

# **Monimuotoisuusjohtamisen diskurssit suomalaisissa liike-elämän podcasteissa**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2023**

**Tekijä: Jaana Malytcheva  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Marke Kivijärvi**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Jaana Malytcheva	
Työn nimi Monimuotoisuusjohtamisen diskurssit suomalaisissa liike-elämän podcasteissa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 26.5.2023	Sivumäärä 59
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Globaalit muutokset työelämässä ovat lisänneet monimuotoisuustoimia Suomessa niin organisaatio- kuin yhteiskunnan tasolla. On huomattu, että organisaatioiden monimuotoisempi henkilöstörakenne haastaa myös johtamistapoja suomalaisissa organisaatioissa. Monimuotoisuusjohtaminen on ajankohtainen aihe joka tutkimustenkin mukaan kaipaa lisää ymmärrystä ja toiminnan tukemista suomalaisissa organisaatioissa. Tässä laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan, miten monimuotoisuusjohtaminen rakentuu diskursiivisesti julkisessa liike-elämän keskustelussa. Tutkimuksen aineistona toimivat ajankohtaiset, suomalaista liike-elämää käsittelevät podcast-ohjelmat. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui teoriaohjaava sisällönanalyysi sekä diskurssianalyysi. Tutkimuksen tulokset rikastuttavat ymmärrystä monimuotoisuusjohtamisesta suomalaisessa organisaatiokontekstissa. Diskurssianalyysin avulla erottui viisi monimuotoisuusjohtamista rakentavaa diskurssia: erilaisuusdiskurssi, velvollisuusdiskurssi, paras tyyppi -diskurssi, hyötydiskurssi ja symbolinen ele -diskurssi. Erilaisuusdiskurssi rakentui erilaisuuden kokemuksesta ja sen tarpeellisuutta rakennettiin erilaisuuden johtamisen tarpeella. Velvollisuusdiskurssi jakautui kahteen osaan, lakisääteiseen ja moraaliseen velvollisuuteen. Velvollisuusdiskurssin ymmärrystä rakennettiin lainsäädännöllä ja monimuotoisuusjohtamisen tarve rakentui tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ajattelusta. Paras tyyppi- diskurssin ymmärrystä rakennettiin puheella kyvykkäimmistä hakijasta esimerkiksi rekrytointitilanteessa. Hyötydiskurssin ymmärrystä rakennettiin lisääntyneellä kilpailukyvyllä organisaatioissa ja tarpeellisuutta rakennettiin liike-elämän tulorientoituneisuuden kautta. Symbolinen ele -diskurssissa ymmärrystä monimuotoisuudesta rakennettiin ”päälle liimattuna tekona” ja monimuotoisuusjohtamisen tarpeellisuutta kyseenalaistettiin. Rakentuneista diskursseista voidaan nähdä, että vallitsevat normit haastavat ja jarruttavat monimuotoisuusjohtamista. Monimuotoisuusjohtaminen on moniulotteinen ja paradoksaalinen ilmiö. Toisaalta sen avulla voidaan luoda ainutlaatuinen työyhteisö sekä saavuttaa monia hyötyjä ja toisaalta se luo jännitettä, konflikteja ja ristiriitoja organisaatioissa.</p>	
Avainsanat: Monimuotoisuus, monimuotoisuusjohtaminen, inklusio, diskurssi, diskurssianalyysi, vastuullisuus, podcast	

Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto

## KUVIOT

KUVIO 1 Monimuotoisen organisaation johtamismallit mukailten Thomas & Ely (1996).....	16
---	----

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Tutkimusaineisto .....	26
TAULUKKO 2 Sisällönanalyysin runko .....	28
TAULUKKO 3 Tutkimustulokset.....	47

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	0
KUVIOT .....	2
TAULUKOT .....	2
SISÄLLYS.....	3
1 JOHDANTO.....	4
1.1 Tutkimuskysymykset.....	7
1.2 Tutkimuksen rakenne .....	8
2 MONIMUOTOISUUS ORGANISAATIOSSA.....	9
2.1 Monimuotoisuus .....	9
2.2 Monimuotoisuuden johtaminen.....	11
2.3 Monimuotoisuus ja inklusio .....	18
2.4 Monimuotoisuuskeskustelun kehittyminen Suomessa .....	19
3 METODOLOGIA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	22
3.1 Laadullinen tutkimus.....	22
3.2 Tutkimusaineisto .....	23
3.3 Aineiston sisällönanalyysi.....	27
3.4 Diskurssianalyysi.....	28
3.5 Tutkimuksen luotettavuus .....	31
4 MONIMUOTOISUUSJOHTAMISEN DISKURSSIT .....	33
4.1 Erilaisuusdiskurssi .....	33
4.2 Velvollisuusdiskurssi .....	36
4.2.1 Lakisääteinen velvollisuus.....	36
4.2.2 Moraalinen velvollisuus.....	37
4.3 Paras tyyppi -diskurssi .....	38
4.4 Hyötydiskurssi.....	42
4.5 Symbolinen ele -diskurssi.....	44
5 POHDINTA.....	49
LÄHTEET.....	52

# 1 JOHDANTO

Monimuotoisuuden tukeminen organisaatioissa on nostettu viimevuosina yhdeksi keskeisimmäksi yritys vastuutoimenpiteeksi Suomessa (FIBS 2022). Monimuotoisuuden voidaan laajasti ymmärtää tarkoittavan kaikkia näkyviä ja näkymättömiä ihmisten eroavaisuuksia, joiden ansiosta he erottuvat toisistaan (Mor Barak 2005; Loerbicki & Jack 2000). Monimuotoisuus voi esimerkiksi tarkoittaa eri ikäisiä, eri sukupuolia tai eri koulutustaustan omaavia henkilöitä. Entistä monimuotoisemman työelämän taustalla on globalisaatio, lisääntyvä maahanmuutto ja ikääntyvä väestö. Nämä maailman muutokset ovat johtaneet työvoiman liikkumiseen, jonka myötä työvoima on monimuotoisempaa kuin koskaan (Meena & Vanka, 2017; Tamunomiebi & John- Eke, 2020). Lisäksi monimuotoisen työvoiman keskinäinen vuorovaikutus on lisääntynyt, (Ramsiary & Raya, 2015) mikä puolestaan haastaa organisaatioiden toimintaa kaikilla toimialoilla (Shen, Tang & D´Netto, 2014). Nämä ajankohtaiset muutokset työelämässä ovat lisänneet monimuotoisuustoimia myös Suomessa niin organisaatio- kuin yhteiskunnan tasolla. Nousevina trendeinä suomalaisyritysten kannalta nähdään sosiaalisen vastuun monipuolistuminen, erityisesti ihmisoikeudet ja monimuotoisuus (Ilja ym., 2021).

Työelämässä ihmisten eroavaisuuksia muodostetaan, johdetaan ja annetaan niille merkitys organisaation monimuotoisuusjohtamisen käytäntöjen kautta. Organisaatioissa ihmisten yksilölliset eroavaisuudet vaikuttavat näin henkilöstöjohtamiseen sekä tapoihin, kuinka monimuotoisuutta arvostetaan, tuetaan ja johdetaan organisaatioissa (Sippola 2007). On huomattu, että organisaatioiden monimuotoisempi henkilöstörakenne haastaa myös johtamistapoja suomalaisissa organisaatioissa. Suomen hallituksen kehitysohjelmaan on kirjattu tavoite työelämän ohjelman luomisesta, jonka on tarkoitus lisätä työnantajien rekrytointi- ja monimuotoisuusosaamista sekä auttaa maahanmuuttajien osaamisen tunnistamisessa ja osaamisen kehittämässä organisaatioissa (TEM2021). Tästä huolimatta tuore tutkimus osoittaa, että monimuotoisuus ja sen edistäminen suomalaisessa liike-elämässä on vielä alkeellista. (Unwomen 2022).

Viimeaikaisessa tutkimuksessa työelämän monimuotoisuutta ilmiönä on lähestytty monesta eri näkökulmasta. Aikaisempi tutkimus on selvittänyt monet eri tavat, joiden tarkoituksena on helpottaa organisaatioiden menestystä monimuotoisuusjohtamisessa. Esimerkiksi on tutkittu menetelmiä työympäristöjen luomiseksi, jotka auttavat organisaatioita sopeutumaan lisääntyvään määrään erilaisia ryhmiä (Chang, Milkman, Chugh ja Akinola 2018). Tutkijat ovat olleet kiinnostuneet myös prosesseista ja menettelyistä, joilla voidaan luoda kutsuva ympäristö monimuotoisuudelle organisaatioissa (Bernstein & Bilimoria 2013; Boekhorst 2015). Näiden lisäksi on tutkittu kuinka osallistavia periaatteita ja käytäntöjä voidaan sisällyttää työpaikoille (Chin, Desormeaux & Sawyer 2016). Kuitenkin, jotta näitä käytäntöjä voitaisiin tutkia ja toteuttaa käytännössä jokapäiväisessä suomalaisessa työelämässä, tarvitaan monimuotoisuusjohtamiskentän tuntemista ja ymmärtämistä. Suomalaisessa liike-elämässä monimuotoisuuden ymmärtäminen ja toteuttaminen käytännössä nähdään vielä haasteena. FIBS: in tutkimuksessa kartoitettiin suurten suomalaisten organisaatioiden monimuotoisuuden ja inklusion tilaa. Vaikka monimuotoisuus ja inklusio organisaatioissa nähdään tällä hetkellä ajankohtaisena ilmiönä ja merkitysten uskotaan kasvavan edelleen, FIBS: in tutkimuksesta selviää, että organisaatioissa on otettu käyttöön vain yksittäisiä monimuotoisuusjohtamisen toimenpiteitä, eikä ilmiötä nähdä vielä systemaattisena käytännön toimintana suomalaisissa organisaatioissa. Tutkimuksen mukaan myös organisaatioiden henkilöstön osaamistasoa, johdon sitoutumista sekä viestintää monimuotoisuudesta pidetään vielä haasteellisena (FIBS 2022). Tämän tutkimuksen tavoitteena on rikastuttaa ymmärrystä monimuotoisuusjohtamisesta suomalaisessa liike-elämän kontekstissa, joka on tärkeä aihe myös yhteiskunnan tasolla. Olen kiinnostunut, kuinka tästä suomalaisessa liike-elämässä nousevasta ilmiöstä puhutaan julkisesti johtamisen näkökulmasta. Miten monimuotoisuusjohtamista rakennetaan diskursiivisesti suomalaisessa organisaatiokontekstissa. Lähestymistavan ollessa diskursiivinen, mielenkiinto painottuu kielellisten keinojen tarkasteluun, joilla tuotetaan monimuotoisuutta ja sen johtamista suomalaisessa organisaatiokontekstissa. Tarkastelun alla on myös näiden representaatioiden seuraukset monimuotoisuusjohtamisen kannalta niin organisaatioiden kuin yhteiskunnan näkökulmasta (Pietikäinen & Mäntynen 2009).

Dobusch (2017) on tutkinut monimuotoisuusdiskurseja yhdenvertaisuuden näkökulmasta Saksalaisissa julkisissa organisaatioissa. Tutkimuksessa hän oli kiinnostunut välttämättömistä lausunnoista, jotka tekevät monimuotoisuudesta merkityksellisen ja edellyttävät organisaatioiden monimuotoisuusdiskurssiin osallistumisen. Hän tunnisti kolme julkisten organisaatioiden edellytystä osallistua monimuotoisuusdiskurssiin. Ensimmäinen edellytys perustui turvautumiseen mihin tahansa oletetun poikkeaman muotoon. Esimerkiksi ihmisryhmiin, jotka kuvataan "erilaisiksi" ja he ovat siten oleellisia organisaatioiden monimuotoisuuden kannalta. Toinen edellytys osallistumiseen monimuotoisuusdiskurssiin oli monimuotoisuuden taloudellisen hyödyn osoittaminen. Tämä painottui voittoa tavoitteleviin

yrityksissä tehtyihin tutkimuksiin. Kolmantena päteväenä edellytyksenä pidettiin syrjinnän erilaisiin muotoihin turvautuminen. Tutkimuksesta käy ilmi, että yhdenvertaisuusnäkökulmasta tarkasteltuna keskeiset asema- ja valtaerot voivat helposti jäädä huomioimatta ”päälle liimatun” monimuotoisuusretoriikan alle (Dobusch 2017; Sippola 2007).

Tässä pro gradu tutkimuksessa tarkastelen monimuotoisuusjohtamista organisaatioiden ja johtamisen näkökulmasta. Aikaisemmin monimuotoisuuden diskursseja ovat tutkineet Siltaoja ja Vartiainen (2010). Heidän tutkimuksensa keskittyi monimuotoisuuskeskustelun tarkasteluun ja ilmiön rakentumiseen mediateksteissä. Heidän tutkimuksessa monimuotoisuus organisaatioiden näkökulmasta oli melko uusi ilmiö, joka näkyi myös heidän aineiston diskursseissa. Silloin monimuotoisuus määrittyi pääasiassa työllistämisen ja rekrytoinnin viitekehyksessä. Meriläinen ym. (2009), tutkivat Suomen suurimpien yritysten verkkosivuilla ilmenevää monimuotoisuutta. Silloin monimuotoisuus verkkosivuilla oli melko vähäistä, vain kuusi kahdestakymmenestä huomioi monimuotoisuutta verkkosivuilla vuonna 2005. Heikkinen (2023) on tutkinut, miten monimuotoisuustutkimukseen liitettävä käsite inklusio, rakentuu suomalaisten organisaatioiden ulkoisessa verkkoviestinnässä. Hänen tutkimuksessa tarkasteltiin 10 yrityksen verkkosivuja ja tutkimuksen tuloksista on nähtävissä organisaatioiden nykypäivän lisääntynyt kiinnostus monimuotoisuuden ja inklusion käytänteitä kohtaan.

Suomalaisen tutkimuskentän näkökulmasta on mielenkiintoista tutkia viimeaikaista julkista monimuotoisuusjohtamiskeskustelua ja sieltä rakentuvia merkityksiä monimuotoisuudelle ja sen johtamiselle organisaatioissa. Olen kiinnostunut siitä, millaisia diskursseja monimuotoisuuden johtamisen julkisesta keskustelusta voidaan erottaa ja millä tavalla monimuotoisuusjohtaminen nostetaan nykypäivänä osaksi laajempaa yhteiskunnallista ja organisatorista johtamiskeskustelua Suomessa johtamisen näkökulmasta. Kuten Siltaoja ja Vartiainen (2010) totesivat: ”monimuotoisuuden voi nähdä laajana kattokäsitteenä, joka kuitenkin jollain tavalla ottaa kantaa monimuotoisuuteen ja sitä kautta sen suunnitteluun sekä johtamiseen.” Tässä tutkimuksessa määrittelen monimuotoisuuden tällaisena laajana kattokäsitteenä.

Aineistoni koostuu nykyaikaisesta keskustelukontekstista: podcast-ohjelmista. Podcasteilla tarkoitetaan digitaalisesti saatavia ja jaettavia sarjoja, joita kuka vaan voi kuunnella, tilata ja esimerkiksi ladata omaan käyttöön (TEPA 2012). Viimevuosina podcastien suosio on ollut nousevaa. Radiomedian tutkimuksen mukaan podcast-ohjelmien suosio on kasvanut kahdessa vuodessa yli 40 prosenttia (Radiomedia 2018; Radiomedia, 2020). Podcast ohjelmien suosion syynä ja etuna on oikean asiasisällön ja kohdeyleisön yhdistäminen. Kaikkien ikäryhmien podcastien suurin kuuntelumotiivi oli viihtyminen ja uuden oppiminen (Podcastmedia, 2021). Podcasteja kuuntelevat erilaiset kohderyhmät. Monimuotoisuus ja sen johtaminen organisaatioissa on ajankohtainen aihe joka tutkimustenkin mukaan kaipaa lisää ymmärrystä ja toiminnan tukemista organisaatioissa. Tämän takia aiheesta kiinnostuneet voivat kokea liike-elämän johtamisaiheiset podcast ohjelmat ajankohtaisen tiedon



lähteenä. Joukkotiedotusvälineet vaikuttavat ihmisten eroavaisuuksia koskeviin valtasuhteisiin. Ne vaikuttavat esimerkiksi ihmisten uskomuksiin, arvoihin, sosiaalisiin suhteisiin, jolloin esimerkiksi tässä tutkimuksessa podastien tapa käsitellä monimuotoisuutta ja sen johtamista muodostuu tärkeäksi (Fairclough 1997). Tutkimuksen podcast-ohjelmissa puhujavieraina on monimuotoisuuden asiantuntijoita ja johtajia liike-elämän huipulta, joiden näkemys monimuotoisuusjohtamisesta rakentaa ja muokkaa sosiaalista todellisuutta. Haluan tutkia ilmiötä juuri ylimmän johdon ja monimuotoisuusasiantuntijoiden näkökulmasta katsottuna sillä he ovat muokkaamassa monimuotoisuuden johtamista koskevaa diskurssia tässä kontekstissa. Ylimmällä johdolla voidaan lisäksi katsoa olevan merkittävä vaikutus monimuotoisuusjohtamisen käytänteiden suunnittelemiseen ja rakentumiseen työelämässä, sillä organisaation johtajat ovat vastuussa strategian mukaisten tavoitteiden ja linjojen näkymisestä työyhteisön käytännön päivittäisissä toiminnoissa.

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa erilaisia diskursseja, jotka vaikuttavat siihen, miten monimuotoisuus ja monimuotoisuuden johtaminen organisaatiossa rakentuvat julkisessa keskustelussa. Tämän tutkimuksen kohteena eivät ole yksilöt, vaan sosiaaliset rakentuvat käytännöt. En tutki johtajien ja asiantuntijoiden henkilökohtaisia mielipiteitä, vaan monimuotoisuusjohtamiskeskustelusta muodostuvien diskurssien merkityksiä. Tarkastelu keskittyy aiheen laajempiin merkityssisältöihin, joita johtajat ja aiheen asiantuntijat tuottavat puheessaan ja toiminnoissaan. Tutkimusasetelma ja tutkimusaihe ovat ajankohtaisia ja tarpeellisia suomalaisen työelämän yritysvastuun viitekehyksessä. Tämän tutkimuksen tekemisessä ei olla käytetty tekoälyä.

## 1.1 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoite on tarkastella monimuotoisuusjohtamisen diskursiivista rakentumista organisaatiokontekstissa. Olen kiinnostunut siitä, miten monimuotoisuus ja sen johtaminen ymmärretään ja millaisia merkityksiä monimuotoisuusjohtamiseen liitetään suomalaisessa organisaatiokontekstissa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu monimuotoisuuden ja sen lähikäsitteisiin lukeutuvien tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja inklusion tutkimuksista ja lähdekirjallisuudesta. Tutkimus tarjoaa näkökulmaa siihen, miten monimuotoisuuden johtaminen rakennetaan diskursseihin suomalaisessa organisaatiokontekstissa. Millaisia monimuotoisuuden teemoja ja aiheita suomalaisissa liike-elämän podcasteissa nostetaan tai jätetään nostamatta.

Tutkimusaiheen ja -asetelman avulla pyrin yhdistämään monimuotoisuusjohtamisen liikkeenjohdollista paradigmaa ja sosiaalipsykologista ajattelua sosiaalisen konstruktionismin viitekehyksessä. Näin tutkimuksen teoreettis-metodologisten valintojen kautta tutkimuksesta välittyy myös sosiaalipsykologinen näkökulma. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan sosiaalinen todellisuus rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa

kielellä on merkitys. Tämän tutkimuksen tarkoitus on tuottaa uutta tietoa, tarkastelemalla monimuotoisuusjohtamisen diskursseja erilaisesta, mutta liike-elämässä ajankohtaisesta ja relevantista kontekstista katsottuna. Konstruktioismin näkökulmasta katsottuna tämä tutkimus on perustellusti muotoiltu puheenvuoro, suhteessa ajankohtaisiin tärkeisiin liike-elämän kysymyksiin (Suoninen 1997).

Tutkimuskysymykseni on :

*Miten monimuotoisuusjohtamista rakennetaan diskursiivisesti suomalaisessa organisaatiokontekstissa.*

Tutkimuskysymystä lähestyn apukysymysten avulla:

Miten monimuotoisuuden ymmärrys rakentuu julkisessa keskustelukontekstissa?

Miten monimuotoisuuden tarpeellisuutta rakennetaan tai kyseenalaistetaan?

Mitkä asiat mahdollistavat tai haastavat monimuotoisuusjohtamista?

## **1.2 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksen seuraavassa luvussa 2, kuvaan ensin monimuotoisuustutkimuksen käsitteiden syntyä ja historiaa. Seuraavaksi johdatan paremmin tutkimuksen aiheeseen kertomalla monimuotoisuusjohtamisen tutkimuksesta. Osion lopussa kerron vielä monimuotoisuuskeskustelun kehittymisestä Suomessa ja inklusion merkityksestä monimuotoisuuskeskustelussa. Luvussa 3 perustelen tutkimuksen metodologisen valinnan ja avaan enemmän sosiaalista konstruktioismin tieteofilosofisena suuntauksena, kerron diskurssianalyysistä tutkimusmenetelmänä sekä kuvaan tutkimusaineiston. Tämän jälkeen osion lopussa avaan tarkemmin, kuinka tämän tutkimuksen diskurssit rakentuivat sekä kerron tutkimuksen luotettavuudesta. Luvussa 4 esittelen tutkimuksen tuloksia, jonka jälkeen seuraa pohdintaosio (Luku 5).

## 2 MONIMUOTOISUUS ORGANISAATIOSSA

Seuraavissa kappaleissa kuvaan monimuotoisuustutkimuksen käsitteiden kehittymistä sekä avaan niiden historiaa ja nykytilaa. Pyrin vastaamaan kysymyksiin, mitä monimuotoisuudella ja sen johtamisella tarkoitetaan organisaatiokontekstissa, kerron monimuotoisuusjohtamisen tutkimuksesta sekä monimuotoisuuskeskustelun kehittymisen vaiheista Suomessa. Jotta ymmärretään paremmin monimuotoisuusjohtamiseen liittyvää kenttää, aloitan kertomalla monimuotoisuuden ja sen johtamisen historiasta.

