallisuuden tunnetta, kun tunsivat voivansa omalla panoksellaan vaikuttaa yhteiseen panokseen. Osa koki saaneensa enemmän vahvuuksi-

aan vastaavia tehtäviä keskusteltuaan esihenkilön kanssa. Yleisesti koettiin, että esihenkilöiden olisi kuitenkin mahdollisuuksien mukaan tärkeä keskustella tiimiensä kanssa erilaisista vahvuuksista ja kiinnostuksen kohteista, joita tiimeistä löytyy, sekä yhdessä alaistensa kanssa pohtia, voitaisiinko näitä vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita hyödyntää, jotta työ olisi sekä tehokasta, että mahdollisimman mielekästä. Yhteinen sparrailu alaisten kanssa erilaisista vahvuuksista ja kiinnostuksen kohteista loisi tiimeille oppimisen paikkoja ja onnistumisen kokemuksia, mikä myös lisäisi positiivista kierrettä tiimeissä sekä tiimien kehityshalukkuutta. Onnistumisen kokemukset ja yhteisen tavoitteen kirkastaminen hitsaavat tiimiä entistä enemmän yhteen. Haastatteluissa mainittiin, että erilaisiin kehitysryhmiin – ja hankkeisiin osallistetaan lähes aina samoja ihmisiä. Tämän käytännön toivottiin muuttuvan, jotta asioita tulisi käsiteltyä ryhmissä monimuotoisemmin, ja saataisiin jo kehitysvaiheessa niiden mielipide, joita muutos tai kehitys tulee koskemaan.

”Näin työvoimavaltaisella alalla henkilöstön jaksamisen ja työssä onnistumisen edellytyksien turvaaminen on kaiken a ja o. Kun siinä onnistuu, se näkyy myös hyvinä tuloksina.”, totesi eräs esihenkilönä toimiva kuvaillessaan omaa rooliaan, jossa tulee yhdistää henkilöstön jaksaminen ja onnistuminen ja samaan aikaan varmistaa, että tehdään tulosta.

Haastatteluissa sekä esihenkilöt että alaiset painottivat luottamuksellisen suhteen rakentamisen tärkeyttä. Osa esihenkilöinä toimivista ja työssään työvuoroja laativista mainitsi, että kun työntekijä tulee uskoutumaan jostain henkilökohtaiseen elämään liittyvästä asiasta, joka mahdollisesti vaikuttaa työntekoon, tuntee onnistuneensa luottamuksen rakentamisessa. Työvuoroja työkseen suunnittelevat myös sanoivat, että vuoroja ja työnjakoa suunniteltaessa pyrkimys on parhaalla mahdollisella tavalla ottaa huomioon työntekijöiden elämäntilanteet sekä sen, mitä vuoroa työntekijä mielellään tekee. Esihenkilön kannalta on ihanteellista, jos perheellinen haluaa tehdä mieluummin aamuvuoroa, kun taas toinen kammoksuu aikaisia aamuja, ja haluaa tehdä pääasiassa iltavuoroja. Tällöin voi toteuttaa alaistensa toiveet, josta tulee kaikille osa puolille hyvä mieli, ja jokaisessa vuorossa on motivoitunut työntekijä.

Osa haastateltavista oli aloittanut työuransa kesätyöläisinä toimeksiantajayrityksessä ja ovat vuosien aikana olleet monessa eri positiossa ennen nykyistä tehtäväänsä. He muistelivat omia aikojaan kesätyöläisinä ja peilasivat nykyiseen tilanteeseen, kun yritykseen tulee kausityöntekijöitä. He kokivat, että kesätyöläisten, osa-aikaisesti työskentelevien sekä kokoaikaisiksi uusina tuleville pitäisi heti perehdytyksen alussa luoda tunne, että he ovat osa työyhteisöä aivan samalla tavalla kuin vanhemmatkin työntekijät. Muutama haastateltava huomautti, että tästä eivät ole vastuussa pelkästään esihenkilöt ja perehdyttäjät, vaan jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi omalta osaltaan olla luomassa vastaanottavaa ilmapiiriä. Rekrytointi ja perehdytys eivät ole halpoja prosesseja yritykselle, joten niihin olisi osattava panostaa niin, että uusi työntekijä paitsi oppisi työtehtävät myös si-

toutetaan osaksi työyhteisöä. Perehdytettäessä olisi tärkeä varmistaa, että uuden työntekijän oppimispolku olisi mahdollisimman kokonaisvaltainen alkaen siitä, että oma työnkuva olisi selkeä, ja että työntekijä ymmärtäisi erilaisten työtehtävien, kuten esimerkiksi kassatyöskentelyn, merkityksen kokonaisuuden kannalta. Uuden työntekijän ensisijaiset kontaktit ovat paneutuva perehdyttäjä ja esihenkilö, jotka viestivät oikea-aikaisesti ja avoimesti ja antavat kannustavaa palautetta, mutta koko uusi työyhteisö voi vaikuttaa siihen, että uusi työntekijä kokee kuuluvansa osaksi yhteisöä.

Haastatteluissa nousi esiin huomio siitä, miten ajoittain liian kiireiseksi koettu työtahti voi olla este osallistamiselle. Olisi tärkeää voida kiireestä huolimatta vaalia kulttuuria, jossa kaikki pyritään osallistamaan ja kaikki kokevat olevansa osa työyhteisön arkea. Havaintoja kovasta työtahdistä ja sen aiheuttamista haasteista osallistamiseen esittivät sekä esihenkilöinä toimivat että työntekijät. He kokivat, että kiireen keskellä esihenkilöt eivät ehdi reagoida tilanteisiin, ja työntekijät kokivat jäävänsä yksin. He kertoivat, että tämä on johtanut siihen, että työntekijä, joka ei ole kokenut saavansa tarpeeksi tukea kiireen keskellä, on irtisanoutunut. Haastateltavat painottivat, että rauhallisempi tahti tekisi työstä houkuttelevampaa. Toimeksiantajayrityksellä on kovat tehokkuusvaatimukset, ja siitä haastatellut olivat kaikki tietoisia. Eräs haastateltava totesi: ”Kun puhutaan tehoista, pitäisi saada tehoja paikallisiin toimipaikkoihin tilanteen rauhoittamiseksi, ehkä sitten niissä työskentelystä tulisi houkuttelevampaa.”

