

INKLUSIIVINEN JOHTAMINEN YLIMMÄN JOHDON KOKEMANA

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2023

Tekijä: Marina Paulaharju
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Marjo Siltaoja



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> Marina Paulaharju	
<i>Työn nimi</i> Inklusiivinen johtaminen ylimmän johdon kokemana	
<i>Oppiaine</i> Johtaminen	<i>Työn laji</i> Pro gradu -tutkielma
<i>Aika (pvm.)</i> 05.05.2023	<i>Sivumäärä</i> 71
<i>Tiivistelmä – Abstract</i> Globalisaatio, työväestön moninaistuminen iän, sukupuolen, kulttuuritaustan, koulutuksen ja arvojen perusteella on tehnyt organisaatiot yhä heterogeenisimmiksi. Tässä tilanteessa organisaatiot kohtaavat haasteita, miten hallita diversiteettiä työpaikoilla. Nämä eroavuudet työväestössä ovat vaikuttaneet siihen, että tutkimuksen mukaan jopa 85 % työntekijöistä ei sitoudu työpaikkaansa tai ovat siitä aktiivisesti irrottautumassa. Tutkimukset osoittavat, että inklusiivisen organisaatiokulttuurin luominen mahdollistaa terveen ja hyvinvoivan työyhteisön rakentumisen. Tässä luomisprosessissa johdon rooli on merkittävä. Hyvinvoiva työyhteisö on organisaation tärkein voimavara. Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin ylimmän johdon kokemuksia inklusiivisesta johtamisesta. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys on inklusiivinen johtaminen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Empiirinen aineisto tuotettiin ylimmän johdon edustajilta virikehaastattelumenetelmää käyttäen ryhmähaastattelussa. Analyysimenetelmänä oli aineistolähtöinen teoriaohjaava sisällönanalyysi. Analyysin tuloksia vertailtiin Veli Korkmaz, van Engen, Knappert & Schalk (2022) inklusiivisen johtamisen malliin, jossa on neljä ulottuvuutta: 1) työntekijän uniikkiuden vaaliminen, 2) tiimin yhteenkuuluvuuden lisääminen, 3) arvostuksen osoittaminen ja 4) organisaation tavoitteiden tukeminen. Tutkimuksen tulokset tuovat esiin aiempien ulottuvuuksien lisäksi psykologisen turvallisuuden ja dialogisen vuorovaikutuksen merkityksen osana inklusiivista johtamista.	
<i>Asiasanat</i> Inklusiivinen johtaminen, ylin johto, johtaminen, laadullinen tutkimus, fokusryhmähaastattelu, aineistolähtöinen teoriaohjaava sisällönanalyysi	
<i>Säilytyspaikka</i> Jyväskylän yliopiston kirjasto	

Keskeiset käsitteet

Inklusiivinen johtaminen = johtamistyyli, joka synnyttää organisatorista inklusiota.

Inklusiivisuus = yhdenvertainen ja kaikkia osallistava toimintatapa

Inklusio = kaikkien ihmisten yhdenvertaisuus

Diversiteetti = monimuotoisuus eli ihmisten moninaisen erilaisuuden huomioiminen

Kuviot

KUVIO 1. Inklusiivinen johtaminen. (Veli Korkmaz et al. (2022, 7).

KUVIO 2: Inklusiivisen organisaation malli. (Shore et al. 2018, 185).

KUVIO 3: Keskeiset inklusioon liittyvät johtamisominaispiirteet. (Jain 2018, 208)

KUVIO 4. Samankaltaisuudet ja eroavuudet inklusiivisen johtamisen ja muiden johtamistyylien välillä. (Elsaid 2019, 193.)

KUVIO 5. Inklusiivisen johtamisen vaikutukset hyvinvointiin. (Cao et al. 2022, 5).

KUVIO 6. Inklusiivisen johtamisen ja erilaisen ryhmäkoonpanon vaikutukset kollektiiviseen ääneen. (Chen et al. 2018, 4.)

KUVIO 7. Teoreettinen malli työntekijän innovaation syntymisestä. Wang et al. (2021, 3).

KUVIO 8. Teoreettinen inklusiivisen johtamisen malli tiimityössä mukaillen Randal et al. (2017, 191).

KUVIO 9. Laadullisen tutkimuksen analyysin vaiheet mukaillen Ruusuvuori et al. (2010, 17).

KUVIO 10. Ylimmän johdon käsitys inklusiivisesta johtamisesta.

Taulukot

TAULUKKO 1. Ryhmähaastatteluaineiston pelkistäminen.

TAULUKKO 2. Ryhmähaastatteluaineiston ryhmittely alaluokkiin.

TAULUKKO 3. Ryhmähaastatteluaineiston käsitteellistäminen yläluokkiin ja soveltaminen empiiriseen aineistoon.

TAULUKKO 4. Yhteenvedo tutkimustulosten inklusiivisen johtamisen ulottuvuuksista.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
SISÄLLYS.....	4
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tutkimuksen tausta	6
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys.....	9
1.3 Tutkimuksen rakenne	9
2 INKLUSIIVINEN JOHTAMINEN.....	11
2.1 Inklusiivisen johtamisen määritelmä.....	11
2.2 Inklusio tutkimuksen kontekstissa	14
2.3 Inklusiivinen johtaminen johtamistyylinä	16
2.4 Inklusiivinen johtaminen verrattuna muihin johtamistyyliin	17
2.5 Vuorovaikutus on osa inklusiivista johtamista.....	19
2.6 Inklusiivinen johtaja muutosagenttina.....	21
2.7 Johdon rooli inklusiivisen organisaation luomisessa	23
2.8 Inklusiivisen johtamisen vaikutukset	24
3 AINEISTO JA MENETELMÄT	31
3.1 Tutkimusaineisto	31
3.1.1 Ryhmähaastattelututkimus	32
3.1.2 Stimuloivat virike-elementit haastattelussa	34
3.2 Tutkimusmenetelmät	35
3.2.1 Sisällönanalyysi ja aineiston analyysi	38
3.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	43
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	46
4.1 Yleistä	46
4.2 Käsitys inklusiivisesta johtamisesta.....	48
4.3 Yhteenveto tuloksista	55
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	58
5.1 Johtopäätökset.....	58
5.2 Tutkimuksen luotettavuus	60
5.3 Tutkimuksen rajoitteet.....	62
5.4 Jatkotutkimusaiheet.....	64
LÄHTEET	66
LIITE	71

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan ylimmän johdon kokemuksia inklusiivisesta johtamisesta.

Globalisaation yhä kiihtyvä kasvu on tehnyt organisaatiot yhä heterogeenisimmiksi. Yhä useammat organisaatiot niin kansallisesti kuin globaalisti kohtaavat Kuknor & Bhattacharya (2020, 771) ja Al-Atwi & Hassani (2021, 1221) mukaan haasteita muun muassa siitä, miten hallita diversiteettiä työpaikalla. Gallupkysely vuodelta 2017 osoittaa, että 85 prosenttia työntekijöistä eivät sitoudu työpaikkaansa tai aktiivisesti on irrottautumassa (Kuknor et al. 2020, 772). Tutkimukset myös osoittavat, että inklusiivisen kulttuurin rakentaminen organisaation kehittämistoimien (HRD) ja työntekijöiden osallistamisen kautta mahdollistaa terveen työpaikan luomisen. Se myös vähentää kielteisiä asenteita työstä muun muassa työntekijöitä osallistuttamalla. Kyse on myös Kuknor et al. (2020, 772) mukaan myös työnantajan osoittamasta arvostuksesta ja kohtelusta sekä johdon tärkeästä roolista luotaessa tekijöitä, jotka mahdollistavat inklusion työpaikalla. Työntekijät ovat tutkijoiden mukaan organisaatioiden tärkeimpiä resursseja ja siksi on tärkeää ottaa kaikki mukaan.

Työelämän moninaiset muutokset niin organisaatorakenteiden kuin -kulttuurin sekä niihin linkittyvien ihmisten osalta ovat johtaneet siihen, että monissa organisaatioissa on ryhdytty pohtimaan omia johtamistapoja sekä tarvetta muuttaa niitä. Näin myös osittain siksi, että työväestön nuoremmat sukupolvet odottavat niin johtamiselta kuin liiketoiminnalta yleisesti uudenlaista otetta ja vastuullisuutta, joka vastaisi enemmän heidän arvomaailmaansa. Nuoremmat työntekijät arvostavat avointa ja osallistavaa vuorovaikutusta. Nuorten tulevaisuustutkimuksen (2022) mukaan nuoret luottavat omaan osaamiseensa ja kykyihinsä tehdä töitä. Jopa 87 % haluaa tehdä työtä, jossa heitä arvostetaan ja kohdellaan yhdenvertaisesti. He myös haluavat palautetta työstään ja ovat aktiivisia

kommunikoojia. Yleisesti työyhteisön kommunikaatiokäytänteet ovat ratkaisevia suhteessa heidän sitoutumiseen työhönsä ja organisaatioon (Lee (2021). Lähtölevaisuuden työvoiman tulevat muodostamaan niin sanotut milleniaalit eli 1981 – 1996 syntyneet henkilöt. He arvostavat avointa ja osallistavaa kommunikointia sekä palautetta jopa niin paljon, että näillä tekijöillä on ratkaiseva merkitys heidän työhönsä ja organisaatioon sitoutumiseen, kuten Lee (2021, 1629) tutkimuksessaan toteaa.

Organisaatioiden työväestöt poikkeavat eri organisaatiotyypeissä monin eri tavoin. Sitra on tunnistanut ja nostanut megatrendeihin väestön ikääntymisen ja monimuotoistumisen väestöselvitys 2040 - aineistossaan. Selvityksen mukaan Suomen työväestö ikääntyy muita maita nopeammin. (Sitra 2022). Sitran havainnot vastaavat esimerkiksi finanssisektoria, jossa on Finanssialan tilaston (2021) mukaan toki eri-ikäisiä työntekijöitä, mutta yli 55-vuotiaiden ryhmä on tilastollisesti suurin. Startupien työväestö poikkeaa finanssisektorista, sillä startupeissa on enemmän nuorempia työntekijöitä. Oli sitten organisaatioiden työväestön rakenne mikä tahansa, tavoitteena on organisaatiosta riippumatta johdon esimerkillä ja toiminnalla sitouttaa henkilöstöä tekemään asioita yhdessä sekä osallistaa. (Kuknor et al. 2020; Moss 2019.) Moninaisuus luo myös rikkautta työpaikoille.

Inklusiivisuudesta on tullut muoti-ilmiö nykypäivän globaalissa liike-elämässä. Terminä inklusiivisuus tarkoittaa osallistamista, mutta se liittyy myös olennaisesti diversiteettiin (Moss 2019; Kuknor et al. 2020). Tutkimukset osoittavat Veli Korkmaz, van Engen, Knappert & Schalk (2022, 1-3) mukaan, että inklusio on avain organisaatioiden kilpailuedun saavuttamiseen sekä työntekijöiden hyvinvointiin. Se, miten työntekijät kokevat olevansa uniikkeja yksilöitä, jotka kuuluvat organisaatioperheeseen arvostettuina ja haluttuina henkilöinä on inklusiivisuutta. Nishii & Leroy (2022, 683) ja Shore, Cleveland & Sanchez (2018, 177) ovat tutkimuksissaan pohtineet inklusion ja diversiteetin eroa. Tässä tutkimuksessa diversiteetti on rajattu ajatteluun, että jokainen on yksilö taustastaan riippumatta eikä yksilöllistä taustaa erityisesti nosteta esille, toisin kuin mitä yleisesti diversiteetillä tarkoitetaan. Tutkimus tarkastelee inklusiivisuutta pelkäämään johtamisen näkökulmasta ja miten inklusiivinen johtaminen näkyy ylimmän johdon kokemana, mutta työssä on myös välttämätöntä selvittää Nishii et al. (2022) ja Shore et al. (2018) tapaan inklusion ja diversiteetin eroa.

Ihannejohtajan profiili - johtajuustutkimuksessa (Mäkelä, 2022) selvitettiin johdon ja työntekijöiden näkemyksiä ja odotuksia johtajuudesta. Johto haluaisi olla keskusteleva, kommunikoiva, sosiaalinen, ihmiskeskeinen ja ihmisistä välittävä, oikeudenmukainen ja reilu. Työntekijät toivovat johdon olevan ihmiskeskeinen ja henkilöstöstä välittävä, keskusteleva, kommunikoiva ja sosiaalinen, oikeudenmukainen ja reilu. Samoja odotuksia on myös EezyFlow – tutkimusraportissa vuodelta 2022, jossa selvitettiin suomalaisten 18-69 -vuotiaiden käsityksiä suomalaisista johtajista ja odotuksia heidän johtamisestaan. Odotukset korreloivat inklusiivisen johtamisen ja vastuullisuuden tyyppiin.

Johtajia pidetään näiden tutkimusten mukaan usein asiakeskeisinä työasioissa, vaikka he osaavat myös luoda yhdessä tekemisen henkeä ja rentoa meininkiä. Jälkimmäisessä EezyFlow-tutkimuksessa (2022) eivät kommunikaatio ja

ihmisläheisyys nousseet kuitenkin ensisijaisiksi vaan turvallisuus, mikä on nykyisessä maailmantilanteessa ymmärrettävää. Yhdessä tekeminen, arvostus ja ihmisläheisyys olivat kuitenkin kymmenen merkittävimmän odotuksen joukossa. Millaisena inklusiivinen johtaminen voisi näyttäytyä tulevaisuudessa monessakin organisaatiossa jää nähtäväksi. Inklusiivinen johtamisen tapa luo nykyhetken ja tulevaisuuden organisaatioissa ja niiden johdolle aivan uudenlaisen mahdollisuuden luoda työpaikan, joissa henkilöstö voi hyvin ja on tuottava, kuten Kuknor et al. (2020, 773) toteavat.

Mitä johtajien mielestä on olla inklusiivinen? Roberson & Perryn (2022) tutkimuksen mukaan se on ymmärrystä, arvostusta, erilaisuuden hyödyntämistä sekä rohkaisua yhteistyöhön ja yksilöllisyyteen. Luottamus itseen ja toisiin ovat myös tärkeitä elementtejä inklusiivisuudessa. Kuuntelu ja avoimen työympäristön rakentaminen on inklusiivisessa johtamisessa myös olennaista, jotta jokainen työntekijä rohkenee tekemään päätöksiä ja tuomaan omia näkökulmiaan esille. Shore & Chung'in (2022) mukaan tarvitaan vielä lisätutkimusta sen selventämiseksi, mitä johdon inkluusio on ja mitä se ei ole, sekä toisaalta, mitkä johdon tekemisistä saattavat jopa vaikuttaa kielteisesti työntekijöihin.

Inklusiivisen johtamisen mallinnuksia on vielä varsin vähän. Tutkijat Veli Korkmaz, van Engen, Knappers ja Schalk (2022) ovat mallintaneet neljän ulottuvuuden mallin inklusiivisesta johtamisesta tuloksena omasta tutkimuksestaan. Kuten he toteavat, akateemista tutkimusta on jonkin verran tehty, mutta vertailtavaa tutkimusta muihin johtamistyyliin on vielä tehtävänä, jotta voitaisiin osoittaa juuri tämän johtamistyylin yhtäläisyydet ja erot muihin verrattuna. Samoin voisi inklusiivisen johtamisen tunnistaa johtamisen teoriaksi muiden teorioiden joukossa. Tässä tutkimuksessa Veli Korkmaz et al. (2022) inklusiivisen johtamisen neljän ulottuvuuden malli on keskeisessä roolissa vertailtaessa tutkimusaineistoa käsitteelliseen viitekehykseen

Inklusiivisen johtamisen vaikutuksia työntekijöiden lisäksi tiimityöhön ja koko organisaatioon on tutkittu muun muassa Shore et al. (2022) ja Randel, Galvin, Shore, Ehrhart, Chung, Dean & Kedharnath (2017) toimesta. Kysymys on siitä, miten inklusiivisen johtamisen kautta voidaan vaikuttaa siihen, miten työntekijät kohtaavat ja kohtelevat toisiaan tiimityössä tai työyhteisössä. Työntekijän kiinnittyminen työryhmään ja työyhteisöön edellyttää vahvaa sidosta johdon ja työntekijöiden välillä. Tämän tutkimuksen teorialuvussa kaksi selvitetään myös inklusiivisuuden vaikutusta niin yksilölle, organisaatiolle kuin tiimityölle.

Inklusiivista johtamista on historiassa tutkittu varsin vähän, mutta 2020-luvulla tutkimustietoa on jo paljon enemmän. Kuten Kuknor et al. (2020) artikkelissaan toteavat, inklusiivinen johtaminen on uuden ajan johtamistyyli, joka synnyttää organisatorista inkluusiota. Inkluusio ja diversiteetti vaikuttavat keskeisesti organisaation menestykseen ja monimuotoinen työvoima voi edistää liiketoimintojen prosesseja eri organisaation tasoilla. Enimmilleen vietyinä kaikkialle organisaatiossa se vähentää työn kielteisiä аспекteja ja mahdollistaa terveen työpaikan kaikille organisaation jäsenille johdosta työntekijöihin. Johdon inklusiivinen johtamistavalla on vahva vaikutus koko organisaation inkluusioon. Kuknor et al. (2020, 774) mallintaen Hollander et al. (2008) tutkimusta kuvaavat

johtamiskäyttötymisen perustuvan neljän R:n malliin (Four R's) eli kunnioitus (respect), tunnistaminen (recognition), reagoivuus (responsiveness) ja vastuu (responsibility). Operatiivisesti inklusiivinen johtaminen on heidän mukaansa osa johdon jokapäiväistä toimintaa, kuten muutosjohtamista, kriisitilanteiden ratkaisemista, monimuotoisten tiimien luomista ja kykyä käsitellä epäoikeudenmukaisuus- tai painetilanteita.

Organisaation monimuotoisuus on rikkaus, mutta tarvitaan myös inklusiivisuutta eli jokaisen organisaation jäsenen mahdollisuutta tulla kuulluksi ja vaikuttaa sekä tuntea kuuluvansa joukkoon juuri sellaisena, kun luonnollisesti on. Se, miten organisaatiota johdetaan, on ratkaisevaa. Siksi on tärkeää tutkia johdon näkökulmaa ja kokemuksia inklusiivisesta johtamisesta ja sen merkityksestä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tällä tutkimuksella halutaan selvittää ylimmän johdon näkemyksiä, mitä heille tarkoittaa inklusiivinen johtaminen.

Tulokulma tässä tutkimuksessa inklusiivisuuteen lähtee ajatuksesta, että kaikki organisaation jäsenet ovat itsenään yhtä arvokkaita ja kunnioitettavia sekä kaikkia on kohdeltava samalla tavalla. Ketään ei pidä nostaa toisten edelle tai yläpuolelle, oli sitten toista sukupuolta, vähemmistöä, ikää, uskontoa, kieltä tai arvoja. Tämä ei toki tarkoita sitä, ettei diversiteetti perinteisessä näkökulmassa ja lakisääteisesti olisi tärkeää. Tietysti se on olennaista ja tärkeää, sillä muun muassa Shore et al. (2018) mukaan inklusiivisuus käytänteineen voi parhaimmillaan mahdollistaa diversiteetin työyhteisön.

Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys on inklusiivinen johtaminen. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jonka empiirinen aineisto kerätään haastattelemalla yhden organisaation ylintä johtoa. Haastateltavia stimuloidaan virikkeellisillä videoelementeillä.

Tätä tutkimusta ohjaa seuraava tutkimuskysymys, johon laadullisella tutkimuksella haetaan vastauksia:

Miten ylimmässä johdossa toimivat johtajat kokevat inklusiivisen johtamisen?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkielman johdannossa kuvataan tutkimusaiheen taustaa, rajausta ja perusteita, miksi tutkimuksen aihe on tärkeä ja ajankohtainen. Sen jälkeen kerrotaan tutkimuksen tavoite, lyhyt kuvaus tutkimuksen toteutustavasta ja tutkimuskysymys.

Johdannon jälkeen syvennyttään tutkimuksen inklusiiviseen johtamiseen teoreettisena käytänteenä. Ensimmäisessä luvussa avataan inklusiivisen

johtamisen määritelmää merkittävimpien tieteellisten tutkimusartikkeleiden kautta sekä yhden inklusiivisen johtamisen mallinnuksen (Veli Korkmaz et al. 2022). Seuraavissa luvuissa pureudutaan inklusiivisen johtamisen eri ulottuvuuksiin syvällisemmin. Luvuissa selvitetään lisäksi inklusion ja diversiteetin eroa, vertaillaan eri johtamistyyliä inklusiiviseen johtamiseen, sekä johtajuuteen muutosagenttina, vuorovaikuttajana sekä inklusiivisen organisaation luojana. Lopuksi luvussa kaksi tarkastellaan inklusiivisen johtamisen vaikutuksia.

Tutkimusraportin kolmas luku muodostuu tutkimusaineiston ja käytettyjen tutkimusmenetelmien kuvauksesta sekä tutkimuksen eettisyydestä. Ensiksi esitellään tutkimusaineiston muodostuminen fokusryhmähaastatteluna käyttäen virikkeitä stimuloivina elementteinä. Sen jälkeen avataan tutkielman tutkimusmenetelmänä sisällönanalyysia ja erityisesti käytettyä aineiston teoriaohjaava sisällönanalyysimenetelmää. Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus kuvataan kolmannen luvun viimeisessä osassa 3.3.

Neljäs luku käsittää tutkimuksen tulosten esittelyn kolmessa erillisessä osassa, josta ensimmäisessä (3.1) tutkimustulosten muodostamisesta keskustellaan yleisesti. Sen jälkeen osassa 4.2 kuvataan ylimmän johdon määrittelemänä inklusiivinen johtaminen ja siihen kytkeytyvät ulottuvuudet. Luvun viimeisessä osassa 4.3 on yhteenveto tutkimustuloksista.

Viimeisessä eli viidennessä luvussa on koko tutkielman johtopäätökset ja arviointi. Ensin osassa 5.1 keskustellaan tuloksista, seuraavassa osassa 5.2 kuvataan käytännön johtopäätökset. Osassa 5.3. on tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja lopuksi osassa 5.4 jatkotutkimusaiheet.

Tutkielman lopussa on lähdeluettelo sekä liitteenä fokusryhmähaastattelun kysymykset sekä virikkeinä käytetyt YouTube-videolinkit.

2 INKLUSIIVINEN JOHTAMINEN

2.1 Inklusiivisen johtamisen määritelmä

Inklusiivisen johtamisen konsepti kuten Mor Barak, Luria & Brimhall (2021, 847-848) toteavat on noussut organisaatiokirjallisuudessa lupaavana uutena lähestymiskulmana hyödyntää moninaisen (diverse) työvoiman hyödyt ja toisaalta tarjota työntekijöille antoisia inklusiokokemuksia. Inklusiivinen johtaminen estää sosiaalisen syrjäytymisen ja edistää inklusiota työryhmissä. Luonnollisesti tutkimuksissa on enemmän keskitytty inklusion vaikutuksiin nimenomaan työryhmytyössä. Mor Barak et al. (2021, 847-848) mukaan organisaatiotason inklusioon ja johtajiin, joiden vastuulla on luoda työhön liittyviä inklusiopoliittikkoja, on keskitytty merkittävästi vähemmän. Usein näissä johtotehtävissä toimivat organisaation toimitusjohtajat.

Inklusio on globaalin liike-elämän muotisana. Sen katsotaan olevan avain organisaation saavutettavissa olevaan kilpailuetuun sekä työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen. Johdolla on tärkeä rooli inklusion implementoinnissa. Inklusiivinen johtaminen on tapa ja malli edistää inklusion toteutumista sekä inklusiivisen ympäristön syntymistä käytänteiden kautta. Tutkimusten mukaan inklusiivinen johtaminen vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden psykologiseen turvallisuuteen, innovatiivisuuteen, kykyyn oppia virheistä ja työhön sitoutumiseen. Inklusiivista johtamista on kuvattu eri ajanjaksoina hiukan eri tavoin. Kuvauksissa on paljon yhtäläisyyksiä, kuten tasapuolinen ja reilu kohtelu, erilaisuuden hyväksyminen, inklusiota päätöksenteossa, yhteistyötä työntekijöiden kanssa ja inklusiivinen ilmapiirin luominen. 2020-luvun alussa tutkijat Veli Korkmaz et al. (2022, 1-3) konseptoivat inklusiivisen johtamisen mallinnuksen neljällä eri ulottuvuudella (Kuvio 1):

- 1) **työntekijän uniikkiuden vaaliminen:** Johtaja tukee työntekijän yksilöllisyyttä, huomioi työntekijää ja hänen erilaisuuttaan. Johtaja myös voimaannuttaa työntekijöitä eli rohkaisee tuomaan itseään ja ajatuksiaan esille eri tilanteissa ja päätöksenteossa, sekä luomalla mahdollisuuksia ja tukemalla oppimiseen ja kehittymiseen.
- 2) **tiimin yhteenkuuluvuuden lisääminen:** Johtaja edistää tiimityötä. Hän vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta oman esimerkillisen toiminnan kautta. Yhteistyön ja luottamuksen rakentaminen tiimissä on tärkeää, joka edelleen mahdollistaa tiimissä hyvän yhteistyön ja rohkeuden osallistua päätöksentekoon. Johtaja kannustaa ja antaa mahdollisuuden päätöksentekoon omalla toiminnallaan.
- 3) **arvostuksen osoittaminen:** Johtaja reagoi saavutuksiin ja ponnistuksiin. Kiittää ja kannustaa hyvistä suorituksista niin yksilö- kuin tiimitasolla tilanteen mukaan.
- 4) **organisaation tavoitteiden tukeminen:** Johdon käyttäytyminen organisaatiostrategiaan ja inklusiomuutokseen liittyen. Olla avoin organisatorisille muutoksille eli olla muutuskäykyä, kiinnittää huomiota uusiin mahdollisuuksiin, kehittää organisaatiota. Johtaja myös edistää organisaation inklusiotavoitteita, diversiteettiä työväestössä sekä viestii organisaation inklusiokäytänteistä.



KUVIO 1. Inklusiivinen johtaminen mukaillen Veli Korkmaz et al. (2022, 7).

Tutkimusten (Cao, Zhao & Zhao 2022, Brimhall, 2019, Mor Barak et al. 2021) mukaan **johtamisella on vaikutusta työntekijöiden ja koko työyhteisön hyvinvointiin**. Vaikka monet tutkimukset eri johtamistyyleistä monesti näin todentavat, organisaation jäsenten erilaisuuden hyväksyminen ja arvostus eivät ole muissa johtamistyyleissä niin vahvasti mukana kuin inklusiivisessa johtamisessa. Edelleen samojen tutkimusten mukaan inklusiivinen johtaminen, joka on joukko johtamiskäyttäytymistä kuten avoimuus, tavoitettavuus ja saavutettavuus, vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa tuottavat onnellisuutta ja hyvinvointia.

Inklusiivinen johtaminen **linkittyy myös vastuulliseen johtamiseen** sen tärkeimpien piirteiden kautta, kuten "psykologinen turvallisuus, jaettu me-kuva, ainutlaatuisuuden ilmapiiri, inhimillinen kunnioitus, sisäpiiriläisyys ja vuorovaikutteisuus", kuten Kiikkilä (2021) kuvailee pro gradussaan inklusiivista johtamista. Tutkimusten (Veli Korkmaz et al. 2022; Kuknor et al. 2020, 771; Mor Barak et al. 2021) mukaan inklusiivinen johtaminen **edistää henkilöstön tuottavuutta, sitoutumista ja hyvinvointia**.

Inklusiivinen johtaminen voidaan myös katsoa olevan suhteissa johtamisen (relational leadership) yksi muoto, sen ytimessä. Suhteissa johtamista on olla tavoitettavissa tarvittaessa, kuunnella ja kiinnittää huomiota sekä vastata työntekijöiden odotuksiin. (Carmel, Reiter-Palmon & Ziv 2010, Mor Barak et al. 2021). Myös muut johtamisen muodot kuten muun muassa LMX, transformationaalinen johtaminen ja palvelujohtaminen kiinnittävät samoihin johtajuustekijöihin huomiota, mutta inklusiivisessa johtamisessa, muista teorioista poiketen, kaikki työyhteisön jäsenet ovat arvostettavia sisäpiiriläisiä (insiders or in-group) ajatukseen ja ideoineen eli ketään ei jätetä ulkopuolelle (Robertson et al. 2021; Mor Barak et al. 2021).

