

This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.

Author(s): Siltaoja, Marjo; Vartiainen, Tiina

Title: Monimuotoisuuden johtamisen ristiriitaisuus : diskurssianalyysi suomalaisista mediateksteistä

Year: 2010

Version: Published version

Copyright: © Kirjoittajat & Hallinnon tutkimuksen seura, 2010

Rights: In Copyright

Rights url: <http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en>

Please cite the original version:

Siltaoja, M., & Vartiainen, T. (2010). Monimuotoisuuden johtamisen ristiriitaisuus : diskurssianalyysi suomalaisista mediateksteistä. *Hallinnon tutkimus*, 29(4), 259-279.

Monimuotoisuuden johtamisen ristiriitaisuus – diskurssianalyysi suomalaisista mediateksteistä

Marjo Siltaoja & Tiina Vartiainen

ABSTRACT

The diversity management paradox
– A discourse analysis of Finnish media texts

The phenomenon called ‘diversity management’ originating in North America has recently emerged in Europe. Although the importance of a diverse workforce has been emphasised in Finland, research on diversity management has been rather limited. In this study, we examine the discursively constructed meanings of diversity and diversity management in Finnish media texts. On the basis of our analysis, we (re)constructed five discourses for understanding diversity and diversity management. Based on our analysis, we suggest that the significance of the diversity discussion in Finland lies primarily in encouraging businesses not only to increase but also to condone diversity. We contribute to the contemporary literature on discursive perspectives on diversity management by highlighting the significance of local contexts to management of diversity. While most of the five discourses emphasise the need for managing diversity, the legalistic discourse imposes limits on systematic and purposeful selection of a diverse workforce. The possibilities of diversity management are thus constructed as paradoxical: By actively managing diversity, organisational practices may be in conflict with regulations. Yet if organisations do not pay attention to diversity, this can be considered to be discriminatory practice.

JOHDANTO

Organisaatioiden monimuotoisuuteen on viime vuosina kiinnitetty yhä enemmän huomiota niin suomalaisessa kuin kansainvälisessä keskustelussa (ks. esim. Sintonen 2008; Sippola 2007). Erityisesti kansainvälinen tutkimuskirjallisuus on korostanut monimuotoisuuden johtamisen (diversity management) tärkeyttä osana henkilöstöjohtamista. Monimuotoisuuden johtaminen viittaa väljästi esimerkiksi monimuotoisuuden ja erilaisuuden kunnioittamiseen sekä organisatorisiin käytäntöihin, joilla vähemmistöryhmiin kuuluvien työntekijöiden asemaa työyhteisössä pyritään parantamaan.

Monimuotoisuutta ja sen johtamista koskeva keskustelu alkoi alun perin Yhdysvalloista, mutta on sittemmin saanut jalansijaa myös Euroopassa. Suomessa yleisen monimuotoisuuskeskustelun taustalla on yhteiskunnallisia muutoksia, kuten väestön ikääntyminen, kasvanut maahanmuutto ja erilaisten vähemmistöjen asema. Suomessa on jo pidempään keskusteltu naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta työelämässä (ks. Lämsä ym. 2007), mutta huomio monimuotoisuuteen organisatorisena ilmiönä on ollut vasta 2000-luvun asia (Leponiemi 2008; Sintonen 2008; Sippola 2007). Vaikka asiantuntijat odottavat työelämän monimuotoisuuden kasvavan entisestään jo lähitulevaisuudessa (Moisio & Martikainen 2006), suomalaiset yritykset eivät ole ottaneet selkeästi kantaa monimuotoisuuden johtamisen merkitykseen toiminnassaan tai strategisessa ja operationaalisessa henkilöstöjohtamisessaan

(Sippola 2007). Erityisesti monimuotoisuuden johtamiseen keskittyvä tutkimus ja keskustelu ovat olleet melko rajattuja, mikä on näkynyt myös yritysten käytänteissä (ks. Meriläinen ym. 2009; Sippola 2007; Sippola & Smale 2007; Trux 2010). Monimuotoisuus asettaa siis uudenlaisia haasteita myös johtamiselle ja johtamiskäytänteille.

Niin kansainväliset kuin suomalaisetkin tutkijat ovat korostaneet paikallisen ja kulttuurisen kontekstin merkitystä monimuotoisuuden johtamisen tutkimuksessa ja ymmärtämisessä (esim. Meriläinen ym. 2009; Risberg & Söderberg 2008). Tässä tutkimuksessa tarkastelemme diskursiivisen lähestymistavan avulla, miten organisatorista monimuotoisuutta ja sen johtamista esitetään suomalaisessa mediassa. Liiketaloudellisesti ja yhteiskunnallisesti tärkeät ilmiöt saavat usein runsaasti huomiota, ja siten esimerkiksi mediatekstien tutkimus korostuu ilmiöiden hyväksyttävyyden, kyseenalaistamisen, monimerkityksellisyyden tai ilmiön olemassaoloon liittyvien ehtojen näkökulmasta. Koska olemme kiinnostuneita nimenomaan monimuotoisuuden johtamisesta, olemme rajanneet tutkimuksemme empiirisen aineiston käsittelemään monimuotoisuuskeskustelua johtamisen ja työelämän näkökulmasta neljässä suomalaisessa lehdessä 2000-luvulla. Tutkimuksemme ottaa osaa keskusteluun, joka korostaa paikallisen kontekstin merkitystä monimuotoisuuden johtamista rakentavana ilmiönä (esim. Calas ym. 2009; Kamp & Hagerdorn-Rasmussen 2004; Meriläinen ym. 2009; Risberg & Söderberg 2008). Esittelemme monimuotoisuuden johtamista suomalaisissa mediateksteissä jäsentävän diskursiivisen viitekehyksen sekä tarkastelemme monimuotoisuuden johtamiseen liittyviä kysymyksiä ja ristiriitoja. Päätelmämme mukaan monimuotoisuuden johtamiseen liittyvät ristiriidat kuvaavat monimuotoisuuden johtamisen paradoksaalisia piirteitä suomalaisessa kontekstissa: Monimuotoisuutta tulee lisätä, mutta kei-not sen lisäämiseksi voivat olla rajoitettuja.

Tarkastelemme aluksi monimuotoisuuden käsitettä sekä monimuotoisuuden johtamista käsittelevää kirjallisuutta. Tämän jälkeen pohdimme diskursiivisten lähestymistapojen ja suomalaisen tutkimuksen merkitystä monimuotoisuuskeskustelussa sekä esittelemme dis-

kursiivisen lähestymistapamme, aineistomme ja analyysimme. Artikkelimme päättää pohdinta monimuotoisuuden johtamisesta.

MONIMUOTOISUUS JA MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN ORGANISAATIOISSA

Mitä on monimuotoisuus

Käsitteellä diversiteetti (diversity) on alun perin kuvattu luonnossa olevien lajien runsautta (Litvin 1997). Ihmistieteissä sen avulla on pyritty kuvaamaan ihmisten välillä vallitsevaa moninaisuutta tai monimuotoisuutta erilaisuuden ajatuksen kautta (Prasad ym. 2006). Siitä, miten erilaisuus määritetään, ei kuitenkaan ole päästy yksimielisyyteen. Käytämme diversiteetin käsitettä synonyymina monimuotoisuudelle ja moninaisuudelle, vaikka käsitteiden välillä onkin havaittavissa niin eroja kuin problematiikkaa.

Monimuotoisuuden johtamista koskeva tutkimus on määrittelyissään jakanut monimuotoisuuden tavallisesti kahteen pääulottuvuuteen, tehtäväperustaiseen ja suhdeorientoituneeseen, sekä niihin liittyviin havaittavissa oleviin ja piileviin muuttujiin (Jackson ym. 1995). *Suhdeorientoitunut ulottuvuus* koostuu erilaisista demografisista tekijöistä (esim. ikä, sukupuoli, etninen alkuperä), joilla on merkitystä ihmisten välisissä suhteissa. Suhdeorientoituneiden muuttujien vaikutusta esimerkiksi tehtävän suorittamiseen ei kuitenkaan ole pystytty todistamaan (Jackson ym. 2003). Suhdeorientoituneet attribuutit ovat yleensä havaittavissa olevia. *Tehtäväperustainen ulottuvuus* sen sijaan rakentuu attribuuteista, joilla on merkitystä esimerkiksi osaamisen tai kykyjen näkökulmasta. Tällaisia ovat muun muassa koulutus ja virkatehtävät. Kiinnostusta ovat herättäneet myös piilevät attribuutit, kuten persoonallisuuteen tai asenteisiin liittyvät tekijät, joiden katsotaan niin ikään lisäävän monimuotoisuutta (Jackson ym. 2003).

Litvinin (1997) mukaan yleisimmin organisaatioiden monimuotoisuutta koskevassa kirjallisuudessa esiintyvät ikä, etnisuus, sukupuoli, fyysiset ominaisuudet, ”rotu” ja seksuaalinen suuntautuminen. ”Rotu” esitetään lainausmerkeissä, sillä arjessa käytettävillä rotuluokituksilla

ei ole biologista perustaa (ks. Sintonen 2008). Sintonen korostaa diversiteetin kollektiivista luonnetta (emt., 10) ja määrittelee sen olevan ”yleisesti ihmiskunnan sosiaalista ryhmittymistä etnisyyden, ’rodun’, sukupuolen, iän, seksuaalisen suuntautumisen ja vammaisuuden perusteella”. Kaikki mahdolliset ihmisten väliset eroavaisuudet huomioiva lähestymistapa sivuuttaa kuitenkin näkökulmat, joiden mukaan erityisesti näkyvät erilaisuuden muodot, kuten ”rotu” tai sukupuoli, voivat muodostua työelämässä merkityksellisemmiksi kuin toiset (Prasad ym. 2006).

Erilaisten ryhmittelyjen seurauksena monimuotoisuuskeskustelu voi niin stereotyyppioida kuin essentialisoida ihmisten identiteettejä (esim. Litvin 1997). Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, miten tiettyihin ryhmiin kategorisoituista ihmisistä rakennetaan homogeenisia ryhmiä, joilla on tiettyjä ominaisuuksia suhteessa johonkin toiseen ryhmään tai normiin. Monimuotoisuus on myös mitä suurimmassa määrin valtakysymys: Prasadin ym. (2006) mukaan monimuotoisuuden määrittelyssä on kyse siitä, kuka saa määrittää erilaisuuden, ja mitä normia vasten erilaisuutta peilataan tai tuotetaan. Kriittiset tutkijat painottavatkin sitä, että vähemmistöryhmiä ja heidän erilaisuuttaan rakennetaan useimmiten valkoihoisen, keski- tai yläluokkaisen, heteroseksuaalisen ja länsimaisen miehen normia vasten (emt.). Tällöin kyseessä ovat yleensä naiset, muut kuin valkoihoiset, uskonnolliset ja etniset vähemmistöt, fyysisistä rajoitteista kärsivät, ikääntyneet tai seksuaalivähemmistöt ja tapa, jolla edellä mainitut eroavat valkoisen heteromiehen normista (ks. Zanoni ym. 2010).

Konstruktivistisen tutkimuksen hengessä on kuitenkin selvää, että monimuotoisuudelle tai moninaisuudelle ei kuitenkaan ole yhtä ainoaa ja oikeaa määritelmää. Monimuotoisuuden osaluokkia koskevat käsitykset kytkeytyvät ihmisten arkitietoon, joten kyse on siitä, kuinka esimerkiksi rasismia, sukupuolta tai etnisyyttä koskevat yhteisesti jaetut merkitykset muotoutuvat sosiaalisissa tilanteissa. Todellisuuskäsitykset ovat sidoksissa yhteiskuntaan, kulttuuriin sekä sosiaaliseen kontekstiin ja ne ovat näin ollen luonteeltaan muuttuvia (Sintonen 2008, 21).

Monimuotoisuuden johtamisen tutkimus

Prasadin ym. (2006, 6) mukaan monimuotoisuuden johtamisella voidaan tarkoitaa monimuotoisuuden hallintaa, monimuotoisuuteen kannustamista, sen arvostamista tai monimuotoisuuteen suhtautumista. Varsinaisesti monimuotoisuuden johtamista käsittelevän kirjallisuuden lisäksi ilmiöön on vaikuttanut kaksi muutakin suuntausta. Näistä ensimmäinen on tasa-arvoisia mahdollisuuksia painottava ns. equal opportunities -suuntaus, joka on peräisin 1960-luvulta. Ajatustapaa käsittelevässä kirjallisuudessa korostuu erilaisten normittavien ja lakiperustaisten määräysten merkitys organisatorisen oikeudenmukaisuuden toteuttajana. Equal opportunities -suuntaus perustuu ajatukselle, jonka mukaan ihmisten ovat keskenään samanarvoisia. Toinen monimuotoisuuden johtamiseen vaikuttaneista suuntauksista rakentuu ajattelulle, joka painottaa ihmisarvon merkitystä sekä eettisyyttä monimuotoisuuden johtamisen perustana (ks. Sippola 2007).

