



Kirjoittaja: Anni-Maija Viitasaari

Kuvittaja: Hanna Kenakkala

DUDE- WORK TOGETHER!

Monimuotoisuus työyhteisön osaamisen veturina



Centria. Raportteja ja selvityksiä, 56

Kirjoittaja: Anni-Maija Viitasaari

Kuvittaja: Hanna Kenakkala

DUDE- WORK TOGETHER!
Monimuotoisuus työyhteisön osaamisen veturina



JULKAISIJA:

Centria-ammattikorkeakoulu
Talonpojankatu 2, 67100 Kokkola

TAITTO: Centria-ammattikorkeakoulun markkinointi- ja viestintäpalvelut

KANNEN KUVA: AdobeStock -kuvapankki

Centria. Raportteja ja selvityksiä, 56
ISBN 978-952-7173-67-1
ISSN 2342-933X

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	5
2 MONIMUOTOISUUDEN KÄSITE	7
2.1 INKLUUSIO	8
2.2 YHDENVERTAISUUS JA OIKEUDENMUKAISUUS.....	9
3 MONIMUOTOISEN TYÖYHTEISÖN HYÖDYT JA HAASTEET	10
4 MONIMUOTOINEN REKRYTOINTI.....	13
5 HAASTEENA ENNAKKOLUULOT	15
6 YHTEENVETO.....	16
LÄHTEET	18
LISÄTIETOA.....	19
LIITTEET	20
MONIMUOTOISET TYÖYHTEISÖT TYÖLLISTYMISEN TUKENA.....	20

1 JOHDANTO

Työyhteisöjen monimuotoisuus ja kansainvälisyys ovat aikamme keskeisimpiä puheenaiheita organisaatioiden kilpailukyvästä, menestyksestä ja työhyvinvoinnista keskustellessamme. Niin pienet kuin suuret yritykset haluavat satsata yhä enemmän työelämän monimuotoisuuteen, koska sen nähdään olevan väylä parhaiden osaajien rekrytointiin, parempaan työnantajamielikuvaan, uusiin innovaatioihin ja tuotteisiin sekä palveluiden kehittämiseen. Sitoutumalla monimuotoisuutta edistäviin toimintamalleihin, organisaatio voi saavuttaa tasa-arvon ja yhdenmukaisuuden toteutumisen. Mutta mitä oikein tarkoitetaan monimuotoisella ja inklusiivisella työyhteisöllä? Miksi monimuotoinen ja yhdenvertainen työelämä on tavoittelemisen arvoinen?

Tutkimukset (ks. esim. Bergbom & Toivanen, Väänänen 2020; Business Finland 2022; Thibault, Susheela, Salmani, Boopathi, Taimela 2022) ovat osoittaneet, että erilaiset monimuotoisuutta edistävät toimenpiteet lisäävät organisaatioiden mahdollisuutta menestyä niin taloudellisesti kuin työhyvinvoinninkin osalta. Lisäksi suomalaisen yhteiskunnan näkökulmasta satsaaminen monimuotoiseen työyhteisöön nähdään keinona parantaa työllisyyttä. Yhteiskuntamme merkittävä haaste on työikäisen väestön ikääntyminen ja syntyvyyden aleneminen. Siksi suomalaisesta työelämästä puhuttaessa keskustelemme yhä enemmän erilaisten vähemmistöryhmien, osa- ja vajaatyökykyisten, etnisten ryhmien, kyvykkyyksiltään eritasoisten ihmisten työpanoksesta. Punaisena lankana on ajatus siitä, että suomalaisessa yhteiskunnassa ei ole enää varaa jättää ketään työelämän ulkopuolelle. Monimuotoisen työyhteisön rakentaminen on myös osa yritysten ja organisaatioiden yhteiskunnallista vastuuta.

Monesti haasteeksi nousee niiden konkreettisten käytäntöjen ja toimenpiteiden löytäminen ja käyttöönotto, jotka tukisivat monimuotoisen ja inklusiivisen työyhteisön rakentamista pitkäjänteisesti. Keskiöön nousee organisatorisen ajattelutavan rakentaminen, jossa kunnioitetaan ja arvostetaan eri taustoista tulevia tekijöitä.

Tämän julkaisun tavoitteena on avata monimuotoiseen työyhteisöön liittyvää käsitteistöä. Lisäksi julkaisussa nostetaan esille konkreettisia asioita, jotka ovat monimuotoisen työyhteisön tunnusmerkkejä. Näkökulmana on erityisesti se, miten erilaisia vähemmistöryhmiä edustavat ihmiset pääsevät osaksi työyhteisöä ja miten monimuotoisuus näkyy muun muassa rekrytoinneissa. Tämä julkaisu on tarkoitettu edesauttamaan monimuotoisen ja inklusiivisen työyhteisön rakentamista sekä rohkaista yrityksiä tarjoamaan työllistymismahdollisuuksia aliedustettujen ryhmien edustajille.

Julkaisun tavoitteena on, että alueen elinkeinoelämä on valmiimpi ottamaan työyhteisöönsä henkilöitä, jotka kuuluvat vähemmistöryhmiin tai joilla on erityisen tuen tarpeita. Keskiössä on ajatus siitä, että työelämä moninaistuu ja tasa-arvoistuu; haasteiden sijasta nähdään erilaisten yksilöiden vahvuudet. Samalla potentiaalinen työvoima pääsee osaksi työelämää. Pitkän aikavälin visiona on, että yritykset tunnistavat moninaisuuden positiivisen vaikutuksen yrityksen liiketoiminnassa ja laativat oman inklusiivisstrategian, jonka myötä teema jalkautuu alueen yrityskentälle ja näin erilaisten ryhmien työllistymisen mahdollisuudet paranevat.

Julkaisua varten on kerätty tutkimusaineistoa niin teemahaastatteluiden (4) kuin kyselylomakkeen (5) muodossa. Tutkimusaineiston tavoitteena on tavoittaa kansallisten ja kansainvälisten yritysten ja muiden toimijoiden inklusiivitoiminnan toimenpiteitä ja toteutustapoja. Tämä julkaisu on suunnattu erityisesti Keski-Pohjanmaan alueen mikro- ja pk-yrityksille. Julkaisusta on saatavilla myös visualisoitu käsikirja, jossa on tiivistetysti tämän julkaisun pääkohdat.

Tämä julkaisu on osa DUDE - Do Unlimited, extenD comptEtence -hanketta, joka on Centria-ammattikorkeakoulun hallinnoima ESR-rahoitteinen hanke ajalla 1.1.2021-31.8.2023 (lisätietoa hankkeesta: dudeunlimited.fi). DUDE-hanke tarjoaa nuorille alle 29-vuotiaille Keski-Pohjanmaan työttömille työnhakijoille sekä Centrian opiskelijoille uudenlaisen, matalan kynnyksen toimintaympäristön, jossa sovitaan yhteen työelämän tarpeet ja osallistujan osaaminen sekä kiinnostuksen kohteet. Hankkeessa tähän vastataan tarjoamalla nuorelle työelämälähtöisiä tehtäväaihoita heidän omalta osaamisalaltaan. Nuori saa oman alansa substanssiosaamisen ja elämänhallinnan tukea, joiden avulla hän koostaa käytännön kokemusta ja taitoja sekä luo verkostoja alueen elinkeinoelämän kanssa.

Hankkeen päätavoitteena on tukea ja mahdollistaa nuorten syrjäytymisvaarassa (mielenterveyskuntoutujat, työttömät, maahanmuuttajat, alentunut toimintakyky, ammatti- ja ammattikorkeakouluopiskelijat ja erityisnuoret sekä osatyökykyiset) olevien henkilöiden siirtyminen työmarkkinoille. Toimintaympäristö on tarkoitettu erityisesti opiskelijoille, työttömille alanvaihtajille ja heille, jotka ovat vaarassa pudota koulutuksen ja työelämän ulkopuolelle. DUDE-hankkeen toimintaviitekehys perustuu osallistujille tarjottavaan kokonaisvaltaiseen elämänhallinnan tukeen ja uraohjaukseen kohti osaamisen kehittämistä ja työelämää. Tavoitteena on osallistujan urapolun vahvistuminen ja työllistyminen alueen yritysten osaajatarpeisiin.

Tämä julkaisu liittyy DUDE-hankkeen osatavoitteeseen, jossa pyritään edesauttamaan yrityksiä käynnistämään muutosprosessi kohti tasa-arvoista osaamisperustaisuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritykset tunnistavat erilaisten työntekijöiden arvon, jolloin esimerkiksi kohderyhmän palkkaamisen kynnys madaltuu. DUDE-hankkeen yhtenä tehtävänä on auttaa yrityksiä rakentamaan monimuotoisempaa työyhteisöä tuottamalla kirjallista materiaalia yrityksen sisäisten ja itsenäisten inklusiotoimenpiteiden tueksi. Tuotosten myötä yrityksillä on tietoa ja kykyä toteuttaa inklusiivista rekrytointia sekä ottaa inklusiivisuus osaksi strategista henkilöstöjohtamista.

