

**ESIHENKILÖN ROOLI INKLUSIIVISEN
TYÖYHTEISÖN RAKENTUMISESSA
- DISKURSSIANALYTTINEN TUTKIMUS**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2024

**Tekijä: Sara Lyytikäinen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Charlotta Niemistö**



TIIVISTELMÄ

Tekijä Sara Lyytikäinen	
Työn nimi Esihenkilön rooli inklusiivisen työyhteisön rakentumisessa – diskurssianalyttinen tutkimus	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 28.5.2024	Sivumäärä 75 +4
Tiivistelmä Työelämän jatkuvasti monimuotoistuessa, on keskustelu monimuotoisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja inklusiivisuudesta (DEI) lisääntynyt niin työelämässä kuin työelämä tutkimuksessa. Monimuotoisuuden lisääntyessä organisaatiot kiinnostavat jatkuvasti enemmän huomiota siihen, kuinka monimuotoista työyhteisöä tulisi johtaa. Inklusiivinen johtaminen on johtamistyyli, joka huomioi monimuotoisen työyhteisön erilaiset yksilöt, ja pyrkii aitoon yhdenvertaisuuteen ja inklusioon, eli yhteenkuuluvuuden ja ainutlaatuisuuden kokemukseen. Koska esihenkilöt ovat merkittävässä roolissa työntekijöiden päivittäisissä kokemuksissa, on tutkimus esihenkilön roolista inklusiivisen työyhteisön rakentumisessa tärkeää. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia diskursseja esihenkilöt rakentavat puhuessaan roolistaan inklusiivisen työyhteisön rakentumisessa sekä millaisia kuvauksia esihenkilöt puheissaan tuottavat monimuotoisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja inklusiivisuudesta. Tavoitteena on syventää ymmärrystä esihenkilön roolista inklusiivisen työyhteisön rakentumisessa suomalaisen asiantuntijaorganisaation kontekstissa. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena haastattelemalla 14 suurella suomalaisella asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevää esihenkilöä. Diskurssianalyttistä tutkimusmenetelmää hyödyntäen tunnistin aineistosta neljä esihenkilön roolia kuvailevaa diskurssia, joiden taustalla tulkitsin olevan organisaation homogeenisyyttä ja kapeita kulttuurisia muotteja uusintavan suuren diskurssin, 'Parhaat tyypit - Parhaat ratkaisut'. Suuri diskurssi kuvaa kontekstia, jossa esihenkilön rooli rakentuu. Neljä esihenkilön roolia kuvaavat diskurssit nimettiin seuraavasti: Kulttuuriin sopeuttaminen, Passiivinen esihenkilö, Sitoutunut esihenkilö ja Kulttuurin haastaminen. Kulttuurin sopeuttaminen ja Passiivinen esihenkilö -diskurssit uusintivat suurta diskurssia: kapeat kulttuuriset muotit ja rakenteet toistuvat esihenkilön roolin kuvailuissa. Sitoutunut esihenkilö ja Kulttuurin haastaminen -diskurssit puolestaan haastavat suurta diskurssia ja konstruoivat esihenkilön roolia inklusion rakentajana.	
Asiasanat monimuotoisuus, inklusiivisuus, yhdenvertaisuus, inklusiivinen johtaminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

KUVIOT

KUVIO 1 Inklusion viitekehys	18
KUVIO 2 Diskurssit.....	35

TAULUKOT

Taulukko 1 Esihenkilön rooli inklusiivisen työyhteisön rakentumisessa	26
---	----

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ
KUVIOT JA TAULUKOT
SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimuksen tausta.....	8
1.2	Tutkimuksen tavoite.....	9
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	10
2	TEORIA.....	11
2.1	Monimuotoisuus työorganisaatiossa.....	11
2.1.1	Sosiaalinen valta ja kulttuuriset rakenteet.....	12
2.1.2	Työsyryntää koskeva lainsäädäntö.....	14
2.1.3	Monimuotoisuuden johtaminen.....	15
2.2	Monimuotoisuudesta inklusioon.....	16
2.2.1	Yksilön kokemus inklusiosta.....	17
2.2.2	Inklusiivinen johtaminen yksilötasolla.....	19
2.2.3	Inklusiivinen tiimi.....	21
2.2.4	Tiimin inklusiivinen johtaminen.....	21
2.2.5	Inklusiivinen organisaatio.....	23
2.2.6	Esihenkilö osana organisaation inklusiiostrategiaa.....	24
2.3	Tutkimuksen viitekehys.....	25
3	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	28
3.1	Tutkimusaineisto.....	28
3.2	Tutkimusmenetelmänä diskurssianalyysi.....	29
3.2.2	Diskurssien kontekstisidonnaisuus.....	30
3.2.3	Toimijuuden kiinnittyneisyys diskursseihin.....	31
3.2.4	Interdiskursiivisuus ja hegemoniset diskurssit.....	32
3.2.5	Diskurssianalyttisen menetelmän käyttö.....	32
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	34
4.1	Suuri diskurssi: Parhaat tyypit - parhaat ratkaisut.....	35
4.1.1	Suuri diskurssi pähkinänkuoressa.....	46
4.2	Kulttuuriin sopeuttaminen.....	47
4.3	Passiivinen esihenkilö.....	50
4.4	Sitoutunut esihenkilö.....	53
4.5	Kulttuurin haastaminen.....	58
5	LOPPUKESKUSTELU JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	64
5.1	Johtopäätökset.....	64
5.2	Diskurssien kamppailu.....	66

5.3	Tutkimuseettiset kysymykset ja tutkijan rooli	67
5.4	Tutkimuksen rajoitteet, luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset ...	68
LÄHTEET		69
LIITTEET		76

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus (eng. Diversity, Equity & Inclusion, lyh. DEI) ovat sanakolmikko, jotka ovat viime vuosina olleet laajasti työelämätoimijoiden ja -tutkijoiden mielenkiinnon kohteena. Monimuotoisuus kuvastaa ihmisten erilaisuutta esimerkiksi iän, sukupuolen, etnisen tausta, seksuaalisen suuntautumisen, perhetilanteen, vammaisuuden, kielen, uskonnon tai vakaumuksen perusteella (Bergbom ym., 2020, 7). Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan yksilöiden erilaista kohtelua yksilöllisten tarpeiden mukaan samanarvoisuuden saavuttamiseksi (Nishii & Leroy, 2022). Inklusiivisuudella tarkoitetaan sitä, että jokainen yksilö voi tuntea pystyvänsä tulemaan töihin omana itsenään, tunteaan yhteenkuuluvuutta sekä arvostusta huolimatta taustastaan (Nishii & Leroy, 2022). Yhteiskunnallisten muutosten myötä monimuotoisuus tulee väistämättä lisääntymään, ja toisaalta monet organisaatiot myös toivovat, ainakin julkilausumissaan, työyhteisöön jäseniä erilaisilla taustoilla. Muutosta ajavia tekijöitä ovat esimerkiksi globalisaatio, eläkeiän ja eliniän odotteen nousu, sukupuolten välisen tasa-arvon edistyminen sekä liberaalien arvojen suosio (Adamovic, 2020). Globalisaation myötä työ on muuttunut perustavanlaatuisesti, sillä työskentely-ympäristö ja työyhteisöt ovat muuttuneet ja muuttuvat edelleen yhä kansainvälisemmiksi (Bergbom ym., 2020).

Organisaatiot ovat viime vuosina alkaneet sisällyttää strategioihin ja missioihin erilaisia inklusiivisuus- ja monimuotoisuustavoitteita sekä viestimään ulkoisesti panostuksistaan DEI-teemoihin. Kun katsomme monimuotoisuuden määritelmää, todellisuutta on se, että suurimmassa osassa työyhteisöjä on jonkinlaista monimuotoisuutta. Suomessa laki kieltää työnantajia syrjimästä työnhakijoita, joten työnantajilla tulisi olla valmius toivottaa tervetulleeksi työntekijöitä taustasta riippumatta. Organisaatioiden on siis pakko pystyä huomioimaan erilaisia tarpeita ja löytämään yhteisiä tapoja työskennellä moninaisessa

työyhteisössä. Monimuotoisen työyhteisön hyödyt ovat myös herättäneet organisaatioiden kiinnostuksen, ja ne motivoivat taloudellisesti pitkäjänteiseen, strategiseen DEI-työhön. Monimuotoisuuden hyötyjä ovat muun muassa innovatiivisuuden lisääntyminen, osaamispääoman kasvu, parempi asiakkaan ymmärrys, suvaitsevaisuuden, erilaisuuden arvostamisen ja ymmärryksen lisääntyminen sekä työvoiman ja osaamisen parempi saatavuus ja kansainvälistyminen. (Bergbom ym., 2020, 14–19.)

Muutokset työvoimassa vaativat muutoksia laajalti työelämään, ja etenkin henkilöstöalan ammattilaiset sekä johtajat ovat suurten kysymysten edessä. Yhteiskunnallisilla muutoksilla esimerkiksi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskysymyksissä on edelleen vaikutusta työelämän murrokseen. Jotkin alat ovat edelleen esimerkiksi hyvin sukupuolittuneita, ja muutos voi olla hyvinkin hidasta. Organisaatiot Suomessa ja ympäri maailmaa etsivät uudenlaisia tapoja työskennellä niin, että jäseniä yhdistäisi yhteinen kulttuuri, kieli ja toimintatavat työympäristössä. Strategista monimuotoisen työvoiman potentiaalisten hyötyjen valjastamista on viime vuosina alettu tutkimaan inklusiivisen johtamisen käsitteen kautta. Inklusiivinen johtaminen on ajattelu- ja toimintamallien edistämistä, joilla voidaan hyötyä organisaation monimuotoisuudesta, sellaisin keinoin, että yksilöt kokevat aitoa inklusiota (Randel ym., 2018). Inklusiiviset johtajat ovat tärkeässä roolissa luomassa ilmapiiriä, jossa monimuotoisen tiimin jäsenten erilaisia ideoita, näkökulmia, kokemuksia ja arvoja hyödynnetään yksilön, tiimin ja organisaation eduksi (Roberson & Perry, 2022). Kun ylempi johto määrittää organisaation strategiaa, periaatteita ja toimintatapoja, on esihenkilöiden vastuulla jalkauttaa niitä käytännön tasolla. Esihenkilöt vaikuttavat työntekijöiden jokapäiväisiin kokemuksiin ilmapiirin inklusiivisuudesta. Johtajat kaikilla tasoilla ovat siis perustavanlaatuisessa asemassa inklusiivisen ilmapiirin rakentumisessa. (Nishii & Leroy, 2022.)

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on selvittää esihenkilön roolia inklusiivisen työyhteisön rakentumisessa. Diskurssianalyttisen tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, millaisia inklusiivisen johtamisen ajattelu- ja toimintamalleja esihenkilöillä on organisaation, tiimin ja yksilön tasolla. Tutkimuksessa tarkastellaan esihenkilöiden näkemyksiä monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden edistämisestä sekä esihenkilön roolia niiden rakentumisessa organisaatiotasolla. Tiimi- ja yksilötasolla tarkastellaan esihenkilöiden näkemyksiä omasta roolistaan inklusiivisten ajattelu- ja toimintamallien edistämisessä, erityisesti vuorovaikutussuhteiden rakentamisen ja vähemmistöryhmien aseman edistämisen näkökulmista. Diskurssianalyttisen tutkimuksen lähtökohdaksi ei ole tarkastella yksittäisiä toimijoita, vaan selvittää millä tavoin jotakin ilmiötä, tässä tutkimuksessa inklusiivista johtamista, rakennetaan puheissa

(Siltaoja & Sorsa, 2020). Tämän tutkimuksen tavoitteena on siis kuvata, millaisia diskursseja esihenkilöt rakentavat puhuessaan roolistaan inklusiivisen työyhteisön rakentumisessa. Tässä kohtaa mainittakoon, että tässä tutkimuksessa ei ole hyödynnetty tekoälyä.

Tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten inklusiivista johtamista rakennetaan diskursiivisesti esihenkilöiden puheissa?
2. Miten monimuotoista, yhdenvertaista ja inklusiivista työyhteisöä rakennetaan diskursiivisesti esihenkilöiden puheissa?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen alussa syvennyttään tarkastelemaan aikaisempaa tutkimusta ja kirjallisuutta monimuotoisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja inklusiivisuudesta. Luvussa 2.1 käsitellään työyhteisöjen monimuotoisuutta, keskustelen monimuotoisen työyhteisön valta-asetelmista ja kulttuurisista rakenteista sekä valotan suomalaista kontekstia monimuotoisuuden rakentumisessa. Luvussa 2.2 siirrytään monimuotoisuudesta inklusioon, syventyen tarkemmin inklusion kokemuksen syntymekanismeihin ja tarkastellen esihenkilön roolia inklusion rakentumisessa ja lopulta luvussa 2.3 esittelen tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Diskurssianalyysin maailmaan syvennyttään luvussa 3 ja esitellään tämän tutkimuksen tutkimusmetodologinen viitekehys. Luvussa 4 avataan tutkimuksen tuloksia. Lopulta luvussa 5 käydään loppupohdintaa sekä tärkeää keskustelua tutkijan roolista, eettisistä kysymyksistä, tutkimuksen rajoitteista ja jatkotutkimusehdotuksista.

2 TEORIA

2.1 Monimuotoisuus työorganisaatiossa

Monimuotoisuutta on tavalla tai toisella kaikkialla – olemme kaikki toisistamme erilaisia yksilöitä. Ihmisillä on yksilöllisiä statuksia, jotka pohjautuvat sosiaalisiin ja demografisiin kategorioihin. Kirjallisuudessa ja tutkimuksessa monimuotoisuuden määritelmät pohjautuvat usein näihin kategorioihin (esim. Bergbom ym., 2020; Ely & Thomas, 2001; Cho, 2022). Kapeita demografisiin kategorioihin pohjautuvia määritelmiä ovat esimerkiksi sukupuoleen, ikään sekä etniseen tai kulttuuriseen taustaan pohjautuvat määrittelyt. Laajemmat kategorisoidut määritelmät puolestaan ottavat lisäksi huomioon muita sosiodemografisia eroavaisuuksia, kuten siviilisäädyn, koulutustaustan tai seksuaalisen suuntautumisen. Käsitteellisiin sääntöihin pohjautuvat määritelmät keskittyvät eroavaisuuksiin näkökulmissa, toimintatavoissa, ajattelutavoissa ja muissa yksilöllisissä identiteettiin tai persoonallisuuteen liittyvissä eroissa. (Mor Barak, 2005, 124–127.) Organisaation monimuotoisuuden tasoa ja ulottuvuuksia voi olla haastavaa nähdä ulospäin, sillä usein näkyvää monimuotoisuutta enemmän ihmiset eroavat toisistaan näkymättömien ominaisuuksien perusteella. Monimuotoisuuden lisääntyä ja yhä lisääntyessä työorganisaatioissa on sen vaikutuksia ja merkityksiä tutkittu etenkin viimeisen kahden vuosikymmenen aikana paljon (esim. Podsialowski ym., 2013; Ely & Thomas, 2001; Shore ym., 2011).

Informaatioyhteiskunnassa työ on jatkuvasti tiimityöpainotteisempaa, ja tietotyössä tiimin monimuotoisuus nähdään yhä tärkeämpänä tekijänä (van Knippenberg & van Ginkel, 2022). Työyhteisön monimuotoisuudella on useissa tutkimuksissa löydetty olevan positiivisia vaikutuksia innovatiivisuuteen ja luovuuteen (esim. Bergbom ym., 2020; Leroy ym., 2022; Cho, 2022). Innovatiivisuuden myötä organisaation osaamispääoma laajenee ja syvenee, kun erilaiset näkökulmat tukevat toisiaan ja yksilöt oppivat toisiltaan (Ely & Thomas, 2001;

Bergbom, 2020). Monimuotoinen työyhteisö heijastelee monimuotoista asiakas-kuntaa, jolloin erilaisten asiakassegmenttien tarpeet osataan ottaa paremmin huomioon (Bergbom, 2020; Kuknor & Bhattacharya, 2020; Podsiadlowski ym., 2013). Monimuotoisuuden lisääntyminen tarkoittaa organisaatioille usein työvoiman parempaa saatavuutta ja työyhteisön kansainvälistymistä. Vuoden 2020 monimuotoisuusbarometrissä 86 prosenttia henkilöstöalan ammattilaisista onkin ollut sitä mieltä, että työvoimapulan helpottamiseksi työperäistä maahanmuuttoa tulisi lisätä (Bergbom, 2020). Monimuotoisuutta edistävien formaalien prosessien avulla voidaan esimerkiksi kohdentaa rekrytointitoimenpiteitä ali-edustettujen ryhmien saamiseksi organisaatioon (Mor Barak ym., 2022). Marginalisoitujen ryhmien edustajille monimuotoistuminen ja siitä puhuminen onkin lisännyt työllistymismahdollisuuksia (Ely & Thomas, 2001). Kuitenkin yhä edelleen esimerkiksi ruskeat ihmiset, vähemmistökulttuurien edustajat ja naiset kohtaavat syrjintää tai epäyhdenvertaisuutta suomalaisessa työelämässä (Bergbom ym., 2020; Kanninen ym., 2022).

Monimuotoisuuden tutkimuksen juurisyynä on usein pidetty ihmisten sosiaalista identifiointumista; ihmisillä on perustavanlaatuinen tarve kokea yhtenäisyyttä muiden ihmisten kanssa (Shore ym., 2011). Brewerin (1991) optimaalisen erottautumisteorian mukaan ihmisillä on tarve kokea samankaltaisuutta ja hyväksyntää muilta ja samalla kuitenkin kokea yksilöitymistä ja ainutlaatuisuutta. Ihmiset siksi hakeutuvat itseään samankaltaisten seuraan ja hakevat hyväksyntää heiltä. Samalla yksilöt vertaavat itseään muihin, oman tai muiden sosiaalisten ryhmien jäseniin ja kokevat tarvetta erottautumiseen. (Brewer, 1991; Shore ym., 2011.) Erilaiset (socio)demografiset ryhmät voivat olla edustettuina organisaatioissa vaihtelevasti ja niiden asema voi vaihdella esimerkiksi kulttuurista tai alasta riippuen. Mor Barak (2005) kritisoi näkemystä siitä, että kaikki yksilölliset eroavaisuudet määritellään monimuotoisuudeksi, sillä se asettaa kaikki eroavaisuudet samanarvoiseksi. Monimuotoisuus on ihmisten luoma käsite, ja monimuotoisuuden erilaiset määritelmät muovaavat ja rakentavat sosiaalista todellisuutta. Monimuotoisuuden käsitettä määriteltäessä tuleekin kontekstualisoida, mitkä tekijät luovat homogeenisyyttä tai heterogeenisyyttä. Prasad ym. (2006) esittävät, että monimuotoisuuden määrittely perustuukin valtaan; kenellä on valta määritellä monimuotoisuutta ja mikä on se normi, josta poikkeava määritellään erilaisuudeksi?

2.1.1 Sosiaalinen valta ja kulttuuriset rakenteet

Monimuotoisissa tiimeissä todennäköisemmin ilmenee statuseroja, valtdynamiikkoja sekä konflikteja ja ne ovat alttiimpia kokemaan negatiivisia vuorovaikutusdynamiikkoja sosiaalisen kategorisoinnin ja stereotyyppien vuoksi (Nishii & Mayer, 2009; Shore ym., 2011; van Knippenberg & van Ginkel, 2022). Ihmisillä on luontainen tarve tuntea yhteenkuuluvuutta ja välttää poissulkemista sosiaalisessa ympäristössään (Mor Barak, 2005; Shore ym., 2011; Shore & Chung, 2022).

Lisäksi ihmiset haluavat olla osa ryhmiä, joita pidetään arvostetussa asemassa yhteiskunnassa. Näihin korkean statuksen ryhmiin kuuluminen on merkittävässä roolissa yksilön identiteetin ja merkityksellisyyden rakentamisessa. (Mor Barak, 2005.) Sosiaalinen identiteetti, eli se mihin sosiaalisiin ryhmiin ihminen kokee kuuluvansa, sekä muiden näkemykset yksilön sosiaalisesta asemasta voivat vaikuttaa siihen, kohdellaanko yksilöä ryhmän yhdenvertaisena jäsenenä (Mor Barak, 2005; Shore ym., 2011). Organisaatioissa ja tiimeissä jotkin sosiaalisiin kategorioihin perustuvat ryhmät muodostavat enemmistön, ja siitä eriävät yksilöt kuuluvat vähemmistö- tai aliedustettuihin ryhmiin. Mikäli ryhmässä on statuseroja, korkeammassa asemassa olevien on havaittu käyttävän valtaa heikommassa asemassa oleviin (Shore ym., 2011). Kun organisaatiossa enemmistö identifioituu samankaltaisten sosiaalisten kategorioiden perusteella, on riskinä, että muunlaisiin ryhmiin identifioituvia ei kohdella samanarvoisina jäseninä (Mor Barak, 2005). Valta-asemassa olevalla enemmistöllä on valta määrittellä organisaation kulttuuria, prosesseja sekä niitä, jotka organisaatioon valitaan (Acker, 2006). Zhangin ym. (2007) mukaan enemmistön sosiaalinen vaikutusvallan keino vähemmistöihin on yleisimmin sopeuttaminen, jossa vähemmistöjen edustajat sopeutuvat enemmistön normeihin. Enemmistön edustajat ovat usein normatiivisessa asemassa organisaatiossa – he edustavat yhteiskunnassa sosiaalisesti hyväksytyjä mielipiteitä ja uskomuksia. (Zhang ym., 2007.)

Kulttuureissa ja työyhteisöissä aliedustetut ryhmät ovat alttiimpia kokemaan työsyryntää. Työsyrynnällä tarkoitetaan tilanteita, joissa yksilö kokee eriarvoista kohtelua yksilöiltä, instituutioilta tai hallitusjärjestelmiltä yksilöllisten ominaisuuksien perusteella, sekä kun niillä on negatiivisia vaikutuksia työllistymiseen, uralla edistymiseen tai palkitsemiseen (Mor Barak, 2005). Syryntää voi tapahtua eri tasoilla. Yksilöllinen syryntä perustuu yksilön ominaisuuksiin ja sen tarkoituksena on tahallisesti syrjiä yksilöä johonkin ominaisuuteen perustuen. Institutionaalisella syrynnällä puolestaan tarkoitetaan enemmistön tarkoituksenmukaista vallankäyttöä eriarvoistamaan jokin vähemmistöryhmä. Rakenteellisella syrynnällä taas tarkoitetaan ihmisiä eriarvoiseen asemaan asettavaa syryvää toimintaa, joka ei välttämättä ole tahallista. Rakenteellinen syryntä pohjautuu kulttuuriin, joka palvelee enemmistön asemaa, mutta jossa näennäisesti tarkoituksetperät vähemmistöjä kohtaan ovat neutraalit. (Pincus, 1996.)

Suomalaisessa tutkimuksessa monimuotoisuuden lisääntymiseen liittyviä haasteita on nähty muun muassa puutteellisessa kielitaidossa, kulttuurieroissa, ennakkoluuloissa, asenteissa ja suvaitsemattomuudessa sekä monimuotoisuuden johtamisessa (Bergbom ym., 2020, 14–19). Kannisen ym. (2022) raportissa on tarkasteltu kattavasti Suomessa julkaistuja työsyryntää kuvaavia haastattelu-, kysely-, viranomais- ja rekisteriaineistoja. Raportissa nousseita yleisimpiä Suomessa havaittuja syryntäperusteita ovat olleet muun muassa sukupuoli, ikä, etninen tai kansallinen alkuperä, kielitaidottomuus, vammaisuus, terveydentila ja seksuaalinen suuntautuminen. Syryntää aiheuttavat tekijät usein myös liittyvät toisiinsa. Useiden tekijöiden vuoksi tapahtuvaa syryntää kutsutaan käsitteellä moniperusteinen syryntä. Kahteen tai useampaan eri vähemmistöön samanaikaisesti kuuluvalla on suuri riski kokea moniperusteista syryntää, mutta sen

laajuutta ja esiintyvyyttä on vaikeaa arvioida, koska syrjinnän syiden tulkinta ja tutkimus on haasteellista. Tutkimuksissa on havaittu esimerkiksi, että terveydentila ja sukupuoli, etninen alkuperä ja kieli tai vammaisuus ja seksuaalinen suuntautuminen yhdessä altistavat moniperusteiselle syrjinnälle. (Kanninen ym., 2022, 62–63.) Vuonna 2020 Suomessa toteutettu monimuotoisuusbarometri tutki 250 henkilöstöalan ammattilaisen näkemyksiä monimuotoisuudesta. Kyselyyn vastanneista joka kymmenes ilmoitti havainneensa syrjintää rekrytoinneissa. Esihenkilöaseman saavuttamisessa suurimpina esteinä nähtiin psyykkinen terveydentila, osatyökykyisyys, työyhteisön kielen epätäydellinen hallinta, fyysinen terveydentila ja vammaisuus. (Bergbom ym., 2020.)

2.1.2 Työsyrjintää koskeva lainsäädäntö

Suomessa tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista työelämässä määrittävät useat lait. Niitä ovat muun muassa Suomen perustuslaki (731/1999), yhdenvertaisuuslaki (1325/2014), tasa-arvolaki (609/1986) ja rikoslaki (39/1889). Suomen perustuslain 1 momentin mukaan ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä. 2 momentin syrjintäkielto kieltää ilman hyväksyttävää perustetta asettaa ihmistä eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Yhdenvertaisuuslaki kieltää henkilöön liittyvän syrjinnän iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdystötoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Yhdenvertaisuuslaissa jaotellaan ja kielletään syrjinnän eri muodot; välitön syrjintä, välillinen syrjintä, häirintä, kohtuullisten mukautusten epääminen ja ohje tai käsky syrjiä. Tasa-arvolaki puolestaan kieltää syrjinnän sukupuolen, sukupuoli-identiteetin ja sukupuolen ilmaisun, raskauden, synnytyksen, vanhemmuuden ja perhehuoltovelvollisuuden perusteella. Tasa-arvolaisissa määritellyjä syrjinnän muotoja on välitön ja välillinen syrjintä, seksuaalinen häirintä ja häirintä sukupuolen perusteella sekä käsky tai ohje harjoittaa sukupuoleen perustavaa syrjintää. Rikoslaisissa kielletään työpaikkailmoituksessa, työntekijän valinnassa tai palvelussuhteen aikana ilman painavaa ja hyväksyttävää syytä asettaa työnhakijaa tai työntekijää epäedulliseen asemaan rodun, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, ihonvärin, kielen, sukupuolen, iän, perhesuhteiden, sukupuolisen suuntautumisen, perimän, vammaisuuden tai terveydentilan, uskonnon, yhteiskunnallisen mielipiteen, poliittisen tai ammatillisen toiminnan tai muun näihin rinnastettavan seikan perusteella.

Syrjinnän kieltojen lisäksi työnantajilla on myös velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa. Yhdenvertaisuuslaki velvoittaa työnantajia edistämään yhdenvertaisuutta ja kehittämään aidosti syrjimättömiä työoloja ja toimintatapoja. Yhdenvertaisuuden toteutumista tulee arvioida, työoloja on kehitettävä ja henkilöstöä valittaessa ja heitä koskevia ratkaisuja tehdessä tulee edistää

toimintatapoja yhdenvertaisemmiksi. Yli 30 henkilöä säännöllisesti työllistävien työnantajien on velvollisuus laatia yhdenvertaisuussuunnitelma. Tasa-arvoa työnantajan tulee edistää tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti, ja tasa-arvolain velvoittamana laatia joka toinen vuosi tasa-arvosuunnitelma koskien erityisesti palkkausta ja muita palvelussuhteen ehtoja.

2.1.3 Monimuotoisuuden johtaminen

Monimuotoisuuden johtamisella tarkoitetaan yleensä edellisessä luvussa esitettyjen lainmukaisten toimien varmistamista ja edistämistä sekä työvoiman moninaisuuden lisäämistä (Randel ym., 2018; Madera, Dawson & Neal, 2018). Monimuotoisen johtamisen toimenpiteitä voi olla esimerkiksi monimuotoisen työvoiman houkuttelu ja kehittäminen, esihenkilöiden ja henkilöstön kouluttaminen, sekä ulkoisten sidosryhmien monimuotoisuuden varmistaminen (Madera ym., 2018). Motivaatiota monimuotoisuuden johtamiselle tai sen lisäämiseksi voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Mor Barak (2005, 214) jaottelee monimuotoisuuden johtamisen neljään lähestymistapaan: monimuotoisuuden lisääminen, monimuotoisuuden ymmärtäminen, kulttuurien tarkastelu sekä strategia organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Ely ja Thomas (2001) tarkastelevat kulttuurisen monimuotoisuuden johtamista asiantuntijaorganisaatioissa kolmesta näkökulmasta: 1) integraatio ja oppiminen (eng. integration and learning), 2) saavutettavuus ja pätevyys (access and legitimacy) ja 3) syrjintä ja oikeudenmukaisuus (discrimination and fairness). Podsiadlowski ym. (2013) laajentavat Elyn ja Thomasin (2001) viitekehystä, tarkastellen monimuotoisuuden johtamista homogeenisyyden vahvistamisen, väri-sokeuden, oikeudenmukaisuuden, saavutettavuuden sekä integraation ja oppimisen näkökulmista. Integraatio- ja oppimisnäkökulma monimuotoisuuteen pohjautuu organisaation pyrkimykseen integroida kulttuurista monimuotoisuutta ja oppia uudenlaisia ajattelu- ja toimintamalleja. Saavutettavuus- ja pätevyysnäkökulma perustuu pyrkimykseen saada monimuotoinen työyhteisö monimuotoisen asiakaskunnan saavuttamiseksi ja niiden tarpeisiin vastaamiseksi. Syrjintä ja oikeudenmukaisuus -näkökulmasta monimuotoisuutta tarkasteltaessa, pyrkimyksenä on tasa-arvoinen ja reilu kohtelu sekä syrjinnän lopettaminen. Viimeisin näkökulma sisältää ajatuksen näennäisestä tasa-arvosta, jolloin aliedustettujen kulttuuristen ryhmien erilaisuutta ei huomioida. Tällainen ajattelumalli usein itse asiassa palveleekin valkoista enemmistöä. (Ely & Tomas, 2001; Podsiadlowski ym., 2013.) Homogeenisyyden vahvistamisen näkökulman omaksuneissa organisaatioissa kulttuurista monimuotoisuutta ei oteta huomioon ja sitä pidetään epätoivottuna homogeenisen työyhteisön etua ajatellen (Podsiadlowski ym., 2013).

Rekrytointi on kriittinen toiminto organisaation monimuotoisuuden johtamisessa; siinä määritellään, millaisia ihmisiä organisaatiossa työskentelee. Monimuotoisuutta lisätäkseen organisaatioiden tulisi rekrytoida siellä aliedustettujen

ryhmien edustajia. Kun organisaatio on monimuotoinen, on tärkeää ymmärtää, millaisia vaikutuksia erilaisten yksilöiden erilaisilla taustoilla ja kulttuureilla voi olla yhteistyössä (Mor Barak, 2005). Monimuotoisen tiimin toimivaan yhteistyöhön tarvitaan keinoja, jotta yksilöiden eroavaisuuksien negatiiviset vaikutukset yhteistyöhön saadaan minimoitua ja informaation jako olisi synergistä (van Knippenberg & van Ginkel, 2022). Tiimin monimuotoisuudesta hyötyäkseen johtajien täytyy vaalia monimuotoisuutta arvostavia uskomuksia tiimissä (Leroy ym., 2022). Organisaation kulttuurin tarkastelu monimuotoisessa työyhteisössä on tärkeää, jotta voidaan havaita mahdollisia haasteita yhteisten toimintatapojen löytämiseksi. Ilman monimuotoisuuden johtamisen toimia organisaation vallitseva kulttuuri saattaa palvella enemmistöryhmää, jättäen huomiotta aliedustettujen ryhmien tarpeet (Mor Barak, 2005).