Työntekijöiden psykologinen turvallisuus ja luottamus omiin luomiskykyihin vaikuttaa heidän innovaatiokykynsä, joka taasen edistää organisaatioiden kilpailukykyä globaalissa kiristyvässä markkinatilanteessa. Kilpailullisessa maailmassa organisaatiot tarvitsevat innovoivia työntekijöitä menestyäkseen. Inklusiivisen johtamisen on havaittu vaikuttavan työntekijöiden innovatiivisuuden vaikuttavana asiana (influencer) myönteisesti. Työntekijöiden innovatiivinen käyttäytyminen on kokonaisprosessi, jossa ideoidaan, kehitetään ja tuotetaan uusia ideoita työhön. Johdon tuki inklusiivisen johtamisen muodossa on mitä tehokkainta, kuten Wang, Chen & Li (2021); Qi, Liu, Wei & Hu (2022); Zhu, Xu & Zhang (2019) ja Ye, Wang & Guo (2019) tutkimuksissaan toteavat.

Se, miten **inklusiivinen johtaja tukee käyttäytymisellään ja toiminnallaan työntekijää** solahtamaan omaan tehtäväänsä parhaiten, vaikuttaa myös Bao et al. (2021, 126-127) mukaan **työntekijän sitoutumiseen työhönsä**. Samoin työhönsä vastuullisesti suhtautuvat työntekijät ovat **motivoituneempia** ylittämään työn vaatimuksia. Näitä vaikutuksia on enemmän tutkittu esimerkiksi transformaalisen ja voimaantumisen (empowering) johtamistyyliin suuntautuvissa tutkimuksissa ja vähemmän inklusiivisen johtamisen tutkimuksissa. Inklusiivinen johtaminen viittaa johtajiin, joille on tärkeää avoimuus, tavoitettavuus ja osallisuus. **Avoimuus** näkyy muun muassa keskusteluissa työntekijöiden ideoista ja mahdollisuuksista kehittää, jolloin osallisuuden ja arvostuksen tunteet korostuvat. **Tavoitettavuus** on olla tavoitettavissa fyysisesti tai muilla mahdollisilla tavoilla, silloin kun työntekijä tarvitsee tai kaipaa johtajaa. **Osallisuus** on sitä, että työntekijät kutsutaan mukaan kehittämään organisaatiota ja prosesseja. Näistä kaikista syntyy myönteisiä tunteita, jotka vaikuttavat myös työntekijöiden suoriin.

Vuorovaikutuksen laatu ja taso on olennaista inklusiivisessa johtamisessa. Johtajan kyky viestiä työntekijöille voimaannuttavasti ja käydä avointa dialogia heidän kanssaan sekä kuuntelemisen valmius sekä läsnäolo myös Bao et al. (2021,

128) mukaan madaltavat työntekijöiden kynnystä nostaa ongelma- ja kehityskohteita esille. Monessa mielessä kyse on siitä, että työntekijän ja inklusiivisen johdon sekä johtajan väliset suhteet ovat avoimet ja vastuulliset. Näistä edellä mainituista syistä inklusiivisen johtajan tulisi proaktiivisesti kiinnittää enemmän huomiota kehittääkseen vastuullisuutta ja avointa vuorovaikutusta.

Organisaatioiden rooli on edistää ja kehittää inklusiivisen johtamisen taitoja, sillä organisaation johdon kyvyt vaikuttavat niin vahvasti työntekijöihin. (Bao et al. 2021, 136). Roberson et al. (2021, 774) mainitsevat **valmennuksen** (coaching) yhtenä vaihtoehtona vahvistaa johdon valmiuksia inklusiiviseen johtamiseen. Valmennus voisi toimia johdolle kannusteena toimista, joilla on saatu aikaa muutosta ja vahvistettu inklusiivista ympäristöä organisaatiossa. He korostavat johdon merkittävää roolia luotaessa inklusiivista työympäristöä, jossa erilaiset ideat, näkökulmat, kokemukset ja arvot kukoistavat sekä parantavat yksilön, tiimin ja organisaation tuottavuutta.

2.2 Inklusio tutkimuksen kontekstissa

Shore et al. (2018, 177) mukaan **inklusio ja diversiteetti** käsitetään liikelämässä usein samaksi asiaksi. Termit kuitenkin poikkeavat toisistaan, vaikkakin ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Tutkijat ovat jo useamman vuoden ajan pyrkineet selkiyttämään termien välistä eroa. **Diversiteetti** viittaa demograafisiin tekijöihin kuten sukupuoli, rotu ja ikä sekä ei-ulkoisesti havaittaviin tekijöihin kuten kulttuuri, koulutus ja kognitio. **Inklusiolla** viitataan sen sijaan henkilöön, jonka uniikkisuus organisaatiossa on arvostettu ja huomioitu. Termien välillä on myös eroa pakollisuuden ja vapaaehtoisuuden näkökulmasta. Diversiteetistä on säädelty lainsäädännössä ja inklusio perustuu pelkästään vapaaehtoisiin toimiin, kuten Shore et al. (2018, 178) toteavat. Myös Nishii et al. (2022, 683) ovat tutkimuksessaan pohtineet diversiteetin ja inklusion eroa. Aivan kuten Shore et al. (2022) ovat todenneet, inklusion avulla halutaan varmistaa jokaiselle, huolimatta heidän taustoistaan, mahdollisuus osallisuuden tunteeseen, arvostusta ja kannustusta tuoda kaiken itsestään työn ja organisaation hyväksi.

Samaiset tutkijat Shore et al. (2018, 178) kuvailevat eri tavoin muita tutkijoita mukailleen inklusion olevan kulttuuri, joka yhdistää työntekijät organisaatioon, rohkaisevat yhteistyöhön, joustavuuteen ja reiluteen ja toteuttaa diversiteettiä koko organisaatiossa, jotta jokaisen työntekijän on mahdollista osallistua täydellä potentiaalillaan. Diversiteetin he kuvailevat olevan joukko sekalaisia tekijöitä työpaikalla, jotka merkityksellisesti vaikuttavat ihmisten ajatteluun, tunteisiin ja toimintaan työssä. Heidän mukaansa diversiteetti on paljon helpompaa saavuttaa kuin inklusio.

Akateemisessa kirjallisuudessa on Shore et al. (2018, 178, 186) mukaan esitelty erilaisia inklusion ilmentymiä kuten ryhmätyön inklusio, inklusiivinen johtaminen, organisaatioinklusio ja inklusiioympäristö. Inklusio ryhmätyössä tukee yksilöä löytämään tasapainon ryhmän jäsenten samankaltaisuuden ja ryhmään kuulumisen tunteen sekä oman uniikin identiteetin välillä.

Inklusiivinen johtaminen voidaan nähdä neljän empiirisen tutkimuksen kautta. Niissä selvitetään eri näkökulmin inklusiivisen johtamisen vaikutuksia suhteessa diversiteettiin. Näitä ovat psykologisen diversiteettiympäristön luominen, johtajan ja työntekijän läheinen suhde (LMX) sekä samankaltaisuuden (OCB) merkitystä ja ammattiin liittyvää diversiteettiä. Organisaatioinklusiolla tarkoitetaan sitä, miten johto omalla esimerkillään ja toiminnallaan lisää organisaatiossa inklusiota ja osallisuuden tunnetta. Inklusiioympäristössä inklusion tunnistetaan tuovan myönteisiä vaikutuksia erityisesti työntekijöiden työympäristön diversiteettiin.

Inklusiosta on Shore et al. (2018, 178-179) mukaan vielä vähän kirjallisuutta, vaikka inklusiio asiana on kiinnostanut tutkijoita ja myös organisaatiota jo jonkin aikaa. Tutkijoiden näkökulmien poikkeavat näkemykset edellyttäisivät konsensusta jo pelkästään termin määrittelyssä, mitä tutkitaan ja miten. Kesken-eräisyyttä on siis vielä paljon, mutta tärkeintä on, että asia kiinnostaa ja sillä nähdään olevan merkityksellinen rooli tulevaisuuden työyhteisöissä. Roberson et al. (2021) kuvaa inklusiota työntekijöiden osallisuudella ja voimaantumisella. Inklusiiossa yksilöt kokevat olevansa turvallisesti osa organisaation toimintaa ja itseensä läheisesti vaikuttavaa päätöksentekoa riippumatta organisaatiotasosta ja taustasta. Henkilöstön tiedossa on organisaation tavoitteet ja strategia. Vuoropuhelu johdon ja henkilöstön välillä on 360-asteista eikä informaation jakelussa ole tulppia. Johdon on hyvä ymmärtää näitä tekijöitä sekä oman roolinsa suhteessa näihin tekijöihin rakennettaessa inklusiivista työympäristöä.

Johdon inklusiota työssä on myös tutkittu Shore et al. (2022, 724) mielestä vielä varsin vähän. Akateeminen tietämys inklusiosta kasvaa kuitenkin koko ajan. Siksi tutkimus siitä, mitä johdon inklusiio on ja mitä se ei ole, on tarpeen. Tärkeintä on kuitenkin selvittää, mitä johdon tulisi tehdä ollakseen inklusiivinen ja toisaalta ymmärtää, millaisella toiminnalla on vastakkainen vaikutus. Shore et al. (2022, 724) kuvaavat inklusiota sosiaalipsykologian teorian (distinctiveness theory) kautta eli ihmisen tarvetta toisaalta olla samanlainen ja toisaalta erilainen verrattuna toisiin ihmisiin. Peilattuna inklusiivisuuteen, ryhmän muihin jäseniin verrattuna johdon tulisi huomioida henkilön uniikkisuus, ja toisaalta kyse on henkilön yhteenkuuluvuuden ja hyväksyttäväksi tuleminen tunteesta. Tyydyttäkseen inhimillisen tarpeen kuulumisesta johonkin, ihminen hakeutuu sellaisen ryhmän jäseneksi, johon identifioituu parhaiten.

Shore et al. (2022, 727) väittävät inklusiivisen johtajan olevan **motivoitunut** luomaan hyvän suhteen työntekijöihinsä kehittääkseen työympäristön, jossa työntekijät voivat jakaa näkökulmiaan, kokea psykologista turvallisuutta ja kokea luovuutta ja innovatiivisuutta. Toisaalta on myös kyse organisaation epäoikeudenmukaisuuden ja diskriminoinnin estämisestä ja työympäristön luomisesta diversiteettiä edustaville marginaaliryhmille, mutta nämä eivät ole ainoita perusteita inklusiolle työpaikoille. Shore et al. (2022, 732) toteavat, että inklusion avulla rakennetaan turvallinen ja arvostava työympäristö, joka on koko organisaation ja sen tavoitteille hyväksi. Lisäksi työryhmien jäsenten erilaiset taustat ja osaaminen ikään kuin diversiteettiä edustaen ovat hyödyksi itse työryhmän työlle, sillä siten ryhmään saadaan erilaista näkemystä ja ryhmän työn

hyväksi saadaan moninaisia taustoja. Johdon inklusio on tapa edistää psykologista turvallisuutta, työryhmän identifikaatiota sekä psykologista voimaantumista (Shore et al. 2022, 733).

Kuten Shore et al. (2022, 742) toteavat, johtajalla on vahva vaikutus ryhmän jäseniin. **Johdon inklusio on kuin kultainen normi** (golden standard), joka parhaimmillaan on eduksi johtamiselle organisaatiossa. Organisaation johto voi kokea myös monia vaikeuksia tiellä kohti inklusiivisuutta. Ensi askel kohti inklusiivisuutta on havainnoida ja keskustella ryhmän jäsenten kanssa saavuttaakseen avoimuutta ja luottamusta. Toinen askel havainnoida ryhmän muiden jäsenten käyttäytymistä ja ryhmän sisäistä vuorovaikutuksen tasoa on havainnoida, puhutaanko tekemisessä "minä" vai "me" aspektilla. Summa summarum, kaikkien jäsenten monenlaisen voimaannuttamisen jälkeen ja kun ryhmä toimii tuloksellisesti, se kantaa hedelmää koko organisaatiolle.

Diversiteetti toiminnassa on inklusiota (Kuknor et al. (2022, 789-790). Tutkijat pohtivat, vaikuttavatko tietyt inklusiiviset käytänteet johdon jäsenten johtamiseen. He toteavat, että vaikka kaikki organisaation toimet vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden tuottavuuteen, linkittämällä organisaation liiketoimintastrategia ja diversiteetti ja inklusiostrategiat yhteen, saavutetaan vieläkin parempaa tehokkuutta. Lisäksi tutkijoiden mukaan ylimmän johdon johtamisfilosofia ja -arvot liittyvät tasa-arvoiseen työntekijäkokemukseen ja diversiteettiin. Näillä arvoilla on vaikutusta myös työryhmän käytänteisiin, joka puolestaan joko rohkaisee tai estää inklusion toteutumisen.

Yhtä kaikki Shore et al. (2018, 177) mukaan diversiteetti ei aina tuo organisaatiolle hyödyllisiä tuloksia, se voi myös tosiasiaa lisätä konflikteja sekä mataltaa koheesiota ja tuloksellisuutta. Mutta tähän ei tietty inklusiivilla toimilla johtamisessa pyritä, vaan saamaan kaikki diversiteetin työyhteisön edut ja mahdollisuudet käyttöön.

2.3 Inklusiivinen johtaminen johtamistyylinä

Roberson et al. (2021) ovat tutkineet inklusiivisen johtamisen konseptia ja toteuttamista johtajan näkökulmasta. Samoin he ovat tutkineet, **mitä inklusiivisuus tarkoittaa johtajille**. Havaintojen mukaan inklusiivisuuden merkitys liittyy ymmärrykseen, arvostukseen, erilaisuuksien hyödyntämiseen sekä jaetun identiteetin ja yhteistyön rohkaisuun. Tutkimustulokset korostavat inklusiivisen johtamisen tärkeyttä ja kykyä havainnoida diversiteettiä, vastata yksilöllisiin tarpeisiin sekä kuunnella aktiivisesti tiimin ja henkilöstön ääntä. Tärkeää on myös rakentaa työympäristö, jossa yksilöt voivat turvallisesti ja vapaasti jakaa ja rakentaa yhdessä parempia ideoita, ja jossa johtajat antavat tilaa ja aikaa tuoda lisäarvoa päätöksentekoon jopa silloin, kun päätettävä asia poikkeaa oman tiimin normeista. Kyse on siis myös rajojen rikkomisesta ja aitojen kaatamisesta suhteessa siihen lisäarvoon, jonka henkilöstö voi tuoda oman osaamispotentialinsa ja kokemustensa perusteella.

Nishii et al. (2022, 689) mukaan yksilötasolla inklusiivisen johtamisen fokus on **vertikaalisessa suhteessa johdon ja yksittäisen henkilön välillä**, jossa erityisesti johdon proaktiivisuus mahdollistaa yksilön kokemukset kuulumisesta joukkoon, uniikkiudesta, autonomiasta ja pätevyydestä. **Ryhmätasolla** Roberson et al. (2021, 769) mukaan johdon toiminta kohdistuu ryhmän jäsenten tasapuolisuuden, tuen, arvostuksen tuntemuksiin sekä mahdollisuuksiin osallistua päätöksentekoon. **Organisaatiotasolla** Nishii et al. (2022, 704) mukaan on kyse demograafisesti koko organisaation työvoimasta ja sosiaalisesta verkostosta sekä vallan jakamisesta, resursseista ja mahdollisuuksista. Parhaimmillaan inklusiivinen organisaatio houkuttelee yrityskuvallaan uutta osaavaa työvoimaa sekä sitouttaa nykyisen työvoiman organisaatioonsa. Toki Roberson et al. (2021, 770) olivat havainneet, että työryhmässä tai tiimissä inklusiivisen ympäristön ja ilmapiirin saavuttaminen on helpompaa kuin organisaatiossa. Tämä on tietysti luonnollista, sillä työryhmä tai tiimi on kooltaan pienempi ja toiminta-alue kapeampi. Kaikilla tasoilla on kyse kuitenkin inklusiivisen ilmapiirin luomisesta, joka onkin erittäin tärkeää, ja sitä luodaan inklusiivisen johtamisen keinoin.

Jotkut tutkijat katsovat inklusiivisen johtamisen olevan yksi osa relationaalista eli suhteissa rakentuvaa johtamista, joka perustuu normiin, jossa aktiivinen konsultaatio ja osallistuminen ohjaavat jaettua päätöksentekoa organisaatiossa tai tiimissä. Osallistuvasta johtamistyylistä (participative leadership) poiketen inklusiivinen johtaminen viittaa sen sijaan tilanteisiin, jossa henkilö statuksesta riippumatta kuuluu organisaation sisäpiiriin mielipiteineen ja ajatuksineen eikä tule siksi hyljättyksi, torjutuksi tai vähäteltyksi.

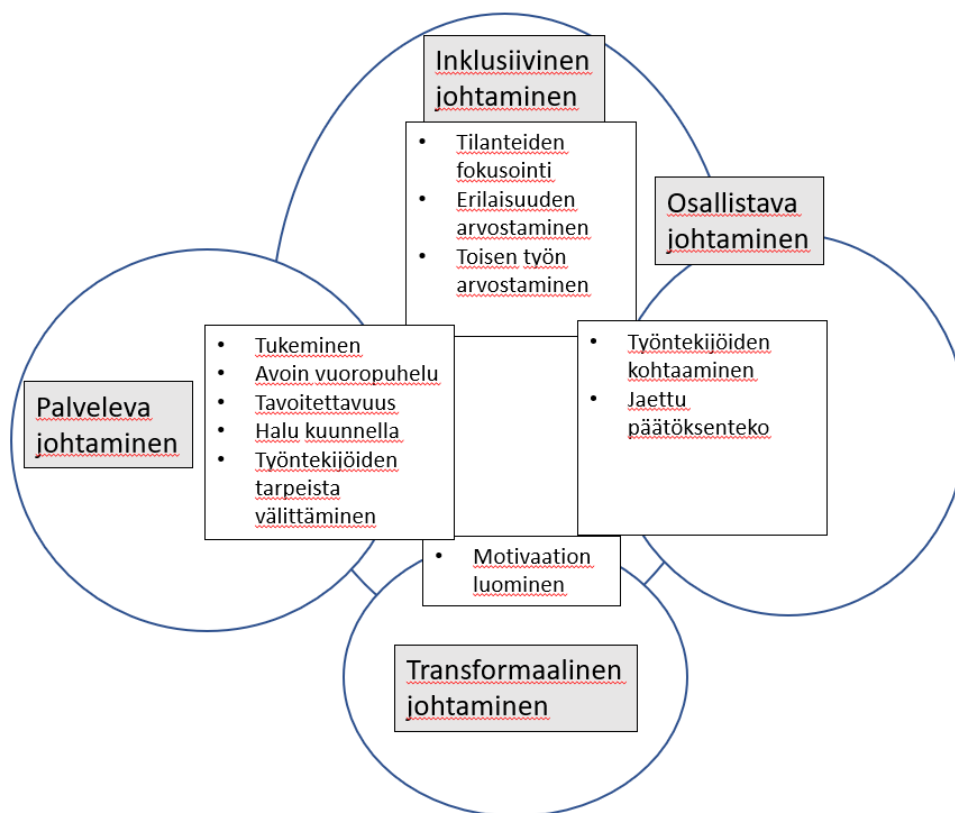
Roberson et al. (2021) tutkimuksessa kysyttiin 27 johtajalta, mitä inklusiivinen johtaminen heille tarkoittaa ja miten he sitä toteuttavat. Inklusiivisen johtamisen tarkoitus tuotti avainsanoja kuten yhteistyö, arvokkaat taidot, tasa-arvoinen kohtelu, erilaisuuden tunnistaminen sekä kaikkien äänien salliminen. Avainsanat johdettiin teemoiksi, jotka liittyvät eri ryhmien jäsenten hyväksymiseen ja erilaisuuden ymmärtämiseen sekä arvostukseen ja osallistamiseen. Kysymys siitä, miten vastaajat toteuttavat inklusiivista johtamista, tuottivat vastauksena avainsanoja kuten vuorovaikutuksen esteet, jokaisen äänen kuuleminen, diversiteettiä, kontribuution tunnistaminen, uniikkien taitojen korostaminen, yksilöllinen kohtaaminen. Avainsanat johdettiin edelleen samoiksi teemoiksi, jotka liittyivät vuorovaikutukseen, taitoihin, aikaan, yksilöihin, erilaisuuteen. Kokonaisuutena Roberson et al. (2021) tutkimus vahvisti tässä pro gradu -tutkimuksessa jo aiemmin todettuja merkityksiä.

2.4 Inklusiivinen johtaminen verrattuna muihin johtamistyylihin

Tutkijat ovat Randel et al. (2017, 192-193) mukaan pohtineet, onko inklusiivinen johtaminen johtamistyyli vai jotain muuta. Tutkijoiden mukaan **inklusiivinen johtaminen juontaa juurensa inklusion teoreettisesta viitekehyksestä**. Kyse

on heidän mukaansa johdon käyttäytymisestä vastaamaan ryhmän jäsenten odotuksia ja tarvetta tulla hyväksytyksi, arvostetuksi ja kunnioitetuksi ryhmän jäseneksi sekä toimimaan ryhmän jäsenille roolimallina. Inklusiivinen johtaja voi vaikuttaa ryhmän jäseniin yksilöinä tai luoda konteksti, jossa ryhmän jäsenet voivat kokea inklusiota.

Inklusiivinen johtaminen on **tekemistä ihmisten kanssa**, ei heille tekemistä (doing with people, not to people), kuten Elsaied (2019, 191) kuvaa johtamistyyliä hyvin. Inklusiivista johtamista on aiemmissa tutkimuksissa kategorisoitu sosiaalisen vaihdon teoriaksi (social exchange theory). Inklusiivisessa johtamisessa on myös Younas, Wang, Javed & Haque (2019, 2) mukaan samoja piirteitä kuin valmentavassa johtamisessa (servant leadership) eli kuuntelemalla osoittaa mielenkiintoa työntekijöiden ideoita kohtaan ja toiveiden ja tarpeiden täyttämiseen sekä antaa tukea tehtävien suorittamiseen. Osallistava johtaminen (participative leadership) muistuttaa myös inklusiivista johtamista joiltakin osin, kuten jaetun päätöksenteon osalta, sekä transformaalisesta johtamisesta (transformational leadership) työntekijöiden motivoinnin osalta. Inklusiivinen johtaminen kuitenkin poikkeaa näistä kolmesta johtamistyylistä erityisesti keskittymällä toiminnassaan sanoin ja teoin inklusioon ja diversiteettiin eli tilanteeseen, erilaisuuden arvoon, henkilön uniikkiuteen ja toisen työn arvostamiseen. (Randel et al. 2017-194; Qi, Liu, Wei & Hu 2019, 2). Kuvio 4 kuvaa näiden eri johtamistyylien eroja ja toisaalta osin samankaltaisuuksia.



KUVIO 2. Samankaltaisuudet ja eroavuudet inklusiivisen johtamisen ja muiden johtamistyylien välillä mukailen Elsaied (2019, 193.).

Kuten Elsaid (2019, 193) hyvin kuvailee, inklusiivinen johtaminen on tapa vaikuttaa siihen, että työntekijät pysyvät sitoutuneesti organisaation jäseninä. Organisaatioon kiinnittyminen tapahtuu kolmella eri tavalla. Se yhdistää (links), sopii (fit) ja sen puolesta uhrautuu (sacrify).

Onko johtamistyylien kategorisointi ylipäättään tarpeen? Hämäläinen, Miliszewska & Voinov (2020, 1) tukevat artikkelissaan ajatusta siitä, että organisaatiossa on aina jokin johtamistyyli, jota kaikki organisaation johtoon tai esihenkilökuntaan kuuluvat noudattavat. Samoin he toteavat, että johtamista tarvitaan organisaatiossa ja heidän näkemyksensä tukee osallistavaa johtamista (participative leadership) vaihtoehtona valinnalle. Kuten havaitaan, eri johtamistyyleillä on omat kannattajansa. Al-Atwi et al. (2020, 1224) mielestä inklusiivista johtamista ei voi vielä lukea itsenäiseksi johtamistyyliksi. Perusteluina he toteavat, että inklusiivisessa johtamisessa on samankaltaisia ominaisuuksia kuin muissa tunnustetuissa johtamistyyleissä. He mainitsevat muun muassa transformaalisen johtamisen, voimaannuttavan johtamisen sekä palvelevan johtamisen. Siksi sitä voisi kutsua multidimensionaaliseksi konstruktioksi, jossa myönteinen käyttäytyminen auttaa jäseniä tuntemaan joukkoon kuulumista. Al-Atwi et al. (2020, 1234) tutkimus kuitenkin osoittaa inklusion tärkeyden osana organisaatioiden johtamista ja heidän mukaansa organisaatiot voivat hyödyntää tutkimustuloksia suunnitellessaan tulevaisuuden johtamisohjelmiaan. Vaikka inklusiivinen johtaminen ei näiltä tutkijoilta saa täyttä tukea, tutkimustuloksia ei voi väheksyä. Inklusiivinen johtaminen on yksi johtamistyyli, jolla on varmasti tulevaisuudessa merkittävä rooli organisaatioiden johtamisessa.

2.5 Vuorovaikutus on osa inklusiivista johtamista

Vuorovaikutus on olennainen osa inklusiivista johtamista, kuin vahva rikkomaton side (unbreakable bond) kuten Jain (2018, 207-209) kuvailee. Johdon inklusiivisuus näkyy erityisesti vuorovaikutustilanteessa. **Johdon viestintätaidot** vaikuttavat siihen, kuinka vastapuoli kokee osallisuutta, arvostusta ja tullessa kuulluksi. Vuorovaikutustilanne on aina ”kahden kauppa”, jossa voi onnistua, mutta toki myös epäonnistua. Parhaimmillaan se lisää inklusiota niin yksilössä, tiimissä kuin koko organisaatiossa. Epäonnistuminen voi johtua esimerkiksi väärinymmärryksestä, asenteesta toista kohtaan tai pelkästään nonverbaalisesta viiheestä tahtoisesti tai tahtomatta. Ihmiset ovat erilaisia, joten inklusiivista johtamista on huomioida erilaisuus uniikkina myös vuorovaikutuksen keinoin. Inklusiivisen johtamisen ominaispiirteinä vuorovaikutuksessa tulisi Jain (2018, 208) mukaan olla vastuullisuutta, rohkeutta, voimaannuttamista ja inhimillisyyttä (Kuvio 3). Parempaan vuorovaikutukseen pyrkiessä **empatia** on keskeistä. Empatia on toisen tilanteen tai asian ymmärrystä, ja siksi linkittyy vahvasti myös inklusiiviseen johtamiseen ja vuorovaikutukseen, kuten myös Nakamura & Milner (2023, 1-3) tutkimuksessaan toteavat. Heidän mukaansa johdon on tärkeää kehittää empaattisen vuorovaikutuksen taitoja, sillä monella johtajalle on

haasteellista havainnoida omaa empaattista ja non-empaattista toimintaansa ja usein jopa vahvojen signaalien vaikutusta henkilöstöön.



KUVIO 3: Keskeiset inklusioon liittyvät johtamisen ominaispiirteet mukailen Jain (2018, 208).

Nykypäivän organisaatioiden hektisyys heijastuu Nakamura, Milner & Milner (2023, 1-2) mukaan myös organisaatioiden **vuorovaikutuksellisiin vaatimuksiin erilaisissa viestintäkanavissa**. Vuorovaikutusta voi tapahtua kasvotusten, videokokouksissa, puhelimitse, sähköpostitse tai muissa virtuaalisissa kanavissa kuten Slack, Yammer, Teams. **Empaattinen vuorovaikutus** on inklusiivisessa johtamisessa avainasemassa. Johdon tulisi ymmärtää vastapuolen tunteita ja yleistä tunnetilaa kyetäkseen luomaan vuorovaikutustilanteessa siteen yhteistyöhön työssä. Realismi osoittaa Nakamura et al. (2023, 2) kuitenkin toisin. Usein johdolle on haastavaa havainnoida omaa empaattista tai ei-empaattista lähestymistään. Näin on erityisesti tänä päivänä arkipäivän hybridityössä, jossa osa on työpaikalla ja osa etätyössä. Lohduttavaa on kuitenkin, että vuorovaikutustaitojaan voi aina kehittää.

Voiko empaattisuutta oppia vai onko se sisäsyntyistä? Empatia tarkoittaa sitä, että kykenee "asettamaan itsensä toisen saappaisiin" eli tilanteeseen, jossa toinen henkilö sillä hetkellä on. Empatiataidot voidaan jakaa kolmeen ryhmään: kognitiiviset, tunneperäiset ja käyttäytymiseen liittyvät aspektit. Näitä kaikkia taitoja inklusiivisen johtajan tulisi hallita, sillä kommunikaatio on keskeistä kehitettäessä empatiaa johtamisessa. Empatiataitoja tulisi harjoitella nonverbaalisen ja verbaalisen kommunikaation kautta. Nakamura et al. (2023, 2-3) mukaan itse asiassa aktiivinen kuunteleminen ja kyseleminen ovat empaattisen vuorovaikutuksen olennaiset osat, kuten myös myönteisten tai kielteisten tunteiden tunnistaminen.