DUDE-hankkeen toimintaympäristössä korostuu osallistujien kulttuurinen moninaisuus sekä kuuluminen niin sanottuihin aliedustettuihin ryhmiin, jotka ovat usein heikossa yhteiskunnallisessa asemassa. Hankkeen toiminnassa nuorten kanssa kerrytetään käytännön ymmärrystä ja kokemusta inklusiivisesta työskentelystä yhdessä. Nuoret pääsevät myös itse osalliseksi tästä tiedon ja kokemusten kerryttämistyöstä omalla äänellään. Hankkeessa kertyneen materiaalin ja kokemustiedon avulla hanke voi paremmin tarjota tukeaan ja ohjaustaan yrityksille heidän suunnitellessaan ja toteuttaessaan inklusiivisempaa henkilöstöjohtamista.

2 MONIMUOTOISUUDEN KÄSITE

Käsite monimuotoinen (diversity) työyhteisö on monimerkityksellinen sateenvarjokäsite. Siihen liittyy rinnakkaiskäsitteitä, joilla saatetaan tarkoittaa samaa asiaa tai niistä puhutaan usein samassa asiayhteydessä. Monimuotoisuudesta puhuttaessa esiintyy usein myös seuraavat käsitteet: diversiteetti, inklusio, osallisuus, moninaisuus, yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus. Nämä käsitteet ovat aikamme työelämäkeskustelun tärkeimpiä käsitteitä. Edellä mainitut käsitteet tarkoittavat eri asioita. Ne elävät ja rakentuvat jokapäiväisissä keskusteluissamme. Siksi käsitteiden erittely on tärkeää, jotta niitä voidaan käyttää oikein inklusiivisen työyhteisön rakentamisessa. Jos nämä käsitteet ja niiden sisällöllinen merkitys eivät ole selkeitä yrityksen johtotasolla, kuinka niitä voidaan hyödyntää ja soveltaa uudenlaisen yrityskulttuurin rakentamisessa? Siksi tässä luvussa määrittelemme pääkäsitteet, joita käytetään tässä julkaisussa. Lisäksi peilaamme niitä tutkimusaineistossa esiinnoisseisiin ajatuksiin monimuotoisen työyhteisön määrittelystä. Julkaisun tavoite on herättää organisaatiot pohtimaan oman työyhteisönsä monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta, sekä pohtia, mitä nämä käsitteet tarkoittavat ja mitä asioita näihin konkreettisesti kytkeytyy organisaatiossamme.

Yleisesti monimuotoisilla työyhteisöillä viitataan erilaisista yksilöistä koostuvaan työntekijöiden ryhmään. Monimuotoisesta työyhteisöstä puhuttaessa keskiössä on ymmärtää yksilöiden erilaisuus vahvuutena ja arvona, joka tuo lisäarvoa työyhteisöön ja tiimien toimintaan. Monimuotoisuus näkyy yksilöiden erilaisuudessa seuraavissa asioissa: sukupuoli, etninen tausta, uskonto, poliittinen näkemys, ikä, seksuaalinen suuntautuminen, perhetilanne, kieli, fyysinen kyvykkyys, terveydentila tai mikä tahansa muu tekijä. Puhutaan asioista ja tekijöistä, jotka määrittelevät kuka minä olen ja miltä minä näytän. Kyseessä ovat vahvasti identiteettiämme määrittelevät tekijät. (Inklusiiv 2022; Ely & Thomas 2020; Thibault ym. 2022.)

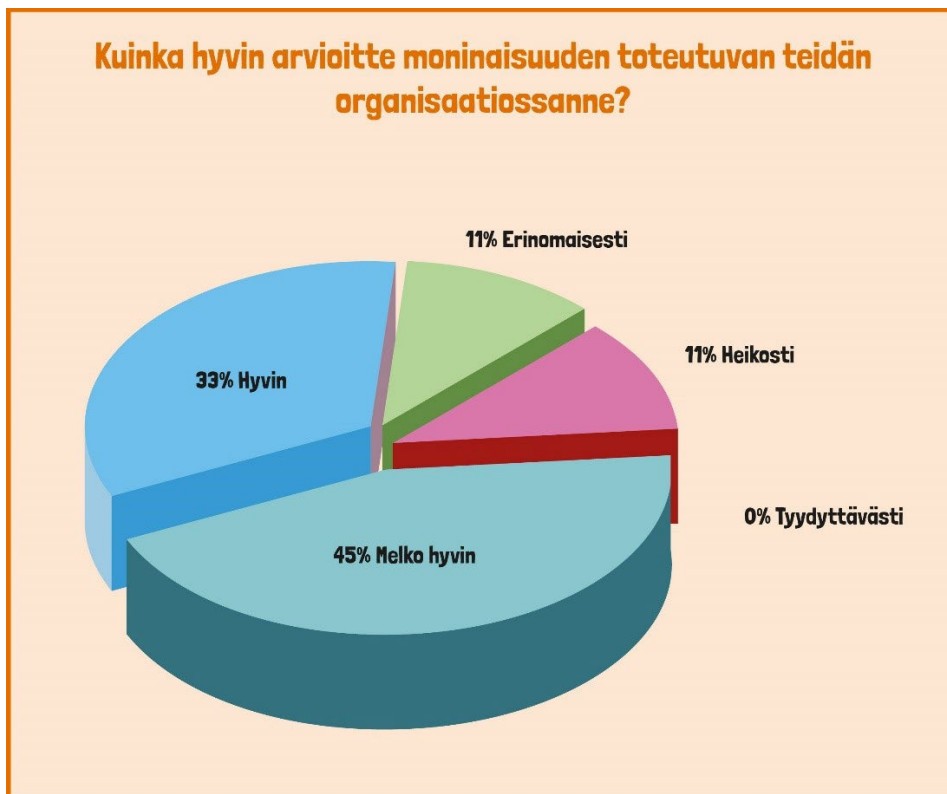
Selvää on, että jokainen meistä kuuluu useampaan eri ryhmään sen perusteella, mitkä tekijät määrittävät sitä, kuka minä olen. Kuulumme useampaan niin sanottuun identiteettiä määrittelevään ryhmään muun muassa iän, rodun, sukupuolen, koulutuksen ja erilaisten kyvykkyysien suhteen. Nämä identiteettiä määrittelevät tekijät ovat usein jaoteltavissa tekijöihin tai ominaisuuksiin, joita on enemmistöryhmillä tai vastakohtaisesti vähemmistöryhmillä. Karkeasti voidaan sanoa, että jos henkilö kuuluu yhteen tai useampaan vähemmistöryhmän identiteettitekijään, sitä todennäköisimmin hän kokee syrjintää tai osattomuuden kokemusta verrattuna yksilöön, joka kuuluu valtaväestön tunnustamiin identiteettiryhmiin. (Inklusiiv 2022; Ely & Thomas 2020; Thibault ym. 2022.)

Yksi ryhmäkäyttäytymisen lainalaisuus, joka nostetaan monimuotoisuuden määrittelyn yhteydessä esille, on se, että teemme yhteistyötä mieluummin niiden ihmisten kanssa, joiden kanssa meillä on paljon yhteistä (niin sanotut valtaväestön/enemmistön ryhmät). Lisäksi jaamme luottamusta ja empatiaa helpommin niiden ryhmän jäsenten kanssa, johon itse kuulumme kuin niille, jotka ovat oman ryhmämme ulkopuolella. Työyhteisöissä tämä näkyy muun muassa siten, että tarjoamme todennäköisimmin vastuuta yksilölle, johon luotamme eniten, ja joka on samanlainen kuin enemmistö työyhteisöstä. Tällainen ajattelu ja toiminta ei ole työyhteisölle hedelmällistä ja tuottavaa. Tällaisissa tapauksissa voi syntyä haasteita ja ongelmia esimerkiksi siinä, kuinka reilusti ja tasapuolisesti työntekijöitä kohdellaan sekä siinä, kuinka osallistavaksi (inklusiiviseksi) työyhteisö koetaan. (Inklusiiv 2022; Ely & Thomas 2020; Thibault ym. 2022.)

Tutkimusaineistossa vastaajat määrittivät monimuotoisuuden käsitteen hyvin laajasti. Vastauksista käy ilmi, että monimuotoisuus ymmärretään eri ikäisistä, kansallisuuksista, tieto- ja taitotasoltaan sekä kyvykkyysiltään erilaisista yksilöistä koostuvaksi. Haastattelussa kysyttiin, mitä moninaisuus työssä tarkoittaa? Mitä moninaisuuden huomioiminen tarkoittaa teidän organisaatiossanne? Miten teillä mahdollistetaan ja tuodaan esille moninaisuutta? Tutkimusaineistosta voidaan päätellä, että vastaajat näkevät lähtökohtaisesti monimuotoisuuden työyhteisöjen rikkautena ja mahdollisuutena, joka parhaassa tapauksessa toimii uusien ideoiden ja näkökulmien katalysaattorina.

“Hirvittävän moninainen työyhteisö, erilaisia työntekijöitä, lähtökohtana on, että jokainen otetaan vastaan sellaisena, kun on. Suvaitsevainen tähän liittyen. Mistä työyhteisö koostuu: luovia ihmisiä paljon, suunnittelu ja markkinointi, tuotannosta tietää, mitä arkipäivän työ on. Työtehtävät määrittelevät myös työntekijöiden moninaisuuden.”

