

Esihenkilöiden halu ja mahdollisuudet hyödyntää tiimiensä diversiteettiä

Tapaustudkimus esihenkilöiden näkemyksistä teknologiateollisuuden alalla

Aikuiskasvatustieteen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Miina Lajunen

Ohjaaja:
Yliopistotutkija Nina Haltia
20.9.2024
Turku

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu
Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Aikuiskasvatustiede

Tekijä: Lajunen Miina

Otsikko: Esihenkilöiden halu ja mahdollisuudet hyödyntää tiimiensä diversiteettiä;
Tapaustutkimus esihenkilöiden näkemyksistä teknologiateollisuuden alalla

Ohjaaja: Yliopistotutkija Nina Haltia

Sivumäärä: 89 sivua

Päivämäärä: 20.9.2024

Tämän tutkielman aiheena oli tutkia, miten esihenkilöt pystyvät ja haluavat hyödyntää tiimiensä diversiteettiä. Suomalainen työmarkkinatilanne on muuttunut ja tulee muuttumaan tulevaisuudessa entistä monimuotoisemmaksi. Muun muassa kansainvälisen muuttoliikkeen, väestön ikääntymisen ja monikulttuuristumisen lisääntymisen myötä suomalaisten työyhteisöjen diversiteetin kirjo tulee väkisin laajentumaan. Diversiteetin hyötyjä on tutkittu paljon ja sillä on todettu olevan monenlaisia positiivisia vaikutuksia organisaatioon. Se voi esimerkiksi monipuolistaa organisaation tietotaitoa, lisätä oppimista ja innovaatiota, parantaa asiakastytyväisyyttä sekä organisaation imagoa ja houkuttelevuutta. Diversiteetin johtamisella on kuitenkin merkitystä siihen, kuinka paljon organisaatio pystyy hyödyntämään näitä etuja. Siksi esihenkilöiden rooli on merkittävä diversiteetin hyödyntämisessä. Diversiteetin lisääntyminen työpaikoilla on osa Suomen tulevaisuutta ja olisi järkevää hyödyntää sen tarjoamat mahdollisuudet. Tästä syystä tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esihenkilöiden mahdollisuuksia ja halua hyödyntää tiimiensä diversiteettiä.

Tämä pro gradu -tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena suomalaisessa teknologiateollisuuden alalla toimivassa yrityksessä. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla kahdeksaa yrityksessä toimivaa toimihenkilöiden esihenkilöä. Tavoitteena oli selvittää, mitä esihenkilöt ajattelevat tiimin diversiteetistä, millaisia merkityksiä he liittävät diversiteettiin ja millaisia diversiteettiin liittyviä hyötyjä he tunnistavat. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään myös, onko esihenkilöillä millaisia mahdollisuuksia muokata tiimiensä diversiteettiä ja onko tähän muokkaamiselle esteitä tai haasteita heidän näkökulmastaan. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, kuinka esihenkilöt kertovat pystyvänsä hyödyntämään tiimiensä diversiteettiä. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä, teemoittelun avulla.

Haastatteluaineistosta löytyvät teemat olivat esihenkilöiden näkemykset tiimiensä diversiteetistä, esihenkilöiden tunnistamat hyödyt, rekrytointi diversiteetin lisääjänä ja siihen liittyvät haasteet sekä diversiteetin hyödyntämätön kilpailuetu. Diversiteetin koetut hyödyt teema sisältää alateemat eri-ikäisyys ja erilaiset työkokemukset kilpailuetuna, ajattelu- ja toimintatapojen monipuolistuminen sekä erilaisuuden rikastava vaikutus arkeen. Tutkimustulokset osoittavat, että esihenkilöillä oli paljon halukkuutta hyödyntää tiimin diversiteettiä, mutta sitä ei hyödynnetty kovinkaan tarkoituksen mukaisesti tai määrätietoisesti. Diversiteetti tiedostettiin kuitenkin hyvin ja sitä pidettiin työyhteisössä erittäin tärkeänä asiana. Tutkimuksen tutkimustulos osoittaa myös, että organisaatioissa on vielä diversiteetistä saatavaa kilpailukykyä, jota ei ole hyödynnetty. Tutkimus tarjoaakin esihenkilöiden näkökulmasta tietoa, mitä he tekevät diversiteetin hyödyntämiseksi ja mitä osa-alueita tulisi vielä kehittää, jotta hyötyjä saataisiin vielä enemmän käyttöön.

Avainsanat: esihenkilötyö, diversiteetti, monimuotoisuus, diversiteetin johtaminen, johtaminen, kilpailukyky, teknologiateollisuus, tapaustutkimus, sisällönanalyysi

Sisällysluettelo

1	Johdanto	5
2	Diversiteetti työelämässä	9
2.1	Diversiteetti työyhteisössä	9
2.2	Diversiteetin merkitys työelämässä	10
2.3	Diversiteetin positiiviset vaikutukset organisaatioon	11
2.4	Diversiteetin tuomat haasteet tiimeissä	13
2.5	Työelämän diversiteetti ja teknologia-ala Suomessa	15
3	Johtaminen osana diversiteetin hyötyjen optimointia	18
3.1	Diversiteetin johtaminen	18
3.2	Inklusiivinen sekä tasa-arvoinen johtaminen	22
3.3	Viestintä monimuotoisessa työyhteisössä	24
3.4	Esihenkilön rooli diversiteetin hyödyntämisessä	26
4	Tutkimuskysymykset	29
5	Tutkimuksen toteutus	30
5.1	Kohdeorganisaatio	30
5.2	Aineiston hankintamenetelmät	31
5.3	Aineiston kuvaus	33
5.4	Aineiston analyysimenetelmät ja analyysiprosessi	34
6	Tutkimustulokset	38
6.1	Esihenkilöiden näkemykset tiimiensä diversiteetistä	38
6.1.1	Tyytyväisyys homogeenisiin tiimeihin	38
6.1.2	Diversiteetin tärkeys	40
6.1.3	Pelko vuorovaikutukseen liittyvistä ongelmista	42
6.1.4	Diversiteetistä aiheutuvia haasteita koettiin vähän	46
6.2	Esihenkilöiden tunnistamat hyödyt	48
6.2.1	Eri-ikäisyys ja erilaiset työkokemukset kilpailuetuna	49
6.2.2	Ajattelu- ja toimintatapojen monipuolistuminen	51
6.2.3	Erilaisuuden rikastava vaikutus arkeen	52
6.3	Rekrytointi diversiteetin lisääjänä ja siihen liittyvä haasteet	53
6.4	Diversiteetin hyödyntämätön kilpailuetu	57
7	Pohdinta	62
7.1	Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset	62
7.2	Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi	68
7.3	Kehitysehdotukset toimeksiantajalle	72
7.4	Jatkotutkimusehdotukset ja yhteenveto	75
	Lähteet	78
	Liitteet	84
	Liite 1. Haastattelukutsu	84

Liite 2. Haastattelurunko

85

Liite 3. Tietosuojailmoitus

88

1 Johdanto

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää tapaustutkimuksena esihenkilöiden halua ja mahdollisuuksia hyödyntää kilpailuetua, joka on saatavissa tiimin diversiteetistä. On tunnettua, että diversiteetti tuo lukuisia etuja organisaatiolle, ja sen vaikutukset ulottuvat yksilöistä tiimeihin sekä koko organisaatioon (Tahvonen 2014). Monimuotoisuus voi vaikuttaa jopa yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen (Hunt, Layton & Prince 2015). Mitä enemmän tiimissä on monimuotoisuutta, sitä enemmän tiimissä on erilaisia kokemuksia, taitoja, mielipiteitä ja näkemyksiä asioihin. Nämä ovat syitä siihen, miksi diversiteetillä voi olla myönteisiä vaikutuksia tiimin työskentelyyn. Erilaisuus työyhteisön sisällä onkin siis koko työyhteisön etu, joka avaa uusia mahdollisuuksia ja hyödyttää tiimin toimintaa.

Yksinkertaistettuna diversiteetti tarkoittaa ihmisten erilaisuuden kautta ilmenevää moninaisuutta (Kansonen & Nissilä 2022, 130). Se tarkoittaa työntekijöiden moninaisuutta esimerkiksi iän, sukupuolen, kulttuurin, etnisen taustan, uskonnon, siviilisäädyn, koulutuksen, seksuaalisen suuntautumisen, asenteiden ja arvojen, persoonallisuuden tai poliittisten ja taloudellisen aseman suhteen (Työ- ja elinkeinoministeri 2020). Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin sukupuoleen, ikään, kansalaisuuteen, koulutukseen, työkokemukseen sekä kieleen liittyvään moninaisuuteen. Tutkimus keskittyy näihin tekijöihin, koska tutkimuksen kannalta mielekkäintä on tutkia tekijöitä, jotka vaikuttaisivat olennaisesti tiimityöhön ja päätöksentekoon ja sitä kautta diversiteetistä saataviin hyötyihin. Myös aikaisemmat tutkimukset keskittyvät pitkälti näihin tekijöihin, joten voidaan olettaa, että ne ovat keskeisiä tekijöitä diversiteetin vaikutusten ymmärtämisessä (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020, 14; Hunt, Layton & Prince 2015; Kansonen & Nissilä 2022, 131; Visti & Härkönen 2005, 12). Tutkimuksessa ei siis keskitytä esimerkiksi uskonnon, vakaumuksen tai terveydentilan tuomiin muutoksiin tiimeissä, koska nämä eivät välttämättä vaikuta yhtä suoraviivaisesti tai ennustettavasti tiimityöhön tai päätöksentekoon.

Työpaikan diversiteetti ja monimuotoisuus voidaan katsoa samaa asiaa kuvaileviksi käsitteiksi, sillä diversiteetti tulee englanninkielisestä sanasta *diversity*, joka suomeksi käännettynä tarkoittaa monimuotoisuutta. Myös työ- ja elinkeinoministeriö katsoo, että nämä sanat tarkoittavat samaa asiaa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020). Tässä tutkimuksessa käytetään termejä monimuotoisuus ja diversiteetti rinnakkain. Tutkimuskohteena oleva organisaatio on kansainvälinen ja sen sisällä monimuotoisuudesta puhutaan enemmän sanalla diversiteetti. Näin ollen on mielekkäämpää esimerkiksi haastatteluissa käyttää sanaa

diversiteetti kuin monimuotoisuus. Aikaisempaa suomalaista tutkimuskirjallisuutta löytyi paremmin termillä monimuotoisuus, mutta tutkimuskirjallisuutta tutkimukseen on kuitenkin etsitty molemmilla käsitteillä.

Tutkimus tehdään toimeksiantona teknologiateollisuudessa toimivalle organisaatiolle, joka on harjoittanut liiketoimintaa useiden vuosikymmenten ajan. Kyseessä on kansainvälinen organisaatio, joka operoi Suomen lisäksi myös muissa maissa ja koostuu useammasta liiketoimintalinjasta. Kyseinen organisaatio luokitellaan suuryritykseksi, sillä se työllistää yli 250 työntekijää (OECD 2022).

Diversiteetin johtamisella on olennainen merkitys diversiteetin tuomien etujen saavuttamiseksi, sillä mitä paremmin diversiteettiä johdetaan, sitä enemmän siitä on hyötyä yritykselle (Tahvonon 2014). Tutkimukset ovat melko yksimielisiä siitä, että onnistuneesti johdetulla diversiteetillä on paljon positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan (Kansonen & Nissilä 2022, 130). On jopa esitetty, että diversiteetin tuomia liiketoiminnallisia hyötyjä ei saada, jos sitä ei johdeta viisaasti, taitavasti ja strategisesti (Tahvonon 2014). Esihenkilöiden rooli on siten merkittävä diversiteetin tehokkaassa hyödyntämisessä, sillä heidän päätöksensä ja toimensa vaikuttavat suuresti arkipäivän toimintaan, jossa diversiteetistä voisi olla hyötyä. Diversiteetti voi tuoda työyhteisöön myös haasteita, minkä takia esihenkilöillä tulisi olla tietoa ja taitoa siitä, miten monimuotoista työyhteisöä johdetaan. Siksi on olennaista ymmärtää, mitä esihenkilöt ajattelevat tiimiensä diversiteetistä ja kuinka taitavia he ovat hyödyntämään sen tuomia positiivisia mahdollisuuksia. Tässä tutkimuksessa tutkitaan esihenkilöiden mahdollisuuksien lisäksi halua hyödyntää tiimiensä diversiteettiä, koska näin saamme tietää esihenkilöiden asenteista ja motivaatioista diversiteettiä kohtaan. Tämä tieto tuottaa toimeksiantajalle liiketoiminnallista hyötyä, sillä tiedon avulla organisaatio pystyy kehittämään diversiteetistä saatavien hyötyjen optimointia.

Monimuotoisuutta on tutkittu paljon organisaatioiden ja henkilöstön näkökulmasta kansainvälisesti, mutta Suomessa tällaisia tapauskuvauksia on vielä vähän (Poikolainen 2011, 36). Tämän pystyi myös huomaamaan taustakirjallisuutta tutkiessa, sillä kansainvälistä tutkimusta oli tehty paljon monimuotoisesta työympäristöstä, mutta suomalaista kirjallisuutta löytyi varsin vähän. Monimuotoisuutta ilmiönä ei ole laajasti vielä edes tunnistettu organisaatioissa etenkin johtamisen näkökulmasta (Poikolainen 2011, 36). Tämä tutkimus pyrkiikin vastaamaan tähän tutkimusaukkoon, sillä tämä tutkimus pyrkii selvittämään, hyödynnetäänkö monimuotoisuutta tietoisesti esihenkilöiden näkökulmasta.

Suomalaisten työyhteisöjen diversiteetin kirjo on jo laaja ja se tulee laajenemaan ilman yritysten tahtoakin erityisesti kansainvälisen muuttoliikkeen, väestön ikääntymisen ja monikulttuuristumisen lisääntymisen myötä (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020; Poikolainen 2011, 36). Työmarkkinat ovat tämän seurauksena Suomessa muuttuneet viime vuosikymmenten aikana ja tulevat vielä muuttumaan tulevaisuudessa (Eitakari 2010, 11; Rotinen 2008, 7; Timonen, Mäkelä & Raivio 2015). Monikulttuurisuus ja kansainvälisyys lisääntyvät suomalaisessa työelämässä sekä tilastojen perusteella että arjen kokemuksina eri aloilla (Poikolainen 2011, 36). Tutkimuksen tärkeyttä voidaan siis perustella myös sen ajankohtaisuudella, koska näillä näkymin diversiteetti työyhteisössä tulee kasvamaan vielä tulevaisuudessa.

Suomen työmarkkinat ovat paradoksaalisessa tilanteessa, jossa samaan aikaan tarvitaan ulkomaista työvoimaa ja työperäistä maahanmuuttoa, mutta samaan aikaan ulkomailta tulevien on vaikea työllistyä. Työelämägallupin mukaan 58 prosenttia vastaajista olivat sitä mieltä, että Suomessa tarvitaan lisää ulkomaista työvoimaa (Suomen yrittäjät 2023). Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan Suomi tarvitsee jopa 200 000 työntekijää ulkomailta vuoteen 2035 mennessä (Valkama 2024). Kuitenkin on huomattu, että ulkomaalaisella työnhakijalla on vaikeuksia saada töitä Suomesta ja ulkomailta saatua koulutusta ei arvosteta yhtä paljon, kuin suomalaista koulutusta. Esimerkiksi Duunitorin teettämän tutkimuksen mukaan hakijan mahdollisuudet edetä rekrytointiprosessissa paranevat, jos hän on syntynyt Suomessa, osaa ruotsia tai suomea, tai on saanut koulutuksensa Suomessa (Vaisto 2024, 16). Maahanmuuttoon liittyy myös paljon haasteita sekä esteitä ja prosessina se on hidas ja monimutkainen, sillä jokainen työperäinen maahanmuutto edellyttää byrokraattista prosessia, joka luo riippuvuussuhteen työnantajan ja työntekijän välille (Vallander 2019). Maahanmuuttoa voi hankaloittaa moni muukin asia, kuin lain vaatimat vaatimukset. Esimerkiksi yhteiskunnan suhtautuminen maahanmuuttajiin voi vaikuttaa siihen, kuinka paljon Suomeen tulee työntekijöitä työn perässä. Tutkimuksellani onkin tarkoitus antaa lisää ymmärrystä siihen, miten yritysten esihenkilöt suhtautuvat monimuotoiseen työyhteisöön.

Tutkimukseni avulla kohdeorganisaatio tavoittelee pitkäaikaista hyötyä, jossa tiimin diversiteetistä saadaan entistä enemmän arvoa, ja joka vahvistaa organisaation asemaa tulevaisuuden haasteissa. Yritys haluaa olla mahdollisimman kilpailukykyinen ja tehokas, sekä hyödyntää mahdollisimman hyvin sitä potentiaalia, mitä henkilöstöstä on saatavissa. Tutkimus halutaan teettää aiheesta, koska yritys haluaa tulevaisuudessa panostaa yhä enemmän diversiteetistä saataviin hyötyihin. Tutkimukseni avulla yritys saa arvokasta tietoa

siitä, mitä yrityksen esihenkilöt ajattelevat diversiteetistä ja millaiset kyvykkyydet heillä on hyödyntää siitä saatavia positiivisia puolia. Yritys haluaa kehittää tätä osaamista ja tutkimukseni antaa yritykselle tietoa esihenkilöiden lähtötasosta ja jopa aiheeseen liittyvästä organisaatiokulttuurista. Nämä tiedot auttavat yritystä suunnittelemaan, mihin asioihin kannattaa tulevaisuudessa keskittyä, jotta diversiteetistä saatava potentiaali on mahdollisimman hyvin yrityksen käytössä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää esihenkilöiden mahdollisuuksia ja halua hyödyntää tiimiensä diversiteettiä sekä tarkastella heidän asenteitaan ja motivaatioitaan diversiteetin hyödyntämiseen. Tutkimuksessa tutkitaan, millaisia merkityksiä esihenkilöt liittävät diversiteettiin ylipäätään sekä oman tiimin diversiteettiin ja millaisia hyötyjä esihenkilöt tunnistavat diversiteettiin liittyen. Lisäksi tutkin, miten esihenkilöt kokevat pystyvänsä muokkaamaan tiimiensä diversiteettiä ja kuinka he kertovat pystyvänsä hyödyntämään tiimiensä diversiteetin mahdollistamaa kilpailuetua.

2 Diversiteetti työelämässä

Tässä luvussa käsittelen diversiteetin merkitystä ja sen vaikutuksia työelämään. Tässä tutkimuksessa tutkitaan erityisesti diversiteetistä saatavia hyötyjä organisaatioissa, mutta diversiteetti voi tuoda myös haasteita organisaatioon. Tässä luvussa käsittelen diversiteetistä saatavia hyötyjä, mutta myös siitä aiheutuvia mahdollisia haasteita, sillä on tärkeää saada realistinen kuva diversiteetistä, vaikka painopiste tutkimuksessa on sen positiivisessa puolissa. Lopuksi tarkastelen diversiteetin nykytilannetta Suomessa, erityisesti teknologia-alalla, sekä Suomen hallituksen pyrkimyksiä edistää diversiteettiä työmarkkinoilla.

2.1 Diversiteetti työyhteisössä

Diversiteetti kuvaa monipuolisuutta ja erilaisuutta tietyllä alueella tai järjestelmässä. Tämä voi ilmetä erilaisten lajien, asioiden tai ilmiöiden olemassaolona samassa ympäristössä.

Esimerkiksi biologiassa puhutaan biodiversiteetistä, jossa erilaiset lajit täydentävät toisiaan ja muodostavat siten kestäväen ekosysteemin (Cardinale ym. 2012). Diversiteetti onkin usein merkki järjestelmän vahvuudesta, koska erilaiset elementit tuovat mukanaan erilaisia vahvuuksia ja kykyjä. Siitä voi kuitenkin aiheutua myös haasteita järjestelmälle. Esimerkiksi biodiversiteetin horjuminen on iso uhka ekosysteemillemme (Cardinale ym. 2012).

Diversiteetti käsitteenä ei siis rajoitu pelkästään työelämäkontekstiin tai ihmisten monimuotoisuuteen, vaikka tässä tutkielmassa keskitytäänkin näihin näkökulmiin.

Diversiteetti työyhteisöissä tarkoittaa työntekijöiden keskinäistä erilaisuutta eli työntekijöiden erilaisten taustojen, kokemusten, taitojen ja näkökulmien monimuotoisuutta (Tahvonen 2014; Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020). Sillä tarkoitetaan tilaa, jossa ihmisiä toisistaan erottavat piirteet ja ominaisuudet tunnistetaan (Työ- ja elinkeinoministeri 2020). Se käsittää työntekijöiden identiteettiin vaikuttavia tekijöitä, jotka voivat tehdä työntekijöistä samankaltaisia tai erottuvia. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi ikä, kulttuuritausta, etninen tausta, kansalaisuus, uskonto ja vakaumus, sukupuoli, rotu, kieli, terveydentila, asenteet ja arvot, persoonallisuus, lahjakkuudet, poliittinen ja taloudellinen asema, siviilisääty, elämäntyyli, työkokemus, koulutus ja seksuaalinen suuntautuminen (Saxena 2014; Tahvonen 2014; Timonen, Mäkelä & Raivio 2015, 15; Työ- ja elinkeinoministeriö 2020).

Tekijöitä pystytään erottelemaan ja luokittelemaan monin eri tavoin, jolloin ne omaavat myös joitakin erityispiirteitä. Esimerkiksi kaikkia moninaisuustekijöitä ei pysty näkemään ihmisestä ulkoisesti ja diversiteetti voidaankin jakaa näkyviin ja näkymättömiin osa-alueisiin (Kansonen & Nissilä 2022, 132). Näkyviä tekijöitä ovat esimerkiksi ikä sekä sukupuoli ja näkymättömiä

esimerkiksi koulutus ja taloudellinen asema. Tekijät eivät myöskään kaikki ole pysyviä, vaan ne voidaan erotella myös niiden pysyvyyden ja muuttuvuuden mukaan (Visti & Härkönen 2005, 5). Esimerkiksi etninen alkuperä säilyy läpi elämän, mutta ikä, työkokemus ja terveydentila taas voivat muuttua elämänvaiheesta toiseen.

Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin sukupuoleen, ikään, kansalaisuuteen, koulutukseen, työkokemukseen ja kieleen liittyvään moninaisuuteen. Nämä tekijät ovat valittu siksi, koska tutkimuksen kannalta mielekkäintä on tutkia tekijöitä, jotka vaikuttaisivat olennaisesti tiimityöhön ja päätöksentekoon ja sitä kautta diversiteetistä saataviin hyötyihin. Monikulttuurisuus on yksi iso osa työpaikan diversiteettiä ja siihen voidaan katsoa sisältyvän etninen tausta, kieli, uskonto ja vakaumus (Poikolainen 2011, 38). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan käsitellä monikulttuurisuutta niinkään kokonaisuutena, vaan tutkimuksessa keskitytään erityisesti työntekijöiden kieleen ja kansalaisuuteen.

On hyvä muistaa, että diversiteetti ei sisällä vain yksittäisten identiteettien eroja vaan myös monikerroksellisuuden (Poikolainen 2011, 39). Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisellä on monia identiteettiä vaikuttavia tekijöitä, jotka tekevät meistä yksilöitä. Diversiteetti koskettaa kaikkia, eikä vain niitä, jotka erottuvat selkeästi muusta väestöstä erilaisuutensa takia (Poikolainen 2011, 39). Työyhteisöön kuuluu aina erilaisia ihmisiä ja siksi se on aina monimuotoinen, vaikei se sisältäisi identiteettien ääripäitä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 11). Työyhteisöllä on siis aina diversiteetti, vaikei se kovin monimuotoinen olisikaan.

2.2 Diversiteetin merkitys työelämässä

Diversiteetin huomioiminen työelämässä on tärkeää siksi, että tasa-arvo ja yhdenvertaisuus on laissa määritelty ihmisoikeus, joiden edistäminen on työnantajan velvollisuus (Tasa-arvolaki 1986/609; Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325). Yhdenvertaisuuslaki säättää syrjinnän kiellosta ja yhdenvertaisesta kohtelusta kansalaisuuden, iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, uskonnon, kielen, mielipiteen, vakaumuksen, terveydentilan, sukupuolisen suuntautumisen, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella (Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325). Tasa-arvolaki taas säättää syrjinnän kiellosta ja yhdenvertaisesta kohtelusta miesten ja naisten välillä ja näin edistää miesten ja naisten välistä tasa-arvoa (Tasa-arvolaki 1986/609). Samoista asioista on myös säädetty tasa-arvodirektiivissä sekä yhdenvertaisuusdirektiivissä (Equal Treatment Directive 2006; Equality Directive 2000).

Kaikilla työnantajilla, jonka palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä töissä, on oltava suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä yhdenvertaisuuden edistämiseksi (Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325). Yhdenvertaisuus työelämässä tarkoittaa, että ihmisillä tulee olla yhdenvertaiset mahdollisuudet työhön ja heillä tulee olla tasavertaiset mahdollisuudet koulutukseen, työssä etenemiseen sekä työskentelyyn ilman häirintää (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009). Lakien avulla on haluttu kannustaa työnantajia miettimään, miten he työnantajina konkreettisesti edistäisivät yhdenvertaisuutta. Suomessa työnantajalla on siis lain perusteella velvollisuus toimia yhdenvertaisesti kaikkia työntekijöitä kohtaan.

Diversiteettiin liittyy myös yhteiskuntavastuullinen työllistäminen. Tämä tarkoittaa yritysten vapaaehtoista sitoutumista kestävän kehityksen mukaiseen toimintaan, joka huomioi taloudellisen toiminnan vaikutukset ihmisyyteisiin, luontoon ja yksilöiden elämään. Yhteiskuntavastuullista työllistämistä voidaan pitää yrityksen kilpailutekijänä. Tutkimuksen mukaan yritykset suhtautuvat myönteisesti yhteiskuntavastuulliseen työllistämiseen, mutta keskeinen edellytys tällaiselle työllistämiselle on ollut työvoiman tarve sekä työllistämiseen saatu taloudellinen tuki. (Rotinen 2008)

Diversiteettiä voidaan alkaa pitämään jopa liiketoiminnan välttämättömyytenä, kun yritykset harjoittavat yhä enemmän liiketoimintaa eri puolilla maailmaa (Hymotiz 2005). Globaalit markkinat, paikalliset voimavarat sekä verkottunut työpaikka edellyttää asetettuihin tavoitteisiin tarvittavien taitojen uudelleen arvioimista (Poikolainen 2011, 35). Pelkästään monipuolinen kielitaito ei enää riitä, vaikka tämäkin on globaalissa työelämässä välttämättömyys. Markkinoiden, asiakasryhmien ja yhteistyökumppaneiden kansainvälistyessä yritykset tarvitsevat monipuolisemman yhdistelmän työntekijöitä, joilla on erilaisia näkökulmia ja kokemuksia (Hymotiz 2005; Kansonen & Nissilä 2022, 131; Tahvonen 2014).

2.3 Diversiteetin positiiviset vaikutukset organisaatioon

Diversiteetin hyötyjä on tutkittu paljon ja sillä on todettu olevan monenlaisia myönteisiä vaikutuksia organisaatioon. Esimerkiksi on todettu, että yritys, jonka työntekijät edustavat eri sukupuolia ja eri etnisiä ryhmiä on myös taloudellisesti kannattavampi (Hunt, Layton & Prince 2015; Kansonen & Nissilä 2022, 131). On huomattu, että diversiteetti on positiivisesti yhteydessä muun muassa tuottavuuteen, houkuttavuuteen sekä uudistumiskykyyn ja se lisää ongelmanratkaisukykyä, innovatiivisuutta, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä, näkökulmia sekä luovuutta yrityksen sisällä (Kansonen & Nissilä 2022, 131–144; Roberge & van Dick

2010; Tahvonen 2014). Diversiteetistä on myös hyötyä monella tasolla, sillä hyvin johdettuna diversiteetistä on hyötyä organisaation ja tiimien lisäksi yksilöille, asiakaskunnalle sekä yhteiskunnalle (Tahvonen 2014).

Ylipäättään diversiteetti on usein merkki järjestelmän vahvuudesta, mutta tämä pätee vahvasti myös työelämäkontekstissa. Mitä enemmän tiimissä on monimuotoisuutta, sitä enemmän tiimissä on erilaisia kokemuksia, taitoja, mielipiteitä ja näkemyksiä asioihin. Nämä ovat syitä siihen, miksi diversiteetillä on myönteisiä vaikutuksia organisaatiolle. Kun organisaatiosta löytyy erilaisia ihmisiä, monenlaisella osaamisella varustettuna, oikeiden henkilöiden löytäminen oikeisiin työtehtäviin on myös helpompaa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009). Erilaisuus työyhteisön sisällä on siis koko työyhteisön etu, joka avaa uusia mahdollisuuksia. Tietotason monipuolisuus on varsinkin asiantuntijatyössä erityisen tärkeää (Visti & Härkönen 2005, 12).

Kun katsotaan diversiteettiä oppimisen ja innovatiivisuuden näkökulmasta, diversiteetistä on paljon hyötyä organisaatiolle (Visti & Härkönen 2005, 12). Diversiteetti mahdollistaa laajemmat mahdollisuudet ymmärtää ja palvella asiakkaita, luovemmat ideat, suvaitsevamman työkuiltuurin sekä laajemman osaamispääoman (Hongyi ym. 2017). Monet itsestään selvät asiat kyseenalaistetaan myös helpommin, kun työyhteisössä on erilaisia näkemyksiä (Yli-Kaitala ym. 2013, 13). Asiaa on ehkä helpompi hahmottaa toisesta näkökulmasta. Työyhteisö, jossa kaikki ovat taustaltaan samanlaisia, ei ole erityisen hedelmällinen uuden luomiselle, innovatiivisuudelle sekä oppimiselle (Kansonen & Nissilä 2022, 134). Innovatiivisessa prosessissa ideoiden määrä ja moniulotteisuus luo suuremman todennäköisyyden sille, että ideoiden joukosta muodostuu jotain uutta ja yritykselle tuottoisaa. Vuoden 2020 monimuotoisuusbarometrin mukaan henkilöstöalan ammattilaiset pitivät innovatiivisuuden lisääntymistä ja osaamispääoman kasvua positiivisina puolina, joita diversiteetti oli tuonut työyhteisöön. Varsinkin eri-ikäisten erilaisia osaamiseen liittyviä vahvuuksia pidettiin tärkeänä organisaation kehittymiskyvyn kannalta. (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020, 14.)

Diversiteetti vaikuttaa myös yrityksen houkuttelevuuteen sekä organisaation julkisuuskuvaan (Kansonen & Nissilä 2022, 131; Visti & Härkönen 2005, 12). Tutkimuksen mukaan kuvaa työnantajan vastuullisuudesta vaikuttaa se, miten paljon organisaatio on valmis panostamaan diversiteetin kasvattamiseen sekä sen johtamiseen (Rabl, Triana, Byun & Bosch 2020). Tällaiset tekijät voivat olla työmarkkinoilla arvokkaita siinä vaiheessa, kun työnhakija etsii

työpaikkaa, sillä sosiaalinen vastuullisuus ja yhdenvertaisuus ovat keskeisiä työnantajakuva-osa-alueita (Kansonen & Nissilä 2022, 133). Lisäksi yhteiskunnassa, jossa monimuotoisuutta arvostetaan, monimuotoisuutta käytännössä näyttävät organisaatiot, voivat nauttia positiivisesta julkisuudesta. Positiivinen julkisuuskuva auttaa organisaatiota muussakin kuin työntekijöiden rekrytoinnissa, koska sillä voi olla positiivinen vaikutus asiakkaisiin, sijoittajiin ja muihin sidosryhmiin (Visti & Härkönen 2005, 12). Diversiteetin avulla yritys voi erottua kilpailussa siis niin työmarkkinoilla, kun hankkiessa uusia asiakkaita.

Diversiteetti voi auttaa myös organisaation kansainvälistymisessä. Esimerkiksi, kun työyhteisössä on enemmän erilaisista kulttuureista tulevia työntekijöitä, he osaavat ottaa paremmin huomioon erilaiset ihmiset ja näin laajentaa markkinamahdollisuuksia (Visti & Härkönen 2005, 13). Monikulttuurinen työympäristö voi siis edistää kansainvälistymistä tarjoamalla organisaatiolle laajemman kulttuurisen osaamisen ja ymmärryksen. Tämä voi parantaa organisaation kykyä toimia tehokkaasti eri markkinoilla ja vuorovaikutuksessa eri kulttuuritaustojen kanssa, mikä voi johtaa markkinamahdollisuuksien laajenemiseen sekä kilpailukyvyyn kasvuun.