Kommunikaatiossa jaetaan vastapuolelle lukuisia vihjeitä (cues), jotka voivat olla joko yhden- tai kahdensuuntaisia. Mikäli johtaja ymmärtää ja hyväksyy toisen henkilön vihjeet, syntyy mahdollisuus kahdensuuntaiseen

kommunikaatioon. Jokainen vuorovaikutustilanne on Nakamura et al. (2023, 2) mukaan ainutkertainen mahdollisuus saada vastapuolelta eli henkilöstöltä palautetta verbaalisesti ja nonverbaalisesti, ja niitä hyödyntäen kyetä rakentamaan empaattisia kommunikaatioprosesseja vielä kattavammin. Nakamura et al. (2023, 4) esittelevät artikkelissaan johdolle tarkoitetun neljän vaiheen mallin, jonka turvin johto voi oppia kommunikoidaan empaattisesti. Nämä neljä vaihetta ovat: 1) johdon arvio omasta emotionaalisesta tilastaan ennen vuorovaikutustilannetta ja sen aikana rauhoittaa muut tekemiset, 2) olla aidosti läsnä tilanteessa, 3) antaa rakentavasti tilaa keskustelulle sekä 4) luoda jaettuja kokemuksia, jotka vahvistavat empatian sidettä.

Hybridityö on koronaepidemian jälkeen yhä yleisempää. Samoin ihmisten lisääntynyt halu työskennellä etänä. Organisaatioille on jopa osin hankalaa saada työntekijöitä takaisin työpaikoille. Siksi työyhteisöissä tarpeellisia kasvotusten reaaliajassa tapahtuvia keskusteluhetkiä johdon ja henkilöstön välillä on yhä harvemmin. Ne olisivat kuitenkin tarpeellisia, sillä näissä keskusteluissa luodaan ja ylläpidetään Nakamura et al. (2023, 6) mukaan ihmissuhteita. Teams- tai Zoom-tapaamisissa non-verbaaliset vihjeet jäävät kommunikaatiosta vajaiksi. Näin erityisesti, mikäli henkilöt eivät halua pitää kameraa ja mikrofonia koko ajan auki. Toisaalta myös ns. Teams- ja Zoom -väsymys on tuonut ihmiset osin takaisin työpaikoille kohtaamaan ihmisiä ja kommunikoidaan kasvotusten, jotkut tosin vain sosiaalisen kanssakäymisen tarpeesta. Tämä onkin hyvä asia dialogin suhteen myös emotionaalisesta näkökulmasta, sillä kasvokkain tunnistaa eri tavoin vastapuolen tunnetilaa ja saa muita non-verbaalisia vihjeitä.

Vaikka kaikki organisaatiossa viestivät toisilleen, harva on ammattilainen ilman harjaantumista. Johtajat eivät ole tässä mitenkään poikkeus. Moninaisissa ja joskus hyvin erilaisissa työyhteisöissä tarvitaan niin verbaalisia kuin non-verbaalisia viestintätaitoja. Teknologia muuttuu yhä nopeammin ja tarjoaa uudenlaisia alustoja, siksi **empaattiset ja nonverbaaliset vuorovaikutustaidot** ovat tulleet Nakamura et al. (2023, 6) mukaan yhä kriittisimmiksi hallita.

2.6 Inklusiivinen johtaja muutosagenttina

Katsaros (2021) on tutkimuksessaan todennut, että vaikka organisaatiot näkevät tarpeen muutokselle, muutoksissa usein epäonnistutaan. Jopa 70 % kaikista muutospyrkimyksistä päättyy epäonnisesti. Tutkimusten mukaan syitä epäonnistumiseen ovat muutosten kohteiden asenteet ja muutoskäyttäytymiset eli henkilöstön reaktiot muutoksesta ja muutoksessa. Osallistuttamalla henkilöstö mukaan muutokseen voidaan Katsaros'in (2021, 158-160) mukaan vaikuttaa myönteisesti muutoksessa onnistumiseen. **Organisaatiomuutoksella ja johtamisella on nimittäin läheinen yhteys.** Johtaminen on myös avain muutoksessa menestymiseen. Inklusiivinen johtaminen johtamistapana tukee ja rohkaisee henkilöstöä yksilöinä tuomaan omia näkemyksiään ja ehdotuksiaan esille myös muutostilanteessa. Inklusiivinen johtaja kuuntelee herkällä korvalla, sallii virheitä, ohjaa ja neuvoa, sekä mikä tärkeintä, kohtelee kaikkia henkilöitä tasapuolisesti ja

huomioi heidän tarpeensa ja intressinsä. Täten hän luo **psykologista voimaantumista, työhön sitoutumista ja tuottavuutta myös muutostilanteeseen**, jonka henkilöstö voi muutoin kokea raskaaksi ja vaikeaksi.

Katsaros'in (2021, 160-161) ja Canlas & Williams (2022, 227) mukaan **osallisuuden tunne** on ihmisluonnolle välttämätön tunne. Ihmisellä on myös luontainen tarve tulla muiden toimesta hyväksytyksi sekä olla osa sosiaalista ja työhön liittyvää yhteisöä. **Osallisuus eli kuuluminen johonkin ja tuntemus omasta arvosta muiden silmissä (belongingness) on välttämätön tekijä selviytymisessä muutoksen maailmassa.** Useat johtamistyyli-tyylit ovat historiassa olleet menestyksellisiä monista eri syistä, mutta ainoastaan inklusiivinen johtaminen on huomioinut osallisuuden ja sen erittäin tärkeän merkityksen muun muassa organisaation muutostilanteessa ja henkilöstön adaptaatiokykyyn muutoksessa. Johtamistyyli-tyylissä on joukko käyttäytymistapoja, jotka edistävät myös henkilöstön hyvinvointia ja voimaantumista (Canlas et al. 2022, 234).

Ihmisten **kokemukset** (meaning making) ja niiden taustat korreloivat tyypillisesti siihen, miten ihminen kokee stressin sekä selittää toimintansa syitä ja seurauksia. Kuten Canlas et al. (2022, 227) artikkelissaan toteavat, kokemus siitä, että on syrjäytetty tai väheksytty keskusteluista työyhteisössä voi johtaa hylätyksi tulemisen kokemuksen. Inklusiivisen johtajan tulee mahdollistaa kaikille osallisuus ryhmässä sekä tukea yksilöä ryhmän jäsenenä ja varmistaa oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus sekä jaettu päätöksenteko. Osallisuus työpaikalla on kuitenkin tuplavalinta (double choice) eli miten se koetaan toisten toimesta ja toisaalta omat valinnat siitä, miten, milloin ja missä osallistuu. Ollako sisäpiiriä (insider) vai ulkokehällä (outsider).

Miten inklusiivinen johtaja voi olla **muutosagentti** paremmalla ymmärryksellä ja edistämällä osallisuutta? Canlas et al. (2022, 234-235) mukaan on tärkeää, että **inklusiivinen johtaja muistaa osallisuuden ja yksilöllisyyden arvon tasapainotuksen.** Toiseksi inklusiivinen johtaja voi vaikuttaa muutokseen ymmärtämällä oman suhteensa osallisuuteen ja miten se voi tuoda etusijaa. Samaan aikaan tulisi tunnistaa ne ryhmän jäsenet, joilla ei ole muodollista johtaja-asemaa ja heidän mahdollisuutensa tuoda myönteistä osallisuuden vaikutusta jokaiselle ihmiselle ja ryhmälle.

Canlas et al. (2022, 158) tutkimustulokset osoittavat, että toteuttamalla inklusiivisia toimia ja menettelyjä sekä sitä kautta luomalla osallistuvan työyhteisön, johto ja muut organisaation **muutosasiantuntijat nostavat koko organisaation muutoshalukkuutta ja -kyvykkyyttä. Johtaminen on avainroolissa**, kun organisaatiossa implementoidaan muutoksia onnistuneesti ja miten inklusiivisen johtamisen keinoin voidaan vaikuttaa henkilöstön osallistamiseen muutostilanteessa. Aiemmin tutkijat eivät ole voineet todentaa näiden yhteyttä, , mutta hiljattain muutamat tutkijat ovat kuitenkin voineet sen todentaa. Nyt muutos on enemmänkin normi kuin poikkeus, joten tutkimuksellista aineistoa löytyy asian todentamiseksi.

Työyhteisöt ovat kuten Canlas et al. (2022, 160) toteavat myös hyvin moninaisia sukupuoliltaan, kulttuuritaustoiltaan ja iiltään, joten pelkästään näiden ihmisten sekoittaminen keskenään organisaatiossa ei takaa korkeaa tuottavuutta,

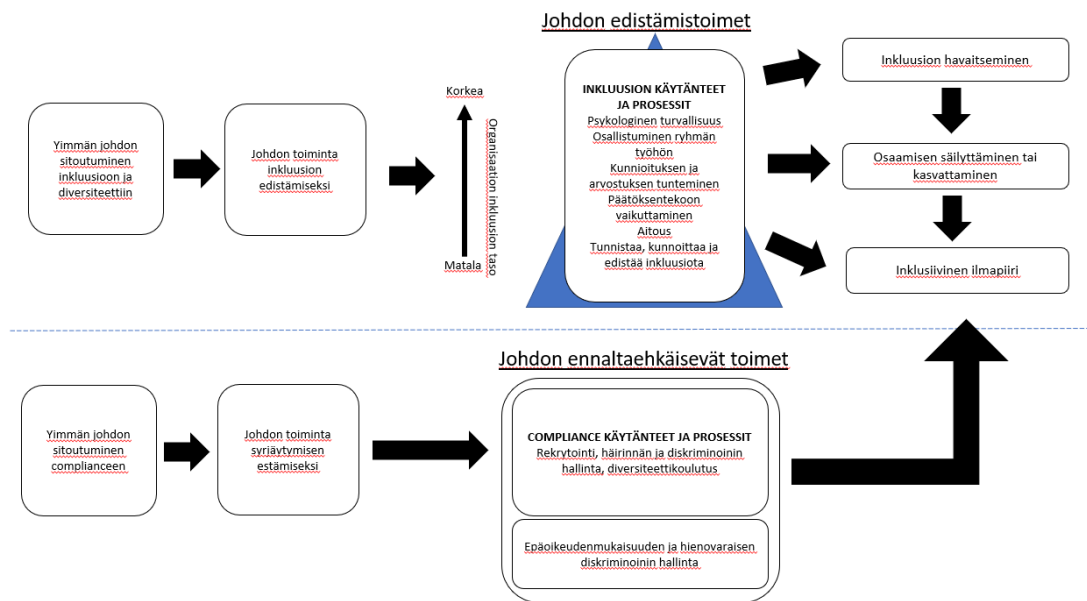
vaan avuksi tarvitaan inklusiivista johtamista ja aivan erityisesti muutostilanteessa. Johto voi auttaa henkilöstöä sopeutumaan arvostamalla jokaisen kontribuutiota ja panosta asiaan. Se synnyttää edelleen kekseliäisyyttä, luovuutta ja innovatiivisuutta (Canlas et al. 2022, 160). Toisin sanoen **inklusiivisella johtamisella ja työntekijöiden muutososallisuudella on myönteinen yhteys**. Inklusiivinen johtaja voi herättää avoimen ja suoran kommunikoinnin muuttuvassa ajassa tunnistamalla toiset erilaisina, mutta tasa-arvoisina ja toisaalta auttamalla työntekijöitä ymmärtämään muutosten taustat ja tavoitteet paremmin (Canlas et al. 2022, 163).

2.7 Johdon rooli inklusiivisen organisaation luomisessa

Ylimmän johdon rooli inklusiivisen organisaation synnyttämisessä ja tukemisessa on keskeistä. Monet eri tekijät vaikuttavat onnistumiseen kuten johdon oman osaamisen kehittäminen, hienovaraisen tarkoituksellisen tai tarkoituksetoman diskriminoinnin estäminen organisaatiossa, diversiteetin hyödyntäminen liiketoiminnan tuottavuuden kasvattamisessa. Lisäksi onnistumiseen vaikuttavat inklusion arviointijärjestelmän kehittäminen ja mittareiden liittäminen organisaation olemassa olevaan tuloksellisuusjärjestelmään, työntekijöiden ja esihenkilöiden valmentamiseen ja vertaistuen luomiseen. Nämä kaikki tekijät tukivat inklusiotavoitteita. Inklusiivisessa organisaatiossa ylin johto on sitoutunut kasvattamaan inklusiota ja työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa organisaation päätöksentekoon. Sellaisessa organisaatiossa johto kohtelee työntekijöitä reilusti ja tasapuolisesti. Lisäksi heidän mukaansa Gallegosta (2014) mukailleen johdon tulee selkeästi määrittää ja asettaa rajat ja säännöt sopivaan käyttäytymiseen. Sitoutumisen säännöt voivat rakentaa pohjan kunnioittavalle ja inklusiiviselle kohtelulle. On myös tärkeää luoda työympäristö, jossa erilaisuuksia voidaan tunnustaa ja ymmärtää sekä asettaa käyttäytymismalli empatiaa ja erilaisuutta tukemaan. Vaikka nämä useat inklusiivisen organisaation tekijät viittaavat diversiteettiryhmiin, tässä tutkimuksessa, kuten aiemmin on mainittu diversiteetti tarkoittaa, ettei mitään ryhmää iän, tausta, sukupuolen tai kulttuurin mukaan nosteta muiden edelle. Jokainen ihminen on uniikki ja kaikkia tulee arvostaa samalla tavoin näistä tekijöistä huolimatta. (Shore et al. 2018, 180.)

Shore et al. (2018, 185) on luonut **inklusiivisen organisaation mallin** Freedmanin (2014) tematiikan pohjalta laajentaen sitä käyttökelpoiseksi teorian rakentamisessa, empiirisessä testaamisessa ja käytännön soveltamisessa. Mallissa (Kuvio 2) on kaksi tasoa: **ennaltaehkäisevät toimet** ja **edistämistoimet**, joiden kautta organisaation johto tavoittelee inklusiivista organisaatiota. Molemmassa ylimmällä johdolla sekä muulla johdolla on omat roolinsa. **Ennaltaehkäisevä taso** luo puitteet erilaisin ohjeistuksin ja poliitikoin, joilla on vaikutusta inklusioilmapiiriin ja -tuloksellisuuteen. Eri johdon **edistämistoimien tasolla** inklusion käytänteitä ja prosesseja arvioidaan heidän mukaansa teemoissa: turvallisuuden tunne, työryhmään kuuluminen, arvostuksen ja kunnioituksen kokeminen,

päätöksiin vaikuttaminen, autenttisuus sekä diversiteetin tunnistaminen, kunnioittaminen ja edistäminen.



KUVIO 4: Inklusiivisen organisaation malli mukailen Shore et al. (2018, 185).

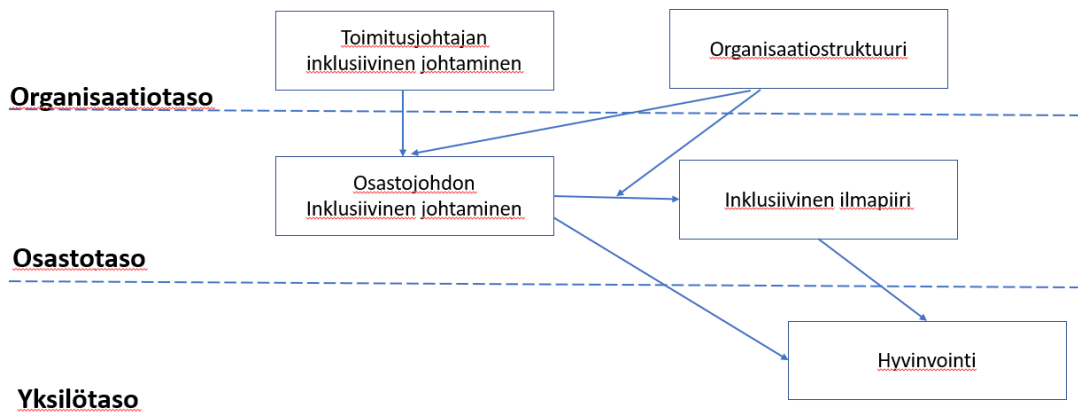
Malli kuvaa hyvin, mikä on johdon rooli saavuttaa inklusiivinen organisaatio. Kyse ei ole kuten Shore et al. (2018, 185) toteavat ”vanhaa viiniä uudessa pullossa”, vaan inklusiivissa on kyse uudesta tavasta ja merkittävästä muutoksesta entiseen tapaan johtaa organisaatiota ja henkilöstöä. Kyse ei ole sanahelinästä vaan **sanoista tekoihin (walk-the-talk)**, jonka tavoitteena on luoda samanlaiset vaikutusmahdollisuudet jokaiselle eri organisaatiotasolla taustasta riippumatta. Inklusiivista organisaatiota ei ole helppoa saavuttaa, mutta hyödyntäessään myös henkilöstöhallinnon (HR) osaamista ja tukea, sekä yksilö että organisaatio voivat menestyä tavoitteessaan. (Shore et al. 2018, 187.)

Useat organisaatiot pyrkivät Shore et al. (2018, 186) mukaan löytämään keinoja **lisätäkseen inklusiivisen kokemuksen** työntekijöille. Yhä useammin nykypäivänä organisaatioiden johdossa on naisia. Johdon sukupuoleen liittyvät muutokset ovat vaikuttaneet myönteisesti inklusiivisten organisaatioiden syntymiseen. Myös henkilöstöhallinnon (HR) vaikutukset näkyvät Shore et al. (2018, 187) mukaan myönteisenä kehityksenä organisaatioiden inklusiivisissa.

2.8 Inklusiivisen johtamisen vaikutukset

Työntekijöiden hyvinvoinnilla on monien tutkimusten mukaan merkitystä yksilölliseen kehitykseen ja organisaation menestykseen. Myös Deloitte ”2020 Global Human Capital Trends” -selvityksessä jopa 80 prosenttia vastaajista identifioi hyvinvoinnin tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi tekijäksi organisaation

menestyksessä. (Cao, Zhao & Zhao 2022, 1-3). Vaikka sosiaalioppimisen teorian ja sosiaali-informaatioprosessin teorian tutkijat ovat teoreettisesti kritisoineet inklusiivisen johtamisen vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin, todellisuudessa varsin vähän huomiota on tutkimuksissa kiinnitetty johtamisen vaikutuksiin (Cao et al. 2022, 3).



KUVIO 5. Inklusiivisen johtamisen merkitykset hyvinvointiin mukailleen Cao et al. (2022, 5).

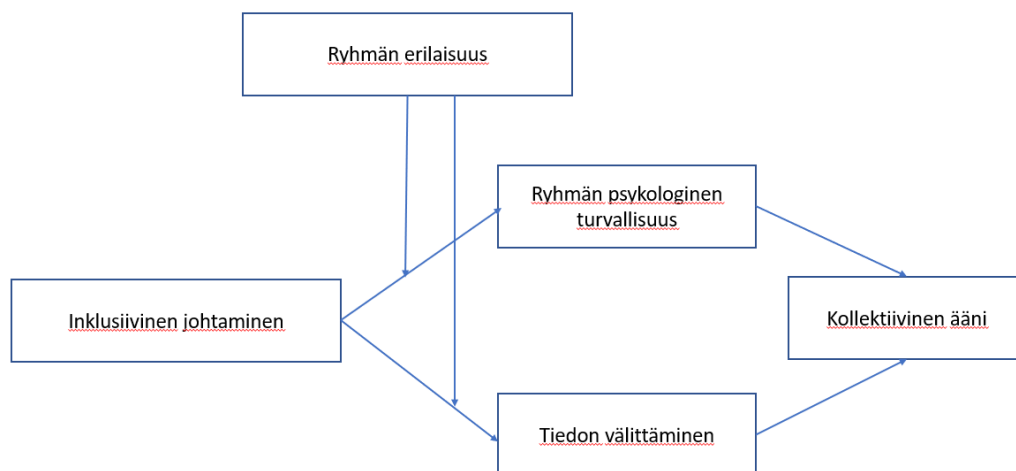
Cao et al. (2005, 5) mukaan **positiivisessa psykologiassa** hyvinvointiin liittyy kaksi filosofista näkökulmaa: subjektiivinen (subjective) ja eudaimoninen (eudaimonic). Subjektiivinen tarkoittaa elämänlaatua kokonaisuutena ja eudaimoninen elämän tarkoitusta. Molemmat filosofiat tulevat antiikin Kreikasta. **Inklusiivinen johtaminen on joukko johtamiskäyttäytymistä kuten avoimuus, tavoitettavuus ja saavutettavuus päivittäisissä vuorovaikutuksissa työntekijöiden kanssa.** Johtamistyylinä tavoitteena on saada ryhmän tai organisaation jäsenet tuntemaan osallisuutta ryhmässä sekä samalla pitää uniikkisuus voimissaan erilaisissa ryhmätilanteissa. (Cao et al. 2022, 5.). Tutkimuksissaan Cao et al. (2005, 5) havaitsivat, että ylimmällä johdolla on inklusiivisessa johtamisessa keskeinen rooli. Vaikutukset yltävät organisaatiostruktuurin kautta keski johdon johtamiseen, edelleen inklusiiviseen ilmapiiriin sekä yksilötasolla työntekijöiden hyvinvointiin, kuten kuvio 5 osoittaa.

Yhtä tärkeää kuin osallisuus on **johdon oma esimerkki** omalla toiminnallaan, arvostuksen osoittaminen henkilöstölle, henkilöstön itsetuntemuksen ja itsensä johtamisen tukeminen, rohkaisu olemaan oma itsensä kaikkine erilaisuuksineen ilman minkäänlaista pelkoa sekä henkilöstön inklusiivinen kohtelu (Cao et al. 2022, 20; Jiang, Ding, Wang & Li 2022, 6395). Näiden avulla henkilöstö uskaltaa ilmaista itseään ja ajatuksiaan vapaammin ja turvallisemmin. Ylimmän johdon esimerkki muulle johdolle sekä esihenkilöille on myös ratkaisevaa, sillä Cao et al. (2022, 20) tutkimuksen mukaan muu johto ja esihenkilöt matkivat ylimmän johtajan johtamiskäyttäytymistä. Näistä eri tekijöistä muodostuu inklusiivinen ilmapiiri organisaatioon ja työyhteisöön ja toisaalta henkilöstön luottamus

johtoon, kuten Cao et al. 2022, 8) kuvailee. Samalla myös yksilötasolla hyvinvointi lisääntyy.

Hahn Tran & Choi (2018, 1-3) tutkimuksen mukaan inklusiivisella johtamisella ja **organisaatiokansalaisuudella** (organizational citizenship behaviour) on kausaalinen yhteys. Toisin sanoen, kun henkilöstöä johdetaan inklusiivisesti, he kokevat saavansa hyvää kohtelua ja siten motivoituvat toimimaan lojaalisti organisaation puolesta. (Jolly & Lee 2021; 1093). Myös psykologinen turvallisuus vahvistuu, ja sen vastineeksi työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon ja luovaan työhön muuttuu sekä ryhmän välinen yhteistyö ja avunanto paranee, kuten Jolly et al. (2021, 1093) ovat tutkimuksessaan havainneet. Tällä on myönteistä vaikutusta organisaation sisällä oikeudenmukaisuuden tunteeseen ja oppimiskulttuuriin. Lisäksi inklusiivisella johtamisella on vaikutusta **työntekijän ääneen (voice behavior) eli ajatusten, ideoiden ja näkemysten kuulumiseen organisaatiossa sekä tiimin suoriutumiseen**. Jolly et al. (2021, 1092) mukaan työntekijän äänellä esitetyt ideat, ajatukset ja esitykset ovat usein sellaisia, joita organisaation johto ei edes tiedä olevan olemassa. Younas et al. (2022, 1) mukaan inklusiivisella johtamisella ja työntekijän äänellä on vaikutusta myös **psykologiseen voimaantumiseen (psychological empowerment)**. **Voimaantuneet työntekijät kokevat olevansa kykeneviä hoitamaan työtehtäviään itsenäisesti**. Heillä on myös vahva motivaatio ja rohkeus tuoda näkemyksiään esille omalla äänellään. (Younas et al. 2022, 4-5.)

Chen et al. (2021, 1-3) toteavat tutkimuksessaan inklusiivisen johtamisen vaikuttavan **kollektiiviseen ääneen** (collective voice behavior), **ryhmän psykologiseen turvallisuuteen** sekä **tiedon välittämiseen**. Toisin sanoen, johdon tulisi osoittaa inklusiivisuutta motivoidakseen ryhmän jäseniä kollektiiviseen ääneen, erityisesti silloin, kun ryhmässä on paljon erilaisuutta. Kollektiivisella äänellä tarkoitetaan sellaisia kommunikoituja ideoita ja ehdotuksia, jotka hyödyttävät kyseisen henkilön työryhmää tai organisaatiota. Kollektiivisella äänellä on suurempi painoarvo kuin yksittäisellä äänellä joukkovoiman kautta. Inklusiivinen johtaminen sopii hyvin tämän päivän monimuotoisten ryhmien kanssa toimimiseen, kuten Chen et al. (2018, 4) toteavat johtopäätöksissään (Kuvio 6).



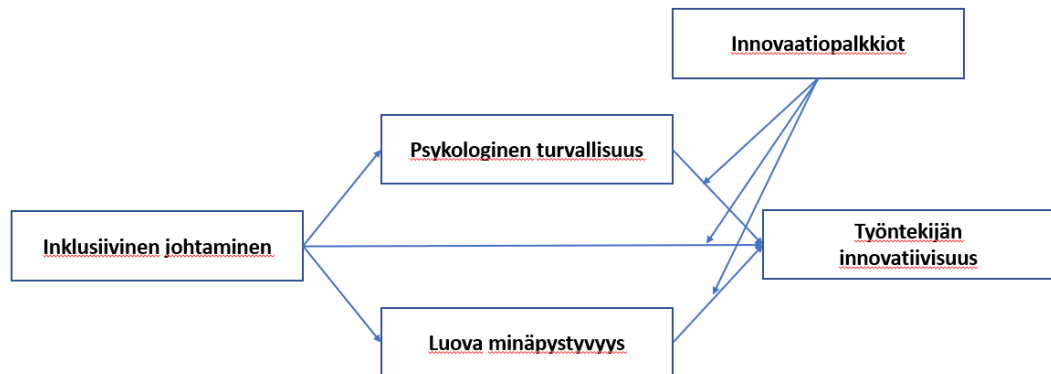
KUVIO 6. Inklusiivisen johtamisen ja erilaisen ryhmäkoonpanon vaikutukset kollektiiviseen ääneen mukaillen Chen et al. (2018, 4).

Työpaikan inklusio auttaa työntekijöitä sitoutumaan organisaatioonsa myönteisin tuntein. Brimhall (2018, 45) on tutkinut non-profit organisaation inklusiota ja sen vaikutuksia. Samat vaikutukset ovat nähtävissä kaikissa organisaatioissa. **Myönteinen tunne ja inklusio parantavat työntekijöiden tavoitteellisuutta työssään ja työryhmässä.** Jokaisen työntekijän Jiang et al. (2020, 6396) tulisi saada niitä osakseen. Tavoitteissa onnistumiseen myötävaikuttaa ylimmän johdon rooliesimerkki.

Esihenkilön ja työntekijän välinen korkeatasoinen suhde rakentaa kannustavan ja harmonisen ilmapiirin, jossa työntekijöiden on hyvä työskennellä. On kuitenkin tärkeää myös ymmärtää, että työntekijät erilaisin yksilöllisin arvoin toimivat eri tavoin samassa työympäristössä, kuten Jiang et al. (2020, 5396) muistuttavat. Lisäksi kuten Jolly et al. (2021, 1097) toteavat, inklusiivista johtamista on työntekijöiden hyväksyminen sellaisina kuin ovat, korostaen heidän yksilöllisyyttään. Kyse on siis hyvän yhteistyösuhteen rakentamisesta johdon ja henkilöstön välille siten, että työntekijät uskaltavat olla rohkeita kaikkien eduksi, myös itsensä. Lisäksi on tärkeää antaa heille myönteistä palautetta tästä rohkeudesta. (Jolly et al. 2021, 1100). Nämä kaikki tekijät luovat hyvinvointia motivoituille ja aktiivisille työntekijöille sekä menestystä työssä ja organisaatiolle.

Inklusiivinen johtaminen on Wang, Wang, Zhou, Li & Wang (2020, 1103) mukaan vahvasti **sidoksissa työntekijän organisaatioon sitoutumiseen** (affective commitment). Sitoutuminen vaikuttaa edelleen työntekijän vastuunottamisen tasoon. Wang et al. (2020, 1105) artikkelin mukaan luottamus johtamiseen ja organisaation tuki edistävät tehokkaasti työntekijöiden sitoutumista. Sosiaali-identiteettiteorian mukaan inklusiivinen johtaminen edistää ja lisää työntekijöiden osallisuuden tunnetta ja arvostuksen kokemusta sekä parantaa organisaatioidentiteettiä. Vastuunottaminen rakentaa muutoskyvykkyyttä ja voi parhaimmillaan tuottaa työssä menestystä ja lisätä organisaation tehokkuutta.

