



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Janni Aralehto

”Ollaan tultu semmoiseen kanssakulkijan rooliin”

Esihenkilöiden käsityksiä monimuotoisuuden johtamisesta palvelualalla

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Digitaalisen median pro gradu -tutkielma
Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Janni Aralehto		
Tutkielman nimi:	”Ollaan tultu semmoiseen kanssakulkijan rooliin” : Esihenkilöiden käsityksiä monimuotoisuuden johtamisesta palvelualalla		
Tutkinto:	Filosofian maisteri		
Oppiaine:	Viestinnän monialainen maisteriohjelma Digitaalinen media		
Työn ohjaaja:	Merja Porttikivi		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	77

TIIVISTELMÄ:

Organisaatioiden monimuotoistuminen tuo yhä erilaisempia ihmisiä yhteen. Työpaikoilla kohtavat ihmisten erilaiset arvot, uskomukset, taustat sekä muut ihmisten ominaisuudet, jotka erottavat heidät toisistaan. Monimuotoisuuden tunnetaan edistävän organisaatioiden luovuutta ja kilpailukykyä, mutta lisäävän haasteita jopa konflikteja.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan teoriasidonnaisen sisällönanalyysin menetelmin 16 esihenkilön käsityksiä monimuotoisuuden ja osallistavan toiminnan johtamisesta yli 1000 henkilöä työllistävissä palvelualan organisaatiossa. Tutkielmaan rajattiin esihenkilöiden näkemys, koska monimuotoisuuden johtamisen tutkimuksessa on todettu lähijohtajilla olevan vaikutusvaltainen rooli edistää arjen tasolla organisaation monimuotoisuuden politiikkaa. Tutkielmassa pohditaan käsitysten lisäksi johtamisen haasteita ja miten niitä voitaisiin ratkaista.

Aineiston analyysissä muodostui kolme teemaa: 1) Työntekijäkohtaisen luottamussuhteen rakentaminen, 2) Kulttuuritietoisuus ja kulttuurien yhteensovittaminen ja 3) Toimijuutta osallisuuden kehillä. Teemat kattavat yhteisen laajemman käsityksen, jossa monimuotoisuuden johtaminen on ihmisläheistä toimintaa, toimijuutta ja vuorovaikutusta. Esihenkilöiden käsityksissä monimuotoisuuden johtaminen on CCO (*Communicative Constitution of Organizations*) -teorian Montrealin koulukunnan näkökulman tapaan kollektiivista toimintaa, jossa jokaisella yksilöllä on oma ääni ja toimijuus. Toimijat vaikuttavat äänellään, millaiseksi organisaation politiikat, arvot ja käsitykset muodostuvat, eli millaiseksi monimuotoisuuden johtaminen rakentuu.

Organisaatio ja sen monimuotoisuustyön politiikka rakentuu CCO-teorian neljässä vuorovaikutuksen tavassa, joihin vaikuttavat kaksisuuntaisesti organisaation sisäisten sekä sitä ympäröivien ulkoisten toimijoiden äänet. Esihenkilöiden rooli muutosagentteina korostuu. Heidän on rakennettava luottamussuhde alaisiinsa, tunnistettava jokaisen identiteettiä edustava yksilöllinen ääni ja nostettava se osaksi vuorovaikutustilanteita, joissa organisaatio rakentuu. Esihenkilön on kasvatettava tietoisuuttaan erilaisista kulttuureista ja tuotava tietoisesti erilaisia ihmisiä yhteen, ennakkoluulojen ehkäisemiseksi ja yhteisen ymmärryksen tavoittamiseksi. Esihenkilö ei voi onnistua monimuotoisuuden ja osallisuuden johtamisessa yksin – siihen tarvitaan mukaan kaikki toimijat kaikilta organisaation sisäisiltä ja sitä ympäröiviltä kehiltä.

AVAINSANAT: monimuotoisuus, osallisuus, johtaminen, organisaatioviestintä, vuorovaikutus

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tavoite	6
1.2	Aineisto	7
1.3	Menetelmä	9
2	Vuorovaikutuksessa rakentuva organisaatio	11
2.1	Vuorovaikutuksen neljä tapaa	12
2.2	Johtaminen viestintänä ja yhteisenä toimintana	13
2.3	Monimuotoinen organisaatio	14
3	Monimuotoisuuden johtaminen on vuorovaikutusta ja tietoisuutta	18
3.1	Vuorovaikutuspätevyyden kehittäminen	21
3.2	Tunneäly ja kuunteleminen	23
3.3	Kulttuuripätevyys on havainnointia ja oppimista	24
3.4	Osallisuuden kasvattaminen on johtajan aktiivista toimijuutta	26
4	Monimuotoisen johtamisen teemat johtajien puheessa	31
4.1	Työntekijäkohtaisen luottamussuhteen rakentaminen	32
4.1.1	Esihenkilö lisää osallisuutta tietoisuudella ja tunneälyllä	36
4.1.2	Haasteena terveydentilat ja rajanveto	38
4.2	Kulttuuritietoisuus ja kulttuurien yhteensovittaminen	40
4.2.1	Ikädiversiteetti haastaa ja mahdollistaa	41
4.2.2	Kipukohtana kieli, kulttuuriset tavat ja ymmärtämättömyys	44
4.3	Toimijuutta osallisuuden kehillä	48
4.3.1	Esihenkilö muutosagenttina	49
4.3.2	Yhteinen vastuu	52
4.3.3	Työntekijöiden sitoutumattomuus ja vaativa asiakas	57
5	Pohdinta	61
5.1	Tulosten luotettavuus ja jatkotutkimus	64
	Lähteet	66

Liitteet	73
Liite 1. Haastattelukutsu	73
Liite 2. Haastattelukysymyksiä	76

1 Johdanto

Monimuotoisuuden johtamisen ja työpaikkojen osallisuuden edistämisen tuomat haasteet ja mahdollisuudet ovat nousseet erityisen ajankohtaisiksi teemoiksi työpaikoilla (TEM, 2022, s. 6). Työelämä on alkanut rakentua yksilöllisyyden ja vuorovaikutuksen vaaraan. Sitä kuvaa ihmisten liikkuvuus, erilaiset urapolut, ainutlaatuinen asiantuntemus, teknologiset yhteydet, verkostoituminen ja tiimityö. On yhä todennäköisempää, että teemme työtä ihmisten kanssa, joiden tausta ja muut ominaisuudet poikkeavat omastamme (Lahti, 2019, s. 110). Ihmisten erilaisuuden tiedostetaan yhä paremmin edistävän organisaatioiden luovuutta, ongelmanratkaisua ja kilpailukykyä, mutta myös lisäävän haasteita ja jopa konflikteja (Morinaga ja muut, 2021, s. 1406).

Ihmisten monimuotoisuudella (*diversity*) tarkoitetaan mitä tahansa ulottuvuutta, joka erottaa ryhmät tai ihmiset toisistaan. Monimuotoisen työyhteisön jäsenet omaavat ulkoisesti havaittavaa erilaisuutta ja näkymättömän kirjon erilaisia sukupuoliä, identiteettejä, arvoja, uskomuksia, mielipiteitä, taustoja, taitoja, etnisiä alkuperiä, sekä muita erilaisia ihmisten ominaisuuksia, jotka eroavat heidät toisistaan (Mor Barak, 2017, s. 125–127). Organisaatioilta odotetaan nykyisin myös entistä enemmän johdonmukaisuutta ilmoitettujen arvojen ja toimintatapojensa välillä. Tyhjät eleet monimuotoisuuden ja osallisuuden edistämiseksi paljastuvat nopeasti ja ovat todellinen maineriski (Hynes, 2015, s. 8). Kyky osallistaa, edistää ja ylläpitää osallistavaa kulttuuria on tänä päivänä kriittinen johtajuuden osa-alue. Menestyksenkäs johtaminen edellyttää vahvaa itsetuntemusta ja ymmärrystä hyötyä kaikenlaisesta moninaisuudesta, sekä lisätä näitä valmiuksia itsessä ja muissa (Ferdman, 2020, s. 3).

Monimuotoisuuden johtamiskäytänteet konkretisoituvat jokapäiväisessä viestinnässä ja osallistavassa toiminnassa. Erityisesti lähijohtajilla on vaikuttava rooli edistää käytännön tasolla organisaation monimuotoisuuden politiikkaa (Morinaga ja muut, 2021, s. 1406). Osallistavalla toiminnalla organisaatiossa tarkoitetaan kaikenlaisten äänten, kehojen ja identiteettien mukaan ottamista ja saattamista yhteen (Trittin-Ulbrich ja Villesèche, 2022,

s. 384). Osallistavassa organisaatiossa yksilöt tulevat arvostetuksi ainutlaatuisine ominaisuuksineen ja voivat vaikuttaa yhteisön tehtäviin ja tavoitteisiin täysivaltaisina ja yhdenvertaisina jäseninä (Shore ja muut 2018, s. 176–177; Brimhall & Mor Barak, 2018, s. 475). Monimuotoisuuden ja osallisuuden käsitteiden olennaisin ero on, että monimuotoisuuden liittyviä toimia säädellään lainsäädännöllä, mutta osallisuus perustuu vapaaehtoiisiin toimiin, kuten organisaation ja johtamisen käytänteisiin, joilla mahdollistetaan tasa-vertainen kohtelu, vaikuttamis- ja etenemismahdollisuudet sekä ilmapiiri, jossa voi turvallisesti olla oma itsensä (Shore ja muut, 2018, s. 177; Winters, 2014, s. 206).

Tässä tutkielmassa tarkastellaan esihenkilöiden käsityksiä monimuotoisuuden ja osallistavan toiminnan johtamisesta, yli tuhat henkilöä työllistävässä palvelualan organisaatiossa, josta tässä tutkimuksessa puhutaan tietosuojasyistä Organisaatio X:nä. Tutkimusaihetta lähestytään viestinnän näkökulmasta heijastaen havaintoja CCO (*Communicative Constitution of Organizations*) -teoriaan, jossa nähdään, että organisaatiot syntyvät, säilyvät ja muuttuvat toisiinsa kytkeytyneissä viestintäkäytännöissä ja niiden kautta. Viestintä nähdään voimana, joka luo, tuottaa, ylläpitää ja rakentaa organisaatioita (Schoeneborn ja muut, 2019, s. 476). CCO-teoriaa täydennetään monimuotoisuuden johtamisen teorialla, painottaen vuorovaikutuksellista näkökulmaa. Monimuotoisuuden johtamisella ja osallistavan työelämän edistämisellä voidaan vastata useisiin työmarkkinoiden haasteisiin (TEM, 2022, s. 6), ja siksi on erityisen tärkeää tarkastella, millaisia käsityksiä liitetään monimuotoisuuden ja osallistavan toiminnan johtamiseen.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella, millaisia käsityksiä lähijohtavat liittävät monimuotoisuuden ja osallisuuden johtamiseen suuressa palvelualan organisaatiossa. Tutkielmassa olen kiinnostunut käsitysten lisäksi, miten monimuotoisuus ja osallisuus ymmärretään jokapäiväisessä johtamisessa eli käytännöissä ja vuorovaikutuksessa.

Tavoitteenani on myös tunnistaa monimuotoisuuden johtamisen haasteita ja pohtia mahdollisia ratkaisuja niihin.

Esihenkilöiden käsityksiä tarkastellaan keskittyen johtamisen viestinnälliseen ja vuorovaikutukselliseen näkökulmaan. Tutkielman teoriaperustana on CCO-teorian Montrealin koulukunnan näkemys, jossa johtaminen käsitetään kollektiivisena ja konstruktivisena vuorovaikutuksena, joka määrittää, millaiseksi organisaatio rakentuu sekä sisäisesti että ulkoisesti. Yhdistän tutkielmani teoriassa Montrealin koulukunnan näkökulmia monimuotoisuuden ja osallisuuden johtamisen teoriakirjallisuuteen. Tavoitteena on hahmottaa millaisia monimuotoisuuden ja osallistavan toiminnan johtamisen teemoja rakentuu johtajien puheessa.

Tutkimuskysymykseni ovat:

- 1) Millaisia käsityksiä esihenkilöt liittävät monimuotoisuuden ja osallistavan toiminnan johtamiseen suuressa palvelualan organisaatiossa?
- 2) Mikä haastaa monimuotoisuuden johtamista? Ja miten haasteita voidaan ratkaista?

1.2 Aineisto

Aineistoni koostuu 16 lähijohtajan yksilöhaastattelusta. Keräsin haastatteluja 1.11.2024–31.1.2025 välisenä aikana lähi- ja etäyhteystapaamisilla. Valitsin haastateltavat seuraavin kriteerein: he edustavat saman toimialan erilaisia segmenttejä ja johtavat tietyn palvelusegmentin henkilöstöltään suurimpia toimipaikkoja. Alaisia johtajilla on vähintään 10 henkilöä tai jopa useita työyhteisöjä.

Yksilöhaastattelut kerättiin eettisiä haastattelutapoja ja Tutkimuseettisen neuvottelukunnan määrittelemiä eettisiä periaatteita kunnioittaen. Noudatin haastateltavan itsemääräämisoikeutta, vältin vahinkoa, kunnioitin haastateltavan yksityisyyttä ja huomioin tietosuojan kaikessa tekemisessäni (TENK, 2019, s. 7–8). Ennen haastattelua haastateltaviin otettiin yhteyttä ja lähetettiin kutsudokumentti, jossa aluksi esittelin itseni ja tutkimukseni tavoitteen. Kerroin millaiseen haastatteluun haastateltavan toivon osallistuvan, miten haastattelun tietoja säilytetään ja käytetään, ja miten varmistan haastateltavan anonymiteetin (Hyvärinen, 2017, s. 32; 38). Lisäksi määrittelin tutkimukselle keskeiset käsitteet. Haastattelut toteutettiin teemallisena, puolistrukturoituna haastatteluna. Haastateltaville lähetettiin ennen haastattelua sen runko ja alustavia kysymyksiä keskustelun herättäjiksi, jotta he pystyivät tahtoessaan valmistautua haastattelutilanteeseen. Painotin dokumentissa, että kysymysten tavoite on toimia ajatuksia herättelevinä ja haastateltavalla on mahdollisuus tuoda vapaasti omia näkemyksiään aiheesta. Lisäksi korostin molemmissa dokumenteissa, että haastateltavalla on oikeus kieltäytyä haastattelusta tai keskeyttää se halutessaan missä vaiheessa tahansa (Hyvärinen, 20217, s. 32).

Haastattelutilanteen alussa pyrin ensin luomaan luottamuksellista ja turvallista keskusteluympäristöä epämuodollisella keskustelulla. Kysyin esimerkiksi haastateltavan ja hänen johtaman toimipaikan kuulumisia. Pyrin osoittamaan, että olen kiinnostunut hänen kokemuksistaan. Ennen haastattelun aloittamista kertosin vielä suullisesti haastateltavan oikeudet haastattelusta kieltäytymiseen tai sen keskeyttämiseen. Kerroin miten tietoja säilytetään ja miten varmistan anonymiteetin säilymisen. Lisäksi kannustin haastateltavaa esittämään myös kysymyksiä minulle (Hyvärinen, 2017, s. 26). Haastattelun alkuehetkiin on syytä kiinnittää huomiota, sillä se määrittää haastattelun ilmapiirin ja keskinäisen luottamuksen (Hyvärinen, 2017, s. 39).

Haastattelun tukena oli ennalta suunniteltuja apukysymyksiä, joissa kiinnitin huomiota sanavalintoihin. Pyrin välttämään kysymyksiä, joihin voi vastata vain kyllä tai ei, sillä ne voivat totuttaa haastateltavan vastaamaan lyhyesti ja välttämään kertomasta asioista

omin sanoin (Hyvärinen, 2017, s. 21; 25). Esitin myös ”Tulkitsenko oikein [...]?” -lisäky-symyksiä varmistaakseni, että tulkintani puheesta on oikeanlainen.

Haastattelut kerättiin lähihaastatteluissa Microsoft Word -ohjelman sanelutoiminnolla ja etähaastatteluissa Microsoft Teams -ohjelman litterointitoiminnolla. Lisäksi nauhoitin haastattelut puhelimeni Sanelin-sovelluksella varmistaakseni, että voin tarkistaa puheen, mikäli Microsoftin ohjelmat eivät tallentaneet sitä. Haastattelut käytiin tiloissa, joissa pu-hetta ei voinut kuunnella kukaan ulkopuolinen. Haastattelun lopuksi haastateltavan kanssa käytiin yhdessä haastattelun anti läpi. Varmistin myös, että hän antaa suostumuk-sen haastattelun käyttöön tutkielmassani (Hyvärinen, 2017, s. 32).

1.3 Menetelmä

Aineistoa lähestytään laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Tavoitteena ei ole luoda yleistäviä päätelmiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018), vaan tarkastella johtajien käsityksiä tietyn alan organisaatiokontekstissa. Aineistoa tarkastellaan teoriasidonnaisesta näkökulmasta, joka eroaa teorialähtöisestä tutkimuksesta siten, että analyysi ei täysin perustu teoriaan, mutta analyysistä on havaittavissa linkittyneisyys teoriaan (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 99).

Käytän temaattista sisällönanalyysia, jota voidaan soveltaa suhteellisen avoimena ana-lyysimenetelmänä, kuten Braun ja Clarke (2006) sen käsittävät. Tiivistetyksi analyysi koos-tuu: aineistoon tutustumisesta, aineiston koodaamisesta, alustavien teemojen muodos-tamisesta koodauksen pohjalta, teemojen kriittisestä tarkastelusta, lopullisten teemojen nimeämisestä ja niistä raportoinnista (Braun & Clarke, 2006, s. 15–23). Tavoitteeni on tehdä aineistosta tiivistetty, teemoitettu kuvaus siitä, millaisia käsityksiä ja merkityksiä johtajat liittävät monimuotoisuuden johtamiseen. Lisäksi löytää teemoista johtamisen haasteita ja pohtia mahdollisia ratkaisuja.

Aineisto tallennettiin erillisiksi tekstitiedostoiksi. Aineiston kokonaislaajuus oli noin 470 sivua. Sivumäärä on suuntaa antava, koska riippuen sanelu- ja litterointitoiminnosta teksti tallentui eri tavalla dokumentille. Esimerkiksi Teams-ohjelman litterointitoiminnolla tallennettu puhe keräsi yhdelle Word-dokumentin sivulle keskimäärin vain 3–5 sitaattia, mikä selittää sivumäärän suuruutta.

