

**”SOPISITKO JOUKKOOMME? ”
INKLUUSION DISKURSSIT SUOMALAISTEN
YRITYSTEN VERKKOVIESTINNÄSSÄ**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2023

**Tekijä: Katja Heikkinen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Marke Kivijärvi**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Heikkinen Katja	
Työn nimi "Sopisitko joukkoomme?": Inklusion diskurssit suomalaisten yritysten verkkoviestinnässä	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 1.4.2023	Sivumäärä 64
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Monimuotoinen työvoima on globalisaation myötä lisääntynyt myös Suomessa, mutta erilaisten yksilöiden integroituminen organisaation toimintaan on koettu haastavaksi. Viimeaikaisten tutkimusten perusteella ratkaisuksi tähän ongelmaan on nostettu inklusio, jonka avulla varmistetaan, että jokainen yksilö voi taustastaan riippumatta olla oma itsensä, ja tuntea työyhteisössä kuuluvansa joukkoon. Tässä laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan sitä, miten inklusiivisuus rakentuu suomalaisten organisaatioiden ulkoisessa verkkoviestinnässä. Aiempien tutkimusten täydentäjänä tämä tutkimus tuo näkökulmaa siihen, mitä merkityksiä yritysten verkkosivuilla olevilla inklusion diskursseilla voi työnhakijan mielessä muodostua, ja mitä tämä voisi tarkoittaa niin työnhakijalle kuin itse organisaatiollekin. Verkkoviestintä on yrityksille tärkeä imagoa rakentava työkalu, jonka pohjalta potentiaalinen hakija voi muodostaa käsityksen siitä, sopiiko hän organisaation palvelukseen vai ei.</p> <p>Tutkimuksen aineistossa on tarkasteltu 10:n suomalaisen yrityksen verkkosivuja. Tutkimusmenetelmänä on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysia ja diskurssianalyysia. Tutkimuksen tuloksissa on nähtävillä lisääntynyt kiinnostus monimuotoisuuden ja inklusion käytänteitä kohtaan. Inklusioon liittyviä teemoja tuotiin yritysten verkkosivuilla monipuolisesti esille ja niihin suhtauduttiin kantaa ottavasti. Diskurssianalyysin avulla erotettiin neljä inklusiivisuutta rakentavaa diskurssia: normatiivinen, työnantajalupaus, ideaalityöntekijä ja hyötynäkökulman diskurssit. Normatiivinen, työnantajalupaus ja hyötynäkökulman diskurssit painottuivat vahvasti yrityskuvan ja imagon parantamiseen sekä vastuullisuusaspektin esiintuomiseen. Ideaalityöntekijän diskurssien pyrkimys oli puolestaan löytää henkilöitä, jotka sopivat jo olemassa olevaan työyhteisöön, eli painotus oli inklusion suhteen vahvasti assimilaatiossa. Jos yritys haluaa tuoda verkkosivuillaan esiin aidosti inklusiivista työnantajamielikuvaa ja yrityskulttuuria, olisi heidän tärkeää analysoida sitä, millainen viesti heidän verkkosivuiltaan ulkopuoliselle henkilölle välittyy. Seuraava panostus voisi olla siirtyminen retoriikasta käytäntöön ja tulosten esiintuomiseen.</p>	
Asiasanat Monimuotoisuus, inklusio, verkkoviestintä, yrityskulttuuri, diskurssianalyysi	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

KUVIOT

KUVIO 1	2x2 inklusiivisuusmalli.....	12
KUVIO 2	Inklusiivisen organisaation teorettinen malli.....	19

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Teoriaohjaavan sisällönanalyysin analyysirunko ja kvalifiointi	30
TAULUKKO 2	Aineiston analyysin pohjalta muodostetut uudet alakategoriat	36

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmä	9
1.2	Tutkimuksen rakenne ja eteneminen.....	10
2	INKLUSIIVISUUS ORGANISAATIOSSA.....	11
2.1	Inklusion ja monimuotoisuuden käsitteet	11
2.2	Inklusion merkitys organisaation toiminnassa.....	14
2.3	Inklusioilmapiiri ja inklusiivinen kulttuuri.....	16
2.4	Organisaation inklusiokäytänteet.....	18
2.5	Inklusiivisuus ja organisaation ulkoinen työnantajaviestintä.....	21
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	26
3.1	Laadullinen tutkimus	26
3.2	Aineisto	27
3.3	Teoriaohjaava sisällönanalyysi	29
3.4	Diskurssianalyysi.....	30
3.4	Tutkimuksen luotettavuus	33
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	35
4.1	Inklusioon liittyvät teemat	35
4.2	Inklusion diskurssit.....	38
4.2.1	Normatiivinen diskurssi	38
4.2.2	Työnantajalupaus diskurssi.....	40
4.2.3	Ideaalityöntekijän diskurssi.....	44
4.2.4	Hyötynäkökulman diskurssi.....	49
5	POHDINTA	53
5.1	Johtopäätökset.....	53
5.2	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet.....	58
	LÄHTEET	60
	LIITE	64

1 JOHDANTO

”Monimuotoisuutta on saada kutsu juhliin, inklusiota on tulla kutsutuksi tanssiin.” Näin monimuotoisuuskouluttaja Verna Myers (2016) on määritellyt monimuotoisuuden ja inklusion käsitteet työelämän kontekstissa. (Barker, Al-Muntaser, Boerman, Burd, Burns, Coleman, Day, Grantham, Katokwe & Philipsen-Meissner, 2022.) Tämä mielikuva kiteyttää hienosti tämän tutkimuksen lähtökohdan, jossa kiinnostuksen aiheenani on tarkastella yritysten suhtautumista monimuotoisen henkilöstön palkkaamiseen ja heidän osallistamiseen yrityksen toiminnassa. Tutkimukseni aihe lähti rakentumaan vastuullisesta johtamisesta ja yritysten sosiaalisesta vastuullisuudesta. Minua kiinnosti tutkia sitä, miten ihmisten erilaisuus huomioidaan ja ymmärretään organisaatioiden verkkoviestinnän kontekstissa. Yrityksellä voi olla hyvinkin monimuotoinen joukko lahjakkuuksia, mutta se ei suoranaisesti tarkoita sitä, että heidät kaikki, etenkin sosiaalisesti syrjäytyneet identiteetit, tuntevat olonsa tervetulleiksi tai arvostetuiksi organisaation jäseniksi.

Tässä pro gradu tutkimuksessa tarkastellaan diskursiivisen lähestymistavan avulla sitä, miten suomalaisten yritysten verkkosivuilla puhutaan monimuotoisesta henkilöstöstä ja heidän mukaan ottamisesta organisaation toimintaan. Diskursiivisen lähestymistavan avulla mielenkiinto kohdistuu niiden kielellisten keinojen tarkasteluun, joilla monimuotoisuutta ja inklusiota yritysten ulkoisessa viestinnässä tuotetaan, sekä siihen, millaisia seurauksia näillä representatioilla on monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden tulkitsemisen kannalta (Pietikäinen & Mäntynen, 2009). Tutkimuksen aineistona käytetään yritysten verkkoviestintää, jonka kautta yrityksestä välitetään runsaasti tietoa, ja lähetetään signaaleja potentiaalisille työnhakijoille siitä, millaista työskentely yrityksessä olisi. Nykypäivänä työnhakijoiden ensimmäinen kontakti organisaatioon on usein vierailu yrityksen verkkosivuilla. (Stockdale, Laura & Arevshatian, 2018.) Verkkosivuillaan yritykset pyrkivät luomaan mielikuvan maineeltaan halutusta työnantajasta, jotta lahjakkaat työntekijät haluaisivat työskennellä heille. Verkkoviestinnän kautta tarjotaan vihjeitä siitä, mikä yrityksessä on tärkeää, joten niitä pidetään tärkeänä imagoa rakentavana työkaluna mielikuvien välittämiseen ja sidosryhmiin vaikuttamiseen. (Jonsen, Point, Kelan & Griebel, 2021.) Viestintä

synnyttää sen vastaanottajassa aina mielipiteitä, ajatuksia, pohdintaa, tunteita kuin erilaista toimintaakin. Hakijan ja työnantajan yhteinen arvopohja on vahva elementti maineen rakentumiselle, ja samalla se on yritykselle merkittävä veto-voimatekijä. (Juholin, 2017.) Potentiaalinen työnhakija voi muodostaa yrityksen verkkosivujen perusteella mielessään käsityksen siitä, sopisiko hän organisaation palvelukseen vai ei. Erityisesti vähemmistöryhmien hakijat etsivät tietoisesti signaaleja siitä, että heidän ryhmänsä on hyväksytty ja tuettu organisaation käytänteissä. (Stockdale ym., 2018.) Tämän takia monimuotoisuus ja inklusio ovat keskeisiä elementtejä, joita monet organisaatiot esittelevät verkkosivuillaan. Monimuotoisuuden arvostaminen, globaali työyhteisö, tasa-arvoisena työnantajana oleminen, vähemmistöryhmiin kuuluvien työntekijöiden työnhakemiseen kannustaminen, työpaikan monimuotoisuuteen liittyvien etujen luetteleminen tai erilaisten työntekijäryhmien kuvien ja mielipiteiden lisääminen voivat vaikuttaa positiivisesti työnhakijan käsityksiin työpaikasta. Henkilöresursseja koskevassa kirjallisuudessa tätä asiaa on toistaiseksi tutkittu vielä vähän. (Jonsen ym., 2021.)

Globalisaation ansiosta 2000-luvun työvoimalle on ominaista monimuotoisuuden lisääntyminen koskien mm. naisia, vähemmistöryhmiä, etnisyyksiä, eri sukupolvia ja erilaisia elämäntapoja (Roberson, 2006). Organisaatiot ovat ymmärtäneet monimuotoisen työvoiman edut parantaakseen niin liiketoimintansa prosesseja kuin tulostakin organisaation eri tasoilla (Roberson, 2006; Kuknor & Bhattacharya, 2020). Perinteinen lähestymistapa monimuotoisuuden lisäämiseen on rekrytoida ja palkata erilaisia työntekijöitä. Tutkimuksissa keskitytään usein monimuotoisuuden numeerisiin esityksiin, eli paljonko eri demografisista ryhmistä olevia henkilöitä organisaation palveluksessa on. (Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe & Singh, 2011.) Monet organisaatiot ovat kuitenkin joutuneet pettymään niihin tuloksiin, joita he ovat saavuttaneet pyrkiessään vastaamaan monimuotoisuushaasteisiin (Pless & Maak, 2004; Shore ym., 2011). Yritykset ovat huomanneet, että pelkkä vähemmistöryhmien edustajien osuuden lisääminen työvoimaan ei automaattisesti tuota yritykselle lisätua, jos liiketoiminta jatkuu muuten normaalisti. Tutkijat ovatkin nyt ehdottaneet, että monimuotoisuuskäytänteet ovat tehottomia, jos ne eivät omaksu inklusionäkökulmaa, jonka avulla tasapainotetaan monimuotoisten työntekijöiden yhteenkuuluvuuden ja ainutlaatuisuuden tarpeita. (Sabharwal, 2014; Kuknor & Bhattacharya, 2020; Al-Atwi & Al-Hassani, 2021; Nishii & Leroy, 2022.) Inklusio ei kuitenkaan ole monimuotoisuudesta syntyvä luonnollinen seuraus, vaan se vaatii tiedostettuja toimenpiteitä inklusion juurruttamiseksi yrityksen toimintaan. Inklusio on voima, jonka mikä tahansa organisaatio voi saada integroimalla heterogeenisiä ihmisryhmiä ja vaalimalla niitä niin, että ne toimivat hyvin yhdessä. Voidaankin sanoa, että monimuotoisuus toiminnassa on inklusiota. (Kuknor & Bhattacharya, 2020.)

Työvoiman monimuotoisuus ja inklusio ovat myös osa yritysvastuullisuutta, josta on Liappiksen, Pentikäisen ja Vanhalan (2019) mukaan tulossa yritystoiminnan perusvaatimus, ja se toimii edellytyksenä kannattavalle, kestäväälle ja hyväksyttävälle liiketoiminnalle. Monimuotoisuus- ja inklusiotyö nivoutuu työnantajan lakisääteisiin velvollisuuksiin edistää suunnitelmallisesti yhdenvertaisuutta ja sukupuolten tasa-arvoa työpaikoilla. Yritysvastuun perustana

toimivat yrityksen arvot ja yrityskulttuuri, joka koostuu niin kirjoitetuista kuin kirjoittamattomistakin yrityksen toimintatavoista ja päätöksenteosta. Se voi sisältää yrityksen arvoja, taloudellista- ympäristö- ja sosiaalista vastuullisuutta, keskeisiä sidosryhmiä sekä yritysvastuuta konkretisoivaa viestintää. Viestintää tarvitaan yrityksen sisäisesti yritysvastuun jalkauttamiseksi yrityksen toimintakulttuuriin, mutta myös ulkoisesti pärjätäkseen hyvin kansainvälisessä kilpailussa. (Liappis ym., 2019.) Liappiksen ym. (2019) mukaan tulevaisuudessa pärjäävät vain ne yritykset, joissa ei tuijoteta ainoastaan tulosten maksimointia, vaan jossa yritys nähdään dynaamisena ja vastuuta ottavana toimijana yhteiskunnassa.

Suomalainen väestö on ollut perinteisesti etnisesti homogeenistä. Suomi on ollut sisäänpäin suuntautunut yhteiskunta ja sen maahanmuuttopolitiikka on ollut suhteellisen tiukkaa. (Meriläinen, Tienari, Katila & Benschop, 2009.) Suomessa vuonna 2020 julkaistun monimuotoisuusbarometrin mukaan suomalainen työelämä on kuitenkin monella tapaa kymmenessä vuodessa muuttunut. Työvoimaan on tullut suuri määrä työntekijöitä ulkomailta ja monet työpaikat ovat täten aiempaa monikulttuurisempia. Monimuotoisuuteen liittyviä teemoja, kuten sukupuoleen liittyvä syrjintä, epäasiallinen kohtelu ja mielenterveyden heijastuminen työkykyisyyteen, on noussut aiempaa enemmän esiin. Organisaatiot nähdään nykyisin jo enemmän monimuotoisina kuin homogeenisina, ja monimuotoisuuteen suhtautumisessa on tapahtunut myönteistä kehitystä. Suomalaisissa organisaatioissa hyväksytään erilaisia monimuotoisuuden ilmenemismuotoja ja ihmisiä kannustetaan entistä enemmän avoimuuteen. (Monimuotoisuusbarometri, 2020.) Liappiksen ym. (2019) mukaan Suomessa ei kuitenkaan vielä ole kunnolla tiedostettu yhteiskunnassa ja työyhteisössä olevan erilaisuuden ja monimuotoisuuden aitoa voimavaraa. Myös Suomessa on tärkeää ymmärtää inklusion merkitys monimuotoisen työvoiman johtamisessa.

Inklusioon liittyvät tutkimukset ovat viimeisen 5 vuoden aikana selvästi lisääntyneet, erityisesti Yhdysvalloissa. Myös yritysten ulkoisessa verkkoviestinnässä esiintyvistä monimuotoisuus- ja inklusioretoriikasta löytyy useita ajankohtaisia tutkimuksia. Näissä tutkimuksissa on usein keskitytty tutkimaan yritysten verkkosivuilla esiintuvia monimuotoisuuden ja inklusion määritelmiä, kuten Irinin (2021), Pasztorin (2019) ja Bendlin, Fleischmannin ja Schmidtin (2022) tutkimuksissa on nähtävillä. Sekä Irinin (2021), Pasztorin (2019) että Bendlin ym. (2022) tutkimustulosten mukaan julkisesti organisaation verkkosivuilla ilmaistu kiinnostus monimuotoisuutta ja inklusiota kohtaan on kovin epämääräistä ja pintapuolista. Myös Stockdale ym. (2018) tutkimustulosten mukaan monet organisaatiot kyllä viittaavat monimuotoisuuteen ja inklusioon verkkosivuillaan, mutta he ovat hyvin valikoivia mainitsemisessaan ominaisuuksissa ja käsitteiden määrittelemistä tapahtuu harvoin. Jonsenin ym. (2021) kansainvälisessä tutkimuksessa puolestaan on tultu siihen tulokseen, että yrityksen verkkoviestinnässä monimuotoisuuteen keskittyminen on hyödyllistä silloin, kun halutaan houkuttaa lahjakkuuksia organisaation palvelukseen, kun taas inklusiivisuuteen keskittyminen kannattaa, jos yritys haluaa esiintyä haluttuna työnantajana. Näiden aiempien tutkimusten perusteella organisaatioiden verkkoviestinnässä korostuu ulkoisen imagon rakentaminen ja sidosryhmien odotusarvoihin vastaaminen

mainitsemalla monimuotoisuutta ja inklusiota, mutta määrittelemättä sen tarkemmin mitä niillä tarkoitetaan tai millaisin käytännöin niihin organisaation toiminnassa vastataan.

Myös Suomessa on marraskuussa 2022 tehty laaja suurten suomalaisten yritysten monimuotoisuuden ja inklusion tilaa kartoittava selvitys. Tämän FIBS:in monimuotoisuus ja inklusio yrityksissä-tutkimuksen mukaan ensimmäiseksi monimuotoisuus ja erityisesti inklusio nähdään yrityksissä tälle hetkellä melko olennaisina teemoina ja niiden merkitys arvioidaan kasvavan tulevaisuudessa entisestään. Toiseksi monimuotoisuusjohtamisen ei nähdä olevan vielä systemaattista mutta yksittäisiä monimuotoisuutta ja inklusiota edistäviä toimenpiteitä on otettu käyttöön suurimmassa osassa yrityksiä. Kolmanneksi monimuotoisuuden ja inklusion edistämiseen liittyvinä merkittävinä haasteina pidetään henkilöstön osaamistasoa, johdon ja henkilöstön sitoutumista sekä D&I viestintää. (FIBS, 2023.) Tämän viimeaikaisen suomalaisen tutkimuksen näkökulmasta käsin on hedelmällistä tutkia yritysten ulkoisen työnantajaviestinnän diskursseja, koska ne nähdään yhtenä monimuotoisuuden ja inklusion edistämisen haasteista.

Perustuen näihin tuoreisiin tutkimuksiin, tämän pro gradu tutkielman lähtökohtana on, että monimuotoisuuden ja inklusion merkitys tunnutaan organisaation strategisena valintana ymmärrettävän, mutta niiden toteuttaminen käytännössä on osoittautunut usein haastavaksi. Inklusiivisuuden juurruttaminen organisaation arkeen on pitkäaikainen ja pitkäjänteinen prosessi, joka yhdistää niin ihmisten käyttäytymiseen kuin yrityksen rakenteisiin liittyviä asioita. Kaikki lähtee liikkeelle johdon ja henkilöstön sitoutumisesta, henkilöstön osaamis- ja tiedostamistasosta, monimuotoisuus- ja inklusiivisuussuunnitelmien kirjaamisesta ja toimeenpanosta sekä monimuotoisuudesta ja inklusiivisuudesta oikeanlaisesta viestinnästä ja puhetavasta. Riskinä kuitenkin on, että kauniit sanat jäävät pelkäksi ylätason strategiseksi sanahelinäksi, jos asioita ei oikeasti laiteta käytäntöön. Kuten Koipijärvi ja Kuvaja (2020) totesivat, suomalaisten yritysten toistuva toimintatapa on edelleen tänä päivänäkin työntekijöiden kloonaaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset palkkaavat yrityksen palvelukseen mieluummin sellaisia henkilöitä, joita siellä jo on töissä. Näin ollen monimuotoisuutta ei pyritä lisäämään eikä siten myöskään inklusiota, koska inklusio on nimenomaan monimuotoisten ihmisten integroimista organisaatiojärjestelmään ja sen prosesseihin (Zhong, Li & Luo, 2022). Toinen suuri haaste on työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioiden palvelukseen. Yhdysvalloissa vuonna 2017 tehdyn Gallup-tutkimuksen mukaan 85% työntekijöistä ei ollut sitoutunut työpaikkaansa. Organisaatioiden on siis korkea aika ryhtyä miettimään sitä, millainen liiketoimintastrategia tukisi inklusiivista työkuiltuuria ja johtamista. (Paiuc, 2021.) Inklusiivisuus organisaation strategisena valintana voi olla oikea ratkaisu saada työntekijät sitoutettua paremmin yrityksen palvelukseen ja toisaalta se voi olla myös vastaus siihen, että sen avulla heijastetaan haluttua arvomaailmaa, jota potentiaaliset ja nykyiset työntekijät odottavat työnantajalta.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmä

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia *inklusion diskursseja yritysten verkkoviestinnässä* suomalaisten organisaatioiden verkkosivujen sisällön kontekstissa. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa etsitään tiivistetysti vastausta seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- Miten inklusiivisuus rakentuu organisaatioiden ulkoisessa verkkoviestinnässä?

Laadullisen tutkimuksen avulla pyrkimyksenäni on vastata kysymykseen ”miten”, ja tätä kautta ymmärtää inklusion ilmiötä kokonaisvaltaisesti (Heikkilä, 2014). Alustan tutkimukseni empiirisen dokumenttiaineiston ensin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla, jotta saan kokonaiskuvan siitä, mihin monimuotoisuuteen ja inklusioon liittyviin teemoihin yritykset haluavat ottaa kantaa, ja millaisia teemoja verkkoviestinnän kautta halutaan tuoda näkyville (Juholin, 2017). Alustavan sisällönanalyysin jälkeen syvennän esiin tulleita inklusion ja monimuotoisuuden merkityksellisimpiä teemoja diskurssianalyysin keinoin. Diskurssianalyysin avulla pääsen kiinni siihen, miten yritysten verkkosivuilla näistä esiin tulleista inklusion ja monimuotoisuuden teemoista puhutaan tai millaisia merkityskokonaisuuksia teksteistä voidaan muodostaa (Pietikäinen & Mäntynen, 2009).

Tässä empiirisessä tutkimuksessa kuvataan ja tulkitaan monimuotoisuuden ja inklusion teemoja yritysten verkkosivuilta löytyvien työnhakijalle tarkoitettujen yritysesittelyiden ja mahdollisten sosiaalisten vastuullisuusraporttien pohjalta. Tutkimus pohjautuu 10:n suomalaisyrityksen julkisesti saatavilla olevaan verkkosivustomateriaalin. Tutkimuksen aineisto kerätään Great Place to Work -sertifioitu™ Suomi 2022 organisaatioiden verkkosivuilta (Greatplacetowork, 2022). Näiden organisaatioiden listauksesta löytyvät yritykset, joiden henkilökunta on kokemuseräisesti arvioinut omaa työpaikkaansa. Valitsin tutkimukseni aineistoksi juuri näiden yritysten verkkosivut, koska näiden henkilötutkimusten perusteella työntekijät viihtyvät työpaikoillaan ja luottavat työnantajaansa. Minua kiinnosti ottaa selvää, miten näiden organisaatioiden verkkosivuilla viestitään monimuotoisuudesta, ja millaisia inklusion diskursseja niistä voitaisiin löytää. Ensisijaisesti minua kiinnosti se, kertovatko organisaatiot tekevänsä jotain inklusion eteen tai miten he puhuvat asiasta.

Tutkielmallani pyrin laajentamaan ymmärrystämme organisaatioiden tavasta puhua monimuotoisuudesta ja inklusiosta heidän omilla verkkosivustoillaan. Missä määrin ja miten yritykset käyttävät ilmauksia monimuotoisuudesta ja inklusiosta pyrkiessään luomaan mielikuvan halutusta työnantajasta? Aiempien tutkimusten lisäksi pyrin nostamaan esiin tietoisuutta organisaatioiden verkkoviestinnän vaikutuksesta siihen, mikä merkitys verkkosivuilla muodostetuilla diskursseilla voi työnhakijan mielessä olla, ja mitä se, sekä työnhakijalle että organisaatiolle, voisi tarkoittaa. Analysoimalla yritysten verkkosivuja diskursiivisesti päästään empiirisesti tutkimaan sitä, millä tavoin nämä

organisaatiot tuovat viestinnässään esille monimuotoista työvoimaa sekä sitä, yhdistetäänkö inklusion sisällyttämistä tai poissulkemista jotenkin monimuotoisesta työyhteisöstä viestimisen yhteyteen. Tutkielma nostaa esiin seikkoja, jotka voivat vaikuttaa potentiaalisten työnhakijoiden mielikuvaan organisaatiosta joko positiivisessa tai negatiivisessa mielessä. Näillä mielikuvilla voi olla ratkaiseva vaikutus siihen, kokeeko hakija olevansa ”sopiva joukkoon”, ja näin ollen hakea organisaation palvelukseen. Tutkielma tuottaa tietoa myös siitä, mihin osa-alueisiin organisaatiot voisivat kiinnittää huomiota viestiessään yritysensä monimuotoisuudesta tai inklusiosta. Puutteellisella tai vääränlaisen viestinnän perusteella voi jäädä paljon potentiaalisia hakijoita hakeutumatta yrityksen palvelukseen.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja eteneminen

Pro gradu tutkimusraportti etenee seuraavalla tavalla. Tutkimusraportti koostuu viidestä luvusta. Johdannossa taustoitetaan tutkimusta, perustellaan sen tarpeellisuutta sekä kuvataan tutkimusmenetelmä ja -kysymys. Luvussa 2 esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka lähtökohdat perustuvat monimuotoisuuden ja inklusion käsitteiden tutkimukseen niiden eri näkökulmista. Paneudun teoriaosuudessa avaamaan mahdollisimman selkeästi ja kattavasti monitulkintaisen inklusion käsitteen ja tarkastelen inklusion aikaisempaa tutkimusta suhteessa mm. sen merkitykseen organisaation toiminnassa, inklusioilmapiiriin ja -kulttuuriin, organisaation inklusiokäytänteisiin sekä ulkoiseen työnantaja-viestintään. Luvussa 3 käydään läpi tutkimuksen metodiosio, jossa kuvataan tarkemmin tutkimusmenetelmä, tutkimuksessa käytetty aineisto, sen hankinta ja analysointi ja lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Analyysien avulla saavutetut tutkimustulokset käydään läpi luvussa 4, aloittaen teoriaohjaavan sisällönanalyysin kautta löytyneistä inklusion teemoista, jatkaen yritysten inklusion diskurssien esittelyyn. Raportin viimeisessä luvussa 5 pohditaan tutkimuksen tuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä peilaten tuloksia aiheesta tehtyyn aikaisempaan tutkimustietoon. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen rajoitteita ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 INKLUSIIVISUUS ORGANISAATIOSSA

2.1 Inklusion ja monimuotoisuuden käsitteet

Ennen kuin pystymme ymmärtämään inklusion käsitettä, meidän on määriteltävä monimuotoisuuden käsite. Inklusiota ei nimittäin ole olemassa ilman ihmisten monimuotoisuutta. Sekä inklusion että monimuotoisuuden käsitteet ja ilmiöt ovat luonteeltaan niin moniulotteisia, monimuotoisia kuin monitulkintaisiakin. Monimuotoisuus on tavalla tai toisella esiin tulevia eroavaisuuksia tietyssä ympäristössä. Organisaatiotutkimuksissa sitä on käytetty kuvaamaan tiimien tai työvoiman kokoonpanoa ja esimerkiksi sen demografisia eroja. Monimuotoisuus on kuitenkin tätä laajempi käsite ja se edustaa myös eroavaisuuksia henkilöiden ja tiimien näkökulmissa ja mielipiteissä. Monimuotoisuus voidaan määritellä joko havaittavien (sukupuoli, rotu, etnisyys, ikä) tai ei-havaittavien (kansallisuus, kulttuuri, uskonto, koulutus, elämäntapa) ominaisuuksien perusteella. (Pless & Maak, 2004; Roberson, 2006; Mor Barak, Luria & Brimhall, 2022.) Monimuotoisuuden käsite kattaa monipuolisesti myös ihmisten väliset erot siitä, mistä he ovat kotoisin, miten he ovat elämänsä eläneet sekä ajattelu- ja elämäkokemuserot, joten se sisältää laaja-alaisesti sekä pintapuolista että syvällistä monimuotoisuutta (Shore, Cleveland & Sanchez, 2018).