Vaikka Suomessa monimuotoisuus tulisi olla huomioituna henkilöstökäytännöissä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmissa, yli 30 henkilöä työllistävissä organisaatioissa, vuoden 2020 monimuotoisuusbarometrissä vain 69 prosenttia 250:stä henkilöstöalan ammattilaisesta kertoi sellaisia organisaation strategiassa, toimintasuunnitelmassa tai vastaavassa olevan (Bergbom, Toivanen & Väänänen, 2020). Monimuotoisuuden osa-alueista ikä (62 %), osatyökykyisyys (53 %) ja perhetilanne (52 %) nähtiin tärkeimpinä ottaa huomioon HR-toiminnoissa ja johtamisessa. Seksuaalista suuntautumista (66 %), sukupuolta (49 %) ja etnistä taustaa (43 %) ei puolestaan nähty lainkaan tai vain vähän tärkeinä ottaa huomioon. Tuloksissa välittyi uskomuksia siitä, että osa monimuotoisuustekijöistä on yksilön henkilökohtaisia ominaisuuksia, eivätkä ne saisi vaikuttaa työntekijöihin suhtautumiseen ja näin ollen niitä ei tarvitse huomioida HR-toiminnoissa tai johtamisessa. (Bergbom, Toivanen & Väänänen, 2020.) Työsyryntää kuvaavan tutkimuksen valossa yksilöiden taustat kuitenkin vaikuttavat muun muassa työllistymiseen, työssä etenemiseen ja inklusion kokemuksiin, joten silmien sulkeminen ihmisten erilaisuuksista ja epäyhdenvertaisesta kohtelusta ei ole ratkaisu yhdenvertaisempaan työelämään. Monimuotoisuuden tavoittelu itsessään ei ole pitkäkantoinen tavoite, vaan organisaatiolla tulisi olla laajempi strateginen tavoite siitä, kuinka monimuotoista työyhteisöä tulisi johtaa ja millaisia tuloksia monimuotoisella työyhteisöllä voidaan saavuttaa.

2.2 Monimuotoisuudesta inklusioon

Organisaation tai tiimin korkea monimuotoisuus ei automaattisesti tarkoita, että työyhteisössä olisi inklusiivinen ilmapiiri (Ashikali ym., 2021). Monimuotoisuuden johtaminen, eli esimerkiksi aliedustettujen ryhmien rekrytoiminen ja niitä edustavien yksilöiden aseman edistäminen, ei yksinään riitä inklusion kokemiseen. Inklusion kokemiseksi kaikkien yksilöiden ainutlaatuisista osaamista tulisi osata hyödyntää, heidän äänensä tulisi päästä kuuluviin ja ne tulisi huomioida organisaation päätöksenteossa (Randel ym., 2018). Jotta monimuotoisen tiimin

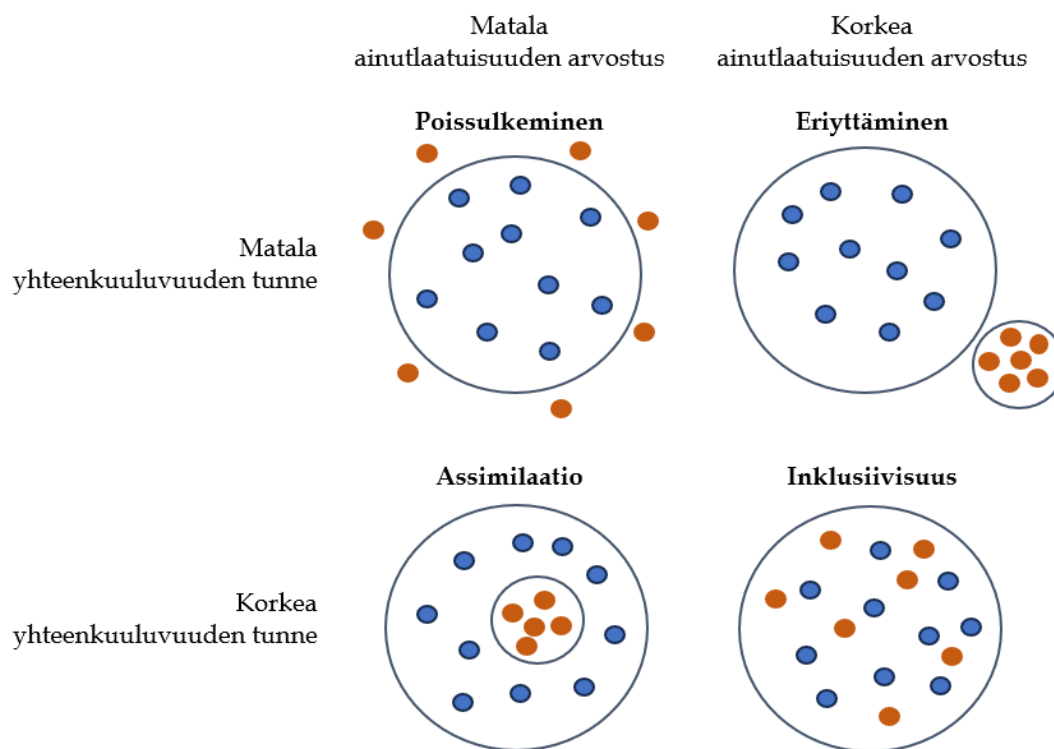
jäsenet kokisivat inklusiota, tulisi heidän kokea olevansa yhdenvertaisia tiimin jäseniä omana itsenään (Ashikali ym., 2021; Shore ym., 2011; Shore & Chung, 2022; Randel ym., 2018). Inklusiivisuutta tarkastellaan kirjallisuudessa usein organisaation, tiimin ja yksilön tasolla sekä ilmapiirin inklusion ja inklusiivisen johtamisen näkökulmista (Mor Barak, 2015; Nishii & Leroy, 2022; Randel ym., 2018). Organisaation tasolla inklusion tasoa voidaan tarkastella esimerkiksi osaamisen säilyttämisen ja laajentamisen sekä innovaatioiden, kilpailuetujen, työnantajamaineen ja yhdenvertaisten työllistymismahdollisuuksien avulla (Shore ym., 2018; Nishii & Leroy, 2022). Tiimitason inklusiota voidaan selvittää muun muassa tarkastelemalla luovuutta, synergiaa, työssä suoriutumista, vaihtuvuutta (Nishii & Leroy, 2022) sekä etenemismahdollisuuksien yhdenvertaisuutta (Veli Korkmaz ym., 2022). Yksilön inklusion kokemus syntyy samanlaisesta yhteenkuuluvuuden ja ainutlaatuisuuden tunteesta (Shore ym., 2011). Inklusion kokemus on aina yksilöllinen, mutta sen viitekehys rakentuu vuorovaikutussuhteissa organisaation ja tiimin sisällä sekä suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan.

Inklusiivinen johtaminen on monitasoinen, koko organisaation läpi ulottuva prosessi, jossa esihenkilö on tärkeässä roolissa organisaation inklusiostategian jalkauttamisessa organisaation ja tiimin tasoilla sekä yksilöiden inklusion kokemusten syntyemisessä. Inklusiivista johtamista voidaan tarkastella strategisena toimintona jatkuvasti monimuotoisemman työvoiman potentiaalisten hyötyjen valjastamisessa. Inklusiivinen johtaminen jaotellaan usein organisaation, tiimin ja yksilön tasolle (Nishii & Leroy, 2022; Veli Korkmaz ym., 2022; Chung ym., 2022). Johtajilla kaikilla tasoilla on tehtävänsä inklusiivisen ilmapiirin ja käytänteiden rakentumisessa. Kun ylempi johto määrittää organisaation strategiaa, periaatteita ja toimintatapoja, on esihenkilöiden vastuulla jalkauttaa niitä käytännön tasolla. Esihenkilöt vaikuttavat työntekijöiden jokapäiväisiin kokemuksiin ilmapiirin inklusiivisuudesta. (Nishii & Leroy, 2022) Inklusiiviseen johtamiseen tarvitaan sekä konkreettisia toimia että inklusioon tavoittelevia jaettuun ajatusmalleja ja asenteita (Roberson & Perry, 2022). Tämän luvun alaluvuissa käsitellään inklusion kokemuksen rakentumista yksilön, tiimin ja organisaation tasolla sekä tarkastellaan esihenkilön roolia inklusion rakentumisessa näillä tasoilla.

2.2.1 Yksilön kokemus inklusiosta

Inklusiivisuuden määritelmiä on useita, mutta suhteellisen vakiintunut määritelmä aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa on Shoren ym. (2011) 2X2 inklusion viitekehys (Kuvio 1) (mm. Nishii & Leroy, 2022; Shore, Cleveland & Sanches, 2018; Randel ym., 2018; Shore & Chung, 2022; Veli Korkmaz ym., 2022). Brewerin (1991) optimaalisen erottautumisteorian pohjalta rakennetun viitekehysten mukaan yksilö kokee inklusiota, kun hän kokee yhteenkuuluvuutta yhteisöön ja samalla hänen yksilöllistä ainutlaatuisuuttaan arvostetaan. Mikäli yksilö ei koe

kumpaakaan, voi syntyä kokemus poissulkemisesta. Puolestaan korkea yhteenkuuluvuutta mutta matalaa ainutlaatuisuutta kokeva yksilö assimiloituu tiimiin, eli omaksuu tiimin toiminta- ja ajattelumallit korostamatta yksilöllisiä eroavaisuuksiaan. Eriytymisen tunne taas johtuu yksilön kokemasta alhaisesta yhteenkuuluvuudesta ja korkeasta ainutlaatuisuudesta. (Shore ym., 2011.) Nishii ja Leroy (2022) määrittelevät inklusiivisuuden laajentaen Shoren ym. (2011) näkemyksiä. Heidän mukaansa inklusiivisuuden kokemus syntyy ainutlaatuisuuden ja yhteenkuuluvuuden kokemusten lisäksi yhteyden, autonomian ja pätevyyden kokemuksesta. Tässä tutkimuksessa kuitenkin hyödynnetään Shoren ym. (2011) inklusiivisuuden viitekehystä, jossa inklusiivisuuden kokemus syntyy samanaikaisesti ainutlaatuisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteesta. Tähän rajaukseen on päädytty siksi, että useimmat seuraavissa luvuissa esiteltävät tutkimukset nojaavat tähän inklusiivisuuden määritelmään inklusiivisen johtamisen taustalla.



KUVIO 1: Inklusiivisuuden viitekehys (Shore ym., 2011, 1266)

Yksilön kokemukseen inklusiivisuudesta vaikuttavat muun muassa ilmapiirin, johtamisen ja toimintamallien inklusiivisuus (Shore ym., 2011). Lisäksi yksilölliset ominaisuudet ja sosiaaliseen identiteettiin perustuva asema työyhteisössä ovat inklusiivisuuden kokemuksen taustalla (Nishii & Leroy, 2022). Yhteenkuuluvuutta tunteakseen yksilön tulisi saavuttaa asema työyhteisön "sisäpiirissä" (insider status). Kuten luvussa 2.1.1 esitettiin, sosiaalinen identiteetti ja sosiaaliset kategoriat voivat määrittää yksilön asemaa työyhteisössä. Kuvassa 1 vähemmistöryhmiä kuvataan punaisilla palloilla ja enemmistöä sinisillä palloilla. Kun

vähemmistöryhmä kokee matalaa yhteenkuuluvuutta enemmistön kanssa, syntyy kokemus poissulkemisesta tai eriyttämisestä. Yhteenkuuluvuuden kokemus syntyy paitsi yhteisöllisyyden kokemuksesta esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa, myös formaaleissa prosesseissa, kuten työtehtäviin liittyvässä informaation jaossa. Yhteenkuuluvuuden tunne ei yksinään riitä inklusion kokemukseen, mikäli vähemmistöryhmien ainutlaatuisia ominaisuuksia ei arvosteta. Kun osallistuminen tiimin toimintoihin on tasavertaista, eli aliedustettujen ryhmien jäsenten asema on yhdenvertainen enemmistön kanssa, syntyy inklusion kokemus. (Shore ym., 2011; Nishii & Leroy, 2022.)

2.2.2 Inklusiivinen johtaminen yksilötasolla

Yksilöiden inklusiivinen johtaminen pohjautuu vahvasti yksilöllisten vuorovaikutussuhteiden luomiseen esihenkilön ja alaisen välillä. Ainutlaatuisuuden kokemus on yksilöllistä, kun yhteenkuuluvuuden tunne voi olla yhteisöllinenkin kokemus tiimin tai organisaation sisällä. (Shore & Chung, 2022.) Ainutlaatuisuuden kokemusta esihenkilötyössä voidaan edistää luomalla psykologisesti turvallista ja voimaannuttavaa ympäristöä, jossa yksilöt voivat jakaa eriäviäkin näkemyksiään sekä tukemalla alaisiaan tuomaan täyden potentiaalinsa tiimiin (Randel ym., 2018; Shore & Chung, 2022; Veli Korkmaz ym., 2022). Voidakseen tukea moninaisten ominaisuuksien hyödyntämistä työssä, esihenkilön täytyy osata tunnistaa erilaisia ja eriäviä piirteitä alaisissaan. Yksinkertaistavia stereotypioita haastamalla ja aidosti yksilöihin ja heidän ajattelu- ja toimintatapoihinsa tutustumalla esihenkilö voi tukea ainutlaatuisuuden kokemusta (Nishii & Leroy, 2022). Näiden ominaisuuksien käyttämiseksi inklusiivinen esihenkilö voi tarjota yksilölle työkaluja oppia lisää vahvuuksistaan ja kehittää mahdollisia haastekohtia, sekä lopulta kannustaa itsenäiseen toimijuuteen. (Veli Korkmaz ym., 2022). Esihenkilön paitsi itselleen, myös koko tiimille, on tärkeää rikkoa stereotypioita ja tuoda esiin yksilöiden ainutlaatuisia ominaisuuksia, jotta vallassa olevaa kulttuuria voidaan haastaa ja muutkin tiimin jäsenet voivat toisintaa psykologisesti turvallista ja voimaannuttavaa ilmapiiriä (Nishii & Leroy, 2022).

Inklusiivista johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa esihenkilön ja alaisen vuorovaikutussuhteet on tunnistettu olevan merkittävässä roolissa inklusion kokemuksen syntymisessä (Shore ym., 2011; Nishii & Mayer, 2009; Nishii & Leroy, 2022; Shore & Chung, 2022). Esihenkilön ja alaisen vuorovaikutusta on tutkittu paljon käyttäen leader-member exchange (LMX)-teoriaa (Randel ym., 2018; Nishii & Mayer, 2009; Nishii & Leroy, 2022). LMX-teoriassa tarkastellaan johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen laatua, joka pohjautuu molempipuoliseen luottamukseen, arvostukseen ja sitoumukseen (Graen & Uhl-Bien, 1995). Nishiin ja Mayerin (2009) tutkimuksessa monimuotoisten tiimien vaihtuvuus oli alhaisimmillaan, kun kaikkien tiimin jäsenten LMX oli korkea. Vaihtuvuus oli korkeimmillaan puolestaan silloin, kun osa ryhmän jäsenistä oli saavuttaneet laadukkaan vuorovaikutussuhteen esihenkilön kanssa, ja toisilla

LMX oli alhainen. Vahvoissa vuorovaikutussuhteissa yksilö saa esihenkilöltään enemmän informaatiota ja tukea, vastaanottaa luottamusta ja kunnioitusta sekä sitoutuu paremmin työyhteisöön (Graen & Uhl-Bien, 1995). Laadukkailla vuorovaikutussuhteilla on paitsi yksilöllinen merkitys, myös vaikutus tiimin vuorovaikutusdynamikkoihin ja statuseroihin. Randel ym. (2018) huomauttavatkin, että LMX-teoria keskittyy johtajan ja alaisen yksilöllisiin vuorovaikutussuhteisiin, kun inklusiivisessa johtamisessa tarkastellaan erityisesti yksilöä suhteessa muuhun työryhmään. Nishii ja Leroy (2022) esittävät LMX-teorian osana inklusiivisen johtamisen viitekehystä, jossa yksilön tasolla paitsi huomioidaan yksilölliset vuorovaikutussuhteet, myös kiinnitetään huomiota yksinkertaistaviin stereotyyppioihin ja pyritään luomaan psykologisesti turvallista ilmapiiriä.

Psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu erityisesti yksilöiden kohdalla, jotka todennäköisemmin kohtaavat poissulkemista tai eroavat huomattavasti muusta tiimistä tai esihenkilöstä (Shore ym., 2018). Vähemmistöryhmien edustajat saattavat tarvita enemmistöryhmää enemmän varmistusta esihenkilöltä kokeakseen yhteenkuuluvuutta muuhun ryhmään (Shore & Chung, 2022). Esihenkilön tulee huomioida, että samanlaiset mallit psykologisen turvallisuuden edistämiseksi ei välttämättä toimi vähemmistöä edustaville yksilöille samoin kuin enemmistöryhmälle. Enemmistöryhmien jäsenillä onkin helpompaa kokea psykologista turvallisuutta, sillä organisaatio on rakennettu vallitsevien narratiivien ympärille (Singh, Winkel & Selvarajan, 2013). Enemmistöä edustavat yksilöt saattavat jopa hyötyä yksinkertaistavista stereotyyppioista, sillä ne todennäköisemmin edustavat vallitsevaa narratiivista kulttuuria organisaatiossa (Nishii & Leroy, 2022). Shoren ja Chungin (2022) mukaan johtajan ja myös alaisten uskomus voi olla, että sopeutumalla vallitsevaan kulttuuriin yksilö voi parhaiten suoriutua tiimissä ja edetä uralla. Assimilaatioon pyrkivä johtaja toiminnallaan edistää yksilön sopeutumista organisaation vallitsevaan kulttuuriin pyrkimyksenä tukahduttaa yksilön eroavaisuuksia. Myös Niishiin ja Leroy (2022) mukaan yleinen harhaluulo on käsitys inklusiivisen johtamisen olevan mahdollisimman neutraalia tai pyrkimys kohdella kaikkia alaisia mahdollisimman samankaltaisesti. Tarkoituksena on tällaisessa tilanteessa voivat olla hyvät, ja johtajan perimmäisenä ajatuksena olla kaikkien alaisten tasa-arvoinen ja reilu kohtelu. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus (eng. equality & equity) mielletäänkin usein toistensa synonyymeinä. Tasa-arvolla kuitenkin tarkoitetaan kaikkien samanlaista kohtelua riippumatta taustasta, kun taas yhdenvertaisuudella tarkoitetaan yksilöiden erilaista kohtelua yksilöllisten tarpeiden mukaan samanarvoisuuden saavuttamiseksi. (Nishii & Leroy, 2022.)

Assimilaatioon pyrkivä ja tasa-arvoisesti alaisiaan kohteleva esihenkilö ei kuitenkaan välttämättä huomioi eri asemassa olevien yksilöiden erilaisten kokemusten vaikutusta inklusion kokemiseen. Enemmistöryhmän jäsenet edustavat vallitsevia organisaation narratiiveja ja normeja, joten heillä on enemmän sosiaalista valtaa, mahdollisuuksia ja valinnanvaraa, ja he rakentavat organisaation rakenteita ja kulttuurisia käytänteitä, jotka vahvistavat odotuksia tietynlaisiin identiteetteihin pohjautuviin rooleihin. (Nishii & Leroy, 2022.) Inklusioon ja yhdenvertaisuuteen pyrittäessä tulisi siis tunnistaa ja tunnustaa, että kaikilla ei ole

samoja etuoikeuksia, mahdollisuuksia tai kokemuksia, eikä lähtökohdat in-
klusion kokemiselle siten ole samat. Esihenkilön vastuulla onkin paitsi edistää
inklusion toteutumista tiimin tasolla, myös tiedostaa, että aliedustettujen ryh-
mien jäsenet voivat tarvita erityistä huomiota kokeakseen inklusiota. (Shore &
Chung, 2022.)

2.2.3 Inklusiivinen tiimi

Tiimin inklusiivisuutta voidaan arvioida tarkastelemalla tiimin sisäisiä vuorovaik-
tusprosesseja. Nishiin ja Leroy (2022) mukaan tiimitason inklusiota mittaa-
via tekijöitä ovat ilmapiirin inklusiivisuus, tiimin vuorovaikutuksen laatu, yh-
teistyö, informaation jako sekä tiimin konfliktit. Inklusion kokemuksen taustalla
on tiimin monimuotoisuus ja sen tasot. Chungin ym. (2020) ja Nishiin ja Le-
roy (2022) mukaan tiimin inklusiivisuuteen merkittävästi vaikuttavia tekijöitä
ovat monimuotoisuus- ja inklusiivisuusilmapiiri sekä inklusiivinen johtaminen.
Inklusiivisessa tiimissä toisten auttaminen, luovuus ja työssä suoriutuminen pa-
ranevat (Chung ym., 2020) sekä vaihtuvuus alenee (Nishii & Leroy, 2022). Nishiin
ja Leroy (2022) mukaan tiimitasolla inklusiota voidaan tarkastella ihmisten vä-
listen vuorovaikutussuhteiden tasolla; kuinka laadukasta vuorovaikutus on,
kuinka tietoa jaetaan ja missä määrin sekä millaisia konflikteja ryhmässä syntyy.

Yhteenkuuluvuuden tunne tiimin kanssa auttaa luomaan vahvoja suhteita
tiimin muiden jäsenten kanssa, ja siten rakentamaan tiimi-identiteettiä. Ryhmän
sisäpiiriin kuuluminen on oleellinen osa inklusion kokemuksesta; sisäpiirin jäsenet
jakavat tietoa keskenään, jakavat päätöksentekoa ja antavat tilaa muiden jäsenten
näkemyksille (Shore ym., 2011). Tiimi-identiteetin tulisi olla sellainen, että se pal-
velee kaikkia tiimin jäseniä, eli ei estä ainutlaatuisuuden kokemusta keneltäkään
(Shore & Chung, 2022). Veli Korkmazin ym. (2022) mukaan tiimin yhteenkuulu-
vuutta edistäviä inklusiivisen johtamisen malleja ovat yhdenvertaisuuden toteu-
tumisen varmistaminen, suhteiden rakentaminen sekä päätöksenteon jakaminen.
Randel ym. (2018) nimesivät tiimin yhteenkuuluvuutta edistäviksi tekijöiksi yk-
silöiden tiimin jäsenyyden tukemisen, oikeudenmukaisuuden ja yhdenvertai-
suuden toteutumisen varmistamisen sekä päätöksenteon jakamisen. Lisäksi yh-
teenkuuluvuuden tunteen luomiseksi on tärkeää vähentää statuseroja ja tasapai-
nottaa valtdynamiikkoja (Roberson & Perry, 2022). Tiimin inklusiota voidaan
edistää alentamalla statuseroja, jolloin aliedustettujen ryhmien jäsenet voivat ko-
kea omat näkemyksensä toivotuiksi (Shore ym., 2011).

2.2.4 Tiimin inklusiivinen johtaminen

Tiimitasolla inklusiivista johtamista on tutkittu erityisesti yhteenkuuluvuuden
vahvistamisen sekä tiimin sisäisen vuorovaikutuksen näkökulmista. Tiimin

inklusiivisuuden lisäämiseksi esihenkilön rooli vuorovaikutuksessa on paitsi rakentaa yksilöllisiä vuorovaikutussuhteita tiiminsä jäsenien kanssa, myös edistää tiiminsä jäsenten välistä vuorovaikutusta (Veli Korkmaz ym., 2022; Nishii & Leroy, 2022). Inklusion kokemukset syntyvätkin vuorovaikutuksessa, ja esihenkilö on tärkeässä asemassa luomassa yksilöiden kokemusta inklusiosta sanallisella ja sanattomalla viestinnällä. Esihenkilön inklusiivinen ajattelu ei yksinään riitä luomaan inklusiivista ilmapiiriä, vaan tiimin on kollektiivisesti jaettava yhteisiä käsityksiä inklusiivisesta työyhteisöstä. Inklusiivisen johtajan tulisi proaktiivisesti edistää tiiminsä jäsenten ymmärrystä monimuotoisuudesta, ja luoda toimintamalleja ja normeja, jotka edistävät inklusion syntymistä, samalla minimoiden tiimin jäsenten välisiä jännitteitä. (Nishii & Leroy, 2022.)

Monimuotoisuudesta hyötyminen siis edellyttää, että johdon ja esihenkilöiden lisäksi myös työntekijät ymmärtävät, millaista monimuotoisuutta tiimeissä on, ja millä keinoin siitä voidaan hyötyä (Nishii & Leroy, 2022). Jaettu ymmärrys monimuotoisuudesta edistää tiedonjakoa tiimissä, kun tiimin jäsenet proaktiivisesti osaavat esittää mielipiteitään ja hyödyntää eriäviä näkemyksiä yhteistyössä. Esihenkilön on usein mahdotonta tietää kaikkien tiiminsä jäsenten ainutlaatuisista ajattelutavoista, joten DEI-ajattelu tiimissä on tärkeää monimuotoisuuden potentiaalain saavuttamiseksi. (van Knippenberg & van Ginkel, 2022.) Laadukkaiden yksilöllisten vuorovaikutussuhteiden rakentaminen ja ideoista keskusteleminen esihenkilön ja alaisten välillä yksittäin vaatii aikaa ja voi käytännössä olla vaikeaa toteuttaa, vaikkakin niin esihenkilöt (Roberson & Perry, 2022) kuin työntekijät (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010) näkevät keskustelut tärkeinä. Van Knippenberg ja van Ginkel (2022) tutkimustulostensa perusteella ehdottavatkin, että monimuotoisuusajattelun edistäminen tietotyötä tekevissä tiimeissä voi olla tehokkaampaa kuin inklusiivisuuden tavoittelemineen itsessään. Tiimin sisäistetty ymmärrys monimuotoisuudesta ja sen hyödyistä edistää sekä inklusiota että synergistä yhteistyötä tiimissä. Myös Nishii ja Leroy (2022) esittävät monimuotoisuusajattelun edistämisen osana tiimin inklusiivista johtamista. Kun tiimin jäsenet jakavat ymmärryksen siitä, mitä tehtäviä kukin tiimin jäsenistä tekee, kuinka tiimi toimii yhdessä ja kuinka tiimin monimuotoisuutta voidaan hyödyntää, tiimi toimii synergisemmin. Robersonin ja Perryn (2022) tutkimuksessa johtajat näkivät moninaisten näkemysten ja taitojen hyödyntämisen tärkeänä osana inklusiivista johtamista, jossa esihenkilön rooli on rakentaa ja ylläpitää siihen mahdollistavaa ilmapiiriä.

Monimuotoiset tiimit ovat alttiimpia kokemaan negatiivisia valtdynamiikkoja, jonka vuoksi niiden jäsenet voivat herkemmin kokea esihenkilön kohtelevan heitä eriarvoisesti (Nishii & Leroy, 2022). Etenkin vähemmistöryhmän edustajat voivat kokea, että heidän ainutlaatuisia ominaisuuksiaan ei arvosteta, jolloin syntyy kokemus assimilaatiosta (Shore & Chung, 2022). van Knippenbergin ja van Ginkelin (2022) mukaan inklusiivisten johtajien tulisi erityisesti kiinnittää huomiota varmistaakseen historiallisesti marginalisoitujen ryhmien edustajien yhdenvertainen asema. Mikäli esihenkilö ei johda aidosti inklusiivisesti, etenkin vähemmistöryhmien edustajat saattavat kokea ilmapiirin vähemmän inklusiiviseksi ja nähdä organisaation inklusioperiaatteiden ja -käytänteiden eroavan

toisistaan. Ihmisillä on myös luontainen taipumus hakeutua kaltaistensa seuraan ja etäännyä erilaisista ihmisistä. Pahimmillaan tällaiset toimintamallit voivat ajaa tiimin vähemmistön edustajat eriarvoiseen asemaan ja aiheuttaa poissulkemisen kokemuksen. Osana tiimin DEI-osaamista esihenkilön tulisi myös varmistaa tiimin jäsenten ymmärrys siitä, että yksilöllinen inklusion kokemus voi vaihdella taustasta riippuen. (van Knippenberg & van Ginkel, 2022.) Vaikka enemmistöryhmän edustajat eivät kokisi muutosta tarpeelliseksi ja tunsivat inklusion tason riittäväksi, eivät aliedustettujen ryhmien jäsenet välttämättä koe samoin. Esihenkilön rooli on edistää tiiminsä kaikkien jäsenten DEI-ajattelua sekä luoda tiimin toimintamalleja, joiden avulla ihmisten erilaisista taustoista ja ajattelutavoista huolimatta on helppoa toimia yhdessä (Nishii & Leroy, 2022).

2.2.5 Inklusiivinen organisaatio

Organisaatiotasolla inklusiota on tutkittu tarkastelemalla esimerkiksi organisaation vaatimusten mukaisia käytäntöjä ja menettelytapoja (Shore ym., 2018), inklusiostrategian laatimista ja jalkauttamista (Nishii & Leroy, 2022) ja työllistymismahdollisuuksien yhdenvertaisuutta, erilaisten ajattelu- ja toimintamallien integroimista ja päätöksenteon inklusiivisuutta (Kuknor & Bhattacharya, 2020). Inklusiivinen organisaatio voidaan määritellä myös sen laajemmassa kontekstissa, huomioiden sisäisten tekijöiden lisäksi sen rooli ulkoisiin sidosryhmiin ja yhteiskuntaan. Mor Barakin (2005) määritelmän mukaan inklusiivinen organisaatio arvostaa ja hyödyntää yksilöllisiä ja ryhmien välisiä eroavaisuuksia henkilöstössään. Inklusiivinen organisaatio pyrkii myös toiminnallaan vaikuttamaan positiivisesti heikommassa asemassa olevien ryhmien asemaan. Lisäksi organisaatio tekee yhteistyötä ympärillä olevien yksilöiden, ryhmien, organisaatioiden ja yhteisöjen kanssa yli kansallisten ja kulttuuristen rajojen. Myös Nishiin ja Leroy (2022) mukaan inklusiivisen organisaation tulisi kiinnittää huomiota yhteistyökumppaneidensa DEI-käytänteisiin ja maineeseen.

