

Moninaisuuden johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa:

Yhdenvertaisuuden edistäminen, osallisuuden kehittäminen ja
avoimuus osana moninaisuuden johtamisen käytäntöjä

Pro gradu -tutkielma

Aino Ristimella

Johtaminen

Lapin yliopisto

Kevät 2025

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Moninaisuuden johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa: Yhdenvertaisuuden edistäminen, osallisuuden kehittäminen ja avoimuus osana moninaisuuden johtamisen käytäntöjä

Tekijä: Aino Ristimella

Koulutusohjelma/oppiaine: johtaminen

Työn laji: Pro gradu -työ

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 81, 1 liite

Vuosi: 2025

Tiivistelmä:

Tutkimuksessani tarkastelen moninaisuuden johtamista vakuutusalan asiantuntijaorganisaatioissa. Tutkin, miten moninaisuus, yhdenvertaisuus ja osallisuus ilmenevät organisaation arjessa ja millaiset käytännöt edistävät tai estävät niitä. Viime vuosina keskustelu moninaisuuden teemoista työelämässä on yleistynyt. Tutkimukset osoittavat, että moninaisuus ja osallisuus tuovat organisaatiolle hyötyjä. Moninaisuuden johtamisen tavoitteena on edistää tasa-arvoa ja purkaa valtarakenteita, jotka ylläpitävät eriarvoisuutta ja syrjintää. Organisaatioissa käytännöillä voidaan ajautua saman aikaisesti tiedostamatta vahvistamaan ja ylläpitämään eriarvoistavia rakenteita. Moninaisuutta koskevan ymmärryksen syventäminen tekee tutkimuksestani tärkeän tässä ajassa.

Tarkastelen moninaisuuden johtamisen käytäntöjä ja moninaisuuden käsityksen rakentumista tekemisen näkökulmasta, jossa moninaisuus rakentuu aktiivisesti puheen sekä tekojen kautta. Tutkimukseni on laadullinen haastattelututkimus, joka nojaa sosiaalisen konstruktionismin käsitykseen. Organisaatiokontekstissa moninaisuus, yhdenvertaisuus ja osallisuus muodostuvat vuorovaikutuksessa. Tutkimusaineisto koostuu seitsemästä puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, jotka esittävät otteita organisaation jäsenten arjesta. Aineiston analysoinnissa olen käyttänyt teema-analyysimenetelmää, jolla analysoin aineistoa eri näkökulmista yhdistäen teoria- ja aineistolähtöisyyttä.

Tutkimuksen tulokset esittävät, miten moninaisuus, yhdenvertaisuus ja osallisuus ilmenevät organisaatioissa vuorovaikutuksessa arjessa sekä rakenteissa. Tulokset esittävät, että viestintä on keskeisessä roolissa yhdenvertaisten ja osallistavien käytäntöjen kehittämisessä ja niin yksilöillä kuin työyhteisöllä on mahdollisuus vaikuttaa osallistavaan ilmapiiriin. Tulokset muodostavat käsityksen moninaisuuden johtamisen tilasta organisaatioissa. Moninaisuuden johtamisessa tulee tiedostaa valtarakenteet, ymmärtää niiden vaikutukset ja olla valmis oppimaan uutta. Tutkimukseni tuo esiin tarpeen saada moninaisuuden johtamisen ja kehittämisen tavoitteet lähemmäs arjen käytäntöjä. Tutkimus lisää ymmärrystä moninaisuuden johtamisen rakentumisesta vuorovaikutuksessa vakuutusalan organisaatiokontekstissa.

Avainsanat: moninaisuuden johtaminen, moninaisuus, yhdenvertaisuus, osallisuus

X Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän omia henkilötietoja.

Sisällysluettelo

| | |
|---|-----------|
| 1. JOHDANTO | 2 |
| 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet..... | 2 |
| 1.2 Tutkimuksen viitekehys ja tutkimusongelma..... | 5 |
| 1.3 Tutkimusraportin rakenne | 6 |
| 1.4 Tutkimuksen rahoitus ja kiitokset | 7 |
| 2. MONINAISUUDEN TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA | 8 |
| 2.1 Moninaisuus ja osallisuus | 8 |
| 2.1.1 Moninaisuuden johtamisen tutkimuksen kehitys ja keskeiset tekijät | 8 |
| 2.1.2 Lähtökohtina oikeudenmukaisuus ja liiketoimintahyöty | 12 |
| 2.1.3 Osallisuus | 14 |
| 2.2 Moninaisuuden johtaminen..... | 16 |
| 2.2.1 Moninaisuuden johtamisen käytännöt..... | 16 |
| 2.2.2 Haasteet ja ongelmat | 20 |
| 2.3 Kriittinen moninaisuuden johtamisen tutkimus | 25 |
| 3. METODOLOGISET VALINNAT | 30 |
| 3.1 Tutkimusmenetelmä | 30 |
| 3.2 Aineisto | 32 |
| 3.2.1 Haastatteluaineiston kerääminen..... | 32 |
| 3.2.2 Haastattelujen toteutus | 33 |
| 3.3 Analyysi | 36 |
| 3.4 Tutkimusetiikka ja tutkijapositio..... | 39 |
| 3.4.1 Tutkimuksen arviointi | 42 |
| 4. MONINAISUUDEN JOHTAMINEN: OSALLISUUS JA YHDENVERTAISUUS TYÖYHTEISÖN PERUSTANA | 44 |
| 4.1 Moninaisuuden ilmeneminen organisaatiossa | 45 |
| 4.2 Viestintä, käytännöt ja asenteet yhdenvertaisuuden rakentamisessa | 52 |
| 4.3 Työyhteisön osallisuuteen vaikuttavat tekijät | 57 |
| 5. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 62 |
| 5.1 Moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden yhteys organisaation rakenteisiin | 62 |
| 5.2 Edistävät ja estävät käytännöt..... | 66 |
| 5.3 Kohti avoimempaa moninaisuuden johtamista | 69 |
| 6. LOPPUSANAT..... | 72 |
| LÄHTEET | 74 |
| LIITE 1. HAASTATTELUKYSYMYKSET | 82 |

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Moninaisuuden teemat ovat olleet viime vuosina paljon esillä yhteiskunnassa ja työelämässä. Moninaisuuden tutkimukseen vaikuttavat ajankohtaiset yhteiskunnalliset ja poliittiset keskustelut, kuten maahanmuutto, globaalien markkinoiden tilanne, kasvu kehittyvillä markkinoilla ja työllisyystilanne (Nkomo, Bell, Roberts, Joshi & Thatcher, 2019). Moninaisuuden teemat linkittyvät Euroopan unionin sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteisiin ja Suomen lainsäädännön vaatimukseen (Your Europe, Finlex). Moninaisuuden johtamisen liiketoimintahyödyn näkökulman yleistymisen on lisännyt yrityskeskeistä tutkimusta aiheesta (Janssens & Zanoni, 2021).

Vuonna 2024 moninaisuuden teemat ovat saaneet osakseen vastustusta ja Yhdysvalloissa moninaisuuden johtamisen toimia on alettu lakkauttaa monissa isoissa yrityksissä. Tämän myötä on yleistynyt keskustelu, jossa erilaisten yhteiskunnallisten ongelmien syyksi on väitetty DEI-ilmiötä. Takaiskuista huolimatta tutkimukset osoittavat moninaisuudella ja osallisuudella olevan paljon hyötyjä yksilölle ja organisaatioille. Vastareaktiot ovat herättäneet huolta, sillä Euroopassa, ja sitä myöden myös Suomessa, moninaisuus kasvaa entisestään (Stone, Shore, Hebl, 2024). Moninaisuuden teemat tulevat olemaan entistä enemmän läsnä tulevaisuudessa työelämässä ja organisaatioiden arjessa.

Tämän tutkimuksen aloittaessani en arvannut, kuinka ajankohtainen murros moninaisuuden teemojen kohdalla on käsillä tutkimusprosessin aikana. Polarisoitunut keskustelukulttuuri, kasvava vastakkainasettelu, työllisyystilanteen kehitys Suomessa sekä maailmalla tapahtuvat poliittiset muutokset, korostavat tutkimukseni ajankohtaisuutta. Moninaisuutta koskevan ymmärryksen syventäminen tekee tutkimuksesta entistä tärkeämpää tässä ajassa.

Kiinnostukseni tutkia moninaisuuden johtamista kumpusi vahvasti siitä, että halusin tutkimuksen aiheen olevan merkityksellinen itselleni ja laajemmin työelämässä. Me ihmiset käytämme ison osa elämästämme työn tekemiseen. Haluaisin mahdollisuuden jollain tavalla kehittää työelämän yhdenvertaisuutta ja koen, että tällä tutkimuksella voin aloittaa. Olen

halunnut opinnoissani syventyä moninaisuuden johtamiseen ja kasvattaa osaamistani juuri tästä aiheesta. Toinen merkittävä sysäys tutkimuksen tarkentumiselle, juuri asiantuntijaorganisaation kontekstissa, vahvistui, kun minulle avautui mahdollisuus tehdä tutkimusta kohdeorganisaatiossa.

Vakuutusalan organisaatiot ovat Suomessa suuria työnantajia ja yhteiskunnallisia vaikuttajia. Koen merkitykselliseksi tehdä tutkimusta juuri tässä kontekstissa. Ammattiliitto Pro on vuonna 2022 kertonut, että ”vakuutusala haluaa lisätä työelämän monimuotoisuutta ja tasa-arvoa” (Ammattiliitto Pro). Tutkimukseni kohdeorganisaatiossa käynnistettiin moninaisuuden ja osallisuuden kehittämiseen liittyen projekti, jonka tarkoituksena on rakentaa osallistavaa yrityskulttuuria organisaatiossa. Moninaisuuden tilasta ja tavoitteista tehtiin projektin myötä selvitystä ja siinä yhteydessä esitin tutkimusideani. Tätä kautta sain mahdollisuuden toteuttaa tutkimuksen vakuutusalan organisaatiossa. Tutkimukseni tuo esiin työyhteisön kokemuksia ja arkista toimintaa, joka kertoo, miten moninaisuutta johdetaan organisaatiossa. Tavoitteenani on lisätä ymmärrystä ja laajentaa näkökulmaa organisaation moninaisuuden johtamisen tilasta ja saada organisaation jäsenten ääni kuuluviin. Tutkimuksella pyrin lisäämään tietoa ja ymmärrystä moninaisuuden johtamisesta. Sen avulla organisaatiolla on mahdollisuus pohtia, miten moninaisuutta johdetaan ja miten osallisuutta halutaan jatkossa edistää.

Tutkimuksen taustoittamiseksi avaan ensin tutkimuksen keskeisiä käsitteitä. Moninaisuuden johtamisen tutkimuksessa käsitellään kolmea keskeistä käsitettä, joista muodostuu monille tuttu kirjainyhdistelmä *DEI*. Yhdistelmä muodostuu sanoista *diversity* (moninaisuus), *equity* (yhdenvertaisuus) ja *inclusion* (osallisuus). Käsitteitä käytetään työelämässä paljon englannin kielisinä, mutta tässä tutkimuksessa tulen käyttämään käsitteistä suomenkielisiä ilmauksia.

Moninaisuudella (*diversity*) tarkoitetaan erilaisten ominaisuuksien, taustojen ja piirteiden olemassaoloa sekä niiden tunnistamista ja erilaisuuksien arvostamista. Organisaatiokontekstissa moninaisuus käsittää työntekijöiden välisiä eroja muun muassa iän, sukupuolen, etnisen tai kansallisen taustan, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, seksuaalisen suuntautumisen, perhetilanteen, vammaisuuden, terveydentilan, työkyvyn, neurodiversiteetin, koulutustaustan, arvojen ja persoonallisuuden osalta. (Työterveyslaitos,

TTL.) Yhdenvertaisuus (*equity*) on oikeudenmukaisia toimia ja käytäntöjä, joilla mahdollistetaan yhtäläiset mahdollisuudet. Yhdenvertaisuudessa otetaan huomioon ihmisten eri lähtökohdat, poistetaan esteitä ja tarjotaan tukea erityisesti ihmisille, joihin kohdistuu syrjintää ja rakenteellista epätasa-arvoa. Organisaatioilla on velvollisuus edistää työelämän yhdenvertaisuutta ja työnantaja on vastuussa, ettei työnhakijaa syrjitä rekrytoinnin eri vaiheissa, työsuhteen aikana tai työsuhteen päättyessä. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu.) Osallisuus (*inclusion*) viittaa ympäristöön ja ilmapiiriin, jossa yksilöllä on hyväksyty olo omana itsenään, hän kokee tulevansa arvostetuksi ja kuuluvansa mukaan (*belonging*) (Ayoko & Fujimoto, 2023). Kuuluvuuden tuntemus (*belonging*) lisää usein käytettyyn DEIB-kirjainyhdistelmään viimeisen B-kirjaimen. Osallisuus tarkoittaa yhdenvertaista ja syrjimätöntä työyhteisöä, joka on kaikkia osallistava, ja jonka toimintatavat ovat mukaan ottavia (TTL).

Moninaisuus tuo esille ja lisää ymmärrystä organisaatiossa ihmisten erilaisista taustoista ja kokemuksista. Yhdenvertaisella toiminnalla varmistetaan jokaisen organisaation jäsenen mahdollisuus osallistua työyhteisössä. Osallisuudella pyritään luomaan organisaatioon ilmapiiriä, jossa moninaisuutta arvostetaan ja yhdenvertaisuus toteutuu konkreettisesti. Osallisuus nähdään olennaisena osana tehokasta ja toimivaa moninaisuuden johtamista organisaatiossa (Ayoko & Fujimoto, 2023). Yhdessä moninaisuus, yhdenvertaisuus ja osallisuus (DEI) edistävät henkilöstön sitoutumista, hyvinvointia työssä ja organisaation tehokkuutta luomalla oikeudenmukaisen sekä osallistavan kulttuurin.

Moninaisuus nähdään organisaatiokohtaisena käsityksenä, joka perustuu siihen, miten ihmisten kulttuurilliset, sosiaaliset, taloudelliset ja demografiset eroavaisuudet ymmärretään ja miten niiden vaikutus työhön tulkitaan joko myönteisesti tai kielteisesti (Janssens & Zanoni, 2005; Ayoko & Fujimoto, 2023). Meriläinen, Tienari, Katila ja Benschop (2009) korostavat, että moninaisuuden tutkimuksessa on ongelmallista, jos se esitetään yksilötason haasteena, sillä moninaisuuteen kytkeytyvät myös valtasuhteet ja rakenteellinen eriarvoisuus. Organisaatiotutkimuksessa moninaisuuden johtamisen tavoitteena on muuttaa valtasuhteita ja torjua eriarvoisuutta, alistamista, marginalisointia ja syrjintää, mutta samalla se voi tiedostamatta vahvistaa ja ylläpitää näitä rakenteita (Tyler & Vachhani, 2021).

Pyrkimykseni tämän pro gradu -tutkielman myötä on lisätä tietoa ja näkemyksiä moninaisuuden johtamisesta, jotta työelämästä saataisiin yhdenvertaista. Tiedostan hyvin, että nykyinen yhteiskunnallinen keskustelu ajautuu helposti vastakkain asetteluun ja syytöksiin. Moni termi tutkimuskirjallisuudessa voi nostattaa karvat pystyyn niihin mediassa liitettävän poliittisen, asenteellisen ja arvolatautuneisuuden takia. Haluan korostaa, että lukijan on hyvä pyrkiä suhtautumaan neutraalisti eri näkemyksiin moninaisuudesta ja sen johtamisesta organisaatiossa. Tutkimustekstin ei ole tarkoitus voimistaa vastakkainasettelua eikä myöskään vähätellä ihmisten kokemuksia. Haluan korostaa, että ymmärrän positioni tutkijana. Edustan valtaväestöön kuuluvaa, monilta ulottuvuuksilta tarkasteltuna, yhteiskunnassa etuoikeutettua ryhmää. Yhdenvertaisen työelämän edellytykseksi on hedelmällistä pystyä refleктоimaan omaa suhtautumista, omia tunteita, reaktioita ja asemaa keskusteluissa, sekä olla valmis oppimaan ja ymmärtämään. Tavoitteenani on pystyä kuvaamaan, miten organisaatiossa voidaan toimia ja kehittyä kohti yhdenvertaista työelämää ja arkea. Uskon todella, että yhdessä voimme tehdä työelämästä parempaa kaikille.

1.2 Tutkimuksen viitekehys ja tutkimusongelma

Tutkimukseni teoreettinen viitekehys pohjautuu moninaisuuden johtamisen tutkimukseen, erityisesti käsitteisiin moninaisuus, yhdenvertaisuus ja osallisuus. Keskiössä on moninaisuuden johtamisen käytäntöjen tarkastelu, jossa painotetaan moninaisuuden aktiivista luomista ja sen rakentamista sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Moninaisuutta tarkastellaan tässä tutkimuksessa tekemisen näkökulmasta, jossa moninaisuus ei ole vain yksilöiden ominaisuuksia, vaan puhe ja teot määrittävät sen merkityksen kontekstissaan (Tienari & Nentwich, 2019). Tutkimukseni teoreettinen viitekehys sisältää myös kriittisen näkökulman moninaisuuden johtamiseen, joka pureutuu valtarakenteisiin ja tuo esiin haasteet sekä vaikuttamisen mahdollisuudet.

Tässä tutkimuksessa tutkin, miten organisaation jäsenet kokevat moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden näkyvän heidän työarjessaan ja millaisia ajatuksia heillä on niistä työelämässä. Tutkimuksessa tarkastelin, mitkä tekijät edistävät tai estävät yhdenvertaista ja osallistavaa toimintaa heidän kokemustensa valossa. Näiden pohjalta tutkimuksessa rakentuu käsitys siitä, miten moninaisuutta johdetaan kohdeorganisaatiossa. Koska tutkimukseni tavoitteena oli saada syvällistä tietoa työyhteisön jäsenten kokemuksista, valitsin laadullisen

tutkimusmenetelmän, erityisesti haastattelut. Haastattelututkimus tarjoaa mahdollisuuden tutkia organisaation jäsenten kokemuksia monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti. Haastattelututkimus mahdollistaa osallistujien näkökulmien ja tuntemusten syvällisen ymmärtämisen, mikä on keskeistä moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden tutkimuksessa.

Tutkimukseni kytkeytyy moninaisuuden johtamisen tutkimukseen tarkastellen moninaisuutta, yhdenvertaisuutta ja osallisuutta vakuutusalan organisaation kontekstissa. Kriittiseen moninaisuuden johtamisen tutkimukseen kytkeydyn tarkastelemalla valtasuhteita ja rakenteellista eriarvoisuutta tässä organisaatiokontekstissa. Tutkimus laajentaa ymmärrystä moninaisuuden johtamisen käytännöistä vakuutusalan asiantuntijaorganisaatiossa.

Tutkimusongelma:

Miten moninaisuutta johdetaan asiantuntijaorganisaatiossa?

Alatutkimuskysymykset:

Miten moninaisuus, yhdenvertaisuus ja osallisuus ilmenevät organisaatiossa?

Millaiset käytännöt edistävät ja estävät moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden toteutumista?

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tämän tutkimusraportin luvussa kaksi avaan tutkimukseni teoreettista taustaa perehtyen ensin moninaisuuden johtamisen tutkimuksen kehitykseen ja keskeisiin tekijöihin. Tutkimuksen teoreettinen tausta keskittyy moninaisuuden johtamisen käytäntöihin organisaatioissa ja yhdenvertaisuuden sekä osallisuuden osa-alueisiin moninaisuuden tutkimuksen sisällä. Lisäksi avaan kriittisen tutkimuksen näkökulmaa moninaisuuden johtamisesta. Tutkimusraportin kolmannessa luvussa käsittelen tutkimusmenetelmää. Avaan siinä tutkimusprosessin etenemisen sekä perustelen tekemiäni valintoja tutkimusmenetelmään liittyen. Kolmannessa luvussa tarkastelen myös tutkijan positiotani sekä tutkimukseni eettisyyttä. Tutkimusraportin

neljännessä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset, jokaisen omassa alaluvussaan. Viidennessä luvussa keskityn tulosten ja aiemman tutkimuksen vuoropuheluun ja tuon esiin tutkimuksen johtopäätökset. Viimeisessä luvussa kuusi, kokoan yhteen tutkimuksen ja esitän jatkotutkimusehdotukseni.

1.4 Tutkimuksen rahoitus ja kiitokset

Tämä tutkimus on saanut rahoitusta Vakuutustiedon Kehittämissäätiöltä syksyn 2024 apurahahaussa. Olen erittäin kiitollinen apurahasta aloittelevana tutkijana. Tämä tuki on merkittävä tunnustus paitsi omalle työlleni myös koko tutkimusaiheelle. Se osoittaa, että vakuutusalan organisaatioiden kehittämisessä arvostetaan moninaisuutta, yhdenvertaisuutta ja osallisuutta sekä tunnistetaan moninaisuuden johtamisen mahdollisuudet suomalaisessa vakuutusalan kontekstissa. Tutkimuksen tueksi myönnetty apuraha on ollut keskeinen tuki tutkimuksen edistymisessä.

Haluan kiittää kaikkia, jotka ovat tukeneet ja ohjanneet minua tutkimusprosessin aikana arvokkailla neuvoillaan ja osaamisellaan. Erityisesti kiitän ohjaajaani dosentti Pikka-Maaria Lainetta hänen asiantuntemuksestaan ja kannustuksestaan tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Lisäksi kiitän kohdeorganisaatiota mahdollisuuksista tutkimuksen toteuttamiseen. Lämmin kiitos kuuluu tutkittavan yrityksen henkilöstölle heidän avoimuudestaan ja yhteistyöhalukkuudestaan tutkimusprosessin aikana. Heidän myönteinen asenteensa ja tutkimukseen osallistujien aktiivinen osallistuminen tekivät tutkimuksen toteuttamisesta sujuvaa ja antoisaa.

2. MONINAISUUDEN TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

2.1 Moninaisuus ja osallisuus

2.1.1 Moninaisuuden johtamisen tutkimuksen kehitys ja keskeiset tekijät

Moninaisuuden tutkimuksen yhteiskunnallinen historia juontaa juurensa 1980-luvulle, jolloin Yhdysvalloissa tapahtui poliittinen muutos konservatiivisempaan suuntaan. Suunnan muutos koettiin uhkana kansalaisten oikeuksille ja vähemmistöjen asemalle. (Nkomo, Bell, Roberts, Joshi, & Thatcher, 2019). Toinen sysäys tapahtui vuonna 1987, kun yhdysvaltalainen ajatushautomo julkaisi *Workforce 2000: Work and workers for the 21 century* -raportin, jonka yhtenä keskeisimpänä viestinä oli tuleva muutos työmarkkinoilla (Johnston & Packer, 1987). Ajatushautomon ennusteen mukaan vuonna 2000 suurin osa uudesta työvoimasta Yhdysvaltain työmarkkinoilla tulee olemaan naisia sekä etnisten vähemmistöjen edustajia. (Johnston & Packer, 1987; Nkomo et al., 2019). Moninaisuuden tutkimukseen vaikuttaa laajasti ajankohtaiset yhteiskunnalliset ja poliittiset keskustelut, kuten maahanmuutto, globaalien markkinoiden tilanne ja kasvu kehittyvillä markkinoilla (Nkomo et al., 2019).

Moninaisuus, osallisuus ja yhdenvertaisuus linkittyvät Euroopan unionin kestävän kehityksen tavoitteisiin, joihin myös Suomi on sitoutunut. EU:n tavoitteina on saavuttaa sukupuolten tasa-arvo (SDG5), edistää kestävää ja osallistavaa talouskasvua sekä mahdollistaa tuottava ja ihmisarvoinen työ jokaiselle (SDG8). Lisäksi tavoitteena on edistää rauhan ja osallisuuden yhteiskuntaa, joka tarjoaa oikeusturvan kaikille ja rakentaa tehokkaita, vastuullisia ja osallistavia järjestelmiä kaikille yhteiskunnan tasoille (SDG16). (EU Sustainable Goals 2015.) Suomalaisessa työelämässä moninaisuuden johtamiseen vaikuttaa osaltaan lainsäädäntö, sillä Euroopan unionin ja Suomen lainsäädäntö kieltää syrjinnän työelämässä. (Your Europe, Työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu; Finlex, Yhdenvertaisuuslaki, 8§ Syrjinnän kieltö.)

Tasa-arvolaki velvoittaa työnantajia edistämään tavoitteellisesti sukupuolten tasa-arvoa (Finlex, Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, 6§ Työnantajan velvollisuus edistää tasa-arvoa). Tasa-arvovaltuutetun mukaan organisaatioissa tulee toimia suunnitelmallisesti veloitteen eteen (Tasa-arvovaltuutettu). Yhdenvertaisuuslaki velvoittaa Suomessa työnantajia

edistämään yhdenvertaisuutta. Yhdenvertaisuuslain velvoite yhdenvertaisuussuunnitelman laatimisesta koskee kaikkia työnantajia, joiden henkilöstön koko on 30 henkilöä tai suurempi. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu). Suomessa on säädetty yhdenvertaisuuslaissa positiivisesta erityiskohtelusta, jossa on kyse tosiasiallisen yhdenvertaisuuden varmistamisesta tarpeellisin erityistoimenpitein, joilla voidaan parantaa eri ryhmiin kuuluvien henkilöiden asemaa ja olosuhteita (Yhdenvertaisuusvaltuutettu). Positiivisella erityiskohtelulla pyritään ehkäisemään rakenteellisen syrjinnän haittoja ja sen tavoitteena on, että kaikilla olisi yhdenvertaiset oikeudet. Positiivinen erityiskohtelu on suunnitelmallista ja siitä määrätään Suomessa laissa. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu; Tasa-arvovaltuutettu; Finlex, Yhdenvertaisuuslaki 9§ Positiivinen erityiskohtelu.)

Ylöstalo (2016) on tutkinut, miten tasa-arvopolitiikka ja moninaisuuden johtaminen osallistuvat eriarvoisuuden ylläpitämiseen suomalaisissa organisaatioissa. Hänen mukaansa organisaatiot pitävät lakia velvoitteena, joka on toteutettava. Organisaatio ei saa kohdistaa rakenteellista syrjintää perustuen sukupuoleen, rotuun tai luokkaan. Moninaisuuden johtaminen sen sijaan hänen mukaansa nähdään positiivisena ja vapaaehtoisena toimintana. Tutkimuksen mukaan suomalaisissa organisaatioissa tasa-arvopolitiikka on ollut lähtökohtana moninaisuuden johtamiselle. (Ylöstalo, 2016.) Aikaisempi tutkimus on tutkinut, miten sukupuoli tai etninen tausta vaikuttavat eriarvoisuuteen organisaatioissa (Zanoni, Janssens, Benschop ja Nkomo, 2010.) Sukupuolentutkimuksen kentällä on tutkittu naisten asemaa työpaikoilla. Tutkimuksissa on tutkittu sukupuolittunutta työnjakoa, sitä mikä pitää naiset alemmissa asemissa organisaatioissa, miten maskuliiniset osaamisen ja kyvykkyyden raamit jättävät naiset ulkopuolelle sekä miten vähemmistöt taistelevat syrjintää ja sortamista vastaan. (Cavendish, 1982; Cockburn, 1983, 1985; Kanter, 1977; Ong, 1987, lähteessä Zanoni et al., 2010.) Suomessa miesten ja naisten väliseen tasa-arvoon alettiin kiinnittää huomiota myös työpaikoilla, kun ajateltiin, että molemmat hyödyttäisivät yhteiskuntaa. Tähän pohjautuu vahvasti yleinen käsitys Suomesta tasa-arvon mallimaana. (Korvajärvi, 2002 lähteessä Meriläinen et al., 2009.)

Vielä 15 vuotta sitten, yhdysvaltalainen keskustelu moninaisuuden johtamisesta ei ollut juurtunut yhtä vahvasti suomalaisten yritysten toimintaan, vaikka se oli jo levinnyt Suomeen saakka. Suomessa organisaatiotutkimuksessa sukupuolen tasa-arvo keskustelu kehystää

moninaisuuden johtamisen keskusteluja yrityksissä. Meriläisen ja kumppanien (2009) tutkimus todistaa, ettei moninaisuuden johtamista voi tutkia irrallaan sosiaalisesta ja yhteiskunnallisesta kontekstista. (Meriläinen, Tienari, Kaitila & Benschop, 2009.) Tasa-arvo diskurssi Suomessa pyrkii myös tekemään miesten ja naisten väliset valtasuhteet näkyviksi. Jotta voi ymmärtää moninaisuuden johtamista ja sen seurauksia organisaatiolle erilaisissa yhteiskunnallisissa konteksteissa, on edellytyksenä tiettyjen historiallisten valtasuhteiden ymmärtäminen. (Meriläinen et al., 2009.)