Inklusio puolestaan on enemmän kuin ryhmä erilaisia ihmisiä. Robersonin ja Perryn (2022) mukaan inklusiota on kuvattu jo vuonna 1958 Schutzin teoksessa ihmisen perustarpeena, jonka ihmiset kokevat ihmissuhteissaan. Teorian mukaan yksilöiden halu muodostaa ja ylläpitää merkityksellisiä ihmissuhteita on keskeistä yksilöiden fyysiselle ja psyykkiselle hyvinvoinnille. Inklusio kertoo siitä laajuudesta, missä määrin työntekijät kokevat yhdenvertaista ja syrjimätöntä toimintatapaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, ilman, että heidät poissuljetaan ryhmän toiminnasta, tai heidän on luovuttava omasta identiteetistään. (Roberson & Perry, 2022.) Inklusion määritelmään onkin useiden eri tutkimusten perustella yhdistetty kaksi yleistä teemaa: yhteenkuuluvuus

(hyväksytyt, sisäpiiriläinen, tunne kuulumisesta johonkin) ja ainutlaatuisuus (kaikkien arvostus ja kuuleminen, täysimääräinen osallistuminen, individualistiset kyvyt) (Shore ym., 2011; Randel, Galvin, Shore, Ehrhart, Chung, Dean & Kedharnath, 2018). Shore ym. (2011) kehittäneen 2x2-inklusiivisuusmallin mukaisesti inklusion tunteen saavuttamiseksi työryhmässä tarvitaan tasapainoisessa suhteessa molempia –sekä yhteenkuuluvuutta että ainutlaatuisuutta. Inklusio määritelläänkin usein vertailuasteena, missä määrin työntekijä kokee olevansa arvostettu työryhmän jäsen kokemalla kohtelua, joka tyydyttää hänen yhteenkuuluvuuden ja ainutlaatuisuuden tarpeensa (Shore ym., 2011; Gotsis & Grimani, 2017; Randel ym., 2018; Hassan & Jiang, 2021; Roberson & Perry, 2022; Shore & Chung, 2022). Tarkastellaan vielä lähemmin Shoren ym. (2011) esittelemää 2x2-inklusiivisuusmallia, jossa nelikentän avulla vertaillaan yhteenkuuluvuuden ja ainutlaatuisuuden työntekijäkokemuksia ryhmässä. Nelikenttä muodostuu inklusiosta, eksklusiosta, assimilaatiosta ja erilaistamisesta (kuvio 1) (Shore ym., 2011).



KUVIO 1 2x2 inklusiivisuusmalli (Muokattu alkuperäisestä lähteestä: Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe & Singh, 2011)

Inklusion kokemuksessa työntekijä kokee vahvaa yhteenkuuluvuutta ja ainutlaatuisuutta ryhmässä. Hän tuntee olevansa osa ryhmää, ilman, että hän joutuisi muuttamaan jotain omasta itsestään. Jos ryhmä arvostaa henkilöidensä ainutlaatuisia ominaisuuksia, se tarjoaa yksilölle vahvan inklusiokokemuksen ja samalla ryhmän suorituskkyky voi parantua. Vastakohtana tälle tunteelle on eksklusion tai syrjäytymisen kokemus, jossa työntekijää ei oteta mukaan ryhmän toimintaan eikä hänen ainutlaatuisien ominaisuuksien nähdä tuovan lisäarvoa ryhmän toiminnalle (Shore ym., 2011; Shore & Chung, 2022). Shoren ym. (2011) mukaan eksklusion kokemus voi aiheuttaa henkilölle kognitiivisia, emotionaalisia tai terveysvaikutuksia. Assimilaation kokemuksessa työntekijä kokee vahvaa yhteenkuuluvuutta ryhmään, kun hän mukautuu vallitsevan kulttuurin normeihin, eli minimoi omaa ainutlaatuisuuttaan. Näin tapahtuessa henkilöt yleensä päättävät olla paljastamatta omia ainutlaatuisia ominaisuuksiaan, kuten uskontoa, vammaa tai seksuaalista suuntautumista. Ryhmä taas ajattelee, että

työntekijä sopii joukkoon, koska hän on samanlainen kuin kaikki muutkin. Tälle puolestaan vastakohtana on erilaistamisen kokemus, eli työntekijä saa olla ainutlaatuinen ja erilainen, mutta häntä ei tämän takia oteta mukaan ryhmän sisäpiiriin. Erilaistamisessa näitä ainutlaatuisia ominaisuuksia pidetään tärkeinä ja välttämättöminä ryhmän tai organisaation menestyksen kannalta. (Shore ym., 2011; Shore & Chung, 2022.)

Al-Atwin ja Al-Hassanin (2021) sekä Mor Barakin ym. (2022) mukaan tässä edellä kuvatussa inklusion määritelmässä käytetään pohjana optimaalista erotuvuusteoriaa eli psykologista lähestymistapaa. Mor Barak ym. (2022) hyödyntävät omassa inklusion määritelmässään sosiaalisen identiteetin, sosiaalisen vertailun ja symbolisen vuorovaikutuksen teorioita eli heidän lähestymistapansa on enemmän toiminnallinen. Heidän mukaansa inklusio viittaa työntekijöiden tunteeseen siitä, että heidän ainutlaatuista panostustaan arvostetaan organisaatiossa ja että heidän täysimääräistä osallistumista viestintään, päätöksentekoon ja epävirallisiin prosesseihin toivotaan ja arvostetaan. Nämä kaksi eri inklusion määritelmää ovat kuitenkin linjassa toistensa kanssa ja edustavat samaa rakennetta sen eri näkökulmista, toinen toiminnallisesta ja toinen psykologisesta näkökulmasta käsin (Mor Barak ym., 2022). Nishii ja Leroy (2022) esittävät tuoreessa tutkimuksessaan kaksi inklusion käsitettä laajentavaa teoriaa, jotka yhteenkuulumisen ja ainutlaatuisuuden lisäksi keskittyvät ihmisten työkokemuksiin ja sen kautta työn tuloksiin. Ensimmäinen on itsemääräämisteoriat (self-determination theory, SDT), joka keskittyy ihmisten sisäiseen motivaatioon organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tunteakseen itsensä motivoituneiksi kolme keskeistä psykologista tarvetta on täytettävä samanaikaisesti: yhteenkuuluminen, autonomia ja pätevyys/osaaminen. Näin henkilö pystyy integroitumaan ympäristöönsä ja kokemaan inklusiota. Toinen viitekehys on Kahnin (1990) klassinen malli henkilökohtaisesta sitoutumisesta työhön ja aitoudesta työpaikalla. Kun työntekijöillä on mahdollisuus osallistua, heidän panostaan ja osaamistaan arvostetaan ja heidän näkökulmistaan ollaan kiinnostuneita, heistä tulee sitoutuneita ja he tuovat todellisia ajatuksiaan ja identiteettiään työhönsä. Henkilöt kokevat inklusiota yksilötasolla, joka on olennainen edellytys monimuotoisuuden positiivisten suorituskykyjen hyödyntämisellä kollektiivitasolla. Yleiset Inklusion kuvaukset viittaavat sen varmistamiseen, että jokainen – taustastaan riippumatta – voi tuoda täyden itsensä työhön, tuntea yhteenkuuluvuutta ja arvostusta siitä, mitä heillä on tarjottavanaan. (Nishii & Leroy, 2022.)

Monimuotoisuutta ja inklusiota käytetään joskus vaihtokelpoisina termeinä ja ne yhdistetään liike-elämässä usein lyhenteellä D&I (diversity & inclusion), ne ovat kuitenkin erillisiä käsitteitä. (Mor Barak ym., 2022.) Monimuotoisuuden ja inklusion eroja analysoitaessa monimuotoisuus voidaan nähdä demografisia eroja laajemmin Shoren ym. (2018) mukaan myös työvoiman ominaisuuksien sekoituksena, joka vaikuttaa siihen, miten ihmiset ajattelevat ja käyttäytyvät työssä, sekä heidän organisaatiossa hyväksymiseen, suoriutumiseen ja tyytyväisyyteen. Inklusio sitä vastoin keskittää huomion työpaikan politiikkaan, käytäntöihin, ilmapiiriin ja työpaikkakulttuuriin, jotka muokkaavat eri ominaisuuksia omaavien työntekijöiden kokemuksia (Shore ym., 2018).

Monimuotoisuuden ja inklusion funktiot ovat monella tapaa kuin saman kolikon kaksi puolta. Vaikka monimuotoinen työvoima on saavuttanut suosiotaan organisaatioissa, useimmiten sen kaksikomponenttisuus ei toteudu inklusion näkökulmasta. Pelkkä monimuotoisuuden läsnäolo ei tarkoita inklusiivista organisaatiokulttuuria. (Kuknor & Bhattacharya, 2020.) Inklusiota tarvitaan monimuotoisuuden integroimiseksi organisaatiojärjestelmiin ja prosesseihin. Juuri tästä inklusion juurruttamisesta organisaation toimintaan on tullut merkittävä organisatorinen ja sosiaalinen huolenaihe markkinoiden, yritysten ja työvoiman kansainvälistymisen lisääntyessä. (Zhong ym., 2022). Useissa tutkimuksissa todetaan, että monimuotoisuuden johtaminen ei yksin riitä parantamaan työpaikan suorituskykyä. Sen sijaan inklusiivisella johtajuudella luodaan kulttuuri, jossa jokainen työntekijä tuntee olonsa luottavaiseksi, mukavaksi, arvostetuksi ja kuulluksi. Sen kautta luodaan lisäarvoa työntekijöille ja päästään täyttämään liiketoiminnan tarpeet. (Sabharwal, 2014; Paiuc, 2021.) Tässä tutkimuksessa monimuotoisuuden ja inklusion käsitteet määritellään Jonsenin ym. (2021) mukaisesti siten, että monimuotoisuus keskittyy yksilöiden välisiin eroihin mutta inklusio tarkastelee ihmisten välistä yhteistyötä. Shore ym. (2018) huomauttavat, että ehkä näkyvin ero inklusion ja monimuotoisuuden välillä on siinä, että organisaation monimuotoisuuteen voidaan velvoittaa ja sitä voidaan säätää lailla, mutta inklusio syntyy täysin organisaation vapaaehtoisista toimista. Tarkastellaan seuraavaksi, millaisia merkityksiä inklusiolla organisaation toiminnassa voidaan saada aikaan.

2.2 Inklusion merkitys organisaation toiminnassa

Globalisaation nopea kasvu on tehnyt organisaatioista ja työyhteisöistä entistä heterogeenisempia. Tavot, jolla liiketoimintaa harjoitetaan ja ihmiset elävät työelämäänsä, ovat muuttumassa. Yritysten tekemät ulkomaiset investoinnit lisäävät eri kulttuurien välisiä tiimejä ja työvoimassa on muutenkin tapahtumassa sosiaalisten asenteiden muutosta. Muuttuneiden toimintatapojen ja asenteiden vuoksi monet organisaatiot ovat nykyisin omaksuneet monimuotoisuuden ja inklusion yhtenä keskeisenä yritystoiminnan osa-alueena sen menestymisen ja parempien tulosten saavuttamisen kannalta. Organisaatiot ovat ymmärtäneet, että monipuolinen työvoima voi edistää paremmin liiketoimintaprosesseja organisaation eri tasoilla. (Kuknor & Bhattacharya, 2020.) Samalla organisaatiot kohtaavat ennennäkemättömiä haasteita teknologian ja markkinoiden jatkuvan muutoksen vuoksi. Tällaisessa ympäristössä menestyäkseen organisaatioiden on entistä tärkeämpää keskittyä innovaatioihin. Koska työntekijät ovat organisaation innovaatioiden ydin, organisaatioiden on ymmärrettävä, mitkä tekijät edistävät työntekijöidensä innovatiivista käyttäytymistä. Nykyään työntekijöiden demografisen ja kognitiivisen monimuotoisuuden lisääntymisen vuoksi inklusiosta on tullut organisaatiolle lupaava lähestymistapa työntekijöiden innovatiivisen käyttäytymisen edistämiseksi ja innovaatioiden saavuttamiseksi. (Javed, Sayyed Muhammad Mehdi ym., 2019; Zhong ym., 2022.)

Organisaation monimuotoisuudella ja inklusiivisuudella on tutkitusti monia positiivisia merkityksiä organisaation toimintaan. Kahden viime vuosikymmenen aikana inklusion myönteisiä vaikutuksia on tutkittu mm. henkilöiden psykologiseen turvallisuuteen, työhyvinvointiin, luovuuteen, virheistä oppimiseen ja työhön sitoutumiseen sekä yrityksen kestäväan kilpailuetuun ja suorituskykyyn (Veli Korkmaz ym., 2022). Yksi organisaatioiden menestystekijä on hyvinvoiva henkilöstö, jota inklusiivinen johtamiskäyttäytyminen tutkitusti edistää ja viime kädessä lisää myös koko organisaation pitkän välin menestystä ja taloudellista kannattavuutta (Cao, Zhao & Zhao, 2022). Inklusiivisella työpaikalla on usein myös hyvä maine ja työnantajamielikuva (Kuknor & Bhattacharya, 2020). Monimuotoisuuden katsotaan parantavan yrityskuvaa ja palvelun laatua asiakaskunnan ja sen monimuotoisten ja monipuolisten tarpeiden ymmärtämisen pohjalta (Meriläinen ym., 2009). Organisaatioiden on myös hyvä huomioida, että uuden sukupolven työntekijät kiinnittävät enemmän huomiota oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon (Chen, Luo, Zhu, Huang & Liu, 2020). Paiucin (2021) mukaan 56%:a millenniaaleista näkee systemaattisen rasmin hyvin tai melko yleisenä yhteiskunnassa, joten organisaatioilla on yhä kiireellisempi tarve rakentaa monimuotoisempaa ja inklusiivisempaa työympäristöä.

Hyötynäkökulman lisäksi monimuotoisuuteen ja inklusiivisuuteen liittyy vahvasti myös moraalinen näkökulma. Tässä on kysymys kaikkien ihmisten mahdollisuudesta työskennellä rinnakkain (Pless & Maak, 2004). Nykypäivänä monimuotoisuus ja inklusiivisuus eivät ole enää ole vain asioita, joita on mukava olla olemassa, vaan ne ovat yritystoiminnan perusvaatimuksia ja näin ollen edellytyksenä kannattavalle, kestäväälle ja hyväksyttävälle liiketoiminnalle (Liappis ym., 2019). Vastuulliset yritykset ovat Liappiksen ym. (2019) mielestä edelläkävijöitä ja tulevaisuuden suunnannäyttäjiä ja se heijastuu jo nyt positiivisesti yritysten tuloksiin. Sidosryhmäjohtamisen teorian mukaan johtajat kehittävät vastuullisuusohjelmia täyttääkseen samanaikaisesti moraaliset, eettiset ja sosiaaliset velvollisuutensa, ja samalla vastaten osakkeenomistajien taloudellisia tavoitteita koskeviin odotuksiin. Yritykset ovat tänä päivänä erityisen huolissaan ihmisoi-keuksista, työntekijöiden työoloista, ympäristökysymyksistä ja yhteisöjen odo- tuksista. (Rania, Ouidad, Nadia & Abdelwahed, 2021.)

Elämme ja työskentelemme nopeatempoisessa monikulttuurisessa maailmassa, jossa muutoksesta on tullut uusi vakio. Tutkimusten mukaan rodullisesti ja etnisesti monimuotoiset yritykset menestyvät 35 %:a muita paremmin. Monimuotoisuuden ja inklusion (D&I) ymmärtäminen ja sisäistäminen ovat nyt ratkaisevia elementtejä monikulttuuristen yritysten laajentumiselle ja kehitykselle. (Paiuc, 2021.) Monimuotoisuus ja inklusio ovatkin ennen kaikkea organisaation kulttuurikysymyksiä, ja siten kysymyksiä normeista, arvoista, uskomuksista ja odotuksista. Monimuotoisuus ja inklusio eivät tuota organisaatiolle etuja, jos niitä ei arvosteta kulttuurisesti. Tämä edellyttää inklusiivista kulttuuria, joka edistää monimuotoisen työvoiman integroitumista, kunnioittaa yksilöiden eroja ja yhtäläisyyksiä ja on avoin uusille näkökulmille. (Pless & Maak, 2004.)

2.3 Inklusioilmapiiri ja inklusiivinen kulttuuri

Inklusiivisen strategian valitsevan organisaation tavoitteena on siis arvostuksen ja luottamuksen kulttuuri, joka mahdollistaa ihmisten monimuotoisuuteen liittyvän potentiaalin hyödyntämisen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällaisessa yhteisössä korostuu ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen ja aito vuorovaikutus. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020.) Monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden haasteena on nimenomaan ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen, hyväksyminen ja arvostaminen. Teoriassa tämä kuulostaa helpolta, mutta käytännössä monimuotoisuus ja inklusiivisuus syntyy harvoin itsestään ja vaatii toteutuakseen konkreettisia tekoja, sitoutumista ja avointa keskustelua. Randelin ym. (2018) mukaan yksilöillä on erilaisia näkemyksiä työryhmien monimuotoisuuden eduista ja haitoista. Jotkut ihmiset näkevät monimuotoisuuden työryhmien toiminnalle luontaisesti myönteisenä asiana, joka tuo lisäarvoa vaihtoehtoisten oivallusten, näkökulmien ja osaamisen kautta. Toiset taas näkevät monimuotoisuuden negatiivisemmassa valossa, joka tuo mukanaan konflikteja, tarpeetonta monimutkaisuutta, haastaa vakiintuneet ryhmänormit ja uhkaa yhteisiä ryhmäidentiteettejä. (Randel ym., 2018.) Shore ja Chung (2022) nostavat omassa tutkimuksessaan esiin, erityisesti Yhdysvalloissa ja muissa länsimaissa, viime aikoina uudelleen esiin nousseet avoimen kielteiset asenteet, viharikokset ja regressiivinen politiikka niin rotuja ja etnisiä vähemmistöjä, seksuaalivähemmistöjä, uskonnollisia ryhmiä, maahanmuuttajia ja maahanmuuttoa kuin naisia ja naisten oikeuksiakin kohtaan. Julkinen keskustelu on nostanut tietoisuutta syrjintään liittyvissä asioissa myös Suomessa ja ihmiset nousevat tänä päivänä aktiivisemmin puolustamaan alisteisemmassa asemassa olevia vähemmistöjä. Ihmisillä on paljon ennakkoluuloja ja monesti henkilöt ajautuvat stereotyyppiseen ajatteluun kohdatessaan erilaisia ihmisiä. Näihin useisiin näkökulmiin voivat Randelin ym. (2018) mukaan vaikuttaa niin koulutus ja aikaisemmat kokemukset monikulttuurisuudesta kuin persoonallisuusominaisuudetkin (kuten avoimuus ja suvaitsevaisuus).

Inklusioilmapiiri, inklusiivinen johtaminen ja inklusiiviset käytänteet ovat olennainen osa organisaatioiden inklusioproosessia. Monimuotoisuuden arvostaminen ja avoin suhtautuminen monimuotoisuutta kohtaan ovat kaksi keskeistä osatekijää monimuotoisuuden ja inklusioilmapiirin edistämiseksi. (Gotsis & Grimani, 2017.) Organisaation ilmapiiri viittaa työntekijöiden yksimielisiin käsityksiin niistä yrityksen käytänteistä, menetelmistä ja tavoista, jotka määrittelevät halutun roolikäyttäytymisen organisaatiossa. Monimuotoisessa työyhteisössä tämä nostaa esiin uudenlaisia haasteita, sillä kaikkien työntekijöiden tulisi nähdä työympäristönsä oikeudenmukaisena ja sosiaalisesti inklusiivisena erilaisten väestöryhmien kannalta. (Mor Barak ym., 2022.) Tähän liittyy erilaisista taustoista tulevien ihmisten inklusion tai eksklusion tuntemuksia ja oikeuksia liittyen voimatasapainoon ja erilaisten sosiaalisten ryhmien välisiin suhteisiin. Inklusioilmapiiri edellyttää oikeudenmukaista kohtelua kaikkia yksilöitä kohtaan. (Shore ym., 2011.)

Globalisaatio vaatii myös entistä enemmän monimuotoiselta työyhteisöltä asiakkaiden ja sidosryhmien erilaisten taustojen ymmärtämistä, kunnioittamista ja hyödyntämistä. Ikä, sukupuoli, kansalaisuus, etninen tausta, seksuaalinen suuntautuminen, uskonto, vakaumus, vammaisuus tai kieli eivät saa aiheuttaa syrjintää työyhteisössä eikä asiakas- tai sidosryhmäsuhteissa. Lähtökohtana on syrjimätön ja erilaisia ihmisiä arvostava organisaatiokulttuuri sekä nollatoleranssi häirintään, kiusaamiseen ja ylipäättään epäasialliseen käytökseen. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020.) Lukuisat organisatoriset tekijät vaikuttavat inklusiivisen kulttuurin kehittämiseen, kuten jaettu ymmärrys inklusiosta, sitoutuneet johtajat, organisaation uskomukset ja oletukset monimuotoisuudesta sekä HR-käytännöt ja -prosessit, jotka edistävät inklusiioilmapiiriä. Johtajien fokus tulisi olla ihmisten erojen hyödyntämisessä ja inklusion edistämisessä. Heidän tulisi rohkaista avointa vuoropuhelua, olla joustavia, osoittaa kiinnostusta kehittymiseen ja oppimiseen sekä luotava yksilöille ja tiimeille ympäristö, jossa he voivat hyödyntää monimuotoisen ja inklusiivisen kulttuurin etuja. Inklusio sisältää sellaisen työympäristön luomisen, jossa yksilöt ovat täysin sitoutuneita, tuntevat olonsa turvalliseksi ja heitä arvostetaan erilaisista sosiaalisista identiteeteistä huolimatta. (Kuknor & Bhattacharya, 2020.)

Kysymys on paljolti myös siitä, kuinka hyvin työntekijä kokee sopivansa organisaation ympäristöön ja kulttuuriin. Sopivuus tarkoittaa tässä sitä, missä määrin yksilöt tunnistavat, että heidän ominaisuutensa ovat identtisiä organisaation ominaisuuksien kanssa. Työntekijöillä on usein vahva tarve sopeutua työympäristöönsä, joten he arvostavat sellaisia organisaatioita, jotka tarjoavat heille sopivuutta. Samaistuminen organisaatioon voi olla sekä kognitiivista että emotionaalista. Täydellisimmillään se on affektiivista yhteyttä, jossa henkilön arvo maailma ja tavoitteet ovat täysin yhteensopivat organisaation kanssa. Työntekijä voi kokea olevansa sopiva esimerkiksi työhön (person-job fit) tai organisaatiokulttuuriin (person-organization fit). Yksilön ja työn välinen yhteensopivuus tarkoittaa työntekijän taitojen ja työn vaatimusten tai työntekijän toiveiden ja työn tarjoamien mahdollisuuksien välistä yhteensopivuutta. (Elsaied, 2020.) Baon, Xiaon, Baon ja Noorderhavenin (2022) mukaan työntekijät, jotka kokevat korkeaa yksilön ja työn yhteensopivuutta, kokevat vähemmän räsitystä ja työuupumusta työssään ja ovat siten yleensä energisempiä ja viihtyvät työssään paremmin. Näin ollen he väittävät, että mitä korkeampi person-job fit henkilöllä on, sen sitoutuneempi hän on työhön ja työpaikkaan.

Organisaation kulttuuri ei kuitenkaan ole staattinen eikä yhtenäinen. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa se kehittyy ja muuttuu ajan myötä. Kulttuurin muutokseen kuuluu ihmisten käyttäytymisen ja mielen muuttuminen. Johtajat ovat avaintekijöitä organisaation kulttuurin luomisessa, mutta myös työntekijöillä on siinä oma roolinsa. Johtaja voi muokata tai ajaa tietynlaista kulttuuria esim. rekrytoinnilla, kommunikaatiolla ja roolimallina olemisella. Inklusiivisen työympäristön rakentaminen tulee kuitenkin olla jokaisen tehtävä, ei vain HR-aloite tai johtamisen tavoite, ja siihen vaaditaan kaikkien henkilöstön jäsenten sitoutumista. Organisaation inhimillinen pääoma eli työntekijät ovat tärkeitä sidosryhmiä, ja siksi myös heidän velvollisuus on edistää inklusiota. Tämä

riippuu paljolti siitä, miten työnantaja kohtelee ja arvostaa henkilöstöä. (Kuknor & Bhattacharya, 2020.)

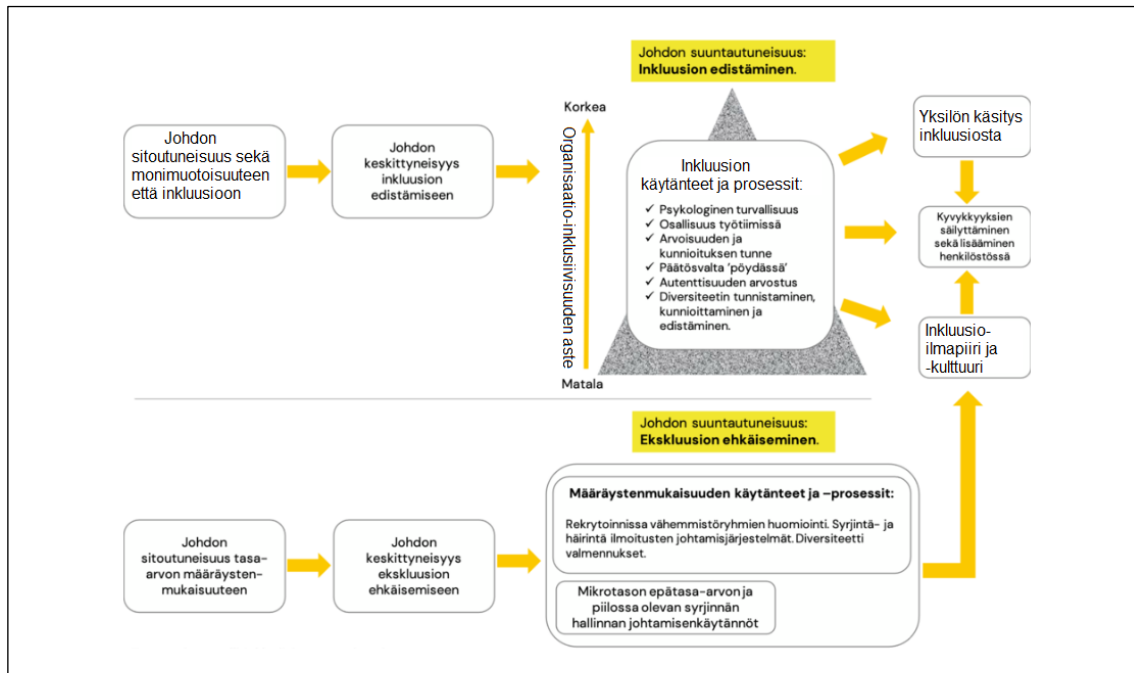
Toisin kuin muut organisaatioilmapiirin osa-alueet, inkluusioilmapiiriä muokkaavat paitsi ryhmän jäsenten yhteiset kokemukset myös heidän identiteettinsä, esimerkiksi kuuluminen vähemmistöryhmään (Mor Barak ym., 2022). Vähemmistöt kiinnittävät itse huomiota organisaatiossa vallitsevaan inkluusioon tai sen puuttumiseen (Shore ym., 2011). Monimuotoisuuden lisääntyessä maailmanlaajuisesti, johtajien, jotka käyttäytyvät inklusiivisesti ja innostavat inkluusiota työryhmänsä jäseniin, ovat ratkaisevassa roolissa organisaation menestyksen kannalta (Shore & Chung, 2022). Tämän takia työelämän inkluusion, inkluusioilmaston ja inklusiivisen johtajuuden tutkimukset ovat nykypäivänä räjähdysmäisesti kasvaneet. Kysymys ei kuitenkaan ole enää monimuotoisuuden ja inkluusion eroista, tai edes siitä, onko inkluusio välttämätöntä monimuotoisen työvoiman sitouttamiselle ja hyödyntämiselle, vaan tutkimusten seuraava aalto keskittyy siihen, kuinka helpotetaan työntekijöiden inkluusiokokemuksia ja kehitetään inkluusioilmastoa. (Nishii & Leroy, 2022.) Käydään seuraavaksi läpi inkluusiota edistäviä tai estäviä käytänteitä organisaation arjessa.