4.3 Viestintä henkilöstön osallistamismenetelmänä

Viestinnän merkityksestä ja tärkeydestä osana osallisuutta puhuttiin monen haastateltavan kanssa. Parhaiten ajatuksen viestinnän ja osallisuuden suhteesta tiivistä eräs haastateltava toteamalla: ”Se että kaikki saavat yhdenvertaista tietoa, on merkittävä osallistamisen keino.” Viestinnän yhdenmukaisuutta tukevat oikeat kanavat ja tiedon kohdentaminen oikeille tahoille. Arvostusta ja osallisuuden tunnetta lisää se, että kaikki saavat riittävän määrän tietoa työnsä tekemiseen.

Yhdenvertaiseen tietoon voidaan laskea henkilöstölle tehtävät ohjeistukset ja tiedotteet. Sekä tiedotteita laativat että lukevat haastateltavat totesivat, että niissä tulee ottaa huomioon monimuotoisuus, koska kieli- ja kulttuurierojen vuoksi kaikki eivät välttämättä ymmärrä asioita samalla tavalla. Suomi ei ole kaikkien yrityksen työntekijöiden äidinkieli, ja se voi tuoda haasteita viestintään. Puutteellinen kielitaito voi asettaa ihmiset eriarvoiseen asemaan, kun kaikki eivät ymmärrä ohjeita tai heihin kohdistuvia odotuksia samalla tavalla. Jotta voidaan varmistaa, että annetut ohjeistukset tai tiedotteet esimerkiksi työyhteisöön kohdistuvista uudistuksista on ymmärretty, tulisi ohjeet käydä läpi henkilöstön kanssa ja auttaa heitä ymmärtämään. Se, miten kenenkin alaisensa kanssa viestii, miten ohjeistaa asioita ja kuka alaisista tarvitsee varmistuksen siitä, että ohjeet on ymmärretty oikein, on esihenkilön tehtävässä paitsi tärkeää, myös haaste. Jos kyseessä on esimerkiksi uusi järjestelmä, olisi hyvä varmistaa, että kaikki osaavat käyttää sitä. Haastatellut kokivat, että erilai-

suuden, esimerkiksi kielitaidon, huomioiminen osoittaa työnantajalta arvostusta ja osallistaa osaksi työyhteisöä. Tällaisella toimintatavalla vältetään myös virheitä, joita voi tulla, jos ei ole ymmärtänyt ohjeistusta oikein. Toki aikaisemmin mainitut tehokkuusvaatimukset ja kiire asettavat haasteen sille, miten hyvin esihenkilö ehtii käydä ohjeita läpi alaistensa kanssa.

Suuri osa koko organisaatiota koskevista ohjeistuksista tehdään yrityksen pääkonttorilla. Pääkonttorilla on tiedossa, että yrityksessä on käytössä paljon ammattijargonia, joka opitaan työssä. Se on ikään kuin yrityksen oma kieli tai slangi. Haastatteluissa tuli ilmi, että pääkonttorilla oli tiedostettu, että yrityksen henkilöstöllä on hyvin erilainen osaaminen sekä suomen että englannin kielissä, ja tästä syystä erilaiset ohjeet ja muu viestintä pyrittiin kirjoittamaan yrityksen eri osastoille mahdollisimman selkeällä kielellä ja ilman laajasti käytössä olevaa ammattijargonia.

Useat työntekijät, ja osa esihenkilöistä, toivat esille, kuinka tärkeä on keskustella yhdessä tiimin kesken muutoksista, jotka vaikuttavat työntekoon sekä työntekijän oman työn järjestelyihin. Muutoksista tulisi viestiä oikea-aikaisesti, jotta tiimillä olisi aikaa valmistautua niihin ja etsiä yhdessä ratkaisuja, jos muutoksilla on suuri vaikutus jokapäiväiseen työhön. Työntekijät kokivat, että heidät olisi hyvä osallistaa keskusteluihin, jotka koskevat heidän arkipäivän työtään, ottaa heidän mielipiteensä huomioon päätöksenteossa ja perustella, miksi muutoksia tehdään. Haastateltavat kertoivat, että osallisuuden tunne laskee, jos varsinkin työntekijän omaan työhön liittyviä tietoja pantataan.

Kommunikaation puute ja se, että työntekijä jää vaille tarvitsemaansa tietoa, voivat aiheuttaa työntekijälle ulkopuolisuuden tunteen ja tunteen, ettei häntä arvosteta työyhteisössä. Haastatteluissa tuli ilmi tilanteita, joissa esihenkilö ajatteli, ettei hän halua kuormittaa alaisiaan jatkuvalla tietotulvalla, ja samaan aikaan alaiset olivat sitä mieltä, ettei tietoa ole liikaa. Alaiset myös aistivat, jos asioista ei tiedoteta tarpeeksi. Haastatteluissa nousi toiveena, että itseä koskevista asioista ja mahdollisista muutoksista pidettäisiin hyvin ajan tasalla ja kommunikoidaisiin oikea-aikaisesti. Tiedon puute voi vaikuttaa merkittävästi myös työssä suoriutumiseen. Pahimmillaan koettiin, että huono tiedonkulku ja tiedonpuute voivat olla osalle este työntekoon.

Esihenkilöitä viestijöinä toisaalta myös ymmärrettiin, vaikka heitä kritisoitiin siitä, ettei asioista viestitä tarpeeksi. Koettiin, että esihenkilö tasapainottelee asemassaan yrityksen ja työntekijöiden parhaan välillä, ja se johtaa tunteeseen, että ajoittain päätöksiä tehdään liiketaloudellisen tuloksen nimissä, eikä työntekijöiden parhaaksi. Esihenkilön tulisi voida perustella ja viestiä päätöksensä taustat alaisilleen johdonmukaisesti siinä määrin kuin voivat. Koettiin, että tämä lisäisi luottamusta esihenkilöiden ja heidän alaistensa välillä. Toki sekin tiedostettiin, että monesti esihenkilöllä on viestintuojan rooli, kun päätökset on tehty organisaatiossa ylemmällä tasolla, ja esihenkilöiden teh-

täväksi jää tiedon ja uusien käytänteiden jalkauttaminen ilman, että hän on itse ollut vaikuttamassa tehtyyn päätökseen.