“Eri kielet, ja eri ikäiset, eli kulttuuriset taustat, maantieteellinen alue määrittää myös. kaksikielisyys, tasainen ikärykennä työpaikoilla, ulkomaalaisia työntekijät 19 eri kansalaisuutta, Keski-Pohjanmaalla ollaan muuta Suomea jäljessä, työkykyyn liittyen osatyökykyiset on huomioitu. Avoin ilmapiiri ja suvaitsevainen ilmapiiri. Edistää moninaisuuden mitä hyvää sieltä on saatavissa, kasvattaa kaikkia.”



KUVIO 1. Kyselytutkimuksen vastausten jakautuminen

2.1 INKLUUSIO

Siinä missä monimuotoisuudella (diversity) tarkoitetaan pikemminkin tiettyyn ryhmään kuulumista, inkluusio (inclusive) on enemmänkin osallisuutta tämän ryhmän toimintaan. Toisin sanoen, työyhteisö voi olla monimuotoinen esimerkiksi sukupuolen, iän, seksuaaliseen suuntautumisen, kulttuurin, koulutuksen, kielen, kyvyn tai uskonnon suhteen, mutta se ei automaattisesti tarkoita sitä, että työntekijät kokevat olevansa tervetulleita, arvostettuja tai saavat kehittymismahdollisuuksia (inkluusio). (Inklusiiv 2022; Ely & Thomas 2020; Thibault ym. 2022.)

Englannin kielellä sana inclusive tarkoittaa kaikenkattavaa ja sana inclusion tarkoittaa lisäystä, sisällyttämistä sekä mukaan ottamista. Inkluusio käsitteenä ei ole yksiselitteinen, koska se ei viittaa mihinkään tiettyyn ilmiöön tai asiaan. Käsite on pikimmiten filosofinen, joka viittaa ajatusmaailmaan, suhtautumiseen ja asenteeseen. Toisaalta inkluusio on myös politiikassa käytetty käsite, jonka avulla pyritään määrittelemään rajoja. (Inklusiiv 2022.)

Monimuotoisuuden lisääminen ei siis automaattisesti johda inkluusioon. Esimerkiksi Elyn ja Thomasin (2020) tutkimuksessa on todettu, että lisäämällä perinteisesti aliedustettujen vähemmistöryhmien jäsenten määrää työyhteisössä, ei automaattisesti tuoteta lisäarvoa yritykselle. Merkittävämpää on, kuinka organisaatio ottaa käyttöön työyhteisönsä monimuotoisuuden, ja onko organisaatio valmis muokkaamaan olemassa olevia valtasuhteita. Siksi inklusiivisuuden tulee olla järjestelmällisesti suunniteltua osallistavaa toimintaa sekä osallisuutta edistäviä toimintarakenteita. Inklusiivisessa työyhteisössä yksilöitä kohdellaan tasavertaisesti, kunnioittavasti ja siten, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus osallistua työyhteisön toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen. Näin työntekijällä on mahdollisuus kokea sekä osallisuuden tunnetta, että lupaa olla oma itsensä (peittelemättä sitä, kuka minä olen). (Ely & Thomas 2020.)

“Meillä on työntekijöitä useasta eri maasta ja kulttuurista ja he puhuvat noin 10 eri kieltä, heillä on eri uskontoja, on paljon eri-ikäisiä työntekijöitä (20–75-vuotiaita), ja on seksuaalivähemmistöihin kuuluvia myös.”

“Arvoissamme on moninaisuuden hyväksyminen. Oman mielipiteen esittäminen on sallittua, vaikka se poikkeaisikin yleisestä mielipiteestä.”

Inklusiivisessa työilmapiirissä kaikki työyhteisön jäsenet voivat kokea joukkoon kuulumista, arvostusta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Inklusiivisuuden kokemukseen vaikuttavat ratkaisevasti organisaation toimintamallit ja -kulttuuri, kuten esim. se, miten asioista viestitään. Inklusiivisen työyhteisön tunnusmerkkejä ovat mm. toisten kunnioitus ja kuunteleminen, sekä osallistumisen ja osallisuuden arvostaminen. Erityishuomio on niissä työyhteisön toimenpiteissä, joiden kautta

pyritään lisäämään osallisuuden kokemusta. Myönteinen osallisuuden kokemus hyödyttää koko työyhteisöä sekä organisaatiota. Se antaa tilaa luovuudelle ja innovaatioille ja erilaisille näkemyksille. Kun taas inklusiivisen työyhteisön esteitä ovat tiedostamattomat ennakkoluulot (stereotypit tietyistä ihmisryhmistä ja niihin kuuluvista yksilöistä), jotka ovat syrjinnän ja muun eksklusiivisen käytöksen ja toiminnan perusta. (Inklusiiv 2022; Ely & Thomas 2020; Thibault ym. 2022.)

2.2 YHDENVERTAISUUS JA OIKEUDENMUKAISUUS

Yhdenvertaisuudella (equality) tarkoitetaan sitä, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia riippumatta seuraavista tekijöistä: sukupuoli, etninen tausta, kansalaisuus, uskonto, poliittinen näkemys, ikä, seksuaalinen suuntautuminen, perhetilanne, kieli, fyysinen kyvykyys tai muu henkilöön liittyvä syy. Kun taas oikeudenmukaisuudella (equity) tarkoitetaan käytäntöjä, jotka tarjoavat yksilölle mahdollisuuden pärjätä ja menestyä työssään. Oikeudenmukaisuus on inklusiivisen organisaation keskiössä. Jotta työyhteisö koettaisiin oikeudenmukaiseksi, vaaditaan useampi konkreettinen käytäntö rakentamaan oikeudenmukaista työyhteisöä. Erityisesti silloin, kun henkilö kuuluu useampaan eri vähemmistöryhmään, yksittäiset keinot oikeudenmukaisuuden lisäämiseksi ovat tehottomia. (Inklusiiv 2022; THL 2022.)

Yhdenvertaisuus Suomessa määritellään perustuslaissa. Perustuslain määritelmä yhdenvertaisuudesta kattaa sekä sukupuolen että muut henkilöön liittyvät tekijät. Suomen lainsäädännössä tasa-arvo ja yhdenvertaisuuden käsitteet ovat erotettu perustuen yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolakeihin. Yhdenvertaisuuslaissa yhdenvertaisuudella tarkoitetaan syrjimättömyyden ja tasavertaisten mahdollisuuksien varmistamista muun henkilöön liittyvän syyn kuin sukupuolen suhteen. Tasa-arvolaki kieltää syrjinnän sukupuolen, sukupuoli-identiteetin ja sukupuolen ilmaisun perusteella. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2020:35; THL 2022.)

Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2020–2023 kokoaa yhteen pääministeri Sanna Marinin hallituksen tavoitteet ja toimenpiteet sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2020:35.) Nämä lait ohjaavat ja asettavat veloitteita myös työnantajille (mm. tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat). Työnantajilla on lakisääteinen velvollisuus laatia yhdenvertaisuussuunnitelma, mikäli työnantajalla on vähintään 30 työntekijää. Tämä voi toimia erinomaisena pohjana monimuotoisen työyhteisön kehittämisessä ja strategisessa suunnittelussa. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2020:35; THL 2022.)

3 MONIMUOTOISEN TYÖYHTEISÖN HYÖDYT JA HAASTEET

Tässä luvussa tarkastellaan monimuotoisen työyhteisön hyötyjä ja haasteita. Nämä teemat ovat valittu, koska ne nousivat keskeisiksi teemoiksi niin aihepiirin kirjallisuudessa kuin tutkimusaineistossamme. Millaisia hyötyjä moninaisuuden huomioiminen on tuonut teidän organisaatioonne? Millaisia hyötyjä/etuja näkisitte hyvin toteutuvan moninaisuuden tuovan teidän organisaatioonne? Mitä haasteita monimuotoinen työyhteisö voi kohdata ja miten niistä selvitään?



Monimuotoiset tiimit ovat luovia ja innovatiivisia.

KUVA 1. Monimuotoiset tiimit ovat luovia ja innovatiivisia

Työyhteisön monimuotoisuudella on havaittu olevan lukuisia erilaisia hyötyjä organisaatiolle. Usein sanotaan, että monimuotoinen ja inklusiivinen työyhteisö on kilpailuetu, kasvun mahdollistaja sekä uusien innovaatioiden hautomo. (ks. Esim. Bergbom & Toivanen 2020; Thibault ym. 2022.) Työyhteisön monimuotoisuuden on todettu edesauttavan yrityksen toimintakulttuuria ja liiketoimintaa (ks. esim. Roberge & Van Dick 2010). Hyötyjen lisäksi sellaisten henkilöiden rekrytoiminen, jotka edustavat niin sanottuja aliedustettuja tai vähemmistöryhmiä ei yksinomaan lisää työyhteisön monimuotoisuutta, saati inklusiivisuutta. Pikemminkin monimuotoinen ja heterogeeninen työyhteisö lisää haasteita, koska se lisää luonnollisesti enemmän yhteensovittavaa.