Luin aineiston toistuvasti läpi ja koodasin samankaltaisuuksia (Braun & Clarke 2006, s. 15). Tapani oli teemoittaa aineistoa aluksi väreihin. Tämän jälkeen luin yhä uudelleen tietyn värikoodin sitaatteja. Temaattiselle sisällönanalyysille tyypillisesti keskitytään sisältöön, mitä kommentissa sanotaan ja millaisiin ajatuksiin viitataan (Gomm, 2004). Braun ja Clarke (2006, s. 9; 15) erottavat tarkastelussa realistisen ja konstruktiivisen lähestymistavan. Realistisessa lähestymistavassa havainnoidaan ilmeistä sisältöä, kun taas konstruktiivisessa piilevää sisältöä, joka rakentuu merkityksessä. Lähtökohtaisesti käsitän, että aineistossani voi olla sekä ilmeistä että piilevää sisältöä rinnakkain, joten kumpakaan lähestymistapaa ei voida sulkea pois.

Aineiston koodauksen jälkeen, minulle muodostui kolme pääteemaa samankaltaisuuksien perusteella. Analyysissä pyrin rajamaan, tiivistämään ja löytämään jokaisen teeman ydinasiat ja tekemään niistä selkeän kuvauksen. Kuvauksessa tavoitteeni on, että tulkinani aineistosta käy vuoropuhelua teorian kanssa, eikä vain listaa aineistostani havaitsemiani asioita. Tarkastelen teemoja kriittisesti, kohti eheää ja jäsenneltyä kokonaisuutta.

2 Vuorovaikutuksessa rakentuva organisaatio

CCO (*Communicative Constitution of Organizations*) -teoriassa nähdään, että organisaatiot ja organisaatioilmiöt syntyvät, säilyvät ja muuttuvat toisiinsa kytkeytyneissä viestintä- ja vuorovaikutuskäytännöissä sekä niiden kautta. Viestintä nähdään voimana, joka luo, tuottaa, ylläpitää ja rakentaa organisaatioita (Schoeneborn ja muut, 2019, s. 476). Tämän tutkielman taustalla on CCO-teorian Montrealin koulukunnan jäsenyykset vuorovaikutuksessa rakentuvasta organisaatiosta ja johtamisesta.

Montrealin koulukunnan näkemyksen mukaan organisaatiot materialisoituvat keskustelun ja tekstin dynamiikassa, jossa yhteisölle ominainen, jatkuva keskustelu laajentuu sitä nimeäväksi, edustavaksi tai kuvaavaksi tekstiksi (Taylor, 2006, s. 156). Jokapäiväinen keskustelu on organisaation rakentamista. Keskusteluiden tallennetut muodot, kuten strategiat, pöytäkirjat ja esitykset muodostuvat toimintaa ohjaaviksi arvovaltaisiksi teksteiksi. Aina kun yhteisön jäsenet viittaavat niihin keskusteluissa, voidaan nähdä, että tekstillä on valta ohjata toimintaa (Kuhn, 2008, s. 1233–1234). Tekstillä luodaan keskustelusta yhteisesti neuvoteltu tulkinta organisaation tilasta, johon vaikuttavat mm. aika, historia, tilanne, tapahtuma ja identiteetti (Taylor, 1999, s. 25).

Keskustelua ja tekstiä erottavat niiden tilannekohtaisuus ja pysyvyys. Keskustelu on niin pitkään tilannekohtaista, kunnes se tallennetaan tekstiksi. Tekstin valtaa vaikuttaa toimintaa määrittää sen pysyvyys (Kuhn, 2008, s. 1234). Arvovaltaisiksi muodostuvat tekstit koordinoivat ja tukevat toimintaa esimerkiksi määrittämällä millaisia toimintoja, rooleja, tietoa ja tehtäviä arvostetaan, ja millaisia asioita ei pidetä sopivina tai toivottuina. Käsitteenä teksti jaetaan konkreettiseen ja figuratiiviseen tekstiin. Konkreettisella tekstillä tarkoitetaan sellaisia tekstejä, jotka yleisesti tunnustetaan teksteiksi, kuten asiakirjat, sähköpostit, ohjeet jne. Figuratiiviset tekstit ovat olemukseltaan abstraktimpia ja representatiivisia, kuten rituaalit ja käytännöt, joita harvemmin on tallennettu kirjalliseen muotoon (Kuhn, 2008, s. 1234). Jotta voidaan ymmärtää organisaation konstituutiota ja sen yhteisön käsityksiä ja kulttuuria, on tarkasteltava vuorovaikutusta ja tallennettuja tekstejä,

jotka määrittävät organisaation identiteetin, kulttuurin, legitimiti- ja valtasuhteet, sekä ohjaavat jokapäiväistä toimintaa, rutiineja ja rituaaleja (Kuhn, 2008, s. 1233; 1236).

2.1 Vuorovaikutuksen neljä tapaa

Keskustelusta tulee tekstiä, joka rakentaa organisaatiota välitystapojen kautta. Tapoja ovat laminointi, imbrikaatio, koorientaatio ja kääntäminen. Laminoinnilla Taylor ja Van Every (2000, s. 222) viittaavat Bodenin (1994) jäsenyykseen, jossa organisaatiokeskustelu kehittyi suuressa verkostossa ja laminointi on vaikutus, joka syntyy esimerkiksi kokouksessa ja vaikuttaa sen jälkeen. Päätökset puhutellaan inhimillisessä organisaatioverkostossa, jossa ihmiset keskustelevat ilman organisaatiokaavion määrittämiä hierarkioita ja päätöksille esitetään vastavuoroista palautetta (Taylor & Van Every, 2000, s. 222; Boden, 1994, s. 91). Dawson (2022, s. 63–64) selventää, että vuorovaikutustilanteessa rakentuvat moninaiset tekstit, jotka ovat organisaation kollektiivisen äänen representaatioita, ikään kuin laminoidaan toistensa päälle. Tuloksena on vuorovaikutteinen ja representatiivinen kokonaisuus itse organisaatiosta.

Imbrikaatiota havainnollistetaan usein kattotiili- tai kalansuomumetaforalla, jolla kuvataan imbrikaation olevan prosessi, jossa useita keskusteluita, jotka vastaavat samaan kysymykseen lomitetaan yhteen ja muodostetaan yhteisesti ymmärretty rakenne, ikään kuin organisaation kartta, jossa jäsenten roolit ovat selkeät (Taylor & Van Every, 2000, s. 210; 317; Taylor, 2009, s. 161). Arkikeskustelu rakentuu organisaatiotekstiksi. Dawson (2022, s. 64) esittää konkreettisenä esimerkkinä, että organisaation identiteetti on organisaatioteksti, joka syntyy useiden keskusteluiden ”laatoittamisesta”, ja tulos on se, miten työntekijät vastaavat kysymykseen ”Keitä me olemme organisaationa?”. Imbrikaationäkökulma korostaa myös ihmisten ja asioiden toimijuutta. Kuka tai mikä tahansa voisi toimia organisaation konstituomiseksi (Bisel ja muut, 2022, s. 300; Kuhn, 2008, s. 1234).

Kolmannella tavalla, koorientaatiolla tarkoitetaan prosessia, jossa organisaatioteksti on yhteisen toiminnan tulos (Dawson, 2022, s. 65). Yhteisen toiminnan keskiössä on keskustelu vuorovaikutteisena ja tilannesidonnaisena tapahtumana, johon organisaation jäsenet kokoontuvat neuvottelemaan esimerkiksi siitä, miten jokin tehtävä toteutetaan (Taylor & Van Every, 2000, s. 62; Kuhn, 2008, s. 1232). Yhteistoiminnallisista keskusteluista tulee järjestäytyneitä. Syntyy toimintaa ja jäseniä ohjaavia organisaatiotekstejä, jotka muuttavat myös tulevia keskusteluita, kun organisaation jäsenet viittaavat puheeseensa niihin (Dawson, 2022, s. 64–65; Taylor & Van Every, 2000, s. 62). Organisaatiotekstien pohjana on jälleen vuorovaikutteinen viestintätilanne, jossa jäsenet neuvottelevat.

Cooren (2015, s. 113–114) selittää vuorovaikutustapojen suhdetta toisiinsa siten että, kun organisaation jäsenet koorientoituvat, eli järjestäytyvät neuvottelemaan esimerkiksi yhteisestä tavoitteesta, he luovat imbrikaation, eli ikään kuin ”laatoituksen” eri toimintojen välille. Kääntämisellä tarkoitetaan viimeistä prosessia, jossa koorientaation ja imbrikaation tulos käännetään jäsennellyksi organisaatiotekstiksi (Dawson, 2022, s. 65). Keskusteluissa organisaatioiden jäsenet neuvottelevat ja pyrkivät saamaan tolkkua tilanteeseen, jossa he yhdessä organisaatioiden jäsenenä ovat (Taylor & Van Every, 2000, s. 58). Tolkulla tarkoitetaan merkityksen luontia, jossa kokemukset käännetään puhutuksi tai kirjoitetuksi kieleksi tai tuotetuksi tekstiksi (Taylor & Van Every, 2000, s. 58) Kääntäminen on siis prosessi, jossa organisaation toimintaa koordinoiva ”käsikirjoitus” syntyy. Organisaatioteksti on laminoidun keskustelun representoimista, eli uudelleen esittämistä (Kuhn, 2008, s. 1236).

2.2 Johtaminen viestintänä ja yhteisenä toimintana

Johtajuutta tarkastellaan CCO-teorian Montrealin koulukunnan (*Montreal School*) mukaan yhdistäen tekstin ja keskustelun dynamiikkaan toimijuuden, verkostojen ja auktoriteetin näkökulmat. Organisaatioiden toimintaa ohjaavien vaikutusvaltaisten tekstien taustalla on sekä transaktionaalista että vuorovaikutuksellista toimintaa (Bisel ja muut,

2022, s. 300). Transaktionaalisella toiminnalla tarkoitetaan toimintaa, jossa johtavassa asemassa oleva organisaation jäsen selventää alaiselleen, mitä häneltä odotetaan. Vuorovaikutuksellinen toiminta korostaa kollektiivisuutta, yhteen kokoontumista ja neuvottelua yhteisestä tavoitteesta tai tehtävästä. Toimijuus rakentuu keskustelussa, jolloin valta ja auktoriteetti on jakaantunutta, eli jokainen keskusteluun osallistuja käyttää valtaa kielen kautta neuvotellessa yhteisestä tavoitteesta ja tehtävästä (Taylor & Van Every, 2000; s. 230–232).

Montrealin koulukunnan näkemyksessä toimijuuden käsite on laaja. Se ei rajoitu ihmisiin, vaan toimijuutta nähdään teksteillä, esineillä, tiloilla, kehoilla ja kaikella sillä, joka vaikuttaa sen hetkiseen sosiaaliseen vuorovaikutustilanteeseen (Cooren, 2004). Ihmisen toimijuutta korostetaankin välittäjänä. Ihmisen kautta muut olennot, kuten arvot, tunteet, ideologiat, numerot ja teknologia kommunikoivat (Cooren, 2018, s. 279). Bisel ja muut (2022, s. 300–301) selventävät, että käsitteen kautta tarkastellaan, kuinka inhimilliset toimijat asemoituvat vuorovaikutustilanteessa, ja kuinka erilaiset esineet, paikat, kehot, arvot, tunteet ja intressit voivat vaikuttaa siihen, miten inhimillinen toimija kommunikoi vuorovaikutustilanteessa. Kiinnostus on tilannetekijöissä, jotka ovat kontrolloituja ja kontrolloivia (Bisel ja muut, 2002, s. 301). Bisel ja muut (2022, s. 300) selventävät, ettei oikeastaan mitään asiaa voida pois sulkea välittäjänä, jos sillä on vaikutusta vuorovaikutustilanteessa. Montrealin koulukunta käsittää johtaminen viestintänä, jolla on seurauksia (Schoeneborn ja muut, 2020, s. 457) ja korostaa kollektiivisuutta laajemmassa käsitksessä verrattuna johtajuustutkimukseen.

2.3 Monimuotoinen organisaatio

Ihmisiin ja työyhteisöihin viittaavasta monimuotoisuuden (*diversity*) käsitteestä on tehty lukuisia tulkintoja, jotka ovat myös riippuvaisia paikasta ja kulttuurista (Mor Barak, 2017, s. 116). Mor Barak (2017, s. 116–127) esittääkin, että ihmisten monimuotoisuutta voidaan tarkastella kolmesta ulottuvuudesta, jotka ovat kapeaan kategoriaan (*narrow*

category-based), laajaan kategoriaan (*broad category-based*) ja konseptuaaliseen sääntöön (*based on conceptual rule*) perustuvat. Kapean kategorian näkemyksessä monimuotoisuus käsitetään perustuvan syrjintälainsäädännön määritelmään monimuotoisuudesta, joka on paikkakohtainen, mutta yleensä kattaa sukupuolen, etnisen ryhmän, kansallisen alkuperän, vammaisuuden, uskonnon ja iän. Paikasta riippuvaisia ovat esimerkiksi rodun ja kastien kategoriat (Mor Barak, 2017, s. 125). Suomalaisen yhdenvertaisuuslain kolmannen luvun pykälässä 8 määritellään, ettei ketään ”saa syrjiä iän, alkuiperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella” (Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325 § 8). Kapean kategorian näkemys päivittyy lain ja kulttuurin muuttumisen rinnalla (Mor Barak, 2017, s. 125).

Laajan kategorian näkemyksessä monimuotoisuus voi kattaa edellä mainittujen seikkojen lisäksi esimerkiksi kulttuurisen taustan, siviilisäädyn, perhetilanteen, koulutuksen, sosioekonominen tilan, identiteetin, taidot ja työvuodet organisaatiossa (Mor Barak, 2017, s. 125). Näkemyksessä määritellään näkyvä ja näkymätön monimuotoisuus. Näkyvällä tarkoitetaan niitä ulkoisia ja fyysisiä ominaisuuksia, jotka voidaan havaita ennen henkilöön tutustumista. Näkymättömillä niitä piirteitä, joista tietoisuus on riippuvaista joko henkilön omasta tahdosta tai muusta ulkoisesta lähteestä (Mor Barak, 2017, s. 126). Konseptuaaliseen sääntöön perustuvassa näkemyksessä ehdotetaan, ettei monimuotoisuutta voida määritellä listana erilaisia monimuotoisuuden kategorioita. Mor Barak (2017, s. 127) käyttää esimerkkinä Linda Larkeyn (1996) määritelmää, jossa moninaisuus nähdään maailmankatsomusten ja subjektiivisen kulttuurin eroavaisuuksiksi, jotka ilmevät käyttäytymiseroina kulttuuriryhmien välillä. Tietyt kulttuuriryhmät jakavat heidän katsomukseensa ja käyttäytymiseensä vaikuttavia symboleita, arvoja ja normeja, jotka luovat yhteenkuuluvuuden tunteen, eli ryhmäidentiteetin. Yhteenkuuluvuuden tunteen lisäksi ryhmäidentiteetti vaikuttaa myös kuulumattomuuden tunteeseen suhteessa toisiin ryhmiin. Organisaation henkilöstön kattavassa monimuotoisuuden käsitteessä on Mor Barakin (2017, s. 129) mukaan kyse henkilöstön jakamisesta eri ryhmiin, joilla

katsotaan olevan yhteisiä piirteitä tietyssä kansallisessa kontekstissa tai kulttuurissa. Piirteillä voi mahdollisesti olla haitallisia vaikutuksia mm. työ- ja ylenemismahdollisuuksiin ja kohteluun, vaikka henkilö täyttäisi työtehtävään vaadittavat taidot ja pätevyyden.

Monimuotoisuuden tutkimuksessa yhdistyvät useiden tieteenalojen, kuten psykologian, sosiologian, taloustieteen ja antropologian näkemykset erilaisine painopisteineen. Perinteisesti monimuotoisuuden johtamisen ajatus käsittää toimintaperiaatteiden strategista muotoilua ja käytäntöjä, kuten organisaation jäsenten koulutusta, valmennusta ja urakehitystä, joita ohjaavat ja valvovat esihenkilöt ja johtajat (Mikkola, 2019, s. 112). Monimuotoisuuden johtamisen pohjana on taloudellinen näkökulma saada valjastettua sosiaalisille ryhmille ominaiset erot organisaation tuottavuuden parantamiseksi (Mikkola, 2019, s. 112; Lorbiecki & Jack 2000). Organisaation myönteinen suhtautuminen monimuotoiseen työvoimaan on myös yksi markkinoinnin ja maineenhallinnan teema (Mikkola, 2019, s. 113).

Monimuotoisuutta koskeva kirjallisuus on hyvin rikasta, mutta kuten Trittin-Ulbrich & Villesèche (2022, s. 384) ehdottavat, avointa uusille teoreettisille näkökulmille. Trittin ja Shoneborn (2017, s. 305–306) painottavat, että instrumentaalista näkökulmaa monimuotoisuuteen on laajennettava viestinnällisestä näkökulmasta. Monimuotoista organisaatiota on tarkasteltava yksilöllisten äänten ja yhteiskunnallisten diskurssien kirjona, joka rakentaa organisaatiota. He laajentavat myös konstruktiviskriittistä näkemystä, jossa korostetaan kielen roolia organisaation valtasuhteinen ylläpitäjänä tai haastajana (Trittin ja Shoneborn, 2017, s. 309). Viestinnällinen näkökulma ottaa huomioon laajemmin organisaation sisäiset äänet, toimialan laajuiset sekä yhteiskunnalliset diskurssit, joiden yhteenkytkeytyvissä käytännöissä organisaatiot syntyvät ja rakentuvat (Trittin ja Shoneborn, 2017, s. 309). Näkökulmassa viitataan Plessin (1998) vastavuoroisuuden ulottuvuuksiin. Ensiksi tunnistetaan vastuullinen johtajan rooli tukea moniäänisiä dialogeja. Toiseksi organisaatiokulttuuri, jossa erilaisia näkemyksiä on turvallista ilmaista ja niitä kunnioitetaan. Kolmanneksi organisaation pedagoginen rooli kehittää yksilöiden valmiuksia osallistua dialogiin (Trittin ja Shoneborn, 2017, s. 315).