Viestinnäksi ja kommunikaatioksi koettiin se, että positiivista vuorovaikutusta vahvistetaan tiimissä. Tällöin kommunikointi on avoimempaa ja kannustavampaa ja sen nähtiin lisäävän onnistumisia, jotka mielellään jaettiin tiimin kesken. Onnistumisia alettiin myös aktiivisemmin jalostaa kehitysideoiksi, joita tiimi mielellään halusi viedä eteenpäin organisaatiossa. Sekä halun kehittää ja kehittyä tunnettiin kasvavan. Osa haastatelluista toivoi, että asioiden eteenpäin vieminen organisaatiossa yli osastorajojen lisäisi paitsi parempaa tietämystä toisten osastojen töistä ja tilanteesta, se voisi tuoda osastojen välille synergiaetuja ja projekteja voitaisiin tehdä yhdessä tiettyjen kattoteemojen alla, mikä säästäisi aikaa ja parantaisi tiedonkulkua. Parempi ymmärrys toisten osastojen työstä vähentäisi myös väärinymmärryksiä ja turhaa mielipahaa, kun ymmärrettäisiin syyt sille, miksi asiat hoidetaan toisella osastolla tietyllä tavalla. Yhdessä osastorajat ylittäen voitaisiin miettiä, olisiko tapaa tehdä asiat molempia osastoja hyödyttävällä tavalla myös tehokkaammin.

4.4 Palaute henkilöstön osallistamismenetelmänä

Palaute ja sen tärkeys nousi haastatteluissa esiin monen kysymyksen kohdalla spontaanisti. Monet haastateltavat sanoivat, että yrityksessä on jo tällä hetkellä melko toimiva palautekulttuuri, ja siihen on panostettu viime vuosina. Yleisesti sekä työntekijät että esihenkilöasemassa olevat kokivat, että he haluaisivat palautetta enemmän sekä lähiesihenkilöltä että kollegoilta. Spontaani työnteon ohessa saatu kiittävä tai kehuva palaute tuntui erityisen hyvältä, ja sai palautteen kohteen tuntemaan kuuluvansa työyhteisöön. Sillä oli myös iso merkitys siihen, miten henkilö koki jaksavansa ja onnistuvansa työssä ja miten tärkeäksi hän tunsikin oman työnsä.

Erityisesti lähiesihenkilöltä toivottaisiin enemmän palautetta. Haastatteluissa tuli ilmi, että esihenkilön rooliin ja työnkuvaan tulisi kuulua palautteen antaminen ja varsinkin kiireisinä aikoina kannustava palaute ja viestintä auttaisi jaksamaan. Se, että esihenkilö kannustaa alaisiaan, liittyy esihenkilöiden kouluttamiseen ja esihenkilötyön tasalaatuisuuteen ja yhdenvertaisuuteen. Osa mainitsi myös, että esihenkilön tulisi kiinnittää huomiota siihen, että koko tiimin suoriuduttua hyvin työvuo- rosta, kiitos menisi aina perille kaikille osallisille, eikä esimerkiksi vain vuoropäällikölle tai muulle vastuulliselle henkilölle. Haastateltavat kertoivat, ettei kiittävä palaute aina saavuta kaikkia, joille se on tarkoitettu.

Monilla oli toive positiivisen ja kiittävän palautteen lisäksi saada kehittävää palautetta, jota hyödyntämällä pääsisi urallaan eteenpäin ja oppisi uutta. Kehittävä palaute koettiin osaksi organisaatiokulttuuria, jossa virheitä ei tarvitse pelätä, vaan työntekijöitä tuetaan ja opetetaan tekemään asiat oikein. Tällainen kulttuuri koetaan arvostavana ja välittävänä sekä työntekijää sitouttavana, mikä

taas osaltaan lisää työtehokkuutta, ja on yhteydessä yrityksen tulokseen. Kehityskeskustelut koettiin tärkeinä itsensä ja oman työn kehittämisen työkaluina, ja toivottiin, että tulevaisuudessa sekä niihin että vapaamuotoisiin keskusteluihin, joissa voitaisiin käsitellä myös palautetta, esihenkilön kanssa panostettaisiin. Kehityskeskusteluissa on usein tarkkaan määritelty kaava, jota keskustelussa noudatetaan, minkä vuoksi vapaamuotoisemmat esimerkiksi kerran tai kaksi kertaa kuukaudessa käydyt ”seurantapalaverit” esihenkilön kanssa voisivat tuottaa enemmän spontaaneja kehitysehdotuksia ja muita ideoita, kuin kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut, joissa ei välttämättä muista kaikkia asioita, joita pitäisi sanoa, tai vapaammalle keskustelulle ei ole tarpeeksi aikaa.

Palaute puhutti ja se nähtiin pääasiassa positiivisena ja monella tavalla kehittävänä asiana. Kehittävä palaute koettiin tärkeäksi ja jopa välttämättömäksi, koska sen perusteella kullakin työntekijällä on mahdollisuus kehittää itseään ja pohtia omaa työntekoaan. Kritiikkiä palautekulttuurista tuli lähinnä siinä, millä tavalla palaute annettiin. Erityisesti kehittävä ja negatiivinen palaute tulisi antaa henkilökohtaisesti kasvokkain ja kahden kesken ilman, että sen kuulee koko työyhteisö. Valitettavasti haastatteluissa tuli ilmi, että korjaavaa palautetta oli annettu mikrofonien välityksellä nimellä mainiten koko työyhteisön kuullen. Tämä toimintatapa tuntui hyvin kiusalliselta ja jopa nöyryyttävältä. Palautteenantotilanteissa olisi tärkeää antaa palautteensaajalle mahdollisuus keskustella saamastaan palautteesta, kysyä tarkentavia kysymyksiä ja kertoa oma näkemyksensä tilanteesta. Tätä mahdollisuutta ei tule, jos rakentavaa palautetta ei anneta henkilökohtaisesti.

5 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätöksiä ja toimenpidesuosituksia, lisäksi pohditaan jatkotutkimuskohteita. Luvussa käsitellään myös tutkimuksen laatua ja eettisyyttä, ja lopuksi arvioidaan omaa oppimista ja opinnäytetyöprosessia.