Lisäksi työyhteisöjen diversiteetin, erityisesti sukupuoleen ja etnisyyden liittyvän, on osoitettu olevan yhteydessä taloudelliseen tuloksellisuuteen, esimerkiksi suuremman markkinaosuuden ja asiakasmäärän sekä suhteellisesti suurempien voittojen kautta (Herring 2009). Riippuen työtehtävistä, kaikkina aikoina diversiteetin tuomat hyödyt ei ole yhtä tärkeitä, mutta kokonaisuutena työntekijä, joka pystyy käyttämään suurinta osaa identiteetin tuomista ominaisuuksista, on tuottavampi työssään (Poikolainen 2011, 39). Työntekijöiden hyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus organisaation tuottavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen, mikä korostaa johtamisen roolia diversiteetin tuomien hyötyjen maksimoinnissa (Visti & Härkönen 2005, 13).

2.4 Diversiteetin tuomat haasteet tiimeissä

Diversiteetti ei kuitenkaan tuo mukanaan pelkkiä positiivisia vaikutuksia, vaan joskus se voi tuoda myös haasteita tiimeihin. Työyhteisön diversiteetillä on tutkimuksissa todettu voivan olla niin kielteisiä kuin myönteisiä vaikutuksia työyhteisön tuloksellisuuteen ja toimintaan (Roberge & van Dick 2010). Verrattuna homogeenisempaan työyhteisöön, kielteiset vaikutukset liittyvät erityisesti sosiaalisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen sekä hitaampaan yhteisöllisyyden ja keskinäisen luottamuksen kehittymiseen (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020). Myös näiden haasteiden takia on tärkeää, että diversiteetti tiedostetaan, jotta

voidaan tehdä ennaltaehkäisevää työtä siihen liittyviin haasteiden ratkaisemiseksi. Tässä luvussa avataan, millaisia haasteita diversiteetti voi tuoda työyhteisöön.

Syrjintä on yksi todella merkittävä ongelma, joka liittyy diversiteettiin. Työntekijöiden tai työnhakijoiden eriarvoinen kohtelu ilman hyväksyttävää syytä on työelämässä syrjintää (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 21). Syrjintää voi kuitenkin tapahtua myös työyhteisön sisällä työntekijöiden kesellä. Tahvosen (2008) mukaan päivittäisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu tilanteita, jotka voivat asettaa yksilön eriarvoiseen asemaan ilman selkeää syrjinnän tunnistettavaa merkkiä. Ne voivat olla esimerkiksi hienovaraisia, toistuvia, yhteyksistään irrotettuina harmittoman tuntuksia kommentteja, naurahduksia, letkauksia, äänensävyjä, katseita ja huomionsoitoksia. (Tahvonen 2008, 28.) Syrjinä perustuu väärään käsitykseen siitä, että syrjitty henkilö olisi erilainen ja huonompiarvoinen kuin muut ja se perustuu usein ennakkoluuloihin, mielikuviin ja stereotyyppisiin asenteisiin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 21). Kun työyhteisössä on enemmän monimuotoisuutta, syrjinnän riski voi kasvaa, koska silloin työyhteisössä on enemmän erilaisia ihmisiä, johon voi kohdistua ennakkoluuloja. Siksi voi olla järkevää kiinnittää enemmän huomiota ja tehdä ennaltaehkäisevää työtä syrjinnän välttämiseksi silloin, kun työyhteisössä on paljon erilaisista taustoista työntekijöitä. Voisi olettaa, että syrjintä työyhteisössä todennäköisesti vaikeuttaa diversiteetin hyötyjen saavuttamista, koska se heikentää työyhteisön turvallisuuden tunnetta, jolloin työntekijöiden on hankalampi toimia omana itsenään.

Diversiteetti voi tuoda myös haasteita vuorovaikutukseen. Eritaustaisten ihmisten välillä voi esiintyä ennakkoluuloja ja epävarmuutta, jotka vaikeuttavat viestintää ja vuorovaikutusta työyhteisössä (Keisala 2012, 17). Monet työnantajat Suomessa katsovatkin, että työntekijällä tulisi olla suomen kielen taito lähes äidinkielen tasoista, jotta hänet voitaisiin palkata, vaikka työtehtävässä ei tosiasiallisesti vaadittaisi tätä (Taloustutkimus 2020). Vuoden 2020 monimuotoisuusbarometrin mukaan henkilöstöalan ammattilaiset kokivat, että työntekijöiden kulttuurieroista aiheutuu haasteita erityisesti silloin, kun ne yhdistyvät yhteisen kielen puutteeseen, jolloin väärinymmärryksiä voi syntyä helposti ja asioiden selittäminen vie tavallista enemmän aikaa (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020, 18).

Oppiminen tapahtuu usein vuorovaikutuksessa, joten vuorovaikutuksen haasteet vaikuttavat myös oppimiseen. Diversiteetti siis samaan aikaan vahvistaa oppimista, koska työpaikalla on monenlaista osaamista, mutta voi myös hankaloittaa oppimista kielimuurin tai kulttuurierojen takia. Viestinnän haasteiden ehkäisemiseksi diversiteetin osalta on tärkeää tiedostaa ongelma

ja tehdä toimenpiteitä sen helpottamiseksi. Esimerkiksi työyhteisöjen jäsenet hyötyisivät kulttuurien välisestä koulutuksesta, jossa opetettaisiin, kuinka yhteistä näkemystä voidaan rakentaa viestintätilanteessa kaikkia kuunnellen ja tasapuolisesti (Keisala 2012, 17).

Monimuotoiseen viestintään palataan alaluvussa 3.3. Viestinä monimuotoisessa työyhteisössä.

Työyhteisön diversiteetti voi myös johtaa helposti kilpailuasetelmiin, ryhmittymiskäyttäytymiseen sekä enemmistö-vähemmistöjännitteisiin työyhteisön sisällä (Tahvonen 2008, 22). Organisaation sisäinen kilpailu voi tuottaa merkittäviä hyötyjä, kuten innovaatioiden ja tehokkuuden lisääntymistä. Lundellin (2008) mukaan liiallinen kilpailu voi kuitenkin aiheuttaa myös haitallisia vaikutuksia työntekijän työhyvinvointiin, työyhteisöön sekä koko organisaatioon. Tällaiset haitat voivat ilmetä esimerkiksi yhteistyön vähentymisenä, työilmapiirin heikentymisenä, henkilöstön uupumuksena sekä organisaation sisäisten konfliktien lisääntymisenä. Työntekijät saattavat kilpailutilanteissa kiinnittää liikaa huomiota epäolennaisuuksiin, mikä voi johtaa siihen, että yhteinen päämäärä jää helposti taka-alalle. (Lundell 2008, 9.) Kilpailu toimii usein myös perustana kiusaamiskäyttäytymiselle sekä kiusaajan motivaatiolle (Ollila 2020, 12). Näin ollen on tärkeää, että organisaatio tunnistaa kilpailuasetelmiin liittyvät riskit ja pyrkii tasapainottamaan kilpailun hyödyt ja haitat tukemalla yhteistyötä ja työyhteisön hyvinvointia.

Kilpailun lisäksi myös diversiteetti itsessään voi lisätä työn kuormittavuutta. On esitetty, että diversiteetin kasvaessa, kantaväestön edustajat joutuvat sosiokulttuurisen sopeutumisen prosesseihin, jotka voidaan kokea stressaaviksi (Keisala 2012, 16). Kommunikaation vaikeudet ja siihen liittyvät epävarmuudet ja ennakkoluulot voivat myös lisätä työn kuormittavuutta. Esimerkiksi, jos työyhteisössä on merkittäviä vaikeuksia kommunikoinnissa, on selvää, että työn tekemisestä tulee hankalampaa ja siten kuormittavampaa. Työpaikan diversiteetin lisääntyminen tarkoittaa myös enemmän tai vähemmän muutoksia työpaikalla. Jatkuva muutos työpaikalla voidaan myös kokea työn kuormitustekijäksi (Keisala 2012, 17).

2.5 Työelämän diversiteetti ja teknologia-ala Suomessa

Työyhteisöjen lisääntyvä diversiteetti sekä työelämän kansainvälistyminen nähdään Suomessa monilla aloilla välttämättömänä kehityksenä työvoiman saatavuuden ja kilpailukyvyn turvaamiseksi (Keisala 2012, 11). Vaikka diversiteetti tuo tutkitusti etuja yritysliiketoimintaan, työvoima Suomessa, kuten muissakin jälkiteollisissa läntisissä yhteiskunnissa, ei monimuotoistu ainoastaan yritysten tarpeisiin johtuvista syistä, vaan myös kansalaisten ikääntymisen sekä siirtolaisuuden takia (Poikolainen 2011, 36) On hyvä huomata, että viimeaikainen keskustelu

maahanmuuttajista ja siinä käytetyt käsitteet saattavat tehdä ilmiöstä uuden oloisen. Kuitenkaan uudesta ilmiöstä ei ole kyse, vaan se on aina ollut osa suomalaista yhteiskuntaa (Poikolainen 2011, 36).

Pääministeri Sanna Marinin hallituksen aikana käynnistyi monimuotoisuusohjelma, jonka avulla pyrittiin lisäämään tietoa työpaikoille monimuotoisuuden hyödyistä sekä osaamista rasismien ja syrjinnän vaikutuksista. Ohjelma käynnistettiin maaliskuussa 2021 ja päättyi maaliskuussa 2023. Ohjelman tavoitteena oli, että organisaatiot hyötyisivät enemmän monimuotoisuudesta ja että maahanmuuttajien pääsyä osaamista vastaaviin tehtäviin ja uralla eteneminen helpottuisivat, jolloin Suomen työllisyysaste ja maahanmuuttajien työllisyys nousisi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021)

Suomessa hallitus on siis ohjannut, kannustanut ja neuvonut yrityksiä monimuotoisempaan työyhteisöön. Monimuotoisuusohjelman taustalla on vaikuttanut Suomessa tapahtuva rekrytointisyrjintä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021). Onkin havaittu, että Suomen työmarkkinoilla on merkittävää syrjintää rekrytointiprosesseissa, erityisesti niitä henkilöitä kohtaan, joiden nimi antaa viitteitä siitä, että he ovat peräisin Euroopan ulkopuolisista maista (Ahmad 2019).

Tämä tutkimus tehdään tekniikan eli teknologian alalle, joten on hyvä tiedostaa, mitä erityispiirteitä tällä alalla Suomessa on. Vuonna 2020 25,6 prosenttia teknologian alalla työskentelevistä toimihenkilöistä oli naisia (Teknologiateollisuus 2021).

Teknologiateollisuuden (2022) mukaan naisten osuuteen on kuitenkin odotettavissa positiivista muutosta, koska naisten osuus tekniikan ja ICT-alan koulutuksen hakijoissa on ollut ainakin vuodesta 2015 asti nousussa. Kun tarkastellaan tekniikan alan korkeakoulutusta kokonaisuutena, 27 prosenttia ensisijaisista hakijoista oli naisia, kun vuonna 2015 heitä oli 16 prosenttia. (Teknologiateollisuus 2022.) Teknologiateollisuuden toimihenkilöiden keski-ikä vuonna 2020 oli 43,6 vuotta ja noin 46 prosenttia toimihenkilöistä olivat yli 45-vuotiaita (Teknologiateollisuus 2021). Teknologia-ala on siis hyvin miesvoittainen ja nuoria työntekijöitä työskentelee verrattain vähän.

Sukupuoli ja ikä ovat tekijöitä, joita tässä tutkimuksessa otetaan huomioon, kun pohditaan tiimien diversiteettiä. Siksi on hyvä tiedostaa, mihin asioihin sukupuoli ja ikä voi suomalaisessa työelämässä vaikuttaa. Erityisesti naisten ja alle 30-vuotiaiden kohtaama syrjintä työelämässä näyttää olevan Suomessa yleisempää, kuin monissa muissa Euroopan maissa (Pietiläinen ym. 2018). Tekniikan alalla erityisesti naisiin kohdistuva syrjintä on

merkittävä ongelma. Naisten kokema syrjintä työelämässä usein näkyy vähättelynä, häirintänä, etenemisvaikeuksina sekä heikompana palkkakehityksenä (Bairoh & Putila 2021, 595–619). Diversiteetistä saatavat positiiviset hyödyt ovat saatavissa parhaiten silloin, kun työntekijät saavat toimia turvallisessa, luottavassa ja arvostavassa työyhteisössä. Siksi tämä naisten kokema syrjintä voi vaikuttaa negatiivisesti diversiteetistä saataviin positiivisiin puoliin.

3 Johtaminen osana diversiteetin hyötyjen optimointia

Tutkimusten mukaan henkilöstön monimuotoisuudesta ja sen ymmärtämisestä on hyötyä organisaation kaikilla tasoilla, kun monimuotoisuutta johdetaan korkeatasoisesti sekä tarkoituksenmukaisesti ja sitä käytetään organisaation voimavarana (Ferdman 2014; Tahvonen 2014; Visiti & Härkönen 2005). Kun monimuotoisuutta johdetaan oikein, työntekijät tuntevat kuuluvansa yhteen ja he arvostavat työpaikkaansa, jolloin he sitoutuvat työpaikkansa arvoihin sekä toimintaan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009). Johtamisen avulla organisaatio pystyy suunnitelmalliseen ja järjestelmälliseen diversiteettiosaamisen kehittämiseen, jolloin kehittämisestä tulee kaikkien työyhteisön jäsenten asia, eikä vain yksittäisen kiinnostuneiden työntekijöiden tai ryhmien (Poikolainen 2011, 39). Diversiteetin kehittäminen on myös johdon vastuulla ja johtajien asenteet, toimintatavat ja arvomaailma vaikuttavat merkittävästi siihen, miten diversiteettiin suhtaudutaan, miten yhteiseen kulttuuriin sekä toimintatapoihin sitoudutaan ja miten diversiteetti otetaan vastaan organisaatiossa (Kansonen & Nissilä 2022, 134). Toisaalta käytännössä monimuotoisuuden kehittäminen on kaikkien velvollisuus, mutta organisaation johto toimii siinä esimerkkinä. Johtamisella on siis ehdoton rooli diversiteetistä saatavan hyödyn optimoinnissa.

Tässä luvussa tarkastellaan sitä, kuinka johtamisen avulla voidaan maksimoida diversiteetistä saatavia etuja. Perehdyn muun muassa siihen, mitä johtajan tulee ottaa huomioon, mihin hän voi vaikuttaa ja millaisia tapoja hänellä on hyödyntää tiimensä diversiteettiä. Diversiteetin johtamisen lisäksi avaan tasa-arvoisen sekä inklusiivisen johtamisen ideoita, koska tasa-arvo ja yhdenvertaisuus liittyvät vahvasti diversiteettiin. Luvun lopuksi käsittelen sitä, mitä pitää ottaa huomioon, kun viestitään monimuotoisessa ympäristössä.

3.1 Diversiteetin johtaminen

Diversiteetin johtamisen avulla tavoitellaan tilannetta, jossa organisaatio arvostaa työyhteisön erilaisuutta ja osaa hyödyntää sitä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 12). Eitakarinen (2010) mukaan diversiteetin johtaminen tähtää toimintaan, jossa pyritään hyödyntämään henkilöstön monimuotoisuutta mahdollisimman monipuolisesti ja tehokkaasti työntekijän, työyhteisön, organisaation sekä asiakkaiden hyväksi. Tällaisen johtamisen tavoite ei rajoitu pelkästään organisaation toiminnan tehostamiseen vaan sen tavoitteena on myös parantaa henkilöstön työhyvinvointia sekä jaksamista. (Eitakari 2010, 16.) Diversiteetin johtamiseen kuuluu muun muassa erilaisuuden tiedostaminen, sen hyödyntäminen sekä oikeudenmukaisuuden edistäminen (Visiti & Härkönen 2005, 11–12). Nykyään diversiteetin johtamisen ennustetaan

olevan yksi tärkeimmistä organisaatioiden menestystekijöistä ja kehittämisaikavälillä (Eitakari 2010, 16).

Diversiteetin johtaminen kattaa monia osa-alueita kuten esimerkiksi ikämoninaisuuden johtaminen tai monikulttuurinen johtaminen (Timonen, Mäkelä & Raivio 2015). Tässä tutkimuksessa keskitytään yleisesti siihen, millaista johtamisen tulee olla, kun halutaan hyödyntää työyhteisön sisältämää erilaisuutta. On kuitenkin hyvä huomioida, että diversiteetin johtaminen on laaja käsite, joka sisältää monia ulottuvuuksia, vaikkei niitä kaikkia käsitellä tässä tutkielmassa.

Ilmiönä ja käsitteenä diversiteetin johtaminen on verrattain uusi. Ilmiönä se alkoi kehittyä monikulttuurisissa yhteiskunnissa 1960–1970-luvuilla ja käsitteenä se kehittyi 1980-luvulla Yhdysvalloissa. Diversiteetin johtamisessa on tapahtunut muutoksia vuosien kuluessa. Alun perin monimuotoisuuden johtamisella haluttiin edistää syrjimättömyyttä ja yhdenvertaisuutta. Nykyisin puhutaan enemmänkin sosiaalisesta vastuusta, jossa johtamisen tavoitteena on, että yhteiskunnan tarpeet ja odotukset huomioidaan organisaatiossa toiminnan ja strategian tasolla. (Poikolainen 2011, 40)

Diversiteetin johtaminen tarvitsee suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteistä työtä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 12). Suunnitelmallisuuteen liittyy yhteiset pelisäännöt, joita koko työorganisaation tulee noudattaa. Mitä suurempi diversiteetti työyhteisössä vallitsee, sitä tärkeämpää on, että yhteiset säännöt ja linjaukset on selkeästi esillä ja kaikkien tiedossa (Kansonen & Nissilä 2022, 143). Erilaisista taustoista tulevat ihmiset usein ymmärtävät asiat vähän eri tavalla, jolloin selkeistä säännöistä ja toimintatavoista on hyötyä. Diversiteetin johtaminen tarvitsee siis esihenkilöltä aikaa, resursseja ja osaamista ja tätä voidaankin pitää yhtenä diversiteettiin kuuluvista haasteista (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020).

Sippola (2007) esittää väitöskirjassaan neljä tapaa johtaa diversiteettiä organisaatiossa. Nämä neljä tapaa ovat diversiteetin vastustus, syrjinnän estäminen ja reilun kohtelun edistäminen, organisaation saavutettavuus ja laillisuus diversiteetin avulla sekä diversiteetin hyödyntäminen oppimisissa ja tehokkuudessa. Heikoin tapa johtaa diversiteettiä on sen vastustus. Tämä tarkoittaa sitä, että diversiteettiä ei tunnusteta eikä tunnusteta työpaikalla huomionarvoiseksi asiaksi ja tämän tilanteen organisaatio haluaa säilyttää. Toinen tapa johtaa diversiteettiä on ehkäistä syrjintää ja edistää reilua kohtelua. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatio pyrkii takaamaan yhdenvertaisen kohtelun ja mahdollisuudet lakisääteisten toimenpiteiden kautta. Kolmas tapa johtaa diversiteettiä on luoda kunnioittava

toimintakulttuuri ja ympäristö, jossa jokaisella työntekijällä on maksimoitu mahdollisuus lisätä organisaation kilpailukykyä. Tällaisen johtamisen tavoitteena on saada diversiteetin avulla asiakasryhmiä ja markkinoita, jotka tuottavat liiketoimintaetuja. Paras tapa johtaa diversiteettiä on hyödyntää sitä siten, että työntekijät osaavat hyödyntää diversiteettiä oppimisessa sekä tehokkuudessa. Tämä edellyttää sen, että organisaatio korostaa diversiteettiä ja sen tuomia mahdollisuuksia. Tällaisessa organisaatiossa diversiteetti nähdään strategisena voimavarana, investointina sekä tapana parantaa suoritusten tasoa. (Sippola 2007.)

Organisaatiossa voi kuitenkin olla rinnakkain erilaisia lähestymistapoja johtaa diversiteettiä ja eri osastoillakin voidaan ajatella eri tavoin diversiteetistä (Sippola 2007). Organisaatiolta voi tulla suorita tai epäsuoria ohjeistuksia siihen, miten esihenkilöiden tulisi johtaa tiimensä diversiteettiä. Kuitenkin myös esihenkilöiden mielipiteillä ja uskomuksilla diversiteetin hyötyihin voi vaikuttaa siihen, miten hän johtaa tiimiään. Siksi on hyvä ottaa huomioon, että vaikka organisaatiolla olisi yhteinen linjaus diversiteetti johtamiseen, käytännön tasolla tämä johtaminen voi olla hyvinkin erilaista.

Hyvä diversiteetin johtaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yksilöt määritettäisiin erilaisuuksien kautta, vaan diversiteettiä tulisi pitää organisaation luonnollisena ominaisuutena (Kansonen & Nissilä 2022, 132). Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen työntekijän ainutlaatuisuus ja erilaisuudet eivät ole vain erityisiä piirteitä, vaan ne ovat osa organisaation kokonaisuutta ja voimavaraa. Käytännössä tämä merkitsee, että johtamisessa tulisi korostaa yksilöiden vahvuuksia ja osaamista ottaen huomioon erilaiset taustat ilman, että organisaatio määritteli työntekijöitä piirteiden mukaan.

Rekrytointi on oleellinen johtamisen työkalu, jolla organisaatio pystyy edistämään ja kasvattamaan työntekijöiden diversiteettiä. Rekrytointiin lukeutuu kaikki ne toimenpiteet, joilla on tarkoitus hankkia organisaatioon sen toiminnan kannalta kulloinkin tarvitsema henkilöstö (Helsilä 2009, 18). Yksi tärkeä osa rekrytointiprosessia on miettiä, millaista työvoimaa organisaatioon toivotaan (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020, 39).

Ideaalityöntekijänä on perinteisesti pidetty henkilöä, joka pystyy tuottamaan tehokkaasti tulosta (Crompton 2006). Tämä ideaalityöntekijä on kuitenkin viime aikoina muuttunut, muuttuneiden osaamis- ja kykyvaatimusten mukaisesti (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020, 40). Nykyään usein tarvitaan teknisesti osaavaa, aktiivista, monipuolista ja psyykkisiltä ominaisuuksiltaan mukautuvaa työntekijää (Väänänen & Turtiainen 2014).

Organisaatiot pystyvät tekemään kuitenkin toimintoja, joilla edistää diversiteetin mahdollisuutta kasvaa työyhteisössä. Jotta hakijoita saataisiin kiinnostumaan mahdollisimman monimuotoisesti, tulisi rekrytointi-ilmoituksessa käyttää sukupuolineutraaleja termejä ja työtehtävien kriteerit tulisi kirjata mahdollisimman selkeästi niin, etteivät ne syrji ketään (Kansonen & Nissilä 2022, 136). Hakijoita tulisi käsitellä myös niin, ettei epäoleelliset seikat henkilöstä kuten esimerkiksi sukupuoli tai etninen tausta vaikuta rekrytointipäätökseen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021). Rekrytointisyrjintä heikentää rekrytoinnin mahdollisuutta toimia diversiteetin lisääjänä estämällä esimerkiksi eri taustoista tulevien osaajien tasavertaista mahdollisuutta päästä työhaastatteluun tai valituksi työhön. Rekrytointi on syrjivää, jos valintaprosessissa korostuvat muut kriteerit kuin pätevyys ja osaaminen (Aalto, Larja & Liebkind 2010).

Rekrytointisyrjinnän taustalla ovat usein ennakkokäsitykset. Työnantajat ovat esimerkiksi perustelleet haluttomuuttaan palkata maahanmuuttajia sillä, että taustalla katsotaan olevan vaikutus työssä pärjäämiseen tai työyhteisöön sopeutumiseen (Taloustutkimus 2020). Ihmisen taustalla ajatellaan siis olevan vaikutusta siihen, miten hyvin henkilö pystyy sopeutumaan työyhteisöön ja kuinka hyvin he pärjäävät työssä. Maahanmuuttajia aiemmin työllistäneet yritykset ovat halukkaampia työllistämään työttömänä olevan maahanmuuttajan, kuin yritykset, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta maahanmuuttajista työntekijöinä (Taloustutkimus 2020). Tämä viittaisi siihen, että yrityksillä on ennakkoluuloja maahanmuuttajia kohtaan, mutta nämä ennakkoluulot ovat hälvenneet sen jälkeen, kun he ovat palkanneet maahanmuuttajan. Tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen rekrytoinnin rakentaminen tarvitsee osaamista, työkaluja sekä omien asenteiden ja ennako-oletuksien kyseenalaisamista (Kansonen & Nissilä 2022, 145). Ennakkokäsitykset ja asenteet voivatkin olla siis haasteita, jotka estävät rekrytoinnin toimimasta diversiteetin lisääjänä.

Anonyymi rekrytointi voi tarjota ratkaisua rekrytointisyrjintään. Tämä tarkoittaa hakemuksien käsittelyä ilman yksilöiviä tunnistetietoja ja ominaisuuksia kuten sukupuolta tai etnisyyttä (Kanninen & Virkola 2021, 23; Kansonen & Nissilä 2022, 136). Anonyymien rekrytoinnin tavoitteena on varmistaa, että työnhakijan mahdollisuudet päästä työhaastatteluun eivät riipu työn kannalta epäoleellisista seikoista (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021). Rekrytoinnissa tulisi siis keskittyä siihen, miten hakija soveltuisi työtehtävään ja työn kannalta epäoleelliset asiat tulisi jättää huomiotta.

Vuoden 2020 monimuotoisuusbarometrin mukaan lähes 60 prosenttia henkilöstöalan ammattilaisista olivat täysin sitä mieltä ja 32 prosenttia jokseenkin sitä mieltä, että he palkkaavat pätevimmän hakijan riippumatta hänen taustastaan (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020). Tämän tutkimuksen perusteella voisi saada kuvan, että rekrytointisyrjintä olisi harvinaista Suomen työmarkkinoilla. Rekrytointisyrjintää esiintyy kuitenkin laajasti työmarkkinoilla (Kanninen & Virkola 2021). Kuten jo aikaisemmin tutkielmassa todettiin, Suomen työmarkkinoilla on havaittu tapahtuvan merkittävästi syrjintää rekrytointiprosesseissa varsinkin, jos henkilön nimi antaa viitteitä siitä, että hän olisi peräisin Euroopan ulkopuolista maista (Ahmad 2019). Myös suomen kielen taito vaikuttaa nykypäivänä paljon rekrytointipäätökseen sillä vuonna 2024 tehty rekrytointitutkimus osoittaa, että suomea puhuva työnhakija saa merkittävän etumatkan työnhaussa (Vaisto 2024, 16).

3.2 Inklusiivinen sekä tasa-arvoinen johtaminen

Inklusiivisuudella viitataan toimintaan, jonka avulla lisätään ihmisten yhdenvertaisuutta ja osallisuutta eroista huolimatta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021). Ferdmanin (2014) mukaan inklusiivinen johtaminen tarkoittaa lähestymistapaa, jossa johtamalla pyritään luomaan työympäristö, joka kunnioittaa ja arvostaa kaikkien työntekijöiden ainutlaatuisia taustoja, taitoja ja näkemyksiä. Tällaisella johtamisella pyritään kehittämään organisaation ja niiden jäsenten kykyä yhdistämään, osallistamaan ja hyödyntämään ihmisiä kaikenlaisista eroavaisuuksista huolimatta. (Ferdman 2014.) Päämääränä tällaiselle johtamiselle on rakentaa työyhteisö, jossa erilaisuudesta osataan ottaa oppia ja työyhteisön jäseniä kohdellaan tasavertaisesti (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009). Inklusiivisuus työyhteisössä tukee diversiteetistä saatavia hyötyjä, sillä yhdessä niillä on suurempi todennäköisyys vaikuttaa positiivisesti organisaatioon (Bourke & Dillon 2018, 85).

Tasa-arvo liittyy olennaisesti inklusiiviseen johtamiseen, sillä inklusiivista johtamista on mahdotonta toteuttaa, jos työyhteisössä ei vallitse tasa-arvoinen ilmapiiri. Tasa-arvon kehittäminen tapahtuu varsinkin yksilötasolla ja siksi on tärkeää, että johtamisen avulla keskitytään vaikuttamaan ja arvioimaan yksilötason asenteisiin (Visti & Härkönen 2005). Yksilötason asenteisiin ei pystytä kuitenkaan vaikuttamaan, jos organisaatiolla ei ole selkeää päämäärää ja ymmärrystä siitä, mitä moninaisuusosaaminen tarkoittaa yrityksen sisällä. (Kansonen & Nissilä 2022, 138.) Moninaisuusosaaminen tarkoittaa taitoa arvostaa erilaisuutta ja taitoa, joka edesauttaa työntekijää toimimaan menestyksekkäästi monimuotoisessa

työyhteisössä. Tasa-arvon kehittäminen on siis lähdettävä organisaation johtotasosta ja sen strategiasta. Organisaatio tarvitsee selkeän tavoitteen, mitä tulee erilaisuuden arvostamiseen, jotta tasa-arvoa voidaan kehittää työyhteisössä.

Johtamisen avulla organisaatio pystyy parantamaan työyhteisön inklusiivisuutta sekä tasa-arvoa. Ensinnäkin esihenkilön on toimittava roolimallina erilaisuuden hyväksymiselle ja yhdenvertaiselle käyttäytymiselle. Esihenkilön tulisi edistää me-ajattelua ja matalaa tiimihierarkiaa, näyttää kunnioitusta erilaisuutta kohtaan sekä edistää ihmissuhteita tiimin sisällä (Kiikkilä 2021). Tähän esihenkilön rooliin palataan alaluvussa 3.4. Esihenkilön rooli diversiteetin hyödyntämisessä.

Yksi vaikuttava tapa luoda tasa-arvoista ja inklusiivista työyhteisöä on luoda psykologisesti turvallinen ilmapiiri (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 32). Monimuotoisuutta edistämällä rakennetaan kulttuuria, jossa uskalletaan tuoda ilmi omat mielipiteet, ideat ja ajatukset (Kansonen & Nissilä 2022, 134). Jotta näitä uskalletaan tuoda ilmi, tulee työyhteisössä vallita psykologisesti turvallinen sekä aidosti kunnioittava ilmapiiri (Hofhuis, van der Rijt & Vlug 2016; Roberson, Ryan & Ragins 2017).

Psykologinen turvallisuus viittaa ryhmän jäsenten yhteiseen uskomukseen siitä, että ryhmässä on turvallista ilmaista itseään ja ottaa ihmisten välisiä riskejä ilman pelkoa tuomitukseksi tulemisesta tai naurunalaiseksi joutumisesta. Tällaisessa työympäristössä kannustetaan avoimeen keskusteluun ja omien ajatusten sekä ideoiden esiintuomiseen. Psykologisesti turvallisella työpaikalla voi myös tehdä virheitä ja epäonnistua ilman, että pelkää joutuvansa naurunalaiseksi. Lisäksi psykologiseen turvallisuuteen kuuluu kunnioittava suhtautuminen yksilöiden erilaisiin ominaisuuksiin, erilaisuuteen, taustoihin sekä osaamiseen. (Edmondson 1999)

Korkean diversiteetin tiimeissä psykologisen turvallisuuden huomioiminen voi korostua entisestään. Jos työntekijä arvioi, että asioiden ääneen sanomisesta voi aiheutua suurempi riski, kuin niistä saatava hyöty on, hän todennäköisesti pysyy hiljaa (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 30). Riski viittaa tässä työntekijän kuvitelmiin siitä, johtaako puhuminen kielteisiin seurauksiin: esimerkiksi vähättelyyn tai naurunalaiseksi joutumiseen kollegoiden tai esihenkilön edessä (Edmondson, 2014). Liian usein työtä eteenpäin vievän tiedon jakamista estää sosiaaliin suhteisiin liittyvä pelko (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 30). Voisi kuvitella, että monimuotoisessa työyhteisössä, jossa erilaisuutta ei kunnioiteta eikä tasa-arvoista ilmapiiriä ole, psykologisen turvallisuuden puute aiheuttaa koko organisaatiolle merkittäviä

haittoja. Esimerkiksi, jos työyhteisössä on paljon muita nuorempi henkilö, joka on saanut kollegoilta viitteitä siitä, ettei ole yhtä pätevä kuin muut ikänsä vuoksi, riski siihen, että hän jättää asioita sanomatta ääneen on suuri. Todellisuudessa hänellä voi kuitenkin olla paljon kehittäviä näkökulmia ja ajatuksia, jotka ovat erilaisia nuoren iän vuoksi. Psykologista turvallisuutta ei voi myöskään toteutua työyhteisössä, jossa ei sallita moninaisuutta ja moniäänisyyttä (Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta 2023, 258). Diversiteetti työyhteisössä korostaa siis psykologisen turvallisuuden tärkeyttä työyhteisössä.