Työntekijät ovat organisaation tärkeimpiä voimavaroja. Globaalissa kilpailussa organisaatioiden kyky innovoida uusia tuotteita ja palveluja sekä menestyä on noussut yhä tärkeämmäksi. Kyse on hyvin paljon työntekijöiden **innovointikyvykkyydestä** luoda uutta ja kehittää vanhaa. Koska työntekijät ovat innovoinnissa avainasemassa, organisaatioiden tulisi ymmärtää, mitkä tekijät lisäävät työntekijöiden innovointia, kuten Zhong, Li & Luo (2021, 342), Wang, Chen & Li (2021, 1-3), Javed et al. (2020, 769) ja Zhu, Xu & Zhang (2019, 1-2) toteavat. Näistä Javed et al. (2020, 769) vielä muistuttaa **HR-johdon merkityksestä**, kun muutoksen implementointiin halutaan rekrytoida uusi työntekijöitä. Organisaation inklusio lisää myös heidän mukaansa työntekijöiden innovaatioita. Johdon esimerkki, rahallisten resurssien ja ajan mahdollistaminen sekä näistä tiedottaminen ovat myös innovaatioihin kannustamisessa olennaisia tekijöitä, kuten Kuvio 7 osoittaa.



KUVIO 7. Teoreettinen malli työntekijän innovaation syntymisestä. Wang et al. (2021, 3).

Päätöksenteossa syntyy välillä myös virheitä, mutta virheistä voi oppia. On myös tärkeää sallia virheiden tekeminen sekä rohkaista virheiden esille tuomisen. Se on kuitenkin Ye, Wang & Li (2019, 462) mukaan tänä päivänä hyvin rajallista. Heidän tutkimuksessaan selvitettiin inklusiivisen johtamisen vaikutusta siihen, miten työntekijät oppivat virheistään. Tutkimustulokset osoittivat, että **inklusiivisella johtamisella on vaikutusta virheistä oppimisen rohkeuteen ja edelleen työntekijöiden psykologisen turvallisuuden tunteeseen.** Virheistä oppimisen merkitystä ei voi dynaamisessa ja alati muuttuvassa markkinatilanteessa väheksyä. Työntekijöiden oppimiskyky on olennaista organisaation kehittämistyössä ja menestyksessä. Inklusiivinen johtaminen, jolle on olennaista avoimuus, tavoitettavuus ja saavutettavuus suhteessa työntekijöihin, tukee työntekijöiden kyvykkyyttä ja myös vähentää inklusiota edistävästä toimista syntyneitä kustannuksia. (Ye et al. 2019, 463.)

Ei pidä myöskään väheksyä **virheiden sallimisen merkitystä.** Ye et al. (2019, 466) toteavat, että työntekijät voivat tuntea suurempaa psykologista turvallisuutta, kun johto sallii työntekijöille päätöksenteon vapauden, ei rankaise virheistä vaan kannustaa oppimaan ja kehittymään niistä, Vastaavasti psykologinen turvallisuus edistää työntekijöiden kykyä ja halua oppia virheistä. Näin työntekijät eivät koe päätöksentekoa riskiksi, vaan luottavat, ettei heitä nolata, rangaista tai aseteta naurunalaiseksi. Psykologisella turvallisuudella vaikutetaan myös työntekijän läsnäoloon, kuten Qian & Wang (2022, 1) toteavat. **Inklusiivinen johtaminen on läsnäoloon kuin kaksiteräinen miekka.** Toisaalta inklusiivinen johtaminen vähentää läsnäoloa lisäämällä psykologista turvallisuutta, ja toisaalta inklusiivinen johtaminen voi vahvistaa läsnäoloa lisäämällä työntekijöiden velvollisuuden tunnetta. Qian et al. (2022, 2) muistuttaa kuitenkin, että vaikka inklusiivisesta johtamisesta on paljon myönteisiä vaikutuksia, se voi myös mallina tuottaa odottamattomia tuloksia.

Työntekijöiden **mielipiteiden huomioiminen ja arvostaminen ovat osa inklusiivista johtamista,** kuten Shakil, Memon & Ting (2021) artikkelissaan toteavat. Se on tutkimusten mukaan havaittu olevan tehokkain tapa toteuttaa monimuotoisia (diverse) työn arvoja ja tarjota työntekijöille mahdollisuuksia

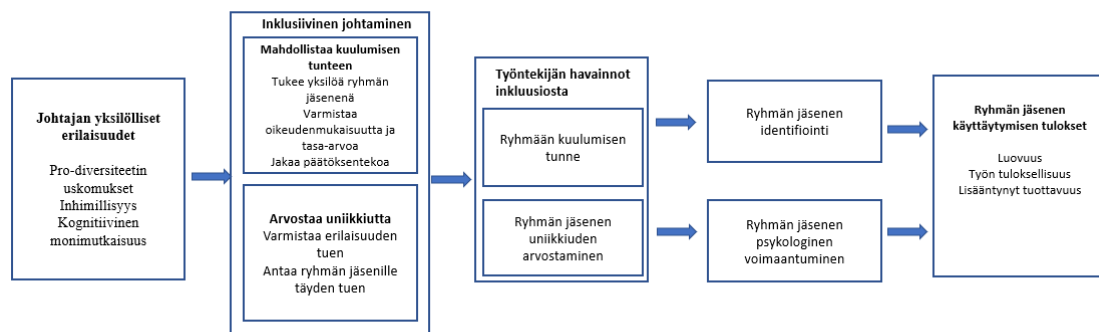
osallistua päätöksentekoprosessiin. Se myös lisää työntekijöiden autonomisuutta sekä intoa innovatiivisuuteen työnteossa (inclusive work behavior). **Työnteon autonomisuus eli itsenäisyys** reflektoi työntekijöiden innovatiivisuuteen sekä niiden täytöntöönpanoon. Se lisää myös Shakil et al. (2021) ja Qi et al. (2019, 1) mukaan työntekijöiden motivaatiota. Yhtä kaikki inklusiivinen johtaminen on vahvasti sidoksissa työn autonomiaan. Organisaation johto lisää työn autonomisuuden tunnetta osoittamalla kiinnostusta työntekijöiden näkemyksiin, tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuksia osoittaa kykynsä ja valintansa oikeellisuuden ja näistä saatavan hyödyn organisaatiolle ja koko työyhteisölle.

Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv (2010, 250-253) vahvistavat tutkimuksellaan näkemystä, että johtamisella on merkitystä vaikutettaessa työntekijöiden **innovatiivisuuteen** sekä **luovuuteen**. Johdon roolimalli, tarvittavien resurssien tarjoaminen, energisointi, tuen tarjoaminen sekä luovuudelle sopivan ilmapiirin luominen tiimille ja organisaatiolle luovat sopivan alustan innovatiivisuudelle. Koska luovuus on aikaa vievää ja vaatii ponnisteluja, motivaatio on merkittävässä roolissa tuottavassa produktiossa. **Inklusiivinen johtaminen vaikuttaa myönteisesti myös luovaan minäpystyvyyteen (creative self-efficacy)** kuten Javed, Fatima, Khan & Bashir (2021, 769) toteavat tutkimuksessaan. Jokaisen henkilön tärkeäksi tulemisen ja arvostamisen tuntemukset korreloivat ja edistävät innovatiivisuutta työssä (innovative work behavior), kuten Kuvio 7 osoitti.

Inklusiivisen johtamisen vaikutus tiimityöhön ei ole merkityksetöntä. Randel et al. (2017, 190-191) ovat tutkimuksessaan selvittäneet näitä vaikutuksia. Heidän mukaansa inklusiivinen johtaminen on joukko johdon positiivista käyttäytymistä, jolla mahdollistetaan ryhmän jäsenten ryhmään kuulumisen tunnetta ja tilaa huomioiden kuitenkin jokaisen henkilön yksilöllisyyden ryhmässä. He kategorisoivat **viisi erilaista johtamisen käyttäytymistä**, jotka vaikuttavat ryhmän tavoitteiden saavuttamiseen. Näitä ovat:

- 1) tukea yksilöä ryhmän jäsenenä
- 2) varmistaa oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa
- 3) jakaa päätöksentekoa
- 4) varmistaa erilaisuuden tuki
- 5) antaa ryhmän jäsenille täysi tuki.

Randel et al. (2017) mallissa (Kuvio 8) kuvataan, miten inklusiivisuus on sidoksissa johtamiseen organisaatiossa ja miten yksilölliset eroavuudet vaikuttavat inklusiiviseen johtamiseen sekä edelleen työntekijän käyttäytymiseen ryhmässä. Tämä taas heijastuu työntekijöiden identifioitumiseen ja psykologiseen voimaantumiseen sekä sitä kautta tuleviin tuloksiin.



KUVIO 8. Teoreettinen inklusiivisen johtamisen malli tiimityössä mukaillen Randel et al. (2017, 191).

Inklusiivinen johtaminen vaikuttaa monien muiden tekijöiden lisäksi myös Quarrahtulain, Bashir, Hussain & Ahmed (2020, 1-2) mukaan **työntekijöiden aktiivisuuteen työssä**. Tämä on seurausta johdon avoimesta, tavoitettavana ja saatavattavana olemisesta työntekijöille. Inklusiiviset johtajat ovat helpommin lähestyttävissä, kuuntelevat herkällä korvalla työntekijöiden ehdotuksia ja näkemyksiä sekä sitouttavat ja motivoivat työntekijöitä tekemään parhaansa. Inklusiivinen työilmapiiri lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, jossa he tekevät viisaita päätöksiä, työskentelevät tehokkaammin yhteistyössä muiden kanssa, ovat tuottavampia, energisempiä, sitoutuneita, innovatiivisempia, adaptiivisia sekä motivoituneita. Inklusiivinen johtaminen tuo aktiivisuutta työhön ja tutkimusten mukaan aktiivisuus työssä voi vaikuttaa tehokkaasti niin inklusiiviseen johtamiseen kuin adaptiiviseen suorituskäytännön.

Gürbuz, van Woerkom, Kooij, Demerouti, van der Klink & Brouwers (2022, 1-5) ovat tutkimuksessaan selvittäneet, miten inklusiivinen johtaminen ja **henkilöstöhallinnon (HR) käytänteet** vaikuttavat myönteisesti henkilöstön **työllistävyyteen**. Työllistävyydellä tarkoitetaan henkilön ominaisuuksia, joiden avulla hän säilyttää tai saa työpaikan. Työllistävyyteen kiinnitetään tänä päivänä paljon huomiota työvoiman ikääntymisen ja osaavan nuoren työvoiman puutteen vuoksi. Inklusiivisella johtamisella ja HR-käytänteillä mahdollistetaan henkilön integroituminen organisaatioon, arvostuksen kokemukset, voimaantuminen organisaatioon sekä täytetään heidän tarpeensa itsenäisyyden ja osallisuuden tuntemuksista. Mitä enemmän työpaikalla on inklusiivista johtamista, sitä varmemmin työntekijät kokevat korkeaa työllistävyyttä ja psykologista turvallisuutta, joka puolestaan lisää luovuutta työssä.

3 AINEISTO JA MENETELMÄT

Tässä luvussa kuvataan tutkielman metodologisia valintoja eli tutkimuksen viitekehys, joka tässä tutkimuksessa on käsitteellinen. Tutkimussuuntana on **laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus**. Lisäksi luvussa esitellään aineiston hankinta- ja analyysimetodit ja perustellaan niiden valintoja sekä soveltamista juuri tässä tutkimuksessa. Luvun viimeisessä osassa pohditaan tutkimuksen eettisiä kysymyksiä peilaten niitä tutkijan rooliin.

3.1 Tutkimusaineisto

Tämän tutkielman tutkimuskohteena on inklusiivinen johtaminen ylimmän johdon kokemana. **Tutkimuksessa teoriataustan muodostaa käsitteellisenä viitekehysenä inklusiivinen johtaminen**. Kuten luvussa 2 osoitettiin, inklusiivinen johtaminen ei ole johtamisteoriaksi ainakaan vielä määritelty. Inklusiivinen johtaminen on enemmänkin käsite, jonka ulottuvuuksissa on samankaltaisuuksia usean muun johtamisteorian kanssa. Samankaltaisuuksia on tarkasteltu luvussa 2.4. Vielä ei inklusiivisesta johtamisesta ole riittävää tutkimusta, joka vahvistaisi johtamistyylin olevan johtamisteoria. Tästä syystä teoriaosuuden muodostuminen on enemmänkin käsitteen suhteuttamista lähikäsitteisiin. Tutkimus toteutetaan ihmistieteille tyypillisenä laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerätään yhden organisaation ylimmältä johdolta **virikkeillä stimuloivana fokusryhmähaastatteluna**. Haastattelukysymykset ovat **semistrukturoituja**. Aineistoa analysoidaan **teoriaohjaavan sisällönanalyysin** menetelmin.

Tutkimuksen aineiston keruun yhteydessä tulee Tuomi & Sarajärven (2018,73) mukaan tarkasteltavaksi, kuinka suuri määrä aineistoa on tulisi kerätä, jotta se olisi tieteellistä, edustavaa ja yleistettävää. sillä tämän tutkimuksen tiedonantajia on vain kolme. Koska laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistykseen ja kyseessä on pro gradu -tutkielma, ei Tuomi et al. (2018, 73) totea olevan olennaista, kuinka suuri aineisto on. Olennaisempaa on, että tutkija

on tehnyt etukäteen harkintaa aineistovalinnassaan ja valinta täyttää sopivuuden kriteerin. **Harkinnanvaraista aineistohankintaa** kutsutaan myös eliittiotannaksi. Sillä tarkoitetaan, että tutkimuksen tiedonantajiksi valitaan sellaiset henkilöt, joilta oletetaan saavan parhaiten tietoa tutkittavaan aiheeseen. **Tiedonantajiksi** valitut henkilöt, eli yhden organisaation ylin johto, omaavat tässä tutkimuksessa parhaiten tietoa aiheesta, sillä heidän taustaorganisaatiossaan on toteutettu inklusiivista johtamista muutaman vuoden ajan. Alastalo, Åkerman ja Vaittinen (2017, 434-442) toteavat artikkelissaan, että asiantuntijoiden haastattelemisessa on erityispiirteitä. **Asiantuntijuus** ei ole kyky vaan esimerkiksi institutionaalisen aseman kautta määrittyvä. Tämän tutkimuksen haastattelussa yhden organisaation ylin johto vastaa asiantuntijuuden määritelmää ja siksi heidän ryhmänsä haastattelussa on huomioitavia seikkoja, kuten se, että heillä oletetaan olevan tutkittavasta aiheesta sellaista tietoa, jota tarvitaan tutkimuksessa.

Tuomi et al. (2018, 74) mukaan **kysymys aineiston riittävydestä** on arvioida sitä **saturaation eli kylläntymisen** kautta. Tällä tarkoitetaan sitä, että josain kohtaa tiedonantajat eivät enää tuota uutta tietoa vaan toistavat itseään, jolloin aineiston voidaan katsoa olevan riittävä tuomaan esille tutkimukselle olennaisen ja tarpeellisen tiedon. Jotkut tutkijat kuten Eskola ja Suoranta (Tuomi et al. 2018, 74) ovat kritisoineet saturaation arviointia laadullisessa tutkimuksessa yleisesti. Tuomi et al. (2018, 76) mukaan on kuitenkin todennettu, että mikäli laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena hakea samankaltaisuuksia eikä eroavaisuuksia, aineiston riittävyttä voidaan käyttää, mutta mikäli on tarkoituksena luoda useampia luokkia kuin tiedonantajien lukumäärä, ei ole mielekästä puhua jonkin asian kylläntymisestä. On siis tärkeä arvioida etukäteen tutkimusta ja analyysiä suunniteltaessa, onko tutkimusaineisto homogeeninen vai heterogeeninen, kuten Tuomi et al. (2018, 77) kiteyttävät. **Tämän tutkimuksen aineiston riittävyttä on arvioitu samankaltaisuuden näkökulmasta.**

3.1.1 Ryhmähaastattelututkimus

Tämän tutkimuksen **empiirinen aineisto** kerättiin yhden organisaation ylimmäältä johdolta virikkeellisellä fokusryhmähaastattelulla. Haastateltavia oli kolme. Haastattelu on Suomessa yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa (Eskola & Suoranta 1998, 154). Sen avulla selvitetään vuorovaikutuksellisessa tilanteessa, mitä haastateltavilla on asiasta ja teemasta mielessään kokemuksiensa perusteella. Haastattelutyyppejä on neljä: strukturoitu, puolistrukturoitu, teema ja avoin (Eskola et al. 1998, 158). Tässä tutkimuksessa haastattelu tehtiin puolistrukturoiduin kysymyksin, joka tarkoittaa sitä, että kysymykset olivat kaikille samat, mutta kysymyksiin vastattiin omin sanoin eikä valitsemalla valmiita vastausvaihtoehtoja lomakkeelta. Ryhmähaastattelu on Eskola et al. (1998, 174) ja Puusan (2020, 263) mukaan tilanne, jossa on samanaikaisesti useampi haastateltava tietyn teeman tai aiheen ympärillä. Ryhmässä eri henkilöt saavat tukea toisistaan, rohkaisevat toisiaan ja herättävät muistikuvia toisilleen ja sen perusteella tutkija eli haastattelijä voi saada tavallista enemmän tietoa teemaan liittyen. Sopiva ryhmäkoko on 4-8 henkilöä, joiden taustat ovat mahdollisimman

homogeeniset. (Eskola et al. 1998, 178). Puusan (2020, 278) mukaan Suomessa yleisin ryhmäkoko on 6-8 henkilöä. Muiden samankaltaisuuksien kuten sosio-demografisten (esimerkiksi ikä, koulutus, sukupuoli) tai teeman rajoitteita voi pohtia tapauskohtaisesti. Tämän tutkimuksen ryhmäkoko oli kolme henkilöä, ja ryhmän jäsenten taustat ovat homogeenisiä. Lisäksi kaikki ovat ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita, ja heillä on pitkä, yli 20 vuoden johtamiskokemus. Henkilöt olivat iältään 52-57 -vuotiaita. He työskentelevät finanssisektorilla. Kaikki haastateltavat olivat etukäteen suostuneet haastatteluun, ja heille oli ennen haastattelua toimitettu yliopiston ohjeistama tutkimustiedote ja tietosuojaseloste.

Ryhmäkeskustelu tuottaa Alasuutarin (1994, 270) mukaan erilaista tutkimusaineistoa kuin yksilöhaastattelu. Tässä tutkimuksessa haastateltiin organisaation ylintä johtoa johtoryhmän jäsenenä eli he muodostavat luonnollisen ryhmän. He ovat tuttuja keskenään eikä ryhmän kesken ole hierarkisia tai muita vuorovaikutuksellisia rakenteita, jotka estäisivät avoimen keskustelun. Ryhmän keskustelusta ei tällöin myöskään muodostu kysymys-vastausvuorovaikutustilannetta, vaan ryhmän jäsenten keskustelusta syntyy mahdollisimman aito, jopa niin, että tutkija voi jäädä kysymyksineen sivuun, kuten Alasuutari (1994:270) kuvailee tilannetta. Kyseinen tilanne voi olla tutkijalle myös arvokas, jos keskustelussa tulee esille näkökulmia, joita tutkija ei olisi etukäteen huomionnut. (Alasuutari 1994, 279). Hyvin toimivassa ryhmäkeskustelussa tutkija voi myös esittää ryhmälle mietittäväksi alustavia tutkijan mielessä syntyneitä tulkintoja teemaan liittyen.

Haastattelu on keskustelu, jolla on **tietty etukäteen asetettu tavoite**. Tutkija on tehnyt aloitteen keskustelulle ja johdattelee sitä. Haastattelussa tutkijan tulisi Puusan (2020, 244) mukaan luoda luottamuksellinen ilmapiiri sekä motivoida haastateltavia maksimaaliseen haastattelutilanteeseen, jotta haastattelusta olisi tutkimukselle hyötyä. Keskustelussa voi tulla esiin vastatarinoita ja vastapuhetta. Nämä tarkoittavat sitä, että haastattelijan kysymyksistä välittämättä, ryhmän jäsenet tuovat esiin asioita, jotka ovat heille tärkeitä. Aineisto voi kuitenkin olla olennaista tutkimuksen kannalta, siksi tutkija voi esimerkiksi lisäkysymyksiin liittää nostetun asian mukaan tutkimukseen (Ruusuvuori (2015, 471). Tästäkin syystä tutkijan eli haastattelijan valmistautuminen on erittäin tärkeää.

Ryhmähaastattelu ja ryhmäkeskustelu eroavat Valtonen & Viitanen (2020, 270) ja Pietilän (2017, 2010) mukaan toisistaan. Ero muodostuu siitä, mikä rooli ryhmänvetäjällä on sekä kuinka strukturoitua tilanne ja teemat ovat. Myös vuorovaikutus rakentuu näissä eri tavoin. Ryhmähaastattelussa fasilitoija esittää ryhmän eri jäsenille kullekin vuorollaan samat kysymykset, kun taas ryhmäkeskustelussa fasilitoija ohjaa avoimilla teemakysymyksillä ryhmän jäseniä vapaamuotoiseen keskusteluun. Molemmista muodostuu tutkimusaineisto, joka kuten Valtonen et al. (2015, 456) toteaa, perustuu vuorovaikutukseen.

Ryhmäkeskustelua, joka on Pietilän (2017, 205) mukaan erityisesti 1990- ja 2000-luvuilla yleistynyt aineistonkeruumenetelmä, kutsutaan myös **fokusryhmähaastatteluksi** (focus group interview, focus group discussion, focus group). Ryhmäkeskustelun tavoitteena on saada kaikki mukaan keskusteluun ja se elää

Valtonen et al. (2015, 459) ja Pietilän (2017, 210) mukaan läpi keskustelun eri vaiheiden, kannustaa keskusteluun ja luo ymmärrystä taustalla olevista merkityksistä ja normeista. Moniäänisyys kuvailee ryhmäkeskustelua, kuten Pietilä (2017, 210, 217-218) toteaa. Mielenkiintoista on, syntyykö keskustelusta yksimielinen aineisto vai hyvinkin ristiriitainen, ja mitkä seikat ovat johtaneet tilanteeseen. Oliko keskustelu hajanainen ja varovainen? Nämä seikat asettavat tutkijallekin mahdollisuuden pohtia aineiston pohjalta johtopäätöksiä.

Ryhmäkeskustelun lopussa **ryhmänvetäjällä eli fasilitoijalla** on tärkeä tehtävä vetää yhteen keskustelun sisältö (Valtonen et al. 2020, 290). Ryhmäkeskustelusta saatava hyöty ei ole vain aineellinen. Se myös vahvistaa ryhmän me-henkeä muun muassa ryhmän jäsenten välisen kokemusten vaihdon ja jaetun kulttuurisen kentän kautta, Valtonen et al. (2020, 303) toteaa. Tässä tutkimuksessa ylimmän johdon keskusteluryhmän kesken me-henki ja yhteinen johtamisen malli sai varmasti vahvistusta keskustelun ja virikevideoiden herätteinä.

Haastateltaville toimitettiin etukäteen **haastattelukysymykset**, joiden muoto oli pyritty tekemään mahdollisimman avoimiksi (liite 1). Kysymykset johdattelivat keskustelua ja niitä stimuloitiin virike-elementein. Keskustelua varten tehtiin 90 minuutin mittainen kalenterivaraus, johon liitettiin Teams-linkki. Kaikki keskustelun osalliset liittyivät keskusteluun Teams-sovelluksella. Keskustelu tallennettiin osallistujien suostumuksella. Nauhoittamalla haastattelu on haastattelutilanteeseen helppo palata tarpeen mukaan vielä uudelleen. (Eskola & Suoranta 1998, 73). Tallenne purettiin Word-dokumentiksi ja litteroitiin. Aineistoa syntyi 6 sivua. Purku tehtiin muutaman päivän sisällä, jolloin keskustelun kulku oli vielä tutkijalla hyvin muistissa.

3.1.2 Stimuloivat virike-elementit haastattelussa

Fasilitoijan tehtävänä on esittää kysymyksiä, mutta myös muut keinot, kuten virikkeiden käyttö on sallittua ja mahdollista. Törrösen (2002, 343; 2017, 475)) ja Valtosen (2015, 475) mukaan **stimuloivien virikkeellisten elementtien** tarkoituksena on auttaa ja rohkaista haastateltavia henkilöitä vastaamaan haastattelukysymyksiin tai haastattelukeskusteluun. Ryhmälle voidaan esittää tarina esimerkiksi tulevaisuuden johtamisesta ja haastaa ryhmän jäseniä reagoimaan tarinaan, kuten Valtonen et al. (2020, 286) esittää. Erilaiset **visuaaliset tekniikat ja elementit** kuten kuvat ja videot ovat myös hyviä vaihtoehtoja. Stimuloivat elementit kuten kuvat, filmit, uutiset ja mainokset joko liimana (clue), mikrokosmoksena (microcosms) tai provosoijana (provoker) tukevat tekstikysymyksiin vastaamista. Stimulointi on Törrösen (2002, 343) ja Valtonen et al. (2015, 475) mukaan yleisesti käytetty metodi laadullisessa tutkimuksessa.

Valittaessa stimuloivia virikkeitä keskusteluun ja tässä tapauksessa ryhmäkeskusteluun on Törrösen (2002, 345) mukaan tärkeää löytää stimulantteja, jotka kattavat riittävän laajasti kysymyksen sisällön sekä ovat merkityksellisiä kontekstiin ja rooliin nähden. Hänen mukaansa erityisesti valokuvien osalta tulisi olla erityisen tarkkana kuvan merkityksellisyydestä. Sosiologian julkaisussa Törrösen (2001, 205-206) kuvailee virikehaastattelussa käytettäviä kuvallisia tai

tekstimuotoisia virikkeitä, joita tutkija eli fasilitoija valitsee. Ne ovat kommunikointiin ohjaavia subjekteja ja Valtonen et al. (2015, 475) mukaan tuovat keskusteluun vaihtelua.

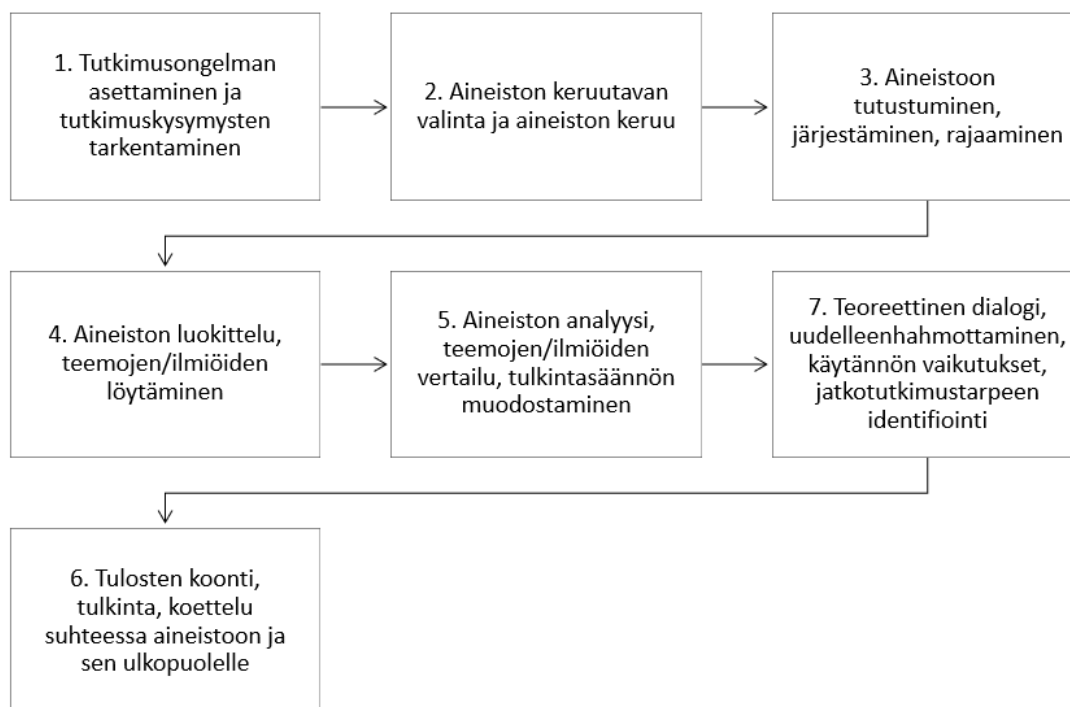
Virikkeet ja niihin kiinnitetyt kysymykset haastavat ryhmän jäseniä ilmaisemaan kokemuksiaan ja tietoaan. Johtolankana käytetty virike johdattelee haastateltavat pohtimaan ja päättämään polkuja, yhteyksiä ja kokonaisuuksia. Törrösen (2001, 207) mukaan virikkeen valinta on tutkijalle tärkeä tehtävä, jotta virikkeen merkitys on hyödyksi eikä haitaksi haastattelutilanteessa. Törrösen (2001, 209) toteaa vielä artikkelissaan, että virikkeet toimivat haastattelussa vertailukohtana sekä muodostavat haastattelusta monisubjektisen, jossa virikkeet osallistuvat dialogiin. Tämä on ominaisinta virikehaastattelulle.