Ääniä tarkastellaan yksilöllisinä, jotka edustavat yksilön ominaisuuksia kuten sukupuolta, ikää, etnistä taustaa, arvoja, tunteita ja ideologioita (Trittin-Ulbrich & Villesèche, 2022, s. 382) mutta myös kollektiivisinä, kuten esimerkiksi työntekijöiden ääni (Wilkinson & Fay, 2011). Työntekijöiden äänellä tarkoitetaan kollektiivista ääntä, jossa ilmentyy kyky nostaa esiin huolenaiheita ja vaikuttaa organisaation asioihin ja päätöksentekoon (Trittin-Ulbrich & Villesèche, 2022, s. 382). Trittin-Ulbrich ja Villesèche (2022, s. 383) painottavat, että moniäänisyyden käsite ei tarkoita vain läsnä olevia ääniä, vaan myös poissaolevia ja hiljaisia ääniä, jotka vaikuttavat siihen, millaiseksi käsitykset monimuotoisuudesta rakentuvat. Keskiössä on monimuotoisuuden konstitutiivinen luonne, eli miten organisaatiossa ja sen ulkopuolella tapahtuva viestintä monimuotoisuudesta muokkaa organisaatiota. Kriittinen monimuotoisuustutkimus täydentää CCO-näkökulmaa, esittämällä organisaatiot valtataisteluiden areenoina, joissa tiettyjen yksilöiden mahdollisuus ilmaista äänellä itseään voi olla rajoitettu (Trittin-Ulbrich ja Villesèche, 2022, s. 383).

3 Monimuotoisuuden johtaminen on vuorovaikutusta ja tietoisuutta

Monimuotoisuuden johtamisen käsitys organisaatiokontekstissa on laajentunut perinteistä rekrytointiprosesseja ohjaavista linjauksista erilaisiin toimenpiteisiin, joita organisaatiot kehittävät ja toteuttavat saadakseen aikaan monimuotoisuuden tuomaa lisäarvoa. Lisäarvolla viitataan legitimizeettiin, luovuuden ja innovoinnin lisääntymiseen, sekä työntekijöiden myönteisiin asenteisiin ja käyttäytymiseen, mitkä lisäävät organisaation suorituskykyä (Ashikali & Groneveld, 2015, s. 147).

Potentiaaliset vähemmistöön kuuluvat asiakkaat ovat yhä tietoisempia yritysten vähemmistöystävällisyydestä ja voivat tehdä ostopäätöksensä osittain sen perusteella. Kuluttaja- ja asiakaskunnan monipuolistuessa myös liiketoiminnan, tuotteiden, palveluiden ja vuorovaikutustilanteiden asiakkaiden kanssa on kehityttävä ja muututtava (Hynes, 2015, s. 4). Organisaatioilta odotetaan nykyisin myös entistä enemmän johdonmukaisuutta ilmoitettujen arvojen ja toimintatapojensa välillä. Tyhjät eleet monimuotoisuuden ja osallisuuden edistämiseksi paljastuvat nopeasti ja ovat todellinen maineriski (Hynes, 2015, s. 8). Kyky edistää ja ylläpitää osallistavaa kulttuuria on tänä päivänä kriittinen johtajuuden osa-alue. Menestyksenkäs johtaminen edellyttää vahvaa ymmärrystä hyötyä kaikenlaisesta monimuotoisuudesta, sekä lisätä näitä valmiuksia itsessä ja muissa (Ferdman, 2020, s. 3).

Monimuotoisuuden ja osallisuuden käsitteissä on yhtäläisyyksiä, mutta olennaisin ero on, että monimuotoisuuteen liittyviä toimia säädellään lainsäädännöllä, mutta osallisuus perustuu vapaaehtoiseen johtamisen käytänteisiin ja organisaation toimiin, joilla mahdollistetaan tasavertainen kohtelu, vaikuttamis- ja etenemismahdollisuudet sekä ilmapiiri, jossa voi turvallisesti olla oma itsensä (Shore ja muut, 2018, s. 177; Winters, 2014, s. 206). Georgiadou ja muut (2019, s. 12) ehdottavatkin, että henkilöstön monimuotoisuuteen liitetyt kielteiset ilmiöt eivät johdu henkilöstön monimuotoisuudesta, vaan sen heikosta

johtamisesta. Jos monimuotoisuus jätetään johtamisessa huomioimatta, se häiritsee työyhteisön toimintaa.

Monimuotoisuuden ja osallisuuden tutkimuksessa on tunnistettu myös monimuotoisuuden tuomia haasteita johtamiselle, kuten ryhmien väliset ennakkoluulot ja ristiriidat, ryhmäidentiteetin rikkoutuminen, sekä työntekijöiden kokema huono päätöksenteko, puutteellinen viestintä, sitoutuneisuuden lasku ja tyytymättömyyden kasvu (Ashikali & Groeneveld, 2015, s. 147; Georgiadou ja muut, 2019, s. 12). Monimuotoisuuden negatiiviset vaikutukset työyhteisön suorituskykyyn voivat näkyä tiimin tai työyhteisön jakautumisena erilaisiin ryhmiin, joita erottaa tietynlaiset vinoumat ja ennakkoluulot (Homan ja muut, 2020, s. 1103). Ryhmiä leimaavat epäluottamus, inho ja alhainen yhteenkuuluvuus. Johtajan täytyy hallita tällaisia ryhmien sisäisiä epäsuotuisia sosiaalisia tapoja, jotta tiimi voi työskennellä tehokkaasti (Homan ja muut, 2020, s. 115).

Ryhmien välisiä vinoumia voidaan välttää henkilökeskeisellä johtamisella, jossa keskitytään huolehtimaan yksilön hyvinvoinnista, kuuntelemaan henkilökohtaisia huolia ja ratkaisemaan yhteisössä ilmeneviä konflikteja. Henkilökeskeisellä johtamisella voidaan käsitellä ja ehkäistä ryhmien välisiä vinoumia ja saattaa yhteen eri ryhmien jäseniä (Homan ja muut, 2020, s. 1115). Erojen sijaan tulisikin keskittyä yhtäläisyyksiin, ja rakentaa työpaikalla tilanteita, toimintoja ja työmuotoja, jotka edistävät ihmissuhteiden kehittymistä. Parhaimmillaan voi kehkeytyä ystävyyssuhteita, jotka tulisi nähdä voimavarana. Henkilökohtainen tutustuminen antaa myös vihjeitä, miten yksilöt haluaisivat tulla nähdyksi ja kohdelluksi työyhteisössä (Lahti, 2019, s. 119).

Erityisesti palvelualalla haasteena on, että työntekijöillä ei ole etuoikeutta työskennellä täysin vakiintuneissa tiimeissä ja työsuhteissa. He kohtaavat joka päivä tuntemattomia ihmisiä, kuten asiakkaita, joiden vuoksi heidän on neuvoteltava sosiaalisesta identiteetistä. Identiteetikategorian vihjeet kuten vieras aksentti, ihonväri, sukupuoli tai ikään liittyvät fyysiset ominaisuudet voivat rohkaista toiseuttavia ja uhkaavia reaktioita, jotka pohjautuvat rasismiin, ikäsyryntään tai seksismiin. Kompleksisen tilanteesta tekee

asiakaspalvelutilanteen valtasuhde, jossa työntekijää velvoittaa positiivisten tunteiden osoittaminen (Lahti, 2019, s. 119).

Monimuotoisuuden johtaminen on siis myös lisätuen tarjoamista tunnetyön käsittelyyn ja hallintaan esimerkiksi tällaisissa tilanteissa (Lahti, 2019, s. 119). Näkemys myös korostaa johdettavan vastuuta. Johtaja ei voi olla vastuussa kaikesta, mitä johtamisviestinnässä tapahtuu, koska vuorovaikutus ei ole koskaan yhdensuuntaista (Lahti, 2019, s. 122). Johtajuuden onnistuminen on kuitenkin riippuvainen työpaikan vuorovaikutussuhteista, jotka edellyttävät johtajalta viestintäympäristöjen luomista ja huolehtimista hyvistä ihmissuhteista työpaikalla (Mikkola, 2019, s. 129). Yksi keskeinen johtamisen tehtävä on havainnoida työpaikan viestintäkäytäntöjä, jotta voidaan tietoisesti vahvistaa hyviä käytäntöjä ja purkaa sopimattomia (Mikkola, 2019, s. 129–130).

Haasteet monimuotoisuuden johtamisessa voivat liittyä myös siihen, että esihenkilöt eivät ole osallistuneet tai saaneet tarpeeksi koulutusta monimuotoisuuden johtamiseen ja sen kehittämiseen. Bertone ja Abeynayake (2019, s. 93) korostavat henkilöstöhallinnon, monimuotoisuusasiantuntijoiden ja esihenkilöiden välisiä suhteita ratkaisevan tärkeinä. Monimuotoisuuskoulutuksen yhtenä tavoitteena on motivoida yksilöitä niin kutsutuiksi muutostoimijoiksi lisäämällä heidän tietämystään monimuotoisuuden johtamisen merkityksestä, sekä parantamalla heidän itseluottamustaan, jotta he voivat osallistua aktiivisesti ja tehokkaasti monimuotoisuuden johtamiseen organisaatiossa (Dimovski ja muut, 2019, s. 134). Lisäksi on syytä tarkastella, miten ihmisten kuuluminen erilaisiin sosiaalisiin kategorioihin käsitellään organisaation kulttuurissa (Mikkola, 2019, s. 2019).

Johtajuus on Hackmanin ja Johnsonin (2013, s. 11) mukaan, inhimillistä ja symbolista viestintää, joka muuttaa muiden asenteita ja käyttäytymistä yhteisten tavoitteiden ja tarpeiden saavuttamiseksi. Käsitteen mukaan epäonnistuminen viestinnässä voi johtaa epäonnistumiseen itse johtamisessa. Työvoiman moninaistuessa erilaisten etnisten alkuperien, uskonnollisten ja poliittisten vakaumuksien, seksuaalisen suuntautumisen, vammaisuuden, iän ja monien muiden näkökulmien osalta, niin myös työntekijöiden

kysymykset ja tunteet monipuolistuvat (Winters, 2020, s. 223). Monimuotoisuus voi luoda johtajille hyvin erilaisia tilanteita, jotka vaativat monimuotoisuuteen liittyviä pätevyksiä, kuten kognitiivista ymmärrystä, sosiaalista havainnointikykyä ja käyttäytymisen joustavuutta (Homan ja muut, 2020, s. 1102). Yhdessä työskennellessä kohtaavat useat näkökulmat, arvot ja osaaminen, joita on hallittava (Horila, 2019, s. 171). Dimovski ja muut (2019, s. 120) viittaavat Averyn ja Thomasin (2004, s. 383) jäsenyykseen määritellään monimuotoisuuden johtamisen tarkoittavan yksilön kykyä ymmärtää, miten kulttuuri ja muut ryhmäidentiteetin piirteet vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen työssä. Lisäksi se korostavat ihmissuhdetaitojen tärkeyttä erilaisista taustoista tulevien ihmisten johtamisessa ja tehokkaan toiminnan saavuttamisessa.

3.1 Vuorovaikutuspätevyyden kehittäminen

Horila (2019, s. 166) nostaa artikkelissaan useita tutkimuksia, jotka esittävät johtajien vuorovaikutuspätevyyden vaikuttavan kriittisesti työntekijöiden sitoutumiseen, motivaatioon ja tyytyväisyyteen. Viestintää organisaatiossa on kaikkialla, kaikkien jäsenten toimesta. Vuorovaikutuspätevyyttä tarvitsevat siis muutkin kuin johtajat. Hyvää viestintää voi olla hankala määritellä, koska ongelmat ovat helpompi havaita (Horila, 2019, s. 166–167). Hyvää vuorovaikutusta voidaan kuitenkin tarkastella Spitzbergin ja Cupachin (2002, s. 574–575) mukaan kolmesta ulottuvuudesta: kognitiivisesta, affektiivisesta ja käyttäytymiseen liittyvästä pätevydestä.

Kognitiivisella ulottuvuudella viitataan ihmisten tietoresursseihin, joita he hyödyntävät viestintätilanteissa. Tietoresurssit ovat tietoisuutta viestintätilanteiden suhteista, piirteistä, normeista ja käytännöistä, sekä käsitys itsestä ja muista viestijöinä (Horila, 2019, s. 166; Greene ja McNallie, 2015, s. 214). Kognitiivinen pätevyys voi käytännössä olla esimerkiksi tietoisuutta siitä, miten motivoida toisia, antaa palautetta ja saavuttaa vuorovaikutuksella haluttuja tavoitteita (Horila, 2019, s. 166). Affektiivisella näkökulmalla tarkoitetaan motivaatiota osallistua viestintään ja kykyyn hallita tunteita

viestintätilanteissa. Affektiivisesti pätevä viestijä kykenee asettamaan tavoitteita viestintätilanteessa ja tunnistamaan ennakoiden tunteita, joita viestintätilanteeseen osallistuminen voi aiheuttaa (Horila, 2019, s. 166–167; Sawyer & Richmond, 2015, s. 199–200). Käyttäytymiseen perustuvalla ulottuvuudella tarkoitetaan, sitä käyttäytymistä, joka ilmentää kognitiivista ja affektiivista pätevyyttä. Se on viestijän tietoisuutta, mitkä elementit esimerkiksi esitystilanteessa tekivät siitä vakuuttavan ja onnistuneen yleisön silmissä. Kun nämä elementit tunnistaa, on suurempi todennäköisyys onnistua myös tulevaisissa esityksissä (Horila, 2019, s. 167).

Winters (2020, s. 224) ehdottaa monimuotoisuuden johtamisen tueksi valmiuden harjoittamista rohkeisiin ja osallistaviin keskusteluihin. Kehittäminen aloitetaan itsereflektiosta, jossa tarkastellaan omaa kulttuurista minää, identiteettiä ja tapaa nähdä maailma. On kriittistä tarkastella, miten suhtaudumme ja reagoimme ajankohtaisiin asioihin, millaisia asioita pidetään oikeana tai vääränä. Toisessa vaiheessa on opittava tuntemaan he, jotka ovat kulttuurisesti erilaisia. Kulttuurisesti erilaisia ihmisiä voi oppia tuntemaan esimerkiksi koulutuksilla tai Cross-Cultural Learning eli vastavuoroisen oppimisen keinoilla, joissa erilaisista ihmisistä muodostetaan pareja tai ryhmiä yhteisten tehtävien äärelle, joiden tavoitteena on oppia tuntemaan toiset paremmin (Winters, 2020, s. 228). Rohkeat ja osallistavat keskustelut ovat riippuvaisia myös avoimesta ja turvallisesta organisaatiokulttuurista, joka perustuu ihmisten luottamukseen ja keskinäiseen arvostukseen. Ilman luottamusta ihmiset eivät puhu rehellisesti ja avoimesti (Winters, 2020, s. 228–229). Hynesin (2015, s. 45) mukaan avain johtajan menestykseen on ihmisten rohkaiseminen epäviralliseen vuorovaikutukseen. Työympäristön järjestäminen viestintää helpottavaksi tuottaa tulosta, koska puhuminen, kuunteleminen ja kysymysten esittäminen ovat oppimiskokemuksia. Mitä enemmän ihmisen oppivat toisistaan, sitä helpompaa heidän on työskennellä yhteisen tavoitteen eteen. Viestintä johtaa ihmissuhteisiin, jotka edistävät organisaation menestykselle tärkeitä tunnetiloja, kuten lojaalisuutta, tyytyväisyyttä ja sitoutumista.

Johtajien haavoittuvuudella, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan halukkuutta myöntää, että he eivät tiedä tai tunne tiettyä asiaa, mutta ovat siitä aidosti kiinnostuneita, voi olla uskottavuutta ja luottamusta lisäävä vaikutus. Kuuntelun taito ymmärtämisen – ei niinkään vastaamisen – näkökulmasta korostuu (Winters, 2020, s. 229–230). Winters (2020, s. 231) korostaakin, että rohkeiden ja osallistavien keskusteluiden tavoite ei ole vakuuttaa joku muuttamaan uskomuksiaan, vaan yhteisen ymmärryksen saavuttaminen. Polarisoiduissa keskusteluissa on tärkeä löytää jokin näkökulma, josta voidaan olla yhtä mieltä.

3.2 Tunneäly ja kuunteleminen

Emotionaalinen älykkyys eli tunneäly ja sen kehittäminen harjoittelemalla nähdään tärkeänä monimuotoisuuden johtamisessa. Monimuotoisessa työyhteisössä kohtaavat erilaiset arvot, kielet, mielipiteet, normit ja käyttäytyminen. Miten yksilöt käsittelevät näitä eroavaisuuksia, näkyy tunnereaktioissa ja siksi niitä on merkityksellistä ymmärtää johtajana (Wittmer ja Hopkins, 2018, s. 287). Emotionaalisella älykkyydellä tarkoitetaan kykyä tunnistaa, ymmärtää ja reagoida omiin ja muiden tunteisiin (Hynes, 2015, s. 50). Tunteiden ymmärtäminen itsetuntemuksen avulla korostuu, koska tunteet ovat aina läsnä päätöksenteossa, suhteissa ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Wittmer ja Hopkins, 2018, s. 268).

Tunnevetoinen, epäsopeva reaktio voi rikkoa viestintäyhteyden johtaja ja alaisen välillä. Monimuotoisen työyhteisön johtajalta vaaditaan itsetuntemusta ennakkoluuloista, joita hänellä voi olla erilaisia yksilöitä kohtaan. Ennakkoluulojen tunnistaminen ja niistä poisoppiminen on edellytys, että johtaja kykenee paitsi arvostamaan myös hyödyntämään monimuotoisessa työvoimassa esiintyviä eroja (Wittmer ja Hopkins, 2018, s. 290). Johtaja osoittaa kehittyneitä tunneälyä käyttäytymisellä, joka osoittaa erilaisuuden arvostamista ja hyväksymistä. Lisäksi hän pystyy motivoimaan monimuotoista ryhmää (Wittmer ja Hopkins, 2018, s. 290).