Diversiteetin johtamisen käsite painottaa enemminkin ihmisten erilaisuutta ja sitä, kuinka erilaisuutta tulisi (vapaaehtoisesti) johtaa eri tavoin organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (ks. Lorbiecki & Jack 2000). Käsite on peräisin vuodelta 1987, jolloin Hudson-instituutti julkaisi Workforce 2000 -raportin. Raportin mukaan vuoteen 2000 mennessä valkoihoiset miehet eivät enää edustaisi enemmistöä Pohjois-Amerikan työvoimassa (ks. esim. Lorbiecki & Jack 2000; Litvin 2006). Demografiset muutokset saivat aikaan ensimmäisen käänteen ja johtivat monimuotoisuuden johtamisen käsitteen syntymiseen: yritysten henkilöstövastaavat joutuivat arvioimaan muutosten vaikutusta omiin organisaatioihinsa ja etsimään työntekijöitä myös vähemmistöryhmistä, erityisesti naisista ja etnisistä vähemmistöistä (Lorbiecki & Jack 2000, 20). Lorbiecki ja Jackin (2000) mukaan monimuotoisuuden johtamisen käsitteen kehitymisessä on tämän jälkeen tapahtunut kolme muuta olennaista käännettä: poliittinen, taloudellinen ja kriittinen käänne.

Monimuotoisuuden johtamisessa tapahtui *poliittinen käänne*, kun se alettiin nähdä kiristyvän lainsäädännön vaatimusten sijaan houkuttelevana vaihtoehtona. Lainsäädäntöön liittyvät kiintiöt oli koettu ongelmallisiksi ja epä-

oikeudenmukaisiksi erityisesti Yhdysvalloissa, ja ratkaisuksi tarjottiin monimuotoisuuden johtamista, joka perustui ennen kaikkea vapaaehtoisuuteen (Gilbert ym. 1999). Yhteiskuntien erilaiset normit ja säännökset ovat kuitenkin myöhemmin kyseenalaistaneet tämänkaltaisen yksiselitteisen lähtökohdan, sillä eri yhteiskunnissa on käytössä hyvinkin erilaisia vähemmistöjen asemaa työelämässä koskevia lakeja (ks. esim. Calas ym. 2009; Meriläinen ym. 2009).

Monimuotoisuuden johtamisen *taloudellisen käänne* oli seurausta yritysten monimuotoisuuden johtamista kohtaan taloudellisten etujen toivossa osoittamasta kiinnostuksesta (Lorbiecki & Jack 2000). Organisaatioita kannustettiin panostamaan monimuotoisuuteen ja sen johtamiseen puhtaasti taloudellisista syistä, milloin monimuotoisuuden johtamisesta tuli business case. Monimuotoisuuden huomioinnille muodostui siis syy mahdollisten liiketoimintahyötyjen näkökulmasta (Litvin 2006, 75.) Tutkijat esittivät useita positiivisia vaikutuksia, joihin monimuotoisuuden huomiointi johtaisi. Esimerkiksi Cox ja Blake (1991) ehdottivat, että panostamalla monimuotoisuuteen yritykset voisivat parantaa ongelmanratkaisukykyään ja luovuuttaan. Monimuotoisuuden johtamisen katsottiin myös edistävän ryhmien vuorovaikutusta, sitoutumista, asenteellista mukautumista ja ennakkoluulojen vähenemistä (esim. Cox ym. 1991; Thomas & Ely 1996) sekä vaikuttavan organisaation identiteettiin ja imagoon (ks. Lorbiecki & Jack 2000). Tutkijat eivät kuitenkaan ole kyenneet empiirisesti todentamaan argumenttia monimuotoisuudesta tuottotekijänä pitäväksi, vaan yhteydet ovat jääneet vähintäänkin kyseenalaiseksi. Tästäkin huolimatta argumentti on säilyttänyt valta-asemansa, sillä väitettyjä monimuotoisuuden seurauksia ei ole kyseenalaistettu (Litvin 2006).

Organisaation monimuotoisuudella on katsottu olevan myös negatiivisia vaikutuksia, sillä se voi lisätä työntekijöiden vaihtuvuutta, konflikteja ryhmätilanteissa ja etenkin vähemmistöihin kuuluvien ulkopuolisuuden tunnetta sekä alhaisempaa sitoutumista organisaatioon (ks. Milliken & Martins 1996; Lorbiecki & Jack 2000). Ongelmien ilmeneminen onkin johtanut kyseenalaistamiseen *kriittisen käänteen* kautta (Lorbiecki & Jack 2000). Prasadin ym. (2006)

mukaan monimuotoisuuden johtamista leimaa perinteinen käsitys johtamisesta hallintana, organisointina ja vallankäyttönä, jolloin myös monimuotoisuudesta tulee johdettavissa oleva objekti. Monimuotoisuuden johtamista kritisoidaan siinä, että se jaottelee ihmiset ”niihin, jotka johtavat” ja ”niihin, jotka ovat monimuotoisia”. Lisäksi johtajien mahdollinen monimuotoisuus jätetään useissa tutkimuksissa huomioimatta (Lorbiecki & Jack 2000, 23). Monimuotoisuuden johtamisen hankkeiden on myös katsottu ylläpitävän vallitsevia kategorioita ja stereotyyppioita sekä vievän huomiota syrjintää kokeneilta ryhmiltä (ks. Zanoni ym. 2010).

Monimuotoisuuden johtamiseen liitetty kritiikki on ottanut kantaa myös ajattelun taustalla vaikuttaviin valtasuhteisiin ja se on korostanut kriittisen tutkimuksen tärkeyttä. Vaikka kriittisen monimuotoisuustutkimuksen kenttä sisältää monia näkökulmia, tutkimuksille on yhteistä se, että ne kyseenalaistavat diversiteettiparadigmaan liittyvän erilaisuuden tarkastelun instrumentaalista näkökulmasta (esim. Zanoni ym. 2010).

Foldy (2002, 102) ehdottaa kolmea näkökulmaa vallan ja identiteetin välistä suhdetta muokkaaviin diversiteettikysymyksiin, joista katsottuna monimuotoisuuden ja vallan kysymykset näyttäytyvät eri tavoin: valtavirtaan perustuvaa, kriittistä ja foucault’laista. Kun ilmiötä tarkastellaan Foldyn *valtavirtaan perustuvasta näkökulmasta*, monimuotoisuusohjelmien voidaan ajatella tasaavan marginalisoitujen ryhmien mahdollisuuksia. Valtavirtanäkökulmasta monimuotoisuusohjelmat siis tarjoavat uusia mahdollisuuksia ja vähentävät ennakkoluuloja. *Kriittisestä näkökulmasta* tarkasteltuna Foldy kuitenkin tulkitsee monimuotoisuuskäytänteet silmänlumeeksi, joiden avulla ei koskaan osoiteta valtasuhteiden olemassaoloa ja rakentumista. Diversiteettikäytänteet mieltävät yksilön muutokseksi, vaikka kohteena tulisi enemmän olla organisaatioiden käytänteet ja rakenteet. Mahdollisuus todelliseen muutokseen on siis vähintäänkin kyseenalainen. *Foucault’lainen näkökulma* taas laajentaa diversiteetin käsitteen identiteettikysymyksiin ja mahdollisuuteen uudelleen tuottaa valtasuhteita muutoksen sekä vastustamisen kautta. Aikaansaatava muutos nähdään kuitenkin väistämättä pikemminkin vähittäisenä kuin kokonaisvaltaisena (emt.).

Ahonen ja Tienari (2009) ovat soveltaneet edellä mainittua foucault'laista näkökulmaa tutkiessaan institutionalisoitunutta monimuotoisuutta monikansallisessa organisaatiossa. Tutkimus osoitti, kuinka monimuotoisuuden määritelmä tietyssä projektissa oli sidoksissa myös laajempiin poliittisiin ja ideologisiin, tässä tapauksessa Euroopan Unionin, tavoitteisiin. Ahonen ja Tienari ehdottavat, että diversiteettiä koskevan tutkimuksen tulisi keskittyä diskursiivisia käytäntöjä sekä niihin rakentuneita valtasuhteita koskevaan tutkimukseen. Koska sovellamme tutkimuksessamme diskursiivista lähestymistapaa, tarkastelemme seuraavaksi monimuotoisuuden johtamista koskevan tutkimuksen diskursiivista käännettä.

Monimuotoisuuden johtamista koskevan tutkimuksen diskursiivinen käänne

Sosiaalisen konstruktionismin periaatteiden mukaisesti myös käsitystä ihmisten monimuotoisuudesta rakennetaan kielellisesti. Puhuttu kieli ei kuitenkaan ole ainoa monimuotoisuuden tuottamisen muoto, vaan esimerkiksi visuaalisuus, kuvat ja erilaiset symbolit ovat yhtä lailla tärkeässä roolissa. Sosiaaliseen konstruktionismiin perustuvat tutkimukset ovatkin tarjonneet vaihtoehdon positivistiselle ontologialle perustuville tutkimuksille, joissa monimuotoisuus käsitteellistetään etukäteen määritetyksi ja mitattavaksi ominaisuudeksi ja muuttujaksi, joka selittää jotain haluttua ilmiötä. Onkin syytä muistaa, ettei tällainen lähestymistapa ota huomioon sitä, että monimuotoisuus ja siihen keskeisesti liittyvä erilaisuuden ajatus ovat sosiaalisesti rakentuneita ilmiöitä.

Monimuotoisuuden tematiikka on ollut suosittu diskursiivisesti suuntautuneiden tutkijoiden keskuudessa. Erytisesti etnisyyss, rasismi sekä toiseuden tuottaminen ovat laajasti tutkittuja monimuotoisuuden osa-alueita. Tutkijat ovatkin useissa tilanteissa tarkastelleet diskursiivisia keinoja, joilla diskriminaatiota ylläpidetään, tuotetaan tai oikeutetaan (esim. van Leeuwen & Wodak 1999; Potter & Wetherell 1987; Reisigl & Wodak 2001). Koska monimuotoisuuteen liittyy myös läheisesti ajatus erilaisten ideologioiden merkityksestä ja epätasa-arvoisista valtasuhteista, kriittinen diskurssianalyysi on saanut vahvaa jalansijaa monimuotoisuutta käsittelevässä or-

ganisaatiokirjallisuudessa (ks. Janssen & Zanoni 2005; Litvin 2006; Meriläinen ym. 2009; Risberg & Söderberg 2008; Swan 2010; Zanoni & Janssen 2004). Muun muassa Litvin (2006) huomauttaa, että taloudellisia argumentteja hyödyntävä business case -näkökulma edustaa monimuotoisuuden johtamisen valtavirtaa ja korostaa monimuotoisuuteen sekä sen johtamiseen sijoitettujen resurssien yhteyttä yrityksen parempaan tuottavuuteen. Tällaisissa näkökulmissa moninaisuuden ei kuitenkaan katsota itsessään olevan arvokasta, vaan ihmisistä tai ihmisten moninaisuudesta tulee arvokasta välineellisen hyödyn kautta.

Monimuotoisuuden tuottaminen sekä viestiminen tapahtuvat usein visuaalisesti kuvien välityksellä. Erytisesti laajaa huomiota tutkijoiden keskuudessa ovat herättäneet esimerkiksi Benettonin mainoskampanjat, jotka joidenkin tutkijoiden mukaan ovat kapitalisoineet rotueroja (esim. Lury 1996). Aihetta koskevat tutkimukset ovatkin painottaneet tarvetta tutkia erilaisuuden viestintää ja tuottamista. Organisaatiotutkijat ovat kiinnittäneet huomiota esimerkiksi yritysten vuosiraporteissa esiintyviin kuviin, jotka voidaan tulkita monimuotoisuuden ilmenemiseksi yritysten käytännöissä (Bernardi ym. 2005 Swanin 2010 mukaan). Toisaalta monimuotoisuus voi olla läsnä muussa yrityksen visuaalisessa viestinnässä ja samaan aikaan loistaa poissaolollaan yritysraportoinnin tekstiosioista. Tämä voidaankin nähdä eräänlaisena keinona vaintaa monimuotoisuuden moniulotteisuus (Meriläinen ym. 2009), joka rajautuisi vain havaittavaan erilaisuuteen.

Monimuotoisuuden johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa on myös havaittavissa paradokseja eli väittämiä, jotka voivat erilaisissa käytänteissä johtaa ristiriitaiseen lopputulokseen. Esimerkiksi Swanin (2010) mukaan monimuotoisuus on eräänlainen hyödyke, jonka avulla ylläpidetään tietynlaista kuvaa monimuotoisuudesta ja ihmisten välisistä eroista. Tällaisissa representaatioissa on myös ristiriitainen puoli: kuvien avulla esitetään ja tuotetaan erilaisuutta, mutta samanaikaisesti erilaisuuden olemassaolo rakentuu homogeenisen ryhmän normia vasten. Tällainen representaatio saattaa vaikeuttaa esimerkiksi vähemmistöjen mahdollisuutta haastaa marginalisoitua asemaansa, jolloin tietynlainen

erilaisuus pysyy edelleen marginaalissa (Swan 2010). Monimuotoisuuden johtamisen paradoksaalista puolta korostaneen Bassett-Jonesin (2005) mukaan yritykset saattavat joutua organisaation sisäisiin konflikteihin korostaessaan monimuotoisuutta, koska monimuotoisuuden on myös sanottu lisäävän työpaikkojen ristiriitatilanteita. Ratkaisu asiaan ei ole kuitenkaan yksinkertainen, sillä monimuotoisuuden välttäminen saattaa johtaa kilpailukyvyen menettämiseen (emt.) ja olla eettisesti kyseenalaista.