Psykologinen turvallisuus tuo monenlaisia hyötyjä. Se muun muassa uudistaa ja tehostaa organisaatiota sekä tekee siitä oppivamman, koska jos työntekijä ei uskalla kertoa ajatuksistaan ja ideoista, ne eivät kasvata työyhteisön osaamista (Yli-Kaitala & Toivanen 2021, 32). Tämän takia psykologisen turvallisuuden ollessa huono, työntekijöiden potentiaali voi jäädä huomaamatta. Työntekijät myös työskentelevät paremmin avoimessa ja kannustavassa ilmapiirissä (Poikolainen 2011, 39). Psykologinen turvallisuus vaikuttaa myös yksittäisten työntekijöiden työhyvinvointiin, sillä jos työssä tulee pelätä tuomitusta tulemista, on selvää, että työntekijän työhyvinvointi laskee. Siksi sen huomioiminen voi vaikuttaa positiivisesti organisaation työhyvinvointiin. Huomaamme, että psykologisesta turvallisuudesta on saatavissa siis samankaltaisia hyötyjä kuin diversiteetistä. Huomaamme myös, että huono psykologinen turvallisuus estää merkittävästi diversiteetistä saatavia hyötyjä. Tämän perusteella voisi ajatella, että psykologisen turvallisuuden kehittäminen ja huomioiminen on yksi avaintekijä, jolla voidaan maksimoida diversiteetistä saatavat hyödyt.

3.3 Viestintä monimuotoisessa työyhteisössä

Valon ja Mikkolan (2020) mukaan työyhteisön viestintä tarkoittaa kaikkea työyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta. Viestintää työyhteisössä on esimerkiksi johtamisviestintä, työpaikan sisäinen viestintä, tiimin tai ryhmän sisäinen viestintä sekä epävirallinen viestintä. Työyhteisössä viestintä tapahtuu joko fyysisillä tai virtuaalisilla foorumeilla. (Valo & Mikkola 2020.) Paasivaaran ja Nikkilän (2010) mukaan vuorovaikutuksella on tärkeä merkitys työpaikalla. Viestinnän avulla työyhteisö rakentaa yhteistä ymmärrystä tärkeistä työhön liittyvistä asioista. Onnistunut viestintä onkin avaintekijä onnistuneen työyhteisön rakentamisessa. Tehokas viestintä on kahdensuuntaista vuorovaikutusta, jossa puhutaan, kuunnellaan ja annetaan palautetta. Vuorovaikutuksen avulla työntekijät tulevat tietoisiksi toisistaan, kehittävät yhteenkuuluvuuden tunnetta, rakentavat luottamusta sekä suhteita

toisiinsa. Viestintä työyhteisössä määrittelee pitkälti sen, millainen työyhteisö on. (Paasivaara & Nikkilä 2010.)

Diversiteetin lisääntyessä työpaikoilla työntekijöiden on osattava yhä enemmän viestiä eri kieliä puhuvien ja eritaustaisen kollegoiden kanssa. Keisalan (2012) mukaan tähän kuitenkin liittyy haasteita, sillä monimuotoisessa työyhteisössä esiintyy ennakkoluuloja, väärinymmärryksiä, viestintäongelmia ja epävarmuutta, mitkä vaikeuttavat viestintää eritaustaisten ihmisten välillä. Eritaustaisilla ihmisillä on esimerkiksi erilaiset käsitykset kohteliaisuudesta, hierarkiasta ja ajankulusta sekä eriävät tavat kommunikoida, jotka tulisi tiedostaa, jottei väärinymmärryksiä tulisi. (Keisala 2012, 8–15.) Esimerkiksi ulkomaalaisten näkökulmasta suomalainen viestintätyyli koetaan hyvin niukaksi ja jopa tönkeäksi (Suutari 2005, 86). Jos suomalaisille ominainen viestintätyyli koetaan jopa tönkeäksi, on oletettavaa, että turhia väärinymmärryksiä voi tulla pelkästään kulttuurierojen takia. Siksi työntekijät tarvitsisivat tietoa eri kulttuureista ja kielistä. Monikulttuurisessa työpaikassa viestinnän tulisi olla avointa viestintää, jossa tunnistetaan omat sekä toisten kulttuurien käyttäytymistavat (Keisala 2012, 32).

Keisalan mukaan työntekijät eivät pääosin osaa tietoisesti tuoda esiin kulttuurisidonnaista hiljaista tietoa, mikä vaikeuttaa yhteisen perustan rakentamisen viestinnälle (Keisala 2012, 8). Diversiteetin hyöty perustuu pääosin erilaisten ihmisten erilaisiin tietoihin sisältäen hiljaisen tiedon. Jos tätä tietoa ei osata tuoda esiin, riskinä on, että diversiteetistä saatavat hyödyt jäävät käyttämättä. Siksi monimuotoisen työyhteisön viestintään kannattaa kiinnittää erityistä huomiota, jotta kaikki diversiteetistä saatava kilpailuetu on käytettävissä.

Valon ja Mikkolan (2020) mukaan viestintä voidaan erotella viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Virallinen viestintä on työhön liittyvää viestintää, jossa arvojärjestyksen merkitys on korkea. Epävirallinen viestintä on taas vapaampaa, ennustamattomampaa ja matalahierarkkisempaa keskustelua. (Valo & Mikkola 2020.) Virallista viestintää käytetään usein esimerkiksi organisaation virallisissa ilmoituksissa ja epävirallista keskustelua on taas esimerkiksi keskustelut työn ulkopuolisista asioista, kuten vapaa-ajasta keskustelu. On mielenkiintoista huomata, että erään tutkimuksen mukaan epävirallinen keskustelu kulttuurisesti eritaustaisten kanssa voi tuottaa monille vaikeuksia (Keisala 2012, 59). Epävirallinen keskustelu on tärkeä osa työyhteisössä tapahtuvaa viestintää sekä luottamuksen ja sosiaalisten suhteiden rakentamista (Valo & Mikkola 2020). Epäviralliseen keskusteluun tulisi kiinnittää huomiota sekä rohkaista erityisesti monimuotoisissa tiimeissä, koska on

tärkeää, että sosiaalisten suhteet ja luottamus rakentuisi erilaisista lähtökohdista tulevien työntekijöiden välille. Luottamus työntekijöiden välillä on myös tärkeää psykologisen turvallisuuden kannalta, joka vaikutti myös siihen, kuinka hyvin tiimi voi hyödyntää diversiteettiä.

Niin esihenkilöiden kuin työntekijöiden kouluttaminen erilaisten kulttuurien viestinnästä helpottaa viestintää monimuotoisessa työyhteisössä. Keisalan (2012) mukaan on tutkittua, että työyhteisön jäsenet hyötyisivät kulttuurien välisen viestinnän koulutuksesta, joka auttaa heitä oppimaan, kuinka yhteisiä näkemyksiä voidaan rakentaa tasapuolisesti kaikkia kuunnellen. Koulutus ei valmenna yhteiseen tapaan viestiä, vaan opettaa eri kulttuurien viestintätavoista. (Keisala 2012, 18–24.) Näin työyhteisö pystyy paremmin kommunikoimaan ilman ennakkoluuloja, epävarmuutta ja väärinkäsityksiä. On hyvä huomata, ettei koulutus tähtää vähemmistöasemassa olevan työntekijän sopeuttamiseen muihin, vaan se tähtää koko työyhteisön kehittämiseen. Tällainen koulutus ei ainoastaan vähennä ennakkoluuloja ja väärinkäsityksiä, vaan voi edistää myös koko työyhteisön yhteistä kehitystä monimuotoisuutta arvostavana työympäristönä.

3.4 Esihenkilön rooli diversiteetin hyödyntämisessä

Esihenkilö toimii olennaisena linkkinä johdon strategisten tavoitteiden ja käytännön välillä varmistaen, että organisaation visiot konkretisoituvat tehokkaiksi toimintatavoiksi tiimien tasolla. Yksittäiset esihenkilöt ovat siten avainasemassa diversiteetin menestyksekkäässä hyödyntämisessä. Tämä tarkoittaa sitä, että esihenkilöiden taidot, kokemukset, motivaatio ja omat asenteet vaikuttavat ratkaisevasti siihen, kuinka hyvin diversiteettiä pystytään loppujen lopuksi hyödyntämään. Esimerkiksi, jos organisaation strategisena tavoitteena on maksimoida diversiteetistä saatavat hyödyt, tavoite jää todennäköisesti saavuttamatta, jos esihenkilöiltä puuttuu tarvittava osaaminen tai he eivät usko diversiteetin hyötyihin. Tämä tarkoittakin sitä, että esihenkilöt tarvitsevat erilaisia taitoja, kun tiimin diversiteetin taso kasvaa.

On huomattu, että erilaiset piirteet voivat auttaa esihenkilöä tiimissä, jossa diversiteetin taso on korkea. Ensinnäkin monimuotoisen tiimin johtajalla tulee olla uteliaisuutta, sensitiivisyyttä ja kiinnostusta monenlaisia ihmisiä kohtaan (Kansonen & Nissilä 2022, 139). Korkean diversiteetin tiimissä voi muodostua enemmän näkemyseroista johtuvia konflikteja, jolloin esihenkilön sosiaalisesta älykkyydestä ja valmiudesta toimia fasilitoijana on apua (Ayoko & Konrad 2012). Esihenkilöltä tarvitaan myös tunneälykkyyttä, kulttuurista älykkyyttä ja monimuotoisuususkomuksia, jotka vaikuttavat myönteisesti monimuotoisen tiimin

suoriutumiseen (Lisak, Erez, Sui, & Lee 2016). Varsinkin yrityksissä, joissa markkinat ovat maailmanlaajuiset, esihenkilöiden tulee ymmärtää eri maita ja kulttuureja (Hymotiz 2005). Esihenkilön ei kuitenkaan tarvitse osata kaikkea, vaan usein kyky ymmärtää erilaisia kulttuureja, tunnetaidot sekä myönteinen suhtautuminen monimuotoisuuteen ovat menestyksellisen esihenkilötyön edellytyksiä monimuotoisessa tiimissä (Kansonen & Nissilä 2022, 140).

Useat taidot, joita esihenkilö tarvitsee monimuotoisen tiimin johtamiseen ovat kuitenkin kehitettävissä ja opeteltavissa. Työterveys- ja työsuojeluasiantuntijoiden mukaan monikulttuurisuuden lisääntyminen on huolestuttava kuormitustekijä esihenkilöille elleivät he saa siihen riittävää koulutusta (Tahvonen 2014; Tiainen 2015, 108). Esihenkilöt siis tarvitsevat koulutusta tiimin diversiteetin hallitsemiseen ja hyödyntämiseen. Koulutus voi antaa esihenkilöille tarvittavat työkalut ymmärtää ja tukea erilaisten taustojen, kulttuurien ja taitojen sulautumista yhteiseen työympäristöön.

Esihenkilöiden tietoisuus diversiteetistä ei riitä, vaan tarvitaan myös kykyä pohtia omia ja työyhteisön asenteita diversiteettiä kohtaan (Dragoni ym. 2014). Esihenkilön tulee osata siis reflektoida minäkuva, asenteita muihin sekä omia käyttäytymismalleja (Eitakari 2010, 18; Yli-Kaitala ym. 2013, 20-22). Tällainen reflektointi on olennaista, koska se lisää itsetuntemusta ja mahdollistaa omien ennakkoluulojen tunnistamisen. Esihenkilöllä tulee olla myös toimintataittoa työskennellä monimuotoisessa työyhteisössä (Eitakari 2010, 18).

Tämäkään ei kuitenkaan riitä, vaan esihenkilöllä tulee olla motivaatiota monimuotoisen yhteisön kehittämiseen ja halua ymmärtää erilaisuutta, koska diversiteetin tarkoituksenmukainen hyödyntäminen tarvitsee esihenkilöltä aikaa ja resursseja (Dragoni ym. 2014). Tätä motivaatiota kehittämiseen voi löytyä käytännöllisten ja välittömämmin havaittavien etujen kautta, kuten liiketoimintaetu, vaihtuvuuden väheneminen, työvoiman saatavuus, hyvä työilmapiiri, kilpailuetu sekä organisaation imagon parantaminen (Poikolainen 2011, 42). Motivaatiota monimuotoisen työyhteisön kehittämiseen tulee myös usein ylemmältä tasolta esimerkiksi linjauksien, organisaation arvojen, projektien ja strategioiden kautta. Kehittäminen voi kuitenkin olla tarkoituksenmukaista enemmän silloin, kun esihenkilöt tiedostavat, mitä hyviä puolia kehittämisestä on. Esihenkilö toimii arjessa esikuvana alaisilleen ja siksi on tärkeää, että hänen oma toimintansa on esimerkillistä (Tiainen 2015, 108). Tähänkin jokapäiväiseen toimintaan tarvitaan motivaatiota ja kiinnostusta aihetta kohtaan, muuten esihenkilön toiminta voi olla epäuskottavaa.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin toimihenkilöiden esihenkilöt, koska tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita erityisesti diversiteetin merkityksestä asiantuntijatyössä. Diversiteetti työyhteisössä voi olla kilpailuetu, koska se laajentaa tiimin näkökulmia (Tahvonen 2014). Diversiteetti tiimeissä auttaa siis työntekijöitä kehittämään työtä ja keksimään sekä ajattelemaan ratkaisuja laajemmalla näkökulmalla. Tehdastyö on luonteeltaan suorittavaa työtä, jossa diversiteetistä saatavista positiivista puolista ei ole välttämättä niin paljon hyötyä kuin toimihenkilötyössä. Toimihenkilön työ on asiantuntijatyötä ja se on usein tietotyötä, johon sisältyy työskentelyä moniulotteiden ja abstraktien asioiden ja päätösten parissa (Vainio 2016, 4). Useimmat diversiteetin hyödyt koskettavat päätöksentekoa ja toimihenkilötyössä päätöksiä tehdään paljon. Tästä syystä tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin toimihenkilöiden esihenkilöt.

4 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää esihenkilöiden mahdollisuuksia ja halua hyödyntää tiimiensä diversiteettiä sekä tarkastella heidän asenteitaan ja motivaatioitaan diversiteetin hyödyntämiseen. Diversiteetti tuo tutkitusti monenlaisia hyötyjä organisaatioon ja sen vaikutukset koskettavat niin työntekijöitä, tiimejä kuin koko organisaatiota (Tahvonen 2014). Esihenkilöillä on valtava merkitys siihen, miten diversiteettiä hyödynnetään organisaatiossa, koska heidän toimensa vaikuttavat vahvasti arkipäivän toimintaan, jossa diversiteetistä voisi olla hyötyä. Siksi on tärkeää ymmärtää esihenkilöiden näkemyksiä tiimiensä diversiteetistä, ja sitä miten halukkaita ja osaavia he ovat hyödyntää tiimin diversiteetistä saatavista positiivisista vaikutuksista.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Mitä esihenkilöt ajattelevat tiimin diversiteetistä ja millaisia merkityksiä he liittävät diversiteettiin?
2. Millaisia diversiteettiin liittyviä hyötyjä esihenkilöt tunnistavat?
3. Miten esihenkilöt kokevat pystyvänsä muokkaamaan tiimensä diversiteettiä ja millaisia haasteita he tässä näkevät?
4. Kuinka esihenkilöt kertovat pystyvänsä hyödyntämään tiimensä diversiteettiä?

Tutkimukseni ensimmäinen kysymys pyrkii selvittämään, mitä esihenkilöt ajattelevat oman tiimin diversiteetistä ja millaisia merkityksiä he siihen liittävät. Tämän kysymyksen kautta tutkimus selvittää esihenkilöiden käsityksensä diversiteetin merkityksestä työyhteisössä. Toisen kysymyksen avulla tutkitaan, millaisia hyötyjä esihenkilöt tunnistavat diversiteettiin liittyen. Tarkoituksena on kartoittaa, miten esihenkilöt kokevat diversiteetin vaikuttavan positiivisesti tiimensä toimintaan. Kolmas kysymys keskittyy siihen, miten esihenkilöt kokevat pystyvänsä muokkaamaan tiimensä diversiteettiä ja millaisia haasteita he tässä näkevät. Tavoitteena on ymmärtää, millaisia esteitä tai haasteita esihenkilöt kokevat diversiteetin muokkaamisessa. Neljäs kysymys tarkastelee, kuinka esihenkilöt kertovat pystyvänsä hyödyntämään tiimensä diversiteettiä, ja kuinka he kokevat sen tuovan kilpailuetua tiimilleen.

5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esittelen organisaatiota, johon tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena. Lisäksi kuvaan tarkemmin aineistoa ja aineistonkeruutapaa, jolla tutkimus toteutettiin. Tämän jälkeen kerron, millä tavalla aineistoa analysoitiin. Näiden avaaminen on tärkeää, jotta lukija pystyy arvioimaan tutkimuksen toteutusta.

5.1 Kohdeorganisaatio

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on teknologiateollisuuden alalla toimiva yritys, joka on harjoittanut liiketoimintaa useiden vuosikymmenten ajan. Organisaatio on kansainvälinen ja se toimii Suomen lisäksi muissakin maissa ja se koostuu useammasta liiketoimintalinjasta. Tähän tutkimukseen osallistuu kuitenkin vain yksi organisaation liiketoimintalinjoista. Kyseinen organisaatio voidaan luokitella suuryritykseksi sen työllistäessä yli 250 työntekijää (OECD 2022).

Tämä tutkielma tehdään toimeksiantona kohdeorganisaatiolle ja siksi on tärkeää miettiä, miksi tutkimuksen tekeminen on tärkeää yrityksen näkökulmasta ja mitä hyötyjä tutkimus tuottaa yritykselle. Tutkimuksen tavoitteena on tehdä selvitys organisaatiolle, millaiset mahdollisuudet ja halu esihenkilöillä on hyödyntää tiimiensä diversiteettiä. Koska diversiteetistä on oikein johdettuna saatavissa monenlaista liiketoiminnallisia hyötyä, tutkielma tuottaa organisaatiolle selvityksen siitä, kuinka hyvin organisaatiossa tällä hetkellä hyödynnetään näitä liiketoiminnallisia etuja. Jos esimerkiksi tutkimustuloksista selviää, että esihenkilöillä ei ole mahdollisuuksia tai halua hyödyntää diversiteettiä, on selvää, ettei organisaatio voi hyödyntää kaikkia diversiteetin tuomia positiivisia vaikutuksia.

Tutkimukseni avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan pitkäaikaista hyötyä, jossa tiimin diversiteetistä saadaan entistä suurempi hyöty, vahvistaen näin organisaation asemaa tulevaisuudessa. Organisaatio tavoittelee mahdollisimman suurta kilpailukykyä ja tehokkuutta, samalla haluten hyödyntää henkilöstönsä potentiaalia optimaalisesti. Tutkimuksen tilaaminen aiheesta johtuu organisaation halukkuudesta keskittyä yhä enemmän diversiteetin tuomiin hyötyihin tulevaisuudessa. Tutkimus tuottaa arvokasta tietoa organisaation esihenkilöiden näkemyksistä diversiteetistä sekä heidän kyvyistään hyödyntää sen positiivisia puolia. Organisaatio aikoo kehittää näitä osaamisalueita, ja tutkimuksen tulokset antavat arvokasta tietoa esihenkilöiden lähtökohdista ja mahdollisesti myös organisaatiokulttuurista liittyen tähän teemaan. Tutkimuksen lisäksi pyrin selvittämään, mihin asioihin organisaation kannattaa keskittyä tulevaisuudessa, jotta se pystyy maksimoimaan

diversiteetistä saatavat edut. Näiden tietojen perusteella organisaatio voi suunnitella tulevaisuuden kehitystoimia ja keskittyä niihin alueisiin, jotka edistävät diversiteetistä saatavan potentiaalin optimaalista hyödyntämistä.

5.2 Aineiston hankintamenetelmät

Tutkimus tehtiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka pyrkimys on ymmärtää tutkimuskohteen merkitystä, ominaisuuksia ja laatua kokonaisvaltaisesti (Alasuutari 2011; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009). Laadullisen tutkimuksen avulla tarkastellaan usein pieniä määriä ihmisiä ja heidän kokemuksiansa ja se voidaan ymmärtää aineiston muodon kuvaukseksi, jollain muulla tavalla kuin numeraalisesti (Eskola & Suoranta 1998).

Laadullinen tutkimus valikoitui tutkimukseen sopivaksi menetelmäksi, koska tutkimuksessa tutkitaan pientä joukkoa esihenkilöitä. Tutkimus oli myös tapaustutkimus eli tutkimus, joka tutki vain yhtä kohdetta syvällisemmin, koska tutkimuksessa tutkittiin vain yhden organisaation esihenkilöitä (Hirsjärvi & Hurme 2022).

Tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla kohdeorganisaation esihenkilöitä. On hyvin yleistä, että laadulliseen tutkimukseen kerätään aineistoa juuri haastattelujen avulla (Eskola & Suoranta 1998). Haastattelu korostaa ihmisen asemaa tutkimustilanteessa subjektina ja sen idea on selvittää, mitä tutkittavat ajattelevat ja tuntevat jostakin asiasta (Hirsjärvi ym. 2009). Haastatteluille ominaista on pyrkiä samaan mahdollisimman laaja-alainen käsitys tutkittavasta kohteesta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä on myös hyvin joustava ja se sopiikin moniin erilaisiin tutkimuksiin (Hirsjärvi & Hurme 2022; Hirsjärvi ym. 2009). Valitsin haastattelut aineistonkeruutavaksi, koska halusin tutkimuksessani selvittää juuri näitä esihenkilöiden ajatuksia ja kokemuksia tiimiensä diversiteetistä. Haastattelujen avulla pystyin myös syventymään yksittäisten haastateltavien kokemuksiin ja kyselemään tarvittaessa lisäkysymyksiä aiheesta, joka mahdollisti minulle syvällisemmän ymmärryksen tutkittavasta kohteesta ja ilmiöstä.

Haastattelulle ominaista on, että ne ovat ennalta suunniteltuja keskusteluja ja ne ovat haastattelijan ohjaamia eli haastattelutilanteessa haastattelijaa pitää keskustelua yllä (Eskola & Suoranta 1998). Tutkimushaastattelut voidaan toteuttaa monella tavalla. Haastattelu voidaan toteuttaa esimerkiksi yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna ja haastattelu voi olla strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu tai avoin haastattelu (Eskola & Suoranta 1998). Tämä tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluna. Puolistrukturoitu eli puolistandardoitu haastattelu tarkoittaa, että

haastattelukysymykset ovat kaikille samat, mutta niiden sanamuotoa sekä järjestystä voidaan muokata haastattelun mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2022). Haastateltavat saavat myös vastata kysymyksiin omin sanoin, eikä vastauksia ole valmiiksi määritelty (Eskola & Suoranta 1998). Puolistrukturoidulla haastattelulle on monta määritelmää, mutta olennaista sille on se, että jokin haastattelun näkökohta on mietittynä etukäteen (Hirsjärvi & Hurme 2022).

Päätin toteuttaa haastattelun puolistrukturoidulla menetelmällä, koska halusin, että haastateltavilla olisi mahdollisuus ilmaista omia ajatuksiaan mahdollisimman vapaasti sekä joustavasti. Oli myös odotettavaa, että tutkittavilla olisi monenlaisia vastauksia haastattelukysymyksiini. Usein vastaukset olivat konkreettisia esimerkkejä arjesta, joita en olisi saanut tietää, jos vastausvaihtoehdot olisivat olleet valmiiksi annettuja. Juuri nämä arjen käytännön esimerkit olivat tärkeä osa tutkimustani, sillä näiden avulla ymmärsin diversiteetin todellisen merkityksen tiimeissä. Koenkin, että tällä menetelmällä sain aineiston, jossa on syventäviä ja odottamattomiakin vastauksia diversiteettiin liittyen. Samalla pystyin kuitenkin vielä säilyttämään haastattelutilanteissa toivottua selkeyttä ja struktuuria haastattelurungon avulla. Tämän avulla sain haastateltavat vastaamaan samoihin kysymyksiin, jolloin kaikki haastattelut pysyivät samoissa teemoissa. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollisti myös sen, että pystyin tarkentamaan haastateltavien vastauksia tarvittaessa.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna, koska näin esihenkilöt pystyivät oletettavasti vapaammin kertomaan omista esihenkilökokemuksistaan. Jos haastattelutilanteessa olisi ollut useampi haastateltava, koen ettei haastateltavat olisi kertoneet niin yksityiskohtaisesti oman tiiminsä asioista. Toisaalta, jos haastattelutilanteessa olisi ollut useampi haastateltava, olisi aineistoon voitu saada esihenkilöiden välistä keskustelusta diversiteetistä, joka olisi ollut myös mielenkiintoista.

Käytin harkinnanvaraista otantaa valitessani haastateltavia tutkimukseen. Tämä tarkoittaa, että valitsin haastateltavat tietoisesti tietyin kriteerein (Eskola & Suoranta 1998). Tutkimukseni kohderyhmä oli toimihenkilöiden esihenkilöt. Lähetin haastattelukutsuja vain osalle kohdeorganisaation esihenkilöille. Valikoidessani haastateltavia pyrin saamaan haastateltavia mahdollisimman monesta osastosta ja niin, että saisin erilaisia tiimejä omaavia esihenkilöitä haastatteluun. Mielestäni onnistuin tässä, koska sain tutkimukseeni haastateltavia, joilla oli pieniä, suuria, homogeenisia, heterogeenisiä, uusia ja vanhempia tiimejä. Pidän myös sitä tärkeänä, että haastatteluun osallistui sekä naisia että miehiä. Lähetin haastattelukutsuja 16 henkilölle, joista 8 henkilöä osallistui tutkimukseen.

5.3 Aineiston kuvaus

Jotta tutkimusaineistoa voidaan analysoida, pitää ensin ymmärtää, millainen tutkimuskohteemme on ja mitä ominaisuuksia sillä on. Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa (8) toimihenkilöiden esihenkilöä. Haastattelut toteutettiin kahdenkeskeisinä yksilöhaastatteluina helmi- ja maaliskuussa 2024 haastateltavien työpäivän aikana. Kaikki haastattelut toteutettiin etähaastatteluna, sillä tämä mahdollisti haastatteluiden pitämisen missä tahansa sijainnissa, mikä lisäsi haastatteluihin joustavuutta. Lisäksi etähaastattelut säästävät aikaa ja resursseja niin haastateltavan kuin haastattelijan kohdalla. Etähaastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin -videopalaveritilassa ja ne nauhoitettiin sanelimella. Haastatteluiden jälkeen tallenteet tallennettiin Seafile-pilvipalveluun ja poistettiin sanelimelta. Pidin huolen, ettei omalta kohdaltani haastattelutilanteissa ollut kuuloetäisyydellä ketään muuta. Näin varmistin haastateltavien anonymiteetin sekä haastatteluiden luottamuksellisuuden säilymisen. Pyysin haastateltuja varaamaan aikaa noin tunnin verran haastattelua varten.

Haastatteluissa käytettiin tukena haastattelurunkoa (Liite 2), jonka avulla kerättiin tietoa haastateltavan ja hänen tiiminsä taustoista sekä tiimin diversiteetistä ja sen hyödyntämisestä. Haastattelut kestivät kahdestakymmenestä (20) minuutista seitsemäänkymmeneen viiteen (75) minuuttiin. Keskimäärin haastattelu kestivät neljäkymmentäkuusi (46) minuuttia. Haastattelut kestivät yhteensä kolmesataaseitsemänkymmentä (370) minuuttia ja näistä muodostui litteroinnin jälkeen kahdeksankymmenen (80) sivun aineisto. Täysin sanatarkkaa litterointia en kokenut tutkimustehtävän perusteella tarpeelliseksi, mutta pyrin litteroimaan haastattelut lähes sanatarkasti. Litteroinnissa jätin joitakin täytesanoja, kuten ”öö”, ”no” ja ”nii ku” kirjoitetun aineiston ulkopuolelle. Anonymiteetin säilyttämiseksi, litteroidusta haastatteluista haastateltavien nimet muutettiin. Litteroituun aineistoon muutettiin myös henkilöiden nimet, jotka haastatteluissa tulivat esille. Haastateltavien nimet muutin koodeiksi H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7 ja H8. Näitä koodeja käytetään jatkossa sitaattien kohdalla. Anonymiteetin turvaamiseksi sitaateista on poistettu tunnistamista helpottavia tietoja, kuten tarkempi työskentelyosasto, tarkempi kuvaus työtehtävästä tai selkeät yksilöön yhdistettävät tapahtumat. Lisäksi vahvoja murre sanoja on muutettu kirjakieliseksi anonymiteetin suojaamiseksi. Mikäli sitaatista on poistettu tietoa tai nimi muutettu anonymiteetin turvaamiseksi, tämä on merkitty sitaattiin. Litteroinnissa oli olennaista saada mukaan kaikki tutkimuksen aiheeseen, eli diversiteettiin liittyvät haastattelumateriaali. Jos jouduin tekemään muutoksia aineistoon anonymiteetin suojaamiseksi, otin erityisen tarkasti huomioon, ettei lauseen merkitys tai sisältö muuttunut samalla.

Haastateltavat työskentelivät samassa kohdeorganisaatiossa ja haastateltavia sain neljästä eri osastosta. Haastateltavat kuuluivat organisaatiossa keskijohtoon. Keskijohdolla tarkoitetaan esihenkilöitä, joilla on esihenkilöitä sekä alaisia eli he sijaitsevat organisaation keskivaiheille ylimmän johdon sekä työntekijöiden välissä (Ekonen 2014, 24). Haastateltavat olivat työskennelleet kohdeorganisaatiossa noin kahdesta (2) vuodesta yli kahteenkymmeneen (20) vuoteen. Haastateltavien työvuodet kohdeorganisaatiossa oli keskiarvoltaan kymmenen (10) vuotta. Koska tutkimuksessa tutkitaan esihenkilöiden mahdollisuuksia hyödyntää oman tiiminsä diversiteettiä, on oleellista tietää, kuinka kauan esihenkilöt olivat olleet nykyisessä tiimissään. Haastateltavat olivat työskennelleet omissa tiimeissään muutamasta kuukaudesta noin seitsemään (7) vuoteen ja näiden aikojen keskiarvo oli noin kaksi (2) vuotta. Tähän on sisällytetty myös ne vuodet, joina haastateltava on toiminut tiimissä ennen siirtymistään tiimin esihenkilöksi. Osa haastateltavista eivät siis olleet vielä kovinkaan kauaa työskennellyt tiimissään. Tämä aika voi kertoa siitä, kuinka hyvin esihenkilöt tuntevat oman tiiminsä ja siten vaikuttaa esihenkilön mahdollisuuksiin hyödyntää tiimin diversiteettiä.

Keskimäärin esihenkilöillä oli yhdeksän (9) alaista. Haastateltavien tiimien työtehtävien jakautuminen voidaan jakaa karkeasti kolmeen erilaiseen tapaan. Haastateltavien alaisilla oli joko omat vastualueet ja henkilökohtaiset työtehtävät, tai sitten heidän alaisensa suorittivat samoja työtehtäviä. Kolmas tapa oli sellainen, jossa esihenkilöllä oli useampi tiimi, joilla oli omat tiiminvetäjät. Joissakin tiimeissä oli käytössä myös työpareja. On oleellista tiedostaa, miten tiimi jakaa tehtävänsä, koska diversiteetistä voi olla enemmän hyötyä, jos tiimityötä ja ajatuksia vaihdetaan tiimeissä enemmän. Kuitenkin niissäkin tiimeissä, joissa tiimiläisillä oli omat spesifit vastualueet, tiimi teki yhteistyötä ja tiimiläisiä autettiin. Yksi tärkeä nosto aineistosta, on tiimien kommunikaatiokielet. Tiimeissä kommunikaatiokieli oli pääasiassa suomen kieli. Kahdessa tiimissä kommunikaatiokieli oli ollut aikaisemmin englanti, mutta nyt suomen kieli. Vain yhdessä tiimin kommunikaatiokieli oli englannin kieli. Osassa tiimeissä on tai oli ollut siis yksi tai useampi suomen kieltä osaamaton henkilö.

5.4 Aineiston analyysimenetelmät ja analyysiprosessi

Tutkimuksen analysoinnissa käytettiin apuna yhtä tavallisinta laadullisen aineiston analyysimenetelmää eli teemoittelua (Hirsjärvi ym. 2009). Lähtökohtana teemoittelussa on se, että aineistosta ajatellaan olevan esimerkkejä tai näytteitä samanlaisesta ilmiöstä (Alasuutari 2011). Teemoittelussa on kyse laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan ja sen ajatuksena on löytää aineistosta erilaisia tutkimuskysymyksiä tai -

ongelmiin vastaavia näkemyksiä ja näkökulmia, joiden esiintymiselle on löydettävissä samankaltaisuutta ja säännönmukaisuutta (Hirsjärvi & Hurme 2022). Laadullisen analyysin voi ajatella koostuvan kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä sekä arvoituksen ratkaisemisesta (Alasuutari 2011). Teemoittelu on samankaltainen analyysimenetelmä kuin kvantifiointi eli luokittelu, jossa aineistosta erotellaan luokkia ja lasketaan, kuinka montaa kertaa luokat esiintyvät aineistossa, mutta teemoittelussa painottuu määrrien sijaista se, mitä kustakin teemasta on sanottu (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Braun ja Clarken mukaan teema-analyysi on aineistolähtöinen menetelmä, jolla pyritään tunnistamaan, analysoimaan ja raportoimaan aineistossa esiintyviä säännönmukaisuuksia ja rakenteita, joita kutsutaan teemoiksi. Heidän mukaansa tutkija muodostaa tutkimuskysymyksiin vastaavat teemat, jotka pohjautuvat aineistosta tulkitsemiinsa säännönmukaisuuksiin ja merkityksiin. He ovat kehittäneet teema-analyysille kuusivaiheisen prosessin, joka alkaa aineistoon tutustumisella ja päättyy tutkimusraportin kirjoittamiseen. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoon tutustutaan huolellisesti, mikä sisältää litteroinnin, aineiston toistuvan lukemisen ja alustavien koodien hahmottelun. Seuraavassa vaiheessa tuotetaan alustavia koodeja systemaattisesti koko aineistosta ja kootaan aineisto relevanttien koodien mukaisesti. Koodit tarkoittavat aineistosta tulkittuja kiinnostavia asioita, jotka liittyvät tutkittuun ilmiöön. Kolmannessa vaiheessa koodit kootaan potentiaalisiksi teemoiksi. Neljännessä vaiheessa teemat tarkistetaan varmistamalla, että ne sopivat toisiinsa, aineistoesimerkkeihin ja koko aineistoon. Viidennessä vaiheessa teemoja täsmennetään ja nimetään tarkemmin, jotta jokainen teema tulee selkeästi määriteltyä lukijalle. Lopuksi tuotetaan raportti, jossa esitetään aineisto-otteita, yhdistetään tutkimuskysymykset ja aineisto aiempaan kirjallisuuteen sekä kirjoitetaan tieteellinen raportti. (Braun & Clarke 2006.)