### 2.1 Monimuotoisuus

Monimuotoisuus käsitteenä voidaan määritellä monella eri tavalla ja sillä voi olla monia päällekkäisiä merkityksiä (Konrad, Prasad ja Pringle 2006). Kapeasti ajateltuna monimuotoisuus tarkoittaa ihmisten fyysisiä ominaisuuksia, jotka erottavat yksilöt toisistaan. Monimuotoisuus voi tarkoittaa esimerkiksi eri ikäisiä, eri sukupuolia ja eri etnisyyksiä. Laajemmin määriteltynä käsite monimuotoisuus voi sisältää fyysisten ja helposti havaittavien ominaisuuksien lisäksi ulospäin vaikeammin havaittavissa olevia ominaisuuksia, kuten yksilöiden persoonallisuus, taidot, uskonto, asema, seksuaalinen suuntautuminen, kieli, kulttuuri sekä koulutus. Monimuotoisuus käsitteenä on mahdollista erotella myös sisäiseen ja hankittuun monimuotoisuuteen. Silloin sisäiseen monimuotoisuuteen kuuluu demografiset ominaisuudet, kuten esimerkiksi ikä ja sukupuoli, kun taas hankittuun monimuotoisuuteen liitetään yksilön hankitut ominaisuudet kuten koulutus, taidot ja arvot (Sippola 2007). Jackson ja Joshi (2011) jakavat monimuotoisuus-käsitteen neljään ryhmään: suhteisiin suuntautunut monimuotoisuus, tehtävälähtöinen monimuotoisuus, helposti havaittavissa oleva monimuotoisuus ja taustalla toimiva monimuotoisuus. Suhteisiin suuntautuneen monimuotoisuuden katsotaan sisältävän ominaisuudet, jotka muovaavat ihmisten välisiä suhteita, mutta eivät vaikuta olennaisesti työtehtävien suorittamiseen. Näitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi sukupuoli, ikä ja uskonto. Tehtäväkeskeinen monimuotoisuus sisältää niitä ominaisuuksia, jotka vaikuttavat joillain tavalla työtehtävien suorittamiseen. Näitä ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi koulutustaso ja työkokemus. Helposti havaittava monimuotoisuus viittaa ryhmän jäsenten välisiin helposti havaittaviin eroavaisuuksiin kuten ikään tai kansallisuuteen. Taustalla oleva monimuotoisuus sisältää taas ne ominaisuudet, jotka ilmenevät ihmisten vuorovaikutuksessa, esimerkiksi persoonallisuus ja asenteet. Joplin ja Daus (1997) tarjoavat ytimekkään määritelmän monimuotoisuudesta, joka kattaa kaikki tavat, joilla ihmiset eroavat toisistaan. Tämä yksinkertainen ja ytimekäs määritelmä korostaa, että yksilöt voivat erota toisistaan monella eri tavalla.

Kirjallisuudessa monimuotoisuus nousi esille Yhdysvalloista, Workforce 2000 raportin myötä, jolloin ennustukset Amerikan työvoiman monimuotoistumisesta saivat sekä tutkijat että organisaation edustajat kiinnittämään huomiota muuttuvaan työllisyystilanteeseen. Monimuotoisuutta alettiin ajatella yrityksen maineen näkökannalta sekä tunnistettiin tarve johtajien koulutusta varten, jotta organisaatioiden monimuotoisuushyödyt pystyttäisiin maksimoimaan (Kapoor 2011).

Monimuotoisuuden merkityksen kasvaessa, aihetta on käsitelty myös poliittisissa ja oikeudellisissa yhteyksissä (Shen ym. 2009). Monimuotoisuus ja inklusio – asiantuntijan, Sara Salmanin (2022) mukaan, viimeaikaiset yhteiskunnalliset keskustelut kuten Black Lives Matters ja Me Too ovat lisänneet monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden kysyntää ja tarpeellisuutta ympäri maailman. Society for Human Resource Managementin maailmanlaajuisesta tutkimuksesta selviää, että 55% organisaatioista ilmoitti edistävänsä monimuotoisuutta ja osallisuutta ”voimakkaasti” (Gehrels & Suleri, 2016). Tämä näkyy organisaatioiden vuosittaisissa investoinneissa monimuotoisuus- ja osallistamiskoulutuksiin. Yhdysvaltalaisista organisaatioista lähes 50% suunnitteli tarjoavansa näitä koulutuksia tulevaisuudessa (Carter ym. 2020).

Globaalisti, mikään monimuotoisuuden määritelmä ei ole vakiinnuttanut paikkaansa kirjallisuudessa. Monimuotoisuuteen liittyvät haasteet ovat suhteellisia ja vaihtuvia, riippuen missä yhteydessä ja missä maassa niitä tutkitaan. Kapoor (2011) ehdottaa, että käsitteen kontekstisidonnaisuus ja suhteellisuus ovat osasyitä miksi globaalia yhtenäistä määritelmää on vaikea tehdä. Vuosien varrella monimuotoisuuskäsitteen ympärille on rakentunut rinnakkaiskäsitteitä kuten diversiteetti, moninaisuus, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus, jotka usein sekoitetaan toisiinsa (Konrad, Prasad & Pringle 2006). Lisäksi yksilöt voivat nähdä monimuotoisuuden erilaisena riippuen omasta arjesta ja elämäntilanteesta, sillä ihmisten ajatukset monimuotoisuudesta kytkeytyvät heidän arkitietoon. Silloin täytyy tarkastella miten esimerkiksi sukupuoleen tai ikään liittyvät yhteiset merkitykset muodostuvat sosiaalisissa tilanteissa. Todellisuuskäsitykset ovat sidottuina kulttuuriin, yhteiskuntaan sekä sosiaaliseen kontekstiin sekä ne voidaan luokitella luonteeltaan muuttuviksi (Sintonen 2008).

Terminologisen selkeyden vuoksi, määrittelen seuraavaksi lyhyesti tutkimukseni kannalta oleellimmat termit suomalaisen työelämän kontekstissa:

## **Monimuotoisuus**

”Monimuotoisuuden määritteitä ovat ikä, sukupuoli, vammaisuus, terveydentila, etninen alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus ja seksuaalinen suuntautuminen sekä työntekijöiden toisistaan poikkeava koulutus, kokemus, taidot, työnteon tapa, persoonallisuus ja arvot.” (TTK 2019).

## **Tasa-arvo**

”Tasa-arvolla työssä tarkoitetaan sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun liittyvää tasa-arvoa.” (TTK 2019).

### **Yhdenvertaisuus**

”Yhdenvertaisuus tarkoittaa, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia riippumatta heidän sukupuolestaan, iästään, etnisestä tai kansallisesta alkuperästään, kansalaisuudestaan, kielestään, uskonnostaan ja vakaumuksestaan, mielipiteestään, vammastaan, terveydentilastaan, seksuaalisesta suuntautumisestaan tai muusta henkilöön liittyvästä syystä” (TTK 2019).

### **Inkluusio**

”Inkluusio viittaa ihmisten osallistamiseen esimerkiksi johonkin toimintaan tai organisaatioon. Esimerkiksi työpaikalla osallistaminen tarkoittaa, että taustastaan riippumatta, kaikki työntekijät tuntevat kuuluvansa joukkoon, että heidän ääni on kuuluvilla, että heitä arvostetaan ja että heillä on yhdenvertaiset mahdollisuudet.” Monimuotoisuus ja inklusiivisuus ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa (TEM 2022).

### **Syrjintä**

”Usein rasismi ja muut syrjintämuodot sekoitetaan keskenään. Rasismi on vain yksi syrjinnän muodoista. Syrjintä siirtyy ajatuksista sanoihin ja tekoihin. Syrjintää on se, kun ihmisiä kohdellaan huonommin tai eriarvoistetaan ihmisen jonkin ominaisuuden perusteella. Syrjintä voi perustua esimerkiksi ikään, vammaisuuteen, etnisyyteen tai ihonväriin.” (TEM 2022).

## **2.2 Monimuotoisuuden johtaminen**

Monimuotoisuusjohtaminen voidaan määritellä monimuotoisuuden hallintana, kannustamisena, arvostamisena tai monimuotoisuuteen suhtautumisena (Prasad 2006). Alun perin monimuotoisuusjohtamista käytettiin keinona torjua sukupuoleen ja rotuun liittyvää syrjintää työelämässä (Köllen 2019). Monimuotoisuuden ja sen johtamisen voidaan sanoa olevan osa laajempaa organisaatioiden yhteiskuntavastuun teemoista (Sippola 2007; Prasad ym. 2006). Monimuotoisuusjohtaminen voidaan määritellä myös organisaatioiden prosessien kehittämiseksi, monimuotoisuuden hyödyntämiseksi sekä tasavertaisen työympäristön rakentamiseksi monimuotoiselle työvoimalle (Dass & Parker, 1999; Ely & Thomas 2001). Monimuotoisuusjohtamisen tutkimus on levinnyt ajan myötä Pohjois-Amerikasta Eurooppaan globaalien yritysten mukana.

Aihetta voidaan lähestyä 1990-luvulla Yhdysvalloissa kehittyneiden teorioiden avulla. Toinen teorioista on equal opportunity- teoria, joka keskittyy

yhdenvertaisiin ja oikeudenmukaisiin mahdollisuuksiin organisaatiossa. Teorian tarkoitus on ehkäistä syrjintää soveltaen lainsäädäntöä (Sippola, 2007). Tämän teorian lähestymistapa on ollut Suomessa ja Euroopassa vallitseva tapa suhtautua monimuotoisuuteen. Lainsäädäntö on ollut keskittynyt erityisesti sukupuolten väliseen tasa-arvon toteutumiseen, kun muut vähemmistöryhmät ovat jääneet vähemmälle huomiolle. 2000-luvulta lähtien, tasa-arvo näkökulman rinnalle nousi myös yhdenvertaisuusnäkökulma. Samaan aikaan Euroopan unioni otti käyttöön direktiivejä, jotka edistävät yhdenvertaisuutta organisaatioissa (Sippola 2007; Ylöstalo 2016). Toinen lähestymistapa monimuotoisuuteen on diversity management- teoria. Tässä teoriassa pääpaino ei ole lainsäädännössä, vaan monimuotoisuuden johtaminen organisaatiossa on vapaaehtoista. Tässä lähestymistavassa monimuotoisuusjohtaminen valjastetaan organisaation toiminnan tehostamiseksi. Organisaatioiden huomattiin saavuttavan monia hyötyjä ja positiivisia vaikutuksia monimuotoisuuden johtamisesta, kuten parempaa tulosta ja kilpailukykyä (Sippola 2007).

Nykypäivänä monimuotoisuusjohtaminen organisaatiossa valjastetaan usein organisaation taloudellisen hyödyn ajuriksi ja työvoiman monimuotoisuuden hyödyntäminen nähdään strategisena kilpailuedun resurssina (O'Donovan 2017; Espinzola 2007; Lockwood 2005; Tipper 2004). Strategiaan linkitetyt kokonaisvaltaiset monimuotoisuusjohtamiskäytännöt organisaatiossa johtavat organisaation taloudellisiin hyötyihin (Konrad, Yang ja Mauer, 2016). Pelkästään strategia ei kuitenkaan riitä, vaan organisaatiossa on tapahduttava monimuotoisuuden aktiivista johtamista, jotta organisaatio voisi hyötyä sen monimuotoisuudesta. Näin monimuotoisuusjohtamisen kautta voidaan ymmärtää organisaation työvoimassa piilevät hyödyt (Jackson, Joshi ja Erhardt, 2003).

Yhtenä organisaation monimuotoisuusjohtamisen hyötynä pidetään kustannustehokkuutta. Kustannustehokkuus liittyy kustannuksiin, joita voidaan hallita monimuotoisuuden avulla ja saavuttaa niistä taloudellista hyötyä organisaatiolle. Monimuotoisuusjohtamisella voidaan vaikuttaa esimerkiksi työvoiman vaihtuvuuskustannuksiin, työntekijöiden poissaolomääriin sekä ennakoivasti mahdollisiin ikä- ja rotusyrjintäkanteisiin organisaatiossa. Kun monimuotoinen työvoima ei koe integroituvansa työyhteisöön organisaatiossa tapahtuu paljon vaihtuvuutta, silloin rekrytointi- henkilöstö- ja koulutuskustannukset nousevat. Kun monimuotoisuutta johdetaan organisaatiossa, erilaiset työntekijät sopeutuvat paremmin ja työntekijöiden vaihtuvuus sekä siitä koituvat kulut vähenevät. Toiseksi, organisaatioiden kustannukset ovat yhteydessä työntekijöiden poissaolojen määrään. Poissaolot voivat lisääntyä, jos työntekijät eivät koe varmuutta asemastaan työpaikalla. Epävarmuus työpaikasta voi estää työntekijöitä osallistumasta työhön koko potentiaalillaan. Monimuotoisuusjohtamisen toiminnot organisaatioissa vähentävät työntekijöiden poissaoloja, joka voi merkitä merkittäviä kustannussäästöjä organisaatioille. Kolmas kustannussäästöjen argumentti liittyy ikä- ja rotusyrjintään organisaatioissa. Toisin sanoen strateginen organisatorinen pyrkimys on välttää syrjinnän esiintyminen organisaatiossa.

Monimuotoisuusjohtaminen edellyttää organisaatioita noudattamaan syrjintää koskevia lakeja, jotka voivat ennaltaehkäistä ja vähentää mahdollisia syrjintäoikeudellisia toimia (O'Donovan 2017; Espinzola 2007).

Monimuotoisuudesta saatava hyöty voi liittyä myös organisaation vetovoimaan, jonka kautta voidaan saavuttaa kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Organisaatiot jotka pystyvät rekrytoimaan ja säilyttämään monimuotoista työvoimaa, houkuttelevat erilaisia lahjakkaita työntekijöitä, jotka arvostavat kykyjään. He uskovat, että organisaatioissa joissa johdetaan monimuotoisuutta, on mahdollisuus edetä uralla ja heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Monimuotoisuus voi auttaa lisäksi työvoiman säilyttämisessä, sillä organisaation sitoutuminen monimuotoistoiimiin voi osoittaa, että työntekijöistä välitetään yksilöinä (O'Donovan 2017; Espinzola 2007). On kuitenkin todettu, että erilaisten työntekijöiden houkutteleva ja säilyttäminen ei ole yksinkertainen prosessi. Schneiderin (1987), attraction-selection-attrition (ASA) malli osoittaa, että organisaatiot kehittyvät ajan kuluessa luonnollisesti sosiaalisesti homogeenisiksi, koska yksilöt pyrkivät tulemaan samanlaisiksi kuin muut. Mallissa organisaation syntyä kuvataan kolmen prosessin kautta, yksilöiden päätöksistä liittyä, pysyä jäsenenä ja lopulta erota organisaatiosta. Kun erilaisia työntekijöitä palkataan, mutta he eivät kuitenkaan näytä sopivan muuhun organisaatioon, on mahdollista että he kokevat tyytymättömyyttä ja lopulta eroavat. Kun tämä kaava toistuu ajan kuluessa, organisaatio homogenisoituu asteittain (O'Donovan 2017; Marchington & Wilkinson 2005; Bechtoldt, De Dreu & Nijstad 2007). Tämä tukee ajatusta siitä, että pelkkä monimuotoisen työvoiman palkkaaminen ei riitä, vaan organisaatioiden on myös aktiivisesti johdettava monimuotoisuutta organisaation sisällä (Jackson & Joshi 2011).

Monimuotoisuus organisaatiossa voi myös parantaa ongelmanratkaisutaitoja, lisätä luovuutta ja innovatiivisuutta. Monimuotoinen työvoima näkee ongelmat monista erilaisista näkökulmista, mikä mahdollisesti tuottaa parempia päätöksiä ja ratkaisuja. Olettaen, että uusia ideoita voi syntyä erilaisten yksilöiden erilaisista ajatustavoista. Erilaisiin ajattelutapoihin organisaatioissa voidaan yhdistää myös niistä syntyvät konfliktit. Näiden konfliktien tarkastelu voi johtaa kaikkien mahdollisten näkökulmien tarkasteluun mistä voi seurata uusia innovatiivisempia ratkaisuja. (Cox & Blake 1991; Van Knippenberg 2007; Bagshaw 2004; Bechtoldt, De Dreu & Nijstad 2007).

Vaikka organisaation monimuotoisuuden ja sen johtamisen puolesta on esitetty monia hyötynäkökulmia, monimuotoisuusjohtamiseen liittyy myös haasteita. Johtajat voivat nähdä itsensä uuden haasteen edessä organisaation monimuotoisuusjohtamisessa, johon he eivät pakolla ole saaneet tarvittavaa koulutusta tai tukea. Tästä syystä organisaation ylin johto voi pitää monimuotoisuutta marginaalisena toimintana ja johtaa monimuotoisuutta reaktiivisesti, noudattaen vain lain vähimmäismääräyksiä. Jos ylin johto ei ole sitoutunut monimuotoisuustoimiin organisaatiossa, monimuotoisuustoimet eivät toimi. Monimuotoisuusjohtamisen on saatava tukea organisaation ylimmiltä tasoilta, jotta se olisi hyödyllistä. (O'Donovan 2017; Miller & Tucker 2013; Popescu & Rusko 2012). Ylin johto voidaan saada sitoutumaan

monimuotoisuustoimiin paremmin, ottamalla se mukaan monimuotoisuusjohtamisen suunnitteluprosessiin, mikä lisää heidän vastuuta monimuotoisuustavoitteiden saavuttamisessa (Carnevale & Stone 1994).

Se, missä monimuotoisuuden tuoma yksilöiden erilaisuus nähdään hyötynä, se voidaan nähdä myös haasteena erityisesti johtamiselle. Syynä tähän näkemykseen on esimerkiksi viivästys tärkeiden sopimusten solmimisessa ja päätöksenteossa. Jos organisaatiossa on paljon toisistaan eroavaisia näkemyksiä, asioista päättäminen voi olla aikaa vievä ja monimutkainen prosessi. Haasteena voidaan nähdä myös erilaisten yksilöiden lisääntynyt vuorovaikutus, josta voi syntyä jännitettä organisaation sisällä. Tämä voi heijastua koko organisaatioon, jolloin tuottavuus sekä tuotteiden ja palvelujen laatu heikentyvät. Jännitteitä voi syntyä myös kulttuurisista eroista. Nämä jännitteet voivat heikentää yksilöiden suorituskykyä ja vahingoittaa organisaatiokulttuuria (O'Donovan 2017; Marina 2010).

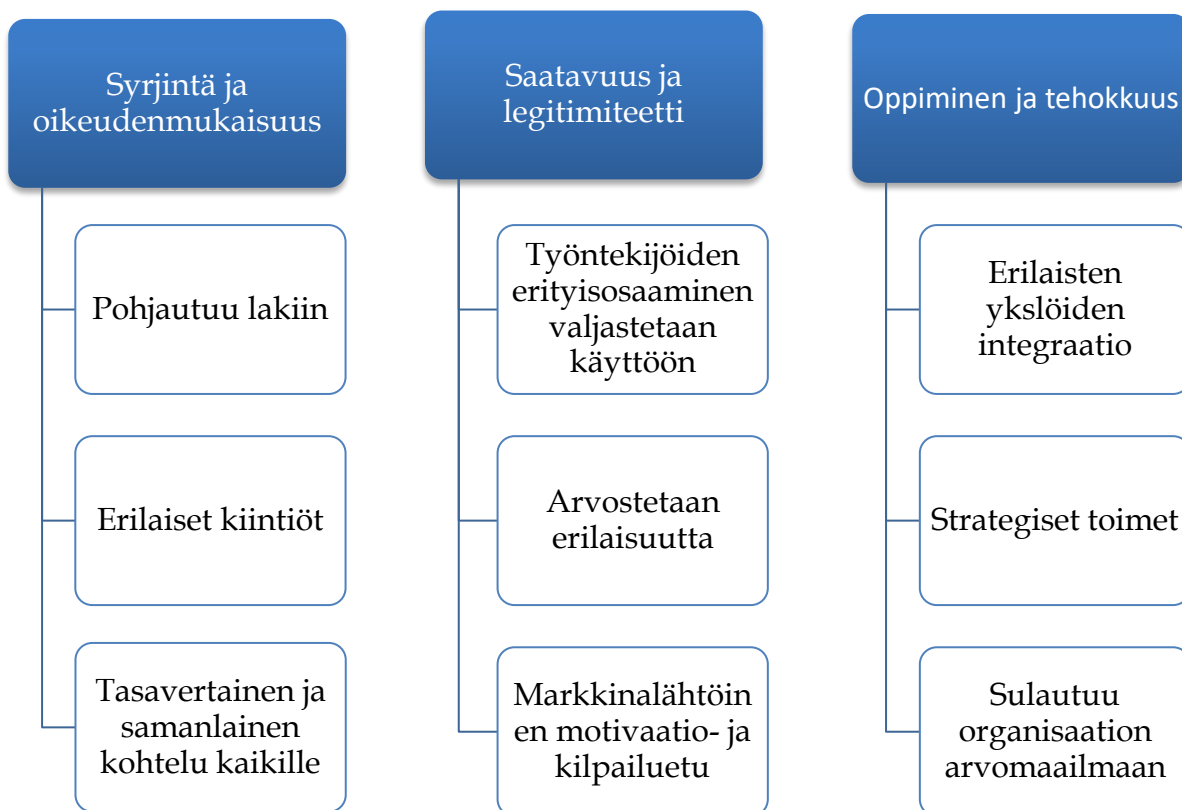
Yhtenä monimuotoisuusjohtamisen haasteena voidaan pitää tokenismia. Tokenismilla tarkoitetaan monimuotoisuuden ja inklusion eteen tehtäviä toimia, joita tehdään organisaatioissa vain näennäisesti tai symbolisesti. Tokenismia voi esiintyä jos yksilöä ei palkata organisaatioon sen pätevyyden vuoksi, vaan rekrytoidaan tietoisesti ihmisiä aliedustetuista ryhmistä vain täyttämään kiintiöjärjestelmän lukuja. Harvoin kiintiöjärjestelmiä pidetään organisaatioiden etujen mukaisina, vaikka erilaiset kiintiöt saattavatkin olla ainoa tapa varmistaa, että organisaatioon rekrytoidaan erilaisia hakijoita. Useat tutkijat puhuvat kuitenkin sen puolesta, että erilaiset kiintiöt johtavat automaattisesti tokenismiin (Joplin & Daus 1997; Von Bergen ym. 2002; O'Donovan 2017). Kiintiöjärjestelmien käyttö organisaatiossa voi ohjata organisaatiota käyttämään Thomas & Ely:n (1996) syrjinnän ja oikeudenmukaisuuden paradigmaa, jonka esittelen myöhemmin tässä kappaleessa. Tämä paradigma keskittyy ensisijaisesti lain noudattamiseen, oikeudenmukaiseen kohteluun ja yhtäläisiin mahdollisuuksiin. Haasteena tässä johtamismallissa voidaan pitää organisaatioiden keskittyminen pelkästään kiintiölukujen täyttämiseen, eikä pätevimpien yksilöiden rekrytoimiseen organisaatioon (Kim 2006; O'Donovan 2017).

Monimuotoisuusjohtamisen viimeaikaiset tutkimukset ovat korostaneet huomion kiinnittämistä organisaatioiden sisäisiin valtarakenteisiin sekä epätasa-arvoisten johtamistoimintojen esille ottamista ja purkamista (Janssens & Zanoni, 2014). Johtajat osallistuvat työntekijöiden elämään, työelämässä tapahtuvan päätöksenteon kautta (Raunio 1998). Tutkimuskentässä organisaatioiden rooli eriarvoisuuden tai yhdenvertaisuuden tuottajana on jäänyt vähälle (Dunne ym. 2018). Syynä tähän on aiheen arkaluonteisuus sekä poliittinen latautuneisuus. Syynä voidaan pitää myös syrjinnän hienovaraisempia muotoja jotka ovat usein tiedostamattomia ajatusharhoja ja ennakkoluuloja. Tällöin esimerkiksi syrjintään organisaatiossa on vaikeampi tarttua ja ylipäätään paikantaa näitä epäkohtia. Esimerkiksi lainsäädäntö harvoin tavoittaa näitä syrjinnän hienovaraisempia muotoja.