2.4 Organisaation inkluusiokäytänteet

Inklusiivinen organisaatio sisältää inklusiivista johtamista ja inkluusioilmapiiriä, joiden kautta jokaista henkilöä arvostetaan ja kohdellaan yhtä lailla tärkeinä kaikkien organisaation jäsenten keskuudessa. Tällainen heterogeeninen ryhmä ihmisiä sisältää monipuolisesti eroja niin uskomuksissa, kokemuksissa kuin eri sukupolvien välisissä arvoissakin, joten se vaatii johtajilta avoimuutta, tehokkuutta ja hyviä kommunikaatiotaitoja. (Zhong ym., 2022.) Inkluusiotutkimusten lisääntyessä on tärkeää määritellä selkeämmin inkluusion käsite mutta myös se, mitä johtajien inklusiivisuus on, ja mitä se ei ole. Mitä johtajien on tehtävä ollakseen inklusiivisia ja miten jotkut johtamiskäytänteet ja tyyli lisäävät tai puolestaan heikentävät inkluusion kokemusta? (Shore & Chung, 2022.) Inklusiivinen työympäristö luodaan ja ylläpidetään erilaisilla johtamismalleilla, joten inkluusiota edistäväillä organisaatiolla tulee olla vahva ja näkyvä sitoutuminen ylimpien johtajien keskuudessa. Tämä tulee olla selkeästi näkyvillä niin yrityksen arvoissa, toiminnassa kuin kaikessa kommunikaatiossa ja viestinnässäkin. (Shore ym., 2018.)

Shore ym. (2018) ovat laatineet inklusiivisen organisaation teoreettisen mallin, joka esitellään kuviossa 2. Tämä malli antaa ohjeistusta siihen, kuinka organisaatiot voivat lisätä henkilöstönsä inkluusiokokemuksia. Inklusiivinen organisaatio rakentuu tässä mallissa kahdesta erillisestä toimintatavasta: eksklusion ehkäiseminen ja inkluusion edistäminen. Inkluusion toteutumiseksi kumpaakin toimintatapaa tulee noudattaa, koska inkluusion edistäminen ei onnistu ilman syrjinnän tunnistamista ja ehkäisemistä. Oleellista tässä mallissa on johdon sitoutuneisuus sekä monimuotoisuuteen että inklusiivisuuteen. Johto suuntautuu joko eksklusion eli syrjinnän ehkäisemiseen määräystenmukaisilla käytänteillä

ja prosesseilla tai se korostaa toiminnassaan inklusion edistämistä. Inklusiiviseen työpaikkaan tähtävien käytänteiden tulee kehittää ihmisten psykologista turvallisuutta, osallisuutta työtiimissä, arvostusta ja kunnioitusta, vaikutusmahdollisuuksia ja monimuotoisuuden edistämistä. Näiden inklusiokäytänteiden tulee näkyä johdonmukaisesti kaikilla organisaation tasoilla ja kaikissa inklusion näkökulmissa (inklusiivinen ilmasto, inklusiokäytänteet, havaittu organisaation inklusio, inklusiivinen johtaminen ja työryhmän inklusio) (Shore ym., 2018).



KUVIO 2 Inklusiivisen organisaation teoreettinen malli (Muokattu alkuperäisestä lähteestä: Shore, Cleveland & Sanchez, 2018)

Psykologisesti turvallisessa työympäristössä kaikki tiimin jäsenet voivat ilmaista omat ainutlaatuiset mielipiteensä ja näkökulmansa ilman tuomitsemista ja enakkoluuloja (Shore ym., 2018; Shore & Chung, 2022; van Knippenberg & van Ginkel, 2022). Psykologinen turvallisuus kasvattaa täten kollektiivista rohkeutta ja lisää työyhteisön aloitteellisuutta, oppimista ja innovaatiokyvykkyyttä (Hassan & Jiang, 2021; Shore & Chung, 2022). Psykologinen turvallisuus kuvaa käsitystä, jonka mukaan ihmisillä on mukava olla oma itsensä ja he tuntevat voivansa näyttää ja työllistää itsensä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista minäkuvaan, asemaan tai uraan (Javed ym., 2019). Tiimiin kuulumisen tarjoaa henkilölle puolestaan sosiaalisen identiteetin ja joukkoon sopivuuden tunteen. Sosiaalisen identiteettiteorian mukaan jaamme maailman normaalisti "meihin" ja "heihin" kun pyrimme luomaan selkeärajaisia jakoja ryhmään kuuluviin ja ryhmän ulkopuolisiin henkilöihin. Tiimiin kuulumisen perustarpeen tyydyttämiseksi yksilöt haakeutuvat usein ryhmiin, jossa heidät hyväksytään, ja jossa he tuntevat olonsa turvalliseksi. (Sabharwal, 2014.) Johtajien inklusiivinen kohtelu voi lisätä

työntekijän kokemusta ryhmään kuulumisesta ja siihen samaistumisesta. Erityisen tärkeää tämä on syrjäytyneiden sosiaalisten identiteettiryhmien työntekijöille, jotka etsivät vahvistusta siitä, että he myös ovat arvostettuja ja kunnioitettuja ryhmän jäseniä. (Randel ym., 2018; Al-Atwi & Al-Hassani, 2021; Shore & Chung, 2022.)

Johtajat voivat vahvistaa yhteenkuuluvuuden ja arvostamisen tunnetta varmistamalla tasapuolisuutta, mikä voidaan saavuttaa moraalisella käyttäytymisellä, puolueettomilla arvioilla, oikeudenmukaisella palkitsemisella tai varmistamalla tiimin jäsenten tasapuolinen edustus. Ihmissuhteiden rakentamiseksi inklusiivisten johtajien tulisi tukea työntekijöitä tiimin jäsenenä tai edistää hyviä työkokemuksia. Myös yhteinen päätöksenteko onnistuu paremmin, kun johtajat ottavat päätöksissä työntekijöiden mielipiteet huomioon, perustelevat olemassa olevia käytäntöjä ja toimivat yhdessä työntekijöiden kanssa, sen sijaan että vain ohjaisivat heitä. (Veli Korkmaz ym., 2022.) Inklusiiviset johtajat pitävät siis huolta ryhmän jäsenten tarpeista ja tunteista ja ovat kiinnostuneet heidän mielipiteistään. Tämän saavuttamiseksi inklusiiviset johtajat luovat mukavan työympäristön tavoitteenaan edistää jäsenten hyvinvointia ja yleistä tyytyväisyyttä. (Randel ym., 2018; Al-Atwi & Al-Hassani, 2021; Shore & Chung, 2022.)

Yksilöillä on samaan aikaan tarve olla sekä samanlaisia että erilaisia kuin muut (Randel ym., 2018; Shore & Chung, 2022). Jokainen ihminen saa olla erilainen, oli sitten kyse sitten uskonnosta, seksuaalisesta suuntautumisesta tai jostain muusta hallitsevasta organisaatiokulttuurista erottavasta tekijästä. Autenttisuus on yksilöllisen identiteetin hyväksymistä ja arvostamista. (Shore ym., 2018.) Ihmiset kuitenkin usein etsivät hyväksyntää ryhmistä, joihin he samaistuvat. Samankaltaisuus lisää yksilön mahdollisuuksia kokea olevan tervetullut ryhmään. Tänä lisää inklusioon kuuluuvan yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymistä. Eroavaisuudet puolestaan lisäävät ainutlaatuisuuden tarpeen täyttymistä. Jokainen yksilö voi tehdä itse päätöksen siitä, kumpi tarve hänen kohdallaan on aktiivisempi, jos inklusion molemmat määritteet eivät työpaikalla täyty. (Shore & Chung, 2022.)

Diversiteetin eli monimuotoisuuden tunnistaminen, kunnioittaminen ja edistäminen korostaa erilaisten työntekijöiden oikeudenmukaista kohtelua ja johdon osoittamaa arvostusta ja kunnioitusta monimuotoisuutta ja inklusiota kohtaan (Shore ym., 2018). Organisaation johdon on kiinnitettävä huomiota ja edistettävä oikeudenmukaisuutta ja syrjinnän vähentämistä yrityksen toiminnassa (Veli Korkmaz ym., 2022). Tähän liittyvä sosiaalinen vastuullisuus koostuu yrityksen ihmisoikeusvastuusta, työhyvinvoinnista, johtamiskäytänteistä, turvallisuudesta sekä ihmisten kohtelusta ja arvostamisesta. Sosiaalista vastuuta koskevia lainsäädäntöjä Suomessa ovat mm. yhdenvertaisuuslaki, työturvallisuuslaki, työaikalaki ja tasa-arvolaki. (Liappis ym., 2019.) Vuonna 2015 voimaan astunut yhdenvertaisuuslaki edellyttää yli 30 henkilöä vakituisesti työllistävää yritystä laatimaan tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelman (Koipijärvi & Kuvaja, 2020). Yritykset voivat valita kahdesta erilaisesta yhteiskuntavastuullisuuden strategiasta: 1) strateginen, jossa vastuullisuus kumpuaa yritysjohdon henkilökohtaisista

arvoista ja visioista ja 2) reagoiva, jossa vastuullisuus määräytyy ulkoisten odotusten ja raportointistandardien perusteella. (Rania ym., 2021.)

Inklusiiviset organisaatiot menevät pidemmälle kuin vain lain edellyttämät monimuotoisuuskäytänteet. Ne tunnustava ihmisten ainutlaatuisuuden, eroavaisuuden ja potentiaalisen organisaation voimavarana ja tavoitteiden saavuttamisen edistäjänä, eikä suinkaan rasitteena. Organisaatioiden johtajien on suunniteltava systemaattisia strategioita monimuotoisuuden lisäämiseksi, siitä aiheutuvien mahdollisten esteiden poistamiseksi ja kaikkien työntekijöiden täysimittaiseksi osallistamiseksi organisaation hyväksi. (Sabharwal, 2014.) Inklusiivisen työympäristön rakentaminen on yhdistelmä työnantajien sitoutumista, erilaisten mielipiteiden ja näkemysten kunnioittamista sekä instituutiota, joka edistää oikeudenmukaisuuden käytänteitä. Pyrkimykset houkutella, rakentaa, motivoida ja säilyttää monimuotoista työvoimaa pidetään kriittisenä inklusiivisten työympäristöjen edistämiseksi. (Roberson & Perry, 2022.) Tähän yhtenä merkittävänä kanavana tänä päivänä toimii organisaatioiden ulkoinen työnantajaviestintä.

2.5 Inklusiivisuus ja organisaation ulkoinen työnantajaviestintä

Organisaatiot tarvitsevat toimintansa ylläpitämiseksi viestintää, jonka kautta kerrotaan yrityksen tarinoita ja välitetään viestejä. Viestintästrategia rakentuu organisaation tahtotilasta, tavoitteista ja strategiasta, joiden kautta yritys uskoo tulevaisuudessa menestyvänsä. Organisaatioesittelyssä kerrotaan miten asiat ovat nyt ja mihin suuntaan ollaan tulevaisuudessa menossa. (Juholin, 2017.) Tällaisen välttämättömän viestinnän avuksi 1990-luvun puolivälistä lähtien on hallitsevana yritysviestinnän muotona ollut internet ja yritysten verkkosivustot (Pasztor, 2019). Nykypäivänä yrityksistä lähdetään ensimmäisenä etsimään tietoa niiden verkkosivustojen kautta, ja ne ovatkin usein potentiaalisten työnhakijoiden ensimmäinen kontakti organisaatioon (Stockdale ym., 2018). Yritykset käyttävät järjestelmällisesti erilaisia sisäisiä ja ulkoisia viestintävälineitä (kuten verkkosivuja, vuosiraportteja tai uraan liittyviä työlinkkejä) tiedottaakseen, sitouttaakseen ja houkutellakseen yleisöä yrityksen arvoista, missioista, työllisyyskäytännöistä, taloudellisesta suorituskyvystä ja sijoituksista. Yritysten standardisivustojen muoto vaihtelee toimialan tai yleisön tarpeiden mukaan, mutta yleensä niiden tarkoitus on välittää organisaation kerrontaa nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille, sijoittajille, työnhakijoille ja lehdistölle. (Pasztor, 2019.)

Verkkoviestinnän avulla voidaan välittää runsaasti tietoa yrityksestä, sen toimialasta ja henkilöstöstä, ja lähettää signaaleja potentiaalisille työnhakijoille siitä, millaista työskentely yrityksessä olisi. (Stockdale ym., 2018.) Verkkosivuilla esiteltäviä yrityksen tuotteita, palveluita ja identiteettiä käytetään kaikkia määrittelemään yrityskuvaa. Yritysten verkkosivustot ovat helposti käyttöönotettavia mekanismeja yrityksen maineen edistämiseksi, ja yritysesitysten avulla pyritäänkin hakemaan yritykselle hyväksyntää, asemaa ja ihailua. (Pasztor, 2019.) Olennainen osa yritysten itsemäärittelyä verkkosivujen viestinnässä on puhe arvoista, joita luetellen ja eritellen yritykset esittelevät omaa ideologiaansa (Virsu,

2014). Yrityksen verkkosivut tarjoavat näin vihjeitä nykyiselle ja tulevalle henkilöstölle siitä, "mikä täällä on tärkeää", ja verkkosivustoja pidetään tärkeänä imagoa rakentavana työkaluna mielikuvien välittämiseen ja vierailijoihin ja sidosryhmiin vaikuttamiseen (Jonsen ym., 2021).

Yritysviestinnän yksi keskeisistä tavoitteista on sitouttaminen, joka kohdistuu niin henkilöstöön, asiakkaisiin kuin muihinkin sidosryhmiin. Yksilöiden sitoutuminen yritykseen voi tapahtua joko rationaalisesti perusteltuna valintana tai tunnepohjaisesti johonkin kuulumisena. Arvopuheen kautta yritykset pyrkivät konstruoimaan yhteistä kokemusta ja yhteisiä merkityksiä samanmielisten ryhmien keskuudessa, joita siis yhdistää jokin muu kuin pelkkä taloudellissratio-naalinen intressi. (Virsu, 2014.) Viestintä synnyttää sen vastaanottajassa mielipiteitä, ajatuksia, pohdintaa, tunteita ja erilaista toimintaa. Yhteinen arvopohja on vahva elementti maineen rakentumiselle ja samalla se on yritykselle merkittävä vetovoimatekijä. (Juholin, 2017.) Verkkoviestinnän kautta organisaatiot siis rakentavat aktiivisesti yrityksensä mainetta ja heidän pyrkimyksensä on vahvistaa sidosryhmien myönteistä suhtautumista organisaatiota kohtaan. Yritysten verkkosivustoja pidetään näin ollen tärkeinä tietolähteinä ja arvokkaana suhde-toiminnan työkaluna, ja tehokas verkkoviestintä voi tarjota kestäviä kilpailuetuja talenttien rekrytoinnissa (Jonsen ym., 2021).

Nykyisin on merkityksellistä pohtia myös sitä, mihin asiaan yritys haluaa ottaa kantaa, tai millaisia teemoja verkkoviestinnän kautta halutaan tuoda näkyville. Yrityksen toiminnan jatkuvuuteen vaikuttaa se, miten hyvin he vastaavat sidosryhmien vaatimuksiin ja odotuksiin ja miten hyväksyttäviä yrityksen toimintatavat ovat. Sidoryhmäodotukset vaikuttavat organisaation maineeseen, vastuullisuuteen, suhteisiin, julkiseen hyväksyntään, tyytyväisyyteen ja luottamukseen. Sidoryhmäkohtaukset ovat organisaatiolle kriittisiä, koska niiden kautta sidoryhmät muodostavat arvionsa ja tekevät valintojaan. (Juholin, 2017.) Esimerkiksi yrityksen verkkosivuilla vieraillessaan potentiaaliset työnhakijat muodostavat sieltä löytyvien kirjoitusten ja visuaalisten elementtien perusteella käsityksensä yrityksestä. Verkkosivujen signaalit voivat olla joko eksplisiittisiä, kuten maininta tietyistä identiteettiryhmistä (esim. vammaisuus) tai implisiittisiä, kuten kuvia monimuotoisista tiimeistä. Mahdolliset työnhakijat käyttävät yrityksen verkkosivuilla esitettyjä eksplisiittisiä ja implisiittisiä signaaleja muodostaakseen käsityksen siitä, sopisivatko he organisaatioon. (Stockdale ym., 2018.) Jos yritys heijastaa kohdehenkilöitä, he houkuttelevat heitä todennäköisemmin tähän yritykseen. Vetovoiman väitetään johtavan affiniteettiä, joka motivoi sekä nykyisiä että potentiaalisia työntekijöitä linkittämään itsensä organisaatioon, ja näin ollen viestintä voi auttaa organisaatiota laajentamaan potentiaalista osaamistaan. (Jonsen ym., 2021.)

Verkkosivustojen sisällöllä on tärkeä rooli organisaatiokulttuurin käsityksen muodostumisessa työnhakijoiden mielessä. Jos organisaation tahtotilana on erilaisten työntekijöiden houkuttelemine organisaation palvelukseen, on heidän verkkosivuillaan korostettava sitä, että erilaiset työntekijät ovat tervetulleita. (Jonsen ym., 2021.) Erityisesti vähemmistöryhmiin kuuluvat työnhakijat ovat hyvin tietoisia signaaleista, joiden kautta heidän ryhmänsä on hyväksytty ja tuettu

organisaatiossa. (Stockdale ym., 2018.) Tässä tutkimuksessa tarkasteltavien monimuotoisuuden ja inklusion suhteen organisaatioiden on siis asemoitava itsensä suhteessa näihin teemoihin valituista näkökulmista käsin, ja pohdittava sitä, miten esitellä strategisesti valittu näkökulma ulkoiselle yleisölle. Massamedian tutkimus on nykypäivänä keskittynyt moniselitteisen ”kehystämisen” käsitteeseen ja sen soveltuvuuteen organisaatioanalyysissä. Kehyistäminen on määritelty prosessiksi, jossa valitaan joitakin elementtejä havaitusta todellisuudesta ja tehdään ne näkyväksi kirjoitetussa muodossa, pyrkimyksenä edistää tiettyä tulkintaa tai moraalista arviointia. Yritysviestinnän kontekstissa kehysten kautta mahdollistetaan työnantajan vallan, identiteetin ja ideologisen aseman esiintuomista suhteessa monimuotoisuuteen ja inklusiivisuuteen. Symbolit, metaforat, analogiat ja työntekijöiden narratiivit muodostavat monimuotoisuuden retorikan kielen, joka on sisällytetty yrityksen verkkosivuille. Kehyistäminen kautta voidaan hyödyntää kommunikatiivisia käytäntöjä muodostettaessa myönteisiä näkemyksiä organisaation käyttäytymisestä. (Pasztor, 2019.) Pasztorin (2019) mukaan yrityksiltä edellytetään nykypäivänä virtuaalista identiteettiä ja organisaation roolin positiivista vahvistamista monimuotoisuuskäytäntöjen edistämisessä.

Organisaatioiden käyttämä monimuotoisuus- ja inklusioretoriikka ulospäin suuntautuvassa viestinnässä on ajankohtainen tutkimusaihe. Useat aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet tutkimaan yritysten verkkosivuilla esiintuvia monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden määritelmiä. Esimerkiksi Irini (2021) on tutkinut Romaniassa sijaitsevien 20:n suurimman huippuorganisaation verkkosivuja etsimällä monimuotoisuuteen, tasa-arvoon ja inklusiivisuuteen liittyviä väitteitä ja määritelmiä. Pasztor (2019) puolestaan on tutkinut sitä, kuinka monimuotoisuutta määritellään ja kehystetään 15:ssä DiversityIncin ”huippuarvostetuiksi” määriteltyjen organisaatioiden verkkosivustoilla. Bendl, Fleischmann ja Schmidt (2022) tutkivat 70:n vaihtoehtoisen organisaation sitoutumista monimuotoisuuteen ja inklusiivisuuteen heidän verkkosivuillaan. Sekä Irinin (2021), Pasztorin (2019) että Bendlin ym. (2022) tutkimuksissa julkisesti organisaatioiden verkkosivustoilla ilmaistu kiinnostus monimuotoisuutta ja inklusiota kohtaan jäi kovin pintapuoliseksi. Sen sijaan niissä korostui enemmän sidosryhmien odotusarvoihin vastaaminen mainitsemalla monimuotoisuutta ja inklusiota, mutta määrittelemättä sen tarkemmin, mitä niillä tarkoitetaan, tai millaisin käytännöin niihin organisaation toiminnassa vastataan. Stockdale ym. (2018) käyttivät omassa tutkimuksessaan työnhakijan perspektiiviä, tutkimalla millaisia EDI-signaaleja hakijat havaitsivat katsellessaan Financial Times Stock Exchange 250 -indeksin yritysten verkkosivustoja, ja miten tasa-arvo, monimuotoisuus ja inklusiivisuus on näillä sivustoilla esitelty. Tulosten mukaan yritykset viittasivat näihin termeihin mutta termejä määriteltiin harvoin (Stockdale ym., 2018). Jonsenin ym. (2021) kansainvälisessä tutkimuksessa tutkittiin 75:n suuren yrityksen verkkosivuja viidessä eri maassa (Ranska, Saksa, Espanja, Iso-Britannia ja Yhdysvallat). He olivat kiinnostuneet tutkimaan tapoja, joilla yritykset tuovat verkkosivuilla esiin monimuotoisuus- ja inklusiolausekkeita houkutellakseen talenteja yrityksen palvelukseen. Heidän mukaansa monimuotoisuudesta ja

inklusiosta on tullut ”valtavirtaa”, ja monimuotoisuuteen keskittyminen on erityisen hyödyllistä lahjakkuuksien houkuttelussa, kun taas inklusiivisuuteen keskittyminen on erityisen hyödyllistä haluttuna työnantajana esiintymisessä. (Jonsen ym., 2021.)

Stockdalen ym. (2018) tutkimukset osoittivat, että vaikka monet organisaatiot viittaavat monimuotoisuuteen yleisemmin verkkosivuillaan, ne ovat usein valikoivia mainitsemisessaan ominaisuuksissa ja joitakin mainintoja voidaan pitää jopa epärehellisinä. Myös Pasztor (2019) on tullut siihen tulokseen, että organisaatiot käyttävät monimuotoisuusretoriikkaa verkkosivustoillaan usein symbolisena esityksenä moraalista asenteesta. He haluavat näyttäytyä hyväsydämisinä yrityksinä, jotka ovat sitoutuneet parantamaan työntekijöiden maailmaa vain koska se näyttää ”oikealta”. Tällainen monimuotoisuusretoriikan kehystäminen osoittaa meille kielen voiman ja organisaation mahdollisuuden esitellä itsensä yleisölle tietyn linssin läpi. Verkkosivustot eivät välttämättä kuvasta sitä todellisuutta, mikä monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden osalta yrityksen toiminnassa tapahtuu. (Pasztor, 2019.) Monimuotoisuuteen ja inklusiioon sitoutuminen riippuukin siis siitä, miten aidosti organisaation arvot ovat juurtuneet tasa-arvoon, monimuotoisuuteen ja inklusiioon (EDI) (Stockdale ym., 2018). Moni yritys on nykyisin julkaissut verkkosivuillaan omat eettiset periaatteensa, joiden tulee olla aidosti uskottavia ja toteutettavissa olevia, ja jonka ympärille on rakennettu vahva eettinen kulttuuri. Eettisen kulttuurin rakentamisen kannalta on tärkeää ymmärtää työntekijöiden kokemuksia. Jos eettisiin periaatteisiin kuuluu työpaikan tasa-arvo, läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus, niin niiden on toteuduttava työntekijöiden arkisissa kokemuksissa. Toteutunutta viestintää onkin hyvä pysähtyä aika ajoin tarkastelemaan ja pohtimaan sitä, millainen viesti organisaation kulttuurista ulkopuolisille välittyy. (Ratsula, 2019.)

Jonsenin ym. (2021) mukaan aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että mitä syvällisemmin yrityksen henkilöstöpolitiikassa ja verkkoviestinnässä korostetaan monimuotoisuutta ja inklusiota, sen paremmin se onnistuu tavoittamaan potentiaaliset hakijat. Kysymys on siitä, miten organisaatiot selittävät monimuotoisuus ja inklusiokäytänteitään (Jonsen ym., 2021). Yritysten näkyvyyden, yhteisösuhteiden ja kannattavuuden parantamiseksi organisaatiot ovat alkaneet muokata verkkosivujensa kontekstia ja sisältöä edistääkseen käsitystä heidän sitoutumisestaan monimuotoisuusretoriikkaan. Sivuille on lisätty monietnisiä valokuvia, lainauksia ylimmältä johdolta liittyen monimuotoisuusaloitteiden globaalille kriittisyydelle tai muuttuneita toiminta-ajatuksia. (Pasztor, 2019.) Verkkosivuilla voidaan viitata erityisesti monimuotoisuuden arvostamiseen, globaaliin työyhteisöön, tasa-arvoisena työnantajana olemiseen, vähemmistöryhmiin kuuluvien työntekijöiden työnhakemisen kannustamiseen ja luettelemalla työpaikan monimuotoisuuteen liittyviä etuja. Näillä tavoin yritys voi vaikuttaa potentiaalisten työntekijöiden käsityksiin siitä, miten yritys arvostaa monimuotoisuutta. (Jonsen ym., 2021.) Irini (2021) huomauttaa, että organisaatioiden tulisi käyttää motivoivia monimuotoisuuslausuntoja, jotka ovat yhteneväisiä tasa-arvoisen ja inklusiivisen työympäristön tavoitteen kanssa, sen sijaan että todettaisiin vain yrityksen olevan jo monimuotoinen ja inklusiivinen. Pasztor (2019)

puolestaan on huomannut, että useat verkkosivut vähättelevät oikeudellisia tai historiallisia syrjäntäkysymyksiä ja keskittyvät sen sijaan siihen, kuinka menestyksekkäästi yritykset ovat toteuttaneet inklusiivisuusohjelmiaan. Hän kyseenalaistaa tällaisten mekanismien toimivuuden inklusion ja monimuotoisuuden lisäämiseksi, mutta pitää yritysten verkkosivustoja kuitenkin välttämättöminä muodostettaessa haluttua vaikutelmaa sidosryhmien, osakkeenomistajien ja työntekijöiden keskuudessa (Pasztor, 2019).