Tutkimusten mukaan (Bergbom & Toivanen 2020; Herring 2009; Roberge & Van Dick 2010; Thibault ym. 2022) monimuotoisuuden voidaan nähdä vaikuttavan myönteisesti organisaation innovatiivisuuteen ja luovuuteen. Työyhteisön jäsenten erilaisuus ruokkii monipuolisia ideoita ja tarjoaa erilaisia näkökulmia asioihin. Erityisesti monikulttuurisuus on yksi hyvä esimerkki näkökulmien kirjon laajentumiseen ja työyhteisön rikastuttamiseen. Tämä tuli hyvin vahvasti esille myös tutkimusaineistossamme. Moninaisen työyhteisön nähdään rikastuttavan, kehittävän, synnyttävän uusia ideoita ja antavan monipuolisia näkökulmia.

“Moninaisuus tuo rikkautta, kyvykkyyttä ja erilaista osaamista.”

“Erilaisuus on rikkaus, esim. eri ikäisten välinen keskustelu kehittää ja hyötysuhde sinänsä suurempi, syntyy uusia näkökulmia ja uudet ideat kehittyvät.”

Monikulttuurisuus on yksi monimuotoisen työyhteisön tunnusmerkki. On vahvaa näyttöä sille, että kansainvälinen työyhteisö tuo merkittäviä hyötyjä yrityksen liiketoiminnalle. Business Finlandin (2022) tekemässä tutkimuksessa selvitettiin kansainvälisen rekrytoinnin ja kulttuurisesti monimuotoisen työyhteisön hyötyjä yritysten liiketoimintaan Suomessa. Kansainvälisten osajien nähtiin parantavan yrityksen liiketoimintaa muun muassa seuraavissa osa-alueissa: liikevaihdon kasvu, uudet asiakkuudet ja verkostot. Kansainvälisten osajien nähtiin lisäävän mahdollisuuksia markkina-alueiden laajentamiseen. Business Finlandin kehityspäällikkö Joonas Halla toteaa, että vaikka työvoimapula on yrityksille tärkeä motiivi rekrytoida kansainvälisiä osajia, yritysten olisi ensisijaisen tärkeää suunnitella hyvissä ajoin urapolkuja kansainvälisille osajille. Tämä siitä syystä, että asiantuntija ja johtotehtävissä työskentelevät kansainväliset osaajat edesauttavat yritysten kasvua merkittävästi eniten. (Business Finland 2022.)

”Osaamisen valtava lisääntyminen ja katsantokantojen muuttuminen. Työtä osataan tehdä ja nähdä monella eri tavalla. Homogeeninen ryhmä tekijöitä on aina heikompi, kuin heterogeeninen.”

Toiseksi monimuotoisen työyhteisön nähdään lisäävän asiakastyytyväisyyttä ja uusien asiakasryhmien tavoittamista. Jos organisaatiolla on erilaisia työntekijöitä, myöskin erilaiset asiakaskohderyhmät tulevat palvelluksi monipuolisemmin. Tällöin myös asiakkaiden tyytyväisyys palveluun ja tuotteisiin kasvaa. (Herring 2009; Roberge & Van Dick 2010; Thibault ym. 2022.) Työyhteisön monimuotoisuus voi olla väylä laajentaa organisaation asiakaskuntaa sekä tyytyväisyyttä palveluun sekä tuotteisiin. Esimerkiksi Herring (2009) on tutkimuksessaan osoittanut, että etnisyydellä ja sukupuoleen liittyvällä monimuotoisuudella on yhteys taloudelliseen tulokellisuuteen. Globaalit markkinat tulevat lähemmäksi ja tavoitetaan uusia asiakasryhmiä.

“ - - asioita ei katsota yksin silmin. Henkilöstön pitää peilata myös asiakaskuntaa eli ne ketkä käyvät ostamassa, pitää näkyä myyjissä.”

“Asiakkaiden tarpeisiin sopivia työntekijöitä, kun asiakkaatkin ovat keskenään erilaisia. Olemme huomanneet, että erilaisista kulttuureista tulevat työntekijät toimivat yhdessä tasapainoisemmin ja sujuvammin kuin että he kaikki olisivat samasta maasta kotoisin, jolloin helpommin heidän välilleen tulee jännitteitä.”

Kolmanneksi monimuotoisemman ja erityisesti monikulttuuristen osaajien rekrytoinnin nähdään olevan yksi keino riittävän työvoiman takaamiseksi ja potentiaalisten osaajien varmistamiseksi. Tähän perehdymme tarkemmin luvussa neljä. Tämän lisäksi on havaittu, että inklusiivinen työyhteisössä, jossa työntekijät kokevat voivansa olla omia aitoja itsejään, kasvaa tyytyväisyys työhön. Monimuotoinen työyhteisö, jossa työntekijä kokee yhteenkuuluvuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia, antaa voimavaroja suoriutua työtehtävistä sen sijaan, että työntekijän keskittyminen menisi oman identiteettinsä osa-alueiden peittelemiseen. (Herring 2009; Thibault ym. 2022.)

Viidenneksi yrityksen julkisuuskuva paranee yhteistyökumppaneiden silmissä, kun he viestivät tekemästään monimuotoisuustyöstä ja inklusiivisesta toimintakulttuuristaan. Lisäksi sisäinen ja ulkoinen viestintä vahvistaa työnantajamielikuvaa. (Bergbom & Toivanen 2020; Thibault ym. 2022.) Tutkimusaineistossamme kysyttiin, mitä moninaisuuden huomioiminen tarkoittaa teidän organisaatiossanne. Kuten edellä todettiin, monimuotoisuus on myös markkinointikeino, joka vaikuttaa suuresti työnantajamielikuvaan. Eräs haastateltavamme kiteytti asian seuraavasti.

“Työyhteisönä nähdään moninaisuus. Halutaan ilmaista myös ulkopuolelle, että kuka tahansa voi työllistyä tänne. Henkilöstö on huomannut vuosien aikana, että täällä on erilaisia ihmisiä.”

Kuten edellä todettiin, monimuotoiset tiimit ovat tuottavampia kuin homogeeniset tiimit, koska niissä on enemmän erilaisia näkökulmia ja ideoita. Esimerkiksi Herringin julkaisemassa tutkimuksessa (Herring 2009) havaittiin, että organisaatio, jonka työntekijät edustavat monia etnisiä ryhmiä ja sukupuolia, menestyy paremmin sekä taloudellisesti kuin myös erilaisten innovaatioiden tuottamisessa.

Tämä johtaa helposti oletukseen siitä, että lisäämällä yksittäisiä vähemmistöryhmiin kuuluvia henkilöitä, organisaatio saavuttaa edellä mainittuja hyötyjä ikään kuin automaattisesti. Hyödyt eivät ole saatavilla näin yksioikoisesti. Siksi monimuotoisilta tiimeiltä vaaditaan huomioita toimintatapoihin, jotka mahdollistavat monimuotoisen työyhteisön toimintapotentiaalin jalostamisen sekä selkeää visiota tiimin tavoitteista ja tehtävästä. Monimuotoisen työyhteisön kukoistaminen ei siis ole itsestään selvää. Tällaisten tiimien potentiaali ja hyöty tulee usein esille tietyissä olosuhteissa, kuten esimerkiksi silloin, kun työntekijöiden on mahdollista harkita ja keskustella tiimin toiminnasta. Hyöty tulee parhaiten esille silloin, kun rooli- ja statuserot eri etnistenryhmien välillä on minimoitu. (Business Finland 2022; Ely & Thomas 2020; Thibault ym. 2022.)

Siksi organisaatioiden on ymmärrettävä, että sellaisten henkilöiden määrällinen lisääminen, jotka edustavat niin sanottuja vähemmistöryhmiä tai aliedustettuja ryhmiä ei sinänsä ole merkitystä, jos he eivät koe tulevaisuutta arvostetuksi ja kunnioitetuksi (inklusiio). Inklusiolla ei viitata pelkkään kokemukseen tai tunteeseen. Se on kokonaisvaltainen yhdistelmä vaikuttamismahdollisuuksia, omien mielipiteiden ilmaisemisen vapautta sekä etenemismahdollisuutta yrityksessä. Siksi monimuotoisuuden yhteydessä puhutaan myös inklusiosta, koska se on keskeinen indikaattori, jolla voidaan mitata, tuottaako monimuotoisuus millaista hyötyä organisaatiolle. (Ely & Thomas 2020.)

Ely ja Thomas (2020) ovat todenneet tutkimuksessaan sen, että yksilöiden monimuotoisuus auttaa ryhmiä oppimaan uutta ja jakamaan tietoa. Heidän kokemuksensa voivat toimia oppimisen lähteenä mm. sille, miten organisaatiot voivat saavuttaa toimintansa ydintavoitteen. Työntekijöiden erilaisuus jalostuu työyhteisön voimavaraksi silloin, kun heillä on mahdollisuus oppia erilaisuudestaan. Elyn ja Thomas (2020) toteavat seuraavaa: “Such companies send a message that varied points of view are valued and don’t need to be suppressed for the sake of group cohesion. This attitude encourages employees to rethink how work gets done and how best to achieve their goals. We argued that cultivating a learning orientation toward diversity—one in which people draw on their experiences as members of particular identity groups to reconceive tasks, products, business processes, and organizational norms—enables companies to increase their effectiveness.” Tutkijoiden mukaan organisaatiot hyötävät etnisestä ja sukupuolisesta moninaisuudesta enemmän silloin, kun työyhteisöllä on oppivan organisaation asenne ja tahto muuttaa yrityksen kulttuuria sekä valtasuhteita. (Elyn & Thomas 2020.)

