

**YHDENVERTAISEN ORGANISAATIOKULTTUURIN TUKEMINEN
VIESTINNÄSSÄ JA VUOROVAIKUTUKSESSA – TAPAUSTUTKIMUS
YLEISRADIOLLA**

Vilma Kärkkäinen
Heta Vihro

Maisterintutkielma
Viestintä
Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto
Syksy 2022

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijät Vilma Kärkkäinen & Heta Vihro	
Työn nimi Yhdenvertaisen organisaatiokulttuurin tukeminen viestinnässä ja vuorovaikutuksessa – Tapaustutkimus Yleisradiolla	
Oppiaine Viestintä	Työn laji Maisterintutkielma
Aika Syksy 2022	Sivumäärä 60
Tiivistelmä <p>Tämä viestinnän maisterintutkielma on Yleisradioon keskittyvä tutkimusraportti, ja sen tavoitteena on kuvata miten Ylellä merkityksennetään monimuotoisuutta sekä kuvata ja ymmärtää organisaation jäsenten käsityksiä siitä, miten viestinnässä voidaan tukea yhdenvertaisuutta edistävän organisaatiokulttuurin rakentumista. Tutkielma perustuu premissille, jonka mukaan yhdenvertaisuutta voidaan tukea tunnistamalla monimuotoisuutta. Tutkielman teoreettinen viitekehys on konstitutiivinen näkökulma organisaatioiden viestintään (Communicative Constitution of Organizations).</p> <p>Tutkielmassa käytettiin kolmenlaista aineistoa ja kahdenlaista analyysimenetelmää. Aineistoina käytettiin siis 1) Ylen toimintaa ohjaavia asiakirjoja (Strategia ja Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma), 2) monimuotoisuuden parissa työskentelevien asiantuntijoiden ryhmähaastattelua sekä 3) esihenkilötehtävissä työskentelevien yksilöhaastatteluita. Sekä asiakirja-aineistolle että ryhmähaastattelulle tehtiin diskurssianalyysit, joissa tunnistettiin monimuotoisuusdiskursseja. Ryhmähaastattelulle sekä yksilöhaastatteluille tehtiin puolestaan sisällönanalyysit, joilla pyrittiin ymmärtämään kuinka yhdenvertaista organisaatiokulttuuria olisi mahdollista tukea.</p> <p>Tulosten mukaan Ylen todetaan kuuluvan kaikille, mutta erityisesti kaikille suomalaisille. Halu lisätä tietoa monimuotoisuudesta, ja tällä tavoin kehittää yhdenvertaisuutta, korostuu. Mielenkiintoista on miten haastateltavat tiettyssä tilanteessa tunnistavat oman monimuotoisuutensa, vaikka pääsääntöisesti monimuotoisuus nähtiin itsestä erillisenä asiana, joka liitettiin muihin ihmisiin ja ryhmiin – yleensä erilaisuuden kautta. Ylen sisältöjen ja henkilöstön monimuotoisuuden koetaan olevan vahvasti yhteenkietoutuneita. Tarve lisätä henkilöstön monimuotoisuutta nähdään olevan seurausta tarpeesta luoda aiempaa monimuotoisempaa sisältöä.</p> <p>Tuloksissa organisaatiokulttuurin olemus nähdään sekä muuttumattomana, että paikoittain dynaamisena ja vuorovaikutuksessa rakentuvana. Yhdenvertaisen organisaatiokulttuurin rakentaminen koetaan olevan erityisesti johdon konkreettisista toimista riippuvaista, niin rakenteiden kuin arjen vuorovaikutuksen tasolla. Vaikka Ylen organisaatorakenne nähdään hierarkkisena ja johdon vastuuta organisaatiokulttuurin kehityksessä korostetaan, samanaikaisesti uusilla työntekijöillä koetaan olevan myös valtaa organisaatiokulttuurin muutoksessa.</p>	
Asiasanat: Monimuotoisuus, organisaatiokulttuuri, viestintä, vuorovaikutus, yhdenvertaisuus	
Säilytyspaikka: Jyväskylän yliopisto	

SISÄLLYS

1 Johdanto	4
2 Viestintä organisaatiokulttuurin todentajana	6
2.1 Konstitutiivinen näkökulma organisaatioviestintään (CCO)	6
2.2 Organisaatiokulttuuri	8
3 Yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus	10
3.1 Yhdenvertaisuus työelämässä	10
3.2 Monimuotoisuuden johtaminen työelämässä	11
3.3 Monimuotoisuusdiskurssit	13
4 Tutkimuksen toteutus	15
4.1 Tavoite, tutkimuskysymykset ja monimenetelmäisyys	15
4.2 Aineisto	17
4.2.1 Toimintaa ohjaavat asiakirjat	18
4.2.2 Ryhmähaastattelu	18
4.2.3 Yksilöhaastattelut	21
4.3 Analyysi	22
4.3.1 Tulkinnallinen diskurssianalyysi	22
4.3.2 Sisällönanalyysi	24
5 Tulokset	25
5.1 Ylen monimuotoisuusdiskurssit	25
5.2 Yhdenvertaisuutta edistävän organisaatiokulttuurin rakentuminen	30
5.2.1 Monimuotoisuuden parissa työskentelevien asiantuntijoiden käsityksiä	30
5.2.2 Esihenkilöiden käsityksiä	35
6 Pohdinta	42
7 Johtopäätökset	46
8 Arviointi	48
Kirjallisuus	53
Liitteet	58
Liite 1 Ryhmähaastattelurunko	58
Liite 2 Yhteenvedo sisällönanalyysin tuloskategorioista	59
Liite 3 Ryhmähaastatteluun osallistuneiden vastauksia monimuotoisuuden määrittelystä	60

1 JOHDANTO

Kaikenlainen tutkimus, jolla voidaan lisätä yhdenvertaisuutta työelämässä, on lähtökohtaisesti tärkeää, sillä jokaisella on oikeus tulla kohdelluksi yhdenvertaisesti – käytännössä yhdenvertaisuus ei kuitenkaan vielä toteudu. Vuonna 2015 tuli voimaan Yhdenvertaisuuslaki, jonka tavoitteena oli ehkäistä syrjintää, tukea yhdenvertaisempaa kohtelua työelämässä ja parantaa syrjittyjen oikeusturvaa työelämässä (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014). Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan arviointitutkimuksen (Nieminen, Jauhola, Lepola, Rantala, Karinen & Luukkonen 2020) mukaan yhdenvertaisuuslaki on edesauttanut monien syrjintätapausten esiin tulemistä, mutta toisaalta lain toteutuminen työelämässä ei ole aukotonta muun muassa sen vuoksi, että sitä ei tunneta tarpeeksi hyvin. Siispä yhdenvertaisuuden tematiikan käsittelyn voidaan ajatella olevan erittäin tarpeellista ja merkityksellistä.

Tässä tutkielmassa yhdenvertaisuutta haluttiin lähestyä organisaatiokulttuurin ja viestinnän kautta, sillä työelämän arki konkretisoituu organisaatiokulttuurissa: toistuvissa toimintatavoissa ja normeissa, jotka tulevat näkyviksi viestinnän kautta. Onkin tärkeää tutkia, kuinka viestinnässä voidaan pyrkiä tukemaan yhdenvertaista organisaatiokulttuuria, ja mitkä tekijät sen muodostumiseen ylipäätään vaikuttavat.

Tässä tutkielmassa on case-organisaationa Yleisradio. Yleisradio, eli Yle (myöhemmin tässä tutkielmassa pääsääntöisesti Yle) on valtion omistama julkisen palvelun mediayhtiö. Tarkastelemme Yleisradiota organisaationa ottamatta niinkään kantaa sen tuottamiin uutis- tai viihdesisältöihin. Yle on tutkimuskohteena mielenkiintoinen sen merkittävyyden ja perustehtävän vuoksi: Yleisradio on perustettu 1926, ja vaikuttanut näin ollen Suomessa asuvien sekä suomalaisiksi itsensä kokevien tiedonsaantiin ja arkeen merkittävästi lähes

sadan vuoden ajan. Ylen toiminta myös rahoitetaan verovaroin, ja täten sen sisällöt ovat suunnattu valtakunnallisesti kaikille. (Ylen vuosikymmenet 2020; Ylen organisaatio.)

Yleisradion merkittävyyttä puoltaa myös sen suuri koko, sillä se työllistää valtakunnallisesti tuhansia ihmisiä.

Tässä työssä monimuotoisuuden tunnistaminen nähdään keinona tukea yhdenvertaisuuden rakentumista, ja tämän työn tavoitteena onkin kuvata miten Ylellä merkityksennetään monimuotoisuutta, sekä kuvata ja ymmärtää työntekijöiden käsityksiä siitä, miten yhdenvertaisuutta edistävän organisaatiokulttuurin rakentumista voidaan tukea viestinnässä. Teoreettisena viitekehyksenä tässä työssä on konstitutiivinen näkökulma organisaatioiden viestintään (Communicative Constitution of Organizations, CCO). Työ pohjautuu ajatukselle siitä, että todellisuus rakentuu viestinnässä ja vuorovaikutuksessa.

2 VIESTINTÄ ORGANISAATIOKULTTUURIN TODENTAJANA

2.1 Konstitutiivinen näkökulma organisaatioviestintään (CCO)

Tämän tutkielman teoreettisena viitekehyksenä toimii konstitutiivinen näkökulma organisaatioiden viestintään (CCO). CCO eli Communicative Constitution of Organizations on 1990-luvulla syntynyt teoreettinen organisaatiotutkimuksen suuntaus, joka pohjautuu ajatukseen siitä, että organisaatio tulee olemassa olevaksi vuorovaikutuksen kautta (Schoeneborn, Kuhn, Kärreman 2019, 476). CCO:n voidaan nähdä olevan hieman poikkeuksellinen suuntaus organisaatiotutkimuksen kentällä, sillä se eroaa ontologisesti muista suuntauksista. Useimmat teoreettiset suuntaukset organisaatiotutkimuksen kentällä näkevät organisaation tilana, jonka sisällä erilaiset sosiaaliset prosessit, esimerkiksi vuorovaikutus, tapahtuvat – vaikuttamatta kuitenkaan liiemmin itse organisaation olemassa olemuuteen (Schoeneborn, Kuhn, Kärreman 2019, 476). CCO kuitenkin pohjaa ajatukseen, että vuorovaikutus ja organisaatio kytkeytyvät ja vaikuttavat dynaamisesti toisiinsa niin, että niitä on mahdotonta erottaa toisistaan (Schoeneborn, Kuhn, Kärreman 2019). Organisaatioviestinnän alalla CCO:ta mukaileva tausta-ajatus on tyypillinen.

CCO:n voi ajatella olevan kattotermi suuntauksille, joista useimmat nojaavat seuraavaan periaatteeseen: viestintä nähdään dynaamisena prosessina, joka konstituoii todellisuutta. Näin ollen näkökulmille yhteistä on myös niiden suhtautuminen organisaatioon entiteettinä, joka

realisoituu vuorovaikutuksen kautta. CCO:sta voidaan hahmottaa kolme toisistaan osittain eroavaa pääsuuntausta: Montrealin koulukunta, Sosiaalisten systeemien teoria sekä Neljän virran malli. (Schoeneborn, Blaschke, Cooren, McPhee, Seidl & Taylor 2014, 307–308.) Eri suuntauksissa on pieniä eroavaisuuksia siinä mihin viestinnän osa-alueeseen keskitytään, sekä siinä millainen suhde näkökulmalla on ei-inhimillisiin artefakteihin, kuten rakennuksiin, esineisiin tai visuaalisessa muodossa olevaan tietoon kuten logoihin. François Coorenin (Schoeneborn & al. 2014) mukaan Montrealin koulukunnan näkökulmassa korostuu ajatus siitä, että organisaatio ilmenee aina jonkin edustajan, siis ihmisen tai asian, kautta, ja viestintä nähdään yhteenkietoutuneena näihin edustajiin. Sosiaalisten systeemien teoriassa lähtökohtana on tarkastella viestintää nimenomaan erilaisten tulkintojen kautta, sillä viestintä nähdään erityisen vahvasti sidosteisena edellisiin sekä tuleviin viestintätilanteisiin. Tärkeä ero muihin suuntauksiin on se, että sosiaalisten systeemien teoriassa vain päätöksentekoon liittyvät viestintätilanteet nähdään organisaatiota rakentavina (Schoeneborn & al. 2014, 293).

Neljän virran mallissa korostetaan ihmisiä aktiivisina toimijoina, ja nähdään viestinnän todentavan organisaatiota neljän “virtauksen” – jäsenyysneuvotteluiden, organisaation itsestukturaation, toiminnan koordinoinnin ja institutionaalisen asemoinnin – kautta (Schoeneborn & al. 2014; McPhee 2015; Vásquez & Schoeneborn 2018).

Jäsenyysneuvotteluilla tarkoitetaan vuorovaikutusprosesseja, joissa jäsenet neuvottelevat asemastaan suhteessa toisiin jäseniin ja organisaatioon, ja ne ovat erityisen suuressa roolissa uuden työntekijän tullessa organisaatioon (Vásquez & Schoeneborn 2018, 5). Organisaation itsestukturaatiolla viitataan organisaatiossa esiintyviin sääntöihin, standardeihin ja normeihin, jotka ohjaavat työn tekemistä organisaatiossa. Toiminnan koordinoinnilla viitataan vuorovaikutustilanteisiin, joissa neuvotellaan tehtävistä ja rooleista, ja joissa pyritään luomaan jaettava ymmärrystä siitä mitä kukakin organisaatiossa tekee.

Institutionaalisisella asemoinnilla tarkoitetaan viestintää organisaation ja sen sidosryhmien välillä – käytännössä siis sitä, miten organisaatio asemoi itsensä suhteessa ympäröiviin tahoihin. (Bean & Buikema 2015, 522; Vásquez & Schoeneborn 2018, 5.).

Tässä tutkielmassa CCO:n koulukunnista nojataan erityisesti Neljän virran malliin. Lähtökohtana tutkielmassa on Neljää virtaa mukaileva ajatus siitä, että kaikki viestintä rakentaa organisaatiota.

2.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin tutkimus on kulttuurin tutkimuksen suuren sateenvarjon alle sijoittuva tutkimushaara, jossa kontekstina on organisaatio. Jotta voidaan ymmärtää organisaatiokulttuurin tutkimuksen nykytilaa paremmin, on hedelmällistä tarkastella myös osittain kulttuurin tutkimusta ja sen ominaispiirteitä, sillä monet niistä ovat sovellettavissa myös organisaation kontekstissa. Tässä tutkielmassa itse organisaatio käsitetään CCO:n määritelmän mukaisesti vuorovaikutuksessa rakentuvana ja siinä uusiutuvana entiteettinä (Schoeneborn, Kuhn, Kärreman 2019, 476).

Kulttuurin yksiselitteinen määrittely on haastavaa, sillä kulttuurin tutkimuksella on pitkät ja monitieteiset juuret. Kulttuuria ja kulttuureja on tutkittu ajan kuluessa esimerkiksi antropologiassa, sosiologiassa, viestinnässä, politiikan tutkimuksen sekä johtamisen kentällä (Schein & Schein 2017, 3; Hofstede 2011, 3; Lahti & Valo 2017). Monitieteinen tutkimus on tuottanut ja tuottaa monipuolista tietoa eri näkökulmista, mutta se on myös tuottanut toisistaan eroavia määritelmiä pohjautuen siihen, millaisena kulttuurin syvin olemus nähdään: onko se esimerkiksi jotain jo olemassa olevaa, jota ihmiset käyttäytymisellään toisintavat, vai nähdäänkö se asiana, jota ryhmät tai yhteisöt itse aktiivisesti rakentavat? Riippumatta tutkimusalasta, yhteistä määritelmille usein on se, että kulttuurin katsotaan olevan jossain tietyssä ryhmässä jaettuja tapoja ajatella tai toimia – siis jotain sellaista, joka erottaa tämän ryhmän toisista ryhmistä (esim. määritelmät Alvesson 2011, 15; Angouri 2018, 14; Hofstede 2011, 3; Schein & Schein 2017, 2–3).