Elomäki (2020) esittää, että Suomessa vuonna 2015 tapahtui politiikassa muutoksia, joiden myötä tasa-arvotavoitteet eivät enää olleet yhtä merkittäviä kuin aikaisemmin. Hänen mukaansa 2015–2019 hallituksen aikana politiikka oli ”sukupuolten tasa-arvoa heikentävää”, koska silloisen hallituksen toteuttamat leikkaukset kohdistuivat julkiselle sektorille naisvaltaisiin aloihin. Hallituksen vaihtuessa vuonna 2019 tasa-arvo nostettiin takaisin hallituksen asialistalle. Elomäki toteaa kirjassaan, että tasa-arvopolitiikka voi olla haavoittuvaista, silloin kun tasa-arvon edistämiseen ei olla sitoutuneita. Tasa-arvopolitiikassa yhdistyy toiminta ja keskustelu, jossa tasa-arvo on kohteena, myös laajemmin kuin sukupuolen osalta. Tasa-arvoa voidaan tarkastella moninaisesta käsityksestä, jolloin tehdään lisää tilaa sukupuolivähemmistöille, laajennetaan käsitystä kaksijakoisesta sukupuolesta ja huomioidaan myös transihmisten oikeudet. Moninaisessa tasa-arvokäsityksessä huomioidaan sukupuolen lisäksi muita ominaisuuksia kuten ikä, uskonto, etnisuus, rotu ja vammaisuus. Organisaatioissa tehtävä tasa-arvotyö ei välttämättä enää onnistu samoilla keinoilla kuin aikaisemmin. (Elomäki, 2020.) Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, jossa epävarmuus lisääntyy. Moninaisuuden johtamista suomalaisessa organisaatiossa tarkastellessa on tärkeää ymmärtää Suomen kontekstissa tasa-arvodiskurssin vaikutus, sekä kulttuurinen ja yhteiskunnallinen konteksti.

Nykyään organisaatiot ja yhteisöt kohtaavat arjessaan useampia moninaisuuden muotoja ja tasoja kuin aiemmin. Tämä johtuu yhteiskunnallisista muutoksista, kuten massamaahanmuutosta, ikääntyvästä väestöstä, muuttuvista uramalleista, samaa sukupuolta olevien avioliittojen lainsäädännöstä sekä uusien sukupolvien elämäntavoista ja mieltymyksistä. (Post, Muzio, Sarala, Wei & Faems, 2021.) Organisaatiot reagoivat todennäköisemmin paikallisiin tapahtumiin niiden läheisyyden ja merkityksellisyyden vuoksi. Työntekijät reagoivat yhteiskunnallisiin tapahtumiin eri tavoin riippuen siitä, kuinka vahvasti

he samaistuvat tapahtumaan liittyviin yksilöihin tai ryhmiin. Kun yksilöä tai ryhmää kohti hyökätään tai heitä vahingoitetaan heidän sosiaalisen identiteettinsä vuoksi, ja tällainen tapahtuma saa laajaa julkisuutta, syntyy suuri uhka. (Leigh & Melwani, 2019.)

Yksi suuri työelämää mullistanut muutos viime vuosina oli koronapandemia. Milliken, Kneeland ja Flynn (2020) esittävät, että lomautukset ja työpaikkojen menetykset COVID-19-pandemian vuoksi kohdistuivat epäsuhtaisesti naistyöntekijöihin. Naiset olivat yliedustettuina talouden pahiten kärsineillä aloilla, kuten vähittäiskaupassa, matkailussa, lastenhoidossa ja koulutuksessa. Pandemian aikainen naisten korkeampi työttömyys saattaa vaikuttaa pitkällä aikavälillä sukupuolten tasa-arvoon, sillä aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että työhön liittyvät tauot voivat vähentää elinikäisiä ansioita ja hidastaa urakehitystä. (Milliken, Kneeland & Flynn, 2020.)

Maailmanlaajuiset liikkeet ja mielenosoitukset sosiaalisen oikeudenmukaisuuden puolesta, kuten Black Lives Matter ja #MeToo, ovat lisänneet moninaisuuden tutkijoiden ja johtamisen tutkijoiden kiinnostusta tarkastella uudelleen ja syvemmin rakenteellista epätasa-arvoa. Moninaisuuden tutkimuskentällä on myös lisätty tutkimusta yhteiskunnallisten ja teknologisten muutosten suhteesta, joka lisää moninaisuuden eri ulottuvuuksien merkitystä organisaatioissa (Post et al., 2021). Vuodesta 2023 lähtien Yhdysvalloissa on esitetty moninaisuuden vastaisia lakialoitetta yksityiselle ja julkiselle sektorille. Tämä on osa laajempaa, vuosisatoja vanhaa kaavaa, jossa rotujen tasa-arvoa koskeva edistys herättää vihamielistä vastareaktiota. Vastareaktiot voivat vaarantaa pyrkimykset monipuolistaa muun muassa terveydenhuollon työvoimaa yhä moninaisemmassa yhteiskunnassa. (Blackstock, Isom & Legha, 2024.) Monissa globaaleissa suuryrityksissä kuten Meta, Tesla ja DoorDash on viime vuonna lakkautettu moninaisuuden sekä osallisuuden edistämisen ohjelmia ja niihin liittyviä vastuurooleja (Stone, Shore & Hebl, 2024).

Yle uutisoi 2024 moninaisuustyön kohtaamasta vastarinnasta Yhdysvalloissa ja DEI trendin laskusta 2020-luvulla (25.7.2024). Polarisoituneen poliittisen ilmapiirin takia monet termit herättävät tällä hetkellä vastareaktioita ja Yhdysvalloissa moninaisuuden teemojen varjolla pyritään vahvistamaan vastakkainasettelua. Suomessa on noussut keskusteluun sosiaalisen

median kanavissa DEI-ilmiön vastustajia (26.7.2024). Alalle tulee kuitenkin jatkuvasti uusia toimijoita (25.7.2024). (YLE). Tammikuussa 2025 aloittaessaan uuden kauden Yhdysvaltain Presidenttinä Donald Trump on lakkauttamassa DEI-ohjelmia. Hän määräsi moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden edistämiseksi työskentelevät liittovaltion toimistojen työntekijät pakkolomalle. (HS & Sulasmaa, 2024.) Vastareaktiot moninaisuutta, yhdenvertaisuutta ja osallisuutta kohtaan ovat huolestuttavia erityisesti siksi, että moninaisuus kasvaa jatkuvasti Euroopassa. Mikäli organisaatiot kieltävät moninaisuuden merkityksen, ne jäävät vaille monien ryhmien tuomia taitoja ja kykyjä. Tämä tulee rajoittamaan yritysten kykyä onnistua tehtävissään ja mahdollisuuksia kilpailla kansainvälisillä markkinoilla. (Stone, Shore & Hebl, 2024.)

2.1.2 Lähtökohtina oikeudenmukaisuus ja liiketoimintahyöty

Moninaisuutta organisaatioissa voidaan tarkastella erilaisten käsitysten kautta. Eri näkökulmasta tarkasteltuna moninaisuudelle ja moninaisuuden johtamiselle asetetaan erilaisia tavoitteita. Esitän seuraavaksi kaksi keskeistä lähestymistapaa moninaisuuden johtamiseen. Ensimmäinen näkökulma on moraalinen oikeudenmukaisuus, jonka lähtökohtana on oikeudenmukainen yhteiskunta kaikille. Näkökulman mukaan yhdenvertaisuuden ja osallisuuden edistäminen organisaatiossa on moraalisesti oikein toimimista. Toinen näkökulma on liiketoimintahyödyn tavoittelu, jossa moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden edistämisen nähdään tuovan organisaatiolle etua. Suomessa organisaatioissa Ylöstalón (2016) mukaan perimmäisin ero moninaisuuteen suhtautumisella näyttää olevan se, että tasa-arvopolitiikka koskee sosiaalista oikeudenmukaisuutta, kun taas moninaisuuden hallinnan pääpaino on yritysten hyödyissä.

Hellerstedt, Uman ja Wennberg (2023) mukaan moninaisuuden johtamista voidaan tarkastella moraalisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Tämä tarkoittaa, että organisaatioissa pyritään tarjoamaan jokaiselle yhtäläiset mahdollisuudet. Tasavertaisia mahdollisuuksia voidaan edistää luomalla ja kehittämällä selkeitä sääntöjä ja toimintatapoja, jotka varmistavat oikeudenmukaisen ja yhdenvertaisen kohtelun kaikille työntekijöille. (Crosby, Iyer, & Sincharoen, 2006, lähteessä Hellerstedt et al., 2023.) Tämän näkökulman mukaan yhteiskunnalliset muutokset ja niistä johtuvat lainsäädännölliset vaatimukset pakottavat organisaatiot kehittämään tai ottamaan käyttöön moninaisuus- ja yhdenvertaisuusohjelmia.

(Thomas, 1992, lähteessä Hellerstedt et al., 2023.) Moraalisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta organisaatiolla on pyrkimys toimia vaadittujen velvoitteiden ja säädösten mukaisesti.

Langenmayr ja kumppanit (2024) esittävät yhdenvertaisuuteen perustuvan lähestymistavan (equity-based approach) moninaisuuden tarkasteluun organisaatioissa. He haastavat pohtimaan, miksi lisääntynyt moninaisuus ei automaattisesti johda laajempaan edustukseen esimerkiksi strategiatyössä. Tutkijat korostavat, että organisaation valta-asemassa olevat toimijat usein määrittelevät, mitä moninaisuus kyseisessä yhteydessä tarkoittaa ja millaisiin raameihin sen odotetaan sopivan. Näillä toimijoilla on myös valta päättää, mikä organisaatiossa nähdään normaalina, ja mitkä ominaisuudet tekevät henkilöstä "erilaisen". He havaitsivat tutkimuksessaan, että ihmisille voi olla haastavaa sopeutua heille valmiiksi määriteltyihin rooleihin tai kategorioihin. Yhdenvertaisuuteen perustuva lähestymistapa ehdottaa uutta näkökulmaa, jossa moninaisuus on itse tunnistettua ja itse määriteltyä. Tämä lähestymistapa auttaa tutkijoiden mukaan ymmärtämään, mitä moninaisuus merkitsee eri ihmisille ja miksi se on heille tärkeää. Yhdenvertaisuuden näkökulmasta moninaisuutta tarkasteltaessa otetaan huomioon erilaiset yhteiskunnalliset ja sosiokulttuuriset kontekstit. (Langenmayr, Splitter, Tienari & Vesa, 2024.) Moraalinen oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuuteen perustuva lähestymistapa täydentävät toisiaan. Moraalinen oikeudenmukaisuus keskittyy sääntöihin ja rakenteisiin, jotka takaavat oikeudenmukaisuuden. Yhdenvertaisuuteen perustuva näkökulma tuo esiin moninaisuuden yksilöllisen sekä kontekstuaalisen ymmärtämisen merkityksen. Molemmista lähestymistavoista käsin pyritään edistämään osallisuutta ja yhdenvertaisuutta organisaatiossa.

Moraalinen oikeudenmukaisuuden ja yhdenvertaisuus perustaisen näkökulman lisäksi moninaisuutta organisaatiotutkimuksessa on lähestytty enimmäkseen liiketoimintahyödyn näkökulmasta, jota nimitetään *business case* näkökulmaksi. Tämän käsityksen mukaan muutos organisaatiossa voidaan käynnistää vetoamalla johtajien omaan etuun ja moninaisuuden hyödyn tunnustamiseen organisaatioissa. (Cox & Blake, 1991b, lähteessä Hellerstedt et al., 2023.) Liiketoimintahyötyyn nojaavan käsityksen mukaisesti moninaisuus nähdään olevan hyödyllistä organisaatioille, eikä niinkään tärkeä lopputulema itsessään. (Hellerstedt et al., 2023.)

Moninaisuuden käsitteellistäminen mullisti aikanaan käsityksen erilaisuuksista organisaatiossa, kun moninaisuus esitettiin yritysten kilpailuetuna ja hyötynä liiketoiminnalle. Moninaisuus tarjosi käsitteen, jonka alle yksilölliset eroavaisuudet voidaan niputtaa. Moninaisuuden tutkimuskentällä liiketoimintahyödyn näkökulma levisi Yhdysvalloista läntiseen Eurooppaan ja kasvatti suosiotaan. Käsityksen mukaan onnistunut moninaisuuden johtaminen tuo organisaatiolle liiketoimintahyötyä. (Zanoni et al., 2010.) Myöhemmässä tutkimuksessaan tutkijat huomauttavat, että liiketoimintahyödyn näkökulman yleistyminen on ohjannut myös tutkijoita yrityskeskeiseen tutkimukseen (Janssens & Zanoni, 2021).

Liiketoimintahyötyyn perustuva näkökulma on ollut vahvasti omaksuttu lähtökohta moninaisuuden johtamiseen jo pitkään. Moninaisuus esitetään tästä näkökulmasta säästötoimena, liiketoiminnan kasvattajana ja kilpailuetuna. Liiketoimintahyödyn näkökulmasta organisaation moninaisuuden edistäminen ja tukeminen vähentää poissaoloja, sitouttaa vähemmistöjen edustajia sekä naisia organisaatioon. Se myös laajentaa ymmärrystä asiakaskunnasta ja markkinoista sekä lisää innovatiivisuutta, siivittää tiimejä parempiin tuloksiin ja kehittää ongelmanratkaisukykyä. (Robinson & Dechant, 1997.)

Zanoni ja kumppanit (2021) esittävät, että liiketoimintahyötyyn keskittynyt näkökulma sekä moninaisuuden tutkimuksen yrityskeskeisyys vaikuttavat siihen, millaista tietoa moninaisuudesta on pystytty tuottamaan. Liiketoimintahyödyn näkökulman ympärille on rakentunut kokonainen toimiala firmoja ja konsultteja, jotka auttavat organisaatioita niiden moninaisuuden johtamisen prosesseissa. (Zanoni, et.al, 2021.) Kilpailuedun ja hyödyn näkökulmasta moninaisuuden taloudellinen hyödyntäminen vaatii kaikkien organisaation ryhmien sitoutumista osallistaviin käytäntöihin (Adamson, Kelan, Lewis, Śliwa ja Rumens, 2021; Khan, et al., 2023).

2.1.3 Osallisuus

Moninaisuuden tutkimuksessa osallisuus on yksi keskeinen käsite ja tutkimuksen kohde. Osallisuutta ja moninaisuutta tutkitaan usein suhteessa toisiinsa. Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan osallisuudella tarkoitetaan yhdenvertaista ja syrjimätöntä sekä kaikkia

osallistavaa ja mukaan ottavaa toimintatapaa (TTL). Osallisuus nähdään olennaisena osana tehokasta ja toimivaa moninaisuuden johtamista organisaatiossa (Ayoko & Fujimoto, 2023). Osallistavassa organisaatiossa sen jäsenet tuntevat olevansa osana ryhmää ja heidät kutsutaan aktiivisesti osallistumaan (Mor Barak, Luria & Brimhall, 2022).

Osallisuudella viitataan työntekijöiden käsitykseen siitä, että heillä on ainutlaatuinen panos organisaatiolle ja heidän täyteen osallistumiseensa kannustetaan. Osallisuus työpaikalla tarkoittaa sitä, että yksilö kokee olevansa osa organisaatiota. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että hän pääsee mukaan virallisiin prosesseihin, saa tarvittavaa tietoa, voi osallistua päätöksentekoon ja on mukana epävirallisissa keskusteluissa sekä tiedon jakamisessa. Poissulkeminen (exclusion) puolestaan tarkoittaa, että henkilö kokee jäävänsä näiden asioiden ulkopuolelle. (Mor Barak, 2015.) Jotta ihminen tuntee kuuluvansa työyhteisöön, tulee yksilön kuuluvuuden ja ainutlaatuisuuden tarpeet täytyä (Shore, ym., 2011; Shore & Chung, 2023). Tunne osallisuudesta tai poissulkemisesta yhdistettynä kokonaisvaltaisesti organisaation kulttuuriin ja ilmapiiriin voi vaikuttaa myös palvelun laatuun, jota työntekijät tarjoavat asiakkailleen, työntekijöiden terveyteen, mielenterveyteen ja sosiaaliseen toimintaan (Mor Barak, 2015). Tyler ja Vachhani (2021) ovat tutkineet Primarkin osallisuuden käytäntöjä ja esittävät, että osallisuus voidaan nähdä perustavanlaatuisena inhimillisenä tarpeena. Ihmiset näkevät osallisuuden merkinä siitä, että heidät huomioidaan ja heitä arvostetaan, esimerkiksi heidän sukupuoli-identiteettinsä tai työpanoksensa kautta. Tyler ja Vachhani (2021) korostavat, että osallisuus perustuu tunnustamiseen, joka on sosiaalisesti välttämätöntä ja vahvistaa ihmisten välistä yhteyttä. (Tyler & Vachhani, 2021.)

Organisaatiotutkimuksessa osallisuuden ilmapiiri muodostuu ryhmän jäsenten yhteisistä kokemuksista ja heidän identiteeteistensä. Organisaatioissa voi kuitenkin esiintyä kuiluja osallistumista koskevien periaatteiden ja käytännön toimien välillä. Osallisuuden ilmapiirin teorian mukaan aidosti osallistava johtaminen voi auttaa vähentämään tätä kuilua. Ylin johto vastaa organisaation arvojen, periaatteiden ja strategian viestimisestä, kun taas keskijohto ja esihenkilöt huolehtivat siitä, että nämä periaatteet toteutuvat käytännössä päivittäisessä toiminnassa. Kaikilla johtamisen tasoilla – ylimmästä johdosta esihenkilöihin – on tärkeä rooli osallistavan ilmapiirin rakentamisessa. (Mor Barak et al., 2022.)

Roberson ja Perry (2022) ovat tutkineet osallisuuden johtamista ilmiönä johtajien näkökulmasta. Tutkijat esittävät, että johtajan tulee näyttää aitoa mielenkiintoa ja luoda luottamusta tiimiläisiin. Osallistavan johtamisen toimintatavoiksi korostuvat moninaisuuden tiedostaminen ja huomioiminen, yksilöllisiin tarpeisiin ja työnteon tapoihin vastaaminen sekä aktiivinen tiimiläisten kuunteleminen. Osallistavassa johtamisessa on tärkeää luoda tila ja ilmapiiri, jossa työntekijät voivat olla omia itsejään ja osallistua keskusteluun sekä päätöksentekoon. Robersonin ja Perryn (2022) mukaan on tärkeää erottaa, luoko ja ylläpitääkö osallistavaa ilmapiiriä vai ainoastaan hyväksyykö ja sallii ryhmän jäsenten osallistumisen. (Roberson & Perry, 2022.)

2.2 Moninaisuuden johtaminen

2.2.1 Moninaisuuden johtamisen käytännöt

Käsittelen tässä aluvuussa moninaisuuden johtamisen käytäntöjä organisaatioissa. Käytännöt ovat ajallisesti ja paikallisesti jäsentyvä kokonaisuus toimintoja, joita toteutetaan arkipäiväisessä vuorovaikutuksessa (Schatzki, 2006). Arkisessa toiminnassa tavat kumpuavat itsestäänselvyyksinä pidetyistä oletuksista ja rutiineista (Tienari & Nentwich, 2019). Organisaatiossa moninaisuuden johtamisen käytäntöjen tavoitteena on lisätä organisaation moninaisuutta, edistää yhdenvertaisuutta ja rakentaa sekä kehittää osallisuutta. Moninaisuuden johtamisen käytäntöjä ovat esimerkiksi rekrytointi, arviointi, ylennykset, kokoukset, tilankäyttö, viestintä, mainonta, lounastaminen, tervehtiminen sekä erilaiset työpäivän ulkopuoliset käytännöt (Katila, 2024).

Organisaation henkilöstöhallinnolla on keskeinen rooli moninaisuuden johtamisen strategioiden rakentamisessa ja viemisessä käytäntöön. Strategian tavoitteina voi olla esimerkiksi lisätä vähemmistöjen representaatiota henkilöstössä ja vahvistaa henkilöstön osallistumista päätöksentekoon. (Kossek, Lobel & Brown, 2006.) Mor Barak, Luria ja Brimhall (2022) esittävät, että organisaation moninaisuutta voidaan edistää lisäämällä representaatiota, vaikuttamalla rekrytoinnissa ja varmistamalla viestintäkanavien olevan saavutettavia. Moninaisuuden lisääminen ei yksinään toimi vaan on olennaista edistää osallisuutta. Osallisuuden edistämisen käytäntöjä ovat laajasti eri jäsenten mukaan ottaminen työhön

liittyviin prosesseihin, jokaisen pääsyn varmistaminen tarvittaviin ja olennaisiin tietoihin sekä osallistaminen päätöksentekoon. (Mor Barak et al., 2022.)

Moninaisuuden johtamisen käytännöt liittyvät suurelta osin henkilöstöhallinnon tehtäviin kuten rekrytointiin ja valmentamiseen (Kossek, Lobel & Brown, 2006). Janssens ja Zanoni (2014) esittävät, että yhdenvertaisuutta voidaan edistää arvostamalla monipuolista osaamista rekrytoinnissa. Heidän tutkimuksessaan organisaatiossa rekrytointipäätöksiä tehtiin liiketoiminnallisten ja sosiaalisten kriteerien perusteella, jolloin työkokemuksen ja koulutuksen lisäksi arvostettiin myös motivaatiota, kielitaitoa ja sitoutuneisuutta. Tällaiset muutokset rekrytointikäytännöissä laajentavat käsitystä hyvästä hakijasta ja lisäävät hakijoiden moninaisuutta. (Janssens & Zanoni, 2014.) Neuromoninaisen työpaikan kohdalla tulee keskittyä henkilöstöhallinnon käytäntöihin rekrytointiprosessissa, eli kouluttaa HR-henkilöstöä tiedostamattomien oletusten olemassaolosta ja vaikutuksesta sekä asettaa moninaisuus tavoitteet johdon vastuulle (Khan et al., 2023). Osallisuutta edistää henkilöstöhallinnon prosessien läpinäkyvyys organisaatiossa, jolla tarkoitetaan, että rekrytointi, ylennykset ja kehityskäytännöt tehdään läpinäkyviksi ja oikeudenmukaisiksi (Shore, Cleveland & Sanchez, 2018).

Organisaatiokäytäntöjä, jotka edistävät sukupuolten tasa-arvoa ovat esimerkiksi naisten osuuden lisääminen johtotehtävissä, tasa-arvoa edistävä johtamiskoulutus sekä arviointi- ja palkitsemisprosessien epäselvyyksien vähentäminen (Kossek, Su & Wu, 2017). Yhdenvertaisuutta edistääkseen organisaatiossa voidaan tarkkailla palkkaukseen, ylennyksiin ja irtisanoutumisiin liittyviä käytäntöjä ja tilanteita etenkin naisten ja vähemmistöjen osalta, jotta voidaan varmistaa oikeudenmukaisuus (Shore et al., 2018). Moninaisuutta, yhdenvertaisuutta ja osallisuutta voidaan edistää kehittämällä arviointimenetelmiä ja kriteerejä henkilöstön kehittymisen arvioimiseksi (Kossek, Lobel & Brown, 2006). Tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta edistävä käytäntö on työntekijöiden yksilöllinen arviointi osaamisen ja kehittymisen perusteella. Arvioinnissa keskitytään työntekijän potentiaaliin, hänen omaan kehittymistahtiinsa sekä kokemukseen arvostuksesta. Tutkimuksen mukaan tämä lähestymistapa myös muuttaa organisaation käsitystä siitä, mitä pidetään arvokkaana osaamisena. (Janssens & Zanoni, 2014.)

Lisäksi käytännössä moninaisuutta, yhdenvertaisuutta ja osallisuutta voidaan edistää organisaatiossa kouluttamalla ja mentoroimalla. Näillä pyritään edistämään henkilöstön asenteita ja käyttäytymistä erilaisuutta arvostavaan suuntaan ja vähentämään syrjintää sekä poissulkemista. Mentorit voivat toimia kannustavina tukijoina ja esimerkin omaisesti ohjata kollegoitaan. (Kossek, Lobel & Brown, 2006.) Osallisuuden edistämiseksi Khan ja kumppanit (2023) esittävät, että organisaatiossa tulisi kouluttaa henkilöstöä neuromoninaisuudesta ja keskittyä erilaisuuden tuomaan arvoon sekä hyötyyn.

Janssensin ja Zanonin (2014) tutkimuksen organisaatiossa etnistä tasa-arvoa edistävät myös kielipoliittiset käytännöt, esimerkiksi muiden kuin enemmistökielen salliminen viralliseksi kieleksi. He tutkivat asiaa kontekstissa, jossa vähemmistökielten sallimisen kielikysymys oli hyvin herkkä aihe. Tutkimuksen mukaan yksi tärkeä teema hyvissä käytännöissä on joustavuus työajoissa, jolloin huomioidaan työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet. (Janssens & Zanon, 2014.) Uratasa-arvoa edistävä työ-perhe-näkökulma ehdottaa organisaatioihin toimia, jotka lisäävät työ- ja perhe-elämän resursseja, mahdollistavat paremman hallinnan työajoista ja rajoista sekä vähentävät joustavuuteen ja perherakenteisiin liittyviä ennakkoluuloja. Tätä tukee muun muassa johtajien esimerkki tasapainoisesta työelämästä, ylitöiden välttäminen ja tuloksen arviointi ilman läsnäolon painottamista. (Kossek, Su & Wu, 2017.) Johtajien ja esihenkilöiden suhtautumisella moninaisuutta, yhdenvertaisuutta ja osallisuutta edistäviin käytäntöihin on merkitystä siinä, miten käytännöt koetaan. Janssensin ja Zanonin (2014) tutkimissa organisaatioissa joustavuus työnantajan puolelta ajateltiin kompensationsa työntekijöiden joustamisesta. Moninaisuuden johtamisen osalta onnistuneessa organisaatiossa henkilöstön ei tarvinnut vastineeksi tehdä jotain eli ei vaadittu esimerkiksi iltatöitä, koska ymmärrettiin miten se voi vaikuttaa muun muassa lastenhoidon järjestelyihin. (Janssens & Zanon, 2014.)

Janssens ja Zanonin (2014) mukaan monenlaisten identiteettien ilmaisun mahdollistavat käytännöt ovat keskeisiä etnisen tasa-arvon edistämässä. Tiukka syrjinnän vastainen linja ja sen toteuttaminen sekä siitä kommunikointi edistää tasa-arvon toteutumista organisaatiossa. Oman kulttuurin esiin tuomisen mahdollistaminen ja erilaisten kulttuurien huomioiminen sosiaalisissa tilanteissa kuten yhteisissä tapahtumissa edistää yhdenvertaisuutta. (Janssens & Zanon, 2014.) Sosiaaliset tilanteet ja työyhteisön yhteiset tapahtumat ovat tilaisuuksia, joissa toiminta luo käsitystä ja moninaisuuden käsitys rakentuu vuorovaikutuksessa.

Osallistavaa työyhteisöä voidaan kehittää lisäämällä yhteistyötä, tukemalla erilaisten näkökulmien ilmaisua ja virheet sallivaa ilmapiiriä (Shore et al., 2018). Moninaisissa tiimeissä toteutettu yhteistyö ja oppiminen lisäävät työntekijöiden välistä ymmärrystä ja arvostusta (Janssens & Zanoni, 2014). Toimivia moninaisuuden johtamisen käytäntöjä yhdistää tutkijoiden mukaan johtajien sitouttaminen toimintaan, erilaisten ihmisten vuorovaikutuksen lisääminen työarjessa tiimityössä sekä rohkaiseminen vastuun kantamiseen (Kossek, Lobel & Brown, 2006).

Organisaation näkökulmasta johdon ja esihenkilöiden sitoutuminen nähdään olennaisena osana osallisuuden edistämistä. Esihenkilöiden ja kollegoiden reagointi neurodiversiteetin omaavien työntekijöiden tarpeisiin vaikuttaa siihen, missä määrin osallisuus on tehokasta ja aitoa. (Khan et al., 2023.) Shoren ja kumppanien (2018) mukaan ylimmän johdon sitoutuminen ja työntekijöiden mahdollisuus olla mukana päätöksenteossa vaikuttivat organisaation suorituskykyyn. Heidän tutkimusorganisaatioiden osallisuuden käytännöissä korostuu, että ylimmän johdon tehtävänä on luoda ympäristö, jossa kaikkia työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti, ja jossa he voivat olla omia itsejään. Johtajien keskeinen rooli on puuttua syrjintään organisaatiossa ja edistää moninaisuutta tukemalla jäsenten kehittymistä ja uramahdollisuuksia osallistavien käytäntöjen avulla. (Shore et al., 2018.) Tutkimuksissa moninaisuuden asiantuntijoiden työstä on huomattu, että moninaisuus ja tasa-arvo pyrkimykset voivat jäädä dokumenttien laatimisen tasolle, jolloin käytännön toiminta ja tulokset puuttuvat (Ahmed, 2012, lähteessä Adamson et al., 2021). Käytännöllä on tärkeä rooli moninaisuuden ja osallisuuden mahdollistamisessa työpaikalla, sillä käytännöt tarjoavat alustan yhdenvertaisten mahdollisuuksien edistämiseen työssä. Tutkijoiden mukaan pitäisi keskittyä käytäntöihin, jotka tyydyttävät ainutlaatuisuuden ja kuuluvuuden tarpeita. (Garg & Sangwan, 2020.)