Koostetusti voidaan sanoa, että diskursiiviset näkökulmat monimuotoisuuden johtamiseen ovat kyseenalaistaneet positivistisen näkökulman, jossa monimuotoisuus esitetään hallittavana ja stereotyyppisesti ryhmiä jaottelevana ilmiönä. Siten diskursiivisten lähestymistapojen mielenkiinto kohdistuu esimerkiksi niiden kielellisten, symbolisten ja visuaalisten keinojen tarkasteluun, joilla monimuotoisuutta tuotetaan, sekä siihen, millaisia seurauksia näillä representaatiolla on monimuotoisuuden ymmärtämisen kannalta.

Monimuotoisuuden johtamisen tutkimus Suomessa

Suomalainen monimuotoisuuden johtamista koskeva tutkimus ei ole käynyt läpi samanlaisia vaiheita kuin vastaava kansainvälinen tutkimus. Tämä voi johtua muun muassa siitä, että meillä monimuotoisuuden johtamista koskeva tutkimus on ollut melko vähäistä ja saanut jalansijaa vasta viimeisen vuosikymmenen aikana. Kulttuurisen kontekstin merkitys monimuotoisuuden johtamiselle, sen rajoille ja merkityksille on kuitenkin tärkeä tunnistaa. Myös Suomessa talouden kansainvälistyminen ja lisääntyvä maahanmuutto herättävät keskustelua työelämän kasvavasta monimuotoisuudesta, mutta aiheeseen liittyvä tutkimus on edelleen keskittynyt yleensä työntekijän näkökulmaan (Trux 2000). Tutkiessaan Suomen suurimpien yritysten verkkosivuja ja niillä ilmenevää monimuotoisuutta Meriläinen ym. (2009) havaitsivat, että ainoastaan kuusi Suomen kahdestakymmenestä suurimmasta yrityksestä huomioi monimuotoisuutta verkkosivuillaan vuonna 2005. Sen sijaan sukupuolten välinen tasa-arvo ja ikäkysymykset olivat runsaasti esillä. Tällaiset näkökulmat monimuotoisuuteen ovat kuitenkin hyvin kapeita

ja marginalisoivat esimerkiksi etnisyyteen liittyvää monimuotoisuutta (emt).

Suomea on muiden Pohjoismaiden tapaan totuttu kuvaamaan väestöltään ja kulttuuriltaan varsin homogeeniseksi maaksi. Kulttuuri ja väestö kuitenkin muuttuvat. Kun 1980-luvun alussa Suomessa oli vain parisenkymmentätuhatta ulkomaalaistaustaista ihmistä, on tänä päivänä erilaisista etnisistä taustoista lähtöisin olevien, Suomessa asuvien ihmisten määrä jatkuvassa kasvussa. Esimerkiksi vuonna 2009 Suomessa oli 30 yli tuhat henkilöä käsittävää vieraskielistä ihmisryhmää. Kokonaisuudessaan vierasta kieltä äidinkielenään puhuvia ihmisiä oli Suomessa vuoden 2009 lopussa 207 037 (Tilastokeskus 2009). Sippola (2007) toteaaakin, että kulttuurinen homogeenisuus ja monikulttuuristen kokemusten puute muiden monimuotoisuuskysymysten ohessa tarjoaa selityksen sille, miksi erityisesti ulkomaalaisten ja eri etnisistä ryhmistä lähtöisin olevien ihmisten oikeudet ovat olleet marginaalissa. Homogeeniseksi miellettyjen yhteisöjen haasteena voidaan pitää muun muassa erilaisia stereotyyppioita, joiden mukaan kaikilla yhteisöön kuuluvilla katsotaan olevan samantaiset tarpeet jonkin asian suhteen, esimerkiksi henkilöstöjohtamisen näkökulmasta (Kossek & Lobel 1996). Juutin (2005) mukaan erityisesti maahanmuuttajien odotetaan sopeutuvan suomalaisiin käytänteisiin, eikä esimerkiksi kieleen tai työtapoihin perustuvaa erilaisuutta pidetä suotavana. Toisaalta myös suomalaisuus tai suomalaisina pidetyt käytänteet saattavat olla häilyviä ja vaatia uudelleenpohdintaa (Trux 2010).

Koska monimuotoisuus jo lähtökohtaisesti ymmärretään eri ympäristöissä monilla ja toisistaan eriävillä tavoilla, organisaatiotutkijat ovat kyseenalaistaneet monimuotoisuuden johtamisen universaalin lähestymistavan (esim. Kamp & Hagedorn-Rasmussen 2004; Meriläinen ym. 2009; Zanonni & Janssen 2005). Pohjoismaisessa keskustelussa monimuotoisuuden johtaminen on rinnastunut lähinnä etnisten vähemmistöjen edustuksen lisäämiseen työmarkkinoilla. Lisäksi Pohjoismaissa monimuotoisuuden johtamista perustellaan tyyppillisesti moraalilla argumenteilla eikä niinkään taloudellisella kannattavuudella (Holvino & Kamp 2009). Asiasta on kuitenkin toisenlaisiakin näkemyksiä. Esimerkiksi Risberg & Söderberg (2008) tuovat esille, miten tanskalaisten yritysten määritteet monimuotoi-

suuden johtamiselle ovat rakentuneet taloudellista hyötyä painottavalle business case-argumentille sekä sosiaalisen vastuun huomioimiselle.

Monimuotoisuus liittyykin suomalaisessa julkisessa keskustelussa usein työelämän syrjiviin käytänteisiin ja niihin liittyviin ongelmiin (Trux 2000). Naisten ja miesten tasa-arvoa työelämässä on edistetty lakiteitse (laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609), ja lisäksi sukupuolen vaikutuksesta työelämässä on tehty runsaasti tutkimuksia. Tutkimusten painopiste on ollut erityisesti tasa-arvon ja syrjinnän kysymyksissä, mutta myös ura- ja johtamistematiikka on saanut huomiota (Lämsä ym. 2007). Vuonna 2004 Suomessa voimaan tullut yhdenvertaisuuslaki (20.1.2004/21) tukee omalta osaltaan työelämän monimuotoistumista. Yhdenvertaisuuslaki muun muassa kieltää syrjinnän iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Monimuotoisuuden perusta ei siten ole ollut täysin vapaaehtoinen ilmiö.

Vuosina 2005–2007 Suomessa toteutettiin Euroopan sosiaalirahaston rahoittama ja Työterveyslaitoksen hallinnoima tasa-arvon ja työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävä tutkimus- ja kehittämishanke MONIKKO. Hankkeessa tutkittiin tasa-arvoa monesta eri näkökulmasta, ja sen keskeisiä teemoja olivat ikää, sukupuolta, perhetilannetta, etnistä taustaa, seksuaalista suuntautumista, vammaisuutta, uskontoa tai vakaumusta koskeva tasa-arvo (Haapanen 2007). MONIKKO-hankkeen yhteydessä tarkasteltiin myös suhtautumista monimuotoisuuteen suomalaisessa työelämässä. Vastaajina olivat suomalaisten yritysten henkilöstöpäälliköt ja -johtajat sekä henkilöstön kehittäjät niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Merkittävimmiksi monimuotoisuuden ulottuvuuksiksi nousivat ikä ja äidinkieli, kun taas vakaumusta, uskontoa tai seksuaalista suuntautumista pidettiin selvästi vähemmän tärkeinä. Etnisen taustan merkitystä ei pidetty yhtä tärkeänä kuin esimerkiksi iän, sukupuolen tai perhetilanteen merkitystä, mutta tulevaisuudessa erityisesti iän ja etnisen taustan merkityksen ajateltiin kasvavan (Haapanen 2007). Moision ja Martikaisen (2006) selvityksessä asiantuntijat arvioivat tulevaisuuden haas-

teiksi etenkin ikääntyneiden ihmisten ja lapsiperheiden aseman huomioimisen. Sen sijaan esimerkiksi uskonnollista monimuotoisuutta ei nähty oleellisena haasteena.

Truxin (2000, 310) mukaan monimuotoisuuden johtaminen tulisi sisällyttää yleiseen johtamiseen, sillä ”erillisasian status tekee siitä muuten maahanmuuttajiin ja vähemmistöihin samaistetun kummajaisen”. Väitöskirjassaan Trux (2010) esittääkin, että osallistava johtaminen ja organisatorinen demokratia voitaisiin nähdä monimuotoisuuden johtamiselle vaihtoehtoisina tapoina. Monimuotoisuuden johtamisen ajatukset voivat varmasti sisältyä yritysten yleiseen johtamiseen, mutta toistaiseksi monimuotoisuuden johtamista ei ole Suomessa nostettu osaksi yritysten strategista osaamista (Colliander ym. 2009; Sippola 2007) tai johtajuutta. Nykytilanteen tarpeita olisi kuitenkin syytä pohtia tarkemmin. Esimerkiksi Leponiemi (2008) on tutkinut esimiehen ja etniseen vähemmistöön kuuluvan alaisen välistä vuorovaikutussuhdetta ja havainnut, että alaiskokeemukset saattavat kehittyä kielteiseen suuntaan, mikäli esimiehen toiminta on samanlaista kuin etniseen enemmistöryhmään kuuluvien henkilöiden kanssa.

Tiivistetysti voidaankin todeta, että Suomessa monimuotoisuuden kysymyksiin kohdistuva mielenkiinto ja asiasta käyty keskustelu on lisääntynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana, mutta tutkimus monimuotoisuuden johtamisesta on ollut melko vähäistä.

TUTKIMUKSEN DISKURSSIANALYYTTISET LÄHTÖKOHDAT

Potter ja Wetherell (1987) ovat luonnehtineet diskurssianalyysia väljäksi teoreettiseksi viitekehyyksi. Se rakentuu teoreettisten lähtökohtaolettamusten varaan, mutta sallii erilaiset painotukset ja menetelmälliset sovellukset (Jokinen ym. 1993). Tutkimuksemme perustana on ajattelutapa, jonka mukaan diskurssit nähdään tapana representoida eli merkityksellistää inhimillistä todellisuutta. Näkökulma, josta aineistoa tarkastellaan, perustuu ennemminkin yhteiskunnallisen tason makrodiskurssiin kuin kielen yksityiskohtaiseen analysoimiseen (vrt. Alvesson & Kärreman 2000). Tutkimuksemme nojaa sosiaalisen konstruktionismin perintee-

seen ja painottaa diskurssitutkimuksen tulkinnallisuutta. Näin ollen myös diskurssien analysoiminen edellyttää, että diskurssianalyysin teoreettisen viitekehyksen mukaisesti kieli nähdään todellisuuden rakentajana. Käsitys kielestä todellisuuden rakentajana perustuu sosiaalisen konstruktionismin ideoihin, joiden traditio muodostaa diskurssianalyysin teoreettisen perustan (Jokinen ym. 1999, 39). Kielenkäytön kautta merkityksellistämme ne kohteet, joista puhumme tai kirjoitamme, eivätkä nämä merkitykset heijasta yksiselitteisesti niin sanottua ulkoista tai sisäistä todellisuutta.

Diskurssianalyttinen viitekehys pitää sisällään useita suuntauksia (ks. Alvesson & Kärreman 2000; Phillips & Hardy 2000), jotka vaihtelevat kriittisempien ja tulkinnallisempien sekä diskurssien eri tasojen tutkimuksessa. Tutkimuksemme noudattaa tulkinnallisen diskurssitutkimuksen perinnettä. Ontologisten kysymysten lisäksi diskurssianalyysissä on tärkeää huomioida, onko tutkimuksen analyysin painopiste yksittäisissä teksteissä vai ympäröivissä konteksteissa (Phillips & Hardy 2002). Kontekstilla voidaan suppeimmillaan esimerkiksi tekstintutkimuksen kohdalla tarkoittaa sanojen yhteyttä lauseeseen tai sitä, millä tavoin samaa sanaa voidaan käyttää tuottamaan erilaisia representaatioita. Aineistoon tai sen tuottamisen tilanteeseen liittyvien yhteyksien lisäksi tutkimuksessa voidaan erottaa laajempia kulttuurisia konteksteja, joiden tunnistaminen ja tulkitseminen edellyttävät tutkijalta sekä kulttuurista ymmärrystä että sen tietoista hyödyntämistä osana tulkintaa. Tekstin tasolla tutkimuksemme painopiste on siinä, millaisiin sanavalinnoihin monimuotoisuutta merkityksellistetään ja millaisena monimuotoisuus tuotetaan. Diskurssien tasolla huomiomme kiinnittyy etenkin diskurssien makrotason piirteisiin (Alvesson & Kärreman 2000) ja tarkastelemmekin diskursseja suhteessa niiden kulttuuriseen kontekstiin.