Teemoittelussa haasteena voi olla tutkimuskysymyksen kannalta liiallinen analysointi. Jos aineistoa analysoidaan liikaa, riskinä on, että analyysissa mennään liian syvälle ja tehdään tarpeettoman monimutkaisia johtopäätöksiä. Tällöin yksityiskohtiin saatetaan kiinnittää liikaa huomiota, tai aineistosta pyritään löytämään merkityksiä, joita siellä ei todellisuudessa ole. Aineiston kattava analysointi mahdollistaa lukijalle erilaiset näytteet aineistosta, mutta samalla se voi tehdä raportista liian raskasta luettavaa. Sitaattien tarkoitus voi jäädä lukijalle myös epäselväksi. Toisaalta sitaattit antavat lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkijan tekemiä päätelmiä ja niiden avulla lukija voi pohtia, millä tavoin aineistoa on käsitelty. (Eskola & Suoranta 1998.)

Tämä tutkimus analysointiin aineistolähtöisesti. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöien analyysin pyrkimys on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Sen idea on, että analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja, vaan ne valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen sekä tehtävänasettelun mukaisesti. Analyysiyksiköt tarkoittavat merkityssisällön mukaan määräytyviä aineiston osia, kuten sanoja, ajatuksia tai toimintojen kuvauksia. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että aikaisemmat teoriat, tiedot tai havainnot eivät ohjaa analyysia. Aineistolähtöisessä analyysissä siis kaikki teemat perustuvat aineistoon, kun taas esimerkiksi teoriaohjaavassa analyysissä osa teemoista perustuu aineistoon ja osa aikaisempiin teorioihin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Kuitenkin on tärkeää huomioida, että vaikka analyysi pyrittiin tekemään aineistolähtöisesti, haastattelurunko vaikutti väistämättä siihen, millaisia teemoja aineistosta tunnistettiin. Haastattelurungon kysymykset suuntasivat keskustelua tiettyihin aihepiireihin, mikä puolestaan vaikutti analyysin painopisteisiin. Tästä syystä osa teemoista on muotoutunut haastattelurungon ohjaamana, eikä täysin vapaasti aineistosta käsin.

Valitsin teemoittelun ja aineistolähtöisen sisällönanalyysin tähän tutkimukseen, koska nämä tavat soveltuvat erityisen hyvin tilanteisiin, joissa aineistosta halutaan korostaa haastateltavien henkilökohtaisia näkemyksiä sekä kokemuksia. Koska tutkimuksessani keskityn esihenkilöiden näkemyksiin ja kokemuksiin diversiteetin hyödyntämisestä, aineistolähtöinen analyysitapa auttaa minua jäsentämään ja ymmärtämään heidän vastauksiaan. Näkemykset ja kokemukset diversiteetin hyödyntämisestä voivat olla monitahoisia, ja teemoittelu mahdollistaa näiden monimutkaisten aiheiden hahmottamisen selkeämmin. Aineistoista löytyi myös paljon samankaltaisuutta, jolloin teemoittelu valikoitui luontevaksi analyysitavaksi. Lisäksi nämä analyysitavat tukevat tutkimukseni avoimuutta ja luotettavuutta, sillä se mahdollistaa tutkimustulosten perustelun lukijalle suoraan haastatteluaineistoon perustuen, ilman teorian liiallista ohjausta.

Keräsin aineiston tutkimukseen itse ja sen etuna on, että aineisto tulee tutuksi jo haastattelu vaiheessa sekä litteroinnissa. Aineiston analyysi haastattelututkimuksissa alkaakin usein jo haastattelu vaiheessa (Hirsjärvi & Hurme 2022). Huomasinkin jo haastattelu vaiheessa, että muutamat teemat toistuivat muita enemmän. Pyrin kuitenkin siihen, ettei jo esiin tulleet teemat ohjaisi haastatteluja, vaan haastateltavat saivat itse määritellä omat näkemykset tiiminsä diversiteetistä. Haastatteluiden ja litteroinnin jälkeen lähdin liikkeelle huolellisesta

tutustumisesta tutkimusaineistoon ja pyrin unohtamaan hetkeksi teemat, jotka huomasin jo haastatteluiden alkupäässä.

Analyysivaiheessa hyödynsin Braun ja Clarken (2006) esittelemää teema-analyysin menetelmää. Ensimmäisellä analyysikierroksella tutustuin aineistoon huolellisesti ja hahmottelin aineistosta alustavia aiheita eli koodeja. Lähdin analysoimaan aineistoa ensin väljällä kysymyksenasettelulla, jossa kiinnitin huomiota kaikkiin aineistossa esiin nousseisiin esihenkilöiden ajatuksiin ja näkemyksiin diversiteetistä. Tässä vaiheessa nostin kaikki koodit, jotka löytyivät koko aineistosta, vaikkei ne tutkimuskysymyksiini suoraan vastanneetkaan, mutta liittyivät tutkittuun ilmiöön.

Teema-analyysissa koodit yhdistetään laajemmiksi teemoiksi, joiden avulla vastataan tutkimuskysymyksiin (Braun & Clark 2006). Toisella analyysikierroksella jäsensinkin koodit isommiksi teemakokonaisuuksiksi ja poimin aineistosta toistuvat teemat, jotka olivat olennaisia tutkimuksen näkökulman ja tutkimuskysymyksen kannalta. Tutkimuskysymykset ohjasivat huomioitani tutkimuksen kannalta merkittäviin asioihin, jonka myötä tutkimusaineisto pelkistyi helpommin hallittavaksi (Alasuutari 2011). Teemakokonaisuuksia muodostaessa myös tutkimuskysymykset vielä muokkautuivat ja tarkentuivat. Jäsensin aineiston perusteella lopulta neljä teemakokonaisuutta, joita kukin vastasi yhtä tutkimuskysymystä.

Viimeisellä analyysikierroksella teemat vielä tarkentuivat ja syntyivät alateemat. Tässä vaiheessa tarkastelin kutakin teemakokonaisuutta tarkemmin ja päätin, millaisia sitaatteja haluan nostaa tutkielmaani tukemaan valittuja teemoja. Pyrin poimimaan jokaisesta haastatteluvastauksesta teemoihin liittyvät kohdat ja järjestämään ne uudelleen omiksi kokonaisuuksiksi siten, ettei aineistosta karsittu tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Varmistin tässä vaiheessa myös, että teemat sopivat toisiinsa, aineistoesimerkkeihin ja koko aineistoon. Otin myös huomioon, että teemaksi voidaan tulkita tutkimuksen kannalta merkityksellisen asian, vaikka se esiintyisi aineistossa ainoastaan yhden kerran, koska kyseessä on laadullinen tutkimus (Braun & Clark 2006). Osa sitaateista oli sellaisia, jotka olisivat sopineet useampaan kuin yhteen teemaan, joten tässä vaiheessa suunnittelin ylä- ja alateemojen järjestystä sekä niiden tarkkaa sisältöä. Lopuksi täsmensin ja nimesin teemat, jonka jälkeen aloin tuottamaan tutkimusraportin tulososaa.

6 Tutkimustulokset

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden mahdollisuuksia ja halua hyödyntää tiimin diversiteettiä. Analyysin tuloksena muodostin neljä laajaa teemakokonaisuutta, joista kukin vastaa yhtä tutkimuskysymystä. Aloitan esihenkilöiden näkemyksistä tiimiensä diversiteetistä ja siirryn sen jälkeen käsittelemään heidän tunnistamiaan hyötyjä. Kolmantena teemana käsittelen, miten esihenkilöt kokivat rekrytoinnin osana diversiteetin edistämistä. Viimeinen teemakokonaisuus käsittelee havaintoja, joiden mukaan voidaan ajatella, että ainakin osa diversiteetin mahdollistamasta kilpailuedusta jää hyödyntämättä.

6.1 Esihenkilöiden näkemykset tiimiensä diversiteetistä

Suurimmalla osalla haastatelluista oli samankaltaisia myönteisiä näkemyksiä tiimiensä diversiteetistä, ja he olivat yleisesti tyytyväisiä tiimiensä monimuotoisuuteen. Kuitenkin diversiteettiin liittyviä haasteita tunnistettiin myös. Tässä kappaleessa käsittelen esihenkilöiden ajatuksia ja näkemyksiä tiimiensä diversiteetistä sekä sitä, miten myönteinen suhtautuminen tiimiin ja sen monimuotoisuuteen ilmeni aineistossa.

6.1.1 Tyytyväisyys homogeenisiin tiimeihin

Ensimmäinen tutkimustavoitteeni oli selvittää, mitä esihenkilöt ajattelevat oman tiimiensä diversiteetistä. Suurin osa esihenkilöistä koki, ettei monimuotoisuutta ollut paljoa omassa tiimissä.

Toivottavasti minusta oli apua, vaikka minun tiimissäni ei ollut paljon tätä diversiteettiä. -H1

No se (tiimi) on aika tota, ei niin monimuotoinen. -- Kaikki on suomalaisia niin kuin todettua, kaikilla on sama kieli, ikäjakauma suhteellisen tasanen. -- Koulutustaustalta on aika semmosta toisenasteen koulutusta ja sit on myös AMK koulutusta ja sit on yliopistotasoisia koulutuksia. -H2

(Huokaus) Se on aika tasainen tällä hetkellä. Hyvin monella on hyvin samanlainen tausta ja elämäntilanne. Meillä tulee yhtäläisyyksiä sieltä. Keski-ikä on aika, se on supistunut nyt vielä, et sanotaan et se voi olla nyt jopa alle kymmenen vuoden haitarissa koko tiimin keski-ikä. Et siinä on hyvin saman ikäistäkin vielä kaiken lisäksi. Et aikaisemmin tuli vähä enemmän eroa sitäkin kautta. Se tuo vähän erilaista keskustelua vähä eri juttua tulee sieltä. -H4

Kuitenkin, kun kävimme läpi tiimin jäsenten erilaisuutta iän, sukupuolen, koulutustaustan, työkokemuksen, äidinkielen sekä kansalaisuuden perusteella, kävi useiden tiimien kohdalla ilmi, että erilaisuutta löytyy ainakin yhden tekijän kohdalla paljonkin. Varsinkin iän ja

koulutuksen kohdalla oli usein suurta hajontaa. Kansalaisuuden ja äidinkielen perusteella diversiteettiä oli vähän, mutta joissakin tiimeissä myös tätä erilaisuutta löytyi. Diversiteetti koskettaa kuitenkin kaikkia, eikä vain niitä, jotka erottivat selkeästi muista työntekijöistä erilaisuutensa takia (Poikolainen 2011, 39). Koska esihenkilöt kokivat, ettei monimuotoisuutta ollut paljon, vaikka erilaisuutta aina löytyi, voisi ajatella, että esihenkilöt ajattelivat diversiteettiä pääosin kansalaisuuden ja äidinkielen perusteella. Toisaalta on totta, että joissakin tiimeissä hajontaa oli varsin vähän.

Osa haastateltavista nosti erikseen esille sukupuolen osalta ilmenevän erilaisuuden. Osassa tiimeissä sukupuolihajontaa oli varsin vähän.

Todella matala. Kaikki on valitettavasti miehiä. -H5

Tietenkin meillä on hyvin helppotilanne minkä takia mä annoin tämän hetken tasa-arvon viisi, koska meillä on niin homogeeninen porukka. Eli tällä hetkellä vain ja ainoastaan suomalaisia, keski-ikäisiä miehiä niin tietenkintota, ei täällä tule esille syrjimistä, kun ei ole mitään, mikä antaisi aiheita sille. -H5

Mielenkiintoista oli, että yksi haastateltava käytti sanavalintaa ”valitettavasti” miehiä, kun kysyin sukupuolten jakaantumisesta tiimin sisällä. Samaan aikaan hän kuitenkin arvioi, että heillä on helppo pitää tasa-arvoista ilmapiiriä yllä tiimin ollessa homogeeninen. Hän siis piti huonona asiana, sitä että kaikki olivat miehiä, mutta samaan aikaan samankaltaisuus tiimin sisällä auttoi syrjinnän ehkäisyssä. Tämä ristiriita herättää kysymyksen siitä, miten diversiteetin ja samankaltaisuuden välinen tasapaino vaikuttaa tasa-arvon kokemukseen työympäristössä. On mahdollista, että tiimissä vallitseva homogeenisyys voi luoda turvallisen ja yhtenäisen ilmapiirin, jossa syrjintä on vähemmän todennäköistä. Toisaalta taas monimuotoisuus voi tuoda mukanaan erilaisia näkökulmia ja ideoita, jotka voivat edistää tiimiä.

Omaan tiimiin oltiin kuitenkin tyytyväisiä, eikä diversiteettiä haluttu tarkoituksellisesti kasvattaa ainakaan tällä hetkellä. Muutama esihenkilö oli sitä mieltä, että heidän tulee tutustua ensin paremmin omaan tiimiinsä, ennen kuin alkaa hakemaan siihen lisää monimuotoisuutta. Kun kysyin, haluaisiko esihenkilö lisätä tai vähentää tiimin monipuolisuutta, sain paljon samankaltaisia vastauksia, jossa haluttiin pitää tiimi sellaisenaan:

Pitäisin sen tämmöisenään. -H1

Kyl mä oon tyytyväinen mun tiimini. -H4

En oikeastaan kumpaakaan. Tietenkin toisaalta se lisääminen vois olla ihan ok, monipuolisuus on aina hyvästä, mutta tällä hetkellä on semmoinen tilanne et en

ole (koko tiimiin) ihan päässyt kokonaan käsiksi, et mitä heiltä sieltä tulee --. Se et, miten me saadaan rakennettua tämä tämänhetkinen organisaatio hyvin ja mitä kiinnostuksen kohteita kenelläkin on. -H7

Vaikka omaan tiimiin oltiin tyytyväisiä, esihenkilöt olivat kuitenkin pääasiassa sitä mieltä, ettei diversiteetin lisääntymisestä olisi haittaa. Esihenkilöt olivat siis tyytyväisiä omaan tiimiinsä, jossa koettiin olevan vain vähän monimuotoisuutta, mutta samaan aikaan he suhtautuivat pääosin myönteisesti tiimin diversiteetin lisäämiseen. Osa esihenkilöistä piti jopa itsestäänselvyytenä, että monimuotoisuutta tulisi lisätä tiimiin.

Kyllä kai sitä aina haluaisi lisätä sitä monipuolisuutta. Se antaisi joustavuutta päivittäiseen tekemiseen. Mä en usko et monipuolistaminen oikeistaan missään asiassa on huonoksi. -H2

Lisätä tottakai. Se ei ole itsetarkoitus, mutta ei siitä ainakaan haittaa ole sanotaan näin. -H5

Kyllä mä haluan sitä lisätä ja kasvattaa. -- Mutta se, että se on hyvä tyyppi nii se on musta se kaikkein tärkein asia. Onko hän sitten minkä maalainen, minkä värinen, mikä uskonto. Sillä ei ole mulle mitään merkitystä. Se on vaan pelkästään positiivista. Tuo vähän lisää väriä tähän juttuun nii kyllä mä olen valmis lisäämään. Ja haluankin lisätä, ei ole missään nimessä poissuljettu asia. -H6

Kyllä mä koen et se olisi positiivista (diversiteetin lisääntyminen). En mä näe siinä mitään. Jos vaan löydetään yhteinen kommunikaatiokieli, se on ehkä vaan se kompastuskivi. Muuten kaikki diversiteetti on tervetullutta. -H8

Haastateltavat näkevät diversiteetin lisääntymisen pääasiassa myönteisenä asiana, joka voi tuoda hyötyjä ja rikastuttaa tiimin toimintaa. Vastauksista kuitenkin käy ilmi, ettei esihenkilöiden mielestä diversiteettiä ollut tarpeellista välttämättä tietoisesti kasvattaa. Tässä nouseekin esiin mielenkiintoinen jännite: vaikka esihenkilöt halusivat kasvattaa diversiteettiä ja he uskoivat sen lisääntymisen tuovan tiimille hyötyjä, he eivät silti kokeneet tarpeelliseksi tietoisesti kasvattaa sitä.

6.1.2 Diversiteetin tärkeys

Tutkimukseni yksi tavoite oli selvittää, millaisia merkityksiä esihenkilöt liittävät diversiteettiin. Aineistosta löytyi kysymykseen yksimielinen ja selkeä vastaus, sillä jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että diversiteetti tiimissä on hyvä ja tärkeä asia. Diversiteetistä puhuttiin yleisesti ottaen todella positiiviseen sävyyn ja tutkittavat löysivät monia kilpailukykyynkin vaikuttavia asioita, joita diversiteetti tuottaa tiimille. Diversiteetistä saatavia koettuja hyötyjä avataan enemmän alaluvussa 6.2. Diversiteetin koetut hyödyt.

Yleisesti ottaen esihenkilöt kuitenkin ajattelivat, että on monella tapaa tärkeää, että tiimistä löytyy erilaisuutta.

Kyllä me koemme, että se tausta on rikkaus, että on erilaisista taustoista. -- Se tuo pelkästään positiivisia vaikutuksia ja miksei sitä käytettäisi hyväksi sillä tavalla et tuodaan hänen kokemustustansa sieltä omasta ympäristöstään ja maailmastaan, missä hän on toiminut ennen tänne tuloa niin sehän on meille vaan pelkkää plussaa. Sehän vaan lisää meidän ymmärrystämme ja avartaa käsityksiä et ei ole vaan yhtä oikeaa tapaa tehdä asioita. Mä kannustan aina et oma persoona tuodaan siihen tekemiseen. Se saa ja kuuluukin näkyä siinä tekemisessä. Se tekee meidän työstämme uniikkia ja siksi me olemme täällä. -H6

Kyllä mä koen et se on tärkeää, koska nuo, mitä äsken luettelit, niin siellä on monta eri tekijää, mitkä siihen moninaisuuteen vaikuttaa esimerkiksi ikä niin siellä on paljon kokemusta. Sitten taas voi olla kokemattomampia tiimin jäseniä kenellä on sitä innostusta tehdä, mutta ei välttämättä vielä tietotaitoa, mitä sitten ehkä kokeneemmilta kollegoilta tulee. -H8

Moni haastateltava näki myös aiheen ajankohtaisuuden. He olivat hyvin tietoisia tehdyistä tutkimuksista, joiden mukaan diversiteetti mitä todennäköisemmin tulee lisääntymään tulevaisuuden työelämässä (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020; Poikolainen 2011, 36). Tutkimukseeni myös suhtauduttiin todella positiivisesti ja sitä pidettiin tarpeellisena. Haastateltavat muun muassa kertoivat erikseen, että on hienoa ja mielenkiintoista, että teen asiasta tutkimusta. Tämä kertoo siitä, että esihenkilöt pitävät tärkeänä, että diversiteetin tilaa omassa organisaatiossa tutkittiin. Myös diversiteetin tärkeyttä houkuttelevuuden ja organisaation julkisuuskuvan kannalta nostettiin esille, joka tukee aiheesta tehtyjä aikaisempia tutkimuksia (Kansonen & Nissilä 2022, 131; Visti & Härkönen 2005, 12).

Tämä on oikeasti tärkeä asia ja tulevaisuuden voimavara ehdottomasti. Et jos tämän asian kanssa mennään metsään organisaatioissa niin kyllähän se on selkeästi semmoinen houkuttelu- ja voimavaratekijä, joka sitten joko hyödynnetään tai missataan. Toi diversiteetti ei missään nimessä vähene yhteiskunnassa, päinvastoin. Se, että ollaanko me perinteinen 80-luvun metallipaja vai ollaanko me nykyajassa mukana nii se vaikuttaa paljon siihen, miten me saamme väkeä töihin ja pysymään töissä. -H3

Esihenkilöt halusivat myös painottaa, ettei työntekijöiden erilaisuus ainakaan ole huono asia. He korostivat, ettei henkilön ominaisuuksilla ole merkitystä työn tai tehtävien suorittamisessa. Mielenkiintoista oli huomata, kuinka moni halusi painottaa erikseen, ettei sukupuolella ole merkitystä, kun kysyin vaikuttaako sukupuolijakautuneisuus tiimin työskentelyyn. Tästä voisi päätellä, että moni esihenkilö ajatteli diversiteettiä ensimmäiseksi sukupuolten tasa-arvokysymyksenä.

Kun kysyin, mitä ajatuksia diversiteetti käsitteenä herättää, eräs tutkittava ei tuonut ilmi diversiteetin tuomia mahdollisia positiivisia vaikutuksia, vaan keskittyi siihen, että eri sukupuolten, kansallisuuksien, uskontojen tai kulttuurien edustuksella ei hänen mukaansa ole merkitystä työn tai tehtävien suorittamisessa. Tämä kertoo siitä, että hän halusi korostaa omaa neutraalia näkemystään.

Sen miten mä sen ymmärrän, mitä sillä ajetaan takaa, on nimenomaan se, että on edustettuna eri sukupuolia, eri kansallisuuksia, eri uskontoja, kulttuureja ja ei se minussa sinällään mitään sen erikoisempia tunteita oikeastaan herätä. Koen, että nämä työt ja tehtävät pitää hoitaa tietyllä tavalla riippumatta siitä, mikä se tausta siellä on. En koe et mikään näistä edellä mainituista asioista aiheuttaisi ongelmia sen suhteen, etteikö pystyisi omia töitä hoitamaan ihan samalla tavalla, kuin kaikki muutkin. Aika neutraali oma näkemys. -H5

Vastauksesta voisi päätellä, että hän ei ole syventynyt diversiteetin laajempaan merkitykseen tai sen tuomiin mahdollisuuksiin, koska hänelle diversiteetti tarkoitti lähinnä yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa samanlaisen kohtelun näkökulmasta. Tasa-arvon ja inklusiivisuuden huomioiminen on tärkeää diversiteetin ja sen hyödyntämisen kannalta (Bourke & Dillon 2018, 85). Kuitenkin esihenkilön tulisi myös tunnistaa diversiteetin positiiviset vaikutukset ja nähdä se organisaation voimavarana, jotta sen tuomia etuja voidaan kunnolla hyödyntää (Sippola 2007).

6.1.3 Pelko vuorovaikutukseen liittyvistä ongelmista

Diversiteettiä haluttiin kasvattaa yhdellä vaatimuksella. Se ei saisi vaikuttaa tiimin kommunikointiin. Diversiteettiä haluttiin siis lisää, mutta vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat ajateltiin olevan este tai hidaste diversiteetin lisäämiselle. Pelko siitä, että diversiteetin lisääntyminen toisi englannin kielen tiimiin vuorovaikutuskieleksi, tuli monen haastateltavan kohdalla esille. Tämä vastaa myös kolmanteen tutkimuskysymykseeni, joka pyrki selvittämään, onko diversiteetin muokkaukselle esteitä tai haasteita esihenkilöiden näkökulmasta, sillä osan esihenkilöiden mielestä lisääntyvä diversiteetti voi aiheuttaa haasteita kommunikoinnissa.

Kuten aikaisemmin kerrottu, eritaustaisten ihmisten välillä voi esiintyä ennakkoluuloja, epävarmuutta ja yhteisen kielen puutetta, jotka vaikeuttavat viestintää ja vuorovaikutusta työyhteisössä (Keisala 2012, 17). Mielenkiintoista kuitenkin oli, että tämä oli usealla esihenkilöllä ensimmäinen ja oikeastaan ainut asia, joka tuli mieleen siitä, mitä haasteita diversiteetistä voisi tulla. Tämä saattaa myös viitata siihen, että esihenkilöt pelkäsivät, että diversiteetin lisääntyminen johtaisi välittömästi tilanteeseen, jossa tiimiin tulisi henkilöitä,

jotka eivät osaisi suomen kieltä. Tästä voisi päätellä, että he ikään kuin miettivät diversiteettiä lähinnä kansalaisuuteen ja kulttuuriin liittyvänä asiana eikä niinkään sukupuoleen, ikään tai työkokemukseen liittyvänä asiana. Eräs haastateltavista nosti haastattelun aikana monta kertaa esille englannin kielen mahdollisen vaikutuksen tiimin työskentelyyn:

Miina: ”Mitä hyötyä tiimisi diversiteetistä on ollut?”

H2: ”No jos lähetään siitä helpommasta. Elikkä, vaikka siitä kieli kautta kansallisuus asiasta niin tottakai se helpottaa päivittäistä toimintaa et kaikki puhuu samaa kieltä eikä, vaikka jollain olisi huonompi englanninkielentaito nii se ei vaikuta siihen kommunikaatioon. Eli helpottaa kommunikaatiota.”

Miina: ”Millainen tiimisi diversiteetti taso on äidinkielen kohdalla?”

H3: ”No ihan matala. Me ollaan kaikki suomenkielisiä ja syntyperältään suomalaisia ihan jokainen.”

Miina: ”Vaikuttaako tämä tiimin työskentelyyn?”

H3: ”Ehkä tässä kohtaa täytyy sanoo, et vaikka me kaikki osataan sitä englantia tuottaa ja lukee ja kuunnella, toki joillekin se on helpompaa ja taitavampaa kuin joillekin ja siinä hyödynnetään tottakai sitä osaamista ristiin rastiin, mutta se, että olisi se vuorovaikutus ehkä helpompaa kun voit sen vuorovaikutuksen tehdä myös niissä vaikeissa asioissa, kun puhutaan fiiliksistä ja tunteista ja kokemuksista niin se voi olla helpompaa kun voit puhuu sen äidinkielellä. Koska silloin saat valittua ne oikean sävyiset synonyymit kuhunkin tilanteeseen. -- Et tavallaan sen oikean synonyymien löytäminen sille sun fiilikselle voi olla vaikeaa, jos joudut hakemaan sitä väärältä kieleltä. Ja toinen tulkitsee sen tottakai väärällä kielellä. Kääntää sen omassa päässään omalle äidinkielelle niin siinä on jo kaksi käännettä, molemmat tulkintoja, nii se mitä tapahtuu ääripäissä siinä välissä onkin ihan rikkinäinen puhelin. Kyllä se helpottaa sitä, kun on se yhteinen sielun kieli.”

Miina: ”Millainen tiimisi diversiteetti taso on sitten kansalaisuuden kohdalla? Sanoitkin jo, että kaikki ovat kansalaisuudeltaan suomalaisia. Vaikuttaako tämä tiimin työskentelyyn?”

H3: ”No kyllä se ehkä. Jos meillä olisi semmoinen tilanne, että meillä olisi kaikilla sama kieli mutta kansalaisuudet olisivat eri nii se olisi kyllä, se toisi hyvää tullessaan. -- Jos meillä olisi tiimissä joku, joka olisi jonkun maan kansalainen nii se vois ehkä tuoda näkyvyyttä siihen et ei ne tahallaan sitä tee. Siinä on joku juttu siinä taustalla miksi ne ajattelevat niin kuin ne ajattelevat. Kyllä mä silti näen, että se kieli on tärkeämpi kuin se kansalaisuus. Mutta jos sitä kieltä ei huomioida, niin olisihan siitä kansalaisuuden monimuotoisuudesta hyötyä ehdottomasti.”

Miina: ”Mitä hyötyjä näet siinä, jos diversiteetti lisääntyisi?”

H3: ”Riippuu siitä, että millä scouppilla. Jos diversiteetti vahvistuu, vaikka osaamisella, iällä, elämäntilanteella, työuranpituudella, mitä ikinä niin se olisi meille oikeastaan pelkkää vahvuutta. Saataisiin lisää näkökulmia ja lisää asioita. Jos diversiteetti lisääntyisi nyt esimerkiksi, vaikka sen kielen ja kulttuurin kanssa

nii silloin meille voi olla hankalaisuuksia ylläpitää sitä avoimuutta. Koska mitä tässä kohtaa koen et meillä on tosi vahvaa, on et me uskallamme puhua niistä hankalista asioista. -- Tottakai me joudutaan ja käytettäisiin sitä kieltä mikä olisi se yhteinen kieli, eikä silloin käytetäis suomea, jos meidän porukassa olisi english speaking. Mutta silloin keskustelun syvyys ohenee kyllä selvästi, jos me puhutaan vieraalla kielellä. Et se olisi semmoinen mikä, jos semmoinen muutos tulisi, et se ainakin alkuun voi olla semmoinen kuormitustekijä.”

Miina: ”Haluaisitko lisätä tai vähentää tiimisi monipuolisuutta?”

H3: ”Voisin lisätä monipuolisuutta, mutta niin kuin äsken sanoin nii noilla hyvillä pointeilla, mutta haasteita toisi sitten toinen puoli.”

Haastateltava nosti esille, että vuorovaikutus voi olla helpompaa ja syvällisempää, jos tiimissä kaikki kommunikoivat omalla äidinkielellään. Nämä keskustelut ovat juuri niitä epävirallisia keskusteluja, jotka rakentavat luottamusta ja sosiaalisia suhteita työyhteisössä (Valo & Mikkola 2020). Epävirallinen keskustelu kulttuurisesti eritaustaisten kanssa voi tuottaa vaikeuksia tutkimuksienkin mukaan (Keisala 2012, 59). Haastateltavan ennako-olettamuksia tukee siis aikaisemmat tutkimukset. Haastateltava mainitsee myös, että moninaisuus kielen ja kulttuurin kohdalla voi vaikeuttaa tiimin avoimuutta, joka voi taas aikaisempien tutkimuksien mukaan heikentää tiimin psykologista turvallisuutta (Edmondson 1999).

Mielenkiintoista oli, että haastateltava koki erilaisten kansalaisuuksien olevan positiivinen asia tiimissä, mutta suomenkielisyys nähtiin tärkeämpänä tekijänä. Sujuvaa kommunikointia pidettiin siis tärkeämpänä asiana kuin kulttuurista monimuotoisuutta. Mielenkiintoista oli myös, että haastateltava käytti käsitettä ”väärä kieli” puhuttaessa, jostain muusta kuin suomen kielestä. Tämä kertoo siitä, että haastateltava saattoi nähdä suomen kielen ainoana oikeana kielenä tiimityössä.

Eräs haastateltava, jolla taas oli kokemusta englanninkielisestä työntekijästä, kertoi että englannin kieli oli vaikuttanut jopa tiimissä koettuun tasa-arvoon. Tiimi oli toiminut suomen kielellä, vaikka tiimissä oli ollut henkilö, joka ei puhunut tätä.

Aikaisemmin voisin sanoa, että kolmonen nelonen (tiimin tasa-arvo asteikolla 1-5) ja syystä se et siellä oli yks englannin kielinen henkilö ja tiimipalavereita, aamupalavereita ja muita niin yleensä käytiin suomeksi ja selkeästi huomasi et tämä toista kieltä puhuva henkilö ei ihan kaikkea ymmärtänyt niin silloin sanoisin et kolmonen tai nelonen. Mutta nyt sanoisin et ollaan neljä puoli. -H8

Tämä vastaus korostaa teoriaa siitä, että on tärkeää huomioida tiimin tasa-arvoisuutta diversiteetin lisääntyessä. Inklusiivisen johtamisen päämääränä on, kohdella kaikkia tiimin jäseniä tasavertaisesti (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009). Tässä esimerkissä tällainen

toiminta ei toteutunut. Tämä nostaa esiin kysymyksen siitä, ovatko kaikki tiimit valmiita ja kykeneväisiä ottamaan eri kielisen työntekijän tiimiinsä sillä on tärkeää varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet tuntevat olonsa arvostetuiksi, riippumatta heidän kielitaidostaan tai taustastaan.