Umeh, Cornelius ja Wallace (2023) tutkivat multietnistä pankkiorganisaatiota, jossa moninaisuuden johtamisen käytännöistä organisaatiossa vastaa henkilöstöhallinto. He nostavat esille, että käytännöissä tulee huomioida kulttuurin ja kontekstin erityispiirteet. (Umeh et al., 2023.) Eettisempien käytäntöjen luominen moninaisuuden johtamisessa edellyttää, että organisaatiot määrittelevät yhteiskunnallisen ja taloudellisen roolin omassa yhteisössä ja sen

ulkopuolella (Carrillo Arciniega, 2021). Organisaatio voi edistää tehokkaasti tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta tukemalla käytäntöjä, jotka laajentavat työsuhteen perinteisiä normeja muun muassa liittyen piirteisiin ja osaamiseen. Ne tarjoavat ymmärrystä osaamisesta ja kumoavat länsimaisen näkökulman ”*toisista*” liittyen esimerkiksi kulttuuriin, etnisyyteen, rotuun, ja uskontoon. Käytännöt horjuttavat vallalla olevaa hierarkian systeemiä, joka on hyvin binäärinen. Hierarkia arvottaa etnisen enemmistön etnistä vähemmistöä arvokkaammaksi työelämään liittyvissä ulottuvuuksissa kuten taidot/taidottomuus, tehokkuus/tehottomuus ja sitä kautta arvokas/arvoton. On myös tärkeää, etteivät organisaatiot näe etnisiin vähemmistöihin kuuluvia työntekijöitä vain osana stigmatisoitua ryhmää. Organisaatioilla on mahdollisuus olla työpaikkoja, joissa rakenteellista epätasa-arvoa ei toisteta. Kehittämällä uusia toimintatapoja organisaatiot voivat välttää ylläpitämästä yhteiskunnallisia epätasa-arvoisia rakenteita. Toimimalla ennakkoluulottomasti ne voivat toimia suunnannäyttäjinä yhdenvertaisuuden edistämässä. (Janssens & Zanoni, 2014.)

2.2.2 Haasteet ja ongelmat

Aikaisempi tutkimus on nostanut esille moninaisuuden johtamisen haasteita ja ongelmia. Jotta moninaisuuden johtamista voidaan kehittää, tulee ymmärtää, millaisia haasteita organisaatioissa voidaan kohdata ja tiedostaa olemassa olevia ongelmia. Vaikka moninaisuuden johtamisen ohjelmilla organisaatioissa on hyvät tarkoitusperät, silti ne taipuvat usein ylläpitämään nykytilannetta (Tienari & Nentwich, 2019).

Sukupuoli-, rotu- ja luokkaerot ovat juurtuneet yhteiskuntien ja organisaatioiden rakenteisiin ja käytäntöihin, siksi ne ovat yleensä näkymättömiä. On mahdollista, että eroista tulee vieläkin näkymättömämpiä, jos ne piilotetaan tasa-arvoa ja moninaisuutta tukevan yrityskuvan alle. (Ylöstalo, 2016.) Ylöstalon (2016) tutkimus osoittaa, että tasa-arvo ja moninaisuus liiketoimintastrategioina voivat itse asiassa tehdä eriarvoisuuksista näkymättömiä. Tienarin ja Nentwichin (2019) mukaan eriarvoisuutta tuotetaan organisaation käytäntöjen kautta siten, että ne erottelevat ihmiset niihin, jotka sopivat joukkoon sekä toisiin, jotka jätetään ulkopuolelle. Kun pyritään purkamaan eriarvoisuutta koskien mitä tahansa moninaisuuden ulottuvuutta – oli se sitten sukupuoli, seksuaalinen suuntautuminen, etnisuus, kulttuuritausta, yhteiskuntaluokka tai ikä – pitäisi tuoda esiin perustana olevat valtarakenteet organisaatioissa. Eriarvoisuuden purkaminen vaatii rohkeutta nykytilanteessa etuoikeutetussa asemassa olevilta. Moninaisuuden

johtamisen käytäntöjen tulisi taklata valta-asetelmiin liittyviä haasteita ja kyseenalaistaa stereotyyppisiä oletuksia ja käytäntöjä, jotka aiheuttavat eriarvoisuutta. (Tienari & Nentwich, 2019.) Vaikka moninaisuuden johtaminen on vastannut tarpeeseen johtaa ja hallita moninaisia organisaatioita, niin käytännöt voivat jäädä usein sokeiksi organisaatioiden ja yhteiskunnan valtdynamiikalle ja näin ollen toistavat etuoikeutettujen - kuten miesten ja valkoisten - ylivaltaa (Ahmed, 2007; Liu, 2017).

Moninaisuuden johtamisen haasteita ovat rakenteellinen syrjintä, jota tapahtuu yhteiskunnan eri tasoilla, kuin myös organisaatioiden sisällä. Rakenteellinen syrjintä on epäsuoraa ja sitä pidetään seurauksena yhteiskunnallisista rakenteista. Eriarvoisuuden rakenteet ilmenevät hiljaisesti organisaatioiden arkipäiväisessä toiminnassa, jossa esimerkiksi sukupuoleen tai rotuun liittyvät oletukset työntekijäryhmistä juurtuvat ja toistuvat. (Romani, Holck & Risberg, 2019.) Organisaatioilla on taipumus kopioida yhteiskunnalliset rakenteet, myös eriarvoistavat, koska ne ovat tuttuja (Janssens & Zanoni, 2014). Organisaation käytännöt, jotka pyrkivät edistämään osallisuutta, voivat samanaikaisesti tuottaa eriarvoisuutta ja ylläpitää hierarkkista sosiaalista järjestystä. Ortlieb ja Sieben (2014) haastavat käsityksen osallistavan organisaation ihanteesta ja osoittavat, että rakenteiden ja käytäntöjen tarkastelu on välttämätöntä osallisuuden ja eriarvoisuuden ymmärtämiseksi. (Ortlieb & Sieben, 2014.)

Vähemmistöön kuuluvat eivät voi sivuuttaa uran ja yhteiskunnallisten muutosten haasteita, sillä he voivat kohdata syrjintää monissa muodoissa eri elämänalueilla. Sen sijaan etuoikeutetut, enemmistöön kuuluvat voivat keskittyä pintapuolisiin identiteettiin liittyviin kamppailuihin, koska heidän uransa ovat vakaampia eivätkä he kohtaa syrjintää. Vähemmistöt kohtaavat suuria jännitteitä ja henkilökohtaisia uhrauksia vastustaessaan eriarvoisuutta, tämä tuo esiin tarpeen rakenteellisille muutoksille. On tärkeää huomata, että organisaatiot voivat vaikuttaa vähemmistöjen työntekijöiden identiteettien tukemiseen ja urakehityksen mahdollistamiseen. Organisaatiossa on tärkeää kiinnittää huomiota heikommassa asemassa oleviin ryhmiin, kuten etnisiin vähemmistöihin, vammaisiin tai seksuaalivähemmistöihin. Vain kuuntelemalla vähemmistön ääniä voidaan ymmärtää, että etuoikeutettujen, enemmistöön kuuluvien työntekijöiden kokemukset eivät edusta koko työvoimaa, ja että monet kohtaavat myös työpaikoillaan eriarvoisuuden ja syrjintään liittyviä kamppailuja. (Van Laer & Janssens, 2017.)

Romanin, Holckin ja Risbergin (2019) esittämä hyväntahtoinen syrjintä on hienovarainen ja rakenteellinen syrjinnän muoto, jota on vaikea huomata, koska se esittää tekijöiden toiminnan positiivisena solidaarisuutena. Tutkijat määrittelevät hyväntahtoisin syrjinnän kolmen ulottuvuuden kautta: 1) Syrjintää toteuttavilla toimijoilla on hyvä tarkoitus puuttua syrjintään, mutta käytännöt päätyvät tuottamaan eriarvoisuutta. 2) Sosiaaliset suhteet organisaatiossa rakentuvat niin, että on olemassa enemmistö ja sen ulkopuolella olevat ”toiset”, jotka nähdään avun tarpeessa olevina. Tämä sosiaalinen käsitys ja toiseuttaminen lisää epätasa-arvoa. 3) Organisaation enemmistö olettaa avun tarpeessa olevan ryhmän sopeutuvan olemassa olevaan hierarkkiseen järjestykseen. Tutkimuksessa tutkittiin ruotsalaista moninaisuuden johtamisessa edelläkävijänä pidettyä organisaatiota. Siinä huomattiin, että HR-ammattilaiset organisaatiossa esittävät heidän toimensa hyväntahtoisina eivätkä pysty näkemään, miten oikeasti osallistuvat organisaatiossa syrjintään. Hyväntahtoisin syrjinnän termin käyttö liittyy vallan epätasaiseen jakautumiseen, jossa niin kutsutulla ”hyväntekijällä” on valta pakottaa omaa maailmankuvaansa ja hierarkkista järjestystä, jossa hän on eri tasoilla ja tavoilla ylempiäryhmäinen ”toiseen” henkilöön tai ryhmään nähden. (Romani et al., 2019.)

Käänteinen syrjintä tarkoittaa tilannetta, jossa vähemmistöjä suositaan esimerkiksi rekrytoinnissa tai päätöksenteossa. Tämä voi herättää enemmistössä käsityksen, että kaikkia tulisi kohdella täysin samalla tavalla riippumatta taustasta. Enemmistö voi kokea epäoikeudenmukaisuutta, joka voi saattaa yhdenvertaisuustoimenpiteet vaaraan. (Khan et al., 2023.) Suomalaisessa organisaatiokontekstissa käänteistä syrjintää voidaan mahdollisesti kokea, jos ei ymmärretä rakenteellisen eriarvoisuuden olemassaoloa tai miksi joku toinen saa erityiskohtelua työpaikalla. Khan ja kumppanit (2023) esittävät käänteisen syrjinnän muodon, joka voi nousta henkilöstössä esiin moninaisuuden käytäntöjen toimeenpanemisessa. Heidän mukaansa moninaisuuden johtamisen käytäntöjen toteuttamisessa on syytä olla varovainen, ettei ajaudu toteuttamaan käänteistä syrjintää. Tutkijoiden mukaan on olennaista varmistaa, että kaikki organisaatiossa ymmärtävät mihin neuromoninaisuuteen, tai moninaisuuteen, liittyvillä käytännöillä tähdätään. Henkilöstön on olennaista ymmärtää, miksi käytännöt ovat reiluja ja miten niillä luodaan yhdenvertaisuutta, jotta voidaan minimoida paheksunta ja sitoutumattomuus. (Khan et al., 2023.)

Rekrytoinnissa, kouluttamisessa ja kehittämisessä organisaatio kohtaa moninaisuuden johtamisen haasteita. Tienarin ja Nentwichin (2019) moninaisuuden johtamisen tutkimuksessa on esitetty ongelmallisena rekrytoinnissa toteutuva samankaltaisuuden suosiminen, jossa etsitään ja arvostetaan samankaltaisuutta. Käytännössä suosiminen toteutuu niin, että organisaatioon palkataan henkilöitä, joiden ajatellaan sopivan joukkoon ja jotka jollain tavalla muistuttavat organisaation jäseniä. Tähän johtaa ihmisten luonnollinen taipumus tunkea olonsa mukavaksi työskennellessään itseään muistuttavien ihmisten kanssa. (Tienari & Nentwich, 2019.) Samankaltaisuuden suosiminen ei edistä henkilöstön moninaisuutta.

Kun tarkastellaan käytännössä rekrytointia ja valintaa, niin maahanmuuttajien työllistymistä edistää eri kielten osaaminen. On kuitenkin havaittu, että monilla tehtäviin valituilla on korkeakoulututkinto, joka olisi pätevä korkeampiin tehtäviin. Tutkinto ei heidän kohdallaan silti johda korkeampiin positiioihin. Tämä rajoittaa urakehitystä ja lisää eriarvoisuutta. Koulutusten ja kehittymisen osalta hyvin tarkoituksellisesti toteutetut toimet saattavat ylläpitää eriarvoisuutta. Henkilöstöhallinnon päätökset koulutuksiin osallistumisesta antavat johdolle vallan rajoittaa pääsyä kehittymismahdollisuuksiin, tämä voi rajoittaa joidenkin työntekijöiden urakehitystä ja ylläpitää rakenteellista eriarvoisuutta. (Ortlieb & Sieben, 2014.) Haasteena tasa-arvoiseen urakehitykseen naisilla voi olla, että vaikka yritykset palkkaavat enemmän naisia, työpaikan ilmapiirit eivät välttämättä tue sukupuolten tasa-arvoa. Pelkät mentorointi tai työ- ja perhepolitiikat ilman osallistavaa ilmapiiriä voivat johtaa kielteisiin vaikutuksiin, kuten stereotyyppioihin, joka ei edistä uratasa-arvoa. Tutkijat esittävät, että naisten kokemus uramenestys ja kokemukset suhteessa miehiin liittyvät organisaation uratasa-arvon mittareihin, kuten tasa-arvoiseen edustukseen ja sukupuolten tasa-arvon politiikkojen toteuttamiseen. (Kossek et al., 2017.)

Ruotsissa toteutetussa tutkimuksessa tutkittiin kunnallisen organisaation moninaisuuden johtamisen toimia ja siinä huomattiin, että maahanmuuttajat leimattiin organisaatiossa erilaisiksi. Tienarin ja Nentwichin (2019) mukaan Louvierin (2011) tutkimuksessa moninaisuuden johtamisen toimet kohdistuivat vain vähemmistöihin eivätkä oikeastaan ollenkaan enemmistöön. Suomalaisessa organisaatiossa Louvierin (2011) tutkimuksessa huomattiin, että etniset vähemmistöt nähdään usein niin sanotusti puutteellisina, jolloin puutteellinen suomen kielen taito tai muu vastaava ominaisuus korostuu. Tämä näkökulma vie

huomion siltä, mitä hyvää vähemmistöt voisivat tarjota organisaatiolle. (Louvier, 2011, lähteessä Tienari & Nentwich, 2019.) Janssens ja Zanoni (2014) havaitsivat, että organisaatioissa, joissa vähemmistöt työskentelivät alemmissa tehtävissä tai erillisissä tiimeissä, vähemmistön ja enemmistön edustajat tekivät yhteistyötä useimmiten tilanteissa, joissa vähemmistön edustaja oli tehnyt virheen tai häirinnyt jotakin prosessia. Näissä organisaatioissa vähemmistöjä ei pidetty yhtä kyvykkäinä tai pätevinä kuin enemmistön edustajia. Tutkimuksen mukaan tämä ylläpitää yhteiskunnallista stereotypiaa. (Janssens & Zanoni, 2014.)

Ristiriitaisuutta ja haasteita voi ilmetä epävirallisten tilaisuuksien yhteydessä. Tilaisuudet kuten juhlat ja ruokailut voivat luoda yhteisöllisyyden illuusion, mutta ne saattavat samalla korostaa eriarvoisuutta ja hierarkkisuuutta. Tilaisuuksissa voi korostua käsitys "meistä" (ylemmistä, sisäpiiriin kuuluvista) ja "toisista" (ulkopuolisista, vähemmistöistä tai aliedustetuista). Juhla- ja ruokailutavat voivat siis vahvistaa organisaation rakenteellista eriarvoisuutta, vaikka organisaatio pyrkisi luomaan yhteisöllisyyden tunnetta. (Ortlieb & Sieben, 2014.) Janssensin ja Zanonin (2014) tutkimuksessa organisaatiot, joissa tapahtumat olivat yrityksen järjestämiä, korostui länsimaalaisuus ja enemmistön kulttuuri aktiviteeteissa, ruokailussa ja musiikissa. Tämä vähentää moninaista kulttuuria organisaation sisällä. (Janssens & Zanoni, 2014.)

Organisaatioiden johtajilla on valtaa, jota voidaan käyttää etnisten vähemmistöjen epäsuoran syrjinnän välttämiseksi ja työsuhteen määrittelytavalla, joka ei perustu kulttuuriseen enemmistöön (Janssens & Zanoni, 2014). Sisäpiiriin ja ulkopuolelle kuulumisesta voi syntyä uusia haasteita etätyön yleistymisen takia. Työn digitalisaation lisääntyessä ero työpaikalla olevien ja etätyöntekijöiden välillä voi hämärtyä. On mahdollista, että virtuaalisen työvoiman lisääntyessä fyysisen maahanmuuton tarve vähenee. Nämä muutokset voivat muuttaa sitä, miten organisaation "sisäiset" ja "ulkoiset" jäsenet määritellään. (Post et al., 2021.)

Johdon ja esihenkilön tuen saaminen moninaisuuden johtamisen käytännöille voi olla vaikeaa. Usein erityisesti haasteellista organisaatiokäytännöissä on moninaisuuden johtamisen käytäntöjen yhteensovittaminen muiden tärkeiden organisaatioarvojen ja -käytäntöjen kanssa (Post et al., 2021). Tutkimuksen mukaan esihenkilöiden rakenteellinen valta voi vahvistaa

heidän samaistumistaan organisaatioon, mikä voi johtaa siihen, että he näkevät vähemmän eriarvoisuutta työpaikallaan. Tämä vähentynyt tietoisuus eriarvoisuudesta heikentää esihenkilöiden tukea moninaisuuden tavoitteille. Esihenkilöt, joilla on suurempi rakenteellinen valta, samaistuvat vahvemmin organisaatioonsa. Tämä voi johtaa siihen, että he kokevat työpaikkansa oikeudenmukaisemmaksi kuin mitä se todellisuudessa on. Tällöin he eivät välttämättä havaitse eriarvoisuutta. Haastamalla esihenkilöiden oletukset työpaikan yhdenvertaisuudesta ja lisäämällä tietoisuutta voidaan vahvistaa heidän tukeaan moninaisuutta, yhdenvertaisuutta ja osallisuutta edistävillä toimenpiteillä. (To, Sherf & Kouchak, 2024).

Moninaisuuden johtamisen tulisi Tienarin ja Nentwichin (2019) mukaan taklata valtaa ja etuoikeuksia organisaatiossa eikä luoda lisää ohjelmia vähemmistöille. Tällä he tarkoittavat, että etuoikeutetussa asemassa olevien on tarpeen tarkastella asemaansa ja tehdä kompromisseja omista etuoikeuksistaan. Heidän mukaansa siihen yleensä tarvitaan ulkoa tulevaa painetta kuten lainsäädännön vaatimuksia. (Tienari & Nentwich, 2019.) Tasa-arvoa ei saavuteta niin kauan kuin työn vaatimukset ja arviointi ovat täynnä kulttuurisia oletuksia (Janssens & Zanoni, 2014). Ortlieb ja Sieben (2014) osoittavat, että vaikka organisaatio saattaa pyrkiä edistämään osallisuutta, sen rakenteet ja käytännöt voivat edelleen luoda eriarvoisuutta ja ylläpitää hierarkkisia eroja. Tämän takia organisaation tulee pyrkiä ymmärtämään, miten moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden käytännöt todellisuudessa vaikuttavat työyhteisöön. (Ortlieb & Sieben, 2014.)

2.3 Kriittinen moninaisuuden johtamisen tutkimus

Kriittisen moninaisuuden tutkimuksen keskiössä on valtasuhteet ja eriarvoisuus organisaatioissa sekä käytännöt, joilla niitä ylläpidetään. Tutkimukset keskittyvät tutkimaan organisaatiossa vallitsevaa eriarvoisuutta ja osoittavat, miten olemassa oleva moninaisuuden johtaminen voi heikentää tilannetta entisestään. (Zanoni et al., 2010.) Kriittinen moninaisuuden tutkimus tutkii rakenteellista syrjintää ja sen erilaisia muotoja (Romani, Holck & Risberg, 2019), joita olen esittänyt luvussa 2.2.2 Haasteet ja ongelmat.

Kriittisen tutkimuksen näkökulmasta moninaisuuden tutkimus laiminlyö valtasuhteet, sillä moninaisuuden tutkimuksessa on keskitytty suurelta osin johtajien - eli vallassa olevan

osapuolen – perspektiiviin ja tavoitellaan moninaisuuden ymmärrystä, jotta erilaisuutta voidaan hyödyntää suorituskyvyn ja tehokkuuden lisäämisessä. (Zanoni et al., 2010.) Langenmayrin ja kumppaneiden (2024) mukaan yksi epätasa-arvoisten mahdollisuuksien aiheuttaja on valtasuhteiden toisintaminen johtamisessa. Heidän esittämänsä näkökulma, kehottaa tutkimaan vallalla olevaa normia siitä, ketkä käyttävät valtaa johtaessaan osallisuutta ja toteutetaanko johtamista omien etujen mukaisesti. Organisaation normi nimittäin toistaa valtasuhteita osallistamisen kautta ja voi lopulta päätyä ylläpitämään eriarvoisuutta eikä vähentämään sitä. Tutkijoiden esittämän näkökulman keskiössä on pyrkiä ymmärtämään kontekstisidonnaisesti, kuka tai ketkä käyttävät valtaa organisaatiossa ja miten se vaikuttaa osallisuuden johtamiseen. Lisäksi tutkijat haastavat pohtimaan onko kuuluvuuden ja osallisuuden kokemuksen määrittelijänä vähemmistön edustaja vai johtamisesta vastaavat ryhmät. (Langenmayr et al., 2024.)

Kriittinen moninaisuustutkimus kyseenalaistaa moninaisuuden tutkimuksen näkökulmaa, jossa moninaisuus käsitetään hyötynä (Zanoni et al., 2010). Moninaisuustutkimus, joka tarkastelee yrityksiä neutraalina tutkimusasetelmana, on merkittävästi rajoittanut kykyä selvittää, mitkä tekijät todella tekevät organisaatioista oikeudenmukaisia ja yhdenvertaisia (Janssens & Zanoni, 2021). Carrillo Arciniegan (2021) etnografinen tutkimus osoittaa, että moninaisuuden asiantuntijat - liiketaloustieteilijät, konsultit, monimuotoisuusvastaavat ja HR-ammattilaiset - myyvät moninaisuuden johtamista ja käytäntöjä valkoisille miehille toteuttamalla taloudellisen rationaalisuuden käsityksiä. Tämä auttaa heitä pitämään asiakkaat ja saamaan tukijoita toimilleen. Carrillo Arciniegan (2021) tutkimus kertoo moninaisuuden asiantuntijoiden tekevän tietoisien päätöksen käyttäessään moninaisuuden myymistä liiketoimintahyödyn käsityksen mukaan. Asiantuntijat valitsevat liiketoimintahyödyn korostamisen useimmiten siksi, että he ymmärtävät kohderyhmänsä. Asiakkaat ja johtajat usein edustavat enemmistöä, jolloin liiketoimintahyödyn korostaminen parantaa mahdollisuuksia saavuttaa tavoite moninaisuuden johtamisen vakiinnuttamisesta. (Carrillo Arciniega, 2021.)

Kriittinen moninaisuustutkimus korostaa, että moninaisuuden tutkimuksen ei tulisi perustua pelkästään Yhdysvalloista tai länsimaista lähtöisin oleviin teorioihin (Nkomo et al., 2019). Kriittinen näkökulma arvostelee käsitystä identiteetistä kiinteänä, koska silloin jää huomiotta, että identiteetti rakentuu vuorovaikutuksessa ja on kontekstisidonnainen (Zanoni et al., 2010).

Zanoni ja kumppanit (2010) kritisoivat moninaisuuden käsitettä, joka pitää sisällään vertailevan asetelman, jossa valkoihoiset, heteroseksuaaliset, länsimaiset, keski-/ylempään luokkaan kuuluvat miehet ilman toimintarajoitteita on referenssi, johon muita ryhmiä verrataan. Kritiikkiä kohdistuu myös näkökulmaan, jossa moninaisuuden käsitteen ymmärtäminen niin, että se sisältää kaikki eroavaisuudet ihmisissä, saattaa vähentää varsinaista tarkoitusta ja edelleen eriarvoistaa vähemmistöjä (Nkomo et al., 2019). Intersektionaalisuustutkimus on korostanut, että rotu, sukupuoli, luokka, etnisyys ja seksuaalisuus liittyvät erottamattomasti toisiinsa. Siksi on tärkeää tutkia, miten nämä erot yhdessä luovat valtasuhteita yksilöiden, organisaatioiden, kulttuurin ja yhteiskunnan tasolla. (Romani et al., 2021.)

Zanoni ja kumppanit (2010) esittävät, että tutkimuksen tulee keskittyä yhteiskunnalliseen muutokseen. Yhteiskunnallinen muutos vaatii toimintaa, joka ei ole klassisia HR:n toimia (Zanoni et al., 2010). Ahmed (2007) on esittänyt, että usein tekeminen jää asiakirjojen kirjoittamisen, tutkimisen ja selvittämisen tasolle eikä varsinaista aktiivista tekemistä oikeastaan tapahdu (Ahmed, 2007, lähteessä Janssens & Zanoni, 2021). Carrillo Arcniegan (2021) tutkimuksessa tutkittiin moninaisuuden johtamista kapitalistisena konseptina, jota ohjaa rationaalinen ja taloudellinen hyödyn tavoittelu. Moninaisuuden johtaminen ja asiantuntijoiden toiminta nähdään tutkimuksen mukaan keskittyvän valkoisten miesten miellyttämiseen, jotta moninaisuutta ja osallisuutta tukevia käytäntöjä saataisiin vakiinnutettua ja toteutettua organisaatioissa. Tämä miellyttäminen ja myyminen ylläpitää vallan eriarvoista jakautumista, olemassa olevaa hierarkkista järjestystä, taloudellisen hyödyn ihannointia ja rakenteellista epätasa-arvoa. Ratkaisuna tutkija ehdottaa moninaisuuden ja kapitalismin yhteyden uudelleen arviointia. Tutkija ehdottaa, että ainoastaan taloudellisen hyödyn tavoittelemisen sijasta tulisi pyrkiä pääsemään irti vastakkainasettelusta ja siirtyä yhteisöllisempään ymmärrykseen sosiaalisen oikeudenmukaisuuden merkityksestä sekä organisaation mahdollisuuksista osana yhteiskunnallisen muutoksen toteuttamista. (Carrillo Arcniega, 2021.) Organisaatioiden ei tarvitsisi ylläpitää etnistä epätasa-arvoa. Vahvistamalla tasa-arvoistavia rakenteita organisaatiot välttävät uusintamasta ja toistamasta etnistä epätasa-arvoa, joka on institutionaalisesti laajemmin yhteiskunnassa esiintyvä ilmiö. Omilla tavoillaan organisaatio voi olla edelläkävijänä edistämässä etnistä tasa-arvoa. (Janssens & Zanoni, 2014.)

Janssens ja Zanoni (2021) avaavat mahdollisuuksia moninaisuuden tutkimukselle toimia yhteiskunnallisen muutoksen eteen. He esittävät kaksi muutoksen tapaa, jotka liittyvät kapitalismiin suhtautumiseen. Selvästi poliittisempi ajatus haastaa kapitalismin tavoitteita, vaatimuksia ja strategioita. Tästä näkökulmasta tulee kuitenkin ottaa huomioon kapitalistinen talouskäsitelmä, jotta voi löytää muutoksen mahdollisuuksia. Tutkijoiden esittämä toinen muutoksen tapa on radikaalimpi irrottautuminen, jossa mennään kohti mielikuvituksellisempia muutoksen tapoja. Tästä näkökulmasta tutkijat kannustavat kohti toimia ja polkuja, joita ei ole vielä kokeiltu. (Janssens & Zanoni, 2021.) Moninaisuuden tutkimuksen tavoitteena on muokata organisaatioista ja yhteiskunnasta oikeudenmukaisempi, yhteenkuuluva ja yhdenvertainen tila kaikille ihmisille.

Kriittisen moninaisuuden tutkimukseen sisältyy myös kriittinen osallisuuden tutkimus, joka irrottautuu individualistisesta lähtökohdasta, jossa osallisuuden kokemus on henkilökohtainen. Kriittinen tutkimus pyrkii kohti ymmärrystä, jossa osallisuuden prosesseissa otetaan huomioon valtasuhteiden mekanismit ja monimutkaisuus (Adamson, Kelan, Lewis, Śliwa & Rumens 2021). Kriittinen osallisuuden tutkimus arvostelee sitä, että osallisuus on kohdannut saman kuin moninaisuuden johtaminen eli se on muuttunut liiketoimintalähtöiseksi (Tyler & Vachhani, 2021). Liiketoimintakeskeisyys voi olla rajoittavaa, sillä se voi jättää alleen osallisuuden idean, jossa haastetaan juurtuneita valtarakenteita. Osallisuus on moniulotteinen ja dynaaminen prosessi, joka vaatii sekä yksilöllistä oppimista että organisatorista sitoutumista. Se tarjoaa mahdollisuuksia muutokseen, mutta todellinen osallisuus edellyttää syvällistä reflektointia ja valtarakenteiden haastamista. (Brewis, 2019.)

Organisaatioissa saatetaan nykyisin ymmärtää osallisuus tavalla, joka ei todellisesti edistä yhdenvertaisuutta vaan pyrkii osallistamaan ja sisällyttämään vähemmistöön kuuluvat ihmiset kaupallisiin ja pinnallisiin tavoitteisiin. Osallisuus ei tällöin ole erojen hyväksymistä vaan strateginen keino, jolla saatetaan julistaa osallisuutta, vaikka sen avulla samalla hyödynnetään vähemmistön edustajia ja vahvistetaan eriarvoisuutta. Moninaisuuden ja osallisuuden hyödyntäminen kaupallisesti voi vahvistaa syrjintää, vaikkei se ole ollut alkuperäinen tarkoitus. Tämä on osoitus siitä, että organisaation käytännöt voivat pyrkiä näennäisesti yhdenvertaisuuden edistämiseen ja silti päätyä olemaan vahingollisia ja syrjintää ylläpitäviä. (Tyler & Vachhani, 2021.)