Vähemmistöryhmien syrjinnän vähentämiseksi ymmärrystä monimuotoisuudesta täytyy laajentaa. Monimuotoisuus on paljon laajempi käsite kuin vain ihmisten näkyvät eroavaisuudet, kuten eri kansallisuudet, sukupuolet ja rodut työpaikoilla. Lakipykälät toimivat monimuotoisuusjohtamisen pohjana ja ohjaavan monimuotoisen organisaation toimintaa. Johtajien tulisi suhtautua monimuotoisuuteen kokonaisvaltaisena käsitteenä, eikä pelkästään lainsäädännön kautta. Monimuotoisuus ei pelkästään tarkoita lakisäteisten raamien ja kiintiöiden täyttämistä, kuten tietyn verran työntekijöiden palkkaamista tietyistä vähemmistöryhmistä vaan lakien ensisijainen tarkoitus edistää tasa-arvoa ja puolueettomuutta esimerkiksi työntekijöiden rekrytoinnissa (Thomas & Ely 1996). Brazzelin (2003) mukaan erilaiset ennakkoluulot tulevat helpommin esille kun ihmisiä luokitellaan erilaisiin ryhmiin heidän ominaisuuksien perusteella. Ryhmäjaot aiheuttavat epäluuloja, suvaitsemattomuutta ja vihamielisyyttä vähemmistöryhmiä kohtaan. Usein ennakkoluulot alkavat ja muovautuvat sosiaalisessa kanssakäymisessä joka ohjaa yksilöiden käyttäytymistä. Ennakkoluuloja on kaikkialla, niin yhteiskunnassa, työyhteisöissä kuin yksittäisissä ihmisissä. Enemmistöryhmät pitävät itseään "normaaleina", kun taas vähemmistöryhmien katsotaan kuuluvan ryhmään epänormaaleina tai jopa puutteellisina (Brazzel 2003). Jos näihin syrjinnän muotoihin halutaan puuttua organisaatioissa, pitää tarkastella, miten nämä syrjivät ennakkoluulot toimivat ja muodostuvat. Kuinka näitä toimintoja ylläpidetään sosiaalisissa suhteissa ja organisaatioiden rakenteissa (Green 2004). Monimuotoisuusjohtamisen tutkimus painottuu ihmisten keskinäisen vuorovaikutuksen ymmärtämiseen. Tavoitteena on erilaisuuden tukeminen ja ihmisten yksilöllisten ominaisuuksiin perustuvan syrjimisestä vähentäminen. Monimuotoisuus organisaatiossa edistää organisaatioiden hyvinvointia ja vahvistaa kunnioitusta ihmisten erilaisuutta kohtaan työyhteisössä. Brazzelin (2003) mukaan, organisaation monimuotoisuuden edistäminen lisää osallisuutta, sosiaalista oikeudenmukaisuutta ja yhteisöllisyyttä (Brazzel 2003).

Thomas ja Ely (1996) esittävät monimuotoisen organisaation johtamiselle kolme erilaista paradigmaa: 1) Syrjintä ja oikeudenmukaisuus (Discrimination and Fairness paradigm) 2) Laillisuus ja tasavertaisuus (Access and legitimacy paradigm ja 3) Oppiminen ja tehokkuus (learning and effectiveness paradigm). Tutkimuksessaan he jakoivat organisaatiot kolmeen ryhmään organisaatioiden monimuotoisuusjohtamismallien mukaan. Ensimmäisessä ryhmässä oli organisaatioita, jotka täyttivät lain antamat vaatimukset, ja monimuotoisuutta lisättiin ja perusteltiin usein vain yrityksen ulkopuolelta hankittavien erilaisten kiintiöiden avulla. Toinen lähestymistapa monimuotoisuusjohtamiseen olivat organisaatiot, jotka arvostivat monimuotoisuutta ja ihmisten erilaisuutta organisaatiossa suurimmaksi osaksi heistä saatavan taloudellisen hyödyn ja positiivisen imagon takia. Kolmanteen ryhmään sijoittuivat ne organisaatiot, jotka halusivat oppia organisaatiossa vallitsevan erilaisuuden kautta. Näin erilaisuus organisaatioissa toimi voimavarana ja vaikutti työhön rakentavasti ja tehokkaasti (Thomas ja Ely 1996). Olen koonnut Thomas ja Ely:n (1996) johtamisparadigmat alla olevaan kuvioon 1. jonka jälkeen avaan jokaista monimuotoisuusjohtamismallia vielä enemmän.



KUVIO 1 Monimuotoisen organisaation johtamismallit mukailleen Thomas & Ely (1996)

**Syrjintä ja oikeudenmukaisuus näkökulma** on pääsääntöisesti lakiin perustuva malli, johon kuuluvat erilaiset vähimmäiskiintiöt. Johtamismallin tavoite on vahvistaa vähemmistöjen asemaa organisaatiossa, mikä ei usein toteudu, sillä tämä näkökulma lähestyy ongelmaa pelkästään organisaation rakenteellisesta näkökulmasta ulkoa päin, mikä ei edistä työntekijöiden hyvinvointia sisältä päin. Lakisääteiset raamit ovat kuitenkin hyvä lähtökohta monimuotoisuuden johtamiselle, mitä voi lähteä kehittämään edelleen ja toteuttamaan käytännössä (Kossek and Pichler, 2006). On todettu, että lailliset vaatimukset saavat enemmän tuloksia aikaan organisaatioissa kuin pelkästään vapaaehtoisuuteen perustuvat monimuotoisuuden edistämisen toiminnot (Özbilgin, Tatlin, Ipekin ja Sameerin, 2015). Ongelmallisena tässä johtamismallissa nähdään ihmisten samanlaistaminen. Korostamalla ihmisten samanarvoisuutta ja tasa-arvoisuutta työyhteisössä, työntekijöiden keskeisiä eroja ja erilaisia lähtökohtia ei oteta huomioon.

Tämä näkökulma organisaatioissa ei perustu lakien noudattamiseen, vaan se valitaan omasta tahdosta (Dass & Parker, 1991). Konradin ym. (2006) mukaan erilaisuutta ja suvaitsevaisuutta on vaikeaa käyttää voimavarana organisaatiossa. Myös Kirton ja Green lähestyivät monimuotoisuutta erilaisuuden kautta. He määrittelevät monimuotoisuuden tasa-arvon ja suvaitsevuuden tavoittelemiseksi johtamisessa ja erilaisuuden tunnistamisessa. Samanlaisten, tasa-arvoisten mahdollisuuksien antaminen kaikille yksilöille organisaatiossa on kritisoitu paljon koska näkökulma jättää pois tarkastelusta yksilöiden erilaiset lähtökohdat ja mahdollisuudet (Kirton ym. 2006). Yksilöiden erilaisuus ja samanlaisuus ohjaavat keskinäistä vuorovaikutusta. Erilaisuus voi aiheuttaa syrjäytymistä kun taas samankaltaisuus usein yhdistää ihmisiä.

Kolmas näkökulma, **Oppiminen ja tehokkuus** yhdistetään organisaatiossa strategisiin toimiin, monimuotoisuus näkyy organisaation toiminnassa käytännössä (Dass & Parker, 1991). Tässä monimuotoisuusjohtamisen mallissa organisaatio osaa käyttää hyväkseen monimuotoisuutta ja monimuotoisuus on osa organisaation arvomaailmaa (Thomas & Ely 1996). Edistämällä toisilta oppimista ja erilaisten työntekijöiden integraatiota organisaatioon, organisaation voidaan sanoa toimivan korkeammalla moraalilla asteella (Kossek & Pichler, 2006). Thomas ja Ely (1996) ehdottavat, että organisaatiot jotka suhtautuvat monimuotoisuuteen oppiminen ja tehokkuus näkökulman kautta, saavuttavat helpommin kestävämpiä hyötyjä monimuotoisuudesta. Saavutettavat hyödyt eivät ole vain taloudellisia hyötyjä, sillä myös organisaation henkinen kehittyminen voidaan luokitella hyödyksi.

Organisaatioiden voi olla käytännössä vaikeaa erotella vain tietty monimuotoisuuden suhtautumis- ja johtamistapa organisaatiossa, sillä yksilöt organisaatiossa kokevat monimuotoisuuden merkityksellisyyden yksilöllisellä tavalla. Johtamismallit voivat kuitenkin auttaa muodostamaan organisaatiolle yhtenäisemmän tavan ymmärtää ja tulkita organisaation monimuotoisuutta (Dass & Parker, 1991). Linkittämällä organisaation monimuotoisuusjohtamisen

käytännöt strategisiin tavoitteisiin, organisaatioiden suorituskyky ja kilpailuetu usein paranee (Kossek & Picher, 2006).

Niin kuin edellä jo totesin, monimuotoisuuden johtamista organisaatioissa on tutkittu ajan saatossa erilaisista näkökulmista. Tutkimustulokset ovat osaksi joskin ristiriitaisia. Useat tutkimukset väittävät, että organisaatiot joissa on monimuotoinen työyhteisö, menestyvät paremmin taloudellisesti (Hunt, Layton & Prince 2015). Sanonta ”erilaisuus on rikkaus” sopii näin ajateltuna myös työelämään. Organisaation monimuotoisuusjohtamisen taloudellisesta hyödystä kritiikkiä taas on esitetty esimerkiksi siitä, että monimuotoisuuden johtamisen näkökulmasta monimuotoisuus argumentti yritetään perustella ihmisten tasa-arvon ja moraalien sijasta taloudellisin hyödyin. Silloin monimuotoisuuden johtamisen organisaatiossa ei katsota olevan itsessään tärkeää, vaan ihmisten monimuotoisuudesta ja sen johtamisesta tehdään tärkeää organisaatiolle taloudellisen hyödyn kautta (Meriläinen ym. 2009, Litvin 2006). Ongelmallinen lähestymistapa voi olla myös sellainen, jossa otetaan kaikki mahdolliset ihmisten erilaisuudet huomioon. Tämä lähestymistapa voi turhaan korostaa ihmisten työn kannalta vähemmän merkittäviä ihmisten toisistaan erottavia ominaisuuksia (Siltaja ja Vartiainen 2010).

Viimeaikainen tutkimus arvostelee monimuotoisuutta koskevaa aikaisempaa retoriikkaa tarkastellen vanhempia väittämiä uudestaan. Uudempi monimuotoisuuden tutkimus väittää, että monimuotoisen työvoiman lisäksi, organisaatioiden pitää olla valmiita tarkastelemaan ja muuttamaan yrityskulttuuria ja valtarakenteita, jotta monimuotoisuuden hyödyt organisaatiossa voidaan saavuttaa. Pelkästään monimuotoinen työvoima ei tuota taloudellista hyötyä. Tämän takia monimuotoisuuskeskusteluun on vahvasti liitetty käsite inklusio (Kennedy ja Jain-Link 2021).

## 2.3 Monimuotoisuus ja inklusio

Inklusio tarkoittaa mukaan ottamista ja yhteenkuuluvuutta (Compoint 2017). Inklusion toteutuessa, organisaatiossa kaikki tuntevat kuuluvansa joukkoon ja kaikkien erilaisuutta arvostetaan (FIBS ry 2018). Siksi monimuotoisuus ja inklusio kulkevat työelämässä käsi kädessä ja termit yhdistetään usein lyhenteeksi D&I, joka tulee englanninkielisistä termeistä diversity and inclusion (Mor Barak ym. 2022). Monimuotoisuudesta ja inklusiosta puhutaan usein syy-seuraus suhteena ja ne ovat vahvasti linkitetty toisiinsa. Ilman monimuotoisuutta organisaatiossa ei ole inklusiota ja ilman inklusiota monimuotoisuus työpaikalla ei toteudu. Pelkkä organisaation monimuotoisuus ja monimuotoisuuden johtaminen eivät takaa inklusiota (Kuknor & Bhattacharya, 2020). Monimuotoisuuden integroimiseen organisaatiojärjestelmiin ja toimintoihin tarvitaan inklusiota (Zhong ym. 2022). Inklusio voidaan määritellä myös asteena, miten paljon työntekijä kokee olevansa arvostettu työympäristössä. Millä tavalla hän kokee tullessa kohdelluksi ja millä asteella tämä tyydyttää hänen yhteenkuuluvuuden ja ainutlaatuisuuden tarvetta (Shore

ym. 2018; Randel ym., 2018). Inklusiosta voidaan puhua myös yrityskulttuurin osana, kun monimuotoisuus on asetettu työyhteisön tavoitteeksi. Inklusion huomio keskittyy muun muassa organisaation käytäntöihin, ilmapiiriin ja työpaikkakulttuuriin joiden toimintojen seurauksina erilaisia ominaisuuksia omaavien yksilöiden kokemukset työpaikalla toimimisesta muovaantuvat. Inklusiivisessa työympäristössä jokainen kokee taustasta riippumatta, että heidän äänensä kuullaan ja heidän työpanosta arvostetaan. Inklusio on saanut paljon huomiota viimeaikaisessa monimuotoisuutta ja inklusiota käsittelevässä kirjallisuudessa. Aikaisemmissa tutkimuksissa on tunnistettu useita inklusion positiivisia vaikutuksia organisaation tuloksiin. Inklusion nähdään lisäävän työtyytyväisyyttä, työhyvinvoinnin tunnetta, sitoutumista sekä luottamusta työhön (Shore ym. 2018). Rendel ym. (2018) väittävät inklusion tuovan työntekijöiden luovuutta ja pienentävän työntekijöiden vaihtuvuutta organisaatiossa.

Inklusion positiiviset vaikutukset ovat saaneet organisaatiot kiinnostumaan aiheesta enemmän. Inklusiivisuus organisaatiossa ei synny itsestään, vaan vaatii johtamista, konkreettisia tekoja ja organisaation sitoutumista. Johtajilla on ensisijainen rooli inklusion toteutumisessa. Inklusiivisen työympäristön luominen vaatii sitoutumista, kykyä kunnioittaa erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä organisaation sisällä, yhdenvertaista huomioonottamista sekä oikeudenmukaisia käytänteitä. Ensisijaisesti johtajien täytyy käyttäytyä itse inklusiivisesti ja innostaa sekä motivoida koko työyhteisöä inklusiivisuuteen (Robertson ja Perry, 2022; Shore ja Chung, 2022). Heikkinen on tutkinut miten inklusio ja monimuotoisuus rakentuvat suomalaisten organisaatioiden verkkosivuilla. Verkkosivujen diskurssien kautta syntyi mielikuva inklusioon liitettävästä yhteenkuuluvuuden tunteesta ja haasteita oli ainutlaatuisuuden hyväksymisessä. Tutkimuksesta selviää, että monet suomalaiset organisaatiot esittelevät monimuotoisuutta ja inklusiota omilla verkkosivuillaan myös vastuullisuusaspektien kautta (Heikkinen, 2023).

## 2.4 Monimuotoisuuskeskustelun kehittyminen Suomessa

Suomessa organisaatioiden monimuotoisuuskeskustelun taustalla on usein lainsäädäntö. Esimerkiksi tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki velvoittavat organisaatiot tekemään virallisia suunnitelmia, kuinka työpaikalla noudatetaan ja edistetään yhdenvertaisuutta. Vaikka monimuotoisuusjohtamisen taustalla nähdään lakipykälät, monimuotoisuus ja sen johtaminen ovat organisaatioille vapaaehtoista toimintaa. Usein kuitenkin monimuotoisuusjohtamisen käytännöt ja lain vaatimukset kulkevat organisaatioissa rinnakkain. Yhdenvertaisuuslaissa määritellään viralliset syrjintäperusteet, jotka usein toimivat pohjana yritysten tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunitelmissa. Perustuslaissa ”ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä, eikä ketään saa asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella.” (FIBS 2021).

Tasa-arvolaissa on säädetty miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, lain tarkoituksena on "estää sukupuoleen perustuva syrjintä sekä edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työelämässä" (Tasa-arvo laki 1986/609). Yhdenvertaisuuslaki tuli voimaan Suomessa vuonna 2004. Laissa on kielletty syrjintä esimerkiksi ihmisen etnisen alkuperän, iän, kansalaisuuden, uskonnon tai jonkun muun henkilökohtaisen eroavaisuuden vuoksi. 2014 vuonna yhdenvertaisuuslakiin tehtiin päivitys esteettömyysvaatimuksista sekä lisäys, joka velvoittaa tietyntyöpaikat organisaatiot laatimaan yhdenvertaisuussuunnitelman (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014). Näiden lisäksi, esimerkiksi Työturvallisuuslaki, Rikoslaki ja Työsopimuslaki luovat pohjaa yhdenvertaiselle toiminnalle suomalaisissa organisaatioissa. Useat lait siis velvoittavat suomalaisia organisaatioita ihmisten yhdenvertaiseen kohteluun työpaikalla. Näitä lakeja noudattamalla organisaatiot voivat hallita useita riskejä. Lakien pohjalta on tehty lisäksi edistyksellisiä toimenpiteitä esimerkiksi sukupuolten välisen tasa-arvon kuilun korjaamiseksi muun muassa perhevapaauudistuksen muodossa (Kela). Suomi nähdäänkin edelläkävijämaana sukupuolten välisen tasa-arvo kuilujen pienentämisessä työelämässä sillä tasa-arvo poliitikka on ollut jo pitkään pinnalla suomalaisessa yhteiskunnassa. Nykypäivänä yhdenvertaisuus on huomioitu yhä enemmän myös työelämässä ja organisaatioiden päivittäisessä toiminnassa (Ylöstalo 2016).

Tänä päivänä monimuotoisuuteen Suomessa suhtaudutaan aikaisempaan verrattuna jo laajempaan käsityksenä, ei pelkästään naisten ja miesten välisen tasa-arvokuilun pienentämisenä. Inklusiiv (2020) on tutkinut monimuotoisuuden ja inklusion ajankohtaista tilaa Suomessa. Kyselyssä tietoja kerättiin 60:stä eri yli 20 työntekijän suomalaisesta organisaatiosta, joiden johtajat ovat jakaneet omia monimuotoisuus- ja inklusiokäytäntöjä. Kyselyn tarkoitus oli luoda ensimmäistä kertaa maakohtaista tietoa monimuotoisuudesta organisaatioissa sekä tuoda tämä tieto yleisön ulottuvuuteen. Kyselystä ilmeni viisi tärkeintä havaintoa jotka liittyvät suomalaisten organisaatioiden monimuotoisuus- ja inklusion tilaan. Kyselystä käy ilmi että suomalaiset yritykset suosivat edelleen perinteisempiä monimuotoisuus ja inklusio-toimia. Esimerkiksi työllistymistutkimukset ja monimuotoisuusdemografian mittaaminen yrityksissä olivat yleisimpiä toimenpiteitä. Tavoitteiden mittaaminen ja asettaminen eivät ole muodostuneet vielä rutiininomaisiksi toimiksi. Vain puolet vastaajista mittasi työntekijöiden osallisuutta ja kaksi viidestä mittasi rekrytointiehdokkaiden monimuotoisuutta. Vähän yli kolmanneksella yrityksistä oli tavoitteita monimuotoisuus- ja inklusiotoimenpiteitä varten. Koulutus ja suunnitelmat koskien monimuotoisuus- ja inklusiokäytänteitä ovat syntyneet. Lähes puolet vastaajista olivat järjestäneet koulutuksia työntekijöille tai esihenkilöille ja lähes puolet olivat jo laatineet strategian tai toimintasuunnitelman. Palkkausaloitteet eivät ole vielä niin yleisiä mitä oletetaan. Vain yksi kolmesta yrityksestä ilmoitti yrittävänsä käyttää esimerkiksi anonyymiä rekrytointia.

Organisaatioiden mielenkiinto monimuotoisuuden kasvattamiseen työelämässä ja monimuotoisuusjohtamisen osa-alueisiin on tasaisesti nousussa.

Esimerksi Suomen Agenda 2030 toimeenpanosuunnitelmassa, joka on osa YK:n kestävän kehityksen tavoitteita, tarkoituksena on saavuttaa ”Yhdenvertainen, tasa-arvoinen ja osaava Suomi” (Ulkoministeriö 2020).

Monimuotoisuus suomalaisissa organisaatioissa on ajankohtainen myös henkilöstön saatavuuteen liittyvästä näkökulmasta. Sillä monimuotoistuva työvoima ja työvoiman saatavuuden haasteet ovat Suomessa myös nousujohteisia ilmiöitä ( Universum Global 2019). Tämän seurauksena myös yhteiskunnallisessa keskustelussa monimuotoisuus ja sen johtaminen esiintyvät yhä enemmän. Yritysten osuus yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisijana on ollut nousussa vastuullisuuteen liittyvissä kysymyksissä. Työllisyyden vahvistaminen ja työllisyysasteen nostaminen on ollut viime vuosina yksi Suomen poliittisista tavoitteista (SOSTE 2019).

### 3 METODOLOGIA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Seuraavassa osiossa perustelen tutkimuksen metodologisen valinnan. Tutkimus nojautuu sosiaalisen konstruktionismiin ja noudattaa tulkinnallisen diskurssitutkimuksen perinnettä. Alussa kerron sosiaalisesta konstruktionismista tieteenfilosofisena suuntauksena, jonka jälkeen esittelen tutkimusaineiston. Seuraavaksi kerron kuinka käsittelin aineiston sekä avaan diskurssianalyysiä tutkimusmenetelmänä. Luvun loppupuolella esittelen, kuinka diskurssit rakentuivat tässä tutkimuksessa sekä kerron tutkimuksen luotettavuudesta.

#### 3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, miten monimuotoisuusjohtaminen rakentuu diskursiivisesti suomalaisissa organisaatioissa monimuotoisuusaiheisissa podcast-jaksoissa. Tarkoitus on tuottaa tietoa, jotta monimuotoisuusjohtamisen ilmiötä voitaisiin ymmärtää paremmin suomalaisessa organisaatiokontekstissa. Laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa parhaiten tämän tiedon saantia ja diskurssianalyysi analyysitapana palvelee tutkimukseni tarkoitusta. Tutkimuksesta rakentuvia diskursseja analysoimalla, pystyn parhaiten tuottamaan tietoa siitä, millaista sosiaalista todellisuutta monimuotoisuusjohtamisen diskurssien kautta suomalaisissa organisaatioissa rakennetaan ja ylläpidetään (Siltaoja ja Vehkaperä, 2011.)

Laadulliselle tutkimukselle ominaista on aineistolähtöinen tutkimus ja sen analyysi. Tällöin raamit tutkimukselle asettuvat teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten avulla (Pietikäinen ym. 2009). Lopullisista tulkinnoista ja johtopäätöksistä on vastuussa kuitenkin tutkija itse. Tutkimuksessa oleellisena nähdään näin myös tutkijan asema, sillä tutkija osallistuu diskurssiin vuorovaikutuksellisesti eri asemasta, ottaen samalla osaa keskusteluun ja muodostuu näin osaksi tutkimusta (Jokinen ym. 1999).

Laadullisen tutkimuksen aineisto voi esimerkiksi koostua haastatteluista, kyselyistä, erilaisista dokumenttikokonaisuuksista tai havainnoinnista. Näistä dokumentteihin kuuluvia, joukkotiedotusvälineisiin lukeutuvia tuotoksia ovat esimerkiksi lehdet, tv-ohjelmat ja organisaatioiden omat verkkosivut (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Näkisin että tutkimukseni aineistona toimivat podcast-ohjelmat lukeutuvat myös joukkotiedotusvälineisiin. Julkisesti saatavilla olevista podcast-keskusteluohjelmista pyrin tulkitsemaan monimuotoisuusjohtamiseen liittyviä aiheita, jotka rakentavat sosiaalista todellisuutta monimuotoisuudesta ja monimuotoisuusjohtamisesta suomalaisissa organisaatioissa. Diskurssien analysoimisella ja tunnistamisella en tarkoita pelkästään tiettyjä aihekokonaisuuksia, vaan tapaa jolla voi tarkastella julkista keskustelua



monimuotoisuudesta kokonaisuutena, jossa rakennetaan monimuotoisuusjohtamista ilmiönä. Esimerkiksi tietty diskurssi voi tehdä ymmärrettäviä monista eri teemoista ja aiheista. Diskurssi ei ole myöskään sidottu mihinkään tiettyyn representaatioon (Jokinen ym., 1993).