Organisaation inklusiivisuudesta puhuttaessa kuitenkin usein tarkastellaan ylimmän johdon tai yleisemmin henkilöstöjohtamisen käytänteiden roolia inklusion rakentumisessa. Inklusiota edistääkseen ylin johto voi proaktiivisesti luoda inklusiota edistävän strategian, jossa määritellään mitä tehdään ja miksi sekä kuinka inklusiota käytännössä edistetään. Strategian toteutumiseksi säädetään toimintaperiaatteet sekä niiden arviointityökalut ja niitä toistetaan, muokataan ja vahvistetaan tarpeen mukaan. (Nishii & Leroy, 2022.) Shoren ym. (2018) inklusiivisen organisaation mallissa organisaation inklusiokäytänteet jaetaan kahdenlaisiin prosesseihin: poissulkemista ennaltaehkäiseviin ja inklusiota edistäviin toimenpiteisiin. Poissulkemista ehkäiseviä prosesseja ovat lainmukaisen yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolakien ja muiden syrjimättömien toimien varmistaminen. Ennaltaehkäiseviä toimia ovat inklusiota edistävät käytänteet, kuten psykologisen turvallisuuden, mukaan ottamisen, arvostuksen tunteen, jaetun päätöksenteon ja aitouden edistäminen sekä monimuotoisuuden tunnistaminen,

arvostaminen ja edistäminen. (Shore ym., 2018.) Kuitenkaan yksinään ylätasoin HR-toiminnot eivät riitä inklusion kokemiseen yksilötasolla, sillä yksinkertaiset, yleistettävät prosessit eivät toimi välttämättä erilaisia yksilöitä johdettaessa (Chung ym., 2020). DEI-käytänteiden tulisikin olla osana kaikkia organisaation prosesseja, eikä vain erillisiä keskitettyjä inklusioon tai monimuotoisuuteen tähtääviä toimenpiteitä (Nishii & Leroy, 2022).

Organisaation inklusiivisuuden edistäminen vaatii runsaasti resursseja, kuten rahaa, aikaa ja henkilöstöä. Organisaatiolla tulisi olla keinoja mitata inklusion ja monimuotoisuuden toteutumista organisaation eri tasoilla ja toiminnoissa, jotta mahdollisia epäkohtia voidaan tulkita ja niihin voidaan puuttua (Nishii & Leroy, 2022). Organisaation tulisi tarjota johtajille koulutusta DEI-osaamisen kehittämiseen sekä kehittää toimintamallejaan niin, että johtajat ymmärtävät inklusiivisen johtamisen hyödyt ja osaavat toimia organisaation tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi organisaation tulisi kerätä työntekijöiltä palautetta johtajien toimintamalleista, jotta tiedetään, koetaanko johtaminen aidosti inklusiivisena. (Yasin ym., 2022.) Nishii ja Leroy (2022) ehdottavatkin, että johtajien arvioinneissa tulisi tarkastella DEI-osaamista, ja organisaation tulisi pidättäytyä palkitsemasta sellaisia toimijoita, jota osoittavat syrjivää tai asiatonta käyttäytymistä vähemmistöryhmien edustajia kohtaan.

Mor Barakin, Lurian ja Brimhallin (2022) mukaan ylimmän johdon julkilausumat inklusiivisen toiminnan periaatteet ja niiden käytännön toteutuminen saattavat usein olla eriytyneet toisistaan. Ylimmän johdon sitoutuneisuus inklusiiostrategiaan on tärkeää, sillä organisaation prosessit tulisi mukauttaa kaikessa toiminnassa inklusiivisten toimintatapojen ja ajattelun edistämiseksi (Mor Barak, Luria & Brimhall, 2022; Nishii & Leroy, 2022). Kun organisaation johtajat toimivat julki lausuttujen periaatteiden mukaisesti, voidaan synnyttää aitoa inklusiivista ilmapiiriä, jolloin työyhteisön jäsenet kokevat myös heiltä odotettavan inklusiivista käyttäytymistä. Kokemus organisaation ja ylimmän johdon sitoutuneisuudesta inklusiivisuuteen sekä nollatoleranssista syrjimiseen ovat tärkeässä roolissa yksilön inklusion kokemukselle (Shore ym., 2018). Mor Barak, Luria ja Brimhall (2022) ehdottavat, että ylimmän johdon aito sitoutuminen inklusiiostrategiaan vaikuttaa sekä esihenkilöiden sitoutuneisuuteen inklusiiviseen johtamiseen että työntekijöiden inklusion toteutumiseen.

2.2.6 Esihenkilö osana organisaation inklusiiostrategiaa

Inklusiivinen johtajuus vaatii avoimuutta organisaation muutoksille ja sitoutuneisuutta organisaation missioon inklusion edistämiseksi (Veli Korkmaz ym., 2022). Nishiin ja Leroy (2022) inklusiivisen johtamisen viitekehysessä organisaatiotasolla inklusiivisen johtamisen toimet kohdistetaan inklusiiostrategian rakentamiseen, implementointiin ja arviointiin. Johtajien on oleellista ymmärtää eksklusion (tai inklusion puuttumisen) vaikutukset, jotta he voivat sitoutua inklusiiviseen johtamiseen. Kun johtajat ovat tietoisia inklusiivisen kulttuurin

hyödyistä, he voivat sitoutua organisaation periaatteisiin ja käytänteisiin sekä sitouttaa alaisiaan avoimeen keskusteluun sekä innovatiiviseen ja luovaan työkentelyyn. (Nishii & Leroy, 2022.) Inklusiivinen toiminta tulisi olla osa päivittäistä toimintaa, jossa johtajat ovat viemässä muutosta eteenpäin, sitouttaen työntekijöitä inklusiivisempaan toiminta- ja ajattelukulttuuriin (Kuknor & Bhat-tacharya, 2020).

Organisaatiotasolla esihenkilön vastuulla on olla tietoinen organisaation DEI-tavoitteista ja periaatteista voidakseen ilmentää niitä johtamistavoissaan. Esihenkilöt ovat merkittävässä roolissa organisaation arvoista ja DEI-periaatteista viestimisessä, sillä he ovat päivittäin vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa (Mor Barak ym., 2022). Kun esihenkilöt toisintavat inklusiivisen johtamisen periaatteita erilaisissa tilanteissa ja arvioi oman toimintansa inklusiivisuutta, kehittyy kyky implementoida taitoja alati muuttuvissa monimuotoisuuden dynamiikoissa (Nishii & Leroy, 2022). Esihenkilöt ovat myös lähimpänä tarkastelemissa alaistensa inklusion kokemuksia, joten niiden seuraaminen ja raportointi ylemmälle johdolle ja HR:lle on oleellista, jotta toimintamalleja voidaan tarpeen tullen muuttaa. Mikäli esihenkilöt eivät toiminnallaan ja viestinnällään ilmennä organisaation DEI-periaatteita, voi tiimille välittyä viesti siitä, että ne eivät ole merkityksellisiä (Mor Barak ym., 2022). Esihenkilöt ovat usein myös tekemässä päätöksiä uusien työntekijöiden valinnassa, ja siten vaikuttavat organisaation monimuotoisuuteen. Esihenkilöt ovat myös avainasemassa määrittelemässä alaistensa palkitsemista ja mahdollisuuksia uralla, jossa yhdenvertainen ja inklusiivinen kohtelu on tärkeässä roolissa. (Shore ym. 2011.)

2.3 Tutkimuksen viitekehys

Inklusiivisen johtamista on alettu enemmässä määrin tutkimaan vasta 2000-luvulla, ja viimeisen vuosikymmenen aikana tutkimusten määrä on ollut kasvussa. Inklusiiviselle johtamiselle ei ole vakiintunutta määritelmää, ja siitä onkin viime vuosien aikana julkaistu useita teoreettisia viitekehyksiä. Useissa viitekehyksissä kuitenkin tarkastellaan laajemmin inklusiivista organisaatiota tai yleisemmin johtajia. Tässä pro gradu -tutkielmassa keskitytään ja syvennytään tarkemmin esihenkilöiden rooliin inklusiivisen työyhteisön rakentumisessa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakennettu aiemman tutkimuksen pohjalta niin, että esihenkilö ja inklusiivinen johtaminen ovat sen keskiössä. Shoren ym. (2011), Shoren ja Chungin (2022), Nishiin ja Leroy (2022), Robersonin ja Perryn (2022) sekä Randelin ym. (2018) tutkimuksissa inklusiivisen johtamisen malleissa on eroteltavissa inklusiivisen ajattelun ja inklusiivisten toimintamallien piirteitä, joiden pohjalta inklusiivista johtamista lähestytään tässä tutkimuksessa.

Koska esihenkilöiden roolia inklusion edistämässä ei ole juurikaan tutkittu, olen rakentanut tämän tutkimuksen viitekehyksen luvussa 2 esiteltyjen aiemman inklusiivista johtamista ja inklusiota käsittelevän tutkimuksen ja

kirjallisuuden pohjalta. Tutkimuksen viitekehystä olen havainnollistanut alla olevan taulukon avulla. Siinä esihenkilön roolia tarkastellaan organisaation, tiimin ja yksilön tasoilla. Robersonin ja Perryn (2022) tutkimuksesta inspiroituneena jaottelin esihenkilön roolin rakentumista inklusiivisen johtamisen ajattelu- ja toimintamallien kautta. Viitekehyksessä olen eniten hyödyntänyt elementtejä Nishiin ja Leroy (2022) inklusiivisen johtamisen viitekehystä. Siinä esitetyt yksilö- ja tiimitason vuorovaikutusprosessit ovat keskeisessä roolissa tämän tutkimuksen viitekehystä. Myös muun muassa Randelin ym. (2018), Shoren ja Chungn (2022), Robersonin ja Perryn (2022) ja Veli Korkmazin ym. (2022) inklusiivisen johtamisen viitekehukset tukevat näitä tiimi- ja yksilötason inklusiivisen johtamisen elementtejä. Organisaatiotasolla puolestaan esihenkilön roolia esitetään harvemmin inklusiivisen johtamisen viitekehyksissä. Nishii ja Leroy (2022), Mor Barak (2022), Kuknor ja Bhattacharya (2020) ja Veli Korkmaz (2022) esittävät johtajien aidon sitoutuneisuuden organisaation DEI-toimintoihin osaksi organisaatiotasolla inklusiivista johtamista. Tämän tutkimuksen viitekehyksessä organisaatiotasolla esihenkilön roolin tarkastelussa on esihenkilöiden sitoutuneisuus organisaation DEI-strategiaan, -arvoihin, -tavoitteisiin ja -periaatteisiin sekä organisaation muutosagenttina toimiminen.

Taulukko 1. Esihenkilön rooli inklusiivisen työyhteisön rakentumisessa

	Inklusiivinen ajattelu	Inklusiivinen toiminta
Organisaatiotasolla	Sitoutuneisuus organisaation DEI-strategiaan, -arvoihin, -tavoitteisiin ja -periaatteisiin	Organisaation muutosagenttina toimiminen (kouluttautuminen, esimerkkinä toimiminen, DEI-mission puolesta puhuminen)
Tiimitasolla	Tiimin yhteenkuuluvuuden rakentaminen (tiimin sisäiset vuorovaikutusprosessit) DEI-ajattelun edistäminen tiimissä päivittäisessä vuorovaikutuksessa Monimuotoisuuden tunnistaminen ja etuoikeuksien tunnustaminen Psykologisesti turvallisen ilmapiirin luominen	Inklusiiviset vuorovaikutuskäytännöt (tiedon jakaminen, äänten esiintuominen, jaettu päätöksenteko) DEI-toiminnan edistäminen (kouluttaminen, muutokseen motivointi) Poissulkemisen ja syrjinnän ehkäisy ja estäminen (inklusiota estäviin tilanteisiin ja syrjintään puuttuminen)
Yksilötasolla	Yksilöllisten vuorovaikutussuhteiden rakentaminen	Yksilöllisten vuorovaikutussuhteiden edistäminen (ajankäyttö ja läsnäolo, avoimuus,

	<p>(laadukkaiden vuorovaikutussuhteiden rakentaminen)</p> <p>Ainutlaatuisuuden kokemusten edistäminen (erilaisien ominaisuuksien ymmärtäminen ja arvostaminen, stereotyyppien haastaminen)</p>	<p>palautteenanto ja -kerääminen, tiimin jäsenten yksilöllinen tunteminen)</p> <p>Vähemmistöryhmien edustajien tukeminen (erityistä huomiota vaativien yksilöiden tarpeiden ja tilanteiden tunnistaminen, inklusiivisten toimintatapojen löytäminen ja käyttöönotto)</p>
--	--	--

3 AINEISTO JA MENETELMÄ

3.1 Tutkimusaineisto

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla, ymmärtää ja selittää ihmisten kokemuksia. Aineisto tulee kerätä sellaiselta kohdejoukolta, joilla on tutkimukselle relevantteja kokemuksia. (Eskola & Suoranta, 1998). Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin suomalaisesta asiantuntijaorganisaatiosta teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valikoitui suomalainen suuri asiantuntijaorganisaatio, jonka julkilausumissa kerrotaan organisaation pyrkivän edistämään monimuotoisuutta, yhdenvertaisuutta ja inklusiivisuutta. Aineisto kerättiin joulukuun 2023 ja maaliskuun 2024 välisenä aikana 14 esihenkilön haastatteluista Teamsin välityksellä. Haastatteluiden kohdejoukko on organisaatiossa esihenkilöasemassa toimivat ihmiset läpi organisaation sen eri yksiköistä ja tiimeistä. Haastateltavat valittiin satunnaisotannalla kaikkien organisaatiossa joulukuussa 2023 työskennelleiden esihenkilöiden joukosta organisaatiosta toimitetuista listauksista. Haastattelukutsu lähetettiin yhteensä 32 esihenkilölle, joista 14 ilmoittautui vapaaehtoisiksi. Haastateltavat olivat työskennelleet organisaatiossa 1,5–12 vuotta ja toimineet esihenkilöinä organisaatiossa alle vuodesta seitsemään vuoteen. Kun tutkimukseen osallistuu useampi haastateltava, voidaan yksilöiden välisiä näkökulmia vertailla ja siten löytää samankaltaisuuksia ja yksilöllisiä eroja tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta, 1998). Diskursiivisessa tutkimuksessa ei olla kuitenkaan kiinnostuneita yksilöistä, vaan tarkastelun keskiössä on yksilöiden käyttämä kieli, ja sitä kautta rakentuvat sosiaaliset käytännöt (Jokinen ym., 2016).

Haastattelumetodina aineistonkeruussa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Siinä haastateltavien kanssa käydään samat, valittuja teema-alueita käsittelevät kysymykset ja haastateltavat voivat vastata kysymyksiin avoimin vastauksin (Ruusuvoori & Tiittula, 2009). Tämä mahdollistaa haastateltavien oman kokemuksen esiin tulemisen avoimissa vastauksissa, mutta säilyttää

yhtenäisen linjan kaikissa haastatteluissa käytävissä keskusteluissa (Eskola & Suoranta, 1998). Haastatteluissa pyrin tutkijana pysymään mahdollisimman neutraalina ja esittämään kysymykset niin, että en ohjaisi niillä haastateltavien vastauksia. Teemahaastattelu antoi haastatteluissa liikkumavaraa niin, että kunkin haastattelun aikana voitiin keskittyä niihin teemoihin, jotka olivat kyseiselle haastateltavalle relevantteja ja joita haastateltavat itse nostivat esiin. Haastattelijana esitin haastattelurungosta (Liite 1) poikkeavia kysymyksiä vain silloin, jos haastateltava itse nosti esiin jonkin aiheen. Näitä teemoja ovat olleet esimerkiksi erilaiset monimuotoisuuden ilmentymät (esim. naisten asema, kielivähemmistöt, neurodiversiteetti) tai epäyhdenvertainen kohtelu (kielivähemmistöjen syrjiminen, sukupuolten epätasa-arvo), joista on esitetty tarkentavia kysymyksiä sen jälkeen, kun haastateltava on itse ottanut aiheen puheeksi.

3.2 Tutkimusmenetelmänä diskurssianalyysi

Tässä tutkimuksessa esihenkilön roolia inklusiivisen työyhteisön rakentumisessa tutkitaan diskurssianalyttisellä menetelmällä, jonka avulla voidaan analysoida sosiaalisen todellisuuden rakentumista erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä tutkimalla kielenkäyttöä ja muuta merkitysvälitteistä toimintaa (Jokinen, Juhila & Suoninen, 2016, 17). Diskurssianalyysi on paitsi metodologinen lähestymistapa tutkimuksen analyysille, myös itsessään tulkintateoreettinen viitekehys tutkimukselle (Siltaoja & Sorsa, 2020, 247). Viitekehys rakentuu Jokisen ym. (2016, 26) mukaan seuraavista lähtöoletuksista: kielenkäytöllä on sosiaalista todellisuutta rakentava ja seurauksia tuottava luonne, sosiaalinen todellisuus rakentuu useiden rinnakkaisten ja keskenään kilpailevien diskurssien kokonaisuudesta, merkityksellinen toiminta on kontekstisidonnaista, ja toimijuus kiinnittyy diskurssiin. Lähtöoletuksien merkitys riippuu tutkimusongelmasta ja -asetelmasta, ja painotuksella on merkitystä diskurssianalyysin tuloksiin. Tämän luvun tavoitteena on selittää diskurssianalyttisen tutkimuksen lähtöoletuksia ja tarkastella niiden merkitystä tutkimusaineiston analyysissä. Lisäksi alaluvuissa pyritään avaamaan diskurssianalyttiselle tutkimukselle olennaisia käsitteitä sekä selittämään niiden suhdetta tutkimukseen.

3.2.1 Kielenkäytön sosiaalista todellisuutta rakentava ja muokkaava luonne

Diskurssi on tutkimuksissa usein väljästikin määritelty käsite, jolla voidaan tarkoittaa puhuttua tai kirjoitettua kieltä sekä esimerkiksi valokuvia tai non-verbaalista viestintää. Faircloughin (1993) jalanjäljissä tässä tutkimuksessa tarkoitan diskurssilla kielenkäyttöä sosiaalisena käytäntönä. Kun kielenkäyttöön viitataan diskurssina, oletetaan sen seurauksena olevan sosiaalisen todellisuuden rakentuminen. Lisäksi sosiaalinen todellisuus muovaa jatkuvasti kielenkäyttöä sosiaalisten identiteettien, suhteiden ja tietojärjestelmien ja uskomusten vaikutuksista.

(Fairclough, 1993.) Diskurssianalyysiä käsittelevässä kirjallisuudesta diskurssista on käytetty synonyyminä tai lähes samaa tarkoittavana myös tulkintarepertuaarin ja merkityssysteemin käsitteitä (ks. Jokinen ym., 2016). Selkeyden vuoksi käytän tässä tutkielmassa ainoastaan diskurssin käsitettä.

Diskurssianalyysin avulla voidaan pyrkiä ymmärtämään, miten me kaikki olemme osallisia siinä sosiaalisessa todellisuudessa, joka jatkuvasti uusintaa ja muuntaa itseään. Diskurssianalyttisen tutkimuksen tarkastelun kohteena on ne tavat, joilla toimijat kuvaavat ilmiötä ja nimeävät niille syitä (Jokinen ym., 2016, 232). Diskurssianalyysin metodologia juontaa juurensa sosiaalisen konstruktio- nismien traditioista. Sosiaalinen konstruktio- nismi on viitekehys, jonka mukaan sosiaalinen todellisuus rakentuu kielenkäytössä ja muussa toiminnassa. Diskurssianalyttisessä tutkimuksessa sosiaalisen konstruktio- nismien perusolettamukset ohjaavat tutkimuskohteen valinnassa, tutkimuskysymyksen muotoilussa, ana- lyttisten työkalujen kehittämisessä ja tutkijan ja tutkimuskohteen välisen suhteen ymmärtämisessä. (Jokinen ym., 2016, 253.)

3.2.2 Diskurssien kontekstisidonnaisuus

Koska diskurssianalyysin lähtökohtana on diskurssien sosiaalista todellisuutta rakentava luonne, tutkittavaa ilmiötä ei tarkastella tyhjiössä. Diskurssianalyysissä otetaan huomioon tapahtumatilanteen kontekstillisuus tarkastelemalla toiminnan aikaa ja paikkaa. Konteksti voi olla mitä tahansa lauseesta vuorovaikutustilanteeseen tai sekunnista vuosisatoihin. Diskurssianalyysissä tutkija määrittää, millaiseen kontekstiin tulkintaa suhteutetaan, jotta diskurssit rikastuttaisivat aineiston analyysiä. Diskursseja voidaan tarkastella eri tasoilla riippuen aineiston luonteesta ja tutkimuksen tarkoituksesta. (Jokinen ym., 2016.) Jokinen ym. (2016) tarkastelevat diskurssianalyysin kontekstuaalisuutta tilanteisuuden ja kulttuurisen jatkumon janalla. Jotta tilanteisuus ja laajempi kulttuurinen konteksti huomioidaan tutkimuksessa samanaikaisesti, on tutkijan tehtävä rajaus siitä, millaisiin konteksteihin aineistoa peilataan ja miten aineiston ja kontekstien vuorovaikutusta käydään. Faircloughin (1993) mukaan diskurssianalyysin avulla voidaan analysoida aineistoa yksityiskohtaisella tasolla, tarkastellen kielen tuottamista sekä sen tulkintoja, samalla peilaten sitä laajempiin sosiaalisiin ja kulttuurisiin konteksteihin. Alvesson ja Kärreman (2000) kuitenkin kyseenalaistavat Faircloughin näkemystä yksittäisen tutkimuksen varsin laajaan kontekstuaalisuuteen.

Alvesson ja Kärreman (2000) ovat jaotelleet diskurssit neljään eri tyyppiin, jotka Lämsä (2004) on suomentanut seuraavasti: megadiskurssi, suuri diskurssi, mesodiskurssi ja mikrodiskurssi. Makrotasolla diskurssianalyysissä pyritään etsimään diskursseja, jotka ovat yhteydessä johonkin laajaan ilmiöön. Mikrotasolla puolestaan tarkastellaan yksityiskohtaisesti kielenkäyttöä rajatussa aineistossa. Alvesson ja Kärreman (2000) näkevät näiden tasojen samanaikaisen tarkastelun haasteellisena, joskaan eivät kiellä sen mahdollisuutta. Toiset tutkijat kuitenkin

kritisoivat Alvessonin ja Kärremanin (2000) tavan tarkastella diskurssianalyysin tasoja liiallisen yksinkertaistavana (ks. Mumby, 2011; Pynnönen, 2013). Mumby (2011) kritisoi Alvessonin ja Kärremanin (2000) esittämän suuren diskurssin käytön antavan tutkijoille mahdollisuuden luopua monimutkaisesta empiirisestä työstä, jossa tutkitaan, millä tavoin organisaation jäsenet todellisuudessa omaksuvat, hylkäävät, sivuuttavat, muokkaavat tällaisia suuria diskursseja.

3.2.3 Toimijuuden kiinnittyneisyys diskursseihin

Diskurssianalyysissä ei olla ensisijaisesti kiinnostuneita yksilöstä, vaan tarkasteltavan toimijan suhteesta diskursseihin (Jokinen ym., 2016, 43). Suhdetta tarkastellaan moniulotteisesti eri toimijaulottuvuuksien; identiteetin, subjektiposition ja diskurssin käyttäjän tasoilla. Identiteetti määritellään väljästi kuvaamaan toimijaan kohdistuvia oikeuksia, velvollisuuksia ja ominaisuuksia itsensä tai muiden olettamana. Subjektipositiolla kuvataan toiminnan rajoituksia sekä toisinaan toimijan aseman vaihteluita. Diskurssin käyttäjän käsite kuvaa ihmisen mahdollisuuksia määrittää itseään ja puhua kokemuksistaan erilaisilla tavoilla. (Jokinen ym., 2016.) Johtamistutkimuksessa diskurssianalyysi tarjoaa lähtökohdan johtajuuden tarkastelemisesta kielellisesti rakentuneena ja yhteisöllisesti ylläpidettynä ilmiönä yksilöllisen ominaisuuden sijaan (Siltaoja & Sorsa, 2020, 234).

Diskursseissa ihmisille rakentuu vaihtelevia ja moninaisia identiteettejä (Siltaoja & Sorsa, 2020). Koska tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita esihenkilön roolista, diskurssianalyysin kenties tärkein tehtävä on tunnistaa, miten esihenkilöt rakentavat haastatteluissa identiteettiään toimijana ja esihenkilönä organisaatiossa. Diskurssianalyttisessä tutkimuksessa tästä identiteetin rakentumisesta diskursseissa puhutaan subjektipositiona (Jokinen ym., 2016). Subjektipositioita tarkasteltaessa ollaan kiinnostuneita identiteetin olemassaolon ja sen rajojen rakentumisesta kielenkäytössä. Subjektiposition käsitteen avulla diskurssianalyysissä voidaan tarkastella diskurssien valtaa määrittellä ihmisille tietyt paikat ja suhteet toisiinsa. (Jokinen ym., 2016; Lämsä, 2004.)

Diskurssianalyttisen tutkimuksen avulla voidaan tarkastella valtdynamiikkojen olemassaoloa. Etenkin kriittinen diskurssianalyysi keskittyy diskurssien ristiriitojen ja vallan rakentumisen tarkasteluun. Kriittisessä diskurssianalyysissä lähtökohtana on oletus joidenkin alistussuhteiden olemassaolosta ja tällöin tutkimuksen tehtävä niiden kielellisten käytäntöjen tarkastelu, joilla valtasuhteita ylläpidetään ja oikeutetaan. (Jokinen ym., 2016.) Tässä tutkimuksessa ei hyödynnetä kriittistä diskurssianalyysimenetelmää, sillä tutkimuksen tarkoituksena on löytää aineistosta mahdollisimman kattava diskurssien kirjo, jota perinteinen analyttinen diskurssianalyysi palvelee menetelmänä parhaiten. Analyttisen diskurssianalyysin päätavoite on sosiaalisen todellisuuden yksityiskohtainen erittely, jolloin tutkijan tavoitteena on olla mahdollisimman avoin aineistolle ja sieltä löytyville jäsenyksille. Tämän vuoksi tutkijalla ei tulisi olla ennako-

oletuksia alistussuhteiden olemassaolosta, vaan analyysiä tehdään aineistolähtöisesti. (Jokinen ym., 2016.)

3.2.4 Interdiskursiivisuus ja hegemoniset diskurssit

Lähtöoletuksena diskurssianalyysissä on, että yksi ilmiö voidaan tehdä ymmärrettäväksi monin eri tavoin, jonka vuoksi tavoitteena ei ole löytää yhtä oikeaa tulkintaa, vaan etsiä mahdollisimman hedelmällistä, perusteltua tulkintaa useiden tulkintojen joukosta. (Jokinen ym., 2016, 216–217; 232.) Diskurssien sisäisten ristiriitojen lisäksi vuorovaikutustilanteissa ilmenee diskurssien välisiä ristiriitoja. Diskurssien välisten valtasuhteiden analyysissä olennaista on tunnistaa aineistosta hegemonisia diskursseja eli niitä diskursseja, jotka ilmenevät ylivallassa suhteessa muihin diskursseihin. Niiden tunnistaminen voi olla haastavaakin, sillä ne voivat esiintyä puheessa itsestäänselvyyksinä. Hegemonisista diskursseista poikkeavat diskurssit haastavat ja muuntavat tulkintaa sosiaalisesta todellisuudesta. Sosiaalista todellisuutta uusintavien, hegemonisten diskurssien ja transformaationaalisten, sosiaalista todellisuutta muovaavien diskurssien välillä olevaa jännitteistä suhdetta kutsutaan hegemoniseksi kamppailuksi. (Jokinen ym., 2016.) Mitä hegemonisempi käsitys jostain ilmiöstä sosiaalisesti vallitsee, sitä vähemmän eriäviä diskursseja syntyy (Fairclough, 1993). Diskurssit ja niiden ristiriidat tai hegemonisuus ovat konteksteista riippuvaisia. Käytetty kieli saa vuorovaikutustilanteissa erilaisia tahallisia tai tahattomia, ristiriitaisiakin, funktioita vuorovaikutustilanteesta ja kontekstista riippuen. Tutkijan tulkinat aineistosta tulee perustua kielenkäyttäjän tarkoitusperäisiin merkityksiin, mutta sananvalintoja tarkastelemalla aineistosta voi löytyä ristiriitaisiakin funktioita. (Jokinen ym., 2016.)

3.2.5 Diskurssianalyttisen menetelmän käyttö

Diskurssianalyttisessä tutkimuksessa kulttuuriset diskurssit ja niiden tuottamat vakiintuneet käytänteet ovat usein mielenkiintoisia tarkastelun kohteita (Siltaoja & Sorsa, 2020). Analyysissä tutkijan tehtävänä on tarkastella, millaisia kulttuurisia konventioita haastateltavat hyödyntävät ja millä tavalla. Tutkijan tuntemusta kulttuurisista tavoista, stereotypioista tai yhteiskunnallisesta ilmapiiristä voidaan tietoisesti hyödyntää, kun aineistoa tarkastellaan osana laajempaa kontekstia. (Jokinen ym., 2016.) Myös tutkimusaihetta käsittelevän tutkimuskirjallisuuden syvällinen tunteminen on tärkeää, sillä tekstit rakentuvat aina intertekstuaalisesti, eli aikaisempien tekstien pohjalta (Siltaoja & Sorsa, 2020).

Johtamistutkimuksessa diskurssianalyysin avulla voidaan tarkastella sitä, millaisia merkityksiä jostain johtamisen ilmiöstä tuotetaan ja ylläpidetään

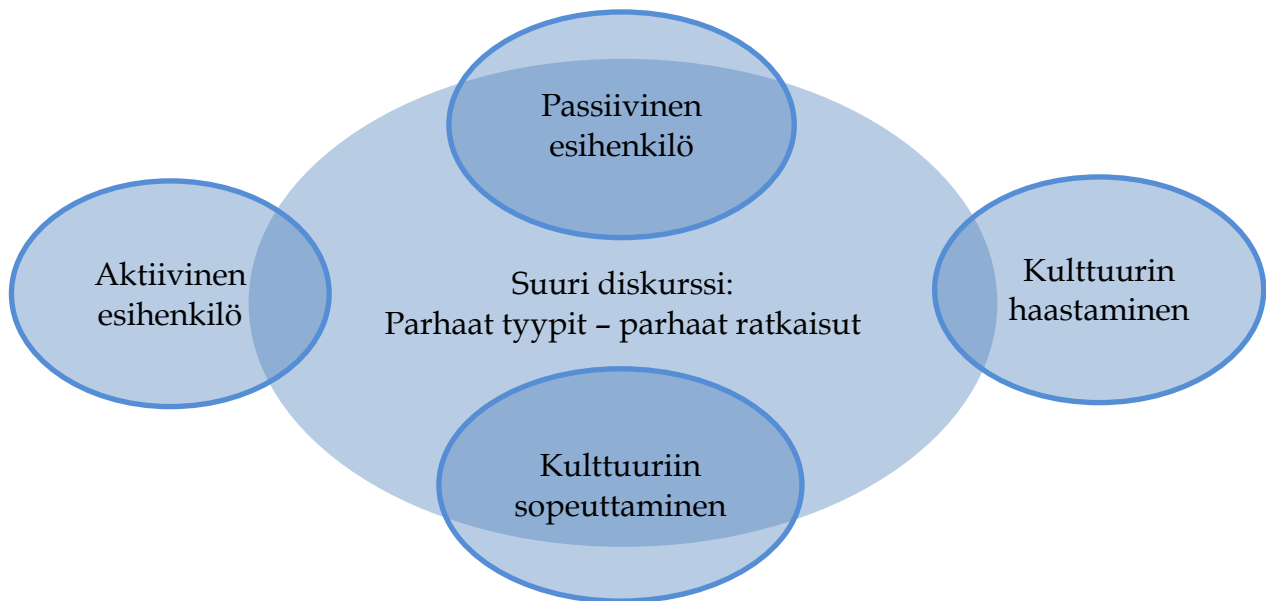
kielessä ja kuinka se ilmenee sosiaalisissa käytännöissä (Siltaoja & Sorsa, 2020, 233). Merkitykset muodostuvat suhteessa toisiinsa ja ne perustuvat merkitysten keskinäiseen erottautumiseen. Käytetty kieli saa vuorovaikutustilanteissa erilaisia tahallisia tai tahattomia funktioita. Yksittäisellä lauseella voi olla useita erilaisia, ristiriitaisiakin, funktioita vuorovaikutustilanteesta ja kontekstista riippuen. Kielenkäytöllä voi olla myös ideologia seurauksia, jotka liittyvät diskurssien ja vallan yhteenkietoutumiseen. (Jokinen ym., 2016.) Diskurssianalyysin avulla tässä tutkimuksessa pyritään löytämään esihenkilöiden puheista sellaisia merkityksiä, jotka rakentavat inklusiivisen työyhteisön sosiaalista todellisuutta. Aineistoa analysoidessa ollaan kiinnostuneita siitä, mitä esihenkilöt sanovat, mutta myös siitä, mitä haastatteluissa on jätetty sanomatta. Esihenkilöiden puheita peilataan luvussa 2.4 esiteltyyn viitekehukseen. Viitekehys ohjaa diskurssianalyysiä, ja siinä esiteltyjen teemojen pohjalta aineistosta pyritään löytämään esihenkilöiden inklusiivisia ajattelu- ja toimintamalleja tai niiden puuttumista.