Hynes (2015, s. 56) esittää, että tunneälyä kehitetään kuuntelemisella, non-verbaalisten eleiden lukemisella ja kysymysten esittämisellä, jotka vahvistavat suhdetta puhujaan. Kuunteleminen on kognitiivisten, affektiivisten ja käyttäytymisen prosessien summa. Kognitiivisuus kuuntelemisessa on viestin tulkitsemista ja ymmärtämistä, affektiivisuus kykyä huomioida toinen henkilö ja käyttäytyminen sanallisen ja sanattoman palautteen antamista puhujalle (Gearhart & Bodie, 2011, s. 88). Aktiivisella kuuntelulla voidaan vaikuttaa toisen osapuolen tunteeseen tulla ymmärretyksi ja tyytyväisyyteen keskustelusta (Wenger ja muut, 2014, s. 13). Aktiivisen kuuntelun kykyä, jossa henkilö aistii kuulemaansa, reagoi aktiivisemmin ja osoittaa käytöksellään empatiaa, pidetään todennäköisemmin pätevämpinä kommunikoijina (Gearhart & Bodie, 2011, s. 88).

3.3 Kulttuuripätevyys on havainnointia ja oppimista

Erilaisten kulttuurien ja niiden erojen ymmärtäminen kehittää esihenkilöiden valmiutta luoda myönteisiä suhteita alaisiinsa. Myönteiset suhteet esihenkilöiden ja alaisten välillä vaikuttavat positiivisesti organisaation tuottavuuteen ja menestykseen (Hynes, 2015, s. 19). Kulttuurisen osaamisen kehittäminen on tärkeää, koska kulttuurilla on syvälinen vaikutus yksilöihin. Kulttuurisesti pätevä johtaja ymmärtää esimerkiksi, miksi toiset alaiset arvostavat autoritaarista ja toiset demokraattista johtamista, tarvitsevat enemmän tai vähemmän henkilökohtaista tilaa, ovat tulevaisuuteen suuntautuneita tai menneisyyteen katsovia (Hynes, 2015, s. 20). Kulttuurisen osaamisen kehittyminen vaatii omien kulttuuristen arvojen ja ennakkoluulojen kriittistä tarkastelua (Hynes, 2015, s. 27). Hynes (2015, s. 32) kuvaa kulttuuria ikään kuin linssinä, jonka läpi viestit jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa kulkevat.

Ihmiset, jotka kuuluvat marginaaliseen ryhmään esimerkiksi taustansa, suuntautumisen tai ikänsä vuoksi kohtaavat todennäköisemmin syrjintää ja kiusaamista työpaikoilla

(Tye-Williams ja muut, 2020, s. 645). Alttiutta kiusaamille ja syrjinnälle selitetään esimerkiksi sillä, että vähemmistöön kuuluva henkilö on jo valmiiksi heikommassa asemassa. Kiusaajat valitsevat tyypillisesti kohteeksi vähävoimaisimpia tai historiallisesti leimautuneita yksilöitä (Tye-Williams ja muut, 2020, s. 645). Stereotyyppiset käsitykset, jotka perustuvat käsitykseen henkilön sosiaalisesta asemasta, voivat myös toimia tekosyynä tai oikeutuksena syrjinnälle. Lisäksi puhutun kielen ongelmat voivat aiheuttaa organisaatiossa eriarvoisuutta jäsenten välillä ja haitata työssä onnistumista (Lahti, 2019, s. 115–116). Välipakan ja muiden (2016) tutkimuksessa, suomalaisessa tietointensiivisessä työpaikassa työskentelevät maahanmuuttajataustaiset työntekijät kokivat heikon suomen kielen osaamisen eriyttävän heidät osallistumasta kokouksiin, koulutuksiin, käsittelemästä organisaation asiakirjoja tai hankkimasta tärkeää tietoa organisaation strategioista, toimintalinjoista ja käytännöistä.

Asenteet ja käsitykset erilaisuutta ja monikulttuurisuutta kohtaan voivat olla ratkaisevassa asemassa, kun pyritään johtamaan kulttuurista monimuotoisuutta tehokkaasti. Käytännössä se tarkoittaa tietoisuutta, keskinäistä ymmärrystä, eri näkökulmien arvostamista, sekä sitä miten ihmiset kokevat homogeeniset ja heterogeeniset ryhmät, ja millaisia asioita ihmiset pitävät kulttuurisesti erilaisina ja miten niihin suhtaudutaan (Georgiadou ja muut, 2019, s. 12; Pavlíková, 2019, s. 109). Johtamisen keinoksi ehdotetaan erilaisten ryhmien yhteisen perustan tunnistamista, sillä samankaltaisuus voi vetää erilaisia tiimin jäseniä yhteen. Toiseksi ammatilliseen kehitykseen panostamista, jotta tiimin jäsenillä on välineet, joita he tarvitsevat erojensa käsittelemiseen (Georgiadou ja muut, 2019, s. 12; Dreachslin, 2007, s. 84). Muita tekijöitä, jotka voivat parantaa tiimin ja organisaation päätöksentekoa, ovat ryhmäprosessi- ja konfliktinhallintataidot, tietoisuuden kasvattaminen, kulttuuristen erojen ymmärtäminen, kyky hyväksyä vaihtoehtoisia näkökulmia sekä pyrkimykset tuoda niitä esiin (Georgiadou ja muut, 2019, s. 12; Dreachslin, 2007, s. 84; Pavlíková, 2019, s. 109).

3.4 Osallisuuden kasvattaminen on johtajan aktiivista toimijuutta

Osallistavalla toiminnalla organisaatiossa tarkoitetaan kaikenlaisten äänten, kehojen ja identiteettien mukaan ottamista ja saattamista yhteen (Trittin-Ulbrich ja Villesèche, 2022, s. 384). Osallisuuden rakentuu yksilön joukkoon kuulumisen tunteesta ja siitä, miten hän ainutlaatuisine ominaisuuksineen kokee tulevansa arvostetuksi yhteisössä (Brimhall & Mor Barak, 2018, s. 475). Osallisuuden rakentamiselle keskeistä on haastaa ihmisten taipumus luottaa ja rakentaa suhteita itsensä kaltaisten ihmisten kanssa. Osallisuus edellyttää tällaista normien murttamista siten, että toisia kuunnellaan eikä odoteta heidän muuttuvan ja sulautuvan joukkoon (Doerfel ja Gibbs, 2020, s. 1). Organisaation näkökulmasta osallisuus on myös sitä, että arvostetaan niitä ainutlaatuisia ominaisuuksia, joita yksilö tuo organisaatioon tullessaan sen jäseneksi (Brimhall & Mor Barak, 2018, s. 475). Osallistavissa organisaatioissa ja yhteisöissä yksilöt, joilla on erilaisia identiteettejä, taustoja, tyynejä ja ominaisuuksia voivat olla aidosti oma itsensä ja osallistua yhteisön tehtäviin ja tavoitteisiin täysivaltaisina ja yhdenvertaisina jäseninä (Shore ja muut 2018, s. 176–177).

Osallisuuden ja luottamuksen kokemus parantaa tiedon kulkemista organisaation jäsenten välillä. Jäsenet ovat valmiimpia ottamaan yhdessä riskejä sekä jakamaan innovatiivisia ideoita (Brimhall & Mor Barak, 2018, s. 475). Organisaation osallistava ilmapiiri ja monimuotoiset tiimit, joissa erilaisista taustoista tulevat työntekijät kokevat olevansa arvostettuja heidän ainutlaatuisten näkökulmiensa vuoksi, on todettu lisäävän luovuutta, innovointia ja ongelmanratkaisukykyä. Shore ja muut (2018, s. 178) tiivistävät, että osallisuuteen keskittyvässä tutkimuskirjallisuudessa pyritään löytämään keinoja luoda osallisuutta edistäviä ympäristöjä, joissa monimuotoisuus nähdään voimavarana. Organisaatioiden monimuotoisuus on helpommin saavutettavissa, kuin sen osallistava toimintaympäristö.

Osallistava johtajuus (*inclusive leadership*) on enemmän kuin kulttuurista osaamista tai monimuotoisuuden johtamista. Se on johtamisen käytäntöjä, ohjelmia ja muita

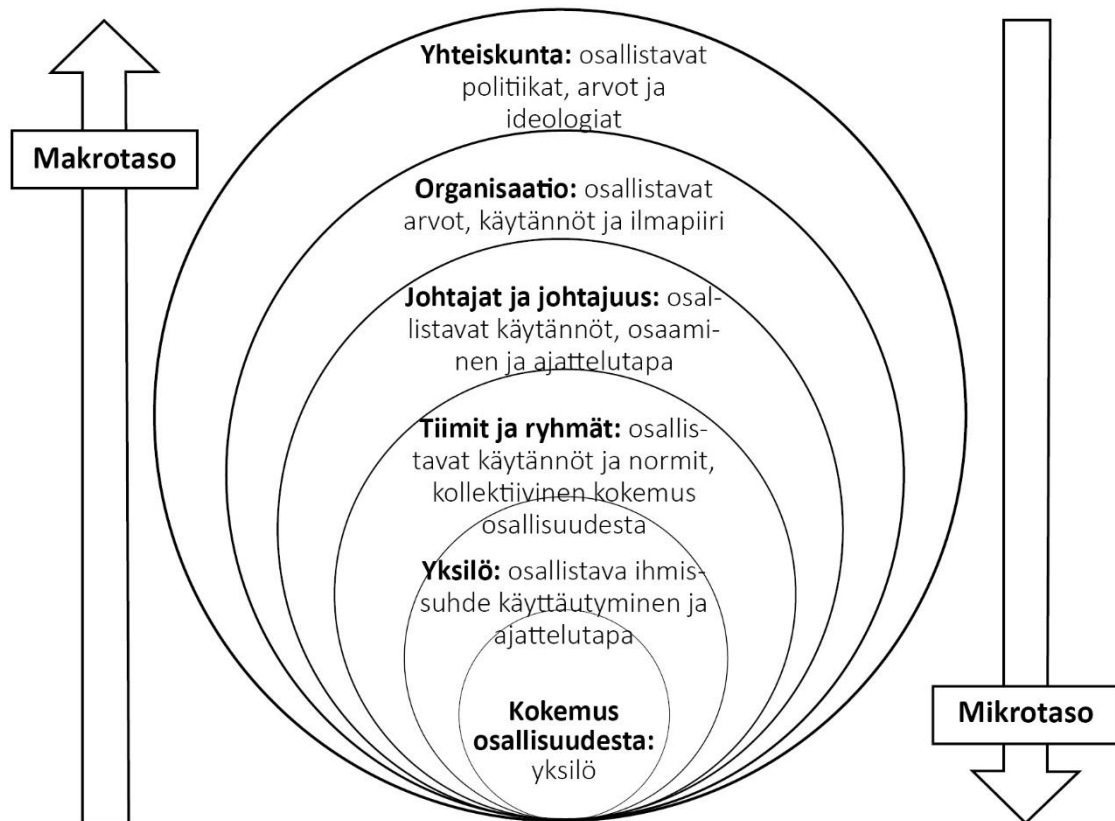
johtamistoimia, joilla pyritään mm. vähentämään sosiaalisen luokittelun kielteisiä vaikutuksia erilaisissa työryhmissä ja luomaan organisaatiokulttuuria, jossa ryhmän jäsenet voivat yhtäältä säilyttää ”toiseutensa” ja tuntee samaistumista organisaatioon ja työryhmäänsä (Ashikali & Groneveld, 2015, s. 147; 150). Osallistava johtaminen on olosuhteiden luomista, jossa jokainen saa osallistua, käyttää ääntään ja olla kuultuna, ilman että heidän tarvitsee piilottaa erilaisuuttaan sulautumalla joukkoon. Osallistavaan johtajuuteen kuuluu oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden edistäminen eri identiteettien ja ryhmien välillä (Ferdman, 2020, s. 3). Toimintana se on kykyä selittää monimuotoisuuden hyötyjä, haastaa ennakkoluuloja ja tunnistaa syrjiviä käytäntöjä. Lisäksi tarjota näkemyksiä, jotka auttavat käsittelemään erilaisuutta myönteisellä tavalla (Ferdman, 2020, s. 7).

Osallisuuden luominen käytäntönä tapahtuu yksilö-, ryhmä-, ja organisaatiokehillä (Ferdman, 2020, s. 8). Muuttuvat ajat ja moninaistuvan työvoiman tarpeet edellyttävät muutoksia kaikilla tasoilla. Organisaatioiden johtajilla on muutoksissa voimakas rooli muokata kollektiivisia käytäntöjä ja ajattelutapoja (Shyamsunder, 2020, s. 240). Johtajat ovat aktiivisia ”muutosagentteja”, eli toimijoita (Homan ja muut, 2020, s. 1113). Osallistava johtaminen on oppimista ja kognitiivista ymmärrystä monimuotoisuuden vaikutuksista, mitä osallisuus on ja voi olla, sekä vaikuttamista muihin ihmisiin ja järjestelmiin, jossa eletään ja työskennellään (Homan ja muut, 2020, s.1113; Ferdman, 2020, s. 8). Lisäksi osallistavaan johtamiseen kuuluu havainnointi, miten osallisuuden harjoittaminen näkyy tiimien ja ryhmien käyttäytymisessä, normeissa ja vuorovaikutuksessa (Ferdman, 2020, s. 8), ja tämän kokonaisuuden hallinta (Homan ja muut, 2020, s. 1103). Kokemukset, kuten monikulttuuriset kohtaamiset ja tunneäly rakentavat sosiaalista havainnointikykyä, joka auttaa tulkitsemaan ja lukemaan ryhmässä läsnä olevia sosiaalisia prosesseja (Homan ja muut, 2020, s. 114).

Viimeaikainen poliittisen ilmapiirin polarisoituminen, uskonnollisen suvaitsemattomuuden leviäminen, kärjistyneet näkemykset esimerkiksi transsukupuolisten oikeuksista tekevät lähes mahdottomaksi, ettei voimakkaita tunteita ja mielipiteitä tuoda työpaikalle näistä asioista (Winters, 2020, s. 223). Uskomus siitä, että oma elämäntapa on uhattuna,

on levinnyt, ja se aiheuttaa pelkoa ja ennakkoluuloja toisella tavalla eläviä kohtaan. Uhan tunne aiheuttaa polarisaatiota, eli mustavalkoista me vastaan te -ajattelua. Osallistavaan johtamiseen kuuluu oppia, miten käsitellä huolenaiheita, voimakkaita tunteita ja kärjistyneitä mielipiteitä työpaikalla. Toiseksi johtajien on tunnistettava polarisoituneiden näkemysten vaikutus työntekijöiden ajattelutapoihin ja käyttäytymiseen (Winters, 2020, s. 223). Polarisaatio on osallisuuden vastakohta ja vaikuttaa kriittisesti työntekijöiden sitoutumiseen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että sitoutuneimmat työntekijät arvioivat organisaationsa moninaisuuden johtamisen ja osallisuuden korkealle tasolle (Winters, 2020, s. 223).

Kuten alla oleva kuva 1, Ferdmanin (2020, s. 8) Osallisuuden järjestelmä osoittaa, osallisuus on yksilön kehällä muodostuva kokemus, joka on riippuvainen laajemmista kehistä. Kuvaajassa esitetään kokonaisvaltainen näkemys osallistavasta johtajuudesta, joka kattaa kaikki kehät yksilön tasosta yhteiskunnalliseen tasoon. On ratkaisevaa, miten muutos tapahtuu kullakin tasolla ja miten se vaikuttaa toimenpiteisiin, osaamiseen, prosesseihin ja arvoihin (Ferdman, 2020, s. 11–12). Osallistava johtaja toimii aktiivisesti eri kehillä havainnoimalla eriarvoisuutta, sekä valtaan ja tasa-arvoon liittyviä kysymyksiä. Hän tuo eriarvoisuuksia esiin ja puuttuu niihin. Käytännössä ne voi olla esimerkiksi rakenteellisesti hiljaa hyväksytyjä käsityksiä palkkaeroista, jotka eivät ole tasa-arvoisia ja oikeudenmukaisia (Ferdman, 2020, s. 13).



Kuva 1: Osallisuuden järjestelmä: monitasoinen analyttinen viitekehys. (*System of inclusion: a multi-level analytic framework*). Ferdman (2020, s. 8).

Osallistava johtaminen on aktiivista ja molemmin suuntaista toimintaa kehien välillä. Johtamalla siirretään makrotason osallisuutta mikrotasolle ja mikrotason näkökulmia osallisuudesta makrotasolle (Ferdman, 2020, s. 15). Johtamisella vaikutetaan siihen, miten makrotason yhteiskunnalliset ja organisatoriset tavoitteet, arvot ja politiikat saadaan mukautettua mikrotasojen jokapäiväiseen toimintaan, ihmisten käyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen (Ferdman, 2020, s. 15). Organisaatiolla voi olla arvoja ja toimintatapoja, joiden tarkoituksena on edistää osallisuutta, mutta todellisuudessa työntekijöiden arkiin kokemukseen osallisuudesta vaikuttaa erityisesti se, miten esihenkilöt ja johtajat

käyttäytyvät ja kohtelevat heitä (Ferdman, 2020, s. 15). Oikeudenmukaisuuden ja tasa-puolisuuden edistäminen luo parempia työoloja, kasvattaa sosiaalista vastuullisuutta, työntekijöiden sitoutumista, sekä tukee organisaatioiden ja niitä ympäröivien yhteisöjen ja ympäristöjen kestävyyttä (Ferdman, 2020, s. 14). Ferdman tiivistää, että osallistava johtajuus kattaa ainakin seuraavat kolme osatekijää. Itsetuntemuksen ja aitouden, jotka ovat johtajan ymmärrystä omasta identiteetistä ja vaikutuksesta organisaation toimintaan. Toiseksi selkeys ja visio, joilla hän tarkoittaa johtajan käsitystä osallisuuden merkityksestä arjessa ja kykyä luoda selkeä visio tulevaisuudesta. Kolmanneksi taito käsitellä monimutkaisuutta ja ristiriitoja, kuinka tasapainotella olemassa olevien toimintatapojen ja uuden oppimisen omaksumisen välillä (Ferdman, 2020, s. 18–19).

4 Monimuotoisen johtamisen teemat johtajien puheessa

Jokainen haastateltava esihenkilö tunnisti työyhteisönsä olevan monimuotoinen laajan kategorian käsityksen mukaan. Monimuotoisuutta kuvattiin mm. työntekijöiden laajalla ikähaitarilla, eri kansallisuuksilla, terveydellisinä rajoitteina ja moninaisilla persoonilla. Suurin osa esihenkilöistä kuvasi johtamistyyliään ihmisläheisenä, avoimena, kuuntelevana sekä oikeudenmukaisuutta ja yhdenvertaisuutta tavoittelevana.