5.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten monimuotoisuutta ja osallisuutta johdetaan toimeksiantajayrityksessä sekä miten esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa alaistensa osallisuuden tunteeseen, ja miten haastatteluissa useasti esiin nousseet viestintä ja palaute voivat oikein käytettyinä lisätä yksilön osallisuutta.

Opinnäytetyön ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä selvitettiin, miten monimuotoisuutta ja osallisuutta johdetaan toimeksiantajayrityksessä. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä (kuvio 3) käsiteltiin monimuotoisuuden ja osallisuuden johtamista muun muassa osallistavan johtamisen, kaikille turvallisen organisaatiokulttuurin sekä muutoksen toteuttamista sitouttamalla henkilöstöä. Osallistavaan johtajuuteen mentiin syvemmälle, kun ensimmäisen tutkimuskysymyksen alakysymyksenä tutkittiin, miten esihenkilöt voivat vaikuttaa yksilön osallisuuden tunteeseen. Osallistava johtajuus on avainasemassa, kun pohdittiin esihenkilöä osallistajana. Osallistavaan esihenkilötyöhön kuuluu muun muassa kaikkien ainutlaatuisuuden arvostaminen, yhdenmukainen huomiointi ja tehtyjen päätösten perustelevuus.

Teoreettisen viitekehysten punaisena lankana on pyrkimys osallistaa organisaation jäsenet mukaan vaikuttamaan yhteisiin asioihin, luomaan entistä suvaitsevampaa kulttuuria ja kehittämään toimintoja. Jotta tähän päästään, tulisi kaikilla olla organisaatiossa turvallinen olo ja tieto siitä, että he voivat kertoa mielipiteitään, lisäksi toisten kuunteleminen ja avoin dialogi kaikkialla organisaatiossa auttavat pääsemään tavoitteeseen.

Haastatteluissa toimeksiantajayrityksestä muodostui kuva suvaitsevasta ja yhdenmukaisesta työpaikasta, jossa ketään ei syrjitä, yksilöiden erilaisuutta arvostetaan, ja jossa halutaan olla töissä. Työyhteisöön kuulumisen ja erityisesti lähikollegat auttavat jaksamaan, kun työ on kiireistä ja ajoittain uuvuttavaa. Monella haastateltavalla oli halu kehittää sekä omaa osaamistaan että yhteisiä toimintatapoja kaikkia hyödyttäväksi osastorajat ylittäen. Työyhteisön toivottiin olevan tulevaisuudessa entistä monimuotoisempi ja osallistavampi, ja siihen kehitykseen haluttiin olla itse myötävaikuttamassa. Lisäksi arvostettiin sitä, että esihenkilö ja kollegat ovat valmiita kuuntelemaan ja ratkomaan ongelmia yhdessä. Moni toivoi lisää palautetta ja oli sen perusteella halukas kehittämään omaa osaamistaan ja tiimissä yhdessä toimintoja.

Jotta organisaatio pystyisi kehittymään monimuotoisemmaksi, vielä osallistavammaksi ja tasapuolisemmaksi, sen tulee olla valmis tekemään muutoksia nykytilaan. Sekä Byrdin (2018) että Ferdmanin (2021) mukaan organisaation tulee olla ensisijaisesti turvallinen paikka kaikille sen jäsenille. Johdon visioinnin jälkeen olisi hyvä osallistaa henkilöstö avoimeen keskusteluun, kuunnella heidän mielipiteitään ja lisätä prosessin aikana kaikkien ymmärrystä (Byrd 2018, 49-50, 53-54; Ferdman 2021, 5-8). Keskeistä muutoksessa on koko organisaation kuunteleminen ja pyrkimys ymmärtää mahdollisimman hyvin paikallisia monimuotoisuuteen ja osallisuuden liittyviä kysymyksiä ja tarpeita, joissa oli haastattelujen perusteella eroja. Kun ymmärretään todellinen tarve paikallisesti, siihen pystytään myös kohdistamaan paremmin sellaisia tapoja ja muutoksia, jotka otetaan helpommin käyttöön, ja jotka jäävät osaksi arkea.

Toinen tutkimuskysymys selvitti, millaisin viestinnän keinoin lisätään henkilöstön osallisuutta työyhteisössä. Teoreettisessa viitekehityksessä esiintuotu Marjamäen ja Vuorion (2021) ajatus siitä, että organisaatiossa kaikilla on viestintävastuu ja viestinnässä onnistuminen on kaikkien vastuulla, nousi keskusteluun myös haastatteluissa. Jokaisen työntekijän, tiimin jäsenen ja esihenkilön tulisi oivaltaa oma vastuunsa tiedonkulussa ja olla omalta osaltaan vaikuttamassa siihen, että organisaatiossa jaettu tieto on oikeaa ja oikea-aikaista. Onnistunut viestintä vaatii yhteistyötä paitsi kollegojen kesken, myös organisaation eri toimintojen kesken. (Marjamäki & Vuorio 2021, 140.)

Viestinnän onnistumista auttavat muun muassa selkeä ja faktoihin perustuva oikea-aikainen viestintä ja oikeanlaisten viestintäkanavien hyödyntäminen. Paikallisuus ja yksikön monimuotoisuus tulisi ottaa huomioon siinä, miten viestitään ja mistä viestitään, sekä esimerkiksi miten ohjeet laaditaan ja kuinka ne käydään henkilöiden kanssa läpi. Haastateltavat painottivat sitä, miten tärkeää on, että viestit olisivat mahdollisimman konkreettisia ja parhaimmillaan sidottuja kohderyhmän työarkeen. Yrityksessä ollaan tietoisia siitä, että kulttuuri- ja kielierojen vuoksi kaikki eivät välttämättä ymmärrä asioita samalla tavalla, joten viestinnän tarkempaan kohdentamiseen on jo panostettu.