Perinteisesti kulttuuria (ja organisaatiokulttuuria) on määritelty suurelta osin essentialistisen näkökulman mukaisesti. Essentialismi on aate, jonka mukaan kaikilla tiettyyn kategoriaan kuuluvilla ihmisillä on aina jokin jaettu ominaisuus. Esimerkiksi lauseet “(kaikki) naiset ovat empaattisia” tai “(kaikki) aasialaiset ovat yhteisöllisesti orientoituneita” ovat essentialistisia lauseita. (Phillips 2010, 50.) Essentialistisen käsityksen mukaan kulttuuri nähdään siis ryppäänä tiettyjä piirteitä tai ominaisuuksia, jotka ovat tiukasti sidottu esimerkiksi tiettyyn ihmisryhmään tai sijaintiin. Nämä piirteet siis määrittävät sen, kuinka yksilö käyttäytyy. Tämän vastakohtana, täysin epäessentialistisen näkökulman mukaisesti kulttuuri nähdään dynaamisena ja tilannekohtaisesti esiintyvänä sosiaalisena voimana, josta on

kompleksisuutensa vuoksi haastavaa osoittaa tiettyjä jaettuja ominaisuuksia, jotka määrittäisivät yksilön käyttäytymistä. (Holliday 2011, 4–5.) Vaikka organisaatiokulttuurin näkeminen stabiilina asiana, joka “meillä on täällä” on nykyisin saanut osakseen kritiikkiä muun muassa sen ylläolevasta luonteesta, ja monet tutkijat ovatkin suuntautuneet nykyisin selvittämään kuinka kulttuuri rakentuu tilannekohtaisesti (Angouri 2018, 11), on harvinaista nähdä täysin epäessentialistista suhtautumista kulttuuriin (Holliday 2011, 7). Usein näkökulma kulttuuriin on jotain essentialismin ääripäiden väliltä, ja useissa määritelmissä esiintyy jopa keskenään ristiriitaisia väitteitä essentialismin osalta.

Tässä tutkielmassa organisaatiokulttuurin määritelmässä hyödynnetään useiden aikaisempien kulttuurin määritelmien yhtymäkohtia ja sovelletaan niitä epäessentialistiseen näkemykseen. Tässä tutkielmassa organisaatiokulttuurin ajatellaan siis olevan organisaatiossa, tai jossakin sen sisällä olevassa ryhmässä, jaettuja ajattelu- ja toimintatapoja, jotka nähdään tilannekohtaisina ja ajassa muuttuvina, ja joiden nähdään edustavan “organisaation luonnetta” ja erottavan sen tällä tavoin muista organisaatioista. Huomionarvoista on tiedostaa, että tämän määritelmän mukaisesti yhden organisaation sisällä voi esiintyä monia erilaisia, jopa keskenään kilpailevia tai ristiriitaisia organisaatiokulttuureja. Epäessentialistista linjaa jatkaen voidaan ajatella, että kulttuuri rakentuu kielen ja diskursiivisten prosessien kautta (Alvesson 2011, 13), minkä vuoksi onkin perusteltua tutkia organisaatiokulttuuria juuri vuorovaikutuksen kautta.

3 YHDENVERTAISUUS JA MONIMUOTOISUUS

3.1 Yhdenvertaisuus työelämässä

Yhdenvertaisuuden käsite liittyy kiinteästi oikeudenmukaisuuden, tasa-arvon sekä monimuotoisuuden käsitteisiin. Yhdenvertaisuuden voidaan ajatella tarkoittavan jonkin asian – esimerkiksi resurssien tai mahdollisuuksien – oikeudenmukaista jakautumista (McKerlie 1996, 274; Espinoza 2007, 355). Englanninkielisessä kirjallisuudessa yhdenvertaisuudesta puhutaan sekä equality että equity -käsitteillä – kuitenkin niin, että equality-käsitettä käytetään usein myös tasa-arvosta puhuttaessa. Tämän vuoksi lukijan saattaa olla välillä haastavaa erottaa, kumpaan käsitteeseen todella viitataan. Yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon käsitteet on kuitenkin tärkeää erottaa toisistaan, sillä ne sisältävät vivahte-eron. Tasa-arvolla tarkoitetaan jonkin asian tasamääräistä jakautumista, ja yhdenvertaisuudella puolestaan sitä, että jaettava asia jaetaan yksilöllisten tarpeiden mukaisesti – eikä siis välttämättä tasamääräisesti (McKerlie 1996). Voidaan siis ajatella, että ihmiset eivät usein lähtökohtaisesti ole keskenään tasa-arvoisessa asemassa ja siksi yhdenvertaiseen kohteluun tulisi pyrkiä, jotta yksilöistä riippumattomat erot tasoittuisivat.

Kokemus oikeudenmukaisuudesta työssä on erityisen tärkeää tyytyväisyyden, motivaation ja hyvinvoinnin kannalta (ks. esim. Stacy Adamsin Equity theory 1965). Vaikka jokaisella yksilöllä on laillinen oikeus tulla kohdelluksi yhdenvertaisesti, ei yhdenvertainen kohtelu työelämässä silti toteudu. Yhdenvertaisuuden ja syrjinnän kiellon valvonta työelämässä

vuonna 2020 -raportin (2021) mukaan vuonna 2020 työsuojeluvaltuutettu vastaanotti 600 työsyrintään liittyvää yhteydenottoa ja 200 valvontapyyntöä, joiden perusteella tehtiin 140 tarkastusta. Valvontapyyntöjen perusteilla tehdyissä tarkastuksissa syrjintäperusteiksi selvisi muun muassa terveydentila, alkuperä, kansalaisuus ja kieli, ikä, mielipide tai vakaumus. Koska organisaatiokulttuurilla on tutkittu olevan vaikutus syrjintään työpaikalla (ks. esim. Sukupuolisyrjintä: Sasesanu, Toma & Marinescu 2014; etninen tausta: Ogbonna 2019; ikä: Appannah & Biggs 2015), olisi erityisen tärkeää tutkia yhdenvertaisuuden tukemista nimenomaan organisaatiokulttuurin kontekstissa.

3.2 Monimuotoisuuden johtaminen työelämässä

Monimuotoisuuden johtamisen voidaan ajatella olevan keino tukea yhdenvertaisuutta organisaatiossa. Monimuotoisuuden johtamisella viitataan usein käytäntöihin, joiden tarkoituksena on tukea yksilöiden monimuotoisuutta arvostavaa organisaatiokulttuuria (Patrick & Kumar 2012, 2; Siltaoja & Vartiainen 2010, 259; Yadav & Lenka 2020, 901). Siihen, millaisten käytäntöjen ajatellaan tukevan monimuotoisuutta arvostavaa kulttuuria, vaikuttaa olennaisesti se, kuinka monimuotoisuus määritellään ja mitkä motiivit monimuotoisuuden tunnistamisen ja tukemisen taustalla ovat.

Yadav ja Lenka (2020, 904–905) esittelevät kirjallisuuskatsauksessaan jaottelun siitä, kuinka organisaatioon liittyvää monimuotoisuutta on aikaisemmissa tutkimuksissa määritelty. Heidän mukaansa monimuotoisuus on määritelty joko työhön keskittyvien piirteiden tai suhteisiin keskittyvien piirteiden kautta – joko kiinnittämällä huomiota pintatason tai syvätason monimuotoisuuteen. Pintatason monimuotoisuudella tarkoitetaan ulkoisesti havaittavissa olevia fyysisiä eroavaisuuksia, kun taas syvätason monimuotoisuudella viitataan enemmän piilossa oleviin piirteisiin, kuten persoonallisuuteen tai asenteisiin. Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) on esitetty esimerkkejä ja eroavaisuuksia näiden välillä.

TAULUKKO 1 Monimuotoisuuden ulottuvuuksia, alkuper. Yadav ja Lenka 2020, 905

	Pintataso	Syvätaso
Työhön liittyvät ominaisuudet	Aika organisaatiossa Aika tiimissä Koulutustausta Toiminnallinen tausta Ammattitausta	Tiedot Taidot Kokemus Kyvyt
Henkilöön liittyvät ominaisuudet	Sukupuoli Ikä Etnisyys Kansallisuus Uskonto	Arvot Persoonallisuus Sosiaalinen status Asenne

Monimuotoisuuden johtamisen kirjallisuudesta on mahdollista erottaa kolme suurempaa suuntausta, jotka korostavat niitä päämääriä, joihin monimuotoisuuden johtamisella pyritään. Suuntaukset on tässä työssä nimetty seuraavasti: monimuotoisuuden taloudellinen hyöty, tasa-arvoinen kohtelu sekä yhdenvertaiset mahdollisuudet.

Taloudellisen hyödyn suuntauksessa korostetaan monimuotoisuuden tuottamaa hyötyä organisaatiolle, esimerkiksi työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon, luovuuden lisääntyminen, suorituskyvyn paraneminen, poissaolojen väheneminen ja työntekijöiden taitojen parempi kohdennus. (Patrick & Kumar 2012, 2; Sri Handayani, Udin, Suharnomo, Ahyar Yuniawan, Sugeng Wahyudi, Tri Wikaningrum 2017.) Tasa-arvoisen kohtelun suuntauksessa korostetaan toimia, joilla laillisesti pyritään varmistamaan jokaiselle tasa-arvoinen kohtelu. Esimerkiksi yhdenvertaisuuslain mukaan työnantajan velvollisuutena on edistää yhdenvertaista kohtelua ja valvoa, ettei ketään syrjitä. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 §7–8).

Yhdenvertaisten mahdollisuuksien näkökulmasta monimuotoisuutta tulisi johtaa pyrkimällä kohti osallistavaa organisaatiota (inclusive organization). Osallistava organisaatio tukee ja rohkaisee ”valtavirrasta poikkeavien” työntekijöiden mukaan ottamista (Mor Barak 2000, 344). Myös Prasadin, Pringlen & Konradin (2006, 2) mukaan mielekäs tapa lähestyä monimuotoisuutta on keskittyä niiden ryhmien tukemisen, jotka ovat kohdanneet tai

kohtaavat edelleen systemaattista syrjintää erityisesti työelämässä. Tämä lähestymistapa tunnistaa ihmisten lähtökohtaiset erot ja monimuotoisuuden, mutta korostaa aktiivista toimintaa yhdenvertaisuuden edistämiseksi.

3.3 Monimuotoisuusdiskurssit

Diskurssilla voidaan viitata esimerkiksi lausetta laajempaan kielenkäytön yksikköön, kielenkäyttöön kontekstissaan, ymmärryksen todellisuudesta, vakiintuneeseen merkityksellistämisen tapaan tai tunnistettavaan tapaan käyttää kieltä (Pietikäinen & Mäntynen 2019, 14).

Yleisellä tasolla diskursiivinen tutkimus mahdollistaa implisiittisten merkitysten tarkastelun. Esimerkkinä tutkimuksessa johtamiskirjallisuuden sukupuolittuneisuudesta Kelan (2008) selvitti ylläpitääkö, käännteistääkö vai haastaako tarkasteltavana olevat tekstit sukupuolten välistä epätasa-arvoa. Toisena esimerkkinä Bell ja Hartmann (2007) selvittivät tutkimuksessaan, miten yhdysvaltalaiset puhuvat monimuotoisuudesta. Diskursiivisella lähestymistavalla voidaan siis tarkastella sitä, miten jostakin tietystä aiheesta puhutaan, tehden samalla tulkintoja siitä, mitä keskustelijat tiedostavasti tai tiedostamatta ajattelevat aiheesta.

Diskurssintutkimus voi keskittyä myös yksittäisten diskurssien tunnistamisen lisäksi siihen, miten diskurssit muodostuvat tai miten niitä voidaan luonnehtia ja ryhmitellä. Dobusch (2017) muodosti tutkimuksessaan kolme aiheita, jotka ohjasivat monimuotoisuuskeskusteluja tutkimuksen kohteena olleissa julkisorganisaatioissa. Haastatteluissa ilmeni, että voidakseen osallistua ymmärrettävästi keskusteluihin monimuotoisuudesta, organisaatioiden jäsenet keskustelivat joko 1) erilaisuudesta tai poikkeavuudesta, 2) monimuotoisuuden välineellisestä hyödyistä tai 3) monimuotoisuuden perusteella tapahtuvasta syrjinnästä. Täten monimuotoisuusdiskursseja muodostuu näiden aiheiden ympärille.

Kuten aikaisemmissa kappaleissa esiteltiin, monimuotoisuusdiskurssit voivat siis koskea yksittäisiä monimuotoisuuden ulottuvuuksia tai yleisesti lähestymistapoja monimuotoisuuteen. Monimuotoisuusdiskurssien avulla tarkastellaan tässä tutkielmassa

yleisellä tasolla sitä, miten monimuotoisuudesta puhutaan, minkälaisia keskusteluja monimuotoisuuden ympärillä käydään, miten monimuotoisuutta merkityksennetään ja sanoitetaan.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tavoite, tutkimuskysymykset ja monimenetelmäisyys

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata miten Ylellä merkityksennetään monimuotoisuutta sekä kuvata ja ymmärtää jäsenten käsityksiä siitä, miten viestinnässä voidaan tukea yhdenvertaisuutta edistävän organisaatiokulttuurin rakentumista. Monimuotoisuuden merkityksentämistä tarkastellaan monimuotoisuusdiskurssien kautta, joita nostetaan esiin Ylen verkkosivuilta kerätyssä tekstiaineistosta ja monimuotoisuuden parissa työskentelevien Ylen työntekijöiden ryhmähaastattelusta. Monimuotoisuuden tunnistavaa ja yhdenvertaisuutta edistävää organisaatiokulttuuria tarkastellaan sekä monimuotoisuuden parissa työskentelevien, että esihenkilöasemassa toimivien Ylen työntekijöiden näkökulmasta. Ylen työntekijöihin viitataan myöhemmin tässä tutkielmassa myös yleläisinä.

Monimuotoisuuden tunnistaminen on olennainen osa yhdenvertaisuuden edistämistä. Tunnistamalla erilaisuutta – esim. tarpeissa, osaamisessa ja näkökulmissa – voidaan mukauttaa ja luoda uusia käytänteitä ja rakenteita palvelemaan yhdenvertaisemmin kaikkia työyhteisön jäseniä. Siispä koemme tässä työssä tärkeäksi tarkastella monimuotoisuuden tunnistamista ja merkityksentämistä.

Tutkimuskysymykset

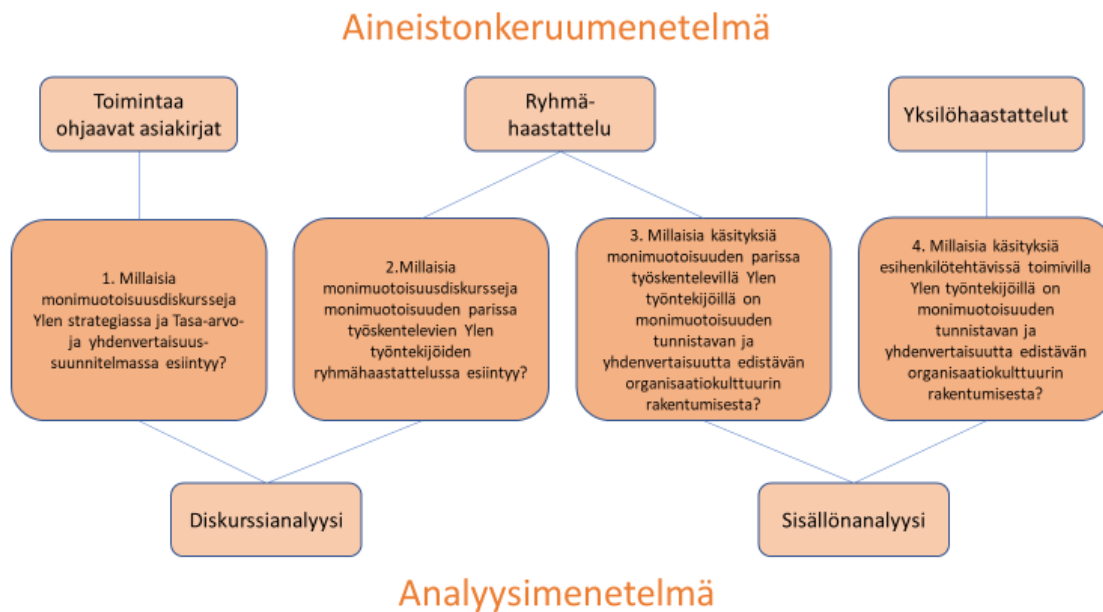
1. Millaisia monimuotoisuusdiskursseja Ylen strategiassa ja Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa esiintyy?
2. Millaisia monimuotoisuusdiskursseja monimuotoisuuden parissa työskentelevien Ylen työntekijöiden ryhmähaastattelussa esiintyy?
3. Millaisia käsityksiä monimuotoisuuden parissa työskentelevillä Ylen työntekijöillä on monimuotoisuuden tunnistavan ja yhdenvertaisuutta edistävän organisaatiokulttuurin rakentumisesta?
4. Millaisia käsityksiä esihenkilötehtävissä toimivilla Ylen työntekijöillä on monimuotoisuuden tunnistavan ja yhdenvertaisuutta edistävän organisaatiokulttuurin rakentumisesta?

Ensimmäisen ja toisen tutkimuskysymyksen avulla selvitetään, millaisia monimuotoisuusdiskursseja aineistossa esiintyy, eli kuinka monimuotoisuutta tai sen johtamista lähestytään, ja millaiset monimuotoisuuden ulottuvuudet aineistossa korostuvat. Kolmannen ja neljännen tutkimuskysymyksen avulla pyritään ymmärtämään organisaation jäsenten käsityksiä siitä, miten monimuotoisuuden tunnistava ja yhdenvertaisuutta edistävä organisaatiokulttuuri rakentuu.