Käytämme tutkimuksessamme Phillipsin ja Hardyn (2002, 3) diskurssin määritelmää, jossa diskurssi käsitetään toisiinsa yhteydessä oleviksi teksteiksi ja käytänteiksi, jotka tuottavat, levittävät sekä vastaanottavat niitä ja joiden kautta objektit tulevat olemassaoleviksi ("a discourse as an interrelated set of texts, and the practices of their production, dissemination, and reception, that brings an object into being").

Siten sosiaalista maailmaa tuotetaan, merkityksellistetään ja todellistetaan diskurssien kautta. Diskurssit ilmenevät ja toteutuvat erilaisissa teksteissä, mutta ne ovat olemassa myös yksittäisten tekstien ulkopuolella ja muuttuvat ajan kuluessa (Phillips & Hardy 2002). Diskurssien analysoinnilla ja tunnistamisella ei kuitenkaan tarkoiteta aineistosta nousevia aiheita, vaan tapaa tarkastella tekstejä osana suurempia ja yhteisempiä kokonaisuuksia, joissa monimuotoisuuden johtamista rakennetaan. Tietty diskurssi voi esimerkiksi tehdä ymmärrettäväksi hyvinkin erilaisia teemoja tai aiheita (Jokinen ym. 1993) eikä diskurssi ole sidottu vain tiettyyn representaatioon.

Kielen käytön kohde rakentuu ja määrittyy uudelleen aina kielenkäytön yhteydessä. Toisin sanoen esimerkiksi käsitystä tietystä etnisestä ryhmästä ylläpidetään tai muutetaan jokaisessa ryhmää koskevassa kielenkäytön tilanteessa. Kun kielellä katsotaan olevan sosiaalista todellisuutta rakentava vaikutus, on helppo hyväksyä ajatus joukkoviestimien vaikutusvalta. Joukkotiedotusvälineet vaikuttavatkin esimerkiksi luokkaa, sukupuolta ja etnisyyttä koskeviin valtasuhteisiin (Fairclough 1997, 23). Joukkotiedotusvälineillä on niin ikään kyky vaikuttaa tietoon, uskomuksiin, arvoihin, sosiaalisiin suhteisiin ja sosiaalisiin identiteetteihin (Fairclough 1997), jolloin median tapa käsitellä esimerkiksi monimuotoisuutta muodostuu erityisen tärkeäksi. Vaikka lähtökohtanamme ei ole monimuotoisuuden liittyvien valta-asymmetrioiden tai ideologioiden tutkimus, pyrimme nostamaan myös jatkotutkimuksia ajatellen uusia näkökulmia siihen, millaisten asioiden luonnollisuutta ja itsestäänselvyttä tiettyjen diskurssit tuottavat ja näin ollen jäsentämään keskustelua jatkotutkimuksen mahdollisista suunnista Suomessa.

TUTKIMUKSEN AINEISTO JA ANALYYSI

Tässä artikkelissa tarkastelemme monimuotoisuutta johtamisen ja työelämän näkökulmasta. Rajauksella viittaamme monimuotoisuuden johtamiseen laajana kattokäsitteenä, joka kuitenkin jollain tavalla ottaa kantaa organisaatioiden monimuotoisuuteen ja sitä kautta sen suunnitteluun sekä johtamiseen. Aineistossa käsitellään esimerkiksi suvaitsevaisuutta, moni-

Taulukko 1. Aineisto.

Helsingin Sanomat 9 kpl	Kauppalehti 7 kpl	Taloussanomien 10 kpl	Talouselämä 16 kpl
----------------------------	----------------------	--------------------------	-----------------------

muotoisen henkilöstön rekrytointia tai suhtautumista tiettyyn ryhmään, vaikka kyseisiä toimia tai asenteita ei varsinaisesti monimuotoisuuden johtamiseksi määritettäisi.

Vaikka diskursiivinen käänne on ollut suosittu viime vuosina monimuotoisuutta koskevassa tutkimuksessa, aihetta koskevien mediatekstien tarkastelu on ollut vähäisempää. Tutkimuksen aineisto on valittu harkinnanvaraisesti (vrt. Eskola & Suoranta 1998) ja se koostuu neljästä eri lehdestä kerätyistä teksteistä. Aineistoon sisältyy tekstejä Helsingin Sanomista, Kauppalehdestä, Talouselämästä ja Taloussanomista. Helsingin Sanomat valittiin sen yhteiskunnallisen vaikutavuuden vuoksi. Kolmen muun lehden katsoimme edustavan Suomen merkittävimpiä talouselämään keskittyviä lehtiä. Helsingin Sanomien, Taloussanomien ja Kauppalehden kohdalla käytimme lehtien sähköistä hakupalvelua ja Talouselämän artikkelit etsimme manuaalisesti painetuista lehdistä. Aineisto on vuosilta 2000–2009. Monimuotoisuuden johtamisen ajatukset saapuivat Pohjoismaihin vasta vuosituuhannen vaihteen tienoilla (Holvino & Kamp 2009), minkä johdosta aineistoon ei ole sisällytetty tätä aiempaa materiaalia.

Koska monimuotoisuuden johtaminen ei ole vielä erityisen vakiintunut ilmiö suomalaisessa keskustelussa, hakusanojen valitseminen Internet-hakuja varten oli melko haasteellista. Lisäksi monimuotoisuus voisi laajemmassa merkityksessään käsittää kaiken ihmisten välisen erilaisuuden ja hakua olisi vaikea tai mahdotonta rajata. Käytimme hakusanoina muun muassa seuraavia käsitteitä: *monimuotoisuus* (joka haun tulokseksi saaduissa teksteissä viittasi valitettavan usein luontoon), *monikulttuurisuus*, *vähemmistöt*, *yhdenvertaisuus*, *moninaisuus*, *monimuotoisuuden johtaminen* ja *diversiteetti*. Haut tuottivat jo yksin aikaperspektiivistä johtuen valtavan määrän tekstejä, joista rajasimme lopullisen 42 artikkelin aineiston. Rajausta varten muokkasimme Sintosen (2008) määritelmää monimuotoisuudesta ja käytimme määritelmänä seuraavaa: ”ryhmittymisenä etnisyyden, ”rodun”,

sukupuolen, iän, seksuaalisen suuntautumisen ja vajaakuntoisuuden perusteella”. Aineiston teksteissä käsitellään siis monimuotoisuutta yleensä tai jotain monimuotoisuuden osa-alueita organisaatioiden sekä työelämän kontekstissa. Huomattavaa kyllä, termi *monimuotoisuuden johtaminen* ei tuottanut juurikaan hakutuloksia, mikä kertoo käsitteen vakiintumattomuudesta.

Rajauksemme kautta monimuotoisuus on kuitenkin aineistossamme rajautunut tietynlaisiin ryhmiin tai ominaisuuksiin. Jotta aineiston koko ei olisi kasvanut liian suureksi, rajasimme lisäksi pelkkään sukupuoleen keskittyneet tekstit tutkimuksemme ulkopuolelle. Olemme sitä mieltä, että sukupuolta työelämässä on Suomessa tutkittu ennestään melko runsaasti myös monimuotoisuuden viitekehyksessä (ks. Lämsä ym. 2007; Meriläinen ym. 2009) kun taas muita osaluueita hyvinkin marginaalisesti. Sukupuoli on kuitenkin huomioitu harkinnanvaraisia näytteitä muodostettaessa seuraavasti: Jos artikkelin sisältö liittyi laajempaan monimuotoisuuskeskusteluun, joka koski myös muita ryhmiä ja monimuotoisuuden johtamista, teksti sisällytettiin aineistoon. Tällainen rajaus tarkoittaa kuitenkin sitä, että emme esimerkiksi voi esittää tuloksiamme suomalaisen monimuotoisuuden johtamiskeskustelun ”yleiskuvana”, sillä olemme todennäköisesti rajanneet pois aineistostamme yleisimmän suomalaisessa kirjallisuudessa ja yritysviestinnässä esiintyneen monimuotoisuuden liittyvän attribuutin (ks. Meriläinen ym. 2009). Aineiston luotettavuus ja rajallisuus on näin ollen otettava huomioon tuloksia tarkasteltaessa. Toisaalta kattavan kuvauksen tuottaminen ei läheskään aina ole diskurssianalyysin tavoitteena. Lisäksi diskursiivinen analyysiprosessi on melko työläs (ks. Potter & Wetherell 1987). Tutkimuksen tarvetta kuitenkin perustelee se, että monimuotoisuuden johtamista on tutkittu Suomessa verrattain vähän.

Taulukosta yksi käy ilmi eri lehdistä aineistoon sisällytettyjen artikkelien määrä. Aineistoon sisällytettyjen tekstien tyylilajit vaihtelevat uutisista ja kolumneista mielipide- ja asiateksteihin.

Niin ikään tekstien pituudet vaihtelevat muutamasta kappaleesta useisiin sivuihin. Tuloksissa aineiston teksteihin viitataan numeroilla, ja lista kaikista teksteistä löytyy artikkelin lopusta.

Monimuotoisuuden osa-alueista aineistosta nousevat selvimmin esiin ”rotu” ja etnisyyttä, jotka yhdistyvät usein toisiinsa maahanmuuttajia käsittelevissä teksteissä. Esimerkiksi vajaakuntoisuuteen tai seksuaaliseen suuntautumiseen viitattiin selvästi harvemmin. Diskursiivisen analyysin osalta tarkastelimme aineistoa kahdesta näkökulmasta: (1) Millaisena monimuotoisuus rakentuu teksteissä eli mikä sen merkitys tekstissä on? (2) Millaisin tekstuaalisin valinnoin monimuotoisuutta rakennetaan? Keskityimme aluksi erityisesti sanavalintoihin ja teemoihin, joita aineistossa esiintyi. Huomioimme oli kontekstien, tässä tapauksessa lauseyhteyksien ja käytettyjen sanavalintojen tunnistamisessa, joilla monimuotoisuutta kuvattiin. Tarkastelimme siis minkälaiset asiat teksteissä kuvattiin osaksi monimuotoisuutta ja kuinka tällainen kuvaus rakennettiin. Tässä vaiheessa huomasimme, miten monimuotoisuudella oli erilaisia merkityksiä riippuen tekstiyhteydestä, kuten esimerkiksi voimavara tai itseisarvo.

Erotimme monimuotoisuuden johtamista rakentavat diskurssit sen perusteella, miten ja mistä näkökulmasta diskurssit kuvasivat ja tuottivat monimuotoisuutta osaksi työelämää. Tässä käytimme apuna aiemmin analysoitujen representaatioiden suhteuttamista kulttuuriseen kontekstiin. Yksi diskurssi ei kuitenkaan representoi monimuotoisuutta vain yhdellä tavalla, minkä huomasimme myös analyysiprosessin aikana. Erotimme käsiteltävästä aineistosta neljä päädiskurssia, *rationalisoivat diskurssit*, *legalistisen diskurssin*, *moraalin diskurssin* sekä *individualisoivan diskurssin*, jotka esiintyivät aineistossa sekä erillisinä että toisiinsa sekoittuneina. Diskurssien nimeämisessä noudatimme myös aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa esiintyneitä näkemyksiä yhteiskunnallisesti merkittävistä liiketalouden ilmiöistä (ks. esim. Vaara ja Tienari 2002). Lisäksi pohdintamme tuloksena jaoimme rationalisoivat diskurssit kahteen aladiskurssiin; *kansalliseen* ja *organisatoriseen*. Analyysivaiheet olivat kuitenkin myös osittain päällekkäisiä representaatioiden ja diskurssien tunnistamisessa ja konstruoinnissa. Seuraavassa kuvailemme diskursseja tarkemmin.

MONIMUOTOISUUDEN DISKURSIIVINEN RAKENTUMINEN

Rationalisoivat diskurssit

Rationalisoivissa diskursseissa painotetaan monimuotoisuudesta seuraavia hyötyjä ja kilpailuetuja. Rationalisoivat diskurssit voidaan jakaa kahteen aladiskurssiin: *kansalliseen* ja *organisatoriseen*. Nämä kaksi diskurssia ovat esiintyneet aiemmin muun muassa organisaatiofuusioiden diskursiivisessa tutkimuksessa (Vaara & Tienari 2002), mutta silloin kulttuuristen diskurssien laajemmasta viitekehystä. Tällöin on tarkasteltu, miten diskurssit ovat käsitteellistäneet organisaatiofuusiot kulttuurisiksi vastakkainaseteluiksi. Tässä tutkimuksessa sijoitimme nämä diskurssit rationalisoivan diskurssityypin alle. Diskurssit painottavat niitä etuja ja välttämättömyksiä, joiden vuoksi monimuotoisuutta olisi työelämässä huomioitava ja johdettava, vaikka esimerkiksi kulttuurisia ristiriitaisuuksia ilmenisikin.