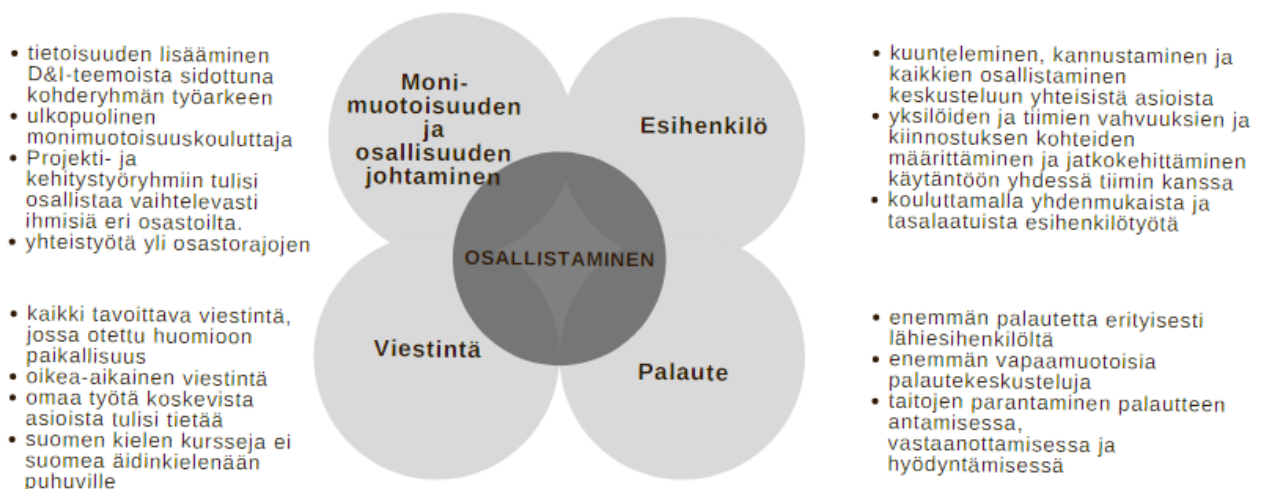
Isossa yrityksessä, jossa työtä tehdään vuoroissa, tulee väistämättä eteen tilanteita, joissa koko henkilöstöä ei tavoiteta samanaikaisesti. Tällöin käytettävät viestintäkanavat tulisi valikoida vastaanottajien mukaan. Esihenkilöiden tulisi lisäksi huolehtia siitä, että kaikki alaiset ovat varmasti saaneet viestin, jos heillä ei työajan tai muun syyn vuoksi ole mahdollisuutta seurata yhteisiä viestintäkanavia. Haastateltavat painottivat erityisesti sen tärkeyttä, että kaikilla olisi tieto heidän omaa työtään koskevista asioista. Tiedon puute voi vaikuttaa merkittävästi työssä suoriutumiseen, mutta viestinnällä on myös suuri merkitys siihen, miten yksilö kokee itseään kohdeltavan organisaatiossa, jos asioita ei kerrota.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä pohdittiin, mikä on palautteen merkitys yksilön osallisuuden tunteeseen. Palautemyönteinen kulttuuri paitsi lisää palautetta organisaatiossa, myös parantaa

kaikkien taitoja antaa, vastaanottaa, käsitellä ja hyödyntää palautetta. Organisaatiossa on panostettu palautekulttuuriin, mutta monet haastateltavat kokivat, että haluaisivat nykyistä enemmän palautetta. Toiveena oli saada erityisesti kehittävää palautetta, jonka perusteella voisi kehittää itseään ja kasvattaa ammattitaitoaan. Yksi osallistamisen keinoista on kulttuuri, jossa ei pelätä virheitä, vaan panostetaan siihen, että henkilöstön oppimista tuetaan ja opetetaan tekemään asiat oikein. Haastattelujen perusteella tämä paitsi parantaa ammattitaitoa ja sitouttaa, myös parantaa tehoja, kun työ tehdään kerralla oikein.

5.2 Toimenpidesuosituksien ja jatkotutkimuskohteet

Monet asiat ovat toimeksiantajayrityksessä todella hyvin, koska he halusivat uuden kehitysprojektin alkuvaiheessa kuulla henkilöstön ajatuksia, näkemyksiä ja odotuksia tulevasta. Yrityksessä on selvästi halua pitää huolta henkilöstönsä hyvinvoinnista ja panostaa siihen myös jatkossa. Haastatelluissa nousi esille ajatuksia, jotka voi jalostaa suoraan toimenpidesuosituksiksi ja kehitysideoiksi toimeksiantajan tulevassa monimuotoisuus ja osallisuus- projektissa. Kuvioon 5 on listattu henkilöstöltä nousseita toiveita, joista analysointivaiheessa jalostui toimenpidesuosituksia ja kehitysideoita. Ne on kuviossa listattu kunkin tässä tutkimuksessa käsitellyn teeman yhteyteen.



Kuvio 5. Toimenpidesuosituksia ja kehitysideoita

Tietoisuutta monimuotoisuuteen ja osallisuuteen liittyvistä asioista olisi hyvä lisätä, vaikka niistä organisaatiossa jo melko hyvin tiedettiin. Parhaiten tiedotus konkretisoituisi, jos se saataisiin sidottua kohderyhmän työarkeen. Lisäksi ulkopuolisen monimuotoisuuskouluttajan käyttäminen voisi olla perusteltua. Muutama haastateltava mainitsi, että ulkopuoliselta kouluttajalta kysyminen

ja hänen kanssaan keskusteleminen voisi tuoda keskusteluun uusia näkökulmia ja ymmärrys aiheesta lisääntyisi eri tavalla.

Hyvä tiedonkulku ja esimerkiksi parempi tietämys toisten osastojen töistä voisi tuoda osastojen välille synergiaetuja ja projekteja voitaisiin tehdä yhdessä tiettyjen kattoteemojen alla, mikä säästäisi aikaa. Olisi monimuotoisempaa ja laajalti osallistavampaa, jos ihmisiä otettaisiin vaihtelevammin mukaan eri osastoilta erilaisiin hankkeisiin. Samalla tulisi esille uudenlaisia ideoita, ja kun ryhmässä olisi mukana ihmisiä organisaation eri osastoilta, myös ymmärrys toisen osaston asioista ja työtavoista lisääntyisi. Samalla voitaisiin pohtia, millaista synergiaetua voitaisiin saavuttaa osastorajat ylittävällä yhteistyöllä. Jaetut hyvät käytänteet ja uudet ideat auttavat myös yritystä menestymään paremmin.