Tylerin ja Vachhanin (2021) tutkimuksen tapauksena olevan Primarkin kohdalla tutkijoiden ei ole tarkoitus korostaa organisaatiossa tehtyjä ”virheitä” vaan osoittaa, että liiallinen osallisuus ja poissulkeminen liittyvät toisiinsa ”kuin kolikon kaksi puolta”. Ongelmalliseksi liiallinen osallistaminen muodostuu silloin, kun eroja korostetaan voimakkaasti. Tällöin ei keskitytä valtarakenteiden kyseenalaistamiseen vaan tahattomasti niiden vahvistamiseen, vaikka toimintaa esitetään osallistavana. Tutkijat ehdottavat, että organisaatioiden tulisi valita avoin suhtautuminen moninaisuuteen, eikä keskittyä pelkästään hallitsemaan tai rajoittamaan vaan kohtaamaan aidosti. Osallisuutta tulisi ajatella enemmän tunnustamiseen perustuvasta näkökulmasta, jossa eroavaisuuksia arvostetaan. Tutkijoiden mukaan tavoitteena on siirtyä osallisuuden pinnalliselta tasolta merkityksellisyyteen ja sitoutua sosiaaliseen ja organisatoriseen oikeudenmukaisuuteen. (Tyler & Vachhani, 2021.)

Osallisuuden tutkimuksen kriittisestä näkökulmasta lähtöisin Adamson ja kumppanit (2021) pyrkivät kehittämään osallisuutta asemoimalla sen laajempaan yhteiskunnalliseen kontekstiin ja kyseenalaistamaan osallistamisen (*inclusion*) ja poissulkemisen (*exclusion*) jakoa. Kriittinen tutkimus osoittaa, että osallisuuden toimintamallit saattavat hyvistä tarkoituksista huolimatta, luoda uusi hierarkioita organisaation sisällä. Kriittisyys ja kyseenalaistaminen eivät viittaa siihen, että pitäisi luopua pyrkimyksistä tehdä organisaatioista mukaan ottavia, tasa-arvoisia ja yhdenvertaisia. Hedelmällistä olisi ajatella osallisuutta matkana ja prosessina, muuttuvana ja etenevänä ennemmin kuin lopullisena saavutettuna olemisen tilana. (Adamson et al., 2021).

3. METODOLOGISET VALINNAT

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkin, miten moninaisuutta johdetaan suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Tavoitteenani on tarkastella, millaisia käsityksiä organisaation jäsenillä on moninaisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja osallisuudesta sekä millaiset käytännöt organisaatiossa edistävät ja estävät niiden toteutumista. Laadullisessa tutkimuksessa tulkitaan tutkittavan ilmiön merkityksiä (Alasuutari, 2011). Tässä tutkielmassa tutkin, miten moninaisuus, yhdenvertaisuus sekä osallisuus ilmenevät, millainen merkitys niillä on ja miten niiden kautta käsitys organisaation moninaisuuden johtamisesta rakentuu. Puusan ja Juutin (2020) mukaan useat tutkimuskohteet organisaatiotutkimuksessa ovat abstrakteja, näkymättömiä ja tulkinnallisia. Tutkimuskohteet voivat syntyä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja ne ovat aina aikaan ja paikkaan sidosteisia ilmiöitä. (Puusa & Juuti, 2020). Organisaation moninaisuuden tila rakentuu kyseisessä kontekstissa, sen jäsenten haastattelujen hetkellä olevan ymmärryksen perusteella.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan tunteita, ajatuksia ja kokemuksia, joita tutkimuksen kohteena olevilla on. Laadullisessa tutkimuksessa on yleensä pyrkimys tarkastella tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden perspektiivistä. (Puusa & Juuti, 2020). Tässä tutkimuksessa selvitin, miten organisaation jäsenet kokevat moninaisuuden näkyvän heidän työarjessansa ja mitä ajatuksia heillä on moninaisuudesta työelämässä. Keskityin tutkimuksessa siihen, mikä edistää tai estää yhdenvertaista ja osallistavaa toimintaa heidän kokemustensa perusteella. Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden pyrkiä ymmärtämään kokemuksia samalla tavalla kuin ihmiset itse ne ymmärtävät (Puusa & Juuti, 2020). Moninaisuuden tutkimuksen kentällä organisaatiotutkimuksessa laadullisia tutkimusmenetelmiä käytetään usein, sillä ne soveltuvat tutkimaan ihmisten kokemuksia osallisuudesta ja kuuluvuuden kokemuksesta työpaikalla.

Tutkimuksessa ontologinen käsitykseni pohjautuu siihen, että moninaisuus ilmiönä ja toimintana on olemassa ihmisten kautta. Moninaisuus, yhdenvertaisuus ja osallisuus organisaatiokontekstissa rakentuvat ja niitä ylläpidetään ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Epistemologisena lähtökohtana tutkimuksessa on käsitys siitä, että tieto

on subjektiivista ja kokemuksellista (Juuti & Puusa, 2011). Yhteiskuntatieteissä tieto ja ymmärrys ovat suhteellisia toimintaan ja kulttuuriin nähden, eikä tutkija ole irrallinen maailmasta, jota tutkii (Juuti & Puusa, 2011). Tutkimukseni kohteena olivat kohdeorganisaation jäsenet ja heidän inhimillinen kokemusmaailmansa, jonka kautta ovat syntyneet heidän käsityksensä ja tulkintansa moninaisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja osallisuudesta työyhteisössä.

Organisaation moninaisuutta voidaan tutkia sosiaalisen konstruktionismin tieteenfilosofiseen käsitykseen nojaten, sillä sen mukaan tieto syntyy sosiaalisissa prosesseissa, kuten kulttuurien, vuorovaikutuksen ja kielen kautta (Burr, 2003). Haastattelut esittävät otteita organisaation jäsenten arjesta ja ne voidaan nähdä otteina todellisuudesta, joka rakentuu tietyssä organisaatiokontekstissa. Haastattelujen esittämät näytteet ovat tilannekohtaisia, kulttuuriin sidonnaisia ja subjektiivisia käsityksiä todellisuudesta. Tässä yhteydessä on tärkeää ymmärtää, että sosiaaliset tekijät vaikuttavat siihen, millaisia totuuksia tuotetaan (Burr, 2003).

Haastattelututkimuksessa, kuten muissakin tutkimusmetodeissa, aineiston keruun tulee pohjautua aikaisempaan tutkimukseen ja teoriaan (Puusa & Juuti, 2020). Valitsin haastattelututkimuksen, sillä koin sen olevan sopivin tapa kerätä aineisto, jossa esiintyy aidosti työyhteisön jäsenten kokemuksia. Haastattelujen teemojen jäsentymisen pohjana on moninaisuuden johtamisen viitekehys, johon perehtymällä tutkimuskysymykseni muodostui. Haastattelukysymyksissä on otettu huomioon organisaation moninaisuustyön sen hetkinen tilanne ja johtamiskäytännöt. Nämä huomioiden käsitys moninaisuudesta ymmärretään juuri tutkittavan organisaation kontekstissa. Aikaisemman tutkimuksen mukaan organisaation käytännöillä on tärkeä rooli moninaisuuden ja osallisuuden mahdollistamiseen työpaikalla, sillä ne tarjoavat alustan yhdenvertaisten mahdollisuuksien edesauttamiseen työssä ja käytännöissä (Garg & Sangwan, 2020). Haastatteluissa pyrin siihen, että haastateltavat pääsivät omin sanoin kuvaamaan kokemuksiaan ja miten he hahmottivat moninaisuuden, osallisuuden ja yhdenvertaisuuden omassa työarjessaan ja miten he jäsensivät erilaisia asioita niihin liittyen. Seuraavassa metodologian alaluvussa 3.2 kuvaan, miten olen kerännyt tutkimusaineiston.

3.2 Aineisto

3.2.1 Haastatteluaineiston kerääminen

Haastattelin organisaation jäseniä heidän näkemyksistään liittyen erilaisuuteen, moninaisuuden ilmenemiseen, yhdenvertaisuuteen, esihenkilöiden toimintaan sekä arkipäiväisiin tilanteisiin organisaatiossa. Tavoitteenani oli kerätä riittävän kattava aineisto, jonka pohjalta voin tutkia, miten moninaisuutta, yhdenvertaisuutta ja osallisuutta käsitellään organisaatiossa, miten ne näkyvät sen arjessa ja johtamisessa sekä millaisia käsityksiä organisaation jäsenillä on niistä työyhteisössä ja työpaikallaan. Haastattelujen perusteella tarkastelin, miten moninaisuus, yhdenvertaisuus ja osallisuus ilmenevät organisaation käytännöissä sekä miten niitä johdetaan.

Organisaatiossa on selvitetty aikaisemmin moninaisuuteen liittyviä yhteyksiä henkilöstökyselyn vastuullisuusindeksin kautta. Henkilöstökyselyssä kysymykset keskittyvät siihen, miten organisaation jäsenet kokevat pystyvänsä olla omia itsejään, miten tasa-arvo toteutuu työyhteisössä, kokeeko moninaisuutta arvostettavan sekä miten kokee pääsevänsä osallistumaan itseä koskeviin keskusteluihin ja päätöksentekoon. Lisäksi henkilöstökyselyssä kysytään kysymyksiä häirintään ja kiusaamiseen liittyen. Organisaatiossa on toteutettu, tämän tutkimuksen kanssa samoihin aikoihin, moninaisuuden ja osallisuuden kehittämiseen sekä nykytilan kartoitukseen liittyvä projekti. Projekti on toteutettu yhteistyössä konsulttiyrityksen kanssa. Siihen sisältyi konsulttiyrityksen toteuttamia haastatteluja, jotka keskittyivät enimmäkseen johtoon ja keskijohtoon kuuluviin henkilöihin. Nämä materiaalit eivät ole osana tutkimukseni aineistoa.

Valitsin tutkimukseni kohteeksi organisaation jäsenet alemmilla organisaatiotasoilta, koska organisaatiossa oli jo selvitetty projektissa johdon ja keskijohdon käsityksiä moninaisuudesta. Tutkimusasetelmalleni oli olennaista ymmärtää, miten moninaisuutta johdetaan organisaation arjessa ja siksi pidin tärkeänä, että haastateltavat olivat organisaation eri tasoilta sekä erilaisista rooleista. Lähestyin haastateltavia avoimella haastattelukutsulla, joka julkaistiin organisaation sisäisellä Teams-kanavalla. Sen kautta vapaaehtoiset henkilöt ilmoittautuivat halukkaiksi haastatteluun. Vapaaehtoisista haastateltavista pyrin valitsemaan joukon henkilöitä, jotka toimivat erilaisissa tehtävissä. Haastattelut toteutettiin kasvotusten organisaation tiloissa ja jokainen haastattelu nauhoitettiin. Litteroin nauhoitukset ja anonymisoin aineistoin niin,

etteivät haastateltavat ole tunnistettavissa materiaalista. Tarkat aineiston käsittelyn toimet olen määritellyt haastateltaville ennakkoon toimitetussa henkilötietojen käsittelyn selosteessa. Toteutin seitsemän haastattelua ja ne kestivät yhden haastateltavan kohdalla noin 30–80 minuuttia. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan yleensä kokonaisuutena (Alasuutari, 2011). Tässä tutkielmassa tutkimusaineisto koostuu seitsemästä haastattelusta, jotka yhdistin yhdeksi analysoitavaksi kokonaisuudeksi.

3.2.2 Haastattelujen toteutus

Teemahaastattelu alkoi orientoivilla kysymyksillä, jotka keskittyivät haastateltavan perustietoihin kuten ikään, ammattiin, työsuhteen kestoon organisaatiossa ja työtehtävään. Tämän jälkeen siirryin kysymyksiin, jotka vastaavat siihen, mitä haastateltava tekee työkseen ja millaiseen tiimiin hän kuuluu. Näiden osioiden jälkeen haastattelussa siirryttiin varsinaisiin teemoihin: 1) käsitys monimuotoisuudesta omassa työssä ja organisaatiossa, 2) tiimi ja kehittäminen ja 3) johtaminen.

Teemahaastattelussa painottuvat valitut teemat ja niiden perusteella rakennetut kysymykset, joten teemahaastattelua metodina voidaan pitää melko strukturoituna (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvaori & Aho, 2017). Tutkimuksessani teemahaastattelu muodostui rakenteeltaan puolistrukturoiduksi, jolloin olin valmiiksi muodostanut teemojen alle jäsenneityjä kysymyksiä, mutta niiden järjestys tai muoto eivät sitoneet minua haastattelussa. Pystyin muokkaamaan kysymyksiä tarvittaessa haastattelun edetessä. Haastattelu voi olla vapaamuotoinen, sillä siinä ei tarvitse tehdä kysymyksiä vaan pelkkä teemojen määrittely riittää (Puusa & Juuti, 2020). Koin, että hieman kokemattomampana haastattelijana, minulle oli tärkeää, että kysymykset olivat valmiiksi muotoiltu. Näin ollen pystyin tukeutumaan valmiiseen muotoiluun haastattelun aikana ja esittämään kysymykset luontevasti ja mahdollisimman ymmärrettävästi. Kehityin haastattelujen edetessä, joten viimeisimmissä haastatteluissa pystyin vapaammin etenemään teemojen sisällä.

Kysymysten muotoilussa on olennaista pitää mielessä tutkimuskysymys sekä millaisen aineiston pyrkii keräämään ja mitä aikoo aineistolle jatkossa tehdä (Hyvärinen et al., 2017). Tavoitteenani oli kerätä aineisto, joka vastaa siihen, miten moninaisuutta organisaatiossa

johdetaan ja millaisia käytäntöjä moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden suhteen organisaatiossa on. Ensimmäinen teema, käsitys moninaisuudesta, keskittyi haastateltavan arkipäiväisiin kokemuksiin vuorovaikutustilanteista työssä. Pyrin haastattelutilanteeseen, jossa haastateltava kertoisi ja kuvailisi vapaasti kokemuksiaan vastatessaan kysymyksiin, onnistuneista ja ei niin onnistuneista työtilanteista. Tarkensin kertomusta esittämällä kysymyksiä miksi ja mikä vaikutti tilanteiden kulkuun ja haastateltavaan tunteeseen onnistumisesta tai haasteista. Ensimmäisen teeman sisälle kuuluivat myös kysymykset yhdenvertaisuuden ja moninaisuuden määritelmistä. Organisaation viestinnässä moninaisuudesta käytetään termiä *monimuotoisuus*, joten haastattelussa valitsin käyttää samaa termiä, jottei termien vaihtelu aiheuttaisi hämmennystä haastateltavassa. Kun haastateltava oli vastannut määritelmiin, näytin ja sanoitin THL:n määritelmän mukaan vielä termit, jotta haastattelussa keskusteltaisiin mahdollisimman yhteisestä ymmärryksestä lähtöisin (Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos). Tämän jälkeen palasin haastattelussa aikaisemmin ilmenneisiin tilanteisiin ja kysyin, miten moninaisuus ja yhdenvertaisuus näkyy haastateltavan esittämässä tilanteissa ja tulisiko niiden näkyä. Tarkensin vielä kysymyksillä miksi niiden tulisi tai ei tulisi näkyä.

Toinen teema haastatteluissa keskittyi tiimiin ja kehittämiseen. Tavoitteena oli saada haastateltava kuvailemaan kokemuksiaan organisaation suhtautumisesta erilaisuuteen, hänen näkemyksiään moninaisuuden roolista organisaatiossa sekä sitä, miten häntä tuetaan yhdenvertaisuuteen liittyvissä asioissa. Lisäksi halusin selvittää, miten hän kokee voivansa vaikuttaa organisaation toimintaan omassa arjessaan. Haastattelukysymykset etenivät yleisistä aiheista kohti tarkempia ja yksityiskohtaisempia kysymyksiä. Aluksi kysyin, miten erilaisuuteen suhtaudutaan organisaatiossa kokonaisuudessaan, ja lopuksi keskityin näkemyksiin tiimitasolla.

Kolmas teema keskittyi johtamiseen organisaatiossa sekä viestintään. Aikaisemman moninaisuuden johtamisen tutkimuksen lisäksi, perustin haastattelukysymykset organisaation olemassa olevien johtamista ohjaavien periaatteiden pohjalta. Organisaatioissa tulisi tasa-arvolain mukaan edistää suunnitelmallisesti tasa-arvoa (Finlex). Halusin saada selville, miten haastateltavat kokevat tasa-arvon toteutuvan käytännössä organisaatiossa. Organisaatiossa on luotu johtamisen periaatteet, joiden mukaan johtajat ja esihenkilöt sitoutuvat kunnioittamaan

moninaisuutta ja kohtelevaan toisia oikeudenmukaisesti. Tähän johtamisen periaatteeseen viitaten kysyin, miten haastateltava kokee tämän toteutuvan. Tämän teeman kohdalla ohjeistin haastateltavia pohtimaan kysymyksiä oman esihenkilön kohdalla, jotta haastateltavalla olisi helpompaa kuvata arkipäiväisiä kokemuksiaan. Osa haastateltavista toimi esihenkilönä tai muissa vastuutehtävissä, joten he täydensivät vastauksiaan peilaten omaa toimintaansa.

Haastattelukysymysten luomisen jälkeen, ennen tutkimushaastattelujen toteuttamista, halusin varmistaa, millaisia vastauksia kysymykset tuottaisivat ja nähdä millainen aineisto mahdollisesti kysymysten perusteella koostuisi. Tämän selvittämiseksi tein kaksi harjoitushaastattelua. Ensimmäisellä harjoitushaastattelulla huomasin kysymysteni olevan liian laajoja, sillä haastateltavan vastaukset pysyivät melko yleisellä tasolla, eivätkä siten antaneet kuvaa millainen merkitys moninaisuudella on organisaation arjessa. Harjoitushaastattelun jälkeen muokkasinkin kysymyksiä siten, että kysyin haastateltavalta suoraan hänen lähiaikojensa työtilanteista. Mikäli haastateltava vastaisi asiakaskohtaamiseen liittyvän tilanteen, kysyin vielä erikseen vuorovaikutustilanteesta kollegoiden kanssa. Näin pysyitin syventymään seuraavissa kysymyksissä siihen, miten näissä arkisissa tilanteissa moninaisuus ilmenee.

Toisen harjoitushaastattelun yhteydessä tein havainnon, että haastateltavan oli vaikeaa vastata kysymykseen moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden määritelmistä. Molemmissa harjoitushaastatteluissa toistui epäröinti määritelmien oikeasta ymmärryksestä. Tämän takia halusin ottaa haastatteluun mukaan määritelmät moninaisuudesta, tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta. Määritelmien avulla pystyin vahvistamaan haastateltavan vastauksen jälkeen, mitä määritelmillä tarkoitetaan tutkimuksen yhteydessä. Moninaisuuden tutkimuksessa määritelmät vaihtelevat näkökulman mukaan. Haastatteluissa käytin THL:n määritelmiä, koska ne ovat olleet organisaation viitekehyksenä moninaisuutta käsiteltäessä. Tämä auttoi varmistamaan haastattelussa, että näkemyksemme aiheista organisaatiokontekstissa olivat ainakin pääosin yhteneväisiä. Huomasin haastattelujen aikana, että osa haastateltavista piti lyhyttä määritelmien läpikäyntiä hyödyllisenä, sillä se hälvensi epävarmuutta ja selkeytti keskustelua. Seuraavassa metodologian alaluvussa 3.4 kuvaan analyysin etenemisen sekä matkaani tulkintoihin.

3.3 Analyysi

Tutkimusmetodi ja viitekehys ohjaavat tutkijan havaintoja ja sitä, mistä tutkija on kiinnostunut sekä määrittelevät, mitkä asiat ovat tutkimuksen kannalta oleellisia. Aineistoa voidaan tarkastella totuudellisena tietona tai suhteellisena tilannesidonnaisesti muotoutuvana. (Juuti & Puusa, 2011). Tässä pro gradu -tutkielmassa on tieteenfilosofisena lähtökohtana sosiaalinen konstruktioismi, joka pohjustaa minut suhtautumaan aineistoon siten, että se rakentuu suhteessa tilanteeseen ja vuorovaikutuksessa. Olen valinnut tutkimuksessani Puusan (2011) esittämän näytenäkökulman, jonka mukaan suhtauduin aineistoon näytteenä moninaisuuden tilasta organisaatiossa (Juuti & Puusa, 2011). Näytenäkökulmasta aineisto on osa tutkittavaa todellisuutta (Alasuutari, 2011). Vaikka en suhtautunut aineistoon annettuna faktana, tukeuduin siinä määrin Juutin ja Puusan (2011) esiin nostamaan fakthanäkökulmaan haastattelupuheesta, että edellytän haastateltavien puhuneen avoimesti ja rehellisesti omista kokemuksistaan sekä tuntemuksistaan moninaisuuteen ja organisaatioon liittyen.

Analyysia ohjasi tutkimuksessani sekä teoria, että aineisto, jota pyrin tarkastelemaan monipuolisesti. Tutkimusaineistoni analyysimenetelmäksi valitsin teema-analyysin, sillä sen kautta pystyin analysoimaan aineistoa eri näkökulmista, tarpeellisen joustavasti ja muovautuen aineiston osoittamaan suuntaan. Teema-analyysi metodina tuki ja ohjasi keskittymiseni analyysissa haastattelujen sisältöön. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teema-analyysia ei ohjaa lähtökohtaisesti tietty teoria, malli tai epistemologia vaan siihen voidaan soveltaa monia epistemologisia ja teoreettisia lähtökohtia. He muistuttavat, että tulkinta ja johtopäätökset riippuvat aina tutkijasta. Teema-analyysissa on mahdollisuus niin piilevään kuin ilmeiseen, että pinnalliseen kuin syvälliseen tulkintaan. Metodi mahdollistaa erilaisia tuloksia, ja tulkinta riippuu aina analysoijasta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Heti aineiston keruun alusta asti tutustuin aineiston sisältöön litteroinnin aikana kuunnellen, lukien ja kirjoittaen. Tiivistin aineiston hajanaisuutta läpikäyntivaiheessa, sillä pyrkimykseni oli luoda aineistosta informatiivinen kokonaisuus. Esimerkiksi jos haastateltavan vastaus oli lähtenyt poukkoilemaan täysin eri raiteille kuin missä teemoissa oltiin, niin tarkastelin vastausta ja tiivistin sitä tai merkitsin aineistoon huomioksi, että kyseinen kohta ei ole välttämättä sisällöllisesti relevantti. Tämän avulla sain aineistosta selkeämmän kokonaisuuden.

Alasuutarin (2011) mukaan aineistossa voidaan ajatella olevan näytteitä samasta ilmiöstä. Tutkimusaineistossa esimerkiksi yksi haastateltava koki, ettei organisaatiossa olla tarpeeksi avoimia erityiskohtelusta, perusteluista tai mukauttavista toimista. Toinen haastateltava taas koki, että työyhteisössä ollaan todella avoimia työhön liittyvistä mukautuksista ja toteutetaan perustellusti erityiskohtelua. Molemmissa haastateltavien kokemuksissa avoimuudella on vaikutusta siihen, miten positiiviseen erityiskohteluun suhtaudutaan. Erilaisissa kokemuksissa kyse on kuitenkin samasta ilmiöstä, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden kokemukseen vaikuttavista tekijöistä ja käytännöistä.

Teemoittelu vaatii aineiston analyysissä teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka esiintyy niiden lomittumisena keskenään (Eskola & Suoranta, 1998). Aineiston analysoinnissa havaitsin tutkimusaiheen ja tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä teemoja moninaisuuteen suhtautumisesta, kielenkäytöstä ja yhdenvertaisuuden sekä osallisuuden kokemuksesta, joita kirjasin ylös ja merkitsin aineistoon. Teema-analyysi metodina antoi minulle yllätysmahdollisuuden eli mahdollisuuden kumota ennako-oletukseni ja haastaa tutkimusasetelmaani (Alasuutari, 2011). En siis suinkaan analysoinut aineistoa pelkästään etsien tietämiäni asioita tai omaa käsitystäni tukevia huomioita vaan annoin aineistolle mahdollisuuden tuottaa jotain mitä en ollut osannut ennalta odottaa. Teema-analyysi sopi tutkimukseni menetelmäksi, sillä aineisto soveltui induktiiviseen analysointiin sekä pinnallisia havaintoja syvemmillä pyrkivään tulkintaan moninaisuuden ilmiöstä ja johtamisesta organisaatiossa.

Analyysin alkuvaiheessa jaottelin karkeasti ilmauksia luokkiin: moninaisuus, yhdenvertaisuus, osallisuus, käytännöt, tekeminen, tuntemukset, viestintä ja esihenkilön toiminta. Kytkeydyn tutkimuksessani käsitykseen moninaisuudesta sosiaalisesti rakentuvana ilmiönä, joten pidin tämän linssin mielessä analysointiprosessin kaikissa vaiheissa. Analysoinnissa esitin aineistolle kysymyksiä kuten: Millaisissa arkisissa tilanteissa moninaisuus, yhdenvertaisuus ja osallisuus tulevat ilmi? Mitkä asiat, tavat ja käytännöt arjessa tukevat yhdenvertaisuuden ja osallisuuden kokemusta? Mitkä estävät tai rajoittavat niitä? Kysyin aineistolta, miten moninaisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja osallisuudesta puhutaan sekä miten niistä viestitään ja millaisia tuntemuksia niihin liittyy. Etsin aktiivisesti aineistosta kerrontaa tilanteista, joissa moninaisuuden käsitystä rakennetaan joko tietoisesti tai tiedostamatta. Löytäessäni

kysymyksiin vastauksia haastattelulainauksina, syvensin analyysia ja tarkastelin, miten löytämissäni kohtauksissa ja tilanteissa moninaisuutta johdetaan. Syvennyin analysoimaan, miten moninaisuuden johtaminen rakentuu havaitsemieni käytäntöjen ja viestinnän kautta.

Jatkoin analyysiprosessia syventymällä aineistoon ja jäsentämään raakatekstiä teemoiksi. Analyysiprosessissa muodostin useita teemakokonaisuuksia. En ollut tyytyväinen ensimmäisiin enkä toisiin muodostamiini teemoihin. Niiden havainnot olivat pinnallisia, eivätkä ne tuottaneet uusia tuloksia tai syventäneet ymmärrystä moninaisuudesta organisaatiossa, vaan kuvasivat aihetta pintapuolisesti. Ensimmäisiin teemoihin liittämäni havainnot eivät suinkaan olleet epäolennaisia tai huonoja, mutta ne vaativat mielestäni syvempää tarkastelua. Lisäkysymysten esittämisen, teoriaan syventymisen ja aineiston oppimisen kautta muodostin kolme pääteemaa, jotka yhdessä loivat kokonaisuuden tuloksista. Tutkimusaineisto oli mielestäni kattava ja jouduin tekemään rajauksia analysointivaiheessa. Havaintojen rajaamiseen vaikutti teoreettinen viitekehys moninaisuuden johtamisesta. Osan havainnoista jätin keskeisten teemojen ulkopuolelle, sillä ne eivät syvemmin tarkastellessa olleet relevantteja tämän tutkimuksen kannalta.

Olennisinta analyysimenetelmässä on analysoinnin sekä analyysimenetelmän kuvaamisen systemaattisuus, jolloin lukijan on mahdollista ymmärtää, mitä analyysivaiheessa on tehty, miten tuloksiin on päädytty ja miten tulokset perustellaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Edellä olen pyrkinyt parhaani mukaan kuvaamaan analyysiprosessiani mahdollisimman aidosti ja selkeästi. Analyysiprosessi ei ole mutkatonta avata, sillä aineisto on moniulotteinen ja tulkintani tutkijana on oman ymmärrykseni varassa. Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta on jatkuvaa prosessia, jonka edetessä tutkija analysoi ja jatkaa analyysia analyysista, siihen saakka, että saavuttaa Puusan ja Juutin mukaan ”yksityiskohtaisen ymmärryksen tutkimuskohteesta” (Puusa & Juuti, 2020). Analyysiprosessini on kulkenut mutkien kautta kohti tuota ymmärrystä. Välillä olen askeltanut yhden askeleen eteen, toisinaan ottanut muutaman taaksepäin ja jatkanut sitten matkaa. Tulosluvussa viisi, pääset lukemaan, mihin olen tulkinnassani päätenyt. Seuraavassa alaluvussa 3.4 Tutkijanpositio ja tutkimusetiikka, avaen omaan positiotani tutkijana ja sen vaikutusta tutkimukseen. Pureudun tutkimuseettisiin kysymyksiin sekä arvioin tutkimusta laadullisen tutkimuksen kriteerien kautta.

3.4 Tutkimusetiikka ja tutkijapositio

Tutkimuseettisyys perustuu Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan käsitykseen oikeasta ja väärästä yhteiskunnassa ja kyseisessä tutkimuksessa. Tutkimuseettinen pohdinta liittyy tutkimuskysymykseen, tutkimusmetodeihin, tutkimuksen toteuttamiseen, tutkimusaiheeseen, tutkijan ja tutkittavien väliseen suhteeseen sekä tutkimuksesta viestimiseen. (Eriksson & Kovalainen, 2008.)