Joukkotiedotusvälineet vaikuttavat ihmisten eroavaisuuksia koskeviin valtasuhteisiin. Ne vaikuttavat esimerkiksi ihmisten uskomuksiin, arvoihin ja sosiaalisiin suhteisiin, jolloin esimerkiksi tässä tutkimuksessa podcastien tapa käsitellä monimuotoisuutta ja sen johtamista muodostuu tärkeäksi (Fairclough 1997).

Diskurssianalyysin viitekehyksenä pidetään sosiaalista konstruktionismia. Diskurssien kautta, sosiaalinen todellisuus rakentuu ja tulee näkyväksi. Puheelle rakennetaan merkitys, eli se konstruoidaan. Sosiaalinen konstruktionismi on tieteenfilosofinen suuntaus, joka korostaa tiedon ja todellisuuden yhteisöllistä rakentumista. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan ihmisten tavat hahmottaa ja ymmärtää maailmaa, eivät ole luonnollisia tai itsestään selviä, vaan ne ovat syntyneet ja muuttuneet historiallisten ja kulttuuristen prosessien kautta. Sosiaalinen konstruktionismi kyseenalaistaa valmiina olemassa olevat tiedon ja totuuden rakenteet ja osoittaa, kuinka ne ovat riippuvaisia kontekstista, näkökulmasta ja intresseistä (Burr 1995; Gergen 1999).

Peter Bergerin ja Thomas Luckmannin (1966) kirja ”Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen” pidetään sosiaalisen konstruktionismin alkuteoksena. Kirjassa analysoidaan arkitodellisuuden muodostumista sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Heidän mukaansa todellisuus on sekä objektiivinen että subjektiivinen: objektiivinen siinä mielessä, että se on sisäistetty yksilön tietoisuuteen. Sosiaalisen konstruktionismin vaikutus on ollut laaja eri tieteenaloilla, kuten sosiologiassa, psykologiassa, kasvatustieteissä, viestinnässä ja tieteentutkimuksessa. Sosiaalisen konstruktionismin piiriin kuuluu monia erilaisia tutkimusmenetelmiä, kuten diskurssianalyysi, narratiivitutkimus, etnografia ja fenomenologia. Yhteistä näille lähestymistavoille on kiinnostus siihen, kuinka ne vaikuttavat ihmisten toimintaan ja identiteettiin (Löytönen 2010).

### **3.2 Tutkimusaineisto**

Tässä tutkimuksessa käytän julkisesti saatavilla olevaa asiantuntijoiden ja johtajien keskustelua monimuotoisuudesta ja sen johtamisesta. Tutkimuksen aineisto koostuu ajankohtaisista suomalaisista, monimuotoisuuden johtamisaiheisista podcast-jaksoista. Podcast termi on lainattu englannin kielestä. Se tarkoittaa digitaalisesti saatavia ja jaettavia sarjoja, joita kuka vaan voi halutessaan kuunnella, tilata ja ladata omaan käyttöön esimerkiksi tietokoneelle tai kännykkään (TEPA 2012). Tutkimuksessa tarkastelen monimuotoisuutta organisaatioiden ja johtamisen näkökulmasta. Käytän monimuotoisuuden johtamisen käsitettä laajana kattokäsitteenä, jonka voi yhdistää organisaatioiden monimuotoisuuteen ja sen johtamiseen. Lähestyin julkista johtamiskeskustelua monimuotoisuudesta Podcast jaksojen kautta, koska podcast ohjelmien suosio on

ollut selkeässä nousussa viimeisten vuosien aikana. Ylen luovien sisältöjen asiakkuuspääällikkö Susanna Snell sanoo ilmiöön olevan monta syytä. Esimerkiksi ajankohtainen sisältö Podcast ohjelmissa on selkeästi kasvanut ja sitä kautta eri alojen asiantuntijat pääsevät helpommin ääneen (Tiedetoimittajat 2022). Podcastit tutkimukseen olen valinnut jaksojen keskusteluteeman perusteella. Podcasteilla tarkoitetaan digitaalista äänitiedostoa jota voi kuunnella itselle sopivaan aikaan. Tällä toiminnolla on ollut iso merkitys podcastien suosiossa. Suomalaisia podcasteja on nykypäivänä tarjolla monipuolisesti erilaisista aiheista. Podcast voi sisältää esimerkiksi haastatteluja ja mielipidekeskusteluja (Bradshaw & Rohumaa 2011). Suomalaisia podcasteja voi kuunnella monella eri alustoilla kuten esimerkiksi Spotify, iTunes, Soundcloud, YleAreena, Supla ja RadioPlay. Ensin yritin löytää suomalaisen podcast-ohjelman, missä monimuotoisuus olisi pääaiheena läpi jaksojen, niin sanotusti monimuotoisuusaiheisen podcastin. Podcast alustoilla käyttämäni hakusanat: monimuotoisuus, monimuotoisuuden johtaminen ja diversiteetti eivät kuitenkaan tuottaneet haluttua tulosta. Tämä voisi viitata siihen, ettei monimuotoisuus itsessään ole Suomessa vielä niin laaja aihe tai kertoa myös siitä, ettei aihetta voida irrottaa kontekstista tai puhua monimuotoisuudesta pelkästään yleisellä tasolla. Monimuotoisuusjohtamisaiheiset teemat olivat linkitetty yleisiin liike-elämän podcastien eri aiheisiksi jaksoiksi. Tutkimuksen podcastit ovat yleisiä liike-elämään sijoittuvia podcasteja, joissa käsitellään esimerkiksi urapolkuja ja johtajuutta. Käytettävä aineisto pitää sisällään podcasteista julkisesti saatavilla olevaa keskustelua suomalaisilta yhteiskunnallisilta vaikuttajilta, asiantuntijoilta ja organisaatioiden johtajilta. Olen valinnut 8 jaksoa, missä johtajat ja monimuotoisuuden asiantuntijat käsittelevät tutkimukseni kannalta relevantteja aiheita. Jaksot valikoituivat seuraavista podcast-ohjelmista: Mielivoimala, Hyvin johdettu, Leadcast, OP Tech podcast, Livepod, Leader's Insight, Vaikuta ja Koodarikuiskaaja. Podcasteja kuvaillaan omilla verkkosivuilla esimerkiksi näin: " Jos haluat kuulla oppeja, innostusta tai uusia ideoita omaan työelämään, tai vain kuulla mielenkiintoisia uratarinoita ja näkemyksiä Suomen liike-elämän huipulta, Leadcast on sinua varten." (Leadcast 2023). Podcastien jaksot käsittelevät yleisellä tasolla liike-elämän ajankohtaisia aiheita.

Seuraavaksi valitsin ja rajasin tutkimusaineiston. Podcast- jaksoiden otsikoiden perusteella löytyi erillisiä jaksoja, joiden pääaiheena on monimuotoisuus ja sen johtamisen teemat. Tämän jälkeen rajasin podcast-ohjelmien jaksot vielä vuosiin 2021-2022, koska halusin tutkia nimenomaan viimeaikaista keskustelua monimuotoisuudesta ja sen johtamisesta. Organisaatioiden toimiala ei ollut merkittävässä roolissa podcast-jaksojen valinnassa. Aineistossa on edustettuna niin julkisen kuin yksityisen organisaatioiden edustajia eri toimialoilta. Aineistossa on edustettuna esimerkiksi finanssiala, kauneusala sekä opetus- ja koulutusala. Monimuotoisuusjohtamisen diskursseja ei siis tarkastella tässä tutkimuksessa tietyn toimialan diskursseina, vaan yleisenä ilmiönä. Aineiston valitsemisessa olen käyttänyt harkinnanvaraista otantaa ottaen huomioon jaksojen aiheet ja

nauhoitusten ajankohdat (Eskola & Suoranta 1998). Tarkoituksena on tarkastella mahdollisimman ajankohtaista julkista keskustelua monimuotoisuudesta työelämässä johtamisen näkökulmasta, joten olen rajannut valitsemani aineiston vuosina 2021- 2022 aikana julkaistuihin jaksoihin. Tutkimukseni kannalta relevanttia on, että aineistossa monimuotoisuus esiintyy johtajien puheessa organisaatio- ja työelämäkontekstissa. Rajauksen jälkeen tarkasteluun jäi yhteensä 8 liike-elämän podcast-jaksoa, joista pystyin poimimaan teemoja monimuotoisuudesta ja sen johtamisesta. Olen koonnut valitsemani podcast-jaksot taulukkoon 1, joka esitetään tämän kappaleen lopussa.

Niin kuin monimuotoisuus ja inklusio osiossa aikaisemmin jo totesin, monet tutkimukset korostavat johtajuuden tärkeyttä, kun puhutaan monimuotoisuusjohtamisesta ja inklusiosta (Cottrill ym., 2014; Jin ym., 2017; Randel ym. 2018). Muodollisen asemansa vuoksi johtajan voivat joko vahvistaa tai heikentää organisaatioiden eriarvoisuutta (Kirton & Greene, 2015.) Johtajilla on tärkeä rooli toimia esimerkkinä ja tunnustaa osallistamiskulttuurin arvo ja tärkeys. Esihenkilöiden avainrooli on muokata järjestelmää ja rakentaa visio joka ohjaa yksilöitä sekä luo edellytykset tämän vision muuttamiselle organisaation todellisuudeksi (Pless & Maak, 2004.)

TAULUKKO 1 Tutkimusaineisto

TUTKIMUSAINEISTO			
PODCASTIN NIMI	JAKSON NIMI	VUOSI	Kuunneltavissa verkossa:
Mielivoimala Podcast	Moninaisuuden johtaminen	2021	<a href="https://open.spotify.com/episode/4gYdP8INLASgM2TotXccv1">https://open.spotify.com/episode/4gYdP8INLASgM2TotXccv1</a>
Hyvin Johdettu	Monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus työssä	2021	<a href="https://open.spotify.com/episode/461JXrjplBY8s5MVqtiuli">https://open.spotify.com/episode/461JXrjplBY8s5MVqtiuli</a>
Leadcast	Antirasismi ja monimuotoisuuden edistäminen	2021	<a href="https://open.spotify.com/episode/6wW2No1NI1d1FWIotA49fL">https://open.spotify.com/episode/6wW2No1NI1d1FWIotA49fL</a>
OP Tech Podcast	Monimuotoisuus ei synny itsestään	2021	<a href="https://open.spotify.com/episode/3UmEWskXp4VpOkr9rxS7uY">https://open.spotify.com/episode/3UmEWskXp4VpOkr9rxS7uY</a>
Livepod	Tehdään yhdessä monimuotoisuudesta avain menestykseen	2021	<a href="https://open.spotify.com/episode/5HEXqPW1G8BoufP2Wz1GhU">https://open.spotify.com/episode/5HEXqPW1G8BoufP2Wz1GhU</a>
Aalto Leader's Insight	Diversiteetti ilman inklusiota tulee kalliiksi	2022	<a href="https://open.spotify.com/episode/4Fli7Pd7goKwR6biF1Fbyy">https://open.spotify.com/episode/4Fli7Pd7goKwR6biF1Fbyy</a>
Vaikuta Podcast	Diversiteetti ja suomalainen kauneuskäsitys	2022	<a href="https://vaikuta.podbean.com/e/5-diversiteetti-ja-suomalainen-kauneuskasitys-tiina-frazer-lumene/">https://vaikuta.podbean.com/e/5-diversiteetti-ja-suomalainen-kauneuskasitys-tiina-frazer-lumene/</a>
Koodarikuiskaaja	Monimuotoisuus syntyy mukaan ottamisesta	2022	<a href="https://open.spotify.com/show/2vRVcjKLAfSThircgZ7CVG0">https://open.spotify.com/show/2vRVcjKLAfSThircgZ7CVG0</a>

Jaksojen pituudet vaihtelivat puolesta tunnista, reilun tunnin mittaisiin jaksoihin. Puhujat ovat kokeneita asiantuntijoita omilla toimialoillaan, ja heillä on taustalla monia johtamistehtäviä eri organisaatioissa. Olen kiinnostunut siitä, miten podcast- jaksoissa kuvaillaan monimuotoisuutta, sen johtamista organisaatiossa ja monimuotoisuutta yhteiskunnallisena ilmiönä. Kaikissa jaksoissa keskiössä on ennalta sovittu aihe, josta keskustellaan sen jakson vieraan kanssa. Lisäksi

kaikissa podcast jaksoissa on yksi juontaja, joka ohjaa keskustelua ennalta suunnitelluilla kysymyksillä. Podcast ohjelmia voidaan pitää joukkoviestinnän viestintämuotona. Faircloughin (1997) mukaan joukkoviestintä on viestintää, joka tapahtuu eri aikaan ja eri paikassa, kun sen kuluttaminen. Joukkoviestintä voidaan määritellä viestintätilanteiden sarjaksi ilman yleisön ja viestintää tuottavan tahon kontaktia.

Joukkoviestinnän diskurssia voidaan kutsua yksipuoliseksi vuorovaikutukseksi, koska viestinnän vastaanottajalla ei ole välitöntä mahdollisuutta osallistua diskurssin rakentumiseen ja kommentoida kuulemaansa sillä hetkellä. Podcastien kuuntelu toimintana on enemmän kulutusta kuin itse viestintää. Mediadiskursseihin voi sisältyä valtasuhteita. Esimerkiksi kuuntelemalla podcasteja ei pysty samanaikaisesti reagoimaan kuulemaansa, eikä pysty vaikuttamaan diskurssin sisältöön toisin kuin kasvokkain käydyssä diskurssissa (Fairclough 1997).

### 3.3 Aineiston sisällönanalyysi

Tutkimuksen aineiston analysoimisessa olen käyttänyt teoriaohjaavaa analyysitapaa. Pelkistin aineiston sisällönanalyysiä noudattaen, jonka avulla pyrin saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvauksen tiivistetyssä muodossa. Teoriaohjaava analyysi nojaa tiettyyn teoriaan, tässä tapauksessa monimuotoisuusjohtamisen tutkimuskenttään (Tuomi ja Sarajärvi 2018). Analyysi lähtee analyysirungon muodostamisesta. Muodostin analyysirungon, johon sijoitin sarakkeen tutkimuskysymykselle ja apukysymyksille, sarakkeen pelkistetyille ilmauksille sekä loin vielä kokonaisuussarakkeen. Esittelen tämän analyysirungon tämän kappaleen loppupuolella (Taulukko 2). Seuraavaksi aloin käydä aineistoa läpi sisällönanalyysiä noudattaen. Aloitin aineiston pelkistämisen kuuntelemalla aineiston läpi melko suurpiirteisesti, jotta minulle muodostuisi yleiskuva podcast jaksojen sisällöstä. Tutkijan aineiston tulkintaan vaikuttaa aikaisempi kirjallisuuden avulla hankittu ymmärrys monimuotoisuusjohtamisesta ja sen ympärillä käyvästä keskustelusta, johon nojautuen lähdin etsimään aineistosta puhetapoja, jotka joko myötäilevät aikaisempia tutkimuksia tai eroavat niistä (Tuomi ja Sarajärvi 2018). Seuraavaksi litteroin jaksojen puheenvuorot mekaanisesti word ohjelmalla, jotta pystyin helpommin hahmottamaan keskusteluista muodostuvia puhetapoja ja aihekokonaisuuksia. Sivuja litteroinnista syntyi kaiken kaikkiaan 82. Tämän jälkeen kuuntelin jokaisen jakson huolellisemmin läpi ja lähdin etsimään litteroidusta aineistosta mielenkiintoisia ja toistuvia aihekokonaisuuksia. Luokittelin aineiston alleviivaamalla aineistosta pelkistettyjä monimuotoisuusjohtamiseen liitettäviä ilmauksia aikaisempaan monimuotoisuustutkimukseen nojautuen kuten ”tasa-arvo”, ”laki”, ”moraali”, ”taloudellinen hyöty” ja ”kiintiöt”. Tämän jälkeen yhdistelin pelkistetyt ilmaukset isompiin kokonaisuuksiin. Kerron tarkemmin diskurssien rakentumisesta tutkimuksen diskurssianalyysi osiossa.

Tutkimuskysymys	Pelkistetyt ilmaukset	Yhdistely kokonaisuuksiin
<p>Miten monimuotoisuusjohtamisen ymmärtäminen rakentuu?</p> <p>Miten monimuotoisuuden johtamisen tarpeellisuutta rakennetaan tai kyseenalaistetaan?</p> <p>Mitkä asiat mahdollistavat tai haastavat monimuotoisuusjohtamista?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Omat kokemukset, ihmisten yksilölliset ominaisuudet, sosiaalisen vastuun osa</li> <li>– Empatia</li> <li>– Vaikea asia toteuttaa käytännössä</li> <li>– Vaikea, monimutkainen ja jopa pelottava asia</li> <li>– Ihmisten erilaisuuden ja samanlaisuuden kautta</li> <li>– Erilaiset lähtökohdat</li> <li>– Lakivelvoite, moraalinen velvollisuus, ihmisyyys, tasa-arvo,</li> <li>– Inklusio, yhteenkuuluvuuden tunne, integraatio</li> <li>– Taloudellinen hyöty (mm. työntekijöiden sitoutuneisuus ja luovuus)</li> <li>– Osaaminen, rekrytointi</li> <li>– Kiintiöt, ennakkoluulot, bias</li> <li>– Ristiriitaisuus</li> <li>– Koulutus</li> </ul>	<p>Erilaisuus/ samanlaistamineen</p> <p>Velvollisuus</p> <p>(Lakisäätäinen velvollisuus)</p> <p>(Moraalinen velvollisuus)</p> <p>Hyöty</p> <p>Paras tyyppi</p> <p>Symbolinen ele</p>

TAULUKKO 2 Sisällönanalyysin runko

### 3.4 Diskurssianalyysi

Lähestyn ja analysoin tutkimukseen valikoitua aineistoa diskurssianalyysin avulla. Diskurssianalyysi voidaan laajasti yhdistää kokonaisvaltaiseen kielenkäytön, tekstin ja puheen tarkasteluun erilaisista näkökulmista sallien

erilaisia analyysimenetelmiä ja tarkastelunäkökulmia. Keskeinen ajatus diskurssianalyysissä on sen kieltä ja puhetta rakentava luonne joka rakentaa todellisuutta. Keskeistä on kielen merkityksellistäminen erilaisissa tilanteissa, eikä niinkään itsepuhuttu kielen muodot (Pietikäinen & Mäntynen 2009). Siltaojan ja Vehkaperän (2011) mukaan, johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa diskurssit voidaan nähdä vakiintuneina puhekäytäntöinä. Näiden puhekäytäntöjen avulla tuotetaan ja rakennetaan sitä ilmiötä, jota diskurssit kuvaavat. Tämän jälkeen tavoitteena on analysoida, millä tavalla sosiaalinen todellisuus diskurssien sisällöistä aktualisoituu. Tarkoitus on tarkastella, millä tavalla tietty asia sanoitetaan ja millaiseksi se silloin tietyn ilmiön tuottaa (Siltaoja ja Vehkaperä, 2011). Aineistoanalyysin pohjalta listasin pelkistetyt ilmaukset ja etsin ilmauksista samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia, jonka jälkeen diskurssit alkoivat muotoutua. Kun olin hahmotellut mielestäni diskurssien kokonaisuudet tarpeeksi yksityiskohtaisesti, siirsin ne taulukosta testipohjaan ja aloin kirjoittaa analyysiä ja täydentämään sitä. Etsin aineistosta yhteyksiä aikaisempaan monimuotoisuustutkimukseen sekä tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Esimerkiksi tunnistin aineistosta puhetapoja monimuotoisuuden lakisääteisistä velvollisuuksista, joiden yhteydessä analysoitiin esimerkiksi kiintiöiden tarpeellisuutta ja toimivuutta monimuotoisuusjohtamisen kannalta. Yhdistin tämän aiheen keskustelut yhdeksi isommaksi kokonaisuudeksi, josta muodostui Velvollisuusdiskurssi. Näin pystyin muodostamaan 6 eri monimuotoisuusjohtamisen diskurssia jotka rakentuvat suomalaisessa organisaatiokontekstissa. Puhetavat ja aiheet sekoittuvat hieman ja monesti kuuluvat monen eri diskurssin alla. Tämä johtuu diskurssien monimerkityksellisyydestä ja niiden suhteesta useampaan kuin yhteen tarkoitukseen.

Diskurssianalyysissä oletuksena on, ettei diskursseja voi erottaa kontekstistaan. Diskurssianalyysissä hyödynnetään erilaisia tekniikoita analysoimisen avuksi pystyäkseen nostamaan "johtolankoja" diskursseista, jotta ne voidaan järjestellä merkityksien mukaan. Mihin diskurssiin tietyt aiheet kuuluvat ja mitä diskurssia ne edustavat. Diskurssianalyysin perusluonne on tulkitseva, erilaisilla tekniikoilla pyritään paljastamaan erilaisia representaatioita ja monimerkityksiä (Phillips & Hardy 2002). Monimuotoisuuden johtamisen merkitykset organisaatiokontekstissa rakennetaan erilaisiin diskursseihin. Tasa-arvopolitiikka kohdistuu Suomessa pääosin työelämään ja tätä kautta myös organisaatiot ovat alkaneet pohtia tasa-arvo- ja monimuotoisuuskysymyksiä. Tapa, jolla johtajat ja yhteiskunnalliset vaikuttajat puhuvat monimuotoisuudesta, riippuu niistä diskursseista, jotka ovat heidän käytettävissään tietyllä hetkellä, mikä taas riippuu sekä diskursiivisista kentistä että myös muista diskursseista, joille he ovat sillä hetkellä alttiina. Eri asemassa, monimuotoisuudesta ja sen johtamisesta puhutaan eri tavoin, ja siten "totuus" näyttää erilaiselta eri asemista käsin (Ylöstalo H.2016).

Tutkimuksen analyysin tavoite ei ole tietoisesti kielen käytön seurauksena muodostuneen mielipiteen ymmärtäminen eikä analyysi yritä selvittää johtajien ja aiheen asiantuntijoiden henkilökohtaisia ajatuksia. Myös puheeseen

vaikuttavat ulkoiset tekijät eivät ole tutkimuskohteena analyysissä. Analyysissä pyritään nostamaan monimuotoisuusjohtamisen merkityksiin rakentumisen prosessiin vaikuttavat aiheet. Mitä eri merkityksiä monimuotoisuusjohtaminen saa julkisessa keskustelussa. Diskurssianalyysin tarkoitus ei ole pystyä pelkästään selittämään kattavasti tutkittavan ilmiön, vaan ennemmin herättää uudenlaista keskustelua aiheesta. (Jokinen ym. 2003; Jokinen ym. 1999). Tässä tutkimuksessa ei tutkita johtajien henkilökohtaisia mielipiteitä, vaan julkisesta johtamispuheesta monimuotoisuusjohtamiskeskustelusta muodostuvien diskurssien mahdollisia merkityksiä. Tarkastelu keskittyy aiheen laajempiin merkityssisältöihin, joita johtajat ja asiantuntijat tuottavat puheessaan ja toiminnoissaan.