Tämän tutkimuksen virikkeellisinä elementteinä käytettiin johtolankaa videotarinan muodossa. Virikkeinä käytettävät YouTube-videot olivat valikoituneet ryhmäkeskustelun ohjaavien kysymysten ja teemojen mukaan. Tilanteen mukaan sekä haastattelun edetessä oli mahdollista näyttää myös muutamia tarkoin valittuja kuvia. Kaksi kuvaa näytettiin keskustelun lopussa, jolloin osallistujat pohtivat inklusiivisen johtamisen tulevaisuuden näkymiä. Kaikkien valittujen virike-elementtien tarkoitus oli herättää haastateltavaa ryhmää peilaamaan omia kokemuksiaan inklusiivisesta johtamisesta organisaatiossa, jossa työskentelee. Keskusteluryhmän osallistujat samaistuivat YouTube-videoista yhteen jopa niin paljon, että mainitsivat siitä keskustelun lopussa. Videossa kuvattiin haasteellista tiimitilannetta.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on **ihmistieteissä** tyypillisesti käytetty tutkimusmuoto. Kvalitatiivinen tutkimus ei ole perinteisesti tieteenfilosofisia rajalinjoja mukaileva, vaan on saanut vaikutteita usealta suunnalta kuten hermeneutiikka, fenomenologia ja poststrukturalismi. Näistä hermeneutiikka on tällä hetkellä eniten käytössä. Se tarkoittaa sitä, että tutkimusta tehdään aiemmin tutkitun valossa. Tutkimussuunnan kehityskaari on saanut sysäyksensä eurooppalaisessa ajattelussa, vaikkakin on välillä kulkeutunut angloamerikkalaiseen ajatteluun ja palannut sitten kehittyneenä takaisin eurooppalaiseen perinteeseen, kuten Eskola & Suoranta (1998, 42-3) ja Juuti & Puusa (2020, 13) tutkimussuunnasta toteavat. Tämä empiirisen ihmistutkimuksen metodologia on tullut jäädäkseen (Eskola et al. 1998, 47).

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista pyrkiä ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä ihmisten kokemusten, ajatusten, tunteiden ja merkitysten näkökulmasta. Pelkkä kuvailu ei kuitenkaan riitä, vaan tulisi pyrkiä näkemään näitä ilmiöitä sisältä ja omaksua olennaiset piirteet. (Puusa & Juuti 2020, 183-184). Laadulliselle analyysille on tunnusomaista, että tutkimusaineisto ja tutkimusongelma ovat keskenään tiiviissä vuoropuhelussa, kuten Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen (2010, 12) toteavat. He kuvailevat laadullisen tutkimuksen haastattelun analyysin eri vaiheita selkeästi kuvion 9 mukaan.



KUVIO 9. Laadullisen tutkimuksen analyysin vaiheet mukailten Ruusuvuori et al. (2010, 17).

Tässä tutkimuksessa tutkittiin inklusiivista johtamista ylimmän johdon kokemuksena, joten tutkimusmetodologiana laadullinen tutkimus perusteineen soveltuu tutkimuksen menetelmäksi. Ryhmäkeskustelusta syntyvän tutkimusaineiston vuoropuhelu tutkielman teoriana toimivan käsitteellisen viitekehyksen kanssa tuottaa yhdistelmän johtopäätöksiä siitä, mitä inklusiivisella johtamisella voidaan parhaimmillaan vaikutuksina saavuttaa, kun johtamiskäsitettä arvioidaan ylimmän johdon silmin. Inklusiivisen johtamistyylin vaikutuksia on avattu akateemisten artikkeleiden kautta tutkimuksen teoriaosion luvussa 2.8.

Alasuutarin (1994, 62; 2012) mukaan **laadullisessa tutkimuksessa on kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen**. Nämä kaksi vaihetta nivoutuvat aina toisiinsa. **Havaintojen pelkistäminen** on aineiston tarkastelua kiinnittäen olennaista huomiota teoreettiseen viitekehykseen ja kysymystenasetteluun, sekä havaintojen yhdistämiseen siten, että havaintomääriä karsitaan. **Arvoituksen ratkaiseminen** on tulosten eli johtolankojen ja vihjeiden merkityksellistä tulkintaa. Edelleen Alasuutari (1994, 142) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa on ihanteellista se, että kerätty aineisto tekee mahdollisimman monenlaiset tarkastelut mahdolliseksi. Eli katsotaanko aineistoa yhden vai useamman metodisen linssin läpi. Eskola et al. (1998, 21) kuvailevat laadullisen tutkimusaineiston olevan tekstimuotoista, joka voi syntyä haastattelusta ja havainnoista kuten kirjallisesta ja kuvallisesta aineistosta. Tutkimushanke on prosessi, jossa aineisto, analyysi ja tulkinta kietoutuvat yhteen. Tässä tutkimuksessa valittu tutkimusmetodi todentaa merkitysrakenteiden tulkinnan eli miten haastateltavat ryhmähaastattelussa hahmottavat ja jäsentävät inklusiivisen

johtamisen oman organisaationsa kontekstissa puheena ja keskusteluna, joka kirjoitetaan tekstin muotoon litteroimalla haastatteluaineisto.

Vaikka haastattelu on **aineistonkeruujärjestelynä** ollut pitkään käytössä, ryhmähaastattelu keruumuotona vasta jonkin aikaa. Aiemmin ryhmähaastattelua käytettiin pääosin markkinoinnin tutkimuksissa, mutta sittemmin se on vakiinnuttanut paikkansa nimenomaan sellaisissa tutkimuksissa, joissa halutaan ryhmän dynamiikan ja sisäisen vuorovaikutuksen kautta saavuttaa ryhmän jäsenten yhteisiä käsityksiä. Ryhmäkeskustelussa myös tutkijan eli haastattelijan rooli on toisenlainen. (Pietilä 2020, 434). Ryhmähaastattelujen analyysissa yksittäiset vastaukset ja näkemykset tulee huomioida sidoksina kokonaisuudessa. Olennainen piirre ryhmäkeskustelussa on nimenomaan puheen osoittaminen muille ryhmän jäsenille, ei tutkijalle moderaattorina. Keskustelusta muodostuu vuorovaikutustilanne (Pietilä 2020, 443). Koska ryhmäkeskustelu on vuorovaikutustilanne, tutkijan suunnittelemat teemat ja kysymykset voivat jäädä keskustelussa kokonaan käsittelemättä. Tästä syystä tutkijalle voi muodostua haasteita vertailevan analyysin tekemiseen, Pietilä (2020, 447) muistuttaa. Näin kävi myös tässä tutkimuksessa. Fokusryhmähaastattelussa osa valmistelluista kysymyksistä jäi keskustelussa käsittelemättä. Keskustelun osalliset innostuivat keskustelemaan muutamista muista itseään lähellä olevista asioista, jotka eivät varsinaisesti kuuluneet tutkimuksen aihealueeseen.

Alasuutarin (1994, 138) mukaan haastattelututkimuksessa ”ihmisten vastauksia ei voi eikä pidä pitää sellaisenaan tutkimuksen tuloksena” vaikkakin haastatelluilta kysytään samoja asioita. Osallistuvuus haastatteluhetkenä on merkityksellistä ryhmäkeskustelussa. Tutkijana objektiivisuudessa on tärkeää, kuten Eskola et al. (1998,24) toteavat ettei tutkija ota kantaa ja hän pysyttelee keskustelun ulkopuolisena moderaattorina eikä johdattele keskustelua omien asenteiden, mielipiteiden, uskomusten tai arvojen mukaan. Olen tutkijana noudattanut ohjetta sekä pysytellyt ulkopuolisena moderaattorina.

Ruusuvuori et al. (2010, 17) muistuttavat, että laadullinen aineisto ei useinkaan vastaa suoraan tutkimusongelmaan, vaan tarvitaan tarkentavia kysymyksiä. Samoin heidän mukaansa käsittelemätön ääni- tai nauhoiteaineisto voi tuntua tutkijasta ”hahmottomana massana”, josta ei saa kiinni eli ikään kuin ”sokkotreffit täysin tuntemattoman aineiston kanssa”. Usein litterointi auttaa aineistomassan muuttamisessa hallittavampaan muotoon, Ruusuvuori et al. (2010, 21) toteavat. Mikäli haastateltavat eivät olekaan ottaneet esille tutkijan teemoja tai asioita, voi tutkijan pettymys voi olla valtaisa. Tällöin voi olla hyvä heidän mukaansa lukea aineisto uudelleen, miettiä mahdollisia uusia rajauksi tai etsiä uusia tulokulmia. Rajauksia tehtäessä on syytä myös miettiä aineiston validiteettia ja reliabiliteettia eli onko se luotettavaa ja voidaanko sen perusteella tehdä yleistyksiä (Ruusuvuori et al. 2010, 26). On myös hyvä havaita, että aineisto ei puhu, vaan tutkijan tapa lukea, tulkita, tehdä valintoja ja jäsentää aineistoa. Aineistoon tutustuminen kysymyksin ”mitä ja miksi” auttavat oman aineiston kriittistä arviointia, joka on välttämätöntä löytääkseen tutkimusaineistosta jotain uutta havaitsematonta.

Tutkimuksen **analyysivaiheessa** hajanaista aineistoa tiivistetään siten, että siitä tulee selkeää ja informaatioarvoltaan mielekästä. Tämä on laadullisessa tutkimuksessa usein haasteellisin vaihe, sillä kyse on omista ja muiden kokemuksista. Analyysieihin on tarjolla erilaisia vaihtoehtoja. Aineistosta analyysieihin on Eskola et al. (1998,281) mukaan ”kolme tietä”. Ensimmäisessä aineisto puretaan ja edetään intuitioon luottaen analysointiin. Toisessa aineisto puretaan, koodataan ja analysoidaan. Kolmannessa purkaminen ja koodaaminen yhdistetään ja sitten analysoidaan. Tärkeää on joka tapauksessa tutkijoiden mukaan edetä asteittain ja teema kerrallaan sekä perehtyä aineistoon tarkasti. Puusa et al. (2020, 20) mielestä tutkimuksen eri vaiheet ovat usein päällekkäisiä. Havaintojen luokittelu eli tulkitseminen on laadullisen aineiston analyysissa tunnusomaista. Asioita ryhmitellään teemoittain. Koodaus on yksi tapa ryhmitellä aineistoa. Teemoitettu aineisto käydään läpi useaan kertaan, jotta tutkijalle syntyy näkemys olennaisista havainnoista, sekä niiden suhteista toisiinsa. Näistä valikoituu analyysin kautta ne teemat, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen, ja joista nostetaan olennaiset osat tutkielmaan. Sen jälkeen on edessä tutkimustulosten tulkinta eli tutkimuksen johtopäätökset. (Puusa 2020, 356-364).

Tämän tutkielman aineiston sisällönanalyysissa **havaintoja tulkittiin Veli Korkmaz et al. (2022) inklusiivisen johtamisen mallin ulottuvuuksien** kautta. Analyysiprosessissa valikoitui ne ulottuvuudet, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen ”Miten ylimmässä johdossa toimivat johtajat kokevat inklusiivisen johtamisen”. Ulottuvuudet ovat:

1. Työntekijän uniikkiuden vaaliminen
2. Tiimin yhteenkuuluvuuden vahvistaminen
3. Arvostuksen osoittaminen
4. Organisaation tavoitteiden tukeminen

3.2.1 Sisällönanalyysi ja aineiston analyysi

Sisällönanalyysi on Tuomi et al. (2018, 79) mukaan laadullisessa tutkimuksessa yleisesti käytetty perusanalyysimenetelmä. Sen lisäksi, että se on metodi, sitä voidaan pitää myös teoreettisena kehyksenä, johon liitetään erilaisia analyysikokonaisuuksia. Laadullisen tutkimuksen analyysit voidaan jakaa kahteen ryhmään sen mukaan ohjaako analyysia jokin teoreettinen asemointi tai ei. Sisällönanalyysiä ohjaa väljä teoreettinen kehys. Laadullinen sisällönanalyysi on Ruusuvoori et al. (2010, 30) mukaan käsite, jolla viitataan yhteen laadulliseen tutkimusmenetelmään muiden joukossa.

Se, miten laadullista tutkimusta analysoidaan, on usein kokemattomalle tutkijalle haaste. Laineen malli (Tuomi 2018, 79) kuvaa hyvin analyysin eri vaihteita, joita erityisesti kokemattoman tutkielman kirjoittajan on hyvä seurata. Vaiheet ovat muokattuina seuraavat:

1. Päätä aineiston kiinnostavat osat ja pysy päätöksessäsi
2. Käy aineisto läpi, erota ja merkitse ne asiat, jotka ovat kiinnostavia

3. Jätä kaikki muu pois tutkimuksestasi
4. Kerää merkityt asiat yhteen ja laita muut erikseen
5. Luokittele, teemoita ja tyypittele aineisto
6. Kirjoita yhteenveto

Kuten Tuomi et al. (2018, 80) toteaa, aineistossa on aina kiinnostavia asioita, mutta ne on jätettävä tutkimuksesta pois, mikäli ne eivät liity tutkimuksen tarkoitukseen ja kysymykseen. Kaikki Laineen mallin vaiheet on heidän mukaansa tehtävä, jotta analyysissä onnistutaan. Luokittelu on ikään kuin sisällön teemojen kvantitatiivista analyysia ja se voidaan esittää taulukkona. Teemoittelu on Tuomi et al. (2018, 80) ohjeistuksen mukaan luokiteltujen teemojen auki kirjoittamista eli tekstiä siitä, mitä niistä on sanottu. Siinä pilkotaan ja ryhmitellään aineistoa aihepiirien mukaan ja vertaillaan teemojen esiintymistä aineistossa. Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään tyypeiksi, etsitään näkemyksiä sekä muodostetaan niistä yleistys. Tässä kohtaa otetaan myös kantaa, etsitäänkö aineistosta tuloksena samanlaisuutta vai erilaisuutta.

Laadullisen sisällönanalyysin muotoja on useita. Analyysi voidaan Tuomi et al. (2019, 80) mukaan jaotella logiikkaan perustuen joko induktiiviseen (yksittäisestä yleiseen) tai deduktiiviseen (yleisestä yksittäiseen) analyysiin tai Eskolan (2001, 2007) mukaan aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen tai -lähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöinen tarkoittaa sitä, että aikaisemmilla aineistoilla, teorioilla tai tiedoilla ei ole merkitystä analyysia tehtäessä. Olennaista on siis löytää tästä aineistosta lähtöisin oleva ja se tekee tästä analyysityypistä varsin haasteellisen. (Tuomi et al. 2018, 80).

Haasteessa voi auttaa **aineistolähtöinen teoriaohjaava analyysi**, jolloin teoria toimii apuna, mutta ei ohjaa analyysia. Tässä analyysissä valitaan myös analyysiyksiköt aineistosta, mutta aiemmin tuotetun tiedon ohjaamana tai avustamana. Tiedon vaikutus on tunnistettavissa, mutta se ei testaa teoriaa vaan enneminkin voi avata ajatusuria. Tuomi et al. (2018, 82) kuvaamassa esimerkissä tutkitaan ihmisen kokemuksia terveydestä. Tutkimuksen teoreettisessa osassa todetaan ihmisen terveydestä kolme olemispuolen ulottuvuutta: fyysinen, psyykinen, sosiaalinen. Analyysi käynnistyy aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa analyysiin tuodaan ohjaavaksi ajatukseksi nuo kolme ulottuvuutta. Päätelyn logiikka tässä analyysityypissä on vaihteleva aineistolähtöisyys ja mallit, jotka tutkija yhdistää pakolla, puolipakolla tai luovasti. Yhdistelyjen tuotoksena voi syntyä jotain aivan uutta.

Tämän tutkimuksen aineistolähtöinen sisällönanalyysi toteutettiin teoriaohjaavana analyysinä, jossa analyysi jaetaan Tuomi et al. (2018, 86) mukaan kolmeen prosessivaiheeseen:

1. alkuperäisaineiston pelkistäminen eli redusointi
2. aineiston ryhmittely eli klusterointi
3. teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi

Vaiheessa **yksi alkuperäisaineisto, jota pelkistetään**, on litteroitu ryhmähaastattelun aineisto eli aineistodata. Tässä vaiheessa dataa tiivistetään tai pilkotaan osiin. Tämän tutkimuksen litteroidusta ryhmähaastatteluaineistosta eli datasta etsittiin kaikki tutkimustehtävää kuvaavat ilmaukset ja merkittiin ne eri väreihin. Samalla karsittiin aineistosta tutkimustehtävän kannalta epäolennainen pois. Tässä vaiheessa huolehdittiin myös siitä, ettei allekkain listatusta datasta ole mikään kadonnut. (Tuomi et al. 2018, 91-92).

Taulukko 1 havainnollistaa esimerkin kautta aineiston pelkistämisen tässä tutkimuksessa.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
"Arvostuksesta se lähtee. Erilaisuuden ja erilaisten mielipiteiden arvostamista."	Erilaisuuden arvostaminen
"...kohdataan kaikki yksilöinä, vaikka ajatellaan tekemistä tiiminä."	Työntekijöiden yksilöllisyys
"...Jokainen tiimin jäsen osallistetaan yhteiseen tekemiseen ja päätöksentekoon."	Työntekijöiden osallistaminen
"...kaikki on mukana tekemisessä..."	
"...sinulla on tiimi, jossa etsitään parhaita ratkaisuja..."	Tiimin parhaiden ratkaisujen etsiminen
"...omien ajatusten ja ideoiden tuominen yhteiseen pöytään."	Ideoita yhteiseen pöytään
"...ainakin omassa tiimissä on keskusteltu tavasta tehdä töitä..."	Avointa keskustelua tiimissä
"...kaikki eivät tee samalla tavalla kuin itse."	Hyvä yhteisymmärrys
"...annettiin vastuuta, jotta päästiin eteenpäin suunnitelmissa..."	Toimintasuunnitelman seuranta
"...suunnitelmien mukaan edettiin..."	Strateginen tekeminen
"...suuri kasvu isoihin saappaisiin oli henkilöllä, mutta onnistuttiin..."	Hyviä tuloksia tekemisestä
"...Muutosmatka on koettu positiivisena..."	Strategiassa edistyminen
"...turvallisuus siitä, että voi sanoa, ei syyllistetä..."	Turvallisuuden luominen.
"Psykologista turvallisuutta."	
"Lisää avoimuutta."	Avoimuuden lisääminen
"...Koetaan arvostusta ja avointa ja jakavampaa koko yhteisössä."	
"Antaa löytää itse ratkaisun..."	Itseohjautuvuuteen kannustaminen
"...uskaltaa tehdä virheitä..."	

"...avointa keskustelua..."	Dialogiin kannustamista
"...Yhdensuuntaista viestintää..."	

TAULUKKO 1. Ryhmähaastatteluaineiston pelkistäminen.

Vaiheessa kaksi tehdään **ryhmittely**. Tällöin käydään tarkasti läpi alkupe-
räisaineiston ilmaukset ja etsitään samankaltaisia tai eroavia käsitteitä. Käsitteet
ryhmitellään eri alaluokiksi. Luokittelussa syntynyt tiivistynyt aineisto on pohja
tutkimuksen perusrakenteen muodostamiselle. Alaluokat ryhmitellään ylä-
luokiksi ja niistä muodostuu pääluokkia. Pääluokista muodostuu lopuksi yhdis-
tävä luokka, jolla on yhteys tutkimustehtävään. Tämä tutkimusaineisto käytiin
huolellisesti läpi ja ilmauksista tunnistettiin samankaltaiset ja eroavat käsitteet,
jotka yhdistettiin luokkiin. Luokista muodostettiin alaluokat, jotka nimettiin si-
sältöä kuvaavasti. Luokittelua jatkettiin tämän jälkeen muodostamalla yläluokat
ja yläluokat edelleen pääluokiksi. Taulukossa 2 kuvataan esimerkin kautta tä-
män tutkimuksen aineiston ryhmittely.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Erilaisuuden arvostaminen	Työntekijöiden erilaisuuden tuke- minen
Työntekijöiden yksilöllisyys	
Valta tehdä päätöksiä	Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon
Työntekijöiden osallistaminen	
Tiimin parhaiden ratkaisujen etsiminen	Tiimin yhteenkuuluvuuden lisää- minen
Ideoita yhteiseen pöytään	
Avointa keskustelua tiimissä	Avoimuutta tiimissä
Hyvä yhteisymmärrys	
Avoimuuden lisääminen	
Toimintasuunnitelman seuranta	Tavoitteiden tukeminen
Strateginen tekeminen	
Hyviä tuloksia tekemisestä	Strategiset tulokset
Strategiassa edistyminen	
Turvallisuuden luominen	Turvallisuuden ja rohkeuden li- sääminen
Itseohjautuvuuteen kannustaminen	
Dialogiin kannustaminen	Dialoginen vuorovaikuttaminen

TAULUKKO 2. Ryhmähaastatteluaineiston ryhmittely alaluokkiin.

Kolmannessa analyysivaiheessa tehdään **aineiston käsitteellistäminen eli
abstrahointi** (Tuomi et al. 2018, 81). Nyt käsitteellinen viitekehys otettiin mukaan
tämän tutkimuksen analyysin. Toisin sanoen teoreettiset käsitteet eli inklusiivi-
sen johtamisen ulottuvuudet Veli Korkmaz et al. (2022) mallista sovitettiin em-
piiriseen aineistoon.

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä käsitteelli- nen viitekehys
-----------	-----------	--

Työntekijöiden erilaisuuden tukeminen	Yksilöllisyys eli uniikkisuus	Inklusiivisen johtamisen ulottuvuudet Veli Korkmaz et al. (2022)
Työntekijöiden erilainen osaaminen		
Valta ja rohkeus tehdä päätöksiä	Arvostaminen	
Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon		
Tiimin yhteenkuuluvuuden lisääminen	Yhteenkuuluvuus	
Avoimuutta tiimissä		
Tavoitteiden tukeminen	Tavoitteellisuus	
Strategiset tulokset		
Turvallisuuden ja rohkeuden lisääminen	Psykologinen turvallisuus	(Inklusiivisen organisaation teoreettinen malli Shore et al. (2018))
Dialoginen vuorovaikuttaminen	Vuorovaikutus	(Dialoginen vuorovaikutus Nakamura et al. (2021); Jain (2018).)

TAULUKKO 3. Ryhmähaastatteluaineiston käsitteellistäminen yläluokkiin ja soveltaminen empiiriseen aineistoon.

Analyysimenetelmän käyttö perustuu olemattoman teorian sijaan käsitteelliseen viitekehykseen ja käsitteeseen inklusiivinen johtaminen. Johtamismallin ulottuvuutena oli Veli Korkmaz et al. (2022) mallin neljä ulottuvuutta, jotka analyysin loppuosassa tuotiin ohjaavaksi ajatukseksi. Nämä ulottuvuudet ovat:

1. työntekijän uniikkiuden vaaliminen
2. tiimin yhteenkuuluvuuden lisääminen
3. arvostuksen osoittaminen
4. organisaation tavoitteiden tukeminen

Veli Korkmaz et al. (2022) malli on kokonaisuudessaan esitelty teorialuvun osassa 2.1. Taulukossa 3 on havainnollistettu esimerkin avulla tämän tutkimuksen aineiston käsitteellistäminen ja sovitettu edelleen empiiriseen aineistoon. Lisäksi tutkimusaineistosta käsitteellistettiin psykologinen turvallisuus, joka ulottuvuutena esiintyy Shore et al. (2018) inklusiivisen organisaation teoreettisessa mallissa, joka on esitelty luvussa 2.7 ja Kuviossa 4. Toisena Veli Korkmaz et al. (2022) mallista ja Shore et al. (2018) malleista poikkeavana inklusiivisen johtamisen ulottuvuutena käsitteellistettiin dialoginen vuorovaikutus, joka on esitelty luvussa 2.5 (Nakamura et al. 2023; Jain 2018).

Aineistoanalyysin **tulosten visualisointi** esimerkiksi taulukkoon auttavat lukijaa saamaan aineistosta nopeammin ja helpommin kokonaiskäsityksen, kuten tässä tutkimuksessa edellä on havainnollistettu esimerkein kolmella

taulukolla. Taulukot myös lisäävät tutkimuksen validiteettia ja läpinäkyvyyttä. Kyse on käypyyden arvioinnista, kuten Ruusuvuori et al. (2010, 51) muistuttavat. Visualisointina taulukot ovat kompakti tapa esittää asioita ymmärrettävästi. Ennen niiden käyttöä on kuitenkin hyvä Ruusuvuori et al. (2010, 47) mukaan hyvä kysyä 1) mitä halutaan tähdentää, 2) taipuuko suunniteltu aineisto kunnioittavasti ja luottamuksellisella tavalla taulukkoon. Usein vastaukset näihin kysymyksiin ovat myönteiset, sillä visualisointi tavalla tai toisella edistää tutkimusasetelman ymmärrystä ja siinä olevia yksityiskohtia. (Ruusuvuori et al. 2010, 47).

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan myös puhua **tulosten läpinäkyvyydestä ja yleistettävyydestä**. Yleistettävyyys tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa "mahdollisen logiikkaa" eli enemmänkin jaetusta oletuksesta jonkin asian kohdalla. Myös sisäinen yleistettävyyys on yleinen termi laadullisessa tutkimuksessa. Sillä tarkoitetaan aineiston analyttisten löydösten koettelua tutkimuksen koko aineistoon.

Aineiston analyysivaiheista kolmas eli **keskustelu aineiston kanssa** on tärkeä vaihe. Itse tutkimusprosessissa ja -raportissa erotetaan analyttiset havainnot, niiden yhteenveto ja tuloksien johtopäätökset. Kolmen analyysivaiheen eli pelkistämisen, ryhmittelyn ja käsitteiden luomisen kautta teoriaohjaavassa sisällysanalyysissä käsitteitä yhdistelemällä löytyi vastaus tämän tutkimuksen tutkimustehtävään kuten Tuomi et al. 2018, 94 ohjeistaa. Tutkijan rooli on tehdä arviointoja ja tulkita aineistoa (Ruusuvuori et al. 2010, 55). Tulkinnessa ja päättelyssä edettiin prosessimaisesti empiirisestä aineistosta kohti tutkittavaa asiaa. Empiirinen aineisto liitetään käsitteisiin, josta tuloksena esitetään empiirisestä aineistosta muodostuva uusi malli (Tuomi et al. 2018, 94). Joka vaiheessa tutkija loi ymmärrystä ryhmäkeskustelussa olevien johdon edustajien kokemuksista inkluusiivisesta johtamisesta heidän näkökulmastaan eli eteni tutkijoiden Tuomi et al. (2018,94) vaiheistuksen mukaan. Tämän tutkimuksen tulokset on esitetty luvussa 4.

3.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu enemmän pohtimaan tutkimuksensa **luotettavuutta** kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tämä johtuu siitä, että laadullisessa tutkimuksessa analyysin, tulkintojen ja teoreettisen viitekehyksen välillä voi liikkua huomattavasti vapaammin. Tutkimuksen luotettavuus ja kattavuus rakentuvat myös toisin kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Erityisesti tieteellisesti ajateltuna näissä on eroavuuksia ja jotkut tieteentekijät voivat jopa kyseenalaistaa kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia. Kuula & Tiitinen (2010, 954) toteavat erityisesti laadullisen haastatteluaineiston olevan haasteellinen ja eettisesti arveluttava, koska haastateltavien hallitsematon avoimuus haastattelutilanteessa nojautuu osin menetelmällisiin uskomuksiin ja omiin kokemuksiin

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2002) ohjeistukset antavat raamit tiedonhankintamenetelmän **eettisesti** kestävään käyttöön. Samainen neuvottelukunta ohjeistaa myös tutkimusryhmästä, tutkimustulosten omistajista sekä

aineiston kirjauksista. Kuten Kuula et al. (2018, 927) toteavat, on tärkeää, että kysymykset ja niiden vastaukset kirjataan siten, että kaikki osapuolet hyväksyvät ne. Mikäli aineistossa on tunnistetietoja tiedonantajista tai muutoin salalla pidettäviä tietoja, tulee tutkijan määrittää, mitä aineistolle tapahtuu tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Aineiston jatkokäytölle on omat edellytyksensä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on tutkimuksen luotettavuuden pääasiallinen kriteeri. Tästä syystä laadulliset tutkimukset ovat henkilökohtaisempia ja tutkijan omaa pohdintaa eikä sitä muut lähtökohtaisesti arvioi. Näin ollen Eskola et al. (1998, 391-392) mukaan tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti eivät sinällään sovellu luotettavuusarviointiin. Siksi ihmistieteellisessä tutkimuksessa on ehdotettu uusia käsitteitä arvioitaessa luotettavuutta. Tällaisia ovat uskottavuus, varmuus ja vahvistettavuus, mutta loppujen lopuksi on kyse enemmänkin siitä, onko tutkimuksessa esitetyt väitteet, kuvaukset ja selitykset perusteltavissa ja totuudenmukaisia (Eskola et al. 1998, 395-396).