Moninaisuus on aiheena eettinen valinta, koska niin yksilöillä, organisaatioilla kuin yhteiskunnalla on oma roolinsa tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen työelämän rakentamisessa. Omien kokemusten avaaminen moninaisuuteen liittyen on hyvin henkilökohtaista. Haastateltavat asettuvat haavoittuvaan asemaan uskaltamalla jakaa omia kokemuksiaan ja kertoessaan erilaisista tunteista ja ajatuksista teemaan liittyen. Olen kertonut avoimesti ja läpinäkyvästi haastateltaville tutkimuksen tarkoituksesta, nauhoitusten säilytyksestä ja käsittelystä. Tutkimuksessa huomioin myös eettisyyden näkökulmasta tutkimuksen vaikutuksen organisaatiolle. Avoimen tutkimuksen edistämiseksi kohdeorganisaatio on halunnut olla mukana tutkimuksessa, mutta en näe organisaation identifioimisen korostamista keskeiseksi. Tutkielma ei sisällä yksityiskohtaisia tietoja, joista voisi olla haittaa yritykselle. Olen valinnut keksittyä ihmisten kokemuksiin, joita ymmärtämällä voidaan saada lisää tietoa moninaisuuden johtamisesta ja moninaisuutta, yhdenvertaisuutta sekä osallisuutta edistävästä ja estävistä käytännöistä työelämässä. Läpinäkyvyyden varmistamiseksi olen kertonut tutkimuksen rahoituksesta avoimesti johdannossa.

Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt noudattamaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita, jotka Tutkimuseettinen neuvottelukunta on määritellyt. Ne ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Tutkimusta tehdessä olen myös noudattanut Suomessa kaikkia tieteenaloja koskevia yleisiä eettisiä periaatteita. Kunnioitan tutkittavien ihmisarvoa sekä itsemääräämisoikeutta ja aineellista sekä aineetonta kulttuuriperintöä ja luonnon monimuotoisuutta. Tutkimuksen toteuttamisessa olen huomionut, ettei tutkimuksesta aiheudu haittaa tutkimuksen osallisille. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019.)

Tutkimukseni aiheena moninaisuus on hyvin sensitiivinen tutkimuksen kohde, etenkin haastattelututkimuksessa. Otin huomioon haastatteluprosessin eri vaiheissa, että haastattelut voivat tuottaa sensitiivistä tietoa henkilön kokemusmaailmasta (Puusa & Juuti, 2020). Haastattelututkimuksessa tutkijaa ohjaa kaiken perustana laiti siitä, mitä on sopivaa kysyä. Päätin jo haastatteluja valmistellessa, että en tule kysymään haastateltavilta muita henkilötietoja kuin tutkimuksen toteuttamisen kannalta välttämättömät tiedot. Haastattelussa henkilöltä ei kysytty arkaluonteisia henkilötietoja. Tiedostin, että henkilö saattaa oma-aloitteisesti tuoda esiin tietoa moninaisuuteen liittyen, joka voi mahdollisesti kuulua arkaluonteisiin henkilötietoihin. Ainoastaan mikäli haastateltava itse mainitsi arkaluonteisia tietoja vastauksissaan, nousivat ne esille haastattelussa. Aineiston anonymisoinnilla olen varmistanut, ettei kukaan haastateltava ole tunnistettavissa aineistosta. Olen kertonut haastateltaville ennen haastattelua ja sen aikana, että teksti tullaan anonymisoimaan ja joitain anonyymeja lainauksia tullaan esittämään valmiissa työssä. Tutkimusaineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Haastatteluun osallistumisesta kiinnostuneet ottivat minuun sähköpostitse yhteyttä ja sopiessamme haastatteluun osallistumisen ajankohtaa lähetin kaikille haastateltaville suostumuslomakkeen. Suostumuslomakkeella informoin haastateltavalle mihin ja miten aineistoa käytetään ja käsitellään sekä kerroin oikeudesta keskeyttää osallistuminen missä vaiheessa tahansa niin halutessaan. Tämän lisäksi informoin haastatteluun osallistuvia heidän henkilötietojen käsittelystä selosteella, jossa on määritelty henkilötietojen käsittelyä ja säilytystä koskevat toimenpiteet. Ennen haastattelun aloittamista varmistin haastateltavilta, että he ovat perehtyneet aikaisemmin lähetettyihin materiaaleihin, kävimme lyhyesti läpi keskeiset asiat ja allekirjoitimme suostumuslomakkeet. Näillä toimilla varmistin, että haastateltavat olivat saaneet tarvittavat ja olennaiset tiedot henkilötietojen käsittelystä ja tutkimukseen osallistumisesta. Olen hankkinut kohdeorganisaatiosta tutkimusluvan ja olemme laatineet yhteistyössä sopimuksen sekä aineistonhallintasuunnitelman. Myös tutkimukseen osallistuville kohdennetut haastattelukutsu, suostumuslomake ja henkilötietojen käsittelyn seloste on organisaation juristin kanssa käyty läpi.

Yhteiskuntatieteissä tutkija ja tutkimuksen kohde ovat vuorovaikutuksessa, joten välttämätön edellytys tutkimuksen luotettavuudelle on tutkijan kyky reflektoida omaa subjektiivisuuttaan (Puusa & Juuti, 2020). Olen tutkijana pyrkinyt tunnistamaan oman subjektiivisuuteni. En voi

väittää, että suhteeni tutkimusilmistöön tai asemani tutkijana olisi täysin neutraali. Tutkimus on kuitenkin saanut alkunsa aloitteestani, ja pyrkimykseni tutkimusprosessin aikana on ollut jatkuvasti tiedostaa asemani osana organisaatiota. Olen pyrkinyt tietoisesti irrottautumaan omista oletuksistani sekä odotuksista, etteivät ne vaikuta tutkimuksen tuloksiin. Ymmärrän olevani osa organisaatiota, jolloin minulla on kokemus organisaation jäsenenä työyhteisöstä. Lisäksi jäsenenä olen osa organisaation kulttuuria, enkä voi väittää pystyväni tulkitsemaan aineistoa täysin ulkopuolisesta ja irrallisesta positiosta.

Haastatteluetiikkaan liittyen olen huomionut oman roolini haastattelijana. Koen, että asemani voi olla positiivinen voima, sillä haastatteluissa koin keskustelun sujuvan luontevasti. Koin ymmärtäväni hyvin, millaisessa kontekstissa haastateltavat kertoivat kokemuksistaan. Tiedostin haastattelussa olevani kollegoiden kanssa, joten tietoisesti pyrin olemaan mahdollisimman samanlainen kaikkien haastateltavien kohdalla. En tuonut esiin omia näkemyksiäni tai kokemuksiani aiheista vaan annoin tilan haastateltavalle kertoa omat kokemuksensa.

Pyrin pysymään tiukasti tutkijan roolissa tehdessäni tätä pro gradu -tutkielmaa. Pysyen siinä, viitekehyksessä, jonka olen valinnut ja näkökulmassa, jonka aikaisempi tutkimus minulle esittää. Niiden pohjalta tutkimus on toteutettu. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija tekee tulkintoja teorioiden pohjalta ja suurelta osin oman ymmärryksensä rajoitteista käsin. Tutkijana olen kaikesta pyrkimyksestä huolimatta inhimillinen toimija. Yhteiskunnallisessa tutkimuksessa ja moninaisuuden teemassa voisi olla jopa haitaksi pystyä irrottautumaan tutkijan ja ihmisen inhimillisyydestä. Tutkimuseettisesti on myös olennaista pystyä refleктоimaan omaa toimintaa ohjaavia ajatuksia tutkijan positiossa ja avata ne rehellisesti. Minulla ei ole ollut pyrkimystä tuottaa tiettyjä tulkintoja tai vaikuttaa tuloksiin. On tärkeää ymmärtää, että sosiaalisen konstruktionismin tieteenfilosofiaan pohjautuvassa laadullisessa tutkimuksessa, tutkijan subjektiivisuus vaikuttaa väistämättä tulkintoihin. Lukija voi ottaa tutkijan position huomioon, lukiessaan tuloksia.

Olen pyrkinyt tässä luvussa esittämään pohdintojani tutkimuksen aikana, avaamaan positiotani tutkijana ja kertomaan rehellisesti subjektiivisuuteni. Puusan ja Juutin (2020) mukaan

organisaatiotutkimuksessa havainnot ovat välillisiä ja kiinnittyvät aina joihinkin näkökulmiin (Puusa & Juuti, 2020). Tutkimuksessa tekemäni tulkinnat ovat loppujen lopuksi vain minun tulkintani ilmiöstä ja aineistosta, tässä tutkimusasetelmassa ja kyseisessä ajassa. Niillä tiedoilla, taidoilla, kokemuksilla ja ymmärryksellä, joka minulla tutkimuksen hetkellä on ollut. Tulkintaan edenneen matkan olen pyrkinyt tässä raportissa kuvaamaan mahdollisimman selkeästi eri vaiheiden osalta. Näillä toimilla olen pyrkinyt pitämään tutkimuksen luotettavuutta yllä läpi tutkimusprosessin.

3.4.1 Tutkimuksen arviointi

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa arviointi kiteytyy tutkimuksen luotettavuuteen (Eskola & Suoranta, 1998). Eriksson ja Kovalainen (2008) esittävät Lincolnin ja Cuban (1985) neljä kriteeriä luotettavuuden arviointiin. Ne ovat totuudellisuus, siirrettävyys, uskottavuus ja vahvistettavuus. (Eriksson & Kovalainen, 2008.) Seuraavaksi arvioin tutkimukseni luotettavuutta näillä kriteereillä.

Totuudellisuus: Olen kuvannut tutkielman rakenteen raportin alussa ja esittänyt tutkimuksen etenemisen mahdollisimman avoimesti ja selkeästi. Olen pyrkinyt ymmärrettävästi ja läpinäkyvästi avaamaan oman positioni suhteessa tutkimukseen sekä korostanut tutkimuksen kontekstisidonnaisuutta. Tuloksien kuvaamiseen olen liittänyt otteita aineistosta lisätäkseen tulosten aitoutta.

Siirrettävyys: Tutkimuksen kontekstisidonnaisuus on kerrottu ja huomioitu tutkielmassa, enkä näin ollen väitä tutkimuksen olevan siirrettävä sellaisenaan. Tutkimuksessa keskityn kohdeorganisaatioon, mutta tulosten samankaltaisuutta voi olla mahdollista saada myös muissa konteksteissa, sillä tutkimukseni on sidoksissa aikaisemman moninaisuuden johtamisen tutkimuksen esittämiin tuloksiin.

Uskottavuus: Kriteerillä viitataan siihen, että tutkija on ymmärtänyt syvällisesti tutkimuksen kohteena olevan ilmiön ja hankkinut tarpeeksi aineistoa saadakseen aikaan tutkimuksen tulokset. Tutkimukseeni haastateltavat valikoituvat avoimen haun kautta, joten osallistujat

voivat olla henkilöitä, joilla on voimakkaampi mielipide tai suurempi kiinnostus tutkittavaan aiheeseen. Tämä voi johtaa siihen, että haastateltavat eivät edusta täysin monipuolisesti organisaation henkilöstöä. Tutkimusaineiston olen litteroinut tekstiksi ja olen noudattanut teema-analyysimenetelmää analysoinnissa. Uskon, että toisen tutkijan olisi mahdollista tuottaa yhteneviä tulkintoja aineistosta. Kuitenkin teema-analyysille tyypillisesti menetelmä mahdollistaa erilaisia tuloksia ja tulkinta riippuu aina analysoijasta (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimusraportissa osoitan perehtyneisyyteni aikaisempaan tutkimukseen ja perustelen tutkimustulokset viittaamalla siihen. Yhteyden aikaisemman kirjallisuuden ja tämän tutkimuksen välillä käsittelen viidennen luvun keskustelussa.

Vahvistettavuus: Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on olennaista kuvata käytetty metodi mahdollisimman tarkkaan, jotta tutkimus olisi jäljiteltävissä. Tällöin tutkimuksen tulkinnat eivät näyttäydy pelkästään tutkijan ”keksiminä” vaan tulkinta perustuu johdonmukaiseen analyysiin (Puusa & Juuti, 2020). Olen kuvannut tarkasti aineistonkeruuta, esittänyt analyysin kulun ja kuvannut, miten tutkimusaineistoon pohjautuvat tulkinnat ovat muodostuneet. Liitteissä on nähtävissä haastattelukysymykset, jotta lukija voi tutustua aineiston perustaan. Tulosluvussa neljä, olen pyrkinyt esittämään ymmärrettävästi yhtenäisen kokonaisuuden, joka perustuu aineiston lainauksiin ja niistä tehtyyn tulkintaan.

4. MONINAISUUDEN JOHTAMINEN: OSALLISUUS JA YHDENVERTAISUUS TYÖYHTEISÖN PERUSTANA

Tässä luvussa neljä esitän teemat, jotka olen muodostanut edellisessä luvussa esittämäni analyysin perusteella. Tulokset osoittavat, millainen moninaisuuden tila organisaatiossa vallitsee, millaiset käytännöt edistävät ja estävät osallisuutta sekä yhdenvertaisuutta ja miten moninaisuutta johdetaan organisaatiossa. Viidennessä luvussa käsittelen aikaisemman tutkimuksen ja tämän tutkimuksen tulosten välistä keskustelua. Analyysin pohjalta muodostin kolme pääteemaa, joista kukin rakentuu neljän alateeman kokonaisuudesta:

Tulokset:

1. Pääteema: Moninaisuuden ilmeneminen organisaatiossa (kuvio 1)

Alateemat:

- Moninaisuuden yhdistäminen ongelmiin
- Moninaisuus kaventuu sukupuoleen
- Tahaton toiseuttaminen
- Erilaisuuden arvo työyhteisössä

2. Pääteema: Viestintä, käytännöt ja asenteet yhdenvertaisuuden rakentamisessa (kuvio 2)

Alateemat:

- Viestinnän merkitys moninaisuuden tavoitteissa
- Viestinnän rooli yhdenvertaisuuden edistämisessä
- Hyvät käytännöt yhdenvertaisuuden tukemisessa
- Haasteena yhdenvertaisuuden kohtaamat asenteet ja epävarmuudet

3. Pääteema: Työyhteisön osallisuuteen vaikuttavat tekijät (kuvio 3)

Alateemat:

- Tietyistä asioista ei puhuta
- Avoin vuorovaikutus työyhteisössä
- Omana itsenä osallistuminen
- Vastuu yhdenvertaisuudesta yksilönä ja yhteisesti

4.1 Moninaisuuden ilmeneminen organisaatiossa

Moninaisuutta käsitellään organisaatiossa usein sellaisissa yhteyksissä, joissa puhutaan haasteista, ongelmista tai puutteesta. Ongelmiin puuttuminen on hyvä keino ja erittäin tarpeellista moninaisuutta arvostavassa työyhteisössä. Jos se on ainut tilanne, jossa moninaisuutta käsitellään, se voi rakentaa negatiivista mielikuvaa moninaisuudesta aiheena. Haastattelujen perusteella moninaisuuden huomioiminen linkittyi monilta osin juuri ongelmiin. Haastatteluissa koettiin, ettei ole oikeastaan ollut tarpeellista huomioida moninaisuutta, jos se ei ole aiheuttanut ongelmia.

Haastattelujen perusteella organisaatiossa moninaisuus ymmärretään demograafisina eroina, joista ikä, sukupuoli ja koulutus näkyvät eniten, mutta muuten työyhteisön ei koeta olevan moninainen. Moninaisuus kaventuu organisaatiossa naisten ja miesten välisen jakauman epätasaisuuteen. Sukupuolijakauma johdossa sekä ylemmissä rooleissa organisaatiossa on miesvaltainen ja se herättää keskustelua sekä hämmennystä haastateltavissa. Sukupuolijakauman epätasaisuus ja eriarvoisuus etenemismahdollisuuksissa on ollut esillä työyhteisön keskusteluissa ja mietteissä. Eriarvoisuuden kokemus ei kuitenkaan ole arkisessa työssä vahvasti läsnä, sillä omassa tiimissä tai lähimpien työkavereiden kanssa tasa-arvon koetaan toteutuvan riippumatta sukupuolesta, iästä, koulutustaustasta tai muista ominaisuuksista. Haastateltavat ovat kiinnittäneet huomiota siihen, ettei moninaisuus näy organisaation arjessa kovinkaan paljon ja moninaisuuden eri ulottuvuuksien näkyminen organisaatiossa laajemmin koetaan maltilliseksi.

Tahaton erottelu *toisiin* (moninaisuutta/erilaisuutta näkyvästi ilmentäviin) näkyy haastateltavien puheessa. Haastateltavien puheesta voi tunnistaa, että organisaatiossa enemmistö edustaa tietynlaista normia ja suhteessa tähän normiin peilataan sekä verrataan muita ihmisiä. Haastateltavat tiedostavat, että organisaatiossa on vahvasti enemmistönä normi, josta erilaiset jäsenet tai ryhmät voivat poiketa. Enemmistöstä erottuminen määrittää henkilöt niin sanotusti ”*toisiksi*”, jotka esimerkiksi ovat vieraskielisiä, erottuvat ulkoisesti stereotyyppisestä suomalaisesta tai ilmaisevat vahvasti jotain erilaisuuden ulottuvuutta itsessään kuten uskontoa tai seksuaalista suuntautumista. Organisaation kontekstissa erilaisuudet liittyvät hillitympiin eroihin, mutta joka tapauksessa erilaisuutta arvostetaan. Erilaisuus nähdään positiivisena asiana työyhteisössä.

Ensimmäinen alateema: Moninaisuuden yhdistäminen ongelmiin. Moninaisuutta on pääosin haastateltavien kokemusten mukaan käsitelty organisaatiossa melko vähän. Kun aihetta käsitellään, niin se tapahtuu usein yhteyksissä, joissa puhutaan haasteista, ongelmista tai puutteista. Haastateltavat toivat esille, että henkilöstökyselyn tuloksissa on noussut esiin kokemuksia epäasiallisesta kohtelusta ja tällaisessa tilanteessa tulokset on purettu, käsitelty ja tilanteisiin on puututtu. Mikäli ongelmia on ilmennyt vuorovaikutustilanteissa kuten epäasiallista vitsailua, niin käytökseen on puututtu yleisesti ja yhteisesti.

"Jos jossain on ollut vaikka jotain epäasiallista vitsailua tai jotain niin kun useampia konflikteja tai jotain tällaisia niin sitten on saattanut olla joku yleinen semmoinen vähän niinku muistutusviesti esihenkilöiltä. - - Mut aika vähän on käsitelty mun mielestä aihetta." H6

Haastateltavien puheessa toistui, että mikäli ongelmia olisi niin moninaisuuden huomioiminen olisi helpompaa ja silloin nähtäisiin tärkeänä nostaa moninaisuuden, erilaisuuden ja yhdenvertaisuuden teemoja esille. Muutoin teemojen huomioiminen tai käsitteleminen ei oikeastaan ole läsnä arjessa eikä sitä koeta kovin tarpeelliseksi.

"Mut kun tavallaan, että miksi siitä niinku sitten (käsiteltäisiin) tai niinku että edelleen jotenkin se, että jos ei ole mitään ongelmaa niin miksi sitten käsiteltäisiin." H2

Haastattelujen perusteella arkiset kokemukset moninaisuudesta työarjessa liitettiin haastateltavien vastauksissa usein ongelmien tai epäkohtien ilmenemiseen. Arjessa haasteita tuo esimerkiksi kielitaidon puute asiakaspalvelussa. Moninainen asiakaskunta tuo uusia tilanteita, joihin ei välttämättä olla valmistauduttu.

”On meillä myös käsittelijöitä, jotka ei puhu englantia niin sitten jos joku soittaa ja sanoo, että mä haluan englanniksi asiointia, niin sekin on musta vähän noloa, että sitten joudutaan sanomaan, että no joku toinen sitten soittaa sinulle.” H1

Työyhteisössä haasteita on ilmennyt asenteissa ja niiden ilmaisemisessa työpaikalla. Epäkohteliaaseen ja epäasialliseen käytökseen työpaikalla on puututtu ja erilaisuuden arvostamisesta muistutettu.

”Esimerkiksi jos vaikka joku kokee, että toinen ei vaikka oman uskontokuntansa vuoksi niin kun hyväksyisi, vaikka jotain tiettyä vähemmistöjen edustajaa tai tällaista niin sitten sellaisia, että niistä pitää keskustella, että työpaikalla kuitenkin hyväksytään kaikki ja näin, vaikka oma tausta olisi vaikka erilainen ja ajattelisi asioista eri tavalla.” H6

Toinen alateema käsittelee moninaisuuden näkymättömyyttä organisaation jäsenten arjessa. Moninaisuuden koettiin olevan vähäisesti näkyvillä, mikä vahvisti käsitystä työyhteisön homogeenisuudesta. Haastateltavat tunnistivat erilaisuutta erityisesti iän, koulutuksen ja persoonallisuuden osalta, mutta muut demografiset piirteet jäivät vähemmälle huomiolle.

”Ehkä se, että toisaalta jos ei meillä ole, me ei eletä tuossa sellaista arkea, että meillä olisi hirveän monimuotoista tuolla. Jollei ota nyt tätä ikäjakaumaa ja sukupuolijakaumaa huomioon, niin mehän ollaan aika homogeenistä porukkaa loppujen lopuksi tuolla meidän porukassa. Sehän voi myös olla, että sen takia se ei ole siinä arjessa niin mukana.” H4

Haastateltavat tarkastelivat erilaisuutta sekä näkyvien että ei-näkyvien piirteiden kautta. Työyhteisön koettiin edustavan yhtenäistä ryhmää, jossa moninaisuus ei ole selkeästi esillä. Etninen tausta, kieli ja kulttuuri eivät juuri näy organisaation arjessa. Homogeenisuuden nähtiin olevan sattumanvaraista, ei tietoisesti tavoiteltua.

Moninaisuuden ilmenemiseen arjessa liittyy haastateltavien kokemus tasa-arvon toteutumisesta. Keskustelu keskittyi erityisesti naisten ja miesten väliseen tasa-arvoon työelämässä, ja kokemukset sen toteutumisesta vaihtelivat. Haastateltavat pohtivat erityisesti johdon sukupuolijakaumaa, ja miesvaltaisuus herätti edelleen hämmennystä, vaikka se ei ollut uusi teema organisaatiossa.

"Ehkä siellä mitä ylemmäksi mennään, niin sitten ehkä se on tietyllä tapaa jotenkin homogeenisempää. Siellä on sitten enemmän niitä miehiä, että kun mennään jonnekin tonne johtoryhmiin ja muihin. Ehkä ei työarjessa, ainakaan en tule siihen kiinnittäneeksi huomiota mutta nyt tälle, kun ruvettiin sitten keskustelemaan niin että siinä on sellaisia." H7

Arjen työnteossa ei koeta vahvasti sukupuolten välistä eriarvoisuutta, mutta haastateltavat tunnistavat kuitenkin eriarvoisia tilanteita ja käytäntöjä organisaatiossa. Haastateltavien pohdinnassa toistuvat miesten ja naisten erilaiset etenemismahdollisuudet organisaation sisällä.

"Ehkä niin kun joissakin tilanteissa näkyy se, että miehet pääsee eteenpäin. Meidänkin osastolla miehiä on paljon vähempi, että ehkä niihin sitten vaan kiinnittää huomiota niihin tilanteisiin. Mutta jos jotakin vaikka meidän työtä mietitään niin ethän sä voi sukupuolella sitä ratkaista." H3

Sukupuolten tasa-arvon kontekstissa puhututtaa organisaation johdon miesvaltaisuus ja alempien tasojen naisvaltaisuus. Osa haastateltavista ei koe arkisessa työssä epätasa-arvoa kovin voimakkaasti, mutta tiedostaa silti miesten ja naisten eri aseman. Sukupuolijakauma organisaatiossa on keskustelun ja kohinan aihe. Keskustelu lisää ymmärrystä yksilön kokemuksesta arjessa ja rakentaa käsitystä, miten organisaatiossa tasa-arvo toteutuu. Moninaisuus organisaation arjessa kaventuu sukupuolikysymykseen, jossa huomio keskittyy miehiin ja naisiin. Haastateltavat eivät koe työyhteisön olevan moninainen.

Kolmas alateema muodostuu *toiset* käsityksen tiedostamattomasta vahvistamisesta. Erilaisuuksien osoittaminen työyhteisössä ilmenee haastattelupuheessa ulkomaalaistaustaisista tai eri kulttuuria edustavista henkilöistä puhuttaessa. Tällöin korostuu erilaisuus suhteessa organisaation enemmistöön. Moninaisuuden määrittelyssä työyhteisökontekstissa puheessa esiintyy luokittelua eri ihmisryhmiin ihmisten piirteiden ja ominaisuuksien perusteella. Haastateltavien puheen sävy ei ole eriarvoista eikä tarkoituksenomaista, mutta enemmistö ja vähemmistö asetelma on kuultavissa puheessa.

”Meitä on täällä kaikenlaisia, meitä on kaikenikäisiä ja meitä on miehiä, naisia ja ties mitä sukupuoli siis täällä paikan päällä. Ja ulkomaalaistaustaisia myöskin, aika vähän meillä on kyllä heitä, ainakin kun mitä täällä katsoo niin kun käytävä kuvassa ja näin.” H4

Haastateltavat pohtivat, missä yhteyksissä organisaatiossa he ovat törmänneet arjessa erilaisuuteen muissa kuin ikä tai sukupuoli teemoissa. Haastateltavat tiedostavat, että organisaatiossa on vahvasti enemmistönä normi, josta muutamat erilaiset jäsenet tai ryhmät poikkeavat. Aineistossa toistuu, että tiettyjen erilaisuuden ulottuvuuksien osalta tunnistetaan organisaatiossa olevan positioita, joissa moninaisuutta on enemmän esimerkiksi IT-puolella. Moninaisuuden näkyminen työyhteisössä on lisääntynyt, vaikka erottelu on edelleen melko selkeää.

”Ja sitten esimerkiksi nyt ulkomaalaistausta, niin aikoinaan, niin voi sanoa, ettei niinku ollut, että siihen aikaan ei ollut vielä mitään IT-juttujakaan ulkoistettu, että olisi sitä kautta tullut, vaan tota ei kyllä sellaisia muualta tulleen niinku näköisiä ihmisiä kyllä ollut yhtään oikeastaan. Ne asiat on muuttunut paljon.” H5

Neljäs alateema ilmentää haastateltavien positiivista suhtautumista ja asennetta moninaiseen organisaatioon. Haastatteluissa ilmenee ymmärrys, että työyhteisön jäsenet ovat yksilöitä ja

voivat olla eri ulottuvuuksin tarkastellen moninainen porukka. Organisaation kontekstissa erilaisuudet liittyvät hillitympiin eroihin, mutta joka tapauksessa erilaisuutta arvostetaan. Erilaisuus vaikuttaa haastateltavien mukaan positiivisesti työkuultuuriin.