Tutkimusaineistossa kysyimme yrityksiltä, mitä yleisiä työelämä taitoja odotat uudelta työntekijältä? Tällä kysymyksellä pyrimme tavoittelemaan sitä, miten monimuotoisuus näkyy yrityksen tarvitsemassa ja arvostamassa osaamisessa, jotka myös tulevilta työpaikanhakijoilta edellytetään. Tulevaisuudessa tarvittavista työelämä taidoista ja osaamisesta on tehty monenlaisia arvioita ja ennusteita. Usein näemme erilaisia luetteloita tai listoja taidoista, joiden arvioidaan olevan osaavan työvoiman ja yritysten tuottavuuden sekä menestyksen takana. Se, mitä osaamista ja työelämä taitoja tarvitaan, vaihtelee myös toimialoittain. Joitakin yleistyksiä tarvittavista taidoista voidaan kuitenkin tehdä.

”Että tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja arvostaa toisia, vaikka olisivat eri maasta tai muilla tavoin erilaisia.”

”Innokasta ja aktiivista asennetta, oma-aloitteisuutta, tiedonhaku ja oppimiskykyä, asiakaspalvelukykyä.”



KUVIO 2. Minkälaisia työelämä taitoja työnantajat odottavat työnhakijalta?

4 MONIMUOTOINEN REKRYTOINTI

Rekrytointi on keskeinen osa työyhteisöjen ja organisaatioiden liiketoiminnan kasvua sekä laadukasta palvelua. Aikaisemmissa luvuissa on todettu, että monimuotoiseen työyhteisöön satsaamalla organisaation hyödyt laajenevat monessa suhteessa. Ennen kuin organisaatio pääsee nauttimaan näistä hyödyistä, oleellista on perehtyä siihen, miten monimuotoisuutta voidaan lisätä, jotta saadaan uusia näkökulmia ja osaamista.

Tätä asiaa selvitettiin tutkimusaineisossamme mm. seuraavilla kysymyksillä: Millaisia käytännön toimia teillä on organisaatiossanne, joiden näette tukevan moninaisuutta? Miten moninaisuus toteutuu teidän rekrytoinneissanne? Tutkimusaineistostamme käy ilmi, että rekrytoinnin näkökulmasta moninaisuus on mahdollisuus, sillä erilaiset työntekijöillä on erilaisia vahvuuksia. Näin myös erilaiset asiakkaatkin tulevat palvelluksi paremmin.

“Organisaation periaatteena on, ettei rekryyssä kysytä uskonnosta, seksuaalista suuntautumista jne. Ratkaiseva tekijä on työkokemus ja se, miten suoriutuu työssä.”

“Meillä on töissä useita eri kulttuureista tulleita henkilöitä, ja rekrytoinneissa olemme avoimia eri taustaisille ihmisille”

Inklusiivisella rekrytoinnilla tarkoitetaan sitä, että uusien työntekijöiden haku- ja rekrytointiprosessi on suunnitelmallisesti toteutettu siten, että se huomioi eri taustoista tulevat hakijat. Työpaikkailmoitus kertoo paljon yrityksen monimuotoisuudesta ja inklusiivista käytännöistä. Erilaisilla sanallisilla ilmaisulla ja valituilla julkaisukanavilla ja verkostoilla työpaikka voi ilmaista suhteensa monimuotoisuuteen. Anonyymi rekrytointi on myös yksi keino saavuttaa vähemmistöryhmiin kuuluvia hakijoita. Sen on todettu olevan melko tehoton keino edistää monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta rekrytoinneissa. Anonyymillä rekrytoinnilla on saavutettu hyvä tuloksia, joskin tämä ei ole kaikille toimialoille soveltuva toimintatapa. Anonymisoimalla esimerkiksi nimi, sukupuoli ja kansallisuustiedot poissulkee tiettyjä kulttuuriin ja etnisyyteen liittyviä ennakkoluuloja. Tällöin rekrytointiprosessi keskittyy työnhakijan osaamiseen ja taitoihin sekä kyvykkyyteen. Anonyymillä rekrytoinnilla tavoitellaan tasa-arvoisempaa ja oikeudenmukaisempaa rekrytointia, jolloin eri vähemmistöryhmiin kuuluvat hakijat tulevat paremmin huomioituksi. (Bergbom & Toivanen 2020; Thibault ym. 2022.)

Rekrytointiprosessiin liittyy myönteisen työntajamielikuvan rakentaminen. Inklusiivinen rekrytointi on osa työntajamielikuvan rakentamista. Työntajamielikuvalla tarkoitetaan sitä, millainen maine työntajalla on ja miten houkuttelevana yritystä pidetään työnhakijoiden keskuudessa. Selvää on, että tänä päivänä työnhakijat kiinnittävät yhä enemmän huomiota yrityksen arvoihin ja siihen, millainen toimintakulttuuri työpaikalla on. Näin työnhakijoiden huomion keskipisteeseen nousee myös työpaikan monimuotoisuus ja inklusiiviset toimintatavat. Työnhakijat ovat laajasti kiinnostuneita näistä asioista ja siksi niiden olisi hyvä näkyä myös työpaikan ulkoisessa ja sisäisessä viestinnässä, jos mm. rekrytoinneissa halutaan saavuttaa erilaisten vähemmistöryhmien edustajia myös. (Bergbom & Toivanen 2020; Thibault yms. 2022.)

Kun työyhteisöön rekrytoidaan taustoiltaan erilaisia työntekijöitä, puhutaan usein kaksisuuntaisesta perehdytyksestä. Tällä tarkoitetaan sitä, että perehdytys toteutetaan aloittavan työntekijän lisäksi myös kouluttamalla koko työyhteisöä. Perehdytysprosessissa voidaan hyödyntää myös mm. mentorointimallia, vertaistukea ja johdon kouluttautumista monimuotoisuustyöhön. (Bergbom & Toivanen 2020; Thibault ym. 2022, 62–64.)



Monimuotoisuuden ja inklusiivisten työtapojen omaksuminen vaikuttaa positiivisesti työnantajasta saatavaan mielikuvaan.

KUVA 2. Monimuotoisuus ja inklusiivisten työtapojen omaksuminen vaikuttaa positiivisesti työnantajasta saatavaan mielikuvaan

Rekrytoimalla samankaltaisia ihmisiä vaarana on, että tiimi muodostuu lähestulkoon saman taustan ja ajatusmaailman omaavista ihmisistä. Rohkeus palkata erilaisia ihmisiä työyhteisöön johtaa väistämättä kysymykseen siitä, miten tiimi reagoi, toimii ja miten työt saadaan hoidetuksi. Työntekijöiden välisten kulttuurierojen tunnistaminen työyhteisössä on tärkeä asia, jotta työyhteisössä säilyy sopusointu. Eri kulttuureista tulevilla työntekijöillä on poikkeavat tavat ja normit esimerkiksi hierarkian, sukupuoliroolien, ajan, vuorovaikutusmallien, työn merkityksen, uskonnon ja johtamistyylin suhteen. (Bergbom & Toivanen 2020; Thibault ym. 2022.) Tämän prosessin helpottamiseksi on laadittu paljon erilaista materiaalia. Esimerkiksi Business Finland on julkaissut kansainvälisen rekrytoinnin oppaan (2021), kootakseen yhteen paikkaan niitä asioita, joita kansainvälisen työvoiman rekrytoinnissa tulee ottaa huomioon. Opas on kaikenkattava ja vaihe vaiheelta etenevä opas onnistuneeseen rekrytointiin. Oppaassa käydään läpi ohjeita kansainvälisen osaajan rekrytointiin, työn aloitukseen ja viranomaisasioihin. Oppaasta löytyy tietoa myös rekrytoinnin eettisyydestä ja monimuotoisen työyhteisön hyödyistä.

Syrjintä työelämässä on lain vastaista. Suomen perustuslaissa on kirjattuna yhdenvertaisuusperiaate, joka kieltää syrjinnän mm. alkuperän, kansalaisuuden tai kielen perusteella. Suomessa tehdään työ- ja elinkeinoministeriön toimeksiannosta Monimuotoisuusbarometria, joka on tehty viimeksi vuonna 2020 (Bergbom & Toivanen 2020). Barometri kuvaa henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä monimuotoisuudesta. Tällä kertaa barometrissa kohdistettiin erityistä huomiota organisaatioiden rekrytointikäytäntöihin.