Henkilöhaastattelussa käsitellään Jyväskylän yliopiston ohjeistuksen mukaan henkilötietoja, joita tulee käsitellä tietosuojalainsäädännön mukaisesti. Henkilötietojen käsittelyä on myös tallentaminen ja säilyttäminen. Tiedoista vastaa tutkimuksen tekijä, joka on myös tiedon rekisterinpitäjä. Henkilötietoja ovat tiedot, joista henkilö voidaan tunnistaa. Tunnistaminen voi tapahtua joko tutkimusaineiston pohjalta tai yhdistämällä tietoja muun muassa internetistä. (www.jyu.fi, 2023.)

Tässä tutkimuksessa haastatellaan yhden organisaation ylintä johtoa, joka sinällään ei täytä vielä henkilötietojen käsittelyä koskevia säännösmääräyksiä, mutta yhdistämällä tutkimukseen sen tekijän eli tutkijan, taustaorganisaatiosta voi päätellä myös ylimmän johdon edustajat. Siksi haastateltaville henkilölle on toimitettu etukäteen tietosuojaan liittyvä tiedote ja tietosuojailmoitus, jossa kerrottiin tarkemmin tutkimuksesta ja vapaaehtoisuudesta haastatteluun sekä ilmoitettiin haastattelun nauhoituksesta verkkosovelluksella. Lisäksi heitä muistutettiin asiasta ennen fokusryhmähaastattelun alkua. Aineisto hävitetään asianmukaisesti pro gradu -tutkimuksen valmistuttua.

Toisin kun kvalitatiivisessa tutkimuksessa, laadullisessa tutkimuksessa tarkan datatiedon sijaan korostuu systemaattinen analyysi, joka koostuu valinnoista, rajauksista ja ohjaavista periaatteista, kuten Ruusuvuori et al. (2010, 51) todennut. Jotta analyysin ja tutkimuksen luotettavuus saavutetaan, lukijalle näytetään aineiston kokonaisuuden koostuminen sekä kuvataan päähavainnot. Tutkimuksen **validiteettia** arvioidaan kerätyn aineiston ja niistä tehtyjen tulkintojen synteestistä ja arvioiden käyppyyttä. Tutkijan valitsema aineisto ja luomat tutkimuskysymykset ja niiden korrelaatio on tärkeää. Pysyminen tutkijan ja fokusryhmähaastattelun moderaattorin roolissa, on minun kohdallani erityisen tarkkaa ja tärkeää, jotta tutkimuksen läpinäkyvyys ja luotettavuus säilyvät, sillä olen haastateltavien ylimmän johdon edustajien kollega ja osa organisaation johtoa.

Tutkimusaineiston analyysissä **yleistettävyys** on myös tärkeä osa laadullista tutkimusta. Sillä tarkoitetaan, että aineiston päätelmien ja analyttisten löydösten yleistettyä koetellaan koko tutkimusaineistoon. Aineiston tulkinassa analyysivaihe ei kuluta aineistoa loppuun, kuten Ruusuvuori et al. (2010,

55) toteavat. Kun tulokset liitetään teoreettiseen ja käytännön ongelmiin sekä lopuksi keskustelutetaan, saavutetaan yhtenäisyys, jolla saadaan tutkimukselle uskottavuutta.

Kuula et al. (2018, 931) mukaan haastatteluaineiston **anonymisoinnilla** on monta merkitystä. Anonymisointi tarkoittaa aineiston tunnistetietojen poistamista tai koodaamista siten, etteivät haastattelut henkilöt ole tunnistettavissa. Tätä voidaan tehdä, jotta aineistoa voitaisiin käyttää jatkossa muihin tutkimuksiin tai haastateltavien henkilöiden suojaamiseksi. Liikkuvan kuvan anonymisointi on huomattavasti monisyisempää. Se käsittää kasvokuvan blurraamisen eli epätarkaksi tekemisen kasvojen kohdalta tai äänen muuttamisen, jotta äänestä tai kasvokuvasta ei pysty henkilöä tunnistamaan.

Aukotonta ohjetta tutkimuksen eettisiin kysymyksiin ei Eskola et al. (2018, 91) mukaan ole, sillä tehtävä on lähes mahdoton. Yhdessä tutkielmassa on lukuisia isoja ja pieniä kysymyksiä, joten tutkijan on huolehdittava tarkasti tutkimuksen eettisyydestä. Olennaista on, että tutkija sen asiallisesti tunnistaa. Yksi tärkeimmistä asioista, joista tutkijan on hyvä muistaa, on haastatteluvan hankkiminen sekä tutkimuksesta tiedottaminen, Eskola et al. (2018, 95) muistuttaa.

Tutkijan ja tiedonantajan välillä ei saa olla riippuvuussuhteita, jotka voisivat olennaisesti vaikuttaa esimerkiksi haastattelun vapaaehtoisuuteen. Samoin ihmisarvoa tulisi kunnioittaa eikä aiheuttaa vahinkoa tai loukata tiedonantajaa. Tiedon käsittelyn tulee olla niin luottamuksellista ja anonyymia kuin on mahdollista. Mikäli aineiston salassa pitäminen on ollut tutkimuksessa edellytys, tietoja eli tutkimusaineistoa tulee käsitellä asian vaatimalla tavalla, kuten Eskola et al. (2018, 104) toteavat.

Tässä tutkimuksessa tiedonantajien anonymiteetista huolehdittiin monin eri tavoin. Haastatteluaineistoa käsitteli vain tutkija. Fokusryhmäkeskustelun tallenteesta tutkimusaineisto litteroitiin word-dokumentiksi. Litterointivaiheessa tiedonantajat anonymisoitiin. Näin muodoin tiedonantajien keskusteluvirrasta ei voida tunnistaa yksittäisen henkilön vastaus tai sanominen. Tutkimustulosten esittämisessä käytettiin pseudonyymejä eli tunnistettavat tiedot kuten nimi, ikä, tehtävä tai tausta ei kirjattu lainkaan tai koodattiin tunnistamattomaksi. Tutkimusaineistoa säilytettiin tutkimuksen ajan tutkijan omalla tietokoneella ja data-aineisto poistetaan tutkielman hyväksymisen jälkeen. Näin on myös tiedonantajille ilmoitettu.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Yleistä

Tässä luvussa esitellään empiirisen fokusryhmähaastattelussa muodostuneen aineiston tutkimustuloksia. Saatuja tuloksia eli ylimmän johdon kokemuksia inklusiivisesta johtamisesta vertaillaan Veli Korkmaz et al. (2022) malliin inklusiivisesta johtamisesta. Malli ja sen käsitteet toimivat tutkimuksessa käsitteellisenä viitekehysenä, koska inklusiivista johtamista ei ole vielä määritelty johtamisteoriaksi. Veli Korkmaz et al. (2022) mallin käsitteet eli ulottuvuudet ovat 1) työntekijän uniikkisuuden vaaliminen, 2) tiimin yhteenkuuluvuuden vahvistaminen, 3) arvostuksen osoittaminen ja 4) organisaation tavoitteiden tukeminen. Malli on esitelty tarkemmin luvun 2.1. Kuviossa 1. Luvussa avataan kunkin ulottuvuuden osalta käsittein, mistä ulottuvuus muodostuu. Inklusiivisesta johtamisesta on viime vuosina kirjoitettu lukuisia tutkimusartikkeleita, mutta valtaosa niistä kohdistuu inklusiivisen johtamisen vaikutuksiin ja vain harva johdon kokemuksiin johtamistyylistä, vaikka itse inklusiivisuus ja monimuotoisuus eli diversiteetti sinällään ovat jo muodostuneet lähes muoti-ilmiöksi. (Shore et al. 2018, 176; Kuknor et al. 2022, 772; Veli Korkmaz et al. 2022, 1; Nishii et al. 2022, 683; Shore et al. 2021, 724.) Veli Korkmaz et al. (2022) malli käsitteineen soveltui myös hyvin teoriaohjaavan sisällönanalyysin aineistoksi käsitteellistämisen eli abstrahointivaiheessa.

Kaikessa tutkimustoiminnassa on pyrittävä välttämään virheitä ja sen sijaan parantamaan tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa nousee helposti luotettavuuteen liittyen kysymykset **objektiivisuudesta** ja **totuudesta**. (Tuomi et al. 2018, 120). ”Tietoteoreettisessa eli epistemologisessa keskustelussa on neljä eri totuusteoriaa” Tuomi et al. (2018, 120) mukaan. Näitä ovat: korrespondenssi, koherenssi, pragmaattinen ja konsensusukseen perustuva. Tässä tutkimuksessa käytetty haastattelumalli eli Fokusryhmäkeskustelussa voi ajatella syntyvän **konsensususteorian** mukainen totuus, koska ryhmäkeskustelussa luodaan yhteisymmärryksessä totuus ylimmän johdon kokemuksena. Joka tapauksessa myös totuusteorioissa on syytä erottaa **luottamuksellisuus** ja

puolueettomuus. Puolueettomuuskeskustelussa tulee esille, ymmärtääkö tutkija tiedonantajilta kuulemansa heinä itsenään vai tutkijan oman kehyyksen kautta. Toisin sanoen vaikuttaako tässä tutkimuksessa tutkijan rooli ylimmän johdon organisaatiossa hänen puolueettomuuteensa. (Tuomi et al. 2018, 121.) Tämä seikka on toki myös huomionarvoinen, mutta tässä tutkimuksessa on juuri siitä syystä valittu fokusryhmäkeskustelu, jossa tutkijan rooli on koordinoiva ja keskustelu on litteroitu kokonaisuutena. Tämän tutkimuksen tulostulosten analyysiin on lisäksi poimittu fokusryhmähaastattelusta eli keskustelusta ylimmän johdon edustajien **suoria sitaatteja tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi**, ja tutkijana olen pysynyt ulkopuolisena.

Fokusryhmäkeskusteluun osallistuneiden ylimmän johdon edustajien **anonymiteetin suojelemiseksi** heidän työtehtäviinsä, kohdeorganisaatioon tai taustaorganisaation eri tiimeihin liittyvät viittaukset on muutettu yleisen tason ilmauksiksi tunnistettavuuden estämiseksi. Toisin sanoen esimerkiksi kohdeorganisaatio on muutettu muotoon organisaatio ja yksikön nimi muutettu muotoon tiimi. Tiedonantajien eli keskusteluun osallistuvien nimet on koodattu muotoon A1-A10, B1-B10 ja C1-C10. Numerointi on myös tehty satunnaisesti eikä vastaa keskustelun kulkua. Kolme pistettä (...) ennen tai jälkeen sitaatin tarkoittaa, että lause on alkanut ja jatkunut sitaatin jälkeen. Näissä tapauksissa vai osa lauseesta sanotusta on ollut olennaista tietoa tutkimustulosten kannalta. Kaikkea ryhmäkeskustelussa sanottua ei ole tuotu havainnollistamaan tutkimusaineistoa, vaan ainoastaan ne, jotka olivat merkitseviä tutkimuskysymyksen osalta.

Aloitin tämän tutkielman tutkimusaineiston teoriaohjaavan sisällönanalyysin aineiston pelkistämällä (ks. Taulukko 1 luvussa 3.2.1.). Sen jälkeen tein ryhmittelyn käsitteiden perusteella kategoriointeihin ja luokkiin sisältöineen (ks. Taulukko 2 luvussa 3.2.1.). Viimeisenä vaiheena analyysissä oli vuorossa aineiston käsitteellistäminen eli abstrahointi (ks. Taulukko 3 luvussa 3.2.1.) eli vertailu käsitteelliseen viitekehukseen Veli Korkmaz et al. (2022) inklusiivisen johtamisen teoreettisen mallin mukaan. Tässä vaiheessa aineistosta ilmaantui yläluokka **”psykologinen turvallisuus”**, jota ei ulottuvuutena esiinny Veli Korkmazin (2022) mallissa, mutta sen sijaan Shore et al. (2018) inklusiivisen organisaation teoreettisessa mallissa. Lisäksi aineistosta nousi **”dialoginen vuorovaikutus”**, joka ei ilmene Veli Korkmaz et al. (2022) eikä Shore et al. (2018) malleissa, mutta sen sijaan Jain (2018) että Nakamura et al. (2023) tieteellisissä artikkeleissa inklusiivisesta johtamisesta. Näin muodoin haastatteluaineistosta nousi esiin kuusi pääluokkaa, joita tarkastellaan tuloksina tutkimuksesta tässä luvussa 3. Nämä pääluokat kuvaavat ylimmän johdon kokemuksia inklusiivisesta johtamisesta. Lopuksi on vielä koottu tulosten yhteenveto.

Luvussa 4.1 kuvataan tuloksena sitä, miten fokusryhmähaastatteluun osallistuvat ylimmän johdon edustajat määrittelivät inklusiivisen johtamisen ja millaisin ulottuvuuksin. Tällä tavoin voitiin muodostaa käsitys siitä, millaisia ulottuvuuksia he yhdistävät inklusiiviseen johtamiseen ja johtajuuteen parhaimmillaan ja heikoimmillaan. Keskustelussa tuli myös esille johdon vertaistuki oman organisaation johtoryhmässä sekä muutostilanteessa uuden johtamistyylin ottaminen johtamisen fokukseksi. Organisaation henkilöstössä on pitkään

organisaatiossa työskennelleitä henkilöitä, joilla voi olla organisaation erilaisista johtamistyyleistä ennakkokäsityksiä. Nämä voivat vaikuttaa muutoskyvykkyyteen. (Katsaros 2021, 158-160).

Fokusryhmähaastattelusta saatu litteroitu data-aineisto on jaoteltu tulosanalyysissä teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmällä vertaillen tuloksia Veli Korkmaz et al. (2022) inklusiivisen johtamisen teoreettisen malliin. Nämä ulottuvuudet ohjaavat inklusiivista johtamista johtamistyylinä organisaatiossa, jossa ylimmän johdon edustajat työskentelevät ja toteuttavat inklusiivisen johtamisen käytänteitä ja prosesseja. Ylimmän johdon organisaatio on asiantuntijaorganisaatio, jossa on parikymmentä työntekijää. Johdon edustajat toimivat myös organisaatiossa tiimin esihenkilönä eli organisaatiossa ei ole keskijohtoa tai päällikkötasoa lainkaan. Tästä syystä johtajat vastaavat myös tiimin vetäjän eli esihenkilön roolissa kysymyksiin.

Lopuksi kuvataan, mitkä tutkijan etukäteen valmistelemat kysymykset jäivät vähäisemmälle keskustelulle tai kokonaan paitsioon. Kuten Pietilä (2020, 447) toteaa, haastattelutilanne on vuorovaikutustilanne, jossa voi käydä niin, että tutkijan kysymykset jäävät osin tai kokonaan käsittelemättä. Tällöin tutkijalle voi tulla haasteita tehdä vertailevaa analyysia. Näin myös tässä haastattelutilanteessa kävi eli ryhmän keskustelussa ei kaikkiin suunniteltuihin kysymyksiin saatu vastauksia.

4.2 Käsitys inklusiivisesta johtamisesta

Tässä osiossa kuvataan yhden organisaation ylimmän johdon määrittelemänä inklusiivinen johtaminen ja siihen kytkeytyvät ulottuvuudet. Ryhmäkeskustelussa aluksi jokaista pyydettiin määrittelemään oman kokemuksensa ja tietämyksensä perusteella, **mitä inklusiivinen johtaminen on**. Jokaisella oli jonkinlainen käsitys, mitä inklusiivinen johtaminen on, mutta käsityksissä oli jonkin verran eroavuuksia. Tämä oli toki ymmärrettävää, koska johtajat olivat olleet organisaation johdossa vasta 1-4 vuotta. Kyseisessä organisaatiossa toteutetaan tällä hetkellä johdon mukaan inklusiivisen johtamisen mallia. Johtamismallin käytännön toteutuksessa on kuitenkin tullut tiettyjä haasteita eteen, koska inklusiivista johtamista on heidän mukaansa toteutettu vasta muutama vuosi. Aikana ennen tätä on haastateltavien mukaan noudatettu aika perinteistä johtamista ja siihen malliin erityisesti pitkään kyseisessä organisaatiossa työskennelleet henkilöt ovat tottuneet, joten muutosmatka on johdon kuvailemana ollut aikamoinen harppaus koko organisaatiolle.

Inklusiivisen johtamisen tarkoituksena on ottaa **henkilöstö mukaan päätöksentekoon ja yhteiseen tekemiseen** mataloittamalla organisaation hierarkista rakennetta (Shore et al. 2018, 186-187). Yksi vastaajista totesi inklusiivisen johtamisen määritelmästä, että johtamismalli ”kääntää organisaation ylösalaisin” perinteisestä hierarkisesta organisaatorakenteesta, jollainen kaikkien vastaajien mukaan ylimmän johdon johtama organisaatio on aiemmin ollut. Nykyjohto on halunnut muuttaa johtamista ja muutosprosessi on organisaatiossa vastaajien mukaan tällä hetkellä käynnissä. Toinen vastaaja vertasi inklusiivista johtamista

valmentavaan johtamiseen. Tässä tutkimuksessa valmentava johtaminen johtamistyylinä ei ole ollut vertailukohteena luvussa 2.4., mutta vastaajan lisäys ”annetaan itse löytää ratkaisut” vastaa läheisesti Veli Korkmaz et al. (2022) inklusiivisen johtamisen mallin ulottuvuuksista ”**työntekijän uniikkiuden vaalimista**” ja ”**voimaantumista**”. Ulottuvuuksia havainnollistavat seuraavat katkelmat:

”...ymmärrän, että osallistavaa ja sitä kautta mataloittaa organisaatiota ja kääntää organisaation ylösalaisin. Jokainen tiimin jäsen osallistetaan yhteiseen tekemiseen ja päätöksentekoon.” (C1)

”... paljon samaa kuin valmentavassa johtamisessa. Annetaan itse löytää ratkaisut.” (A1)

Tiimin vetäjän roolista, huomioiden, että johtajat ovat myös tiimin vetäjiä, käytiin myös keskustelua ja siihen yksi johdon kommenttikin liittyi. Myös toinen johdon edustaja pohti, että usein jonkin asian syväosaajat ovat muita kuin esihenkilöitä, ja toisaalta, että yhteisessä tekemisessä omat mielipiteet ja oma persoona ovat keskeisiä. Veli Korkmaz et al. (2022) mallissa määritelmä ”**vahvistaa yhteenkuuluvuutta tiimissä**” pitää sisällään ”**yhteistyön rakentamisen**”. Yhteistyötä rakennetaan yhteisessä tekemisessä, jolloin myös uskalletaan tuoda omia mielipiteitä ja omaa persoona esille. Seuraava katkelma havainnollistaa haastateltavien johtajien kokemaakin inklusiivisen johtamisen **tiimiyhteenkuuluvuutta**.

”...Omat mielipiteet, oma persoona yhteisessä tekemisessä on inklusiivista johtamista.”(B1)

Inklusiivisessa johtamisessa henkilöiden erilaisuus ja sen arvostaminen ja kunnioittaminen on myös osaamisen osalta organisaatioiden rikkaus, jota tulee vaalia, tukea ja rohkaista. Veli Korkmaz et al. (2022) mallissa arvostuksen osoittaminen sekä reagointi saavutuksiin ja ponnistuksiin, kiittäminen ja kannustaminen sekä toisaalta myös **työntekijän uniikkiuden eli yksilöllisyyden vaaliminen** ovat mallin keskeisiä ulottuvuuksia. **Psykologisen turvallisuuden** ulottuvuutta Veli Korkmaz et al. (2022) mallissa ei ole erikseen mainittu, mutta se esiintyy kuten aiemmin luvussa 3.2.1. on todettu Shore et al. (2018) inklusiivisen organisaation teoreettisessa mallissa, joka ei kuitenkaan ole tämän tutkielman käsitteellinen viitekehys, joten se ulottuvuus pitäisi mallinnukseen lisätä. Haastattelusitaatit osoittavat sekä Veli Korkmaz et al. (2022) että Shore et al. (2018) ulottuvuuksien merkityksen ylimmän johdon määritelmässä.

”... turvallisuutta siitä, että voi sanoa ilman että syyllistetään.... psykologista turvallisuutta...” (B1)

”Arvostuksesta se lähtee. Erilaisuuden ja erilaisten mielipiteiden arvostamista.” (C2)

Inklusiiviseen johtamiseen liittyen ylimmän johdon edustajat yhdistivät kollektiivisesti myös virheiden sietämisen. Kyse on Veli Korkmaz et al. (2022) määritelmän mukaan käsitteestä ”**työntekijöiden voimaannuttaminen**” eli kannustamisesta tuomaan itseään ja ajatuksiaan esille eri tilanteissa ja päätöksenteossa, mutta myös käsitteestä ”**edistää työntekijöiden oppimista ja**

kehittymistä". Päätöksentekoon liittyy aina riski tehdä myös virheitä. Päätöksentekoon liittyy myös vastuuta ja oppimista. Veli Korkmaz et al. (2022) mallin ylätasoinen ulottuvuus vaalia **"työntekijöiden uniikkiutta"** kattaa myös sisällönanalyysin kategoriat **"yksilöllisyys"** ja **"arvostaminen"**. Seuraavat katkelmat osoittavat näiden ulottuvuuksien merkityksiä ylimmän johdon kokemana.

"... liittyy arvostamiseen. Se, että siedetään virheitä kollektiivisesti. Annetaan vastuuta ja inklusiota. Ei voi aina olettaa, että kaikki päätökset ovat hyviä. Parempi niin, kun että päätöksiä ei tehdä lainkaan." (C3)

"... annetaan asiantuntijoille enemmän valtaa tehdä omiakin päätöksiä..." (B2)

"... Sparrataan toisiaan. Jos ollaan yhtä mieltä, voidaan mennä leveämmin hartioin." (C4)

Johdon edustajat totesivat inklusiivisen johtamisen olevan jokapäiväistä ketterää toimintaa osana organisaation tavoitteiden saavuttamista aivan kuten Veli Korkmaz et al. (2022) mallin ulottuvuudessa **"tukea organisaation tavoitteita"**. Asiantuntijaorganisaatiossa annetaan herkemmin enemmän valtaa tehdä omiakin päätöksiä. Ketteryys näkyy siinä, että mahdollisten väärin päätösten suuntaa voidaan nopeasti vaihtaa. Kollegiaalinen tuki ja apu on korvaamatonta. Kuten yksi haastateltava totesi, muiden apu antaa päätöksentekoon leveämmät hartiat. Päätöksenteko yksin ei välttämättä aina tuota parasta mahdollista päätöstä siihen verrattuna, että ennen päätöksentekoa keskustellaan aiheesta ja mietitään yhdessä asiaa useasta tulokulmasta. Yhdessä tekemisestä tiimissä syntyy myös voimaantumisen tunnetta, koetaan yhteisöllisyyttä, joka tukee organisaation ilmapiirin kehittämisessä. Veli Korkmaz et al. (2022) mallin ulottuvuuksista **"päätöksenteon jakaminen"**, **"tukea työntekijää yksilönä"** ja **"edistää diversiteettiä"** eli kolmen eri ulottuvuuden käsitteet havainnollistuvat seuraavissa katkelmissa.

"Eri-laisuuden (difference) voi kääntää arvoksi. Inklusiivisessa johtamisessa haetaan parasta mahdollista päätöstä. Jokainen meistä ajattelee eri tulokulmista, mutta kukaan ei osaisi ajatella kaikista tulokulmista." (A3)

"...kohdataan kaikki yksilönä, vaikka ajatellaan tekemistä tiiminä." (C5)

Ryhmän mukaan inklusiivinen johtaminen poikkeaa perinteisestä johtamisesta. Johtamisen malli sopii heistä hyvin asiantuntijaorganisaatioon, sillä malli vaatii myös henkilöstöltä valmiuksia. Ei ole itsestään selvää, että kaikki viihtyvät inklusiivisesti johdetussa organisaatiossa. Siksi on tärkeää tuoda esille eri tilanteissa sitä, mitä inklusiivinen johtaminen organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla tarkoittaa, kuten yksi keskustelijoista totesi. Veli Korkmaz et al. (2022) mallissa ulottuvuus **"työntekijöiden oppiminen ja kehittyminen"** korostaa **työntekijöiden osaamisen kehittämistä**. Ryhmäkeskustelun katkelma havainnollistaa tämän ulottuvuuden merkitystä osallistujien määritelmässä:

"... vaatii myös ihmisiltä, että ovat valmiita heittäytymään... Vaatimuksia tulee myös henkilölle itselleen..." (B3)

Kaikkien saaminen mukaan uuteen johtamisen malliin on usein haasteellista. Veli Korkmaz et al. (2022) mallin yksi ulottuvuus on ”**vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta**”. Sitä voidaan tehdä monin eri tavoin, kuten yhteistyön rakentamisella, tasa-arvoa edistämällä ja jakamalla päätöksentekoa. Toinen ulottuvuus Veli Korkmaz et al. (2022) mallissa on ”**tukea työntekijöitä yksilöinä**”. Organisaatiossa työskentelevät osin hyvinkin erilaiset henkilöt kokevat asioita myös eri tavoin. Introvertit ja ekstrovertit työntekijät toimivat eri tavoin. Inklusivisessa organisaatiossa **jokainen henkilö kohdetaan yksilönä, tuetaan ja hyväksytään hänen erilaisuuttaan osana tiimiä ja organisaatiota** aivan kuten Veli Korkmaz et al. (2022) mallin eri ulottuvuuksissa toteutuu. Diversiteetti tarkoittaa haastateltavien organisaatiossa laajasti sitä, että erilaisuus on rikkaus, mutta kenenkään erilaisuutta ei nosteta muiden ylitse vaan kaikki ovat tasa-arvoisia ja heitä kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, kuten ryhmäkeskusteluun osallistuvat ylimmän johdon edustajat ovat todenneet. He ovat myös havainneet omasta kokemuksestaan, kuinka vaikeaa on välillä olla tasapuolinen kaikkia kohtaan ja antamaan vastuuta. Seuraavat katkelmat havainnollistavat johdon korostamaa **uniikkiutta, diversiteettiä ja tasa-arvoa**.

”... pitää varmaan tuoda esimerkkien kautta, kehityskeskustelussa ja omassa tiimissä esille, että kaikki halutaan mukaan...” (B4)

”Diversiteetti koskettaa kyllä tässä mallissa. Haasteena on olla tasapuolinen kaikkia kohtaan ja antamaan vastuuta.” (A4)

Vastaajien mukaan pienessä asiantuntijaorganisaatiossa pitää olla **diversiteettiä** ja sitä on tuettava aivan kuten Veli Korkmaz et al. (2022) mallissa on määriteltä, mutta **erilaisuuden ymmärtäminen** on välillä myös johdolle haasteellista. Pitää ymmärtää ero oman ja henkilön ajattelun sekä arvojen välillä. Välillä käytännön tilanteissa väistämättä sortuu toimimaan toisin, kuten seuraavista johdon sitaateista heidän kokemanaan voi havainnoida:

”... isossa asiantuntijaorganisaatiossa ei välttämättä saada kaikkia mukaan, mutta ison organisaation suorittavassa työssä se ei ole välttämätöntä...pienessä organisaatiossa diversiteetti on iso tekijä.” (C6)

”On itse oppinut, että kaikki eivät tee samalla tavalla kuin itse. Yhteisymmärrykseen on päästy tavasta tehdä töitä...” (B5)

Ylimmän johdon kokemukset kuvaavat hyvin sitä, miten erilaisten henkilöiden osalta on osattava **toimia yksilöllisesti**. Johtajat ovat nähneet myös hyviä tuloksia henkilöstön parissa inklusiivisen johtamisen mallin toteutuksesta. Aikaisemmin henkilöillä ei ole ollut mahdollisuuksia tehdä itsenäisesti päätöksiä eikä henkilöstöä ole **osallistettu**. Jotkut henkilöt ovat jopa kysyneet: saako päätöksiä tehdä itse? **Dialogimaisen vuorovaikutuksen** merkityksen olivat myös johdon edustajat havainneet. Keskustelu tiimeissä on ollut avoimempaa, joka on myös helpottanut vastuun ottamista ja jakamista. Veli Korkmaz et al. (2022) mallissa ei ole vuorovaikutusta erillisenä ulottuvuutena.