Diskurssianalyysi voidaan jakaa kahteen analyysitapaan, kriittiseen ja tulkinnalliseen diskurssianalyysiin. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen kielen kautta tuotetussa keskustelussa, jossa luodaan sosiaalista todellisuutta monimuotoisuusjohtamisesta. Kyseessä on näin tulkinnallinen diskurssianalyysi. Olen kiinnostunut siitä, *miten monimuotoisuusjohtaminen rakennetaan diskursiivisesti suomalaisessa organisaatiokontekstissa*. Diskurssianalyysin pääperiaate on, että todellisuus on sosiaalisesti rakennettu puheella ja diskursseilla nähdään olevan keskeinen osa diskurssianalyysin prosessissa (Siltajoki & Vehkaperä 2011). Tämän tutkimuksen tulkintakehyksenä on sosiaalinen konstruktionismi ja diskurssianalyysiä käytetään keinona ymmärtää ja tulkita sosiaalisen todellisuuden rakentuvia prosesseja (Jokinen ym. 1999). Diskurssianalyysin haasteellisuutta lisää itse analyysin monimuotoisuus sekä tutkijan oma rooli tulkintojen lopullisena muodostajana (Tuomi ja Sarajärvi, 2018).

Aineistonalyysin perusteella pystyin nimeämään viisi diskurssia jotka rakentavat ja muokkaavat organisaatioiden monimuotoisuuden ja monimuotoisuusjohtamisen sosiaalista todellisuutta julkisessa keskustelukontekstissa. Lähestyin monimuotoisuusjohtamisen diskursseja tutkimuksessa käytettyjen apukysymysten kautta. Miten monimuotoisuusjohtamisen ymmärrystä rakennetaan ja miten sen tarpeellisuutta organisaatioissa rakennetaan tai kyseenalaistetaan. Apukysymyksen avulla yritin löytää myös asioita, jotka mahdollistavat tai haastavat monimuotoisuusjohtamista organisaatioissa. Aineistossa monimuotoisuus ymmärretään ja kuvaillaan ihmisten eroavaisuuksina ja käsitettä lähestyttiin usein monimuotoisuus-käsitteeseen kuuluvien näkyvien ja näkymättömien määritteiden kautta, jotka erottavat ihmiset toisistaan, kuten iän, sukupuolen ja seksuaalisen suuntautumisen kautta. Aineistossa monimuotoisuusjohtaminen kuului erilaisuuden huomioonottamisena, jokapäiväisessä johtamisessa. Podcast jaksoissa monimuotoisuutta kuvattiin myös tietynlaisena empatiana ja ajatusmallina sekä vastuullisuusteemaan kytkeytyvänä osana. Monimuotoisuusjohtamista pidettiin organisaatioissa johtamisasemassa olevien velvollisuutena, josta on vastavuoroisesti monenlaista hyötyä organisaatiolle. Monimuotoisuusjohtamisen tarpeellisuutta rakennetaan diskursseihin yksilöiden erilaisuuden ja samanlaisuuden kautta. Pakollisten



lakimääräysten kautta sekä moraalisiin ja ihmisyyteen vedoten. Samanlaisuuden ja erilaisuuden ristiriita rakennettiin myös monimuotoisuusjohtamisen haasteena. Monimuotoisuusjohtamisesta puhutaan myös vaikeasti toteutettavana ilmiönä organisaatiossa. Monimuotoisuusjohtamisen tarpeellisuutta kyseenalaistetaan parhaiten sopivien työntekijöiden kautta. Tarvitaanko organisaatioon monimuotoisuutta kun esimerkiksi työntekijöiden valinnan pitäisi perustua hakijan taitoihin. Monimuotoisuusjohtamisen tarpeellisuutta kyseenalaistettiin myös ”päälle liimattujen tekojen” kautta. Miksi lisätä monimuotoisuutta organisaation, jos työntekijät eivät sopeudu organisaatiokulttuuriin.

Aineistoanalyysin avulla muodostuivat viisi diskurssia. Erilaisuusdiskurssi kuuluu johtajien omien kokemusten kautta. Diskurssiin kuuluu ihmisten yksilölliset eroavaisuudet jotka erottavat heidät toisistaan. Diskurssissa kuuluu niin näkyviä, kuin näkymättömiä ihmisten eroavaisuuksia jotka kuuluvat monimuotoisuuden käsitteisiin. Velvollisuusdiskurssi on lakiin perustuva diskurssi, jossa kuuluu lainsäädännön lisäksi myös ihmisten tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu. Olen jakanut velvollisuusdiskurssin kahteen osaan. Lakisääteiseen velvollisuuteen ja moraaliseen velvollisuuteen. Paras tyyppi -diskurssissa organisaation lähtökohtana on, että työntekijöiden palkkaus perustellaan ensisijaisesti työtehtävään parhaalla sopivuudella ja työntekijän pätevyydellä. Tässä diskurssissa ristiriitana on ihmisen erilaiset lähtökohdat ja mahdollisuudet esimerkiksi edetä uralla. Hyötydiskurssissa monimuotoisuutta organisaatiossa hyödynnetään ensisijaisesti liiketoiminnallisen edun vuoksi ja käytetään etuutena esimerkiksi työnantajamielikuvan luomisessa. Monimuotoisuuden arvostus näkyy eniten liiketoiminnan strategissa. Organisaatio pyrkii tulemaan työvoimaltaan monimuotoisemmaksi, jotta se voi paremmin palvella monimuotoista, eri taustoista lähtöisin olevaa asiakaskuntaa. Symbolinen ele -diskurssissa kuuluu, kuinka pelkästään ”päälle liimattu” teko, niin sanottu symbolinen ele monimuotoisuuden lisäämiseksi ei riitä, vaan prosesseja pitäisi tarkastella myös organisaation sisältä.

### **3.5 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita (Tuomi ja Sarajärvi 2018). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista on useita erilaisia näkemyksiä. Määrällisen tutkimuksen tavoin, laadullisen tutkimuksen luotettavuutta usein arvioidaan luotettavuuden tarkastelussa käytettävien käsitteiden validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetin avulla arvioidaan, onko tutkimuksessa tutkittu sitä asiaa mitä on luvattu ja reliabiliteetti kertoo tutkimustulosten toistettavuudesta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi tutkimustulosten uskottavuuden, siirrettävyyden, luotettavuuden ja puolueettomuuden mukaan (Tuomi ja Sarajärvi, 2018).

Laadullinen tutkimus ei pyri todistamaan sitä "oikeaa" olemassa olevaa sosiaalista todellisuutta aiheesta. Tarkoitus on olla yksi tutkimus muiden joukossa, joka tarjoaa erilaisen konstruktion sosiaalisesta todellisuudesta (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa en tutki äänessä olevien johtajien ja asiantuntijoiden henkilökohtaisia mielipiteitä monimuotoisuusjohtamisesta vaan tarkastelun kohteena on sosiaaliset rakentuvat käytännöt. Tutkimuksen kohteena on monimuotoisuusjohtamiskeskustelusta muodostuvien diskurssien merkitykset. Tarkastelu keskittyy siis aiheen laajempiin merkityssisältöihin, joita johtajat ja aiheen asiantuntijat tuottavat puheessaan ja toiminnoissaan.

Tässä tutkimuksessa analysoitavien podcast jaksojen vieraina on johtajia ja monimuotoisuuden asiantuntijoita eri organisaatioista. Kaikissa podcasteissa on lisäksi yksi juontaja, joka ohjaa jonkin verran keskustelua ennalta suunnitelluilla kysymyksillä. Juontajaa voi verrata laadullisen tutkimuksen haastattelututkimuksen haastattelijaan, joka ohjaa keskustelua kysymyksillä haluttuun suuntaan. Kysymykset ovat laadittu etukäteen käsiteltävää aihetta ja jakson vierasta ajatellen. Tutkijana olen tietoinen, että ohjelmat ovat osin käsinkirjoitettuja sekä aineistoa on voitu käsitellä myös jälkikäteen. Tämän tutkimuksen aineisto on julkisesti saatavilla, valmiiksi olevaa tietoa, joka on kerätty podcast alustoilta vuosina 2021-2022. Aineisto on siten totuudenmukaista sillä hetkellä. Tutkimuksen luotettavuutta mielestäni lisää myös se, että Podcast jaksot ovat julkisesti saatavilla ja halutessa uudestaan kuunneltavissa milloin vain. Tutkimuksen tuloksissa esitetyt diskurssit keskustelevat monimuotoisuusjohtamisen aikaisemman tutkimuksen kanssa ja olen mielestäni löytänyt niistä verrattavissa olevia samankaltaisuuksia aikaisemman tutkimuksen kanssa (Tuomi ja Sarajärvi 2018). Koska monimuotoisuus ja sen johtaminen ovat paikallisia ja kontekstisidonnaisia ilmiöitä, vastaava tutkimus olisi mielenkiintoista toteuttaa esimerkiksi Euroopan ulkopuolella, ja verrata tutkimustuloksia toisiinsa. Tutkijana tiedostan, että käyttämäni aineisto on julkisesti saatavaa ja aineistoa on voitu siksi käsitellä kohderyhmän mielenkiintoa ajatellen. Julkinen keskustelu monimuotoisuudesta voidaan ajatella sisältävän valtaa rakentaa merkityksiä ja se voidaan yleistää osaksi yhteiskunnallista keskustelua. Olen myös tietoinen, että Podcast ohjelmien julkisen saatavuuden vuoksi, keskustelu monimuotoisuusjohtamisesta saattaa pitää sisällään myös äänessä olevien johtajien ja niiden edustamien organisaation tavoitteita sekä hakea yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden hyväksyntää. Olen käsitellyt aineiston puolueettomasta roolista. Se, että en ole itse ollut muodostanut haastattelukysymyksiä, enkä ole tutkijana ollut paikalla haastattelun aikana, lisää mielestäni tutkijan puolueettomuutta tässä tutkimuksessa. Tutkijan rooli on silti olennainen, koska tutkijan omat näkemykset ja aikaisemmat tiedot sekä kokemukset aiheesta vaikuttavat tulkintaan (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Tämän tutkimuksen prosessi on ollut tietynlainen oppimismatka itselleni ja välillä koin, että olen lähtenyt tutkimaan itselleni liian haastavaa ja monitulkintaista tutkimusaihetta. Koin ajoittain haasteelliseksi myös pysyä neutraalisessa tutkijan asemassa. Tämä oppimismatka on sisältänyt oivalluksia ja haastanut itseäni tutkimuksen tekijänä.

Koen, että sain tutkimuksesta mielenkiintoisen ja ajankohtaisen kokonaisuuden innoatiivisen aineiston ja tutkimusasetelman sekä graduohjaajan tuen avulla.

## 4 MONIMUOTOISUUSJOHTAMISEN DISKURSSIT

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksessa monimuotoisuusjohtamisen diskurssit muodostuivat edellä kuvatun aineistoanalyysin, teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimuskysymysten pohjalta. Tunnistin aineistosta viisi päädiskurssia: erilaisuusdiskurssin, velvollisuusdiskurssin, jonka jaoin kahteen aladiskurssiin lakisääteiseen- ja moraaliseen velvollisuuteen, hyötydiskurssin, paras tyyppi -diskurssin sekä symbolinen ele -diskurssin. Nämä kaikki diskurssit menevät jonkin verran päällekkäin, sillä aihealueet linkittyvät toisiinsa melko vahvasti ja oli haastavaa vetää raja diskurssien välille. Koska valitsemani analyysimenetelmä perustuu päänsääntöisesti tutkijan omalle tulkinnalle, käytän paljon otteita aineistosta. Näin voin perustella paremmin havaintojani aineistosta sekä myös tutkimuksen lukija saa paremman näkemyksen aineiston sisällöstä.

### 4.1 Erilaisuusdiskurssi

Erilaisuusdiskurssi sisältää sekä monimuotoisuusjohtamisen ymmärryksen rakentumisen oman erilaisuuden kautta sekä monimuotoisuusjohtamisen tarpeellisuuden rakentumisen organisaation yksilöiden erilaisuuden kautta. Erilaisuusdiskurssissa monimuotoisuusjohtamisen ymmärrys rakentuu ihmisten näkyvien ja näkymättömien eroavaisuuksien kautta. Aihetta lähestytään aineistossa usein oman erilaisuuskokemus-esimerkin kautta. Diskurssissa monimuotoisuuden ymmärrys rakentuu erilaisuuden kokemuksista monimuotoisuus käsitteistöön kuuluvien identiteettikategorioiden kautta kuten sukupuoli, ikä, vammaisuus tai etninen tausta. Johtajien omakohtaiset kokemukset ja käsitykset erilaisuudesta vaikuttavat monimuotoisuusjohtamiseen organisaatiossa (Ross 2018). Omien kokemusesimerkkien kautta selitettynä diskurssi voi rakentaa kuvaa, että

monimuotoisuusjohtamisessa ei voitaisiin onnistua tai sitä ei voida ymmärtää, jos ei ole omakohtaista kokemusta erilaisuudesta ja vähemmistöön kuulumisesta.

”Oma eletty kokemus mustana naisena Suomessa esimerkiksi, niin antaa tietyn kokemuspohjan, mutta se ei pelkästään, etenkin jos tätä työtä haluaa nii sä et voi koko ajan omalla identiteetillä tehdä, se on liian kuluttavaa, se on niinku tunneälyllisesti yksinkertaisesti liian rasittavaa..” Leadcast

”Monimuotoisuus on vielä paljon syvempi asia, se on jotain sellaista mitkä on meidän identiteetissä ja voin vaikka ottaa itteni esimekriks ja sanoa et mä oon Lahesta, eli en Lahdesta vaan Lahesta ilman d:tä. Nii se jo vaikuttaa mun identiteettiin”. Mielivoimala

”Mutta tota mä oon itseasiassa kaksikielisestä kodista. Eli mä oon suomenruotsalainen, mun isä on tota suomenkielinen ja rotsinkielinen ja mä oon kasvanut sitten tuolla turunmaan saaristossa”. Koodarikuiskaaja

”Mä luulen, että mulla on ollut ehkä vähän semmoinen omien kokemuksien kautta tän asioiden äärelle päätyminen, puoliksi suomalainen, puoliksi iranilainen ja muslimi hyvin nuoresta iästä lähtien. Tuntenut sen, että ei ehkä kuulu joukkoon ja että sinne sitä yhteenkuuluvuuden tunnetta niin kouluelämässä, kun sitten myös työelämässä ja mulla että mulle on aina ollut sellainen suuri halu... Ehkä mun matka alkoi siitä, että haluan rikkoa niitä stereotyyppioita mitä mielikuvia on syntynyt esimerkiksi musliminaisista...” Koodarikuiskaaja

Samassa diskurssissa rakentuu myös monimuotoisuusjohtamisen tarpeellisuus organisaatioissa. Monimuotoisuusjohtamis-keskustelussa pohditaan, tulisiko kaikkia ihmisiä organisaatiossa kohdella samalla tavalla, vai edistäisikö erilaisuuden huomioon ottaminen organisaation monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta (Louvrier 2013). Näin erilaisuudesta rakentuu tarve monimuotoisuusjohtamiselle organisaatioissa. Työelämässä saatetaan usein tarkoituksella pidättäytyä korostamasta ihmisten välistä eroavaisuutta, koska monimuotoisuuden käsitteellistäminen erilaisten identiteettiryhmien välillä voi korostaa entisestään niihin liittyviä stigmoja ja ylläpitää valta-asemia (Janssens ja Zanoni 2014; Combs, Bilimoria ja Milosevic 2019). Tämän diskurssin ristiriitana on monimuotoisuusjohtamisessa erilaisuuden huomioon ottaminen ja ihmisten yhteenkuuluvuuden tunteen syntyminen. Työpaikalla ihmisten koettu samankaltaisuus edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja erilaisuus synnyttää herkemmin konflikteja sekä lisää organisaatioon kuuluvien ryhmien sisäisiä jännitteitä. Jos organisaation toiminta pyrkii ensisijaisesti assimilaation yksilölliset tarpeet ja ihmisten erilaiset ominaisuudet jäävät usein huomaamatta (Janssens ja Zanoni 2014; Combs Bilimoria ja Milosevic 2019). Kokiessa assimilaatiota, työntekijä kokee yhteenkuuluvuutta ryhmään mukautumalla vallitsevan organisaatiokulttuurin normeihin. Tällöin hän pienentää omaa ainutlaatuisuuttaan ja haluaa mukautua joukkoon olemassa mahdollisimman samanlainen kuin muut ja harvemmin paljastaa omaa ainutlaatuisuuttaan. Työpaikalla ajatellaan työntekijän sopivan organisaatioon hänen ollessa samanlainen kun tyypilliset organisaation työntekijät. Tämän vastakohtana on erilaistamisen kokemus, eli työntekijä on oma itsensä ainutlaatuinen ja erilainen,

mutta häntä ei erilaisuuden vuoksi hyväksytä ryhmän sisäpiiriin. Erilaistamisessa pidetään tärkeänä juuri yksilön ainutlaatuisia ominaisuuksia jotka ovat välttämättömiä organisaation menestyksen näkökulmasta (Shore ym. 2018; Shore & Chung, 2022).

” Meillä on yksilöitä, joilla on vahva yhteenkuuluvuuden tunne, ja tässähän se ristiriita sitten piilee, koska me ajatellaan samalla tavalla ryhmänä, ja sitten taas tuota, monimuotoisuus on sitä, että meillä on uniikkeja ominaisuuksia ja että joku jolla on uniikkeja taitoja, kokee kuuluvansa ryhmään, niin se vaatii esimieheltä sitä työtä. Eli tässä on sellainen jännite.” Leaders Insight

”Yksi ulkomaalainen työntekijä kerran totesi, että joka aamu mun täytyy muistaa pukea päälle suomalainen versio itsestäni, eli tavallaan muokata sitä omaa identiteettiä, että kuulun joukkoon. Mielivoimala

Tässä työntekijä koki, että hänen täytyy olla samanlainen kuin yleisesti työntekijät työpaikalla, jotta hän voisi kokea kuuluvansa joukkoon. Se, missä monimuotoisuuden tuoma yksilöiden erilaisuus nähdään hyötynä, se voidaan nähdä myös haasteena erityisesti johtamiselle. Haasteena voidaan nähdä myös erilaisten yksilöiden lisääntynyt vuorovaikutus, josta voi syntyä jännitettä organisaation sisällä. Tämä voi heijastua koko organisaatioon, jolloin tuottavuus sekä tuotteiden ja palvelujen laatu heikentyvät. Jännitteitä voi syntyä myös kulttuurisista eroista. Nämä jännitteet voivat heikentää yksilöiden suorituskykyä ja vahingoittaa organisaatiokulttuuria (O’Donovan 2017; Marina 2010).

”Me ei vuodesta toiseen rekrytoida meille samanlaisia ihmisiä kesäks. Vaan pyritään mahdollisimman monelle nuorelle tarjoamaan se oman alan ensimmäinen työpaikka. Vaikuta podcast

Edellä kuvatut kolme aineistokatkkelmaa tuovat esille tekijöitä jotka haastavat monimuotoisuusjohtamista organisaatioissa. Diskurssi tuo esiin, että vaikka erilaisuus voidaan nähdä voimavarana ja sitä tulisi tukea monimuotoisuusjohtamisessa, niin haasteena on se, että vallitsevat normit ja kulttuuri edellyttää työympäristöön mukautumista ja erilaisuuden hävittämistä. Kun työelämässä eritellään ihmiset heidän eroavaisuuksiensa mukaan, samalla rakennetaan ja vahvistetaan mielikuvaa siitä, että esimerkiksi edellä olevassa sitaatissa mainittu ikä, on yksi tekijä, joka asettaa työntekijät syrjivään ja epätasa-arvoiseen asemaan työpaikan saamiseen suhteen. Työntekijöiden palkkaamisen liittyvät erityisjärjestelyt tiettyjä ryhmiä kohtaan organisaatiossa voivat nostaa tunteita epäoikeudenmukaisuudesta ja lisätä jännittyneisyyttä (Pitkänen ym. 2017). Ristiriitaista diskurssissa on oikeudenmukaisuuden kokemus ihmisten samanlaisesta kohtelusta sekä ihmisten erilaisten valmiuksien huomioiminen ja tukeminen joka edistää työssä menestymisen mahdollisuutta. Johtajien tärkeänä työnä pidettiin näiden ristiriitojen avoin selittäminen työyhteisölle, mitä tehdään ja miksi tehdään. Työntekijöiden mukaan ottaminen monimuotoisuusjohtamisen työhön voi vahvistaa ja tukea ajatusta monimuotoisuuden tärkeydestä organisaatiossa. Monimuotoisuus ja erilaisuus eivät tarkoita pelkästään erityiskohtelua. Ihmisiä ei pidä palkata vain sen takia että he edustavan jotain

tiettyä vähemmistöä silloin voi jäädä huomaamatta todellinen osaaminen ja kyvykkyys työhön.

” Sitä erilaisuusasiaa ei voi ratkaista, sitä ei voi saada valmiiksi, mutta sitä voidaan tarkastella ja sitten se ehkä saa enemmän ymmärrystä, tietoisuutta ja jotain sellaista väljyyttä. Ja onnellisessa asemassa on ne johtajat jotka saa tilata itselleen coachingia tai mentorointia tai sitten työnohjausta tän asian saralla”. Mielivoimala

Erilaisuuden ymmärtämisen merkitys monimuotoisuuden johtamisessa on ensisijaisesti tarkoitus poistaa asenteellisia ennakkoluuloja jotka estävät näkemästä ihmisten potentiaalisia ominaisuuksia ja osaamista (Compoin 2017). Tässä diskurssissa monimuotoisuusjohtamisesta rakentuu haasteellinen tehtävää, mitä ”ei voi ratkaista”. Johtajat voivat nähdä itsensä uuden haasteen edessä organisaation monimuotoisuusjohtamisessa, johon he eivät pakolla ole saaneet tarvittavaa koulutusta tai tukea. Tämä voi johtaa siihen, että ylin johto voi pitää monimuotoisuutta marginaalisena toimintana ja johtaa monimuotoisuutta reaktiivisesti, noudattaen vain lain vähimmäismääryksiä. Jos ylin johto ei ole sitoutunut monimuotoisuustoimiin organisaatioissa, monimuotoisuustoimet eivät toimi. Monimuotoisuusjohtamisen on saatava tukea organisaation ylimmillä tasoilta, jotta se olisi hyödyllistä. (O’Donovan 2017; Miller & Tucker 2013; Popescu & Rusko 2012).

## 4.2 Velvollisuusdiskurssi

Velvollisuusdiskurssi rakentaa sekä ymmärrystä, että tarvetta monimuotoisuusjohtamisesta. Diskurssi rakentaa organisaatioille monimuotoisuusjohtamisesta pakollista kuvaa, jonka takia monimuotoisuus nähdään organisaatioiden velvollisuutena. Tässä diskurssissa monimuotoisuusjohtamisen tarve organisaatioissa rakentuu työntekijöiden oikeudesta tulla kohdelluksi tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti. Suomessa monimuotoisuusjohtamisen politiikka painottuu suurimmaksi osaksi tasa-arvo ja yhdenvertaisuuslakeihin. Lisäksi lainsäädännön mukaiseksi toiminnan tueksi tarvitaan ymmärrystä ja tietoa tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta. Tietojen ja lainsäädännön ymmärtämisen pohjalta organisaation monimuotoisuusjohtamisen toimintoja rakennetaan käytännössä jokapäiväisessä toiminnassa (Ross 2018). Olen jakanut tämän diskurssin kahteen aladiskurssiin: Lakisääteiseen velvollisuuteen ja organisaatioiden moraaliseen velvollisuuteen. Diskurssissa painotetaan organisaatiotoiminnan tasavertaisuutta, vastuullisuutta ja ihmiskeskeisyyttä.