Barometrin yksi tuloksista osoittaa, että syrjintä rekrytoinneissa on joka kymmenennen HR-ammattilaisen havaitsema ongelma. Syrjintä liittyy useimmiten etniseen taustaan tai sukupuoleen. Vaikka rekrytointikäytännöissä on tapahtunut myönteistä kehitystä, monimuotoisuus huomioidaan vaihtelevasti suomalaisissa rekrytointikäytännöissä. (Bergbom yms. 2020.) Barometrissa on todettu, että työnhakijat, joiden nimi tai äidinkieli viittaa ei kantasuomalaiseen henkilöön, saavat vähemmän kutsuja työhaastatteluihin muihin hakijoihin verrattuna. Suomalaisella nimellä hakija saa kutsun työhaastatteluun noin 1,5–4 kertaa todennäköisemmin kuin vieraskieliseksi mielletyllä nimellä (Ahmad 2019; Bergbom ym. 2020).

”Suvaitsevaisuus henkilöstön kannalta on kyllä olemassa, mutta julistetaanko sitä voimakkaasti ulospäin esim. Pride -juttuihin, täytyy miettiä erittäin tarkkaan.”

”Tasa-arvo suunnitelman ajan tasalla pitäminen ja koulutusten järjestäminen. Meillä myös kannustetaan tuomaan esille anonyymisti tai omalla nimellä, jos kokee syrjintää. Vuosittain työhyvinvointikysely anonyymisti missä kysytään asiasta.”

5 HAASTEENA ENNAKKOLUULOT

Inklusiivisen työyhteisön esteitä ovat tiedostamattomat ennakkoluulot ja stereotypiat tietyistä ihmisryhmistä ja niihin kuuluvista yksilöistä, jotka ovat syrjinnän ja muun eksklusiivisen käytöksen ja toiminnan perusta. Kaikissa työyhteisöissä ja toimintakulttuureissa on tiedostettuja ja tiedostamattomia ennakkoluuloja. Jokaisella ihmisellä on tiedostamattomia asenteita, käsityksiä ja uskomuksia itsestä ja muista ihmisistä ja ryhmistä. Tämä on ihmiselle luontainen kognitiivinen taito, jonka avulla jäsenämme informaatiotulvaa ja maailmaa ymmärrettäväksi kokonaisuuksiksi. Jäsenämme maailmaa kategorisoiden ja tietoa yleistäen, jotta pystyisimme toimimaan ja tekemään päätöksiä. Tiedostamattomat ennakkoluulot johtavat usein stereotypioihin erilaisista ryhmistä ja yhteisöistä. (Inklusiiv 2022; Thibault yms. 2022, 43–45.)

Ennakoasenteet ja suhtautumistavat ovat vahvoja toimintaamme määritteleviä tekijöitä. Siksi niiden tunnistaminen yksilöinä ja työyhteisöinä on erittäin tärkeää, jotta monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta voidaan edistää. Ennakkoluulot ja -asenteet voivat näkyä mm. seuraavissa asioissa: Keitä haluamme rekrytoida, kenen kanssa haluamme työskennellä, kuinka organisaatiossamme johdetaan, kuinka kommunikoimme ja olemme vuorovaikutuksessa toistemme kanssa, mihin kiinnitämme huomioita, miten tulkitsemme ja teemme johtopäätöksiä, millaisia palveluita ja tuotteita suunnittelemme ja kuinka toteutamme työmme.

”Ennakkoluulojen määrä ja ymmärryksen sekä tietämyksen puute ajaa haasteisiin monimuotoista työyhteisöä rakennettaessa, myös suoranainen misogynia on olemassa. Johdon esimerkki yhdenvertaiseen työyhteisöön ja siinä toimimiseen on avainasemassa.”

”Kaikkia mielipiteitä ei periaatteesta huolimatta hyväksytä, ilmenee ehkä painostamisena taipumiseen yhteiseen mielihetkeen. Kaikenlaisia henkilöitä ei ehkä kuitenkaan hyväksytä, karsitaan työhaastattelussa? Riippuen haastattelijoiden asenteesta ja näkemyksistä.”

Ennakkoluuloista puhuttaessa on tunnistettu kuusi yleisintä tiedostamatonta ennakkoluuloa, jotka vaikuttavat meidän toiminnassamme ja suhtautumisessamme vähemmistöryhmien edustajiin. Ensimmäinen tiedostamaton ennakkoluulo on samankaltaisuuden vetovoima ja suosiminen (Affinity Bias). Tällä tarkoitetaan sitä, että koemme yhteenkuuluvuutta ja samankaltaisuuden tunnetta sellaisten ihmisten kanssa, joilla on samanlaiset kiinnostuksen kohteet, kokemukset, tausta sekä ominaisuuksia kuin itselläni. (Inklusiiv 2022; Thibault ym. 2022.)

Toista tiedostamatonta ennakkoluuloa kutsutaan sädekehävaikutukseksi (Halo Effect). Tällä viitataan tilanteeseen, jossa kuulet jostakin henkilöstä yhden omasta mielestäsi vaikuttavan asian tai seikan, ajattelet ja suhtaudut häneen kokonaisvaltaisesti ihailen. Tai vastaavasti päinvastoin (Horns Effect), kun kuulet ihmisestä yhden huonon asian, suhtaudut häneen kielteisesti ja näet hänet huonossa valossa. (Inklusiiv 2022; Thibault ym. 2022.)

Kolmas tiedostamaton ennakkoluulo liittyy ihmisten tapaan valikoida sellaisia uskomuksia, tietoja ja ajatuksia, jotka vahvistavat sitä, minkä uskomme jo olevan totta. Toisin sanoen, ihmisillä on taipumus etsiä, tulkita ja suosia tietoa, joka vahvistaa tai tukee aiempia uskomuksia ja arvoja. Tätä kutsutaan vahvistusharhaksi (Confirmation bias). Lisäksi eräs vahvasti käyttäytymistämme määrittävä tiedostamaton ennakkoluulo on toimiminen vallitsevan ryhmän ja yleisesti hyväksytyjen normien mukaisesti. Tätä kutsutaan mukautumisharhaksi (Conformity bias). Tähän liittyen tapanamme on arvioida toisia ihmisiä vertailemalla heitä muihin ihmisiin (vertailuvaikutus, Contrast Effect). (Inklusiiv 2022; Thibault ym. 2022.)

Organisaatiolle on tänä päivänä tarjolla monenlaista tukea ja ohjausta monimuotoisen työyhteisön rakentamiseen askel askeleelta. On olemassa lukuisia oppaita ja käsikirjoja, jotka ohjaavat käytännössä inklusiivisyydessä. Julkaisun lopussa on lisätietoa-otsikon alle kerätty joitakin oppaita ja internetsivustoja helpottamaan tiedonhakua ja konkreettisia työvälineitä. Esimerkkeinä tällaisista keinoista ovat muun muassa kielitietoisuus, työtilojen sopivuus, työtehtävän mukauttaminen, henkilöstön kouluttaminen ja selkeästi sovitut säännöt ja menettelytavat syrjintään ja epäasialliseen kohteluun. Esimerkiksi osatyökykyisen työllistämisen mahdollistamiseksi voidaan joutua mukauttamaan työoloja ja työtehtävää monella tavalla. Tähän organisaatioiden on mahdollista saada tukea aina taloudellisesta tuesta muuhun henkilökohtaiseen tukeen (esim. alueen työkykykoordinaattorit).

6 YHTEENVETO

Tämän julkaisun tavoitteena on ollut rakentaa moniulotteista kuvaa työyhteisön moninaisuudesta. Tematiikkaan on pureuduttu erityisesti siitä näkökulmasta, miten erilaiset ihmiset työyhteisön jäseninä voitaisiin löytää organisaation voimavarana ja osaamispääomana sen sijaan, että "poikkeavuus" tai "erilaisuus" poissuljettaisiin tai nähdään erityisen vaikeana haasteena. Julkaisussa on tuotu esiin monimuotoisen työyhteisön hyötyjä ja haasteita sekä erilaisia konkreettisia työvälineitä, miten päästä alkuun moninaisen työyhteisön rakentamisessa. Olemme myös todenneet, että monimuotoisen työyhteisön rakentaminen ei tapahdu yhdessä yössä eikä sen edistäminen ole pelkästään organisaation johdon tai henkilöstöhallinnon vastuulla. Se vaatii pitkäjänteistä työtä organisaation kaikilla rakenteellisilla tasoilla eli strategian, johtamisen, henkilöstöhallinnon, toimintakulttuurin, arvojen, markkinoinnin ja viestinnän osa-alueilla – aina jokaiseen arkipäivän kohtaamiseen asti. Tämä tarkoittaa konkreettisia toimia monimuotoisuuden kaikilla osa-alueilla eli sukupuoli- ja ikärakenteessa, kieli- ja koulutustaustassa, kulttuurisissa ja etnisissä lähtökohdissa ja uskonnossa.

Monimuotoisen työyhteisön tuomat hyödyt ovat usein pitkäjänteisen ja kokonaisvaltaisen strategiatyön tulosta. Kuten aiemmin jo todettiin, pelkästään lisäämällä esim. eri kansallisuuksia, ei tavoiteta monimuotoisen työyhteisön koko potentiaalia tai inklusiivista kokemusta. Haasteena on, että moninaisuuden osa-alueet (ikä, sukupuoli, kielitausta, koulutus jne.) jäävät toisistaan irrallisiksi osiksi, joihin kohdistuu vain yksittäisiä konkreettisia toimenpiteitä. Näin monimuotoisen työyhteisön rakentamisesta ei tule osa kokonaisvaltaista organisaatiokulttuurin toimintaa, mikä puolestaan rajaa työyhteisön inklusiivisuutta.