Englannin kielen pelko ei koskettanut kaikki esihenkilöitä, sillä osan mielestä englanninkieliset työntekijät tiimissä olisivat hyvä asia, koska tämä kehittää tiiminjäsenten englanninkielentaitoa. Tämä erilaisuudesta johtuva työntekijöiden kehittyminen on yksi syy sille, miksi diversiteettiä voidaan pitää kilpailukykyä kasvattavana tekijänä. Diversiteetti lisää oppimista organisaatiossa, ja tässä esimerkkitapauksessa diversiteetti jopa lähes pakottaisi tiiminjäseniä kehittämään taitojaan (Visti & Härkönen 2005, 12). Mielenkiintoista on, että haastatteluissa ilmeni kaksi ääripäätä mielipidettä aiheesta. Tämä osoittaa, että diversiteetin hyödyt ja haasteet ovat monimutkaisempia ja riippuvat kontekstista sekä yksilöiden näkemyksistä.

No ehkä yleisen osaamistason nousu voisi olla yks asia. Ja tietty se helpottaa toki asioita et kaikki kommunikoi samalla kielellä. Mutta toisaalta luulen, että se voisi olla joissakin tapauksissa myös vahvuus, jos olisi muunkin kielisiä. Ihan yksilöihin liittyviä kehityskohteita. Luulen et jokainen meistä ketkä ei puhu päivittäin englantia saattaa jopa vähän unohtaa sitä kieltä, että sekin toisi tietynlaista kehittymistä yksilötasolla. -H2

Eräs haastateltava kertoi käytännön haasteista, erityisesti vanhempien työntekijöiden osalta, jotka vaikuttavat siihen, voiko tiimi käyttää enemmän englannin kieltä. Heidän ammattitaitoaan ei kyseenalaisteta, mutta huomautetaan siitä, että jos työkieli muuttuu englanniksi, he saattavat jäädä ulkopuolelle keskusteluista. Tämä viittaa siihen, että vaikka englannin kielen oppiminen on tärkeää, on myös otettava huomioon organisaation jäsenten erilaiset tarpeet ja haasteet. Erityisesti niiden tarpeet on huomioitava, jotka ovat tottuneet työskentelemään eri kielellä tai joilla on vähemmän kokemusta kielimuutoksesta.

Haastateltava ymmärsi siis sukupolvien välisiä eroja ja kunnioitti työntekijöiden osaamista ja mukautumiskykyä. Hän kuitenkin toivoi, että tulevaisuudessa olisi mahdollista siirtyä siihen, että englanninkielinen työntekijä voitaisiin ottaa tiimiin.

Englannin kielen oppiminen on aina hyvä ja mä toivon et tulevaisuudessa me päästääkkin siihen. Mutta mä luulen et tällä hetkellä tilanne on se et meidän täytyy katsoa et nämä vanhemmat jää ensin kunnialla eläkkeelle, koska se on ihan selkeä juttu et, jos meidän työkieleksemme vaihtuu englanti nii sen jälkeen he ei pysy kärryillä. Ei heidän ammattitaitonsa siitä mihinkään häviä, mutta he putoavat keskusteluista pois, se on ihan selkeä asia. -H7

Eräällä haastateltavalla oli kokemusta englanninkielisestä tiimistä ja hän oli todella toiveikas siitä, että kommunikoida pystyy edes jotenkin, vaikka kaikki tiimissä eivät englantia

täydellisesti osaisikaan. Vastauksesta korostuu avoimuus ja hyväksyntä diversiteettiä kohtaan ja henkilö ajatteleekin, että kielelliset haasteet eivät ole esteenä diversiteetin lisäämiselle.

Ei oo ikinä kenellekään mikään ongelma et tähän tulee joku toisen maalainen tekemään niitä asioita ja se et, vaikka se englanti on vähän huono nii kaikki silti löytää sen yhteisen kielen ja kommunikoimaan vielä kaikkea muutakin et sit siitä työstä tulee se yhteinen kieli. -H6

Aineistosta on myös huomattavissa yhtäläisyyksiä siinä, että niissä tiimeissä, joissa on ollut aikaisemmin tai on nyt englanninkielinen työntekijä, olivat paljon suvaitsevampia asian suhteen kuin niiden tiimien esihenkilöt, joilla ei ollut kokemusta asiasta. Tästä voisi päätellä, että kyseessä on tosiaan pelkkä pelko, eikä tosiasia, joka oikeasti hankaloittaisi vuorovaikutusta. Kuitenkin molempien ääripäiden vastauksista tulee ilmi, että vuorovaikutukseen on hyvä kiinnittää erityistä huomiota, jos tiimin kommunikaatiokieli ei ole kaikkien äidinkieli, sillä se voi vaikuttaa kommunikointiin ja yhteistyöhön tiimissä. Tämä tukee aikaisempaa tutkimusta siitä, että erilaiset kielitaidot ja kulttuuritaustat voivat vaikuttaa kommunikaatioon ja ymmärrykseen, ja siksi tarvitaan erityistä huomiota ja tukea, jotta kaikki tiimin jäsenet voivat osallistua ja tuntea olonsa mukavaksi (Keisala 2012, 32). Tämä korostaa tarvetta avoimelle ja inklusiiviselle työympäristölle, jossa kaikkien ääni kuullaan ja jossa jokainen tiimin jäsen tuntee itsensä arvostetuksi ja hyväksytyksi (Ferdman 2014). Näin varmistetaan, että tiimi voi toimia tehokkaasti ja saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset yhteistyössä, koostuisi se sitten minkä kielisistä työntekijöistä tahansa.

6.1.4 Diversiteetistä aiheutuvia haasteita koettiin vähän

Muita diversiteetistä aiheutuvia haasteita koettiin vain vähän. Haasteet, joita haastatteluaineistosta löytyi, liittyivät pääasiassa kommunikointiin sekä väärinymmärryksiin, jotka olivat myös aikaisempien tutkimuksien mukaan mahdollisia diversiteetistä aiheutuvia haasteita (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020, 18; Keisala 2012, 8–15). Monista vastauksista oli myös havaittavissa, ettei diversiteetistä aiheutuvia mahdollisia haasteita pidetä kovin haitallisena. Eräs haastateltava havainnollistaa esimerkillä sitä, miten erilainen kulttuuri voi tuoda mukanaan erilaisia toimintatapoja, mitkä eivät ole tuttuja käytäntöjä suomalaisessa työ- ja kulttuurissa. Aikaisemmin tutkielmassa käytiin läpi, että erilaiset toimintatavat auttavat organisaatiota kehittymään, mutta haastatteluista löytyi mielenkiintoinen esimerkki siitä, kuinka erilaisista toimintatavoista voi olla haittaa tiimin työskentelylle.

No hyvänä esimerkkinä meillä oli nyt esimerkiksi yksi (kansalaisuus poistettu) suunnittelija niin sen mentaliteetti on enemmän semmoinen et yritetään enemmän

haalia itselleen tietoa sen sijaan et koittaisi saada se osaaminen koko organisaatiolle. Niin tällaiset toimintatavat tietenkin tuo haasteita et, jos on joku kaveri, joka hoitaa jotain vastuualuetta kaks vuotta ja sitten, kun se sopimus on päättymässä ja hän on mennyt takasin niin ei edelleenkään kukaan muu tiedä mitään muuta kuin hän, koska hän haluaa haalia sitä osaamista itselleen. Meidän osastollamme, ei ole kauhean montaa noita (kansalaisuus poistettu) ollut verrattuna muihin osastoihin, mutta missä niitä on enemmän ollut, ne sanoo et se on aika yleinen piirre, koska työmarkkina on niin paljon raadollisempaa siellä päässä, kun ei ole mitään työntekijänturvaa olemassa. Siellä vaan ne ketkä osaa parhaiten, tietää eniten, tekee eniten nii saa pitää paikkansa. Et ei siellä tulisi mielenkään, jos sä olet jonkun asian oppinut niin opettaa se naapurille, koska se tekee susta vähän turhan. Nii ehkä tällaiset asiat et sieltä tullaan 50 vuotta jäljessä monessa paikassa verrattuna suomalaiseen työkuulttuuriin, missä meidän on pakko pelata tiimipeliä ja koittaa yhdessä viedä näitä asioita eteenpäin. -H5

Eräs haastateltava nosti esille esimerkin siitä, miten saman kulttuurin edustajat voivat muodostaa suljettuja ryhmiä, jotka voivat aiheuttaa epävarmuutta ja jopa kateutta muissa työntekijöissä. Hän korostaa, että yhteinen äidinkieli voi luontaisesti tehdä sulkeutuneita ryhmiä, jossa jäsenet kommunikoivat omalla äidinkielellään. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti tiimin dynamiikkaan ja luottamuksen tunteeseen.

No ehkä jossain kohtaa on, ei välttämättä mun tiimin sisällä, mut mitä mä olen yleisesti täällä huomannut et joskus siitä on pieni haaste et esimerkiksi, jos meillä on täällä joku (kansalaisuus) ja sitten tulee toinen (saman kansallisuuden omaa) töihin niin siitä tulee semmoinen pieni kerho, mihin ei pääse kukaan muu. Et siitä tulee vähän semmoinen kyräily juttu helposti et mitäs siellä oikeen tehdään ja toimitetaan. Se on ehkä vähän semmoinen. Se on taas kulttuuria ja voi tulla pieni kateuskin siinä kohtaa. En tiedä, mikä se on ja minkä sen laukaisee. Mutta ehkä asia, mikä jossain kohtaan on ollut vähän semmoinen. Varsinkin, jos ne alkavat puhumaan keskenään (muu kuin suomen kieli) vaan, eikä ajatella et kukaan muu ei ymmärrä. Ehkä tämä on ollut vähän tämmöinen asia, mikä on tullut vastaan. Tottakai heidän on helppo kommunikoida omalla äidinkielellään keskenään, eikä ne nyt välttämättä mitään negatiivista puhu tai tee tai toimita, mutta sitten kun ei tiedetä nii siitä tulee jännä epävarmuus juttu mukaan siihen ja silloin se on vähän negatiivinen se asia. -H6

Nämä kaksi esimerkkiä haasteista voivat olla kuitenkin ennaltaehkäistävässä tai korjattavissa, mutta juuri tällaisiin tapauksiin esihenkilö tarvitsee kulttuuritietoisuutta väärinymmärryksien ehkäisemiseksi. Lisäksi avoimempi viestintä voi edistää ymmärrystä ja vähentää väärinkäsityksiä. Esihenkilöiden tulisi kannustaa monikulttuurisessa työympäristössä avoimeen ja rakentavaan vuorovaikutukseen työntekijöiden välillä, sekä luoda ilmapiiri, jossa erilaiset näkökulmat ovat tervetulleita ja niitä arvostetaan (Keisala 2012, 32). Tämä voi auttaa luomaan luottamusta ja vähentämään konflikteja, jotka saattavat syntyä kulttuurien välisistä eroista.

Haastateltavat olivat siis tyytyväisiä siihen, että tiimissä oli erilaisuutta ja he arvostivat oman tiiminsä diversiteettiä ja kokivat sillä olevan positiivisia vaikutuksia. Vaikka joitakin diversiteetistä aiheutuvia haasteita mainittiin, kuten väärinymmärrykset, nämä eivät kuitenkaan näyttäytyneet kovin merkittävänä asioina. Kokonaisuudessaan diversiteetin taso tiimeissä koettiin kuitenkin alhaiseksi. Huolimatta tästä, haastateltavat eivät ilmaisseet suurempaa halukkuutta lisätä diversiteettiä omassa tiimissään, sillä he olivat tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen. Mielenkiintoista on huomata, että samaan aikaan esihenkilöt pitivät diversiteettiä erittäin tärkeänä, mutta eivät halunneet sitä tietoisesti lisätä. Tähän voi liittyä pelot diversiteetistä aiheutuvista haasteista kuten mainittu englanninkielisyys. Kuitenkin muita haasteita tuli vähän aineistosta esille. Esihenkilöt kokivat myös diversiteetillä olevan hyötyjä, joita esitellään seuraavassa kappaleessa.

6.2 Esihenkilöiden tunnistamat hyödyt

Esihenkilöt olivat sitä mieltä, että tiimin diversiteetistä saatiin erilaisia hyötyjä. Aiempien tutkimuksien valossa voidaan todeta, että diversiteetillä on useita positiivisia vaikutuksia organisaatioon (Kansonen & Nissilä 2022, 131–144; Roberge & van Dick 2010; Tahvonen 2014). Mielenkiintoista oli, että hyödyistä puhuttaessa jäsenyksi kolme selkeää näkökulmaa. Nämä näkökulmat muodostuivat alateemoiksi, jotka ovat eri-ikäisyys ja erilaiset työkokemukset kilpailuetuna, ajattelu- ja toimintatapojen monipuolistuminen sekä erilaisuuden rikastava vaikutus arkeen. Havaitut hyödyt vastaavat tutkimuskysymykseen, joka selvittää, millaisia diversiteettiin liittyviä hyötyjä esihenkilöt tunnistavat. Teema vastaa samalla myös tutkimuskysymykseen, joka tutkii esihenkilöiden mahdollisuuksia hyödyntää diversiteetin kilpailuetua, sillä seuraavat koetut hyödyt ovat niitä, joita esihenkilöt kokivat hyödyntävänsä.

Ei me nyt pelkästään voida lähteä et se (diversiteetti) on kaikki kaikessa. Ei se ole myöskään mitätön asia et kultasen keskitien, kun löytää niin. -- Mutta usein siitä monimuotoisuudesta voi olla myös paljon apua ja paljon hyötyä, enemmän kun siitä voisi olla haittaa. -H2

Vaikka kaikki haastateltavista eivät olleet täysin vakuuttuneita diversiteetin merkityksestä organisaation kilpailueduissa, heiltä kuitenkin löytyi näkemyksiä aiheeseen. Eräs haastatelluista oli sitä mieltä, että diversiteetillä voisi olla enemmän hyötyä luovissa työtehtävissä verrattuna esimerkiksi insinöörin työtehtäviin, joissa päätökset perustuvat vahvasti luonnonlakeihin.

Sillä on suurempi merkitys joissain tehtävissä kuin toisissa. Ja näkisin, että esimerkiksi etenkin luovissa työtehtävissä sillä on suurempi merkitys, kuin jos mietitään esimerkiksi tämmöistä puhdasta insinööri työtä niin siinä ei päätökset perustu niinkään kenenkään mielipiteisiin, vaan se perustuu luonnonlakeihin ja vakioihin ja numeroihin. -H5

Henkilö kuitenkin myöhemmin korosti, että diversiteetillä voi olla merkitystä työntekijöiden arjessa, kuten käsitellään myöhemmin kappaleessa 6.2.3, joka tarkastelee erilaisuuden rikastavaa vaikutusta arkeen. Huomionarvoista onkin, että kaikki haastateltavat mainitsivat vähintään yhden positiivisen näkökulman, joka liittyy diversiteetin tuomiin mahdollisuuksiin.

6.2.1 Eri-ikäisyys ja erilaiset työkokemukset kilpailuetuna

Monet haastateltavat nostivat esille, että tiimin eri-ikäisyydestä ja erilaisista työkokemuksista tiimi saa kilpailuetua. Haastateltavat kokivat, että on todella tärkeää, että tiimissä on sekä vanhoja, että nuoria työntekijöitä, sillä eri sukupolvet toivat mukanaan erilaisia vahvuuksia. Vanhempien henkilöiden tiimissä katsottiin lisäävän tiimin turvallisuuden tunnetta, rauhallisuutta sekä harkitsevaisuutta positiivisesti. Erityisesti tiukoissa ja stressaavissa muutostilanteissa vanhemmista työntekijöistä koettiin olevan paljon hyötyä, sillä he toivat tiimiin kokemuksen kautta tulleen turvallisuuden tunteen sekä hallitumman lähestymistavan muutokseen. Nuoremmat työntekijät koettiin taas alttiimpana stressille ja heillä koettiin olevan suurempi riski kuormittua.

Vanhemmilla on tietynlainen työote jo, ne ei niin kun hötkyile paikasta toiseen. Kyllä huomaa et ne kenellä on vähemmän virkaikää niin sanotusti niin niillä on tahdikkaampi työote, ja sillä tarkoitan sitä et ehkä ne kuormittuu helpommin ja vähän sinkoillaan paikasta toiseen ja miljoona asiaa samaan aikaan työnalle et niillä vanhemmilla on selkeästi tasaisempi ote. -H8

H6: ”Et tiukat tilanteet, joita joka projektissa tulee niin, miten niistä selvittää nii siinä huomaa sen eron sitten et kuka on se vanha ja kuka se nuorempi.”

Miina: ”Tuoko vanhemmat sitten vähän rauhallisuutta muutokseen?”

H6: ”Ne tuo tietynlaista turvallisuuden tunnetta ja luottamusta. Et ne on silleen et tämä kuuluu tähän et älkää nyt olko niin hermostuneita et ei ole ensimmäinen kerta, kun täällä ollaan ja aina niistä on selvitty.”

Haastateltavat näkivät, että eri-ikäisyys rikastuttaa tiimin osaamispääomaa, mikä on myös aikaisempien tutkimuksien mukaan yksi diversiteetin mahdollisista hyödyistä (Hongyi ym. 2017). He arvostivat erityisesti vanhempien työntekijöiden laajaa kokemuspohjaista osaamista, mutta myös nuoret työntekijät nähtiin merkittävinä tiimin kehityksen edistäjinä tarjoamalla uusia ja ajankohtaisia ideoita. Nuorempien työntekijöiden katsottiin tuovan tiimiin

vankkaa teknologiaosaamista, kun taas vanhempien työntekijöiden odotettiin oppivan näitä teknologiaan perustuvia uusia työkaluja ja -tapoja. Kuitenkin haastateltavat korostivat, että vanhemmilla oli suuri halu oppia uusista teknologian tuomista mahdollisuuksista. Eri-ikäisyyden koettiin siis edistävän innovaatiota, oppimista ja tehokasta työskentelyä organisaatiossa.

Jos puhutaan siitä iästä tai työkokemusta, mitkä usein menevät käsikädessä niin kyllähän se helpottaa tiimin työskentelyä, kun siellä on niitä kokeneita kehäkettuja. Myös sen mä näen vahvuutena et on myös semmoisia vasta alkajia ja työelämänsä alussa olevia, koska yleensä sieltä tulee paljon näkemyksiä ja uusia toimintatapoja. -H2

Esimerkiksi vanhemmat kaverit niin mielenkiinnolla kuuntelee, kun lähetään puhumaan tekoälystä tai jostain muusta, mistä heillä ei ole tällä hetkellä välttämättä tuon taivaallista hajua. -- Nii ja sitten taas toisinpäin nuorimmat kaverit poimivat hienosti näitä kokemuspohjaista tietoa taas näiltä vanhoilta kavereilta ja millä tavalla on aikaisemmin toimittu. -H5

Nuoret kaverit, jotka on tullut tänne suoraan jostain ammattikorkeakoulusta nii nehän on syntyneet tietokoneet tai pleikkari tai kännykkä kädessä. Sitten taas me vanhat ollaan jouduttu se tässä matkanvarrella opettelemaan. -- Ehkä nuoret kaverit ovat laittaneet meidät vanhat vähän tsemppaamaan tietyissä asioissa et myöskin vastaanottavaisemmiksi uusissa menetelmissä. -- Se on näkemystä laajentava ehdottomasti. Uutta näkökulmaa tarvitaan aina, meidän täytyy joka päivä miettiä sitä et, miten me voimme olla huomenna parempia ja nopeampia. -H6

Kuitenkin osa haastateltavista nosti esille, että eri-ikäisyys voi myös aiheuttaa haasteita tiimille. Esille tulleet haasteet liittyivät tiedon jakamiseen sekä työilmapiiriin. Eräs haastateltava kertoi, että saman ikäiset työntekijät saattavat olla samanhenkisiä ja löytää helpommin yhteisen sävelen keskenään ja eri-ikäisillä työntekijöillä taas voi olla hankaluuksia muovautua tiimiksi. Toinen taas nosti esille, että vanhemmilla työntekijöillä voi olla sellaista tietoa, jota ei ole kenelläkään muulla. Tämän vuoksi vanhempien työntekijöiden mahdollinen poistuminen työpaikalta voisi aiheuttaa merkittäviä haasteita, kun heidän mukanaan lähtee arvokasta tietoa ja osaamista.

Jos kaikki olisi saman ikäisiä niin mä luulen et se tiimin yhteen muovaantuminen ja luottamuksen tuleminen helpottuisi. Ainakin, mitä oman työkokemuksen kannalta. Olen aina ollut semmoisessa paikassa, missä on ollut paljon oman ikäisiä. Kaikki on ehkä saman henkisiä myös silloin ja löytää sen yhteisen sävelenkin helpommin. -- Yhteen muovaantuminen nii, jos on paljon sitä ikäjakauma nii se on aina ehkä hiukan haasteellisempaa. -H2

Siinä on taas se et he ei ihan hirveen monta vuotta ole enää meidän kanssa. Nyt rupeaa olla vähän semmoinen että, miten me jaetaan tämä tieto. -- Meillä nyt

tietenkin paljon on tilanteita et nämä vanhemmat, kun on kauan talossa ollut nii osaa kaivaa muistinsa syövereistä asioita, mitkä on tota aa silloin kakskyt vuotta sitten oli tämmöinen juttu ja silloin tehtiin näin. -H7

Haasteet liittyvät siis pääasiassa vuorovaikutukseen, johon saattaa tulla myös aikaisempien tutkimuksien mukaan haasteita diversiteetin lisääntyessä (Keisala 2012, 8–15). On kuitenkin huomattava, että nämä vuorovaikutukseen liittyvät haasteet voivat olla pääosin hallittavissa ja ehkäistäväissä, kun siihen panostetaan tietoisesti ja aktiivisesti.

Yhteenvetona voidaan todeta, että eri-ikäisyyden koettiin tuovan monipuolisuutta ja rikkautta tiimin toimintaan. Nuoret työntekijät voivat tarjota uutta energiaa, tuoreita näkökulmia ja ajankohtaista teknologista osaamista, kun taas vanhemmilla työntekijöillä on laaja kokemuspohja, rauhallisuutta ja kykyä ratkaista ongelmia. Näiden erilaisten vahvuuksien yhdistäminen oli esihenkilöiden mielestä merkittävä voimavara tiimeissään.

6.2.2 Ajattelu- ja toimintatapojen monipuolistuminen

Diversiteetin ajateltiin monipuolistavan myös ajattelu- ja toimintatapoja. Esihenkilöt pitivät diversiteettiä äärimmäisen tärkeänä osana tiimin kehitystä, sillä ajattelutapojen laajentumista pidettiin ehtona muutokselle. On aikaisemmin tutkittua, että itsestään selvät asiat kyseenalaistetaan helpommin, kun työyhteisössä on erilaisia näkemyksiä ja monet esihenkilöt olivat asiasta samaa mieltä (Yli-Kaitala ym. 2013, 13). Esihenkilöt nostivat esille, että erilaisia näkökulmia saadaan muun muassa eri työkokemuksista, koulutuksista, kansalaisuuksista, kulttuureista sekä aikaisemmin mainitusta eri-ikäisyydestä.

Mun mielestä se (diversiteetti) on erilaisia vahvuuksia, osaamisia, toimintamalleja, tapoja ajatella ja nähdä maailmaa, joka on aina rikkaus. Jos me katsotaan kaikki tätä samaa palloa samalla tavalla nii eihän mikään kehity, kun me ei nähdä siinä mitään korjattavaa tai me nähdään kaikki asiat samalla tavalla. -H3

Myös, kun meillä on hyvin erilaisia koulutustaustoja nii se tuo jo pelkästään näkökulmaa erisuunnista elikkä pystytään silloin käsittelemään asioita monesta näkökulmasta. Et ei vaan tuijoteta asioita siitä samasta suunnasta. -- Eli ei jämähdetä niihin pelkkiin yksiin työtapoihin tai et aina tehtäisi kaikki samalla tavalla, vaan se et mun mielestä se tuo uusii näkökulmia ja se tuo myös kilpailukykyä, kun me kehitymme aika paljon sen kautta, kun meillä on vähän erilaisia taustoja täällä. -H6

Muutama haastateltava nosti esille nimenomaan eri kansalaisuuksista ja kulttuureista saatavia kilpailuetuja. Eri kansalaisuuksista tiimissä koettiin olevan positiivinen vaikutus muun muassa asiakassuhteisiin, monikulutturiseen viestintään sekä verkostoihin. Aikaisempien tutkimuksien perusteella eri kulttuureista tulevat työntekijät pystyvät ottamaan paremmin

huomioon erilaiset ihmiset ja näin laajentaa asiakaskuntaa (Visti & Härkönen 2005, 13). Haastatteluaineiston perusteella myös esihenkilöt olivat havainneet saman positiivisen vaikutuksen erilaisista kulttuureista ja kansalaisuuksista tiimissä. Erityisesti verkostot ja kommunikoinnin helpottuminen nähtiin merkittävänä hyötynä.

Hän (työntekijä) puhuu kyllä suomea, mutta toinen kansalaisuus on (kansalaisuus poistettu) ja sekin on vaikuttanut tosi positiivisesti et kerran meidän asiakas on tällä hetkellä (kansalaisuus poistettu) niin hänen kanssaan pystynyt monia juttuja käymään läpi nii et hän on ollut vaikka tulkkina tai muuta ja sit hän heittelee välillä vitsejä oman kulttuurin puolesta. -H8

Jos nyt vertaan siihen, kun oli useampia kansalaisuuksia niin kyllä se suurin positiivinen vaikutus on nimenomaan tullut niistä heidän työkokemuksistaan ja kontakteistaan mitä heillä taas on ollut. Eli heillä on ihan omat verkostot myöskin niistä maista, mistä he ovat lähtöisin niin mä näkisin et ehkä sitä kautta ne suurimmat hyödyt tulee. -H5

Organisaation kehittyminen on elinehto organisaation toiminnalle, joten diversiteetin tuomat erilaiset ajattelu- ja toimintatavat voidaan ajatella lisäävän organisaation kilpailukykyä. Erilaiset näkemykset ja lähestymistavat tuovat uutta näkökulmaa ja luovat edellytyksiä innovaatioille (Visti & Härkönen 2005, 12). Monipuolinen työympäristö, jossa on erilaisia työkokemuksia, koulutustaustoja, kansallisuksia ja kulttuureja, voi tarjota tuottoisan maaperän uusien ideoiden syntymiselle, vanhojen käytäntöjen kyseenalaistamiselle sekä tehokkaalle ongelmanratkaisulle. Lisäksi tutkimusaineiston mukaan diversiteetti voi parantaa organisaation kommunikointia asiakaskuntaa kohtaan, joka voi parantaa asiakastyytyväisyyttä.

6.2.3 Erilaisuuden rikastava vaikutus arkeen

Osa haastateltavista nosti esille, kuinka erilaiset ihmiset vaikuttavat arkeen positiivisesti. Erityisesti eri kansallisuudet ja kulttuurit nähtiin vaikuttavan työympäristöön positiivisesti, sillä he tunnistivat, että nämä toivat lisää väriä ja rikkautta työpaikan arkiseen kanssakäymiseen ja erityisesti epäviralliseen keskusteluun. Erilaisilla kulttuureilla ja kansalaisuuksilla ajateltiin myös olevan positiivinen vaikutus jopa tiimihenkeen. Vaikka työntekijöiden arjen monipuolistuminen ei välttämättä suoraan vaikuta organisaation kilpailukykyyn, tämä voi parantaa sitä epäsuorasti parantamalla tiimihenkeä ja työntekijöiden hyvinvointia, jolla on merkittävä positiivinen vaikutus organisaatioon (Visti & Härkönen 2005, 13).

Tietenkin tähän tällaiseen yleiseen työhyvinvointiin tuo niin sanotusti lisää väriä tähän siviilipuolen keskusteluun, vaikka ruokatauot tai mitä tahansa nii se et ei ole ehkä nii tasapaksua porukkaa nii kyllähän se pelkästään hyvä asia on. Mikä nyt huomattu tässäkin, kun on ollut näitä eri esimerkiksi kansalaisuuksia nii kyllä se tuo lisää väriä kahvipöytäkeskusteluun. -- Siitä tulee erilainen fiilis, kun tulee toimistolle, kun siellä on monella eri kansalaistaustalla olevaa kaveria. En mä koe, että sillä on vaikutusta tehtävien suorittamiseen, mutta yleinen työviihtyvyys ehkä paranee silloin, kun on laajempi kirjo eri kansallisuuksia. -H5

Kyllä tämä yks erikansalainen vaikuttaa ja hän nimenomaan vaikuttaa positiivisella tavalla, koska hän on vähän semmoinen ilopilleri. Myöskin se et hän osaa arvostaa ja mun mielestä hän on opettanut meidän tiimillemme paljon pienienkin asioiden arvostamista. Ja just huumorin lisääntyminen tietyllä tavalla, vaikka sitä mun tiimissä muutenkin riittää. -H6

Mitä on esihenkilötehtävissä huomannut, nii mulla on ollut töissä eri kansallisuuksia niin ne ovat myös persoonina ehkä erilaisia. -- Esimerkkinä nyt vaikka kiinalainen tai thaimaalainen nii he ovat tosi positiivisia ja lempeitä niin jos siellä on sen tyyliä kulttuurivivahteita, mitä sinne tiimiin tulee nii se saattaa tuoda siihen tiimihenkeenkin positiivisia piirteitä. -H8

On hyvä kuitenkin huomata, että esihenkilöt voivat yhdistää positiiviset vaikutukset yksittäisiin henkilöihin ja heidän ominaisuuksiinsa. Esimerkiksi, jos yksittäinen henkilö, olipa hän sitten suomalainen tai jonkin muun kansalainen, vaikuttaa myönteisesti työilmapiiriin, tämä vaikutus voi olla samanlainen riippumatta hänen kansallisuudestaan. Toisin sanoen, eri kansalaisuudella ei välttämättä ole suoraa vaikutusta tiimihenkeen, jos positiivinen vaikutus perustuu yksilön ominaisuuksiin. Yhteenvetona voidaan kuitenkin todeta, että eri kansallisuuksien ja kulttuurien edustajien läsnäolo työpaikalla nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia työympäristöön ja työhyvinvointiin. Monimuotoisuus voi siis rikastuttaa työyhteisön vuorovaikutusta, lisätä työviihtyvyyttä ja edistää tiimin yhteistyötä.

6.3 Rekrytointi diversiteetin lisääjänä ja siihen liittyvä haasteet

Yksi tutkimukseni tavoite oli selvittää, miten esihenkilöt pystyvät muokkaamaan tiimin diversiteettiä ja onko sen muokkaukselle esteitä tai haasteita heidän näkökulmastaan. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että pelkästään rekrytoinnilla pystytään muokkaamaan diversiteettiä, jos näin haluttaisiin. Lähes kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että käytännössä rekrytoinnin avulla diversiteetin lisääminen on hankalaa tai lähes mahdotonta. Diversiteetin muokkaukselle koettiin olevan siis haasteita ja jopa konkreettisia esteitä. Nämä esille tulleet haasteet ja esteet olivat seuraavat: organisaatio ei rekrytoi tällä hetkellä, uusi työntekijä valitaan osaamisen perusteella, yleensä on vain yksi pätevä hakija, ei voida rekrytoida identiteettiin vaikuttavan tekijän takia sekä aikaisemmin mainittu englanninkielisyys. Vaikka

esteitä ja haasteita koettiin, esihenkilöt kuitenkin ajattelivat, että periaatteessa he voivat vaikuttaa tiimin diversiteettiin rekrytoinnin avulla.

Kyllä mä siinä vaiheessa, jos uusia otetaan, nii kyllä mä siinä vaiheessa pääsen vaikuttamaan (tiimin diversiteettiin). -H7

On selvää, että diversiteettiä on mahdotonta lisätä, jos organisaatiossa ei rekrytoida uusia työntekijöitä. Useampi henkilö nosti esille, että rekrytoinnin puutteellisuus on haasteena diversiteetin lisäämiselle. Organisaatiossa on kuitenkin jossain vaiheessa täytynyt rekrytoida, ja vaikka esihenkilöt tunnistavat rekrytoinnin potentiaalinen diversiteetin lisäämisessä, kukaan ei maininnut tietoisesti tavoitelleensa diversiteettiä rekrytoinnin avulla aiemmin. Tämä voi tarkoittaa, että organisaatiossa on saattanut olla vähäisempi kiinnostus tai tietoisuus diversiteetin edistämiseksi rekrytointiprosessin avulla.

En mä siihen kauheasti pysty (vaikuttamaan tiimin diversiteettiin). Meillä on niin pieni tiimi, vaihtuvuus on onneksi tosi pientä. Toki sitten, jos rekrytointi tilanne olisi mahdollinen nii tottakai se silloin tulisi huomioituu niistä hakijoista, jotka avointa pestiä sitten hakisi. Sitten se täytyy huomioida missä on osaamiset ja tämä diversiteetti tulisi kyllä ehdottomasti katsottua. Mutta tällä hetkellä meidän vaihtuvuutemme on käytännössä nolla. -H3

Toiseksi haasteeksi koettiin, se että rekrytointitilanteessa valitaan usein pelkästään osaamisen ja sopivuuden perusteella. Esihenkilöt usein korostivat osaamisen ja pätevyyden merkitystä rekrytointiprosessissa. Osa haastateltavista olivat sitä mieltä, että rekrytointipäätös tulisi tehdä sen perusteella, kuka on paras kyseiseen rooliin, eikä muiden tekijöiden kuten iän, sukupuolen, koulutustaustan tai kansalaisuuden perusteella. Tämä viittaa siihen, että he pitävät osaamista tärkeämpänä, kuin tiimin diversiteettiä. Rekrytoinnissa onkin olennaista harkita, millaista työvoimaa organisaatio tarvitsee ja millaiset ominaisuudet ja kokemukset ovat tarpeen tiimin tehokkaalle toiminnalle (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020). Tämä voi sisältää pyrkimyksen monimuotoisuuteen ja erilaisiin näkökulmiin tiimissä. Esihenkilöt eivät kuitenkaan tulleet ajatelleeksi tätä.