Tulkitsin heidän puheestaan kolme teemaa, joiden mukaan monimuotoisuuden johtaminen on: 1) Työntekijäkohtaisen luottamussuhteen rakentamista 2) Kulttuuritietoisuutta ja kulttuurien yhteensovittamista ja 3) Toimijuutta osallisuuden kehillä. Esihenkilöiden puheessa rakentui kuva monimuotoisuuden johtamisesta läsnäolona, toimijuutena ja vuorovaikutuksena. Teemojen taustalla vaikuttaa laajempi käsitys monimuotoisuuden johtamisesta Montrealin koulukunnan tapaan kollektiivisena toimintana, jossa jokaisella yksilöllä on vuorovaikutustilanteissa oma ääni ja toimijuus, jotka rakentavat Organisaatio X:ää.

Esihenkilöt toimivat kaksisuuntaisina muutosagenteina organisaation eri kehillä. Onnistunut monimuotoisuuden johtaminen edellyttää työntekijäkehällä esihenkilön ja alaiset luottamussuhteen rakentamista, laajemmilla kehillä erilaisten ihmisten ja kulttuurien tuntemusta ja yhteensovittamista. Näkemyksissä korostuu myös muiden toimijoiden vastuu – vuorovaikutus ei ole koskaan yksisuuntaista. Esihenkilöillä on tärkeä rooli kehien välisenä viestinviejänä, mutta ennen kaikkea vaikutusvaltaisena muutosagenttina vaikuttaa asenteisiin, puuttua epäkohtiin ja hallita vuorovaikutusta. Viitaten kollektiiviseen näkemykseen johtamisesta, jokaisella toimijalla organisaation ja sitä ympäröivillä kehillä on vastuu ja valta viestinnällä vaikuttaa, millaiseksi Organisaatio X:n toimintaa ohjaavat politiikat rakentuvat.

4.1 Työntekijäkohtaisen luottamussuhteen rakentaminen

Työntekijäkohtaisen luottamussuhteen rakentamisen teemassa monimuotoisuuden johtaminen nähdään ihmislähtöisenä ja -keskeisenä toimintana, joka vaatii johtajalta läsnäoloa, tutustumista ja tunneälyä. Tavoitteena ihmisläheisessä toiminnassa on läsnäolon ja havainnoinnin kautta tutustua ja oppia tuntemaan alaistensa yksilöllisiä persoonallisuksia, kykyjä, rajoitteita sekä käyttäytymis- ja vuorovaikutustapoja, joilla henkilö vaikuttaa työyhteisöön. Luottamussuhteen rakentaminen viittaa Montrealin koulukunnan näkemykseen johtamisesta transaktionaalisenä ja vuorovaikutuksellisenä toimintana. Luottamussuhteen perustana johtajan on kirkastettava yksilöllisesti alaiselleen, mitä häneltä odotetaan. Lisäksi tuettava kollektiivista vuorovaikutuksellista toimintaa, jossa yhdessä neuvotellaan yhteisestä tehtävästä tai tavoitteesta (Bisel ja muut, 2022, s. 300; Taylor & Van Every, 2000; s. 230–232). Henkilökeskeisellä johtamisella, jossa esihenkilö keskittyy huolehtimaan yksilön hyvinvoinnista, kuuntelemaan hänen huoliaan ja ratkaisemaan konflikteja, hän voi välttää työyhteisönsä ryhmien välisiä vinoumia. Kuten teoriassa Mikkola (2019, s. 129–130) korostaa, monimuotoisuuden johtamisessa keskeinen tehtävä on havainnoida työyhteisön vuorovaikutuskäyttäytymistä, jotta hän voi vahvistaa hyviä ja purkaa sopimattomia tapoja.

Luottamussuhteen rakentaminen läsnäololla on riippuvaista esihenkilön vuorovaikutuspätevyydestä, eli tietoisuudesta viestintätilanteiden suhteista, piirteistä, normeista ja käytännöistä (Horila, 2019, s. 166; Greene ja McNallie, 2015, s. 214). Viitaten Montrealin koulukunnan näkemykseen, jokaisella yksilöllä on toimijuus eli valta vaikuttaa vuorovaikutustilanteessa. Toimijuutta voivat kuitenkin rajoittaa toisten toimijoiden, kuten erilaisien esineiden, paikkojen, kehojen, arvojen, tunteiden ja intressien asemoituminen vuorovaikutustilanteessa (Bisel ja muut, 2022, s. 300–301). Läsnäolon lisäksi johtajalla on oltava tunneälyä eli kykyä tunnistaa ja hallita omia ja toisten tunteita. Ennakkoluulojen tunnistaminen ja niistä poisoppiminen on edellytys sille, että johtaja kykenee paitsi arvostamaan myös hyödyntämään monimuotoisessa työvoimassa esiintyviä eroja (Wittmer ja Hopkins, 2018, s. 290). Johtaja osoittaa kehittyntä tunneälyä käyttäytymisellä,

joka osoittaa erilaisuuden arvostamista ja hyväksymistä. Lisäksi hän pystyy motivoimaan monimuotoista ryhmää ja saavuttaa vuorovaikutuksella haluttuja tavoitteita (Horila, 2019, s. 166; Wittmer ja Hopkins, 2018, s. 290).

- (1) ollaan tultu semmoiseen kanssakulkijan rooliin enemmän. Ei se voi olla niin, että yrityksessä semmoista...käyttäisin sanaa, että on koppipomoja. Joo, koppipomot on nimenomaan henkilöitä, jotka valitettavasti ovat yleensä esihenkilön roolissa ja lukittautuvat hyvin vahvasti siihen omaan toimistoonsa, tulematta sinne muiden joukkoon, ihan oikeaan arkeen...koska sieltä ne asiat usein löytyy.

Esimerkissä (1) puhuja hahmottaa esihenkilön muuttunutta roolia etäältä johtajasta henkilökeskeiseksi. Puheessa rakentuu esihenkilön vastuu tulla fyysisesti osaksi arkea ja lähemmäksi työntekijää. Viitaten Mikkolan (2019, s. 119) näkemykseen, vain näin esihenkilö kasvattaa tietoisuuttaan, miten henkilö haluaisi tulla nähdyksi ja kuulluksi osana työyhteisöä. Fyysinen läsnäolo on johtajan tietoista toimintaa näyttäytyä alaisten keskuudessa. Näyttäytyminen voi olla yksinkertaisimmillaan sitä, että johtaja kulkee siellä, missä työtä tehdään. Pelkkä fyysinen läsnäolo ei sellaisenaan riitä, koska se voidaan tulkita väärin negatiivisena toimintana kuten valvomisena. Esihenkilön on tietoisesti kehitettävä affektiivista vuorovaikutus pätevyyttään, eli motivaatiota osallistua viestintään ja kykyyn hallita tunteita viestintätilanteissa. Johtajan on vuorovaikutuskäyttäytymisellään, kuten esimerkiksi tervehtimisellä ja epämuodollisella puheella osoitettava aikeensa ja havainnoitava tunneilmapiiriä. Affektiivisesti pätevä esihenkilö kykenee asettamaan tavoitteita viestintätilanteessa, sekä tunnistamaan ennakoiden tunteita, joita viestintätilanteeseen osallistuminen voi aiheuttaa (Horila, 2019, s. 166–167; Sawyer & Richmond, 2015, s. 199–200). Vaikka henkilökeskeisessä johtamisessa korostuu yksilöllisten tarpeiden huomioiminen ja esihenkilön joustaminen, se ei vähennä johtajan tarvetta johtaa, eli asettaa tavoitteita ja kirkastaa henkilön roolia työntekijänä.

- (2) kuuntelemalla ja silloin se on paljon helpompaa, kun sä oot läsnä. Että voidaan niin kun myös antaa helpommin sitä tilaa ja puheenvuoroa sille toiselle, ja vähän seurata sitä toisen elekieltä, puhetta ja kaikkea, koska se on tosi vaikeata Teamsilla, varsinkin jos se kamera ei ole päällä.

Esimerkki (2) viittaa esihenkilön käsitykseen vuorovaikutuksen ja luottamuksen johtamisesta. Puheessa rakentuu, kuinka esihenkilö havainnoi alaisensa puhetta yksilöllisenä äänenä, joka edustaa yksilön ominaisuuksia (Trittin-Ulbrich & Villesèche, 2022, s. 382). Läsnäololla ja aktiivisella kuuntelulla voidaan vaikuttaa toisen osapuolen tunteeseen tulla ymmärretyksi ja kuulluksi (Wenger ja muut, 2014, s. 13). Esimerkissä korostuu myös tarve olla fyysisesti kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa, jossa ilmeet, eleet ja tunteet paljastuvat paremmin verrattuna teknologiavälitteisiin tapaamisiin, joissa kieltäydytään kameran käytöstä. Keskeistä on esihenkilön havainnointi. Pienistä vihjeistä kuten ilmeistä ja eleistä voi saada merkittävästi tietoa henkilön käsityksistä ja kokemuksista, vaikka hän ei mainitsisi niitä puheessaan. Esihenkilö kehittää tunneälyään kuuntelemisella, non-verbaalisten eleiden lukemisella ja kysymysten esittämisellä, jotka vahvistavat suhdetta puhujan (Hynes, 2015, s. 56).

Henkistä läsnäoloa esihenkilöt kuvaavat siten, että he pyrkivät vuorovaikutuksellaan osoittamaan avoimuutta, tavoitettavuutta ja halua kuunnella alaisten asioita. Kuunteleminen tunnistettiin puheen tulkitsemiseksi ja ymmärtämiseksi. Lisäksi kuunteleminen käsitettiin keinoksi huomioida toinen henkilö ja sanattoman palautteen antamisena puhujalle (Gearhart & Bodie, 2011, s. 88). Luottamuksen rakentaminen johtajan ja alaisen välille on tärkeää, jotta henkilö uskaltaa näyttää oman yksilöllisen minän julkisesti. Johtajan on opittava tuntemaan alaisensa ja näkemään heidän yksilöllisyytensä työyhteisön voimavarana. Se ei onnistu, ellei johtaja ole tietoisesti valmis rohkeasti kohtamaan ihmisiä, kyseenalaistamaan omia oletuksiaan erilaisista ihmisistä ja olemaan valmis tutustumaan heihin.

(3) ajan kuluessa on tutustunut kaikkiin työntekijöihin just paremmin. On helpompi käsitellä asioita sitten kun vähän tuntee niitä ihmisiä.

Esimerkissä (3) esihenkilö tunnistaa, että työyhteisöstä nousevia asioita – niin positiivisia kuin hankaliakin – on helpompi käsitellä, kun hän tutustunut ja tuntee alaisensa. Erilaisien ihmisten johtaminen edellyttää havainnointia ja tietoisuutta alaisten yksilöllisestä minästä, jonka julkitulo vaatii sekä luottamussuhteen johtajan ja alaisen välillä että

turvallisen ilmapiirin työyhteisössä, jossa henkilö kokee voivansa olla täysin oma itsensä. Ryhmien välisiä vinoumia voidaan välttää henkilökeskeisellä johtamisella, jossa keskitytään huolehtimaan yksilön hyvinvoinnista, kuuntelemalla henkilökohtaisia huolia ja puuttumalla yhteisössä ilmaantuviin konflikteihin. Henkilökeskeisellä johtamisella voidaan käsitellä ja ehkäistä ryhmien välisiä vinoumia ja saattaa yhteen eri ryhmien jäseniä (Homan ja muut, 2020, s. 1115). Erojen sijaan tulisikin siis keskittyä yhtäläisyyksiin, ja edistää työpaikalla tilanteita, toimintoja ja työmuotoja, jotka edistävät läheisten ihmisten suhteiden kehittymistä.

Tunneälykkäällä toiminnalla johtaja kommunikoi vaikuttavasti, auttaa alaisiaan rakentamaan suhteita sekä tekemään järkeviä päätöksiä. Tunneäly on myös tietoisuutta ja ennakoivia tunteita työntekijöiden tunteista. Ihmiset reagoivat erilaisilla tunteilla esimerkiksi muutoksiin ja päätöksiin. Päätöksen läpivieminen edellyttää johtajalta tunnetaitoja kohdata erilaisia tunteita ja hallita niitä.

- (4) ainoastaan silloin kun ihmiset luottaa siihen, että he voi olla turvallisesti siinä työympäristössä, niin vasta silloin he pystyy niinku kukoistamaan.

Monimuotoisen työyhteisön johtaminen on siis myös erilaisten ihmisten ohjaamista yhteiseen ymmärrykseen, jossa jokainen käyttäytymisellään ja vuorovaikutuksellaan osallistuu ilmapiirin ja kulttuurin rakentamiseen. Esimerkissä (4) esihenkilö kuvaa, että turvallisessa työympäristössä, jossa työntekijä voi olla täysin oma itsensä, hän voi antaa parhaimpansa työssään. Tämä edellyttää niin johtajalta kuin työntekijöiltä ennakkoluulojen tunnistamista ja niistä poisoppimista, sekä sitä että johtaja kykenee paitsi arvostamaan, myös hyödyntämään monimuotoisessa työyhteisössään esiintyvät eroavaisuudet koko yhteisön voimaksi (Wittmer ja Hopkins, 2018, s. 290). Turvallisessa ilmapiirissä ihmiset uskaltavat tuoda ns. yksityiselämän asioita työyhteisön tietoisuuteen. Esihenkilöt osoittivat, että hyvää ja turvallista ilmapiiriä rakennetaan monesti epämuodollisella keskustelulla esimerkiksi perheestä, harrastuksista tai muista kiinnostuksen kohteista. Jotta yhteiseen ymmärrykseen ja luottamukselliseen ilmapiiriin voidaan päästä, se vaatii myös työntekijöiltä vastuuta ja halua oppia tuntemaan työkaveri.

- (5) Niin tai mitä teillä eilen syötiin ja mitä teit ruoaksi eilen...mitä mä niinku yritän tuoda, että niiden kanssa pitää puhua. Hyvänen aika! Eihän ne muuten ole vuorovaikutuksessa, jos ei siellä joku sitä alotetta tee!

Esimerkissä (5) esihenkilö korostaa epämuodollisen puheen merkitystä. Johtajan on kannustettava alaisiaan epämuodolliseen puheeseen, koska puhuminen, kuunteleminen ja kysymysten esittäminen on oppimista erilaisista ihmisistä. Kuten Hynes (2015, s. 45) painottaa, mitä enemmän ihmiset oppivat tuntemaan toisiaan, sitä helpompaa heidän on työskennellä yhteisen tavoitteen eteen. Yleisesti haastatteluissa tunnistettiin, että monesti epäasiallisen työkäyttäytymisen taustalla ovat ennakkoluulot, kun henkilöt eivät tunne toisiaan ja tekevät toisistaan oletuksia. Osallisuuden rakentamista on haastaa ihmisten taipumus luottaa ja rakentaa suhteita itsensä kaltaisten ihmisten kanssa. Osallisuus edellyttää tällaista normien murtamista siten, että toisia kuunnellaan sen sijaan, että odotetaan heidän mukautuvan ja sulautuvan joukkoon (Doerfel ja Gibbs, 2020, s. 1). Haasteita on syntynyt esimerkiksi siitä että työntekijä ei tunne toisen työntekijän fyysisiä tai terveydellisiä rajoitteita, jonka seurauksena koetaan epäoikeudenmukaisuutta työntekävien suorittamisessa.

Lisäksi monet esihenkilöt huomauttivat, että epäasiallisen työkäytöksen taustalla voi olla myös työntekijän henkilökohtaisia juurisyytä, kuten yksityiselämän haasteet, jotka heijastuvat työpaikalle. Epäasialliseen käytökseen on esihenkilöiden mukaan mahdollista puuttua vaikuttavammin, kun tuntee alaisen ja luottamussuhteen kautta voidaan tunnistaa juurisyy henkilön huonolle käyttäytymiselle. Hankalimmissa tapauksissa työntekijä selittää epäasiallista käytöstä luonteellaan ja persoonallaan, johon hän ei itsensä mukaan voi vaikuttaa.

4.1.1 Esihenkilö lisää osallisuutta tietoisuudella ja tunneälyllä

Esihenkilö voi lisätä työyhteisössä osallisuutta tiedostamalla työntekijän persoonallisuuden, luoteenpiirteet ja vuorovaikutuskäyttäytymisen. Kuten teoriaosuudessa todettiin,

johtajan on osattava käsitellä huolenaiheita, voimakkaita tunteita ja kärjistyneitä mielipiteitä työpaikalla. Toiseksi johtajien on tunnistettava polarisoituneiden näkemysten vaikutus työntekijöiden ajattelutapoihin ja käyttäytymiseen. Teoriaan viitaten työyhteisön arkikeskustelu rakentuu organisaatiotekstiksi. Periaatteessa kaikilla pitäisi olla mahdollisuus kommunikoida vaikuttaa siihen millaiseksi organisaatio, sen kulttuuri, arvot ja ilmapiiri muodostuvat. Todellisuudessa kaikki organisaation jäsenet eivät osallistu organisaation rakentamiseen kommunikoida. Esihenkilöiden puheessa tunnistettiin, että henkilön vetäytyneisyys tai hiljaisuus keskusteluissa ei useinkaan ole haluttomuutta osallistua tai kertoa huoliaan.

- (6) Osa vähän niin kuin suhteuttaa sitä, että kun toinen kiihtyy nolasta sataan nopeasti, että mikä se sen asia ja pointti sitten on. Että ei niinku voi suoraan mennä, että ok, nyt kun sä sanoit näin, niin ruvetaan tekemään niin.