Ulkoisen työnantajaviestinnän avulla organisaatiot voivat tiedottaa, kouluttaa ja vaikuttaa yleisön, osakkeenomistajien, tulevien sijoittajien sekä nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden käsitykseen yrityksen monimuotoisuuskäytänteiden laajuudesta suhteessa siihen, kuinka organisaatio edistää monimuotoisuutta, ja korostaako organisaatio arvoja, jotka ovat tärkeitä, esim. työnhakijalle. Organisaatiot, joiden strategiana on monimuotoisuusretoriikan käyttö, ovat yleisön mielestä sitoutuneita, työntekijöiden ja sidosryhmien hyvinvoinnista kiinnostuneita sekä lainmukaisia. (Pasztor, 2019.) Globaali yhteiskuntamme vaatii myös uutta tietoisuutta monista kommunikaatio- ja kulttuurimalleista, joiden tulisi muuttaa tapaamme kommunikoida tässä monikulttuurisessa maailmassa (Barker, ym., 2022). Barkerin ym. (2022) mukaan ihmiskunnan historian aikana eri maiden ja kulttuurien yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden välinen kontakti ei ole koskaan ollut suurempi kuin nykyaikana, joten ulkoiseen työnantajaviestintään on hyvä kiinnittää huomiota myös tästä näkökulmasta. Potentiaaliset hakijat, jotka pyrkivät soveltumaan joukkoon, ovat entistä monimuotoisempia.

Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on se, kuinka inklusion diskursseilla rakentuu mielikuvia siitä, miten monimuotoisuus ja inklusio on juurrutettu organisaation toimintaan ja käytänteisiin. Ulkoisessa työnantajaviestinnässä on tärkeä kiinnittää huomiota siihen, miten monimuotoisuutta ja inklusiota otetaan huomioon yrityksen identiteetin, maineen ja taloudellisen tuloksen näkökulmista. Jo aiemmin tehtyjen tutkimusten lisäksi teen vertailun 10:stä suomalaisesta yrityksestä ja tarjoan diskurssianalyysin siitä, miten nämä yritykset puhuvat monimuotoisuudesta ja inklusiosta omilla verkkosivuillaan, ja mikä merkitys näillä muodostuneilla diskursseilla on potentiaalisten työnhakijoiden mielessä. Haluan tuoda esiin näkökulman siitä, mitä nämä muodostuneet diskurssit sekä työnhakijalle että organisaatiolle käytännössä tarkoittavat, niin negatiivisessa kuin positiivisessakin mielessä. Monimuotoisuuden ja inklusion lisätutkimus verkkosivuja analysoimalla joko vahvistaa aikaisempien tutkimusten tuloksia, tai tuottaa vaihtoehtoisia malleja siihen, miten organisaatiot käyttävät ulkoisessa viestinnässään monimuotoisuusretoriikkaa. Oma tutkimukseni pohjautuu siihen ennakoasetelmaan, että näillä verkkosivuilla muodostuneilla diskursseilla on ratkaiseva vaikutus siihen, kokeeko potentiaalinen hakija sopivansa joukkoon ja miten se vaikuttaa esimerkiksi hänen hakeutumiseensa organisaation palvelukseen.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Laadullinen tutkimus

Tämän pro gradu tutkimuksen teoreettinen tehtävä on tuottaa tietoa siitä, millaisia inklusion diskursseja yritysten verkkosivuilta voidaan tunnistaa, jotta inklusion ilmiötä voitaisiin ymmärtää laajemminkin kuin vain tutkimuskohteen kontekstissa. Täten tutkimuskohteestani on mahdollista saada parhaiten tietoa laadullisen tutkimuksen keinoin. (Pietikäinen & Mäntynen, 2009.) Laadullisessa tutkimuksessa korostuu kentältä saatavan aineiston merkitys teoreettisen tarkastelun jäsentäjänä, joten tutkimuksen tulisi antaa tilaa käytännöstä nouseville ilmiön ominaispiirteille ja niiden pohjalta tapahtuvalle ilmiön tarkastelulle (Kiviniemi, 2010). Tämän tutkimuksen tieteenfilosofisena suuntauksena toimii sosiaalinen konstruktionismi, joka perustuu fenomenologiseen tutkimusmenetelmään. Tämä suuntaus edellyttää tutkijalta oman ymmärryksen avointa tarkkailua, ja pyrkimystä löytää tutkimuskohteen keskeinen olemus ilman ennalta määrättyjä oletuksia. Ymmärryksemme ja kokemuksemme erilaisista arkipäiväisistä todellisuuksista on sosiaalisesti rakentunutta, jonka kaikki tietyn yhteiskunnan ihmiset jakavat toistensa kanssa. (Hacking, 2009.) Tämän vuoksi valitsin oman pro gradu tutkielmani analyysitavaksi diskurssianalyysin, koska diskurssien kautta pystyn analysoimaan parhaiten sitä, millaista sosiaalista todellisuutta inklusion diskurssien kautta yritysten ulkoisessa työnantajaviestinnässä tuotetaan ja ylläpidetään (Siltaoja & Vehkaperä, 2011).

Laadullisen tutkimuksen aineisto on mahdollista kerätä haastattelulla, kyselyllä, havainnoinnilla tai erilaisista dokumenteista koottuna tietona. Dokumentteihin kuuluvia joukkotiedotusvälineiden tuotoksia ovat mm. sanoma- ja aikakauslehdet, elokuvat, tv-ohjelmat tai yritysten verkkosivut. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2018) mukaan dokumenttien vahvuus tutkimusaineistona on niiden herkkyys asiayhteydelle. Tässä tutkimuksessa aineistona käytettiin yritysten verkkosivuja, koska verkkonäkyvyyttä pidetään

yhtenä tärkeimmistä viestintävälineistä nykypäivän digitaalisella aikakaudella, ja verkkosivujen tavoitteena on luoda yrityksestä idealistista mielikuvaa kohdeyleisöjen vakuuttamiseksi (Irimi, 2021). Yritysten verkkosivulta odotan löytäväni inklusiioon ja monimuotoisuuteen liittyviä asioita, joita yritykset pitävät itselleen merkityksellisinä ja tärkeinä. Pyrin ymmärtämään miksi organisaatiot puhuvat omilla verkkosivuillaan inklusiosta valitsemallaan tavalla, ja sen kautta tulkita inklusiioon ja monimuotoisuuteen liittyvää toimintaa, joka ei välittömistä havainnoista välttämättä tule esiin. (Vilkkä, 2005.) Verkkosivujen viestinnän kautta yritys tuo siis esiin valikoitua puhetta, eli kuten Siltaoja ja Vehkaperä (2011) totesivat, todellisuus perustuu aina osittain siihen, miten se esitetään. Verkkosivuilla olevien diskurssien kautta tuotetaan mielikuvia ja merkityksiä. Se, millaisia mielikuvia minulle tutkijana tutkittavasta ilmiöstä syntyy ja mitkä asiat vaikuttavat tekstien tulkitsemiseen, rakentuu sosiaalisen konstruktionismin kautta. (Siltaoja & Vehkaperä, 2011.)

3.2 Aineisto

Inklusion diskursseja tarkastellessani käytän aineistona kymmenen suomalaisen yrityksen internetsivujen yritystä, työpaikkaa tai sosiaalista vastuullisuutta esitteleviä osioita. Yritykset on valittu Great Place to Work -sertifioitu™ Suomi 2022 (GPTW2022) suurien organisaatioiden listauksesta, jotka ovat: Fingrid, DHL Express (Finland) Oy, Newsec, Savonia, Caruna, Specsavers, JYSK, Vincit, Eckerö Line ja Saka. GPTW2022 suomalaisten organisaatioiden listaus julkaistaan kolmessa sarjassa: 1) pienet (10-49 henkilöä), 2) keskisuuret (50-249 hlöä) ja 3) suuret (yli 250 hlöä) yritykset. (Greatplacetowork, 2022.) Aineisto on rajattu suuriin yrityksiin, ja siten tutkimuksesta on jätetty pois keskisuuret ja pienet yritykset. Aineistossa on edustettuna laajasti eri toimialoja, kuten informaatioteknologia, kiinteistöpalvelut, opetus ja koulutus, kuljetus ja varastointi, tuotantoteollisuus ja vähittäiskauppa. Toimiala ei siis ole vaikuttanut aineiston valintaan ja koostuu sekä julkisen että yksityisen puolen toimijoista. Näin ollen inklusion diskursseja ei tarkastella minkään tietyn toimialan ominaispiirteenä, vaan yleisenä säännönmukaisuutena.

Valitsin tutkimukseni aineistoksi juuri näiden yritysten verkkosivut, koska listauksesta löytyvillä organisaatiolla on Great Place To Work®-tutkimusten mukaisesti hyvä työntekijäkokemus. Great Place To Work® on niin Suomessa kuin maailmanlaajuisestikin tunnettu ja arvostettu tunnustus, jossa hyvän työpaikan määritelmässä työntekijät luottavat organisaationsa johtoon, tuntevat ammattiympeyttä ja nauttivat työkavereidensa kanssa työskentelystä. (Greatplacetowork, 2022.) Ennakkokäsitykseni oli, että näiden organisaatioiden verkkosivuilta voisin löytää merkityksellisiä ja hedelmällisiä inklusion diskursseja. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on hyvä koota aineistoa henkilöiltä, jotka tietäisivät tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon. Tällöin aineiston hankinta on enemmän harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Mutta vaikka aineistoni yritykset ovat saaneet tunnustusta hyvästä työpaikasta, julkisesti

verkkosivuilta saatavia kirjoituksia tulkitessani minun tulee ottaa huomioon mistä asemasta puhutaan, ja edustetaanko puheella yksilöä, tiimiä vai koko organisaatiota. Samoin huomionarvoista on, puhutaanko menneisyydestä, nykyyhetkestä vai tulevaisuuden visiosta.

Aineisto on kerätty organisaatioiden verkkosivuilta marraskuussa 2022. Aineiston keräämisen yhteydessä tuli selväksi, että organisaatioiden verkkosivuilla oli hyvin laaja-alaisesti kirjoituksia inklusioon liittyvistä osa-alueista. Aineiston rajauksen kriteereiksi nousivat isojen organisaatioiden verkkoviestinnän inklusioon ja monimuotoisuuteen liittyvien ilmausten relevanttius, kattavuus ja riittävyys tutkimuksen kannalta. Samoin aineisto on rajattu yrityksen verkkosivujen viestintään, kirjoituksiin ja raportteihin, eikä sitä ole laajennettu esim. yritysten sometileihin tai blogi kirjoituksiin. Aineistossa on analysoitu verkkosivuilta löytyviä työnhakijalle tarkoitettuja yritys- ja vastuullisuusesityksiä. Alun perin tarkoitukseni oli ottaa myös rekrytointi-ilmoitukset, uratarinat ja kvaalit aineistot mukaan aineistoon, mutta lopulta en kokenut niiden tuovan lisäinformaatiota käsillä olevan kysymyksen tarkasteluun. Lähtökohtaisesti tässä tutkimuksessa keskityin tarkastelemaan vain tekstiä, eli verkkosivuilta löytyviä kirjoituksia.

Aineistossa on analysoitu verkkosivuilta löytyviä työnhakijalle tarkoitettuja yritysesityksiä ja vastuullisuusaineistoja. Kaikki tutkimuksen aineiston yritykset viestivät inklusioon ja monimuotoisuuteen liittyvistä teemoista verkkosivujensa työpaikka/yritysesityksissä ja rekrytointi tai urasivustoilla. Aineistoon kerätty tieto löytyi seuraavanlaisten otsikoiden alta: tietoa meistä/yrityksestä, yritys työnantajana/työpaikkana, uramahdollisuudet, työskentely täällä, ura yrityksessä, tule meille töihin, liity meihin, työpaikat, töihin yritykseen tai rekrytointi. Lähtökohtaisesti inklusioon liittyviä teemoja löytyi sivuilta, jotka käsitelivät työntekoa yrityksessä ja ne oli tarkoitettu niin laajalle sidosryhmälle kuin sisäisille työntekijöille ja potentiaalisille työnhakijoillekin. Tämän lisäksi kahdeksan yritystä kymmenestä esittelivät verkkosivuillaan erikseen joko code of conduct, vastuullisuus, kestävyys, kestävä kehitys tai yritys vastuun näkökulman. Tässä tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan vain sosiaalisen vastuullisuuden osuutta, joten muu vastuullisuusaineisto ei lukeutunut mukaan aineistoon.

Tutkimusaineistoksi muodostui lopulta 10 Word-tiedostoa, yksi kullekin yritykselle, jotka sisälsivät yhteensä 80 sivua tekstiä ja kuvia. Lisäksi aineistoon kuuluu kymmenen erillistä pdf-tiedostoa, jotka sisälsivät organisaatioiden vastuullisuusraportteja, code-of-conduct toimintaperiaatteita, kulttuurikäsikirja, strategia ja monimuotoisuuslausuntoja. Näiden tietojen pohjalta koostin Exceliin havaintomatriisin kokonaisuuden hahmottamiseksi ja esiin tulleiden ilmiöiden kirjaamiseksi. Kirjasin aineistosta ylös kaikki asiat, joilla oli mielestäni vaikutusta inklusiomielikuvan rakentamiseen joko yksittäisinä sanoina tai lyhyinä ilmauksina. Sanat ja ilmaukset merkittiin yritysakohtaisesti siten, että yrityksen sivuilla esiintynyt sana merkittiin yrityksen kohtaan numerolla 1. Jos toisen yrityksen sivuilla löytyi sama ilmaus, se merkittiin heidän sarakkeeseensa myös numerolla 1. Lopputuloksena oli numeerinen analyysi, josta sai hyvin selville sen, miten paljon erilaisia ilmauksia eri yritysten verkkosivuilta löytyi, ja mitkä ilmaukset

esiintyivät useimmiten. Kaikki aineistossa käytetyt yritykset ja niiden verkkosivujen www-osoitteet on listattu liitteessä 1. Lisäksi liitteestä 1 löytyy tiedot siitä, millaisilta yrityksen verkkosivujen osioilta aineistoa kerättiin. Useilla yrityksillä oli omat nimetyt verkkosivuosiot vastuullisuusteemalle. Ne on eritelty niiden yritysten kohdalla, joilla tällaista tietoa oli saatavilla.

3.3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Laadulliseen tutkimukseen kerättyä tutkimusaineistoa voitaisiin tarkastella lukemattomista eri näkökulmista ja aineiston analyysitavat ovatkin Puusan (2011) mukaan jaettavissa joko aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen tai teoriaohjaraan analyysitapaan. Tämän tutkimuksen empiirisen dokumenttiaineiston alustan ensin teoriaohjaraan sisällönanalyysin avulla ja sen jälkeen syvennän analyysia diskurssianalyysin keinoin. Teoriaohjaraan sisällönanalyysin avulla halusin saada kokonaiskuvan siitä, mihin monimuotoisuuteen ja inklusioon liittyviin teemoihin aineiston organisaatiot haluavat ottaa kantaa, ja millaisia teemoja he oman verkkoviestinnän kautta haluavat tuoda näkyville (Juholin, 2017). Halusin tämän avulla ymmärtää ja jäsenellä aineistoa, pilkkoa sitä osiin ja käsitteellistää näin esiin tulleita inklusioon liittyviä teemoja. Tällaisen aineiston pelkistämisen tavoitteena on lisätä aineiston informaatioarvoa, jotta syntyneestä kokonaisuudesta voidaan aikaansaada selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä (Puusa, 2011; Ojasalo ym., 2018). Minua kiinnosti myös tietää minkälaisen roolin eri teemat saavat aineistossa ja miten ne linkittyivät toisiinsa. Aineiston keräämisen vaiheessa verkkosivujen teksteistä alkoi jo hahmottua kiinnostavia aihioita ja teemoja siitä, millaisia inklusion diskursseja aineistosta voidaan tunnistaa. Varsinaiset diskurssit hahmottuivat lopullisesti vasta diskurssianalyysin vaiheessa.

Teoriaohjaraan sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen. Analyysirunko voi olla rakenteeltaan joko väljä tai tarkasti strukturoitu. (Ojasalo ym., 2018; Tuomi & Sarajarvi, 2018.) Tässä tutkimuksessa on käytetty väljää analyysirunkoa. Taulukkoon 1 on kategorisoitu neljä inklusioon ja monimuotoisuuteen liittyvää pääteemaa, jotka muodostavat tutkimukseni analyysirungon. Rakensin aineistorungon teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta käsin. Inklusion määritelmä koostui mm. Randelin ym. (2018) ja Shoren ym. (2011) mukaan työntekijöiden ainutlaatuisuudesta ja yhteenkuuluvuudesta, joten ne valikoituivat itseoikeutetusti ensimmäisiksi pääteemoiksi. Kulttuuri ja ilmapiiri teeman kautta odotin saavani tietoa yritysten asenteesta ja käytänteistä monimuotoisuutta ja inklusiota kohtaan. Viimeisenä lisäsin yhdeksi teemaksi vielä sosiaalisen vastuullisuuden, jonka kautta halusin tutustua siihen, miten yritykset tuovat esiin joko lakisäätteisiä velvollisuuksiaan tai sen ylittäviä monimuotoisuuden ja inklusion aloitteitaan.

Tuloksena syntyi listaus kaikista mahdollisista verkkosivujen teksteistä löytyneistä yksittäisistä sanoista tai lyhyistä ilmauksista, jotka sisältyivät tämän analyysirungon teemoihin. Sisällönanalyysin apuna käytin myös kvantifiointia, eli

aineistosta löytyneiden ilmauksien määrällisiä tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Kvantifioinnin avulla sain tietoa siitä, mitä inklusion ja monimuotoisuuden teemoja yritysten verkkosivuilla yleisimmin esiintyi. Näiden teemojen sisälle pystyin käsitteellistämään yhteensä 111 erilaista ilmausta ja ne jakaantuivat eri teemojen alle. Taulukossa 1 on määrällistä dataa siitä, kuinka monta erilaista ilmausta (N) kyseiseen teemaan aineistosta löydettiin, ja miten eri teemojen esiintyminen painottui (%) aineistossani.

TAULUKKO 1 Teoriaohjaavan sisällönanalyysin analyysirunko ja kvantifiointi

PÄÄTEEMA	N	%
Kulttuuri ja ilmapiiri	46	41,5
Työntekijöiden ainutlaatuisuus	27	24,5
Sosiaalinen vastuullisuus	20	18,0
Tiimiin kuuluvuus	18	16,0
Yhteensä	111	100

Tällaisen sisällön erittelyn avulla rakensin esiin tulleiden pelkistettyjen ilmausten perusteella uudenlaiset kokonaisuudet ja alakategoriat, jotka esittelen tutkimuksen tulokset osiossa. Näiden alakategorioiden perusteella pystyin tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin mistä keskeisistä inklusion ja monimuotoisuuden liittyvistä ilmauksista pääteemat koostuvat. Määrällisesti eniten ilmauksia esiintyi kulttuuri ja ilmapiiri sekä työntekijöiden ainutlaatuisuus teemojen alle. Ne yhdessä muodostivat kokonaistuloksesta yli 60%:n osuuden. Tällainen teemoittelu antoi minulle jo vihjeitä siitä, millaisia tai mihin teemoihin liittyviä diskursseja aineistosta voitaisiin muodostaa. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla sain siis selville sitä, mistä yritysten verkkosivuilla puhutaan mutta seuraavaksi syvennetään analyysia tarkastelemalla diskurssianalyysia, ja sitä, miten näistä yritysten verkkosivuilta esiin tulleista inklusion teemoista puhutaan ja millaisia merkityskokonaisuuksia teksteistä voidaan muodostaa.

3.4 Diskurssianalyysi

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin kautta tehdyn alustavan analyysin jälkeen muodostui kokonaiskuva siitä, millaisia monimuotoisuuteen ja inklusion liittyviä teemoja organisaatiot halusivat omilla verkkosivuillaan tuoda näkyville tai mihin teemoihin he halusivat ottaa ylipäättään kantaa. Saadakseni selville, miten näistä yritysten verkkosivuilta esiin tulleista inklusion ja monimuotoisuuden teemoista puhutaan, käännetään analyysin fokus diskurssianalyysiin. Diskurssianalyysille organisaatio- ja johtamistutkimukselle on tyypillistä kiinnittää huomiota kielen käyttöön. Kielen tutkimuksella opitaan ja ymmärretään sekä sitä ympäröivästä yhteiskunnasta ja kulttuurista kuin myös ajasta ja paikastakin ihmisten todellisissa yhteisöissä. Kielen käyttö on sosiaalista toimintaa, koska sen

kautta on mahdollisuus toimia, käyttää valtaa, vastustaa tai uudistaa. (Pietikäinen & Mäntynen, 2009.) Diskurssi tarkoittaa käsitteenä vakiintunutta puhekäytäntöä, joka osaltaan rakentaa ja tuottaa sitä ilmiötä, mitä se kuvaa. (Siltaoja & Vehkaperä, 2011). Sosiaalisessa konstruktionismissa sosiaalisen todellisuuden ja merkitysten rakentumisessa nähdään kielellä olevan tärkeä rooli merkitysten luomisessa, yhteisöllisyyden ja identiteetin rakentamisessa ja toimintatapojen järjestymisessä (Pietikäinen & Mäntynen, 2009).

Diskursiivinen analyysiprosessi ohjautui tutkimuskysymykseni mukaan ja analyysini keskittyi etsimään sitä, miten aineistossa inkluusiosta ja monimuotoisuudesta kerrotaan, ja miten se saataisiin tiivistettyä ja tulkittua mahdollisimman kuvaavasti. Oleellista oli nimenomaan pyrkiä analysoimaan verkkosivuilta löytyvien merkitysten suhdetta kontekstiin ja sosiaaliseen toimintaan. Diskurssitutkimus on tyypiltään hermeneuttista, jossa tutkimuksen näkökulma ja aihe saattavat tutkimusprosessissa tarkentua tai muovautua uudelleen. Sanotaan, että analyysiprosessin aikana tutkija liikkuu hermeneuttisella kehällä. Kehällä liikkumista kuvaillaan matkaksi, jonka aikana sekä ymmärrys että tutkimus muodostuvat. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistoni analyysi oli jatkuvassa vuorovaikutuksessa tutkimuskysymyksen kanssa ja kirkastui tutkimuksen edetessä. Tiedolla ei näin ollen ollut selkeää alku- tai loppupistettä, vaan tietoa lähemmäs päästiin prosessin eri vaiheiden kautta. Tutkimusprosessini oli myös spiraalimainen, eli ei edennyt suoraviivaisesti selvärajaisina jaksoina vaan rakentui erilaisten vaiheiden vuorottelusta, takaisin palaamisesta, uudelleen tekemisestä ja vuoropuhelusta. Tämä koski niin teoriaa, tutkimuskysymyksiä kuin itse tutkimuksen tarkoitustakin –mitä olen tutkimassa ja mitä haluan saada selville? Prosessi sisälsi monenlaisia valintoja, pohdintoja ja muutaman harhapolunkin. (Pietikäinen & Mäntynen, 2009.) Pietikäisen ja Mäntynsen (2009) mukaan hermeneuttisella kehällä liikkuaan tutkija lopulta tekee päätöksen siitä, että hänen ymmärryksensä aiheesta on tutkimuksen kannalta riittävää, ja tämän kautta sain lopulta omankin tutkimukseni haluttuun suuntaan.

Aineistosta tunnistettujen diskurssien kautta päästään analysoimaan sitä, millaista sosiaalista todellisuutta löydettyjen diskurssien avulla tuotetaan tai ylläpidetään (Siltaoja & Vehkaperä, 2011). Tavoitteena on analyysin kautta tavoittaa jotain aineistolle ominaista inkluusioon ja monimuotoisuuteen liittyen. Onkin mielenkiintoista tutkijana huomata, miten inkluusion diskurseja organisaatioiden verkkosivuilla sanoitetaan ja millaisena ilmiö esiintyy. Lopputuloksena päästään vertailemaan eri tekstien samankaltaisuuksia, ristiriitaisuuksia, poikkeuksia ja säännönmukaisuuksia (Pietikäinen & Mäntynen, 2009). Vilkka (2005) huomauttaa, että todellisuus muodostuu usein rinnakkaisista tai keskenään kilpailevista merkitysjärjestelmistä, joita voidaan tulkita sosiaalisen todellisuuden jäsentäjinä. Hänen mukaansa tilanteella, ajalla ja kontekstilla on suuri merkitys siihen, millaiseksi ilmiöt muotoutuvat. Verkkosivuilla yritykset ovat sosiaalisia toimijoita, jotka käyttävät tietynlaista kieltä, sanoja ja ilmauksia luodakseen haluttuja merkityksiä eri tilanteissa. Diskurssianalyysissä ei olla kiinnostuneita tutkimaan sitä, mikä on "totta", vaan sitä, mitä merkityksiä tuodaan eniten esille. (Pietikäinen & Mäntynen, 2009.) Analyysini ei myöskään ole selitys

todellisuudesta, joka organisaatioiden arjessa on käytössä. Inklusiivisuus rakentuu organisaatioiden verkkoviestinnässä kielenkäytön avulla, jonka kautta yritys tekee inklusion joko olemassa oleviksi tai poissuljetuksi kirjoitustensa kautta. (Siltaoja & Vehkaperä, 2011).

Diskurssianalyysi voidaan luokitella tulkinnalliseksi tai kriittiseksi diskurssianalyysiksi. Tässä tutkimuksessa on käytetty tulkinnallista diskurssianalyysia, joka sopii tutkimukseeni hyvin, koska pyrin kielen kautta tapahtuvaan tutkimuskohteen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen tutkimalla teksteissä tuotettua ja ylläpidettyä sosiaalista todellisuutta ja siinä tapahtuvaa konkreettista toimintaa. Olen kiinnostunut selvittämään sitä, millaisia inklusion diskursseja yritysten verkkosivuilla tuotetaan ja mitä niiden kautta halutaan viestiä. Diskurssianalyysin lähtökohtana on, että todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu ja diskursseilla nähdään olevan keskeinen rooli tässä prosessissa. (Siltaoja & Vehkaperä, 2011.) Analysoimalla yritysten verkkosivujen diskursseja pystyin representoimaan inklusioon ja monimuotoisuuteen liittyviä käsityksiä ja siten tuottamaan uudenlaista tietoa. (Pietikäinen & Mäntynen, 2009). Tutkimukseni tavoitteena on laajentaa ymmärrystämme organisaatioiden tavasta puhua inklusiivisuudesta ja monimuotoisuudesta heidän omilla verkkosivuillaan.

Tunnistin aineistostani neljä erilaista inklusion diskurssia sen perusteella, miten ja mistä näkökulmasta diskurssit kuvasivat ja tuottivat monimuotoisuutta ja inklusiota osaksi työelämää tämän tutkimuksen kontekstissa. Löytyneet diskurssit olivat: normatiivinen diskurssi, työnantajalupaus diskurssi, ideaalityöntekijän diskurssi ja hyötynäkökulma diskurssi. Jokaisen organisaatioiden verkkosivuilta tuli esiin vahvasti se, mitä yritys odottaa tulevilta ja nykyisiltä työntekijöiltään. Tämän diskurssin nimesin ideaalityöntekijän diskurssiksi, ja se tuotti inklusiota aika eksklusiivisen näkökulman. Organisaatioilla oli myös jonkinlainen näkökulma yrityksen sosiaaliseen vastuullisuuteen sekä ihmisten yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoisuuteen. Nämä diskurssit jaoin kahteen eri diskurssiin; normatiiviseen eli lakisääteiseen diskurssiin ja työnantajalupaus diskurssiin eli enemmän arvosidonnaiseen sitoutumiseen sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyen. Tarkastelin myös sitä, kertoivatko yritykset verkkosivuillaan, miksi monimuotoisuus tai inklusio on heille merkityksellistä. Näistä diskursseista kokosin hyötynäkökulma diskurssin. Kaikki nämä diskurssit nostivat esiin asioita, jotka vaikuttavat potentiaalisten työnhakijoiden mielikuvaan organisaatiosta joko positiivisessa tai negatiivisessa mielessä. Mielestäni nämä diskurssit kuvaavat hyvin sitä, millaisia inklusion diskursseja organisaatioille rakentui. Kaikilla näillä diskursseilla oli vaikutusta siihen, miten potentiaalinen hakija kokee ”sopivansa joukkoon” ja jos hän kokee, että hänet on kutsuttu juhliin, niin tuleeko hänelle sellainen tunne, että hänet myös pyydetään juhlissa tanssimaan?