Esihenkilöiden olisi tärkeää, siinä määrin kuin mahdollista, keskustella tiimiensä kanssa erilaisista vahvuuksista ja kiinnostuksen kohteista, joita tiimeistä löytyy sekä yhdessä miettiä, voitaisiinko näitä vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita hyödyntää, jotta työ olisi sekä tehokasta että mahdollisimman mielekästä. Olisi tärkeä saada luotua tiimeille oppimisen paikkoja ja onnistumisen kokemuksia, mikä myös lisäisi positiivista kierrettä tiimeissä sekä tiimien kehityshalukkuutta. Yhtenä esihenkilön tärkeimpänä ominaisuutena haastatteluun osallistuneet pitivät sitä, että esihenkilö kuuntelee ja on valmis tekemään oman osansa, jotta asiat kehittyisivät parempaan suuntaan. Kuunteluun, tiimiytymiseen ja osallistamisen lisäämiseen kannattaa panostaa myös jatkossa.

Viestinnässä tavoitteena tulisi olla oikea-aikainen kaikki tavoittava viestintä, jossa on otettu huomioon paikallisuus. Kaikkien tulisi vähintään tietää omaa työtään koskevista asioista. Vaikka työ organisaatiossa on kiireistä ja kuormittavaa, haastateltavat kokivat, että aina kun mahdollista, infokirjeiden ja Power Point-esitysten sijaan olisi hyvä suosia konkreettista sparrailua, työpajoja tai muita vastaavia kokoontumisia. Nämä koettiin toimivimpana ja tärkeimpänä viestinvaihtokanavana ja mahdollisuutena oppia. Tärkeää olisi myös sitoa oppi tai viesti kohderyhmän työarkeen, jotta voidaan varmistua siitä, että asia ymmärretään oikein, ja se myös siirtyy käytäntöön.

Kaikkien yrityksen työntekijöiden äidinkieli ei ole suomi, ja kielitaito on vaihtelevaa. Organisaatiossa kannattaisi pohtia, olisiko yrityksen mahdollista järjestää ei-suomea puhuville tai vähän suomen kieltä osaaville suomen kielen kurssi, jossa keskityttäisiin yrityksessä usein käytettävään sanastoon ja asiakaspalvelutilanteisiin. Koulutus olisi hyvä tapa tukea parempia suomen kielen perustaitoja sekä parempaa kommunikaatiota tiimin jäsenten kesken. Koulutus vähentäisi ennakkoluuloja toisia kohtaan ja osoittaisi myös, että toimeksiantajayritys on sitoutunut omalta osaltaan työllistämään, kouluttamaan ulkomaalaista työvoimaa ja tukemaan heidän sitoutumistaan yritykseen.

Palautteen saamisen haastatellut kokivat yhdeksi tärkeimmistä sitouttamisen keinoista. Lähes kaikki toivoivat enemmän palautetta. Kehityskeskustelut koettiin tärkeinä oman itsensä ja oman työn kehittämisen välineenä, mutta vapaamuotoisiin keskusteluihin esihenkilön ja alaisten kesken olisi hyvä panostaa. Vapaamuotoisissa keskusteluissa voi kehityskeskustelua helpommin tulla esiin spontaaneja arkisia työtilanteita koskevia kehitysideoita, jotka voi olla helppo toteuttaa oman tiimin kesken ja viedä käytäntöön. Palauteprosessissa tulisi antaa aikaa ja tilaa dialogille. Palautteen antamista, vastaanottamista, käsittelyä ja palauteprosessissa tapahtuvaa toiminnan vahvistamista tai korjaamista olisi hyvä harjoitella. Positiivisen palautteen ja kannustavan viestinnän tulisi olla osa esihenkilön roolia ja työnkuvaa. Tämä liittyy vahvasti myös esihenkilöiden kouluttamiseen ja esihenkilötyön tasalaatuisuuteen ja yhdenvertaisuuteen.

5.3 Tutkimuksen laatu ja eettisyys

Menetelmä tuli meille projektissa annettuna, koska toimeksiantajan toiveena oli, että haastattemme henkilöstöä. Heti alusta asti oli selvää, että kyseessä on laadullinen, yhtä tiettyä yritystä koskeva tutkimus selkeistä teemoista eli monimuotoisuudesta ja osallisuudesta. Se, mihin itse pysyimme ryhmässä vaikuttamaan, oli analysointimenetelmät, joita valitsimme projektia varten kaksi. Tähän tutkimukseen sopi hyvin, että käytimme aineiston analysointiin sekä Atlas.ti –ohjelmaa että keskustelemaa kokemuspohjaista analysointimenetelmää. Atlas.ti –data antoi numeerista tietoa käsitellyistä teemoista ja vahvisti, että litterointeja lukemalla ja haastatteluja kuuntelemalla olimme havainneet oikeita teemoja. Kokemuspohjainen analysointi taas täydensi Atlas.ti:stä saatua dataa, varsinkin kuuntelemalla haastatteluja, niistä sai erilaisen kuvan kuin pelkkiä litterointeja lukemalla. Muun muassa äänenpainot, naurahdukset, tauot puheessa ja epäröinnit ovat tietoa, joita analysointiohjelma ei pysty ottamaan huomioon, ja joka ei täysin käy ilmi kirjoitettunakaan. Analysointitavat siis täydensivät hyvin toisiaan, ja raporttia kirjoittaessa pystyi nojaamaan samanlaisiin, mutta kahdella eri analysointitavalla saatuihin tuloksiin, joka toivat tutkimukselle uskottavuutta.

Analysointivaiheessa meillä oli ryhmässä keskustelua siitä, että joitain haastateltavien sanomia asioita ymmärtäisi paremmin, jos tietäisi enemmän toimeksiantajan prosesseista ja käytännöistä, tai jos olisi päässyt tekemään muutaman haastattelun paikan päällä keskellä ihmisten työarkea. Toisaalta taas nyt kaikissa 33 haastattelussa oli samanlaiset olosuhteet, olimme kaikille haastatelluille yhtä vieraita ja haastattelutilanne oli samankaltainen. Olisi myös voinut olla hankala säilyttää haastateltavien yksityisyys, jos osa haastatteluista olisi järjestetty heidän työpaikallaan.