Usean esihenkilön puheessa konkreettisenä esimerkkinä nousivat työyhteisön tai tiimin viikkopalaverit, joissa jaetaan tärkeää tietoa ja työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työpaikkansa asioihin. Kuten esimerkissä (6), puheessa tunnistettiin, että palaveritilanteissa rohkeat, temperamenttiset ja äänekkäät työntekijät luontaisesti ottavat vallan keskustelussa. Persoonaltaan hiljaisemmat, pohtivat ja introvertit henkilöt eivät koe luonnolliseksi tai turvalliseksi tuoda tällaisessa keskusteludynamiikassa esiin omia ajatuksiaan. Mahdollisesti he eivät edes saa puheenvuoroa, koska vuorot vaihtelevat äänekkäimpien ihmisten kesken. Kuten Trittin ja Shoneborn (2017, s. 315) painottavat, vastuullinen johtaja tukee moniäänisiä dialogeja ja tunnistaa kollektiivisissa vuorovaikutustilanteissa hallitsevat äänet. Osallisuus vaatiikin esihenkilöiden herkkyyttä havainnoida keskustelua ja lisäksi tuntea työntekijän persoonallisuus ja luonne. Tarvittaessa esihenkilö osallistaa alastaan keskusteluun muilla tavoin, jotta organisaation toimintaa rakentavat keskustelut ovat aidosti moniäänisiä.

Toiset tällaiset henkilöt, jotka eivät saa ääntään kuuluviin yhteisissä kommunikaatiotilanteissa saattavat tulla myös oma-aloitteisesti esihenkilön luokse kertomaan ajatuksiaan kahdenkeskeisessä tilanteessa. On myös sellaisia henkilöitä, jotka tarvitsevat esihenkilön

aloitetta keskustelussa, jotta he uskaltavat tuoda näkemyksiään julki. Esihenkilön on tunnistettava jokaisen alaisen tapa kommunikoida. Johtaja kasvattaa organisaatiossa osallisuutta, kun hiljaisetkin äänet pääsevät osaksi yhteistä keskustelua. Vuorovaikutusilma-
piirin lisäksi on tärkeää havainnoida, millaisia tunteita tilanteessa on läsnä ja miten niihin reagoidaan.

- (7) hän allekirjoitti paperin, mutta viskasi sen saman tien kiukkuisena, että se paperi lensi sinne mun tietokoneen taakse ja karjaisi mulle, että anna nyt jo lopputili! Ajattelin, että vanha minä olisi raivostunut, että nyt sitten toi käytös ei ole sopivaa alkuunkaan! Mutta samantien mä tajusin, että ei, kun tää työntekijä on pelästynyt.

Esimerkissä (7) esihenkilö havainnollistaa, että tunneäly on pysähtymistä pohtimaan työntekijän tunnetilaa ennen reagointia. Tunneäly on tietoista tunteiden hallintaa. Kuten esimerkissä konkretisoituu, on tärkeää ymmärtää, miksi henkilö tuntee niin. Tunneälykkyyttä on olla lähtemättä toisen tunteeseen mukaan. Kuten puhuja pohti, että hänen vanha käytösmallinsa olisi ohjannut häntä reagoimaan raivostuneesti. Tunteen hallinnalla esihenkilö sai tilanteen rauhoitettua ja työntekijän ymmärtämään, mistä tilanteessa on kyse. Esihenkilön ja työntekijän luottamussuhde säilyi.

4.1.2 Haasteena terveydentilat ja rajanveto

Esihenkilöiden puheessa toistuu nykypäivän ilmiönä yksityiselämän asioiden lisääntynyt valuminen työelämän puolelle. Toisaalta se, että työntekijät puhuvat entistä avoimemmin yksityiselämän asioista nähdään voimavarana, joka lisää työyhteisössä ihmisten välistä luottamusta ja me-henkeä. Moni esihenkilö pitää ensisijaisen tärkeänä, että ihmiset oppivat tuntemaan toisten aidon minän. Samaan aikaan, kun ihmisten avoimuus terveydentilastaan ja yksityiselämän asioita nähdään hyvänä ja työyhteisön luottamusta rakentavana tekijänä, on sillä myös esihenkilöiden työtä kuormittava puoli. Lähes jokaisessa haastattelussa tunnistettiin työntekijöiden lisääntynyt tarve jakaa yksityiselämän asioita ja saada esihenkilöltä tukea ja vastauksia.

- (8) Tulee semmoinen olo, että joutuuko tämmöistäkin kysyä ja hoitaa, että kuuluu niinku...niin laajasti tähän työnkuvaan kyllä ihan kaikkeen että...

Esimerkissä (8) rakentuu, kuinka esihenkilötyön kuormittavuutta on kasvattanut rajanvedon vaikeus, eli se missä asioissa esihenkilö voi työntekijäänsä auttaa ja tukea. Esihenkilöiltä odotetaan entistä enemmän tukea, avunantoa ja ”valmiita vastauksia”. Moni esihenkilö kamppailee empatian ja jämähäköyden välillä. Käsitys siitä mihin esihenkilö voi vaikuttaa ja vastata, ei ole monellekaan esihenkilölle selvä. Rajanvetoa myös venytetään, koska ei haluta rikkoa esihenkilön ja alaisen välille rakennettua luottamussuhdetta.

Toisaalta nähdään tärkeänä, että työntekijät uskaltavat puhua avoimemmin yksityiselämän huolista, terveyshaasteista yms., jotta työnkuvia voidaan sopeuttaa työntekijän jaksamista tukevaksi ja voidaan ennalta ehkäistä sairauslomia. Kääntöpuolena on, että työyhteisössä ei aina ymmärretä, miksi joku tekee erilaista työnkuvaa. Se että, henkilön ei tarvitse tehdä jotakin tehtävää, koetaan helposti oikeudenmukaisuuskysymyksenä. Työkykyyn ja työssä jaksamiseen liittyvät haasteet näkyvät yhä enenevässä määrin esihenkilöiden työssä. Yleisten fyysisten sairauksien, kuten tuki- ja liikuntaelinvaijien rinnalle on noussut yhä kasvavana mielenterveyden haasteet ja neurodiversiteetti, kuten autismin kirjo, Asperger, ADHD ym.

- (9) Henkisen puolen kestäättömyys kyllä nykypäivänä loistaa ihan tosi paljon.

Esimerkin (9) kaltaiset kommentit toistuvat haastatteluissa. Mielenterveyden haasteita on havaittu lähes jokaisen haastateltavan työympäristössä, ja moni esihenkilö kuvasi sitä huolestuttavaksi nykypäivän ilmiöksi. Yhä useampi työntekijä jää pois töistä pitkäksi aikaa mielenterveyden haasteiden vuoksi. Mielenterveyshaasteet eivät kuormita esihenkilöitä vain lisääntyneinä sairaspöissaoloina vaan myös työnkuissa ja -suhteissa on joustettava, jotta voidaan tukea työntekijän jaksamista. Haasteena on myös, että erilaisia neurokirjoja omaavia henkilöitä ei ymmärretä.

- (10) Joo se ehkä on niinku haasteellisinta se viestintä, koska heiltä se ulosanti on aina vähän sellaista töksäyttävää, että kaikki tai asiakkaat ei ehkä aina ymmärrä.

Neuroepätyypillisuus näkyy eniten työyhteisössä henkilön vuorovaikutuksessa ja ymmärtämisessä. Lisäksi mielenterveyden haasteisiin liittyy edelleen häpeää, jonka vuoksi työntekijä saattaa sinnitellä vakavaan loppuun palamiseen eli burnoutiin asti, jonka seurauksena hän saattaa olla pitkään pois työelämästä.

4.2 Kulttuuritietoisuus ja kulttuurien yhteensovittaminen

Kulttuuritietoisuuden ja kulttuurin yhteensovittamisen teemassa monimuotoisuuden johtaminen on tietoisuutta erilaisista kulttuurisista käsityksistä, tavoista, arvoista ja ominaisuuksista, joihin vaikuttaa henkilön ikä, kansallisuus tai muu kulttuurinen tausta. Eri-alaisten kulttuurien ja niiden erojen ymmärtäminen kehittää esihenkilöiden valmiutta luoda myönteisiä suhteita alaisiinsa (Hynes, 2015, s. 19). Monimuotoisessa työyhteisössä kohtaavat erilaiset arvot, kielet, mielipiteet, normit ja käyttäytyminen. Miten yksilöt käsittelevät näitä eroavaisuuksia, näkyy tunnereaktioissa ja siksi niitä on merkityksellistä ymmärtää johtajana (Wittmer ja Hopkins, 2018, s. 287). Emotionaalisella älykkyydellä tarkoitetaan kykyä tunnistaa, ymmärtää ja reagoida omiin ja muiden tunteisiin (Hynes, 2015, s. 50). Monimuotoisuuden johtaminen on siis sekä tietoisuutta erilaisista kulttuureista että tietoisia toimia, joilla erilaiset kulttuurit kohtaavat työyhteisössä. Yhteensovittamisella tarkoitan, että onnistunut monimuotoisuuden johtaminen on toimia, joilla saadaan erilaisten kulttuurien edustajat kohtaamaan, ymmärtämään toisiaan ja työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen.

Teema lomittuu ensimmäisen teeman, työntekijäkohtaisen luottamussuhteen rakentamisen kanssa, sillä johtajan kulttuuritietoisuus vaatii myös tutustumista, suhteen rakentamista ja tunneälyä. Kulttuurisesti pätevä johtaja ymmärtää esimerkiksi, miksi toiset alaiset arvostavat autoritaarista ja toiset demokraattista johtamista, tarvitsevat

enemmän tai vähemmän henkilökohtaista tilaa, ovat tulevaisuuteen suuntautuneita tai menneisyyteen katsovia (Hynes, 2015, s. 20). Työntekijäkohtaisen luottamussuhteen teemassa keskiössä oli ihmiseen persoonaan tutustuminen ja luottamuksen rakentaminen, kun taas kulttuuritietoisuuden teemassa ollaan tietoisia henkilön taustasta, joka vaikuttaa osaltaan henkilön tapoihin, vuorovaikutukseen ja käyttäytymiseen. Kulttuurien välinen kohtaaminen näkyy työyhteisössä monella eri tapaa – niin positiivisena kuin haastavana. Tämän hallinta vaatii johtajalta tietoisuutta erilaisista kulttuureista ja keinoja saada erilaiset ihmiset kohtaamaan ja ymmärtämään toisiaan.

Tavoitteena yhteinen tietoisuus ja ymmärrys työyhteisössä. Johtamisen keinoiksi ehdotetaan erilaisten ryhmien yhteisen perustan tunnistamista, sillä samankaltaisuus voi vetää erilaisia tiimin jäseniä yhteen. Toiseksi ammatilliseen kehitykseen panostamista, jotta tiimin jäsenillä on välineet, joita he tarvitsevat erojensa käsittelemiseen (Georgiadou ja muut, 2019, s. 12; Dreachlin, 2007, s. 84). Johtajalta tämä edellyttää joustamista ja jämäkkyyttä. Erilaisia kulttuureja on kunnioitettava, mikä osoitetaan esimerkiksi joustamisena työvaatteissa ja -tavoissa. Joustamiselle on osattava vetää raja, eikä kaikkia kulttuurisia tarpeita voida täyttää. Erilaisten kulttuurien edustajat on saatava noudattamaan työpaikan yhteisiä sääntöjä, normeja ja ymmärtämään suomalaista lainsäädäntöä. Esimerkiksi hygienia, täsmällisyys ja palautteen vastaanottaminen nousevat haastatteluissa konkreettisina asioina, joita suomalaisista työtavoista ja -käyttäytymisestä on toisinaan opetettava toisista etnisistä taustoista tuleville henkilöille. Johtajan on myös ohjattava työtä niin, että erilaiset kulttuurit tarkoituksellisesti kohtaavat työpaikalla. Konfliktien ja ennakkoluulojen taustalla yleensä on tiedostamattomuus ja ennakkoluulot, joita voi murtaa vain yhdessä työtä tekemällä ja kommunikoiden, eli tutustumalla erilaiseen kollegaan.

4.2.1 Ikädiversiteetti haastaa ja mahdollistaa

Käsittelen iän moninaisuutta kulttuurin kontekstissa, koska kuten haastatteluissakin käy ilmi, eri ikäryhmille on luontaista muodostua yhteisiä käsityksiä, toimintatapoja ja

vuorovaikutuskäyttäytymistä, eli kulttuuria. Nämä kulttuurit kohtaavat työyhteisössä. Eri ikäisillä työntekijöillä on erilaisia käsityksiä ja sitoutumista työtä kohtaan. Iäkkäämmät työntekijät ovat pääsääntöisesti sitoutuneempia työhön, mutta suhtautuvat muutokseen ennakkoluuloisemmin, jopa vastustavasti. Heillä on yleensä jyrkkä auktoriteettikäsitys heidän ja johtajan välisestä suhteesta, vaikka nykyinen johtamistapa on ihmisläheisempää ja hierarkiat ovat madaltuneet. Johtajaa ja annettuja ohjeita noudatetaan täsmällisesti. Uudistumiseen ja työn kehittämiseen suhtaudutaan arasti, koska kokeneemat työntekijät ovat työhistoriansa aikana tottuneet autoritäärisempään ja tehtäväkeskeiseen johtamiseen. Työtehtävät on suoritettu täsmällisesti johtajan ohjeiden mukaan ilman kyseenalaistamista. Fokus on ollut työtehtävän suorittamisessa onnistuneesti sekä sääntöjen ja käskyjen noudattamisessa.

- (11) Mä oon käyttänyt, että meillä on valitettavasti edelleen vähän semmoinen pelon ilmapiiri tänä päivänä, mitä ei saisi olla. Ei nyt kenenkään tarvitsisi pelätä oman mielipiteensä esille tuontia. Sitten taas tulee tää nuorempi sukupolvi, joka sitten saattaa olla hyvinkin vaativaa ja he laittavat taas niin tiukat ehdot siihen, että mihin hän suostuu ja mikä hänelle sopii.

Esimerkissä (11) rakentuu eri ikäryhmien erilaiset käsitykset johtamisesta ja työntekijän oikeuksista. Vanhemmilla työntekijöillä useammin on rajatumpi käsitys oikeuksistaan kuin nuoremmilla, jotka ovat hyvin tietoisia ja asettavat työnantajalle rajoituksia. Toisaalta vaikka nuoremmat työntekijät saattavat olla vaativampia, he ovat avoimempia muutokselle ja usein haluavat tuoda esiin työtä kehittäviä ideoita. Nuorten työntekijöiden sitouttaminen on haastavampaa. Nuorten heikomman sitoutumisen uskotaan johtuvan työelämän muutoksesta, jossa ei enää jäädä yhtä tyyppillisesti yhden työnantajan palvelukseen useiksi vuosikymmeniksi. Työelämän murroksen, pirstaloitumisen ja taloudellisten haasteiden vuoksi, se ei välttämättä ole edes mahdollista niille, jotka haluaisivat tehdä pitkän uran yhdellä työnantajalla. Johtajat epäilevät myös, että mm. sosiaalisen media on muuttanut nuorten käsitystä työelämästä, ja perinteistä palvelualan työtä pidetään enemmän ponnahtuslautana työelämään, eikä sen alan töihin haluta sitoutua

pidemmäksi aikaa. Sitoutuminen työpaikkaan tai yhteisiin sääntöihin nousee useassa haastattelussa haasteeksi.

(12) mutta nuoret työntekijät...nehän ei ole kovin sitoutuneita. Heillä ajaa mukavuudenhalu edellä ja he ovat nopealiikkeisiä. He ei enää niin välttämättä arvostakaan sitä, että nyt mulla on vakituinen työpaikka. Iäkkäämmät ihmiset, jotka on ollut pitkään, niin he on yleensä hyvin sitten semmoisia, jotka haluaakin olla paikallaan.

Esimerkissä (12) puhuja pohtii hankaluutta sitouttaa nuoria työntekijöitä. Nuoremmilla työntekijöillä arvot ja näkemykset ovat hyvin erilaisia, joihin monen esihenkilön on vaikea samaistua ja löytää ratkaisua, kuinka näistä työntekijöistä saataisiin pidettyä kiinni. Haastetta eri ikäisten työntekijöiden välillä voi aiheuttaa myös se, että iäkkäämmät työntekijät, jotka eivät pysty enää olla fyysisesti yhtä tehokkaita eivätkä omaksumaan yhtä nopeasti uusien teknisten järjestelmien käyttöä, kokevat nuorten tehokkaan työotteen ja noean uuden oppimisen uhkana. Pahimmillaan tämä voi heijastua epäasiallisena käytöksenä nuorempaa työntekijää kohtaan. Suurinta muutosvastarintaa iäkkäämmissä työntekijöissä aiheuttaa kuitenkin alan digitalisoituminen. Monelle uusien teknisten laitteiden ja järjestelmien opettelu aiheuttaa stressiä ja ahdistusta.

(13) yks alkoi itkeä tuolla, kun kaikki muut oli täyttännyt uudessa järjestelmässä sen lomakkeen, ja hän ei halua mennä sinne tietokoneelle ja hän ei osaa. Se oli ihan niinku hysteerinen.

Esimerkissä (13) käy ilmi, kuinka muutokset, erityisesti teknologiaan liittyvät, voivat horjuttaa työntekijän mieltä ja turvallisuuden tunnetta työyhteisössä. Kuten puheessa rakentuu, uuden teknologian omaksumiseen liittyy paineita osaamisesta ja pelkotiloja, joita esihenkilön on osattava kohdata. Ikään liittyvät kulttuuriset kohtaamiset voivat olla myös positiivisia ja työyhteisön voimavara. Parhaimmillaan kokeneemmat työntekijät opettavat nuoria ja nuoret tartuttavat iäkkäimpiin työntekijöihin uutta intoa sekä halua uudistaa ja kehittää työtä. Kuten Fast ja muut (2023, s. 107) toteavat, moni-ikäisessä työyhteisössä kohtaa uusi tieto, vahva käytännön kokemus ja tiedon taitava soveltaminen yhdessä. Ikää merkityksellisempää on asenne, erilaisuuden arvostaminen, halu oppia ja

olla utelias työelämän uusia ilmiöitä kohtaan. Suvaitsevaisuus ja ymmärrys eri ikäisiä kollegoita kohtaa voi kasvaa vain yhdessä oppimalla ja työskentelemällä.

(12) Kyllä he niin kun ravistelee ja herättelee toinen toisiaan, että en mä koe sitä pahana asiana, että se on ihan hyväkin.