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta käsitellään yleisesti validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden kautta, joista ensimmäinen todistaa sen, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu ja jälkimmäinen tutkimustulosten toistettavuutta (Tuomi, & Sarajärvi, 2018). Nämä käsitteet ovat saaneet Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan osakseen kritiikkiä laadullisen tutkimuksen näkökulmasta, jossa ei ole tarpeen tarkastella tällaisia enemmän määrällisen tutkimustavan tarpeita. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus todistaa yhtä sosiaalista todellisuutta vaan jokainen tutkimus tuottaa sosiaalisesta todellisuudesta erilaisia konstruktioita. Toki tutkimuksen tulee silti olla totuudenmukainen ja objektiivinen. (Tuomi, & Sarajärvi, 2018.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta on käsiteltävä ja arvioitava sen mukaan, miksi tämä tutkimus on korkeatasoinen tai miksi tutkimusraportti on luotettava. Laadullisessa tutkimuksessa hyviä luotettavuuden kriteereitä ovat uskottavuus, vastaavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja tutkimustilanteen arviointi. Tämän tutkimuksen aineiston keräsin yritysten verkkosivuilla jo olemassa olevan tiedon mukaisesti marraskuussa 2022, joten se oli sillä hetkellä totuudenmukaista tietoa. Mielestäni pystyin myös hyvin käsitteellistämään teoriaosuudessa tutkittavan ilmiön, joka vastasi aineistossa ilmaistuja lausekkeita. Tuottamani rekonstruktio tutkittavien organisaatioiden verkkosivujen todellisuudesta vastaa alkuperäisiä konstruktioita, ja tulokset ovat siirrettävissä toiseen samankaltaiseen kontekstiin. (Tuomi, & Sarajärvi, 2018.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on olennainen, koska tulosten tulkintaan vaikuttaa aina myös tutkijan aikaisemmat kokemukset ja näkemykset tutkittavasta ilmiöstä. Oma mielenkiintoni tutkimusaihetta kohtaan lähti vastuullisesta johtamisesta ja sosiaalisesta vastuusta, joita kohtaan kiinnostukseni on herännyt niin opintojen kuin työelämässä kohtaamieni epäkohtien kautta. Inklusio käsitteenä oli minulle uusi, joten olin todella kiinnostunut tarkastelemaan vastuullisuusteemaa tästä näkökulmasta käsin. Olin hyvin toiveikas, että tätä kautta voisin löytää ratkaisuja ja ideoita kohti parempaa johtajuutta ja henkilöstön työhyvinvointia –vähintään omaan johtajuuteeni. Ja kuten Kiviniemi (2010) kirjoitti, laadullinen tutkimus on prosessi ja samalla eräänlainen oppimistapahtuma, ja sitä se todella oli. Inklusioon liittyvä teoria oli laajaa ja minulla meni hetki aikaa selkeyttää ja täsmentää sitä, mitä haluan tutkia ja mihin kysymykseen haluan saada vastauksen. Tiedon lisääntyessä ja prosessin edetessä haluttu näkökulma alkoi hahmottumaan, ja tässä apuna toimi graduohjaani. Hänen ohjeistamana tutustuin aiheesta jo olemassa oleviin tutkimuksiin ja niissä käytettyihin analyysitapoihin. Nämä havainnollistivat tutkimuksen tekemistä ja opin niiden kautta paljon tutkimusten kokonaisprosesseista, mutta erityisesti tulosten analysoinnista ja raportoinnista. Tämä kaikki auttoi tekemään tutkimuksestani uskottavampaa ja luotettavampaa.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) mukaan tutkimuksen eettisen hyväksyttävyyden ja tulosten uskottavuuden edellytyksenä on tutkimuksen tekeminen hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tämä tutkimus on

siten tehty mahdollisimman rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Tutkimus on laadittu ja raportoitu tieteellisten vaatimusten mukaisesti, jotta sen tulokset ja johtopäätökset olisi hyödynnettävissä myös käytäntöön. Olen käyttänyt eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä ja arvostanut aikaisempia tutkimuksia asianmukaisella tavalla ilmoittaen ne oikeaoppisesti tutkimuksen lähteinä. (TENK, 2022.) Olen toimitun puolueettomasti verkkosivujen sisällön tulkitsemisessa, eli yritysten toimiala ei ole vaikuttanut havaintoihini (Tuomi, & Sarajärvi, 2018). Laadullinen tutkimus on kuitenkin inhimillistä toimintaa, joten aiheiston vajavaisuudet ja rajoitukset ovat niitä myös itse tutkimuksessa (Ojasalo ym., 2018). Toivon, että tutkimusraporttini on johdonmukainen kokonaisuus.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Inklusioon liittyvät teemat

Tutkimusaineisto koostui kymmenen erilaisen organisaation verkkosivuilta löydetyistä inklusion diskurssia rakentavista ilmiöistä. Kaikki aineistossa olevat organisaatiot ovat sijoittuneet Suomen Parhaat Työpaikat 2022 top 10 listalle ja niissä työskentelee yli 250 henkilöä. Listalle sijoittuminen ansaitaan henkilötutkimuksissa mitatulla erinomaisella työntekijäkokemuksella ja analysoimalla yrityksen kulttuuria. (Greatplacetowork, 2022.) Tutkimuksen aluksi lähdin tarkastelemaan sitä, millaisiin monimuotoisuuteen ja inklusioon liittyviin teemoihin organisaatioiden verkkosivuilla haluttiin ottaa kantaa ja mitä teemoja haluttiin tuoda näkyväksi (Juholin, 2017). Potentiaaliset työntekijät saavat yritysten verkkosivujen kautta ensimmäisen kontaktinsa organisaatioon ja muodostavat sen sisällön kautta mielikuvan organisaatiokulttuurista (Jonsen ym., 2021). Kuten Jonsen ym. (2021) mainitsivat, yrityksen verkkosivut tarjoavat vihjeitä nimenomaan siitä, mikä kyseisessä organisaatiossa on tärkeää. Verkkosivut ovat hyvä keino rakentaa haluttua työnantajamielikuvaa, myös inklusion ja monimuotoisuuden näkökulmista.

Aloitin aineiston analyysin analyysirungon mukaisella tutkimusaineiston pelkistämällä (ks. taulukko 1 luvussa 3.3). Analyysirungon mukaisista teemoista pystyin käsitteellistämään yhteensä 111 erilaista monimuotoisuuteen tai inklusioon liittyvää ilmausta. Nämä 111 erilaista pelkistettyä ilmausta ryhmitelin pääteeman sisällä uudenlaisiin kokonaisuuksiin. Ryhmittelemällä pääteemojen sisällä olevia ilmauksia pystyin rakentamaan alakategorioita, jotka avasivat paremmin sitä, millaisia käytänteitä pääteemojen alle sisältyi. Uusien alakategorioiden ryhmittelyssä ja nimeämisessä käytin apunani sekä Shoren ym. (2018) laatimaa inklusiivisen organisaation teoreettisen mallia, että Veli Korkmazin ym. (2022) muodostamaa inklusiivisen johtamiskäyttämisen malli. Shoren ym. (2018) malli koostui seuraavista käytänteistä: psykologinen turvallisuus,

osallisuus työtiimissä, arvoisuuden ja kunnioituksen tunne, vaikutusmahdollisuudet, autenttisuuden arvostus ja diversiteetin tunnistaminen, kunnioittaminen ja edistäminen. Veli Korkmazin ym. (2022) malli koostui puolestaan seuraavista osa-alueista: työntekijöiden tukeminen yksilöinä, monimuotoisuuden edistäminen, työntekijöiden voimaannuttaminen, oppiminen ja kehitys, tasapuolisuuden varmistaminen, suhteiden rakentaminen, päätöksenteon jakaminen, arvostuksen osoittaminen, avoimuus organisaatiomuutokselle ja inklusion edistäminen. Taulukossa 2 on esitettyä se, millaisista inklusioon ja monimuotoisuuteen liittyvistä oleellisista sisällöistä pääteemat koostuivat, ja määrällisenä analyysinä se, kuinka monessa yrityksessä uutta alakategoriaa esiintyi. Alakategorioiden avulla sain vastauksen siihen, mitä käytänteitä organisaatiot nostivat esille viestissään inklusiosta ja monimuotoisuudesta verkkosivustoillaan, ja toisaalta sen, mitä asioita haluttiin eniten tuoda näkyville. Ilmauksia olisi voinut kategorioida moneenkin eri kategoriaan, koska teemat liittyvät niin läheisesti toisiinsa. Tein jaottelun kuitenkin mielestäni loogisesti ja noudattaen yhteneväistä linjausta ilmauksien jaottelussa, valiten sen kategorian, joka tässä tutkimuksessa ja aihealueessa tuntui sopivan parhaiten. Pyrin välttämään ilmauksien päällekkäisyyksiä eri kategorioissa. Esimerkkinä arvostus olisi voinut mennä teorian mukaan myös kategoriaan ”kulttuuri ja ilmapiiri”, mutta tässä tutkimuksessa sijoitin sen ”tiimiin kuuluvuus”- teeman alle. Nojasin tässä päätöksessä Randelin ym. (2018), Al-Atwin ja Al-Hassanin (2021) sekä Shoren ja Chungin (2022) näkökulmaan monimuotoisten ja erilaisten työntekijöiden tarpeelle etsiä vahvistusta sille, että myös heitä arvostetaan ryhmän jäsenenä.

TAULUKKO 2 Aineiston analyysin pohjalta muodostetut uudet alakategoriat

YLÄKATEGORIA (Pääteema)	ALAKATEGORIAT (ryhmittely)	Organisaatiot
Kulttuuri ja ilmapiiri	Yrityskulttuuri	9
	Yhteisöllisyys	8
	Johtamiskäytännöt	9
Työntekijöiden ainutlaatuisuus	Oppiminen ja kehitys	10
	Työhön sitoutuminen	10
	Työntekijöiden hyvinvointi	8
	Psykologinen turvallisuus	7
Sosiaalinen vastuullisuus	Yhdenvertaisuus	6
	Monimuotoisuuden edistäminen	5
Tiimiin kuuluvuus	Osallisuus työtiimissä	9
	Työntekijän arvostaminen	9

Aineiston mukaan organisaatioiden verkkosivuilla tuotiin useimmiten esille työntekijöiden ainutlaatuisuuteen liittyviä lausuntoja koskien oppimista ja kehitystä sekä työhön sitoutumista. Näitä näkökulmia tuotiin esiin jokaisessa kymmenessä organisaatiossa. Tällaisilla lausunnoilla korostetaan henkilöstön pätevyyttä, osaamista ja sitoutumista, joiden avulla pyritään tukemaan organisaatioiden tuloksia ja tavoitteen saavuttamista. Lähtökohtana on jokaisen yksilön henkilökohtainen kasvu ja urakehitys, joiden kautta henkilöt voivat saavuttaa

tavoitteensa yhdessä organisaation kanssa. Työntekijöiden hyvinvointia ja psykologista turvallisuutta ei tuotu teksteissä niin voimakkaasti esiin, joten viestintä painottui ensisijaisesti organisaation kehittymiseen, ei niinkään yksilön hyvinvointiin. Työntekijöiden ainutlaatuisuutta korostettiin siis enemmän osaamisen tai individualististen kykyjen kautta, ei niinkään erilaisuudella suhteessa muihin. Huomionarvoista on se, että yritykset eivät verkkosivuillaan nostaneet esiin esimerkkejä henkilöistä, jotka ovat valtaväestöön verrattuna erilaisia tai yritysmaailmassa haluttuja monimuotoisuuden edustajia. Tähän yhtenä poikkeuksena oli DHL Express (Finland), joka toi verkkosivuillaan esille sukupuolisen ja kulttuurisen moninaisuuden ja toimintarajoitteisten kollegojen lisäksi LGBTQIA+ -kollegat sekä pakolaiset. DHL Express (Finland) kirjoittaa verkkosivuillaan näin: "Tervetuloa pakolaiset! Yrityksemme uskoo yhdenvertaisiin mahdollisuuksiin, vapauteen ja valinnan vapauteen. Siksi haluamme työllistää kaikkien etnisyyksien, taustojen, uskontojen ja sukupuolien edustajia."

Toiseksi eniten lausuntoja käytettiin tuomaan esille työntekijöiden yhteenkuuluvuuden edistämistä sekä osallistamisen että arvostamisen kautta. Mor Barakin ym. (2022) mukaan inklusio viittaa toiminnallisesta näkökulmasta nimenomaan siihen, että työntekijöiden ainutlaatuista panostusta arvostetaan ja heidän täysimääräistä osallistumistaan organisaation toimintaan toivotaan. Aineiston lausunnoissa osallistaminen nähtiin kuitenkin ensisijaisesti yhdessä tekemisen ja yhteistyön kautta ja arvostaminen palkitsemisen tai työpaikan etuisuuksien kautta. Tiimiin kuuluvuus pääteeman kanssa yhtä paljon lausuntoja löytyi kulttuuri ja ilmapiiri temasta, ja siellä nimenomaan yrityskulttuuriin ja johtamiskäytänteisiin liittyvissä lausunnoissa. Näiden lausuntojen avulla organisaatiot esittelivät yrityksensä johtamiskulttuuria ja toivat esiin haluttua roolikäyttäytymistä organisaatiossa. Näissä lausunnoissa tuotiin myös esiin työntekijöiden profiilia, eli jonkinlaista kuvausta siitä, millaisia ihmisiä organisaatiossa työskentelee ja minkä tyyppiset työntekijät ovat työnantajalle merkityksellisiä. Nämä lausunnot antoivat aika eksklusiivisen kuvan organisaatioiden henkilöstökäytänteistä. Yritysten verkkosivut korostivat enemmän tietynlaisten ihmisten sopivuutta yrityksen palvelukseen kuin laaja-alaisesti erilaisten henkilöiden houkuttelemista osallistumaan yrityksen toimintaa. Sosiaalisen vastuullisuuden tema jäi ilmauksissa aineistossa vähemmistöön. Yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuuden edistämistä tuotiin kuitenkin esille usein lakisääteisen yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelman kautta.

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin kautta saadun pelkistetyn ja ryhmitellyn tiedon avulla pystyin paremmin jäsentämään merkityskokonaisuuksia ja valmistelemaan diskurssianalyysia (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Inklusioon liittyvien teemojen avulla sain selville sen, minkä alakategorioiden alta löytyi eniten inklusioon ja monimuotoisuuteen liittyvää kirjoitusta organisaatioiden verkkosivuilla. Samalla muodostui yleiskuva siitä, että inklusiosta ja monimuotoisuudesta ei tässä aineistossa puhuttu yhdenmukaisesti, vaan eri yrityksillä oli asiasta poikkeavia näkökantoja. Tämän tiedon kautta pääsin hyvin tutkimaan diskurssianalyysin keinoin sitä, millaisia nämä erilaiset inklusioon ja monimuotoisuuteen liittyvät näkökannat olivat, ja minkälaista sosiaalista todellisuutta

organisaatiot näillä puhetoivoilla pyrkivät rakentamaan. Siirrytään seuraavaksi tutkimistulosten mielenkiitoisimpaan osioon, eli tarkastelemaan aineistosta esiin tulleita inklusion diskursseja.

4.2 Inklusion diskurssit

Tässä luvussa esittelen millaisia inklusion diskursseja eli vallitsevia puhetoivoja tutkimuksessani nousi esiin eri organisaatioiden verkkosivujen perusteella. Tutkimukseni tarkoitus oli ymmärtää, millaisia inklusion diskursseja suomalaisten yritysten verkkosivujen viestinnässä voidaan tunnistaa, ja miten näillä vaikutetaan potentiaalisten työnhakijoiden mielikuvaan organisaatiosta. Kokeeko hakija verkkosivuilla vieraillessaan sopivansa joukkoon ja tuntee hän itsensä terve-tulleeksi osallistumaan toimintaa? Kiinnitin huomiota sekä siihen, millaisia inklusion diskursseja käytetään mutta myös siihen, mihin niiden käytöllä pyritään.

Identifioin käsiteltävästä aineistosta neljä päädiskurssia: normatiivinen diskurssi, työnantajalupaus diskurssi, ideaalityöntekijän diskurssi ja hyötynäkökulma diskurssi. Nämä diskurssit eivät esiintyneet aineistossa ainoastaan erillisinä diskursseina, vaan sekoittuivat myös toisiinsa. Normatiivinen diskurssi ja työnantajalupaus diskurssi olivat toisilleen vaihtoehtoiset diskurssit, joten näissä diskursseissa oli painotuseroja yritysten välillä. Yleisesti verkkosivuilla kuitenkin käytettiin jompaakumpaa diskurssia, tai molempia. Ideaalityöntekijän diskurssia esiintyi kaikilla verkkosivuilla ja vähiten aineistossa esiintyi hyötynäkökulma diskurssia. Näillä diskursseilla pyrittiin organisaatioiden verkkosivuilla voimakkaasti perustelemaan tasa-arvoista toimintaa ja vakuuttelemaan lukijalle inklusion olemassaoloa. Nämä havainnot viittaavat siihen, että suomalaiset organisaatiot osoittavat kiinnostusta monimuotoisuus- ja inklusiolausuntojen ilmaisuun verkkosivuillaan, mutta niiden todellinen hyödyntäminen ja hallinta ei verkkosivujen kontekstissa tullut selkeästi esiin. Konkreettisten monimuotoisuus- ja inklusiokäytänteiden ja tulosten avulla voitaisiin auttaa luomaan aidosti inklusiivisempaa mielikuvaa. Mielestäni nämä diskurssit kuvaavat kuitenkin hyvin sitä, millaisia inklusion diskursseja organisaatioille rakentui. Seuraavassa kuvailen diskursseja tarkemmin.

4.2.1 Normatiivinen diskurssi

Normatiivisissa diskursseissa painotetaan työpaikkojen oikeudenmukaisuutta, tasavertaisuutta, ihmiskeskeisyyttä ja vastuullisuutta, jota saavutetaan noudattamalla yrityksen lakisääteisiä velvollisuuksia. Normatiivisessa diskurssissa nähdään, että ilman näitä monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta edistäviä sääntöjä työpaikat ylläpitävät sosiaalista epäoikeudenmukaisuutta. Kuten Liappis ym. (2019) totesivat, monimuotoisuus- ja inklusiotyö sisältyy työnantajan lakisääteisiin velvollisuuksiin, joihin kuuluu työpaikoilla tapahtuva suunnitelmallinen yhdenvertaisuuden ja sukupuolten tasa-arvon edistäminen. Normatiivista

diskurssia käyttävät yritykset mainitsivat kirjoituksissaan noudattavansa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslakia tai -suunnitelmaa, kuten alla olevista sitaateista nähdään:

Haluamme edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa työelämässä. Meille on laadittu sekä yhdenvertaisuussuunnitelma että tasa-arvosuunnitelma (päivitetty vuonna 2021). (Caruna)

Työntekijämme ovat tasa-arvoisia ja edistämme tasa-arvoa työelämässä tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Käytössämme on tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Henkilökunnallamme on samat mahdollisuudet palkkaehdoissa, työehdoissa ja etenemismahdollisuuksissa. Syrjinnän, kiusaamisen ja epäasiallisen käytöksen suhteen meillä on nollatoleranssi. (Eckerö Line)

Normatiivisessa diskurssissa korostetaan työntekijöiden oikeutta tulla kohdelluksi yhdenvertaisesti, tasa-arvoisesti ja kunnioitavasti. Tällaisten diskurssien kautta ylläpidetään Ranian ym. (2021) esittelemää yritysten reagoivaa yhteiskuntavastuullisuuden strategiaa, jossa vastuullisuus määräytyy ulkoisten odotusten perusteella. Organisaatiot ilmoittavat noudattavansa heille laadittuja muodollisia monimuotoisuussuunnitelmia osoittaakseen aloitteiden toteutumisen. Normatiiviset diskurssit tuovat esiin sitä, millaisten suunnitelmien ja sääntöjen kautta monimuotoisuutta ja inklusiota yrityksissä pyritään edistämään. Carunan esimerkissä lailla on toimintaa ohjaava rooli, kun taas Eckerö Linellä sen kautta määritellään henkilöstön kohtelemista. Lakisääteisiä velvollisuuksia pyritään toteuttamaan näin ollen joko johtamiskäytänteissä tai HR-käytänteissä. Kyse on ihmisten kunnioituksen ja suvaitsevuuksien edistämisen organisaation toiminnassa.

Normatiivisessa diskurssissa monimuotoisuus oli kirjoitettu suositus tai ohjeistus, mutta se ei kerro sitä, miten monimuotoisuus on yrityksen toiminnassa oikeasti toteutunut, tai miten inklusio näkyy organisaation työntekijöiden arjessa. Vanhat käyttäytymismallit voivat edelleen olla voimassa, mutta lain vaatimaa monimuotoisuutta edistävää toimintaa on jouduttu aloittamaan. Normatiivisessa diskurssissa ei itse asiassa oteta kantaa henkilöstön monimuotoisuuteen, kerrotaan vain, että kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti ja yhdenmukaisesti. Ihmisten monimuotoisuutta ja erilaisuutta ilmeisesti pidetään itsestäänselvytenä. Normatiivinen diskurssi antaa ymmärtää, että kun yritykset noudattavat lakisääteisiä ohjeistuksia, niin he edistävät ja hyväksyvät monimuotoisuutta omassa henkilöstössään. Ja kuten Shoren ym. (2011) 2x2 inklusiomallissa inklusion vastakohtana on eksklusio eli syrjintä, niin yritykset voivat ajatella syrjinnän nollatoleranssin olevan yhtä kuin inklusiivinen työyhteisö. Valitettavasti pelkästään lakia noudattamalla ei yrityksistä tule inklusiivisia. Kuten Veli Korkmaz ym. (2022) totesivat, yrityksen tulee olla aidosti sitoutunut yrityksen inklusiivisiin toimintatapoihin tarjotakseen oikeasti oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen työpaikan. Normatiivista diskurssia esiintyi ainoastaan kahden (Caruna ja Eckerö Line) organisaation verkkosivuilla. Yhdellä verkkosivustolla (Saka) ei käytetty ollenkaan normatiivista eikä myöskään seuraavaksi esiteltävää työnantaja diskurssia. Loput seitsemän organisaatiota käyttivät verkkosivuillaan normatiivisen diskurssin sijaan tai lisäksi työnantajalupaus diskurssia.

4.2.2 Työnantajalupaus diskurssi

Edellisissä normatiivisissa diskursseissa inklusiosta ja monimuotoisuudesta viestittiin sisällyttämällä nämä teemat yritysten lakisääteisiin velvollisuuksiin tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi, mutta työnantajalupaus diskursseissa mennään puheissa yrityksen lakisääteisiä velvollisuuksia pidemmälle. Työnantajalupaus diskurssille on ominaista se, että erilaisuuden hyväksyminen on yksi organisaation vahvuuksista, joka ohjaa yrityksen ja sen työntekijöiden päivittäistä toimintaa ja sen johtamista. Työnantajalupaus diskurssia käyttävät yritykset korostavat usein myös kunnioittavansa kansainvälisesti tunnustettuja ihmisoikeuksia ja odottavansa tätä samaa myös kaikilta liiketoimintakumppaneiltaan. Tämä diskurssi vetoaa ihmisten oikeudentajuun. Työnantajalupaus diskurssissa yhteiskuntavastuullisuuden strategia on enemmän strateginen, eli vastuullisuus kumpuaa yrityksen arvoista ja visioista (Rania ym., 2021). Tässä diskurssissa inklusiota ja monimuotoisuutta kerrotaan konkretisoitavana enemmän yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa:

Työnantajalupauksemme mukaisesti meillä on yhteisöllinen ilmapiiri, ja organisaatiokulttuurimme ja johtamiskäytäntömme ovat kaikkia kunnioittavia, oikeudenmukaisia ja suvaitsevaisia. Tunnistamme yksilöiden erilaisuuden ja potentiaalin, ja parannamme toimintakykyämme tarjoamalla olosuhteet, joissa jokainen työntekijä voi käyttää osaamistaan ja voi hyvin. Teemme jatkuvasti töitä toimintatapojemme yhdenvertaisuuden, diversiteetin ja oikeudenmukaisuuden kehittämiseksi. (Fingrid)

Fingridin henkilöstöpolitiikan mukaisesti henkilöstöä kohdellaan arvojen pohjalta kunnioittavasti ja oikeudenmukaisesti tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusperiaatteita noudattaen. Yhtiössä yhdenvertaisuus ja tasa-arvo ovat osa yrityskulttuuria. (Fingrid)

Yrityksenä haluamme osallistaa kaikkia, huolimatta iästä, sukupuolesta, etnisistä taustoista, seksuaalisesta suuntautumisesta, fyysisistä tai psyykkisistä kyvykkyyksistä ja kokemuksesta. Haluamme turvata yhdessä kulttuurin, joka rohkaisee, kannustaa ja kuulee jokaista työntekijäämme. Monimuotoisuus, oikeudenmukaisuus ja inklusio ovat meille enemmän, kuin sanoja. Myös arvomme ohjaavat meitä ja jokaista työntekijäämme toimimaan oikein näiden kanssa. Ne ovat niitä ydintekijöitä, jotka ohjaavat meitä rakentamaan tiimejämme. Erilaisuus, kyvyt ja uniikit persoonat tekevät meistä vahvoja. (JYSK)

Kuten yllä olevat sitaatit osoittavat, työnantajalupaus diskurssi rakentuu ensisijaisesti teksteistä, joissa tuodaan esiin yrityksen kulttuuria ja ilmapiiriä, joilla on vaikutusta työntekijöiden työskentelyyn yrityksessä. Inklusioon liittyvien teemojen mukaisesti pääteema kulttuuri ja ilmapiiri koostuivat aineistossani yrityskulttuurista, yhteisöllisyydestä ja johtamiskäytännöistä. Fingridin sitaateissa tuodaan esiin sekä yhteisöllinen ilmapiiri että kaikkia kunnioittava, oikeudenmukainen ja suvaitseva organisaatiokulttuuri ja johtamiskäytännöt. Monimuotoisuutta ja inklusiota on sitouduttu edistämään organisaation toiminnassa ja käytännöissä niin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusperiaatteiden mukaisesti kuin yrityksen arvojenkin pohjalta. Työnantajalupaus diskursseja käyttävät yritykset mainitsevat usein tekevänsä jatkuvaa kehitystyötä johtamisen ja yrityskulttuurin parantamiseksi. Näin annetaan ymmärtää, että yritykset ovat tietoisia kulttuurin ja johtamisen tärkeydestä omassa toiminnassaan. Työnantajalupaus diskursseissa usein korostettiin myös sitä, että vastuu monimuotoisuuden ja inklusion

toteuttamisesta kuuluu jokaiselle työntekijälle, eli kaikkien tulee tietää mikä toiminta tai käyttäytyminen on sallittua, ja mikä ei. Tämä tulee esiin myös yllä olevasta JYSK sitaatissa, jossa toimintaa liittyen monimuotoisuuteen, oikeudenmukaisuuteen tai inklusioon ohjataan yrityksen arvojen kautta. Tällaisilla lausunnoilla ”jokaisesta työntekijästä” tuodaan esiin sitä, että johto ei pelkästään omalla toiminnallaan voi edistää inklusiokokemuksia, jos työntekijät eivät ole sisäistäneet heiltä odotettuja toimintatapoja.