”Kyllähän se rikastaa tätä meidän työkuultuuria täällä ehdottomasti. Ja sitten se tekee varmaan hyvää monille ihmisille, koska kaikkihan ei ole yhtä suvaitsevaisia niin mun mielestä se, että joutuu vähän työskentelemään erilaisten ihmisten kanssa, niin se tekee varmasti ihan hyvää luonnolle.” H4

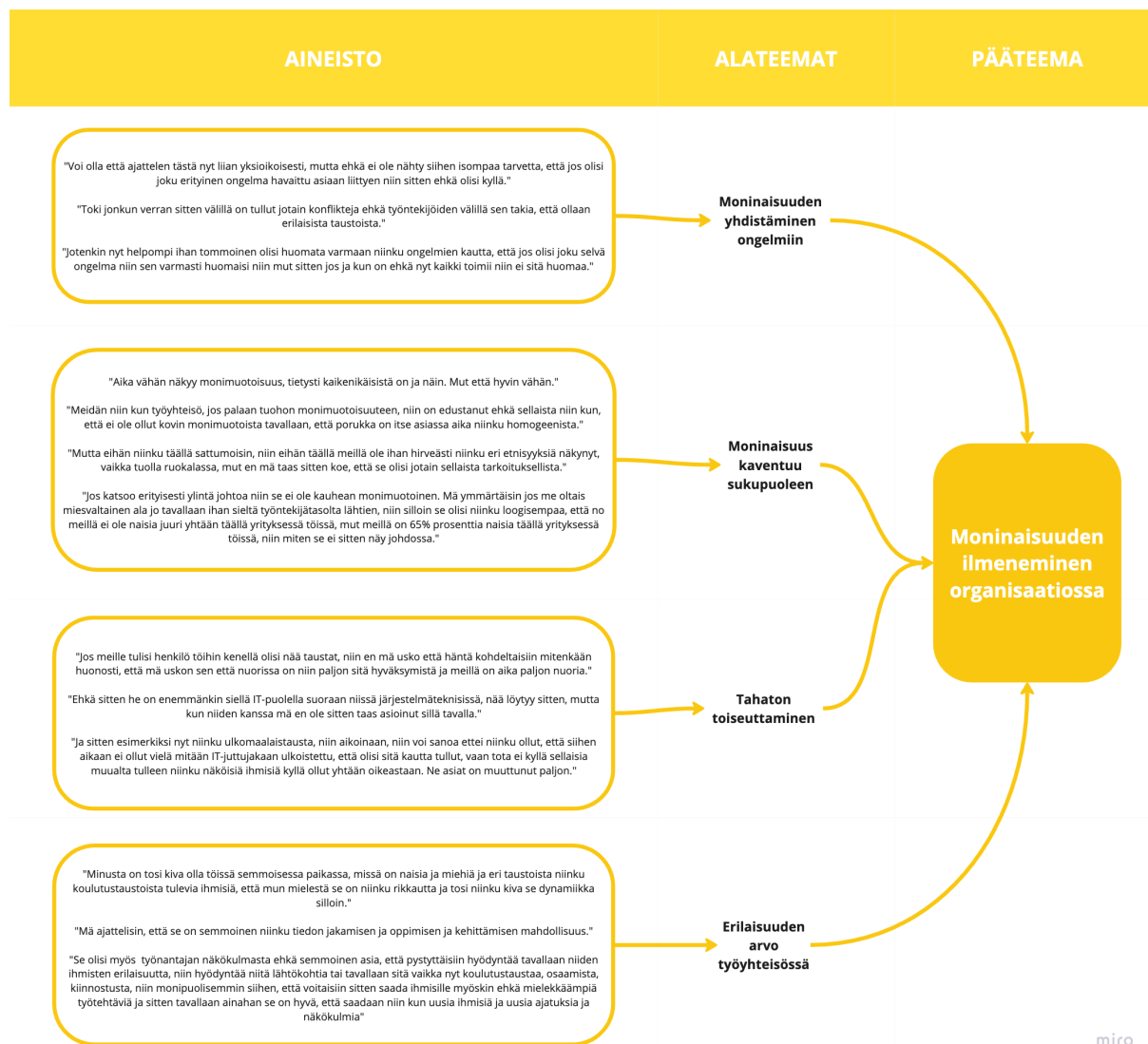
Moninaisuuteen suhtaudutaan positiivisesti ja moni haastateltava näkee moninaisen työyhteisön edut. He kokevat erilaisuuden vahvistavan työyhteisöä positiivisella tavalla. Moninaisen työyhteisön hyötyjä tunnustetaan ja moninaisuutta pidetään usean osa-alueen kohdalla mahdollistajana.

”No voisihan siitä seurata yleensä se, että lähestyy jotenkin eri tavalla asioita niin sieltä voi sitten löytyä jotakin uutta tapaa tehdä tai uusi joku ajatus koko siihen työhön liittyen, joku havainto mitä ei ole osattu tehdä, että siinä mielessä kyllä niin asioita on hyvä aina eri kulmista lähestyä.” H5

Moninaisen työyhteisön etuja tunnustetaan myös yksilöllisesti. Ihmisten erilaisia vahvuuksia ja osaamista arvostetaan. Haastattelussa ilmenee erilaisten vahvuuksien hyödyntäminen työssä ja sen merkitys työssä viihtymiseen, kun mietitään mitä hyvää moninaisuudesta voisi seurata organisaatiossa.

”Päästäisiin jokainen tekemään sitä työtä mikä on meidän vahvuus.” H3

Nämä neljä alateemaa: moninaisuuden yhdistäminen ongelmiin, moninaisuuden kaventuminen sukupuoleen, tahaton ja tiedostamaton toiseuttaminen puheessa sekä erilaisuuden arvon tunnistaminen työyhteisössä, esittävät, miten moninaisuus ilmenee organisaatiossa.



miro

Kuvio 1. Ensimmäisen pääteeman rakentuminen aineistosta.

4.2 Viestintä, käytännöt ja asenteet yhdenvertaisuuden rakentamisessa

Organisaation moninaisuuteen ja yhdenvertaisuuteen liittyvistä käytännöistä aineistossa on havaittavissa sekä edistäviä tekijöitä että haasteita. Viestinnän merkitys moninaisuuden tavoitteissa on oleellinen osa organisaation yhdenvertaisuuden rakentamista. Aineistosta käy ilmi, että moninaisuuden tavoitteet ja strategiat eivät kohtaa arjessa. Moninaisuuden tavoitteet tuodaan esille organisaation strategiassa ja suunnitelmissa, mutta työntekijät kokevat vaikeaksi konkretisoida näitä omassa arjessaan. Tämä voi johtaa ristiriitaisiin tuntemuksiin ja vaikeuttaa yhdenvertaisuuden toteutumista käytännössä. Viestinnällä voidaan edistää yhdenvertaisuutta organisaatiossa ja tämä konkretisoituu haastateltavien puheessa. He nostavat esille, että tiedon jakaminen sisäisissä viestintäkanavissa ja tietoisukujen muodossa lisää ymmärrystä moninaisuudesta. Organisaation yhdenvertaisuustyöstä kertominen ja representaation huomioiminen viestinnässä tukevat yhdenvertaisuuden tavoitteita sekä lisäävät näkyvyyttä arjessa.

Yhdenvertaisuutta tukevia käytäntöjä tunnistetaan organisaatiossa, niitä ovat rekrytoinnissa tiedostamattomien oletusten huomioiminen ja osaamiseen keskittyvä ehdokkaiden valinta. Yhteiset linjaukset, kuten selkeät säännöt ja oikeudenmukaiset toimintamallit sekä työskentelytapojen mukauttaminen työntekijöiden tarpeiden mukaan tukee yhdenvertaisuuden kokemusta. Yhdenvertaisuuden edistämiseksi tehtävät toimet kohtaavat organisaatiossa myös haasteita kuten vastahakoista asenneta ja epävarmuutta. Osa organisaation jäsenistä kokee, että yhdenvertaisuustoimet voivat tuntua liiallisilta tai vaikeasti ymmärrettäviltä, mikä voi herättää negatiivisuutta ja epäoikeudenmukaisuuden tunteita. Epävarmuus erilaisten työskentelytapojen ja poikkeavien toimintamallien toteuttamisesta voi johtaa niiden kyseenalaistamiseen.

Ensimmäinen alateema käsittelee viestinnän merkitystä moninaisuustavoitteiden viemisessä käytäntöön ja arkeen. Vaikka moninaisuus on osa organisaation strategiaa ja johtamisen periaatteita, haastateltavat kokevat, ettei teema näy heidän työarjessaan. Tämä aiheuttaa hämmennystä ja ristiriitaisia tunteita. He tiedostavat moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden sisältyvän strategiaan, mutta kokevat konkreettisten toimien puuttuvan arjesta, mikä vaikeuttaa aiheen omaksumista. Viestinnän haasteena on viestiä moninaisuustavoitteet ja -käytännöt selkeästi siten, että työntekijät kokevat ne konkreettisesti osaksi työarjen käytäntöjä.

”Ei ehkä oo käsitelty, en ainakaan muista, että missään tiimin jutussa olisi ikinä puhuttu. En muista onko yksikkötasolla ollut. Varmasti on jotain tommoisia juttuja ollut tai joku verkkokoulutus missä on ehkä sivuttu.” H2

Haastateltavat uskovat, että moninaisuus huomioidaan viestinnässä, mutta heillä on vaikeuksia antaa konkreettisia esimerkkejä. Haastatteluissa korostuu luottamus siihen, että viestintä on organisaatiossa hoidettu hyvin, vaikka tälle ei osata antaa selkeitä perusteluja. Moninaisuustavoitteisiin liittyvästä projektista on viestitty jonkin verran, mutta haastateltavat kokevat viestinnän tavoitteista ja käytännöistä etäiseksi ja riittämättömäksi.

”No aika vähän. Toki nyt kun on toi projekti käynnistynyt, niin siitä on kerrottu, mutta ehkä se on ollut aika sellaisella tasolla, että niin kun meillä on tää projekti.” H6

Toinen alateema käsittelee viestinnän roolia yhdenvertaisuuden edistämisessä. Haastateltavat pitävät organisaatiota vastuullisena toimijana, mikä heidän mielestään kattaa myös sosiaalisen vastuullisuuden ja moninaisuusteemat. Vahva mielikuva organisaation vastuullisuudesta luo luottamusta siihen, että moninaisuus ja yhdenvertaisuus huomioidaan viestinnässä. Viestintä rakentaa mielikuvaa, niin ulkopuolisille kuin sisäisesti, ja on merkittävässä roolissa vaikuttamassa arjen ja mielikuvien vastaavuuteen. Haastateltavat kokevat, että viestinnässä ulkoisesti ja sisäisesti on huomioitu representaatio. Moninaisuuden viestintä nousee esille esihenkilötyössä sekä kouluttamisessa ja tiedon lisäämisessä. Haastateltavat kokivat, että tiedon lisääminen *tietoiskuina (H3)* ja *asioiden esillä pitäminen (H5)* edistävät yhdenvertaisuutta.

”Kyllähän monimuotoisuudesta voisi nykyistä enemmän puhua, että todennäköisesti se tässä koko ajan kuitenkin lisääntyy jossakin määrin, että ymmärretään, että muutoksia tapahtuu niin se helpottaa aina sitten siihen tulevaisuuteen valmistautumiseen tai valmistautumisessa.” H5

Viestintä yhdenvertaisuutta tukevista käytännöistä, kuten mielenterveyden huomioimisesta, vahvistaa työntekijöiden kokemusta yhdenvertaisuuden toteutumisesta työpaikalla.

”Onhan meillä nyt edistetty, esimerkiksi se hyvän mielen työpaikka on mun mielestä sellainen tosi hyvä juttu, mikä kertoo jo siitä, että me täällä tiedostetaan niin kun ne asiat myös sekä henkilöstön osalta, että totta kai sitten asiakkaidenkin. Ehkä se nyt on tällaista monimuotoisuuden ymmärtämistä ja viestimistä.” H7

Kolmas alateema käsittelee organisaatiossa hyväksi koettuja käytäntöjä yhdenvertaisuuden tukemisessa. Haastateltavat pohtivat rekrytointia osana yhdenvertaisuutta ja moninaisuuden edistämistä. He uskovat, että rekrytoinnista vastaavat henkilöt kiinnittävät huomiota rekrytointikriteereihin, tiedostamattomien oletusten vaikutukseen sekä läpinäkyvyyteen avointen tehtävien viestinnässä. Esihenkilöiden arjen työssä yhdenvertaisuutta edistetään yhdenmukaisilla toimintamalleilla ja yhteisillä linjauksilla sekä säännöillä. Haastatteluissa on lisäksi kokemuksia palkkauksen yhdenvertaisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta.

”Mä oon saanut tosi oikeutetusti esimerkiksi palkankorotuksen ja mä oon tosi onnellinen, että täällä huomioidaan se hyvä työ. En mä jaksaisi antaa parastani, jos ei siitä koskaan saisi kiitosta.” H1

Esihenkilöitä koulutetaan organisaatiossa paljon ja koulutuksessa yhdenvertaisuus, erilaisuuden huomioiminen ja tasavertainen kohtelu ovat esillä. Yhdenvertainen palvelu on tärkeä asia organisaatiolle ja sen koetaan toteutuvan hyvin. Yhdenvertaisuutta edistää haastateltavien arjessa mahdollisuus työhön liittyviin mukautuksiin. Neuromoninaisuuden huomioiminen ja erilaisten työn teon tapojen mahdollistaminen koetaan hyväksi organisaatiossa.

”Jos jollain on vaikka neurodiversiteetin kanssa haasteita tai muuta niin sitten voi valita ainakin parista eri työskentelytavasta, että kumpi itselle sopii ja tuntuu paremmalta tavalta työskennellä.” H6

Neljäs alateema on kokonaisuus yhdenvertaisuuden toteutumiseen liittyvistä haasteista. Erilaiset tai uudet käytännöt voivat herättää epävarmuutta ja kohdata vastustusta. Haastatteluissa ilmenee asenteita ja vastustusta liialliseen tasa-arvoon keskittymiseen. Liiallinen yhdenvertaisuuteen pyrkiminen henkilöiden valinnassa ja työtehtävien mukauttamisessa nähdään ongelmana.

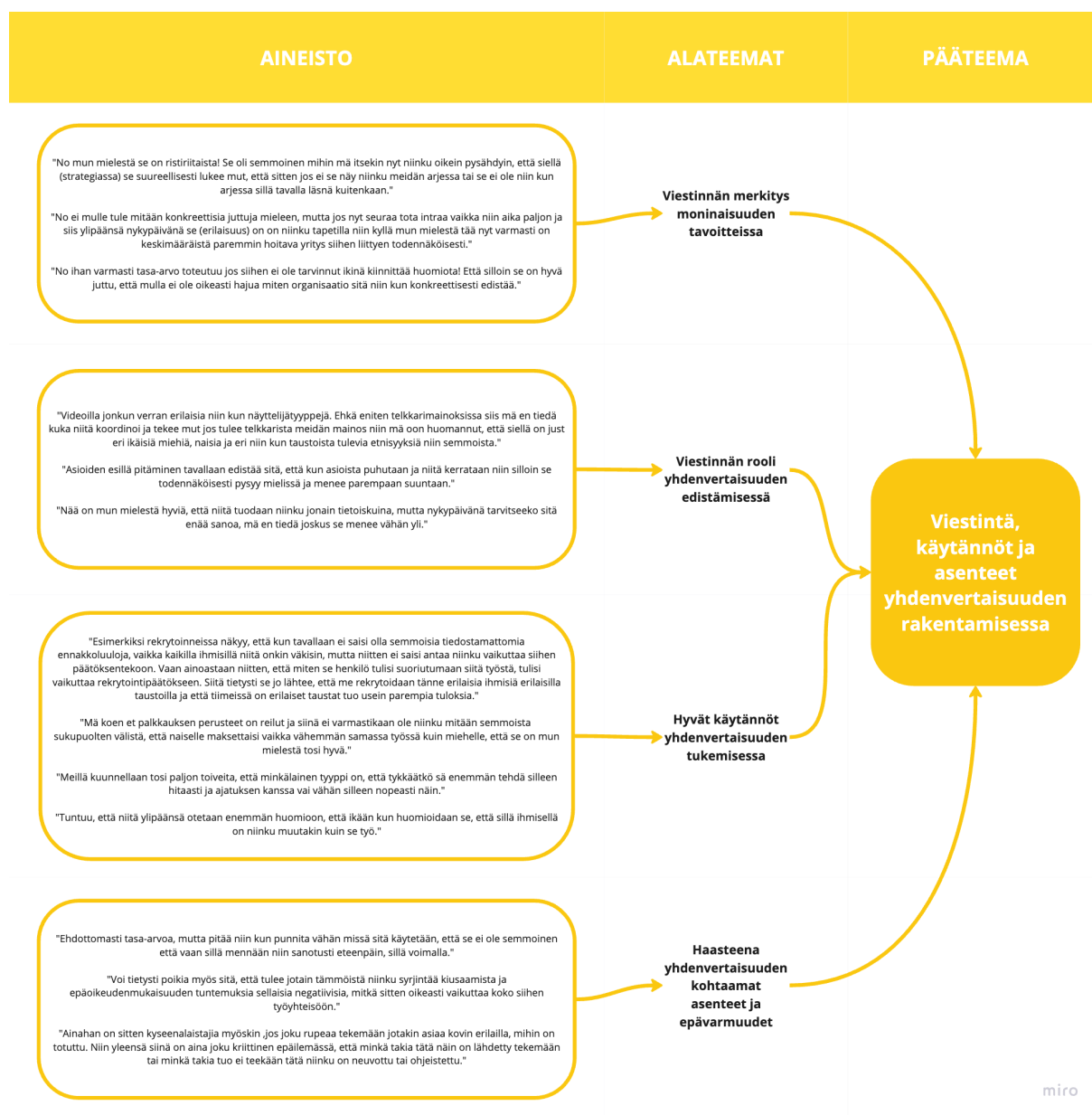
”Mietin sitäkin, että ei työnantajan näkökannasta, jos henkilö ei ole sopiva tähän työhön eikä hänen työnsä tuota yhtiölle mitään, niin eihän tää nyt ole mitään sosiaalityötä. Ei väkisin pidettäisi, kun ei henkilö itsekään silloin voi hyvin. Että sillä tavalla yhdenvertaisuus joskus menee vähän yli niinku mun henkilökohtainen mielipide.” H3

Haastatteluissa nousi esiin yhdenvertaisuuskäytäntöjen aiheuttamat epämiellyttävät kokemukset, erityisesti silloin, kun ei ymmärretä, miksi joku saa mukautuksia tai erityiskohtelua. Haastatteluissa ongelmaksi määritellään tilanteita, joissa henkilöt kokevat jäävänsä ilman perusteluja ja se aiheuttaa eripuraa ja skismaa (H7). Tämä ymmärtämättömyys voi herättää epäoikeudenmukaisuuden tunteita.

”Positiivinen erityiskohtelu voi olla vaikea niinku joittenkin kanssa ymmärtää. Ihmiset ymmärtäisi, että jos heillekin tulee elämässä joku haastava tilanne niin sitten totta kai se sama, että se on niinku yhdenvertaista sitten tietysti, että sitten heille myönnetään se sama jousto sitten siinä tilanteessa jos sille tulee tarve. Mutta että se ei ole niinku automaatti, että koska kaverilla on joku syy ja ei tarvitse tulla toimistolle, että kenenkään ei enää tarvitsisi.” H6

Erilaisista työn teon tavoista puhuttaessa haastateltavat nostavat esille, että aina ei osata huomioida ihmisten erilaista tapaa ajatella ja tehdä työtä. Silloin saatetaan kyseenalaistaa, miksi asioita tehdään eri tavalla. Haasteena nähdään myös se, että jos kaikki vaatisivat yksilöllisiä toimintatapoja, se voisi johtaa liialliseen työmäärään ja heikentää tehokkuutta.

Tämä tulosten toinen pääteema muodostuu viestinnän rooliin ja merkitykseen liittyvistä alateemoista sekä organisaation käytäntöjä ja asenteita kuvaavista alateemoista. Teema kokoaa yhdenvertaisuuden rakentamisessa esiintyviä tukevia asioita ja estäviä haasteita yhteen.



Kuvio 2. Toisen pääteeman rakentuminen aineistosta.

4.3 Työyhteisön osallisuuteen vaikuttavat tekijät

Työyhteisön osallisuuteen vaikuttavat tekijät rakentuvat neljän alateeman kokonaisuudesta. Alateemat käsittelevät käytäntöjen ja toiminnan sekä negatiivisia, että positiivisia vaikutuksia osallisuuteen. Aineistossa esiintyy kokemuksia organisaation keskustelukulttuurista monenlaisissa tilanteissa. Työyhteisössä ilmapiiri saatetaan kokea joissain tilanteissa *joillain tavalla tuomitsevaksi* (H6) eikä välttämättä sen vuoksi uskalleta keskustella haastavista asioista. Keskusteluilmapiiri ja tunnelma työyhteisössä vaikuttavat siihen, miten ihmiset kokevat voivansa nostaa esille epäkohtia tai puhua muista kuin työasioista. Tällä voi olla vaikutusta työyhteisössä kuulumisen ja osallisuuden kokemukseen.

Positiivisesti osallisuuteen vaikuttaa luottamus ja avoimuus työyhteisössä ja johtamisessa. Aineistossa, läpi lähes kaikkien haastattelujen, korostuu avoimuus vuorovaikutuksessa vahvuutena. Haastateltavien kuulumisen kokemusta ja osallisuutta tukee, kun heillä on töissä tunne, että he voivat olla omia itsejään ja heitä arvostetaan sellaisina kuin he ovat. Toisten kunnioittaminen, hyväksyminen ja arvostaminen tiimissä sekä laajemmin työyhteisössä koetaan tukevan omana itsenä olemista. Vastuu yhdenvertaisuuden toteutumisesta organisaatiossa koetaan olevan vahvasti yksilöiden vastuulla ja se pohjautuu heidän oman arvionsa sekä arvojen mukaiseen toimintaan. Myös työyhteisöllä nähdään olevan vastuu osallistavan ilmapiirin luomisesta ja yhdenvertaisuuden toteutumisesta. Työyhteisössä esihenkilöitä vastuutetaan toimimaan yhteisten arvojen mukaisesti, ei pelkästään yksilöitä.

Ensimmäinen alateema käsittelee kokemuksia työyhteisön ilmapiiristä. Aineistosta löytyi kokemuksia kollegoiden kanssa keskustelemiseen liittyen. Haastateltavat kokivat, ettei työpaikalla keskustella henkilökohtaisemmista asioista.

”En ole vaikka täällä kuullut kenenkään kertovan vaikka samaa sukupuolta olevasta kumppanistaan tai ainakaan nyt että muistaisin, mitä taas vaikka aikaisemmissa työpaikoissa on tiennyt ihmisten ehkä vaikka perhe-elämästä enemmän tai näin. Onko ne sitten sellaisia asioita, että ei vaan haluta tuoda niitä tänne työyhteisöön, vaikka kuuluu johonkin vähemmistöön tai näin, mutta sitten sitä ei tuoda esille.” H6

Haastateltavat pohtivat, miten työyhteisössä uskalletaan jakaa asioita vallitsevassa ilmapiirissä. Aineistossa tulee esille, että työyhteisössä ei haluta välttämättä erottua joukosta tai jakaa asioita, jotka poikkeavat mahdollisesti enemmistön näkemyksistä. Haastateltavat kertovat, että työyhteisössä jaetaan pääasiassa vain työhön liittyviä asioita. Vaikka tämä ei ole negatiivista, se herättää haastateltavissa pohdintaa siitä, liittyykö varautuneisuus työyhteisön ilmapiiriin.

Keskustelukulttuuri ilmenee monin tavoin haastatteluissa. Esimerkiksi joissain tilanteissa palkasta puhuminen saatetaan kokea helpommaksi kuin muiden haasteiden esille tuominen. Jos epäkohtia ei uskalleta nostaa esiin, sillä voi olla negatiivisia vaikutuksia ilmapiiriin. Haastateltavat kertovat myös kokemuksista, joissa hankalat asiat joskus piilotetaan tai henkilöä saatetaan pitää hankalana, jos hän tuo epäkohtia esille.

"Juurikin ehkä siinä että jos on ne ihmiset, jotka on liian hanakoita myös tiedätkö sä, että hei että tässä on minusta epäkohta tai ei ole oikeudenmukaista ja jos sä erehdyt tuomaan sen esille, niin sä oot vähän huono tyyppi, vaikka sä ehkä ihmisenä ajattelet siinä tilanteessa, että sä ajat siinä vähän muidenkin etua." H7

Toinen alateema osallisuuteen vaikuttavista tekijöistä on luottamus ja avoimuus työyhteisössä ja johtamisessa. Aineistossa toistuu avoimuuden vaikutus kokemuksiin ja tunteisiin työyhteisössä. Moni haastateltava koki avoimuuden tiimensä tai työyhteisönsä vahvuudeksi ja koki sen vaikuttavan merkittävästi tyytyväisyyteen työarjessa. Avoimuuden koettiin vahvistavan yhteishenkeä, lisäävän psykologista turvallisuutta työyhteisössä sekä rakentavan hyvää vuorovaikutusta kollegoiden kesken. Avoimuus vahvisti kokemusta kuulluksi tulemisesta. Haastateltavat kokivat, että avoimuus tiimissä lisää uskallusta keskustella ja osallistua keskusteluun.

"Meillä on aika paljon avointa keskustelua, vaikka siis että on jotain mielenterveydellisiä jaksamisen haasteita ja muita, että mun mielestä meillä

hyväksytään se mikä on tosi hyvä juttu, koska ne on kuitenkin aika yleisiä ja niistä kuitenkin uskalletaan siis puhua niin se on musta hyvä juttu." H7

Avoimuus tiimissä vahvistaa yhdenvertaisen kohtelun kokemusta, kun tiedetään miksi joku toinen saa positiivista erityiskohtelua tai toisen työn tekeminen on järjestetty eri tavoin. Kun tiimissä pystytään avoimesti puhumaan tietyllä tasolla esimerkiksi työn mukautuksista se lisää ymmärrystä ja yhdenvertaisuuden kokemusta.

"Esimerkiksi tiimissä on erilaisia tilanteita yksityiselämässä osalla, niin mun mielestä kokonaisuutena huolehditaan kaikista. Ja meidän tiimissä jutellaan aika avoimesti niistä. Ehkä sekin auttaa sitten vielä ymmärtämään, miksi jotkut toiset saa enemmän sellaista "pajjaamista" jossain kohtaa." H4

Avoin keskustelu esihenkilön kanssa ja hänen osallistumisensa avoimeen keskusteluun koettiin positiivisena. Haastateltavat ilmaisivat luottamuksensa esihenkilöön, erityisesti tuen tarpeeseen liittyen. Tiimin jäsenet huomioiva johtaminen vahvisti osallisuuden kokemusta työyhteisössä. Avoimuus korostuu johtamisessa erityisesti siinä, että esihenkilön läsnäolo ja osallistuminen luovat turvallisen ympäristön, jossa tiimin jäsenet kokevat voivansa jakaa ajatuksiaan ja ilmaista tarpeitaan vapaasti. Tämä edistää tiimin yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden tunnetta.

"Mitä esihenkilö työskentelyyn tuli, se oli tosi avoin ja se niinku jäi varmaan meille kaikille ihan hyvänä siitä mieleen." H2

Kolmas alateema käsittelee kokemuksia omana itsenään olemisesta työyhteisössä ja osallistumisen mahdollisuuksia. Aineistossa nousi esiin työntekijöiden mahdollisuudet kehittyä omassa tehtävässään ja osallistua kehittämis- ja suunnitteluprosesseihin. Kokemus mukaan ottamisesta syntyy, kun pääsee osallistumaan kehitystyöhön. Osallistumisessa koetaan tärkeäksi voida olla oma itsensä ja tuntea, että työyhteisö arvostaa sellaisena.

”Aina jos on jotain sellaisia palavereita missä kehitetään jotain tai pohditaan jotain niin kaikkia kyllä kuunnellaan silleen arvostaen, että ei ole semmoinen olo, että ei uskaltaisi sanoa, vaikka on uusi työntekijä tai vanha.” H1

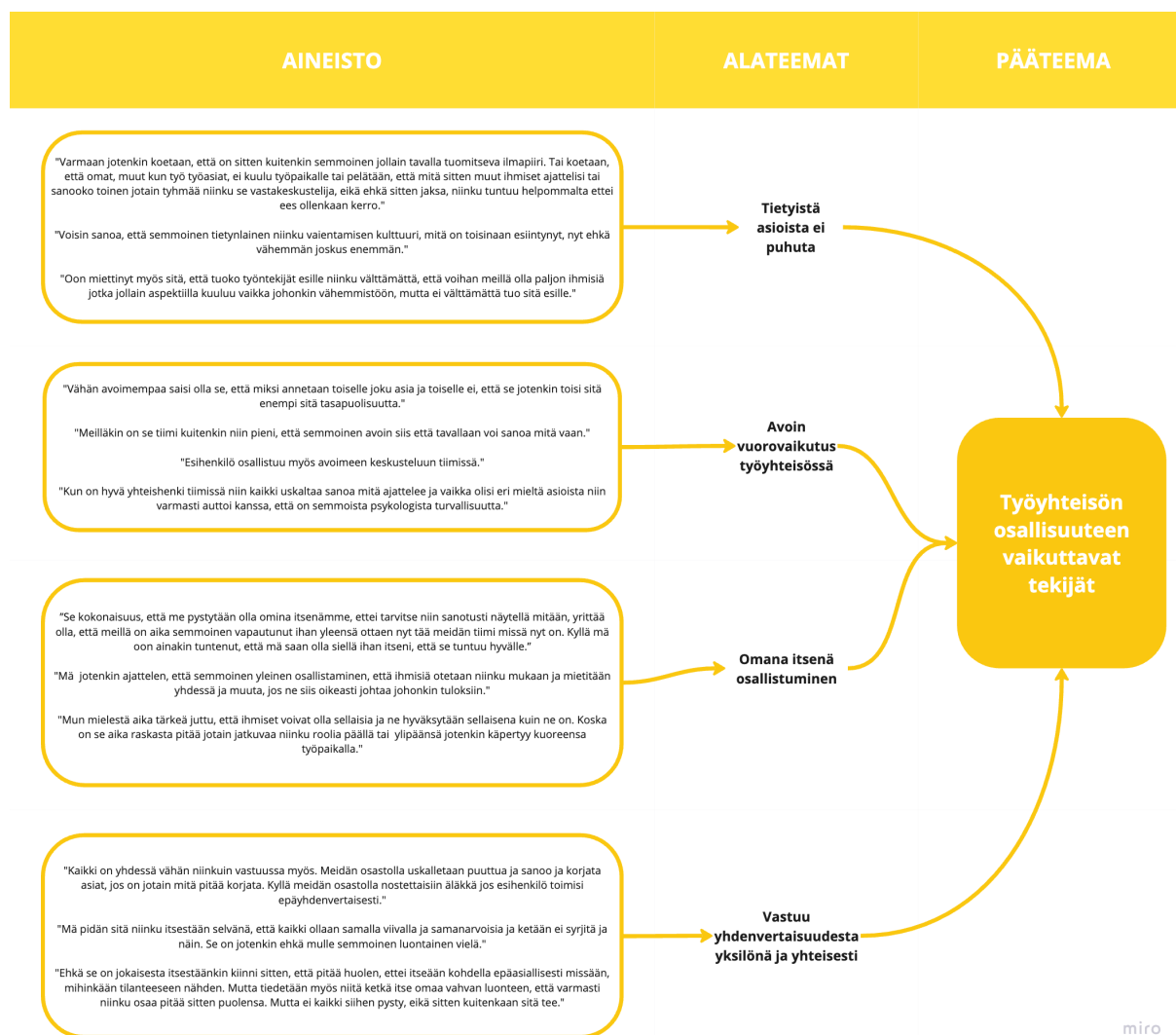
Haastatteluissa korostui tiimin hyvä ilmapiiri ja yhteishenki työarjen merkittävänä voimavarana. Omana itsenään oleminen työyhteisössä koettiin tärkeäksi viihtyvyyden, onnistumisen ja hyvinvoinnin kannalta. Kuuluvuuden ja osallisuuden tunteita vahvistavat mahdollisuus olla oma itsensä sekä tunne siitä, että yksilöitä arvostetaan ja kunnioitetaan. Toisten hyväksyminen ja arvostaminen sekä tiimissä että laajemmin työyhteisössä tukevat omana itsenään olemista. Hyvä yhteishenki ja vapautunut ilmapiiri kollegoiden kesken tuo haastateltavien arkeen positiivisia kokemuksia mukaan ottavasta ja toisia arvostavasta ilmapiiristä.