Esimerkissä (12) puhuja näkee tärkeänä esihenkilön taitona laittaa eri ikäiset ihmiset tekemään työtä keskenään, koska stereotyyppiset käsitykset, jotka perustuvat oletuksiin henkilön sosiaalisesta asemasta, voivat myös toimia tekosyynä tai oikeutuksena syrjinnälle (Lahti, 2019, s. 115–116). Stereotypioita voidaan ehkäistä vain toisiin tutustumalla. Pääosin sillä on positiivinen vaikutus, jossa nuoret tartuttavat muutosmyönteisyyttä ja iäkkäämmät siirtävät pitkän kokemuksen tuomaa osaamistaan nuoremmille. Johtajan on siis muokattava työoloista sellaisia, joissa erilaisten ihmisten on kohdattava toisiaan ja toimittava yhteisen tavoitteen eteen. Johtaja ei saa myöskään kompastua stereotypioihin, ja olettaa että nuoret ja iäkkäämmät aina toimisivat, kuten tässä kappaleessa on kuvattu.

4.2.2 Kipukohtana kieli, kulttuuriset tavat ja ymmärtämättömyys

Tutkittavassa organisaatiossa työskentelee yli 20 eri kansalaisuuden omaavaa henkilöä sekä etniseltä taustaltaan moninaisia suomalaisia. Monikulttuurisuus näkyy työyhteisöissä puhutussa kielessä, vuorovaikutuskäyttäytymisessä, erilaisissa elämäntavomuksissa, tavoissa, käsityksissä ja pukeutumisessa. Yleisesti haastatteluissa erilaisten kansalaisuuksien ja etnisten taustojen muodostama monikulttuurisuus nähdään työyhteisöä rikastuttava voimavarana, mutta se aiheuttaa myös haasteita sekä työyhteisössä että sen johtamisessa. Kielimuurit, ymmärtämättömyys, suomalaisesta kulttuurista poikkeava vuorovaikutuskäyttäytyminen ja tunteiden osoittaminen aiheuttavat haasteita johtamiselle ja toisinaan työntekijöiden välisiä konfliktitilanteita. Haastatteluista käy kuitenkin ilmi, että työyhteisöissä pääsääntöisesti otetaan avoimesti vastaan ihmiset eri taustoista ja kulttuureista. Syrjivä käytös rasisiin motiivein on havaittu todella marginaalisissa yksittäisissä tapauksissa, ja niihin johtajat ovat puuttuneet viipymättä tukenaan HR.

Haastatteluissa suurimmaksi kipukohdaksi nousi puhutun kielen ja ymmärtämättömyyden haasteet. Organisaatiossa työkieleksi on määritetty suomi, vaikka monilla työntekijöillä ei ole suomen kielen taitoa. Työkielenä suomesta halutaan pitää kiinni, jotta suomea puhumattomat oppisivat ja integroituisivat paremmin suomalaiseen yhteiskuntaan ja työelämään. Organisaatiossa käytetään myös englantia, mutta pääsääntöisesti sisäisissä viestintäkanavissa, työyhteisöjen palaverissa jne. käytetään suomea. Kieliongelmat koetaan haasteellisina monestakin syystä. Ensinnä esihenkilön mahdollinen heikko englannin osaaminen vaikeuttaa suomea puhumattomien työntekijöiden johtamista, kuten heihin työntekijäkohtaisen luottamussuhteen rakentamista.

(13) tunnen itseni täysin kädettömäksi tällä hetkellä sen asian kanssa, ja että kun sitten on usein asioita, että se semmoinen ”hyvää päivää englantia” ei edes riitä...ja sitten kun ei se englantikaan ole kaikkien kanssa kommunikointikieli, niin siinä meillä on haasteita.

Esimerkissä (13) rakentuu esihenkilön huoli ja turhautuneisuus, kun oma kommunikointi ei riitä tavoittamaan yhteistä ymmärrystä. Lisäksi organisaatiossa työskentelee henkilöitä, jotka eivät osaa suomea eikä englantia. Ymmärtämättömyys aiheuttaa helposti virheitä työssä ja haastaa vuorovaikutusta. Tämä tyypillisesti aiheuttaa turhautuneisuutta myös työyhteisössä. Esihenkilöt pohtivat haastattelussa myös tahattoman syrjimisriskiä, koska moni englantia osaamaton jättää mieluummin kommunikoimatta, kun yhteistä kieltä ei ole. Lisäksi suomalainen puhekulttuuri, joka on enemmän vetäytyvää kuin jutustelemaa voi aiheuttaa väärintulkintoja.

(14) me ollaan sitten koitettu yrittää näille englantia puhuville selittää, että kaikki ei vaan niinku osaa sitä, eli siksi niinku on puhumatta teille.

Kuten esimerkissä (14), esihenkilöiden puheessa muodostuu myös yhteinen huoli tahattomasta syrjinnästä. Kielahaasteet väkisin poissulkevat suomea puhumattomia useissa tilanteissa ja estää heidän mahdollisuutensa osallistua keskusteluun. Englannin julkiseen puhumiseen liittyy monella jännittyneisyyden tunteita tai epäonnistumisen pelkoa,

mitkä estävät yhteisen kielen käytön. Poissulkeminen on siis pääosin tahatonta. Monen suomea osaamattoman osallisuus esimerkiksi työyhteisön viikkopalaverissa on riippuvaista englantia osaavien työntekijöiden tulkauksesta, jos esihenkilöllä ei ole riittävää englannintaitoa. Osa esihenkilöistä pohtiikin, kokevatko suomea osaamattomat tämän syrjivänä toimintana. Esihenkilöt tiedostavat, että monessa kulttuurissa johtajalle ei voi näyttää tyytymättömyyttä tai kritisoida työtä tai työnantajaa. On siis vaikea arvioida, kuinka moni suomea puhumaton voi kokea olevansa syrjitty työyhteisössä. Johtajat korostavat aktiivisen puheen ja small talkin eli epämuodollisen puheen tärkeyttä kielimuurien rikkomisessa ja suomea puhumattomien integroimisessa työyhteisöön. Moni johtajista mainitsi, että he pyrkivät itse toimimaan esimerkkinä puhumalla aktiivisesti ja olemalla utelias erilaisia kulttuureja kohtaan.

- (15) Ehkä se sitten aiheuttaa semmoista. Tiedätkö, tulee semmoinen olo, että toi retosteli koko ajan itsestään, niin että se semmoinenkin aiheuttaa hankausta.

Erilaiset kulttuurit vaikuttavat työyhteisössä myös siten, miten asioihin reagoidaan, tunteita näytetään ja kuinka työyhteisössä kommunikoidaan. Kuten esimerkissä (15) esihenkilö esittää, että on etnisiä taustoja, joiden kulttuurissa on normi olla itsestä ja työstään ylpeä. Suomalaiselle kulttuurille ominaista on taas tietynlaisen nöyryyden osoittaminen, jonka vuoksi ylpeyden ja itsevarmuuden näyttäminen saatetaan kokea vieraana ja epämiellyttävänä. Suomalaiseen kulttuuriin verrattuna eroavaisuuksia on myös esimerkiksi kuinka avoimesti kielteisiä tunteita, kuten turhautumista osoitetaan ja miten asioista kommunikoidaan tunteen vallassa. Toisissa kulttuureissa on esimerkiksi luontaista kommunikoida asioista hyvin suoraan ja näyttää tunnetta, mikä taas suomalaisessa kulttuurissa voidaan kokea hyökkävänä ja epäkunnioittavana käytöksenä.

Nämä aiheuttavat helposti kitkaa työntekijöiden välillä, silloin kun ei tunneta tai ymmärretä erilaisia kulttuureja, tai odotetaan että toisista etnisistä kulttuureita tulevat henkilöt omaksuisivat suomalaiset tavat ja normit. Konfliktien taustalla on usein tiedostamattomuudesta ja ymmärtämättömyydestä johtuvaa väärintulkintaa. Useassa haastattelussa

koettiin vaikeana antaa palautetta tai kritiikkiä henkilöille, joiden kulttuurissa on tärkeää suoriutua työssä moitteettomasti ja epäonnistumiseen liittyä voimakkaita häpeän tunteita.

(16) he eivät ole tottuneet myöntää vaikka virheitä tai he pelkää jos sattuu jotain, että uskaltaako kertoa. Heillä on hierarkia niinku erilainen. Jos me joudutaan antamaan heille palautetta tai käymään läpi jotain asioita, kun oli tosi paljon sattunut virheitä, niin se ihan itki ja tärisee sitten se työntekijä siinä.

Suomalaisessa työkuulttuurissa palautteen antamista pidetään tärkeänä työssä onnistumisen ja kehittymisen edellytyksenä, ja palaute otetaan pääosin neutraalisti ja ymmärtävästi vastaan. Esimerkissä (16) havainnollistetaan, kuinka erilaisiin kulttuureihin epäonnistumiseen liittyä pelkoa ja häpeää. Johtajalla onkin vaikea tilanne, kun palautetta antaessa toisen kulttuurin edustaja saattaa alkaa itkemään tai vihaisesti puolustamaan omaa toimintaansa.

(17) Hehän sanoo aina niinku että hyvää kuuluu ja mitä sinulle kuuluu, että se on semmoinen niinku tervehdys. Mutta sitten mä niinku sitä, että mitä sulle oikeasti kuuluu, että onko täällä töissä kaikki hyvin.

On kulttuureja, joissa ei voida osoittaa heikkoutta ja hymyn taakse kätetään vaikeat tunteet. Kuten esimerkissä (17), useassa haastattelussa oltiin huolissaan, että on hankalaa tiedostaa miten tietystä kulttuurista tuleva henkilö aidosti voi, koska hän vastaa aina kysymiseen hymyillen ja todeten, että kaikki on hyvin.

(18) Niillä on monta niitä heimoa, niin ne saattaa täällä suomessakin, niin ne ei suostu olemaan niinku samassa työpaikassa. Niin on se vähän haasteellista, kun palkkaat jonkun sinne ja sitten huomaatankin, että ei ne muuta kuin riitelee siellä.

Monimuotoisessa työyhteisössä ihmisillä on erilaisia tarpeita, rituaaleja ja tapoja, eikä kaikkia voida asettaa ns. yhdenlaiseen muottiin. Kulttuurien kunnioittaminen vaatii

johtajalta joustamista ja työyhteisöltä ymmärtämistä. Organisaatiossa on joustettu esimerkiksi muslimien työpukeutumisessa ja rukoushetkissä. Esimerkin (18) tapaan, yllättäviä ongelmia esihenkilöiden työssä on ollut eri maiden, kulttuurien ja heimojen väliset historialliset tai nykyiset konfliktit, tai kulttuurin sisäiset säännöt, jotka ovat olleet esteenä, että tiettyjä henkilöitä ei voida laittaa samaan toimipaikkaan toimimaan yhdessä. Esihenkilönä on vaikeaa taiteilla sen välillä, kunnioittaako henkilön kulttuurisia näkemyksiä vai pyrkiikö mukauttamaan häntä suomalaiseen työkulttuuriin, jossa pitäisi pystyä hyväksymään ja tekemään töitä ihmisten kanssa, joilla on erilainen tausta, kulttuuri ja elämäntapa.

4.3 Toimijuutta osallisuuden kehillä

Toimijuutta osallisuuden kehillä -teemassa, monimuotoisuuden johtamista voidaan tarkastella Ferdmanin (2020, s. 8) osallisuuskehien kautta. Keskeistä teemalle on, että jokainen kehä yksilötasolta yhteiskunnalliselle tasolle vaikuttaa kaksisuuntaisesti millaiseksi monimuotoisuuden ja osallisuuden johtaminen organisaatiossa rakentuu. Esihenkilön rooli korostuu vaikutusvaltaisena muutosagenttina, joka toimii aktiivisena viestinviejänä niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin kehillä. Kuten teoriassakin todetaan, esihenkilöllä on muutoksissa voimakas rooli, yksilön kyky muokata yhteisiä käytäntöjä ja ajattelutapoja (Shyamsunder, 2020, s. 240). Esihenkilöt ovat aktiivisia ”muutosagentteja”, eli toimijoita kehillä. Osallistava johtaminen on oppimista, tietoisuutta ja ymmärrystä monimuotoisuuden vaikutuksista, mitä osallisuus on ja voi olla, sekä vaikuttamista muihin ihmisiin ja järjestelmiin, joissa eletään ja työskennellään (Homan ja muut, 2020, s.1113; Ferdman, 2020, s. 8).

Teema kulkee luottamussuhteen rakentamisen ja kulttuuritietoisuuden teeman rinnalla, korostaen ettei esihenkilö voi onnistua muutosagentin tehtävässään ilman läsnäoloa, työyhteisönsä luottamusta ja tietoisuutta erilaisten kulttuurien vaikutuksessa. Tässä

teemassa fokus on esihenkilöiden toimijuuden lisäksi jokaisen kehän vaikutuksessa monimuotoisuuden johtamiseen sekä jokaisella kehällä olevan henkilön vastuu.

Keskeistä on, että kehien välinen vaikuttava voima on viestintä ja ihmisten välinen vuorovaikutus. Teema mukaillee Montrealin koulukunnan näkemys johtamisesta viestintänä ja kollektiivisena toimintana. Erityisesti teema viittaa Tritinin ja Shonebornin (2017, s. 209) viestinnälliseen näkemykseen, jossa erilaiset arvot, politiikat ja linjat kulkevat kaksisuuntaisesti kehällä organisaation sisäisinä ääminä sekä toimialan ja yhteiskunnan diskursseina. Eli kehien signaalit, kuka viestii ja miten vaikuttaa, millaiseksi organisaatio ja sen monimuotoisuustyö ja osallistava toiminta rakentuvat. Osallisuuden ja monimuotoisuuden johtaminen on siis muutosjohtamista, jonka tavoitteena yhteinen ymmärrys. Kuten Ferdman (2020, s. 11–12) toteaa, ratkaisevaa on miten muutos tapahtuu kullakin tasolla, ja miten se vaikuttaa toimenpiteisiin, osaamiseen ja prosesseihin. Osallistava johtaja toimii aktiivisesti eri tasoilla havainnoimalla eriarvoisuutta, sekä valtaan ja tasa-arvoon liittyviä kysymyksiä. Se edellyttää viestinnän avoimuutta, selkeyttä ja jokaisen osallistumista. Toimijuus rakentuu keskustelussa, jolloin valta ja auktoriteetti on jakaantunutta, eli jokainen keskusteluun osallistuja käyttää valtaa kielen kautta neuvotellessa yhteisestä tavoitteesta ja tehtävästä (Taylor & Van Every, 2000; s. 230–232).

Esihenkilöiden asema muutosagenttina vaatii koko organisaation tuen ja vastuun kantamisen aina työntekijätasolta johdon tasolle. Unohtamatta sitä, että työntekijän kokemus ja organisaation kulttuuri skaalautuvat ja heijastuvat organisaatiosta yhteiskunnalliselle kehälle, jossa sidosryhmien mielikuvat mm. brändistä, palveluista ja vastuullisuudesta muodostuvat.

4.3.1 Esihenkilö muutosagenttina

Esihenkilöiden rooli muutosagenttina monimuotoisuuden ja osallistavan toiminnan johtamisessa on vaikutusvaltainen ja merkittävä, mutta vastuu ei voi olla yksin heidän. Muutosagenttiudella tarkoitetaan, että esihenkilöillä on valta vaikuttaa työyhteisönsä

vuorovaikutukseen ja käyttäytymiseen omalla läsnäolollaan, viestinnällään ja esimerkiksi lään. He vievät viestejä joka suuntaan eri kehillä. Esihenkilön on oltava tietoinen omista tunteistaan ja ajatusvinoumistaan, jotka vaikuttavat ennen kaikkea siihen miten he viestejä välittävät työntekijän tai johdon kehälle. Lisäksi heillä on valta johtaa osallisuutta puuttamalla epäkohtiin, nostamalla hiljaisia ja pelokkaita ääniä yhteiseen keskusteluun ja tartuttaa positiivisia tunteita eli voimaannuttaa alaisiaan.

Ensimmäisen teeman tapaan, esihenkilön on oltava tietoinen omista tunteistaan, ajatusvinoumistaan ja asenteesta, ennen kuin hän voi onnistuneesti johtaa. Kuten Ferdman (2020, s. 18–19) tiivistää, osallistava johtajuus kattaa itsetuntemuksen ja aitouden, joka on ymmärrystä johtajan omasta identiteetistä ja vaikutuksesta organisaation toimintaan. Tarkasteltaessa teemaa kehien kautta voidaan todeta, että organisaatiota ympäröivä yhteiskunnallinen kehän politiikat, arvot ja ideologiat samoin kuin yksilötason kokemukset ovat skaalautuneet ja muokanneet myös koko organisaation arvoja ja poliitikoita. Organisaatio X on toiminut yli 20 vuotta ja moni esihenkilö on tehnyt pitkän työuran johtavassa asemassa. Johtamisen tunnustetaan pääosin muuttuneen tehtäväkeskeisestä, hierarkkisesta ja autoritäärisestä ihmiskeskeiseen, hierarkioita murtavaan ja osallistavaan johtamiseen.

(19) työntekijät on ehkä jopa enemmän ajan hermoilla ja sopeutuneempia. Kun ajattelen vaikka, että meillä on esihenkilöitä tai johdotiimiläisiä...että kyllä pitää olla ajan hermolla ja päästää niistä vanhoista malleista. Se on mulle vähän silleen myrkyä, että pitää niinku vähän ravistella ja ajatella sen kuplan ulkopuolelta. Mä en kestä semmoisia niinku, että näin on tehty aina tai tää on nyt jostain kahdeksankymmentäluvulta, niin voi ei.

Esimerkissä (19) puhuja korostaa, että esihenkilön vastuuta poisoppia vanhasta ja suhtautua positiivisesti tulevaan, sillä hän tartuttaa tunnetta ja asennetta, eli muutosvastaisuutta tai -myönteisyyttä. Puheessa korostuu, että yhä useammat työntekijät ovat tiedostavampia ja mukautuvampia muutokseen. Esihenkilöt muistelivat, että vanhaan johtamiseen liittyi ns. pelon ilmapiiri, jossa työntekijät eivät uskaltaneet tuoda näkemyksiään julki ja työhön suhtauduttiin hyvin tehtäväorientoidusti kyseenalaistamatta johtajaa

tai tehtäväänsä. Annetussa tehtävässä suoriutuminen ja onnistuminen ohjasi työtä. Vanhat rakenteet vaikuttavat edelleen erityisesti iäkkäimpien ja pitkän uran organisaatiossa tehneisiin työntekijöihin. Tähän moni esihenkilö on pyrkinyt tekemään muutosta.