Kyllä mä koen, että rekrytoinneissa ja muissa nii se otetaan sillä tavalla huomioon, että jos siellä on osaamista ja ei tavallaan syrjitä eriasioista vaan katsotaan, kuka on paras rooliin. Ikään, sukupuoleen, koulutustaustaan katsomatta. -H8

Tottakai rekrytoinnilla pystyisi vaikuttamaan sitten taas, jos etsii uutta työntekijää nii siinä kohtaa ehkä pitää unohtaa se ikä ja koulutustaustakin osaltaan ja kansalaisuus ja kieli ja etsiä sitä tekijää. Ei pelkästään näitten tekijöiden pohjalta vaan kokonaiskuvan ja osaamisen pohjalta. Mutta joo kyllähän siinä on vaikutusmahdollisuus. -H2

Kuitenkin aineistosta ilmenee, että esihenkilöillä on halu rekrytoida avoimesti. Esimerkiksi maininta anonyymien rekrytoinnin mahdollisuudesta osoittaa esihenkilön pyrkimystä vähentää ennakkoluuloja ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvää syrjintää (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021).

Lähtökohtaisesti palkkaus-kriteerit niin voi ihan hyvin tehdä anonyymina tai näkemättä edes kavereita siellä toisessa päässä et se on muut asiat mitkä vaikuttavat, kuka on pätevä mihinkin tehtävään, mutta ei siitä monimuotoisuudesta ainakaan haittaa ole. -H5

Muutama esihenkilö nosti esille myös, että yleensä rekrytointiprosessissa on vain yksi pätevä hakija, joka erottuu selvästi muista ja tulee valituksi. On selvää, että jos avoimeen työtehtävään on hakenut vain yksi henkilö, jonka osaaminen vastaa avoimen paikan vaatimuksia, esihenkilön mahdollisuudet tietoisesti lisätä diversiteettiä ovat rajalliset. Tässäkin kuitenkin korostuu esihenkilöiden keskittyminen hakijoiden osaamiseen ja soveltuvuuteen tietyllä tehtävälle, kuin diversiteetin tietoiseen edistämiseen rekrytoinnin kautta.

Miina: ”Pystytkö esimerkiksi rekrytoinnilla vaikuttamaan tiimin diversiteettiin?”

H4: ”No joo, jos on sellainen tilanne et on kaksi hyvää vaihtoehtoa. Kun olen ollut rekrytoimassa, mulla on yleensä ollut se viimeinen kortti tai et se selkeästi erottuu et tässä se on. Et en muista et ei varmaan ikinä ole ollut tilannetta et loppuvaiheessa olisi kaks hyvää vaihtoehtoa. Kyllä se aina on et joku erottuu muista. Siinä tulee joku tatsi ja tuntuma et tämä se on, et tällä mennään. ”

Miina: ”Eli siinä rekrytointi vaiheessa ei niinkään keskitytä siihen vaan mennään se osaaminen edellä ja miten se täyttää sen paikan.”

H4: ”Kyllä, soveltuvuus kyseiseen tehtävään.”

Toisaalta se, että osaavia henkilöitä on vähän työmarkkinoilla, on pakottanut tiimiä lisäämään diversiteettiä. Kun osaavia työntekijöitä ei löydy Suomesta, tiimin on ollut pakko löytää henkilö ulkomailta, joka väkisin lisää tiimin diversiteettiä. Kyseinen esihenkilö piti tätä kuitenkin positiivisena asiana.

Lähinnä se mikä rajoittaa paljon (rekrytointia) on se et me teemme hyvin spesiaaleja asioita tässä tiimissä. Siellä on niin oman alansa spesiaalitekijöitä et enemmän se on se puoli mikä rajoittaa, kun osaavia henkilöitä ei vaan tahdo olla. Se on negatiivisesti sanottu, jos sanon et se on pakottanut katsomaan Suomen rajojen ulkopuolelle. -- Et tilanne usein vaatii sen. -H6

Kuten jo ensimmäisessä teemassa kävi ilmi, esihenkilöt olivat sitä mieltä, että diversiteetin lisääntyessä saattaa olla riski vuorovaikutuksen vaikeutumiseen. Tämän takia osa

esihenkilöistä oli sitä mieltä, että rekrytoidun henkilön pitää osata suomen kieltä. Tämä kriteeri voi karsia paljon hakijoita, jotka nimenomaan lisääisivät merkittävästi tiimin diversiteettiä. Siksi tämä on kiistatta haaste, joka hankaloittaa diversiteetin muokkausta. Osan mielestä oli selvää, että suomen kielen taito on pakollista työn suorittamisen kannalta. He kertoivat, että ohjeistusten, järjestelmien sekä tiimin kommunikoinnin suomenkielisyys olivat keskeisiä syitä siihen, miksi uusien työntekijöiden on osattava suomen kieltä.

Ei liity (tiimin monipuolistamiseen haasteita). Tai no tietenkin, että meillä täytyy pystyä toimimaan suomen kielellä niin se vähän heti rajaa sitä. -H1

Nii sen takia on välttämätöntä et on se yks yhteinen kieli. Ja koska meillä on niin paljon suomea puhuvia niin siksi suomen kieli on se pakollinen kieli. -H7

Yksi vastaajista nosti esille, että ei voi rekrytoida identiteettiin liittyvän ominaisuuden perusteella. Esihenkilö korosti, että on laitonta ja syrjivää jättää henkilö rekrytoimatta esimerkiksi sukupuolen tai uskonnon perusteella. Hän kuitenkin jatkaa, että olisi vastuutonta rekrytoida henkilö näiden ominaisuuksia perusteella.

Sehän olisi peräti laitonta vai lasketaanko se syrjinnäksi, jos esimerkiksi jättäisit jonkun ottamatta töihin, jos se johtuisi sen sukupuolesta tai uskonnosta tai mistään muustakaan. Yhtä lailla olisi vastuutonta palkata joku töihin niiden asioiden takia. Eli siinä mielessä kyllä pystyn siihen vaikuttamaan, jos minä olen se, ketä päättää, ketä tänne rekrytoidaan, mutta toisaalta ei mulla ole mitään halua rekrytoida minkään näiden edellä mainittujen ominaisuuksien perusteella vaan se on muut asiat mitkä vaikuttavat siihen. -- Eli kyllä se on riippuvainen nimenomaan sitten tavallaan siitä toimenkuvasta mihin sitä henkilöä ollaan rekrytoimassa ja siinä tapauksessa sen ymmärtää, että johdon suunnalta voi tulla toive, että tarvitaan tämän tyyppin edustajia enemmän töihin. Mutta ei se voi olla, että hankitaan vaan diversiteettiä diversiteetin takia, vaan kyllä siinä täytyy olla joku muu syy taustalla. Tapauskohtaisesti kyllä ymmärrän. -H5

Vastauksessa korostuu esihenkilön halu palkata osaamisen perusteella ja haluttomuus palkata henkilö diversiteetin näkökulmasta. On kuitenkin täysin mahdollista, että jotakin identiteettiin vaikuttavaa tekijää suositaan työnhaussa. Esimerkiksi organisaatio voi ottaa käyttöön erilaisia kiintiöitä, joiden tarkoitus on parantamaa heikommassa asemassa olevien henkilöiden tai vähemmistöjen asemaa ja osallisuutta työelämässä (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020, 67). Tai yritys voi esimerkiksi ottaa tavoitteeksi nostaa naisten osuutta henkilöstössä (Hovi-Horkan 2024). Myös laissa säädetyssä yhdenvertaisuuslaissa positiivisen erityiskohtelua saa käyttää tiettyyn ryhmään kuuluvien henkilöiden aseman ja olosuhteiden parantamiseksi (Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325). Tämä tarkoittaa sitä, että rekrytointiprosessin tulisi perustua ennen kaikkea henkilön osaamiseen ja soveltuvuuteen tehtävään, vaikka tietyissä

tilanteissa voidaan asettaa tavoitteita tiettyjen identiteettiin vaikuttavien tekijöiden edustavuuden lisäämiseksi organisaatiossa.

Esihenkilöt kokivat siis, että periaatteessa pystyvät vaikuttamaan tiimin diversiteettiin rekrytoinnin avulla, mutta käytännössä tämä ei toteudu, eikä näin olla toimittu aikaisemmin organisaatiossa. Vastauksista korostui esihenkilöiden halu palkata työntekijä osaamisen ja soveltuvuuden pohjalta. Näin ollen, vaikka esihenkilöt saattoivat haluta lisätä diversiteettiä, käytännössä tämä tavoite saattoi jäädä toissijaiseksi rekrytointiprosessin muiden prioriteettien rinnalla. Sama ilmiö toistui myös ensimmäisessä yläteemassa: esihenkilöt tunnistivat diversiteetin lisäämisen tärkeyden, mutta he eivät systemaattisesti pyrkineet tai ymmärtäneet lisätä sitä organisaatiossaan.

6.4 Diversiteetin hyödyntämätön kilpailuetu

Viimeinen tutkimuskysymykseni oli selvittää, kuinka esihenkilöt kertovat pystyvänsä hyödyntämään tiimensä diversiteettiä. Aineistosta käy ilmi useita kohtia, joista voi päätellä, että tiimien diversiteetin tarjoamaa kilpailuetua ei hyödynnetä ainakaan maksimaalisesti. Neljäs teema käsittelee näitä syitä, mistä voi päätellä tiimeissä oli jäljellä hyödyntämätöntä kilpailuetua. Näitä syitä olivat, että esihenkilöt ajattelivat diversiteettiä yhdenvertaisuus ja tasa-arvokysymyksenä, diversiteettiä hyödynnettiin vähän tai ei ollenkaan, ylhäältä päin koettu ohjaus koettiin matalaksi sekä tiedon ja osaamisen jakamisen kehittämistarpeet. Tässä alaluvussa tiivistän aineiston perusteella, ettei tiimien koko diversiteetin potentiaalia hyödynnetty. On kuitenkin tärkeää huomata, että tilanteen saavuttaminen, jossa hyödynnetään täysin diversiteetin mahdollistama kilpailuetu saattaa olla käytännössä hyvin vaikeaa, ellei jopa mahdotonta.

Esihenkilöt halusivat nostaa monta kertaa esille, ettei erilaisuus saisi vaikuttaa työskentelyyn niin negatiivisesti kuin positiivisestikaan. Vaikutti siltä, että diversiteetti tarkoitti monille enemmän tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta, kuin mahdollista kilpailuetua. On erittäin tärkeää, että esihenkilöt pitivät näitä arvoja tärkeinä, sillä inklusiivinen ja tasa-arvoinen työyhteisö on edellytys sille, että diversiteetistä on saatavissa positiivisia hyötyjä (Bourke & Dillon 2018, 85). Haastattelun alussa pyysin esihenkilöitä kuvailemaan tiimin tasa-arvoa asteikolla 1–5. Haastateltavat kokivat tasa-arvon olevan tasolla 3–5, ja vastauksien keskiarvo oli jopa 4,6. Useampi esihenkilö oli myös sitä mieltä, että tasa-arvo tiimeissä oli viime aikoina parantunut. Esihenkilöt siis pitivät tasa-arvoa tärkeänä asiana ja heidän mielestään tiimit olivat todella tasa-arvoisia. Osan vastauksista kuitenkin huomasi, että tasa-arvon takia erilaisuus ei saisi

näkyä työssä, joka taas voi estää diversiteetistä hyötymisen. Inklusiivinen johtaminen tarkoitti, että erilaisuutta arvostetaan sekä hyödynnetään (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009; Ferdman 2014). Jos ajatellaan, että erilaisuus ei saa vaikuttaa työntekoon, on sitä myös mahdotonta silloin hyödyntää.

Puolet on naisia ja puolet miehiä. --. Mutta ei se meidän työhömme vaikuta. Yhtä lailla me se työ tehdään riippumatta siitä mimmoiset housut meillä on jalassa. -H3

Et ei eri ihmisten taustat vaikuta mun mielestä millään tavalla työn suorittamiseen ja se on itsellä tullut jossain määrin sillä tavalla luonnostaan. Siitä syystä ei ole koskaan uhrannut ajatustakaan tälle asialle (diversiteetille) sen enempään. -H5

Monille haastateltaville diversiteetti sanana herätti ajatuksia tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta. Vastauksissa korostui tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden merkitys tiimeissä. Tämä viittaa siihen, että vastaajat pitivät diversiteetissä ensisijaisena tasavertaisuuden periaatetta. Diversiteetin huomioiminen työelämässä onkin tärkeää ennen kaikkea tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden takia (Tasa-arvolaki 1986/609; Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325). Kuitenkin, jos esihenkilöt ymmärtävät diversiteetin merkityksen pääasiassa tasa-arvokysymyksenä, voi olla, että se vie huomion pois kilpailuetua tuovista näkökulmista.

No se tietysti herättää lähinnä tasapuolisuutta sen ihmisen taustasta tai iästä tai sukupuolesta tai mistään tahansa asiasta riippumatta. Miten sitä ihmistä kohdellaan tai minkälainen hän on tiimin jäsenenä. -- Mun mielestä siinä esiintyy tällöinen iso sana kuin oikeudenmukaisuus et kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti samalla tavalla et kaikki on tasavertaisia. -H6

Tutkimuksestani kävi ilmi, että diversiteettiä hyödynnettiin kahdella tavalla: ohjaamalla osaamista eli jakamalla työtehtäviä yksilöiden vahvuuksien mukaan sekä tiedostamalla erilaisuus. Monet esihenkilöt olivat sitä mieltä, että diversiteetin hyödyntämistä on se, että työntekijöille löydetään oikea rooli, jossa hän voi tuoda omaa osaamista ja näkökulmia esiin. Esihenkilöt kokivat, että he osasivat tämän taidon hyvin.

Toiset ovat enemmän yksinään pakertavia, tekee sitä omaa työtään ja osa-alueitaan siellä ja toiset ovat niitä, jotka haluaa liidata ja johtaa ja olla niissä palavereissa ja antaa niitä omia mielipiteitään ja tuoda niitä omia näkökantojaan sinne nii sit vaan pitää pistää ihmiset oikeaan paikkaan nii sillä me se hoidetaan. Siten sitä pystyy hyödyntämään. -H6

Mulle tulee vaan joku psykologinen ihmisten lukutaito mieleen et sit täytyy osata katsoa just, että missä kukin voisi avustaa tai tulla kuuluksi sen oman parhaan osaamisensa valossa. Just jos on sitä työhistoriaa tai osaamista tai kielitaitoa tai mitä ikinä et pystyisi kuulemaan just heidän ajatuksiaan ja ideoita. Kyllä mä ainakin toivon, että mulla on tätä osaamista. Kyllä mä ainakin koen et osaan

työkokemukseni perusteella jollain tavalla pohtia et, miten se vaikuttaa ja miten sitä voi hyötykäyttää. -H8

Osaamisen ohjaus ei kuitenkaan välttämättä ole diversiteetin hyödyntämistä, koska se voi keskittyä enemmän yksilön vahvuuksien ja osaamisen kehittämiseen ilman erilaisuuden huomioimista. Diversiteetin hyödyntämisessä pyritään tuomaan esiin erilaisia näkökulmia, kokemuksia ja osaamista, jotka voivat täydentää ja rikastuttaa tiimin toimintaa. Osaamisen ohjauksessa painopiste voi olla yksilöiden valmiuksien kehittämisessä tietyille tehtäville tai rooleille ilman tietoista pyrkimystä hyödyntää erilaisuutta ja monimuotoisuutta tiimin eduksi. Joka tapauksessa diversiteetin hyödyntäminen sekä osaamisen ohjaus ovat tärkeitä asioita tehokkaan tiimityön kannalta.

Osa esihenkilöistä oli sitä mieltä, että hyödyntää diversiteettiä tiedostamalla sen. Erilaisten näkökulmien ja osaamisen hyödyntäminen vaatiikin ensin erilaisuuden tunnistamista ja ymmärtämistä. Erilaisuuden tiedostaminen on myös edellytys inklusiiviselle työympäristölle, joka taas on edellytys diversiteetin hyödyntämiselle (Ferdman 2014). Eräs vastaaja nosti esille uteliaan luonteenpiirteensä, jota onkin tärkeä piirre monimuotoisen tiimin esihenkilöllä (Kansonen & Nissilä 2022, 139). Uteliaisuus voi kannustaa esihenkilöitä aktiivisesti tutkimaan ja ymmärtämään erilaisuutta, mikä puolestaan edistää diversiteetin tehokasta hyödyntämistä.

Mä sanoisin et se oikeastaan alkaa siitä, että osaa nähdä sen. Et tavallaan, jos sitä diversiteettiä ei tunnista niin silloinhan sitä ei pysty myöskään hyödyntää. -H3

Mä koen et oma luonteenlaatuni on siinä mielessä avoin ja utelias et haluaisi hyödyntää diversiteettiä niin pitkälle kuin mahdollista. Jos se lasketaan tässä kohtaan niin kyllä mä sitten koen et on jonkun näköset valmiudet hyödyntää diversiteetin mukana tuomia mahdollisuuksia. -H5

Joidenkin esihenkilöiden kohdalla kävi ilmi, että he eivät hyödyntäneet tiimin diversiteettiä lainkaan. Heidän mukaansa heillä saattoi puuttua tarvittavaa osaamista aiheeseen liittyen tai he eivät olleet yksinkertaisesti harkinneet diversiteetin hyödyntämistä. Tämä viittaa siihen, ettei kaikilla esihenkilöillä ainakaan tietoisesti ollut tavoitteena diversiteetin kilpailuetujen tavoittelemisen.

En mä sitä ole miettinyt, että miten sitä pystyisi sitä tiimin diversiteettiä oikeasti tai pystyykö sitä oikeastaan jalostamaan eteenpäin. En mä ole miettinyt sitä, kun kerran kysyit. -H4

Mä mietin et onko ensimmäinen kysymys mihin mä en osaa vastata (naurua). Mä en nyt koe et mulla on tällä hetkellä mitään osaamista (hyödyntää tiimin diversiteettiä). -H5

Vastauksista kuitenkin huomasi, että lähes kaikilla esihenkilöillä oli suurta motivaatiota hyödyntää tiimin diversiteettiä. Tämä motivaatio on edellytys diversiteetin hyödyntämiselle, koska hyödyntäminen tarvitsee esihenkilöltä aikaa ja resursseja (Dragoni ym. 2014). Osa myös toivoi koulutuksia aiheeseen liittyen, joka myös kertoo motivaatiosta diversiteetin hyödyntämiseen.

Aikaisemman tutkimuskirjallisuuden mukaan diversiteetin hyödyntämisessä tarvitaan suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteistä työtä, johon liittyy yhteiset pelisäännöt (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 12). Tämä korostaa johdon asemaa diversiteetin kilpailuedun hyödyntämisessä, sillä sen on luotava tavoitteet ja toimintamallit diversiteetin hyödyntämiselle, jos tätä kilpailuetua haluaan hyödyntää. Johdon sitoutuminen diversiteetin edistämiseen ja sen näkemiseen kilpailuetuna ovat ratkaisevia tekijöitä diversiteetin menestyksessä hyödyntämisessä. Kuitenkin aineistosta huomasi, että ylhäältä päin koettu ohjaus liittyen diversiteettiin oli vähäistä. Tämä viittaisi siihen, että esihenkilöillä ei ollut suurta tukea tai strategista suuntaa diversiteetin hyödyntämiselle.

Mä veikkaan et sitä ei pysähdytä mieltii aina ja tarpeeksi usein. Erilaisuus ainakin hyväksytään tällä hetkellä, --. Kyllä se erilaisuus on ihan hyväksytyy. Mahdetaanko sitä ymmärtää, kuinka paljon potentiaalia oisi erilaisuuden hyväksi käyttämisessä. Kuinka paljon potentiaalia siinä vois olla ja vielä enemmän. -H4

Tämä diversiteetti on nyt ensimmäinen kerta tämän työuran aikana, kun törmäsin koko asiaan tämän tutkimuksen myötä. En usko, että siellä on kovin isoja vaateita sen suhteen. -H5

No kyllä mä edelleen sanoisin, että jollain tavalla siitä puhutaan, mutta mulla on mielikuva, että sitä ei ymmärretä tai, että jos puhutaan, että pitäisi tehdä näin tai noin ja hyöty käyttää näin nii ei ymmärretä, että me puhutaan diversiteetistä ja mitä kaikkea se vois tarjota, jos sitä just johdolta asti tuettaisi enemmän. Mun mielestä me suhtaudumme hyvin erilaisuuteen. -H8

Kuitenkin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että tilanne on mennyt parempaan suuntaan. Alla olevasta vastauksesta huomaa, että keskustelu diversiteetistä on lisääntynyt ja joitakin aiheeseen liittyviä asioita edistetty. Hän kuitenkin toteaa, että käytäntöjen suhteen on vielä haasteita.

Se on mennyt nyt parempaan suuntaan tässä kohtaan. Et nythän asioista on ruvettu enemmän puhumaan ainakin. Joskus näyttää et käytäntö hakee vielä uomiaan mutta ainakin niistä on ruvettu puhumaan ja tuotu tiettyjä asioita esiin. -- Toki

siellä on jonkun verran työtä vielä tehtävänä. Mun mielestäni. Silloin tällöin tulee jotain juttuja vastaan et mä mietin et taas on kaunis sana, mutta teko jotain muuta. Mutta ehdottomasti ollaan menossa parempaan suuntaan tässä kohtaa. -H6

Suuri osa diversiteetin myönteisistä vaikutuksista perustuu vuorovaikutukseen sekä työntekijöiden erilaisiin tietoihin ja taitoihin (Visti & Härkönen 2005, 12). On arvattavaa, että diversiteetistä ei saada kaikkea hyötyä käyttöön, jos osaamisen ja tiedon jakamiselle on esteitä. Monimuotoisessa työympäristössä tulee kiinnittää myös erityistä huomiota vuorovaikutukseen ja viestintään, koska monimuotoisessa työyhteisössä esiintyy ennakkoluuloja, väärinymmärryksiä, viestintäongelmia ja epävarmuutta (Keisala 2012, 8–15). Esihenkilöt olivat sitä mieltä, että organisaatiossa on kehittämistarpeita etenkin tiedon ja osaamisen jakamisessa. Heidän mielestensä osaamista ja tietoa osattiin jakaa tiimin sisällä, mutta sitä toivottiin tapahtuvan enemmän yli osastorajojen. He myös toivoivat, että organisaatiossa osattaisiin paremmin tunnistaa sitä monipuolista osaamista, mitä organisaatiossa on jo.

Ehkä tietyllä tavalla sisäisten potentiaalien tunnistamista ja sisäisten työurien näkyväksi tekemistä ja niiden avaamista kentälle, jotta me pystyttäisiin paremmin tunnistaa se, että mitä eri lukematonta osaamista meillä tuolla on. -H3

Meidän tarvis enemmän oppii käyttämään sitä ympäristön osaamista, miksi me tutustumme samaan asiaan mitä toi viereinen toimistoihminen on perehtynyt viimeiset kaks kuukautta nii miksi mun pitää aloittaa alusta --. Tavallaan tiedon jakaminen on aika tuskallista. Joissakin paikoissa otetaan enemmän osaamista hyötykäyttöön mutta sitten on ihan hirveästi paikkoja, missä ei osata ottaa sitä mukaan ja se on mun mielestä siinä suhteessa surku et osittain kysymys on siitä et meillä ei ole aikaa kysellä et hei onko kukaan tutkinut tätä tai onko kukaan perehtynyt tähän ja se et me emme tunne tarpeeksi toisiamme. -- Et se on tiimityötä osittain, vaikka olisikin eri osastohaaraa nii yhteistyöntekeminen on joissakin asioissa vähän haastavaa. -H7

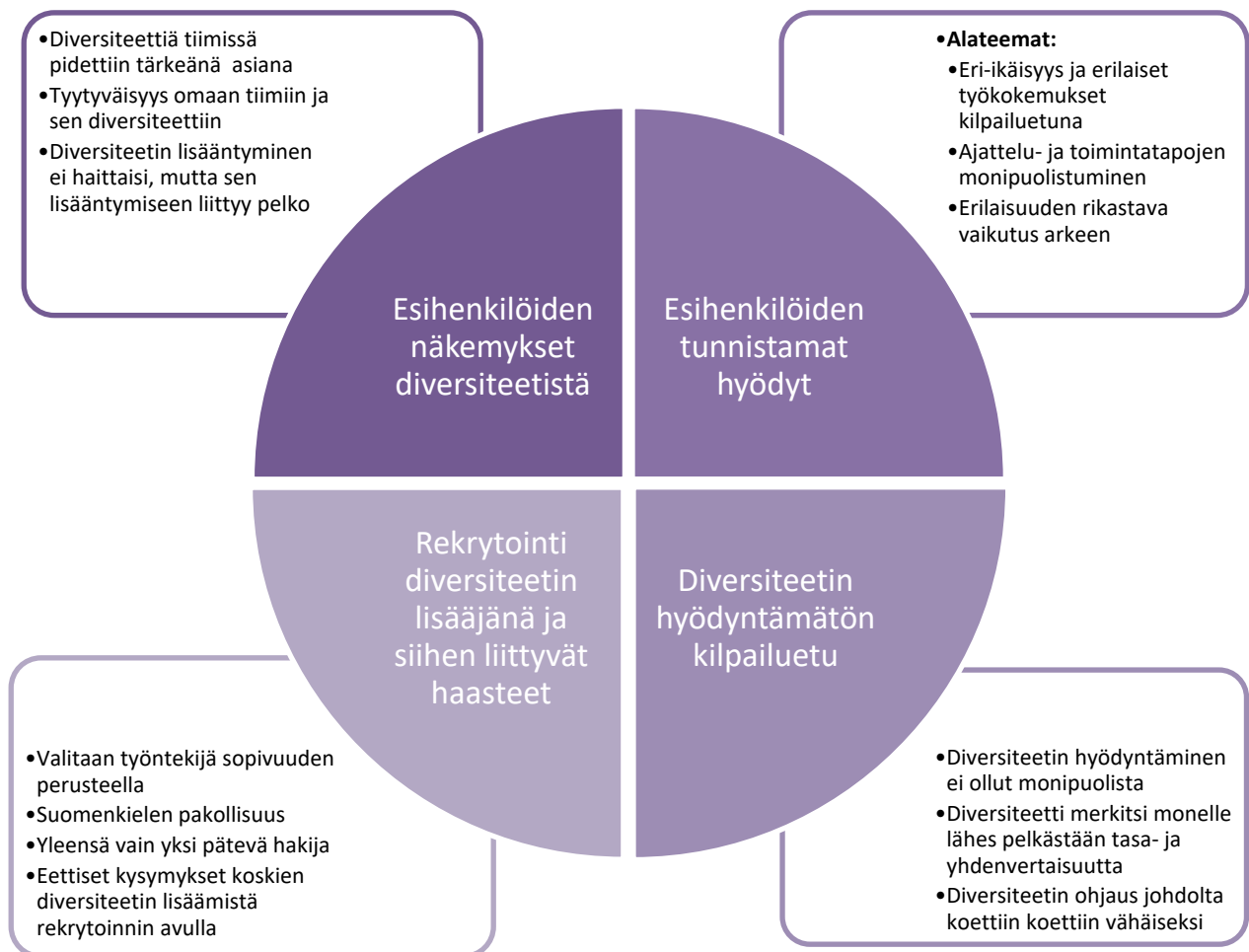
Työyhteisön tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus on edellytys sille, että diversiteetistä saadaan kilpailuetua. Tutkimukseni mukaan jokaiselle esihenkilöille oli todella tärkeää, että työyhteisö on oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen. Tiimeissä on siis hyvät edellytykset sille, että diversiteetistä saadaan hyötyjä. Kuitenkin kävi ilmi, että diversiteetistä on mahdollisesti vielä jäljellä hyödyntämätöntä kilpailuetua. Näin ollen, jos diversiteettiä halutaan hyödyntää enemmän, olennaista on pyrkiä lisäämään systemaattisuutta sekä suunnitelmallisuutta diversiteetin hyödyntämiseen. Tämä voisi tarjota esihenkilöille lisää työkaluja diversiteetin hyödyntämiseen ja tukisi osaamisen jakamista.

7 Pohdinta

Tässä luvussa kokoan tutkimustulokset yhteen, pohdin saamiani tutkimustuloksia ja peilaan niitä aiempiin tutkimuksiin. Viimeisessä osassa esittelen tutkimuksesta tekemäni johtopäätökset, arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä tarjoan kehitysehdotuksia toimeksiantajalle. Lopuksi esittelen mahdollisia aiheita jatkotutkimuksille.

7.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksena jäsenyi neljä teemaa, jotka olivat esihenkilöiden näkemykset tiimiensä diversiteetistä, esihenkilöiden tunnistamat hyödyt, rekryointi diversiteetin lisääjänä ja siihen liittyvät haasteet sekä diversiteetin hyödyntämätön kilpailuetu. Diversiteetin koetut hyödyt -teema sisältää alateemat eri-ikäisyys ja erilaiset työkokemukset kilpailuetuna, ajattelu- ja toimintatapojen monipuolistuminen sekä erilaisuuden rikastava vaikutus arkeen. Kuvio 1 kokoaa yhteen tutkimuksesta saatuja tuloksia.



Kuvio 1. Yhteenveto tutkimuksen teemoista

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden halua ja mahdollisuuksia hyödyntää tiimiensä diversiteettiä. Diversiteetistä organisaatio voi saada tutkitusta paljon erilaisia hyötyjä, mutta tutkimuksien mukaan esihenkilötyöllä suuri merkitys näiden hyötyjen toteutumisessa (Ferdman 2014; Kansonen & Nissilä 2022, 131–144). Tästä syystä halusin lähteä tutkimaan diversiteetin hyödyntämistä konkreettiselta ja käytännön tasolta, sillä tämän tutkimuksen tulokset antavat ymmärrystä siihen, miten käytännössä diversiteettiä tällä hetkellä hyödynnetään organisaatiossa. Vaikka diversiteetistä organisaatio voi saada positiivisia hyötyjä, esihenkilöt ratkaisevat loppukädessä sen, miten ja kuinka paljon diversiteettiä hyödynnetään. Vaikka tämä tutkimus oli tapaustutkimus, eikä tuloksia voida yleistää, tutkimus voi antaa arvokasta tietoa siitä, miten esihenkilöt näkevät ja käsittelevät diversiteettiä omassa työympäristössään. On myös hyvä muistaa, että tämä tutkimus toteutettiin esihenkilöiden näkökulmasta. Esimerkiksi työntekijöillä tai organisaation johdolla voi hyvinkin olla erilaisia ajatuksia aiheesta.

Tutkimukseni tuotti vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiini ja aineistosta löytyi haastateltavien kesken paljon samankaltaisia ajatuksia ja mielipiteitä diversiteetistä. Tutkimuksen tulokset olivat myös hyvin samankaltaisia aikaisempaan tutkimukseen verrattuna. Halusin muun muassa selvittää, mitä esihenkilöt ajattelevat tiimin diversiteetistä ja millaisia merkityksiä he liittävät diversiteettiin. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että esihenkilöt pitivät diversiteettiä tärkeänä ja hyödyllisenä asiana. Aineistosta löytyikin pieni ristiriita tässä kohtaa, sillä omaan tämänhetkiseen tiimiin ja sen diversiteettiin oltiin tyytyväisiä, vaikka tiimejä ei pidetty kovin monimuotoisena. Tämä oli mielenkiintoinen havainto, sillä tämä haastaa esihenkilöiden näkemystä siitä, kuinka tärkeäksi he oikeastaan pitävät diversiteettiä, jos omaan homogeeniseen tiimiin oltiin tyytyväisiä.

Esihenkilöt eivät myöskään pystyneet kertomaan lähes ollenkaan diversiteetistä aiheutuvia haasteita, vaikka aikaisempien tutkimuksien mukaan diversiteetistä voi aiheutua myös näitä (Roberge & van Dick 2010). Tämä voi viitata siihen, että esihenkilöt ajattelivat diversiteetin tuovan lähinnä pelkästään positiivisia vaikutuksia tiimiin tai siihen, että haastateltavat halusivat vastata sosiaalisesti suotavalla tavalla. Haastatteluaineistossa tuli esille lähes kaikki positiiviset vaikutukset, jotka tässä tutkielmassa esiteltiin kappaleessa 2.3. Diversiteetin positiiviset vaikutukset organisaatioon. Tältä osin tutkimuksen tulokset vastaavat siis aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Erityisesti oppimisen lisääntyminen ja tietotaidon monipuolisuus toistuivat aineistossa useasti. Mielenkiintoista oli, että aineistosta löytyi tema, jossa erilaisuuden ajateltiin rikastuttavan arkea ja vaikuttavan näin positiivisesti jopa henkilöiden

työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin. Tätä mahdollista hyötyä ei tullut vastaan, kun tutustuin aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen, joten tämä avaa uusia näkökulmia diversiteetin merkitykseen.