JYSK sitaatissa puolestaan annetaan ymmärtää, että monimuotoisuus ja inklusio kuuluvat oleellisesti organisaation identiteettiin ja kulttuuriin. Tällä halutaan korostaa sitä, että vastuullisuus kumpuaa nimenomaan organisaation arvoista, ei ulkoisista odotuksista. He käyttävät retoriikassaan vahvoja toimintaverbejä, jotka korostavat heidän sitoutuneisuuttaan asioiden eteenpäin viemiseksi. Turvaaminen, rohkaiseminen, kannustaminen, kuuleminen ja osallistaminen tuovat lukijalle tunteen kaikkien mukaan ottamisesta. Erilaisuutta ei työnantajalupaus diskursseissa esitetä ongelmana, vaan enemmänkin vahvuutena. Retoriikka on tulevaisuuteen suuntautunutta ja ehkä tarkoituksellisestikin ihmisiä inspiroivaa ja voimaannuttavaa. Työnantajalupaus diskurssin tavoitteena on omalla tavallaan luoda positiivinen kuva työskentelystä kyseisessä organisaatiossa, jossa on avointa kommunikaatiota, asioiden kyseenalaistamista ja ihmisten arvostamista. Samalla he tuovat esiin Kuknorin ja Bhattacharyan (2020) näkökannan siitä, että monipuolinen työvoima voi edistää paremmin organisaation eri liiketoimintaprosesseja, kuten Fingridin mainitsema yleinen yrityksen toimintakyvyn parantaminen.

Työnantajalupaus diskursseissa tuotiin vahvasti esille myös työntekijöiden ainutlaatuisuuden teemaa, johon analyysini mukaisesti kuuluivat oppiminen ja kehitys, työhön sitoutuminen, työntekijöiden hyvinvointi ja psykologinen turvallisuus. Työnantajalupaus diskursseissa tuotiin usein esille työnantajan tarjoama mahdollisuus henkilöiden ammatilliseen kehittymiseen ja monipuolisiin uramahdollisuuksiin mutta toisaalta myös korostettiin työyhteisöjä, joissa merkityksellistä ovat niin yhdessä tekeminen kuin hyvä tiimihenkikin.

Emme koskaan unohda, että yrityksemme on yhtä kuin henkilöstömme. Teemme siksi kaikkemme luodaksemme ympäristön, jossa jokainen yksilö voi loistaa. Ympäristön, jossa henkilöstö haluaa olla ja kasvaa kanssamme ja joka tarjoaa mahdollisuuden palkitsevaan, pitkään uraan. (DHL Express (Finland))

Olemme yhtä suurta tiimiä. Yrityskulttuurimme, arvomme ja tapamme työskennellä yhdessä tiiminä varmistavat, että jokainen voi tuntea olevansa arvostettu ja saavansa tunnustusta työpanoksestaan. (DHL Express (Finland))

Ennen kaikkea erotumme kuitenkin joukosta hyvällä tiimihengellä. Carunalaiset ovat iso työyhteisö, johon mahtuu monenlaisia ihmisiä. Olemme aktiivista porukkaa, ja kulttuurimme kuuluu yhdessä tekeminen. (Caruna)

Meille työntekijöidemme kehittäminen ja kouluttaminen on elintärkeitä tekijöitä ja sitä myös tuetaan vahvasti. Sinun potentiaalisi, kehittymisesi ja urahaaveesi todellakin merkitsevät meille paljon. Niinpä tarjoamme valmennusta ja koulutusohjelmia kaikille työntekijöillemme. Meille vahvojen tiimien luominen on tärkeää ja haluamme osaltamme kouluttaa parhaat kyvykkyydet valmiiksi seuraaviin ura-askeliin. (JYSK)

DHL Express (Finland) sitaatissa ilmaistaan selkeästi, että heillä työskennellessään jokaisella yksilöllä on mahdollisuus loistaa, kasvaa ja kehittyä urallaan, he muodostavat yhden suuren tiimin, jossa asioita tehdään yhdessä ja kaikkia arvostetaan. Myös Carunan sitaatissa korostetaan yhdessä tekemistä, tiimihenkeä ja ihmisten monimuotoisuutta. Tällaiset esimerkit rakentavat mielikuvaa monimuotoisista ja inklusiivisista työpaikoista, jossa kaikki saavat olla omia itsejään ja jokaisen työpanosta arvostetaan. Sitaateissa korostetaan henkilöstön tärkeyttä organisaation voimavarana ja liiketoiminnan mahdollistajana. Varsinkin DHL Express (Finland) ensimmäisessä sitaatissa tuodaan esiin odotusarvo siitä, että kasvaminen ja kehittyminen on tavoiteltavaa henkilöstölle ja sen mukaisesti myös organisaation toiminnalle. Tällaiset näkökulmat voivat samaan aikaan olla myös eksklusiivisia, koska kaikki yksilöt eivät välttämättä koe tarvetta jatkuvalle oppimiselle tai kehittymiselle -joillekin yksilöille saman työn tekeminen ja samassa positiossa pysyminen voi olla työelämässä riittävää. Samankaltainen kuva syntyy, kun tarkastellaan Carunan sitaatissa esiintuotua työntekijöiden aktiivisuutta. Aktiivisuus on hyvin subjektiivinen käsite ja työelämässä sillä yleensä viitataan tehokkuuteen. Eli inklusion näkökulmasta sovit porukkaan, kun olet aktiivinen eli tehokas, joten toisin sanoen et ole tervetullut organisaatioon, jos et ole aktiivinen.

JYSK sitaatissa kohdistetaan puhetta suoraan työntekijöille ja potentiaalisille työnhakijoille lupaamalla heille uralla kehittymistä. Yritys mainitsee tarjoavansa koulutusta ja valmennusta kaikille työntekijöilleen. Näitä perustellaan yritykselle elintärkeiksi ja merkitykselliseksi toimenpiteeksi mutta toimivatko ne yksilön etuna vai selkeästi enemmän yrityksen etuna? Samaan aikaan JYSK sitaatissa mainitaan, että he haluavat kouluttaa parhaat kyvykkyydet. Työnantajalupaus diskursseissa käytettiin usein ilmauksia, että koulutusmahdollisuuksia oli tarjolla vain parhaille, potentiaalisille tai omistautuneille henkilöille. Inklusion näkökulmasta tämä vähentää inklusion tunnetta, koska se asettaa ihmiset paremmuusjärjestykseen. Näissä yllä olevissa sitaateissa tuodaan esiin myös työhön sitoutumista lähinnä mahdollistamalla mahdollisimman pitkä ura tai tarjoamalla urapolku. Työntekijöiden viihtyvyyttä ja psykologista turvallisuutta tuotiin esille viihtyisän työympäristön kautta, jossa jokainen yksilö voi loistaa, jossa ollaan yhtä suurta perhettä, kaikkia arvostetaan ja heidän työpanoksensa tunnustetaan. Työnantajalupaus diskursseissa yritykset yleensä korostivat olevansa vastuullisia toimijoita, jotka ottavat toiminnassaan huomioon yrityksen arvot ja yrityskulttuurin, joka koostuu niin kirjoitetuista kuin kirjoittamattomistakin yrityksen toimintatavoista ja päätöksenteosta (Liappis ym., 2019). Koipijärven ja Kuvajan (2020) mukaan vastuullinen yritys pitää huolen työntekijöistään ja tarjoaa heille kehittymisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia luodakseen työntekijöiden lojaaliutta, sitoutuneisuutta ja korkeaa motivaatiotasoa.

Työnantajalupaus diskursseja käyttävät yritykset haluavat korostaa, että heidän yrityksessään on yrityskulttuuri, joka edesauttaa yhteenkuuluvuutta, yhteisöllisyyttä, yhdessä tekemistä ja kaikkien mukaan ottamista. Monesti organisaation arvot ja yhdenvertaisuussuunnitelmat eivät välttämättä kuitenkaan teksteissä kohtaa, kuten seuraavat sitaatit osoittavat:

Savonia on korkeakouluyhteisö, jossa kaikkia kohdellaan yhdenvertaisesti ihmisiä arvostaen ja tasa-arvosta huolehtien. Arvomme on olla luotettava, yhteisöllinen ja rohkea. Näitä arvoja haluamme edistää kaikissa toiminnoissamme ja työnantajana. Jokaista kohdellaan tasavertaisena korkeakouluyhteisön jäsenenä riippumatta iästä, sukupuolesta, asemasta, syntyperästä tai seksuaalisesta suuntautumisesta. Tämän yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelman tavoitteena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää ja sukupuoleen tai sukupuolivähemmistöön kuuluvien eriarvoisuutta tai eriarvoista kohtelua. Yhdenvertaisuussuunnittelun päämäärä on syrjinnän tunnistaminen, siihen puuttuminen, toiminnan ja käytäntöjen yhdenvertaisuusvaikutusten arviointi sekä yhdenvertaisuutta edistävien toimenpiteiden toteuttaminen ja osallisuuden lisääminen. (Savonia)

Kaikki lähtee arvoistamme. Ne ovat perusta ja pohja työyhteisöllemme – sille käyttäytymiselle, jota meillä arvostetaan. Arvojemme mukaisesti toimimalla rakentuu turvallinen, tasavertainen ja toisiinsa luottavien osaajien työpaikka. Kannustamme työ- ja vapaa-ajan tasapainoon, ja kehitämme työyhteisöämme yhdenvertaisuuden, tasa-arvoisuuden ja monimuotoisuuden varmistamiseksi. (Newsec)

Savonian sitaatissa yrityksen arvoiksi esitellään luotettavuus, yhteisöllisyys ja rohkeus mutta yhdenvertaisuuden huomioiminen organisaation toiminnoissa katsotaan tapahtuvan lakisääteisen yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelman kautta. Samoin Newsecin sitaatissa arvot ovat turvallisuus, tasavertaisuus ja luotettavuus, ja työyhteisön yhdenvertaisuuden, tasa-arvon ja monimuotoisuuden kehittäminen tapahtuu lakisääteisten vaatimusten mukaisesti. Näiden esimerkkien mukaisesti yritysten arvopuheen ja yhdenvertaisuussuunnitelman yhteys jää epäselväksi. Luotettavuus, yhteisöllisyys, rohkeus tai turvallisuus edistävät varmasti organisaation myönteistä yritysmainetta, mutta edistetäänkö näillä monimuotoisuutta tai inklusiota? Luetellut arvot nähdään yrityksen hyväksyttävänä ja myönteisinä sosiaalisina hyveinä tai ihanteina, joita lakisääteiset yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelmat täydentävät. Monimuotoisuuden ja inklusion edistämisestä ei täten ole kyse organisaation omasta valinnasta. Voidaan ehkä ajatella, että näissä esimerkeissä otetaan kantaa yrityskulttuuriin, jonka kautta yrityksen arvomaailmaa ja käyttäytymistä pyritään yrityksen arjessa toteuttamaan, ja sen rinnalla toimii lakisääteiset vaatimukset, joita ollaan sitouduttu noudattamaan. Esimerkiksi Savonia sitaatissa tulee esille, että tasa-arvosta huolehtiminen tarkoittaa henkilöstön tasavertaista kohtelua riippumatta iästä, sukupuolesta, asemasta, syntyperästä tai seksuaalisesta suuntautumisesta, mutta tasa-arvoa ei korosteta yrityksen arvoissa.

Työnantajalupaus diskurssin avulla synnytetään mielikuvaa inklusiivisesta työympäristöstä normatiivista diskurssia enemmän, mutta itseasiassa näissä diskursseissa ei välttämättä sanota sen enempää sitä, mitä kaikkea monimuotoisuus ja inklusio heillä sisältää, tai mitä osaa henkilöstöstä lausunnot koskevat. Tuomalla esiin vapaaehtoisia toimintatapoja ja arvoja yritykset pyrkivät olemaan enemmän vakuuttavampia tai suostuttelevampia normatiivisiin diskursseihin verrattuna. Työnantaja diskurssin sisältö on muotoiltu legitiimiyttä parantaviksi kokonaisuuksiksi, jotka edistävät organisaation myönteistä työnantajainetta ja osoittavat ulkopuolisille sidosryhmille, että organisaatiot ovat ryhtyneet aktiivisiin toimiin monimuotoisuuden ja inklusion edistämiseksi ja syrjivien käytäntöjen vähentämiseksi.

4.2.3 Ideaaliryöntekijän diskurssi

Edellisissä normatiivisissa ja työnantajalupaus diskursseissa inklusiosta viestittiin korostamalla yritysten vastuullisuutta, arvoja ja organisaatiokulttuuria yritysten toiminnassa, mutta ideaaliryöntekijän diskurssi korostaa enemmän organisaation henkilökunnan roolia yritystoiminnan resursseina ja välineinä. Ideaaliryöntekijän diskurssien avulla yritysten verkkosivuilla viestitään joko ryöntekijöiden toivotuista ominaisuuksista tai toisaalta korostetaan tietynlaisen henkilöstön mukanaan tuomia etuja organisaatiolle. Verkkosivujen teksteissä ideaaliryöntekijän toivotaan usein olevan sopiva ryöntekijä organisaatioon. ”Oletko sinä yksi meistä?”, ”Sopisitko joukkoomme?”, ”Kuulostaako hyvältä?” tai ”Tunnistatko itsesi arvoistamme?” ovat tyypillisiä lausuntoja, joita useiden yritysten verkkosivuilla tuodaan esiin. Tahtotilana yrityksellä tuntuu siis olevan löytää asenteeltaan tai persoonaltaan sopivia henkilöitä, jotka mukautuvat ja sopivat jo olemassa olevaan joukkoon ja työyhteisöön. Yritysten toiminnassa painottuu inklusion sijaan näin ollen vahvasti Shoren ym. (2011) ja Shoren ja Chungin (2022) mainitsema assimilaatio, jossa henkilö voi tuntea kuuluvansa ryhmään mukautumalla vallitsevaan kulttuuriin ja samalla minimoiden omaa ainutlaatuisuuttaan. Organisaatioiden verkkosivut tuntuvat olevan suunniteltu usein hyvin pitkälle yrityksen toiminnan ja tavoitteiden lähtökohdista, eivätkä potentiaalisten hakijoiden tarpeista.

Aineiston jokaisen yrityksen verkkosivuilta löytyi jonkinlainen ryöntekijän profiili, jota kuvaamaan käytettiin yleensä toisistaan poikkeavia adjektiiveja, kuten rohkea, intohimoinen, hauska, energinen, rehellinen tai motivoitunut. Näiden adjektiivien tarkoituksena oli kuvata sitä, millaisia ihmisiä organisaatiossa työskentelee tai minkä tyyppiset ryöntekijät ovat työnantajalle merkityksellisiä. Samalla ne sitoutuvat vahvasti organisaatiossa vallitsevaan yrityskulttuuriin ja ilmapiiriin viittaamaan käsityksiin halutusta roolikäyttäytymisestä organisaatiossa (Mor Barak ym., 2022). Sekä olemassa oleville ryöntekijöille kuin potentiaalisille työnhakijoillekin nämä lausunnot rakensivat hyvin pitkälle yrityksen inklusiomielikuvaa nimenomaan sen kannalta, arvostaako organisaatio kaikkien ryöntekijöiden työpanosta (Shore ym., 2011). Ideaaliryöntekijöiden diskurssit antoivat siis lukijalle vihjeitä siitä, millaisia henkilön ominaisuuksia organisaatiot ryöntekijöiden valinnassa korostavat. Yksilön ja työn välisen yhteensopivuuden (person-job fit) lisäksi tässä diskurssissa korostuu ryöntekijöiden ja organisaatiokulttuurin välinen yhteensopivuus (person-organization fit). Henkilö voi diskurssien kautta arvioida omaa sopivuuttaan organisaation kulttuuriin, arvoihin ja tavoitteisiin. (Elsaied, 2020.) Mitä korkeampi perso-job fit tai person-organization fit henkilöllä on, sitä enemmän hän voi kokea olevansa sopiva henkilö organisaation palvelukseen ja mahdollisuudet työssä viihtymiseen ja työhön sitoutumiseen kasvavat (Bao, Xiao, Bao & Noorderhaven, 2022). Ideaaliryöntekijän diskurssissa oli havaittavissa kahdenlaisia painotusarvoja, ensimmäinen oli suorituskykyä ja tuloshakuisuutta painottava ja toinen oli yhteistyöhön ja viihtyvyyteen painottava. Tarkastellaan esimerkein näitä molempia kategorioita.

Suorituskykyyn ja tuloshakuisuuteen painottuvat ideaalityöntekijän diskurssit korostivat henkilöstön osaamista ja kehittymistä. Tällaiset diskurssit eivät rakennu ajatukselle, että homogeenisestä ryhmästä poikkeavat ihmiset tuovat potentiaalista kilpailuetua ja lisäarvoa yritykselle, vaan että he hakevat tietynlaisia ihmisiä organisaationsa palvelukseen. Tässä diskurssissa on lähtöoletuksena se, että nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden tulisi kokea kuuluvansa hyvin tällaiseen suorituskykyä ja tuloshakuisuutta korostavaan työympäristöön, kuten alla olevat sitaattit esiintuovat:

Työntekijämme rakastavat myyntityön nopeaa tahtia ja he uskaltavat ottaa riskejä. Ilman heidän intohimoaan ja osaamistaan emme olisi voineet saavuttaa nykyistä asemaamme. (Specsavers)

Pyrimme aina olemaan parhaita. Specsaversilla pääset osaksi tiimiä, jolla on vahva voitontahto ja selkeät päämäärät. (Specsavers)

Jysk on vaativa työpaikka, siitä ei ole epäilystäkään. Tarjoamme kuitenkin erinomaisen kasvu ympäristön sellaisille työntekijöille, jotka ovat halukkaita laittamaan itsensä likoon ja ottamaan haasteita vastaan. (JYSK)

Pyrimme toimintamme jatkuvaan parantamiseen, janoamme alati suurempia tuloksia ja haluamme tarjota kaiken kaikkiaan Suomen parasta asiakaspalvelua. Meillä työstään nauttii, mikäli rakastaa asettaa riman joka päivä rahtusen edellistä korkeammalle, työskennellä ihmisten kanssa ja kilpailla yhdessä siniverisen tiimin kesken muuta maailmaa vastaan. (JYSK)

Nämä yllä olevat sitaattit korostavat ideaalityöntekijän diskursseina toivottuina ominaisuuksina ihmisten rohkeutta, kilpailullisuutta, osaamista ja suorituskykyä. Specsavers sitaateissa lähtökohtana on työntekijän riskinotto kyky, työn nopea tahti ja voitonhalu. JYSK sitaateissa puolestaan korostetaan työn vaativuutta ja haastavuutta, vaatimustason nostoa ja kilpailua. Suorituskykyä ja tuloshakuisuutta korostavat ideaalityöntekijän diskurssit kuvaavat työntekijöitä adjektiivien intohimoinen, paras, määrätietoinen, rohkea ja osaava. Tässä diskurssissa näyttää olevan vallalla käsitys, että yrityksen työntekijöiden odotetaan koko ajan pyrkimään olemaan parhaita, tekemään lujasti töitä ja olemaan dynaamisia ja kunnianhimoisia. Parhaiden työntekijöiden avulla pyritään toiminnan jatkuvaan parantamiseen, tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloksen maksimointiin. Mukaan otetaan ihmisiä, jotka ovat valmiita satsaamaan paljon ja tekemään töitä sata lassa. Kuten yllä olevista sitaateista voidaan huomata, organisaation suorituskykyyn parantamiseen ei katsota vaikuttavan monimuotoisen työvoiman palkkaamisella, jonka Sabharwal (2014) näki yrityksen tärkeänä kilpailuetuna. Sen sijaan tässä diskurssissa arvostetaan kovaa työtä ja kehittymistä, itsensä likoon laittamista ja uusien haasteiden vastaanottamista matkalla kohti erinomaisuutta. Samoin korostetaan työympäristön kilpailullisuutta, joka puolestaan tarvitsee yrityksen palvelukseen kilpailuhenkisiä yksilöitä. Tämä ei tue Gotsisin ja Grimanin (2017) tekemää huomiota siitä, että inklusiivisuus edellyttää siirtymistä kilpailusta keskinäisyyteen ja yksilöllisyyden kulttuureista kollektivismiin.

Tässä vielä yksi erittäin konkreettinen esimerkki suorituskykyyn ja tuloshakuisuuteen painottuvasta ideaalityöntekijän diskurssista yritysten verkkosivujen kontekstissa:

Jos siis omaat taidon nähdä juurikin mahdollisuuksia esteiden sijaan, haastat itseäsi joka päivä tekemään asiat entistäkin paremmin ja saat vielä muutkin pyrkimään samaan, kannattaa jatkaa tämän sivuston selaamista. (JYSK)

Tässä JYSK sitaatissa inklusion näkökulmasta esitetään hyvin henkilön ominaisuuksia rajaavia näkökulmia, ja pakottaa potentiaalisen hakijan todella miettimään sopiiko hän joukkoon vai ei. Ja jos vastaus kysymykseen on kielteinen, ei sitaatin mukaan ole kannattavaa jatkaa organisaatioon tutustumista heidän verkkosivuillaan. Tämä on esimerkki todella kovasta kannanotosta siihen, miten eksklusiivinen tämä työpaikka on, heidän muista ylevistä esimerkeistään huolimatta (ks. työnantajalupaus diskurssin ensimmäinen JYSK sitaatti). JYSK haluaa osallistaa kaikki, huolimatta iästä, sukupuolesta, etnisistä tautoista, seksuaalisesta suuntautumisesta, fyysisistä tai psyykkisistä kyvykkyyksistä ja kokemuksesta, kunhan henkilöt ovat suorituskykyisiä ja tuloshakuisia. Näiden sitaattien kautta esitetään organisaation yksilöitä osallistavaa näkökantaa mutta toisaalta paljastetaan yksilöitä poissulkevia ilmauksia. Yleisesti ottaen monimuotoisuus on vähemmän ilmeinen, verrattuna kirjattuihin ihmisiltä toivottuihin tai jopa vaadittuihin ominaisuuksiin, joita yritykset toivovat henkilöstöltään tuomaan etuja organisaatiolle.

Tämän diskurssin lopuksi haluan tuoda erikseen esiin asenteen käsitteen. Useat yritykset mainitsivat verkkosivullaan ”oikeanlaisen asenteen”, joka mielestäni kuuluu samaan kategoriaan usein rekrytoinnissa esiin tulevan ”hyvän tyyppin”-kanssa. Samalla tavalla, kun organisaatioiden mielestä joku ihmistyyppi on hyvä tyyppi, he joutuvat määrittelemään mikä heille on oikeanlainen asenne. Alla muutama sitaatti oikeanlaisen asenteen ilmaisemisesta:

”Bring dedication, meet possibilities”. Vapaasti suomennettuna omistautuneet ja yritteliäät työntekijät kohtaavat upeita mahdollisuuksia talon sisällä etenemiseen ja työmahdollisuuksiin. JYSKissä näkyy vahvasti sisäinen kasvu. Haluamme rekrytoida työntekijöitä, jotka haluavat edetä ja kasvaa talon sisällä. Tuemme työntekijöiden kehittymistä jatkuvilla koulutuksilla ja joustavuudella, joka mahdollista ikään tai kokemukseen katsomatta jokaisen oikean asenteen omaavan työntekijän kasvun ja etenemisen. (JYSK)

JYSKissä asenne on tärkein voimavarasi. (JYSK)

Toimintaympäristön muuttuessa jokaiselta fingridiläiseltä haetaan muutoskykyä, vastuuntuntoista, oma-aloitteista ja yhteistyöhaluista oman työn toimitusjohtajuus -asennetta ja intoa oppia uutta. (Fingrid)

Henkilöstömme monipuolinen osaaminen, kokemus ja näkökulmat yhdistyvät DHL:ssä yhdeksi globaaliksi tiimiksi. Jokainen meistä on sitoutunut tekemään parhaansa asiakkaidemme hyväksi. Asenteemme on yhteinen, mutta arvostamme suuresti jokaisen yksilön omaa ainutlaatuista panosta. (DHL Express (Finland))

Jokaisella ihmisellä on jonkinlainen asenne työtä ja työelämää kohtaan. Kielitoimiston sanakirjan (2023) mukaan asenne on asennoitumista, suhtautumista, asennoitumis- ja suhtautumistapaa tai kantaa jotakin asiaa kohtaan. Asenteeseen viittaaminen liittyy tavallaan luonteenlaatuun tai siihen tapaan, miten ihminen suhtautuu eri asioihin. JYSK sitaatti yllä tuo esiin, että ikä tai kokemus eivät ole ratkaisevassa asemassa olevia tekijöitä työntekijän henkilökohtaiseen kasvuun ja uralla etenemiseen, vaan ratkaisevin tekijä on oikea asenne. Monimuotoisuuden

näkökulmasta kaikenlaiset ihmiset olisivat siis tervetulleita yrityksen palvelukseen, kunhan heillä on tämä vaadittu oikeanlainen asenne, mikä tässä tapauksessa on omistautunut ja yritteliäs. Tästä saa myös sellaisen kuvan, että oikeanlaisen asenteen omaavat henkilöt otetaan mukaan toimintaan ja heiltä voidaan hyväksyä jopa ainutlaatuisia piirteitä, eli oikealla asenteella työssä olisi mahdollista kokea jopa inkluusiokokemuksia. Fingrid sitaatissa tuodaan esiin oman työn toimitusjohtajuus-asenne eli jokainen on oman työnsä toimitusjohtaja. Yksilöltä tämä vaatii paljon oma-aloitteisuutta, vastuunottamista ja itsensä johtamista. Tällainen johtajuutta korostava lausunto voi olla rajoittava tekijä monen yksilön kohdalla, koska työ voidaan kokea liian vaativana omiin kykyihin nähden. DHL Express (Finland) sitaatissa puolestaan asenteen käsitettä ei avata sen tarkemmin, kuin että asenne on yhteinen työyhteisön asia. Monimuotoisuuden ja inkluusion näkökulmasta jokaisen yksilön ainutlaatuista panosta arvostetaan mutta henkilöiden suhtautuminen työhön pitäisi olla samanlainen. Ideaalityöntekijä diskursioiden yhteydessä asenne riippuu siitä, kumpaa diskurssia painotetaan. Suorituskykyä ja tuloshakuisuutta korostavissa diskursseissa oikea asenne syntyy rohkeudesta, itseluottamuksesta ja halusta oppia uutta. Seuraavaksi esiteltävässä yhteistyöhön ja viihtyvyyteen painottuvassa diskurssissa varmasti positiivisuus, epäitsekkyys ja yhteistyökyky luovat sitä "oikeaa asennetta". Monimuotoisuuden ja inkluusion näkökulmasta sekä "oikea asenne" että "hyvä tyyppi" voidaan nähdä syrjivänä, jos henkilön asenne tai hyvyys ei kohtaa minkään työpaikan kanssa. Nämä voidaan myös tulkita asenteellisiksi kannanotoiksi työnantajan puolesta, eli he haluavat palkata yritykseen vain heidän normijärjestykseen sopivia henkilöitä.