Tässä tutkielmassa käytetään monimenetelmäistä tutkimusasetelmaa. Usein monimenetelmällisellä tutkimusasetelmalla viitataan laadullisten ja määrällisten tutkimusmenetelmien yhdistämiseen. Tässä tutkimuksessa monimenetelmällisyydellä kuitenkin viitataan laajemmin useamman laadullisen tutkimusmenetelmän yhdistämiseen. Tutkielmassa on hyödynnetty kahden tekijän resursseja ja siksi päädytty laajempaan tutkimusasetelmaan sekä useisiin aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiin.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 1) on havainnollistettu tämän tutkielman tutkimuskysymysten, aineistonkeruumenetelmien ja analyysimenetelmien välistä suhdetta. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan tekemällä toimintaa ohjaaville asiakirjoille diskurssianalyysi. Toista ja kolmatta tutkimuskysymystä varten kerätään aineistoa ryhmähaastattelulla, jonka litteraatille tehdään sekä diskurssianalyysi että sisällönanalyysi. Neljänteen tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan tekemällä sisällönanalyysi

yksilöhaastatteluista muodostetulle aineistolle. Työssä käytetyt aineistot ja menetelmät esitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa.



KUVIO 1 Tutkimuskysymysten ja tutkimusmenetelmien välinen suhde

4.2 Aineisto

Kokonaisuudessaan tässä tutkielmassa hyödynnettiin kolmenlaista aineistoa: Ylen toimintaa ohjaavia asiakirjoja, ryhmähaastattelusta muodostettua aineistoa sekä yksilöhaastatteluista muodostettua aineistoa. Tutkielmassa haluttiin hyödyntää monipuolisesti erilaisia aineistoja, sillä, kuten luvussa 1.1 käsiteltiin, CCO:n näkökulman mukaisesti sekä organisaation ulkoinen että sisäinen viestintä rakentaa organisaatiokulttuuria. Monipuolisesti kirjava aineisto on perusteltua myös sen kannalta, että Ylellä ei ole tuotettu sisäisesti kovin paljon organisaation jäsenille suunnattua yhdenvertaisuutta tai monimuotoisuutta käsittelevää materiaalia, mikä on ymmärrettävää teemojen ollessa vielä yleisessäkin keskustelussa verrattain nuoria.

Tutkielman aineisto muodostettiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä vaiheessa kerättiin, käsiteltiin ja analysoitiin aineistot julkisesta tekstipohjaisesta materiaalista sekä asiantuntijoiden ryhmähaastattelusta. Näiden tulosten pohjalta heräsi mielenkiinto hankkia lisää aineistoa vielä esihenkilöiden näkökulmasta. Toisessa vaiheessa kerättiin, käsiteltiin ja analysoitiin esihenkilöiden yksilöhaastatteluiden aineistot.

4.2.1 Toimintaa ohjaavat asiakirjat

Tekstipohjaisena aineistona käytettiin Ylen strategiaa vuodelta 2020 sekä Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa vuodelta 2021. Aineiston osat olivat tuoreimmat aiheista julkaistut tekstit Ylen nettisivuilla aineiston keräämisen hetkellä. Aineistoiksi valikoituivat juuri nämä tekstit, sillä ne ovat julkisia, ennen tätä tutkimusta tuotettuja aineistoja, jotka ovat muotoilultaan keskenään samankaltaisia ja käsittelevät sisällössään monimuotoisuuteen tai yhdenvertaisuuteen liittyviä teemoja. Tämä aineisto kopioitiin talteen sekä tekstimuodossa että kuvakaappauksilla 25.1.2022. Kokonaisuudessaan tätä aineistoa oli noin 10 sivua (Calibri, fonttikoko 12, riviväli 1).

Ylen strategiassa kuvataan Ylen tarkoitusta, arvoja ja “suuntaa” ja esitellään esimerkiksi kymmenen asiaa, joita Yle aikoo painottaa tulevien vuosien aikana. Näitä ovat esimerkiksi “1. Painotamme digitaalista julkaisemista jatkuvasti enemmän, kehitämme myös perinteisiä kanaviamme” sekä “5. Näytämme yhä monipuolisemman kuvan Suomesta ja maailmalta”. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa esitellään Ylen vuoden 2020 tasa-arvotilannetta yleläisten sukupuolijakauman kautta ja kerrotaan tasa-arvotavoitteet vuodelle 2021. Suunnitelmassa on nostettu esille myös moninaisuutta tukeva harjoitteluohjelma sekä muita yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden edistämiseksi tarkoitettuja projekteja. Strategia on kieleltään kuvailevaa sekä tunteisiin vetoavaa ja siinä käytetään dramaattisia ilmaisuja. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma on sen sijaan kieleltään muodollisempi.

4.2.2 Ryhmähaastattelu

Toisena aineistona käytettiin ryhmähaastattelusta muodostettua anonymisoitua litteraattia. Ryhmähaastattelu (eng. focus group interview) on yksi haastattelumenetelmien muoto, jossa 3–12 henkilöä osallistuu fasilitoituun ryhmäkeskusteluun (Tracy 2013, 167). Suomenkielisessä kirjallisuudessa tämäntyyppisestä haastattelumenetelmästä on käytetty

myös nimitystä täsmäryhmähaastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2008, 62.) Tässä tutkimuksessa ryhmähaastatteluun kutsuttiin monimuotoisuuden parissa asiantuntijatehtävissä työskenteleviä työntekijöitä. Ryhmäkeskusteluun osallistui viisi henkilöä.

Tracyn (2013, 167–168) mukaan ryhmähaastattelu sopii menetelmänä erityisen hyvin tilanteisiin, joissa keskiössä oleva ilmiö voi saada lisäarvoa ryhmävuorovaikutuksesta. On havaittu, että ryhmähaastattelussa osallistujat osoittavat vähemmän sulkeutuneisuutta, erityisesti jos keskustelevat samankaltaisten ihmisten kanssa. Tässä tutkielmassa ideaa hyödynnettiin kutsumalla haastatteluun ihmisiä, joiden työhön kuului jollain tavalla olennaisesti monimuotoisuus. Verrattuna yksilöhaastatteluun ryhmäkeskustelu voi tuottaa sellaista itsestäkertomista, joka yksilöhaastatteluissa jäisi uupumaan. Ryhmähaastattelun toteuttamisen etuna on myös sen suhteellinen tehokkuus: niiden toteuttaminen vie vähemmän aikaresursseja verrattuna yksilöhaastatteluihin, ja niillä tavoittaa enemmän vastaajia yhdellä haastattelukerralla. (Tracy 2013, 167–168.) Tässä työssä monimuotoisuuden parissa työskentelevien asiantuntijoiden ajateltiin tarjoavan tiivistetyn yleiskuvan organisaation nykytilanteesta.

Ryhmähaastattelun rakenne mukaili puolistrukturoitua teemahaastattelua.

Puolistrukturoidulle teemahaastattelulle tyypillistä on ennalta määritellyt teemat ja kysymykset, jotka ohjaavat keskustelua. Kysymysten järjestys ja sanamuodot saattavat kuitenkin muuttua haastattelujen välissä ja haastattelumenetelmän ideana on antaa tutkittavien äänen tulla kuuluviin. Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla voidaan tutkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.) Tässä tutkielmassa kuitenkin tarkasteltiin yksilöiden käsityksien lisäksi myös ryhmän vuorovaikutusta haastattelutilanteessa. Ryhmän keskustelua ohjasi ennalta määritellyt teemat ja niihin liittyvät kysymykset, mutta haastateltavat saivat vapaasti ottaa puheenvuoroja ja keskustella keskenään haastattelun aikana heränneistä ajatuksista. Haastattelijat pyrkivät ohjailemaan keskustelua mahdollisimman vähän ja reagoimaan neutraalisti, ettei haastateltaville syntyisi käsityksiä “oikeista ja vääristä” vastauksista.

Ensimmäinen versio haastattelurungosta sisälsi neljä teemaa, jotka olivat 1) Työyhteisö, 2) Organisaatio, 3) Monimuotoisuus ja Yle sekä 4) Monimuotoisuus ja organisaatiokulttuuri. Kunkin teeman alla oli keskimäärin neljä kysymystä. Kysymykset teemojen alle

muodostettiin monimuotoisuuskirjallisuuden, CCO-näkökulman sekä Ylen verkkosivuilta kerätyn aineiston pohjalta. Ensimmäisen haastattelurungon muodostamisen jälkeen järjestettiin pilottihaastattelu, jossa testattiin ryhmähaastattelun toimivuutta. Pilotin jälkeen haastattelurunko karsiutui merkittävästi ja lopullisessa haastattelussa oli kolme teemaa ja kunkin alla yksi varsinainen kysymys, sekä yksi tai useampi lisäkysymys tai keskustelun aihe.

Lopullisen haastattelun teemat olivat 1) Organisaatiokulttuuri, 2) Monimuotoisuus ja 3) Organisaatiokulttuuri ja monimuotoisuus. Teemat ja keskusteltavat kysymykset olivat haastateltaville nähtävissä verkkopohjaisessa Flinga-työkalussa (Liite 1) koko haastattelun ajan. Organisaatiokulttuuri-teemassa pyrittiin selvittämään haastateltavien käsityksiä organisaatiokulttuurin ilmenemisestä ja rakentumisesta. Monimuotoisuus-teemassa hyödynnettiin verkkoalustaa, jonne haastateltavia pyydettiin itse kirjoittamaan monimuotoisuuden käsitteeseen liittyviä määritelmiä ja siihen kytköksissä olevia muita käsitteitä. Organisaatio ja monimuotoisuus -teemassa selvitettiin haastateltavien näkemystä siitä, miten yhdenvertaisuuden kokemusta voidaan tukea organisaatiossa.

Itse ryhmähaastattelu toteutettiin Zoom-alustalla, ja se nauhoitettiin sekä Zoomin omalla videonauhoitustoiminnolla sekä erillisellä ääninauhurilla. Haastattelun kokonaiskesto oli 90 minuuttia. Haastattelutilanteessa oli paikalla haastatteluun osallistuvat henkilöt, sekä me haastattelijat. Toimimme ennalta määritellyissä rooleissa, toinen päämoderaattorina ja toinen avustavana moderaattorina. Päämoderaattorin tehtävänä oli keskustelun pääasiallinen fasilitointi, ja avustavan moderaattorin tehtävänä oli keskustelun havainnointi ja päämoderaattorin tukeminen erillisessä viestintäkanavassa. Haastattelun aikana keskustelu oli monipuolista ja kuvailevaa. Haastateltavat ottivat kantaa toistensa näkemyksiin, mutta toivat esille myös uusia keskustelunäkökulmia. Viestintäilmapiiri vaikutti vapautuneelta ja kaikki haastateltavat osallistuivat keskusteluun aktiivisesti.

Haastattelun jälkeen videotallenteesta muodostettiin sanatarkka anonymisoitu litteraatti, kuitenkin jättäen pois toistuvat täytesanat kuten “niinku”. Haastateltaville annettiin tässä vaiheessa numerotunnisteet 1–5. Kokonaisuudessaan litteroitua aineistoa oli 11 sivua (Calibri, fonttikoko 12, riviväli 1).

4.2.3 Yksilöhaastattelut

Kolmantena aineistotyyppinä käytettiin yksilöhaastatteluista muodostettuja anonymisoituja litteraatteja. Yksilöhaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, johon osallistuu haastateltavana vain yksi henkilö. Yksilöhaastattelu on tyypillisin haastattelun muoto (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61.) Edeltävässä ryhmähaastattelussa ilmeni, että esihenkilöiden nähdään olevan tärkeässä roolissa yhdenvertaisen organisaatiokulttuurin rakentumisessa. Tällä aineistonkeruumenetelmällä pyrittiin täten saamaan lisää ymmärrystä esihenkilöiden näkökulmasta. Haastatteluihin kutsuttiin kolme esihenkilötehtävissä toimivaa Ylen työntekijää. Haastateltavat kontaktoitiin jo olemassa olevien yhteyksien avulla.

Yksilöhaastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja (ks. yleinen menetelmän kuvaus luvusta 4.2.2). Haastattelurunko muodostettiin aiemman ryhmähaastattelurungon pohjalta. Yksilöhaastattelujen haastattelurunkoon jätettiin kaksi pääteemaa: organisaatiokulttuurin rakentuminen ja yhdenvertaisuuden tukeminen. Monimuotoisuuden oma teema poistettiin, mutta sitä integroitiin osaksi jäljelle jääneitä pääteemoja. Näin pyrittiin varmistamaan se, että haastatteluteemat pysyisivät mahdollisimman yksinkertaisina haastateltaville sekä se, että kerätty aineisto vastaisi mahdollisimman tarkasti tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisessä teemassa pyrittiin selvittämään haastateltavien käsityksiä organisaatiokulttuurin rakentumisesta ja muutoksesta. Toisessa teemassa käsiteltiin sitä, miten yhdenvertaisuutta on mahdollista tukea organisaation sisäisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa.

Yksilöhaastattelut toteutettiin Zoom-alustalla videopuheluin, jotka tallennettiin aineiston käsittelyä varten. Haastattelut olivat kestoaltaan 45–52 min. Haastatteluissa oli paikalla haastateltava ja yksi tai kaksi haastattelijaa. Haastattelut olivat kokonaisuudessaan rikkaita. Haastateltavat olivat sanavalmiita ja oletettavasti pohtineet käsiteltäviä teemoja myös aiemmin, sillä abstrakteistakin aiheista puhuttaessa kukin haastateltava kuvasi ajatuksiaan selväsanaisesti ja tarkasti. Viestintäilmapiiri vaikutti lämpimältä, ja kaikissa haastattelutilanteissa nousi esiin myös huumoria.

Haastattelutallenteet litteroitiin sanatarkasti samalla tavalla kuin ryhmähaastattelussa ja haastateltaville annettiin numerotunnisteet 6–8. Litteroitua aineistoa muodostui yhteensä 19 sivua (Calibri, fonttikoko 12, riviväli 1).

Yleisesti haastattelu sopii menetelmänä hyvin laadulliseen tutkimukseen, erityisesti jos sen tarkoituksena on tutkia ihmisten uskomuksia, näkökulmia tai merkitysten luomista.

Haastattelu on toimiva menetelmä sellaisissa tutkimuksissa, jotka nojaavat epistemologialtaan konstruktivistiseen ajatteluun. (Flick 2018, 243.) Tässä tutkielmassa tiedon ajatellaan olevan luonteeltaan vuorovaikutuksessa rakentuvaa, mikä tukee haastattelujen olleen tarkoituksenmukainen valinta aineistonkeruumenetelmäksi.

4.3 Analyysi

4.3.1 Tulkinnallinen diskurssianalyysi

Diskurssianalyysissa tarkastellaan viestintää ja vuorovaikutusta kielellisten yksiköiden ja kielenkäytön kautta, siinä siis pyritään etsimään merkityskokonaisuuksia tekstistä.

Tarkoituksena on saada selville, miten aineistossa merkityksennetään maailmaa kielen keinoin. Diskurssianalyysin teoreettinen viitekehys on sosiaalisessa konstruktionismissa, sillä siinä tutkitaan niitä kielellisiä prosesseja, jotka rakentavat yhteistä sosiaalista todellisuutta (Pynnönen 2013). Jokinen, Juhila ja Suoninen (2016, 21) kuvaavat diskurssianalyysia väljäksi teoreettiseksi viitekehyyksi, jonka lähtöoletuksia on muun muassa “oletus kielenkäytön sosiaalista todellisuutta rakentavasta luonteesta” sekä “oletus kielenkäytön seurauksia tuottavasta luonteesta”. Koska tämän tutkielman taustalla on myös sosiaalisen konstruktionismin mukainen ajatus siitä, että todellisuus rakentuu vuorovaikutuksessa, diskurssianalyysin käyttäminen menetelmänä on perusteltua.

Diskurssianalyysi on kattotermi monenlaisille kielellisiä prosesseja tutkiville analyysimenetelmille, kuten kriittinen diskurssianalyysi, tulkinnallinen diskurssianalyysi ja intertekstuaalinen tekstianalyysi (Pynnönen 2013). Tässä työssä hyödynnetään tulkinnallista analyysitapaa, joka pohjautuu vahvasti konstruktivistiseen ajatteluun ja tarkoittaa, että

diskurssianalyysin avulla pyritään ymmärtämään sitä, miten jokin laajempi konteksti syntyy ja kehittyy (Phillips & Hardy 2002, 6).