### 4.2.1 Lakisääteinen velvollisuus

Diskurssille on ominaista lakiin perustuva ihmisten tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu. Lakisääteisessä velvollisuus diskurssissa monimuotoisuutta lähestytään lainsäädännön kautta.

Monimuotoisuusjohtaminen nähdään lähtevän organisaatioissa pakollisten lakisääteisten velvollisuuksien kautta, jonka jälkeen se syvennyy. Tämä tukee Kossek & Picherin (2006) näkemystä siitä, että lakisääteiset raamit on hyvä olla olemassa, joiden pohjalta on helpompi lähteä toteuttamaan monimuotoisuusjohtamista käytännössä. Monimuotoisuusjohtaminen, esimerkiksi organisaatiossa tapahtuva strateginen sukupuolten välisten tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistäminen nähdään sisältyvän työnantajan lakisääteiseen velvollisuuteen (Liappis ym. 2019). Tässä diskurssissa tätä rohkaistiin vielä jatkamaan ja "tekemään" enemmän mitä laki vaatii. Lainsäädäntö nähdään "alkuna" monimuotoisuusjohtamiselle, josta organisaatio voi aloittaa huomion kiinnittämistä monimuotoisuusjohtamistyöhön. Lakisääteinen velvollisuus diskurssi rakentaa mielikuvaa myös siitä, että kaikki organisaatiot jotka täyttävät lakisääteiset määräykset tasa-arvoisesta kohtelusta ja yhdenvertaisuuden toteutumisesta organisaatiossa, olisivat myös monimuotoisuusmyönteisiä organisaatioita.

"Eli mä näen ehkä semmoisena, että kovin vahvasti niinku ajatellaan että on pakko tehdä asiat tosi kunnolla ja selvästi, koska muuten tulee jotain seuraamuksia jonkun esimerkiksi laki-asioiden suhteen.." Koodarikuiskaaja

"Tässä on niinku hyvä muistaa se, että monimuotoisuustyö on matka ja prosessi usein alkaa sillä, että tehdään tietyllä tavalla mitä laki vaatii ja se on niinku se alku." Leader's Insight

Tämän diskurssin tavoitteena on vahvistaa vähemmistöjen asemaa organisaatiossa, mikä ei usein toteudu, sillä tämä näkökulma lähestyy ongelmaa suurimmaksi osaksi organisaation rakenteellisesta näkökulmasta ulkoa päin, mikä ei edistä työntekijöiden sitoutumista eikä osallisuuden tunnetta organisaation sisältä päin.

#### **4.2.2 Moraalinen velvollisuus**

Tässä diskurssissa monimuotoisuusjohtamisen tarve rakentuu tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ajattelusta. Monimuotoisuusjohtaminen organisaatioissa perustellaan organisaation velvollisuudella kohdella ihmisiä tasavertaisesti ilman asenteellisia ennakkoluuloja. Diskurssille ominaista on ihmisten tasavertainen kohtelu organisaatiossa, kuitenkin ihmisten erilaiset lähtökohdat huomioon ottaen. Monimuotoisuusjohtaminen liitetään tasa - ja yhdenvertaisuuden kautta arvoihin sekä moraalien käsityksiin oikeasta ja vääristä toimintatavoista. Tässä diskurssissa kuuluu myös konkreettiset toimet mitä organisaatiossa on tehty monimuotoisuuden edistämisen eteen. Monimuotoisuus nähdään ihmisten oikeutena tasa-arvoon ja yhdenvertaisena mahdollisuutena kaikille. Diskurssi rakentuu puheessa myös yritys vastuun osana ja ihmisten erilaiset lähtökohdat huomioidaan työhaussa ja organisaatiossa toimimisessa.

"Tasa-arvossa on kysymys materiaalisesta tasa-arvosta, mahdollisuuksien tasa-arvosta, mutta diversiteetti ja inklusio, siinä on kysymys kohtaamisen tasa-arvosta.

Eli siinä se, että me kohtaamme toisemme tasa-arvoisesti onkin jo vähän eri juttu.”  
Leader’s Insight

Tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden soveltaminen työelämäkäytäntöön voi olla vaikeaa (Pitkänen ym. 2017). Haastavaa on se, miten asiat oikeutetaan ja mitä seurauksia on ihmisten samanlaisella ja erilaisella kohtelulla (Louvrier 2013; Pitkänen ym. 2017). Yhdenvertaisuustulkinta ja edistämistoimien määrittäminen on haastavaa, varsinkin kun työntekijöiden erilaisia lähtökohtia pitäisi ottaa samalla huomioon, jotta tämä voisi olla mahdollista. Ongelmallisena tässä diskurssissa voidaan nähdä ihmisten samanlaistaminen. Korostamalla ihmisten samanarvoisuutta ja tasa-arvoisuutta työyhteisössä, työntekijöiden keskeisiä eroja ja erilaisia lähtökohtia ei oteta huomioon.

”Mutta on semmoisia epäkohtia, jotka meidän pitäisi pystyä tunnistamaan ja huomioimaan, että itseasiassa meillä kaikilla ei ole niitä samoja mahdollisuuksia. Me kaikki ei pystytä kehittymään uralla niinku me toivottaisiin. Kaikilla ei ole sama palkka. Meillä kaikilla ei ole samalaisia mahdollisuuksia päästä työhaastatteluun.”  
Leadcast

Veli Korkmaz ym. (2022) mukaan, organisaation on oltava sitoutunut edistämään monimuotoisuusjohtamista organisaatiossa, jotta he pystyisivät tarjota aidosti oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen työympäristön. Haasteena diskurssissa nähdään käytännön toimien jäävän usein vain puhetasolle. Lakisääteinen yhdenvertaisuussuunnitelma on hyvä alku, mutta se ei pelkästään riitä, monimuotoisuus vaatii inklusion toteutukseen kokonaisvaltaisesti. Organisaation on tehtävä konkreettisia toimia tämän eteen.

”Me ollaan mietitty paljon, miten ja mitä mä niinku, miten konkreettisesti tuodaan näitä esille. Esimerkiksi viime vuonna oltiin ekaa kertaa pride helsingin partnerina”.  
Vaikuta podcast

”Ennen nää on ollu pitkälti mun pöydällä, mut nyt me palkattiin tiimiin tällainen markkinointihenkilö, joka myös niinku tekee sisäistä markkinointia ja siinäki osa mun kriteerejä oli niinku siinä, että henkilö olisi mielellään kansainvälinen, koska kun meillä on niin kansainvälinen porukka, niin jos mä järjestän niitä niin ne on tällaisia klassisia suomalaisia tapahtumia, mitkä on mun mielestä hauskoja ja tämmöistä..niin musta oli tärkeintä, että meillä on siihen erilainen ihminen, joka mietti sitten niinku et mikä häntä kiinnostaa, koska hän on niinku kansainvälinen ja muusta kulttuurista, että mitä on niinku hänen mielestään hauska järjestää, että saadaan siihen niinku sitten työkuulttuurin ajatuksia niinku muistakin kulttuureista”  
Livepod

### 4.3 Paras tyyppi -diskurssi

Paras tyyppi -diskurssissa monimuotoisuusjohtamisen tarpeen kyseenalaistaminen rakentuu organisaatioon palkattavien ihmisten pätevyydestä ja heidän palkkaamisesta organisaatioon. Paras tyyppi -diskurssin mukaan, tehtävään valitaan tiedostamattomasti usein samankaltainen työntekijä kuin organisaation tyypilliset työntekijät ovat. Diskurssi tunnistaa esimerkiksi



näitä monimuotoisuusjohtamiseen sisältyviä rekrytointikäytäntöjen haasteita. Tarvitaanko monimuotoisuutta ja sen johtamista, jos yksinkertaisesti otetaan vain se paras tyyppi töihin, eikä mietitä sen erilaisia yksilöllisiä ominaisuuksia, kuten rotua tai sukupuolta. Diskurssissa organisaation lähtökohtana on, että työntekijöiden palkkaus perustellaan ensisijaisesti työtehtävään parhaalla sopivuudella ja työntekijän pätevyydellä. Pelkän pätevyyden korostaminen rekrytoinnissa voi kuitenkin viedä huomion syrjintää kokevista vähemmistöryhmistä ja yksilöistä. Meriläisen ym. (2009) mukaan, monimuotoisuusjohtamisen liittäminen ensisijaisesti ihmisten kyvykkyydeksi voi vahvistaa enemmistöryhmien asemaa entisestään. Compoit (2017) mukaan, monimuotoisuuden ja kyvykkäimmän työvoiman pitäisi tukea toisiaan. Työntekijöiden palkkaus pitäisi ensisijaisesti perustua työntekijän taitoihin ja kykyihin. Ei pitäisi joutua sellaiseen tilanteeseen, että pitää valita osaavan työvoiman ja monimuotoisuuden välillä, vaan näiden pitäisi tukea toinen toistaan. Diskurssissa kuuluu sama ajatus, palkkaus organisaatioon pitäisi tapahtua ensisijaisesti työntekijöiden pätevyyden mukaan, mutta erilaiset työntekijöiden lähtökohdat olisi hyvä kuitenkin ottaa huomioon.

”Tota.. me hyvin usein juurikin luullaan, että mehän palkataan ne parhaat tekijät ja vaan osaamisella on väliä ja niin sen pitäisikin olla. Mutta tutkimukset on osoittanut sen, että me kaikki ei lähdetä samasta lähtöviivasta ja aina kun mä aloitan puhumaan näistä aiheista, mä avaan sen, että meidän pitää tarkastella mitä meidän yhteiskunnassa tapahtuu. Esimerkiksi kaikki erilaiset haasteet mitä on nostettu esiin ja me käydään vaikeita keskusteluita”. Livepod

Tässä katkelmassa tunnustetaan se ajatus, että vaikka ajatellaan että organisaatioiden rekrytointiprosesseissa ei syrjitä, niin on olemassa kuitenkin piileviä tekijöitä jotka aiheuttavat eriarvoisuutta. Tällaiset ristiriidat haastavat monimuotoisuusjohtamista.

Joo.. tää paras.. tää käsite paras on itse asiassa aika semmoinen jos nyt voisi sanoa latautunut termi sillä lailla että ei, se ei ole objektiivinen termi ja ja huomaan omalla alallani, että paras tarkoittaa usein sellaista, joka on julkaissut tietyissä lehdissä, jolla on ollut katkeamaton ura ja, jolla on tietynlaiset verkostot, eli ehkä on hyvä tiedostaa se että se paras ei tosiaan ole...se on hyvin subjektiivinen käsite ja silloin on hyvä jos joku siel rekrytointikomiteassa pikkuisen haastaa sitä määritelmää..” Leaders Insight

Edellä olevassa katkelmassa voidaan tunnistaa lisää monimuotoisuusjohtamisen haasteita. Katkelmasta tulee esiin, että vallitsevat normit jarruttavat monimuotoisuuden johtamista, koska organisaatioihin halutaan ja haetaan tietynlaisia tekijöitä.

”Me yritetään ajatella se niin, että nimi se on vaan niinku nimi paperilla ja se osaaminen niinku on siellä taustalla niin se mikä ratkaisee” Koodarikuiskaaja

Ongelmallisena tässä diskurssissa pidetään myös ihmisten erilaisia tiedostettuja ja tiedostamattomia syrjimisajatusharjoja (bias) ja ennakkoluuloja jotka ohjaavat päätöksentekoa. Tässä diskurssissa johtajia ja päätöstentekijöitä kehoitetaan tarkastelemaan omia tiedostamattomia ennakkoluuloja.

”Meillä on tapana luottaa enemmän samankaltaisiin ihmisiin, viestiä enemmän sellaisten kanssa jotka on hyvin samanlaisia kuin me ja silloin voi helposti syntyä sellaista ryhmäajattelua. Eli meidän täytyy hyvin tietoisesti murtaa tällaiset hyvin inhimilliset taipumukset niinku valita itsemme kaltaisia ja toimia yhteistyössä samankaltaisten kanssa.”. Leader’s Insight

”Hyvin helposti suositaan samankaltaisia ihmisiä kuin me itse, tää on tosi luonnollista meiltä kaikilta. Tää taas johtaa siihen, että me luotetaan ihmisiin jotka ovat samankaltaisia kun itse ja jaetaan vastuuta ihmisten kanssa, ketkä on samankaltaisia kuin me itse. Että se ajatusmallien haastaminen olisi niinku mun mielestä se lähtökohta”. Mielivoimala

Että ne perusteet pitäisi olla jo ehkä niinku ymmärrettävissä, eli mitä meidän pitäisi tunnistaa itsessämme yksilöinä: erilaisia tiedostamattomia ennakkoluuloja, etuoikeuksia”. Koodarikuiskaaja

”No ensinnäkin meillä on kaikilla tiedostamattomia ennakkoluuloja ja vaikka kuinka ajattelisit, että minä olen suvaitsevainen ja ymmärrän kaikkia niin ne voi olla ihan pieniäkin juttuja” Leader’s Insight

Ennakkoluulon voidaan sanoa olevan negatiivinen asenne tiettyä ryhmää tai yksilöä kohtaan. Erilaiset stereotypiat ovat henkilön muodostamia käsityksiä, jotka muodostuvat yksilön aikaisemmista kokemuksista ja uskomuksista (Nelson ja Todd 2009). Ihmisiin kohdistuvista ennakkoluuloista yleisemmät liittyvät ulkoisesti havaitseviin eroavaisuuksiin kuten rotuun, sukupuoleen ja ikään. Ennakkoluulot voivat myös ohjata päätöksiä ja ohjata ajatteluprosesseja (Reiners 2022). Paras tyyppi-diskurssissa kehoitetaan palkkaamaan se ”paras tyyppi”, mutta sitä ennen on tunnistettava omat ennakkoluulot ja ajatusharhat mikä lisää monimuotoisuusjohtamisen haastavuutta. Työelämässä ollaan tunnistettu ennakkoluulojen vaikutus monimuotoisuuteen ja pyritään esimerkiksi työyhteisön koulutusten avulla vähentämään ihmisten ennakkoluuloja erilaisuutta kohtaan. Kuitenkin ollaan todettu myös, että pakolliset koulutukset saattavat uhata ihmisten itsemääräämisoikeutta eivätkä usein tuota haluttua lopputulosta. Koulutusten avulla voidaan lisätä tietoisuutta ja opettaa ihmisiä tarkastelemaan omia ennakkoluuloja, mutta niiden muuttaminen on vaikeaa (Ferguson 2019).

” Pakollinen koulutus, siitä voi olla kyllä hyötyä, jos se linkitetään läheisesti työntekijän tai johtajien työnkuvaan. Mutta pelkkä koulutus sinällään se voi jopa vaikuttaa sillä lailla, että henkilö ajattelee että nyt kun tuollainen koulutus on käyty niin tätä juttua ei tarvitse enää funtsia, se on kunnossa, eli ollaan jopa tutkimuksissa havaittu, että se voi olla negatiivista” Leader’s Insight

Katkelma vahvistaa Fergusonin (2019) ajatusta siitä, että ennakkoluuloja on vaikea muuttaa, eikä pakollisista koulutuksista missä koulutetaan työyhteisöä tunnistamaan omia tunnistamattomia ajatusharhoja ja ennakkoluuloja eivät ole pakolla hyvä ratkaisu. Tutkimuksissa, joissa on tutkittu ihmisten käyttäytymistä, on osoitettu, että ihmiset tyypillisesti vastustavat sääntöjä, joilla on vaikutus heidän itsemääräämisoikeuteen. Ennakkoluulojen muuttaminen vie ihmisten oikeutta pois omista ajatuksista ja ajatusmalleista. Pakollisilla koulutuksilla on todettu olevan enemmän negatiivista vaikutusta ennakkoluulojen

ymmärtämiseen, kun taas vapaaehtoiset koulutukset ovat tuottaneet enemmän toivottuja vaikutuksia (Dobbin ja Kalev 2016). Ihmiset nousevat herkemmin puolustamaan huonommassa asemassa olevia vähemmistöjä. Yksilöt ajautuvat helposti kuitenkin stereotyyppiseen ajatteluun kohdatessaan itsestään eroavia ihmisiä. Randelin (2018) mukaan ennakkoluuloihin voi vaikuttaa ihmisen aikaisemmat koulutukset ja kokemukset monikulttuurisuudesta sekä persoonallisuusominaisuudet. Paras-tyyppi diskurssin mukaan, tehtävään valitaan tiedostamattomasti usein samankaltainen työntekijä kuin tyyppillinen organisaation työntekijä. Diskurssissa enemmän kannustetaan palkkaamaan sellaista henkilöstöä, joka haastaa olemassa olevat ajatustavat organisaation sisällä ja luo konflikteja. Diskurssi esittää organisaatioiden sisäiset ”konfliktit” hyvänä asiana, mutta vain jos organisaation sisäiset asiat kuten kulttuuri ovat kunnossa.

”Monet organisaatiot rekrytoi arvopohjaisesti, eli tavallaan pyritään nimenomaan välttämään tällaista konfliktia. Halutaan ihmisiä jotka ottavat organisaation arvot omakseen jo heti alussa, eli heidän ei heitä tarvitse niinku aivopestä samalle aaltopituudella. Mutta toisaalta mä sanoisin näin, että hyvin toimivassa tiimeissä tietynlainen arvokonflikti voi olla terveellistä” Mielivoimala

Kun organisaatiossa on paljon toisistaan eroavia yksilöitä, on paljon erilaisia ajattelutapoja. Erilaisiin ajattelutapoihin organisaatioissa voidaan yhdistää myös niistä syntyvät konfliktit. Näiden konfliktien tarkastelu voi johtaa kaikkien mahdollisten näkökulmien tarkasteluun mistä voi seurata uusia innovatiivisempia ratkaisuja.

”Mitä monimuotoisempi tiimi, niin sitä parempia tuloksia. Sitä enemmän lisäinformaatiota ja parempia päätöksentekoa, kun meillä on eri ihmisiä eri lähtökohdista, eri identiteeteistä, niin silloin me pystytään näkemään asioita eri näkökulmista ja ratkaisemaan ongelmia paremmin.” Leadcast

”No se ongelma on siinä, että me sorrutaan semmoiseen ryhmäajatteluun ja silloin sellaiset heikot signaalit ja muutokset ympäristössä jää tosi helposti huomaamatta. Me ollaan tyytyväisiä ja meillä on kauhean kivaa keskenämme, mutta se ei välttämättä tarkoita sitä, että me ollaan parhaimpia tekemään päätöksiä tai tekemään niitä parhaimpia päätöksiä, että tota me tarvitaan niitä jotka haastavat meitä. Me tarvitaan niitä häiriköitä. Tavallaan jotka sit kysyy ja kysyy ja kyseenalaistaa”  
Vaikuta podcast

Se, missä monimuotoisuuden tuoma yksilöiden erilaisuus nähdään hyötynä, se voidaan nähdä myös haasteena erityisesti johtamiselle. Syynä tähän näkemykseen on esimerkiksi viivästys tärkeiden sopimusten solmimisessa ja päätöksenteossa. Jos organisaatiossa on paljon toisistaan eroavaisia näkemyksiä, asioista päättäminen voi olla aikaa vievä ja monimutkainen prosessi. Tässä toisaalta rakentuu mielikuva, että konfliktit edistävät parempia ja innovatiivisempia lopputuloksia ja samaan aikaan ne myös vaikeuttavat päätöksentekoa ja luovat jännitettä organisaation sisälle (Cox & Blake 1991; Van Knippenberg 2007; Bagshaw 2004; Bechtoldt, De Dreu & Nijstad 2007).

## 4.4 Hyötydiskurssi

Hyötydiskurssissa monimuotoisuutta organisaatiossa hyödynnetään ensisijaisesti liiketoiminnallisen edun vuoksi ja käytetään etuutena esimerkiksi työnantajamielikuvan luomisessa. Monimuotoisuuden arvostus näkyy eniten liiketoiminnan strategissa. Organisaatio pyrkii tulemaan työvoimaltaan monimuotoisemmaksi, jotta se voi paremmin palvella monimuotoista, eri taustoista lähtöisin olevaa asiakaskuntaa. Monimuotoisuuden hyöty voidaan nähdä myös yrityksen maineessa ja työnantajamielikuvassa. Tämän diskurssin mukaan monimuotoinen henkilöstö lisää esimerkiksi organisaation innovaatiokykyä, luovuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Monimuotoisuus nähdään rationaalisenä valintana ja investointina joka tuottaa tulosta. Hyötydiskurssissa, organisaatiot yritetään vakuuttaa monimuotoisuuden ja sen johtamisen eduista organisaatiolle taloudellisten hyötyjen kautta. Hyötydiskurssiin yritetään sisällyttää myös ajatus, että taloudellisen hyödyn lisäksi, kyse on kuitenkin ensisijaisesti inhimillisyydestä.

”Jäävä tuottokeskustelu on yleensä se, mikä vakuuttaa yritykset siitä, että tätä kannattaa tehdä, että että .. tehdään parempaa liiketoimintaa, kun organisaatio on monimuotoisempi, mutta sitten pitää kuitenkin samalla muistaa, että kyse on ihmisoikeuksista, se on niinku ensimmäinen lähtökohta. Yrityksmaailmassa asiat täytyy selvittää kuitenkin sen kautta, että mikä sen strateginen hyöty on, että miksi tätä kannattaa tehdä.” Leadcast

Tässä hyötydiskurssi rakentaa kuvaa, että organisaatiot täytyy jollain tavalla vakuuttaa monimuotoisuusjohtamisen hyödyistä ja sen tarpeellisuudesta organisaatioissa. Katkelmasta nousee esiin ristiriita, jonka Meriläinen ym. (2009) on tuonut tutkimuksessa esiin. Organisaation monimuotoisuusjohtamisen kritiikkiä voidaan esittää siitä, että monimuotoisuus argumentti yritetään perustella ihmisten tasa-arvon ja moraalien sijasta taloudellisiin hyödyin. Silloin monimuotoisuuden johtamisen organisaatiossa ei katsota olevan itsessään tärkeää, vaan ihmisten monimuotoisuudesta ja sen johtamisesta tehdään tärkeää organisaatiolle taloudellisen hyödyn kautta.

”Kun puhutaan siitä, että voidaanko puhua business-hyödyistä, niin ehdottomasti, kuitenkin ollaan yrityksiä ja halutaan olla tuottavampia niin, jos sitä tuolla niinku positiivisen kautta, että tää on itseasiassa tosi hyvä meille, että me pystytään, pystytään tekemään parempia palveluita ja tuotteita, pystytään laajentamaan kohderyhmää ja niin edelleen” Koodarikuiskaaja

Myös Thomas ja Elyn (1996) saatavuus ja legitimizeetti paradigmassa hyöty monimuotoisesta työvoimasta perusteltiin sillä, että erilaiset ihmiset pystyvät paremmin vastaamaan erilaisten ihmisten tarpeisiin ja kysyntään. Erilaiset ihmiset organisaatiossa, joihin asiakkaat pystyvät samaistumaan, edistävät asiakkaiden sitoutumista ja luottamista. Tämän näkökulman mukaan organisaatiot arvostavat työntekijöiden erilaisuutta ja käyttävät sitä voimavarana. Useat organisaatiot perustelevat erilaisuuden hyväksymisen

organisaation sisällä paremmilla mahdollisuuksilla menestyä erilaisilla markkinoilla.