Vuorovaikutuksella on tärkeä merkitys inklusiivisessa johtamisessa. Tämä tuli esille Bao et al. (2021), Nakamura et al. (2023) sekä Jain (2018) tutkimuksissa inklusiivisesta johtamisesta. **Johdon vuorovaikutustaidot** korostuvat inklusiivisen johtamisen tutkimuksissa, ja erityisesti vuorovaikutus **dialogina** eli kahden tai useamman henkilön välisenä. Johdon vuorovaikutuksen sisältäessä vastuullisuutta, rohkeutta, voimaannuttamista ja inhimillisyyttä sekä ripaus **empaattisuutta**, organisaation inklusio on mahdollista saavuttaa. Valitettavasti vuorovaikutuksen ulottuvuus ja erityisesti empatia vuorovaikutuksen kontekstissa ei tullut esille Veli Korkmaz et al. (2022) tai Shore et al. (2018) malleissa.

Viestinnän merkityksen ja johdon taidot viestiä eri tilanteissa olivat johdon mielestä tärkeää. Viestinnässä ja vuoropuhelussa onnistuminen mahdollistaa **luottamuksen** ilmapiirin syntymisen. Heidän mukaansa organisaation sisäisessä viestinnässä on vielä kehitettävää. Johdon suulla tapahtuva kommunikointi on usein kovin yksipuolista, vaikka toimia on tehty sen eteen, että sisäinen viestintä dialogissa paranisi. Heidän mukaansa sisäisestä viestinnästä pitää keskustella yhdessä, sopivassa tilaisuudessa ja ajankohdassa. Nämä katkelmat todentavat myös havainnollisesti vuorovaikutuksen ja viestinnän puutteita ylimmän johdon määrittelemänä.

”Se, että saadaan jonkin tiimin jäsenet kuoriutumaan aivan uudelleen tehtäväkokonaisuuteen, on haasteellista ja mielenkiinnossa seuraan organisaatiomme yhtä tiimiä, jossa tämä muutos on käynnistynyt.” (A7)

”Tiedon jakaminen ja dialogimainen viestintä on meillä edelleen haasteena. Tästä pitää varmaan keskustella sopivassa tilanteessa ja tilaisuudessa, jotta saataisiin interaktiivisempaa dialogia aikaiseksi.” (A8)

Sen sijaan Veli Korkmaz et al. (2022) mallissa ”**organisaation tavoitteiden tukeminen**” ulottuvuutena käsittää myös **organisaation inklusiopäämäärien edistämisen**. Katkelma todentaa organisaation inklusion synnyttämisen määritelmää johdon kokemana.

”... olen ajatellut, että henkilöitä pitää mahdollisuuksien mukaan tukea ja pitää tiimissä ilmapiiriä yllä, jotta kaikki voivat tuoda avoimesti eri asioita esille....” (C7)

Inklusiivisessa johtamisessa on olennaista huomioida, kunnioittaa ja arvostaa hyvinkin erilaiset ihmiset organisaatiossa ja tiimeissä, hyväksyä erilaisuus sekä tukea uniikkia yksilöllisyyttä. Fokusryhmähaastattelussa ylimmän johdon edustajat näkivät osallistamisen olevan keskeistä tiimin työskentelyssä. Veli Korkmaz et al. (2022) mallissa ei erikseen missään ulottuvuudessa ole käsitettä ”**osallistaminen**”, joten myös sen käsitteen arvioiminen tulee tutkijana arvioitavaksi sisällyttää inklusiivisen johtamisen malliin. Osallistamisessa kaikki otetaan huomioon ja mukaan, annetaan valtaa ja vastuutta sekä heihin luotetaan. Kyse ei ole vain valmentamisesta vaan aidosta inklusiosta. Lisäksi se tarkoittaa ylimmän johdon kokemana organisaatiossa diversiteettiä kaikille, joka ylimmän johdon todentamana Veli Korkmaz et al. (2022) mallissa havainnollistuu seuraavassa katkelmassa.

“... omassa tiimissä on avoin keskustelukulttuuri, jossa myös annetaan toisillemme palautetta...” (B6)

Johdon edustajat kokivat, että joitakin työntekijöitä on ollut **vaikea saada mukaan muutosmatkalle**, joka organisaatiossa on ollut käynnissä. Johto samaistui videolla esitettyyn tilanteeseen, jossa esitetään **osallistamisen** haasteita sekä tilannetta, jossa esihenkilöllä on myös ennakoasenteita henkilöstöstä. Videolla esihenkilö on tiimensä kanssa kokouksessa sekä tiedustelee kultakin tiimiläiseltä vuoron perään, ottavatko he vastuulleen valmistelutehtävän. Jokaisella tiimiläisellä on jokin peruste, miksi he eivät ota tehtävää vastaan. Sen sijaan, että esihenkilö olisi osallistanut henkilöt mukaan miettimään jo etukäteen itse tehtävää, hän olisi voinut saada tiimiläiset tuntemaan osallisuuden ja heidän asiantuntemuksensa arvostuksen tunteen sekä innostumaan tehtävästä, kenties jopa tekemään se yhdessä. Sen sijaan esihenkilö toteaa tekevänsä tehtävän itse, ehkä jopa hiukan marttyyrimaisesti.

Video huvitti haastateltavia, mutta herätti myös johdon edustajat miettimään omia kokemuksiaan vastaavanlaisesta tilanteesta työuransa aikana. Haastateltava ylimmän johdon ryhmä on kuitenkin kokenut oman organisaationsa tiimiläisten olevan osallisia ja ottavansa mielellään vastuuta ja tekevänsä rohkeasti päätöksiä. Veli Korkmaz et al. (2022) mallin ulottuvuus **”yhteenkuuluvuuden vahvistaminen tiimissä”** todentaa näitä ylimmän johdon kokemuksia inklusiivisesta johtamisesta ja seuraavat katkelmat haastattelusta havainnollistavat heidän määritelmiään.

“...Tiimipalavereissa sovitaan yhteisestä tekemisestä...” (B7)

“...On nähty monissa henkilöissä positiivinen tekeminen...” (B8)

Haastateltavat kertoivat organisaatiossaan toteutetusta **syväjohtamisen valmennuksesta osana organisaation vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallia**, joka perustuu inklusiiviseen eli osallistavaan johtamiseen. Osa työntekijöistä ei pitänyt valmennusta ajankohdaltaan ja sisällöltään hyvänä. Valmennuksessa kehitetään omia vuorovaikutustaitoja ja arvotetaan omia taitoja 360-arvioinnissa. Valmennus on osa organisaation muutosmatkaa, jonka valtaosa henkilöstöstä on kuitenkin kokenut myönteisenä ja voimaannuttavana. **Työntekijöiden oppimista ja kehittymistä** tarkastellaan myös Veli Korkmaz et al. (2022) mallissa yhtenä ulottuvuutena. Ylimmän johdon kertoma tilannekuva organisaationsa oppimis- ja kehittymismatkasta vastaa hyvin mallia ja seuraavat katkelmat myös todentavat havainnollisesti ylimmän johdon kokemuksia sekä määritelmiä.

“Osa henkilöstöstä kyseenalaisti vuorovaikutukseen perustuvan valmennuksen sekä 360-arviot ajankohdaltaan ja sisällöltään... Kaikki eivät aina itse ymmärrä olla jakamatta omaa ahdistustaan kaikille, kun sen voisi siinä tilanteessa pitää sisällään.” (A6)

“... on mukava saada palautetta, kun voi puhua avoimesti. Muutosmatka on koettu positiivisena.” (B9)

“... jos ajattelee viime vuotta ja kaikkia muutoksia, niin hyvin on onnistuttu. Kun aloitettiin, tuli kyseenalaistuksia, mutta siitä huolimatta onnistuttiin.” (C9)

Henkilöstön **osallistaminen** mietityttää ryhmän jäseniä edelleen. He pohtivat keinoja saada henkilöstöä vielä enemmän osallistumaan ja tulemaan mukaan. Helposti käy niin, että ne, jotka muutenkin ovat aktiivisia ja rohkeita ovat mukana. Ollaan inklusiivisen johtamisen ytimessä eli **johdon rooli on huomioida ja tukea kaikkia työntekijöitä**, myös niitä introverttejä ja hiljaisempia sekä kenties jopa syrjäänvetäytyviä. **Johdon läsnäolo ja aktiivinen roolimalli** on tärkeä osa inklusiivista johtamista. Haastateltavat ovat hyvin havainneet sen tarpeellisuuden ja pyrkivät omassa toiminnassaan huomioimaan nämä seikat. Haasteena koettiin jonkin verran ymmärrys siitä, mikä työntekijöitä kiinnostaa. Kaikkia työntekijöitä ei kiinnosta samat asiat eivätkä kaikki työskentele samoissa toiminoissa ja tehtävissä. Veli Korkmaz et al. (2022) mallissa ei näy johdon roolia roolimallina yhtenä ulottuvuutena. Sen sijaan **”tukea työntekijöitä yksilöinä”** kattaa osan johdon roolista edellä mainitussa kontekstissa. Seuraavat sitaatit todentavat työntekijöiden tukemisen merkityksen ylimmän johdon kokemuksena.

”Pitää aina välillä miettiä, mistä toinen on kiinnostunut. Jos sitä kautta saisi tulpan pois. Tavoitteena on, että kaikki tulisivat mukaan keskusteluihin ja tekemiseen.” (A9)

”On jonkin aikaa harjoiteltu tätä. Jokainen pääsee vuorollaan ääneen. Uusi normaali on, että minulta kysytään. Kuuntelun taito on tärkeää.” (B10)

”Läsnäolo on tärkeä asia. Aihepiirit eivät välttämättä aina kiinnosta. ...Varmasti on tapahtunut kehitystä.” (A10)

Ylimmän johdon mukaan kaikki työntekijät eivät sitoudu tähän johtamisen malliin. Vahvistaakseen työntekijöiden sitoutumista yksi haastateltavista ehdotti, että organisaation inklusiivisen johtamisen keskeiset ”prinsiipit ” tulisi laittaa huoneentauluksi ja hissipuheeksi. Se on varmasti hyvä ja helposti toteutettava idea, sillä mikään muutosmatka ja johtamisen malli ei saa maistua paperilta. On myös hyväksyttävä, etteivät kaikki työntekijät sitoudu yhden vastaajan mukaan tällaiseen johtamisen malliin. Kaikkia ei voi osallistaa, vaikka kuinka haluttaisiin. Veli Korkmaz et al. (2022) mallin ulottuvuuksista **”olla avoin organisatorisille muutoksille”** todentaa hyvin ylimmän johdon kokemuksen ja seuraavat sitaatit havainnollistavat näitä kokemuksia käytännössä.

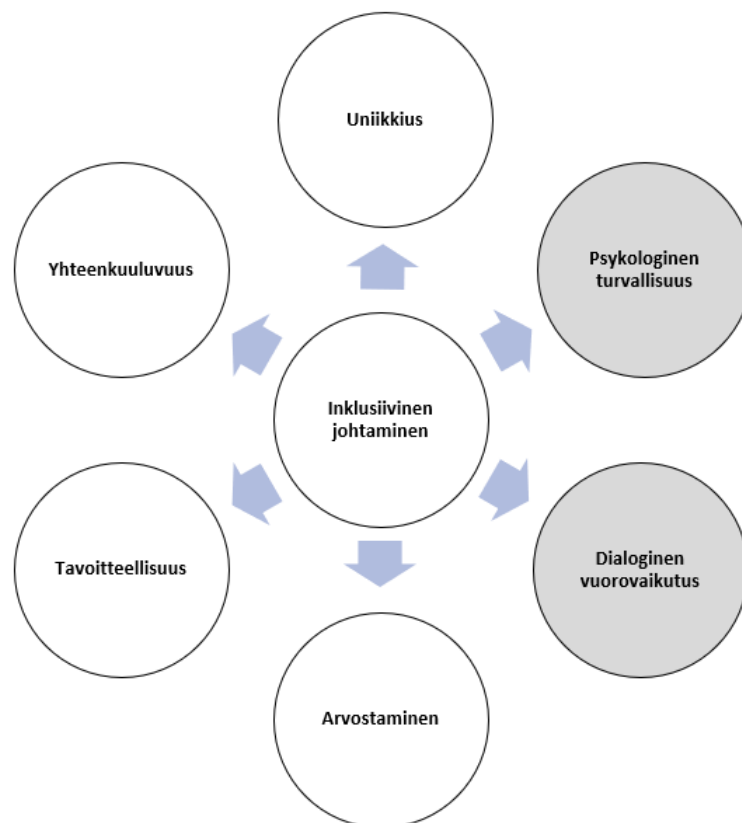
”Tiimin jäsenten osallistaminen on ollut minun toimintatapanani aika pitkään... Pitää vaan tehdä raja erilaisuuden sietämiseen. Pitää myös olla kykeneväinen tekemään joskus ikäviä päätöksiä.” (C11)

”Otetaan huoneentaulu seuraavassa henkilöstön suunnittelupäivässä esille ja tehdään se yhdessä.” (A10)

”Eihän kaikki tällaiseen sitoudu. Omat päätökset ratkaisevat. Jos kaikkia ei voi osallistaa, voi myös valita toisin.” (B11)

4.3 Yhteenveto tuloksista

Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto vastasi monin osin Veli Korkmaz et al. (2022) määritelmää inklusiivisesta johtamisesta. Vaikka muutamia eroavuuksia inklusiivisen johtamisen mallin ulottuvuuksien ja tutkimusaineiston välillä oli, enemmiltä osin oli samankaltaisuuksia. Eroavuuksia ja puutteita ylimmän johdon kokemana ja kuvailemana olivat: psykologinen turvallisuus ja dialoginen vuorovaikutus. Seuraavassa kuviossa 10 on koottu yhteenvetona ylimmän johdon käsitykset inklusiivisesta johtamisesta, mitä se heille tarkoittaa. Kuvioon on koottu kuusi eri ulottuvuutta, joista neljä perustuu Veli Korkmaz et al. (2022) malliin ja kaksi, jotka tulivat lisäyksenä esille ylimmän johdon kuvausten perusteella erillisinä ulottuvuuksina.



Kuvio 10. Ylimmän johdon käsitys inklusiivisesta johtamisesta.

Arvostaminen vastaa Veli Korkmaz et al. (2022) mallissa arvostuksen osoittamista. **Tavoitteellisuus** kuviossa vastaa organisaation tavoitteiden tukemista. **Yhteenkuuluvuus** Veli Korkmaz et al. (2022) mallissa on vahvistaa työntekijöiden yhteenkuuluvuutta tiimissä. **Uniikkius eli yksilöllisyys** vastaa työntekijän uniikkiuden vaalimista Veli Korkmaz et al. (2022) konsepttoimassa mallissa. Harmaalla värillä merkityt **dialoginen vuorovaikutus** ja **psykologinen turvallisuus** eivät olleet Veli Korkmaz et al. (2022) inklusiivisen johtamisen

mallin ulottuvuuksia. Psykologinen turvallisuus nousi Shore et al. (2018) inklusiivisen organisaation mallissa yhtenä tärkeänä ulottuvuutena, mutta tässä tutkimuksessa analyysiprosessissa vertailua tehtiin nimenomaan Veli Korkmaz et al. (2022) malliin. Dialoginen vuorovaikutus ei noussut kummassakaan mallissa ulottuvuutena tai käsitteenä esille. Kuten monet tutkijat kuten Bao et al. (2021), ja Jain (2018) muutamia mainitakseni ovat todenneet vuorovaikutuksen laadulla ja tasolla on merkitystä inklusiivisessa johtamisessa sekä johtamisen taidoilla ja empatialla. Miksi vuorovaikutus ja psykologinen turvallisuus ei ole noussut Korkman et al. (2022) mallissa erillisinä ulottuvuuksina on outoa. Malli on kuitenkin 2020-luvun tuotos eikä näiden ulottuvuuksien merkitystä tämän päivän organisaatioissa voida väheksyä, varsinkin kun yhteneväisyyksiä niihin löytyy tutkielman muussa aineistossa, luvussa 2.

Näiden kahden tekijän eli psykologisen turvallisuuden ja dialogisen vuorovaikutuksen osalta ylimmän johdon kuvailemat kokemukset eivät siis täysin tukenet Veli Korkmaz et al. (2022) määritelmää inklusiivisesta johtamisesta. Sen sijaan ne toivat määritelmään uudenlaista näkemystä inklusiivisesta johtamisesta. Muutoin kaikki muut Veli Korkmaz et al. (2022) määritelmät tulivat haastatteluaineiston mukaan katetuksi. Tämän tutkimuksen tuloksia inklusiivisesta johtamisesta on koottu tiivistetysti taulukkoon 4. Taulukossa on tuotu Veli Korkmaz et al. (2022) inklusiivisen johtamisen neljä eri ulottuvuutta sekä Shore et al. (2018) inklusiivisen organisaation mallista psykologisen turvallisuuden sekä Bao et al. (2021), Nakamura et al. (2023) ja Jain (2018) dialogisen vuorovaikutuksen käsitteet sekä niiden esiintyminen ylimmän johdon ryhmäkeskustelussa seuraavin merkinnöin: (+) tuli esille (-) ei tullut esille. Mikäli ulottuvuudet ja niiden tarkemmat kuvaukset eivät tulleet esille ryhmäkeskustelussa, ei niiden olennaisuutta voida tällä tutkimuksella todentaa.

Veli Korkmaz et al. (2018) inklusiivisen johtamisen mallin ulottuvuudet	Tarkemmat kuvaukset	Esille tuleminen ylimmän johdon ryhmäkeskustelussa +/-
Työntekijän uniikkiuden vaaliminen	Tukea työntekijän yksilöllisyyttä	+
	Edistää diversiteettiä	+
	Työntekijän voimaannuttaminen	+
	Edistää työntekijän oppimista ja kehittymistä	+
Tiimin yhteenkuuluvuuden lisääminen	Edistää tasa-arvoa	+
	Rakentaa yhteistyötä	+
	Jakaa päätöksentekoa	+
Arvostuksen osoittaminen	Tunnistaa ponnistuksia ja edistymistä	+

Organisaation tavoitteiden tukeminen	Olla avoin organisatorisille muutoksille	+
	Edistää organisaation inklusiopäämääriä	-
Psykologinen turvallisuus	Rohkeutta tuoda itseään ja ajatuksiaan esille	+
	Luottamuksen rakentaminen	+
Dialoginen vuorovaikutus	Empaattisuuden lisääminen vuorovaikutukseen	-
	Vuorovaikutusta eri kanavissa	+

TAULUKKO 4. Yhteenveto tutkimustulosten inklusiivisen johtamisen ulottuvuuksista.

Mielenkiintoinen näkökulma inklusiiviseen johtamiseen oli myös **johdon vertaistuen tarpeellisuus oman organisaation sisällä** ja kuinka tärkeänä se nähtiin ylimmän johdon mielestä fokusryhmähaastattelussa. Erityisesti tämä korostui muutostilanteessa sekä hankalissa henkilöstökysymyksissä. Asia ei kuitenkaan ole inklusiivisen johtamisen ulottuvuuksia tämän tutkimuksen kontekstissa, joten se jää tutkimukseen vain mainintana. Lisäksi johdon keskusteluissa pohdittiin inklusiivisen johtamisen sopivuutta erilaisiin organisaatorakenteisiin ja johtamistyylin tulevaisuudennäkymiä, mutta sekin jää tutkimukseen vain mainintana tämän tutkimuksen kontekstiin kuulumattomattomana.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

5.1 Johtopäätökset

Tässä laadullisessa tutkimuksessa tarkasteltiin ylimmän johdon kokemuksia inklusiivista johtamista. Tutkimuksessa haettiin vastausta tutkimuskysymykseen ”**Miten ylimmässä johdossa toimivat johtajat kokevat inklusiivisen johtamisen**”. Inklusiivista johtamista ei ole kovin paljon vielä tutkittu, vaikka 2010-luvusta lähtien tutkimukset ovat lisääntyneet. Tutkimuksissa on keskitytty enemmän inklusiivisen johtamisen vaikutuksiin sen sijaan, että olisi kuvattu johdon näkökulmasta inklusiivista johtamista. Tässä tutkimuksen johdannossa selvitettiin perusteita tutkimuksen tarpeelle.

Teoreettinen käsitteellinen viitekehys oli inklusiivinen johtaminen. Teoriaosuudessa luvussa 2 tarkasteltiin inklusiivista johtamista monipuolisesti eri näkökulmista pohjautuen tieteellisiin artikkeleihin, joita on julkaistu 2010-luvulta lähtien yhä enemmän. Eniten tieteellisiä artikkeleita on ilmestynyt vasta viime vuosina, joka on osoitus siitä, että johtamistyylinä inklusiivinen johtaminen on nähtävä enemmän seurauksena organisaatioiden moninaistumisesta, monikulttuuristumisesta sekä globaalista muutoksesta työpaikolla. Monilla työpaikoilla sukupolvimuutos on myös käynnissä ja milleniaalit eli 1981 – 1996 välisenä aikana syntyneet muodostavat keskeisen työvoiman työpaikoilla.

Tutkimuksen aihe on keskusteluun osallistuvien ylimmän johdon edustajien mukaan hyvä ja ajankohtainen. Keskustelussa esille tulleet näkökulmat todentavat, että inklusiivisella johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön osallistumiseen ja hyvinvointiin sekä saavuttaa organisaatiolle menestystä, hyvä työilmapiiri ja työyhteisö sekä rakentaa luottamusta ja arvostusta koko organisaation keskuudessa. Yhtä kaikki myös yksilölle ja tiimille

tulee inklusiivisuudesta menestystä. Menestystä saavutetaan nimenomaan sitä kautta, että jokainen on arvostettu ja kunnioitettu tekijä organisaatiossa, jonka uniikkiutta ja erilaisuutta huomioidaan sekä dialogiin ja päätöksentekoon rohkaistaan. Työntekijän äänen kuuleminen herkällä korvalla antaa tärkeitä signaaleja kehitettäessä organisaatiota edelleen maailman parhaaksi työpaikaksi, johon sitoudutaan, ja jonka eteen halutaan antaa kaikki innovatiivisuus, luovuus ja paras osaaminen.

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin fokusryhmähaastatteluna, jossa käytettiin virikehaastattelun elementtejä eli videoita stimuloimaan haastattelua tai enemmin keskustelua virittämään. Ryhmäkeskustelussa oli kolme teemaa: 1) Inklusiivinen johtaminen, 2) inklusiivinen johtajuus ja 3) johtamismallin tulevaisuudennäkymät. Näiden teemojen avulla pyrittiin luomaan mahdollisimman kattava käsitys siitä, millaisia kokemuksia ylimpään johtoon kuuluvilla johtajilla on inklusiivisesta johtamisesta. Keskustelun osallistajat olivat kaikki kokeneita johtajia yhdestä organisaatiosta, jossa on muutaman vuoden ajan toteutettu vastuullisen henkilöstöjohtamisen mallia. Mallin teoriapohja perustuu inklusiiviseen eli osallistavaan johtamiseen. Tutkimuksessa käytetty haastattelumalli Fokusryhmäkeskustelu on tietoteoreettinen eli epistemologinen keskustelu, jossa syntyy konsensusteorian mukaista totuutta ryhmän yhteisymmärryksessä.

Aloitin aineistoni tarkastelun ensin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla tavoitteenani selvittää, millaisia kategorisia teemoja ja ulottuvuuksia tulee ylimmän johdon kokemuksina esille litteroidusta haastatteluaineistosta. Yleisesti ylimmän johdon kuvailuista korostui yleisesti enemmän inklusiivisen johtamisen myönteiset ulottuvuudet sen sijaan, että keskustelussa olisi tullut esille johtamistyylin mahdollisia negatiivisia ulottuvuuksia. Teemojen ryhmittelyjen kautta tehty eri inklusiivisen johtamisen käsitteellistäminen vastasi varsin hyvin Veli Korkmaz et al. (2022) neljää eri ulottuvuutta ja niiden moninaisia eri käsitteitä, mutta toki puutteitakin oli. Näin muodoin ylimmän johdon kuvaukset eivät täydellisesti tukeneet Veli Korkmaz et al. (2022) mallin ulottuvuuksia. Sen sijaan ne toivat inklusiiviseen johtamiseen uusia näkökulmia.

Ylimmän johdon kuvaukset eivät sisältäneet Veli Korkmaz et al. (2022) mallin suhteen ristiriitaisuuksia. Muutamia Veli Korkmaz et al. (2022) ulottuvuuksien tekijöitä ei tullut esille ylimmän johdon ryhmäkeskustelussa, mutta sen sijaan ylimmän johdon kuvaukset toivat inklusiiviseen johtamiseen kaksi uutta ulottuvuutta: psykologinen turvallisuus ja dialoginen vuorovaikutus. Psykologinen turvallisuus tuli esille Shore et al. (2018) inklusiivisen organisaation tutkimuksissa yhtenä ulottuvuutena ja dialoginen vuorovaikutus Bao et al. (2021), Nakamura et al. (2023) sekä Jain (2018) tutkimuksissa käsitteenä. Shore et al. (2018) malli sekä Bao et al. (2021), Nakamura et al. (2023) sekä Jain (2018) tieteellisten artikkeleiden käsitteet vastaavat ylimmän johdon kuvauksia inklusiivisesta johtamisesta. Siksi nämä kaksi ulottuvuutta on hyvä liittää tämän tutkimuksen tuloksina inklusiivisen johtamisen ulottuvuuksiin uusina käsitteinä.

Tutkimuksessa ryhmäkeskusteluun osallistuvien kokemukset inklusiivisesta johtamisesta tukivat myös inklusiivisen johtamisen tarkoitusta eli osallistaa henkilöstöä mukaan päätöksentekoon ja yhteiseen tekemiseen organisaation

hierarkiaa mataloittamalla. Sen sijaan kuten yhteenvedotaulukossa 4 on havaittavissa, organisaation inklusiopäämäärien edistäminen ja empaattisen vuorovaikutuksen lisääminen eivät nousseet ryhmäkeskustelussa esille. Tietoisuuteen ei tullut, onko kyseisessä ylimmän johdon organisaatiossa määritelty inklusiopäämääriä, josta syystä kenties tämä ulottuvuus ei noussut keskustelussa esille. Toki kuten Shore et al. (2018) mukaan on luvussa 2.7. kuvattu, johdon rooli on inklusiivisen organisaation luomisessa olennaista. Johdon ennaltaehkäisevät toimet kuten erilaiset ohjeistukset ja politiikat luovat puitteet inklusiioilmapiiriin muodostamiseen. Esimerkkeinä näistä ohjeistuksista ovat muun muassa compliance käytänteet, rekrytointi, diskriminointi, häirinnän hallinta, diversiteettikoulutus sekä epäoikeudenmukaisuuden ja hienovaraisen diskriminoinnin hallinta. Näiden tekijöiden tilannekuva ei tullut ylimmän johdon ryhmäkeskustelussa esille, toki on oletettavaa, että nämä ohjeistukset ja politiikat on ylimmän johdon organisaatiossa määritelty. Nämä tekijät ilmenevät Kuviosta 4 luvussa 2.7.

Toinen tekijä, mikä ei tullut ylimmän johdon ryhmäkeskustelussa esille oli empatia vuorovaikutuksessa. Kuten tulosten esittelyssä luvussa 4.2 käy ilmi, inklusiivisessa johtamisessa on mukana dialogista vuorovaikutusta, mutta myös yksisuuntaista viestintää. Kuten luvussa 2.5. on todettu, vuorovaikutus on osa inklusiivista johtamista ja tässäkin ulottuvuudessa on johdon rooli merkityksellinen. Nakamura et al. (2023) on tutkimuksessaan osoittanut, että empaattinen vuorovaikutus on inklusiivisessa johtamisessa avainasemassa. Tämän tutkimuksen tuloksissa ei erikseen tullut esille, miten haastavaa on havainnoida omaa empaattista tai ei-empaattista vuorovaikutustoimintaa. Kylläkin tutkimusaineistossa esiintyi havainnot tiedon jakamisen ja dialogisen viestinnän haasteista sekä maininnat kuuntelun taidon tärkeydestä. Tulokset sivuavat osin empaattisuutta vuorovaikutuksessa ja vahva halu näyttäytyä kehittämis- ja kehittymishaluna empaattisen vuorovaikutustaitojen kasvattamiseen.

Haasteena tutkimustulosten perusteella on koko henkilöstön eli kaikkien työntekijöiden mukaan saaminen inklusiivisen organisaation luomiseen. Osa on selkeästi mieltänyt inklusiivisen johtamisen eri ulottuvuudet ja niiden merkityksen koko organisaation hyvinvoinnille. Johtamistyyli luo myös uusia mahdollisuuksia oppia ja kehittyä, saada uusia mielenkiintoisia tehtäviä sekä jopa urapolkuja organisaatiossa, kuten voidaan havaita tekstikatkelmien perusteella. Organisaation inklusion rakentumisen voidaan siis todeta olevan näillä perusteilla hyvällä alulla.