Diskurssintutkimuksessa on tärkeää ottaa huomioon se, että diskursseja on mahdotonta irrottaa kontekstistaan. Tämä tarjoaa diskurssianalyysissa tukea tulkintojen tekemiselle. (Pynnönen 2013.) Konteksteihin kuuluu mm. tutkijan oma konteksti (tutkijan positio tulkintojen tekijänä), kielenkäytön välittömän tilanteen konteksti, laajemmat kontekstit diskursiivisista käytänteistä sekä yhteiskunnalliset, kulttuuriset, poliittiset sekä historialliset kontekstit (Pynnönen 2013, 12–13). Tässä työssä huomionarvoista on se, että diskursseja tarkastellaan kahdessa eri aineistossa, jotka on tuotettu eri tilanteissa eri tavoitteita varten. Tekstiaineisto on julkista ja strategisesti tuotettua materiaalia, joka on ollut olemassa jo ennen tätä tutkimusta. Haastatteluaineisto on tuotettu tätä tutkimusta varten, ja haastattelut olivat yksittäisiä, viestintäilmapiiriltään melko rentoja vuorovaikutustilanteita, joissa haastateltavat oletettavasti puhuivat avoimesti ja ilman strategista tavoitetta luoda tietynlaista vaikutelmaa.

Diskurssianalyysissa on erityisen tärkeää huomioida tutkijan positio tulkintojen tekijänä. Diskurssit eivät ole itsestään olemassa olevia kokonaisuuksia vaan nimenomaan tutkijoiden itsensä muodostamia merkityksiä. Diskurssianalyysi kuvaa siis myös osaltaan tutkijan käsityksiä aineistosta. (Jokinen, Juhila ja Suoninen 2016, 332–333.) Tässä tutkielmassa ansiona voidaan pitää sitä, että koko analyysissa on ollut mukana kaksi tutkimuksen tekijää, jolloin myös tulkinnoista on käyty merkitysneuvotteluita.

Diskurssianalyysin toteuttaminen käytännössä vaatii aineiston käymistä läpi huolellisesti useaan kertaan samankaltaisuuksia etsien ja teemoitteluja ja koodeja muodostaen. Näitä koodeja voidaan jakaa myös pää- ja alaluokkiin, mutta oleellista on keskittyä siihen, miten yksittäiset kategoriat, eli diskurssit, ovat suhteessa toisiinsa. (Olbertz-Siitonen 2019.) Tässä työssä seurattiin edellä mainittuja vaiheita. Analyysiyksikkönä oli muutaman sanan tai virkkeen mittainen merkityskokonaisuus, joka sisälsi yhden näkökulman monimuotoisuuteen joko määritelmän tai lähestymistavan osalta. Aineiston analyysiyksiköt koodattiin, ja niitä ryhmiteltiin samankaltaisuuksien perusteella. Esiintyneitä koodiluokkia olivat esimerkiksi “Kaikkien Yle” ja “Monimuotoisuuden edistäminen”. Tämän jälkeen ryhmitellyt koodit vielä jäsennettiin niiden tason (yleinen/spesifi) mukaan.

4.3.2 Sisällönanalyysi

Tässä tutkielmassa hyödynnettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia, joka on yleinen laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä. Siinä nimensä mukaisesti muodostetaan tulokset aineistolähtöisesti koodaamalla ja luokittelemalla aineistosta tehtyjä havaintoja. Tälle menetelmälle vastaparina on olemassa myös teorialähtöinen sisällönanalyysi, jossa analyysia ohjaa olemassa olevat teoriat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.)

Sisällönanalyysilla tässä tutkielmassa analysoidaan kahta eri aineistoa: litteraatteja, jotka on muodostettu monimuotoisuuden parissa työskentelevien asiantuntijoiden ryhmähaastattelusta sekä esihenkilöiden yksilöhaastatteluista. Tällä analyysimenetelmällä pyrittiin saamaan vastauksia kahteen viimeiseen tutkimuskysymykseen, kahden eri haastatteluaineiston perusteella. Analyysiyksiköksi muodostui muutaman sanan tai lauseen mittainen merkityskokonaisuus, jossa käsitellään organisaatiokulttuurin rakentumista, monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta tai näiden yhdistelmiä.

Sisällönanalyysia tehdään yleensä vaiheittain etsien aineistosta tutkimuksen aiheen kannalta oleellisia ja mielenkiintoisia merkityskokonaisuuksia, joita jäsennetään, nimetään ja kootaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–127.) Tässä tutkielmassa analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineistoon tutustuttiin huolellisesti, jo litteroinnin aikana, ja kumpikin tutkielman tekijä muodosti aineistosta alustavia koodeja tutkielman tavoitteen kannalta mielenkiintoisista havainnoista. Toisessa vaiheessa alustavia koodeja käsiteltiin yhdessä ja niistä muodostettiin yhteiset koodit, jotka nimettiin mahdollisimman kuvaavasti. Kolmannessa vaiheessa koodeja jäsenneltiin samankaltaisuuksien perusteella ja ryhmiteltiin eri ylä- ja alaluokkiin. Yksittäisten koodien pätevyyttä myös arvioitiin ja vain tarpeeksi perusteltavissa olevat koodit ja luokat säilytettiin.

Esimerkkejä tutkimuksessa muodostetuista lopullisista koodeista ovat *Tiedon jakaminen* ja *Yhteinen merkityksentäminen*, jotka kuvaavat ryhmähaastattelussa ilmenneitä keinoja yhdenvertaisuuden tukemiseen organisaatiokulttuurissa. Nämä koodit ryhmiteltiin Yhdenvertaisen organisaatiokulttuurin rakentuminen -yläluokan alle. Yhteenveto sisällönanalyysin tulokategorioista löytyy liitteenä (Liite 2).

5 TULOKSET

5.1 Ylen monimuotoisuusdiskurssit

Tutkielman tavoitteena on kuvata miten Ylellä merkityksennetään monimuotoisuutta sekä kuvata ja ymmärtää jäsenten käsityksiä siitä, miten viestinnässä voidaan tukea monimuotoisuuden tunnistavan ja yhdenvertaisuutta edistävän organisaatiokulttuurin rakentumista. Tulosluvut on jäsennetty niin, että tässä luvussa käsitellään monimuotoisuusdiskursseja, eli sitä miten haastateltavat määrittelevät tai miten tekstiaineistossa määritellään monimuotoisuutta sekä millaisia merkityksiä ja asenteita monimuotoisuuteen liitetään. Luvussa 5.2 puolestaan käsitellään organisaatiokulttuurin olemusta ja muutosta sekä sitä miten yhdenvertaista organisaatiokulttuuria voidaan tukea viestinnässä.

Kuten seuraavassa taulukossa (taulukko 2) esitellään, aineistosta nostettiin esiin seitsemän erilaista diskurssia, jotka jakautuivat eri aineistotyypeille niin, että Ylen toimintaa ohjaavissa asiakirjoista (Strategia sekä Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma) nostettiin esiin neljä erilaista diskurssia ja työntekijöiden ryhmähaastattelusta kolme.

TAULUKKO 2 Monimuotoisuusdiskurssit Ylen toimintaa ohjaavissa asiakirjoissa ja Ylen työntekijöiden ryhmähaastattelussa

Monimuotoisuusdiskurssit Ylen toimintaa ohjaavissa asiakirjoissa	Kaikkien Yle
	Tasa-arvo
	Vähemmän etuoikeutettujen auttaminen
	Erityisyys
Monimuotoisuusdiskurssit Ylen työntekijöiden ryhmähaastattelussa	Monimuotoisuuden edistäminen
	Ylen moniäänisyys
	Monimuotoisuus erilaisuutena

Monimuotoisuusdiskurssit Ylen toimintaa ohjaavissa asiakirjoissa

Ylen julkisissa, toimintaa ohjaavissa asiakirjoissa käsiteltiin monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta monipuolisesti. Monimuotoisuusdiskursseja tästä aineistosta tunnistettiin neljä kappaletta: *Kaikkien Yle*, *Tasa-arvo*, *Vähemmän etuoikeutettujen auttaminen* sekä *Erityisyys*.

Kaikkien Yle -diskurssissa todetaan, että Yle kuuluu kaikille, mutta erityisesti kaikille suomalaisille. Ylen sisältöjen sanotaan rakentavan suomalaisuutta ja vahvistavan suomalaista yhteiskuntaa. Ylen sanotaan olevan kansakunnan muisti ja rakentavan tulevaisuuden Suomea. Suomalaisuuden korostaminen nähdään yhdistävänä ja yhteisöä vahvistavana tekijänä. Diskurssissa ei kuitenkaan oteta huomioon sitä identifioituvatko kaikki Ylen sisältöä kuluttavat nimenomaan suomalaisiksi.

- Kaikille yhteinen, jokaiselle oma (Strategia)
- Yleisradio vahvistaa suomalaista yhteiskuntaa (Strategia)
- ...jotta tavoitamme jatkossakin kaikki suomalaiset ja näytämme yhä monipuolisempaa kuvaa Suomesta ja maailmalta (Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma)

- ...koko kansan Yle (Strategia)

Tasa-arvo -diskurssissa korostetaan sukupuolten välisen tasa-arvon tärkeyttä. Tasa-arvoa organisaatiossa käsitellään useiden tilastojen ja toimintakäytänteiden kuten aktiivisen mittaamisen ja seurannan kautta. Diskurssi kuvaa organisaation sukupuolijakaumaa tasa-arvoiseksi nimenomaan binäärisen sukupuolikäsityksen kautta, eli miesten ja naisten lukumääräisenä tasa-arvona. Diskurssissa ei oteta kantaa sukupuolen moninaisuuteen.

- Tasainen sukupuolijakauma on säilynyt ennallaan jo pitkään. (Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma)
- Sukupuolten välisen tasa-arvon edistäminen (Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma)
- Yle seuraa naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista erilaisiin tehtäviin säännöllisesti henkilöstöraportoinnilla. (Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma)

Vähemmän etuoikeutettujen auttaminen -diskurssissa Yle nähdään auttajan roolissa – tahona, joka tarjoaa mahdollisuuksia sellaisille, joille niiden saaminen muuten olisi haastavaa. Diskurssi koostuu kuitenkin pääasiallisesti nuorten työn saamisen tukemisesta, eikä siis juurikaan ota kantaa muihin yleisesti sorrettuihin ryhmiin tai heidän yhdenvertaisten mahdollisuuksien tukemiseen. Diskurssi mukailee yhdenvertaisia mahdollisuuksia tukevaa monimuotoisuuden johtamisen suuntausta, jossa pyritään tukemaan systemaattista syrjintää kohdanneita ryhmiä. Diskurssiin liittyy myös laajempi näkemys siitä, että erilaisille ihmisryhmille tulisi antaa tilaa ja mahdollisuuksia.

- ...moninaisuutta tukevaa harjoitteluohjelmaa, johon otamme noin 10–15 nuorta (Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma)
- ...autetaan työllistymisvaikeuksia kohtaavia nuoria työllistymään haluamalleen alalle (Tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma)
- Annamme tilaa uusille tekijöille ja nuorten äänille ja ajatuksille sekä uudistamme nuorille suunnattua tarjontaa (Strategia)

Erityisyys -diskurssissa korostetaan erilaisen tuen tarpeessa olevia ihmisryhmiä erityisinä. Käsitteitä ”erityinen” ja ”erityisryhmä” käytetään lähinnä puhuttaessa vammaisuudesta ja vammaisista. Diskurssissa nämä ”erityisryhmät” nostetaan positiivisessa valossa esille, mutta samalla eritellään nämä muista vähemmistöistä tai monimuotoisuuden ulottuvuuksista.

- ...muiden vähemmistöjen ja erityisryhmien palveluita (Strategia)
- Yle huolehtii palveluista erityisryhmille ja siitä, että erityisryhmät voivat myös osallistua Ylen sisältöjen ja palveluiden tekemiseen. Erityispalvelut... (Strategia)

Monimuotoisuusdiskurssit Ylen työntekijöiden ryhmähaastattelussa

Ylen työntekijöiden ryhmähaastattelusta tunnistettiin kolme erillistä monimuotoisuusdiskurssia. Nämä olivat *Monimuotoisuuden edistäminen*, *Ylen moniäänisyys* sekä *Monimuotoisuus erilaisuutena*.

Monimuotoisuuden edistäminen -diskurssissa monimuotoisuudesta puhuttaessa nostettiin usein esiin koulutukset, ohjeistukset ja näihin liittyvä käynnissä oleva edistämistyö. Organisaatiossa ymmärrystä monimuotoisuudesta pyritään lisäämään koulutuksien kautta. Diskurssi sisältää tausta-ajatuksen siitä, että monimuotoisuus on asia, jota tulisi edistää. Monimuotoisuuteen liittyvä kehitystyö on alkanut ensin Ylen tuottamissa sisällöissä, jonka jälkeen on huomattu myös tarve kiinnittää huomiota henkilöstön monimuotoisuuteen rekrytoinneissa.

“No ehkä tavallaan semmoinen, että jos miettii Yleä, niin tähän **monimuotoisuusasiaan on herätty** ja ollaan huomattu että pelkästään herääminen ei riitä, vaan **täytyy tehdä toimia sen eteen**. Mutta myöskin tunnustetaan se että siellä ei olla päästy maaliin asti -- vaan nimenomaan **tämän pitää tulla osaksi normaalia toimintaa**.” (H3)

“...monimuotoisuus olisi tosi tärkeä tavoite.” (H5)

“...olemme aika homogeeninen joukko täällä ylellä, että tätä tekijyyttä pitäisi varmasti laajentaa.” (H4)

Ylen moniäänisyys -diskurssi liittyy aiemmin mainittuun *Vähemmän etuoikeutettujen auttaminen* -diskurssiin, jossa halutaan tukea erilaisista lähtökohdista tulevia ihmisiä yhdenvertaisten mahdollisuuksien pariin. *Ylen moniäänisyys* -diskurssissa halutaan antaa ääni erilaisille ihmisille käyttämällä hyödyksi Ylen omaa alustaa. Tässä diskurssissa korostuu erilaisuuden arvostaminen nimenomaan Ylen tuottamien sisältöjen ja monimuotoisen representaation näkökulmasta. Yhdenvertaisten mahdollisuuksien tukeminen korostuu esimerkissä, jossa haastateltava kertoo, ettei vähemmistöä edustavan journalistin tarvitse keskittyä vain vähemmistöistä kertovaan sisältöön.

“Tai kun puhutaan ulkopolitiikasta, niin onko siellä tuota vanhahkot harmaapäiset herrat puhumassa, ei suinkaan aina. Sinne todella paljon selvästi tuodaan myös uusia kasvoja.” (H5)

“että jos sä satut edustamaan jotain vähemmistöä siinä omassa tiimissäsi vaikka niin, että sun ei tarvii esimerkiksi journalistina tehdä vain **vähemmistöjuttuja** vaan että sä oot luontaisesti osa sitä [kokonaisuutta] ja teet kaikenlaisia juttuja. (H5)

Monimuotoisuus erilaisuutena -diskurssissa monimuotoisuus nähdään erilaisuutena, joka paradoksaalisesti sekä koskee että ei kosketa puhujia itseään. Monimuotoisuutta määriteltäessä haastateltavat listasivat monimuotoisuuteen kuuluvan monipuolisesti sekä syvä- että pintatason ominaisuuksia kuten myös työhön tai suhteisiin liittyviä ominaisuuksia (Liite 3). Kaiken kaikkiaan monimuotoisuudella kuvattiin lähes kaikkea erilaisuutta. Toisaalta haastateltavat kuvasivat monimuotoisuuden olevan myös jotain erilaista, “meistä yleläisistä” poikkeavaa. Ylen työntekijöitä kuvattiin suhteellisen homogeenisena joukkona, millä ehkä viitattiin lähinnä samankaltaisuuden pintatason liittyvän monimuotoisuuden ulottuvuuksiin kuten etnisyyteen, kansallisuuteen ja koulutustaustaan. *Monimuotoisuus erilaisuutena* -diskurssin voi nähdä liittyvän erityisyyden diskurssiin, jossa erotellaan valtaväestöön tai normiin kuuluvat ihmiset erilaisista tai erityisistä “monimuotoisista ihmisistä”.

“olemme aika homogeeninen joukko täällä ylellä” (H4)

“Mut sisäisesti mä koen että me ehkä puhutaan joissain piireissä aika paljon monimuotoisuudesta, mutta ollaanhan me aika kuplautuneita tämmösiä liberaaleja, keskiluokkaisia, korkeakoulutettuja pääsääntöisesti, niin kuin suhteellisen samalla tavalla ajattelevia.” (H2)

5.2 Yhdenvertaisuutta edistävän organisaatiokulttuurin rakentuminen

5.2.1 Monimuotoisuuden parissa työskentelevien asiantuntijoiden käsityksiä

Tässä alaluvussa käsitellään monimuotoisuuden parissa työskentelevien yleläisten ryhmähaastattelun tuloksia. Ryhmähaastattelussa pyrittiin keräämään yleläisten käsityksiä organisaatiokulttuurin olemuksesta ja muutoksesta sekä yhdenvertaisen organisaatiokulttuurin rakentumisesta.

Organisaatiokulttuurin olemus ja muutos

Kuten taulukko 3 osoittaa, nähtiin organisaatiokulttuurin olemus yhtä aikaa sekä *muuttumattomana* että *dynaamisena*. Organisaatiokulttuurin muutoksen koettiin olevan mahdollista sekä *uusien työntekijöiden myötä* että *johdon konkreettisten käytännemuutosten* kautta.