”Hyötyjä on monenlaisia, mutta ehkä tässä tärkeintä on ymmärtää se, että, että pelkästään erilaisten ihmisten tuominen samaan paikkaan ei automaattisesti tuota näitä hyötyjä, vaan se vaatii nimenomaan hyvää johtamista ja ja tää sellainen jo jota täytyy usein tuoda esiin ”Livepod

”Kun johtajat havaitsevat tai sanovat sen ääneen, että tää on meille tärkeitä ja me halutaan tätä edistää, niin jo silloin on jo suuri vaikutus siihen. Että johdetaan esimerkillä, on itseasiassa tosi osuvaa, kyllä sen pitäisi tulla sieltä ylhäältä päin myös se, että tää on meille tärkeää” Koodarikuiskaaja

Diskurssissa painotetaan sitä, että organisaatio voi saavuttaa taloudellisia hyötyjä organisaation monimuotoisuudesta vain, jos monimuotoisuutta osataan johtaa oikein. Tämä tukee Konradin, Yangin ja Maurein (2016) näkemystä siitä, että strategiaan linkitetyt monimuotoisuusjohtamisen käytännöt johtavat parempiin organisaation taloudellisiin tuloksiin. Myös Jackson, Joshi ja Erhart (2003) vahvistavat, että strategian lisäksi monimuotoisuus organisaatiossa vaatii aktiivista johtamista, jotta monimuotoisen työvoiman hyöty ymmärretään organisaatiossa ja se voi johtaa parempiin tuloksiin.

”Jos uskalletaan organisaatioon palkata erilaisia ihmisiä, niin ne innovaatiot ja palvelut joita firma tekee, niin ne todennäköisesti ovat luonteeltaan sellaisia, että ne palvelevat erilaisia käyttäjiä.” Livepod

”Eli kyl se monimuotoisuus on ihan semmoinen niinku houkuttelevuustekijä, että tota vaikka mä sanoinkin se ei ole mikään ensisijainen, ei saa olla ensisijainen. Vaan se työ, kulttuuri ja työhyvinvoinnin pitää olla ensisijainen asia niin kyllä se välillisesti tuntuu hyvältä.” Vaikuta podcast

Monimuotoisuudesta saatava hyöty voi liittyä myös organisaation vetovoimaan, jonka kautta voidaan saavuttaa kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Organisaatiot jotka pystyvät rekrytoimaan ja säilyttämään monimuotoista työvoimaa, houkuttelevat erilaisia lahjakkaita työntekijöitä, jotka arvostavat kykyjään. Tässä monimuotoisuudesta saatava hyöty yritetään kuitenkin jättää taka-alalle moraalisten syiden ollessa ensisijainen asia monimuotoisuuden johtamisessa.

”Aika nopeesti, kun huomattiin, että ehkä meidän kilpailu tämmöisellä todella kilpailulla rekrymarkkinoilla varsinkin on se, että me ollaan täysin englanninkielinen kansainvälinen ja se on meidän imago, että sillä tavalla me saadaan niinku rekrytoitua kansainvälisiä ihmisiä, koska ne tuntevat et tää on niinku tää ei ole vaan niinku liimattu tähän päälle...” Koodarikuiskaaja

Yllä olevista sitaateista voidaan nähdä, kuinka hyötydiskurssissa rakentuu organisaation mahdollisuus hyötyä taloudellisesti monimuotoisuuden avulla. Yllä olevista katkelmista tulee esille myös näiden monimuotoisuusjohtamisen diskurssien limittäisyys ja kuinka ne yhdistyvät ja sekoittuvat toisiinsa. Tässä diskurssissa tuodaan esiin moraalista vastuuta ja peräänkuulutetaan sitä, että vaikka pyritään tuomaan hyötyä, siis silti monimuotoisuus ei saisi olla päälle

liimattua, joka linkittyy jo seuraavaan, symbolinen-*ele* diskurssiin. Monimuotoisuus lisää organisaatioiden kilpailukykyä monella tavalla. Meriläisen ym. (2009) mukaan monimuotoisuus parantaa niin organisaatiokuva, että sen palvelun laatua. Hyötynä nähdään myös monimuotoisen asiakaskunnan parempi ymmärtäminen. Diskurssin etuna voidaan pitää organisaatioiden motivoituminen monimuotoisuudesta ja sen johtamisesta joka voi samalla nostaa työnantajamielikuvan arvoa. Tämä diskurssi myös vähentää konflikteja liittyen herkimpiin monimuotoisuuden osa-alueisiin kuten syrjintään, erilaisiin ihmisten identiteettiin kuuluviin osa-alueisiin tai arvoihin.

Tähän liittyy sit tää julkisuus-asia, jonka haluan nyt kyl painavasti sanoa. Monimuotoisuutta ei kannata lähteä edistämään, jos ainoa asia mikä kiinnostaa on julkisuus tai maine tai työnantajakuva (Livepod)

Haasteellista hyötydiskurssissa on, että ihmisten erilaisuutta voidaan stereotypisoida ihmisten erilaisuutta organisaation saavan hyödyn takia, ilman oikeanlaista ja aitoa sitoutumista monimuotoisuustyöhön. Lisäksi haasteena voidaan pitää monimuotoisuuden moraalisten ja eettisten syiden taka-alalle jättäminen.

## 4.5 Symbolinen *ele* -diskurssi

Monimuotoisuus ja monimuotoisuuden johtaminen kuuluvat usein osana tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskeskustelua Suomessa. Aiheen tarkoituksena on kyseenalaistaa ja hajottaa olemassa olevia vastakkain asetteluja organisaatioissa. (Holli 2012). Symbolinen *ele* -diskurssissa monimuotoisuusjohtamiselle voidaan nähdä rakentuvan toisenlainen merkitys. Se tarkastelee työvoimaa esimerkiksi sukupuolen ja kansallisuuden läpi. On todettu, että pelkkä monimuotoisuuden lisääminen organisaatioon ei yksinään riitä, vaan tarvitaan myös monimuotoisuutta vastaanottava organisaatiokulttuuri (Kuknor ja Bhattacharya, 2020). Diskurssissa kuuluu, kuinka pelkästään ”päälle liimattu” teko, niin sanottu symbolinen *ele* monimuotoisuuden lisäämiseksi ei riitä, vaan prosesseja pitäisi tarkastella myös organisaation sisältä.

”On tällaisia esimerkiksi, että on niinku kansainvälinen suomalainen yritys, että siellä se englannin kieli kaikille on vähän niinku päälle liimattu. Että heti kun ne 1-2 englanninkielistä henkilöä ei ole paikalla niin puhutaan suomea ja ja sitten se on niinku siellä se tavallinen piiri ja sitten kun se henkilö tulee, niin sitten on niinku vähän vaivalloista, että vaihdetaan nyt tuohon englantiin ja otetaan se henkilö mukaan” Koodarikuiskaaja

”No tuossa taannoin juttelin Skanskan HR johtajan kanssa, joka kertoi, että he on aktiivisesti pyrkineet tuomaan naisia rakennusteollisuuteen ja että he totesivat että hyviä naisia on olemassa. He rekrytoivat niitä, mutta samalla huomasivat että 2 vuoden päästä osa Skanskan lahjakkaista naistyöntekijöistä lähtivät.. ja ja he

rupesivat analysoimaan tätä tilannetta ja totesivat että itseasiassa näitä vähemmistöryhmien edustajia ei kannata ottaa yhteisöön, jollei se kulttuuri ole vastaanottavainen.” Leader’s Insight

Schneiderin (1987), attraction-selection-attrition (ASA) malli osoittaa, että organisaatiot kehittyvät ajan kuluessa luonnollisesti sosiaalisesti homogeenisiksi, koska yksilöt pyrkivät tulemaan samanlaisiksi kuin muut. Kun erilaisia työntekijöitä palkataan, mutta he eivät kuitenkaan näytä sopivan muuhun organisaatioon, on mahdollista että he kokevat tyytymättömyyttä ja lopulta eroavat. Kun tämä kaava toistuu ajan kuluessa, organisaatio homogenisoituu asteittain (O’Donovan 2017; Marchington & Wilkinson 2005; Bechtoldt, De Dreu & Nijstad 2007). Tämä tukee ajatusta siitä, että pelkkä monimuotoisen työvoiman palkkaaminen ei riitä, vaan organisaatioiden on myös aktiivisesti johdettava monimuotoisuutta organisaation sisällä (Jackson & Joshi 2011).

”Tosi hyvä pointti et miten me saadaan niinku ne houkuteltua ja pysymään meidän yrityksessä ja siksi mä puhunkin siitä, että on tosi tärkeää, et me aletaan ehkä organisaation sisältäpäin miettiä niitä kulttuuriprosesseja jotka ovat yhdenvertaisia” Koodarikuiskaaja

Jotta monimuotoisuus voidaan integroida organisaation sisäisiin prosesseihin, tarvitaan inklusiota ja inklusiivista johtamista. Silloin kulttuuri on vastaanottavainen monimuotoisuudelle. Inklusiivisessa ympäristössä työntekijät tuntevat olonsa arvostetuiksi ja kuulluiksi (Sabharwal, 2014; Paiuc, 2021.)

”Se tuntuu ihmisyyden kokoiselta haasteelta. Että miten me kaikki täällä niinku tultaisiin, eikä pelkästään tultaisiin toimeen, vaan tultaisiin kuulluiksi ja nähdyiksi ja me oltaisiin niinku yhdenvertaisia ja ja jotenkin ei lähdetäisiin jonkun yksittäisen ryhmän tai henkilön ehdoilla ikään kuin elettäisiin just näin ja se on ehkä sellainen asia mistä harvemmin puhutaan. Että tähän monimuotoisuus työhön liittyy paljon valtaa, vallankäyttöä” Leader’s Insight

Diskurssissa kiintiöiden koetaan olevan ei niinkään hyvä, mutta nopein ja selkein tapa lisätä organisaatioihin monimuotoisuutta. Esimerkiksi organisaatioiden yhdenvertaisuus suunnitelmissa on tavoitteita tietyistä prosenteista nais- ja mies-työntekijöistä. Jotta yhteiskunta ja organisaatiot olisivat yhdenvertaisia kaikille, erilaisia väestöryhmiä pitäisi olla edustettuna erilaisissa organisaatioissa ja erilaisissa työtehtävissä (Liappis ym. 2019). Tässä on kuitenkin havaittu myös ongelmia sen suhteen että ”kiintiö” työntekijät jotka edustavat vähemmistöä eivät pääse ylemmän tason työtehtäviin ja näin esimerkiksi johtoryhmässä monimuotoisuus on vähäistä. Monimuotoisen työvoiman palkkaaminen voidaan nähdä näin symbolisena eleenä joka täyttää yhdenvertaisuus suunnitelmassa asetetut tavoitteet ja näyttää ulkoisesti hyvältä organisaation maineessa.

”Sanoisin että kansainvälinen liiketoiminta jota itse edustan niin, niin se on aika miesvaltainen tieteenala. Me ollaan viime vuosina herätty siihen et meillä on hälyttävän vähän naisopiskelijoita joita kiinnostaisi yhteiskunnalliset asiat ja se on huolenaihe jota koulun johto tuo esiin monessa yhteydessä koska meidän tulisi

palvella suomalaista yhteiskuntaa mahdollisimman hyvin. Eli me ei saatais olla sellainen pullon kaula. Se on yksi asia, toinen asia on se, että olisi tosi hienoa, jos meidän ulkomaalaiset professorit olisivat sellaisissa näkyvissä vastuullisissa tehtävissä, että ehkä se vie vielä jonkin aikaa, että ollaan siinä pisteessä, että tavallaan taustalla ei olisi väliä”. Leader’s Insight

”Pitääkö niinku hankkia diversiteettia vaan diversiteetin vuoksi ja otetaanko me nyt joku tänne vaan siksi että se täyttää diversiteettipisteitä ja se ei ole välttämättä niin hyvä osaaja, kun se joku toinen, että niinku tavallaan ruvetaanko me sitten harrastamaan semmoista niin sanottua positiivista syrjintää, että sitten otetaan joku vain siksi, että se edustaa jotakin tiettyä ryhmää ja mä ymmärrän sen huolen, mutta se on ehkä niinku. Me keskitytään hirveen paljon siihen kysymykseen, kun mun mielestä jotenkin itse kokisin, että olennaisempi kysymys on se, että onko tää meidän työyhteisö ylipäättään sellainen, että tänne haluaa niinku monimuotoisuutta edistävän ihmiset tulla” Vaikuta podcast

”No mä en itse ole niitä kiintiöitä vastaan millään, millään tavalla. Toki ymmärrän sen, että kukaan ei halua olla kiintiön nainen tai kiintiön mies, mutta usein se on nopein tapa murtaa semmoisia pinttyneitä rekrytointi rutiineita” Leader’s Insight

Kiintiöjärjestelmien käyttö johtaa monien tutkimusten mukaan tokenismiin jota pidetään yhtenä monimuotoisuusjohtamisen haasteista. Tokenismilla tarkoitetaan monimuotoisuuden ja inklusion eteen tehtäviä toimia, joita tehdään organisaatioissa vain näennäisesti tai symbolisesti. Tokenismia voi esiintyä jos yksilöä ei palkata organisaatioon sen pätevyyden vuoksi, vaan rekrytoidaan tietoisesti ihmisiä aliedustetuista ryhmistä vain täyttämään kiintiöjärjestelmän lukuja. Harvoin kiintiöjärjestelmiä pidetään organisaatioiden etujen mukaisina, vaikka erilaiset kiintiöt saattavatkin olla ainoa tapa varmistaa, että organisaatioon rekrytoidaan erilaisia hakijoita. Useat tutkijat puhuvat kuitenkin sen puolesta, että erilaiset kiintiöt johtavat automaattisesti tokenismiin (Joplin & Daus 1997; Von Bergen ym. 2002; O’Donovan 2017). Tässä diskurssissa tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämisestä välittyy väkinäinen politiikka-asia. Sukupuoli ja etninen tausta rakentuvat ristiriitaisesti toisaalta merkitseväenä, toisaalta merkityksettömänä tekijänä rekrytointin päätöksenteossa. Kiintiöillä tässä tapauksessa tarkoitetaan tasa-arvolaisissa säädetyn kiintiösäännökseen (TAS 1986/609 4a §). Toisaalta sukupuolella ei pitäisi olla väliä esimerkiksi rekrytointissa, kun taas toisaalta pitäisi noudattaa tiettyjä kiintiöitä monimuotoisuuden lisäämiseksi. Lain mukaan nais- ja mieshakijoista tulee valita hakija, joka perustuu ansio- ja työnhakijan soveltuvuuteen (TAL 1986/ 809 8 §). Esitän vielä yhteenvedon tuloksista Taulukossa 3.



Monimuotoisuusjohtamisen diskurssit	Miten ymmärrys rakennetaan?	Miten tarpeellisuutta rakennetaan tai kyseenalaistetaan?
Erilaisuusdiskurssi	Omien erilaisuus kokemusten ja identiteettikategorioiden kautta	Erilaisuutta pitää johtaa, samanlaisuus ei luo uusia lähestymistapoja tai ideoita
Velvollisuusdiskurssi	Lain mukaan pakollinen	Moraalisesti oikein, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus
Paras tyyppi -diskurssi	Kyvykkäin ja sopivin työntekijä	Erilaiset mahdollisuudet ja lähtökohdat
Hyötydiskurssi	Monimuotoisuus tuo kilpailukykyä	Organisaation taloudellinen hyöty
Symbolinen ele -diskurssi	Päälle liimattu teko	Ei ole hyötyä, jos ei integroida työyhteisöön

TAULUKKO 3 Tutkimustulokset

Tutkimuksessa halusin löytää vastauksen kysymykseen:

*Miten monimuotoisuusjohtaminen rakennetaan diskursiivisesti suomalaisessa organisaatiokontekstissa*

*Apukysymyksinä tutkimuksessa oli:*

*Miten monimuotoisuusjohtamisen ymmärrystä rakennetaan*

*Miten monimuotoisuusjohtamisen tarpeellisuutta rakennetaan tai kyseenalaistetaan.*

*Mitkä asiat haastavat tai mahdollistavat monimuotoisuusjohtamista*

Tässä tutkimuksessa muodostui viisi monimuotoisuusjohtamisen diskurssia. Erilaisuusdiskurssi rakentui erilaisuuden kokemuksesta ja sen tarpeellisuutta rakennettiin erilaisuuden johtamisen tarpeella. Diskurssissa kuuluu ristiriitaisuus erilaisuuden ja yhteenkuulumisen kokemuksesta. Nämä ristiriitaisuudet voidaan nähdä samalla haastavana asiana

monimuotoisuusjohtamiselle. Velvollisuusdiskurssi jakautui kahteen osaan, lakisääteiseen- ja moraaliseen velvollisuuteen. Velvollisuusdiskurssin ymmärrystä rakennettiin lainsäädännöllä ja monimuotoisuusjohtamisen tarve rakentui tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ajattelusta. Monimuotoisuusjohtaminen nähtiin lähtevän organisaatioissa pakollisten lakisääteisten velvollisuuksien kautta, jonka jälkeen se syventyy. Paras tyyppi- diskurssin ymmärrystä rakennettiin puheella kyvykkäimmistä hakijasta esimerkiksi rekrytointitilanteessa. Diskurssissa kyseenalaistettiin monimuotoisuusjohtamisen tarvetta. Tarvitaanko monimuotoisuutta ja sen johtamista, jos yksinkertaisesti otetaan vain se paras tyyppi töihin? Diskurssissa pohdittiin yksilöiden erilaisten lähtökohtien merkitystä ja erilaisia tiedostettuja ja tiedostamattomia syrjimisajatusharjoja (bias) ja ennakkoluuloja, jotka ohjaavat päätöksentekoa. Hyötydiskurssin ymmärrystä rakennettiin lisääntyneellä kilpailukyvyllä organisaatioissa ja tarpeellisuutta rakennettiin liike-elämän tulosorientoituneisuuden kautta. Ideaaliksi diskurssin ymmärrys rakentui monimuotoisuusjohtamisen haasteellisuudesta. Sen tarvetta perusteltiin ideaalina toimintana ja oppimismatkana, jossa on oikeus oppia samalla. Viimeisenä diskurssina muodostui Symbolinen ele-diskurssi. Tässä diskurssissa ymmärrystä monimuotoisuudesta rakennettiin ”päälle liimattuna tekona” ja tarpeellisuutta kyseenalaistettiin. Se tarkastelee työvoimaa esimerkiksi sukupuolen ja kansallisuuden läpi. On todettu, että pelkkä monimuotoisuuden lisääminen organisaatioon ei yksinään riitä, vaan tarvitaan myös monimuotoisuutta vastaanottava organisaatiokulttuuri (Kuknor ja Bhattacharya, 2020). Diskurssissa kuuluu, kuinka pelkästään ”päälle liimattu” teko, niin sanottu symbolinen ele monimuotoisuuden lisäämiseksi ei riitä, vaan prosesseja pitäisi tarkastella myös organisaation sisältä. Monissa diskursseissa kuului myös päällekkäisyyksiä ja ristiriitaisuuksia, joita pohdin tarkemmin seuraavassa luvussa.

## 5 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida, millaisia monimuotoisuusjohtamisen diskursseja voidaan tunnistaa suomalaisen liike-elämän Podcast-keskustelusta ja peilata muodostuneita diskursseja aikaisempaan monimuotoisuusjohtamisen tutkimuskenttään ja ilmiön nykyajan haasteisiin. Tutkimuksessa tutkittiin monimuotoisuusjohtamisen rakentuvia diskursseja suomalaisessa organisaatiokontekstissa johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen keskiössä ollut ajatus ohjasi diskurssien rakentumista läpi tutkimuksen: kuinka monimuotoisuudesta ja sen johtamisesta puhutaan julkisessa liike-elämän kontekstissa ja kuinka nämä representaatiot vaikuttavat ilmiön kehittymiseen. Työelämä monimuotoistuu ja organisaatioilla on tarve pystyä vastaamaan uusiin muuttuviin haasteisiin (Inklusiiv 2020). Tämä näkyy myös tutkimuksen tuloksissa, jossa monimuotoisuuden johtamisesta rakennettiin tulevaisuudessa entistä isompaa merkitystä organisaatioille. Aineiston tarkastelu tapahtui teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla, jonka jälkeen muodostin monimuotoisuusjohtamisen diskurssit.

Tutkimuksessa muodostuneista diskursseissa kuuluu monimuotoisuusjohtamisen lähestymisteorioiden pohjalta tunnistettavissa olevia piirteitä ilmiöstä. Diskursseissa esiintyy niin equal opportunity-teorian piirteitä niin kuin diversity management-lähestymistapaan pohjautuvia ajatuksia. Monimuotoisuuden edistämistä organisaatioissa rakennettiin velvollisuusdiskurssissa niin lakisääteisten velvollisuuksiin vedoten kuin vapaaehtoiseen toimintaan perustuen. Lakiedistyksellisistä toimista huolimatta epäoikeudenmukaisuutta esiintyy organisaatioissa yhä. Niin kuin tutkimuksen tuloksissakin todetaan, syrjinnän ehkäisyä lakisääteisillä keinoin tarvitaan edelleen. Myös muita monimuotoisuuden osa-alueita voidaan kehittää tehokkaasti organisaatioissa lakiin nojaavilla mittareilla (Kalev, Dobbin & Kelly 2006; Özbilgin ym., 2015). Tässä lainsäädäntöön painottuvassa näkökulmassa monimuotoisuusjohtamiseen haasteena näyttäytyy samat asiat kuin Thomas ja Ely:n syrjintä ja oikeudenmukaisuus johtamismallissa. Ihmisten samanlaistaminen voi entisestään korostaa työntekijöiden keskeisiä eroja ja yksilöiden erilaiset lähtökohdat jäävät huomiotta (Thomas & Ely 1996).