”Se kokonaisuus, että me pystytään olla omia itsenämme, ettei tarvitse niin sanotusti näytellä mitään, yrittää olla, että meillä on aika semmoinen vapautunut ihan yleensä ottaen nyt tää meidän tiimi, missä nyt on. Kyllä mä oon ainakin tuntenut, että mä saan olla siellä ihan itseni, että se tuntuu hyvälle.” H3

Yhdenvertaisuuden koetaan olevan työyhteisön yhteinen asia, jonka toteutuminen nähdään olevan niin yksilöiden kuin yhteisön vastuulla. Haastatteluissa ilmeni, että työyhteisössä pidetään kiinni siitä, että esihenkilö toimii oikeudenmukaisesti ja koetaan, että tarvittaessa myös esihenkilön toimintaan puututtaisiin. Haastatteluissa korostuu jokaisen yksilön vastuu osallistavan ja yhdenvertaisen ilmapiirin rakentamisesta. Jokaisella on vastuu toimia yhteisten arvojen mukaisesti ja kohdella kaikkia samanarvoisina.

"Mun mielestä se on ihan eri asia, että miten vaikka ihmisiä pitäisi kohdella, että ilman muuta tasapuolinen kohtelu, sillä lailla että kaikki on nimenomaan yhdenvertaisia niin se on mun mielestä kyllä kaiken toiminnan edellytys." H5

Kolmas pääteema kokoaa yhteen osallisuuden vaikuttavia tekijöitä haastateltavien arjessa ja työyhteisössä. Alateemat keskittyvät vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin, osallistumiseen, omana itsenä olemiseen ja yksilön sekä yhteisön vastuuseen osallistavan ilmapiirin rakentamisessa.



Kuvio 3. Kolmannen pääteeman rakentuminen aineistosta.

5. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimukseni viidennessä luvussa kokoan teema-analyysin tuloksia yhteen ja peilaan tuloksissa esiintyviä teemoja aikaisempaan tutkimukseen. Olen tutkinut, miten moninaisuus, yhdenvertaisuus sekä osallisuus ilmenevät, millaisin käytännöin niitä voidaan edistää ja miten käsitys organisaation moninaisuuden johtamisesta rakentuu. Tämä luku kokoaa tutkimuskysymyksiin pohjautuen ja niihin vastaamalla kokonaisuuden, joka käsittelee moninaisuuden johtamista tutkimassani organisaatiokontekstissa. Kuudennessa luvussa esitän mahdollisia jatkotutkimustarpeita ja -suuntia.

5.1 Moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden yhteys organisaation rakenteisiin

Tulosten ensimmäinen pääteema Moninaisuuden ilmeneminen organisaatiossa, osoittaa vahvasti, millainen käsitys organisaation moninaisuudesta muodostuu aineiston pohjalta. Kiinnityn tutkimuksessani Tienarin ja Nentwichin (2019) esittämään käsitykseen moninaisuudesta tekemisen näkökulmasta. Sen mukaan moninaisuutta luodaan aktiivisesti ja tehdään sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Moninaisuutta ei siis käsitellä tästä näkökulmasta vain tiettyinä yksilöiden piirteinä. Tekemisen näkökulmasta moninaisuus on sosiaalinen aikaansaannos. Moninaisuuden käsitys syntyy vuorovaikutuksessa, jolloin puhe ja teot määrittelevät moninaisuuden kyseisessä kontekstissa. Ihmisten eroavaisuuksien luokittelu suhteessa toisiinsa tapahtuu tapoihin, paikkaan ja aikaan sidosteisesti. (Tienari & Nentwich, 2019.) Tutkimani organisaation kontekstissa moninaisuus rakentuu haastateltavien puheessa. Haastattelupuheessa moninaisuutta tarkastellaan muutaman keskeisen ulottuvuuden kautta, jotka ovat sukupuoli, ikä ja koulutustausta. Suhteessa enemmistöön organisaatiossa verrataan myös muita ulottuvuuksia kuten etnisyyttä tai vieraskielisyyttä, joita pidetään usein enemmän ulkoisesti erottuvina piirteinä organisaation jäsenissä. Organisaatiossa moninaisuuden ei koeta olevan kovin syvällistä, voimakasta tai näkyvää. Organisaation arjessa moninaisuus kaventuu pääasiassa binääriseen sukupuolikäsityksen kautta, keskittyen miehiin ja naisiin. Haastattelupuheessa rakentuu käsitys johdon miesvaltaisuudesta ja alempien tasojen naisvaltaisuudesta.

Langenmayer ja kumppanit (2024) ovat havainneet, että organisaation valta-asemassa olevat määrittelevät, mitä moninaisuus tarkoittaa ja millaisiin raameihin yksilöiden odotetaan sopivan. Valta-asemassa olevat toimijat myös päättävät, mitkä piirteet tekevät henkilöstä tai ryhmästä "erilaisen" tai "toisen" suhteessa enemmistöön. (Langenmayer et al., 2024.) Haastattelupuheessa luokittelu sekä enemmistön ja vähemmistön suhde muodostuu me / toiset -asetelmaksi tiedostamatta. On ymmärrettävää, että homogeeninen työyhteisö aiheuttaa tahatonta erilaisuuksien korostamista, sillä moninaisuus ei ole tutkimukseni tulosten perusteella tiimeissä arkipäivää. On hyvä tiedostaa, että tahaton toiseuttaminen puheessa on usein sisäistetty tapa ja sitä toteutetaan tiedostamatta. On tärkeää keskittyä valta-asemassa olevien henkilöiden toimintaan ja tarkastella, miten he rakentavat ja viestivät puheessaan moninaisuudesta, sillä sen perusteella moninaisuuden määritelmä sisäistetään myös muilla organisaation tasoilla.

Tuloksissa esiintyy organisaation rakenteiden haasteet, jotka vaikuttavat moninaisuuden käsitykseen. Eroja pohdittaessa haastatteluissa nousee esille esimerkiksi tietty organisaation osasto, jossa ajatellaan työskentelevän enemmän vähemmistöön kuuluvia työntekijöitä, kuin muissa organisaation tehtävissä. Janssensin ja Zanonin (2014) mukaan organisaatioissa, joissa vähemmistöt työskentelivät alemmissa tehtävissä tai erillisissä tiimeissä, ylläpidetään yhteiskunnallista stereotypiaa vähemmistöistä vähemmän kyvykkäinä tai pätevinä kuin enemmistön edustajat. Tienari ja Nentwich (2019) osoittavat, että kun organisaatiossa pyritään purkamaan eriarvoisuutta, pitäisi tuoda esiin perustana olevat valtarakenteet organisaatiossa. Tutkimustulokset osoittavat tarpeellisuuden organisaation rakenteiden tarkastelulle ja rakenteiden vaikutusten ymmärtämiselle, kun pohditaan, millainen moninaisuuden tila organisaatiossa vallitsee tai miten moninaisuus määritellään. Tutkimustulokset tukevat aikaisempaa moninaisuuden tutkimusta, jonka mukaan moninaisuus kytkeytyy valtasuhteisiin ja rakenteelliseen eriarvoisuuteen, eikä sitä voida tarkastella pelkästään yksilötasolla (Meriläinen et al., 2009).

Yhdenvertaisuus ilmenee analyysin tulosten perusteella niin yksilötasolla, työyhteisössä kuin laajemmin organisaation toimintaa ohjaavissa määräyksissä. Tasa-arvolaki, yhdenvertaisuuslaki sekä sosiaalisen vastuullisuuden tavoitteet ja velvoitteet ovat pohjana säännöille ja linjauksille organisaation toiminnassa. Organisaation strategiassa ja johtamisen periaatteissa sekä esihenkilöiden ohjeistamisessa korostetaan moninaisuuden arvostamista,

oikeudenmukaista kohtelua ja kunnioittavaa vuorovaikutusta. Nämä luovat pohjan yhdenvertaiselle toiminnalle organisaatiossa. Hellerstedin ja kumppanien (2023) mukaan yhdenvertaisten mahdollisuuksien edistämiseksi organisaatiossa voidaan luoda selkeitä sääntöjä ja toimintatapoja, jotka varmistavat oikeudenmukaisen ja yhdenvertaisen kohtelun kaikille työntekijöille (Crosby, Iyer, & Sincharoen, 2006, lähteessä Hellerstedt et al., 2023). Yhdenvertaiseen toimintaan työnantajana liittyy keskeisesti palkkauksen, ylennysten ja irtisanoutumisen käytännöt (Shore et al., 2018). Haastateltavat mainitsevat yhdenvertaisuuden ilmenevän esimerkiksi palkkapolitiikassa, esihenkilöiden koulutuksessa ja niihin liittyvissä toimintamalleissa ja käytänteissä. Kaikille on lähtökohtaisesti samat säännöt eikä niistä voida poiketa ilman perusteluja. Suomessa positiivisesta erityiskohtelusta on säädetty laissa ja se velvoittaa suunnitelmalliseen tosiasiallisesti yhdenvertaisten mahdollisuuksien varmistamiseen ja eriarvoisessa asemassa olevien ryhmien ja henkilöiden olosuhteiden parantamiseen (Yhdenvertaisuusvaltuutettu). Positiivisen erityiskohtelun käytännöt ja työn mukautukset näkyvät yksilöiden arjessa. Haastateltavat kokevat, että yksilöllisiä tarpeita kuunnellaan ja otetaan huomioon työn järjestelyissä, työajan joustavuudessa ja työtehtävien sekä työtahdin mukauttamisessa.

Yhdenvertaisuus ilmenee myös vuorovaikutuksessa työarjessa. Haastateltavien kokemuksissa yhdenvertaisuus esiintyy sosiaalisissa tilanteissa, joissa korostuu kaikkien kohtelemineen oikeudenmukaisesti ja niin, että ollaan samalla viivalla. Yhdenvertaisuus työyhteisössä on haastateltaville itestäänselvyys ja osa heidän arvojensa mukaista toimintaa. Toimiminen oikeudenmukaisesti koetaan olevan yksilöiden vastuulla. Roolista riippumatta, on myös jokaisen vastuulla tervehtiä ja keskustellen kunnioittavasti. Tulosten perusteella organisaation arjessa ilmenevä yhdenvertaisuus tukee syrjimätöntä ja osallistavaa toimintatapaa työyhteisössä. Yhdenvertaisuuteen liittyy vahvasti haastateltavien tuntemukset työyhteisöstä. Moni ilmaisi, että heistä tuntuu, että kaikkia kohdellaan työyhteisössä *kunnioittavasti ja reilusti* (H1).

Tulkitsen aineiston sekä haastattelutilanteiden perusteella, että haastateltavat edustavat pääosin organisaation enemmistöä, joten on tärkeää ymmärtää, ettei aineistossa kuulu kovin vahvasti vähemmistön ääni ja kokemukset. Van Laer ja Janssens (2017) korostavat, että enemmistön kokemukset eivät edusta koko työyhteisöä. Vähemmistöihin kuuluvat työntekijät voivat

kohdata eriarvoisuutta ja syrjintää työarjessaan (Van Laer & Janssens, 2017), vaikka enemmistöön kuuluvat jäsenet kokisivat organisaation yhdenvertaiseksi. Haastateltavat olivat hyvin tietoisia, ymmärtäväisiä ja usein varovaisia puheessaan, jotta he eivät yleistäisi omaa kokemusta siten, että se vähentää muiden kokemuksen arvoa tai merkitystä. Kertoessaan kokemuksistaan, he tiedostivat, ettei oma kokemus, työyhteisön enemmistöä edustavana, välttämättä ole koko totuus yhdenvertaisuudesta ja tasa-arvosta työarjessa. Mor Barak ja kumppanit (2022) esittävät, että osallisuuden ilmapiiri muodostuu ryhmän jäsenten yhteisistä kokemuksista ja heidän identiteeteistään. Haastateltavat rakensivat tiedostamisella ja ymmärtämisellä sekä yksilöiden kokemuksia arvostavalla asenteella ja vuorovaikutuksella osallisuuden ilmapiiriä, jossa ei syrjitä ja kaikki otetaan mukaan.

Osallisuus rakentuu vuorovaikutuksessa tilanteissa kuten osallistumisena virallisiin prosesseihin, kehittämiseen ja päätöksentekoon. Lisäksi osallisuuden kokemukselle olennaista on, että henkilö pääsee mukaan vapaamuotoisiin ja epävirallisiin työyhteisön yhteisiin tapahtumiin. (Shore, ym., 2011; Shore & Chung, 2023). Tutkimuksen tuloksissa käy ilmi, että organisaatiossa pyritään ottamaan työntekijöitä mukaan heitä koskeviin päätöksiin ja toiminnan kehittämiseen. Esihenkilöroolissa tai kehitystoimenpiteiden fasilitoijan rooleissa työskentelevät ilmaisivat osallistumisen mahdollisuudet vahvemmin. Kehittämistoimenpiteisiin osallistuminen vaikutti tukevan kokemusta oman panoksen tärkeydestä ja vahvistavan kuuluvuuden tunnetta. Haastatteluissa kävi ilmi, että kuuluvuuden ja osallisuuden tunne vahvistuu vapaamuotoisiin tilaisuuksiin osallistumisessa esimerkiksi tiimipäivät, keskustelut muista kuin työasioista ja tiimikavereiden kanssa tehtävät vapaa-ajan aktiviteetit. Tyler ja Vachhani (2021) mukaan osallisuus vastaa inhimillisiin tarpeisiin ja vahvistaa yhteyttä ihmisten välillä. Osallisuudella voidaan osoittaa arvostusta ja huomiointia (Tyler & Vachhani, 2021). Analyysini tukee aikaisemmassa tutkimuksessa esitettyjä osallisuuden ja kuuluvuuden kokemuksiin vaikuttavia tekijöitä ja niitä on havaittavissa tutkimuksen tuloksissa.

Tämä tutkimus voi lisätä ymmärrystä tarkastella moninaisuuden käsityksen rakentumista vuorovaikutuksessa. Tutkimus osoittaa yksilöiden ja rakenteiden vaikutuksen moninaisuuteen organisaatiossa. Tutkimustulokset tukevat aikaisempaa tutkimusta sen osalta, miten

yhdenvertaisuus ja osallisuus voivat ilmetä organisaation arjessa ja rakenteissa. Tämä pro gradu -tutkielma voi laajentaa osaltaan ymmärrystä organisaation tilasta.

5.2 Edistävät ja estävät käytännöt

Moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden edistäminen ei ole kovin yksiselitteistä eikä yksinkertaista. Tutkimukseni tulosten teemat 2. Viestintä, käytännöt ja asenteet yhdenvertaisuuden rakentamisessa ja 3. Työyhteisön osallisuuteen vaikuttavat tekijät, keskittyvät vahvasti yhdenvertaisuuden ja osallisuuden käytäntöihin. Tutkimuksessani käy ilmi, että tukevat ja estävät käytännöt voivat olla yhtä aikaa olemassa. Ne voivat jopa samaan aikaan toisesta näkökulmasta edistää ja toisesta näkökulmasta käsin aiheuttaa haasteita. Moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden edistäminen on limittäistä ja aina suhteessa toisiinsa. Tutkimukseni tässä organisaatiokontekstissa tukee aikaisemmassa tutkimuksessa todettua huomiota, jonka mukaan toimien ja käytäntöjen hyvät tarkoitusperät eivät aina riitä. Toiminta voi hyvistä tarkoitusperistä huolimatta taipua ylläpitämään nykytilannetta hierarkian ja eriarvoisuuden osalta (Tienari & Nentwich, 2019).

Kytkeydyn tutkimuksessani Tienarin & Nentwichin (2019) näkökulmaan moninaisuudesta tekemisenä, jolloin keskityn yksilöiden moninaisuutta enemmän käytäntöihin. Keskittymällä sosiaaliin käytäntöihin tekemisen näkökulma tarjoaa näkemyksen ymmärtää ja kyseenalaistaa tapoja, joilla erilaisuutta ja eriarvoisuutta ylläpidetään ja toisinnetaan jokapäiväisessä toiminnassa ja käytännöissä (Tienari & Nentwich, 2019). Haastatteluissa kuvatut vuorovaikutustilanteet sekä työarkea ja sosiaalisia tilanteita kuvaavat hetket rakentavat ymmärrystä organisaation käytännöistä. Moninaisuuden johtamisen aikaisempi tutkimus osoittaa, että organisaation henkilöstöhallinnolla on keskeinen rooli moninaisuuden johtamisen strategioiden rakentamisessa ja viemisessä käytäntöön, sillä toiminta ja käytännöt liittyvät suurelta osin henkilöstöhallinnon tehtäviin (Kossek, Lobel & Brown, 2006). Tutkimassani kohdeorganisaatiossa moninaisuuden johtamisen käytännöt vaikuttavat olevan sidoksissa henkilöstöhallintoon.

Henkilöstöhallinnon toimenpiteisiin organisaatiossa kuuluu muun muassa projekti, jonka myötä moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden edistäminen on nostettu keskeiseksi

osaksi toimintaa. Moninaisuuden johtamisen tutkimuksessa korostetaan, että käytännöillä pyritään edistämään henkilöstön asenteita ja käyttäytymistä kohti erilaisuuden arvostamista sekä vähentämään syrjintää (Kossek, Lobel & Brown, 2006). Koulutuksessa, mentoroinnissa, rekrytoinnissa ja viestinnässä on huomioitava organisaation valtarakenteet, sillä henkilöstöhallinnon toimet voivat huomaamatta ylläpitää hienovaraista rakenteellista syrjintää, jota kutsutaan hyvántahtoiseksi syrjinnäksi (Romani, Holck & Risberg, 2019). On tärkeää välttää *me ja toiset* -asetelman vahvistumista, jossa vähemmistöt nähdään avun tarvitsijoina ja enemmistö ”pelastajina”. Tämän asetelman tunnistaminen ja purkaminen on olennaista, jotta yhdenvertaisuus ja osallisuus voivat toteutua organisaation arjessa ja rakenteissa.

Tutkimuksessani ilmenee viitteitä käänteisen syrjinnän kokemuksista sekä huolta yhdenvertaisuustoimenpiteiden liiallisesta korostamisesta. Erityiskohtelun ja mukautusten perusteiden epäselvyys voi synnyttää enemmistössä epäoikeudenmukaisuuden tunteita, mikä saattaa vaarantaa yhdenvertaisuustyöhön sitoutumisen (Khan et al., 2023). Osallisuuden ja yhdenvertaisuuden edistäminen on koko organisaation, erityisesti valta-asemassa olevien, vastuulla. Muutosten yhteydessä on tärkeää viestiä selkeästi niiden perusteluista ja tavoitteista. Avoimuus on organisaation tiimeissä vahvuus, ja sen lisääminen voisi edistää ymmärrystä ja sitoutumista yhdenvertaisuuteen. Kun henkilöstö ymmärtää käytäntöjen oikeudenmukaisuuden ja niiden merkityksen yhdenvertaisuuden luomisessa, voidaan vähentää vastustusta ja sitoutumattomuutta (Khan et al., 2023).

Tutkimuksen tulokset korostavat osallisuuden merkitystä organisaatiossa. Osallisuus rakentuu tutkimuksen kontekstissa avoimuudesta, arvostuksesta, kuulluksi tulemisesta sekä osallistumis- ja kehittymismahdollisuuksista. Moninaisuuden johtamisen tutkimus osoittaa, että osallistavaa työyhteisöä vahvistavat yhteistyö, avoin näkökulmien ilmaiseminen ja virheet salliva ilmapiiri. (Shore et al., 2018). Moninaisissa tiimeissä yhteistyö ja oppiminen lisäävät työntekijöiden keskinäistä ymmärrystä ja arvostusta (Janssens & Zanoni, 2014). Haastatteluissa ilmeni, että varautunut keskusteluilmapiiri voi heikentää osallisuuden kokemusta, kun taas avoin vuorovaikutus ja toisten arvostaminen vahvistavat sitä. Avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisääminen organisaation eri tasoilla voisi laajentaa virheet sallivaa ja oppimista tukevaa ilmapiiriä, jossa jokainen uskaltaa olla oma itsensä.

Tutkimukseni perusteella viestintä on keskeisessä roolissa osallisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämässä. Viestinnällä voidaan tuoda esiin niin tavoitteita kuin konkreettisia toimia, joita moninaisuuden johtamisen parissa organisaatiossa toteutetaan. Viestinnällä voidaan käsittää ulkoista ja sisäistä viestintää, pienistä tiimeistä laajempiin yhteyksiin. Se miten organisaatiossa viestitään vaikuttaa osaltaan myös siihen, miten organisaatiossa puhutaan ja kommunikoidaan. Viestinnällä voidaan pyrkiä vähentämään epäoikeudenmukaisuuden tunteita perustelemalla ja kertomalla läpinäkyvästi, miksi joitain asioita tehdään ja mitä toiminnan taustalla on. Viestinnällä voidaan tuoda strategiset moninaisuuden johtamisen tavoitteet lähemmäksi arkea. Viestinnässä tulee tiedostaa vallitsevat valtasuhteet ja pyrkiä siihen, ettei ylläpidetä haitallisia syrjiviä hierarkioita tai uusinneta me/toiset -asetelmaa. Viestinä voi päätyä estämään yhdenvertaisuutta ja osallisuutta, jos siinä keskitytään pääosassa erojen korostamiseen tai moninaisuuteen liittyviin haasteisiin. Tutkimuksen tulosten perusteella väitän, että läpinäkyvyys ja avoimuus käytännöistä ja toimista voisi parantaa sekä edistää ymmärrystä moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden teemoissa.

Tutkimukseni tukee moninaisuuden tutkimuksessa esitettyä huomiota johdon sitouttamisen ja esihenkilöiden toiminnan merkittävydestä moninaisuuden johtamisessa. Johdolla ja esihenkilöillä on mahdollisuus vaikuttaa organisaatiossa yhdenvertaisuutta ja osallisuutta edistävästi tai estävästi. Jos johtoasemassa olevat eivät näe organisaatiota moninaisena tai tiedosta johtoaseman vaikutusta tai yhdenvertaisuuden todellista tilannetta, he saattavat ajautua keskittymään erilaisuuksiin ja ongelmiin. Se ei edistä yhdenvertaista työyhteisöä. Robersonin ja Perryn (2022) mukaan on tärkeää erottaa, luoko ja ylläpitääkö osallistavaa ilmapiiriä vai ainoastaan hyväksyykö ja sallii ryhmän jäsenten osallistumisen. Heidän mukaansa osallistavan johtamisen toimintatavoiksi korostuvat moninaisuuden tiedostaminen ja huomioiminen, yksilöllisiin tarpeisiin ja työnteon tapoihin vastaaminen sekä aktiivinen tiimiläisten kuunteleminen. (Roberson & Perry, 2022.) Tutkimukseni tulosten perusteella esitän, että esihenkilö voi avoimuudella, aidon kiinnostuksen osoittamisella ja edistäviin käytäntöihin sitoutumalla rakentaa yhdenvertaisuutta ja osallisuutta työyhteisössä.

Moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden edistämiseksi johdon on sitouduttava tavoitteisiin ja käytännön toimiin (Adamson, et al., 2021; Khan, et al., 2023). Johtajien keskeinen rooli on puuttua syrjintään organisaatiossa ja edistää moninaisuutta tukemalla

jäsenten kehittymistä ja uramahdollisuuksia osallistavien käytäntöjen avulla (Shore et al., 2018). Esihenkilöiden ja johdon sitouttaminen sekä heidän kehittymisensä moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden edistämiseksi vaatii kouluttamista, valmennusta ja mentorointia. Ton ja kumppaneiden mukaan (2024) valta-asemassa olevat esihenkilöt samaistuvat vahvemmin organisaatioonsa, mikä voi saada heidät kokemaan työpaikan oikeudenmukaisemmaksi kuin se todellisuudessa on. Tämä voi estää eriarvoisuuden tunnistamista. Haastamalla heidän oletuksiaan ja lisäämällä tietoisuutta voidaan vahvistaa heidän tukeaan moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden edistämiseksi. (To, Sherf & Kouchak, 2024.) Tutkimukseni perusteella esitän, että moninaisuuden johtamisen tavoitteiden ja arjen käytäntöjen välisen kuilun kiinni kurominen olisi tärkeää. Viestintä voisi olla siinä mahdollisesti osana ratkaisua. Edistävien käytäntöjen kehittämisessä on olennaista osallisuuden ymmärtäminen jatkuvana ja dynaamisesti muuttavana tilana, ei absoluuttisena päätepisteenä. Brewis (2019) esittää, että osallisuus on moniulotteinen prosessi, joka vaatii oppimista ja sitoutumista. Adamson ja kumppanit (2021) esittävät osallisuuden olevan jatkuvasti muuttuvaa ja etenevää. Osallisuuden ilmapiiri ei ole lopullinen tila, joka voidaan saavuttaa tietyillä toimilla, joten siihen kannattaa suhtautua jatkuvan kehittämisen matkana.

5.3 Kohti avoimempaa moninaisuuden johtamista

Tutkimukseni tulosten teemat esittävät laajasti moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden tilan kohdeorganisaatiossa. Tutkimus kuvaa kokemuksiin perustuen laajasti näiden aiheiden ilmenemistä haastateltavien arjessa ja heidän kokemuksiaan moninaisuuden johtamisen teemoista organisaatiossa. Olen esittänyt miten moninaisuus, yhdenvertaisuus ja osallisuus tutkimukseni perusteella ilmenevät kohdeorganisaatiossa. Lisäksi olen esittänyt tulosten perusteella keskeisiä edistäviä ja estäviä käytäntöjä. Tutkimustulosten kokonaisuuden perusteella esitän nyt tulkintani moninaisuuden johtamisesta tässä kontekstissa. Muodostan subjektiivisen käsityksen tämän tutkimuksen aineiston perusteella, peilaten tuloksia ymmärrykseeni aikaisemmasta tutkimuksesta ja huomioiden tutkimukseni rajoitukset.

Aineiston pohjalta esiin nousee erilaisia painopisteitä moninaisuuden johtamisessa. Vastuu yhdenvertaisuuden toteutumisesta ja osallisuuden ilmapiiristä vaikuttaa olevan vahvasti yksilökeskeinen. Niin työntekijät yksilöinä kuin esihenkilöt yksilöinä, ovat vastuussa yhdenvertaisesta toiminnasta. Jokaisella on arjen vuorovaikutuksessa ja sosiaalisissa tilanteissa

mahdollisuus valita miten toimii. Sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa, erilaisissa rooleissa ja tehtävissä voimme valita miten puhumme, käyttäydymme ja toimimme. Jokainen voi reflektoida omaa toimintaansa ja vaikuttaa joko moninaisuutta, yhdenvertaisuutta ja osallisuutta edistäen tai estäen. Vastuu organisaation käytäntöjen yhdenvertaisuudesta, oikeudenmukaisuudesta ja osallisuudesta ei tulisi jäädä yksilöiden harteille. Tutkimukseni perusteella vaikuttaa siltä, että organisaation jäsenet kaipaavat vastauksia kysymyksiin, mitä yhdenvertaisuuden ja osallisuuden edistäminen tarkoittaa heidän työssään ja miten he voivat vaikuttaa niihin. Tutkimukseni tulokset nostavat esiin tarpeen ymmärtää moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden kehittämisen tavoitteet sekä saada käytännöt lähemmäs arjen toimintaa. Moninaisuuden johtamisessa merkittävämpää muutosta ja vaikutusta tehdään pureutumalla rakenteisiin, vaikuttamalla syvälle käytäntöihin ja ymmärtämällä organisaation valtasuhteet sekä niiden vaikutukset.