TAULUKKO 3 Monimuotoisuuden parissa työskentelevien Ylen työntekijöiden käsityksiä organisaatiokulttuurin olemuksesta ja muutoksesta.

Organisaatiokulttuurin olemus	Muuttumaton
	Dynaaminen
Organisaatiokulttuurin muutos	Uusien työntekijöiden myötä
	Johdon konkreettisten käytännemuutosten kautta

Suurelta osin organisaatiokulttuurin nähtiin olevan olemukseltaan varsin muuttumaton. Organisaatiokulttuurin kuvattiin näkyvän yhteisön sisällä vakiintuneina toimintakäytänteinä, jotka ovat syntyneet ajan kuluessa, kun samat ihmiset ovat työskennelleet pitkään yhdessä.

Haastateltavat kuvasivat näiden käytänteiden siirtyvän eteenpäin huomaamattomasti. Organisaatiokulttuurin muuttamista kuvattiin erityisen vaikeaksi ja hitaaksi prosessiksi – joskus jopa mahdottomaksi. Seuraavat aineistoesimerkit kuvaavat organisaatiokulttuurin muuttumatonta olemusta.

“Jos mä jatkan tohon, mitä H5 sanoi, se että on mahdotonta muuttaa, niin varmaan monta kertaa on... Se vie äärettömän kauan aikaa, tai pitkän aikaa.” H1

Keskustelu:

“H1: En edes tykkää tästä sanonnasta että se on seinissä... Mutta musta tää on niinku semmosta perintöä, mikä tulee siitä tekemisestä kun ollaan tehty kimpassa monta vuotta – takana on pitkiä työuria yleensä. Jotenkin se kulttuuri tulee sieltä historiasta myös mukana.

H2: On se jotenkin todella syvässä, kun on pitkiä työuria... Niin kun tulee uusi työntekijä siihen työyhteisöön ja siellä on niitä pidempään olleita, se [uusi työntekijä] jollain tavalla imastaan siihen kulttuuriin: ”Näin tässä tiimissä tai tässä työyhteisössä pitää toimia”. Siinä tämmöset systemaattiset kulttuurimuutokset – se on todella pitkäjänteistä työtä, jotta saadaan muutettua sitä kulttuuria ja saadaan vietyä sitä tiettyyn suuntaan.”

Toisaalta organisaatiokulttuuria kuvattiin myös luonteeltaan *dynaamiseksi*, vuorovaikutuksessa ja *johdon konkreettisten käytännemuutosten kautta rakentuvaksi*. Organisaatiokulttuurin rakentamisessa ja muokkaamisessa johtotasemassa olevat henkilöt nähtiin merkittävänä, sillä heillä nähtiin olevan vaikutusvaltaa normien ja sääntöjen asettamiseen ja purkamiseen. Johtajien toiminta koettiin merkittävänä myös heidän esimerkkinsä kautta. Haastateltavat kuvailivat, kuinka yksi yksittäinen johtaja tasoitti koko organisaation sisäisiä hierarkiaeroja. Seuraavat esimerkit kuvaavat johtajien merkittävää roolia organisaatiokulttuurin rakentumisessa.

“Musta siinä on sellainen herkullinen paradoksi, että samaan aikaan sitä rakentaa ihan kaikki, ja joka ikinen vuorovaikutustilanne ja meistä jokainen, mutta sit se kuitenkin... Mä en tiä onks se niinku sytyke vai vastuu vai esimerkki vai mikä... Lähtee aika paljon johdosta. -- Johto asettaa niitä semmosia perusprinsippejä tai -arvoja liittyen vaikka tohon kielenkäyttöön tai toimintatapoihin tai jopa normeihin enemmän ku vaan käytännön tapoihin.” H4

“Kyllähän sillä johtajalla on aika suuri merkitys, kun ajattelee meidän entisiä pääjohtajia tai nykyisiä toimitusjohtajia ja minkälaista kulttuuria he toivat: 80–90-luvuilla Yle oli hyvin poliittisesti johdettu

organisaatio ja oli tuota H5:n mainitsemaa poliittista kulttuuria myös siinä johtamisessa. Tavallaan pelattiin pelejä ja oli kabinetteja, joissa sovittiin asioita ja sitten niitä vietiin ”julkisesti päätettäväksi”, keinotekoisesti. Ja muutos esimerkiksi kun [Mikael] Junger tuli, ja teki aika voimakkaita henkilökohtaisia muutoksia siitä hierarkkisesta johtamisesta matalampaan johtamiseen esimerkiksi lakkauttamalla johtajien oman ruokalan. Niin silloin aika lyhyessä aikajänteessä – Junger oli vaan 5 vuotta toimitusjohtajana – tapahtui tosi paljon muutoksia.” H1

Haastateltavat kuvasivat organisaatiokulttuurin rakentamisen tai muuttamisen olevan mahdollista lisäksi erityisesti *uusien työntekijöiden myötä*, eli silloin kun organisaatioon saapuu uusi työntekijä. Uuden työntekijän uudenlaiset ajatukset nähtiin mahdollisuutena organisaatiokulttuurin muuttumiseen, mutta uusien työntekijöiden kuvattiin ”ylenläistyvän” varsin tehokkaasti. Haastateltavat nostivat myös esille, että uusien työntekijöiden pitäisi pyrkiä välttämään liian nopeaa mukautumista vallitsevaan organisaatiokulttuuriin, ja vanhojen työntekijöiden tulisi hyödyntää uusien työntekijöiden tuoreet näkökulmat mahdollisuutena kehittää organisaatiokulttuuria. Seuraavat otteet keskustelusta kuvaavat organisaatiokulttuurin mahdollista stabiiliutta tai dynaamisuutta tilanteessa, jossa uusi työntekijä tulee työyhteisöön.

Keskustelu:

“H1: Siin käy helposti niin että kun uus henkilö tulee, se hengittää sitä Yle-kaasua, nii sit se on niinku valmis. [H2: Niin.]

CHAT: H3: Ylenläistyy.

H2: Ja ku se pitäisi olla päinvastoin [H1: Niin pitäis], vanhat hengittäis sitä uutta kaasua – mikä on tätä päivää.

[myöhemmin keskustelussa]

H3: Ja jos sitä miettii vaikka kun meille tulee uusia kesätyöntekijöitä tai kesätoimittajia..., niin ainakin nykyinen [yksikkö]-johto on yrittänyt sanoa, että tuokaa niitä omia uusia freesejä ajatuksianne, että älkää lähtekö tähän samaan kelkkaan – Älkää ylenläistykö liian nopeasti, tavallaan. Ei oo pakko tehdä niin kun me tehään, vaan tuokaa uusia tapoja tehdä.”

Yhdenvertaisen organisaatiokulttuurin rakentuminen

Yhdenvertaisen organisaatiokulttuurin tukemiseksi nostettiin esille erilaisia viestinnällisiä keinoja. Kuten taulukko 4 osoittaa *tiedon jakaminen, monimuotoisuuden yhteinen merkityksentäminen, monimuotoisuutta tukevat rekrytointikäytänteet sekä tukea ilmaiseva johtamisviestintä* nähtiin keinoina tukea yhdenvertaista organisaatiokulttuuria.

TAULUKKO 4 Monimuotoisuuden parissa työskentelevien Ylen työntekijöiden käsityksiä yhdenvertaisen organisaatiokulttuurin rakentumisesta

Yhdenvertaisen organisaatiokulttuurin rakentuminen	Tiedon jakaminen monimuotoisuudesta
	Monimuotoisuuden yhteinen merkityksentäminen
	Monimuotoisuutta tukevat rekrytointikäytänteet
	Tukea ilmaiseva johtamisviestintä

Tiedon jakaminen monimuotoisuudesta nähtiin tärkeänä keinona tukea yhdenvertaista organisaatiokulttuuria. Seuraavat aineistoesimerkit kuvaavat sitä, kuinka ymmärryksen lisääminen koettiin tärkeänä, ja kuinka ylellä on pyritty koulutusten kautta lisäämään tiedon jakamista monimuotoisuudesta.

“Ja siinä sen ymmärryksen lisääminen yleensäkin monimuotoisuudesta on varmaan se ensimmäinen askel, et luodaan yhteinen kieli sille että mitä sillä tarkoitetaan, miten se näyttäytyy arjessa ja sitä kautta myös ymmärrys lisääntyy.” H2

“Kaikille uusille esihenkilöille tarjotaan valmennuskokonaisuutta --. Niin siellä niin kun tavallaan pyritään rakentamaan sitä että miten esihenkilönä rakennat sitä hyvää työkuulttuuria, joka on siis yhdenvertainen ja luottamukseen perustuva.” H4

Myös *monimuotoisuuden yhteinen merkityksentäminen* koettiin tärkeänä keinona tukea yhdenvertaisuutta. Seuraavissa esimerkeissä haastateltavat kuvaavat sitä, kuinka monimuotoisuus ja siihen liittyvät teemat ovat paljon esillä, mutta niistä tulisi keskustella enemmän, jotta monenkirjavat merkitykset yhtenäistyisivät. Haastateltavat esittivät

ratkaisuksi yhteistä merkityksentämistä siitä, kuinka tällaista keskustelua tulisi käydä – mutta toisaalta nostivat myös esiin sen, kuinka yhteisesti sovitut säännötkään eivät aina takaa sitä, että kaikki noudattaisivat niitä. Myös sääntöjen noudattamisen yhteinen merkityksentäminen olisi siis mahdollisesti paikallaan.

“Otan tästä kiinni, ensinnäkin H4, kyllä mulla on ihan sama kokemus että joka puolella se [monimuotoisuus] pulpahtaa ja pitkin taloo se on todella pinnalla. Mutta toi mitä H3 sano, että se ymmärretään eri tavalla, niin se on kyllä semmonen mikä vaatis meillä lisää keskustelua.” H5

“Varmaan myös toimintatapana että siis ihan jotkut niinku keskustelun säännöt [olisi] auki kirjoitettuna. Koska välillä me ollaan sellaisessa jotenkin limbossa, että monimuotoisuuden nimissä pitää jotenkin sallia kaikki ajatukset ja mä nyt oon vaan tällainen ja mä en voi jotenkin itseäni estää.” H4

“Jos lähtee täältä oikeasta reunasta [lukee väitteen Flinga-työkalulta] ”emme salli syrjintää, ahdistelua tai kiusaamista” niin kaikki varmaan sitä mieltä, että juu ei sallita. Mut melkein väitän et sit jokainen tietää yhden Lassen tai Lissun joka on ollut työyhteisössä – käyttäytynyt epäasiallisesti tai käyttänyt sellasta kieltä mikä ei oo sallittua ja on menty sen taakse, että ”se on muuten niin hyvä tyyppi”. Ja siinä yhteinen skarppaaminen siihen, että se on nollatoleranssi joka kohdassa.” H2

Monimuotoisuutta tukevat rekrytointikäytännöt nostettiin keinona tukea yhdenvertaisen organisaatiokulttuurin rakentumista. Sekä työpaikkailmoitusten kieli että työpaikkailmoitusten saavutettavuus herättivät keskustelua. Haastateltavat pohtivat, että ehkäpä yhdenvertaisuutta voisi tukea työpaikkailmoitusten saavutettavuuden lisäämisellä, esimerkiksi tarjoamalla ilmoituksia myös muilla kielillä sekä jakamalla niitä laajemmin erilaisille foorumeille. Myös monimuotoisuusasiantuntijoiden rekrytointi nostettiin keinona lisätä tarvittavaa tietoa ja ymmärrystä monimuotoisuudesta.

“Että jos on aina rekryilmoitukset suomeksi vaikka ei välttämättä tarvitsisi suomenkielen taitoa – ainakaan täydellistä suomenkielen taitoa – siinä tehtävässä niin se on yks... Samoin se että mihin rekryilmoituksia jaetaan, onko ne niinku aina tiettyihin korkeakouluihin vaikka tai tietyille jonnekin job boardille vai löydetäänkö me niin kuin muita foorumeja ja kumppaneita joiden kautta voitaisiin laajentaa sitä mihin niinku viesti menee siitä, että Ylelle voisi tulla töihin.” H4

“No mä esimerkiksi tiedän tonne [yksikkö-]toimitukseen on tulossa kaksi monimuotoisuusasiantuntijaa nyt kevääksi... auttamaan vaan niin toimituksia vielä jotenkin arjessa siinä erityisesti sisältöjen monimuotoisuuden suhteen.” H4

Osaavalla, *tukea ilmaisevalla johtamisviestinnällä* nähtiin olevan suuri merkitys yhdenvertaisen organisaatiokulttuurin tukemisessa erityisesti turvallisen viestintäilmapiirin luomisen osalta. Johtajan velvollisuutena nähtiin tietyt vuorovaikutuksen koordinoinnin taidot kuten kaikkien osallistaminen, erilaisten mielipiteiden arvostuksen ilmaiseminen, turvallisen viestintäilmapiirin luominen sekä yleinen tuen saatavuudesta viestiminen. Seuraavat aineistoesimerkit kuvaavat johtamisviestinnän roolia yhdenvertaisen organisaatiokulttuurin rakentumisen tukemisessa.

“[lukee Flingasta] ”Millaiset toimintatavat tukisivat yhdenvertaisuuden kokemusta?” Varmaan just siltä esihenkilöltä se, että todella aktiivisesti ajattelee sitä että jokaista yhteisön jäsentä kuullaan ja pyrkii sitten niitä hiljaisempiakin rohkaisemaan kommunikointiin että he saavat äänensä kuuluville. Tai jos huomaa että tässä nyt on joku tietty vallitseva mielipide – uskaltaako toisin ajatteleva sanoa jotain – niin pyrkii luomaan sen turvallisen tilanteen, jossa näin voi tehdä. Ja sillä tavalla osoittaa sen erilaisten mielipiteiden ja erilaisten ihmisten arvostamisen.” H5

“Ja sitten vielä se turvallinen ympäristö, että uskaltaa nostaa esiin, että se kynnyks on matalalla että ”hei mä haluaisin mä tarvisin tällaisen jonkun erikoistuolin koska mulla on vaikka joku skolioosi tai jotain muuta.” H4

“Meillä pitää siis olla ikään kuin selkeät tuki – onko se tukimuoto oikea sana – mutta tavat millä voi – jos sulla on jotain niinkun fyysisiä esteitä, jos sinulla on kielellisiä haasteita, jos sulla on niinku neuropsykiatrisia, että sä tarvitset jotain niinku eri tavoin työn – ei ees tukea vaan sun pitäis eri tavalla tehdä työtä – niin että ne millä tavalla, miten työnantaja voi siinä tukea ja tulla vastaan. Niin ne pitäisi vain olla listattu ja selkeästi ja saatavilla.” H4

5.2.2 Esihenkilöiden käsityksiä

Tässä alaluvussa käsitellään tulokset esihenkilöiden yksilöhaastatteluista. Haastatteluissa pyrittiin saamaan selville haastateltavien käsityksiä monimuotoisuudesta ja organisaatiokulttuurin rakentumisesta erityisesti esihenkilöiden näkökulmasta. Kaikkien haastateltavien käsitykset ja näkemykset olivat suhteellisen samankaltaisia, eikä suuria ristiriitoja ilmennyt.

Organisaatiokulttuurin rakentumista käsiteltiin vahvasti hierarkian kautta, ja organisaatiokulttuurin muutosta puolestaan korostamalla aktiivista tekijyyttä sekä rakenteiden että arjen vuorovaikutuksen näkökulmista. Kuten alla olevassa taulukossa (taulukko 5) näkyy,

esihenkilöiden haastatteluissa esiintyi samanaikaisesti käsitys *johdosta organisaatiokulttuurin rakentajana* sekä pyrkimys *matalan hierarkkisuu den ideaaliin*. Organisaatiokulttuurin muuttamisen ajateltiin olevan mahdollista tekemällä muutoksia joko *rakenteiden ja käytänteiden tasolla* tai *työyhteisön vuorovaikutuksen tasolla*.

TAULUKKO 5 Esihenkilöiden käsityksiä organisaatiokulttuurin rakentumisesta ja muutoksesta

Organisaatiokulttuurin rakentuminen hierarkkisessa organisaatiossa	Johto organisaatiokulttuurin rakentajana
	Matalan hierarkian ideaali
Organisaatiokulttuurin muuttaminen	Rakenteet ja johtamiskäytännöt
	Työyhteisön vuorovaikutus

Organisaatiokulttuurin rakentuminen hierarkkisessa organisaatiossa

Johto organisaatiokulttuurin rakentajana. Organisaatiokulttuurin nähtiin rakentuvan toisaalta kaikissa vuorovaikutustilanteissa, mutta toisaalta rakentumisessa iso valta koettiin olevan johdolla. Ylemmän johdon ja esihenkilöiden toiminnalla sekä esimerkillä nähtiin olevan suuri vaikutus siihen, millaiseksi organisaatiokulttuurit muodostuvat. Haastatteluissa tuli esille se, kuinka lainkin puitteissa tietynlaisissa organisaatioissa on oltava selkeä ”marssijärjestys” erityisesti vastuukysymysten osalta. Seuraavat aineistoesimerkit kuvaavat johdon painavaa roolia organisaatiokulttuurin rakentumisessa.