Tässä tutkimuksessa diskurssianalyysiä lähestytään Alvessonin ja Kärremanin (2000) suuren diskurssin näkökulman kautta. Suurella diskurssilla tarkoitetaan jotakin yhtenäistä viitekehystä tai oletettua tapaa tarkastella tutkittavan ilmiön kontekstia useampien diskurssien taustalla. Lämsän (2004) mukaan suuren diskurssin lähestymistapaa voidaan käyttää tutkimuksissa, joissa ollaan kiinnostuneita jonkin ilmiön sosio-kulttuurisesta kontekstista ja sen sisältämistä oletuksista sosiaalisen todellisuuden rakentumisessa, esimerkiksi organisaatiossa. Pynnönen (2013) esittää suuren diskurssin lähestymistavan liikkuvan tekstien kontekstien tasolla, jossa tutkijan positio on keskustella tekstien kanssa. Toisaalta raja tulkinnan tason kanssa on häilyvä – siinä tarkastellaan tekstejä niiden konteksteissaan. Pyrinkin tässä tutkimuksessa liikkumaan näiden kahden tason välillä sekä keskustellen tekstien kanssa, pyrkimyksenä löytää niistä konteksteja, että tulkitsemaan tekstejä tavoitellen ymmärrystä puheista ja niiden merkityksistä. Suurella diskurssilla pyritään ymmärtämään haastateltujen esihenkilöiden konstruoimaa todellisuutta organisaation kulttuurista. Suuren diskurssin tulkinnassa pyritään sukeltamaan tekstien taakse ja alle – millaisia syvempiä merkityksiä esihenkilöiden puheissa on organisaation monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusion rakentumisessa? Rinnakkaisten diskurssien tulkinnassa pyritään ymmärtämään tekstejä niiden konteksteissaan – millaista roolia esihenkilöt puheissaan itselleen rakentavat suuren diskurssin kontekstissa?

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty yhdestä organisaatiosta, joten luonnollisesti tutkimuksen konteksti rajautuu tämän yhden organisaatiosta otetun otannan esihenkilöiden näkemyksiin. Haastatteluissa haastateltavat puhuivat kokemuksistaan nykyhetkessä ja osa haastateltavista peilasivat kokemuksiaan aikaisempiin rooleihin urallaan tai menneeseen aikaan organisaatiossa. Osa pidempään organisaatiossa työskennelleistä pohtivat muutosmatkaa organisaation sisällä monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden kehittymisessä. Aineiston ajallinen konteksti sijoittuu vuosiin 2023–2024, sillä tutkimusaineisto on kerätty yksittäisotantana. Tutkimusaineistossa haastateltavat nostavat esiin useaan otteeseen esiin ympäröivän yhteiskunnan vaikutukset käsiteltäviin teemoihin. Suomi ja suomalainen työelämä koettiin merkittävänä kontekstina haastatteluissa.

Aineiston analyysiä lähestyin Alvessonin ja Kärremanin (2000) suuren diskurssin kautta. Aineiston analyysissä nousi vahvasti tulkinta hallitsevasta diskurssista, jossa esihenkilöt rakentavat puheissaan kontekstia monimuotoisen ja inklusiivisen työyhteisön rakentumiselle. Päädyin tulkitsemaan aineistoa suuren diskurssin kautta, sillä siinä rakentuu oleellinen konteksti esihenkilön roolille inklusiivisen työyhteisön rakentumisessa. Suuren diskurssin kautta pyrin tulkitsemaan ja selittämään sitä toimintaympäristöä, jossa inklusiivisen johtamisen viitekehystä tarkastellaan. Neljä muuta diskurssia ovat tulkintaani esihenkilön roolista inklusiivisen työyhteisön rakentumisessa suhteessa suureen diskurssiin. Esihenkilön roolia rakentavat diskurssit ovat 1) Passiivinen esihenkilö, 2) Kulttuuriin sopeuttaminen, 3) Aktiivinen esihenkilö ja 4) Kulttuurin haastaminen. Kuviossa 2 havainnollistan diskurssien suhdetta suureen diskurssiin: passiivinen esihenkilö ja kulttuuriin sopeuttaminen -diskurssit tukevat eniten suurta diskurssia, kun taas aktiivinen esihenkilö ja kulttuurin haastaminen -diskurssit haastavat sitä.



KUVIO 2. Diskurssit

4.1 Suuri diskurssi: Parhaat tyypit - parhaat ratkaisut

Suuri diskurssi 'Parhaat tyypit - parhaat ratkaisut' on tulkintaani siitä, millaisena esihenkilöiden sosiaalinen todellisuus organisaatiossa näyttäytyy inklusiivisen johtamisen taustalla. Suuri diskurssi kuvailee esihenkilöiden puheita monimuotoisuudesta, vähemmistöryhmien asemista sekä organisaatiossa hallitsevasta kulttuurista ja hierarkkisista rakenteista. Suuri diskurssi on paitsi syntynyt esihenkilöiden kuvauksista laajemmasta monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden rakentumisen kontekstista, myös tulkinnastani esihenkilöiden tavasta etäännyttää itseään ja erityisesti organisaatiota X niihin liittyvistä kysymyksistä.

Työyhteisön monimuotoisuutta kuvaillessa esihenkilöiden puheissa vallitsee hyvin hegemoninen käsitys monimuotoisuuden ulottuvuuksista ja jaettu käsitys siitä, että työyhteisö organisaatiossa X on homogeeninen. Esihenkilöiden puheissa enemmistöksi kuvaillaan kantasuomalaisia, vaaleaihoisia, suomenkielisiä, korkeakoulutettuja ihmisiä.

Onhan se siis suomalaiset, vaaleaihoiset on niin kun ihan selkeästi enemmistö.

Meillä on aika vähän ehkä tummaihoisia töissä. Mutta en osaa sitten suhteuttaa sitä, että onks niinku mitä, miten se niinku miten, miten... Ei mulla ehkä ole siitä enempää kommenttia, mutta niitä tunnistan meillä olevan todella vähän.

Vähemmistönä sit selkeesti niin kun muista etnisistä taustoista tulevat ihmiset, mulla on ainaki tunne et on selkeesti aliedustettuina organisaatiossa ja vieraskieliset ihmiset on myös vähemmistönä.

Vaikka suomalaisia valkoihoisia pidetään selvänä enemmistönä, tunnustetaan työyhteisöstä myös kulttuurien ja kansallisuuksien monimuotoisuutta. Puheissa monimuotoisuus rakentuu usein suhteessa homogeeniseen enemmistöön, esimerkiksi suomalaisiin kolmekymppisiin valkoisiin miehiin.

Meille mahtuu monenlaista osajaa ja on eri sukupuolia edustettuna ja kulttuureja ja niin edelleen ja tota eri ikäluokkia ja mitä kaikkea siinä nyt sitten voikaan olla, mutta just se, että ei ole vain kolmekymppisiä valkoisia miehiä rivissä vaan kaikkea muuta-kin mahtuu joukkoon.

Jos meillä olis kaikki nyt, vaikka tota keski-ikäisiä miehiä, niin varmasti jäis niin kun monia asioita katveeseen ja niinku oman toiminnan kehittämisen sekä sitten myös niinku liiketoiminnallisten tavoitteiden ja vaikka mahdollisuuksien osalta. Että kyllähän tarvitaan niin kun eri sukupuolista ja eri-ikäisistä ihmisistä ja eri taustoista ja eri maista tulevista, niin tota tietotaloon tarvitaan paljon tietoa eri paikoista.

Esihenkilöiden puheissa Suomi yhteiskuntana ja suomalainen työelämä nousee usein oleelliseksi kontekstiksi monimuotoisuudesta puhuttaessa. Suuressa diskurssissa Suomea kuvaillaan väestöltään homogeenisenä verrattuna muihin maihin, jolla perusteltiin myös organisaation homogeenisyyttä.

No onhan organisaatio X nyt aika monimuotoinen firma niinku henkilöstöltään, että aika monta kansallisuutta täältä löytyy ja eri niin kun alojen asiantuntijoita ja erityyppisiä tehtäviä täällä on myös kanssa niin kuin suuryrityksissä yleensä onkin. Että toki sitten niin kuin onhan täällä, tottakai Suomessa ollaan niin suurin osa nyt kuitenkin ollaan suomalaisia, että ihan niinku överiksikään ei ole sen osalta menty.

Tottakai näin isos organisaatiossa on paljon erilaisia ihmisiä, mut me ollaan varmasti vähemmän monimuotoinen organisaatio, kun jossain muissa maissa, johtuen ehkä ihan siitä, et me ollaan myöskin yhteiskuntana semmoinen.

Mun mielestä meillä on jotain haasteita mitkä ei ehkä sillain tuu organisaatiosta, vaan tulee ehkä siitä minkälainen maa Suomi on, et just niin kun ulkomaalaisiin liittyen. Täällä kuitenkin niin monet asiat tapahtuu suomeks, niin se tekee asioista ehkä hankalampaa ulkomaalaisille.

Edellisissä katkelmissa esihenkilöt vetoavat vaihtoehdottomuuteen: homogeenisyys liittyy Suomen kulttuuriin ja siihen millainen Suomen yhteiskunta on. Seuraavissa katkelmissa esihenkilöt esittävät uskomuksiaan siitä, että Suomen kontekstissa monimuotoisuuden huomioiminen ei ole yhtä merkityksellistä, kuin joissain muissa kulttuureissa.

Monimuotoisuudessa mä en oikein tiedä sitä, että puhutaanko tässä enemmän niinku ihmisten taustoista niinku yleisesti, niin nehän ei sinänsä ole merkityksellisiä meillä. Ja mä näen niinku muutenkin ehkä Suomen kontekstista, että sillä niinku omalla taustalla ei ole sinänsä mitään merkitystä.

... tää tietenkkin niinku liittyy Suomen kulttuuriin ja siis näin, että meillähän on vähän eri kun jossain vaikka sanotaan jenkeissä monimuotoisuus, ehkä koen sen eri tavalla. Mutta mä toivoisin, että tota, tai mä näen sen, että monimuotoisuus tarkoittaa sitä, että me arvostetaan ja hyväksytään niinku kaikenlaiset ja -laiset ihmiset. Mehän ollaan tosi, vaikka organisaatiossa X must tosi homogeeninen yhteisö siinä mielessä, mutta että pyrittäis enemmän siihen että luotais ihmisille niinku heidän näköisiä uria ja arvostettais sitä mitä he tuo tänne. Että, että meillä ei ehkä niinku ole niin vaikka, että tavallaan se musta se meillä ja ehkä Suomessa sit kiteytyy enemmän siihen sellaiseen niinku henkilöön ja henkilön piirteisiin.

Suurella diskurssilla monimuotoisuutta kuvaillaan kapeilla määritelmillä. Monimuotoisuutta kuvaillaan sukupuoleen, kansalliseen, etniseen ja kulttuuriseen taustaan sekä kielitaitoon pohjautuvien kategorioiden avulla. Lisäksi esihenkilöt nostavat esiin persoonallisuuseroja. Muunlaista monimuotoisuutta tunnustetaan hyvin vähän sekä organisaatiossa että ylipäätään monimuotoisuuden määritelmässä. Seksuaalisten suuntautumisten, sukupuolivähemmistöjen ja uskontojen monimuotoisuudesta puhutaan jonkin verran. Puheissa näillä monimuotoisuuden ulottuvuuksilla ei nähdä olevan merkitystä inklusion toteutumisessa.

Tota sitten vaikkapa seksuaalinen suuntautuminen ei oo ehkä sellainen asia joka niin kun nousis työssä esiin sillä lailla, että pystyisi, että minä voisin nähdä sitä sellaisena niin kun työpaikan vähemmistönä.

Musta tuntuu et ehkä semmoset vähemmistöluokat, jotka ei henkilöstä näy päällepäin, niin kun jos puhutaan vaikka uskonnoista tai mikä tää nyt on niinku sexual orientation suomeksi, niin en usko, että niillä on vaikutusta välttämättä.

No tietenkin viime vuosina on on puhuttu esimerkiksi tota, siis sukupuolivähemmistöjen huomioimisesta paremmin ja toki on siis huomioitu kielivähemmistöjä, mutta ne on aidosti meillä aika pieniä.

Mä en tunnista meillä mitään niinku uskonnollista monimuotoisuutta, mut mun mielestä sellaista ei niinku tarvikkaan ehkä tunnistaa, tai mä en tiedä mistä sitä edes varsinaisesti tunnistais.

Tällaisen puhumattomuuden monimuotoisuuden ulottuvuuksista tulkitseen monimuotoisuutta käsittelevissä puheissa ja tässä luvussa esitettyjen katkelmien pohjalta osaksi suurta diskurssia. Esihenkilöt eivät tunnista, että muunlaista monimuotoisuutta organisaatiossa olisi tai eivät puhu siitä. Suurella diskurssilla ei myöskään tunnusteta monimuotoisuuden merkitystä tai tunnusteta yksilöllisten ominaisuuksien vaikutusta organisaatioon pääsyssä. Esihenkilöiden uskomuksena on, että rekrytoinnissa valitaan ne henkilöt, jotka ovat tarpeeksi päteviä työhön. Podsiadlowski ym. (2013) ja Ely ja Thomas (2001) käyttävät tällaisesta monimuotoisuusparadigmasta termiä värisokeus kulttuurisen monimuotoisuuden kontekstissa. Tässä aineistossa samanlainen näkökulma esiintyy kaikesta monimuotoisuudesta puhuttaessa. Podsiadlowskin ym. (2013) ja Elyn ja Thomasin (2001) määritelmiä hyödyntäen nimitänkin tämän laajemman näkökulman sokeus etuoikeuksille -paradigmaksi. Esihenkilöt pyrkivät puheissa vakuuttamaan, että rekrytointipäätökset pohjautuvat pätevyYTEEN.

Se on niinku liiketoimintalähtöistä, mutta samalla sitten niin kun, että eihän nyt kategorisesti ketään kompetenttia henkilöä kannata sulkea pois. Että ei siinä ole niinku ei pitäisi olla mitään väliä, että minkälainen yksilö on kyseessä, jos niin kun osaa tehdä työt ja on kunnollinen tyyppi.

Tietenkin niinku se mikä meillä nyt merkkää, on se niinku se substanssiosaaminen, jolla niinku, mut kaikki se mitä niinku on ympärillä siinä niin ei pitäisi merkata sitten kuitenkaan niin paljoa, että jos työstä suoriutuu.

En mä kyllä niinku lähtökohtaisesti nää, että se on mikään este tai ongelma tai että sillä olisi mitään merkitystä. Kyllä mä näen, että me ollaan avoimia, että ne on sitten enemmän sellaisia must niin kun vaikka kielitaito, tän tyyppisiä. Mutta että en mä niinku näe lähtökohtaisesti, että sillä olisi mitään merkitystä.

Edellisissä katkelmissa esihenkilöt käyttävät sanavalintoja, joilla ikään kuin etäännyttävät itseään argumenteista, jättäen tulkinnan varaan sen, ajattelevatko he joillain yksilöllisillä ominaisuuksilla olevan merkitystä organisaatioon pääsyssä. Tällaista väljää sitoutuneisuuden retoriikkaa käyttäen esihenkilöt voivat rakentaa itselleen vielä mahdollisuuden muuttaa tai tarkentaa näkemyksiään. Vaikka taustoilla ei tunnusteta olevan merkitystä organisaatioon pääsyssä, monimuotoisuudelle rakennetaankin puheissa raamit – organisaatioon halutaan työn vaatimuksia vastaavat parhaat tyypit.

... Ei nyt varmaan ehdoin tahdoin, että jos niin kun kiveen hakattuna rekrytoidaan pelkästään tota ulkkareita meille niin voi olla että siellä on hankaloittas vähän liikaa toimintaa myös, mutta että niin et saadaan niin kun oikeat ja sopivat henkilöt jotka tuo sitten omaa osaamistaan muualta.

Vaikka haastatteluissa käy ilmi, että organisaation virallinen kieli on englanti, pidetään silti suomen kielen käyttöä normina. Tällainen kielenkäytön strategia nojaa periaatteeseen siitä, että enemmistön etu menee vähemmistön edun edelle (Jokinen ym., 2016, 165). Esihenkilöt kertovat suuressa osassa työtehtävissä vaadittavan ainakin suomen, ruotsin ja/tai englannin kielten osaamista.

Meillä on tietyt asiakkaat, jotka niinku on käytännössä niin kun pelkästään ruotsin kielellä hoidetaan ja sitten on semmoisia missä on ehkä niin kun omistajat ja/tai yhtiön johto jotka on ruotsinkielisiä, niin siinä sitten voi olla, että just niin kun manageri on kaksikielinen, mutta tiimi voi olla sitten niin kun käytännössä ketä vaan. Kieli-asiata jatkaen niin tietysti niin kun meillähän aika moni voi myös niin kun pärjätä englannin kielellä. Meidän työpaperit ja kaikki muut, niin siellä on tosi paljon englantia, mutta silti pääsääntöinen dokumentaatio on suomen kieli.

Se on ehkä, kattoo toisaalta silleen positiivisen kautta, pystytään tunnistaa, että on käytännössä natiivi englannin puhuja niin pystytään vaikka kirjoitustehtäviä projekteissa, mikä, mistä niin kun vaatimustaso on kielellisesti jo, se on vähän korkeammalla tasolla ja sit toisaalta siel kääntöpuolella tai negatiivinen kulma on sitten siellä se, että jos sit on projektikieli suomi ja tehään vaikka paljon kirjallista tuotosta, niin vaatii sitten projektin muulta tiimiltä, managerilta nyt ensisijaisesti sit pitää osata allokoida sille riviötyölle tarpeeks aikaa.

Kielitaitovaatimuksista puhuttaessa esihenkilöt nojaavat saavutettavuusparadigmaan, jossa asiakaskuntaa vastaavaa monimuotoisuutta toivotaan organisaatioon. Saavutettavuusparadigman näkökulmasta jokin tietty kulttuurinen tausta voidaan nähdä erityisen pätevöittävänä tiettyihin positioihin tai toimintoihin (Podsiadlowski ym., 2013). Rekrytointitilanteissa ruotsin ja englannin kielen taito nostettiin positiiviseksi suosimisperusteeksi. Laajimmat mahdollisuudet organisaatiossa työskentelyyn vaikuttaisivat olevan niillä, jotka puhuvat sekä suomea että englantia ja ruotsia. Kaikki esihenkilöt kertovat, että kielitaidottomuus on suurimpana esteenä organisaatioon pääsyssä. Syynä kielitaitovaatimukseen kerrotaan olevan asiakastyö, jota suurimmassa osassa tiimeistä tehdään suomeksi tai ruotsiksi ja vain osassa englanniksi.

Meillä pitää osata suomen kieltä ja perustaidot ei riitä, et meillä on kaikki ohjeet ja niinku sanotaan tällä hetkellä meillä on kaikki suomeksi ja koulutukset ja näin niin ja totta kai se ne työt jota me tehdään, niin materiaali on suomeksi. Niin niin meillä sanotaanko näin, että nyt se kielitaito on semmoinen, joka kyllä niinku valitettavasti blokkaa sitten niinku ne ketkä meille sisään pääsee.

Me ollaan valtavan niin kun tällainen valkoinen suomenkielinen tiimi, johtuen osittain tehtävästä työstä, asiakastyö on sellaista, et sitä tehdään suomeks, se rajaa tavaltaan jo automaattisesti ulos ihmisiä, jotka ei, joiden niinku kielitaito ei taivu siihen.

Myös organisaation sisällä ei-suomenkielisten kerrotaan jäävän välillä ulkopuolisiksi. Esihenkilöt vetoavat suomen kielen käyttöön keskusteluissa enemmistön edun puolesta, vaikkakin se tarkoittaisi sitä, että kielitaidoton saattaa kokea ulkopuolisuutta. Ei-suomenkielisten mukaan ottamisen kuvaillaan olevan haastavaa niin formaaleihin työtehtäviin kuin epäformaaleihin keskusteluihin. Esihenkilöt eivät myöskään itse kerro puuttuvansa tilanteisiin, joissa ei-suomenkieliset jäävät keskusteluiden ulkopuolelle.

Niin mä luulen, et sit kuitenkin se ehkä se isompi ongelma sitten on integroitumisen kannalta sitten niiden kanssa, jotka ei sitten puhu suomea tai ei oo Suomessa opiskelleet. Että sitten kuitenkin, no se varmaan näkyy aika monessa muussakin elämän osa-alueessa, et sitten kuitenkin kyllä mä niinku ne ihmiset, ketkä tulee eri taustalla, niin kyllä niinku integroidutaan silleen hyvin, mut sitten ehkä sitten näiden ei suomea puhuvien mukaan ottaminen on sit ehkä vähän ollut haastavampaa. Vaikka niinku yleiskieli meillä on englanti ja sun muuta, mutta sitten tavallaan siihen työyhteisöön integroituminen, ehkä mä oon sivusta katsoen ehkä kokenut, että miten mä oon seurannut, niin niitä ei suomea puhuvii, niin se on sitten ollut vähän haastavampaa. Ehkä ne sitten taas ne on löytänyt tavallaan niitä työkavereita helpommin niistä muista, jotka ei puhu suomee.

Ihan varmasti on joku, on keskustelu, jota käydään vaikkapa suomeksi ja tota jotain henkilöä joka ei osaa suomea niin harmittaa se että tota, et hän ei ymmärrä mistä puhutaan, mut sitä on ihan mielettömän vaikeeta estää, että vaikkapa kuulumiset huikataan suomeksi sellaiselle henkilölle, joka osaa suomea vaikka tilassa vois olla joku ihminen joka olisi kiinnostunut siitä ja tota ei osaa suomee. Niin mä katsoisin että sellaisen estäminen olisi aika, niin kun siitä sitten tulisi varmaan enemmän haittaa kuin hyötyä, että ihan hyvin toimii on siis vastaus tähän.

Esihenkilöt kertovat, että ulkomailta tulleiden työllistäminen projekteihin on haastavampaa. Näin ollen etenemismahdollisuudet ovat ei-suomenkielisille huonommat, sillä kaikkien suorituksia arvioidaan samoilla mittareilla.

Siinä ei mun mielestä täysin onnistuttu. Ehkä mä sanosin että sitä työkuormaa on saatu ehkä tälleen aktiivisuudella pidetty vähän tasavertasempana, mut musta tuntuu et on ehkä kuitenkin semmosta mielikuvaa voinu, tai niin kun sille mielikuvalle ei oo ehkä pystyny tekee mitään, että jotenkin mulla on semmonen tunne, että häntä ei kuitenkaan sit välttämättä, jos tuolla jossain, missä lie tiimin leadershipissa ruvetas miettii että ketkä on firmalle arvokkaimpi henkilöitä, niin mulla on semmonen tunne et siellä se mielikuva ei oo välttämättä semmonen tasavertanen. Et sitä ei oo pystyny mun mielestä täysin poistaa sit semmosta niin kun epäsuhtaa meidän suomenkielisten ja sit ulkomailta tulleen välillä.

Heille se on ollut haasteellista ja nyt en oo ite ollut mukana niissä keskusteluissa, mutta ainoaa mitä mä tiedän oon sen, että vielä ei olla kommunikoitu jatkosta esimerkiksi, että yleensä tässä vaiheessa on ollut jo tiedossa, että ketkä saa jatkaa, ketkä ei. Kaikkina muina vuosina kaikki on saanut jatkaa paitsi sillon kun on ollut ihan selkeästi semmoisia ei-päteviä tai koronavuosi. Että tota, et se jo sanoo vähän sitä, että mikä kannattaa että kannattaako heitä pitää täällä kun kokemus ei kartu, koska muutenkin on niin hiljaista tällä hetkellä ja sitten ei ole ehkä välttämättä kaikille tarjota englanninkielistä.

Ulkomailta tulevat hakijat jäävät ulkopuolelle myös siksi, että Suomessa käyty korkeakoulutus esitetään usein oletuksena tai vaatimuksena esihenkilöiden puheissa.

No niinku mä sanoin, niin mä en ehkä niinku näe, kun meiltä vaaditaan esimerkiksi tietty koulutustaso. Mutta sillä, että missä sä oot niinku Suomessa käyny koulut, niin sillä ei musta ole mitään merkitystä

Meillä ehkä Suomessa esimerkiks opiskelijoita jollain, jos vaikka niinku ajatellaan, että vaikka ois ulkomailta tulevia opiskelijoita, niin näillä tota tieteenaloilla niin on verrattain vähän, mikä käytännössä niinku rajaa tän meidän tiimin ja ne lähimmät kollegat, niin sillä tavalla hyvin samanlaiseen muottiin.

Me ollaan pieni maa ja ihmiset tulee kaikki, tai niin kun täällä on rajallinen määrä vaikka yliopistoja, niin silloin ihmiset tulee samoista taustoista ja sit ehkä ulkomailta-kaan ei tunneta hirveen hyvin. Nää on tämmösii niin kun ulkopuolelta tulevii haasteita.

Edellisessä katkelmassa kuvaillaan Suomessa monimuotoisuuden lisäämisen mahdollisuuksia rajallisiksi, sillä ihmiset tulevat samanlaisista koulutustasoista, ja ulkomailta käytyä koulutusta ei tunneta organisaatiossa. Ulkomailta hankittua koulutusta ei välttämättä pidetty riittävän pätevänä organisaatioon tai ainakaan kaikkiin tiimeihin pääsyssä. Esihenkilöiden puheissa korostuu vahvasti meritokraattinen ajattelu, oletus siitä, että vain korkeasti koulutetut ovat päteviä työskentelemään organisaatiossa. Puheissa vallitsee konsensus siitä, että koulutukseen perustuvat meriitit ovat oikeudenmukainen peruste työntekijöiden valintaan ja niiden puuttuminen oikeutus toisten poissulkemiseen.

Toki se on tunnustettava, että koska meillä on tietty ehkä koulutusvaatimus, koulutustausta, niin ollaanhan me tiettyssä määrin vähän semmoista samantyyppistä porukkaa. Mutta se taas sitten on mun mielestä myöskin ihan ok, et meille töihin tullakseen pitää olla tietty koulutustausta tai jonkinlainen vaatimus siinä.

Varmasti niin kun korkeakoulutettuja niin on niin kun monimuotoisuus siinä hieman niin kun kapenee, koska kaikki kuitenkin on luultavasti sitten käynyt sen amkin tai maisteritutkinnon, niin käytännössä se voi olla että siinä niinku kaventuu jo monimuotoisuus jollain tapaa.

Koulutustaustoja kuvaillaan myös hyvin homogeeniseksi. Esihenkilöiden puheissa enemmistön kuvattiin olevan samoilla aloilla, samoissa opintosuuntauksissa ja samoissa korkeakouluissa opiskelleita.

Ehkä koulutustausta on suht homogeeninen, et aika paljon sitten niinku kauppatiehteitä opiskelleita löytyy.

Organisaation X työmarkkina on aika kapee, et se niin kun asettaa merkittäviä rajoituksii, haasteita, vaikka saatavilla olevaan työvoimaan, että silleen mun mielestä on kyl hyvä tilanne jo nytkin huomioiden realistiset vaihtoehdot.

Edellisessä lainauksessa argumentoidaan organisaation monimuotoisuuden olevan hyvällä tasolla, huomioiden realistiset vaihtoehdot saatavilla olevassa työvoimassa. Samantapainen realismiin nojaava puhetapa vallitsee esihenkilöiden puheissa suuressa diskurssissa. Pyrkimyksiä muuttaa työyhteisöä monimuotoisemmaksi ei siis välttämättä pidetä realistisina, sillä tarpeeksi pätevät ihmiset opiskelevat samoissa korkeakouluissa ja niistä tuleva työvoima on homogeenistä. Myös sukupuolivinoutunutta rekrytointia perustellaan pohjautuvan syvemmälle yhteiskuntaan ulottuviin sukupuolivinoumiin. Esihenkilöt kuvailevat vähäisiksi organisaation mahdollisuuksia muuttaa sukupuolijakaumaa perustuen siihen, että tietyille aloille hakeutuu enemmän miehiä tai naisia.

Mä luulen, et sil ei oo olennaista vaikutusta meidän rekryvaiheessa. Mä uskon, että sillä on isompi vaikutus siinä, että ketkä seuloutuu meidän rekryvaiheeseen. Ja siellä vaiheessa niinku aikaisemmilla portailla, ihan lähtien siitä, että minkälaiseen koulutukseen ihmiset ajautuu niin kun niin mä luulen et sillä on isompi merkitys. Sinänsä niinku aika monessa rekryprosessissa olleena mukana, niin en tunnista, että siinä niinku meidän prosessivaiheessa se vaikuttaisi.

... Mä oon ymmärtänyt, että siellä taas niinku taas se sukupuolijakauma esimerkiksi on aika vahvasti kallellaan miehiin, et se niinku tavallaan aiheuttaa semmoisen haasteen siinä että tavallaan hakijoita taas niinku on lähtökohtaisesti sen kautta niinku enemmän niin miehiä.

Sukupuolen huomioimista rekrytoinneissa pidetään kuitenkin haasteellisena, sillä kilpailu asiantuntijoista on kovaa. Toisaalta sukupuolta ei huomioida, koska halutaan palkata parhaat tyypit.

Koska tässä resursseissa on vahva niukkuus, eli niitä naisia niin tota, jotka on koulutautunu sillä tavalla kuin mitä me yleisesti ihmisten halutaan koulutautuvan, on tosi vähän, tai niitä on ehkä se 15 prosenttia, niin tää kilpailu sitten heistä on aika kovaa.