Vaikka esihenkilöt mainitsivat useita diversiteettiin liittyviä hyötyjä, he eivät kuitenkaan nähneet tarpeelliseksi kasvattaa monimuotoisuutta tietoisesti. Mielenkiintoista oli, kuinka moni jopa pelkäsi, että diversiteetin kasvaessa englannin kielen käyttö lisääntyisi tiimissä. Vastauksissa oli kuitenkin selkeä ero niiden henkilöiden vastauksiin, joiden tiimissä on joskus ollut tai on tällä hetkellä muun kuin suomenkielinen työntekijä. Tiimeissä, joissa englannin kieltä käytettiin kommunikaatiokielenä, englannin kieltä pidettiin jopa tärkeänä asiana. Tämä puhuisi sen puolesta, että pelko englannin kielen yleistymisestä saattaa perustua ennakkoluuloihin. Aikaisemmat tutkimukset kuitenkin osoittavat, että diversiteetti voi aiheuttaa haasteita viestinnästä, joten pelot eivät suinkaan ole aiheettomia (Keisala 2012, 8–15). Joka tapauksessa nämä huomiot viittaavat siihen, että diversiteetin lisääntyminen voi herättää erilaisia tunteita ja reaktioita työyhteisössä, vaikka diversiteettiä pidettäisiinkin tärkeänä asiana.

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää myös esihenkilöiden mahdollisuuksia muokata tiimin diversiteettiä ja sitä, onko muokkaukselle esteitä tai haasteita heidän näkökulmastaan. Kaikki esihenkilöt olivat sitä mieltä, että rekrytointi on ainut tapa vaikuttaa tiimin diversiteettiin, mutta diversiteetin tarkoituksenmukaiseen lisäämiseen liittyi paljon käytännön haasteita. Muun muassa osaamiseen ja sopivuuteen pohjautuva valinta, vähäiset potentiaaliset hakijat, suomen kielen pakollisuus sekä rekrytoinnin vähäisyys vaikuttivat esihenkilöiden mielestä negatiivisesti siihen, pystyykö rekrytoinnilla käytännössä vaikuttamaan diversiteettiin.

Tutkimusaineiston perusteella ei havaittu merkkejä siitä, että kohdeorganisaation rekrytointikäytänteet olisivat erityisesti estäneet diversiteetin lisääntymistä. Kuitenkaan aineistosta ei käynyt ilmi, että organisaatio olisi erityisesti yrittänyt edesauttaa työntekijöiden mahdollisuuksia päästä työhaastatteluun riippumatta työn kannalta epäoleellisista seikoista kuten esimerkiksi anonyymin rekrytoinnin avulla (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021). Diversiteetin lisääntymisen kannalta ehkä keskeisin asia on, että haastatellut esihenkilöt eivät olleet havainneet rekrytointisyrjintää. Rekrytointisyrjintä tarkoittaa valintaprosessia, jossa korostuu muut kriteerit kuin pätevyys ja osaaminen (Aalto, Larja & Liebkind 2010). Kuitenkin esihenkilöt nostivat esille, että pätevyyden ja osaamisen korostuminen valintaprosessissa jopa estää diversiteetin lisääntymistä. Tämäkin aihe on siis vähän

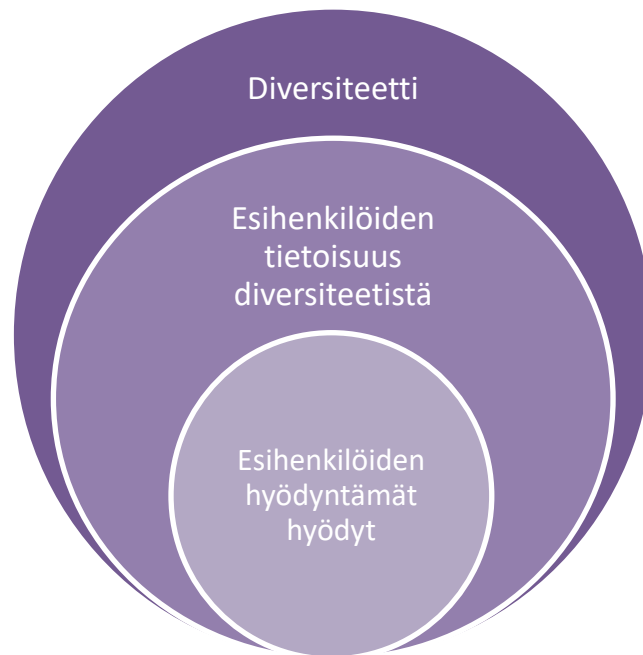
ristiriitainen, sillä vaikka pätevyyden ja osaamisen ensisijainen huomioiminen on tärkeää syrjinnän ehkäisemiseksi, se saattaa samalla hankaloittaa diversiteetin kasvua organisaatiossa.

Eräs haastateltava nosti esille kuitenkin muista poikkeavan näkemyksen koskien diversiteetin lisäämistä rekrytointiprosessin avulla. Hänen mielestään organisaatio ei voi valita työntekijää identiteettiin vaikuttavan tekijän kannalta sen takia, että henkilö lisäisi organisaatiossa diversiteettiä. Näkökulma oli selvästi erilainen kuin muilla, mutta nostaa esille sen, että kaikilla organisaation esihenkilöillä ei ollut yhtenäistä näkemystä siitä, mitä rekrytoinnilta halutaan ja mitä prosessissa voidaan ottaa huomioon. Diversiteetin mahdollisimman suuren hyödyn saavuttamiseksi johtamisen on oltava strategista (Tahvonen 2014). Tämä yhden esihenkilön vastaus nostaa esille, ettei kyseisessä organisaatiossa ollut käytössä ainakaan rekrytointiprosessissa strategista suunnitelmaa diversiteetin edistämiseksi.

Tutkimuksen ehkä keskeisin tutkimuskysymys pyrki selvittämään, kuinka esihenkilöt kertovat pystyvänsä hyödyntämään tiimensä diversiteettiä. Tämä kysymys ei ole yksiselitteinen, ja siksi sen selvittäminen oli myös haasteellisempaa, kuin muiden tutkimuskysymysten. Aineistosta kuitenkin löytyi näkemyksiä, jotka viittaavat siihen, että kaikkia tiimin diversiteetin myönteisiä mahdollisuuksia ei ollut osattu hyödyntää.

Kun kysyin esihenkilöiltä, mitä ajatuksia käsite diversiteetti herättää sinussa, huomasin, että lähes kaikki olivat hyvin tietoisia diversiteetistä. Vastauksissa oli kuitenkin eroja, eivätkä ihan kaikki tienneet tai muistaneet, mitä diversiteetti tarkoittaa. Aineistosta myös huomasin, että sukupuoli, koulutustausta, työkokemus, ikä ja kansalaisuus tulivat päällimmäisenä esihenkilöiden mieleen, kun pyysin heitä avaamaan, mitä diversiteetti tarkoittaa. Tässä tutkimuksessa keskityttiin sukupuoleen, ikään, kansalaisuuteen, koulutukseen, työkokemukseen ja kieleen, koska tutkimuksen kannalta mielekkäintä oli tutkia tekijöitä, jotka vaikuttaisivat olennaisesti tiimityöhön ja päätöksentekoon ja sitä kautta diversiteetistä saataviin hyötyihin. Tutkijana oletin myös, että nämä tekijät tulevat haastatteluisissa todennäköisesti esiin. Ennen tarkentavia kysymyksiäni esihenkilöt mainitsivat juuri nämä samat tekijät itse. Vaikka nämä tekijät tulivat pääasiassa esille, haastatteluiden perusteella sain kuitenkin käsityksen, että suurin osa esihenkilöistä tiesi diversiteetin tarkoittavan työntekijöiden keskinäistä erilaisuutta eli työntekijöiden erilaisten taustojen, kokemusten, taitojen ja näkökulmien monimuotoisuutta (Tahvonen 2014; Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020).

Alla oleva kuvio 2 havainnollistaa, esihenkilöiden tietoisuutta diversiteetistä sekä sen hyödyntämisestä. Suurin alue eli diversiteetti havainnollistaa sitä kaikkea, mitä tiedämme tutkimuksien valossa diversiteetistä. Vaikka suurin osa esihenkilöistä tiesi, mitä diversiteetti tarkoittaa, tieto ei ollut kovin kattavaa ja pieni osa esihenkilöistä tiesi taas siitä varsin vähän. Siksi kokonaisuudessa esihenkilöiden tietoisuus diversiteetistä oli pienempi, kuin mitä diversiteetti tarkoittaa.



Kuvio 2 Esihenkilöiden tietoisuus diversiteetistä ja diversiteetti esihenkilöiden hyödyntämänä voimavarana

Vaikka esihenkilöt tiesivät hyvin, mitä diversiteetti tarkoittaa ja millaisia positiivisia vaikutuksia sillä voisi olla työskentelyyn, diversiteetin hyödyntämisen käytännön toteutus jäi kuitenkin kapeammaksi. Tulosten mukaan esihenkilöt osasivat hyödyntää pääasiassa työntekijöiden ikään, koulutustaustaan, työkokemukseen ja jonkin verran kansalaisuuteen liittyvää monimuotoisuutta. Tämä kattaa vain pienen osan siitä, mitä esihenkilöt tiesivät diversiteetistä ja vielä pienempää osaa siitä, mitä tutkimukset tietävät diversiteetistä. Esimerkiksi sukupuolta pidettiin diversiteettinä, mutta sitä ei tutkimuksen mukaan hyödynnetty käytännössä. Emme voi kuitenkaan tietää, ovatko näissä tekijöissä suurimmat potentiaaliset hyödyt, joten kuvioista 2 ei tule ottaa huomioon kuvasuhteita.

Tämä huomio tutkimustuloksista viittaisi siihen, että esihenkilöillä on tietoa aiheesta eli teoriassa mahdollisuuksia hyödyntää diversiteettiä. Kuitenkin mitä enemmän mennään

käytännön tasolle, mahdollisuudet hyödyntää diversiteettiä kapenee. Voimme vain esittää arvauksia sille, mistä tämä johtuisi. Esimerkiksi vaikka esihenkilöt saattavat olla tietoisia diversiteetistä, käytännön soveltaminen voi olla haasteellista. Diversiteetin johtaminen tarvitsee esihenkilöltä aikaa, resursseja ja osaamista (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020). Oletettavaa siis on, että diversiteetin johtaminen tarvitsee huomiota ollakseen tavoitteellista ja suunnitelmallista. He saattavat siis tarvita lisää koulutusta tai ohjausta siitä, miten diversiteettiä voidaan tehokkaasti hyödyntää päivittäisessä työssä. On myös mahdollista, että kaikissa työtehtävissä ei yksinkertaisesti ole hyötyä erilaisten ihmisten piirteiden tai ominaisuuksien moninaisuudesta. Tähän kysymykseen emme kuitenkaan saa tässä tutkielmassa vastausta, eikä pelkästään esihenkilöiden näkemykset riitä vastaamaan tähän kysymykseen.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että diversiteettiä hyödynnettiin pääasiassa ohjaamalla osaamista sekä tiedostamalla erilaisuus. On ehkä vähän kyseenalaistakin, onko osaamisen ohjaus diversiteetin hyödyntämistä. Osaamisen ohjaus perustuu yksittäisten henkilöiden osaamisien hyödyntämiseen, kun taas diversiteetin hyödyt perustuvat pääasiassa koko tiimin kehitykseen. Toisaalta, jos osaamisen ohjaamisella pystytään tukemaan erilaisten näkökulmien esiin tuomista ja hyödyntämistä, se voi edistää diversiteetin hyödyntämistä organisaatiossa. Kuitenkin on tärkeää huomata, että diversiteetin hyödyntäminen ei rajoitu pelkästään yksittäisten henkilöiden osaamisen ohjaukseen. Se vaatii myös organisaation kulttuurin ja rakenteiden tukemista, jotka edistävät avoimuutta ja erilaisuuden arvostamista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 12). Oli osaamisen ohjaus osa diversiteetin hyödyntämistä tai ei, joka tapauksessa se ei pelkästään hyödynnä diversiteettiä kokonaisvaltaisesti.

Diversiteetin johtamiseen kuuluu muun muassa erilaisuuden tiedostaminen, sen hyödyntäminen sekä oikeudenmukaisuuden edistäminen (Visti & Härkönen 2005, 11–12). Erilaisuuden tiedostaminen on siis osa diversiteetin johtamista ja väistämättä edellytys diversiteetin hyödyntämiselle. Erilaisuuden tiedostaminen on kuitenkin vasta ensimmäinen askel diversiteetin hyödyntämiselle, eikä välttämättä ole vielä edes hyödyntämistä. Koska nämä olivat ainoat tavat, joiden avulla hyödynnettiin diversiteettiä, voisi päätellä, että esihenkilöillä ei ollut kovinkaan hyviä mahdollisuuksia hyödyntää diversiteettiä.

Esihenkilöt nostivat myös esille, että diversiteetin hyödyntämisen kannalta tärkeä strateginen johtaminen ylhäältä päin puuttui lähes kokonaan (Tahvonen 2014). He myös nostivat esille, että tiedon ja osaamisen jakamisessa yli osastorajojen olisi myös kehitettävää. Nämä

kehityskohdat kertovat myös siitä, että diversiteetistä olisi saatavissa vielä enemmän hyötyjä irti. Näihin palaan seuraavassa alaluvussa, jossa kerron omista kehitysehdotuksista toimeksiantajalle.

Pohdinnan loppuun haluan nostaa yllättävän ja mielenkiintoisen huomion tutkimuksen tuloksista. Vastauksista oli huomattavissa, että esihenkilöt kokivat joissain asioissa, ettei erilaisuus saisi vaikuttaa työntekoon niin negatiivisesti kuin positiivisestikaan. Tämä voi johtua siitä, että tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ymmärretään vähän kapeasti, ikään kuin ne tarkoittaisivat kaikkien kohtelua samalla tavalla. Tällöin monimuotoisuutta ei uskalleta tietoisesti hyödyntää, kun ajatellaan sen olevan jotenkin ristiriidassa tasa-arvon kanssa. Koska tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat nykyään keskeisiä teemoja yhteiskunnassa, voivat nämä aiheet tuntua entistä haastavammilta. Vastauksista kävi myös ilmi, että diversiteetti tarkoitti monelle lähinnä tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Vaikka olin kiinnostunut diversiteetin tuomista hyödyistä, jokainen esihenkilö halusi painottaa minulle, että tiimi on tasa-arvoinen ja kaikkia kohdellaan samalla tavalla. Tutkimusta tehdessäni huomasin myös, että haastateltavilla on aika vahvat normit siihen, miten erilaisuuteen tulisi suhtautua. Kuitenkin toimintatavoista oli pääteltävissä, että puhe ja teot eivät aina olleet samassa linjassa toistensa kanssa. Tämä korostaa sitä, kuinka haastava ja monimutkainen aihe diversiteetti on. Huomasin myös, ettei kukaan halunnut ottaa kantaa, miten sukupuolten jakautumista pystyisi hyödyntämään tiimin työskentelyssä. Osa kertoi, että tiimi toimii paremmin, jos tiimissä on useampaa sukupuolta, mutta sukupuolten välisiä eroja ei tuotu esille.

7.2 Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Haastattelu tutkimusmenetelmänä oli mielestäni toimiva ja luotettava tapa lähteä tutkimaan, mitä esihenkilöt ajattelevat tiimiensä diversiteetistä ja sen hyödyntämisestä.

Aineistonkeruutapana haastattelulla on monia etuja, jotka vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen positiivisesti. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan haastattelut sopivat sellaisiin tilanteisiin, joissa halutaan antaa tutkimuskohteelle mahdollisuus nostaa esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelu sopii myös tilanteisiin, jossa ei voida tietää etukäteen vastausten suuntaa ja jossa aihe voi tuottaa monitahoisia ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2022). Minulla tietenkin oli joitakin olettamuksia, millaisia vastauksia haastateltavilta tulisi, mutta osa olettamuksistani oli jopa vastakkaisia haastattelijoiden ajatuksien kanssa. Haastatteluissa etuna on myös se, että haastateltavilta voidaan kysyä suoraan heidän mielipiteistään ja kokemuksistaan tutkittavasta

asiasta eli tässä tapauksessa tiimin diversiteetistä (Hirsjärvi ym. 2009). Pystyin myös esittämään tarkentavia kysymyksiä, joka takasi sen, että ymmärsin varmasti, mitä haastateltava vastauksellaan tarkoitti. Näin pyrin ehkäisemään väärinymmärryksiä, jotka ovat mahdollisia haastatteluissa (Hirsjärvi ym. 2009). Näiden etujen takia koen, että sain suoraan tutkittavilta luotettavan aineiston, jossa haastateltavien vastauksiin vaikutettiin mahdollisimman vähän.

Haastattelussa on myös huonoja puolia, jotka ovat tärkeä tiedostaa, jotta aineisto pystytään kokoamaan ja analysoimaan mahdollisimman luotettavasti. Hirsjärven ja kumppanien (2009) mukaan haastattelut sisältävät paljon mahdollisia virhelähteitä, jotka voivat aiheutua sekä haastattelijasta että haastateltavasta. Esimerkiksi on havaittu, että haastateltava pyrkii usein esiintymään yhteiskunnan velvollisuudet täyttävänä, hyvänä ja sivistyneenä kansalaisena. Tämä voi johtaa siihen, että haastateltava vastaa ennemmin sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla kuin totuudenmukaisesti (Hirsjärvi ym. 2009). Koska työelämän moninaistuminen, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat ajankohtaisia ja yhteiskunnalle tärkeitä asioita, voi olla, että tämä vaikutti tutkittavien vastauksiin. Ajattelin esimerkiksi, että esihenkilö ei välttämättä ilmaise vastahakoisuutta tiimin diversiteettiä kohtaan, vaikka näin olisi, koska on sosiaalisesti suotavaa hyväksyä ja arvostaa erilaisuutta.

On todella vaikeaa tietää, kuinka paljon esihenkilöiden ajatukset ja oletukset tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta ohjasivat loppujen lopuksi tutkimusta. Haastatteluaineistosta kuitenkin huomasin, että esihenkilöt kertoivat diversiteetin olevan todella tärkeä asia, mutta käytännön tasolta ei löytynyt lähes mitään esimerkkejä siitä, jotka olisivat osoittaneet, että diversiteettiä oikeasti arvostetaan ja halutaan lisää. Esimerkiksi esihenkilöt kertoivat diversiteetin olevan tärkeä asia, joka kehittää tiimiä, mutta sitä ei haluttu tietoisesti kasvattaa. Tämä herättää kysymyksen siitä arvostammeko oikeasti erilaisuutta, vai sanommeko arvostavamme, koska se on yhteiskunnallisesti hyvin suotavaa. Useammasta haastattelusta huomasi myös, että diversiteettiä mietittiin lähinnä kansalaisuuden ja etnisen taustan perusteella, vaikka tiedostettiin, että se on myös paljon muuta. Ajattelen, että ajankohtaiset muutokset yhteiskunnassamme ovat voineet aiheuttaa sen, että erilaisuus nähdään hyvin vahvasti kansalaisuuteen ja etniseen taustaan perustuvana.

Tuloksista käy ilmi, että liiallinen varovaisuus diversiteetin suhteen voi hankaloittaa monimuotoisuuden mahdollistamien hyötyjen saavuttamista. Aiheen kanssa tuleekin olla varovainen, sillä aiheeseen liittyvät vahvat mielipiteet saatetaan nähdä erittäin negatiivisina.

Samalla diversiteettiä ei kuitenkaan pidä pelätä, jos sen tuomia etuja halutaan hyödyntää. On mielenkiintoista huomata, että aiheen herkkyyks voi jopa estää erilaisuuden hyödyntämisen, koska ihmiset voivat vältellä keskustelua pelätessään väärinymmärryksiä tai konflikteja. Tutkimuksen aikana huomasin, että aihe osoittautui haastavammaksi ja monimutkaisemmaksi kuin alun perin oletin.

Myös esihenkilötyössä on tietynlaisia velvollisuuksia ja normeja, joiden tiedostaminen voi vaikuttaa vastauksiin. Haastatteluissa esihenkilöt nostivat paljon omia onnistumisiaan esihenkilötyössä, ja epäonnistumisia ei niinkään nostettu esille. Tämä voi johtua monesta asiasta. Tutkittavilla voi olla tiedostamattomia oletuksia siitä, miten heidän tulisi vastata ja mitä he uskovat haastattelijan haluavan kuulla (Grönfors & Vilka 2011). Voi esimerkiksi hyvinkin olla, että esihenkilöt ajattelivat, että heillä on esihenkilönä velvollisuus puhua diversiteetistä myönteiseen sävyyn. Vaikka tutkimus oli täysin anonymi, koen että haastattelutilanteessa on luontevampaa kertoa omista vahvuuksista kuin heikkouksista, varsinkin kun tutkimus tehdään toimeksiantona. Tämä saattaa johtua siitä, että henkilöllä on luonnollinen halu säilyttää ja vahvistaa omaa ammatillista mainettaan ja arvostustaan. En usko tämän olevan tahallista pyrkimystä vaan pikemminkin sosiaalista ja ammatillista halua vaikuttaa kuvaan, jonka haastattelijana hänestä saan.

Haastavaa haastattelussa oli myös se, jos esihenkilöllä oli selkeä mielipide kysymykseen, jäi vastaus joskus hyvin lyhyeksi ja suppeaksi. Jos taas esihenkilö ei ollut aivan varma asiasta, hän taas saattoi alkaa pohtimaan asiaan ääneen, josta sain paljon enemmän tärkeää tietoa. Koen, että haastattelukysymykset olivat hyviä ja tehokkaita ja sain paljon samankaltaisia vastauksia juuri tutkimusaiheeseen liittyen. Kysymykset olivat usein ajatuksia herättäviä, mutta osa kysymyksistä olisivat voineet olla selkeämmin ymmärrettävissä.

Minulle kohdeorganisaatio oli tuttu, mutta en usko tämän vaikuttaneen merkittävästi, jos lainkaan, tutkimukseen. Uskon tämän olleen minulle tutkijana hyödyksi, koska minulla oli helpompi tulkita ja ymmärtää aineistoa, kun ymmärsin ainakin joltakin osin kontekstin. Koska tutkittava aihe on sensitiivinen, päädyimme siihen toimeksiantajan kanssa, että tutkimuksessa ei mainita organisaation nimeä. Tutkimusaihe nähtiin kuitenkin tärkeänä ja ajankohtaisena toimeksiantoyrityksessä ja organisaatio halusikin tuottaa tämän tutkimuksen, jotta diversiteettiä voidaan jatkossa enemmän huomioida. Myös haastateltavat olivat sitä mieltä, että aihe on ajankohtainen, tärkeä sekä mielenkiintoinen.

Tarpeeksi suuri otos kohderyhmästä on tärkeää tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olisi ollut ihanteellista päästä haastattelemaan kaikkia kohderyhmään kuuluvia. Tutkija ei voi kuitenkaan lähes koskaan olla täysin varma, onko tutkimukseen valittu joukko edustava, mutta tutkija voi pyrkiä osoittamaan, ettei haastateltavien valinnassa esiintynyt systemaattista harhaa (Hirsjärvi & Hurme 2022). Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan aineistoa voidaan pitää riittävänä, kun se on kylläntynyt. Kun lisäaineiston kerääminen ei enää näytä tuottavan lisää tietoa ja aineistossa alkaa toistua tietty peruslogiikka, aineisto on saavuttanut kylläntymispisteen (Eskola & Suoranta 1998). Tutkimusaineistoa kerätessäni aineisto alkoikin toistamaan itseään, eikä viimeiset haastattelut tuoneet merkittävää lisätietoa tutkimukseen. Ajattelenkin, että pääsin aineiston kanssa ainakin lähelle kylläntymispistettä. Siksi pidän aineiston kokoa riittävänä ja luotettavana.

Kuitenkin, koska tutkimus oli tapaustutkimus ja tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien joukko oli pieni, ei tutkimuksen tuloksia voida yleistää. Esihenkilöt itse sanoivat, että heidän mielipiteisiinsä ja kokemuksiinsa vaikuttaa suuresti se, millaisia tiimin jäseniä tiimissä on tai on ollut. Varsinkin sukupuoleen liittyvissä asioissa esihenkilöt useasti nostivat esille, että syy-seuraussuhde ei välttämättä liity sukupuoleen vaan yksilön muihin piirteisiin. Tiimi koostuu aina erilaisista ihmisistä ja siksi jokainen esihenkilö voi kokea tiimin diversiteetin vaikutukset eritavoin. Myös esihenkilöiden kokemukset erilaisista työntekijöistä voivat vaikuttaa heidän käsityksiinsä diversiteetin merkityksestä. Vaikka sain paljon samankaltaisia vastauksia, tutkimus oli tapauskohtainen eikä tämän vuoksi tuloksia voida yleistää.

Käytin aineiston analysoinnissa teemoittelua. Teemat tulivat esiin jo haastatteluvaiheessa ja vahvistuivat, kun tutustuin kerättyyn aineistoon. Vaikka löysin aineistosta teemat aika selkeästi, on mahdollista, että toinen tutkija olisi havainnut eri teemat tai lisää teemoja. En sisältänyt tutkimukseeni myöskään eleiden, ilmeiden tai äänensävyjen tarkastelua, vaikka nämä olisivat saattaneet tuoda lisää syvyyttä analyysiin. Pyrin kuitenkin ottamaan sanamuotoihin huomiota, joka oli minusta tärkeää tutkimuksen kannalta.

Tutkimuksen peruskulmakivinä voidaan pitää luottamusta sekä eettisyyttä (Puusa & Juuti 2020). Tutkimusta tehdessäni pyrin kiinnittämään erityistä huomiota tutkimuksen luottamuksellisuuteen sekä eettisyyteen, koska tutkimus tehtiin toimeksiantona organisaatiolle. Tutkimuksesta saadut tulokset saattavat vaikuttaa organisaation toimintaan sekä päätöksentekoon. Siksi on tärkeää, että olen parhaimman kykyäni mukaan tehnyt

tutkimusta rehellisesti, luottamuksellisesti sekä eettisesti. Haastattelin tutkimukseen organisaation työntekijöitä ja pidin erittäin tärkeänä, että haastateltavien anonymiteetti säilyy, jottei mahdollisia haitallisia vaikutuksia työsuhteeseen tulisi millään tavoin. Koska haastattelin esihenkilöitä asioista, jotka liittyivät vahvasti heidän tiimiinsä, aineistossa oli myös tietoa henkilöistä, jotka eivät olleet tutkimukseen tietoisesti osallistuneet. Minun oli huolehdittava myös näiden henkilöiden anonymiteetista. Luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen oli myös tärkeää, jotta tutkittava pystyi ilmaisemaan itseään avoimesti ja rehellisesti ilman pelkoa kielteisistä seurauksista.

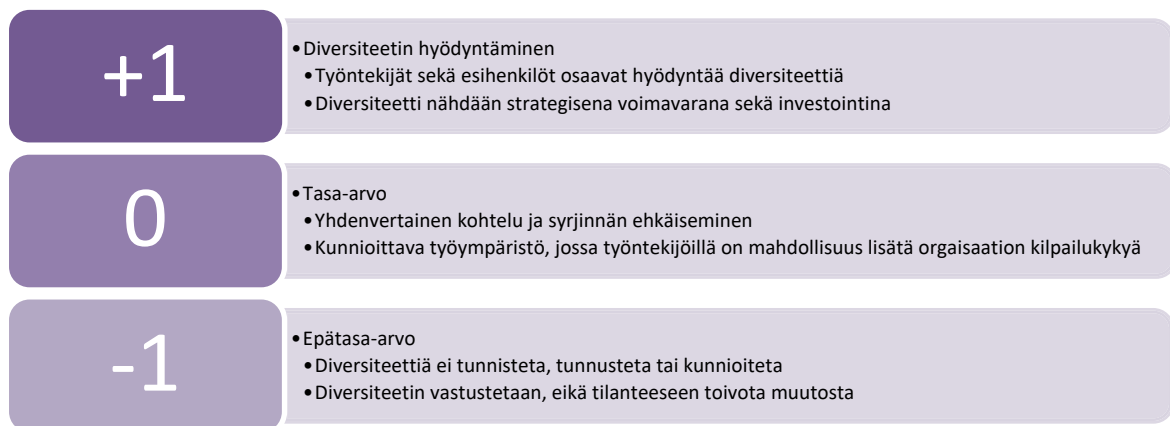
Haastatteluaineiston kanssa toimin tietosuojailmoituksen (Liite 3) mukaisesti.

Tietosuojailmoitus oli myös haastattelukutsuissa mukana, joten tutkittavilla oli mahdollisuus tutustua tähän. Ennen haastattelua kerroin kuitenkin vielä tärkeät kohdat tietosuojailmoituksesta, kuten nauhoittamisesta, aineiston säilyttämisestä ja anonymiteetistä sekä sen, että tutkimus tehdään toimeksiantona. Nauhoitin haastattelut, mutta anonymiteetin varmistamiseksi nauhoitteet tuhoetaan heti, kun tutkielma on valmis. Pyrin litteroimaan haastattelut niin, ettei henkilötietoja saisi näistä mitenkään selville. Tämä vaati esimerkiksi murre sanojen muokkausta ja nimien muuttamista. Leikkasin sitaateista myös tarpeen vaatiessa ne kohdat pois, joista olisi voinut päätellä, mistä tiimistä on kyse.

7.3 Kehitysehdotukset toimeksiantajalle

Toimeksiantaja halusi teettää tämän tutkimuksen, koska organisaatiossa tunnistettiin diversiteettiin kytkeytyvät mahdollisuudet. Organisaatiossa ajateltiin, että tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyvät perusasiat olivat kunnossa, mutta nyt organisaatiossa haluttiin ikään kuin edetä seuraavalle tasolle eli lähteä hyödyntämään diversiteettiä. Myös esihenkilöt pitivät organisaatiota erittäin tasa-arvoisena ja yhdenvertaisena. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat tärkeä osa inklusiivista työyhteisöä ja sen edistämisestä on laissakin määritelty velvollisuus (Tasa-arvolaki 1986/609; Työ- ja elinkeinoministeriö 2021; Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325). Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa selvitys organisaatiolle, millaiset mahdollisuudet ja halut esihenkilöillä on hyödyntää tiimiensä diversiteettiä sekä ehdotuksia ja ideoita, millä keinoin kyseinen organisaatio voisi tulevaisuudessa entistä enemmän hyödyntää organisaation diversiteettiä. Tässä kappaleessa esittelen ensin, mikä on organisaation kyky hyödyntää diversiteettiä tällä hetkellä, ja sen jälkeen esitän kehitysehdotuksia toimeksiantajalle, jotka perustuvat tutkielmaani.

Esitin tutkielman viitekehyksessä Sippolan (2007) esittämät neljä tapaa johtaa diversiteettiä, jotka olivat diversiteetin vastustus, syrjinnän estäminen ja reilun kohtelun edistäminen, organisaation saavutettavuus ja laillisuus diversiteetin avulla sekä diversiteetin hyödyntäminen oppimisessa ja tehokkuudessa (Sippola 2007). Alla oleva kuvio 3 hahmottelee diversiteetin hyödyntämistä kolmessa eri tasossa, jotka pohjautuvat Sippolan esittämään teoriaan diversiteetin johtamisesta. Organisaatio, joka ei hyödynnä diversiteettiä lainkaan sijoittuu nollassa alapuolelle. Tällainen organisaatio on epätasa-arvoinen ja siellä ei tunnusteta diversiteettiä, vaan sitä jopa vastustetaan. Kuviossa nollassa eli ikään kuin perustaso edustaa tasa-arvoista organisaatiota. Tällaisessa organisaatiossa diversiteetti tunnustetaan, kaikkia kohdellaan yhdenvertaisesti ja syrjintää pyritään ehkäisemään. Työyhteisö on kunnioittava ja siellä jokaisella työntekijällä on mahdollisuus lisätä organisaation kilpailukykyä omien kykyjen mukaan. Nollassa yläpuolella olevassa organisaatiossa kaikki työntekijät mukaan lukien esihenkilöt, työntekijät sekä johtajat osaavat ja haluavat hyödyntää diversiteettiä. Tällä tasolla diversiteetti nähdään strategisena voimavarana, investointina sekä tapana parantaa suoritusten tasoa.