”Sit ei pidä väheksyä myös esimerkkiä, et hyvä esimerkki tästä on se et halutaanko me luoda sellainen organisaatiokulttuuri, missä ihmisten työhyvinvoinnilla on merkitystä vai tehdäänkö niska limassa hommia. Kumpiakkin media-alalta löytyy, kummatkin voi olla merkityksellisiä omalla tavalla, en sano että jompikumpi on niinku – no joo kyllä nyt ihmisten työhyvinvointiin pitää kiinnittää huomiota, et se on se ”oikee” tapa. -- Mutta pointti: jos sä [esihenkilönä] sanot niin, mutta oot hirveen kiireellinen, stressaantunut ja työpaikalla 7–19, niin se ei oo hirveen uskottavaa. Et pitää elää todeksi niitä ajatuksia.” H6

”Mutta sit rupesin miettimään kuka oikeesti rakentaa organisaatiokulttuuria. Jos ajattelen omaa työtehtävää niin kyllähän uutisorganisaatio kuitenkin on hierarkkinen, sen on oltavakin sen takia että meillä on lain mukaankin jo on oltava vastaava päätoimittaja. Marssijärjestys siinä, että jos mokataan pahasti, niin ketkä menee oikeuteen -tyyppisesti. Siinä on oltava se tietty polku. Ja on niinku nimen

julkaisemiskysymyksiä, jossa jonkun on sanottava se viimeinen sana, että laitetaanko se nimi julki vai eikö laiteta.” H8

Matalan hierarkian ideaali. Vaikka haastatteluissa nousi esille Yleisradion organisaation hierarkisuus, haastateltavat puhuivat runsaasti myös pyrkimyksestä matalaan hierarkiaan omissa tiimeissään, ja tekivät näin eroa “Yleisradion organisaatiokulttuurin” ja oman tiiminsä välille. Autonomiaa ja vastuun jakamista pidettiin tärkeinä. Haastateltavat kuvasivat organisaatiokulttuurin ja ryhmän jaetun identiteetin olevan toisiinsa kietoutuneita, ja täten pitivät myös yhteisten arvojen aktiivista merkityksentämistä tärkeänä. Alla olevat aineistoesimerkit kuvaavat haastatteluissa esiintynyttä matalan hierarkian ideaalia.

“[Haastateltavan toimituksessa] organisaatiokulttuuriin on pitkälti liittynyt paitsi että on moniammatilliset tiimit, [niin myös se, että] porukka on aika autonomista. Tekemisen ja luovuuden vapaus on aika keskeisiä. Se tarkoittaa että on välillä aika spontaaniakin se toiminta. Pyritään sellaseen nopealiikkeisyyteen. -- Et sitä me ollaan pyritty tekemään että samanaikaisesti säilytetään se autonomia ja säilytetään se luovuus, säilytetään valtaosa siitä liikkuvuudesta.” H6

“Oon ite pyrkinyt semmoiseen antihierarkiaan, että meillä jokaisella pitää olla oma selkeä rooli ja vastuualue ja sen vastuun mukana tulee myös valtaa tehdä päätöksiä omasta alueestaan. Mä itse nään meidän toimituksen semmoisena että jokaisella on se oma hiekkalaatikko, minkä sisällä ne saa tehdä ihan mitä vaan haluaa. Mutta se sellainen roolin raamittaminen tuo turvaa: Mä tiään et mä teen tätä, mun ei tarvitse huolehtia mistään muusta. -- Minulla on esihenkilön vastuu – minä olen vastuussa ihmisistä ja ihmisten palkasta ja päätöksistä ja muusta... mutta sellainen tietynlainen pomokulttuuri tai hierarkia on mulle aika vierasta.” H7

Organisaatiokulttuurin muuttaminen

Rakenteet ja johtamiskäytänteet. Organisaatiokulttuurin muuttamisen koettiin olevan mahdollista muuttamalla rakenteita ja käytänteitä. Erityisesti johtamiseen liittyvät käytänteet sekä uusien työsuhteiden solmiminen ja vanhojen päättäminen nähtiin keinoina muuttaa organisaatiokulttuuria. Seuraavat aineistoesimerkit kuvaavat näitä.

“Mutta sitten mun näkemys on kyllä se että autonomian johtaminen on johtamista. Sekin vaatii johtamisrakenteita ja se vaatii niinku määrätietosta duunii.” H6

“Että usein me palkataan ihmisiä silleen että mitä uutta ne toisi meille –ajatuksella. Sen sijaan että joku saattaa olla teknisesti super pätevä, mutta me nähdään että hän on vaikka vanhempaa koulukuntaa tai tekee sitä samaa mitä monet meillä jo osaa, niin sit me mieluummin palkataan se tyyppi, joka voi olla pienempi riski et hän ei ehkä oo niin taitava näissä jutuissa mut et tässä on tosi mielenkiintoinen näkökulma ja että hän toisi tähän tiimiin uutta. Uutta asiaa, uutta virtaa, uusia näkökulmia. Niin sillä lailla yritän itse rakentaa organisaatiota et se olisi mahdollisimman rikas.” H7

“Kyllähän sen kaltaisen tilanteen... sen [ikävän tai huonon] kaltaisen organisaatiokulttuurin muutos vaatii myös sitä että väkeä vaihtuu.” H8

Työyhteisön vuorovaikutus. Organisaatiokulttuurin muuttamisen nähtiin olevan mahdollista myös työyhteisön vuorovaikutuksen tasolla esimerkiksi yhteisen merkityksentämisen, sekä erilaisten viestinnällisten keinojen kuten toiston kautta. Haastateltavat kuvasivat positiivisen viestintäilmapiirin tavoiteltava osa organisaatiokulttuuria. Yhteisesti muodostetut pelisäännöt sekä kehujen jakaminen nostettiin esille keinoina rakentaa ja ylläpitää positiivista viestintäilmapiiriä. Seuraavat aineistoesimerkit kuvaavat sitä, kuinka haastateltavat kuvasivat organisaatiokulttuurin rakentumista ja rakentamista vuorovaikutuksen tasolla.

“Sehän se mielikuva on, että nyt mä oon sanonut tän ääneen, kaikki ymmärtää. Ja loppujen lopuksi puolet ei oo edes kuullut mitä sä oot sanonut. Varsinkin jos oot jossain etäkokouksessa. [sanoo painokkaasti] Toisto. Et ei voi vaan kerran tehdä sääntöjä ja printata niitä seinälle, vaan sun pitää oikeesti puhua siitä aiheesta ja myös antaa esimerkkiä siitä aiheesta.” H7

“Totta kai se tapahtuu kaikissa meidän jokapäiväisissä uutiskokouksissa ja muissa että miten niissä puhutaan: Pääsevätkö kaikki yhtä lailla ääneen? Ketkä hallitsee ilmatilaa keskustelussa ja annetaanko hiljaisimpienkin puhua? Osoitetaanko kiinnostusta sitä kohtaan mitä sanottavaa heillä olisi – vaikka he eivät niinku olisi virtuaalikäsi pystyssä ja niin edepäin. Et ne on tietysti sellasii foorumeita missä sitä rakennetaan sitä organisaatiokulttuuria – tai ylläpidetään. Mutta ihan sit kaikki ne hetket, mitä ollaan toistemme kanssa tekemisissä.” H8

Yhdenvertainen organisaatiokulttuuri ja sen tukeminen

Esihenkilöiden haastatteluissa yhdenvertainen organisaatiokulttuuri nähtiin olemukseltaan dynaamisena. Yhdenvertaisuus nähtiin tavoiteltavana arvona, jonka merkityksellisyys tunnustettiin kaikissa haastatteluissa. Esihenkilöiden käsitykset yhdenvertaisen organisaatiokulttuurin rakentumisesta ja tukemisesta jäsenyivät seuraaviksi kategorioiksi:

Tasavertaiset käytänteet, Monimuotoisuuden tunnistaminen, Monimuotoiset sisällöt sekä Johtajan viestintäosaaminen.

TAULUKKO 6 Esihenkilöiden käsityksiä yhdenvertaisesta organisaatiokulttuurista ja sen tukemisesta

Yhdenvertainen organisaatiokulttuuri ja sen tukeminen	Tasavertaiset käytänteet
	Monimuotoisuuden tunnistaminen
	Monimuotoiset sisällöt
	Johtajan viestintäosaaminen

Tasavertaiset käytänteet. Haastateltavat nostivat tasavertaiset käytänteet tärkeiksi keinoiksi vaikuttaa yhdenvertaisuuteen organisaatiokulttuurissa. Avoimuus ja läpinäkyvyys päätöksenteossa koettiin lisäävän kokemusta yhdenvertaisuudesta. Haastateltavat kokivat, että kaikille tulisi tarjota yhtäläisesti mahdollisuuksia osallistua erikoistyötehtäviin, ja näiden valintaperusteet pitäisi avata selkeästi. Esille nostettiin myös esimerkkinä palkkojen tasavertaisuus. Yhdenvertaisuutta mahdollisesti heikentäväksi tekijäksi nostettiin muun muassa suomen kielen vaatimus tietyissä pesteissä.

“Kyl toi avoimuus sit varmasti on yks ihan keskeinen, koska työyhteisössä ihmisillä pitää olla yhdenvertaiset mahdollisuudet päästä esim erikoistehtäviin aina silloin tällöin. -- Kaikilla pitää olla yhtäläinen mahdollisuus oppia työssä uutta, päästä koulutuksiin. Et ne ei voi mennä tiskin alta asiat, semmonen hyvin voimakkaasti ruokkii epätasa-arvon kokemusta jos on yhtään semmonen fiilis että ”taas tolle, muttei mulle, miksei multa kysyty oonko kiinnostunut”” H8

“Mut tosi tarkkaan esimerkiksi HR:n kanssa katotaan nää tehtäväkohtaiset palkat, että ne on linjassa. Et samasta työstä ei esimerkiksi saa eri palkkaa, vaan siinä on se TES:n määrittelemä palkkaluokka.” H7

Monimuotoisuuden tunnistaminen. Monimuotoisuus puheenaiheena nähtiin hyvin läpileikkaavana ja itsestään selvänä asiana haastateltavien työyhteisöissä. Haastateltavien käsitykset monimuotoisuudesta olivat hyvin monipuolisia, ja aiheesta oli selvästi puhuttu työyhteisössä runsaasti. Tapa, jolla monimuotoisuutta käsiteltiin on kytköksissä luvussa 3.2 esitellyn monimuotoisuuden johtamisen *Yhdenvertaiset mahdollisuudet* -suuntauksen kanssa.

Monimuotoisuutta pidettiin siis itsessään jo arvokkaana asiana, ja se haluttiin ottaa huomioon omassa johtamistyylissä esimerkiksi olemalla tietoinen omista ennakkoluuloista.

“Ajattelen, että se [monimuotoisuus] liittyy merkittävällä tavalla mun työhön nykypäivänä. Paitsi organisatorisena asiana – jonain, mitä meidän pitää Ylen sisällä pystyä edistämään – mutta tietysti myös journalistisena asiana, niinku juttujen lähteenä itsessään. Ja sitten niinku kaikkien juttujen osatekijänä, että mitä kerrotaan, kenen näkökulmasta, kuka pääsee ääneen... tää on ihan keskeistä pohdintaa nykypäivänä.” H8

“Meillähän on aika [henkilöstön suhteen] nuori toimitus ja me ollaan media-alalla. Niin musta se on jotenkin aika, lähes automaattista että ollaan hyvin avoimielisiä ihmisiä. Ja tunnustetaan ja ymmärretään ihmisten monimuotoisuus siinä että ketään ei yksinkertaisesti millään tasolla syrjitä. Että meillä ei oo mikään ongelma se että minkä värinen iho on, onko painoa enemmän vai vähemmän, tai kuuluuko sukupuolivähemmistöön tai onko pyörätuolin kyydissä. Itse koen sen semmoiseksi, että onneksi meidän porukassa se on hirveen luontaista.” H7

Monimuotoiset sisällöt. Monimuotoisuudesta keskustellessa nostettiin aina esiin sekä henkilöstössä ilmenevä monimuotoisuus, että Ylen tuottamissa sisällöissä ilmenevä monimuotoisuus. Sisältöjen ja henkilöstön monimuotoisuus koettiin siis kiinteästi yhteen kietoutuneina. Haastateltavat nostivat esille sen, että monimuotoiset sisällöt vaativat monimuotoista tekijyyttä.

“Se [monimuotoisuus] on ollut paitsi puheenaiheena, niin myöskin ihan toiminnassa näkynyt tosi laajasti. Sisältökeskusteluissa, rekrytoinneissa tai rekrytointikeskusteluissa, ja sitten myöskin tuon organisaatiokulttuurin ja keskustelukulttuurin luomisessa, ja semmoisen niinku turvallisen ja erilaisista lähtökohdista tulevien ihmisten tarpeet huomioon ottavan keskustelu- ja kokouskulttuurin luomisessa.” H6

“Mitä se tarkoittaa että millaista edustusta meillä on sekä meidän työntekijöissä – kameran ja mikrofonien takana ja edessä ja sitten myöskin sitä että millaisia vieraita meillä on että miten me representoidaan porukkaa.” H7

“...siis totta kai se lähtee myös jonkun verran meidän tekijöistä, jotka on nuoria, joilla on nuorille ihmisille tyypillinen arvomaailma monesti, mutta se on erityisesti niinku yleisö- tai asiakaslähtöistä eli nuori yleisö on monella tapaa monimuotoisempaa, mutta myös tietoisempia siitä monimuotoisuudesta kuin vanhemmat yleisöt Suomessa.” H6

Johtajan viestintäosaaminen. Yhdenvertaisuuden toteutumisessa merkittävänä tekijänä nähtiin johtajan viestintäosaaminen. Tämä on linjassa esihenkilöiden käsityksien sekä luvussa 4.2.1 esiteltyjen monimuotoisuuden parissa työskentelevien Ylen työntekijöiden käsityksien kanssa. Johto ja esihenkilöt koettiin merkittävinä organisaatiokulttuurin rakentajina sekä yhdenvertaisuuden mahdollistajina heidän viestintäosaamisensa kautta. Johtajien viestintäosaamisessa kiinnitettiin huomiota esimerkiksi viestinnän mukauttamiseen, supportiiviseen viestintään, luottamuksen rakentamiseen sekä turvallisen viestintäilmapiirin luomiseen. Ensimmäisessä esimerkissä haastateltava kertoo, miksi johtajan tulisi kiinnittää huomiota viestinnän mukauttamiseen ja toisessa esimerkissä haastateltava kuvaa puolestaan turvallisen viestintäilmapiirin rakentamisen tärkeyttä.

“Tosi pienellä voi mokata. Jättää niinku haavan organisaatiokulttuuriin pitkäksi aikaa – vaikka ei olisi välttämättä tarkoittanut tilannetta niin.” H8

“Et jotenkin se turvallinen olo siitä että ihminen voi tehdä päätöksiä oma elämänsä ja oma hyvinvointi edellä. Eikä silleen et ne aattelee et ne on mulle velkaa jotain. Tai työlle velkaa tai identiteetilleen...Et jotenkin se, että te olette tärkeitä tyyppejä. Ja teidän pitää pitää omasta tärkeydestänne huolta. Mitään ei tartte pelätä jos haluaa ajatella asioita ja tulla juttelee. Se psykologinen turvallisuus on mulle niin tärkeitä.” H7

6 POHDINTA

Tässä maisterintutkielmassa pyrittiin monimuotoisuusdiskursseja tunnistamalla kuvaamaan sitä, miten Ylellä merkityksennetään monimuotoisuutta. Tavoitteena oli myös kuvata ja ymmärtää jäsenten käsityksiä siitä, miten viestinnässä voidaan tukea yhdenvertaisuutta edistävän organisaatiokulttuurin rakentumista. Monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden teemat olivat vahvasti läsnä tutkimuksessa käsitellyissä teksteissä sekä selkeästi haastateltaville puheenaiheina tuttuja.

Tuloksissa esiintyy monia mielenkiintoisia monimuotoisuusdiskursseja. Ylen toimintaa ohjaavissa asiakirjoissa Ylen todetaan kuuluvan kaikille, mutta erityisesti kaikille suomalaisille. Onkin kiinnostavaa pohtia sitä, voidaanko tämä *Kaikkien Yle* -diskurssi kokea poissulkevana. Teksteissä ei käy selkeästi ilmi mitä suomalaisuudella lopulta tarkoitetaan, ja miksi sitä korostetaan samalla kun todetaan Ylen kuuluvan kaikille. Työntekijöillä on puolestaan selkeästi halua lisätä tietoa monimuotoisuudesta, ja tällä tavoin edistää yhdenvertaisuutta. Oli mielenkiintoista, kuinka monimuotoisuus nähtiin asiana, joka samaan aikaan kosketti ja ei koskettanut puhujia itseään. Haastateltavat kuvasivat yleläisiä homogeeniseksi joukoksi, jonka sisällä kuitenkin on paljon erilaisuutta esimerkiksi osaamisen näkökulmasta. Samankaltaista paradoksaalisuutta löytyi myös käsityksissä organisaatiokulttuurin rakentumisesta.