Kyllähän meillä niin kun tää rekrytointitilanne on aika haastava, että jos me halutaan rekrytoida yhtään kokeneempia niin mun mielestä siinä ei pysty katsomaan edes oikein sitä, että onko nainen vai mies, että jos on sellaisia päteviä, hyviä tyyppejä, niin niin mun mielestä niin kun niihin vaan pitää tarttua, että ehkä se voi olla yksi semmoinen syy minkä takia, mikä myöskin sitten vääristää sitä ettei ehkä mietitä sitä nais-mies näkökulmaa siinä rekrytilanteessa niin paljon.

Edellisessä katkelmassa etenkin kokeneempien rekrytoinneissa kerrotaan olevan haastavaa kiinnittää huomiota sukupuoleen. Eri liiketoimintayksiköissä ja tiimeissä työskentelevät esihenkilöt kertovat tiimeissään olevan enemmistönä naiset tai miehet ja osassa sukupuolijakauman olevan tasainen. Aineiston perusteella sukupuolijakauma vaikuttaisi organisaatiossa kokonaisuudessaan olevan tasainen, mutta hajautunut niin, että naiset tai miehet ovat selkeää vähemmistöä joissain liiketoimintayksiköissä.

No meidän koko tiimi on kyllä, meillä ei sinänsä, että meillä on naisiakin tosi paljon. Organisaatiossahan onhan meillä toki sitten varmaan niinku, niinku yleisesti ottaen tietyissä liiketoimintayksiköissä, niin naiset on sitä vähemmistöä.

Aineistossa useat esihenkilöt kertovat tiiminsä pyrkimyksistä rekrytoida enemmän naisia. Myös näissä puheissa häivytetään organisaation roolia korostamalla alan sukupuolittuneisuutta.

Kyllähän niin kun ala mitä me edustamme, niin onhan se niin kun historiallisesti hyvin tällainen miesvaltainen ala, mutta että siinä niinku sanottu niin mun mielestä me on hyvin saatu nyt houkuteltua niinku naisiakin meille, että meillä on aika hyvässä tasapainossa tämä mies-naisjako.

Olemme miettineet paljon sitä, ja mä uskon että ei missään nimessä olla ainoita, että tota miten saataisiin enemmän naishakijoita meille ja naistyöntekijöiden meille, ja miten pidettäis huolta siitä, että esimerkiksi palkitsemisessa tai etenemisessä, niin tota tasapuolisia ja mun nähdäkseni siinä ollaan ihan, tässä viimeisessä ollaan ihan hyvin onnistuttu, vaikka varmasti on tekemistä vielä.

Aineistosta nousee esiin useita kertomuksia tilanteista, joissa naiset kohtaavat epätasa-arvoista kohtelua asiakkaiden toimesta, toisintaen kulttuuria, jossa tasa-arvo ei toteudu.

... Oon kuullut projekteista, jossa esimerkiksi siis asiakas on on... Miten nyt sanoisi? Kohdellut huonosti naiskonsulttia, perustuen täysin siihen, että hän on nainen. Ei ei mitään niinku sen parempaa selitystä asialle ole ollut, eli sitä kautta semmoista niin kun syrjivää tai muuta muuta käytöstä on ollut. Mitään suoranaista rasismia en ole missään nähnyt tai kuullut. Että, että kyllä se ehkä enemmän niinku keissit mistä oon kuullut ja mistä on tietoinen niin on ollut enemmän tätä, että ei ole esimerkiksi nuorta naiskonsulttia pidetty mukamas uskottavana tai kyvykkäänä, ilman mitään perusteita asialle, niin sitä on tullut vastaan.

Samankaltaista kuvausta tuotetaan myös naispuolisten esihenkilöiden puheissa.

Sillon urani alkuaikana muistan, kun nuorena naiskonsulttina aloitin alle kolmekymppisenä, niin kyllä sitä tietyissä, mä olin vielä paljon tämmöisissä hyvin miesvaltaisia teollisissa ympäristöissä, niin niin kyllä sun piti siinä aina se ekstra effortti tehdä, että sä osoitat kyvykkyytes versus mieskollega. Mutta tota onneks siitäkin nyt on minusta niin kun ajat muuttuneet ja kehittyneet aika paljon, että ei ehkä niin paljon enää sitä näe. Mutta mutta kyllä se niin kun meidän alalla niin tota kun me mennään tämmöisenä neuvonantajina niin sanotusti, niin onhan sitä vielä niinku havaittavissa että sä saat kredittia pelkästään sillä että naama on vähän ryppyinen, niin se nyt valitettavasti on näin, että ikä tuo niin kun mukamas sitä uskottavuutta siihen.

No varmaan niinku omalla esimerkillä, että se on mahdollista pärjätä myös naisena hyvin ja myös niinku tietynlaisessa miesten maailmassa. Ja sitten silloin, mä en enää koe niin, mutta kyllä mä joskus koin niin että tota pitää olla tietynlainen tai vähän modata itseään, että jotenkin saa jalansijaa.

Edellisissä katkelmissa pidempään organisaatiossa työskennelleet naispuoliset esihenkilöt muistelevat aikoja, kun ovat itse aloittaneet organisaatiossa ja ovat joutuneet todistelemaan pätevyyttään tai muokkaamaan itseään, jotta pärjäisivät yhtä hyvin kuin miehet. Vaikka naisten aseman kerrotaan parantuneen, viimeisimmässä katkelmassa esihenkilö kertoo näyttävänsä alaisilleen esimerkkiä naisena miesten maailmassa pärjäämisestä. Puheissa pyritään vakuuttamaan, että sukupuolella ei ole ollut merkitystä päätöksenteossa, mutta uskomukset epätasa-arvosta ovat juurtuneet kuitenkin syvälle ja puheista kuitenkin tulkitsen organisaatiossa olevan rakenteellista epäyhdenvertaisuutta. Sukupuolijakauman kerrotaankin vinoutuvan ylemmille tasoille mentäessä.

No kyl mä ehkä kuitenkin suurimmaksi nostan sen, et vaikka me tuossa alussakin sanoin että meillä on aika fifty-fifty naisia ja miehiä meidän työyhteisössä, niin jos katsoo vaikkapa omistajien tai associate partnereiden tai dirikkojen tasolla, niin kehtaan väittää että se on aika miespainotteista.

... Mä oon ollut jonkun verran tämmöistä tulotason työryhmissä tän tyyppisten aiheiden ympärillä, niin kyllähän meidän HR-datasta näkee, että meillä on siellä semmoisia eroja, joista me ei päästä kiinni mistä ne syntyy. Ja se on tietenkkin ihan mielenkiintoista tai ois niin kun erittäin mielenkiintoista, jos sitä saa niin kun kaivettua, että mistä ne erot aiheutuu. Esimerkiksi nyt helppo, tai se helppoin esimerkki mikä siitä datasta nousee, kun sitä pystyy helposti mittaamaan, on sukupuoli.

Selitystä tälle vinoumalle haastattelussa ei osata antaa. Myös seuraavassa lainauksessa ilmiötä ei osata selittää, vaan "ne naiset vaan häviävät johonkin". Puheessa myös etäännytetään organisaation vastuuta näistä kysymyksistä yleistämällä ongelman koskevan myös muita asiantuntijaorganisaatioita. Esihenkilö kokee, että ongelmaan ei kiinnitetä huomiota tarpeeksi, sillä tasa-arvoon ei tunnu tapahtuvan muutosta. Puheenvuoron loppuksi kuitenkin esitetään uskomus, että ongelma ei ole organisaation systemisissä rakenteissa.

Se ongelma, jossa me ei missään nimessä olla yksin, mutta se että tavallaan lainausmerkeissä ne naiset vaan häviää johonkin, niin tota on varmaan niin kun monessa professional servicessä niin tota ongelmana, että tota siihen ei, on vaikea nähdä, että siihen kiinnitettäisiin riittävästi huomiota, kun siihen ei tapahdu, tunnu tapahtuvan mitään positiivista muutosta. Että sen mä nostaisin tärkeämmäksi asiaksi tuossa. Mutta tota en mä ehkä katso, että meillä on mitään systeemisiä rakenteita jotka estäis tätä muutosta.

Seuraavassa lainauksessa pohditaan johdossa olevan miesten kerhoutumista.

... Huomaa sen että noissa niinku johtavissa esimiesasemissa, niin siellä on paljon miehiä ja tietynlaista semmoista kerhoutumista.

Myös seuraavassa katkelmassa pohditaan, että ylemmässä johdossa olevat kantasuomalaiset miehet saattavat intuitiivisesti arvostaa kaltaisiaan miehiä.

... Mä uskon, että sen tyyppistä tilannetta, että vaikkapa jotain ei ylennetä, koska hän on nainen tai koska hän ei oo vaikkapa etnisesti suomalainen, niin mä toivon todella, että sellaista kukaan ei tietoisesti tee. Mut sit taas jos mietti vaikkapa meidän senioriporrasta, joka ainakin meidän tiimissä on yksinomaan miehiä, niin arvostaako he, tai yksinomaan kantasuomalaisia miehiä, niin arvostaakohan he intuitiivisesti esimerkiksi sellaisia ominaisuuksia, jotka ehkä suomalaisessa kulttuurissa kasvaneella, heidän kaltaisillaan miehillä on niin, kun niin kun tavallaan korostunu erilailla kuin siten vaikkapa tota Suomeen yliopistoaikana tulleella henkilöllä, joka ei oo saanu samanlaista niinku kasvatusta vaikka onkin käynyt kaikki niin kun pätevyyteen liittyvät koulut, tai sitten vaikka niin tota naisella. Niin kyl mun on pakko vastata, että ihan varmasti sillä on vaikutusta.

Siltaoja ja Sorsa (2020) nimittävät samankaltaista ilmiötä hyväveliverkostoksi urheilukontekstissa toimivien johtajien moraalista päätöksentekoa tarkastelevan aineistoesimerkin analyysissä. Sukupuolittuneessa diskurssissa analysoidaan hyvin samankaltaista aineistokatkelmaa, jossa naiset ovat vain tippuneet pois, eikä naisten etenemiselle nähdä olevan esteitä. Diskurssissa kuvataan myös puhetta, jossa naisten etenemismahdollisuudet ovat riippuvaisia naisten sopeutumiskyvystä miesvaltaisella alalla. (Siltaoja & Sorsa, 2020.) Vaikka esihenkilöiden puheissa ei tunnusteta rakenteellista epäyhdenvertaisuutta, rakentuu puheissa kuva systeemisesti vuosia jatkuneesta sukupuolten epätasa-arvosta. Tämä voi viitata rakenteelliseen epätasa-arvoon, jonka olemassaoloa enemmistöä edustavat esihenkilöt eivät välttämättä tiedosta.

Kuvailut organisaation hierarkkisesta rakenteesta konstruoivat edelleen kapeita kulttuurisia muotteja. Esihenkilöt kuvailivat organisaation hierarkiaa matalaksi. Puheista on kuitenkin tunnistettavissa selkeitä hierarkioita, joissa korkeimmalla ovat partnerit ja directorit, seuraavana manager-tasot, kolmantena associate-tasot ja alimpana traineet. Esihenkilöt vertaavat organisaation X ja muiden suomalaisten organisaatioiden hierarkioita muihin kulttuureihin, joissa hierarkiat ovat korkeampia. Matalalla hierarkialla esihenkilöt tarkoittavat sitä, että alempien tasojen työntekijät saavat ja heidän myös odotetaan keskustelevan ylemmän johdon kanssa. Tällaisen käsitys matalasta hierarkiasta tulkitseen olevan työkuultuurin tuotosta – jossain toisenlaisessa organisaatiossa käsitys hierarkioista voisi olla hyvin toisenlainen. Vaikka selkeää hierarkkisuuutta organisaatiossa on, sitä ei kuitenkaan puheissa tunnusteta.

... Meillä on hyvin matalahierarkkinen meidän organisaatio. Mutta sitten jos sä tulet kulttuurista, missä on totuttu siihen, että hierarkia on hyvin tiukka ja mennään tiettyjen steppien kautta, niin kyllähän se on niinku tälle henkilölle ihan opettelua sekin, että ai että mä saan suoraan mennä tuolle ja tuolle puhumaan ja mun ei tarvitse mitään lupalappuja suunnilleen lähetellä, niin kyllähän kaikki tämmöinen pitää niin kun tavallaan heille selittää ja tehdä selkeäksi, että miten tämä meidän ympäristömme niin kuin toimii.

... Meillä on tosi matalat hierarkiat jo esimerkiksi verrattuna, yks näistä henkilöistä on italialainen, niin se voi olla et siel ei esimerkiksi oo tapana, että juniorit ja vaikkapa partnerit ihan hirveästi ees juttelis toistensa kanssa. Ja sit taas meillä se voidaan tulkita niin kun epätehokkuudeksi, jos sanotaan että juniori vaikka löytää jotain ja ei uskalla sanoa siitä niin kun, kertoo senioreille, koska kokee että hänen pitää niin kun ensiks kertoa vaikkapa jollekin keskijohdolle tai jotain muuta.

Partnereilla kerrotaan olevan eniten vaikutusvaltaa projektien jakautumiseen ja haastatellut esihenkilöt toimivat projektien managereina, jotka valitsevat tai suosittelevat alempien tasojen asiantuntijoita mukaan projekteihin. Esihenkilöt kertoivat käytössä olevan erilaisia työkaluja, joilla varmistetaan projekteihin pääsy työtilanteen mukaan. Puheista kuitenkin käy ilmi, että näitä työkaluja ei käytännössä aina hyödynnetä, vaan ylemmän tason projektinvetäjät valitsevat alempien tasojen asiantuntijat mukaan projekteihin.

... Meillä on erinäköistä tämmöistä niin kun henkilöstön tavallaan työkuorman hallintaan liittyvää seurantaa, et se toki vaikuttaa, että kenellä on yksinkertaisesti tilaa, mutta kyl pitkälti joko toimeksiannosta vastaava partneri tai manageri niin valitsee itse sen, että kuka se nuorempi on, joka siihen tulee. Tyypillisesti niin, että se voi ehkä varmaan tyypillisimmin niin, että toimeksiannon manageri niinku katsoo sen niin kun miehityksen tai naisituksen tai miksikä sitä nyt haluaa sanoa.

Esihenkilön roolia kuvaillaan suuressa diskurssissa olevan alaisten uralla ohjaamista. Esihenkilön työtä tehdään asiakastyön ehdoilla, jonka vaatimukset määrittävät esihenkilötyöhön käytettävää aikaa.

Mä voin esimiehenä ehkä auttaa tiimiä tämmösissä uraan liittyvissä kysymyksissä, että mitä kannattaa tehdä ja miten voi niinku edetä semmoseen tavoitteisiin, mihin mun tiimi haluaa henkilökohtaisesti päästä ja miten ne voi suoriutuu siinä tehtävässä itsessään.

Kyllähän meillä niin kun haaste on löytää riittävä aika tuohon esihenkilötyöhön, että kun meidän pitää kuitenkin toimittaa ja meidän pitää myydä ja sit se vähän niin kun oheistyönä tulee päälle se esihenkilön rooli.

Puheissa uratasoista esitetään usein itsestänselvyytenä alimmilla uratasoilla olevan iältään nuoria asiantuntijoita. Yksi esihenkilöistä tunnustaa tiiminsä rekrytointeissa olleen ikäsyrjintää, kun iäkkäämpi henkilö on hakenut 'nuoremman asiantuntijan' paikkaa. Hän kertoo rekrytointeissa noudatettavan tuttua kaavaa, jossa uratasojen ensimmäisille tasoille palkataan nuoria työntekijöitä.

... tällaiset niin kun ikään vaikuttavat asiat, johon vaikuttaa myös käytännössä tää meidän niin kun grade-systeemi, eli tota meillä on ollut niitäkin tapauksia, joissa esimerkiksi joku alan vaihtaja on saattanut hakea avoinna olevaa nuoremman asiantuntijan paikkaa, mutta ainakin toistaiseks ne on koettu overall aika niin kun haastavina tilanteina edes niinku lähteä ajattelemaan sitä, että tulis esimerkiksi joku niin kun jo selvästi iältään korkeempi henkilö meidän niin kun junnujen joukkoon, niin se se asettaisi niin kun omat haasteensa monelta kantilta. Toki siinä voisi olla niin kun hyvätkin puolet, mutta käytännössä tällaisia tiettyjä ennakkoluuloja varmasti niin kun

on sitä kohtaan, jolloin sitten esimerkiksi rekryt ja muut niin noudattaa tietyllä tavalla hyvin niinku tuttua kaavaa siinä, että tota minkälaisia ne tyyppillisesti on henkilöt, joita meidän tiimiin päätyy.

Haastattelija: Mitä te ootte kokenut, että ne haasteet siinä voisi olla?

No siinä ensinnäkin se, että tota siinä olisi nimenomaan aika rankassa vähemmistössä sillä tavalla siinä tiimissä, että se, että miten integroituu nimenomaan tiimiin ja tutustuu kollegoihin, miten ehkä niin kun oppii erilaisia työskentelytapoja, jos tulee jollain, niin kun ihan toisenlaisella taustalla. Monenlaisiakin tietynlaisia, ehkä peikkoja siellä on niin kun ajatuksissa ollut takana.

Edellisessä katkelmassa esihenkilö tunnustaa, että ikäsyrrjinnän taustalla on ennakoluuloja poiketa totutusta mallista. Ennakoluulot ohjaavat tekemään homogeneisyyteen pyrkiviä rekrytointeja. Etenkin nuorempien asiantuntijoiden suorituksen arvioinnissa kerrotaan hyödynnettävän samanlaista mittaristoa, joka tukee parhaiden tyyppien menestymistä uralla. Nuorempien asiantuntijoiden asemassa omaa pätevyyttä täytyy todistaa sisäisissä arvioinneissa, mutta myös asiakkaille.

Kyl siitä on puhuttu, mutta no nyt täällä on niinku one size fits all on vähän niinku se tapa niin kuin tässä koko niinku talotasolla, tai ainakin täällä tiimissä, että erityisesti sit kun jos puhutaan näistä vasta-aloittaneista, niin siellä ei oikein niinku poikkeuksia ole, että toki jos on jotain opintovapaata tai sairauslomii, niin sitten totta kai niitä suhteutetaan niinku niitä mittareita siihen työssäoloaikaan, mut sit niinku ne mittarit itsessään niin pysyvät niinku samana.

Tietynlaiset, parhaiksi tyypeiksi todetut, ovat esihenkilöiden kertoman mukaan niitä, jotka työllistyvät projekteihin parhaiten. Useissa esihenkilöiden puheissa kerrotaan kokeneempien asiantuntijoiden kanssa verkostoitumisen olevan tärkeää. Hyvät suhteet auttavat projekteihin pääsyssä.

... Kyllähän sitten niinku siinäkin sit taas vaikuttaa ne henkilökemiat, et myös partnerit sitten ehkä valitsee niitä henkilöitä kenen kans he haluaa tehdä töitä ... Kunhan tekee hyvää työtä ja on niin kun se sitten sana kiertää kyllä, että tää tekee tosi hyviä muikkareita, ota hänet mukaan niin sitten ne ottaa niinku hänet, sit pääsee sillä tavalla oppimaan

Jos miettii ihan junnutasoi, niin meillä on sellainen työtilanne-excel, että sieltä meidän jokaisen seniorin pitäisi valita sellainen junnu, joka ei ole työllistynyt tai on selkeesti hiljaisempaa, mutta eihän se niinku käytännössä sit mee niin. Kun sitten seniorit on kiireisiä, niin ne haluaa ottaa sen tutun tekijän joka tietää, että tekee hyvää työtä ja se taas meidän partnereille jotka niinku työllistää sitten niinku meidän seniorimpia henkilöitä, esimerkiksi näitä mun tiimiläisiä niin varmasti osittain jakautuu tasaisesti, mutta sitten kyllähän sielläkin sitten niitä preferoidaan henkilöitä.

Haastattelija: Voiko tässä sitten käydä niin, että on vaikka joku ihminen ketä ei oikeasti niin kun oteta projekteihin hirveän helposti tai että se olisi niinku hyvin epätasasta?

Voi olla, että on sellaisiakin tilanteita, joo.

Vaikka parhaan tyyppin mittarina konstruoidaan olevan pätevyys, menestymismahdollisuuksien kerrotaan liittyvän myös henkilökohtaisiin kemioihin. Erilaisia ihmistyyppisiä kerrotaan kohdeltavan eri tavoin, jolloin paras tyyppi voikin olla objektiivisten mittareiden sijasta subjektiivinen kokemus.

Joo mä en näe että se niinku liittyy taustaan, vaan mä näen, että että jos ihmisiä kohdellaan eri tavalla, niin se liittyy ehkä sellaiseen niinku henkilökohtaiseen kyvykkyyteen. Ja sitten myös, musta hirveen niinku helposti kulminoituu siihen keskinäiseen kemiaan, että mä en näe, että niinku taustoilla ois sinänsä vaikutusta.

Esihenkilöiden puheissa organisaation työkuultuuria rakennetaan nopeampoisiksi, suorituskeskeiseksi ja asiakaskeskeiseksi ympäristöksi, jossa parhaiten pärjäävät menestymishaluiset ekstrovertit.

Mikä on meillä sellainen niin kun ikuisuusaihe, on juurikin tällainen, niin kun työn tasaiseen jakautumiseen liittyvät kysymykset. Ja tota ne voi olla niin kun osittain sellaisia epäsuoria tapoja, tai johon saattaa vaikuttaa se, että jos joku on esimerkiksi persoonaltaan hyvin erilainen tai on tottunut tekemään jotenkin eri tavalla töitä kun sitten taas joku muu tai että tota jos joku on vaikka vähän verkkaampi tahdiltaan tai jotain tällaista, niin kyllä se saattaa siihen vaikuttaa pitkässä juoksussa, että tota niitä töitä ikään kuin vaistomaisesti ohjataan eri suuntaan enemmän, jolloin tota se voi olla yksi asia, joka niinku epäsuorasti ehkä vaikuttaa sitten siihen, että minkälaiset tavallaan menestymismahdollisuudet meillä ehkä tiimissä on.

Tietyllä tapaa suositaan tietynlaisia henkilöitä, joka niin kun kääntäen sitten ehkä käy niin, että sit jos et ole sellainen henkilö niin saattaa joskus jäädä jalkoihin tietyissä asioissa.

Puheissa työkuultuuria konstruoidaan hyvin ehdottomaksi – tietynlaiset tyypit pärjäävät organisaatiossa ja toisenlaiset jäävät ulkopuolelle.

No totta kai tää työ vaatii myös niin kun tietynlaista luonnetta ja tiettyjä ambitioita ehkä niin kun urakehityksen ja muun suhteen. Ja tää edelleen jos palataan tähän meidän gradejärjestelmään niin se suosii niin kuin tietynlaista, myös hieman tämmöistä niin kun kilpailuhenkisyyttä ja näin, niin niin se ehkä rajaa vähän niinku sellaisia erilaisia ihmistyyppejä jonkin verran ulkopuolelle, tai sellaiset ei välttämättä meillä viihdy niin pitkään, kun sitten sitten taas toisenlaiset.

Se on se on musta vaikea yhtälö, että meidän pitää olla yhdenvertaisia, mutta toki myös sitten esimerkiksi tosi kyvykkäille ihmisille mahdollistaa niitä ja sitten henkilöille, jotka eivät oo vaikka niinku ihan huippuja, mutta silti heille turvata sellainen niin kun kokemus täällä, että ovat arvostettuja ja heitä tarvitaan ja näin. Se on musta niinku vaikea yhtälö.

4.1.1 Suuri diskurssi pähkinänkuoressa

Suuressa diskurssissa käsittelen esihenkilöiden puheissa usein toistuvia samantapaisia kuvauksia organisaatiosta, sen jäsenistä ja kulttuurista. Tällaiset toistuvat kuvaukset voivat kuvastaa vakiintuneita tapoja ymmärtää kulttuurisesti sisäistettyä tietoisuutta (Jokinen ym., 2016, 383). Suuressa diskurssissa olenkin pyrkinyt sukeltamaan pintaa syvemmälle esihenkilöiden puheisiin ymmärtääkseni kontekstia, jossa esihenkilön rooli rakentuu. Suuressa diskurssissa puheen tuottamisen ominainen retorinen keino esihenkilöillä on etäännyttää itseään argumenteistaan. Tällaista liittoutumisen säätelyn retorista keinoa käyttäen puhuja voi pyrkiä suojelemaan itseään joutumasta selitysvellolliseksi väitteistään ja esittämään itsensä ikään kuin sanansaattajana (Jokinen ym., 2016, 348–350).

Esihenkilöt puhuvatkin paljon 'meistä', tarkoittaen esimerkiksi esihenkilöitä, organisaatiota tai tiimiään. Itsensä lisäksi esihenkilöt etäännyttävät myös organisaatiota monimuotoisuuteen, yhdenvertaisuuteen ja inklusiivisuuteen liittyvissä kysymyksissä. Suuressa diskurssissa puheet ohjautuvat yhteiskunnalliseen kontekstiin – organisaation homogeenisyys heijastelee saatavilla olevan työvoiman homogeenisyyttä. Toisaalta kuitenkin työyhteisön halutaan heijastelevan asiakaskunnan monimuotoisuutta. Monimuotoisuudesta puhumisen ja puhumattomuuden lähtökohtana on sama diskurssi: parhaat tyypit tuottavat asiakkaalle parhaat ratkaisut.

Suuressa diskurssissa esihenkilöiden puheissa rakennetaan kuvaa tietynlaisesta ideaalityypistä, jollaisia organisaatioon halutaan ja jotka pärjäävät organisaatiossa parhaiten. Parhaaksi tyypiksi nimeämäni ideaalityyppiä organisaation työntekijästä rakennetaan puheissa homogeeniseen muottiin sopivaksi. Parhaat tyypit ovat korkeakoulutettuja, päteviä ja asiakkaan vaatimukset täyttäviä organisaation suorituskeskeiseen, kilpailuhenkiseen ja nopeatempoiseen kulttuuriin parhaiten sopeutuvia. Puhetta jopa enemmän suuressa diskurssissa on hiljaisuuksia – puhetta kapean muotin ulkopuolelta on hyvin vähän. Suuressa diskurssissa puhe pohjautuu hyvin individualistiseen narratiiviin siitä, että paras tyyppi on pätevin ja pätevimmät tyypit pärjäävät parhaiten. Puhumattomat ja puheessa tuotetut hiljaisuudet kuitenkin jättävät puheissa suuren aukon keskustelulle, jossa enemmistön etuoikeudet sekä vähemmistöt ja niiden ulosjättäminen tunnustettaisiin. Hiljaisuus etuoikeuksista voi edelleen rakentaa kulttuuria, jossa etuoikeuksia toisinnetaan ja siten palvelee valta-asemassa olevien asemaa. Tulkiten esihenkilöiden puheista organisaatiossa olevan rakenteellista epäyhdenvertaisuutta etenkin naisten ja kielivähemmistöjen etenemismahdollisuuksissa. Organisaation rakenteet vaikuttaisivat myös puheiden perusteella suosivan tietynlaisia organisaation kulttuuriin sopeutuvia yksilöitä, parhaita tyyppejä. Suuressa diskurssissa etenkin rakenteellinen syrjintä tai epäyhdenvertaisuus ovat suuremmassa roolissa, mutta myös yksilöihin kohdistuva poissulkeminen nousee esihenkilöiden puheista.

4.2 Kulttuuriin sopeuttaminen

Kulttuurin sopeuttaminen -diskurssissa esihenkilöt puheissaan tuottavat ajattelu- ja toimintamalleja, jotka tukevat organisaation nykyistä kulttuuria sellaiseenaan. Käsittelen tässä diskurssissa sellaista esihenkilöiden kielenkäyttöä, jossa ei juurikaan kyseenalaisteta omaa tai organisaation toimintaa, vaan ennemmin esihenkilön roolia konstruoidaan uusintamaan suurta diskurssia. Kulttuuriin sopeuttaminen -diskurssissa toistuu usein ajatus siitä, että DEI-teemoista puhuminen olisi tarpeetonta, sillä niiden toteutumista pidetään itsestään selvyytenä. Puheissa ei tunnusteta epäyhdenvertaisuutta tai etuoikeuksia.

Joo omasta mielestä suhtaudun niinku positiivisesti, että se on niin kun asia joka niin kun mun mielestä jotenkin se lähtee ihan perusarvoista liikkeelle. Mulle se jotenkin ei oo ehkä niin merkityksellinen, koska mä haluaisin uskoa, että mä tavallaan elän sitä koko ajan tai niin että mulle se niin kun tulee automaattisesti niin kun ainakin se niinkun pääpiirteittäin. Myönnän, et en ole niin kun erityisen perillä tai sen niin kun niin perillä asiasta mut niinku että haluan uskoa että tavallaan mun jokapäiväinen tekeminen, ihan sama mitä mä teen niin se aina niin kun on niiden arvojen mukaista kuitenkin.

... musta tuntuu että se on niin henkilöstä riippuvaa, että itse mä oon ehkä niinku avoimempi kaikelle, että mä en niin kun tämmöiseen asiaan tarvi tukea. Mun mielestä on niin kun turhaa niin kun ajan haaskaamista ees mieltä mitään niin kun, että... nyt mä en ees osaa pistää niinku sanoja mitä mä tarkoitan, vaan se niinku että mä en mieti just sukupuolia, mä en mieti taustaa. Mä mietin enemmän just sitä että, no se kieliasia niin kun mä sanoin, että se on niinku ainut, mutta se on niinku aika looginenkin just projektinäkökulmasta. Että mä en ole sinänsä tarvinnut tähän niin kun omaan arvomaailmaan ja ajatusmaailmaan en ole tarvinnut tukea, että mä oon ihan itse niin kun työpaikan ulkopuolella löytänyt sen mun oman arvomaailman.

Puheissa esiintyy usein diskurssin sisäisiä ristiriitoja – organisaatiossa tunnustetaan epäyhdenvertaisuutta, mutta toisaalta monimuotoisuudesta ja inklusiivisuudesta puhumista ei pidetä tärkeänä.

Siis mun ideaalimaailmassa mun mielestä näistä mistään diversity ja mistään näistä ei ikinä enää tarvitsisi puhua. Mun mielestä se pitäisi olla niin itsestäänselvyys, että pätevät ihmiset tulee niinku meille töihin ja tekee sen työn mikä tekee ja riippumatta taustasta tai kielestä tai sukupuolesta, whatever, mitä näitä kaikkia on.

Sama esihenkilö jatkaa:

Mutta se pätevyys vaatii sen, että on samat mahdollisuudet kaikilla, että riippumatta sukupuolesta pitää alusta lähtien saada samat mahdollisuudet. Mä ymmärrän, että siihen on vielä pitkä matka, mutta tota mun mielestä niin kun, niin kun mä sanoin niin mun mielestä se on ihan turhaa energiaa laittaa tämmöisien ajatuksien pariin, kun sen pitäisi olla itsestäänselvyys. Ja vaan niin kun se mitä sä osaat, on se mikä määrää.

Edellisessä katkelmassa puheessa ensin tunnustetaan, että yhdenvertaisuuteen on vielä pitkä matka, mutta sitten argumentoidaan DEI-keskustelun olevan tarpeellonta, koska sen pitäisi olla itsestään selvyys. Seuraavissa katkelmissa tunnustetaan omat etuoikeudet ja ymmärryksen rajallisuus. Niistä kuitenkin puhutaan ikään kuin itsestään selvänä toteamuksena.