Tämä kuului erilaisuusdiskurssissa ristiriitana. Diskurssissa pohditaan, tulisiko kaikkia ihmisiä organisaatiossa kohdella samalla tavalla, vai edistäisikö erilaisuuden huomioon ottaminen organisaation monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta (Louvrier 2013). Työelämässä saatetaan usein tarkoituksella pidättäytyä korostamasta ihmisten välistä eroavaisuutta, koska monimuotoisuuden käsitteellistäminen erilaisten identiteettiryhmien välillä voi korostaa entisestään niihin liittyviä stigmoja ja ylläpitää valta-asemia (Janssens ja Zanoni 2014; Combs, Bilimoria ja Milosevic 2019). Ristiriidaksi muodostuu erilaisuuden huomioon ottaminen ja ihmisten yhteenkuuluvuuden tunteen syntyminen. Hyötydiskurssi on ollut hallitseva diskurssi Euroopassa ja Suomessa (Ylöstalo 2016, Sippola 2007) ja kuului vahvasti myös tässä

tutkimuksessa. Monimuotoisuusjohtamista on alun perin käytetty keinona torjua sukupuoleen ja rotuun liittyvää syrjintää työelämässä (Köllen 2019). Hyötydiskurssissa oikeutettiin tapaa herättää organisaatioiden mielenkiinto monimuotoisuusjohtamiseen taloudellisen hyödyn kautta. Tätä perusteltiin sillä, että liike-elämässä on tarkoitus ensisijaisesti tehdä taloudellista tulosta. Hyötydiskurssi haastaa monimuotoisuusjohtamista sillä, että organisaatiot täytyy jollain tavalla vakuuttaa monimuotoisuusjohtamisen hyödyistä ja sen tarpeellisuudesta organisaatioissa. Diskurssissa nousee esiin ristiriita: monimuotoisuus argumentti yritetään perustella ihmisten tasa-arvon ja moraalien sijasta taloudellisen hyödyn. Silloin monimuotoisuuden johtamisen organisaatioissa ei ensisijaisesti katsota olevan itsessään tärkeää, vaan ihmisten monimuotoisuudesta ja sen johtamisesta tehdään tärkeää organisaatiolle taloudellisen hyödyn kautta Meriläinen ym. 2009). Symbolinen ele -diskurssissa sukupuoli ja etninen tausta rakentuvat myös ristiriitaisesti toisalta merkitseväinä, toisalta merkityksettömänä tekijänä rekrytoinnin päätöksenteossa. Toisalta sukupuolella ei pitäisi olla väliä esimerkiksi rekrytoinnissa, kun taas toisalta pitäisi noudattaa tiettyjä lakisääteisiä kiintiöitä monimuotoisuuden lisäämiseksi. Tutkimuksen diskurssit rakentavat näkemystä siitä, että monimuotoisuusjohtaminen ei aina ole selkeää ja kaikkia tekijöitä ei aina voida ottaa huomioon. Esimerkiksi vaikka paras tyyppi -diskurssin mukaan rekrytoinnissa pitäisi kiinnittää huomiota ensisijaisesti hakijoiden pätevyyteen mutta samalla tiedostetaan että on olemassa kuitenkin piileviä tekijöitä, jotka aiheuttavat eriarvoisuutta. Vallitsevat normit haastavat kokonaisuutena monimuotoisuusjohtamista, sillä normien mukaisesti halutaan ja haetaan tietynlaisia tekijöitä.

Diskursseista voi päätellä, että saavuttaakseen hyötyä monimuotoisuudesta tarvitaan useita erilaisia uusia johtamiskäytänteitä, mihin ylimmällä johdolla ei pakolla ole käytettävissä tarvittavia tietoja ja taitoja. Tämän edistämiseksi Suomen hallituksen kehitysohjelmaan on kirjattu tavoite työelämän ohjelman luomisesta, jonka on tarkoitus lisätä työnantajien rekrytointi- ja monimuotoisuusosaamista sekä auttaa maahanmuuttajien osaamisen tunnistamisessa ja osaamisen kehittämisessä organisaatioissa (TEM2021).

Monimuotoisuus ja sen johtaminen on nykypäivänä usein valjastettu organisaatioiden taloudellisen hyödyn ajuriksi. Käytännössä monimuotoisuustutkimus keskittyy monimuotoisesta työvoimasta saataviin hyötyihin. Mielenkiintoista olisi lukea monimuotoisuusjohtamisen käytäntöjen ja moraalien yhteydestä, mitä on tutkittu melko vähän (Köllen, 2016). Miten organisaatio voi siirtyä korkeammalle moraalien tasolle hyödyntämällä organisaation monimuotoisuutta? Monimuotoisuus ja inklusion diskursseja on tutkittu myös organisaatioiden ulkoisen verkkoviestinnän näkökulmasta (Heikkinen 2023), olisi mielenkiintoista tutkia kuinka nämä yrityksen verkkoviestinnässä luvutut monimuotoisuus ja inklusiotoimet toteutuvat käytännössä organisaatioissa.

Tutkimuksen tuloksissa käy ilmi kuinka diskurssit ovat linkitettyinä keskenään ja miten niiden välinen raja on häilyvä ja monitulkintainen. Monimuotoisuuden ymmärtäminen ja käytäntöön vieminen suomalaisissa organisaatioissa on voinut olla hidasta juurikin tämän monitulkintaisuuden sekä yhteiskunnassa vallitsevien normien vuoksi. Toivon, että tämä tutkimus pystyy omalta osaltaan tuottamaan tietoa monimuotoisuusjohtamisesta ja avaamaan haasteita ja mahdollisuuksia mitä monimuotoisuusjohtamisessa tänä päivänä nähdään ja millainen merkitys siitä rakentuu niin organisaation kuin yhteiskunnan tasolla. Monimuotoisuusjohtamisen voidaan sanoa olevan paradoksaalista. Ilmiötä tutkiessani yllätyin itsekin kuinka monisävyinen ja monitulkintainen ilmiö monimuotoisuus ja sen johtaminen organisaatiossa on. Kolikolla on tässäkin asiassa kaksi puolta: toisaalta monimuotoisuusjohtamisen avulla voidaan luoda ainutlaatuinen työyhteisö ja saavuttaa hyötyä organisaatiolle kun taas toisaalta se voi luoda jännitettä, konflikteja ja ristiriitoja organisaatioissa (Prasad & Mills, 1997).

## LÄHTEET

- Bagshaw M., 2004. Is diversity divisive? A positive approach. *Industrial and Commercial Training*, 36(4), 153-157.
- Bechtoldt M. N., De Creu C. K. W. & Nijstad A., 2007. Team personality diversity, group creativity, and innovativeness in organizational teams. *Sustainable Diversity EURODIV Working paper No.1.2007*
- Bernstein R.S. & Bilimoria D., 2013. Diversity perspectives and minority nonprofit board member inclusion. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32, 636-653.
- Boekhorst J.A. 2015. The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54, 241-264.
- Bradshaw, P. & Rohumaa, L. 2011. *The Online Journalism Handbook. Skills to survive and thrive in the digital age.* Harlow: Pearson Education Limited.
- Brazzel M., 2003. Historical and theoretical roots of diversity management. Plummer Deborah L. *Handbook of diversity management: Beyond Awareness to Competency Based Learning* (Ed.) Lanham, MD: University Press of America, 51-93.
- Burr, V., 1995. *An Introduction to Social Constructionism.* Routledge: London
- Carnevale A. P. & Stone S. C., 1994. "Diversity Beyond the Golden Rule", *Training and Development*, 48(10), 22-39.
- Chang E. H., Milkman K. L., Chugh D. & Akinola M. 2018. Diversity thresholds: How social norms, visibility and scrutiny relate to group composition. *Academy of Management journal*, 62, Article 1.
- Chin J. L., Desormeaux L. & Sawyer K., 2016. Making way for paradigms of diversity leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68, 49-71.
- Combs G., Milosevic, I., & Bilimoria D., 2019. Introduction to the Special Topic Forum: Critical Discourse: Envisioning the Place and Future of Diversity and Inclusion in Organizations. *Journal of leadership & Organizational Studies*. 26, 3. 277-286.
- Cox T. H. & Blake S., 1991. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-47.
- Dass, P. & Parker, B. 1999. Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *The Academy of Management Executive* 13:2, 68-80.
- Carter, E. R., Onyeador, I. N., Lewis Jr., N. A., 2020. Developing and Delivering effective anti-bias training: challenges and recommendations. *Behav. Sci. Policy* 6,1. 57-70.
- Compont, T. 2017. Succeed as an inclusive leader. *Winning leadership habits in a diverse world.* Delic International.

- Cottrill, K., Denise L. P., & Hoffman, C., 2014. How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33,3. 275-292.
- Dobusch L., 2017. Diversity discourses and the articulation of discrimination: the case of public organisations. *Journal of ethnic and migration studies* 43 (10), 1644-1661.
- Dunne, S., Grady, J. & Weir, K., 2018. Organization studies of inequality, with and beyond Piketty. *Organization* 2018, 25 (2), 165-185.
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. 2001. Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.
- Eskola, J., Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Espinoza M., 2007. Turning diversity into a competitive advantage. *Financial Executive*, 23 (3), 43-46.
- Fairclough, N., 1997. Miten media puhuu. Tampere: Vastapaino.
- Ferguson, J., 2019. The Failures of Bias Training, and What you Should be doing Instead. Trustradious.
- FIBS 2019. Yritysvastuututkimus 2019. Tiivistelmä. Viitattu 12.3.2022. Saatavilla: [https://www.fibsry.fi/wpcontent/uploads/2019/05/Yritysvastuu2019\\_Tiivistelma-1.pdf](https://www.fibsry.fi/wpcontent/uploads/2019/05/Yritysvastuu2019_Tiivistelma-1.pdf)
- FIBS 2021. Monimuotoisuusarviointi, tietoa monimuotoisuudesta Saatavilla: <https://monimuotoisuusarviointi.fi/tietoa/>
- FIBS 2022. Monimuotoisuus ja inkluusio yrityksissä. Viitattu 18.3.2023 Saatavilla: <https://fibsry.fi/ajankohtaista/monimuotoisuus2022/>
- Gehrels, S., Suleri, J., 2016. Diversity and inclusion as indicators of sustainable human resources management in the international hospitality industry. *Res. Hosp. Manag.* 6, 1, 61-67.
- Gerden K. J., 1999. *An Invitation to Social Construction*. Sage Publications. London.
- Green T., 2003. Discrimination in workplace dynamics: Toward a structural account of desperate treatment theory. *Harvard Civil Rights-Civil Liberties Law Review* 38, 1-83.
- Heikkinen, K. 2023. Sopisitko joukkoomme?: Inklusion diskurssit suomalaisten yritysten verkkoviestinnässä. Pro gradu tutkielma. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu
- Holli, A. M., 2012. Kriittisiä näkökulmia tasa-arvon tutkimiseen. Teoksessa Kantola, Johanna, Nousiainen, Kevät ja Saari, Milja. Tasa-arvo toisin nähtynä. Oikeuden ja politiikan näkökulmia tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen. Helsinki: Gaudeamus, 7396.
- Hunt, V. & Layton, D. & Prince, S. 2015. Why diversity matters. Viitattu 1.2.2022
- Ilja, V., Kekki, H., Kokkonen, M., Kuokkanen, A. & Lipponen, K. (2021). Yhteisen hyvän tulevaisuus-nämä kolme yritysvastuun trendiä viitoittavat jokaisen suomalaisyrityksen päätöksentekoa tulevina vuosina. FIBS. Saatavilla: <https://fibsry.fi/ajankohtaista/yhteisen-hyvan-tulevaisuus->

- nama-yritysvastuun-trendit-viitoittavat-jokaisen-suomalaisyrittäjien-paatöksentekoa-tulevina-vuosina/  
 Inklusiiv 2020. The State of Diversity and Inclusion in Finland. Inklusiiv Annual Survey Report, 2020.
- Jackson, S. E., Joshi A. & Erhardt, N. L. 2003. Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of management*, 29, 6, 801-830.
- Jackson, S. E., Joshi A. 2011. Work team diversity, In Zedeck, S. *APA handbook of Industrial and Organizational psychology*, 1, 651-686.
- Janssens, M. & Zanoni, P. 2014. Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of management* 30, 317-331.
- Jin, M., Lee, J., & Lee, M., 2017. Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. *Leadership & Organizational Development Journal*, 38,2. 303-319.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1993. *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere. Vasta-paino.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1999. *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Jyväskylä. Vasta-paino.
- Joplin, J. R. & Daus, C. S., 1997. Challenges of leading a diverse workforce. *Academy of Management Executive*, 11 (3), 32-47.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. 2006. Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American sociological review*, 71 (4), 589-617.
- Kapoor, C. 2011. Defining diversity: the evolution of diversity. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 284-293.
- Kela 2021 Saatavilla: <https://www.kela.fi/perhevapaaudistus>. Viitattu 1.8.2022
- Kennedy J. T., & Jain-Link P. 2021. What does it take to build a culture of belonging? *Harvard business review*. Saatavilla : <https://hbr.org/2021/06/what-does-it-take-to-build-a-culture-of-belonging>
- Kirton, G. & Greene A., 2019. Telling and selling the value of diversity and inclusion- External consultants' discursive strategies and practices. *Human Resource Management Journal*, 29, 4. 676-691.
- Konrad, A., Prasad, P., & Pringle, J. 2006. *Handbook of workplace diversity*. London: Sage.
- Konrad, A. M., Yang, Y. & Maurer, C.C, 2016. Antecedents and outcomes of diversity and equality management systems: An integrated institutional agency and strategic human resource management approach. *Human Resource Management*, 55, 1. 83-107.
- Kossek, E. & Pichler, S., 2007. EEO and management of diversity. *Handbook of human resource management*, 251-272. Oxford University Press.



- Kuknoe, S.C. and Bhattacharya, S., 2020. Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*. Saatavilla: [https://www-emerald-com.ezproxy.jyu.fi/insight/content/doi/10.1108/EJTD-07-2019-0132/full/html](https://www.emerald.com.ezproxy.jyu.fi/insight/content/doi/10.1108/EJTD-07-2019-0132/full/html)
- Köllen, T. 2019. Diversity Management: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry*, 30 (3), 259-272.
- Köllen, T. 2016 Acting out of compassion, egoism and malice: A Schopenhauerian view on the moral worth of CSR and diversity management practices. *Journal of Business Ethics*, 138 (2), 215-229.
- Liappis, H., Pentikäinen M., & Vanhala, A., 2019. *Menesty yritysvastuulla: Käsikirja kokonaisuuteen*. Edita.
- Litvin D. R., 2006. Diversity. Making space for better case. *Handbook of workplace diversity (75-94)*. London: Sage.
- Lockwood N. R., 2005. Workplace diversity: Leveraging the power of difference for competitive advantage. *HR Magazine*, 50 (6), 1-10.
- Loerbicki, A., & Jack, G. 2000. Critical turns in the Evolution of Diversity Management. *British Journal of Management*.
- Louvrier J., 2013. *Diversity, Difference and Diversity Management. A contextual and Interview Study of Managers and Ethnic Minority Employees in Finland and France*. Helsinki
- Löytönen T., 2010 *Sosiaalisen konstruktionismin lähtökohdat. Minäkö tutkija? Johdanto laadulliseen/postpositivistiseen tutkimukseen*.
- Marchington M. & Wilkinson A., 2005. *Human resource management at work: People management and development (3<sup>rd</sup> ed.)*. London: CIPD.
- Marina B., 2010. *Managing diversity in communities, workplaces and society, Review of diversity and public administration: Theory, issues and perspectives (2<sup>nd</sup> Edn.)*.
- Meena, K. & Vanka, S. 2017. Developing an empirical typology of diversity oriented human resource management practices. *Journal of Management Development*, 36 (7), 915-929. Saatavilla: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-02-2016-0031/full/html>
- Meriläinen S., Tienari J., Katila S. & Benchop Y. 2009. Diversity management versus gender equality: The Finnish case. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26 (3), 230-243.
- Miller S. K. & Tucker J. J., 2013). Diversity trends, practices and challenges in the financial services industry. *Journal of Financial Service Professionals*, 46-57.
- Mor Barak, M.E., 2005. *Managing diversity - Towards a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mor Barak, M.E., Luria, G., & Brimhall, K. C., 2022. What Leaders say versus What they do: Inclusive Leadership, Policy-Practice decoupling, and the Anomaly of Climate for Inclusion. *Group & Organization Management*, 47 (4), 840-871. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/10596011211005916>

- Nelson & Todd, D., 2009. Handbook of prejudice, stereotyping and discrimination. Psychology Press. New York. E-book.
- O'Donovan D., 2017. Inclusion: Diversity Management 2.0. In Machado, C., Davim J., (eds) Managing Organizational Diversity. Springer, Cham.
- Omanovic, V., 2009. Diversity and its management as a dialectical process: Encountering Sweden and the U.S. Scandinavian Journal of Management 25, 352-362.
- Paiuc, D., 2021. Cultural intelligence as a core competence of inclusive leadership. Management Dynamics in Knowledge Economy, 9,3. 363-378.
- Phillips, N. & Hardy, C. 2002. Discourse Analysis: Investigating Processes of Social Construction. Sage University Papers Series on Qualitative Research Methods, Vol.50. Thousand Oaks CA: Sage.
- Pietikäinen S., & Mäntynen, A., 2009. Kurssi kohti diskurssia. Vastapaino, Tampere
- Pitkänen, P., Keisala, K. & Niiranen V., 2017. Tavoitteena sujuva arki. Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisössä. Tampere university press.
- Pless, N., & Maak, T., 2004. Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. Journal of business Ethics, 54, 2. 129-147.
- Podcastmedia (2021). Opas. Kuuntelijaprofiilit 2021. Viitattu 9.5.2023. saatavilla: <https://www.podcastmedia.fi/wp-content/uploads/suomen-podcastmedia-kuuntelijaprofiilit-2021.pdf>
- Popescu S. & Rusko R., 2012. Managing diversity in public organizations. Global business and management research: An international journal, 4(3-4), 235-247.
- Prasad, P. & Mills, A. 1997. From showcase to shadow: Understanding the dilemmas of managing workplace diversity. Managing the organizational melting pot: Dilemmas of workplace diversity. Thousand Oaks: SAGE.
- Radiomedia (2018). Tutkimus podcastien kuuntelusta. Viitattu 2.3.2023. saatavilla: <https://radiomedia.fi/tutkimukset/podcast-tutkimus-2018/>
- Radiomedia (2020). Tutkimus podcastien kuuntelusta. Viitattu 2.3.2023. Saatavilla: <https://radiomedia.fi/tutkimukset/podcast-tutkimus-2020/>
- Ramsiary, S. & Raya P. 2015. Diversity Management-A Blend of Literature, Pacific Business Review International, 7 (10).
- Rania , B., Ouidad, Y., Nadia, L., & Abdelwahed, O., 2021. Board diversity and corporate social responsibility: Empirical evidence from france: JBE. Journal of business Ethics, 173, 1. 133-155.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K.H., Chung, B.G., Dean, M. A., and Kedharnath, U., 2018. Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. Human Resource Management Review, 28. 190-203. Saatavilla: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482217300529?via%3Dihub>
- Raunio K. 1998. Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Gaudeamus.

- Reiners, B. 2022. 16 Unconscious Bias Examples and How to Avoid Them in the Workplace. Buit In.
- Roberson, Q. M., 2006. Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organizational Management*, 31, 2, 212-236.
- Ross, F. J., 2018. From municipal feminism to equality act-legislation and gender equality work in UK local government 1980-2010. *Women's studies international forum* 66, 1-8.
- Sabharwal, M., 2014. Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43,2. 197-217. Saatavilla: <https://www.proquest.com/docview/1665116981/fulltext/PDF/B665370D3CD54533PQ/1?accountid=11774>
- Salman S. 2022. MIB, Työyhteisöjen monimuotoisuus ja inklusiivisuus edistyy teoilla. Viitattu: 2.4.2023
- Sayers J. 2012. Managing diversity.
- Schneider B., 1987. The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B. & Monga, M., 2009. Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (2), 235-251.
- Shen, J., Tang, N. & D'Netto, B. 2014. A multilevel analysis of the effects of HR diversity management on employee knowledge sharing: The case of Chinese employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (12), 1720-1738. Saatavilla: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2013.859163>
- Shore, L., Cleveland, J., and Sanchez, D., 2018. Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, vol. 28, 2. 176-189. ISSN 1053-4822. Saatavilla: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482217300529?via%3Dihub>
- Shore, L. M. & Chung, B. B. G., 2022. Inclusive Leadership: How Leaders Sustain or Discourage Work Group Inclusion. *Group & Organizational Management*, 47,4. 723-754. Saatavilla : <https://doi.org/10.1177/1059601121999580>
- Siltaoja M. ja Vehkaperä M., 2011. Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Anu Puusa ja Pauli Juuti. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan, Helsinki.
- Siltaoja M. ja Vartiainen T. 2010. Monimuotoisuuden johtamisen ristiriitaisuus: diskurssianalyysi suomalaisista mediateksteistä. *Hallinnon tutkimus* 29(4), 259-279.
- Sintonen T. 2008. Diversiteetti ja narratiivisuus. Tutkimus diskursiivisesta organisaatiotodellisuudesta. *Jyväskylän Studies in Business and Economics* 64. Jyväskylän yliopistopaino.

- Sippola, A. 2007. Essays on human resource management perspectives on diversity management. Vaasan yliopisto.
- Suoninen, E. 1997. Miten tutkia moniäänistä ihmistä? Diskurssianalyttisen tutkimusotteen kehittelyä. Tampere: Tampereen yliopisto
- Tamunomiebi, M., D. & John-Eke, E., C. 2020. Workplace Diversity: Emerging Issues in Contemporary Reviews. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10 (2), 255-265. Saatavilla: <https://hrmars.com/index.php/IJARBSS/article/view/6926/Workplace-Diversity-Emerging-Issues-in-Contemporary-Reviews>
- Tasa-arvolaki 1986/609 viitattu 1.2.2023 saatavilla: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>
- TEM 2021, Työ- ja elinkeinoministeriö Työelämän moninaisuutta ja inklusiivisuutta maahan muuttaneiden näkökulmasta edistävä toimenpideohjelma. Saatavilla: <https://tem.fi/hanke?tunnus=TEM121:00/2020> Viitattu 1.4.2022
- TEM 2022, Monimuotoisuudesta menestystä- tietoa ja työkaluja työnantajalle. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla : [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163976/TEM\\_oppaat\\_2022\\_1\\_04042022.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163976/TEM_oppaat_2022_1_04042022.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- TEPA 2012. Termipankki. Erikoisalojen sanastojen ja sanakirjojen kokoelma- Sanaskoteskus TSK <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/podcast>
- Thomas D.A. & Ely R.J. 1996. Making differences matter. A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*. 1996, 81-83.
- Tiedetoimittajat 2022. Saatavilla: <https://www.tiedetoimittajat.fi/tiedetoimittaja/podcastien-suosio-yllattilylalaiset/> Viitattu 1.4.2022
- Tipper J., 2004. How to increase diversity through your recruitment practices. *Industrial and Commercial Training*, 36(4), 158-161.
- TTK 2019, Työturvallisuuskeskus. Saatavilla: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus\\_yhdenvertaisuus\\_ja\\_tasa-arvo](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo) Viitattu 1.4.2022
- Tuomi J. ja Sarajärvi A., 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ulkoministeriö (2020) Agenda 2030-kestävän kehityksen tavoitteet. Viitattu 16.9.2022 Saatavilla: <https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet>
- Universum Global 2019. Employer Branding Now- Survey of 1600 talent leaders about their employer branding activities and future aspirations. Report. 1-29.
- UNWOMEN (2022). Monimuotoisuuden edistäminen sakkaa suomalaisessa liike-elämässä Saatavilla: <https://unwomen.fi/yleinen/un-women-suomen-ja-boston-consulting-groupin-tuore-raportti-monimuotoisuuden-edistaminen-sakkaa-suomalaisessa-liike-elamassa/>

- Van Knippenberg D. L. 2007. "Understanding diversity", Industrial address series: Research in management. Rotterdam : Erasmus Research Institute of Management.
- Von Bergen C. W., Soper B. & Foster T. 2002. Unintended negative effects of diversity management. *Public Personnel Management*, 31(2), 239-251.
- 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*. ISSN 1053-4822.
- Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325 viitattu 1.2.2023. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>
- Ylöstalo, H. 2016. Julkaisussa: Equality, diversity and inclusion an international journal 2016-09-19, Vol.35 (7/8), p.415-428
- Zhong, J., Li, Y. and Luo, J., 2022. The Trickle down Effects of Onclusive Leadership on Employees Innovate behavior: The Joint Moderating Effects of Vicarious Learning and Organizational Inclusion Climate. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29 (3), 342-358. Saatavilla: <https://doi.org/10.1177/15480518211059941>
- Özbilgin, M., Tatli, A., Ipek, G. & Sameer, M. 2015. Four approaches to accounting for diversity in global organizations. *Critical Perspectives on Accounting*, 35-88-99.