Organisaatiokulttuurin paradoksaalisuus ja Neljä virtaa

CCO:n Neljän virran näkökulman mukaisesti tuloksia voi tulkita neljän eri virtauksen kautta: jäsenyysneuvotteluiden, organisaation itsestrukturaation, toiminnan koordinoinnin sekä organisaation institutionaalisen asemoinnin kautta. Voidaan todeta, että näiden virtausten tai vuorovaikutuskontekstien erottelu on aina hieman keinotekoista, sillä todellisuudessa ne voivat esiintyä samanaikaisesti. Kaikki Neljän virran osa-alueet ovat edustettuina tuloksissa.

Jäsenyysneuvotteluilla viitataan vuorovaikutustilanteisiin, joissa organisaation jäsenet neuvottelevat ryhmän sisäisistä rajoista ja statuksista henkilöiden ja ryhmien välillä. Jäsenyysneuvotteluprosessi tulee näkyväksi erityisesti uuden työntekijän liittyessä organisaatioon. (Vasquez & Schoeneborn 2018, 5.) Tutkielman tuloksissa tähän prosessiin viitataan esimerkiksi kohdassa, jossa puhutaan uuden työntekijän mahdollisuudesta muuttaa olemassa olevaa organisaatiokulttuuria. Ottaen huomioon sen, että uuden työntekijän työyhteisöön kiinnittyminen sisältää monia erilaisia aikaa ja energiaa vieviä prosesseja, jotka sisältävät paljon epävarmuutta (Rajamäki & Mikkola 2020, 69–82), onkin mielenkiintoista, kuinka paljon valtaa uudella työntekijällä nähdään olevan. Vaikka sosiaalista valtaa sinänsä olisi, voi uuteen työhön liittyvä epävarmuus toimia toisaalta esteenä käyttäen valtaa esimerkiksi muuttamaan vankkoja olemassa olevia toimintatapoja työyhteisössä.

Itsestrukturaatiolla tarkoitetaan vuorovaikutusprosesseja, joissa pyritään luomaan jaettua ymmärrystä organisaation toimintatavoista (Vasquez & Schoeneborn 2018, 5). Tuloksista näitä prosesseja heijastivat kohdat, joissa puhuttiin organisaatiokulttuurin muuttumattomuudesta sekä yhdenvertaisen organisaatiokulttuurin edistämisestä yhteisen merkityksentämisen kautta. Organisaatiokulttuurin muuttumattomuus koettiin olevan seurausta toistuvista toimintatavoista, joita monesti tiedostamatta toistetaan – voidaan siis ajatella, että tällaisella toistolla luodaan jaettua ymmärrystä siitä, kuinka työyhteisössä “tulisi toimia”. Toisaalta organisaatiokulttuuria koettiin voitavan muuttaa yhteisen merkityksentämisen kautta: käytännössä keskustelemalla yhteisesti siitä, kuinka tulisi toimia. Kiinnostavaa oli, kuinka paradoksaalisesti organisaatiokulttuuri nähtiin ylipäätään sekä muuttumattomana että dynaamisena – samaan aikaan.

Haastateltavat itsekin mainitsivat, että Ylen sisällä on paljon pitkiä työuria, jolloin nämä jopa vuosikymmeniä saman organisaation sisällä työskennelleet työyhteisön jäsenet mahdollisesti ylläpitävät joitain perinteitä, ja heillä on myös valtaa organisaatiokulttuurin muutoksessa. Esihenkilöiden vastuulla voisi kuitenkin todeta olevan sellaisen ympäristön luominen, missä työntekijät kokevat itsensä aktiivisina toimijoina, ja näin ollen myös yhdenvertaisuus tukisi itse itseään.

Toiminnan koordinointi puolestaan viittaa vuorovaikutustilanteisiin, jotka sisältävät neuvottelua organisaation tai ryhmän jäsenten keskinäisistä vastuualueista (Vasquez & Schoeneborn 2018, 5). Toiminnan koordinointi näkyy tuloksissa erityisesti organisaatiokulttuurin muutokseen liittyvissä keskusteluissa, joissa nousi vahvasti esiin johtajien vastuu. Vaikka osassa esihenkilöiden haastatteluista korostui pyrkimys matalaan hierarkiaan, etenkin yhdenvertaisuuden edistämässä johtajan esimerkki ja viestintäosaaminen nähtiin erittäin tärkeänä. Täytyykin muistaa, että vaikka työyhteisössä olisi matalan hierarkian ideaali, esihenkilöasema tarjoaa silti aina valtaa sekä vaikuttaa yhteisön sääntöjen ja normien toteutumiseen että muokata arjen työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta.

Institutionaalisella asemoinnilla tarkoitetaan viestintää, jossa organisaatio tekee näkyväksi asemaansa suhteessa sen sidosryhmiin (Vasquez & Schoeneborn 2018, 5). Tuloksissa institutionaalinen asemointi korostui erityisesti monimuotoisuutta ja tasa-arvoa käsiteltäessä. Oli kiintoisaa, kuinka kiinteästi Ylen henkilöstön ja tuotettujen sisältöjen monimuotoisuuden nähtiin liittyvän toisiinsa. Sisältöjen monimuotoisuus nousi esille kaikissa haastatteluissa, vaikka keskustelun pääaiheena oli henkilöstön sisäinen monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus. Tämä on ymmärrettävää huomioon ottaen organisaation sisältöjä tuottavan luonteen, mutta kielii myös siitä, miten Yle tahtoo asemoida itseään muihin saman alan toimijoihin. Tasa-arvosta puhuttiin erityisen korostetusti, minkä vuoksi sen voidaan tulkita olleen tarkoituksellista, mahdollisesti jopa strategisesti tuotettua institutionaalista asemointia. Toisaalta, kuten aikaisemmin mainittua, tasa-arvon käsite on läheisesti sidoksissa yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden käsitteisiin ja näin ollen tasa-arvon korostuminen saattaa olla seurausta siitä, ettei muita tuttuja lähikäsitteitä ole paljon. On kuitenkin syytä pohtia, voiko tasa-arvon suurella korostamisella olla myös haittavaikutuksia – sillä vaikka usein tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämistyö kulkevat käsi kädessä, niin liiallisesti

korostuneena pelkkä tasa-arvon korostaminen voi viedä huomiota muulta yhdenvertaisuuden edistämistyöltä.

Organisaatiokulttuuri, sen muutos ja muuttaminen on täynnä paradokseja ja on mahdotonta osoittaa aukottomasti yhtä tahoja, joka olisi vastuussa organisaatiokulttuurin kehittymisestä tietynlaiseksi. Kuitenkin CCO:n mukaisesti organisaatiot rakentuvat vuorovaikutuksessa (McPhee & Zaug 2009, 28), mikä tarkoittaa, että kaikki yhteisön jäsenet ovat loppujen lopuksi osaltaan vastuussa siitä, millaiseksi organisaatiokulttuuri arjen tasolla kehittyy.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Miten tukea yhdenvertaista organisaatiokulttuuria?

Tässä tutkielmassa haastatelluilla Ylen työntekijöillä ja esihenkilöillä oli erityistä näkemyksellisyyttä monimuotoisuudesta ja yhdenvertaisuudesta suhteessa organisaatiokulttuuriin. Seuraavaksi on haastatteluista koottuna esitelty näiden asiantuntijoiden näkemyksiä siitä, miten voidaan tukea monimuotoisuuden tunnistavaa ja yhdenvertaisuutta rakentavaa organisaatiokulttuuria.

- **Tiedon lisääminen ja yhteinen merkityksentäminen**

Tiedon lisääminen monimuotoisuudesta, esimerkiksi koulutuksien kautta, auttaa monimuotoisuuden tunnistamista organisaatiossa. Työyhteisössä on myös aktiivisesti luotava ja neuvoteltava yhteisistä merkityksiä monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden teemoihin liittyen, jotta jaetut käsitteet, toimintatavat ja yhteinen ymmärrys aiheista olisi mahdollisimman laajaa organisaation sisällä.

- **Rakenteelliset muutokset**

Konkreettinen keino yhdenvertaisen organisaatiokulttuurin edistämiseen on varmistaa, että yhdenvertaisuutta edistetään myös rakenteiden tasolla. Erityisesti johdolla on valtaa ja vastuuta organisaatiokulttuurin muutoksessa. Kaikille työntekijöille tulisi antaa tasavertaisia mahdollisuuksia kehittyä työssään, ja esihenkilön tulisi ottaa alaisten erilaiset elämäntilanteet ja kyvyt huomioon. Lisäksi rekrytoinnissa olisi keskityttävä tasavertaisiin käytänteisiin: voidaan esimerkiksi pohtia minkälaiset vaatimukset ovat todella oleellisia työpaikkailmoituksissa, ja voidaanko työn toteutusta suunnitella työntekijän mukaan.

- **Johtajan viestintäosaaminen**

Johtajan viestintäosaamisella on suuri merkitys yhdenvertaisuuden kokemukseen työyhteisössä, ja siihen tulisi kiinnittää huomiota. Esimerkiksi tuen ilmaiseminen, työntekijöiden rohkaiseminen ja osallistaminen, turvallisen viestintäilmapiirin luominen ja luottamuksen rakentaminen ovat kaikki johtajan viestintäosaamisesta riippuvaisia.

8 ARVIOINTI

Tässä luvussa arvioidaan kriittisesti tutkimuksen toteutukseen liittyviä valintoja ja niiden vaikutusta tutkimuksen laadukkuuteen, eettisyyteen ja merkittävyyteen. Laadullista tutkimusta voidaan arvioida esimerkiksi Tracyn (2010, 840) esittelemien kahdeksan arviointikriteerin kautta, joita ovat huomionarvoinen aihe (worthy topic), tutkimuksen perusteellisuus (rich rigor), vilpittömyys (sincerity), uskottavuus (credibility), tutkimuksen resonanssi (resonance), eettisyys (ethics) ja johdonmukaisuus (meaningful coherence). Tämän tutkielman arvioinnissa hyödynnetään näistä neljää arviointikriteeriä: aiheen tärkeys, tutkimuksen perusteellisuus, merkittävyys ja eettisyys.

Ensimmäinen esiteltävä laadullisen tutkimuksen laadun arvioinnin kriteeri on aiheen tärkeys. Aiheen tärkeydellä viitataan siihen, kuinka relevantti aihe on esimerkiksi sen ajankohtaisuuden tai tutkimusasetelman kannalta. Aiheen tärkeyttä voi puoltaa myös se, mikäli aihe jätetään usein tutkimuksessa huomiotta tai se herättää tunteita lukijassa. (Tracy 2013, 231.)

Yhdenvertaisuus ja varsinkin monimuotoisuus ovat ajankohtaisia aiheita, jotka ovat usein pinnalla yhteiskunnallisessa keskustelussa. Myös työelämän kontekstissa monimuotoisuuteen on alettu viimeisen vuosikymmenen aikana kiinnittää suurempaa huomiota. Tässä tutkielmassa yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus ovat jo itsessään tärkeitä tutkimuksen aiheita, sillä niiden nähdään kytkeytyvän suoraan ihmisarvon kunnioittamiseen ja ihmisoikeuksien ylläpitämiseen. Yhteiskunnallisessa keskustelussa etenkin monimuotoisuus aiheena saattaa herättää tunteita ja jakaa mielipiteitä, mutta tämän tutkimuksen tavoitteena oli

lisätä tietoa ja ymmärrystä mahdollisimman neutraalisti, sillä uskomme että juurikin tiedon lisääminen olisi olennaista yhdenvertaisuuden edistämisen kannalta. Yhdenvertaisuus ja monimuotoisuus ovat myös erityisen tärkeitä aiheita työelämän kontekstissa, sillä työ on merkittävä osa ihmisten elämää ja siellä kohdattu inklusio tai eksklusio vaikuttaa ihmisten kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Toki pitää ottaa huomioon, että tämän työn tutkimusasetelma on tarkoin rajattu, eikä tutkielma pyri tai pystyisikään ratkaisemaan isossa mittakaavassa työelämän yhdenvertaisuuteen liittyviä ongelmia.

Yle oli tutkimuksen kontekstiksi luonteva ja perusteltu valinta. Yle vaikuttaa moniin ihmisiin niin sisältöjen tarjoajana kuin työnantajana. Ylen tarkoitus on sisältöjensä puolesta palvella kaikkia, minkä vuoksi onkin kovin tärkeää tehdä tutkimusta yhdenvertaisuudesta yhtiön sisällä. Ylen yhteyshenkilön kanssa käydyissä keskusteluissa kävi ilmi, että organisaation sisäinen DEI-kehitystyö (Diversity, Equity and Inclusion) on varsin alussa, eikä esimerkiksi koottuja yhteisiä ohjesääntöjä ja periaatteita ole vielä muodostettu. Tämän työn tuloksista voi olla apua organisaatiolla tähän kehitystyön jatkamiseen, mikä osaltaan myös perustelee työn aiheen tärkeyttä. Toisaalta keskeneräisen yhdenvertaisuustyön takia tämän tutkielman ajoitus ei ole ehkä optimaalinen, sillä tutkimuksessa esiin nostetut ongelmat tai puutteet saattavat olla jo tällä hetkellä työn alla. Olisikin mielenkiintoista lukea juurikin näitä uusia yhdenvertaisuuteen liittyviä sisäisiä ohjesääntöjä, silloin kun ne valmistuvat. Pitkä organisaation sisäinen selvitys- ja kehittämistyö tarjoaa varmasti monia mielenkiintoisia näkökulmia, joita ei tässä tutkielmassa ole otettu huomioon.

Toinen käytetty arviointikriteeri on tutkimuksen perusteellisuus. Tutkimuksen perusteellisuudella tarkoitetaan koko tutkimusprosessin huolellista läpiviemistä niin, että prosessiin on käytetty tarpeeksi aikaa ja muita resursseja. Konkreettisesti perusteellinen tutkimus tulee näkyväksi siinä, että työn tavoitteet ovat linjassa työn muun kontekstin kanssa, aineistoa on kerätty tarpeeksi, ja käytetyt aineiston keruun ja analysoinnin prosessit ovat tarkoituksenmukaisia. (Tracy 2013, 231–232.)

Tässä tutkielmassa kahden tutkijan resurssit hyödynnettiin tehokkaasti, minkä ansiosta aineistoa voitiin kerätä ja analysoida monipuolisesti. Tutkielmassa oli kaksi isoa aihetta, mitkä näkyvät niin tavoitteen kaksiosaisuudessa kuin tutkimuskysymystenkin määrässä. Tutkielmassa käytettiin kolmea aineistonkeruumenetelmää sekä kahta analyysimenetelmää.

Aineisto oli rikas, ja sitä tarkasteltiin perusteellisesti. Jokaisessa työn vaiheessa pyrittiin noudattamaan huolellisuutta. Tutkimusasetelmaa työstettiin ja tarkennettiin läpi työskentelyprosessin, jotta työn tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät olivat aina linjassa keskenään. Myös aineistonkeruu sekä analyysit suoritettiin huolellisesti. Haastatteluihin valmistauduttiin perusteellisesti, ja etenkin yksilöhaastatteluissa haastattelurunko luotiin mahdollisimman selkeäksi, jotta haastattelijat toimisivat samalla tavalla omissa erillisissä haastatteluissaan. Analyysikiirroksia tehtiin useampia ja kaikkiin analyysihin hyödynnettiin molempia tutkimuksen tekijöitä. Toki useampi tekijä vaatii paljon merkitysten yhteensovittamista ja sisältää aina riskin siitä, että esimerkiksi aineistoa analysoitaessa merkitykset eivät aina ole täysin jaettuja.

Menetelmällisten valintojen tarkoituksenmukaisuutta arvioitaessa voidaan kiinnittää huomio haastattelumenetelmään sekä haastateltavien valintaan. Ryhmähaastattelu tarjosi tähän tutkielmaan merkityksellisen näkökulman, mutta on otettava huomioon aiheen sensitiivisyys, ryhmässä keskustellessa haastateltavat eivät välttämättä ole halunneet jakaa kaikkia työyhteisöön liittyviä ajatuksiaan. Myös ryhmähaastattelun osallistujien suhdetta tutkielman muuhun aineistoon on syytä pohtia. Haastateltaviksi valikoitui monimuotoisuuden parissa työskenteleviä Ylen työntekijöitä, tällöin on siis myös hyvin mahdollista, että jotkut näistä haastateltavista ovat olleet mukana työstämässä tämän tutkielman toiseksi aineistoksi valikoituneita julkisia toimintaa ohjaavia asiakirjoja, joissa käsitellään monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden teemoja. Ryhmähaastattelun osallistujia hankkiessa pohdittiin sitä, tulisiko haastateltavien olla saman tiimin jäseniä, sillä menetelmäkirjallisuudessa todettiin samankaltaisten ja toisillensa tuttujen ihmisten olevan avoimempia ryhmähaastattelussa. (Tracy 2013, 167–168.) Kuitenkin tässä tultiin siihen tulokseen, että haastateltavien samankaltaisuus on perusteltavissa työpaikan ja työtehtävien mukaan.