Tavallaan ehkä itse on jotenkin niin etuoikeutetussa asemassa, että ehkä sit niinku tää diversiteettiä ei ole tullut sille mietittyä, et se sitten niin kun ja sen vähän niinku jotenkin jos itse kokee toimivansa silleen tasapuolisesti, niin sit niinku ehkä tämmöinen iso kuva unohtuu.

Se oma ymmärrys mikä siitä on, tietysti varmaan aika kapea loppupeleissä, mutta niin kun se mitä koko aika nostetaan enemmän sosiaalisesti niin kun esiin niin tuntuu siltä, että niin kun on jossain määrin itsestään selviä asioita ja jossain määrin ei niin kun ole mitään, että olisin itse ehkä välttämättä reagoinut tuohon eteenpäin tota tajunnut tai näin edespäin että.

Esihenkilöt tunnustavat itsessään taipumuksen suosia helposti itsensä kaltaisia ihmisiä rekrytoinneissa. Näissäkin lainauksissa ei puhuta pyrkimyksestä varsinaisesti muuttaa toimintaa, vaan samankaltaisten suosimisen luonnollisuutta enemmän korostetaan.

Ehkä se mikä on niinku itselle, ei ole mitenkään mulle siis ainutlaatuinen asia, mutta minkä tunnistan itsessäni, että ihmiset palkkaavat itsensä kaltaisia ihmisiä, niin se on niin kuin asia, jota varmaan on tietoisesti pyrkinyt, tai en mä tiedä välttämään, mutta tota tiedostamaan.

Ja sitten kyllähän fakta on se, että monesti niin kun esimerkiksi rekrytilanteissa niin se voi olla vaikee avata sitä omaa katsomustaan sillä tavalla, että tota avoimin mielin ikään kuin tutkii erilaisia kandidaatteja, että kyllähän se niin kun suuri tota kiusaus on palkata sellaisia niin kun oman kaltaisiaan ihmisiä, joiden kanssa ajattelee että tota hommat sujuu kitkattomasti ja näin, niin varmasti tällaisia haasteita yhtäläillä sen taustalla on mitkä vaikuttaa tai haasteita tai ei, mutta että mitkä vaikuttaa siihen, että minkälaisia tyyppisiä meille päätyy työskentelemään, jos miettii tällaisia niinku luonteenpiirteitä tai muita ominaisuuksia kun sitten taas koulutustaustaa ja näin.

Myös työyhteisön sisällä puhutaan samankaltaisten ihmisten kanssa työskente-
lyn olevan helpompaa.

Kyl se niinku lähtee yhteisöllisyydestä, ehkä niinku tavallaan siitä, että ollaan jokseenkin riittävän samanlaisia tai samasta niinku lähtökohdasta olevia, jolloinka se on ehkä helpompi samaistuu. Sit tietysti tietyt niinku persoonallisuudet sopii paremmin keskenään kuin toiset, mut että kyllä se niin kun ehkä se kanssa se niin kun ne nyt sanoisi, pitkät illat, rankka työ yleensä niin kun yhdistää mustan huumorin kautta esimerkinomaisesti sen, että siihen tulee se tietty oma kieli, tietty oma niin kun tapa toimia, joka sit yhdistää ihmisiä eri tavalla.

Kulttuuriin sopeuttaminen -diskurssissa toistuu usein suuresta diskurssista tutut
kapeat muotit työntekijöille. Puheissa esihenkilön roolin konstruoidaan olevan
alaisten ohjaaminen kulttuuriseen muottiin sopivaksi.

Kyllä mä nään niinku että meillä on sellaiset ihmiset, jotka on tosi vaikka sosiaalisia ja vaikka me tehdään asiantuntijatyötä, niin sit pitää kuitenkin olla myyntihenkilö ja sit taas meillä on sellaisia myös sellaisia tosi asiantuntija-introvertteja, eivätkä tuo itseään niinku kauheasti vaikka esille. Niin että myös niin kun näiden henkilöillä kohdalla niin kun mikään urakehitys ei, ei tavallaan niin kun, et se heidän oma luonne ei olis mikään este ja toki mä sitten heidänkin kanssa juttelen, että toki pitää sit myös, onhan se semmoinen ympäristö, että sun pitää kyllä myös verkostoitua, että mennä myös sen mukavuusalueen ulkopuolelle.

Pitää löytyä vähän sitten kuitenkin sellaista tiettyä draivia, että jos haluaa päästä eteenpäin, niin niin toki sitten pyrin niinku heitä kannustamaan sellaiseen löytämään sen oman luonnollisen tavan verkostoitua ja saada itseään vähän enemmän näkyvillä vaikka, ja näin että että koska mä koen, että itselläkin on vaan saanut palautetta siis aikaisemmin että pitäis olla rohkeampi ja vaikka näyttää sitä omaa osaamista enemmän ja tuoda sitä ja se ei ole mitenkään luonteenomaista mulle, niin sit on ollut vaan pakko ehkä löytää sellaisia keinoja, niin sit mä myös kannustan niinku muita siihen ja sitten se on itse asiassa kun niitä löytää niitä omia keinoja, niin sit se on itse asiassa ihan mahtava tunne, kun ei enää saakaan vaikka sitä palautetta.

No se on varmaan jokaisen meidän vastuulla, niinku seniorimpien vastuulla, että se on meidän tavoitteissakin. Että se onnistuu osittain hyvin, osittain huonosti, että kyllähän sitten niinku siinäkin sit taas vaikuttaa ne henkilökemiat, et myös partnerit sitten ehkä valitsee niitä henkilöitä kenen kans he haluaa tehdä töitä. Mutta et tää on sellainen asia mihin myös niinku oon pyrkinyt vaikuttaa ja sitten myös rohkaista näitä mun omia tiimiläisiä, että sitten vaan niin kun ovat toimistolla ja sillä tavalla saavat kontaktii ja sitten myös ovat itse aktiivisia, että se on niinku se on monimutkainen systeemi ja siitä on puhuttu vuosia, että miten se voisi toimia paremmin.

Seuraavassa lainauksessa tunnustetaan, että erilaiset ihmiset voivat kokea työkuorman eri tavoilla, mutta kuitenkin taustalla on odotus siitä, että kaikkien pitäisi suoriutua työstä saman tahtisesti.

Tyypillisestihän meillä keskustellaan tämmösisistä niin kun työn tasaisesta jakautumisesta ja miten sitä pyritään varmistamaan, miten meillä tieto kulkee tiimissä siitä, että kuka on oikeasti niin sanotusti täystyöllistetty ja kuka vaan luulee olevansa, että tota siinäkin on paljon eroja, että miten tota ihmiset kokee sitä tota työtaakkaa ja näin, mutta että se on meillä toki niin kun tällainen ikuisuusaihe.

Samat odotukset korostuvat myös puheissa työntekijöiden arvioinneista. Seuraavassa lainauksessa esihenkilö pohtii yhdenvertaisuutta olevan se, että kaikkia asiantuntijoita arvioidaan samoilla perusteilla. Arviointiperusteiden oikeudenmukaisuutta pidetään itsestään selvyytenä.

Sanotaan näin et se yhdenvertaisuutta pitäisi olla se että samaa asiaa kohdellaan samalla tavalla. Se ei tarkoita sitä mitä hänen välillä oikeastaan, että niinku että kaikkien pitäisi kaikkien pitäisi kohdella samalla tavalla tai et heidän pitäisi saada sama asia. Niin ei välttämättä suinkaan, silloin mun mielestä loukataan sitä yhdenvertaisuutta, et jos joku vaikka suoriutuu paremmin, niin kaikkia pitäisi arvioida samoilla perusteilla ja se on yhdenvertaisuutta. Sit se lopputulos voi erota, ja pitääkin erota usein, erota rankastikin, mut et se tietyllä tavalla niinku kaikkien kohtelun samojen periaatteiden mukaisesti pitäis olla se lähtökohta.

Kulttuuriin sopeuttaminen -diskurssissa esihenkilöiden puheissa on voimakkaasti taustalla suuri diskurssi. Esihenkilön roolia konstruoidaan palvelemaan organisaation kulttuuria sellaisenaan, uusintamaan suurta diskurssia. Diskurssissa keskeistä on se, että etuoikeuksia tai niiden puuttumista ei tunnusteta tai tunnusteta. Diskurssin taustalla voi olla se, että esihenkilöt itse vahvasti sopeutuneita organisaation kulttuuriin ja näin ollen pitävät sitä itsestään selvyytenä. Esihenkilöiden ajattelumallit viittaavat assimilaatioon pyrkivään johtajuuteen, jonka taustalla voi olla uskomus siitä, että yksilöt suoriutuvat parhaiten sopeutumalla vallitsevaan kulttuuriin.

4.3 Passiivinen esihenkilö

Passiivinen esihenkilö -diskurssissa esihenkilöt edelleen rakentavat rooliaan etäiseksi inklusiivisen työyhteisön rakentamisessa. Esihenkilön roolia DEI:n edistämässä kuvaillaan päivittäisestä työstä irrallisena työtehtävänä ja ikään kuin velvollisuutena muiden joukossa. Esihenkilön roolia monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden edistämässä etenkin organisaatiotasolla ei pidetä kovin merkityksellisenä. Inklusiivisuuteen liittyvien teemojen kerrotaan kuuluvan esihenkilöiden arviointiin. Puheissa esihenkilöiden virallisia vastuita ei kuitenkaan juurikaan kuvailla tai tuoda ilmi.

...toki ne on siellä sit kun me saadaan palautetta, niin siellä on yksi kohta on niinku tän niinku teemaltaan koskee näitä, mutta tota ei meillä siitä niinku sen enempää puhuta.

Passiivinen esihenkilö -diskurssissa esihenkilöiden puheissa omaa roolia etäännytetään DEI:n edistämisestä. Seuraavassa lainauksessa esihenkilö kuvailee vas-
tuun jakautumisen olevan itselleen helpottava vapautus vastuusta.

... täällä me ehkä niin kun meidän tiimissä tehdään enemmän yhteistyötä vähän kaikki keskenään portfoliotiimin vetäjät plus esihenkilöt tekee töitä yhdessä ja niinku pyrkii edesauttamaan sitten niinku ryhmää kokonaisuudessaan. Että tietysti niinku poistamatta sitä merkitystä tai roolia mitä niin kun esihenkilöillä on, mutta että täällä se niinku ehkä nyt toimii vähän eri tavalla ja siinä mielessä niin kun sanoisin että myös myös niin kun riskiä huonoille asioille on ehkä vähän pienempi, kuin kaikkeen ei pysty ehkä itse vaikuttamaan suoraan, vaan vaan tietyt asiat tulee sitten niin kun muualta, niin turvallisemmin mielin pystyy tietyissä asioissa olla.

Puheissa vastuun DEI:n edistämiseen kerrotaan kasvavan korkeammille urata-
soille mentäessä.

On se tärkeä. Toki niin kun varmasti kaikkien esihenkilöiden osalta se on tärkeä, etenkin mitä tietyllä tavalla mitä ylemmässä portaassa mennään, ehkä se korostuu, tietyllä tavalla on niinku enemmän vaikutusmahdollisuuksia, mutta kyllä siellä niinku arkeen niin jokaisella esihenkilöllä on vaikutusmahdollisuuksia.

Mä luulen, että meillä on kuitenkin sen edistämiseen on niin kun semmoinen yhteinen tahtotila sit kuitenkin ylhäältä tullu. Se että onko se sitten täydellisesti kommuni-
koitu alaspäin, että kaikki on committoituneita, niin sitä on vaikea vaikea sanoa, koska se että kuitenkin sitten se kuka sen lopulta ne kaikki ison osan näistä siihen vaikuttavista tekijöistä, asioista niinku tekee, niin on kuitenkin sitten tää niinku suo-
rittava porras ja esihenkilöt ja vastaavat.

Edellisissä katkelmissa esihenkilöiden rooli tunnustetaan tärkeäksi. Viimeisem-
mässä katkelmassa esihenkilö kuitenkin pohtii, kuinka sitoutuneita esihenkilöt todella ovat julkilausuttuihin tavoitteisiin ja toimintamalleihin. Esihenkilöiden puheissa rakennetaankin DEI-teemojen huomioimista lähinnä ylemmän johdon tehtävänä, ikään kuin teemat koskisivat vain julkilausumia, jotka ovat esihenki-
lön työstä irrallisia.

Mun mielestä siihen on panostettu aika paljon myös se ihan koulutusten ja johdon viestinnän, niin kun johtoviestintä demonstroi sitä, että halutaan olla inklusiivinen työpaikka ja että siihen on panostettu ja on otettu resursseja käyttöön, että myös toteutuisi ne puheet mitkä nyt on tuolla intrassa ja muualla ollut esillä.

On noussut ehkä enemmän sanotaanko näin niinku työnantajavetoisesti meillä on kick-offeissa aikaisempina vuosina ollut niin kun oma osuus DEI:stä. Enemmän se on ehkä niin kun isomman foorumin asia ja sitten niin kun, että muistutetaan noissa niinku ryhmäpalavereissakin, niin muistan että on tullut esiin että löytyy aika kat-
tava koulutuspaketti. Esihenkilöpalavereissa niin silloinkin just puhutaan, että niitä koulutuksia on ja E-learningeja mitä voi käydä niinku tekemässä ja että niinku sitä pyritään kyllä niin kun edistämään sitä niin kun miten nyt sanoisi tietoisuutta D&I:stä siten että se osattaisiin huomioida paremmin kuin mitä ehkä mitä se on tehty aikaisemmin.

Tiimin sisäisissä keskusteluissa teemojen ei kerrota näkyvän, ja usein sitä ei koeta tarpeelliseksi. Myös tiimien sisällä kerrotaan olevan johtoryhmiä, jotka keskustelevat DEI-teemoista enemmän. Esihenkilön roolia inklusiivisuuden edistämisessä tiimien sisällä ei juurikaan tunnusteta.

Se toistuu usein keskusteluissa varsinkin sit kun on korkeempaa johtoa puhumassa niin sellaset varsinkin hyvin usein on aiheena. Se on silleen hyvä asia. Mikä vois olla

niin kun paremmin, niin ehkä ei oo silleen suoraan oikeen täs mun roolissa ja tehtävissä, vaikee keksii mikä täs muuttuis. Ehkä täs tulis sitä kautta sit meidän tiimin selänen, yhteisissä viikkopalavereissa tai vastaavissa vois puhua enemmän. En tiedä onks heränny varsinaista tarvetta et olis jotenkin puutteellista ja on tietenkin huomioitava et mä en nyt oo näissä kaikissa meidänkään tiimin keskusteluissa mukana, et pieni johtoryhmä mikä ehkä sit miettii näitä asioita ehkä sit aktiivisemminkin.

On kyllä mun mielestä joskus mainittu, että organisaatio nyt niinku on panostanut siihen ja pyrkii ottamaan huomioon, että tänne nyt rekrytoidaan kansalaisuudesta riippumatta aika vahvasti, että kommunikaatiot on kuitenkin englanniksi ja niin edespäin sillä tasolla. Mutta ei ehkä nyt niinku kahvipöytäkeskusteluissa ole ihan hirveän usein tuu että onkos nyt meillä kuinka inklusiivisuusasiat tuota mietitty ja onko kaikki reilassa.

Tiimien sisällä kerrotaan olevan turhautuneisuutta DEI-teemoihin. Seuraavassa katkelmassa esihenkilö kertoo kannustavansa tiimiläisiä osallistumaan keskusteluun. Kuitenkaan taustalla ei ole sisäistettyä tahtotilaa edistää inklusiota, vaan yksi velvollisuus muiden työtehtävien joukossa.

Varmaan niin kun jossain määrin joiltain on voinut tulla hieman niinku turhautumista, et taasko tästä puhutaan, ehkä sitä ei niin kun ainakaan kaikilta osin tunnu siltä, että se ois ongelma, niin sitten sen niin kun tavallaan koko ajan esiin nostaminen niin voi olla että se niin kun tietylle tuo sitä turhautumista. Mutta että jotenkin pyrkinyt itse ehkä sitten siinä sanoo, että tää on kuitenkin osa sitä niinku nykyajan niin kun ammattimaisuutta ja niin kun maailma missä eletään, että niin kun työnantajälähtöisesti halutaan lähteä niin kun edesauttamaan näitä näiden arvojen niin kun huomioimista. Mut et pääosin se on ehkä semmonen niin kun miten se nyt sanoisi työtehtävä vähän niinku siinä missä muutenkin ja osallistutaan, et ei niin kun ainakaan pakoilla niitä. Että ne tuntuu siltä että niin kun niihin osallistutaan ihan hyvin ja kyllä siel niinku kuunnellaan, mutta että ehkä niin kun jos siitä tulee liikaa tuutista ulos niin sitten se varmaan jossain vaiheessa rupeaa niin kun menettää ehkä vähän sitä painoarvoakin.

Myös esihenkilöiden asenteissa ilmenee turhautuneisuutta teemoihin liittyviin koulutuksiin tai keskusteluun. Seuraavassa katkelmassa esihenkilö kuvailee pakollisia koulutuksia 'kurkusta alas työntämiseksi'.

Ehkä mä sen koen myöskin vähän luotaantyöntävänä semmoisen, niinku minkä tahansa asian niinku kurkusta alas työntämisen, et sit siinäkin varmaan on semmonen joku middle ground, missä sitten se saadaan myöskin meikäläinen tälleen jääränä myöskin sitten innostumaan asiasta.

Esihenkilöt kertovatkin osallistuvansa DEI-teemoihin liittyviin koulutuksiin vain pakon edessä. Toisaalta pakollisiin koulutuksiin ei välttämättä osallistuta tai niihin osallistutaan vain näennäisesti.

Sinänsä niin kun väittäisin, että niin kun huomioin kyllä asian, mutta en välttämättä oo niin kun, tai siis kyllä niinku noissa kaikissa tietysti niinku oon mukana, kuuntele mitä niinku niissä kerrotaan, mutta se että en ole välttämättä ihan hirveästi tehnyt vielä koulutuksia siihen liittyen, että ne niinku koulutuspaketit on vielä tekevämmä suurimmilta osin.

Ehkä niissä on aina tämmöisissä pakollisissa koulutuksissa helposti käy just niin, että sitten se sitten sana 'pakollisuus' tekee siitä vähän luotaantyöntävää ja sitten sen niin kun tekee silleen mahdollisimman nopeasti eikä juurikaan ajatuksella, vaan yrittää vaan sen saada alta pois mahdollisimman nopeasti. - - Sitä pitää vaan toki aihetta pitää tapetilla ja silleen niin kun näkyvissä ja tuoda esiin. Ja totta kai mä oon itse itse ainakin sen verran altistunu, et en nyt enää silleen täysin tietämätön ole niinku näistä

teemoista ja koko ajan toki sitten vaikka sanoinkin, että silleen ne koulutukset teen mahdollisimman nopeesti, niin kyllä sieltä aina jotain jää päähän.

Ajankäytön kerrotaan olevan suurin este esihenkilöiden mahdollisuuksiin koulutautua DEI-teemoista. Esihenkilöiden puheissa toistuu usein kertomus ajan puutteesta, mutta toisaalta kuitenkin myönnetään, että kyse on ajankäytön priorisoinnista.

Käytännössä joo niin sanotusti niinku ajanpuute. Että se on niin kun yks osasy ainakin miksi niin kun ei ole ehkä tullut. Että sanotaan että päivät täyttyy ehkä muuten tai muutenkin kohtuu nopeasti, niin sit että löytäs sen ajan sille, niin varmaan pitäisi vaan kalenteroida. Että siitä nyt kuitenkin on puhuttu aika monta kertaa ja se voi olla, että tuolla on yksi E-learning mikä pitää tehdä, en nyt muista tarkalleen, että liittyykö se just niin kun ehkä niinku monimuotoisuuteen tai DEI:hin, mutta kuitenkin niin kun on sellainen, että siellä on kattava paketti ja sitä tekisi niinku vähän edes osissa, niin varmasti olisi niin kun parempi.

Joo, mä oon itse käynyt sen osittain, en oo, ei oo ollut mahdollisuutta kokonaisuudessaan sitä käydä, se oli aika mittava paketti mikä se oli, mutta että olen osittain käynyt ja siinä oli myös tämmöisiä kanssa niin kuin yhdessä tehtäviä ryhmätöitä mitä siihen kuulu.

Sama esihenkilö kuitenkin jatkaa:

Aika on aina rajallinen resurssi, se on valintoja sitten käytännössä siitä, että mihin käyttää aikaa ja mitä priorisoi ja mitä ei. Eli eli tota kyllä sitä aikaa on, jos sitä haluaa sille tehdä.

Passiivinen esihenkilö -diskurssissa esihenkilöiden suhtautuminen inklusion edistämiseen on passiivista – koulutuksiin ja keskusteluihin osallistutaan velvollisuudesta. Toisaalta puheissa on kuitenkin tunnistettavissa aktiivisempaa vastustusta näihin velvollisuuksiin – koulutuksiin ei haluta priorisoida aikaa tai niihin osallistutaan vain näennäisesti. Passiivinen esihenkilö -diskurssissa korostuu esihenkilöiden heikko sitoutuneisuus organisaatiotason inklusiiviseen johtamiseen.

4.4 Sitoutunut esihenkilö

Sitoutunut esihenkilö -diskurssissa tarkastellaan erityisesti sellaisia esihenkilöiden puheita, joissa käsitellään esihenkilöiden roolia inklusiivisuuden rakentumisessa etenkin yksilön ja tiimin tasolla. Diskurssissa keskeistä on esihenkilöiden sitoutuneisuus luoda inklusiivista ilmapiiriä sekä yhdenvertaisuutta tiimissä. Myös organisaatiotasolla esihenkilöt konstruoivat sitoutunutta roolia. He kertovat osallistuvansa pakollisten koulutusten lisäksi myös vapaaehtoisesti DEI-tee-
moja käsitteleviin koulutuksiin ja keskusteluihin.

... ne saattaa jopa jotkut noista koulutuksista saattaa jopa olla pakollisia, et ne tietenkin tulee käytyä, mutta sitten kävin tuossa vielä erikseen tota viime keväänä alkoi semmoinen koulutussetti, joka sitten kesti tohon syksylle asti. Niin niin siinä oli just

niinku tätä inklusiivisuutta ja organisaatioiden monimuotoisuutta ja kuinka huomioida eri kulttuureja ja mitä ikinä, niin semmoisessa olin kans mukana.

Joo, mä oon käynyt tosi monet tota koulutukset nyt, mä oon käynyt ne kaikki HR:n, tai onks ne HR:n tarjoamat, mutta nää niinku tota organisaation tarjoamat nää tota eri workshopit ja näin, kun ollut rauhallisempaa niin se kuuluu osana tätä esimiestyötä, että käy niitä koulutuksia niin mä oon käyny.

Oon ollut niin kun itse niin kun omasta aloitteesta oon ollu, noh joltain osin myös mukana tekemässä niitä, olin tämmöisessä niinku talotason inklusiivisuustiimissä viime tilikauden, niin sitä kautta on ollut aika hyvä access siihen.

Sitoutunut esihenkilö -diskurssissa esihenkilöt puhuvat vuorovaikutussuhteiden rakentamisesta alaistensa kanssa sekä roolistaan tiimin sisäisen vuorovaikutuksen edistämisessä. Esihenkilöt konstruoivat puheissa aktiivista roolia tiimin tasolla.

... kyllähän mä tunnen niin kun isoota vastuuta siitä esihenkilönä, että kyllähän mun pitää olla niin kun esimerkinantaja ja tiennäyttävä ja niin edelleen. Ja sitten se että jos mitään havainnoin mikä minusta ei ole niin kun oikein niin kyllä mä ne sitten tuon keskusteluun kanssa. Että että, varmaan välillä ärsytykseen asti noston kissoja pöydälle, jos en pidä jostain näkemästä, mutta tota se on minusta ainut tapa niin taklata näitä asioita on, että ne tuodaan rehelliseen keskusteluun ja ne käydään läpi ja sovietaan miten jatkossa toimimme paremmin.

...että jos meillä leimattaisi hankalaksi ihmiseksi, niin mä oisin varmaan yks niistä, koska mä niinku puutun epäkohtiin, mä haluan korjata niitä, et jos semmoisia on. Että justin se että kaikilla olisi sitten niinku hyvä fiilis tulla töihin, että sitten jos sitten jos tuntuu pahalta niin sitten pitää tehdä niinku pitää tehdä sitten korjausliikkeitä, jos se on meidän käsissä.

Puheissa konstruoidaan esihenkilön roolia tiimin sisäisten vuorovaikutussuhteiden edistämisessä. Seuraavassa lainauksessa puhutaan tiimin jäsenten yksilöllisestä tuntemisesta ja sen merkityksestä tiimin ilmapiiriin ja yhteistyön toimivuuteen.

... se mikä on oma vastuu ja panos vaikka ryhmähengen luomisessa ja että pitää ottaa kaikki tiimiläiset huomioon ja siinä toki sitten sitten kaikki se, että ihmiset tulee erilaisista taustoista ja lähtökohdista ja potentiaalisesti eri maista. Niin niin se nyt varmasti oma rooli aika selkeesti siinä, että fasilitoi sitä, että että tota ymmärretään toisiamme ja opitaan tuntemaan sillä tavalla niin kun toisten työskentelytavat niin, että pystytään puhaltamaan niinku yhteiseen hiileen toimeksiannoissa ja tota kaikessa työnteossa mitä nyt sitten on.

Esihenkilöt kertovat välittävänsä alaisistaan sekä pyrkimyksistään olla heitä varten läsnä ja tarjota tukea erilaisissa tilanteissa. Diskurssissa korostuu esihenkilön rooli alaistensa ja organisaation välillä inhimillisempänä toimijana.

Ehkä mä niinku koen mun roolin, että oon niinku semmoinen semmoinen bufferi niin kun tän ison korporaation ja pienen tota associaten tai senior associaten välissä ja vien niinku viestejä sitten niin kun näiden kahden instanssin välillä.

Mä pyrin, tai pystyn välittämään sellaista niinku välitöntä tunnelmaa ja sellaista, että ollaan oikeasti niinku heitä varten myös, vaikka ollaan toki esihenkilönä työnantajan edustajia, mutta niinku että ollaan aidosti heidän tukena ja heitä varten.

Puheissa pohditaan esihenkilön roolin merkitystä henkilökohtaisissa kohtaamisissa. Esihenkilöt konstruoivatkin esihenkilö-alais-suhdetta ennemmin ihminen ihmiselle -suhteeksi.

... se mikä ainakin itse toivon että tiimiläisetkin sen huomaa, ehkä tämmöinen välittäminen ja tämmöinen henkilökohtainen kohtaaminen, et se on ainakin itsellä on siten niinku omassa niinku mun omassa esihenkilön ja mun välinen vuorovaikutus, niin siitä osittain opittu erilaisten vaiheiden jälkeen, mutta että se on niin kun mulle ollut se olennaisin juttu, että kaikenlaisii numeerisii tavoitteita ja tällaisii on ja niitä kommunikoidaan ja on erilaisii virallisii keskusteluita on mut ehkäpä se mulle tärkein on se tavallaan fiiliksen kuuntelu ja ehkä siihen voi jotenkin yrittää vaikuttaa-kin.

... kyllä mä väliin niinku mietin itseäni jonain semmoisena äitihahmona meidän tiimissä, että tulkaa mamman kainaloon jos joku ahistaa, mutta tota pitääkö se nyt täysin paikkaansa niin en tiiä. Multa on noita nyt useampi tuossa omankin tiimin ulkopuolella, jota pääsee jututtamaan säännöllisesti.

Läsnäolon pohditaan olevan merkityksellistä esihenkilöroolissa. Esihenkilöt kokevat etenkin esihenkilöroolin myötä vastuuta käydä toimistolla sekä voidakseen rakentaa suhteita alaistensa kanssa että edesauttaakseen tiimin sisäisiä vuorovaikutusprosesseja.

No mä ehkä uskon semmoiseen niinku arjessa tapahtuvaan huomioimiseen ja juttelemiseen ja niinku sen tyyppisiin asioihin. Ja sitten etenkin tässä niin kun vähän seniorimmassa roolissa, niin pystyy sitten huomioimaan niitä niitä juniorimpia ja käymään niitä keskusteluita ja kysymään että mitä kuuluu ja niinku sen tyyppisiä. Että mä jotenkin koen että se on myöskin esihenkilön vastuulla sillä tavalla eri tavalla, kuin sitten jos sä et oo esihenkilöasemassa.

... On tavoitettavissa ja valmis kuuntelemaan, jos on asiaa, oli se sitten niin kun työ-asiaa tai tota niinku muuta asiaa esihenkilön ja alaisen välillä. Ja sitten ihan fyysisesti myös, että on toimistolla silloin tällöin tai sanotaan, että tarpeeksi usein.

Puheissa konstruoidaan esihenkilön roolia psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomisessa. Psykologista turvallisuutta konstruoivia elementtejä ovat läsnäolon lisäksi esimerkiksi luottamus ja avoimuus.

... ja sit yrittää kannustaa, et en mäkään välttämättä niitä vastauksia tiiä saman tien, mut sit selvitetään. Et pitää luoda sellast ilmapiiriä, et voi olla sellasii asioita mitä vaikka kukaan organisaatiossa ei tiedä siihen vastausta, mut sit sitä selvitetään vaik Ruotsista tai Jenkeistä, et sellanen niin kun ilmapiiri et voi olla tosi vaikeitakin, hankalia kysymyksiä, mut kyl niihin ratkasut aina tähän mennessä ollaan keksitty. Et ei kannata pelätä sitä kysymistä.

... jos mulla tulee uusia tiimiläisiä vaikka, niin mulla on niinku ihan niinku se perusperiaate siitä, et mä haluan oppia tuntemaan hänet, et totta kai se niinku vaatii sen, että mä annan myös itsestäni niinku enemmän, että mä saan heistä heistä irti. Avaan myös omaa niinku myös privaelämäni ja tämmöisii, että on niinku tämmöinen vaikka hetki meneillään omassa elämässä, mikä voi vaikuttaa sitten johonkin, että siten tavallaan se madaltaa ehkä sitten myös sitä heidän kynnystään tuoda hieman vaikeampia asioita ehkä sitten mulle. Mutta että se semmoinen niinku helposti lähestytävyyys, avoimuus ja se ettei ois mitään sellaista asiaa mistä ei niinku vois puhua.

Avoimuus nousee myös merkittävänä tekijänä tiimin sisäisessä tiedon jaossa. Avoimuuden kerrotaan olevan tärkeää paitsi tiimin sisäisten vuorovaikutussuhteiden edistämässä, myös päätöksenteon läpinäkyvyyden edistämässä.

Mä oon itekin pyrkiny siihen, että mielummin jaan niinku näille omille, miksikä niitä nyt kutsutaan, supervisattaville, niin enemmän tietoa, kuin tai niin kun mielummin vähän enemmän tietoa, kun liian vähän.