KUVIO 3. Monimuotoisuuden koetut hyödyt työyhteisöissä

Johtaminen on avainasemassa sen suhteen, kuinka inklusiivinen työyhteisö rakentuu (ks. esim. Thibault yms. 2022). Esimerkiksi Elyn ja Thomasin (2020) artikkelissa listataan neljä johtamiseen liittyvää avaintekijää, jotka myötävaikuttavat inklusiivisen työyhteisön rakentamista. Ensimmäinen tekijä on luottamuksen rakentaminen, jossa työntekijöille syntyy kokemus siitä, että on turvallista ilmaista itseään vapaasti. Toiseksi johtajien tulee taistella aktiivisesti omassa organisaatiossa esiintyviä ennakoasenteita ja syrjintää vastaan. Kolmanneksi organisaatioissa tulee tarkastella vallitsevia normeja, jotka epäsuorasti vaientavat ja lannistavat tietynlaista käyttäytymistä ja puhetta. Psykologisesti turvallisessa ja inklusiivisessa työympäristössä erilaisia tapoja ja mielipiteitä arvostetaan sen sijaan, että ne nähtäisiin uhkana tai vaarana yrityksen toiminnalle. Organisaation sisällä on hyvä pitää arvossa erilaisia tapoja ja "ääniä". Neljänneksi kulttuurinen moninaisuus voidaan valjastaa oppimisen lähteeksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritys voi oppia kuuntelemalla työntekijöidensä identiteettiin perustuvaa tietoa ja kokemuksia. Nämä oppimiskokemukset voivat parhaassa tapauksessa johtaa parempaan työmotivaatioon ja työsuoritukseen. Näin ollen tiimit täyttävät yrityksen ydintehtävän paremmin. Huomioitavaa on, että edellä kuvatut vaiheet ovat ikään kuin toistensa jatkumoa eli viimeinen kohta toteutuu, kun edeltävät kolme vaihetta ovat jo hoidossa. (Ely & Thomas 2022.)

“In short, for culturally diverse teams, the experience of learning across racial differences can, in and of itself, improve performance.” (Ely & Thomas 2022.)

Monimuotoisuutta edistetään siksi, että kaikilla yhteiskuntamme jäsenillä voisi olla pääsy työyhteisön jäseneksi, koska kaikenlaisilla vahvuuksilla on merkitystä ja arvoa. Lisäksi ihmisillä on sisäsyntyinen tarve olla hyödyksi ja aktiivinen toimija omana itsenään. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa erilaisten vahvuuksien ja osajien ottamisen osaksi tiimiä. Psykologinen turvallisuus on inklusiivisen työyhteisön kulmakivi. Tämä on taas yhteenkuuluvuuden tunteen ja kokemuksen edellytys, joka rakentuu osallisuutta edistävästä toimintatavoissa. Inklusiivinen työyhteisö on mahdollisuuksien hautomo, jossa uudet ideat ja luovuus pääsevät esiin, koska kaikkien ääni tulee kuulluksi. Lisäksi se on yhteisöllinen, avoin, eri näkökulmat salliva ja huomioonottava, jossa kaikilla on tasavertaiset koulutus- ja etenemismahdollisuudet. Inklusiivisuutta voidaan mitata sekä henkilökohtaisina kokemuksina että yritykseen liitettynä ennakkokäsityksinä. Inklusiivisen työpaikan ja -yhteisön vahva tunnusmerkki on se, että jokainen tuntee olevansa arvostettu ja hyväksytty työyhteisön jäsenenä. Inklusiivisen kokemuksen maaperä on yksilön ainutlaatuisuuden arvostamisessa, omana itsenä olemisessa ja toimimisessa sekä yhteenkuuluvuuden kokemuksessa. Työpaikan yhteisöllisyyden rakentaminen on avainasemassa inklusiivisen kokemuksen muodostamisessa. (Thibault yms. 2022, 54.)

Tämä julkaisu liittyy DUDE-hankkeen osatavoitteeseen, jossa pyritään edesauttamaan yrityksiä käynnistämään muutosprosessi kohti tasa-arvoista osaamisperustaisuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritykset tunnistavat erilaisten työntekijöiden arvon, jolloin esimerkiksi kohderyhmän palkkaamisen kynnyks madaltuu.

Yhteenvetona voidaan todeta, että monimuotoisuuden kulmakivi on työntekijöiden, työyhteisöjen ja tiimien vahvuuksien tunnistamisessa ja tunnustamisessa. Monimuotoisuus-ajattelu tulee kääntää pääläelleen: kun tunnustamme monimuotoisuuden kirjoon sisältyvät asiat vahvuudeksi, voimavaraksi ja osaamiseksi, pääsemme eteenpäin inklusiivisuudessa, osallisuudessa, tasa-arvossa ja lopulta yhteiskunnallisen hyvinvoinnin rakentamisessa.

LÄHTEET

Ahmad, A. 2020. When the Name Matters: An Experimental Investigation of Ethnic

Discrimination in the Finnish Labor Market. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/328226/AH-MAD_When_the_Name_Matters.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu: 20.10.2022.

Bergbom, Barbara; Toivanen, Minna; Väänänen, Ari 2020. Monimuotoisuusbarometri 2020: Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Työterveyslaitos 2020. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/Monimuotoisuusbarometri2020.pdf?sequence=8&isAllowed=y>. Viitattu 27.6.2022.

Bergbom, B. & Toivanen, M. (2020). Monimuotoisuusbarometri 2020: Anonyymi rekrytointi on haaste, joka herättää kiinnostusta organisaatioissa. Saatavissa <https://www.ttl.fi/monimuotoisuusbarometri-2020-anonyymirekrytointi-on-haaste-joka-herattaa-kiinnostusta-organisaatioissa/>. Viitattu: 20.10.2022.

Business Finland, 2022. Kulttuurisen monimuotoisuuden liiketoiminnalliset hyödyt suomalaisissa yrityksissä. Saatavissa: <https://www.businessfinland.fi/49c676/contentassets/580058fd28ae4d65a671f65aaf5b1c11/kulttuurillisenmonimuotoisuudenhyodyt.pdf>. Viitattu 22.6.2022.

Business Finland 2021. Kansainvälisen rekrytoinnin opas. Saatavissa: <https://mediabank.businessfinland.fi/l/JQWn-2SGF98rB>. Viitattu 29.6.2022.

DUDE - Do yoUr Own DiligencE: Potkua ja taitoja omalle uralle! Loppuraportti 2021. Saatavissa: https://dudeunlimited.fi/wp-content/uploads/2020/12/Loppuraportti_final.pdf. Viitattu 9.6.2022.

Ely Robin J. ja Thomas David A. 2020. Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case. Saatavissa: <https://hbr.org/2020/11/getting-serious-about-diversity-enough-already-with-the-business-case>. Viitattu 10.6.2022.

Herringin, Cedric 2009. Does Diversity Pay? Race, Gender, and the Business Case for Diversity. American Sociological Review. Saatavissa: https://www.academia.edu/6199683/Does_Diversity_Pay_Race_Gender_and_the_Business_Case_for_Diversity. Viitattu 30.6.2022.

Hunt, V. & Layton, D. & Prince, S. (2015). Why diversity matters. Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters> NBER Working Paper No. 22852, November 2016. <https://www.nber.org/papers/w22852>. Viitattu 20.10.2022.

Inklusiiv 2022, DEI tietopankki. Saatavissa: <https://inklusiiv.com/fi/dei-tietopankki/>. Viitattu 30.8.2022.

Robergea, Marie-Élène ja Van Dick, Rolfvan 2010. Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? Human Resource Management Review Volume 20, Issue 4, December 2010, Pages 295–308. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.002>. Viitattu 30.8.2022.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:35. Suomi tasa-arvon kärkimaaksi. Hallituksen tasa-arvo-ohjelma 2020–2023. SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖN JULKAISUJA 2020:35. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki 2020. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162588/STM_2020_35_J.pdf?sequence=6&isAllowed=y. Viitattu 30.8.2022.

Thibault Christian, Daniel Susheela, Salmani Sara, Boopathi S. Narashima, Taimela Ilona 2022. Monimuotoisuudesta menestystä – tietoa ja työkaluja työnantajalle. TEM oppaat ja muut julkaisut 2022:1 FI. Saatavissa: <https://d1dhn91mufybw1.cloudfront.net/downloads/pdfs/tmed0q8unf/tmed0q8unf.pdf?v=1654764697>. Viitattu 9.6.2022.

THL 2022. Miksi edistää tasa-arvoa? Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-edistaminen/miksi-edistaa-tasa-arvoa>. Viitattu 30.8.2022.