Meille tutkijoina oli tärkeää, että voimme taata haastateltavien anonymiteetin. Kaikki haastateltavat ilmoittautuivat haastatteluun itse, he osallistuivat täten vapaaehtoisesti tutkimukseen. Jokaisen haastattelun alussa kävimme haastattelumateriaalissa olevan tutkimuksen taustatiedot –dian läpi, jossa kerrottiin, mikä on tutkimuksen tavoite, miksi se tehdään, miten saatuja tuloksia käsitellään ja

tullaan jatkossa hyödyntämään toimeksiantajayrityksessä. Lisäksi heille kerrottiin, että haastattelu-tutkimus on osa kunkin opiskelijan omaa opinnäytetyöprosessia, ja painotettiin, että sisältöjä käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä vastauksia toimiteta toimeksiantajalle. Myöskään loppuraportissa ja opinnäytetöissä mahdollisesti lainattavista sitaateista ei voida tunnistaa yksittäisten työntekijöiden nimiä tai muuta tietoa. Meillä ei ollut varsinaista suostumus haastatteluun – lomaketta, vaan vapaaehtoinen ilmoittautuminen ja tutkimuksen taustojen ja eettisten asioiden läpikäymisen ennen haastattelua katsottiin riittävän. Ennen jokaista haastattelua haastateltavalta pyydettiin sanallinen suostumus haastattelun tallentamiseen, ja korostettiin, että tutkimuksen päätteeksi haastattelutallenteet, litteroinnit ja muut tiedot poistetaan opiskelijaryhmän tietokoneilta.

Toimeksiantajan kanssa tehtiin sopimus, jossa sovittiin muun muassa salassapidosta, kuten miten toimeksiantajayritystä kuvataan opinnäytetyössä, opiskelijan ja opinnäytetyön ohjaajan kirjeenvaihdosta työhön liittyen salatulla alustalla sekä opinnäytetyön julkaisusta Theseus-kokoelmassa. Osa tähän projektiin liittyvien opinnäytetöiden liitteistä poistettiin luottamuksellisina. Lisäksi sopimuksessa oli liitteenä opiskelijaryhmän aineistokuvaus projektista, liitteessä määriteltiin myös termit, joita opinnäytetyössä saa toimeksiantajayrityksestä ja sen eri osastoista käyttää.

Tutustuin opinnäytetyöprojektin alussa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeeseen Hyvästä tieteellisestä käytännöstä sekä ARENE:n opinnäytetöiden eettisiin suosituksiin ja olen noudattanut niitä. Saimme projektin aikana kuukausittaisissa tapaamisissa ja niiden ulkopuolella hyvää ohjausta ja vastauksia kysymyksiimme, mutta oli hyvä tutustua muun muassa eettiseen normistoon, lainsäädäntöön ja perehtyä tarkemmin eettiseen ohjeistukseen.

5.4 Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi

Heti opintojen alusta lähtien painotettiin, että opinnäytetyötä olisi hyvä alkaa pohtia hyvissä ajoin. Itselläni ei ollut valmiina toimeksiantajaa, enkä välttämättä olisi edes halunnut tehdä opinnäytetyötä omalle työnantajalleni. Lisähaasteen aiheutti se, että opintojen aikana tuli koko ajan lisää tietoa ja lisää mahdollisia mielenkiintoisia tutkittavia aiheita, joten aiheen päättäminen oli vaikeaa. Osallistuin syksyn 2021 aikana Haaga-Helian opinnäytetyöpajoihin, joista sain hyvin vinkkejä, opinnäytetyön aihe vain puuttui. Olin iloinen, kun pääsin loppusyksystä 2021 aloittaneeseen ryhmään tekemään opinnäytetyötä, koska täysin etänä suoritettujen opintojen päätteeksi oli hyvä saada yhteisöllinen projekti, vaikka opinnäytetyöprosessikin on toki ollut etätyöskentelyä. Yhteistyö projektissa on ollut intensiivistä ja tapaamisia Teamsissa ja keskusteluja Whatsappissa on projektin aikana kertynyt paljon.

Ryhmä tarttui työhön ennakkoluulottomasti ja laadimme projektille hyvin kunnianhimoisen aikataulun. Olen ylpeä siitä, miten hyvin olemme saaneet projektin tehtyä. Yhdessä laadittu aikataulu on

pitänyt lähes päivälleen, yhdessä sovittu työnjako on toiminut ja me toisillemme ennakkoon tuntemattomat ihmiset olemme luottaneet toisiimme, tukeneet toisiamme ja viestineet avoimesti. Uskon, että ryhmästä on ollut meille kaikille neljälle hyötyä, koska toiset olivat aina valmiita tsemppaamaan, jos jollain oli huonompi hetki.

Onnistuneen aikataulutuksen ja sujuvan yhteistyön lisäksi lasken yhdeksi projektin onnistumiseksi sen, että saimme haastatteluissa luotua luottamuksellisen ilmapiirin, ja osa haastatelluista kertoi meille hyvin henkilökohtaisia kokemuksia. Oli hyvä, että haastatteluissa syntyi keskustelua, eivätkä haastattelut olleet pelkästään meidän esittämiä kysymyksiä ja haastateltujen antamia vastauksia.

Oman aiheen valinta aiheutti päänvaivaa yhteisen projektin rinnalla. Jouduin projektin alkuvaiheessa hylkäämään yritys vastuullisuuteen liittyneen aihe-ehdotukseni, koska sitä ei toimeksiantajayrityksessä oltu laadittu monimuotoisuuden ja osallisuuden osalta, eikä siitä näin ollen olisi voinut esittää kysymyksiä haastatteluissa. Lopulta päädyin käsittelemään esihenkilötyötä, viestintää ja palautetta, koska ne nousivat esiin lähes jokaisessa haastattelussa, vaikka niistä ei varsinaisia haastattelukysymyksiä ollutkaan. Aihetta on ollut mielenkiintoista tutkia, peilata omiin kokemuksiin työelämässä, ja uskon, että olen saanut tästä projektista paljon lisäoppia työelämään. Tiedostan nykyään monimuotoisuuden ja osallisuuden liittyvät asiat paremmin, olen rohkeampi osallistumaan keskusteluihin ja kertomaan oman mielipiteeni. Vien työelämään myös kokemuksen todella onnistuneesta ryhmätyöskentelystä.

Lähteet

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. [Helsinki]: Infor.