Yhteistyöhön ja viihtyvyyteen painottuvat ideaalityöntekijän diskurssit korostivat henkilöstön työhyvinvointia, psykologista turvallisuutta ja yhdessä tekemistä. Tällä diskurssilla korostettiin henkilöstön pehmeämpiä arvoja, kuten yhteenkuuluvuus, viihtyvyys ja reiluus. Puheessa korostettiin jatkuvan kilpailun ja suorittamisen sijaa viihtyvyyttä, kuten Vincer sen kiteytti verkkosivuillaan: "Töissä on tarkoitus viihtyä – myös maanantaisin".

Me Vincerillä uskomme inhimilliseen työelämään, jonka rikkaus syntyy sopivasta vaihtelusta: erilaisten työnteon tapojen ja paikkojen yhdistelemisestä, merkityksellisestä sisällöstä, sopivankokoisista haasteista, ikimuistoisista yhdessäolon hetkistä sekä arjen haasteiden taklaamisesta avoimesti, mutta toisiamme kunnioittaen. (Vincer)

Tässä Vincerin sitaatissa nähdään selvästi, miten suorituskykyä ja tuloshakuisuutta korostavien ideaalityöntekijöiden diskursseja vastakohtaisesti tässä korostetaan inhimillisyyttä, avoimuutta ja kunnioitusta. Tässä diskurssissa odotusarvona on, että yrityksen työntekijän työpanos suhteutetaan jokaisen henkilökohtaisen tavoitetilan mukaan, eli jokaiselle räätälöidään työtehtävät ja haasteet yksilön omista lähtökohdista käsin. Vallalla ei siis ole käsitystä yleisestä odotusarvosta, että kaikki toimivat tietyllä tavalla. Yhteistyöhön ja viihtyvyyteen painottuvien ideaalityöntekijän diskursioiden avulla pyritään työviihtyvyyden ja työhyvinvoinnin parantamiseen ja työpaikalla vallitsevaan positiiviseen ilmapiiriin.

Tässä diskurssissa mukaan otetaan työntekijöitä, jotka ovat mukavia, positiivisia, iloisia, palveluhenkisiä, ystävällisiä ja reiluja. Tässä alla muutama sitaatti kuvaa-
man haluttuja luonteenpiirteitä:

Meille mahtuu pelkästään mukavia ja yhteishenkeen satsaavia ihmisiä. Välitämme työkavereistamme ja asiakkaistamme tinkimättömästi. (Newsec)

Osaava, kehittymishaluinen ja hyvinvoiva henkilöstö on toimintamme edellytys. Visionamme on olla hauskin ja kehittävin työpaikka kaikille työntekijöillemme. Kaikki lähtee arvoistamme. Ne ovat perusta ja pohja työyhteisöllemme – sille käyttäytymiselle, jota meillä arvostetaan. Arvojemme mukaisesti toimimalla rakentuu turvallinen, tasavertainen ja toisiinsa luottavien osaajien työpaikka. (Newsec)

Me toimimme rohkeasti, hyvällä energialla ja yhdessä. (Caruna)

Olemme rento, energinen ja nuorekas porukka, joka tykkää tehdä töitä yhdessä. (Saka)

Tulet työskentelemään kollegoiden kanssa, joille on kunnia-asia tehdä asiat kerralla oikein; heillä on Can-do-asennetta ja positiivinen elämäkatsomus. Olemme aktiivisia ja oma-aloitteisia, innostumme haasteista ja muistamme myös hymyillä. (DHL Express (Finland))

Nämä yllä olevat sitaatit korostavat ideaalityöntekijän diskursseina toivottuina ominaisuuksina ihmisten mukavuutta, rentoutta, yhdessä tekemistä ja luottamusta. Tämän diskurssin odotusarvona on, että ihmiset haluavat ja tykkäävät työskennellä yhdessä, ja Newsecin sitaatin mukaisesti satsaavat yhteishenkeen. Sitaaateissa tuodaan esille henkilöstön hyvinvointia, toisista välittämistä, toisiin luottamista ja positiivista elämäkatsomusta. DHL Express (Finland) sitaatin mukaan heidän työntekijöillään on Can-do-asennetta eli he ovat joustavia töiden suhteen, ja työnteon lomassa he muistavat myös hymyillä. Newsec sitaatin visiossa he haluavat olla hauska työpaikka kaikille työntekijöilleen. Sekä Caruna että Saka mainitsevat sitaaateissaan energisyyden, eli tulkitsem sen tässä kontekstissa tarkoittamaan nimenomaan yhdessä tekemistä ja aktiivista yhteen hiileen puhaltamista. Vastakohtana näille esimerkeille suorituskykyä ja tuloshakuisuutta korostavissa diskursseissa tehtiin töitä sata lasissa ja haluttiin olla parhaita. Eli tulokulma on paljon pehmeämpi ja mitä ilmeisemmin työpaikan ilmapiiri on erilainen, riippuen kumpaa painotusta organisaatiossa käytetään.

Ideaalityöntekijän diskursseja tutkiessani on yhtenä esimerkkinä tuotava vielä esille Eckerö Linen sitaatti suomalaisuudesta:

Suomalaisena yhtiönä toimintamme perustuu suomalaisuuteen, suomalaisiin palveluihin ja osaamiseen. Työntekijät ovat suomalaisten työehtosopimusten piirissä työskenteleviä ammattilaisia ja Eckerö Linella on suomalaisen työn avainlipputunnus. (Eckerö Line)

Tämä Eckerö Line esimerkki oli ainoa koko aineistossa, jossa otettiin kantaa yrityksen tai sen henkilöstön kansallisuuteen. Esimerkissä korostetaan suomalaisuutta, mutta verkkosivuilla ei kuitenkaan oteta kantaa siihen, miten suomalaisuuden käsite yrityksessä määritellään. Inklusivisyyden rakentamisen kannalta tämä saattaa rajata pois esimerkiksi henkilön alkuperää, ihonväriä, uskontoa, kieltä tai kansallisuutta. Potentiaalinen työnhakija voi tulkita yllä olevan esimerkin siten, että vain natiivi suomalainen on tervetullut yrityksen palvelukseen.

Ideaalityöntekijän diskursseissa ollaan tarkasteltu kahdenlaista painotusta: suorituskykyä ja tuloshakuisuutta sekä yhteistyötä ja viihtyvyyttä. Näiden diskursseiden kautta ei kuitenkaan voida ottaa kantaa siihen, minkälaisen työntekijöiden keskuudessa vallitsee parempi yhteishenki, tai työpaikka nähdään toista parempana. Nämä riippuvat paljon yrityksessä jo työskentelevien tai potentiaalisten hakijoiden toiveista, eli siitä, mitä he omalta työelämältään odottavat ja haluavat. Hyvä henki ja paras työpaikka on varmasti mahdollista muodostaa molempien painotusten keskuudessa. Tämä onkin huomionarvoista, sillä aineiston yritykset olivat kaikki saaneet arvostusta hyvänä työpaikkana, vaikka yritykset käyttivät verkkosivuillaan toisistaan vastakohtaisesti painottuvia ideaalityöntekijän diskursseja. Ideaalityöntekijän diskursseissa nostetaan esiin esimerkkejä henkilöistä, jotka ovat organisaatiossa haluttuja työntekijöitä. Diskursseissa korostuu se, että tietynlaiset ihmiset otetaan mukaan ja heillä on mahdollisuus kokea inklusiota ja yhteenkuuluvuutta. Mutta jos et sovi tähän joukkoon, eli olet erilainen, niin silloin henkilön voi olla vaikea kokea inklusiota ja yhteenkuuluvuutta. Inklusion rakentumisen kannalta tämä kaventaa monimuotoisuutta, sillä kaikkia henkilöitä ei kuitenkaan olla valmiit ottamaan mukaan organisaation toimintaan. Yhteenvedon voidaan todeta, että organisaatioiden verkkosivuilla esitettiin laaja-alaisesti erilaisia ilmauksia monimuotoisuuden ja inklusion esiintymiseen mutta niissä ei mielestäni edistetty yksilöiden ainutlaatuisien ominaisuuksien korostamista, eli monimuotoisuutta ja inklusiota.

4.2.4 Hyötynäkökulman diskurssi

Inklusio ja monimuotoisuus esiintyy aineistossa myös suhteessa erilaisiin organisaatioille pitkällä tähtäimellä koituviin hyötyihin. Tällöin on kyse siitä, millä tavalla monimuotoisesta henkilökunnasta ja inklusiivisista käytänteistä ymmärretään olevan liiketaloudellisia etuja ensisijaisesti organisaation vahvuuteen ja sen menestykseen. Hyötynäkökulman diskursseissa yksilöitiin kolme pääteemaa suhteessa monimuotoisuudesta ja inklusiosta esiin tuleviin hyötyihin: yrityksen taloudellinen hyöty kilpailukyvyyn ja asiakaspalvelun myötä, yrityksen moraalinen legitimiys sekä yrityskuvan parantaminen. Monimuotoisuuden ja inklusion taustalla olevat syyt vaihtelivat organisaatioissa, joten tulokset ovat yhdenmukaisia Kuknorin ja Bhattacharyan (2020) sekä Veli Kormazin ym. (2022) konteksteissa saatujen tulosten kanssa. Hyötynäkökulman diskurssi esiintyy aineistossa määrällisesti vähiten ja pääasiassa muiden, etenkin työnantajalupaus diskursseiden yhteydessä, ja se tuottaa inklusiosta ja monimuotoisuudesta positiivista ja tavoiteltavaa kuvaa, kuten alla olevat sitaatit osoittavat:

Gloaalina yrityksenä pidämme monimuotoisuutta vahvuutena. Se kattaa sukupuolen, rodun, uskonnon, iän, vamman, seksuaalisen suuntautumisen, kansallisuuden ja muut lain suojaamat ominaisuudet, ja lisäksi kaikki muut eroavaisuudet, jotka tekevät meistä ainutlaatuisia yksilöitä. Henkilöstömme monimuotoisuus heijastaa asiakkaidemme ja toimintaympäristöjemme monimuotoisuutta. Tavoitteenamme on osallistava työympäristö - joka perustuu keskinäiseen kunnioitukseen, avoimuuteen, rehellisyyteen, luottamukseen ja yhteistyöhön - niin, että jokainen tuntee olevansa hyväksytty ja voi tehdä parhaansa joka päivä. (DHL Express (Finland))

Vincit juhlistaa ja edistää monimuotoisuutta ja inklusiota varmistaakseen, että he pysyvät merkityksellisenä ja kilpailukykyisenä lahjakkuusmarkkinoilla. Teknologiateollisuutta on pidetty homogeenisena ja ei-inklusiivisena toimialana ja tätä Vincit mielikuvaa Vincit haluaa auttaa muuttamaan. Heidän mielestään mitä monipuolisempaa heidän työvoimansa on, sitä paremmin he ymmärtävät loppukäyttäjien tarpeita ja paremmin he pystyvät palvelemaan asiakkaitaan. (Vincit)

Näissä yllä olevissa sitaateissa hyötynäkökulman diskurssien mukaan inklusion ja monimuotoisuuden avulla varmistetaan yrityksen vahvuus ja kilpailukyky. Meriläisen ym. (2009) toteavat, että monimuotoisuuden katsotaan parantavan sekä yrityskuvaa mutta myös palvelun laatua asiakaskunnan ja sen monimuotoisten tarpeiden ymmärtämisen pohjalta. Organisaatiot haluavat tänä päivänä saavuttaa palveluillaan ja tuotteillaan mahdollisimman laajan yleisön, joka sisältää hyvin monimuotoista väestöä. Erilaisten asiakkaiden tarpeet on tärkeää ottaa huomioon niin palveluissa, tuotteissa kuin yrityksen viestinnässäkkin. DHL Express (Finland) sitaatissa tuodaan selkeästi esille se, että heidän pyrkimyksensä on rakentaa monimuotoinen henkilöstö, joka heijastaa ympäristön monimuotoisuutta. Tämän lisäksi Vincitin sitaatissa todetaan, että mitä monipuolisempaa henkilöstö on, sen paremmin he pystyvät palvelemaan monimuotoisia asiakkaitaan. Näin pyritään parantamaan asiakastyytyväisyyttä, mutta myös saamaan uusia asiakkaita.

Mielenkiintoista on, että Vincit tuo omassa sitaatissaan esiin oman toimialansa homogeenisuuden ja ei-inklusiivisuuden, johon he haluavat parantua. Tässä sitaatissa korostuu se, että yrityksellä on halukkuutta purkaa toimialan eksklusiivisuutta nimenomaan yrityksen hyötynäkökulmasta käsin tarkasteluna. Vincitin sitaatissa mainitaan myös ”lahjakkuusmarkkinat”, joilla he haluavat pysyä relevantteina tekijänä, eli merkityksellisenä ja kilpailukykyisenä työnantajana. Yritykset pyrkivät Jonsenin ym. (2021) mukaan luomaan mielikuvan maineeltaan halutusta työnantajasta, joka houkuttelee lahjakkaita työntekijöitä palvelukseensa. Vincitin sitaatissa korostuu lahjakkaiden ihmisten arvostaminen ja ehkä osaltaan halua rakentaa tällä viestinnällä itsestään vetovoimaisempi työnantaja. Tässä yhteydessä voisi pohtia sitä, mitä lahjakkuus inklusion ja monimuotoisuuden näkökulmasta tarkoittaa. Miten arvioidaan työntekijän lahjakkuutta? Vincitin sitaatin mukaan monimuotoisen henkilöstön avulla saadaan aikaan parempaa asiakaspalvelua. Jonsenin ym. (2021) mukaan jos organisaatioiden tahtotilana on erilaisten työntekijöiden houkuttelemineen, on heidän verkkosivuillaan korostettava erilaisten työntekijöiden olevan tervetulleita yrityksen palvelukseen. Tähän huutoon Vincit omalla esimerkillään vastaa.

Hyötynäkökulman diskursseja ei käytetä ainoastaan tuomaan esiin organisaatiolle koituvia taloudellisia hyötyjä, vaan myös korostamaan yhtäläisiä mahdollisuuksia erilaisille yksilöille. Tällöin diskurssien avulla tuodaan esiin yrityksen moraalista näkökulmaa. Yhdenvertaisessa yhteiskunnassa tulisi eri väestöryhmiä olla edustettuina niin eri organisaatioissa kuin eri työtehtävissäkin. Liappiksen ym. (2019) mukaan työvoiman monimuotoisuus ja inklusio ovat osa yritysvastuullisuutta, josta on tulossa yritystoiminnan perusvaatimus ja edellytys kannattavalle, kestäväälle ja hyväksyttävälle liiketoiminnalle.

Voimme saavuttaa tavoitteemme yhdistää ihmisiä ja parantaa elämäämme motivoituneiden ja sitoutuneiden työntekijöiden kanssa. Turvallisen, inklusiivisen ja määrätietoisien työpaikan ja yhtäläisten mahdollisuuksien tarjoaminen yli puolelle miljoonalle ihmisellemme on avain palvelun erinomaisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. (DHL Express (Finland))

Yllä olevassa DHL Express (Finland) sitaatissa mainitaan inklusiivisuus, ihmisten yhdistäminen, elämänlaadun parantaminen ja yhtäläisten mahdollisuuksien tarjoaminen. Mutta samaan asiayhteyteen on linkitetty yrityksen tavoitteiden saavuttaminen, määrätietoisuus, ja palvelun laadun kehittäminen. Eli vaikka positiivisesti yrittäisimme ajatella, että hyötynäkökulman diskurssia käyttävä yritys nojaisivat ensisijaisesti eettisiin tai moraaliin argumentteihin yksilön aseman parantamiseksi, taustalla näyttää kuitenkin olevan aina pyrkimys myös yrityksen menestyksen varmistamiseen. Hyötynäkökulman diskursseissa esiteltiin usein lausuntoja, joissa mainitaan henkilöstön monimuotoisuus, erilaiset taustat ja osaaminen, jotka tukevat toisiaan. Käytännössä usean organisaation kohdalla tässä viitattiin konkareiden ja juuri urapolkunsa alussa olevien henkilöstön eroihin, eli enemmän kokemukseen ja osaamiseen, ei niinkään monimuotoisuuden eri ulottuvuuksiin.

Hyötynäkökulman diskurssien avulla halutaan vaikuttaa myös hyvään työnantajakuvaan ja yrityksen maineeseen, johon Kuknorin ja Bhattacharyan (2020) mukaan voidaan vaikuttaa myönteisesti organisaation monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden avulla. Diskursseissa korostettiin sitä, että henkilöstön monimuotoisuuteen liittyvien hyötyjen toteutuminen edellyttää inklusiivisen organisaatiokulttuurin olemassaoloa yrityksessä.

Yrityskulttuurimme perusta on avoin, yhteisöllinen, uudistuva ja tuloksellinen työyhteisö. Olemme muutoksen kärjessä ja varaudumme tulevaisuuteen parhaalla osaamisella. Olemme erinomainen ja vastuullinen työnantaja, joka saa ja pitää parhaat tekijät. (Fingrid)

Johtamisella ja tiimityöllä edistetään monimuotoisuutta arvostavaa toimintakulttuuria korkeakouluyhteisössä ja Savonian arvojen näkymistä arjen toimintatavoissa. Monimuotoisuus nähdään korkeakouluyhteisöä rikastuttavana ja se edistää yhdessä oppimista, yhteiskehittämistä ja vahvistaa Savonian uudistumiskykyä. (Savonia)

Yllä olevista sitaateista avautuu ensimmäiseksi näkökulma ajan hengessä oleviin vastuullisiin organisaatioihin, jotka varautuvat toiminnallaan tulevaisuuteen. Inklusiivisen strategian valitsevan organisaation tavoitteena on Koipijärven ja Kuvajan (2020) mukaan kulttuuri, jossa on keskinäistä luottamusta ja arvostusta monimuotoisuuteen liittyen. Tätä kuvaavat yllä olevissa sitaateissa esiin tulevat termit yhteisöllisyydestä, avoimuudesta, arvostuksesta ja yhdessä oppimisesta. Nämä diskurssit korostavat liike-elämässä tapahtuvaa jatkuvaa muutosta ja tulevaisuuteen varautumista. Fingrid tuo esiin muutosjohtajuuden ja haluaa varautua tulevaisuuteen omaamalla parasta mahdollista osaamista. Savonia puolestaan korostaa monimuotoisuuden vahvistavan sen uudistumiskykyä. Kummasakin sitaatissa otetaan itse asiassa kantaa myös yrityksen johtamiskäytänteisiin.

Johtajien käyttäytymisellä vaikutetaan henkilöstön autonomiaan ja vaikutusmahdollisuuksiin, joiden kautta autetaan henkilöitä integroitumaan työympäristöön ja kokemaan inklusiota (Nishii & Leroy, 2022). Toisena näkökulmana nousee esiin pyrkimys houkutella, motivoida ja säilyttää monimuotoista työvoimaa, jota varten tarvitaan hyvä työnantajakuva. Fingridin esittämä retoriikka on hyvin suoranaista, vähän hyökkäävää ja ehkä hiukan ylimielistäkin. He ilmoittavat olevansa erinomainen työnantaja, joka saa ja pitää parhaat tekijät. Savonian retoriikka on paljon pehmeämpää ja heidän sitaatissaan monimuotoisuus nähdään koko yhteisöä rikastuttavana toimintatapana ja työnantajamielikuva on enemmän yhdessä tekemistä ja kehittymistä vahvistava. Organisaatioiden tulee osata hyödyntää monimuotoisuudesta ja inklusiosta saatava potentiaali omien tavoitteidensa saavuttamiseksi (Koipijärvi & Kuvaja, 2020). Joissakin yrityksissä kulttuuri on enemmän tavoitehakuinen ja toisissa se on enemmän viihtyvyshakuinen, ihan niin kuin ideaalityöntekijän diskursseissa jo tuli esille.

Inklusion ja monimuotoisuuden kehittäminen lähtee ensisijaisesti siitä, että organisaatio tekee päätöksen lähteä kehittämään kyseisiä asioita yrityksensä käytänteissä. Motivaatio tällaiseen päätökseen voi tulla esimerkiksi Liappiksen ym. (2019) mainitseman kansainvälisessä kilpailussa pärjäämisen näkökulmasta. He muistuttavatkin, että tulevaisuudessa pärjäävät vain ne yritykset, jotka ovat dynaamisia ja vastuuta kantavia toimijoita yhteiskunnassa. Haasteena hyötynäkökulman diskurssissa, kuten monessa muussakin edellä esitellyssä diskurssissa on, että monimuotoisuus ja inklusio jäävät retoriikan tasolle, jolloin käytännöt jäävät irralliseksi puheeksi.

5 POHDINTA

5.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli analysoida sitä, millaisia inklusion diskursseja suomalaisten yritysten verkkosivujen viestinnässä voidaan tunnistaa, ja liittää tämä aikaisempaan inklusion ja monimuotoisuuden monialaiseen tutkimukseen ja havaittuihin haasteisiin. Aikaisempien tutkimusten täydentäjänä tämä tutkimus tarjoaa vertailun 10:stä suomalaisesta organisaatiosta ja siitä, miten nämä yritykset puhuvat inklusiosta ja monimuotoisuudesta verkkosivullaan, käyttäen ilmauksia liittyen teemoihin: työntekijöiden ainutlaatuisuus, tiimiin kuuluvuus, kulttuuri ja ilmapiiri sekä sosiaalinen vastuullisuus. Valtaosa inklusion diskursseja muodostavista lausunnoista oli julkaistu yritysten verkkosivujen työpaikka/yritysesittelyssä ja rekrytointi tai urasivustoilla. Lisäksi monet yritykset esittelivät verkkosivuillaan monimuotoisuutta ja inklusiota myös vastuullisuusaspektin kautta. Yritysten kohdeyleisönä monimuotoisuuden ja inklusion osalta olivat niin nykyiset työntekijät, potentiaaliset työnhakijat kuin muutkin sidosryhmät. Kuten Jonsen ym. (2021) tuovat tutkimuksessaan esiin, nykyisin on yleistä, että potentiaaliset työnhakijat analysoivat organisaatioiden verkkosivulta löytyvää monimuotoisuuden ja inklusion viestintää, joten yritykset voivat verkkosivujensa sisällön avulla vaikuttaa näiden henkilöiden käsityksiin siitä, miten yritys arvostaa monimuotoisuutta ja inklusiota käytänteissään.

Tarkastelin aineistoani ensin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla saadakseni selville, millaisia monimuotoisuuteen ja inklusioon liittyviä teemoja organisaatiot halusivat omilla verkkosivuillaan tuoda näkyville tai mihin teemoihin he halusivat ottaa kantaa. Aiemmat yritysten verkkoviestinnästä tehdyt tutkimukset olivat painottuneet monimuotoisuuden ja inklusion käsitteiden esiintymiseen ja määrittämiseen (esim. Irini, 2021; Pasztor; Bendl ym., 2022; Stockdale ym., 2018). Verkkosivulta analysoitiin esimerkiksi sitä, millaisia ja missä määrin

eri monimuotoisuuden dimensioita verkkosivuilta voitiin havaita, kuten sukupuoli, etnisyys, vammaisuus tai kansallisuus, tai miten monimuotoisuuden käsite yrityksessä määritellään. Oman tutkimukseni teema-analyysin avulla menin käsitteiden määrittämistä ja esiintymistä syvemmälle, ja etsin yrityksen verkkosivuilta laaja-alaisesti erilaisia erityisesti inklusion toteuttamiseen liittyviä teemoja. Shoren ym. (2018) laatiman teoreettisen mallin mukaisesti annettiin ohjeistusta siihen, kuinka organisaatiot voivat lisätä henkilöstön inklusiokokemuksia. Tämän mallin mukaisesti omasta aineistosta pystyin poimimaan ilmauksia psykologisesta turvallisuudesta, osallisuudesta työtiimissä, työntekijän arvostuksesta ja monimuotoisuuden edistämisestä. Heidän laatimasta mallista ulkopuolelle jäi vain vaikutusmahdollisuudet. (Shore ym., 2018.) Veli Korkmazin ym. (2022) mallista pystyin identifioimaan lisäksi ilmauksia liittyen työntekijän oppimiseen ja kehitykseen, johtamiskäytänteisiin, työntekijän hyvinvointiin ja yrityskulttuuriin. Verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin verkkoviestinnän kontekstissa näyttäisi siltä, että suomalaiset organisaatiot osoittavat lisääntyneitä kiinnostusta inklusion käytänteitä kohtaan. Olin yllättynyt miten laaja-alaisesti inklusioon liittyvistä aiheista yritysten verkkosivuilla puhutaan. Mutta vaikka aineistosta oli löydettävissä paljon yhteneväisiä teemoja, näiden sisällöstä ei kuitenkaan puhuttu verkkosivuilla yhteneväisesti, vaan eri yrityksillä oli toisistaan poikkeavia näkökantoja monimuotoisuuteen ja inklusioon. Suurimmat erot tulivat asioiden painotuksissa, joissa osa yrityksistä painotti lausunnoissaan yleisesti sosiaalista vastuullisuutta, osa yrityksen suorituskykyä ja loput henkilöstön työtyytyväisyyttä. Inklusion käsite ei myöskään selvästi ole vielä vakiintunut ilmiö suomalaisessa keskustelussa, mutta oli hienoa huomata, että aineistossa kolme yritystä kymmenestä käytti viestinnässään jo inklusion käsitettä.

Diskurssianalyysin avulla identifioin aineistosta neljä inklusiivisuutta rakentavaa diskurssia: normatiivinen, työnantajalupaus, ideaalityöntekijän ja hyötynäkökulman diskurssit. Kaikki löydetyt diskurssit osallistuivat eri tavalla inklusiosta ja monimuotoisuudesta viestimiseen yritysten verkkosivuilla. Tulosten mukaan normatiivista, työnantajalupaus ja hyötynäkökulman diskursseja käyttävät organisaatiot pyrkivät ensisijaisesti edistämään yrityksen mainetta, rakentamaan imagoa ja vastaamaan sidosryhmien odotusarvoihin. Liappiksen ym. (2019) esittämä yritysvastuullisuus yritystoiminnan perusvaatimuksena näyttää jalkautuneen ainakin yritysten verkkoviestintään. Toki tähän liittyy yritysten lakisääteiset velvollisuudet edistää yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa työpaikoilla, kuten normatiivista diskurssia käyttävät yritykset tuovat esiin. Vastuullisemmat yritykset käyttivät verkkosivuillaan arvosidonnaisempaa työnantajalupaus diskurssia, joka tuo lakisääteisiä velvollisuuksia vahvemmin esiin työnantajan sitoutumista sosiaaliseen vastuullisuuteen. Hyötynäkökulman diskursseissa painotettiin myös moraalista näkökantaa monimuotoisuuteen ja inklusioon, mutta lisäksi näiden diskurssien avulla pyrittiin yrityksen taloudelliseen hyödyn maksimointiin.