Rationaalisuus on läsnä myös muissa aineistomme diskursseissa, mutta rationalisoivat diskurssit käsitteellistävät selkeimmin liiketoimintatähdydän eli business-case -argumentin (Litvin 2006). Rationalisoivat diskurssit rakentuvat ajatukselle, jossa homogeenisestä ryhmästä poikkeavat ihmiset tuovat potentiaalista kilpailuetua ja lisäarvoa. Monimuotoisuus rakentuu teksteissä kuitenkin homogeenisten ryhmien ehdoilla. Lisäksi rationalisoivissa diskursseissa erityisesti yritykset määritetään muutosagenteiksi, joiden tulisi tehdä yhteiskunnan etua palveleva muutos erityisesti työllistämismenettelmässään ja siten huomioida monimuotoisuutta.

Kansallisessa diskurssissa monimuotoisuuden johtaminen nähdään ennen kaikkea Suomen edun mukaisena ja siten kansantaloudellisesti välttämättömänä. Monimuotoisuus näyttäytyy erityisesti työvoimapulan kontekstissa, jolloin monimuotoisuus nähdään hyödynnettävissä olevana resurssina. Diskurssi myötäilee monimuotoisuuden johtamisen valtakirjallisuutta ja näkee monimuotoisuuden johdettavana ja instrumentaalisenä asiana, jonka avulla saavutetaan erilaisia (taloudellisia) hyötyjä ja etuuksia. Monimuotoisuus rakentuu erilaisten tilastojen ja lukujen valossa, jotka osoittavat väestön ikääntyvän ja työvoimapulan pahenevan. Näin

myös oikeutetaan erilaisten työvoimaresurssien tarve. Monimuotoisuutta on siis aktiivisesti johdettava kansallisen edun näkökulmasta.

”Lähes kolme prosenttia Suomen väestöstä on syntynyt maan rajojen ulkopuolella. --- Kolme prosenttia väestöstä on suuri inhimillinen ja taloudellinen potentiaali. Siinä löytyy eri alojen osaamista ja kykyjä, joiden hyödyntäminen palvelee suomalaisen hyvinvoinnin kehittämistä.” (9, ks. kohta aineisto artikkelin lopussa)

Resurssinäkökulmassa korostuu monimuotoisuuden piiriin luettujen ryhmien hyödyllisyys. Etenkin maahanmuuttajat ja vajaakuntoiset nähdään alihyödynnettyinä resursseina, joiden käyttöönotto olisi järkevää ja jopa välttämätöntä työvoimapulan edessä. Edellä mainittujen ryhmien työllistämiseen liittyvät ongelmat lankeavat usein yhteiskunnan vastuulle, mutta diskurssi houkuttelee nimenomaan yrityksiä huomioimaan nämä alihyödynnetyt resurssit. Monimuotoiset työntekijät nähdään tuotannon tekijöinä, joiden avulla päästään yritysten ja yhteiskunnan kannalta positiivisiin tuloksiin.

”Vammaiset ja osatyökykyiset työnhakijat ovat merkittävä, hyödyntämätön työvoimareservi ja yritysten kilpailuedun lisääjä. --- Suomi on jo pitkään ollut tilanteessa, jossa voivotellaan pahenevan työvoimapulan edessä, mutta samaan aikaan jätetään hyödyntämättä suuria työvoimapotentiaaleja.” (7)

Monimuotoisuutta rakennetaan myös erilaisen kustannusten kontekstissa. Tällä pyritään vakuuttamaan lukija monimuotoisuuden välttämättömyydestä. Kustannuksiin viitataan joko suoraan tai epäsuorasti silloin, kun puhutaan koulutettujen maahanmuuttajien työttömyydestä tai työllistymisestä koulutustaan vastamattomiin tehtäviin. Teksteissä oleva retoriikka myös ohjaa lukijaa pohtimaan sitä, onko meillä varaa hukata monimuotoisuuden tarjoamat resurssit?

”Syrjintä tulee taloudellisilta ja muiltakin kustannuksiltaan yhteiskunnalle kalliimmaksi kuin yhtäläisiin oikeuksiin ja mahdollisuuksiin perustuva moninaisuus.” (6)

Resurssiajattelussa korostuu Prasadin ym. (2006) kritisoima näkemys monimuotoisuudesta hallittavissa olevana objektina. Monimuotoisuus rakentuu tuotannon tekijäksi eikä erilaisiksi ihmisiksi. Diskurssin rakentama kuva monimuotoisuudesta resurssina sulkee keskustelusta pois monimuotoisuuteen liittyvät ongelmat, asenteet, arvot ja kysymykset suvaitsevaisuudesta. Resurssinäkökulmassa korostetaan monimuotoisuuden hyödyntämistä, mutta siitä, miten monimuotoisuuteen tulisi esimerkiksi rekrytoinnin jälkeen suhtautua, vaietaan. Toisin sanoen vaikka syrjintää kokeneiden ryhmien asema työnhakijana paranisi, ei voida sanoa, että heidän asemansa itse työelämässä ja työpaikoilla kokisi muutosta. Monimuotoisuutta siis tulisi johtaa, mutta kysymykseen kuinka ei anneta vastausta.

”Suomalaisen täytyy johtaa monia kansallisia jo omassa maassaankin. Monikulttuurisuuden johtaminen lisääntyy, joten fiksu kääntää sen edukseen.” (34)

Sitaatin tekstin alussa on rajattu selvästi, kuka Suomessa johtaa ja kuka ei. Kuten Lobriecki ja Jack (2000) ovat huomauttaneet, monimuotoisuuskeskustelu ei yleensä käsittele johtoa. Sitaatti siis antaa ymmärtää, että Suomessa suomalaiset johtavat ja monikulttuuriset täydentävät alempia hierarkioita eli toimivat resurssina kansallisen edun toteutumiselle.

Kansallisen diskurssin kautta monimuotoisuus tulee pikemminkin osaksi valtavirtaa eikä todelliseksi organisatoriseksi ominaisuudeksi, joka vaatisi vanhojen käytänteiden purkamista. Diskurssi myös toteuttaa Juutin (2005) kritisoimaa näkemystä, jonka mukaan monimuotoisuus halutaan sopeutumaan osaksi hyvin homogeenista suomalaista työelämää ja toimimaan resurssina sen jatkuvuudelle.

Organisatorinen diskurssi korostaa monimuotoisuuden yrityksen toiminnalle ja yrityksen tulokselle tuomia etuja. Kun edellisessä diskurssissa monimuotoisuuden tarvetta perustellaan kansantalouden näkökulmasta, tässä diskurssissa rationalisointi perustuu yritystoiminnan hyödyille ja kilpailuedulle (esim. Richard 2000). Diskurssi ja sen tematiikka noudattelevat pitkälti Yhdysvalloista peräisin olevaa käytännön- ja konsulttinäkökulmaa, joka liittyy monimuoto-

toisuuden johtamiseen (esim. Lorbiecki & Jack 2000). Monimuotoisuutta tulisi siis lisätä liiketoiminnan kannalta oleellisena kilpailutekijänä. Diskurssissa monimuotoisuus rakentuu tekijäksi, joka tuo yrityksiin uutta näkökulmaa sekä luovuutta ja parantaa näin päätöksiä (ks. Cox ym. 1991; Thomas & Ely 1996). Diskurssi on myös yksi aineiston moniulotteisimmista. Toisaalta se korostaa erilaisuutta osana monimuotoisuuden johtamista ja toisaalta siinä tuodaan esille, miten monimuotoinen työyhteisö voi olla homogeeninen. Tällöin monimuotoisuus ei kuitenkaan ole itsessään arvokasta, vaan ihmisten sulauttamisen osaksi homogeenistä yhteisöä.

Kun organisatorinen diskurssi korostaa erilaisuutta, erilaisuuden luomat jännitteet luonnollistetaan kilpailuedun perusteella. Monimuotoisuus on hyödyllinen, välttämätön ja innovaatioita luova organisatorinen ominaisuus, jota perustellaan kilpailusyyllä ja taloudellisella järkevyydellä. Monimuotoisuuden hyödyllisyys rakentuu erityisesti suhteessa asiakaskuntaan tai sijoittajiin ja heidän tarpeittensa ymmärtämiseen. Diskurssissa vedotaan lukijaan, joka on liiketaloudellisesti suuntautunut ja ymmärtää siten, että monimuotoisuuden lisääminen on hyödyllistä.

”Heidän mielestään yrityksen menestyksen edellytys nykymaailmassa on, että siellä ymmärretään asiakaskunnan moninaisuus ja muuttuvat tarpeet. Tämä edellyttää, että erilaisista taustoista tulevien työntekijöiden erilaisuutta todella hyödynnetään, ja heitä nostetaan tärkeisiin asemiin.” (5)

”Monimuotoisessa työyhteisössä ja yrityksessä toimintarajoitetta tai erilaisuutta ei nähdä ongelmana, vaan voimavarana, joka on avain menestykseen.” (1)

Esimerkissä monimuotoisuuden sisältämä erilaisuus rakentuu diskurssissa yrityksen *voimavaraksi*, joka voi rikastuttaa työyhteisöä. Sanalla voimavara on myös huomattavasti positiivisempi kaiku kuin kansallisessa diskurssissa eksplisiti korostuvalla resurssilla. Positiivisesta latauksesta huolimatta myös voimavara viittaa kuitenkin siihen, että kyseessä on resurssi, josta on hyötyä yritykselle ja jota käytetään välineenä yrityksen edun saavuttamiseen.

Organisatorisen diskurssin avulla kuvataan myös johtamisen ja työyhteisöjen haasteita, joita organisaatioiden monimuotoisuus nostaa esiin. Tällöin aineistossamme korostuvat erityisesti maahanmuuttajat ja monikulttuuriset ihmiset. Erityisen olennaista on, miten maahanmuuttajat kuvataan yhteiskuntaan sopeutuvina. Näin olleen moninaisuus ei ole tärkein etu tai rikkaus, vaan erilaisten sopeutuminen valtavirtaan.

”Esimies asettaa rajat maahanmuuttajankin työnteolle. Turbaani päässä ei huhkita rakennustelineillä.” (23)

”Maahanmuuttaja ei tarvitse eikä odota erikoiskohtelua.” (21)

Kuten Taloussanomien otsikoista ilmenee, esimies asettaa maahanmuuttajien(kin) toiminnalle rajoja. Valtaväestöä ja maahanmuuttajaa johdetaan siis ”samalla tavalla”, eikä valtaväestön tarvitse huolestua maahanmuuttajien mahdollisesta erikoiskohtelusta. Tämä erikoiskohtelun tabu, nimenomaan valtaväestön näkökulmasta, oli esillä muutamassa aineiston tekstissä. Teksteissä pyrittiin hälventämään mahdollista huolta siitä, että toisista kulttuureista tulevilla olisi erilaisia oikeuksia kuin kantasuomalaisilla.

Erilaisuus miellettiin myös esimiestyötä kuormittavaksi, koska erilaisten tarpeiden ymmärtäminen ja (suomalaisiin) käytänteisiin perehdyttäminen on haasteellista. Tämän ”riskin” ottaminen saattaa kuitenkin tuoda taloudellista hyötyä, vaikkakin lisätä myös kustannuksia

Monikulttuurisuus työyhteisössä vaatii johtamiselta uuden oppimista, kärsivällisyyttä, erilaisuuden huomioonottamista – ja lisää kustannuksia. (37)

Kun organisatorinen diskurssi korostaa ihmisten erilaisuutta, monimuotoisuus ja monimuotoiset työntekijät rakentuvat erilaisiksi suhteessa perinteisempiin työntekijöihin. Diskurssissa tuodaan esille monimuotoisuus ja erityisesti monikulttuurisuus välttämättöminä mutta usein kustannuksia aiheuttavina tekijöinä. Siten diskurssiin sisältyvä ristiriitainen ajatus ei välttämättä kannusta huomioimaan monimuotoisuutta kuin pakon edessä. Organisatorinen diskurssi ei myöskään edellytä, että organisaation itse tulisi muuttua aidosti monimuotoiseksi.

Moraalin diskurssi

Moraalin diskurssissa monimuotoisuus liitetään vahvasti arvoihin ja käsitykseen oikeasta ja väärästä toiminnasta. Tällöin korostetaan suvaitsevaisuutta, hyväksymistä, kunnioitusta ja oikeudenmukaisuutta. Edellisissä rationalisoivissa diskurssissa monimuotoisuus on nähty resurssina ja välineenä, mutta moraalinen diskurssi korostaa ihmisyyttä ja yhdenvertaisuutta. Diskurssissa vedotaan lukijaan ja hänen oikeudentajuunsa. Erilaisilla ihmisillä korostetaan olevan oikeus tulla kohdelluksi oikeudenmukaisesti, ja erilaisuuden hyväksyminen tunnustetaan yritysten arvoksi.