Kolmas käytetty arviointikriteeri on tutkimuksen merkittävyys. Tutkimuksen merkittävyys liittyy kiinteästi tutkimuksen tulosten merkittävyyteen. Mikäli tutkimuksen tulokset laajentavat aikaisemman tutkimuksen rajoja rakentamalla uutta tietoa tai kritisoiivat olemassa olevaa tutkimusta, voidaan tutkimuksen ajatella olevan merkittävä (Tracy 2013, 240). Tutkimuksen merkittävyyttä voi perustella myös sillä, miten tutkimuksessa on sovellettu jotain teoreettista näkökulmaa uudessa kontekstissa (Tracy 2013, 241). Toki on muistettava,

että kyseessä on maisterintutkielma, joten tutkimuksen suuri merkittävyys tiedeyhteisölle ei työn laajuuden kannalta ajateltuna ole realistista.

Tutkielmassa on kuitenkin sen merkittävyyttä lisääviä elementtejä. Tutkielmassa yhdistellään aiheita ja näkökulmia uusilla tavoilla. Monimuotoisuusdiskursseja ei ole tutkittu paljon, etenkin Suomessa, mikä tekee siitä merkittävän näkökulman. Lisäksi yhdenvertaisuutta ja CCO:n viitekehystä ei ole tutkimuksessa yhdistelty toisiinsa aikaisemmin. Tämän työn tulosten voidaan nähdä olevan merkittäviä Ylelle ja muille mediataloille kehitystyössä kohti yhdenvertaisempia organisaatioita. Tutkielman voisikin ajatella olevan mittapuussaan merkittävä kipinä tärkeän aiheen lisätutkimukselle.

Viimeinen tässä työssä käytetty arviointikriteeri on eettisyys. Eettinen tutkimus pyrkii läpi tutkimusprosessin ottamaan huomioon erilaisten menetelmällisten, tilannekohtaisten ja suhteisiin liittyvien valintojen ja toimintojen seuraukset tutkittaville. Eettisessä tutkimuksessa osallistujien tarpeiden huomioon ottaminen on tärkeää. Tutkimuksen eettisyyttä voi arvioida menetelmällisen etiikan, tilannekohtaisen etiikan ja relationaalisen etiikan kautta. (Tracy 2013, 242–245.)

Tässä työssä menetelmälliseen etiikkaan ja tilannekohtaiseen etiikkaan liittyvät valinnat kietoutuivat vahvasti toisiinsa. Menetelmällisellä etiikalla viitataan nimensä mukaisesti menetelmällisiin valintoihin, joissa pyritään rehtyytyteen, avoimuuteen ja siihen, ettei tutkimus tuota osallistujilleen harmia. Myös tutkittavien yksityisyydestä ja tutkimuksen luottamuksellisuudesta pidetään huolta. (Tracy 2013, 243.) Tilannekohtaisella etiikalla puolestaan tarkoitetaan tutkimuksen omaan uniikkiin kontekstiin sopivaa ja tarkoituksenmukaista eettistä toimintaa (Tracy 2013, 244). Tilannekohtainen etiikka on siis hyvin tutkimusriippuvaista, eivätkä samojen ohjeiden voida ajatella palvelevan erilaisia tutkimusaiheita tai -asetelmia.

Koska tutkielman kohdeorganisaatio on läpi tutkielman näkyvissä, haluttiin noudattaa erityistä varovaisuutta siinä, ettei tutkimuksesta aiheudu osallistujilleen haittaa. Tutkielmassa on pyritty siihen, että yksilöiden tunnistaminen ei olisi mahdollista. Tähän on pyritty muun muassa osallistujajoukon mahdollisimman lavealla kuvauksella ja osallistujien anonymisoinnilla sekä sillä, että aineistoesimerkkien valinnassa on käytetty erityistä

harkintaa ja varovaisuutta. Aineistoesimerkeistä pyrittiin esimerkiksi pelkistämään sellaiset kohdat, jotka olisivat lisänneet tunnistettavuutta. Aineistoesimerkit lähetettiin myös osallistujille tunnistettavuuden osalta tarkistettavaksi heidän näin halutessaan. Läpi prosessin pyrittiin myös olemaan tuottamatta harmia kohdeorganisaatiolle eli Ylelle. Toisaalta tämä pyrkimys on voinut myös vaikuttaa tutkijoiden objektiivisuuteen ja riippumattomuuteen.

Relationaalinen etiikka viittaa tutkijan ja tutkittavan välisen vuorovaikutussuhteeseen liittyvään etiikkaan. Tutkijan tulisi olla tietoinen omasta roolistaan tutkimuksen tekijänä ja kohdata tutkittavat yksilöinä, eikä vain välttämättöminä palasina tutkimuksen tulosten saavuttamiseen (Tracy 2013, 245.). Tässä tutkimusprosessissa relationaalisesta etiikasta huolehdittiin rakentamalla luottamusta osallistujien ja tutkimuksen tekijöiden välille. Tätä luottamusta rakennettiin avoimella ja informatiivisella viestinnällä osallistujien kanssa läpi tutkimusprosessin. Jokainen osallistuja on kohdattu yksilönä ja tuloksia myös käsitellään sen mukaisesti: ne eivät edusta yleistettävää Yle-massaa vaan toisistaan poikkeavien työntekijöiden yksilöllisiä kokemuksia.

KIRJALLISUUS

Alvesson, M. 2011. *The handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks: Sage.

Angouri, J. 2018. *Culture, discourse, and the workplace*. Routledge.

Appannah, A., & Biggs, S. 2015. Age-friendly organisations: The role of organisational culture and the participation of older workers. *Journal of Social Work Practice*, 29(1). 37–51

Bean, H., & Buikema, R. J. 2015. Deconstituting al-Qa'ida: CCO theory and the decline and dissolution of hidden organizations. *Management Communication Quarterly*, 29(4). 512–538.

Bell, J., & Hartmann, D. 2007. Diversity in everyday discourse: The cultural ambiguities and consequences of “happy talk”. *American Sociological Review*, 72(6). 895–914.

Dobusch, L. 2017. Diversity discourses and the articulation of discrimination: the case of public organisations. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 43(10). 1644–1661.

Espinoza, O. 2007. Solving the equity–equality conceptual dilemma: A new model for analysis of the educational process. *Educational research*, 49(4). 343–363.

Flick, U. 2018. *The Sage handbook of qualitative data collection*. Lontoo: SAGE.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Hofstede, G. 2011. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 3.

Holliday, A. 2011. *Intercultural communication and ideology*. Los Angeles: Sage.

Jokinen, A., Juhila, K., & Suoninen, E. 2016. *Diskurssianalyysi: Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Vastapaino.

Kelan, E. 2008. The discursive construction of gender in contemporary management literature. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 427–445.

Lahti, M., & Valo, M. 2017. Intercultural workplace communication. Oxford Research Encyclopedia of Communication.

McKerlie, D. 1996. Equality. *Ethics*. University of California. 106, 274–296.

McPhee, R. 2015. Agency and the four flows. *Management Communication Quarterly*, 29(3), 487–492.

McPhee, R., & Zaug, P. 2009. The communicative constitution of organizations. Teoksessa L. Putnam & A. Nicotera (toim.) *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. New York: Routledge. 21.

Mor Barak, M. E. 2000. The inclusive workplace: An ecosystems approach to diversity management. *Social work*, 45(4), 339–353.

Nieminen, K., Jauhola, L., Lepola, O., Rantala, K., Karinen, R., & Luukkonen, T. 2020. Aidosti yhdenvertaiset, Yhdenvertaisuuslain arviointi. Valtioneuvoston kanslia.

Ogbonna, E. 2019. The uneasy alliance of organisational culture and equal opportunities for ethnic minority groups: A British example. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 309–327.

Olbertz-Siitonen, M. 2019. Discourse analysis. Teoksessa S. Croucher & D. Cronn-Mills (toim.) *Understanding Communication Research Methods: A Theoretical and Practical Approach*. 2. painos. Lontoo: Routledge. 191–204.

Patrick, H. A., & Kumar, V. R. 2012. Managing workplace diversity: Issues and challenges. *Sage Open*, 2(2).

Phillips, A. 2010. What's wrong with essentialism? *Distinktion: Scandinavian journal of social theory*, 11(1), 47–60.

Phillips, N., & Hardy, C. 2002. The variety of discourse analysis. Teoksessa N. Phillips & C. Hardy (toim.) *Discourse analysis*. Thousand Oaks: SAGE. 18–39.

Pietikäinen, S., & Mäntynen, A. 2019. *Uusi kurssi kohti diskurssia*. Tampere: Vastapaino

Prasad, P., Pringle, J., & Konrad, A. 2006. Examining the contours of workplace diversity: concepts, contexts and challenges. Teoksessa A. Konrad, P. Prasad, & J. Pringle (toim.) *Handbook of workplace diversity*. Lontoo: SAGE Publications. 1–22.

Pynnönen, A. 2013. Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Working paper N:o 379/2013.

Rajamäki, S., & Mikkola, L. 2020. Newcomers in the workplace. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace communication*. New York: Routledge, 69–82.

Saseanu, A., Toma, S., & Marinescu, P. 2014. Feminine leadership and organisational culture. *Manager*, 19(1), 144–150.

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

Schein, E., & Schein, P. 2017. *Organisational leadership and culture*. New Jersey. Wiley and Sons.

Schoeneborn, D., Blaschke, S., Cooren, F., McPhee, R. D., Seidl, D., & Taylor, J. R. 2014. The three schools of CCO thinking: Interactive dialogue and systematic comparison. *Management communication quarterly*, 28(2), 285–316.

Schoeneborn, D., Kuhn, T. R., & Kärreman, D. 2019. The communicative constitution of organization, organizing, and organizationalness. *Organization studies*, 40(4), 475–496.

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

Udin, S. H., Suharnomo, S., Yuniawan, A., Wahyudi S., & Wikaningrum, T. 2017. A systematic literature review of managing workplace diversity for sustaining organizational competitive advantage. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 8(12), 398–406.

Tracy, S. J. 2010. Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative inquiry*, 16(10), 837–851.

Tracy, S. J. 2013. *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Oxford: Wiley-Blackwell.

Vásquez, C., & Schoeneborn, D. 2018. Communication as Constitutive of Organization (CCO). *The international encyclopedia of strategic communication*.

Yadav, S., & Lenka, U. 2020. Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(8), 901–929.

Yhdenvertaisuuden ja syrjinnän kiellon valvonta työelämässä vuonna 2020. 2021. Työsuojeluhallinto.

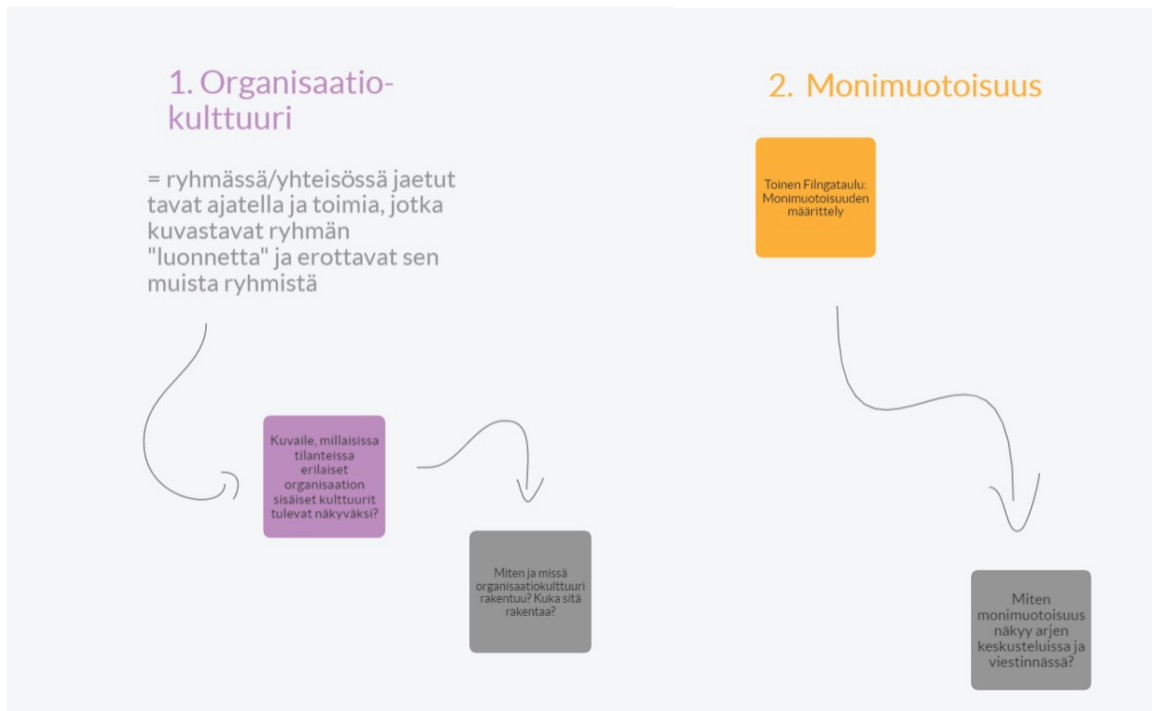
Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Annettu Helsingissä 30.12.2014.

Ylen organisaatio. Yle. <https://yle.fi/aihe/yleisradio/organisaatio>. [Viitattu 7.5.2022]

Ylen vuosikymmenet. 2020. Yle. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/ylen-vuosikymmenet>. [Viitattu 7.5.2022]

LIITTEET

LIITE 1 Ryhmähaastattelurunko



LIITE 2 Yhteenveto sisällönanalyysin tuloskategorioista

<i>Ryhmähaastattelu</i>	
Organisaatiokulttuurin olemus	Muuttumaton
	Dynaaminen
Organisaatiokulttuurin muutos	Uusien työntekijöiden myötä
	Johdon konkreettisten käytännemuutosten kautta
Yhdenvertaisen organisaatiokulttuurin rakentuminen	Tiedon jakaminen monimuotoisuudesta
	Monimuotoisuuden yhteinen merkityksentäminen
	Monimuotoisuutta tukevat rekrytointikäytänteet
	Tukea ilmaiseva johtamisviestintä
<i>Yksilöhaastattelut</i>	
Organisaatiokulttuurin rakentuminen hierarkkisessa organisaatiossa	Johto organisaatiokulttuurin rakentajana
	Matalan hierarkian ideaali
Organisaatiokulttuurin muuttaminen	Rakenteet ja johtamiskäytänteet
	Työyhteisön vuorovaikutus
Yhdenvertainen organisaatiokulttuuri ja sen tukeminen	Tasavertaiset käytänteet
	Monimuotoisuuden tunnistaminen
	Monimuotoiset sisällöt
	Johtajan viestintäosaaminen

LIITE 3 Ryhmähaastatteluun osallistuneiden vastauksia monimuotoisuuden määrittelystä

Ryhmähaastattelun aikana käytetyille erilliselle Flinga-työkalulle kirjoitetut anonyymit vastaukset monimuotoisuuden määrittelmästä ja siihen liittyvistä käsitteistä.

Haastattelussa esitetyt kysymykset:

1. Miten määrittäisit monimuotoisuuden?

2. Mitä muita sanoja liität monimuotoisuuden käsitteeseen?

Etninen tausta	Erilaiset persoonallisuustyypit	Turvallisuus
Ikä	Erilaiset osaamiset, taustat, ominaisuudet	Iloisuus
Erlaisia taustoja: ikä, sukupuoli, etninen tausta, sosioekonominen tausta, maantieteellinen jne,	Uskonto	Peili yhteiskunnasta
Koulutustausta	Tasa-arvoisuutta	Tasapuolisuus
Ikä, sukupuoli, kieli, tausta, koulutustausta, etnisyys	Kaikki tavat jolla ihmiset erottuvat toisistaan (ihmisyyden kirjo)	Luottamus
Työsuhdemuoto	Digitaidot (esim. diginatiivit vs. ikäryhmät, joille hankalampaa)	Demokratia
Erlaisia taustoja ja ominaisuuksia	yhdenvertaisuus	psykologinen turvallisuus
Ajattelun ja näkökulmien moninaisuutta	Inklusio monimuotoisuuden parina	Luottamuksellisuus
Taloudellinen tilanne	saavutettavuus	Oikeus olla oma itsensä
perhetilanne	Yhdenvertaisuus	Monikulttuurisuus
Erlaisten äänten esiin tuleminen yhteiskunnassa ja työyhteisöissä	Tasa-arvo	
seksuaalinen suuntautuminen	tasa-arvo ja saavutettavuus	