Arene ry s.a. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Luettavissa: https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382. Luettu: 12.4.2022.

Auvinen, A. & Liikka, P. 2015. Osallistamisen käsikirja. Suomen eOppimiskeskus ry. Luettavissa: <https://eoppimiskeskus.fi/wp-content/uploads/2020/03/osallistamisenkäsikirja.pdf> Luettu: 5.4.2022

Baker, A., Perreault, D., Reid, A. & Blanchard, C. M. 2013. Feedback and Organizations: Feedback is Good, Feedback-Friendly Culture is Better. *Canadian psychology = Psychologie canadienne*, 54(4), ss. 260-268.

Byrd, M. Y. & Scott, C. L. 2018. Diversity in the workforce: Current issues and emerging trends. Second edition. New York, NY: Routledge.

Compont, T. 2017. Succeed as an inclusive leader: Winning leadership habits in a diverse world. [Kustannuspaikka tuntematon]: Déclic International.

Dixon-Fyle, S., Dolan, K., Hunt, V. & Prince, S. 2020. Diversity Wins: How inclusion matter. McKinsey&Company. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters> Luettu: 5.4.2022

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Case Study Research. In: *Qualitative Methods in Business Research*, Introducing Qualitative Methods. London: SAGE Publications Ltd

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2016. Case Study Research. In: *Qualitative Methods in Business Research*, Introducing Qualitative Methods. 2nd edition. London: SAGE Publications Ltd

Ferdman, B. M., Prime, J. & Riggio, R. E. 2021. Inclusive leadership: Transforming diverse lives, workplaces, and societies. New York, NY: Routledge.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. 1. painos. [Helsinki]: Kauppakamari.

- Jolly, P. M. & Lee, L. 2021. Silence is not Golden: Motivating Employee Voice through Inclusive Leadership. *Journal of hospitality & tourism research* (Washington, D.C.), 45(6), ss. 1092-1113.
- Kananen, J. 2013. *Design research (applied action research) as thesis research: A practical guide for thesis research*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu: [jakaja: Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto].
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. *Pomon parhaat ratkaisut. 2., uudistettu painos*. [Helsinki]: Kauppakamari.
- Lahti, L. 2014. *Monikulttuurinen työelämä: Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. 1. painos*. Helsinki: Talentum Media.
- Lee, Y. 2021. Dynamics of millennial employees' communicative behaviors in the workplace: The role of inclusive leadership and symmetrical organizational communication. *Personnel review, ahead-of-print*(ahead-of-print).
- Marjamäki, P. L. & Vuorio, J. 2021. *Viestinnän johtaminen: Strategiasta tuloksiin*. Helsinki: Alma Talent.
- Masalin, L. 2010. Strategiaan sitoudutaan osallistumalla. Teoksessa Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L., & Kalin, R. *Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset*, ss. 83–103. Espoo.
- Maylor, H. & Blackmon, K. L. 2005. *Researching business and management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Men, L. R. 2014. Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28 (2), ss. 264-284.
- Mor-Barak, M. E. 2017. *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace. Fourth edition*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Murch, G. 2016. *Fixing Feedback*. Wiley.
- Najmaei, A & Sadeghinejad, Z. 2019. Inclusive Leadership: A Scientometric Assessment of an Emerging Field. Teoksessa Georgiadou, A., Gonzalez-Perez, M. & Olivas-Lujan, M. R. *Diversity within Diversity Management*, ss. 221-245. Emerald Publishing Limited.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. & Kedharnath, U. 2018. Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human resource management review*, 28(2), ss. 190-203.

Ranne, J. 2006. Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja. Ai-ai.

Ranne, J. 2014. Anna vaikuttaa! Tee palautteesta vaikuttava! Ai-ai

Saksi, J., Ahlstedt, L. & Ahlstedt, L. 2020. Arvovalta: Opas arvojen hyödyntämiseen 2020-luvun johtamis- ja asiantuntijatyössä. 1. painos. [Helsinki]: Kauppakamari.

Thill, J. V. 2017. Excellence in business communication. Twelfth edition, global edition. Harlow, United Kingdom: Pearson.

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos THL. (2021) Osallisuuden osa-alueet ja osallisuuden edistämisen periaatteet. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-osa-alueet-ja-osallisuuden-edistamisen-periaatteet> Luettu 12.4.2022

Tutkimuseettinen tiedekunta. 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö. Luettavissa: <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>. Luettu: 12.4.2022.

Työterveyslaitos. (n.a.) Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työpaikalla. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ ja_tasa-arvo Luettu: 12.4.2022

Liitteet

Liite 1. Asiakasraportti toimeksiantajalle

Luottamuksellinen sisältö on poistettu.

Liite 2. Haastattelukysymykset

Taustakysymykset (T1-T3)

T1 Mihin seuraavista ryhmistä kuulut?

Oletko työntekijä tai esihenkilö paikallisessa toimipaikassa / jakelukeskuksen työntekijä tai esihenkilö / pääkonttorin toimihenkilö tai ylempi toimihenkilö / jakelukeskuksen tukitoimintojen toimihenkilö tai ylempi toimihenkilö

T2 Oletko jonkinlaisessa esihenkilöroolissa?

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

Monimuotoisuus (K1-K9)

K1 Mitä sinusta on monimuotoisuus työyhteisössä?

K2 Mitä se merkitsee sinulle?

K3 Miten monimuotoisuus näkyy työpaikkasi arjessa? Kerro 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 Yrityksessä?

Osallisuus (K10-K22)

K10 Kuinka ymmärrät osallisuuden?

K11 Mitä se merkitsee sinulle?

K12 Millä tavoin henkilökohtaiset arvosi ja näkemyksesi huomioidaan Yrityksessä?

K13 Mitkä asiat tekevät työstäsi merkityksellistä/ 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 Yrityksessä?

K21 Miten koet Yrityksen osoittavan sitoutumista monimuotoisuuden ja osallisuuden edistämiseen?

K22 Mitkä asiat tekevät/tekisivät Yrityksestä 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 3. Haastattelukutsu

Luottamuksellinen sisältö on poistettu.

Liite 4. Haastattelumateriaali

Luottamuksellinen sisältö on poistettu.

Liite 5. Atlas.ti –tulokset

Luottamuksellinen sisältö on poistettu.