”Ei ole mikään ihmesuoritus hyväksyä homo, somali tai vammaisen työpaikalla. Mutta hyväksyä työtoveri, jolla on eri näkemys tavasta tehdä työtä ja käyttäytyä työpaikalla, siinä on jo haastetta.” (33)

Moraalin diskurssissa monimuotoisuus nähdään tekijänä, joka on haaste ihmisten asenteille ja joka lähtökohtaisesti on jo olemassa yrityksissä, mutta johon suhtautumista määrittävät moraaliset argumentit. Diskurssissa myös tuodaan esille erilaisia ryhmiä, joihin monimuotoisuus tavallisesti määritetty. Seuraavan sitaatin esimerkki liittyy eri-ikäisten asemaan organisaatioissa:

”Arvostus ja asenteet ovat keskeisiä työssä jaksamisessa ja jatkamisessa. Suhtautumalla kielteisesti luomme kielteisiä toimintamalleja. Suhtautumalla myönteisesti ja kannustavasti luomme onnistumisen ja kehityksen positiivisen kehän.” (41)

Diskurssi korostaa arvojemme ja asenteidemme uudelleenarviointia, jotta monimuotoisuutta voitaisiin lisätä ja ylläpitää sisältäen myös rationaalisen näkökulman: monimuotoisuuteen suhtautumisella nähdään olevan hyödyllisiä seurauksia. Erilaisuuden hyväksyminen ei siis ole tavoiteltavaa vain siksi, että se on moraalisesti oikein, vaan myös siksi, että siitä on yritykselle hyötyä erityisesti pitkällä tähtäimellä. Tällainen perustelu nojaa utilitaristiseen argumenttiin, joka perustuu ajatukselle haitan aiheuttamisesta ja sen kiellosta (ks. Airaksinen 1987).

Monimuotoisuuden mahdollisuuksia koskevat haitat eli ongelmalliset asenteet on minimoitava, koska monimuotoisuus on sekä itseisarvo että ihmisten ja organisaatioiden menestymiseen vaikuttava välinearvo.

Asioiden tärkeyden argumentointi liiketaloudellisten hyötyjen kautta on melko tavallista yleisessä yritysetiikan kirjallisuudessa (Wray-Bliss 2009). Monimuotoisuus on aineistossamme liitetty muutamassa kohdin vastuulliseen liiketoimintaan, joka sekin perustuu käsitykselle yrityksestä moraalisenä toimijana ja yhteiskunnan arvojen ja normien noudattajana (Wartick & Cochran 1985) mutta myös liiketoimintaedun argumentille. Vastuullisen liiketoiminnan viitekehys oli kuitenkin aineistossa melko harvinaisen (vrt. Risberg & Söderberg 2008).

”Taloudellisen ja ympäristövastuun lisäksi yrityksissä ymmärretään entistä laajemmin, mikä merkitys sosiaalisella vastuulla on. Työntekijän markkinoilla menestyvät sellaiset työnantajat, joiden arvomaailma ja toimintaperiaatteet on rakennettu vastuullisille periaatteille ja käytännöille. --- Viisaasti toimiva yritys luo ja ylläpitää sellaista arvomaailmaa, jossa moniarvoisuus, monimuotoisuus ja sosiaalinen vastuu ilmenevät myös käytännössä.” (7)

Moraalin diskurssissa monimuotoisuus rakentuu siis yhtäältä henkilöstön ominaisuutena, jota on itsessään arvostettava, mutta jonka arvostamisella on myös välineellistä arvoa. Moraalin diskurssissa tuodaan kuitenkin esille, että moninaisuuden johtaminen ja toteutuminen vaatii myös organisatoristen toimintatapojen ja käytänteiden muuttamista.

Legalistinen diskurssi

Monimuotoisuus esiintyy aineistossa myös suhteessa erilaisiin lakeihin, määräyksiin ja normeihin, jolloin kyse on siitä, millä tavalla monimuotoisia ihmisiä voidaan ja täytyy työelämässä kohdella. Legalistisessa diskurssissa vedotaankin lukijaan, jonka valintoja ohjaavat tekojen laillisuus tai hyväksyttävyyt. Esimerkiksi yhdenvertaisuuslakiin viitataan monissa syrjintään liittyvissä teksteissä. Yhdenvertaisuuslaki kieltää kaikenlaisen syrjinnän työhönottotilan-

teissa, mutta toisaalta se myös kieltää tietynlaisen hakijoiden suosimisen. Diskurssiin rakentuu siis ajatus siitä, että kaikilla on oltava tasa-arvoiset mahdollisuudet. Alla olevassa esimerkissä yhdenvertaisuuslain noudattamista kuitenkin epäiltiin silloin, kun sillä viitattiin lain syrjinnän kieltävään ominaisuuteen.

”Palkkaamista säädellään laeilla. Valintaan ei saa vaikuttaa esimerkiksi ikä, sukupuoli, terveydentila, kansallinen tai etninen alkuperä, sukupuolinen suuntautuminen, kieli, uskonto, mielipide, vakaumus, perhesuhteet tai poliittinen toiminta. Siksi kukaan ei tunnusta julkisesti, että välttää rekrytoinnissa johdonmukaisesti tiettyjä ihmisryhmiä. Mutta yksityisesti ja luottamuksellisesti tunnustaa.” (28)

Legalistisessa diskurssissa tiettyjen monimuotoisuuden osa-alueiden painotetaan kuuluvan ihmisten yksityisyyden suojan piiriin. Tästä syystä monimuotoisuus esiintyy rajoitettuna verrattuna muihin diskursseihin ja se myös rajoittaa monimuotoiseen organisaatioon kohdentuvaa tietoista pyrkimystä ja monimuotoisuuden johtamista. Monimuotoisuus perustuu siinä ennen kaikkea ajatukselle tasapuolisista mahdollisuuksista ja ihmisten samanarvoisuudesta. Koska työnantaja saa käsitellä vain tiettyjä tieto- ja henkilöstöstään, ei monimuotoisuuden toteutumista tai sen lisääntymistä voida seurata.

”Jos työntekijöitä on niin paljon, että yritys laatii heistä tiedoston, sitä tehtäessä on noudatettava henkilötietolakia. Siinä nimenomaan kielletään käsittelemästä tietoja, jotka kuvaavat esimerkiksi rotua tai etnistä alkuperää, yhteiskunnallista, poliittista tai uskonnollista vakaumusta, sairautta tai vammaisuutta sekä sukupuolista suuntautumista.” (3)

Legalistisessa diskurssissa monimuotoisuus nähdään ilmiönä, johon liittyy erilaisia ohjeita ja rajoituksia, jolloin myös monimuotoisuuden johtaminen on rajoitettua. Lisäksi diskurssi on varsin tavallinen työsyrijintää koskevien tekstien yhteydessä. Diskurssi mahdollistaa monimuotoisuuden johtamisen, jos sillä tarkoitetaan erilaisuuden hyväksymistä ja kunnioitusta, mutta rajoittaa konkreettisia toimia, joilla monimuotoisuutta voitaisiin yrityksissä lisätä.

”Moninaisuutta on käytännössä hieman vaikea toteuttaa, sillä työnantaja ei voi udella työntekijältä uskonnosta tai seksuaalisesta suuntautumisesta. Nokiolla ei siis voi olla tarkkaa tietoa siitä, miten hyvin yhtiö onnistuu houkuttelemaan seksuaalisia vähemmistöjä palvelukseensa.” (42)

Yksityisyyden vuoksi tietyt monimuotoisuuden osa-alueet rajautuvat pois keskustelusta, eikä työhakijoita edes saa asettaa eriarvoiseen asemaan heidän henkilökohtaisten ominaisuuksiensa perusteella. Tällöin monimuotoisuuden systemaattinen ja tarkoituksellinen lisääminen on lakia noudattavan yrityksen näkökulmasta mahdotonta tai vähintäänkin rajoitettua.

Individualisoiva diskurssi

Individualisoiva diskurssi esiintyy aineistossa pääasiassa muiden, etenkin rationalisoivien diskurssien yhteydessä, ja se tuottaa monimuotoisuudesta ja sen johtamismahdollisuuksista idealistista ja tavoiteltavaa kuvaa. Diskurssin monimuotoisuus perustuu erityisesti osaamiselle sekä monimuotoisuuden yksilöllistämislle. Siinä missä monimuotoisuus nähdään muissa diskursseissa pääosin ryhmän ominaisuutena, individualisoiva diskurssi nostaa esiin esimerkkejä henkilöistä, jotka ovat valtaväestöön suhteutettuna erilaisia ja yritysälämissä haluttuja monimuotoisuuden edustajia.

Diskurssi painottaa nimenomaan korkeaa osaamista, jota monimuotoisuuden edustajat tuovat homogeeniseen kantasuomalaisen ryhmään. Erityisesti maahanmuuttajat edustavat mahdollista ”rodullista” ja etnistä monimuotoisuutta, vaikka varsinkaan ”rotuun” ei teksteissä paria poikkeusta lukuun ottamatta suoraan viitata. Seuraavassa sitaatissa kuvataan henkilöä, joka nimenomaan halutaan suomalaisiin yrityksiin töihin ja josta haaveillaan. Diskurssi rakentuu siis oletukselle, että osaavia maahanmuuttajia ei tällä hetkellä Suomessa juuri ole.

”Nokian tutkimuskeskuksessa työskentelevä tekniikan tohtori Ribeiro on juuri sellainen maahanmuuttaja, josta suomalaiset poliitikot uneksivat öisin. Hänen kaltaisiaan osaajia haluisi töihin moni Talouselämän 100 suurinta työllistäjää -listan yrityksistä.” (27)

Kun aineistossa kannustetaan rekrytoimaan erilaisia ihmisiä siksi, että he lisäävät hyödyllistä monimuotoisuutta, tässä diskurssissa kannustetaan rekrytoimaan osajia hyödyn näkökulmasta. Vaikka aineistossa esiintyneillä henkilöillä kerrotaan olevan erilainen tausta kuin kantasuomalaisilla ja heidän osaamisensa kautta suvaitsevuuatta monikulttuurisuutta kohtaan voidaan ehkä kasvattaa, muodostuu osaaminen työntekijän ja työnhakijan tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Siten kumotaan kuitenkin ajatus itse monimuotoisuuden johtamisesta, mikä ei ole ongelmatonta: osaamisen korostaminen voi viedä huomiota pois syrjintää kohdanneista ryhmistä ja ihmisistä. Meriläinen ym. (2009) huomauttavatkin, että monimuotoisuuden johtamisen ymmärtäminen ainoastaan yksilöiden osaamiseksi ja taidoiksi saattaa entisestään vahvistaa enemmistöryhmien asemaa.

”Dubee on itse varsin monikulttuurinen keitos. Dubeen äiti on syntynyt Suomessa, isä on kanadalainen, hän itse on kasvanut Kanadassa ja Brasiliassa. Dubee puhuu kuutta kieltä ja suomenopinnot ovat ohjelmassa ensi kesänä.” (5)

Individualisoiva diskurssi painottaa erityisesti maahanmuuttajien kohdalla heidän korkeaa koulutustaan ja osaamistaan, esimerkiksi suomenkielen taitoa. Tämä kertoo siitä, että monikulttuurisesta taustasta huolimatta yksilö integroituisi osaksi homogeenisen valtaväestön normia. Individualisoiva diskurssi onkin tietyllä tavalla elitistinen, sillä se tuottaa kuvaa siitä, että onnistujat ovat oikeutetusti onnistuneet, ja siten esimerkiksi nykyisiä käytänteitä ei tarvitse muuttaa – ainoastaan organisaatioiden houkuttelevuutta ja rekrytointia tulee lisätä. Henkilöihin liitetään teksteissä nimi ja kasvot, jotka helpottavat lukijan samaistumista maahanmuuttajaan. Ihmiset ovat kuvissa nuorekkaita sekä hymyileviä ja edustavat Swanin (2010) esiin tuomaa ”onnellista monimuotoisuutta”. Näin maahanmuuttajista rakentuu kuva, jonka voi katsoa motivoivan yrityksiä maahanmuuttajien rekrytointiin.

”Johtamistaidon opisto (JTO) ei ole Mohammedin ensimmäinen työpaikka Suomessa. Hän oli opiskeluaikanaan harjoittelijana

Metsäteollisuus ry:n kauppapoliittisella osastolla. Paikka sopi miehelle, joka somalinkielen lisäksi puhuu englantia, ranskaa, italiaa, arabiaa ja suomea. Opetustyön lisäksi Abdi tekee tutkimusta.” (34)

Individualisoivan diskurssin avulla annetaan kasvot monikulttuurisuudelle sekä nostetaan esiin menestystarinoita. Diskurssi tekee monimuotoisuuden johtamisesta vaivatonta, sillä ihmiset ovat jo asiantuntijoita, joita ei tarvitse ohjeistaa. Kun erityisesti maahanmuuttajia kuvataan joissakin teksteissä persoonattomana ryhmänä, heistä muodostuu erinomaisen osajan sijaan jonkinlaisia kummajaisia, joilla on omituisia tapoja ja jotka eivät ymmärrä suomalaisia käytänteitä. Individualisoiva diskurssi taas tuottaa vaihtoehdoisen tavan tarkastella asiaa, ja personoitumisen avulla erityisesti monikulttuurinen osaja tehdään lukijalle helpommin hyväksyttäväksi. Diskurssin marginalisoivat piirteet ovat kuitenkin ongelmallisia yleisen monimuotoisuuden johtamisen kannalta.

MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMISEN RISTIRIITAISSUUS

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella työelämän monimuotoisuutta ja sen johtamista suomalaisissa mediateksteissä. Olemme nostaneet esiin viisi diskurssia, jotka osallistuvat monimuotoisuuden johtamisen rajojen, vaateiden ja mahdollisuuksien esittämiseen eri tavoin. Rationaaliset diskurssit muodostavat aineiston suurimman kokonaisuuden ja jakaantuvat kahdeksi aladiskurssiksi. Rationaalisista diskursseista kansallisessa diskurssissa monimuotoisuus nähdään tavoiteltavana, hyödyllisenä ja ennen kaikkea välttämättömänä resurssina. Diskurssissa ei kuitenkaan oteta kantaa siihen, onko monimuotoisuudella, kuten esimerkiksi iällä, merkitystä itse työn tekemisen kannalta. Kyseessä on kuitenkin ominaisuus, joka muodostuu työelämässä tärkeäksi erityisesti Suomen edun kannalta. Organisatorisessa diskurssissa korostetaan monimuotoisuuteen sisältyvää erilaisuutta ja sen mahdollisuuksia tai rajoituksia. Erilaisuus nähdään joko organisaatioita täydentävänä voimavarana tai osana valtaväestöä. Jälkimmäisessä representaatiossa erilaisuus esitetään sopeutumisenä valtaväestön käytän-

teisiin, eikä monimuotoisuuden johtamisesta ilmiön positiivisessa mielessä voida puhua. Diskurssi painottaa myös vahvasti hyötyjä, joita monimuotoisuus toisi organisaatioille, mutta korostaa myös kustannusten mahdollisuutta. Moraalin diskurssissa monimuotoisuus katsotaan henkilöstön ominaisuudeksi, joka vaatii tietynlaista suhtautumista ja organisaatioiden käytänteiden muuttamista. Individualisoivassa diskurssissa monimuotoisuutta tarkastellaan suhteessa osaamiseen, joka muodostuu tärkeimmäksi ominaisuudeksi työnteon kannalta. Kaikissa näissä diskursseissa monimuotoisuus ja sen edustajaksi kuuluminen kuvataan ominaisuutena, jolla on vaikutusta ihmisten asemaan työelämässä. Sitä vastoin legalistisessa diskurssissa monimuotoisuuden merkitys osittain kielletään: tiettyjen monimuotoisuuden osa-alueiden korostetaan olevan työn tekemisen kannalta nimenomaan merkityksellisiä. Näin ollen ei niitä tule tai saa huomioida ja ainoastaan ihmisten osaaminen on niin tärkeä asia, että se voidaan oikeutetusti huomioida.

Tarkoituksenamme on asetetun tutkimustehävän mukaisesti ollut tuoda esille paikallisten kulttuurien merkitystä monimuotoisuuden johtamisen mahdollistavana tai sitä rajoittavana tekijänä. Meriläinen ym. (2009) ovat aiemmin osoittaneet, miten suomalaisten yritysten viestinnässä korostuva sukupuolten välinen tasa-arvo saattaa marginalisoida esimerkiksi etnisiä ryhmiä sekä heidän intressejään ja siten ylläpitää epätasa-arvoisia valtasuhteita. Näin ollen tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden ajatus voi näyttäytyä ristiriitaisena monimuotoisuuden johtamisen kannalta. Myös meidän aineistomme diskursseista heijastuu varsin olennainen ristiriita: organisaatiollista monimuotoisuutta tulisi aktiivisesti johtaa, mutta useat monimuotoisuuteen liitettävistä asioista kuuluvat ihmisen yksityisyyden piiriin. Esimerkiksi yhdenvertaisuuslaki kieltää kaikenlaisen syrjinnän työhönottotilanteissa, mutta toisaalta se myös kieltää tietynlaisten hakijoiden suosimisen ja konkreettiset toimet, joilla monimuotoisuutta voitaisiin lähtökohtaisesti lisätä. Aktiivisesti kaikenlaista monimuotoisuutta suosiva organisaatio saattaisikin siis löytää itsensä kyseenalaisesta tilanteesta, jossa sen on katsottu suosivan tiettyjä ryhmiä toisten kustannuksella. Päätelmämme mukaan ristiriidat tuovatkin esille monimuotoisuuden

johtamisen paradoksaalisia piirteitä suomalaisessa kontekstissa. Monimuotoisuutta olisi hyvä aktiivisesti johtaa, mutta keinot sen toteuttamiselle ovat rajoitettuja.

Holvino ja Kamp (2009) ovat todenneet, että Pohjoismaissa monimuotoisuuden johtaminen nähdään tyypillisesti moraalisenä kysymyksenä. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida kuitenkaan sanoa, että kyseessä olisi erityisesti moraalinen kysymys, sillä monimuotoisuus rakentuu aineistossa ennen kaikkea rationalisoivien diskurssien valossa. Moraalin diskurssissa suvaitsevaisuus ja erilaisuuden hyväksyminen nähdään utilitaristisen argumentin kautta oikeana tekona ja yritystoiminnan kannalta hyödyllisinä. Näin ollen moraalisesti oikea valinta on myös hyödyllinen valinta. Litvinin (2006) mukaan monimuotoisuutta käsitellään taloudellisten argumenttien valossa siksi, että viime kädessä yritysten olemassaolon tarkoitus on tuottaa omistajilleen voittoa, milloin kaikki yrityksen toimet lopulta myös tähtäävät tähän perimmäiseen tarkoitukseen. Tutkimuksemme aineistosta suurin osa on julkaistu talouselämää käsittelevissä lehdissä, joiden lukijakunnan voi ajatella edustavan yritysmaailman toimijoita. Monimuotoisuus pyritään ehkä esittämään houkuttelevana juuri heidän intressiensä kannalta, jolloin taloudelliset argumentit korostuvat.

Tutkimuksemme diskurssiivinen viitekehys on koottu taulukkoon kaksi.

Maahanmuuttokeskustelun ajankohtaisuus näkyy sekä aineistossa että analyysin tuloksissa. Artikkeleissa haastateltujen maahanmuuttajien koulutuksen ja osaamisen korostamisen voi nähdä lukijoille ja erityisesti talouselämään osallistujille suunnattuna houkutteluna ja kannustuksena rekrytoida maahanmuuttajia ennakolluuloista huolimatta. Individualisoivan diskurssin kautta tulee esille, että monimuotoisuuden sijaan osaaminen tulisi nostaa keskustelun keskiöön. Näin monimuotoisuuteen itse asiassa liitetään keskenään ristiriitaisia ajatuksia. Osaamisen korostaminen erilaisia työnhakijoita ja -tekijöitä määrittävänä ominaisuutena kumoaa lopulta koko ajatuksen siitä, että itse monimuotoisuudella olisi merkitystä. Osaamisen korostamisen voidaan myös katsoa painottavan tasa-arvoisten mahdollisuuksien suuntausta, jonka mukaan kaikki ovat samanarvoisia, mutta yksilöiden osaamistaso vaihtelee. Tämä suoma-

Taulukko 2. Monimuotoisuuden johtamisen diskursiivinen viitekehys.

Rationalisoivat diskurssit	Kansallinen diskurssi	Monimuotoisuus rakentuu <i>resurssina</i> , joka on hyödyllinen ja välttämätön yhteiskunnan edun kannalta työvoimapulan uhatessa. Taloudellisen välttämättömyyden argumenttiin nojaavaa diskurssia tuotetaan tilastojen ja lukujen avulla. Monimuotoisuus tuotetaan suhteessa homogeeniseen yhteisöön sitä täydentävänä välttämättömyytenä.
	Organisatorinen diskurssi	Monimuotoisuus rakentuu yritysten kilpailukyvyyn ja tuloksen kannalta hyödyllisenä ja tärkeänä <i>voimavarana</i> . Monimuotoisuus on välttämätöntä kilpailuetujen tavoittelussa erityisesti globaaleilla areenoilla. Diskurssi korostaa erilaisuutta, ja erilaisten ihmisten hyöty yritykselle rakentuu erityisesti suhteessa monimuotoiseen asiakaskuntaan. Erilaisuus kuvataan kuitenkin myös sopeutumisenä suhteessa valtaväestön käytänteisiin.
Moraalin diskurssi	Monimuotoisuus rakentuu henkilöstön ominaisuutena, jota yritykset <i>arvostavat</i> siksi, että se sekä itseis- että välinearvo. Moraalin diskurssi liittyy monimuotoisuuden yhdenvertaisuuteen ja suvaitsevaisuuteen, ja vetoaa myös lukijan oikeudentajuun.	
Legalistinen diskurssi	Monimuotoisuus rakentuu erilaisten lakien ja säädösten kautta, jolloin mahdollisuus monimuotoisuuteen kuvataan <i>rajoitettuna</i> . Diskurssi sulkee yksityisasiaina pidetyt monimuotoisuuden osa-alueet keskustelun ulkopuolelle mahdollisina syrjivinä käytänteinä. Diskurssi rajoittaa myös sitä, millaisena monimuotoisuuden johtamista ja suunnittelua voidaan käytännössä toteuttaa.	
Individualisoiva diskurssi	Monimuotoisuus rakentuu yksilöiden kautta, ja kuvataan <i>osaamisen</i> normia vasten. Monimuotoisuuden johtaminen on helppoa, sillä monimuotoisuutta edustavat ja siten homogeenistä yhteisöä rikastuttavat ihmiset ovat asiantuntijoita. Monimuotoisuudella ei sinällään ole merkitystä, vaan osaamisella. Diskurssi rakentuu vahvasti yksilöllistävälle ja personoiville käytänteille.	

laisessakin yritysviestinnässä painottuva näkökulma (Meriläinen ym. 2009) saattaa kuitenkin estää ja rajoittaa monimuotoisuuden ajatusta ja ymmärtämistä.

Monimuotoisuus on Suomessa vielä melko uusi ilmiö erityisesti yritysten näkökulmasta (Moisio & Martikainen 2006; Colliander ym. 2009; Sippola 2007). Tämä näkyy myös aineistomme diskursseissa, sillä monimuotoisuuden johtaminen määrittyy pääasiassa työllistämisen ja rekrytoinnin viitekehyksessä: pitäisikö monimuotoisuutta lisätä, miten ja miksi? Monimuotoisuuden johtamisen näkökulmasta on tärkeää huomata myös se, että mahdolliset ”erilaisten” ja homogeenisen ryhmän väliset konfliktit esitetään aineistossa paikoin humoristisesti. Tällä voidaan toki pyrkiä kuvaamaan sitä, miten monimuotoisuus tuo organisaatioi-

hin hassuja arkipäivän tilanteita, eikä asiaa siten kannata pelätä. Asiassa on mielestämme kuitenkin toinenkin puoli: diskurssit myös luonnollistavat ajatuksen monimuotoisuudesta pikemmin organisaatioita täydentävänä tekijänä kuin organisaation normina.

Vaikka omalla tutkimuksellamme on aineiston edustavuuden näkökulmasta merkittäviä rajoituksia, monimuotoisuus esiintyy aineistossa pääasiassa henkilöstön ominaisuutena, paitsi sukupuolen näkökulmasta tarkasteltuna. Tämä nostaa luonnollisesti esille kysymyksen, eikö organisaatioiden johtoon tarvita monimuotoisuutta? Johdon monimuotoisuuteen liittyvää tutkimusta voitaisiinkin ulottaa Suomessa yli sukupuolen käsitteen. Erilaisilla aineisto- ja metodivalinnoilla mahdollistuisi ymmärryksen lisääminen monimuotoisuudesta ja sen johtami-

sen rajoista, mahdollisuuksista ja erityisesti valtakysymyksistä. Monimuotoisuuden johtamisen ristiriidat avaavat useita näkökulmia tutkijoille ja painottavat kriittisten lähestymistapojen tarvetta esimerkiksi koskien diskurssien keskinäisiä valta-asemia. Diskurssien sisäisten muu-

osten yksityiskohtainen tarkastelu lisääisi myös ymmärrystämme niiden sisäisistä jännitteistä ja retoristen keinojen tärkeydestä. Lisäksi suomalaisen liiketoiminnan vastuita koskevan runsaan akateemisen keskustelun soisi laajentuvan koskemaan myös monimuotoisuuskysymyksiä.