Nämä edellä mainitut diskurssit edustivat symbolista puhetta monimuotoisuudesta ja inklusiosta, joiden avulla tuodaan esiin sitä, että organisaation toiminnassa on puututtu tällaisiin epäkohtiin. Selvästi tutkimustuloksista käy ilmi,

että organisaatiot pitävät tarpeellisina ja merkityksellisinä tuoda tällaista puhetta verkkosivuilleen. Pasztorin (2019) tutkimustuloksiin nojaten organisaatiot voivat näin vakuuttaa ulkoiselle yleisölle sitoutumista, työntekijöiden ja sidosryhmien hyvinvoinnista kiinnostumista ja toimiansa lainmukaisuutta. Monimuotoisuus- ja inklusioaloitteiden tuloksia ei yritysten verkkosivuilla kuitenkaan esitelty. Muutamalla yrityksellä (Caruna, DHL Express (Finland), Newsec) oli verkkosivuillaan sukupuolijakauman numeraalinen esittely, joka ei yksistään vielä kovin monen sosiaalisesti syrjäytyneen henkilön kohdalla vakuuta organisaation suurta kiinnostusta monimuotoisuutta ja inklusiota kohtaan. Tutkimustuloksissa oli nähtävillä, että lisääntyneestä puheesta huolimatta normatiivisissa, työnantajalupaus ja hyötynäkökulman diskursseissa jäi yritysten konkreettiset toimet asioiden edistämiseksi vielä monessa kohtaa lukijalle epäselviksi. Yritysten verkkosivuilla oli löydettävissä hienoja ja mahtipontisiakin monimuotoisuuslausekkeita, mutta ne jäivät hyvin retoriseksi lausunnoiksi ilman konkretiaa; strategian käyttöönottoa, arviointia ja julkisia tuloksia. Pelkän strategian esittely ei ratkaise haasteita, jos asioita ei toteuteta käytännössä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että suomalaisten yritysten verkkosivuilla on paljon inklusioon ja monimuotoisuuteen liittyviä diskursseja, ja niiden tiedostettiin olevan yksi tärkeä elementti hyvän työnantajakuvan luomisessa. Aiempi FIBS:in (2023) Suomessa tehty tutkimus on yhdenmukainen tämän havainnon kanssa. Siinä tutkimuksessa monimuotoisuus ja inklusio nähtiin suomalaisten yritysten mielestä melko olennaisina teemoina, joiden merkitys arvioidaan kasvavan tulevaisuudessa. Aivan kuten siinäkin tutkimuksessa, tästäkin aineistosta oli löydettävissä yksittäisiä monimuotoisuutta ja inklusiota edistäviä toimenpiteitä, mutta systemaattisuus näyttäisi toimissa vielä puuttuvan. Tai sitten ongelma on monimuotoisuudesta ja inklusiosta viestimisessä, jota ei osata tehdä vielä oikealla tavalla.

Tutkimustulosten mukaan jokaisen organisaation verkkosivuilta löytyi ideaalityöntekijän diskursseja, joiden kautta yritykset viestivät sitä, mitä yritys odottaa tulevilta ja nykyisiltä työntekijöiltään. Yritysten verkkosivuilta oli löydettävissä kahdenlaisia painotuseroja henkilöihin liittyen, joko suorituskykyä ja tulos-hakuisuutta painottavia diskursseja tai yhteistyöhön ja viihtyvyyteen painottuvia diskursseja. Yritysten pyrkimys tuntui olevan hakea työyhteisöön henkilöitä, jotka ovat sopivia jo olemassa olevaan joukkoon tai työyhteisöön. Näiden diskurssien kautta voidaan yritysten näkökulma nähdä painottuvan vahvasti inklusion suhteen assimilaatioon, jossa työntekijä mahdollisesti kokee vahvaa yhteenkuuluvuutta ryhmään ja vallitsevaan kulttuuriin, mutta voi joutua minimoimaan omaa ainutlaatuisuuttaan. Organisaatiot tuntuivat arvostavan sellaisten työntekijöiden panosta, jotka noudattavat vallitsevan yrityskulttuurin mukaisia sääntöjä ja tavoitteita. Hyötynäkökulman diskursseissa inklusioon liittyvä erilaistaminen ilmeisesti voisi myös olla mahdollista, jos erilaisia yksilöitä tarvittaisiin organisaation kilpailukyvyyn ja menestyksen kannalta. Sekä assimilaatio että eriyttäminen ovat kuitenkin inklusion suhteen ongelmallisia, koska ne rajoittavat monien yksilöiden mahdollisuutta osallistua täysimääräisesti organisaation toimintaan. (Shore & Chung, 2022.) Syrjintää ei aineiston diskursseissa hyväksytty, mutta tämä onkin organisaatiolle lainmukainen vaade. Tässä yhteydessä

on hyvä muistuttaa, että ihminen ei luonnostaan ole inklusiivinen, vaan hakeutuu mielellään samankaltaisten ihmisten seuraan (Shore & Chung, 2022). Usein on helpompi tehdä yhteistyötä samankaltaisten ihmisten kanssa, eli aina syrjintäkään ei ole tietoista. Samoin työyhteisö ei välttämättä koe ongelmia yrityksen yhdenvertaisuudessa, jos henkilöstö on kovin homogeeninen. Tällaista toimintaa päästään muuttamaan vain tiedostamalla olemassa oleva toimintakulttuuri ja sen jälkeen aktiivisesti ja tavoitteellisesti lähteä muuttamaan sitä haluttuun suuntaan.

Aineistosta löytyneet diskurssit voivat aiheuttaa yhdessä käytettynä myös ristiriitaisia ajatuksia inklusiosta ja monimuotoisuudesta. Esimerkiksi Specsaversin verkkosivuilla mainittiin henkilöstö, joka arvostaa hauskanpitoa, käyttäytyy ystävällisesti, lämpimästi ja myötätuntoisesti, mutta samaan aikaan toisaalla he toivat esiin lausuntoja, jossa henkilöstö tekee lujasti töitä, on kunnianhimoinen, voitontahtoinen, määrätietoinen ja pyrkii aina olemaan paras. Samalla verkkosivulla on siis ideaalityöntekijän diskurssista sekä suorituskykyä ja tuloshakuisuutta että yhteistyötä ja viihtyvyyttä painottavaa diskurssia. Tällaiset toisilleen vastakkaiset diskurssit voivat saada lukijan hämilleen siitä, millaista työntekijää yritys etsii -hauskanpitäjää vai voitontahtoista - ja samalla se vähentää uskoa inklusioon. Tällaisia diskursseja käyttävät yritykset voivat pyrkiä parantamaan rakennettua työnantajamielikuvaansa yhdistämällä tarkoituksellisesti teksteihin myös pehmeämpiä arvoja ja ehkä siten lieventämään mielikuvaa pelkästään liiketoiminnan kasvutavoitteisiin pyrkivästä organisaatiosta.

Löytyneillä ideaalityöntekijän diskursseilla inklusiota ja monimuotoisuutta rakennettiin tietynlaisten yksilöiden tai ryhmien kautta, jolloin mahdollisuus inklusioon kuvattiin rajoitettuna. Monimuotoisuudella tai inklusiolla ei sinällään ollut organisaatiolle merkitystä, vaan enemmänkin henkilön sopivuudella, asenteella ja persoonallisuudella. Tässä todentuu Koipijärven ja Kuvajan (2020) näkemys siitä, että suomalaisissa yrityksissä ajaudutaan usein samaan erehdykseen aina uudestaan, eli työntekijöiden kloonaamiseen. Yritysten perimmäinen tarkoitus on voiton tuottaminen, joten on ehkä ymmärrettävää, että heille voi olla helpompaa palkata sentyyppisiä ihmisiä, joiden avulla yritykselle on tuotu menestystä aikaisemmin. Tämä voi olla yksi syy siihen, miksi yritykset eivät uskalla palkata monimuotoista henkilökuntaa, tai he eivät ole sisäistäneet niiden organisaatiolle tuomia hyötyjä. Tilanne näyttää olevan sellainen, kuten Liappis ym. (2019) tutkimuksessaan toteavat, että Suomessa ei ole vielä kunnolla tiedostettu yhteiskunnassa ja työyhteisössä olevaa erilaisuuden aitoa voimavaraa. Nyt olisi aika pohtia sitä, miten organisaatiot saataisiin rekrytoimaan monenlaisia osaajia, jotka kokisivat olevansa soveltuvia työhönsä, sitoutuisivat organisaatioon ja tuottaisivat näin hyvää tulosta. Inklusion haasteena on, että jokainen saa olla oma itsensä ja tuntee kuuluvansa joukkoon. Inklusiivisuus toteutuu vasta, kun yksilöä kohdellaan sisäpiiriläisenä samaan aikaan kun hänen ainutlaatuisuuttaan ja erilaisuuttaan arvostetaan. Inklusiivinen kulttuuri ei pakota kaikkia olemaan yhdestä muotista, vaan arvostaa aidosti erilaisuutta tiimin ainutlaatuisena voimavarana.

FIBS (2023) tutkimuksen mukaan organisaatioiden merkittävimpiä monimuotoisuuden ja inklusion haasteita tällä hetkellä ovat henkilöstön osaaminen,

johdon ja henkilöstön sitoutuminen sekä monimuotoisuudesta ja inklusiosta viestiminen. Tähän viimeiseen haasteeseen voidaan tämän tutkimuksen avulla saada vaihtoehtoisia malleja siihen, miten organisaatiot käyttävät ulkoisessa työnantajaviestinnässään monimuotoisuus- ja inklusioretoriikkaa. Jos diskurssit ovat hyvin symbolisia, jää lukijalle epäselväksi, miten asiat käytännön tasolla ovat edenneet. Jos taas diskurssit ovat hyvin henkilökohtaisia ominaisuuksia tai ambitiota korostavia, potentiaalinen hakija voi kokea olevansa joukkoon sopimaton yksilö, ja jättää täten hakeutumatta organisaation palvelukseen. Jonsenin ym. (2021) tutkimuksen mukaan verkkoviestinnässä monimuotoisuuteen keskittyminen hyödyttää nimenomaan talenttien houkuttelemisessa, kun taas inklusiivisuuteen keskittyminen hyödyttää haluttuna työnantajana esiintymistä. Potentiaaliselle hakijalle muodostuu verkkosivuilla olevien diskurssien kautta joko negatiivinen tai positiivinen kuva organisaation toiminnasta ja siitä, sopsisiko hän joukkoon. Chen ym. (2020) huomioivat tutkimuksessaan, että nykyisin uuden sukupolven työntekijät kiinnittävät enemmän huomiota työnantajan oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoon. Samoin Jonsen ym. (2021) toivat esiin omassa tutkimuksessaan, että ennen kaikkea millenniaalit odottavat työnantajaltaan monimuotoisuutta ja inklusiota. Erityisen tietoisia yritysten verkkosivuillaan välittämistä signaaleista ovat vähemmistöryhmiin kuuluvat työnhakijat, jotka hakevat työnhaun yhteydessä vahvistusta siihen, että heidän ryhmänsä on hyväksytty ja tuettu organisaation toiminnassa (Stockdale ym., 2018). Koska aidosti inklusiivinen työyhteisö tarjoaa Paiucin (2021) mukaan organisaatioille huimaa kilpailuetua nykyisessä globaalissa toimintaympäristössä, luulisi yritysten pyrkivän nopeasti reagoimaan niin omiin monimuotoisuus ja inklusiokäytäntöihin kuin niistä viestimiseenkin verkkosivuillaan.

Tämä tutkimus antaa näkökulmaa siihen, miten inklusio ja monimuotoisuus rakentuu suomalaisten organisaatioiden verkkosivuilla. Aineiston diskurssien kautta syntyi mielikuva inklusioon liittyvästä yhteenkuuluvuuden tunteesta suomalaisessa työelämässä, varsinkin jos olet oikeanlainen tyyppi, mutta enemmän haasteita tuntuu olevan ainutlaatuisuuden hyväksymisessä. Nyt diskurssien kautta välittyvä todellisuus tuo kyllä esiin paljon puhetta monimuotoisuudesta ja inklusiosta mutta samalla se sisältää paljon poissulkevia lausuntoja ja näin ollen tekee haastavaksi tulkita sitä, mitä yritykset oikeasti diskurssien kautta haluavat viestiä. Jos yritykset haluavat tuoda verkkosivuillaan aidosti esiin inklusiivista työnantajamielikuvaa ja yrityskulttuuria, tulee heidän analysoida sitä, millainen viesti heidän kirjoituksistaan ulkopuolisille henkilöille välittyy. Yhdyn Gotsisin ja Grimanin (2017) näkemukseen siitä, että organisaatioiden pitäisi ensin tietoisesti priorisoida monimuotoisuuteen liittyviä kulttuurisia ja asenteellisia muutoksia ja Veli Kormazin ym. (2022) mukaan sen jälkeen omaksumaa inklusiiviset toimintatavat, jotta organisaatiot voivat tarjota oikeasti oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen työpaikan, jossa kaikkia kohdellaan yhdenvertaisesti. Positiivista on, että inklusiosta on suomalaisten yritysten verkkosivuilla jo paljon puhetta, mutta vielä tarvitaan konkreettisempaa viestintää siitä, että asiat on muutettu käytännöiksi. Mikä voisi motivoida suomalaisia yrityksiä edistämään inklusiota ja monimuotoisuutta organisaationsa käytänteissä ja

viestimään niistä selkeämmin omilla verkkosivuillaan? Mikä tänä päivänä tekee heistä oikeasti halutun työnantajan potentiaalisten hakijoiden mielestä? Näissä kysymyksissä on kiteytettynä se, mitä tämä koko tutkimus peräänkuuluttaa.

5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimusten tuloksia tarkastellessa on huomioitava, että tutkimuksessa analysoitu aineisto koostuu kymmenen suomalaisen organisaation verkkosivujen sisällöstä, joten tuloksia ei voi yleistää vastaamaan vallitsevaa inklusio- ja monimuotoisuuskeskustelua kaikkien suomalaisten yritysten laajuisesti. Lisäksi tutkimusta luettaessa on muistettava, että aineistoa on rajattu tarkastelemaan tietynä aikana, tässä tutkimuksessa yhden kuukauden ajalle, joten verkkosivujen sisältämät inklusion diskurssit voivat vaihdella verkkosivujen jatkuvan ja aktiivisen päivittämisen takia. Verkkosivujen sisältö ei siis pysy muuttumattomana. Tutkimus on rajautunut vain suomalaisiin organisaatioihin, joten se ei ota huomioon kansainvälisissä organisaatioissa esiin tulevia inklusiomielikuvia rakentavia teemoja. Voisikin olla mielenkiintoista tehdä vertailua inklusion diskurkseista suomalaisten ja kansainvälisten organisaatioiden välillä. Tutkimuksen aineisto rajautui myös koskemaan vain verkkosivuilta löytyviä työnhakijalle tarkoitettuja yritysesityksiä ja vastuullisuusaineistoja. Aineiston sisältö on tämän takia hyvin yritysviestintälähtöinen. Jos aineistona olisi ollut esimerkiksi sometelejä tai blogi kirjoituksia, olisi aineisto voinut sisältää enemmän konkreettisia monimuotoisuuteen ja inklusioon liittyviä esimerkkejä tai ainakin vähemmän virallista yrityksen kantaa aiheeseen liittyen.

Tutkimus avasi yhdenlaisen näkymän Suomessa vähän tutkittuun aiheeseen. Keskityin tässä tutkimuksessa siis ainoastaan organisaatioiden verkkosivujen yritysesityksiin ja sosiaaliseen vastuullisuuteen, mutta jatkotutkimuksen kannalta voisi olla mielenkiintoista sisällyttää aineostoon työpaikkailmoitukset tai uratarinat. Olisi mielenkiintoista verrata tulevatko nyt löydetyt diskurssit esiin myös yritysten työpaikkailmoituksissa, vai korostetaanko siellä eri asioita inklusioon ja monimuotoisuuteen liittyen. Dokumentteihin perustuvan tiedon avulla sain yritysten verkkosivuilta paljon informaatiota, jonka järjestelin käsiteltävään muotoon teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Diskurssianalyysin avulla pääsin selville siitä, miten kielen käytöllä tuodaan esille organisaatioiden inklusiota ja monimuotoisuutta yritysten verkkosivuilla. Erilaisilla aineisto- ja metodivalinnoilla voitaisiin mahdollisesti ymmärtää syvällisemmin monimuotoisuuden ja inklusion käytänteitä ja haasteita organisaatioiden käytänteissä. Tutkimukseen voisi tuoda lisäarvoa esimerkiksi teemahaastattelun tai havainnoinnin keinoin. Johtajat voisivat puhua omista inklusiojohtamisen näkemyksistään ja kokemuksistaan, mutta toisaalta olisi mielenkiintoista haastatella erilaisia, monimuotoisia työntekijöitä, ja kuulla heidän näkemyksiään siitä, miten erilaisten yksilöt organisaatiossa kokevat inklusiota. Inklusiivinen johtajuus on suomessa vähän tutkittu johtamisen tutkimusalue, ja erityisesti sen käytännön toteuttamisesta tarvittaisiin lisää tutkimustietoa. Monimuotoisuus ja inklusio

esiintyivät aineistossa pääasiallisesti henkilöstön ominaisuutena, joten lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia organisaatioiden johdon monimuotoisuutta ja inklusiota, koska sieltä käytänteet valuvat alaspäin organisaatioon.

Tässä tutkimuksessa ei myöskään tutkittu mahdollisia eroja yritysten verkkosivuilleen sanoittaman ja oikeassa työelämässä tekemiensä valintojen välillä, eli tutkimaan monimuotoisuuden ja inklusion aitoutta. Meidän on kriittisesti tiedostettava, että yritysten todellisuus voi olla jotain ihan muuta kuin organisaation ulkoinen verkkoviestintä. Esimerkiksi työnantajalupaus diskurssi korosti inklusion ja monimuotoisuuden olevan yksi organisaation arvoista ja visioista, joiden kautta rakennetaan työntekijöiden työskentelyyn positiivisesti vaikuttavaa yrityskulttuuria ja ilmapiiriä, mutta verkkosivut eivät kerro sitä, miten konkreettisesti näitä monimuotoisia henkilöitä arvostetaan ja otetaanko heitä mukaan täysimääräisesti organisaation toimintaan. Lisäksi jatkotutkimusaiheena voisi olla se, miten potentiaaliset työnhakijat tai yrityksessä jo työskentelevät työntekijät kokevat löydetty inklusion diskurssit houkutteleviksi tai sopiviksi monimuotoisuuden ja inklusion kontekstissa. Miten nämä eri diskurssit vaikuttavat potentiaalisen hakijan mielikuvaan organisaatiosta tai vastaavatko ne heidän tiedon tarpeeseensa? Millaista tietoa potentiaaliset hakijat ylipäätään etsivät ja tarvitsevat yrityksen verkkosivuilta monimuotoisuuteen ja inklusioon liittyen, jotta he voivat varmistua organisaation soveltuvuudesta heidän tarpeisiinsa, ja että kyseisen organisaation tekemät ratkaisut ovat heille sopiva ja merkityksellisiä.

LÄHTEET

- Al-Atwi, A.A. & Al-Hassani, K.K. (2021). "Inclusive leadership: scale validation and potential consequences", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 42 No. 8, pp. 1222-1240. <https://doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/LODJ-08-2020-0327>
- Bao, P., Xiao, Z., Bao, G. & Noorderhaven, N. (2022), "Inclusive leadership and employee work engagement: a moderated mediation model", *Baltic Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 124-139. <https://doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/BJM-06-2021-0219>
- Barker, K., Al-Muntaser, R., Boerman, E.J., Burd, J., Burns, S., Coleman, S., Day, C.R., Grantham, C., Katokwe, P. & Philipsen-Meissner, H. (2022) "Diversity and Inclusion in International Communications: Applications for Today's Work World," *Global Advances in Business and Communications Conference & Journal*: Vol. 9, Article 4. <https://commons.e-mich.edu/gabc/vol9/iss1/4>
- Bendl, R., Fleischmann, A., & Schmidt, A. (2022). Inclusion done differently? Representations of inclusion and exclusion in the discourse of alternative organizations. *Organization*, 0(0). <https://doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/13505084221085902>
- Cao, M., Zhao, Y., & Zhao, S. (2022). How CEOs' inclusive leadership fuels employees' well-being: a three-level model, *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2077126>
- Chen, L., Luo, F., Zhu, X., Huang, X., & Liu, Y. (2020). Inclusive Leadership Promotes Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behavior Through the Mediation of Work Engagement and Moderation of Organizational Innovative Atmosphere. *Frontiers in psychology*, 11, 560594. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560594>
- Elsaied, M.M. (2020). "A moderated mediation model for the relationship between inclusive leadership and job embeddedness", *American Journal of Business*, Vol. 35 No. 3/4, pp. 191-210. <https://doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/AJB-06-2019-0035>
- FIBS. (12.3.2023). Monimuotoisuus ja inklusio yrityksissä. <https://fibsry.fi/ajankohtaista/monimuotoisuus2022/>
- Greatplacetowork. (26.8.2022). Suomen Parhaat Työpaikat 2022. <https://greatplacetowork.fi/parhaat-tyopaikat/suomen-parhaat-tyopaikat-2022/>
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2017). The role of spiritual leadership in fostering inclusive workplaces. *Personnel Review*, 46(5), 908-935. <https://doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/PR-11-2015-0286>
- Hacking, I. (2009). *Mitä sosiaalinen konstruktionismi on?* (suom. I. Koskinen). Tampere: Vastapaino.

- Hassan, S. & Jiang, Z. (2021). Facilitating Learning to Improve Performance of Law Enforcement Workgroups: The Role of Inclusive Leadership Behavior, *International Public Management Journal*, 24:1, 106-130. <https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1680465>
- Irini, R. (2021). Diversity Discourse Analysis on Top Romanian Organizations. *TEM Journal*. 10. 1540-1547. DOI: 10.18421/TEM104-07. <https://doi.org/10.18421/TEM104-07>
- Javed, B., Sayyed Muhammad Mehdi, R. N., Abdul, K. K., Arjoon, S., & Hafiz, H. T. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management and Organization*, 25(1), 117-136. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1017/jmo.2017.3>
- Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K., & Griebler, A. (2021). Diversity and inclusion branding: a five-country comparison of corporate websites. *International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 616-649. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/09585192.2018.1496125>
- Juholin, E. (2017). *Communicare!: Viestinnän tekijän käsikirja (Seitsemäs uud. laitos.)*. (infor).
- Kielitoimiston sanakirja. (2023). Haettu 18.2.2023 osoitteesta: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/asenne?searchMode=all>
- Kiviniemi, K. (2010). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Aaltola, J., & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (3. uud. ja täyd. p.). PS-kustannus, 70-85.
- Koipijärvi, T., & Kuvaja, S. (2020). *Yritysvastuu 2.0: Johtamisen uusi normaali* (2., uudistettu painos.). Kauppakamari.
- Kuknor, S.C. & Bhattacharya, S. (2020). "Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion", *European Journal of Training and Development*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/EJTD-07-2019-0132>
- Liappis, H., Pentikäinen, M., & Vanhala, A. (2019). *Menesty yritysvastuulla: Käsikirja kokonaisuuteen*. Edita.
- Meriläinen, S., Tienari, J., Katila, S., & Benschop, Y. (2009). Diversity management versus gender equality: The Finnish case. *Revue canadienne des sciences de l'administration. Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26(3), 230-243. Retrieved from <https://www-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/scholarly-journals/diversity-management-versus-gender-equality/docview/204893900/se-2>
- Monimuotoisuusbarometri. (7.10.2022) <https://www.julkari.fi/handle/10024/140584>
- Mor Barak, M. E., Luria, G., & Brimhall, K. C. (2022). What Leaders Say versus What They Do: Inclusive Leadership, Policy-Practice Decoupling, and the Anomaly of Climate for Inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 840-871. <https://doi.org/10.1177/10596011211005916>

- Nishii, L. H., & Leroy, H. (2022). A Multi-Level Framework of Inclusive Leadership in Organizations. *Group & Organization Management*, 47(4), 683–722. <https://doi.org/10.1177/10596011221111505>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy
- Paiuc, D. (2021). Cultural intelligence as a core competence of inclusive leadership. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(3), 363-378. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.2478/mdke-2021-0024>
- Pasztor, S. K. (2019). Exploring the Framing of Diversity Rhetoric in “Top-Rated in Diversity” Organizations. *International Journal of Business Communication*, 56(4), 455–475. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/2329488416664175>
- Pietikäinen, S., & Mäntynen, A. (2009). Kurssi kohti diskurssia. Vastapaino.
- Pless, N. & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics* 54, 129–147 (2004). <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1007/s10551-004-9465-8>
- Puusa, A. (2011) Laadullisen aineiston analyysi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. *JTO*, 114-125.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28, 190-203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>.
- Rania, B., Ouidad, Y., Nadia, L., & Abdelwahed, O. (2021). Board diversity and corporate social responsibility: Empirical evidence from france: *JBE. Journal of Business Ethics*, 173(1), 133-155. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04522-4>
- Ratsula, N. (2019). Oikein toimimisen kulttuuri: Johtajan opas eettisen organisaation rakentamiseen. Edita.
- Roberson, Q., & Perry, J. L. (2022). Inclusive Leadership in Thought and Action: A Thematic Analysis. *Group & Organization Management*, 47(4), 755–778. <https://doi.org/10.1177/10596011211013161>
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/disentangling-meanings-diversity-inclusion/docview/203374782/se-2>
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217. Retrieved from <https://www-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/scholarly-journals/is-diversity-management-sufficient-organizational/docview/1665116981/se-2>

- Shore, L. M., & Chung, B. G. (2022). Inclusive Leadership: How Leaders Sustain or Discourage Work Group Inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 723–754. <https://doi.org/10.1177/1059601121999580>
- Shore, L., Cleveland, J., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, Volume 28, Issue 2, 2018, Pages 176–189, ISSN 1053-4822, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Siltaoja, M. & Vehkaperä, M. (2011) Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa; A. & Juuti. P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. *JTO*, 206-231.
- Stockdale, E., Laura, C. W., & Arevshatian, L. (2018). “Do I fit in?” signals on corporate websites. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 7-11. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/HRMID-08-2018-0159>
- TENK. (23.10.2022). <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytantomatk>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2022). A Diversity Mindset Perspective on Inclusive Leadership. *Group & Organization Management*, 47(4), 779–797. <https://doi.org/10.1177/1059601121997229>
- Veli Korkmaz, A., van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human resource management review*, 2022, 100894, ISSN 1053-4822, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>.
- Vilka, H. (2005). Tutki ja kehitä. Tammi.
- Virsu, V. (2014). “Meillä arvot ovat arkipäivää”. Teoksessa Helasvuo, M., Johansson, M. & Tanskanen, S. (toim.). *Kieli verkossa: Näkökulmia digitaaliseen vuorovaikutukseen*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. 105-126
- Zhong, J., Li, Y., & Luo, J. (2022). The Trickle-Down Effects of Inclusive Leadership on Employees’ Innovative Behavior: The Joint Moderating Effects of Vicarious Learning and Organizational Inclusion Climate. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(3), 342–358. <https://doi.org/10.1177/15480518211059941>

LIITE

Liite 1. Tutkimusaineiston yritykset ja verkkosivut

YRITYS	Yrityksen verkkosivu	Tarkasteltujen sivujen www-osoitteet
	https://www.vincit.com/	https://www.vincit.com/careers-at-vincit https://www.vincit.com/sustainability-and-responsibility
	https://www.newsec.fi/	https://www.newsec.fi/newsecista/tule-meille-toihin/ https://www.newsec.fi/newsecista/Vastuullisuus/
	https://www.fingrid.fi/	https://www.fingrid.fi/sivut/yhtio/rekrytointi/ https://www.fingrid.fi/sivut/yhtio/yritysvastuu/
	https://www.savonia.fi/	https://www.savonia.fi/tutustu-savoniaan/
	https://www.dhl.com/fi-fi/home.html	https://careers.dhl.com/eu/fi https://careers.dhl.com/eu/fi/dhl-as-an-employer https://www.dpdhl.com/en/sustainability/social.html
	https://jysk.fi/	https://tyopaikat.jysk.fi/fi/jysk-yrityksena https://jysk.fi/vastuullisuus
	https://www.specsavers.fi/	https://join.specsavers.com/fi/
	https://saka.fi/fi/	https://tyopaikat.saka.fi/
	https://www.eckeroline.fi/	https://www.eckeroline.fi/toihin
	https://caruna.fi/	https://caruna.fi/tietoa-meista/ura-carunalla