... Siinä konkreettisesti asiakastyössä ja sit niiden projektien jakautumisessa ja myöskin ihmisten palkitsemisessa, niin se niinku paitsi että se on oikeudenmukaista, niin että se pystytään perustelemaan mahdollisimman hyvin ja avoimesti, niin se ois hirveen tärkeätä. Et sit kun ihmiset ei tiedä, miksi jotain tehtiin niin sitten se spekuloinnin määrä on kauhee ja sit niinku syntyy semmoisia epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, jotka sit, vaikka ne ei oliskaan tavallaan todell-, vaikka se kokemus on todellinen vaikka oletukset olisivat väärin ja semmoiset kokemukset niinku rikkoo tiimiä hirveen pahasti, jos joku kokee että toista on suosittu hänen kustannuksellaan. Niit vaan pitäisi pystyä välttämään niin pitkälle kun voidaan. Aina ei voida, se on valitettava fakta, että aina vaan ei voi kertoa, mutta että aina kun vaan voi niin sen ajattelun pitäisi mennä niin päin, että pitää olla erityinen syy miksi ei kerrota, eikä toisinpäin.

Esihenkilön virallista roolia organisaatiossa kuvaillaan usein työnantajan edustajana alaisilleen. Sitoutunut esihenkilö -diskurssissa esihenkilöiden puheissa kuitenkin alaisten etua kuvaillaan työnantajan etua tärkeämpänä.

Mä yritän olla läsnä, että se on mulle tärkeätä ja kuunnella ja kysellä ja vaan, semmoinen luottamussuhde, se on mun mielestä tärkeätä ja semmoinen että on olo, että mulle saa ja pitääkin puhua kaikesta ja kertoa missä mennään ja avoimesti. Ja niin mä niin kun, no vaan tukena pyrin olemaan ja pidä just niitä one-to-one keskusteluja joka toinen viikko esimerkiksi.

Esihenkilötehtävissä pidän tärkeänä sitä sellaista niin kun luottamussuhdetta myös siinä mielessä, että minulle voi esihenkilönä esimerkiksi vuodattaa työnantajan huonoista puolista tai muista ja ne ei, jos niin sovitaan, niin ne ei lähde multa eteenpäin. Että yleensä mä sitten sitten tota haluan kuulla onks se sellainen asia, jota toivotaan että viedään eteenpäin vai onko se sitten vaan sellainen että mikä jää niinku kahdenkeskiseksi keskusteluksi.

Puheissa suhteiden rakentamisesta alaisiin nousee esiin tasapuolisuus suhteiden rakentamisessa tiimin jäsenten kanssa. Esihenkilöt kertovat pyrkivänsä olevansa tasapuolisia alaisten kanssa käytyjen keskusteluiden määrässä, arvioinneissa ja projektien jakautumisessa.

Esihenkilönä mä pyrin olemaan, haluan olla tasapuolinen. Et jos mä vaikka pidän jotain catch-uppeja, niin mä oon hyvin tarkka itselleni siitä, että mä pidän niitä lähtökohtaisesti saman verran kaikille, et mä olen kaikkiin saman verran yhteydessä. Toki jos must tuntuu, että jotain joku tarvitsee ehkä enemmän jotain catch-uppia, niin siten sellaista voi tulla, mutta niinku että se lähtötaso olisi sama, mä pyrin olemaan niin kun tasapuolisesti saman määrän yhteydessä kaikkiin mun tiimiläisiin. Ja myöskin ehkä semmoinen just semmoinen tasavertaisuus muutenkin, että mä yritän parhaani kohdella heitä kaikkia hyvin tasavertaisesti. Että on se sitten kun mä teen heidän arviointeja tai kun mä mietin, et ketä mä otan vaikka ite projekteihin tai ihan mitä tahansa, niin mä koitan aina miettiä silleen että niin kun ei tulis sellaista, että mä pyydän vaan yhtä tai mä oon vaan yhen kanssa kontaktissa, vaan että että se jakautuisi mahdollisimman tasaisesti. Tää on ainakin mun pyrkimys.

Niin ehkä mä itse vaan niin kun, mä ite koen ajattelevani kaikista hyvin silleen, ja pyrin ajattelemaan silleen tasavertaisesti. Ei, mä en kyllä niin kun, kun mä kun mä valitsen tiimiläisiä tai kun mä valitsen niinku tekijää projektiin, niin mä yritän, mä katson aina niin kun mitkä meillä on yhteiset säännöt, että katsotaan työtilannetta, kenellä on vähiten töitä. Toki pitää joskus miettiä se, että jos on joku spesifi kysymys mihin tarvitaan jotain osaamista niin silloin siihen otetaan se tietty osaaja, mut niinku lähtökohtaisesti, että työt jakautuisi tasaisesti.

Sitoutunut esihenkilö -diskurssissa esihenkilöt puhuvat roolistaan organisaation ja alaistensa välillä ja pyrkimyksistään puolustaa alaisiaan epäoikeudenmukaiselta kohtelulta. Esihenkilöt pyrkivät aidosti yhdenvertaiseen kohteluun, ja ovat valmiita näkemään vaivaa saadakseen eriarvoisessa asemassa olevan yksilön samanarvoiseen asemaan enemmistön kanssa. Puheissa tunnustetaan oletus tai uskomus siitä, että näitä yksilöitä ei kohdeltaisi tasa-arvoisesti työelämässä ilman esihenkilön aktiivista roolia edistää heidän asemaansa. Seuraavissa lainauksissa esihenkilö kertoo aktiivisesti pitävänsä ulkomailta tulleen työntekijän puolia varmistaakseen yhteenkuuluvuutta tiimissä ja yhdenvertaisuutta suoriutumisen arvioinnissa.

... tää joka on ulkomailta, niin mun mielest se vaatii kans multa vähän enemmän työtä silleen, et mulla on ainakin semmonen tunne että pitää ehkä pitää hänen puoliaan, ettei hän tuu niin kun syrjäytetyks tiimissä.

Noissa vuosiarviointikeskusteluissa, niin niissä mä uskon et mä pystyn kans pitää ainakin jossain määrin huolen siitä, et ainakaan niin kun score-cardeissa ja niissä keskusteluissa ei tulis mitään vaik negatiivista vaikutusta siitä et henkilö on vieraskielinen. - - Tulisko siihen sit kuitenkin joku vaikutus et henkilö on niin kun ulkomaalainen, et antaaks siellä sitten ne leadership-henkilöt saman arvon hänelle kuin muille, niin en tiedä. Se on kans ehkä sellanen, et mä en tiedä et pitäskö mun sitten puhuu hänestä positiivisemmin silloin kuin muista tai muuta, jotta hän sitten saa saman, tai semmosen yhdenvertasen käsittelyn lopulta.

Seuraavassa lainauksessa esihenkilö pohtii maahanmuuttajataustaisten traineiden työllistymishaasteita ja kuvailee omaa rooliaan psykologisen voimaannuttamisen kautta.

Yrittää myös sitten jollain tavalla niinku voimaannuttaa niitä työntekijöitä sitten tavallaan, että kyllä sä pystyt. Että tavallaan se että se ne tulee tottakai niinku noi esteet sitten niinku jostain ihan muualta, et se niinku ei oo heidän osaamisestaan kiinni.

Naispuoliset esihenkilöt puhuvat pyrkimyksistään edistää naisten asemaa organisaatiossa. Seuraavassa lainauksessa pidempään työskennellyt naispuolinen esihenkilö kertoo jo vuosien ajan pyrkineensä aktiivisesti edistämään naisten asemaa.

Mutta tota joo ja siis kyllähän siitä nyt varmasti niinku hyötyäkin on ollut, että kyllähän mulla on nyt todella kauniisti yks mieskollega sano joku aika sitten, oli toinen nuorempi naiskollega siinä vieressä, niin sano vaan tälle toiselle naiskollegalle, että kyllä te saatte [haastateltavan nimi] kiittää siitä, että teillä on niin hyvä asema meillä konsultoinnissa, että [haastateltavan nimi] on kyllä paljon taistellut niin kun naisten aseman edestä, niin kyllähän se sydäntä lämmittää.

Etenkin naispuoliset haastateltavat puhuvat perhetilanteiden huomioimisesta työssä, ja kertovat pyrkimyksistään kiinnittää erityistä huomiota perheellisiin jo-
kapäiväisessä työssä ja perhevapailla olleisiin arvioinneissa.

Mä en ikinä haluaisi kuulla sellaista esimerkiksi että, et no toi voi tehdä töitä kun sillä ei oo lapsia, tai se ei voi tehdä töitä kun sillä on lapsia. Niin mä haluaisin tällaiset, mä en halua tällaisia kumpaankaan suuntaan olevia kommentteja kuulla, vaan mun mielestä niinku jokaisen vaikka sitä vapaa-aikaa, niin pitää kunnioittaa. Ja pyrin tätä niinku pyrin tätä niinku itse tosi niinku vahvasti noudattamaan.

... aina kun meillä on näitä niinku esihenkilökeskusteluja, niin haluan pyrkiä siihen, että äitiyslomat ei vaikuta mihinkään ja niinku tän tyyppistä.

... projekteissa kun mulla on, on ne sitten tiimiläisiä tai ei tiimiläisiä, niin jos henkilö vaan on esimerkiksi kertonut omasta vaikka elämäntilanteestaan niin niin tota mä itse pyrin aina niin kun kunnioittamaan sitä toisen työ- ja vapaa-ajan rajaa hyvin tarkasti ja niinku tukeen siinä. Oikeastaan sillä ei ole ees merkitystä, että mikä se toisen elämäntilanne on, mä pyrin sitä kunnioittamaan joka tapauksessa. Mutta mutta, jos henkilö nyt vaikka tuo ilmi, että lapsi on kotona sairas, niin niin tota jos hän tuo tän ilmi niin kyllä mä otan sen tosi hyvin sitten huomioon siinä kohtaa ja saatan sitten joustaa itse vastaavasti enemmän, et haluan niinku niin kun ymmärtää sitä, että ihmisten elämäntilanteet on erilaisia. Ja niin kun en missään nimessä vaadi, että niin kun semmosessa elämäntilanteessa joutuis hirveesti laittamaan itseensä, niin kun tosi koville.

Sitoutunut esihenkilö -diskurssissa esihenkilön roolia konstruoidaan aktiivisena toimijana inklusion edistämiseksi. Diskurssissa korostuu esihenkilöiden aito kiinnostus ja sitoutuneisuus edistää inklusiivisia ajattelu- ja toimintamalleja. Sitoutunut esihenkilö -diskurssissa puhutaan etenkin yksilö- ja tiimitason inklusiivisesta johtamisesta. Siinä korostuu laadukkaiden vuorovaikutussuhteiden rakentaminen yksilöiden ja tiimin tasolla. Diskurssissa esihenkilöiden puheissa nousee esiin tiimitasolla tiimin yhteenkuuluvuuden rakentaminen, monimuotoisuuden tunnistaminen ja tunnustaminen, psykologisesti turvallisen ilmapiirin luominen, inklusiiviset vuorovaikutuskäytänteet sekä poissulkemisen ja syrjinnän ehkäiseminen. Yksilötason inklusiivisen johtamisen elementeistä puheista nousee esiin vuorovaikutussuhteiden rakentaminen ja edistäminen, ainutlaatuisuuden kokemusten edistäminen sekä vähemmistöryhmien edustajien tukeminen. Organisaatitasolla esihenkilöt konstruivat sitoutunutta roolia – he suhtautuvat DEI-koulutukseen ja keskusteluun avoimesti ja osallistuvat niihin vapaaehtoisesti.

4.5 Kulttuurin haastaminen

Kun suuressa diskurssissa esihenkilöt kuvailevat organisaation vaikutusmahdollisuuksia ja Kulttuuriin sopeuttaminen -diskurssissa omia vaikutusmahdollisuuksiaan tai -halukkuuttaan vähäisiksi toimintaympäristössään, nousi aineistosta kilpaileva diskurssi. Kulttuurin haastaminen -diskurssissa esihenkilöt haastavat sekä omaa ajatteluaan että organisaation nykyisiä toimintamalleja. Todellisuutta puheissa rakennetaan varsin erilaiseksi kuin suuressa diskurssissa. Diskurssissa esihenkilöt tunnistivat ja tunnustivat enemmistöllä olevan etuoikeuksia, joita vähemmistöryhmien edustajilla organisaatiossa tai sen ulkopuolella ei ole. Kun suuressa diskurssissa syitä homogeenisyydelle ja epäyhdenvertaisuudelle etsitään organisaation ulkopuolelta, kulttuurin haastaminen -diskurssissa niiden tunnistetaan tulevan sisäisistä rakenteista ja sisäistetyistä ajattelumalleista.

Mä luulen, että se on keskimäärin ihmisille hankalampaa haastaa tai niinku tiedottaa, tietyllä tavalla käsitellä hyväksyä se asia, että todennäköisesti omassa päässä on vinoumia. On helpompaa ottaa annettuna tavallaan organisaation antamat tavoitteet.

Että tietyllä tavalla se on niin kun asia, jonka jokainen itse joutuu omassa päässään puimaan, että hyväksyy sen et todennäköisesti omassakin ajattelussa on jotain hasua. Ja sen takia mun mielestä on tärkeätä, et mun käsittääkseni kaikille rekrytoiville esihenkilöille on ollut pakollista koulutusta. Ihan niinku et sieltä sais oikeita vastauksia, mutta että saa niin kun saisi hyväksytettyä sen läpi, että ne on asioita, joita pitää niinku aktiivisesti tiedostaa.

Kaksi esihenkilöistä kertoo objektiivisia havaintojaan siitä, että pelkästään nimen perusteella rekrytoinnissa voi syntyä ennakkoluuloja riittämättömästä kielitaidosta. Seuraavassa katkelmassa esihenkilö arvelee nimen tai taustan mahdollisesti vaikuttavan rekrytointipäätöksiin, sillä organisaatiossa on keskusteltu anonyymien rekrytoinnin käyttöönnotosta.

... Mun mielestä niinku talotasolla ehdottomasti pitäisi niinku sitä sitä ehkä niinku painottaa, jos nyt kerran keskustellaan tästä, että pitäisi olla niinku nimetön rekry, niin niin kyllä se kertoo sitten jotain, että ne vaikuttaa sitten niinku nimet ja taustat ja muut.

Seuraavassa lainauksessa tunnistetaan myös, että ennakkoluuloihin saattaa vaikuttaa epäluottamus ulkomailla opiskelleiden ja työskennelleiden pätevydestä. Toisaalta myös puheessa rakennetaan kuvaa siitä, että ulkomailta tullessiin hakemuksiin ei välttämättä kiinnitetä huomiota, vaan ne hylätään suoraan. Suurin ero näissä katkelmissa suuren diskurssin todellisuuden tuottamiseen on todellisuuden tunnustaminen – syrjinnästä tai epäyhdenvertaisuudesta ei hiljetä.

Mun mielestä silloin kun meillä on jotain rekrytointii, niin mun mielestä silloin on selkeesti vaikeempi saada semmoset hakijat eteenpäin, joilla on ei-suomalainen nimi. Et niis tulee kuitenkin aina vähintään se keskustelu siitä että, pystytäänks me palkkaamaan tiimiin lisää vieraskielisiä, vai tuleeks siitä hankalaa sitten työllistää niin montaa vieraskielistä. Tai sitten joskus musta tuntuu että hakemukset ulkomailta menee aika helposti sit sinne hylättyjen kansioon. Et tietysti riippuu siitä et minkä verran hakemuksii on, mut se on ehkä, mun mielestä se vaikuttaa siltä et se on semmonen helppo kriteeri millä jotkut hakemukset laitetaan syrjään jos on iso pino.

Haastattelija: Koetko sä niinku että se on nimenomaan tää kielitaito mikä siellä vaikuttaa, vai mikä siellä niinku taustalla on syynä?

Mä veikkaisin, että varmaan pääasiallisesti kielitaito ja ehkä tosiasiallisesti sitten epäluottamus siihen, että millä tasolla esimerkiksi koulutus- tai työvaatimukset muissa maissa on.

Samat esihenkilöt jatkavatkin keskustelua kertomalla itse proaktiivisesti edistävänsä monimuotoisuutta rekrytoinneissa.

Mä ehkä ite pyrin sit vaikuttaa näihin jossain määrin proaktiivisemmin, et mä en usko et meillä on mitään sellasta ohjetta et pitäs erityisesti vaik koittaa saada rekrytoituu ulkomaalaisii ihmisii tai muuta. Mut mä ite ehkä viihdyn paremmin semmosessa firmassa, joka on vähän kansainvälisempi, niin se sit on sellanen asia mihin mä ite oon pistäny fokusta, jos ollaan käyty läpi jotain hakemuksii.

... Sit tavallaan sellast niinku positiivista diskriminaatiota kyllä suoritan niin pitkälle kuin pystyn, että niinku tavallaan että haluan, haluan sieltä kyllä niinku poimia siten henkilöitä, jotka niinku ehkä ei, niinku sanoin, että ei ehkä välttämättä työllisty niin helposti, että jos se kielitaito on niinku riittävä. - - Se että me voidaan niinku justiin se kokemus tarjota, niin musta se on jotenkin ihanaa sitten se, että jos se jollain tavalla vie heitä eteenpäin. Ja jotenkin ajattelee sitten sekin, että meidän kokoinen yritys, että jos me ollaan työllistetty ja näin niinku hyväksi todettu ja muuta, niin niin

ehdottomasti sitten toivoisin että se niinku sitten jollain tavalla sitten antaa jotain viestiä eteenpäin.

Kulttuurin haastaminen -diskurssissa tunnustetaan myös epäyhdenvertaisuus organisaation sisällä. Seuraavissa lainauksissa esihenkilöiden puheissa on tulkittavissa uskomus siitä, että arviointiperusteet työtehtävissä ja etenemismahdollisuudet tehtävissä suoriutuville ovat oikeudenmukaisia. Työtehtäviin pääsemisessä uskotaan kuitenkin olevan epäyhdenvertaisuutta, jolloin kaikki eivät saa samanlaisia mahdollisuuksia uralla etenemiseen.

Enkä mä niin kun nää et niihin mittareihin pääsemisenkään ois niinkään ongelma, se on enemmän, että uskalletaanko antaa tota mahdollisuuksia sitten ihmisille, jotka ei välttämättä puhu suomea äidinkielenään.

No siis sitä oon vuosien varrella yrittänyt opettaa itseään olemaan niinku kriittisempi siinä, että katsoo sitä ehkä ennen kaikkea niinku projektien niin kun jakautumista, et mä niinku aidosti uskon siihen, että meillä palkitaan ihmisiä niistä suoriutumista ja eteneminen on ihan kuranttia sen perusteella mitä ne on tehny, mut et varmaan siinä on niinku ollut toinen kysymys, että ovatko kaikki oikeissa projekteissa, jossa he pääsevät etenemään. Niin se on ehkä se keskustelu mitä on niinku joidenkin viime vuosien aikana enemmän käyty, ja joiden kans oon itse pyrkinyt katsomaan sitä herkemmin myös siitä näkökulmasta.

...Ehkä se niin kun enemmän haaste just siinä, että ensinnäkin miten me niin kun mielletään meidän asiakaskunta ja heidän kykynsä esimerkiksi tehdä projekteja englanniksi ja niin edelleen, niinku tuossa aikaisemmin mainitsin, niin se on ehkä niin kun yksi, että minusta välilä tuntuu, että meillä ollaan tosiaan vähän liiankin paljon niinku sitä mieltä, että ei että kyllä tuolla nyt pitää täydellistä suomea puhua mikä ei välttämättä minusta aina oo tilanne ja se on niin kun yksi tiettenkin mikä sitten rajoittaa joidenkin henkilöiden mahdollisuuksia päästä käsiksi projekteihin ja myyntityöhön.

Puheissa esihenkilöt haastavat ajatusta siitä, että asiakkaat vaativat aina suomen kielen osaamista. Esihenkilöt pohtivat, että oikeastaan kielitaitovaatimukset eivät välttämättä tule asiakkailta, vaan itse asiassa organisaatiossa mielletyistä uskomuksista asiakkaiden vaatimuksista. Tämä sisäistetty uskomus ohjaa päätöksentekoa siten, että ei-suomenkielisille asiantuntijoille ei anneta mahdollisuutta päästä tiettyihin projekteihin. Lämsän (2004) mukaan organisaatiossa hyvänä asiakaspalveluna pidetty käsitys onkin usein muodostunut itsestään selvyydeksi, jota ei välttämättä kyseenalaisteta. Tällainen itsestään selvä käsitys voi kuitenkin erota asiakkaan käsityksestä. Seuraavissa lainauksissa kerrotaankin, että kun oletusta on haastettu, itse asiassa asiakkailta ei olekaan ollut esteitä työkennellä englanniksi.

Erityisesti pienemmissä (asiakas)yrityksissä niin suomen kielen osaaminen voi olla välttämätöntä, eli silloin ei välttämättä tota voida, vaikka haluttaisiin, niin ottaa ulkomaalaista tai ei suomea puhuvaa henkilöä. Mut sit taas toisaalta on kyllä tosi hyviä esimerkkejä itselläkin, että asiakasyritykset itse asiassa todella mielellään myöskin puhuu ja hoitaa asiat englanniksi, että niiltä sitten vaan tavallaan siltä partnerilta ehkä vaaditaan vähän uskallusta vaan rehellisesti kysyä sitä, eikä olettaa että se ei onnistu.

Kyllä mä katson että me niissä projekteissa jois mä oon ollu mukana ja on ollut vaikka sellainen tilanne että siihen halutaan ottaa ei suomea puhuva analyttikko mukaan, niin kyllä siitä ollaan puhuttu tai kysytty, ja mä en tiedä sellaista tilannetta jossa asiakas ei ois ollut ok tän asian kanssa.

Projekteihin pääsemisen mahdollisuuksista puhutaan myös yksilön hyödyn näkökulmasta. Esihenkilöt kertovat pyrkivänsä edistämään alaistensa pääsyä projekteihin, joissa he pääsisivät kehittämään esimerkiksi kielitaitoaan tai substanssiosaamista, sen sijaan että projekteihin resursoitaisiin aina pätevimmät asiantuntijat.

... toki halutaan myös niin kun henkilö itse haluaa myös oppia niinku suomea paremmin käydä kursseilla niin kun kielikursseilla ja tota niin kun haluaa oppia, niin siinä mielessä ollaan pidetty myös niitä suomenkielisiä asiakkaita, se niinku tahalleen ainakin tietty määrä, jotta ei nyt niin kun ainakaan mene huonompaan suuntaan ja kehittyä niinku siinäkin.

... näitäkin pitää miettiä sit sillon kun laittaa ihmisiä projekteihin, sekä sen takia että haluaa antaa ihmisille sitä kokemusta mikä niiltä puuttuu, ja sitten taas tiettyihin projekteihin tarttee tiettyjä vahvuuksia.

Oppimisenäkökulma on molemmin suuntainen - erilaisista kulttuurisista taustoista tulevien näkökulmien ja osaamisen integrointia pidetään tiimin kannalta hyödyllisenä.

... nää ketkä on niinku kierrolla tällä hetkellä komennuksel niin ne ne kyllä niinku tuo siihen aika hyvää niinku monimuotoisuutta lisää, työtehtävien kannalta niin kun kokemusta ja osaamista ja eri näkökulmia, jotka sitten on hyvät, et pääsee sparraamaan ja keskustelelee asioista.

... minkä mä nään just vaikka niissä raporteissa, että kun henkilö tulee eri taustasta, niin asioita katsotaankin sitten uudella tavalla ja kirjoitetaan jotain muuta, niin ei jumituta semmoseen cypypasteen, vaan kehitytään nopeemmin ja parannetaan asioita.

Oppimisenäkökulmasta haastetaan myös organisaation hierarkiarakenteita.

... kyllä mä kovin paljon haluaisin antaa vastuuta tiimiläisille ja ehkä sillä tavalla en ajattele hirveän paljon gradejen kautta asioita, totta kai ne ohjaa meitä tekemisessä ja sillä tavalla ne niinku kertoo siitä, että mitkä on tiimiläisten työnkuva ja vastuut. Mutta mun tiimissä sitten kuitenkin kyllä mä oon antanut vastuuta niin paljon sitten kun on halunnu ottaa ja on pystynyt ottaa, sillä tavalla tietenkin et itse ollut tuke-massa. Et ehkä semmoinen tietynlainen startup-henkisyys tai sellainen ajatus siitä, että jokainen tekee niin kun asioita missä on hyvä ja nää niinku junnummatkin voi olla oikein hyviä jossain muussa asiassa missä itse ei sitten oo, että sellainen ehkä niin kun ajatusmaailma niin kun mun esihenkilötyötäni ohjaa.

... se lähtökohta, että jokainen on niin kun arvokas sinällään ja sitten jokaisella on jotain annettavaa tähän tiimiin, vaikka se nyt toinen saattaa olla kokeneempia ja toinen vähän junnumpi, mutta siitä huolimatta niin kun mä uskon, että jokaisella on jotain annettavaa ja se varmaan sitten ohjaa sitä lähestymistapaa, miten niitä ihmisiä lähestytään.

Esihenkilöt haastavat puheissaan kapeaa kulttuurista muottia, jossa 'parhaat tyy-pit' pärjäävät parhaiten. Puheissa pohditaan tehtäväkuvien muottien rikkomista ja haastetaan samojen arviointiperusteiden hyödyntämistä kaikissa tehtävissä kaikenlaisille asiantuntijoille.

Mun mielestä meillä pitäisi pystyä vähän enemmän niinku jo tässä vaiheessa, me ollaan sen verran isoksi kasvettu, niin meidän pitäisi pystyä minusta vähän enemmän tuomaan esiin semmoisia niin kun vähän erilaisia rooleja myöskin. Että se ei olisi aina se mittaristo, mihin meitä verrataan, niin ei olisi aina täysin se sama, että siinä meillä on edelleen mun mielestä vähän sitä samaa yhteen muottiin runttaamista vielä.

Tavallaan ne roolit niin kuin mitä meillä tiimissä löytyy, niin niin tota niissä mun mielestä voitaisiin olla niinku ehkä hieman avarakatseisempia, että kun, sanotaan vaikka näin päin että kaikkienhan meidän suoritusta niin kun mitataan ja meidän mittareihin lähinnä siellä niin kun nostetaan esiin myyntiä, toimittamista - - Itsestä niinku teoriemielessäkin tuntuis et vielä vahvemmin pystyttäs halutessa mennä siihen, että ihmiset oikeasti saa niinku mennä vahvuuksillaan, et jos minä vaikka oon tosi hyvä toimittamaan projekteja ja tekeen asiakastyötä, niin niin se olisi kauhean kiva, jos mä saisin käyttää aikani vain siihen, mutta nyt mun pitää kuitenkin sitä myyntiä myös hoitaa, koska meillä nyt on määrätty, että kaikki myy ja toimittaa, niin se niin kun ehkä lähinnä itsellä pohdinnassa.

Tavallaan ihmisten erityyppisten niin kun persoonallisuuksien huomioiminen ehkä paremmin, että meilläkin helposti, siis niinku varmaan monessa muussa paikassa, niin tavallaan niin kuin ekstrovertit tulee huomioiduksi luontevasti paremmin, jos ei siihen kiinnitetä erikseen huomiota. Ja se on ehkä asia, jossa meillä ois jossain kohtaa ollut niin kun parantamisen varaa. Se näkyy ennen kaikkea nimenomaan siinä, että minkälaisiin projekteihin ihmiset päätyvät ja sitä kautta pääsevät kehittymään, kun eihän tuollaisen niinku taas asian ei pitäisi vaikuttaa siihen. Se voi olla niinku myöskin niinku bisnesmielessä hölmö päätös, mut et sekin on asia joka pitäisi niinku ihmisten tietoisesti niin kun huomioida. Toki voi vaikuttaa rekryvaiheessa, mutta mä luulen et se näkyy ihan meidän sisäisesti, että meillä on niin paljon erilaisia ihmisiä.

Edellisessä lainauksessa esihenkilö pohtii, että erityyppisten persoonallisuuksien huomioiminen olisi tärkeää, vaikka se ei olisikaan liiketoiminnallisesti kannattavaa. Seuraavissa lainauksissa esihenkilöt kertovat kiinnittävänsä erityistä huomiota siihen, että heidän alaisensa tulisivat huomioiduiksi, vaikka eivät toisikaan itseään esiin.

Ehkä yks semmoinen selkeä ainakin minkä itse olen havainnut, niin tota kun me ollaan aikamoinen ryhmä ekstroverttejä, niin sitten sanotaan, jos on joku vähän niin kun rauhallisempi, pidättyväisempi ihminen, niin niin se, että hän saa sen ensimmäisen näytön paikkansa ja pääsee kykynsä tuomaan esille niin voi olla vähän haastavaa. En haluaisi ajatella, että se on niin, että jos vaan pidät meteliä itsestäsi niin sitten pärjää, mutta sitten kun mä mietin tätä käytännössä, niin kyllä se nyt välillä vähän siihen menee. Että mäkin niin kun esihenkilönä yritän taaksepäin miettiä niin just sitä että eniten pitää yrittää puskea just semmoisia jotka ei tee itsestään isoa numeroa niin niin tavallaan yrittää sitten itse niinku tuoda esiin sitä että 'hei tiesittekö että tämä ihminen osaa tätä ja tätä ja kannattaisi nyt ottaa mukaan näihin asioihin' niin niin siltä kantilta ehkä pohdin tota.

Mä en ole henkilönä esimerkiks mitenkään kauhean tämmöinen niin kuin ekstrovertti tyyppi, jos nyt näin voi sanoa, jolloin mulle on sitten ehkä niin kun luontevaa nimenomaan, mistä ehkä nyt kumpuaa toi, mitä mä nyt itekin pidän tärkeänä, niin kuunnella ihmisiä. Ilman että, ei niinkään ehkä, että mä tarjoilen mitään niinku valmiita ajatuksia tai aina välttämättä toiveitakaan tai ideoita, vaan mieluummin niin että tota tiimiläiset ikään kuin itse hoksaa ne hoksaa ne asiat.

Esihenkilöt haastavat myös ajatusta siitä, että kaikkien täytyisi haluta sopia kulttuuriin, jossa uralla etenemisen oletetaan olevan itsestään selvä tahtotila. Puheissa tunnustetaan ihmisten erilaiset elämäntilanteet ja tavoitteet työuralla.

Meillä on ihmisiä jotka haluaa, sekä haluaa elämässään eri asioita, joillekin esimerkiksi työ ja vapaa-ajan niin tota välinen tasapaino on on tärkeämpää kuin toisille. Meillä on ihmisiä, jotka on faktisesti erilaisissa elämäntilanteissa. On niinku, on perheellisiä ihmisiä, sitten on niinku ei-perheellisiä ihmisiä, on ihmisiä, joilla on vaikka tosi tota tärkeä ja laaja harrastus, joka vie sit esimerkiks just tietyllä tavalla mahdollisuuksia tehdä tiettyjä juttuja duunissa ja se on niinku tärkeä, tärkeä hyväks-, tai tärkeä ymmärtää. Ja sitten meillä on faktisesti myöskin erilaisia ihmisiä, eli meillä on vaikkapa ihmisiä, jotka, joille se niinku oma onnistuminen ja myöskin ehkä se niinku

tarkoitus voi olla se, että saa työskennellä pikemminkin siellä niin kun taustalla ja ja tehdä sellaista, tehä vaikkapa asiakkaalle työtä ja analyysiä, mut välttämättä se oma niin kun, välttämättä se vaikkapa sellainen niinku asiakkaan edessä esiintyminen tai myyminen tai tällainen niin tota niin pitchaaminen meidän duunissa. Eli siis siis tuo, niinku niinku meidän palveluiden myynti tai yritysten myynti, niin ei oookkaan se niin kun tavallaan kaikista tärkein juttu. Ja myöskin tällaisia ihmisiä me niinku kovasti tarvitaan, me ei haluta, että kaikki on samanlaisia ja se on tärkeä ottaa huomioon.