Parhaimmillaan inklusiivinen johtaminen vaikuttaa yksilöön, tiimeihin ja koko organisaatioon (Cao et al. 2022). Tutkimustulokset ylimmän johdon kokemusten kautta todentavat myös näitä vaikutuksia katkelmien osoittamina.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kysymykset objektiivisuudesta ja totuudesta nousevat usein laadullisen tutkimuksen luotettavuuskeskusteluun. Kaikessa tutkimuskirjallisuudessa toki on

pyrittävä siihen, että tutkimuksessa ei ole virheitä. Siksi tehdyn tutkimuksen luotettavuutta on arvioitava yksittäisessä tutkimuksessa. (Tuomi et al. 2018, 119.) Tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioidaan metodikirjallisuudessa yleisesti validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetissa arvioidaan, vastaako tutkimus luvattua ja reliabiliteetissa arvioidaan tulosten toistettavuutta. Käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti ovat syntyneet määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen puolella, ja siitä syystä niiden käyttöä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on jonkin verran kritisoitu, mutta kuten Tuomi et al. (2018, 120) toteavat, kyse ei ole käsitteistä vaan niiden sisällöstä ja merkityksestä. Eikä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi arvioida pelkästään validiuden ja reliabiliteetin perusteella, vaan se on ymmärrettävä laajemmin (Puusa et al. 2020, 176).

Luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää arvioida tutkimuksen kokonaisuutta ja sen sisäistä koherenssia eli johdonmukaisuutta (Tuomi et al. 2018, 121). Eskola et al. (1998, 154) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen arviointia tehdään tutkimusprosessin luotettavuuden kautta. Kyse on siitä, että löytyykö tutkimuksesta jotain sellaista, minkä voisi itsekkin allekirjoittaa, oli sitten totta tai ei. Heidän mukaansa laadullisessa tutkimuksessa tutkijan avoin subjektiviteetti on olennaista. Koska itse tutkija on laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteeri, luotettavuuden arviointi käsittää koko tutkimusprosessin. Lisäksi Puusa et al. (2020, 173) mukaan tutkimustulosten luotettavuus muodostuu satunnaisten ja epäolennaisten tekijöiden riippumattomuudesta.

Puusa et al. (2020, 171) mukaan laadullista tutkimusta voi arvioida kolmen käsitteen kautta: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, voiko lukija hyväksyä tutkimuksen tuloksia tosiksi kuten Eskola et al. (1998) totesi. Lisäksi uskottavuudessa on kyse siitä, että tutkimusaineisto on luotettavasti hankittu ja huolellisesti analysoitu. Luotettavuudella Puusa et al. (2020) tarkoittaa tutkijan vakuuttavaa ja ammattitaitoista perustelua eli miten tutkimusongelman ratkaisemiseen on valittu oikeanlaiset lähestymistavat ja perustelut. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkija on kuvannut eri tutkimusvaiheet kattavasti ja esittänyt näiden perusteluiksi esimerkiksi tekstikatkelmia. Eettisyyttä on, että koko tutkimus on toteutettu tieteellisen tutkimuksen eettisin periaattein.

Johtamistutkimuksen tutkimusaineiston keräämisessä käytetään Puusa et al. (2020, 174) mukaan usein konstruktivistista tapaa. Se tarkoittaa, että tutkija itse on mukana tapahtumassa, jossa tietoa kerätään ja sitä kerätään organisaatiosta, jossa hän itse työskentelee. Silloin erityisesti tutkijan reflektiivisyys suhteessa tutkimukseen korostuu ja se, millaiseksi tutkimuksen luotettavuus kehittyy. Totuudellinen pyrkimys on laadullisen tutkimuksen ohjenuora, oli sitten kysymys tutkimuksen prosessista, tuloksista tai tutkimuseettisistä kysymyksistä, kuten Puusa et al. (2020, 176) asiaa kuvailee. Luotettavuus esiintyy erilaisena tutkimuksen eri vaiheissa. Alussa on tutkimusaiheesta esiyymmärrys, joka tutkimusprosessin edetessä tutkimuksen koherenssi ja luotettavuus paranevat.

Tutkimuksessa käytetty haastatteluaineisto, varsinkin jos se on hankittu vähemmän strukturoiduin kysymyksin, ja tutkijan reflektoinnin perusteella on arvioitava jälkikäteen kriittisesti, sillä se lisää tutkimuksen luotettavuutta ja

uskottavuutta. (Puusa et al. 2020, 178.) Haastateltavien määrästä ei ole laadullisessa tutkimuksessa asetettu mitään rajoitteita. Tutkija tekee aineistosta tulkintojaan haastateltavien tuottamista merkityskokonaisuuksista tutkimuskontekstissaan. Yleisin tapa analysoida laadullista tutkimusaineistoa on Puusa et al. (2020, 179) mukaan sisällönanalyysi. Tämän analyysityypin eri vaiheissa tutkijan täytyy aina perustella valintojaan, jotka mahdollistavat kritiikin ja edelleen myös luotettavuuden.

Laadullinen tutkimus on kuvaus tutkittavien käsityksestä ja kokemuksesta suhteessa tutkittavaan asiaan. Kuvauksen tulee vastata haastateltavien käsityksiä ja kokemusmaailmaa, kuten Puusa et al. (2020, 183) kuvailee. Tutkijan tehtävänä on tehdä omat johtopäätöksensä aiempaan tutkimustieteeseen nähden. Eri vaiheiden mahdollisimman läpinäkyvät kuvaukset edistävät tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. Tutkijan tulkintojen jäljitettävyyden ja käytettyjen metodien kuvaukset ovat tässä suhteessa olennaisia. Tutkimuksen viimeistelyssä tulosten argumentointi, valintojen ja ratkaisujen perustelut ja puolustus sekä kriittisyys antavat tutkimukselle luotettavuuden vahvennuksen.

Tässä tutkimuksessa on kiinnitetty tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden varmistamiseksi erityistä huomiota monesta näkökulmasta. Tutkimuksen toteutuksen eri vaiheet ja niiden perusteet on selostettu systemaattisesti. Lisäksi tutkimuksen rajaukset sekä analyysin etenemistä ohjaavat tekijät on selostettu seikkaperäisesti. Tutkimusaineiston käsittelyvaiheessa on esitetty teoriapohjaisen sisällönanalyysin menetelmällä aineiston pelkistämistä, ryhmittelyä ja käsitteellistämistä. Haastateltavien tekstikatkelmat ovat anonymisoitu ja niitä on käytetty tutkimustulosten perusteluina. Vaikka tutkimusaineiston keräämisessä on käytetty konstruktivistista tapaa eli olen tutkijana ollut mukana haastattelutilanteessa ja olen osa tiedonantajien eli haastateltavien organisaatiota, olen huolehtinut tutkijana reflektiivisyydestä suhteessa itse tutkimukseen. Haastateltavien määrä on laadullisessa tutkimuksessa riittävä, sillä metodille ei ole asetettu rajoitteita. Itse haastattelutilanteessa fokusryhmähaastateltaville henkilöille kerrottiin heidän anonymiteettinsä suojaamisesta, ja he kaikki suostuivat haastattelutilanteeseen. Tutkijana olen toiminut ryhmähaastattelutilanteessa ulkopuolisena moderaattorina ja haastattelu on haastateltavien suostumuksella tallennettu sekä myöhemmin litteroitu. Haastattelussa oli luottamuksellinen ilmapiiri, joten haastateltavat pystyivät avoimesti kertomaan inklusiivisen johtamisen kokemuksistaan.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet

Tutkimustuloksien tarkastelussa on huomioitava, että analysoitu tutkimusaineisto käsittää kolmen ylimmän johdon edustajan fokusryhmähaastattelun. Johdajat edustivat vain yhtä organisaatiota, jossa inklusiivista johtamistyyliä toteutettiin. Kuten Ruusuvuori et al. (2010, 55) ovat todenneet laadullisessa tutkimuksessa aineistoanalyysin yleistettävyyden on tärkeässä osassa. Yleistettävyydellä haetaan tutkimukselle uskottavuutta liittämällä tulokset teoreettiseen ja

käytännön ongelmiin sekä keskusteluttamalla tuloksia. Tutkimustulosten yleistettävyyden arviointi on osa tutkimuksen laadullisuuden tarkastelua, kuten Puusa et al. (2020, 193) toteavat, vaikkakin kuuluu enemmän määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen puolelle. Tämän tutkimuksen tutkimusaineiston perusteella ja koska tutkimus on rajautunut vain yhden organisaation ylimpään johtoon, ei tutkimustuloksia voi yleistää vastaamaan muiden suomalaisten organisaatioiden ylimmän johdon käsityksiä inklusiivisesta johtamisesta. Tämä tutkimus avasi vain tämän organisaation ylimmän johdon kokemuksia eli yhdenlaisen näkymän inklusiiviseen johtamiseen. Tuloksia olisi mielenkiintoista verrata muihin suomalaisiin organisaatioihin, jotta tulokset olisivat kattavampia.

Tutkimuksessa rajattiin inklusio ja diversiteetti ajatteluun, että kaikki työntekijät ovat taustoistaan ja arvopohjastaan huolimatta samanarvoisia eikä ketään ole tästä syystä tarpeen nostaa yksilönä tai ryhmänä muiden työntekijöiden edelle. Ylimmän johdon organisaatiossa diversiteetistä ajatellaan myös ylimmän johdon mukaan näin.

Ryhmähaastattelussa ei tullut esille, mitä inklusiivinen johtajuus edellyttää johdolta ja esihenkilöiltä. Samoin syväporautuminen inklusiivisen johtamisen kaikkiin eri ulottuvuuksiin ja määritelmiin jäivät keskustelussa valitettavan ohuelle. Nämä johtunevat siitä, että keskusteluryhmän henkilöillä oli taustalla johtamiskokemusta eri organisaatioista. Yksi haastateltavista oli toteuttanut omana johtamisfilosofiana johtamisessa jo aiemmin inklusiivisen johtamisen keskeisiä elementtejä. Myöskään inklusiivisen johtamisen vaikutukset henkilöstön innovatiivisuuteen ja luovuuteen ei tullut vastaajien ryhmäkeskustelussa esille. Inklusio tuottaa parhaimmillaan henkilöstön hyvinvointia ja sitoutumista organisaatioon. Haastateltavat eivät nostaneet myöskään näitä elementtejä keskustelussa esille. Kaikki nämä edellä mainitut seikat tulivat kyllä virikkeinä toimivissa videoissa esille, joten voi tietenkin olla, että ylimmän johdon edustajat kokivat nämä tekijät itsestäänselvyyksinä, mikä ei luonnollisesti ollut virikkeellisten videoiden tarkoitus.

Inklusiivisen johtamisen ja erilaisen ryhmäkoonpanon vaikutukset ryhmän kollektiiviseen ääneen ja sitä kautta toimintaan ei myöskään tullut haastateltavien ryhmäkeskustelussa esille. Sen sijaan virikkeinä näytetyt videot antoivat herätteitä keskustelun kulkuun. Parhaana ja kuvaavana videona reaali maailmasta haastateltavat pitivät tiimitilanteesta kertovan videon, jossa esihenkilöllä on ennakkokäsityksiä tiimiläisistä ja lopputuloksena tiimin jäsenet eivät osallistuneet tehtävän suorittamiseen erilaisin perustein. Varmasti tarina oli esimerkki elävästä elämästä, jossa henkilöiden vireystila, henkilökohtainen elämä ja muut seikat voivat vaikuttaa innostukseen, jollei inklusiivinen johtamistapa ole onnistunut innostamaan yhteiseen tekemiseen ja toisten arvostamiseen sekä kaikkien osallistamiseen.

Tutkijana olen vakuuttunut, että ylimmän johdon sitoutuminen inklusiiviseen johtamiseen johtamistyylinä kohdeorganisaatiossa tulee tuottamaan tulosta niin yksilöille itselleen, tiimille kuin koko organisaatiolle. Edellytyksenä on, että organisaatiossa onnistutaan inklusiivisen johtamisen keinoin luomaan psykologisen turvallisuuden tunne ja saavuttamaan

luottamusta. Lisäksi tulisi kannustaa dialogiseen vuorovaikutukseen. Näin synnytetään inklusiivinen ilmapiiri ja työyhteisö, joka edistää luovuutta, rohkeutta ja osallistavuutta.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen aihe ”inklusiivinen johtaminen – ylimmän johdon kokemana” avasi yhdenlaisen näkymän globaalisti vielä varsin vähän tutkittuun johtamistyyppiin, jota ei vielä voi määritellä johtamisen teoriaksi. Näkökulmana oli vain organisaation johdon kokemukset, joten jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia työntekijöiden näkökulmasta heidän kokemuksiaan. Inklusiivinen johtaminen on varmasti eri organisaatioissa yleistynyt johtamistapa jo pelkästään siitä syystä, että organisaatioiden työväestö monimuotoistuu ja eri sukupolvilla on johtamisesta erilaiset käsitykset. Lisäksi yhä useammat organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita ja yhä useammat työntekijät ovat korkeammin koulutettuja. Myös työntekijöiden arvot ja odotukset niin organisaation kuin johtamisen suuntaan ovat myös tutkimusten (Nuorten tulevaisuustutkimus 2022; Mäkelä, 2022; EezyFlow-tutkimusraportti) mukaan osoittavat, että työntekijät odottavat arvostusta ja yhdenvertaista kohtelua, avointa kommunikaatiota, oikeudenmukaisuutta, keskustelevaa ja ihmiskeskeistä johtajuutta. Vertailemalla työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä käsitteelliseen viitekehykseen eli inklusiiviseen johtamiseen sekä tämän tutkimuksen tuloksiin, voisi syntyä tutkittua tietoa uudesta näkökulmasta.

Toinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla tutkia sekä johdon että työntekijöiden näkemyksiä inklusiivisen johtamisen vaikutuksista pitkällä ajanjaksolla. Tämä toki edellyttää, että tutkimusaineistoa kerätään systemaattisesti samalta kohderyhmältä useamman vuoden ajan säännöllisesti. Tekemällä tutkimus kohdennetusti vain suomalaisiin yrityksiin, voitaisiin saada myös kansallisesti uutta tietoa inklusiivisen johtamisen vaikutuksista.

Kolmas jatkotutkimuksen teemaehdotus olisi tämän tutkimuksen ja sen tulosten vertaileva tutkimus muiden ja eritaustaisten organisaatioiden ylimmän johdon kokemuksiin nähden. Tällaisella tutkimuksella saataisiin tietoa, millaiseen organisaatioon inklusiivinen johtaminen parhaiten sopii ja millaisia tuloksia sekä vaikuttavuuselementtejä kussakin organisaatiossa on syntynyt.

Näiden jatkotutkimusaiheiden kautta inklusiivisesta johtamisesta syntyisi enemmän tutkimustietoa myös Eurooppa-tasolla, kun selkeästi tutkimustoiminta tämän aihepiirin ympärillä on keskittynyt Aasiaan ja Arabimaihin. Näissä maissa työkulttuuri poikkeaa eurooppalaisesta melko paljon jo pelkästään hierarkian ja inklusion näkökulmasta. Suomessa yhä useampi organisaatio on kulttuuriltaan oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja diversiteetti.

Uskon, että inklusiivisella johtamisella on Suomessa ja suomalaisissa organisaatioissa paikkansa ja muutaman vuoden kuluttua organisatorinen inklusio on nykypäivää eikä vain kaukaista tulevaisuutta. Tämän tutkielman kohderyhmänä toimineet ylimmän johdon edustajat näkivät myös inklusiivisen

johtamisen olevan tulevaisuuden johtamisen tapa. Tärkeintä jatkotutkimusten osalta olisi onnistua havainnollistamaan inklusiivisen johtamisen eri ulottuvuudet uudella tavalla. Jo tässä tutkimuksessa havaittiin, että Veli Korkmaz et al. (2022) neljän ulottuvuuden malliin tulisi lisätä kaksi uutta ulottuvuutta ”psykologinen turvallisuus” ja ”dialoginen vuorovaikutus”, joiden merkitystä inklusiivisessa johtamisessa ei edes nykypäivän moninaisissa työyhteisöissä voi väheksyä.

LÄHTEET

- Alastalo, M., Åkerman, M. & Vaittinen, T. Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.). 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere.
- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. e-ISBN: 9789517686030.
- Al-Atwi, A. A. & Al-Hassani, K. K. 2021. Inclusive leadership: Scale validation and potential consequences. *Leadership & organization development journal*, 42(8), pp. 1222-1240. doi: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*, 17(1), pp. 124-139. doi:10.1108/BJM-06-2021-0219.
- Brimhall, K. C. (2019). Inclusion and commitment as key pathways between leadership and nonprofit performance. *Nonprofit management & leadership*, 30(1), 31-49. <https://doi.org/10.1002/nml.21368>.
- Cao, M., Zhao, Y. & Zhao, S. 2022. How CEOs' inclusive leadership fuels employees' well-being: A three-level model. *International journal of human resource management*, ahead-of-print(ahead-of-print), pp. 1-26. doi:10.1080/09585192.2022.2077126.
- Canlas, A. L. & Williams, M. R. 2022. Meeting Belongingness Needs: An Inclusive Leadership Practitioner's Approach. *Advances in developing human resources*, 24(4), pp. 225-241. doi:10.1177/15234223221118953.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. 2010. Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity research journal*, 22(3), pp. 250-260. doi:10.1080/10400419.2010.504654.
- Chen, H., Liang, Q., Feng, C. & Zhang, Y. 2021. Leadership and Follower Voice: The Role of Inclusive Leadership and Group Faultlines in Promoting Collective Voice Behavior. *The Journal of applied behavioral science*, p. 2188632110352. doi:10.1177/00218863211035243.
- Elsaied, M. M. 2020. A moderated mediation model for the relationship between inclusive leadership and job embeddedness. *American journal of business*, 35(3/4), pp. 191-210. doi:10.1108/AJB-06-2019-0035.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. e-ISBN 9789517685047.
- Fujimoto, Y. & Uddin, J. 2022. Inclusive Leadership for Reduced Inequality: Economic-Social-Economic Cycle of Inclusion. *Journal of business ethics*, 181(3), pp. 563-582. doi:10.1007/s10551-021-04920-2.
- Gürbüz, S., van Woerkom, M., Kooij, D., Demerouti, E., van der Klink, J. & Brouwers, E. 2022. Employable until retirement: How inclusive leadership and HR practices can foster sustainable employability through strengths use. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 14(19).

- Hanh Tran, T. B. & Choi, S. B. 2019. Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: The mediating roles of organizational justice and learning culture. *Journal of Pacific Rim psychology*, 13, p. e17. doi:10.1017/prp.2019.10.
- Hämäläinen, R. P., Miliszewska, I. & Voinov, A. 2020. Leadership in participatory modelling – Is there a need for it? *Environmental modelling & software : with environment data news*, 133, p. 104834. doi:10.1016/j.envsoft.2020.104834.
- Jain, N. 2018. Inclusive Leadership and Effective Communication: An Unbreakable Bond. *Language in India*, 18(12), p. 207.
- Javed, B., Fatima, T., Khan, A. K. & Bashir, S. 2021. Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior: The Role of Creative Self-Efficacy. *The Journal of creative behavior*, 55(3), pp. 769-782. doi:10.1002/jocb.487.
- Jiang, J., Ding, W., Wang, R. & Li, S. 2022. Inclusive leadership and employees' voice behavior: A moderated mediation model. *Current psychology (New Brunswick, N.J.)*, 41(9), pp. 6395-6405. doi:10.1007/s12144-020-01139-8.
- Jolly, P. M. & Lee, L. 2021. Silence is not Golden: Motivating Employee Voice through Inclusive Leadership. *Journal of hospitality & tourism research (Washington, D.C.)*, 45(6), pp. 1092-1113. doi:10.1177/1096348020963699.
- Jyväskylän yliopisto. 2023. Tietosuojalomakkeiden mallipohjat Jyväskylän yliopiston työntekijöille ja opiskelijoille. <https://www.jyu.fi/fi/yliopisto/tietosuoja/tietosuojan-lomakkeet/tietosuojalomakkeet#autotoc-item-autotoc-6>.
- Katsaros, K. K. 2022. Exploring the inclusive leadership and employee change participation relationship: The role of workplace belongingness and meaning-making. *Baltic journal of management*, 17(2), pp. 158-173. doi:10.1108/BJM-03-2021-0104.
- Kiikkilä, Olli. 2021. Characteristics of Inclusive Leadership and Differences in Awareness and Attitudes, Inklusiivisen johtajuuden piirteet sekä erot tietoisuudessa ja asenteissa. <http://urn.fi/urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-202108298576> [urn].
- Kuknor, S. C. & Bhattacharya, S. 2020. Inclusive leadership: New age leadership to foster organizational inclusion. *European journal of training and development*. doi:10.1108/EJTD-07-2019-0132.
- Kuula, A. & Tiitinen, S. Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. ISBN 978-951-768-502-3. Tampere.
- Lee, Y. 2022. Dynamics of millennial employees' communicative behaviors in the workplace: The role of inclusive leadership and symmetrical organizational communication. *Personnel review*, 51(6), pp. 1629-1650. doi:10.1108/PR-09-2020-0676.
- 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), pp. 840-871. doi:10.1177/10596011211005916.

- Nakamura, Y. T. & Milner, J. 2023. Inclusive leadership via empathic communication. *Organizational dynamics*, p. 100957. doi:10.1016/j.orgdyn.2023.100957.
- Nishii, L. H. & Leroy, H. 2022. A Multi-Level Framework of Inclusive Leadership in Organizations. *Group & organization management*, 47(4), pp. 683-722.
- Pietilä, I. Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere. ISBN 978-951-768-502-3.
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. e-ISBN 9789523456167
- Qi, L., Liu, B., Wei, X. & Hu, Y. 2019. Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PloS one*, 14(2), p. e0212091. doi:10.1371/journal.pone.0212091.
- Qian, Z. & Wang, D. 2022. The Double-edged sword effect of inclusive leadership on employee presenteeism. *Current psychology (New Brunswick, N.J.)*. doi:10.1007/s12144-022-03493-1.
- Qurrahtulain, K., Bashir, T., Hussain, I., Ahmed, S. & Nisar, A. 2022. Impact of inclusive leadership on adaptive performance with the mediation of vigor at work and moderation of internal locus of control. *Journal of public affairs*, 22(1), pp. -n/a. doi:10.1002/pa.2380.
- 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(2), pp. 190-203. doi:10.1016/j.hrmr.2017.07.002.
- Roberson, Q. & Perry, J. L. 2022. Inclusive Leadership in Thought and Action: A Thematic Analysis. *Group & organization management*, 47(4), pp. 755-778.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere. ISBN 978-951-768-502-3.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.). 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino. Tampere.
- Shakil, R. M., Memon, M. A. & Ting, H. 2021. Inclusive leadership and innovative work behaviour: The mediating role of job autonomy. *Quality & quantity*. doi:10.1007/s11135-021-01102-0.
- Shore, L. M. & Chung, B. G. 2022. Inclusive Leadership: How Leaders Sustain or Discourage Work Group Inclusion. *Group & organization management*, 47(4), pp. 723-754. doi:10.1177/1059601121999580.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N. & Sanchez, D. 2018. Inclusive workplaces: A review and model. *Human resource management review*, 28(2), pp. 176-189. doi:10.1016/j.hrmr.2017.07.003.
- Torronen, Jukka. "Semiotic Theory on Qualitative Interviewing Using Stimulus Texts." *Qualitative Research : QR* 2, no. 3 (2002): 343-362. <https://doi.org/10.1177/146879410200200304>.

- Törrönen, Jukka. 2001. Haastattelemine virikkeillä. Virike johtolankana, pienoismaailmana, ja/tai provosoijana. *Sociologia*. 3. numero 2001. 38. vuosikerta. Westermarck-seuran julkaisu. https://www.researchgate.net/profile/Jukka-Toerroenen/publication/268981844_Haastattelemine_virikkeilla_virike_johtolankana_pienoismaailmana_jatai_provosoijana/links/547cc3b10cf285ad5b0885bf/Haastattelemine_virikkeilla_virike_johtolankana_pienoismaailmana_jatai_provosoijana.pdf.
- Törrönen, Jukka. Virikehaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.). 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere.
- Valtonen, A. & Viitanen, M. 2020. Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. e-ISBN 9789523456167.
- 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*, 32(4), p. 100894. doi:10.1016/j.hrmmr.2022.100894.
- Wang, H., Chen, M. & Li, X. 2021. Moderating Multiple Mediation Model of the Impact of Inclusive Leadership on Employee Innovative Behavior. *Frontiers in psychology*, 12, p. 666477. doi:10.3389/fpsyg.2021.666477.
- Wang, Q., Wang, J., Zhou, X., Li, F. & Wang, M. 2020. How Inclusive Leadership Enhances Follower Taking Charge: The Mediating Role of Affective Commitment and the Moderating Role of Traditionality. *Psychology research and behavior management*, 13, pp. 1103-1114. doi:10.2147/PRBM.S280911.
- Ye, Q., Wang, D. & Guo, W. 2019. Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European management journal*, 37(4), pp. 468-480. doi:10.1016/j.emj.2019.01.006.
- Ye, Q., Wang, D. & Li, X. 2019. Inclusive leadership and employees' learning from errors: A moderated mediation model. *Australian journal of management*, 44(3), pp. 462-481. doi:10.1177/0312896218805796.
- Younas, A., Wang, D., Javed, B. & Haque, A. U. 2022. Inclusive leadership and voice behavior: The role of psychological empowerment. *The Journal of social psychology, ahead-of-print*(ahead-of-print), pp. 1-17. doi:10.1080/00224545.2022.2026283doi:10.1177/10596011221111505.
- 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), pp. 342-358. doi:10.1177/15480518211059941.
- Zhu, J., Xu, S. & Zhang, B. 2019. The Paradoxical Effect of Inclusive Leadership on Subordinates' Creativity. *Frontiers in psychology*, 10, p. 2960. doi:10.3389/fpsyg.2019.02960.

Internet-lähteet

- Eezy Flow Oy. 2022. Suomalainen johtajapersoona ja työntekijöiden odotukset 2022. <https://flow.eezy.fi/johtajapersoona2022/>.
- Finanssiala. 2022. Henkilöstö ja koulutus. Finanssialan henkilöstö 2021. Julkaistu 21.11.2022. <https://www.finanssiala.fi/julkaisut/tilasto-finanssialan-henkilosto-2021/>. Noudettu 22.4.2023.
- MPS Yhtiöt. 2022. Mitä ihannejohtajalta odotetaan. Johtajuustutkimus 2022. <https://www.mps.fi/blogi/mita-ihannejohtajalta-odotetaan-tutkimusraportti-2022>.
- Sitra. 2022. Väestöselvitys 2040. Osa Sitran Osaamisaika -työtä. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2020/06/vaestonselvitys-2040.pdf>. Noudettu 22.4.2023.
- Talous ja nuoret TAT ry, 2022. Nuorten tulevaisuusraportti 2022. https://tat.fi/wp-content/uploads/2022/05/TAT_Nuorten-tulevaisuusraportti_2022.pdf. Noudettu 28.01.2023.

LIITE

Fokusryhmähaastattelutilanne:

- 13.3.2023 ylimmän johdon haastattelu Teams-sovelluksella.
- Haastattelu tallennettu tutkijan tietokoneen työmuistiin.
- Tallenne hävitetään asianmukaisesti 30.6.2023.

1) Inklusiivinen johtaminen

- Mitä sinun mielestäsi on inklusiivinen johtaminen?
- Mitkä tekijät ovat vaikuttajina inklusiivisessa johtamisessa?
- Mitä inklusiivinen johtaminen mahdollistaa?
- Millaisena näet sen merkityksen organisaatiolle, työntekijälle, tiimeille?

2) Inklusiivinen johtajuus

- Millainen inklusiivinen johtaja sinä olet?
- Miten toteutat inklusiivisuutta omassa johtamisessasi? Voitko kertoa esimerkiksi?
- Oletko kokenut joitain haasteita?
- Entä onnistumisen iloja eli vaikutuksia omassa tiimissäsi tai koko organisaatiossa?

3) Tulevaisuuden johtamismalli?

- Millaisena näet organisaatioiden johtamisen tulevaisuudessa?

Virikkeinä esitetyt videot:

Inklusiivinen johtaminen

- <https://youtu.be/VWgX0pdpMV8>
- <https://youtu.be/swiLLjKvIG8>

Inklusiivinen johtajuus

- <https://youtu.be/oEmF4-Io8FY>
- <https://youtu.be/MXzSGsbD9ok>
- <https://youtu.be/jmbw1xufML4>
- <https://youtu.be/hCBBXJEXrk>