LÄHTEET

- Ahonen, Pasi & Tienari, Janne (2009). United in diversity? Disciplinary normalization in an EU project. *Organization*, 16(5), 655–679.
- Airaksinen, Timo (1987). *Moraalifilosofia*. Porvoo: WSOY.
- Alasuutari, Pertti. (1999). *Laadullinen tutkimus*. 6. painos. Tampere: Vastapaino.
- Alvesson, Mats & Kärreman, Dan (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125–1149.
- Bassett-Jones, Nigel (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169–175.
- Bernardi, Richard & Bean, David & Weippert, Kristen (2005). Minority membership on boards of directors: The case for requiring pictures of boards in annual reports. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(8), 1019–1033.
- Calás, Martha & Holgersson, Charlotte & Smircich, Linda (2009). “Diversity Management”? Translation? Travel? *Scandinavian Journal of Management*, 25(4), 349–351.
- Colliander, Annaliisa & Ruoppila, Isto & Härkönen, Leena-Kaisa (2009). *Yksilöllisyys sallittu: moninaisuus voimaksi työpaikalla*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Cox, Taylor & Blake, Stacey (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.
- Cox, Taylor & Lobel, Sharon & McLeod, Poppy (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34(4), 827–847.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fairclough, Norman (1997). *Miten media puhuu*. Tampere: Vastapaino.
- Foldy, Erica (2002). ‘Managing’ diversity: Identity and power in organizations. Teoksessa Aaltio, Iris & Mills, Albert J. (Eds.), *Gender, identity and the culture of organizations* (s. 92–112). London: Routledge.
- Gilbert, Jacqueline & Stead, Bette & Ivancevich, John (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61–76.
- Haapanen, Ari (2007). *Monimuotoisuusbarometri 2007 – ikä ja monikulttuurisuus haasteena ja voimavarana*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Holvino, Evangelina & Kamp, Annette (2009). Diversity management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic. *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 395–403.
- Jackson, Susan E. & May, Karen E. & Whitney, Kristina (1995). Under the dynamics of diversity in decision-making teams. Teoksessa Guzzo, Richard A. & Salas, Eduardo (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (s. 204–261). San Francisco: Jossey-Bass.
- Jackson, Susan E. & Joshi, Aparna & Erhardt, Niclas L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801–830.
- Janssens, Maddy & Zanon, Patrizia (2005). Many diversities for many services: Theorizing diversity (management) in service companies. *Human Relations*, 58(3), 311–340.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1993). *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero. (1999). *Diskurssianalyysi liikkeessä*. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Juuti, Pauli (2005). *Monikulttuurisuus voimavaraksi. Valtaväestö ja maahanmuuttajat työyhteisössä*. Monikulttuurisuus voimavarana työyhteisössä ETMO –hankkeen tutkimusraportti. Kiljavan opisto ja JTO -tutkimuksen sarja.
- Kamp, Annette & Hagedorn-Rasmussen, Peter (2004). Diversity management in a Danish context: Towards a multicultural or segregated working life? *Economic and Industrial Democracy*, 25(4), 525–554.

- Kossek, Ellen & Lobel, Sharon (Eds.) (1996). *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace*. Oxford: Blackwell.
- Van Leeuwen, Theo & Wodak, Ruth (1999). Legitimizing immigration control: A discourse-historical analysis. *Discourse Studies*, 1(1), 83–118.
- Leponiemi, Jussi (2008). *Ethnic minority member perspective on leader-member exchange*. Acta Wasaensia No. 193, Vaasan yliopisto.
- Linnehan, Frank & Konrad, Allison. M. (1999). Diluting diversity: Implications for intergroup inequality in organizations. *Journal of Management Inquiry*, 8(4), 399–414.
- Litvin, Deborah R. (1997). The discourse of diversity: From biology to management. *Organization*, 4(2), 187–209.
- Litvin, Deborah R. (2006). Diversity. Making space for a better case. Teoksessa Konrad, Allison & Prasad, Pushkala & Pringle, Judith (Eds.), *Handbook of workplace diversity* (s. 75–94). London: Sage.
- Lorbiecki, Anna & Jack, Gavin (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11, 17–31.
- Lury, Celia (1996). *Consumer culture*. London: Routledge.
- Meriläinen, Susan & Tienari, Janne & Katila, Saija & Benchop, Yvonne (2009). Diversity management versus gender equality: The Finnish case. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26(3), 230–243.
- Milliken, Frances & Martins, Luis (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.
- Moisio, Elina & Martikainen, Tuomas (2006). *Kykyjen mosaiikki? Suomalaisten asiantuntijoiden näkemyksiä moninaisuudesta työelämässä vuonna 2020*. Väestöntutkimuslaitoksen katsauksia E 25/2006. Väestöliitto: Helsinki.
- Phillips, Nelson & Hardy, Cynthia (2002). *Discourse analysis. Investigating processes of social construction*. Qualitative Research Methods. London: Sage.
- Potter, Jonathan & Wetherell, Margareth (1987). *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour*. London: Sage.
- Prasad, Pushkala & Pringle, Judith & Konrad, Alison (2006). Examining the contours of workplace diversity. Teoksessa Konrad, Alison & Prasad, Pushkala & Pringle, Judith (Eds.), *Handbook of workplace diversity* (s. 1–22). London: Sage.
- Reisigl, Martin & Wodak, Ruth (2001). *Discourse and discrimination: Rhetorics of racism and anti-semitism*. Lontoo & New York: Routledge.
- Richard, Orlando C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164–177.
- Risberg, Annette & Söderberg, Anne-Marie (2008). Translating a management concept: Diversity management in Denmark. *Gender in Management Review: An International Journal*, 23(6), 426–441.
- Sintonen Teppo (2008). *Diversiteetti ja narratiivisuus. Tutkielmia diskursiivisesta organisaatiotodellisuudesta*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 64. Jyväskylän yliopistopaino.
- Sippola, Aulikki (2007). Essays on human resource management perspectives on diversity management. Vaasan Yliopisto 180/2007.
- Sippola, Aulikki & Smale, Adam (2007). The global integration of diversity management: A longitudinal case study. *International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1895–1916.
- Swan, Elaine (2010). Commodity diversity: Smiling faces as a strategy of containment. *Organization*, 17(1), 77–100.
- Thomas, David & Ely, Robin (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–92.
- Tilastokeskus (2009). Väestörakenne 2009, 1. vuosikatsaus. Haettu sivulta http://www.stat.fi/til/vaerak/2009/01/vaerak_2009_01_2010-09-30_kat_001_fi.html.
- Trux, Marja-Liisa (2000). Monimuotoinen työyhteisö. Teoksessa Trux, Marja-Liisa (toim.), *Aukeavat ovet. Kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä* (s. 261–316). Helsinki: WSOY.
- Trux, Marja-Liisa (2005). ”Ei sitä meillä kukaan kato” –kansainvälisyys ja moniethnisyys helsinkiläisellä IT-työpaikalla. *Työpoliittinen aika-kauskirja*, 2, 49–69.
- Trux, Marja-Liisa (2010). *No zoo – Ethnic civility and its cultural regulation among the staff of a Finnish high-tech company*. Akateeminen väitöskirja 359, Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Zanoni, Patrizia & Janssens, Maddy & Benschop, Yvonne & Nkomo, Stella (2010). Unpacking diversity, grasping inequality: rethinking difference through critical perspectives. *Organization*, 17(1), 9–29.
- Zanoni, Patrizia & Janssens, Maddy (2004). Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers’ diversity discourses. *Organization Studies*, 25(1), 55–74.

- Vaara, Eero & Tienari, Janne (2002). Justification, legitimization and naturalization of mergers and acquisitions: A critical discourse analysis of media texts. *Organization*, 9(2), 275–303.
- Wartick, Steven L. & Cochran, Philip L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758–769.
- Wray-Bliss, Edward (2009). Ethics: critique, ambivalence and infinite responsibilities (unmet). Teoksessa Alvesson, Mats & Bridgman, Todd & Willmott, Hugh (Eds.), *The Oxford handbook of critical management studies* (s. 267–285). Oxford: Oxford University Press.

AINEISTO

Helsingin Sanomat

- 1 Kajantie, M., af Hällström, N. ja Kylänpää, T. (26.2.2007): Vammaisen on usein vaikea päästä mielekkäälle työuralle
- 2 Cronberg, T. (10.9.2008): Käytin virheellistä sanavalintaa
- 3 Vuoristo, P. (9.9.2008): Ministeriltä pääsi lausunto
- 4 Ainamo, A. ja Tikkanen, H. (25.9.2004): Suvaitsevaisuus auttaa yritystä
- 5 Lassila, A. (20.11.2003): Volvo hakee markkinoita monikulttuurisuudellaan
- 6 Kortteinen, J. (25.7.2008): Moninaisuus on voimavara niin yritykselle kuin yhteiskunnallekin
- 7 Wilén, M. (3.9.2007): Vammaisen työntekijä on voimavara
- 8 Lappalainen, E. (19.6.2009): Lesbo ei kelvannut työnantajalle
- 9 Hakki, A. (10.10.2008): Kiintiöt auttaisivat maahanmuuttajia työllistymään

Kauppalehti

- 10 (9.1.2002): Moninaisuus on työpaikan rikkaus ja tärkeä kilpailutekijä
- 11 (23.10.2007): Työpaikoilla yhä kirjavampaa väkeä
- 12 Salminen, M. (1.9.2009): ”Valitsin oikean yrityksen ja elin päivän kerrallaan”
- 13 Salminen, M. (8.5.2008): Manpower aikoo palkata satoja vaikeasti työllistyviä
- 14 Liimatainen, T. (23.8.2000): Monimuotoista henkilöstöhallintoa jalkautetaan viimein Suomeen
- 15 Fromholtz, M. (10.7.2009): ”Älä palkkaa konsulttia irtisanomaan”
- 16 Salminen, M. (30.11.2007): Rekrytoinnin mahdinainen uskoo eläkeläisiin ja vajaakuntoisiin

Taloussanommat

- 17 Mård, A. (18.7.2007): Kolumni: Ammatillainen vai uskovainen?
- 18 Nykänen, E. (27.8.2004): Homoseksuaalisuus on herkkä aihe Ruotsin työpaikoilla
- 19 Linnake, T. (19.3.2009): Siemens kannustaa naisia johtoon
- 20 Brusin, T. (24.9.2002): Monimuotoisuuden hoito vaatii pitkäjänteistä työtä
- 21 Pantsu, P. (22.10.2002): Maahanmuuttaja ei tarvitse eikä odota erikoiskohtelua
- 22 Lagus, A. (31.5.2007): Ulkomaalainen on outo lintu it-alalla
- 23 Pantsu, P. (22.10.2002): Esimies asettaa rajat maahanmuuttajankin työnteolle
- 24 Salo, T. (9.6.2001): Ikärasismi rehottaa työpaikoilla
- 25 Heinivaho, T. (9.5.2003): Mutkattomien ihmisten talo
- 26 Hyvönen, P. (10.2.2003): Viisas yritys tekee monikulttuurisuudesta kilpailuvaltin

Talouselämä

- 27 Lähteenmäki, P. (2007): Tekijät pitää hakea muualta. *Talouselämä* 17/2007
- 28 Seppänen, P. (2007): Syrjintää vai huomioon ottamista. *Talouselämä* 33/2007
- 29 Seppälä, A. (2001): Suomi houkuttelemaan maahanmuuttajia. *Talouselämä* 7/2001
- 30 Eneh, O. (käännös Tiilikainen M.) (2008): Maahanmuuttaja tuo yritykselle mahdollisuuksia. *Talouselämä* 9/2008
- 31 Salo, I. (2002): Ukkokerhot pois hallituksista. *Talouselämä* 19/2002
- 32 Salo, I. (2000): Erilaisuudesta kilpailuvaltti. *Talouselämä* 10/2000
- 33 Seppänen, P. (2005): Oi, ihmiset toistanne suvaitkaa. *Talouselämä* 43/2005

- 34 Rantanen, E. (2005): Kyllä somalialainen opettaa. *Talouselämä* 43/2005
- 35 Sintonen, T. (2001): Monikulttuurisuus tulee johtoryhmään. *Talouselämä* 15/2001
- 36 Sintonen, T. ja Rautamies, M. (2002): Monikulttuurisuus vaatii luottamusta. *Talouselämä* 27/2002
- 37 Salo, I. (2000): Vieras tuli taloon. *Talouselämä* 7/2000
- 38 Heiskanen, M. (2001): Uusi Suomi on ulkomaa-
lainen. *Talouselämä* 12/2001
- 39 Rajalahti, H. (2000): Vireä vanhus saa töitä (jos osaa hommat). *Talouselämä* 27/2000
- 40 Muukkonen, H. (2007): Naista pitää tuuppia. *Talouselämä* 8/2007
- 41 Moilanen, R. (2007): Ikäsenteet muuttuvat hitaammin kuin ikä. *Talouselämä* 11/2007
- 42 Karttunen, A. (2006): Kuka pelkää homojohtajaa? *Talouselämä* 34/2006