Kuvio 3 Itse kehitelty kuvio, joka esittää diversiteetin hyödyntämistä kolmessa tasossa

Tutkimuksen mukaan kohdeorganisaatio oli esihenkilöiden arvioimana selvästi diversiteetin hyödyntämisessä nollassa yläpuolella. Tutkimuksesta ei käynyt ilmi viitteitä siitä, että esihenkilöillä olisi ollut huolta organisaation epätasa-arvosta. Päinvastoin esihenkilöt korostivat tiimin sekä organisaation tasa- ja yhdenvertaista kohtelua työyhteisössä. Se, että organisaatio on nollassa yläpuolella tarkoittaa sitä, että sillä on hyvät mahdollisuudet hyödyntää organisaation diversiteettiä, mutta se vaatii lisää konkreettisia toimenpiteitä, jotta organisaation taso nousisi diversiteetin hyödyntämisessä. Tutkimuksessa ei käynyt ilmi, että diversiteettiä olisi nähty strategisena voimavarana tai erityisenä investointina. Esihenkilöt

kuitenkin näkivät, että diversiteetillä on vaikutus parantaa toimintakykyä ja heillä oli halukkuutta sekä jonkin verran osaamista hyödyntää diversiteettiä. On hyvä muistaa, että tutkielma tehtiin vain esihenkilöiden näkökulmasta, joten tutkielmasta ei käynyt ilmi työntekijöiden tai johdon kykyä ja halukkuutta hyödyntää tiimin diversiteettiä. Tutkimuksen mukaan organisaatio sijoittuu siis selvästi nollatason yläpuolelle, mutta organisaatio ei vielä ainakaan täysimääräisesti hyödynnä diversiteettiä.

Toimintatapojen muutoksilla organisaatio voi kuitenkin päästä kaaviossa korkeammalle tasolle. Mainitsin aikaisemmin tutkielmassa, että diversiteetin johtamisen tulisi olla enemmän systemaattista sekä suunnitelmallista, jotta hyötyjä saadaan enemmän käyttöön. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaation tulisi kehittää selkeä strategia ja toimintasuunnitelma diversiteetin hyödyntämiseksi. Ensinnäkin organisaation johdon tulisi sitoutua diversiteetin hyödyntämiseen ja näyttää esimerkkiä käytännön toimissa. Johto voisi asettaa selkeät tavoitteet diversiteetin edistämiseksi ja seurata niiden saavuttamista säännöllisesti. Tutkimuksen mukaan esihenkilöt kokivat, ettei diversiteettiä johdeta ollenkaan ylhäältäpäin. Jos esihenkilöt tiedostaisivat, että organisaatio tukee heitä diversiteetin hyödyntämisessä tarjoamalla heille enemmän aikaa ja resursseja tähän tarkoitukseen, he voisivat keskittyä enemmän diversiteetin tuomiin mahdollisuuksiin. Tällä hetkellä esihenkilöt tiedostivat, että tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat organisaatiolle äärimmäisen tärkeitä arvoja, joten näiden arvojen rinnalle voisi nostaa diversiteetin hyödyntämisen. Tämä itseasiassa voisi parantaa myös aikaisempien arvojen uskottavuutta.

Organisaatiossa voi olla rinnakkain erilaisia lähestymistapoja johtaa diversiteettiä ja eri osastoillakin voidaan ajatella eri tavoin diversiteetistä (Sippola 2007). Tämä kävi ilmi myös tässä tutkielmassa. Vaikka esihenkilöillä oli paljon samankaltaisia ajatuksia diversiteetistä, myös eroja oli huomattavissa. Kun diversiteetin johtamiseen lisätään suunnitelmallisuutta ja systemaattisuutta, esihenkilöillä olisi ainakin yhteneväiset ajatukset ja tavoitteet diversiteetistä. Tämä voisi auttaa vahvistamaan organisaation sisäistä yhtenäisyyttä ja saattaisi vähentää mahdollisia ristiriitoja eri osastojen välillä. Kun organisaatiossa vallitsee yhtenäinen näkemys diversiteetin tärkeydestä ja sen hyödyntämisestä, voidaan paremmin keskittyä hyödyntämään diversiteetin tarjoamia mahdollisuuksia.

Esihenkilöille voisi tarjota myös koulutusta ja valmennusta diversiteetin ymmärtämiseksi ja hyödyntämiseksi. Tämä voisi auttaa vähentämään ennakkoluuloja ja lisäämään avoimuutta erilaisia näkökulmia kohtaan, jotka tulisi olla osana organisaation strategiaa ja tavoitteita.

Vaikkei tutkielmassa käynyt ilmi, että koulutusta asiaan liittyen olisi erityisesti kaivattu, uskoisin että tiedon lisääntyminen aiheeseen liittyen kannustaisi esihenkilöitä keskittymään enemmän siihen, miten voisi diversiteetistä saada enemmän hyötyä. Tutkimuksen mukaan moni esihenkilö pelkäsi, että diversiteetti toisi mukanaan englannin kielen tiimiin.

Valmennukset voisivat ennakkoluuloja vähentämällä vähentää myös esihenkilöiden pelkoa diversiteettiin liittyen. Uskoisin, että valmennuksien tai koulutuksien ei tarvitsisi olla kovinkaan pitkäkestoisia. Ne toimisivat lähinnä muistutuksena sekä tietoisuutena siihen, miten diversiteettiä voidaan hyödyntää. Toisaalta pitkäkestoiset valmennukset voisivat vaikuttaa pitkällä aikavälillä tehokkaammin.

Useampi esihenkilö oli sitä mieltä, että osaamista ja tietoa tulisi hyödyntää enemmän yli tiimien ja osastorajojen. He nostivat esille, että haluaisivat enemmän tutustua ihmisiin tiimien ulkopuolelta ja tietää, millaista osaamista organisaation sisällä ylipäätään on. Organisaatio voisikin organisoida työpajoja, tapahtumia tai verkostoitumistilaisuuksia, jotka kannustavat tiedon ja osaamisen jakamiseen eri tiimien välillä. Lisäksi voitaisiin luoda virtuaalisia foorumeita tai alustoja, joissa työntekijät voivat helposti jakaa tietoa, esitellä omia osaamisalueitaan ja löytää asiantuntijoita eri aihealueilta. Tällaiset toimet edistäisivät avointa tiedonkulkua ja luovuutta organisaatiossa, samalla vahvistaen yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tiimityöskentelyä. Vaikka tämä ei suoraan liity diversiteetin hyödyntämiseen, se voi myös parantaa organisaation kilpailukykyä.

Diversiteetti työyhteisössä tulee kasvamaan ja työnantaja, joka ottaa jo nyt huomioon moninaisen työvoiman tarjoamat mahdollisuudet johtamisessa on etulyöntiasemassa (Eitakari 2010, 44). Toteuttamalla tämän tutkimuksen, kyseinen organisaatio osoitti halukkuutensa hyödyntää tätä kilpailuetua. Tutkimuksen mukaan kyseisellä organisaatiolla on edellytykset hyödyntää diversiteettiä, koska esihenkilöt pitävät tasa-arvoisuutta, yhdenvertaisuutta ja inklusiivisuutta tärkeinä asioina. Nyt organisaation on vain asetettava tavoitteeksi diversiteetin hyödyntäminen ja ohjattava esihenkilöitä tämän suunnan mukaisesti.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset ja yhteenveto

Tämä tutkimus tuotti arvokasta tietoa toimihenkilöiden esihenkilöiden näkemyksistä siitä, miten diversiteettiä hyödynnetään käytännön tasolla organisaatiossa. Vaikka aiheesta on aiemmin tehty paljon tutkimusta, tutkimukset ovat usein keskittyneet diversiteetin potentiaaliin hyötyihin, mutta harvemmin siihen, miten näitä hyötyjä käytännössä hyödynnetään. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää juuri sitä, miten diversiteettiä

käytännössä hyödynnetään ja onko organisaatiossa olemassa tietoisia käytäntöjä sen edistämiseksi.

Tutkimustulokset osoittivat, että diversiteetin hyötyjen systemaattinen ja tietoinen hyödyntäminen oli organisaatiossa vielä vähäistä. Tämä voi johtua useista syistä, kuten tiedon puutteesta, asenteista tai organisaatiokulttuurin piirteistä. Lisäksi tuloksista kävi ilmi, että diversiteetin hyödyntämiseen liittyvä tietoisuus, tavoitteellisuus ja tarvittava osaaminen olivat puutteellisia. Nyt, kun tutkimus osoitti, että hyödyntämisessä on vielä kehitettävää, tulevaisuudessa olisikin kiinnostavaa tutkia, miten organisaatiossa voitaisiin parantaa diversiteetin hyödyntämistä ja miten näitä käytäntöjä voitaisiin kehittää ja vahvistaa. Lisätutkimus voisi keskittyä esimerkiksi konkreettisiin toimenpiteisiin ja strategioihin, joilla diversiteetin hyödyntämistä voitaisiin edistää organisaatiossa, sekä siihen, millaisia tuloksia nämä toimenpiteet saavat aikaan organisaation toiminnassa ja tuloksellisuudessa.

Tutkimuskirjallisuutta lukiessani huomasin, että ainakin teorian tasolla psykologisella turvallisuudella voi olla suurempikin merkitys diversiteetistä saataviin hyötyihin. Diversiteetin hyödyt perustuvat pitkälti erilaisten ihmisten piirteisiin, kokemuksiin, taitoihin, taustoihin ja näkökulmiin (Tahvonen 2014; Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020). Jotta näistä erilaisuuksista voidaan saada mahdollisimman paljon hyötyä, on oletettavaa, että työntekijöillä tulee silloin päästä ilmaista itseään mahdollisimman vapaasti. Psykologinen turvallisuus tarkoitti juuri sitä, että ryhmässä ihminen uskoo, että on turvallista ilmaista itseään ja ottaa ihmisten välisiä riskejä ilman pelkoa tuomitukseksi tulemisesta tai naurunalaiseksi joutumisesta (Edmondson 1999). Tästä herää kysymys siitä, miten ja kuinka paljon psykologinen turvallisuus vaikuttaa diversiteetistä saataviin hyötyihin. Psykologinen turvallisuus on ensisijaisen tärkeää työhyvinvoinnin kannalta, mutta aihepiirin tutkiminen voisi tarjota arvokasta tietoa siitä, miten organisaatiot voivat luoda sellaisia työympäristöjä, joissa diversiteetin potentiaali pääsee täysimääräisesti esille.

Vaikka tässä tutkielmassa keskityttiin diversiteetistä saataviin positiivisiin puoliin, on hyvä muistaa, että diversiteettiin liittyy vahvasti paljon negatiivisia teemoja, kuten esimerkiksi rasismia ja syrjintää. Historiassa erilaisuutta on nähty haitallisena ja se on johtanut moniin epäoikeudenmukaisiin käytäntöihin ja konflikteihin. Nyt, kun erilaisuutta on tutkittu, on huomattu, että sillä on valtava kehittävä ominaisuus. On hienoa, että tutkimusten avulla olemme ymmärtäneet diversiteetin todellisen merkityksen, joka on kääntänyt erilaisuuden merkitystä negatiivisesta koetusta uhasta positiiviseksi voimavaraksi. Suomen työyhteisöissä

diversiteetin kirjo tulee väkisinkin laajentumaan ja olisi jopa järjetöntä jättää hyödyntämättä sen tarjoamaa kilpailuetua. Tästä syystä diversiteetin merkitys tulee tunnistaa ja sitä tulee tutkia sekä hyödyntää tulevaisuudessa yhä enemmän.

Lähteet

- Aalto, M., L. Larja & K. Liebkind 2010. Syrjintä työhönottotilanteissa: tutkimuskatsaus. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla: <https://researchportal.helsinki.fi/fi/publications/syrjint%C3%A4-ty%C3%B6h%C3%B6nottotilanteissa-tutkimuskatsaus-2> (Luettu 3.1.2024.)
- Ahmad, A. 2019. Kokeellinen tutkimus etniseen alkuperään perustuvasta syrjinnästä suomalaisilla työmarkkinoilla. Teoksessa Kazi, V., Alitolppa-Niitamo, A. & Kaihovaara, A. (toim.) Kotoutumisen kokonaiskatsaus 2019: Tutkimusartikkeleita kotoutumisesta. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162005> (Luettu 27.11.2023.)
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. (4. painos) Tampere: Vastapaino.
- Ayoko, O. & Konrad, A. M. 2012. Leaders' transformational, conflict and emotion management behaviors in culturally diverse workgroups. *Equality, Diversity and Inclusion*, 31, 694–724.
- Bairoh, S. & Putila, S. 2021. Pätevät naiset eivät etene” vai ”naisia suositaan”? Sukupuoleen perustuvan syrjinnän ristiriitaiset kokemukset tekniikan korkeakoulutettujen työpaikoilla. *Työelämän tutkimus* 19 (4), 595–619. Saatavilla: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/112502/66155> (Luettu 20.11.2023.)
- Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. 2020. Monimuotoisuusbarometri 2020. Työterveyslaitos. Saatavilla: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/Monimuotoisuusbarometri2020.pdf?sequence=8> (Luettu 1.1.2024.)
- Bourke, J. & Dillon, B. 2018. The diversity and inclusion revolution – Eight powerful truths. *Deloitte Review* 22, 82–95. Saatavilla: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4209_Diversity-and-inclusion-revolution/DI_Diversity-and-inclusion-revolution.pdf (Luettu 19.2.2024.)
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3(2), 77–101. <https://doi.org.ezproxy.utu.fi/10.1080/14780887.2017.1370236> (Luettu 23.8.2024.)
- Cardinale, B., Duffy, J., Gonzalez, A. ym. 2012. Biodiversity loss and its impact on humanity. *Nature* 486, 59–67. Saatavilla: <https://www.nature.com/articles/nature11148> (Luettu 29.12.2023.)
- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Crompton, R. 2006. *Employment and the Family. The Reconfiguration of Work and Family Life in Contemporary Societies*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Dragoni, L., Oh, I. S., Tesluk, P. E., Moore, O. A., VanKatwyk, P. & Hazucha J. 2014. Developing Leaders' Strategic Thinking Through Global Work Experience: The Moderating Role of Cultural Distance. *Journal of applied psychology*, 99, 867–882.
- Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. & Lei, Z. 2014. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 34–43.
- Eitakari, L. 2010. Monimuotoistuva työelämä : Työyhteisöjen monimuotoistumisprosessi TyöMMe-hankkeen kokemusten perusteella. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Ekonen, M. 2014. Keski johdossa toimivien naisten ja miesten tarinat uristaan korkean teknologian alalla. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Equal Treatment Directive 2006/54/EC
- Equality Framework Directive 2000/78/EC
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Ferdman, B. 2014. Diversity at work : the practice of inclusion. California: Jossey-Bass, A Wiley Brand, 3–55.
- Grönfors, M. & Vilkkä, H. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä. Saatavilla: http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf. (Luettu 5.4.2024.)
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstö asioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Herring, C. 2009. Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74, 208–224.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. (15. painos) Helsinki: Tammi.
- Hofhuis, J., van der Rijt, P. G. A. & Vlug, M. 2016. Diversity climate enhances work outcomes through trust and openness in workgroup communication. *SpringerPlus*, 5, 714.
- Hongyi, S., Pei-Lee, T., Karis, H. & Binshan, L. 2017 Team Diversity, Learning, and Innovation: A Mediation Model. *The Journal of computer information systems*. 57 (1), 22–30.

- Hovi-Horkan, J. 2024. Ahlstromin brittijohtaja Helen Mets pettyi suomalaisen työelämän miehisyyteen. Helsingin Sanomat. Saatavilla: <https://www.hs.fi/talous/art-2000010211933.html> (Luettu 15.4.2024.)
- Hunt, V., Layton, D. & Prince, S. 2015. Why diversity matters. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters> (Luettu 27.11.2023.)
- Hymotiz, C. 2005. The New Diversity. Wall Street Journal. Saatavilla: <https://www.wsj.com/articles/SB113164452069493749> (Luettu 27.10.2023.)
- Kanninen, O. & Virkola, T. 2021. Rekrytointisyrjintä ja sen vastaiset keinot. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2021:27. Saatavilla: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163080/VNTEAS_2021_27.pdf (Luettu 3.1.2024.)
- Kansonen, M. & Nissilä, L. 2022. Diversiteetistä yhteisön supervoima – ammattirekrytoijan näkökulmia moninaisuuden edistämiseen. Teoksessa: Mäki, A. (toim.) Johtamisvainu : Näkemyksellisyyttä johtamiseen. Helsinki: Basam Books Oy.
- Keisala, K. 2012. Monikulttuurisen työyhteisön viestintä. Tampere: Tampere University Press.
- Kiikkilä, O. 2021. Inklusiivisen johtamisen kuusi tärkeintä piirrettä. NAU-hankkeen verkkosivut. Saatavilla: <https://tasaarvoisestiuralle.fi/inklusiivisen-johtajuuden-kuusi-tarkeinta-piirretta/> (Luettu 1.2.2024.)
- Lisak, A., Erez, M., Sui, Y. & Lee, C. 2016. The positive role of global leaders in enhancing multicultural team innovation. Journal of International Business Studies, 47, 655–673
- Lundell, S. 2008. Kateus työyhteisössä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- OECD. 2022. Enterprises by business size (indicator). Saatavilla: <https://data.oecd.org/entrepreneur/enterprises-by-business-size.htm> (Luettu 20.11.2023.)
- Ollila, S. 2020. Kompleksiset tilanteet työyhteisön johtamisessa: Mistä voimavaroja? Teoksessa: Hyvän johtamisen ainekset – Johdon ja esimiesten työnohjauksesta, 205–214. Toim. Marita Paunonen-Ilmonen ja Ulla Heinonen. Sued Management Oy. Tallinna: AS Pakett.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Pietiläinen, M., Viitasalo, N., Lipiäinen, L., Ojala, S., Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K., Jokinen, E., Korvajärvi, P. & Nätti, J. 2018. Työssä koettu syrjintä ja myöhempi työura. Loppuraportti, Työsuojelurahaston tutkimushanke 2015–2017. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Työelämän tutkimuskeskus, Työraportteja 97/2018.

- Poikolainen, M. 2011. Monikulttuurisuus ja monimuotoisuus työelämässä: välineitä osaamisen kehittämiseen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 13(2), 35–43. Helsinki: Opetus-, kasvat- ja koulutusalojen säätiö - OKKA-säätiö.
- Puusa, A. Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Raatikainen, E. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2023. Psykologista turvallisuutta tukeva työkuultuuri: Esteet ja edellytykset opetus- ja sosiaalialalla. *Aikuiskasvatus* 43 (4), 257–272. Saatavilla: https://journal.fi/aikuiskasvatus/issue/view/4_2023/4_2023 (Luettu 5.2.2024.)
- Rabl, T., del Carmen Triana, M., Byun, S. Y. & Bosch, L. 2020. Diversity Management Efforts as an Ethical Responsibility: How Employees' Perceptions of an Organizational Integration and Learning Approach to Diversity Affect Employee Behavior. *Journal of business ethics*. 161 (3), 531–550.
- Roberge, M.-E. & van Dick, R. 2010. Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review*, 20, 295–308.
- Roberson, Q., Ryan, A. M. & Ragins, B. R. 2017. The Evolution and Future of Diversity at Work. *Journal of applied psychology*. 102(3), 483–499.
- Rotinen, R. 2008. Monimuotoisen työvoiman työllistäminen. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Saxena, A. 2014. Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity. *Procedia Economics and Finance* 11, ss. 76–85.
- Sippola, A. 2007. Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management. Vaasa: University of Vaasa. Saatavilla: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7997/isbn_978-952-476-193-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Luettu 14.11.2023.)
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. 2021. Anonyymi rekrytointi lisää työnhakijoiden tasa-arvoisia ja yhdenvertaisia mahdollisuuksia. Saatavilla: <https://stm.fi/-/31741422/anonyymi-rekrytointi-lisaa-tyonhakijoiden-tasa-arvoisia-ja-yhdenvertaisia-mahdollisuuksia> (Luettu 29.12.2023.)
- Suomen yrittäjät. 2023. Työelämägallup: Suomessa tarvitaan ulkomaista työvoimaa. Saatavilla: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/70034165/tyoelamagallup-suomessa-tarvitaan-ulkomaista-tyovoimaa?publisherId=1624&lang=fi> (Luettu 29.12.2023.)
- Suutari, V. 2005. Suomalaisten ja ulkomaalaisten kokemuksia johtamiskulttuureista. Teoksessa Pirkko Pitkänen (toim.) *Kulttuurien välinen työ*. Helsinki: Edita.
- Tahvonen, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä: hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle (1. painos.). Helsinki: Talentum.

Tahvonen, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: Talentum Media.

Taloustutkimus Oy 2020. Kotona Suomessa. Selvitys maahanmuuttajien rekrytoimisesta. Tutkimusraportti. <http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/40158036/Selvitys+maahanmuuttajien+rekrytoimisesta/471b0885-695a-4c79-bcb3-e122f2b3ca48> (Luettu 27.11.2023.)

Tasa-arvolaki 8.8.1986/609

Teknolgiateollisuus. 2022. Uusi ennätys! – Naishakijoiden osuus tekniikan ja ICT-alan koulutukseen hakeneista suurempi kuin koskaan. Saatavilla: <https://teknolgiateollisuus.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/uusi-ennatys-naishakijoiden-osuustekniikan-ja-ict-alan-koulutukseen> (Luettu 29.12.2023.)

Teknolgiateollisuus. 2021. Teknolgiateollisuuden henkilöstön sukupuolijakamat ja keski-
iät. Saatavilla: <https://teknolgiateollisuus.fi/sites/default/files/2021-06/ik%C3%A4-%20ja%20sukupuolijakaumat.pdf> (Luettu 29.12.2023.)

Tiainen, A. 2015. Monikulttuurisuus osana moninaisuuden johtamista. Teoksessa: Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus, 107–116. Toim. Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä: Juvenes Print. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103091/JAMKJULKAISUJ_A2132015_web.pdf?sequence=1 (Luettu 29.1.2024.)

Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A. 2015. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä: Juvenes Print. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103091/JAMKJULKAISUJA2132015_web.pdf?sequence=1 (Luettu 29.1.2024.)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. Työelämän monimuotoisuusohjelma - Toimenpideohjelma työelämän monimuotoisuuden edistämiseksi maahanmuuton ja kotoutumisen näkökulmasta. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162933> (Luettu 22.5.2024.)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Kotoutumisen sanasto. Kotoutumisen sanastoa koskeva lausuntopyyntö. Saatavilla: <https://www.lausuntopalvelu.fi/FI/Proposal/Participation?proposalId=2c9482ff-bfdb-4af8-815e-5bbcd5daa9a3> (Luettu 27.11.2023.)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Monimuotoisuus - työelämän mahdollisuus : Opas yhdenvertaisuuden edistämiseen ja syrjinnän torjumiseen työpaikalla. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Vainio, L. 2016. Asiantuntijatyön johtaminen ja työelämän muutos. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115052/HAMK_asiantuntijatyon-johtaminen_2016_ekirja.pdf?sequence=1 (Luettu 5.1.2024.)

- Vaisto, L. 2024. Kansallinen rekrytointitutkimus: Rekrytointi ja ehdokaskokemus Suomessa 2024. Duunitori. Saatavilla: https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw_-GxBhC1ARIsADGgDjvGGVh6VU-IL9I7HS4_z_8ZJ68Xme3zsKTATK1jFL4rRqistaaXa4EaAmSFEALw_wcB#research-download (Luettu 6.5.2024.)
- Valkama, H. 2024. Edes pikaruokaketju ei palkkaa korkeakoulutettua - EK:n asiantuntija: ”Jos saamme jonkun tänne houkuteltua, täytyy pitää kiinni”. Yle. Saatavilla: https://yle.fi/a/74-20080575?utm_source=social-media-share&utm_medium=social&utm_campaign=yleftiapp (Luettu 15.4.2024.)
- Vallander, T. 2019. Suomi tarvitsee laajan työperäisen maahanmuuton kokonaisuohjelman. Saatavilla: <https://www.sttk.fi/2019/04/05/suomi-tarvitsee-laajan-tyoperaisen-maahanmuuton-kokonaisuohjelman/> (Luettu 29.12.2023.)
- Valo, M. & Mikkola, L. 2020. Focusing on workplace communication. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. (toim.) Workplace Communication. New York: Taylor & Francis.
- Visti, A. & Härkönen, L. 2005. Tasa-arvo- ja moninaisuustyön ABC. Helsinki: Työministeriö.
- Väänänen, A. & Turtiainen, J. 2014 (toim.). Suomalainen työntekijäyys 1945–2013. Tampere: Vastapaino.
- Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325
- Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. 2021. Psykologinen turvallisuus vapauttaa työyhteisön potentiaalin. Työn Tuuli -aikakauskirja, 1/2021, 29–36. Helsinki: Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry. Saatavilla: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_012021_a4_20210602_.pdf#page=29 (Luettu 1.2.2024.)
- Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Bergholm, B., Airila, A. & Väänänen, A. 2013. Monikulttuurinen työpakki. Opas esimiehille. Työterveyslaitos. Helsinki: Tammerprint Oy.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei,

viimeistelen parhaillani opintojani Turun yliopiston kasvatustieteen laitoksella ja olen tekemässä opintoihini liittyvää Pro gradu -tutkielmaa. Tämä tutkielma tehdään toimeksiantona yritykselle xxxx. Olisin kiinnostunut kuulemaan sinun ajatuksiasi tiimisi diversiteetistä ja sen antamista positiivisista vaikutuksista.

Haluaisin pyytää sinut haastateltavaksi tutkielmaani. Tutkimus tehdään yksilöhaastatteluilla ja ne toteutetaan viikon seitsemän jälkeen helmi-maaliskuun aikana. Lähtökohtaisesti haastattelut toteutetaan työajalla etäyhteyden avulla ja niiden kesto on noin tunti. Haastattelut äänitetään ja litteroidaan, jonka jälkeen äänitteet poistetaan. Kerättyä haastatteluaineistoa käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti. Tarkempi tietosuojailmoitus löytyy liitteenä. Tutkimusraportissa voidaan käyttää haastatteluista poimittuja sitaatteja, mutta niistä poistetaan tunnistetiedot haastateltavien anonymiteetin takaamiseksi. Jokainen haastattelu on merkityksellinen tutkimuksen toteuttamisen kannalta.

Olethan yhteydessä viimeistään 18.2.2024, mikäli olet kiinnostunut jakamaan kokemuksiasi ja osallistumaan tutkimukseeni. Voimme sopia tämän jälkeen tarkemman haastattelu ajan.

Kerron mielelläni tutkimuksesta lisää, jos toivot lisätietoja tutkimuksesta.

Ystävällisin terveisin,

Miina Lajunen

Kasvatustieteen opiskelija xxxxx, Turun yliopisto

mwlaju@utu.fi / 0440131443

Liite 2. Haastattelurunko

Taustatietoa esihenkilöstä

1. Mikä on työnimikkeesi ja missä osastossa työskentelet?
2. Mitä työnkuvaasi kuuluu?
3. Mikä on koulutustaustasi?
4. Mikä on työhistoriasi?
5. Kuinka kauan olet työskennellyt tässä organisaatiossa?

Taustatietoa tiimistä

6. Kuinka monta jäsentä tiimiisi kuuluu?
7. Kuinka kauan olet työskennellyt tässä tiimissä?
8. Mitä tehtäviä tiimilläsi on organisaatiossa?
9. Miten tehtävät ovat jakautuneet tiimin sisällä?
10. Mikä tai mitkä ovat tiimisi kommunikaatiokielet?
11. Miten hyväksi kuvailisit tiimisi yhteistyötä asteikolla 1–5, perustele?
12. Miten hyväksi kuvailisit tiimin tasa-arvoa asteikolla 1–5, perustele?

Diversiteetti tiimissä

13. Mitä ajatuksia käsite diversiteetti herättää sinussa?
14. Onko diversiteetti sinusta tärkeää vai merkityksetöntä, perustele?
15. Mitä ajattelet oman tiimisi diversiteetistä eli monimuotoisuudesta?
16. Koetko, että tiimisi diversiteetin taso on korkea tai matala, seuraavien tekijöiden kohdalla?
 - a. Koetko, että seuraavilla jakaumilla on vaikutusta tiimisi työskentelyyn, jos on niin miten?

- i. Sukupuoli
- ii. Ikä
- iii. Koulutustausta
- iv. Työkokemus
- v. Äidinkieli
- vi. Kansalaisuus

17. Kuinka koet oman monimuotoisuutesi ja taustasi vaikuttavan tiimisi diversiteettiin?
(Miten diversiteettisi istuu tiimiin?)

18. Mitä hyötyä tiimisi diversiteetistä on ollut? Pystytkö kertomaan joitakin esimerkkitapauksia?

- a. Entä mitä haasteita? Pystytkö tästä kertomaan jonkin esimerkkitapauksen?

19. Millaisia hyötyjä näet siinä, jos tiimisi diversiteetti lisääntyisi?

Diversiteetin hyödyntäminen

20. Haluaisitko lisätä tai vähentää tiimisi monipuolisuutta?

21. Koetko, että pystyt vaikuttamaan siihen, kuinka suuri tiimisi diversiteetin taso on?

- a. Millä tavoilla pystyt vaikuttamaan, esim. rekrytointi?
- b. Koetko, että tiimin monipuolistamiseen liittyy haasteita tai esteitä?

22. Oletko kiinnostunut hyödyntämään tiimin diversiteetistä saatavia positiivisia puolia?

- a. Hyödynnätkö näitä vaikutuksia?
 - i. Jos hyödyntää niin miten?
 - ii. Jos ei niin miksi et?
- b. Millaista osaamista sinulla on koskien diversiteetin hyödyntämistä ja millaista osaamista vielä kaipaisit?

23. Millainen ilmapiiri tiimissänne on?

- a. Koetko, että tiimissäsi on sellainen ilmapiiri, jossa jokainen saa toimia omana itsenään?

24. Millaiseksi koet diversiteetin ohjaamisen ylhäältä päin/johdolta?

- a. Mitä toivoisit johdolta diversiteetin ohjauksesta?

25. Millaiseksi koet organisaation asenteen / organisaatio kulttuurin liittyen diversiteettiin ja sen hyödyntämiseen?

Lopuksi

26. Tuliko sinulle jotain kysyttävää haastattelusta tai jotain mieleesi mistä haluat vielä mainita?

Kiitokset haastattelusta!

Liite 3. Tietosuojailmoitus

1. Rekisterin nimi	Esihenkilöiden halu ja mahdollisuudet hyödyntää tiimiensä diversiteettiä; Tapaustutkimus esihenkilöiden näkemyksistä teknologiateollisuuden alalta
2. Rekisterinpitäjä	Miina Lajunen +358440131443 mwlaju@utu.fi
3. Vastuuhenkilön yhteystiedot	Miina Lajunen +358440131443 mwlaju@utu.fi
4. Tietosuojavastaavan yhteystiedot	DPO@utu.fi +358 29 450 4361
5. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste	<p>Aineisto kerätään yksilöhaastatteluin, joissa kartoitetaan esihenkilöiden haluja ja mahdollisuuksia hyödyntää tiimiensä diversiteettiä. Sähköpostiosoitteita käytetään haastattelukutsun lähettämiseen.</p> <p>Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 a-kohta)</p> <p><input type="checkbox"/> rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn (suostumus 6 art. 1 e-kohta)</p> <p><input type="checkbox"/> muu mikä _____</p>
6. Käsiteltävät henkilötietoryhmät	Rekisteriin talletetaan rekisteröidystä seuraavia tietoja: positio, aiempi työkokemus, koulutustausta, haastateltavien kokemukset ja käsitykset oman tiiminsä diversiteetistä sekä omista vahvuuksista ja halukkuuksistaan hyödyntää tiiminsä diversiteettiä.
7. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät.	Tietoja ei siirretä eikä luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolelle.
8. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin	Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

<p>9. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit</p>	<p>Haastattelut nauhoitetaan. Nauhoitteet litteroidaan ja anonymisoidaan, jolloin tiedostoihin ei jää suoria henkilötietoja. Haastattelunauhoitteet hävitetään työn valmistuttua. Henkilötietoja säilytetään enintään kesäkuuhun 2024 asti.</p> <p>Haastatteluaineistoa hyödynnetään vain kyseistä pro gradu -tutkielmaa varten. Tutkimuksessa ei paljasteta toimeksiantoyrityksen nimeä tai haastateltavien henkilöllisyyttä.</p>
<p>10. Rekisteröidyn oikeudet</p>	<p>Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää tai vaikeuttaa käsittelyä.</p> <p>Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle.</p> <p>Yhteyshenkilö rekisteröidyn oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyvissä asioissa on Turun yliopiston tietosuojavastaava, yhteystiedot ilmoituksen alussa.</p>
<p>11. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu</p>	<p>Haastattelukutsujen lähettämiseksi hyödynnetään toimeksiantajan henkilötietojärjestelmää, josta saadaan tietoon henkilön positio ja sähköpostiosoite sekä tiimiläisten ikä, sukupuoli ja positio. Muut tiedot kerätään suoraan haastattelututkimukseen osallistuvilta.</p>
<p>12. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta</p>	<p>Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.</p>