Kulttuurin haastaminen -diskurssin tiivistää hyvin luvussa esitetyn ensimmäisen lainauksen lisäksi seuraava lainaus:

... ihmiset voi voi olla onnellisia ja menestyä ja tehdä oikein erilaisilla tavoilla, koska me ollaan erilaisia ihmisiä ja myöskin meidän päämäärät ja tarkoitukset on erilaisia.

Kulttuurin haastaminen -diskurssissa haastetaan voimakkaimmin monimuotoisuutta, yhdenvertaisuutta ja inklusiivisuutta estäviä tekijöitä. Puheissa nousee esiin esihenkilöiden sitoutuneisuus inklusion edistämiseen, monimuotoisuuden tunnistaminen ja etuoikeuksien tunnustaminen, poissulkemisen ja syrjinnän ehkäiseminen, ainutlaatuisuuden kokemusten edistäminen sekä vähemmistöryhmien edustajien tukeminen. Kulttuurin haastaminen -diskurssissa keskeistä on se, että esihenkilöt tiedostavat enemmistöjen etuoikeudet ja organisaation inklusion esteet, ja sitä kautta he konstruoivat aidosti yhdenvertaisuuteen ja inklusiivisuuteen pyrkivää roolia.

5 LOPPUKESKUSTELU JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

5.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten inklusiivista johtamista rakennetaan diskursiivisesti esihenkilöiden puheissa. Lisäksi tavoitteena oli ymmärtää, miten monimuotoista, yhdenvertaista ja inklusiivista työyhteisöä rakennetaan diskursiivisesti esihenkilöiden puheissa. Tulkitsemani suuri diskurssi on kuvausta kulttuurisesta kontekstista, jossa esihenkilöiden rooli organisaatiossa rakentuu. Suuren diskurssin analyysissä keskitytään etenkin toiseen tutkimuskysymykseen tarkastelemalla, miten monimuotoista, yhdenvertaista ja inklusiivista työyhteisöä rakennetaan diskursiivisesti esihenkilöiden puheissa. Suuressa diskurssissa esihenkilöiden kerronnassa rakentuu kuva homogeenisestä organisaatiosta, jota yhteiskunnan ja organisaation rakenteet sekä kulttuurisesti sisäistetyt todellisuudenkäsitteet uudelleenluovat. Puheissa organisaation ja esihenkilön roolia monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden rakentumisessa konstruoidaan etäiseksi. Organisaation ja esihenkilön toimintaympäristöä rakennetaan puheissa hyvin mustavalkoiseksi: saatavilla oleva työvoima on homogeenistä, ei-suomenkieliset asiantuntijat eivät täytä asiakkaiden vaatimuksia ja pätevimmat ihmiset pärjäävät organisaatiossa parhaiten. Kuitenkin organisaation rakenteet ja organisaatiossa sisäistetyt ajattelumallit vaikuttavat tukevan parhaiden tyyppien organisaatioon pääsyä ja uralla etenemistä. Kapeiden kulttuuristen muottien ulkopuolelle jääviä pyritään tietoisesti tai tiedostamatta sopeuttamaan muotteihin tai vaihtoehtoisesti sulkemaan organisaatiosta – ja toisaalta heistä ei edes puhuta. Aineiston 14 esihenkilöä sekä uusintivat että haastoivat suurta diskurssia. Neljässä tulkitsemassani diskurssissa esihenkilöt tuottavat neljä erilaista representaatiota esihenkilön roolista inklusiivisen työyhteisön rakentumisessa.

Kulttuuriin sopeuttaminen ja Passiivinen esihenkilö -diskurssit konstruivat esihenkilön roolia uusintaen suurta diskurssia. Kulttuuriin sopeuttaminen -diskurssissa esihenkilön roolin kuvailut uusintavat voimakkaasti suuressa diskurssissa kuvailtua kulttuuria. Siinä esihenkilön roolia kuvaillaan alaisia kulttuuriin sopeuttajana, eli esihenkilöiden rooli viittaa enemmän assimilaation pyrkivään johtajuuteen. Passiivinen esihenkilö -diskurssissa keskitytään tulkitsemaan esihenkilöiden asenteita DEI-teemoihin. Siinä esihenkilöt konstruivat rooliaan etäiseksi inklusiivisen työyhteisön rakentamisessa, ja ennemmin osoittavat passiivisuutta tai antipatiaa organisaatiotason inklusiivisessa johtamisessa. Mor Barakin ja kumppaneiden (2022) mukaan esihenkilöt, jotka eivät arvosta inklusiivisuutta, todennäköisemmin eivät myöskään toteuta inklusiivisia käytänteitä päivittäisessä työssään. Parhaat tyypit – parhaat ratkaisut, Kulttuuriin sopeuttaminen ja Passiivinen esihenkilö -diskurssissa inklusiiviseen johtamiseen viittaavaa puhetta ei konstruoida ja esihenkilön rooli rakentuukin hyvin etäiseksi inklusiivisen työyhteisön rakentumisessa. Puheissa esihenkilöiden roolissa ei juurikaan tunnisteta monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden huomioimista, vaan niissä ennemmin konstruoidaan poissulkemiseen tai assimilaatioon ohjaavia ajattelu- ja toimintamalleja.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen inklusiivisen johtamisen ajattelu- ja toimintamalleja konstruoidaan Sitoutunut esihenkilö ja Kulttuurin haastaminen -diskurssissa. Nämä diskurssit haastavat suurta diskurssia ja konstruivat esihenkilön roolia aktiivisemmaksi toimijaksi inklusion rakentamisessa. Sitoutunut esihenkilö -diskurssissa konstruoidaan esihenkilön roolia etenkin inklusiivisten toimintamallien kautta organisaation, tiimin ja yksilön tasolla. Esihenkilöt osallistuvat aktiivisesti DEI-koulutuksiin ja omalla esimerkillään nostavat teemoja esiin. Esihenkilöiden roolia konstruoidaan tiimi- ja yksilötason vuorovaikutussuhteiden edistämässä ja siten psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomisessa. Puheissa nousee myös esiin esihenkilöiden rooli poissulkemisen ja syrjinnän ehkäisemisessä sekä pyrkimykset edistää vähemmistöryhmien, kuten ulkomailta tulleiden asiantuntijoiden tai naisten, asemaa. Kulttuurin haastaminen -diskurssissa puolestaan korostuu voimakkaammin esihenkilön rooli inklusiivisten ajattelumallien edistämässä. Esihenkilöiden puheissa tunnistetut monimuotoisuuden haasteet organisaatiossa ja tunnustetut enemmistöjen etuoikeudet ovat keskeinen osa diskurssia. Diskurssissa esihenkilöt konstruivat rooliaan aktiivisempaan ja vastuullisempaan toimijana ja puheissa esihenkilöillä tunnistetaan olevan vaikutusmahdollisuuksia inklusion ja monimuotoisuuden edistämiseen. Puheissa tunnistetaan monimuotoisen työyhteisön jäsenten ainutlaatuisia piirteitä ja haastetaan suuresta diskurssista tuttuja kapeita kulttuurisia muototeja.

Tämän tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että esihenkilöiden ymmärrys monimuotoisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja inklusiivisuudesta on monitulkintaista ja esihenkilön rooli inklusiivisen työyhteisön rakentamisessa konstruoituu erilaisten diskurssien kautta. Suuri diskurssi vahvistaa aiempaa tutkimusta siitä, että enemmistöryhmät saattavat hyötyä yksinkertaistavista stereotyyppioista ja enemmistöä edustavista narratiiveista (mm. Singh ym., 2013; Nishii & Leroy,

2022). Kulttuurin haastaminen ja Sitoutunut esihenkilö -diskursseissa esihenkilöt konstruoivat roolinsa kuvailuissa inklusiivista johtamista, kun taas Kulttuuriin sopeuttaminen ja Passiivinen esihenkilö -diskurssit konstruoivat esihenkilön roolia merkityksettömämpänä inklusion rakentumisessa. Tuloksien perusteella ehdotankin, että esihenkilöiden rooli on merkityksellinen inklusion rakentumisessa ja aidosti inklusiivisen johtamisen taustalla on aito halu ymmärtää monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden rakentumisen tekijöitä.

5.2 Diskurssien kamppailu

Hyvin varhaisessa vaiheessa aineistonanalyysiä huomasin kaikissa haastattelussa toistuvan saman piirteen: puheissa oli hyvin vähäisesti suoranaista esihenkilön roolin kuvausta ja puheet itse asiassa keskittyivät usein organisaation kulttuurin ja toimintaympäristön kuvailuihin. Siitä syntyikin hyvin luonteva tapa lähestyä aineistoa suuren diskurssin kautta. Suuressa diskurssissa käsittelen haastattelussa tasaisesti esiintyviä tapoja tuottaa kuvausta hegemonisista käsityksistä monimuotoisuudesta, 'parhaan tyypin' kuvailuista sekä kertomuksia organisaation kulttuurista. Vaikka suuri diskurssi 'Parhaat tyypit - parhaat ratkaisut' kuvaileekin hyvin vallitsevia käsityksiä esihenkilöiden todellisuudenkuvauksista, on syytä huomauttaa, että yksittäisten esihenkilöiden kuvauksien välillä on vaihtelua. Monimuotoisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja inklusiivisuudesta puheissaan osa haastateltavista painottaa erityisesti kulttuuristen vähemmistöjen asemaa, toiset pitävät sukupuolten välistä tasa-arvoa merkittävässä roolissa ja kolmannet puhuvat persoonallisuuseroista. Suuressa diskurssissa kuvaillaankin aineistossa esiintyviä päällekkäisiä diskursseja, jotka olen tulkinut konstruoivan samankaltaista sosiaalisen todellisuuden kuvausta. Aineiston yksityiskohteisessa tarkastelussa organisaation monimuotoisuuden tai kulttuurin kuvailuissa en ole tulkinut olevan merkittävästi ristiriitaisia diskursseja. Suuri diskurssi kuvailee esihenkilöiden tuottamaa sosiaalista todellisuutta, jonka pohjalta rakentuu ymmärrys inklusiivisen johtamisen kontekstista tässä tutkimuksessa. Neljä muuta diskurssia ovat suuren diskurssin rinnalle rakentuneita esihenkilöiden kuvauksia omasta roolistaan inklusiivisen työyhteisön rakentumisessa.

Diskursseista Sitoutunut esihenkilö ja Kulttuuriin sopeuttaminen ovat aineistossa tasaisimmin haastateltavien välillä esiintyviä diskursseja. Passiivinen esihenkilö ja Kulttuurin haastaminen -diskurssit ovat puolestaan epätasaisemmin aineistossa esiintyviä tapoja kuvailla omaa roolia. Kulttuuriin sopeuttaminen -diskurssissa esiintyy eniten diskurssien sisäistä kamppailua - puheissa esihenkilöt tiedostamattaankin voivat rakentaa puheelleen tarkoittamastaan toisenlaisia funktioita. Puheiden funktioita tarkastelemalla voidaan kiinnittää huomiota toimijan itsensä tarkoittaman vaikutuksen sijasta puheiden potentiaaliin tai siinä aktualisoituihin merkityksiin (Jokinen ym., 2016, 48). Kulttuuriin sopeuttaminen ja Passiivinen esihenkilö -diskursseissa suuri diskurssi näyttäytyy

esihenkilön roolin taustalla itsestään selvänä todellisuudenkäsityksenä, jossa esihenkilöiden konstruoimat ajattelu- ja toimintamallit uusintavat suurta diskurssia.

Sitoutunut esihenkilö ja Kulttuurin haastaminen -diskurssit ovat puolestaan suurta diskurssia haastavia diskursseja. Sitoutunut esihenkilö -diskurssissa puheet etenkin organisaation suoritus-, asiakas- ja tuloskeskeisestä kulttuurista ovat ristiriidassa suuren diskurssin kanssa. Toisaalta Sitoutunut esihenkilö -diskurssia tuottaneiden yksittäisten esihenkilöiden puheissa on jonkin verran interdiksiivisuutta myös Passiivinen esihenkilö ja Kulttuuriin sopeuttaminen -diskurssien kanssa. Kulttuurin haastaminen -diskurssi haastaa voimakkaimmin suurta diskurssia. Siinä esihenkilöiden puheissa suurta diskurssia ei pidetä itsestään selvyytenä, vaan tuotettuja todellisuudenkuvauksia monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden rakentumisesta tunnustetaan, problematisoidaan ja haastetaan.

5.3 Tutkimuseettiset kysymykset ja tutkijan rooli

Tässä tutkimuksessa haastatteluissa on käsitelty arkaluontoisiakin aihepiirejä, joten luottamuksellisuus ja täysi anonymiteetti ovat olleet tärkeässä roolissa aineiston käsittelyssä. Tutkimushaastatteluihin osallistuneille toimitettiin ennen haastatteluja kirjallinen tietosuojailmoitus ja pyydettiin suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Haastatteluiden alussa tietosuojailmoitus käytiin vielä kertaalleen läpi ja varmistettiin haastateltavien suostumus käyttää haastatteluaineistoa tutkimuksessa. Lisäksi haastateltaville painotettiin, että tutkimukseen osallistuminen ja kaikkiin kysymyksiin vastaaminen on täysin vapaaehtoista. Haastatteluaineistoa on säilytetty ja käsitelty Jyväskylän yliopiston tietosuojaohjeiden mukaisesti. Aineiston litteroinnissa haastattelut anonymisoitiin niin, että haastatteluiden lainauksista ei voida tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Tutkimuksesta on myös jätetty pois joitain sellaisia lainauksia, jotka mahdollisesti voisivat vaarantaa haastateltavien anonymiteetin. Lisäksi anonymiteetin varmistamiseksi olen käsitellyt lainauksia ilman minkäänlaisia tunnustetietoja. Tätä menetelmää mahdollisti se, että diskurssianalyttisessä tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita yksittäisten henkilöiden puheista, vaan tavoista tuottaa puhetta ilmiöistä.

Tutkijan tehtävä diskurssianalyttisessä tutkimuksessa on käydä aineiston kanssa vuoropuhelua ja päättää, mitkä merkityspotentiaalit siitä herättää eloon. Tutkijana olen ottanut diskurssianalyysissä tulkitsijan position, jossa tutkijan ja analysoitavan aineiston välinen vuorovaikutuksellinen suhde on keskeisessä roolissa (Jokinen ym., 2016, 423). Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tyypillisesti sitoutunut tiivistä tutkimukseen ja on lähellä tutkittavaa ilmiötä, jonka myötä esiyymmärrys aiheesta ohjaa tutkijan tekemiä tulkintoja (Aaltio & Puusa, 2020). Tässä tutkimuksessa olenkin hyödyntänyt omaa kokemustani asiantuntijaorganisaatiossa työskentelystä tutkimuskontekstin syvemmäksi tuntemiseksi. Aaltion ja Puusan (2020) mukaan tällainen kulttuurin esiyymmärrys voi hyödyttää esimerkiksi haastattelujen rakentamisessa ja toteuttamisessa. Haastatteluissa

pyrin kuitenkin tutkijana ottamaan mahdollisimman neutraalin roolin, ja varoin ohjailemasta haastateltavien puheita. Tätä tutkimusta lukiessa on hyvä huomioida, että tutkimuksen teoreettinen viitekehys, tutkimusaineisto, diskurssi-analyttinen viitekehys sekä aineistonanalyysi ovat kaikki itse tuottamaani. Tällaisessa tutkimusasetelmassa aineiston ja tutkijan vuorovaikutuksellinen suhde on erityisen korostunut (Jokinen ym., 2016, 432). Toisen tutkijan analyysi aineistosta voisikin siis näyttää hyvin erilaiselta kuin oma tulkintani.

5.4 Tutkimuksen rajoitteet, luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset

Koska esihenkilön roolia monimuotoisuuden, inklusiivisuuden ja yhdenvertaisuuden rakentumisessa on tutkittu hyvin vähän, on tutkimukselle tulevaisuudessa rajattomasti mahdollisuuksia. Kvantitatiivisen anonyymien kyselytutkimuksen avulla voisi olla mielekästä selvittää esihenkilöiden asenteita DEI-tee-moihin. Siten tutkijallekin anonyymiksi jääminen antaisi tilan avoimelle pohdinnalle sensitiivisistä kysymyksistä ilman pelkoa omien kasvojen menettämisestä. Tämän tutkimuksen viitekehys kattaa hyvin laajasti niin yhteiskunnallista keskustelua kuin esihenkilön roolia organisaation, tiimin ja yksilön johtamisen tasolla. Laadullisen tutkimuksen keinoin esihenkilön roolia voitaisiin selvittää ka-peammilla alueilla, kuten organisaation tai tiimin tasolla. Myös observointitutkimus voisi tarjota tutkimusaiheelle mielekästä tietoa, sillä haastattelututkimuksessa ollaan sen tiedon varassa, joka haastateltavilla tulee mieleen haastatteluhetkellä. Toisaalta diskurssianalyysin avulla on voitu sukeltaa esimerkiksi sisäl-lönanalyysiä syvemmin esihenkilöiden puheisiin. Diskurssianalyttisen tutki-muksen kentällä samantyyppistä aineistoa voisi olla mielekästä tarkastella kriit-tisen diskurssianalyysin avulla, jossa vallan analysointi on keskeisessä asemassa. Koska valta-analyysi on diskurssianalyttisen tutkimuksen kentällä täysin oma keskustelunsa, jätettiin valtakeskustelu kokonaan pois tästä tutkimuksesta. Myös toisenlaisesta organisaatiosta kerätty aineisto voisi erota tässä tutkimuksessa hyödynnetyistä aineistosta. Samantyyppistä tutkimusasetelmaa voisikin hyödyn-tää keräämällä haastatteluita useista asiantuntijaorganisaatiosta, joka vahvistaisi tulosten yleistettävyyttä. Tutkimuksen tulokset alleviivaavat jatkotutkimuksen tarpeellisuutta: esihenkilön rooli inklusiivisen työyhteisön rakentumisessa on monitulkintainen ja sitä ohjaa kulttuurisesti sisäistetyt tietoisuudet. Tutkimuk-sen tulokset antavat myös pohdittavaa käytännön sovellutuksissa organisaatioille: kuinka sitoutuneita esihenkilöt ovat yhä yleistyviin organisaation julkilau-sumiin monimuotoisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja inklusiivisuudesta.

LÄHTEET

- Acker, J. (2006). Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Adamovic, M. (2020). Analyzing discrimination in recruitment: A guide and best practices for resume studies. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(4), 445–464. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12298>
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125–1149.
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497–519. <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>
- Bergbom, B., Toivanen, M., & Väänänen, A. (2020). Monimuotoisuusbarometri 2020. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Brewer, M. B. 1991. The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17: 475–482.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>

- Cho, Y. (2022). Team diversity, perspective taking, and employee creativity: The importance of psychological safety. *Social Behavior and Personality*, 50(2), 1-11. <https://doi.org/10.2224/sbp.11042>
- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2020). Work Group Inclusion: Test of a Scale and Model. *Group & Organization Management*, 45(1), 75-102. <https://doi.org/10.1177/1059601119839858>
- 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(2), 229-273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Fairclough, N. (1993). Critical Discourse Analysis and the Marketization of Public Discourse: The Universities. *Discourse & Society*, 4(2), 133-168. <https://doi.org/10.1177/0957926593004002002>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (2016). Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö. Tampere: Vastapaino.
- Kanninen, O., Virkola, T., Lilja, E. & Rask, S. (2022). Tavoitteena syrjimätön työelämä. Työsyöjinnän nykytila ja keinoja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi.

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:20. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-362-3>

Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2020). Inclusive leadership: New age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771–797. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0132>

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986/609. Annettu 8.8.1986. Haettu osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

Leroy, H., Buengeler, C., Veestraeten, M., Shemla, M., & Hoever, I. J. (2022). Fostering Team Creativity Through Team-Focused Inclusion: The Role of Leader Harvesting the Benefits of Diversity and Cultivating Value-In-Diversity Beliefs. *Group & Organization Management*, 47(4), 798–839. <https://doi.org/10.1177/10596011211009683>

Lämsä, A. (2004). Diskurssianalyysi empiirisen tutkimuksen lähtökohtana. Haettu osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/19/lamsa-diskurssianalyysi-empiriisen-tutkimuksen-nakokulmasta/> (26.5.2024).

Madera, J. M., Dawson, M., & Neal, J. A. (2018). Why Investing in Diversity Management Matters: Organizational Attraction and Person–Organization Fit. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(6), 931–959. <https://doi.org/10.1177/1096348016654973>

Mumby, D. K. (2011). What’s cooking in organizational discourse studies? A response to Alvesson and Kärreman. *Human Relations*, 64(9), 1147–1161. <https://doi.org/10.1177/0018726711408367>

Mor Barak, M. E. (2005). *Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace*. 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://doi.org/10.1177/105960112111005916>

Nishii, L. H., & Leroy, H. (2022). A Multi-Level Framework of Inclusive Leadership in Organizations. *Group & Organization Management*, 47(4), 683–722.
<https://doi.org/10.1177/105960112211111505>

Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412–1426.
<https://doi.org/10.1037/a0017190>

Pincus, F. L. (1996). Discrimination Comes in Many Forms. Individual, Institutional, and Structural. *American Behavioral Scientist*, 40(2), 186-194.

Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159–175.
<https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.09.001>

Prasad, P., Pringle, J. & Konrad, A. M. (2006). Examining the Contours of Workplace Diversity: Concepts, Contexts and Challenges. Teoksessa *Handbook of Workplace Diversity*. (toim. Konrad, A. M., Prasad, P. & Pringle, J.). SAGE Publications Ltd,
<https://doi.org/10.4135/9781848608092>

- Pynnönen, A. (2013). Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Rikoslaki 1889/39. Annettu 19.12.1889. Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001>
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2009). *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino
- Roberson, Q., & Perry, J. L. (2022). Inclusive Leadership in Thought and Action: A Thematic Analysis. *Group & Organization Management*, 47(4), 755–778. <https://doi.org/10.1177/10596011211013161>
- Shore, L. M., & Chung, B. G. (2022). Inclusive Leadership: How Leaders Sustain or Discourage Work Group Inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 723–754. <https://doi.org/10.1177/1059601121999580>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

- Siltaoja, M. & Sorsa, V. (2020). Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (toim. Puusa, A. & Juuti, P.) Helsinki: Gaudeamus.
- Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 242–263.
<https://doi.org/10.1111/joop.12015>
- Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S., & Rosen, B. (2020). Bouncing Back Together: Toward a Theoretical Model of Work Team Resilience. *Academy of Management Review*, 45(2), 395–422. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0005>
- Suomen perustuslaki 1999/731. Annettu 11.6.1999. Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>
- van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2022). A Diversity Mindset Perspective on Inclusive Leadership. *Group & Organization Management*, 47(4), 779–797.
<https://doi.org/10.1177/1059601121997229>
- Veli Korkmaz, A., Van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>
- Yasin, R., Jan, G., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Inclusive leadership and turnover intention: The role of follower-leader goal congruence and organizational commitment. *Management Decision*, 61(3), 589–609. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2021-0925>

Ye, Q., Wang, D., & Guo, W. (2019). Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure. *European Management Journal*, 37(4), 468–480. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.01.006>

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Annettu Helsingissä 30.12.2014. Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

Zhang, D., Lowry, P. B., Zhou, L., & Fu, X. (2007). The Impact of Individualism – Collectivism, Social Presence, and Group Diversity on Group Decision Making Under Majority Influence. *Journal of Management Information Systems*, 23(4), 53–80. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222230404>

LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko

Taustakysymykset:

- Missä asemassa työskentelet tällä hetkellä?
- Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossa?
- Kuinka kauan olet työskennellyt tämänhetkisessä roolissasi nykyisessä tiimissäsi?
- Kuinka kauan olet työskennellyt esihenkilönä organisaatiossa yhteensä?

Avoimet kysymykset

1. Millaiset asiat ovat sinulle tärkeitä viihtyäksesi työyhteisössä?
 - a. Toteutuvatko ne tällä hetkellä?
 - b. Millaisena koet organisaation ilmapiirin?
2. Miten kuvailisit itseäsi esihenkilönä?
 - a. Millaiset (henkilökohtaiset) arvot ohjaavat työtäsi?

Käsitteiden määrittely

3. Miten määrittelet omin sanoin:
 - a. monimuotoisuuden?
 - i. Millaisia ulottuvuuksia monimuotoisuudella on?
 - b. inklusiivisuuden?
 - i. Mitkä tekijät vaikuttavat inklusion kokemukseen? ie. Millä keinoin sitä voidaan mitata?
 - c. yhdenvertaisuuden?

Organisaation monimuotoisuus ja inklusiivisuus

4. Kuinka monimuotoiseksi arvioisit organisaation?
5. Millaista monimuotoisuutta organisaatiossa on?
 - a. Millaisia vähemmistöjä organisaatiossa on?
 - b. Ketkä muodostavat enemmistön?

6. Miten inklusiiviseksi arvioisit organisaation?
 - a. Mitkä tekijät siihen mielestäsi vaikuttaa?
 - b. Uskotko, että ihmisen yksilöllisellä taustalla on merkitystä pääsyssä organisaatioon, uralla etenemiseen tai työskentelyyn? Millaista?
7. Millaisena näet oman roolisi organisaatiossa inklusiivisuuden ja monimuotoisuuden edistämässä?

Tiimitason monimuotoisuus ja inklusiivisuus

8. Minkä kokoinen tiimisi on?
9. Kuinka monimuotoiseksi arvioisit oman tiimisi? Suhteessa muuhun organisaatioon vs. ylipäänsä
 - a. Millaista monimuotoisuutta tiimissäsi on?
10. Miten kuvailisit tiimiäsi?
 - a. Millaiseksi kuvailisit tiimisi ilmapiiriä?
11. Millaiset tekijät tukevat tiimin yhteisöllisyyttä?
12. Onko tiimisi monimuotoisuutta pyritty tietoisesti edistämään?
 - a. Jos kyllä, millaista? Minkä vuoksi?
 - b. Jos ei, toivoisitko tiimin olevan monimuotoisempi? Uskoisitko tiimin hyötyvän monimuotoisuudesta? Millä tavoin?
 - c. Oletko ollut rekrytoimassa tiimiisi uusia jäseniä? Oletko saanut tukea/koulutusta enemmistöstä eriävien hakijoiden rekrytointiin?
 - i. Jos ei, miksi?

Yksilön inklusiivinen johtaminen

13. Millaiset suhteet sinulla on tiimisi jäseniin?
 - a. Millaiset asiat koet tärkeinä suhteissasi alaistesi kanssa?
 - b. Kuinka usein tapaavat tiimisi jäseniä yksittäin?
 - c. Millaisia keskusteluita käytte?
 - d. Kuinka hyvin koet tuntevasi tiimin jäsenet?
14. Onko suhteissa eroja tiimin jäsenten välillä? Jos kyllä, mikä eroja aiheuttaa?
 - a. Eroaako keskustelujen määrä ja sisältö siitä, kenen kanssa keskustelit?
15. Miten huomioit tiimiläistesi eroavaisuudet / yksilölliset tarpeet / erilaiset tilanteet?
 - a. Huomioitko jollain tapaa tiimisi jäsenten erilaisia taustoja tavoisasi kommunikoida tai työskennellä heidän kanssaan?
 - b. Onko tiimin työskentelytapoja muutettu yksilöiden tarpeiden mukaisesti?

16. Oletko havainnut, että joku tiimisi jäsen olisi kohdannut erilaista kohtelua taustansa vuoksi tai olisi ollut eriarvoisessa asemassa enemmistöön verrattuna? Millaista?
 - a. Jos kyllä, miten olet toiminut tilanteissa?
17. Oletko joillain (muilla) keinoilla pyrkinyt edistämään yksilöiden asemaa tiimissä tai organisaatiossa?

Tiimin inklusiivinen johtaminen

18. Millaiset suhteet tiimisi jäsenillä on toistensa kanssa?
 - a. Millaiset tekijät koet tärkeäksi, jotta tiimin yhteistyö toimisi?
 - b. Oletko havainnut tiimisi sisällä toisten olevan läheisempiä keskenään?
 - c. Uskotko kaikkien kokevan kuuluvansa tiimiin yhtä lailla?
 - d. Uskotko tiimisi jäsenten kokevan voivansa olla omia itsejään töissä?
19. Oletko havainnut ihmisten erilaisilla taustoilla olevan merkitystä tiimin työskentelyyn tai työssä suoriutumiseen? Jos kyllä, millaista?
 - a. Oletko kokenut tiimin hyötyvän monimuotoisuudesta? Miten?
20. Miten tiimisi päivittäiseen toimintaan liittyvät päätökset tehdään?
 - a. Pyritkö joillain tavoin varmistamaan, että kaikkien mielipiteitä kuunnellaan tiimissä?
 - b. Voivatko tiimisi jäsenet vaikuttaa siihen, millaisissa projekteissa / asiakkuuksissa ovat mukana?
21. Pyritkö edistämään tiimin yhteisöllisyyttä? Millaisin keinoin?
22. Puhutaanko tiimissäsi yhdenvertaisuudesta ja inklusiivisuudesta?
 - a. Mitä ja miten?
 - b. Jos ei, miksi?
 - c. Koetko, että näistä asioista on haasteellista puhua?
 - d. Uskotko tiimisi jäsenten olevan tietoisia organisaation linjauksista inklusiivisuuteen liittyen?
23. Onko tiimissäsi järjestetty koulutuksia tai muita toimia inklusiivisuuden edistämiseksi?

Organisaation DEI-strategiaan sitoutuminen

24. Koetko tietäväsi, mitä sinulta odotetaan organisaation DEI-tavoitteiden edistämiseksi? Mitä odotuksia sinulle on?
 - a. Millaisia monimuotoisuuteen ja inklusiivisuuteen liittyviä arvoja, tavoitteita ja toimintatapoja tiedät organisaatiossa olevan?
25. Millaista tukea sinulle tarjotaan inklusion ja monimuotoisuuden edistämiseen?
 - a. Ketkä tukea tarjoavat?

- b. Seurataanko tavoitteita? Kuka ja miten?
26. Oletko osallistunut organisaation järjestämiin koulutuksiin DEI-teemoihin liittyen? Millaisiin?
- a. Oletko kokenut koulutukset hyödyllisinä? Koetko pystyväsi hyödyntämään oppeja työssäsi?
27. Oletko hankkinut muilla tavoilla tietoa yhdenvertaisuudesta/tasa-arvosta/inklusiivisuudesta/monimuotoisuudesta tai esimerkiksi vähemmistöryhmistä? Jos kyllä, millä tavoin ja mitä?
28. Koetko organisaatiossa olevan jotain haasteita/esteitä, jotta monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta voitaisiin edistää?
29. Koetko sinulla olevan riittävästi resursseja inklusiivisuuden ja monimuotoisuuden edistämiseksi?
- a. Jos ei, millaisia resursseja tarvitsisit lisää? Millaista tukea tarvitsisit ja haluaisit?
 - b. Jos kyllä, mitä? Millaiset resurssit ja tuen koet toimivaksi?
30. Millaisia hyötyjä parhaimmillaan monimuotoisuudesta ja inklusiivisuudesta mielestäsi voidaan saavuttaa?