Työelämän monimuotoisuusohjelma - Toimenpideohjelma työelämän monimuotoisuuden edistämiseksi maahanmuuton ja kotoutumisen näkökulmasta. Työ- elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:10. Saatavissa: https://api.hankeikkuna.fi/asia-kirjat/e52509ea-b42f-4c77-9aa7-5f15d63adc35/6122e8af-7d95-4218-bf23-563dedcf2023/JULKAISU_20210830081554.pdf. Viitattu 9.6.2022.

LISÄTIETOA

FIBS Monimuotoisuusjohtamisen itsearviointi -työkalu. Maksuton itsearviointityökalu on luotu kaikille yrityksille ja organisaatioille koosta ja toimialasta riippumatta: <https://monimuotoisuusarviointi.fi/itsearviointityokalu/>

Info Finland: <https://infofinland.fi/>

IMAGO-koulutukset yrityksille: <https://toimistot.te-palvelut.fi/web/imago/etusivu>

Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatioissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatioissa>

Monimuotoinen työelämä – tietoa ja työkaluja julkishallinnolle: <https://www.eoppiva.fi/koulutukset/monimuotoinen-tyoelama-tietoa-ja-tyokaluja-julkishallinnolle/>

Tie työelämään on verkkopalvelu osatyökykyisten tueksi. <https://tietyoelamaan.fi/osku/>

Tilastoja maahanmuuttajien työllisyydestä 2021. Elinkeinoelämän keskusliitto. <https://ek.fi/wp-content/uploads/2021/10/20211017-tilastoja-maahanmuuttajien-tyollisyydesta.pdf>

Tervetuloa Suomeen –opas. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164133/2022_5_MEAE-guide_WelcomeFinland_EN.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 10.6.2022

Töissä Suomessa – tietoa maahan muuttaneille 13 kielellä: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/monimuotoinen-tyoelama/toissa-suomessa-tietoa-maahan-muuttaneille-13-kielella>

Suomi.fi: <https://www.suomi.fi/yritykselle/tyonantajuus/tyontekijan-palkkaaminen>

Nordic Diversity Trainers. Pikatesti Moninaisuus ja Inklusio: <https://fi.surveymonkey.com/r/moninaisuuspikatesti>

LIITTEET

MONIMUOTOISET TYÖYHTEISÖT TYÖLLISTYMISEN TUKENA

DUDE2-ESR-hankkeen kyselytutkimus 2022

Moninaisuus tarkoittaa erilaisuutta monessa mielessä. Sillä voidaan viitata esimerkiksi sukupuoleen, ikään, seksuaaliseen suuntautumiseen, kulttuuriin, koulutukseen, kieleen, kykyyn tai uskontoon. Tässä kyselyssä paneudumme erityisesti Keski-Pohjanmaan alueen nuorten työllistymisen mahdollisuuksiin ja työpaikkojen sekä -yhteisöjen moninaisuuteen.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja anonyymia. Kyselyn tuloksia hyödynnetään yrityksille suunnatussa käsikirjassa koskien monimuotoisia työyhteisöjä. Kysely sulkeutuu 31.1.2022.

Kyselyyn vastaaminen on mahdollista toteuttaa myös haastatteluna.

Lisätietoja ja yhteydenotot haastatteluun liittyen:

Anni-Maija Viitasaari

050-477 2847, anni-maija.viitasaari@centria.fi

1. Haluamme, että kyselytutkimus tehdään haastatteluna.

KYLLÄ

EI

2. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen ”KYLLÄ”, jätä yhteystietosi tähän

3. Mitä teille moninaisuus työssä tarkoittaa? (esim. sukupuoleen, ikään, seksuaaliseen suuntautumiseen, kulttuuriin, koulutukseen, kieleen, kykyyn tai uskontoon perustuva moninaisuus)

4. Mitä moninaisuuden huomioiminen tarkoittaa teidän organisaatiossa? Miten teillä mahdollistetaan ja tuodaan esille moninaisuutta?

5. Mitä yleisiä työelämätaitoja odotat uudelta työntekijältä?

6. Kuinka hyvin arvioitte moninaisuuden toteutuvan teidän organisaatiossa?

1 Heikosti

2 Tyydyttävästi

3 Melko hyvin

4 Hyvin

5 Erinomaisesti

7. Mitä haasteita monimuotoinen työyhteisö voi kohdata ja miten niistä selvitään? (esim. sukupuoleen, ikään, seksuaaliseen suuntautumiseen, kulttuuriin, koulutukseen, kieleen, kykyyn tai uskontoon perustuva moninaisuus)

8. Millaisia hyötyjä/etuja moninaisuuden huomioiminen on tuonut teidän organisaatioon tai millaisia hyötyjä/etuja näkisitte hyvin toteutuvan moninaisuuden tuovan teidän organisaatioon?

9. Millaisia käytännön toimia teillä on organisaatiossanne, joiden näette tukevan moninaisuutta? (esim. sukupuoleen, ikään, seksuaaliseen suuntautumiseen, kulttuuriin, koulutukseen, kieleen, kykyyn tai uskontoon perustuva moninaisuus)

10. Keskustellaanko ja/tai mahdollistetaanko työntekijöille moninaisuutta edistävien toimintatapojen toteuttaminen?

11. Miten moninaisuuden mukaisesti toimiminen näkyy teidän arvoissa ja ihmisten välisessä toiminnassa?

12. Miten moninaisuus toteutuu teidän rekrytoinneissanne? (esim. sukupuoleen, ikään, seksuaaliseen suuntautumiseen, kulttuuriin, koulutukseen, kieleen, kykyyn tai uskontoon perustuva moninaisuus)

13. Minkälaista tietoa ja/tai tukea kaipaisitte tähän aiheeseen liittyen?

DUDE- WORK TOGETHER!

Monimuotoisuus työyhteisön osaamisen veturina

Työyhteisöjen monimuotoisuus ja kansainvälisyys ovat aikamme keskeisimpiä puheenaiheita organisaatioiden kilpailukyvyistä, menestyksestä ja työhyvinvoinnista keskustellessamme. Niin pienet kuin suuret yritykset haluavat satsata yhä enemmän työelämän monimuotoisuuteen, koska sen nähdään olevan väylä parhaiden osaajien rekrytointiin, parempaan työnantajamielikuvaan, uusiin innovaatioihin ja tuotteisiin sekä palveluiden kehittämiseen. Sitoutumalla monimuotoisuutta edistäviin toimintamalleihin, organisaatio voi saavuttaa tasa-arvon ja yhdenmukaisuuden toteutumisen. Mutta mitä oikein tarkoitetaan monimuotoisella ja inklusiivisella työyhteisöllä? Miksi monimuotoinen ja yhdenvertainen työelämä on tavoittelemisen arvoinen? Minkälaisia konkreettisia toimia ja käytäntöjä tarvitaan, jotta moninaisuus ja inklusiivisuus toteutuvat työyhteisössä?

Tämän julkaisun tavoitteena on avata monimuotoiseen työyhteisöön liittyvää käsitteistöä, sekä nostaa esille konkreettisia asioita, jotka ovat monimuotoisen työyhteisön tunnusmerkkejä. Näkökulmana on erityisesti se, miten erilaisia vähemmistöryhmiä edustavat ihmiset pääsevät osaksi työyhteisöä ja miten monimuotoisuus näkyy muun muassa rekrytoinneissa. Julkaisu edesauttaa monimuotoisen ja inklusiivisen työyhteisön rakentamista, jossa keskiöön nousee organisatorinen ajattelutapa, jossa kunnioitetaan ja arvostetaan eri taustoista tulevia tekijöitä. Monimuotoisuus ei ole taikatemppu, vaan se vaatii pitkäjänteistä työtä ja hyvää johtamista työyhteisössä. Julkaisussa avataan myös niitä hyötyjä ja haasteita, joita yritykset kokevat monimuotoisuuteen liittyen.

Tämä julkaisu on osa DUDE - Do Unlimited, extenD comptEtence -hanketta, joka on Centria-ammattikorkeakoulun hallinnoima ESR-rahoitteinen hanke ajalla 1.1.2021-31.8.2023. DUDE-hanke tarjoaa nuorille alle 29-vuotiaille Keski-Pohjanmaan työttömille työnhakijoille sekä Centrian opiskelijoille uudenlaisen, matalan kynnyksen toimintaympäristön, jossa sovitaan yhteen työelämän tarpeet ja osallistujan osaaminen sekä kiinnostuksen kohteet. Hankkeen päätavoitteena on tukea ja mahdollistaa nuorten syrjäytymisvaarassa olevien henkilöiden siirtyminen työmarkkinoille. Tämä julkaisu liittyy DUDE-hankkeen osatavoitteeseen, jossa pyritään edesauttamaan yrityksiä käynnistämään muutosprosessi kohti tasa-arvoista osaamisperustaisuutta. Julkaisusta on saatavilla myös visualisoitu käsikirja, jossa on tiivistetysti tämän julkaisun pääkohdat.

Asiasanat: DUDE2, inklusiivisuus, inklusio, monimuotoisuus, monikulttuurisuus, moninaisuus, rekrytointi, syrjäytyminen, tasa-arvo, työelämä, työllistyminen, työyhteisö, yhdenvertaisuus

Centria. Raportteja ja selvityksiä, 56
ISBN 978-952-7173-67-1
ISSN 2342-933X