Moninaisuuden johtamisessa liiketoimintahyötyyn kiinnittyminen on melko yleistä organisaatioissa, sillä kasvu ja tuottavuus ovat usein keskeisiä tavoitteita. Olisi hyvä ymmärtää, että moninaisuuden lisääminen ei automaattisesti tuo ihmisiä ja kykyjä, jotka voidaan mitata tuottavuudessa. Yhdenvertaisuuden ja osallisuuden on toteuduttava, jotta moninaisen työyhteisön liiketoimintahyödyt voidaan saavuttaa. Liiketoimintahyödyn tavoittelu voi olla moninaisuuden johtamisen teemoissa lyhytnäköistä, sillä konkreettinen arvo ei ole kovin nopeasti rahassa mitattavissa. Pitkäjänteinen kehittäminen voi muokata organisaatiosta entistä tasa-arvoisemman ja yhdenvertaisemman työpaikan, luoda tasavertaisia mahdollisuuksia, vähentää eriarvoisuutta ja parantaa henkilöstökokemusta. Avaimet kehittämiseen ovat valtasemassa olevilla toimijoilla.

Kriittinen moninaisuuden tutkimus kritisoi liiketoimintahyötyyn keskittymistä. Perehtyessäni tutkimukseen sekä teoreettiseen viitekehykseen käsitykseni on, että liiketoimintahyötyyn ei ole järkevää nojautua liikaa. Liiketoimintahyödyn näkökulman huomioiminen tulee todennäköisesti edelleen pysymään organisaatioissa keskeisenä. Se ei kuitenkaan kumoa, etteikö organisaatioilla olisi mahdollisuus toimia samanaikaisesti moraalisesta oikeudenmukaisuudesta ja yhdenvertaisuus perusteisista lähtökohdista käsin. Organisaatiot voivat toimia työpaikkoina, joissa ei toisteta rakenteellista epätasa-arvoa (Janssens & Zanoni, 2014). Kriittinen moninaisuuden tutkimus ehdottaa, että taloudellisen hyödyn tavoittelun sijasta

organisaatioiden tulisi keskittyä sosiaalisen oikeudenmukaisuuden edistämiseen ja siirtyä yhteisöllisempään lähestymistapaan, joka tukee yhteiskunnallista muutosta (Carrillo Arciniega, 2021).

Organisaatioissa olisi tärkeää ymmärtää, että rakenteisiin vaikuttaminen on pitkäjänteistä toimintaa, joka vaatii sitoutumista. Se vaatii yhteiskunnallisten syrjivien hierarkioiden sekä stereotyyppien ylläpitämiseen puuttumista, niiden olemassaolon tiedostamista, rakenteisiin vaikuttamista ja valta-asemassa olevien uskallusta. Epävarmuus ja ajatus, että moninaisuuden johtamisessa tulisi olla täysin valmiina yhdenvertaisuuden ja osallisuuden osalta, voi estää uskallusta ottaa askeleita kohti käytäntöjä ja toimintaa. Janssensin ja Zanonin (2014) mukaan kehittämällä uusia toimintatapoja organisaatiot voivat välttää ylläpitämästä yhteiskunnallisia epätasa-arvoisia rakenteita. Toimimalla ennakkoluulottomasti organisaatiot voivat toimia suunnannäyttäjinä yhdenvertaisuuden edistämässä (Janssens & Zanon, 2014). Yhdenvertaisuuden ja osallisuuden edistämiseksi organisaatiossa olisi hyvä olla valmis kokeilemaan uutta ja uskaltaa olla yhteiskunnallinen vaikuttaja.

6. LOPPUSANAT

Kirjoittaessani tutkimusta vuoden 2024 ja 2025 vaihteessa moninaisuuden teemat ovat olleet uutisissa ja keskusteluissa usein. Moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden teemoista käytävä keskustelu on täynnä erilaisia vivahteita, vastaan ja puolesta. Tutkimus on osoittautunut ajankohtaisemmaksi kuin osasin arvata. Pidän tutkimukseni aihetta merkityksellisenä ja erityisen tärkeänä tässä ajassa. Toivon, että luit tutkimusraporttia avoimin mielin.

Moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden pohdinta on ajankohtaista erityisesti tämänhetkisessä yhteiskunnallisessa ja globaalissa keskustelussa. Polarisoitunut keskustelukulttuuri on herättänyt tarpeen syvemmän ymmärryksen lisäämiselle, sillä moninaisuuden merkitys ulottuu yhä laajemmalle yhteiskunnalliselle ja organisaatiotasolle. Ajankohtaiset keskustelut tarjoavat mahdollisuuden paitsi pohtia eriarvoisuutta myös edistää yhteisöllisempää ja oikeudenmukaisempaa toimintatapaa. Uudenlaisen ymmärryksen lisääminen voi edistää osallisuutta ja vähentää eriarvoisuuden kokemuksia työelämässä ja yhteiskunnassa.

Tutkimukseni liittyy osaksi moninaisuuden johtamisen tutkimuskeskustelua tuomalla esiin näkökulman vakuutusalan organisaation kontekstista. Tutkimus laajentaa ymmärrystä siitä, miten moninaisuuden johtaminen ilmenee ja muotoutuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa juuri tässä toimintaympäristössä. Lisäksi tutkimukseni kytkeytyy kriittisen moninaisuuden johtamisen tutkimukseen yhteiskuntatieteellisen lähestymistapansa kautta. Keskeistä on kriittinen valtasuhteiden ja rakenteiden tarkastelu. Tarkastelu syventää keskustelua siitä, miten moninaisuus ei ole pelkästään organisaatioiden hallittavissa oleva tekijä, vaan myös valtasuhteisiin ja rakenteelliseen eriarvoisuuteen kytkeytyvä ilmiö. Tutkimukseni tuo uusia näkökulmia tässä organisaatiokontekstissa moninaisuuden johtamisen käytännön toteutukseen ja sen kriittiseen tarkasteluun.

Tutkimukseni tulokset antavat käsityksen moninaisuuden tilasta organisaatiossa ja tuovat painoarvoa organisaation jäsenten kokemuksille. Tutkimuksessani esitän aineiston pohjalta organisaatiossa havaitsemiani edistäviä ja estäviä käytäntöjä. En kuitenkaan pääse tämän aineiston perusteella pureutumaan syvällisemmin yksittäisiin käytäntöihin ja niiden

vaikutuksiin. Esimerkiksi koulutuksen, valmennuksen ja rekrytoinnin käytäntöihin ei tämän tutkimuksen aineistolla pysty syvemmin vastaamaan. Jatkotutkimuksissa voisi olla hyödyllistä rajata tarkastelu yksittäisiin käytäntöihin.

Esittäessäni haastatteluissa kysymyksiä liittyen moninaisuuteen ja yhdenvertaisuuteen, tunnistin paljon erilaisia tunteita ja tuntemuksia teemoihin liittyen. Mielestäni tilanteissa toistui epävarmuus, varautuneisuus ja epäröinti. Analysoidessani tutkimusaineistoa nämä samat tuntemukset nousivat esiin haastattelupuheessa. Tunnistan näitä samoja tuntemuksia myös itse tutkijana perehtyessäni tähän sensitiiviseen aihekokonaisuuteen. Esitän jatkotutkimusaiheeksi tunteiden syvällisempää tarkastelua moninaisuuden johtamisessa.

Olen korostanut tutkimukseni kontekstisidonnaisuutta, aineiston rakentumista haastateltavien subjektiivisista kokemuksista sekä positioistani tutkijana. Sosiaalisen konstruktionismin lähtökohdasta käsin tutkimukseni on sidosteinen paikkaan, aikaan ja tutkijan ymmärrykseen. Haluan myös korostaa, että tutkimuksen rajoituksena kannattaa huomioida tutkijana positioni enemmistön edustajana. En halua esittää tai väittää, että pystyisin olemaan täysin objektiivinen ja riippumaton omista etuoikeuksista tutkijana. Olen pyrkinyt refleктоimaan parhaani mukaan myös omaa positiota suhteessa tutkimusaiheeseen.

Esitän, että tutkimukseni arvo on moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden aiheiden ymmärtämisessä organisaatiokontekstissa. En väitä, että tämä tutkimus olisi siirrettävissä sellaisenaan ja toistettavissa. Tutkimukseni toimii keskustelua herättävänä ja ymmärrystä lisäävänä. Uskon, että tutkimuksen kautta näiden aiheiden esiin nostaminen, tiedostaminen ja oppiminen on sovellettavissa myös muihin organisaatiokonteksteihin. Tutkimukseni lisää moninaisuuden johtamisen tutkimukseen näkökulman vakuutusalan organisaation tilanteesta ja tukee aikaisemman tutkimuksen löydöksiä.

Erään haastateltavan sanoin ”*Paljon on tehtävää, mutta hyvä että ollaan alettu jo tekemään*”.

LÄHTEET

Adamson, M., Kelan, E., Lewis, P., Śliwa, M., & Rumens, N. (2021). Introduction: Critically interrogating inclusion in organisations. *Organization*, 28(2), 211–227. <https://doi.org/10.1177/1350508420973307>

Ahmed, S. (2007). The language of diversity. *Ethnic and Racial Studies*, 30(2), 235–256. <https://doi.org/10.1080/01419870601143927>

Ahmed, S. (2012) *On Being Included. Racism and Diversity in Institutional Life*. Durham, NC and London: Duke University Press. Teoksessa Adamson, M., Kelan, E., Lewis, P., Śliwa, M., & Rumens, N. (2021). Introduction: Critically interrogating inclusion in organisations. *Organization*, 28(2), 211–227.

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4th ed.). Vastapaino.

Ayoko, O. B., & Fujimoto, Y. (2023). Diversity, Inclusion, and Human Resource Management: A call for more belongingness and intersectionality research. In *Journal of Management and Organization* (Vol. 29, Issue 6, pp. 983–990). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.72>

Blackstock, O. J., Isom, J. E., & Legha, R. K. (2024). Health care is the new battlefield for anti-DEI attacks. *PLOS Global Public Health*, 4(4), e0003131-. <https://doi.org/10.1371/journal.pgph.0003131>

Brewis, D. N. (2019). Duality and Fallibility in Practices of the Self: The ‘inclusive subject’ in diversity training. *Organization Studies*, 40(1), 93–114. <https://doi.org/10.1177/0170840618765554>

Burr, V. (2003). *Social constructionism* (2nd ed.). Routledge.

Carrillo Arciniega, L. (2021). Selling diversity to white men: How disentangling economics from morality is a racial and gendered performance. *Organization*, 28(2), 228–246. <https://doi.org/10.1177/1350508420930341>

Cavendish, R. (1982) *Women on the line*. London: Routledge. Teoksessa Zandoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. In *Organization* (Vol. 17, Issue 1, pp. 9–29).

Cockburn, C. (1983) *Brothers: Male Dominance and Technological Change*. London: Pluto. Teoksessa Zandoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Unpacking diversity,

grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. In *Organization* (Vol. 17, Issue 1, pp. 9–29).

Cockburn, C. (1985) *Machinery of Dominance: Women, Men and Technical Know-how*. London: Pluto. Teoksessa Zandoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. In *Organization* (Vol. 17, Issue 1, pp. 9–29).

Cox, T. H., & Blake, S. (1991b) Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3): 45-56. Teoksessa Hellerstedt, K., Uman, T., & Wennberg, K. (2023). Fooled by diversity? When diversity initiatives exacerbate rather than mitigate inequality. *Academy of Management Perspectives*.

Crosby, F.J., Iyer, A., & Sincharoen, S. (2006) Understanding affirmative action. *Annual review of psychology*, 57:585. Teoksessa Hellerstedt, K., Uman, T., & Wennberg, K. (2023). Fooled by diversity? When diversity initiatives exacerbate rather than mitigate inequality. *Academy of Management Perspectives*.

Elomäki, A. (2020). *Tasa-arvopolitiikan suunnanmuutoksia: talouskriisistä tasa-arvon kriiseihin*. Gaudeamus.

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. Sage.

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Garg, S., & Sangwan, S. (2020). Literature Review on Diversity and Inclusion at Workplace, 2010–2017. *Vision*, 25(1), 12–22. <https://doi.org/10.1177/0972262920959523>

Hellerstedt, K., Uman, T., & Wennberg, K. (2023). Fooled by diversity? When diversity initiatives exacerbate rather than mitigate inequality. *Academy of Management Perspectives*. <https://doi.org/10.5465/amp.2021-0206>

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvaori, J., & Aho, A. L. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.

Janssens, M., & Zandoni, P. (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 317–331. <https://doi.org/10.1016/J.SCAMAN.2013.12.006>

Janssens, M., & Zanoni, P. (2021). Making Diversity Research Matter for Social Change: New Conversations Beyond the Firm. *Organization Theory*, 2(2). <https://doi.org/10.1177/26317877211004603>

Juuti, P., & Puusa, A. (2011). *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. JTO.

Kanter, R. M. (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York, NY: Basic Books.
Teoksessa Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. In *Organization* (Vol. 17, Issue 1, pp. 9–29).

Katila, S. (2024) *Managing Diversity and Inclusion* luentodiat 26.2.-17.4.2024. Hilma verkosto & Aalto yliopisto.

Khan, M. H., Grabarski, M. K., Ali, M., & Buckmaster, S. (2023). Insights into Creating and Managing an Inclusive Neurodiverse Workplace for Positive Outcomes: A Multistaged Theoretical Framework. *Group and Organization Management*, 48(5), 1339–1386. <https://doi.org/10.1177/10596011221133583>

Korvajärvi, P. (2002) *Gender-neutral gender and denial of difference*. Teoksessa Merilainen, S., Tienari, J., Katila, S., & Benschop, Y. (2009). Diversity management versus gender equality: The Finnish case. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26(3), 230–243.

Kossek, E. E., Lobel, S. A. & Brown, J. (2006) *Human resource strategies to manage workforce diversity: Examining "the business case"*. Teoksessa Konrad, A. M., Prasad, P., & Pringle, J. K. (2006). *The handbook of workplace diversity*. Sage Publications.

Kossek, E. E., Su, R., & Wu, L. (2017). “Opting Out” or “Pushed Out”? Integrating Perspectives on Women’s Career Equality for Gender Inclusion and Interventions. *Journal of Management*, 43(1), 228–254. <https://doi.org/10.1177/0149206316671582>

Langenmayr, T., Splitter, V., Tienari, J., & Vesa, M. (2024). Moving from the Business Case Towards an Equity-Based Approach: Theorizing Diversity and Inclusion in Open Strategy. *Organization Theory*, 5(3). <https://doi.org/10.1177/26317877241275119>

Leigh, A., & Melwani, S. (2019). #Blackemployeesmatter: Mega-threats, identity fusion, and enacting positive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 44(3), 564–591. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0127>

Liu, H. (2017). Undoing Whiteness: The Dao of Anti-racist Diversity Practice. *Gender, Work and Organization*, 24(5), 457–471. <https://doi.org/10.1111/gwao.12142>

Louvier, J. (2011) *Finnish Multicultural Work Organizations and Diversity Management. Providing Solutions or Increasing Challenges? It's Just PEOPLE WITH PEOPLE: Views of Corporate Social Responsibility.* (toim.) Lappalainen, P. Helsinki Aalto Print. 26-38. Teoksessa Tienari, J., & Nentwich, J. (2019). *The "Doing" Perspective on Gender and Diversity.*

Merilainen, S., Tienari, J., Katila, S., & Benschop, Y. (2009). Diversity management versus gender equality: The Finnish case. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26(3), 230–243. <https://doi.org/10.1002/cjas.105>

Milliken, F. J., Kneeland, M. K., & Flynn, E. (2020). Implications of the COVID-19 Pandemic for Gender Equity Issues at Work. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1767–1772. <https://doi.org/10.1111/joms.12628>

Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? In *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance* (Vol. 39, Issue 2, pp. 83–88). Routledge. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>

Mor Barak, M. E., Luria, G., & Brimhall, K. C. (2022). What Leaders Say versus What They Do: Inclusive Leadership, Policy-Practice Decoupling, and the Anomaly of Climate for Inclusion. *Group and Organization Management*, 47(4), 840–871. <https://doi.org/10.1177/10596011211005916>

Nkomo, S. M., Bell, M. P., Roberts, L. M., Joshi, A., & Thatcher, S. M. B. (2019). Diversity at a critical juncture: New theories for a complex phenomenon. *Academy of Management Review* (Vol. 44, Issue 3, pp. 498–517). <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0103>

Ong, A. (1987) *Spirits of Resistance and Capitalist Discipline: Factory Women in Malaysia.* Albany, NY: State University of New York Press. Teoksessa Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. In *Organization* (Vol. 17, Issue 1, pp. 9–29).

Ortlieb, R., & Sieben, B. (2014). The making of inclusion as structuration: Empirical evidence of a multinational company. *Equality, Diversity and Inclusion*, 33(3), 235–248. <https://doi.org/10.1108/EDI-06-2012-0052/FULL/PDF>

- Post, C., Muzio, D., Sarala, R., Wei, L., & Faems, D. (2021). Theorizing Diversity in Management Studies: New Perspectives and Future Directions. *Journal of Management Studies*, 58(8), 2003–2023. <https://doi.org/10.1111/joms.12779>
- Puusa, A., & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Roberson, Q., & Perry, J. L. (2022). Inclusive Leadership in Thought and Action: A Thematic Analysis. *Group and Organization Management*, 47(4), 755–778. <https://doi.org/10.1177/10596011211013161>
- Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive* (Vol. 11, Issue 3).
- Romani, L., Holck, L., & Risberg, A. (2019). Benevolent discrimination: Explaining how human resources professionals can be blind to the harm of diversity initiatives. *Organization*, 26(3), 371–390. <https://doi.org/10.1177/1350508418812585>
- Romani, L., Zanoni, P., & Holck, L. (2021). Radicalizing diversity (research): Time to resume talking about class. *Gender, Work, and Organization*, 28(1), 8–23. <https://doi.org/10.1111/gwao.12593>
- Schatzki, T. R. (2006). On organizations as they happen. *Organization Studies*, 27(12), 1863–1873. <https://doi.org/10.1177/0170840606071942>
- Shore, L. M., & Chung, B. G. (2023). Enhancing leader inclusion while preventing social exclusion in the work group. *Human Resource Management Review*, 33(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100902>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Thomas, R. (1992) *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total workforce by managing diversity: Amacom*. Teoksessa Hellerstedt, K., Uman, T., & Wennberg, K. (2023). Fooled by diversity? When diversity initiatives exacerbate rather than mitigate inequality. *Academy of Management Perspectives*.
- Tienari, J., & Nentwich, J. (2019). *The “Doing” Perspective on Gender and Diversity*. Teoksessa Mensi-Klarbach, H., & Risberg, A. (Eds.). (2019). *Diversity in organizations: Concepts and practices* (2nd ed.). Bloomsbury Academic.

To, C., Sherf, E. N., & Kouchaki, M. (2024). Fooled by diversity? When diversity initiatives exacerbate rather than mitigate inequality. *Academy of Management Journal*, 67(1), 126–149. <https://doi.org/10.5465/amj.2022.0253>

Tuomi J., & Sarajärvi A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Tyler, M., & Vachhani, S. (2021). Chasing rainbows? A recognition-based critique of Primark's precarious commitment to inclusion. *Organization*, 28(2), 247–265. <https://doi.org/10.1177/1350508420961530>

Umeh, C., Cornelius, N., & Wallace, J. (2023). Exploring equality, diversity, and inclusion in multiethnic settings: A context-sensitive approach. *Human Resource Management Journal*, 33(1), 148–169. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12441>

Van Laer, K., & Janssens, M. (2017). Agency of ethnic minority employees: Struggles around identity, career and social change. *Organization*, 24(2), 198–217. <https://doi.org/10.1177/1350508416664143>

Ylöstalo, H. (2016). Traces of equality policy and diversity management in Finnish work organizations. *Equality, Diversity and Inclusion*, 35(7–8), 415–428. <https://doi.org/10.1108/EDI-12-2015-0104>

Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. In *Organization* (Vol. 17, Issue 1, pp. 9–29). <https://doi.org/10.1177/1350508409350344>

Verkkolähteet

Ammattiliitto Pro. *Vakuutusala haluaa lisätä työelämän monimuotoisuutta ja tasa-arvoa*. <https://proliitto.fi/fi/ajankohtaiset/vakuutusala-haluaa-lisata-tyoelaman-monimuotoisuutta-ja-tasa-arvoa> Haettu 4.2.2025.

EU Sustainable Goals 2015. <https://sdgs.un.org/goals#goals> Haettu 4.2.2025.

Finlex, *Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta* 8.8.1986/609, 6§ (15.4.2005/232)
Työnantajan velvollisuus edistää tasa-arvoa.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609#P6> Haettu 25.1.2025.

Finlex, *Yhdenvertaisuuslaki* 30.12.2014/1325, 9§ Positiivinen erityiskohtelu. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325> Haettu 25.1.2025.

Finlex, *Yhdenvertaisuuslaki* 30.12.2014/1325, 8§ Syrjinnän kielto. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325> Haettu 25.1.2025.

Haura, E., 2024 Suomessakin varoitellaan DEIstä, mutta mitä se oikeastaan tarkoittaa? Asiantuntijat vastaavat. *YLE uutiset* 26.7.2024 <https://yle.fi/a/74-20101460> Haettu 4.2.2025
Haettu 4.2.2025.

Helsingin Sanomat, 20.1.2025. Trumpin hallinto lakkautta-massa kaikki liitto-valtion DEI-ohjelmat, työntekijät pakko-lomalle. <https://www.hs.fi/maailma/art-2000010976221.html> Haettu 4.2.2025.

Johnston, W.B. & Packer, A.E., 1987. *Workforce 2000 Work and Workers for the Twenty-first Century*. <https://www.cia.gov/readingroom/docs/CIA-RDP90-00530R000802050001-1.pdf> Haettu 4.2.2025.

Peltonen, T. & Uusitalo, K., 2024. Yhdysvaltalaiset firmat alkoivat karsia monimuotoisuutta lisääviä DEI-projektejaan. *YLE uutiset* 25.7.2024. <https://yle.fi/a/74-20100789> Haettu 4.2.2025.

Stone, D. L., Shore, L.M. & Hebl, M., 2024. *The Backlash Against Diversity, Equity, and Inclusion Programs*. CFP. <https://www.emeraldgrouppublishing.com/calls-for-papers/backlash-against-diversity-equity-and-inclusion-programs> Haettu 4.2.2025.

Sulasmaa, O-P, 2025. Trumpin hallinto määräsi liittovaltion monimuotoisuus- ja tasa-arvohenkilöstön pakkolomalle. *YLE uutiset* 22.1.2025. Verkkosivu 25.1.2025. <https://yle.fi/a/74-20138483>

Tasa-arvovaltuutettu. *Tasa-arvon edistäminen työpaikalla*. <https://tasa-arvo.fi/tasa-arvon-edistaminen-tyopaikalla> Haettu 25.1.2025.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta, TENK (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa*. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf Haettu 4.2.2025.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, THL, *Monimuotoisuus työpaikan voimavarana*. <https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden->

[edistaminen/tyoelamaosallisuus/iisisti-toihin-opas/monimuotoisuus-tyopaikan-voimavarana](#)

Haettu 30.8.2024.

Työterveyslaitos, TTL. *Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatiossa.*

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

[asiantuntijaorganisaatiossa](#) Haettu 4.2.2025.

Yhdenvertaisuusvaltuutettu,

Positiivinen

erityiskohtelu.

<https://yhdenvertaisuusvaltuutettu.fi/positiivinen-erityiskohtelu> Haettu 25.1.2025

Your

Europe,

Työntekijöiden

yhdenvertainen

kohtelu.

[https://europa.eu/youreurope/citizens/work/work-abroad/equal-treatment-with-](https://europa.eu/youreurope/citizens/work/work-abroad/equal-treatment-with-nationals/index_fi.htm)

[nationals/index_fi.htm](#) Haettu 25.1.2025.

LIITE 1. HAASTATTELUKYSYMYKSET

Perustiedot

1. Nimi
2. Ikä
3. Työtehtävä / rooli

Lämmittely

4. Millaista työsi on?
5. Mistä pidät työssäsi?
6. Mitä ehkä haluaisit kehittää työssäsi?
7. Kuvaile tiimiä, johon kuulut.

Teema 1 - Käsitys monimuotoisuudesta (omassa työssä ja organisaatiossa)

8. Kerro jostain hyvin menneestä työtilanteesta ihan lähiajoilta.
 - a) Miksi työtilanne sujui hyvin?
 - b) Mistä mielestäsi johtuu, etteivät vastaavat työtilanteet aina suju näin?
 - c) Miltä sinusta tuntui tilanteessa?
9. Kerro jostain työtilanteesta, joka ei mennyt niin hyvin kuin olisi mielestäsi voinut tai pitänyt mennä.
 - a) Miksi tilanne ei sujunut hyvin?
 - b) Miten mielestäsi olisi pitänyt toimia, jotta tilanne olisi sujunut hyvin?
 - c) Miltä sinusta tuntui tilanteessa?
10. Kerro jostain kollegoiden kanssa hyvin/huonosti menneestä tilanteesta. (voi liittyä epäviralliseen tai viralliseen tilanteeseen)
11. Miten sinä ymmärrät monimuotoisuuden?
12. Miten sinä ymmärrät yhdenvertaisuuden?
13. Jos nyt mietit monimuotoisuuden määritelmää, niin miten nämä asiat näkyvät työssäsi?
14. Jos mietit yhdenvertaisuuden määritelmää, niin miten nämä asiat näkyvät työssäsi arjessa?
15. Jos mietit, miten näkyy noissa yllä esittämissäsi tilanteissa. Eli kerroit, että X ja X meni hyvin, miten siinä tilanteessa mielestäsi näkyy monimuotoisuus?

- a) Pitäisikö mielestäsi monimuotoisuuden näkyä jotenkin enemmän?
 - b) Miksi pitäisi?
 - c) Miksi ei pitäisi?
16. Kerroit aiemmin, että X ja X ei mennyt niin hyvin, kun olit toivonut. Miten siinä tilanteessa mielestäsi näkyy monimuotoisuus?
- a) Pitäisikö näkyä jotenkin enemmän?
 - b) Miksi pitäisi?
 - c) Miksi ei pitäisi?
17. Miten monimuotoisuuden mielestäsi tulisi näkyä työyhteisössänne?
- a) Miten eri sukupuolten tasa-arvo toteutuu työyhteisössäsi?
 - b) Miten mielestäsi esimerkiksi osatyökykyisyys huomioidaan?
 - c) Miten työyhteisössä näkyy ihmisten erilaiset taustat?
 - d) Miten erilaisten työnteon tapojen erojen näkyminen ilmenee?

Teema 2 - Tiimi ja kehittäminen

18. Miten mielestäsi organisaatiossa suhtaudutaan erilaisuuteen?
19. Miten mielestäsi tiimissä/yksikössä suhtaudutaan erilaisuuteen?
20. Mitä hyvää seuraisi siitä, että sinun työssäsi kiinnitettäisiin enemmän huomiota?
- a) sukupuolten tasa-arvoon;
 - b) siihen, että olisi enemmän ihmisiä eri taustoista;
 - c) huomioitaisiin ihmisten erilaiset taidot ja työn teon tavat
21. Millaisia haittoja tai uhkia olisi siinä, että sinun työssä kiinnitettäisiin enemmän huomiota
- a) sukupuolten tasa-arvoon;
 - b) yhdenvertaisuuteen;
 - c) siihen, että olisi enemmän ihmisiä eri taustoista;
 - d) huomioitaisiin ihmisten erilaiset taidot ja työn teon tavat?
22. Miten koet pystyväsi vaikuttamaan omassa työssäsi?
- a) työyhteisön tasa-arvoon?
 - b) yhdenvertaiseen kohteluun?
23. Miten koet saavasi tukea kollegoiltasi/esihenkilöltä/johdolta osaamisen kehittämiseen?
24. Miten koet saavasi tukea kollegoiltasi/esihenkilöltä/johdolta tiedon lisäämiseen?
25. Miten haluaisit, että moninaisuutta tuettaisiin työpaikallasi?

Teema 3 - Johtaminen

26. Miten monimuotoisuutta (tai sen puutetta) on käsitelty organisaatiossa?

- a) omassa tiimissä / yksikössä?
- b) viestinnässä?
- c) esihenkilön toimesta?
- d) millaisia tunteita se herättää sinussa?

27. Miten organisaatiossanne edistetään tasa-arvoa?

Tasa-arvolain mukaan: *“Jokaisen työnantajan tulee työelämässä edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti.”*

28. Organisaation johtamisen periaatteissa sitoudutaan kunnioittamaan moninaisuutta sekä kohtelemaan toisiamme oikeudenmukaisesti. Miten tämä näkyy esihenkilösi toiminnassa?

29. Miten koet esihenkilösi toimivan työyhteisön jäsenten erilaisuuden huomioimisessa?

- a) Mikä on hyvää?
- b) Mitä voisi olla enemmän tai mitä voisi kehittää?

30. Mitä osaamista esihenkilöllä tulisi olla monimuotoisuuden edistämiseksi? (jos itse esihenkilö voi myös miettiä omalle kohdalle)

31. Mitä osaamista esihenkilöllä tulisi olla yhdenvertaisuuden edistämiseksi?

32. Tuleeko vielä jotain mieleen mitä haluaisit mainita?