(20) Täällä on aikaisemmin ollut ongelmaa sen kanssa, ettei mistään ole keskusteltu, niin tota noin päätettiin, että siihen puututaan. Eihän ne aina ole mieluisia ja semmoisia tosi kivoja tilanteita, mutta tota, sen ihan niinku huomaa, kuinka paljon se rauhoittaa, kun kaikki huomaa ja tietää, että niihin puututaan.

Esimerkissä (20) viitataan vanhoihin rakenteisiin, jossa puhumattomuus aiheutti työyhteisössä epävarmuutta ja levottomuutta. Nykyisessä johtamiskulttuurissa havainnoidaan epäkohtia ja pyritään puuttumaan niihin. Esimerkki vahvistaa teoriassa viitattuun Mikkolan (2019, s. 129) näkemykseen siitä, että onnistunut monimuotoisuuden johtamisen on riippuvaista työyhteisön vuorovaikutussuhteista. Johtajan keskeiseen osaamiseen kuuluu havainnoida viestintäkäytäntöjä, sekä puututtava huonoihin ja kehitettävä hyviä vuorovaikutuskäytänteitä. Tämän tunnustetaan luoneen turvallisuuden kokemusta työyhteisössä, mikä näkyy niin, että työntekijät uskaltavat osallistua enemmän tuomalla näkemyksiään ja kehitysideoitaan enemmän julki. Johtamiskulttuurin muutos on siis positiivisesti muokannut myös koorientaatioita, järjestäytyneitä viestintätilanteita, jossa organisaation jäsenet neuvottelevat esimerkiksi, miten jokin tehtävä toteutetaan. Avoin keskustelukulttuuri on ehkäissyt epävarmuutta ja tuonut lisää turvallisuuden tunnetta. Turvallisuuden tunteen luominen omassa työyhteisössä koettiin tärkeänä johtamistaitona.

Kehien kaksisuuntaisessa vaikutuksessa muutos on jatkuvaa, ja edellytys organisaation selviämiseksi. Palveluala on jatkuvassa muutoksessa henkilöstön monimuotoistuesssa, alan digitalisoitumisessa ja lakien muuttuessa. Eri kehien toimijat odottavat ja edellyttävät organisaatioilta vastuullista toimintaa niin ympäristön, ihmisten kuin hallinnon näkökulmista. Ihmiset kattava sosiaalisen vastuullisuuden arvo tarkoittaa mm. huolenpitoa henkilöstön hyvinvoinnista ja henkilöstön oikeuksien toteutumista. Sosiaalinen vastuu tarkoittaa myös sitä, että organisaatio työllistää ihmisiä kaikenlaisista taustoista tasa-arvoisesti. Organisaatio toteuttaa tätä arvoa työllistäessään eri ikäisiä ihmisiä erilaisista

etnisistä, terveydellisistä, sosiaalisista taustoista sekä sellaisia henkilöitä, joilla on henkisiä tai fyysisiä rajoitteita. Johtamisen on väistämättä muututtava ihmiskeskeisemmäksi ja yksilölähtöiseksi. Palvelualan murroksessa monimuotoisuuden johtamista ei haasta vain erilaiset ihmiset ja heidän tarpeensa.

4.3.2 Yhteinen vastuu

Lähes jokaisessa haastattelussa tunnistettiin johtamisen ja kulttuurin muutos paremmaksi ja osallistavammaksi. Esihenkilöt nostivat useita asioita, joissa kokevat organisaation olevan edelläkävijä alallaan, sekä suuntaa ja kehitystä pidettiin pääsääntöisesti positiivisena. Kuten kaikkeen muutosjohtamiseen, myös johtamiskulttuurin ja -viestinnän muutokseen liittyy haasteita. Haastatteluissa rakentui useita nykypäivän toimintaympäristön tuomia kipukohtia, kuten hektisyys, digitalisaatio, asiakkaiden vaatimusten kasvu, kiristynyt talous, työntekijöiden sitoutumattomuus, lainsäädännön muutokset ja vastuullinen toiminnan vaade, joka edellyttävät uusia toimintatapoja ja digitaalisten järjestelmien omaksumista. Erityisen haastavaksi koettiin hektisyys ja muutossyklin kiihtyminen.

(21) mennään vähän niinku liiankin kovalla vauhdilla. Ihmiset tuskastuu. Se lyhytpinnallisuus on aivan selvästi lisääntymään päin. Sitä ulkoista ärsykettä tulee niin paljon ihmisille, että se väkisin tällä hetkellä heijastuu.

Esihenkilöt kokevat esimerkin (21) tapaan, että uutta opittavaa tulee niin paljon, ettei edelliseen ehdi perehtyä syvällisesti ennen kuin uusi asia on opeteltava. Lisäksi hektisyys kiristää hermoja niin työyhteisössä kuin asiakkaassakin. Tämä haastaa Ferdmanin (2020, s. 18–19) korostamaa selkeyden ja vision merkitystä osallisuuden johtamisessa, eli johtajan ymmärrystä uuden asian merkityksestä arjessa ja kykyä luoda selkeä visio henkilöstölleen ja asiakkaalle tulevaisuudesta. Muutokset ilmenevät arjessa monimutkaisuutena ja ristiriitoina, jotka näkyvät johtajien työssä tasapainotteluna olemassa olevien toimintatapojen ja uuden oppimisen ja ideoiden omaksumisen välillä (Ferdman, 2020, s.

18–19). Esihenkilön on mahdotonta sulauttaa uusia toimintatapoja ja tulevaisuuden visiota henkilöstölleen, sekä saada asiakkaan luottamus, jos hän ei itsekään ymmärrä mistä uudessa asiassa on kyse.

Ratkaisuksi haastatteluissa rakentui yhteinen vastuu, joka tarkoittaa, että jokaisella organisaation kehällä – oli sitten kyseessä johtaja, asiantuntija, esihenkilö, työntekijä tai muu sidosryhmän edustaja – on kannettava yhdessä vastuuta. Monimuotoisuustyö on nähtävä organisaation toiminnan tärkeänä arvopohjaisena prioriteettina strategiatyössä, jossa huomioidaan siihen tarvittava budjetti, aika ja asiantuntijuus. Johdon ja organisaation kehien monimuotoisuustyöhön vaikuttavat niitä ympäröivät kehät, kuten yhteiskunnalliset politiikat, arvot ja odotukset. Isona haasteena esihenkilöt kokevat päätösten ja strategisten linjausten abstraktisuuden, miten näitä viestejä kerrotaan ja perustellaan alaisille ymmärrettävästi.

Konkreettinen esimerkki, joka nousi haastatteluissa, on esimerkiksi organisaation vastuullisuustyö, johon vaikuttaa kaikki kehät. Yhteiskunnalliselta kehältä organisaatioon vaikuttavat lainsäädäntö, arvot, normit ja politiikat, jotka edellyttävät, että organisaatio toimii vastuullisesti. Vastuullisuustyö on kirjattu organisaation strategiaan ja tavoitteisiin pääseminen edellyttää mm. uusia työtapoja, uusien teknisten järjestelmien omaksumisena ja jokaisen organisaation jäsenen sitoutumista.

(22) Ja konkreettisia esimerkkejä! Meitä ei kiinnosta sun abstraktit arvot jossain kaukaisuudessa vaan että mitä tämä tarkoittaa tässä.

Puheissa rakentuu esimerkin (22) tapaan turhautuneisuus ylimmän johdon vaikeasti hahmotettavaan strategiaan viesteihin. Haastatteluissa korostetaan ylimmän johdon vastuuta konkretisoida strategiset linjaukset organisaation arkeen. Lisäksi esihenkilöt ehdottavat, että uusia linjauksia ja toimintatapoja olisi helpompi ymmärtää ja omaksua, jos heitä ja työntekijöitä osallistettaisiin enemmän päätöksentekoon jo suunnitteluvaiheessa. Viitaten CCO-teorian vuorovaikutuksen tapoihin, strategiset linjaukset on tällaisissa tapauksissa keskusteltu ja neuvoteltu liian pienissä ryhmissä ja laminoitu toimintaa

ohjaavaksi tekstiksi, jotka eivät ole ymmärrettäviä organisaation kaikille jäsenille. Kuten Taylor & Van Every (2000, s. 222) painottavat, päätökset tulisi puhutella organisaatioverkostossa ilman organisaatiokaavion määrittämiä hierarkioita, missä päätöksille voidaan esittää vastavuoroista palautetta. Keskustelussa rakentuu siis myös käsitys, että organisaation toimintaa ohjaavissa teksteissä, kuten strategioissa, pöytäkirjoissa ja muissa esityksissä ei kuulu heidän ja työntekijöiden ääni tarpeeksi. He viittaavat CCO-teoriassa mainittuihin yhteistoiminnallisiin keskusteluihin, joiden tuloksena syntyy toimintaa ja jäseniä ohjaavia organisaatiotekstejä (Dawson, 2022, s. 64–65; Taylor & Van Every, 2000, s. 62). Esihenkilöiden puheessa on huoli muutosten kiihtymisestä suhteessa henkilöstön kykyyn vastaanottaa niitä ja omaksua ne osaksi arjen toimintaa. Organisaation henkilöstössä on merkittävä osa henkilöitä, joille uusien toimintatapojen, erityisesti digitaalisten järjestelmien oppiminen tuottaa stressiä ja ahdistusta. Lisäksi kiire ja arkisen työn kuormittavuus haastavat erilaisiin oppimistilaisuuksiin osallistumista. Haastatteluissa tunnistettiin myös informaatioahky, eli tietoa tulee liian paljon liian lyhyessä ajassa eikä sitä pystytä omaksumaan.

(23) Koulutukset vaan lisääntyy ja lisääntyy. Kuitenkin aletaan niin aika tiukkaan vetämään, että siellä ei ole paljoa työntekijöillä semmoisia löysiä hetkiä siinä päivässä. Että milloin nää kaikki asiat kerkiää niitten työntekijöitten kanssa käydä läpi? Kaikki koulutukset...sitten kun on niitä Teamseja, niin niitten katsomiset ja se uusi oppimisympäristö, miten ne pystyy enää sitäkään omaksuu.

Kuten esimerkissä (23) esihenkilöt ovat huolissaan, että uusien asioiden sulauttamisessa organisaatioon ei ole tarpeeksi huomioitu ihmisten erilaisia rajoitteita ja arkisen työn kiirettä ja kuormittavuutta. Käytännön esimerkkinä, henkilöstöstä merkittävä osa on iäkäämpiä ihmisiä, joille erityisesti uuden teknologian omaksuminen on pelottavaa ja heille tuo myös turvaa opitut työtavat, joista voi olla hankalaa poisoppia. Esihenkilöt toivovat selkeämpää viestintää ylimmältä johdolta ja hallinnolta, sekä tiedon paloittelua yksinkertaisempiin ja tehokkaampiin kokonaisuuksiin. Yhtäältä he korostavat myös työntekijöiden vastuuta opetella uutta ja kehittää työtään. Haastattelut osoittavat hyvin saman suuntaisia haasteita johtamiselle, joita teoriaosuudessa esitettiin, kuten ryhmien

ristiriidat, työntekijöiden kokema huono päätöksenteko, puutteellinen viestintä, sitoutuneisuuden lasku ja tyytymättömyyden kasvu (Ashikali & Groneveld, 2015, s. 147; Georgiadou ja muut, 2019, s. 12).

(24) meillä on täällä esimerkiksi hävikin kanssa tehty työtä, niin sitten se vasta lähtee niinku oikeasti etenemään ja toimimaan, kun se on numeroilla nähtävissä se tieto, että se tiedolla johtaminen siinä sitten kulkee käsi kädessä.

Esimerkissä (24) puhuja havainnollistaa, kuinka viestinnän avoimuus, toiminnan läpinäkyvyys ja se, että tieto on esitetty muodossa, jossa sen ymmärtää nopealla silmäyksellä, on kasvattanut työyhteisön motivaatiota toimia yhteisen tavoitteen eteen. Organisaatiolla on runsaasti dataa toiminnastaan. Onkin syytä pohtia, miten sitä saisi enemmän ymmärrettävällä tavalla tuotua osaksi henkilöstön arkea. Johdon on tunnistettava isosta tietomassasta ne henkilöstölle kaikkein tärkeimmät ja motivoivimmat asiat, koska kiireisessä ja hektisessä työympäristössä ei ole aikaa perehtyä. Työntekijän on jo silmäilyllä tunnistettava, miten tietty asia vaikuttaa hänen arkeensa, mitä se häneltä vaatii tai millaista tulosta hän on työllään saanut aikaiseksi.

Esihenkilöt painottavat, että tiedon selkeyden lisäksi työntekijöiden sitoutuneisuutta lisää selkeät työnkuvat, toimivat prosessit ja se, että heidän kehitysideansa otetaan huomioon.

(25) On turhauttavaa, miten hitaasti kääntyvä laiva tämä on. Ja näkisin, että ylimmällä johdolla on siihen aika iso vaikutus. Hyviä ideoita saattaa tulla ja ne pyöritetään mun nähdäkseni monien eri työryhmien kautta ja sitten lopulta asiasta saattaa päättää ihmiset, jotka eivät ymmärrä siitä asiasta mitään.

Esimerkissä havainnollistetaan, että vaikka organisaatio on monessa asiassa ajan hermolla, vaikuttaa päätöksentekoon yhä vanhan johtamismallin kankeat rakenteet. Päätöksenteon hitaus vaikuttaa henkilöstön haluun kehittää toimintaa, koska idean läpimeno ja

tuleminen osaksi arkea kestävät liian kauan. Pahimmillaan idea tuodaan käytäntöön sellaisena, että se ei sovi kyseisen toimipaikan toimintaan.

Ristiriitaisessa ja epävarmassa ympäristössä, jossa esihenkilön on joustettava yksilöiden mukaan, puututtava epäkohtiin ja osallistettava tietoisesti niitä työntekijöitä, joiden on vaikea saada ääntään kuuluviin, he nostavat suuren tarpeen HR:n ja oman esihenkilön tuelle.

(26) Mä liputan HR:n puolesta aivan täysin. Siis tää on parasta mitä tälle yritykselle on tapahtunut. Joo kyllä ihan ehdottomasti! Ja tarvehan oli ihan välttämätön! Mä taisin olla ensimmäisiä, jotka sen ääneen aikanaan sanoo, että me tarvitaan tällainen osasto. Sehän oli ihan katastrofi, tän kokoinen firma ilman tämmöistä osastoa!

Kuten esimerkissä (26) todetaan, on ensisijaisen tärkeää, että esihenkilöillä on työnsä tukena henkilöstö- ja lakiasioiden asiantuntijoita, joiden puoleen voi kääntyä haastavissa henkilöstöasioissa. Useassa haastattelussa nostettiin HR:n järjestämät sparraukset ja koulutukset äärimmäisen tärkeäksi työn tueksi. Lisäksi muut hallinnon alojen kuten talouden, ICT:n ja viestinnän tiimit koettiin helposti lähestyttäviksi, ja apua ja tukea työhön koettiin saavan aina pyydettyä. Kuten Bertone ja Abeynayake (2019, s. 93) korostavat henkilöstöhallinnon, asiantuntijoiden ja esihenkilöiden välisiä suhteita ratkaisevan tärkeinä. Haasteet monimuotoisuuden johtamisessa voivat liittyä myös siihen, että esihenkilöt eivät ole osallistuneet tai saaneet tarpeeksi koulutusta monimuotoisuuden johtamiseen ja sen kehittämisen. Monimuotoisuuskoulutuksen yhtenä tavoitteena on mahdollistaa ja motivoida yksilöitä muutostojen lisäksi lisäämällä heidän tietämystään monimuotoisuustyön merkityksestä. Lisäksi kasvattaa heidän itseluottamustaan, jotta he voivat osallistua aktiivisesti ja tehokkaasti monimuotoisuuden johtamiseen organisaatiossa (Dimovski ja muut, 2019, s. 134). Koulutuksissa on myös syytä tarkastella, miten ihmisten kuuluminen erilaisiin sosiaalisiin kategorioihin käsitellään organisaation kulttuurissa (Lahti, 2019, s. 117). Monimuotoisuuden ja osallisuuden johtaminen on koko organisaation kattavaa yhteistä toimintaa.

4.3.3 Työntekijöiden sitoutumattomuus ja vaativa asiakas

Esihenkilötyötä kuormittaa työntekijöiden ja asiakkaan vaatimusten lisääntyminen yhä kiireisemmässä ja resursseiltaan tiukemmassa toimintaympäristössä, jossa tunteen kuvataan ajavan järjen edelle. Epävarmassa toimintaympäristössä nähtiin hankalaksi tavoittaa yhteistä ymmärrystä, koska kiire haittaa asioihin perehtymistä. Kun yhteistä ymmärrystä ei ole, se voi pahimmillaan johtaa jopa työntekijän tai asiakkaan aggressiiviseen vuorovaikutuskäyttäytymiseen. Esihenkilöiden haastatteluissa merkittäväksi kuormitus-tekijäksi rakentuu heidän aktiivinen roolinsa olla johdon, alaisten ja asiakkaan välissä. Toisen osapuolen passiivisuus aiheuttaa ymmärtämättömyyttä ja epävarmuutta.

Ihmisläheisempää johtamista, jossa johtajan läsnäolo, vuorovaikutus ja henkilöstön osallisuus korostuvat, pidetään yleisesti monimuotoisuuden johtamisessa onnistumisen edellytyksenä. Toisaalta esihenkilöt kokevat, että työntekijöiden odotukset ja vaatimukset ovat kasvaneet, ja sitoutuneisuus yhteisiin sääntöihin, työntekijän velvollisuuksiin ja vastuunotto itsestä ja omasta työstä on heikentynyt.

(27) puhutaanko vaikka 5, 6, 7 vuotta taaksepäin, niin johdettiin kovemmin. Juurikin tämä, että minulle sanottiin, kun mä siirryn jonkin, sitä ei tarvinnut perustella millään tapaa ja jos erehdyit vaikka kysymään että miksi, niin vastaus oli, jos ei kiinnosta, niin sitten voi ottaa vaikka lopputilin. Nythän se ei käy missään muodossa tietenkään, eikä tulisi mieleenkään, että se on niinku siitä muuttunut, että nyt oikeastaan...niin jos sanon rehellisesti, niin välillä tuntuu, että ehkä ajatellaan vähän liikaakin johtamista sen työntekijän näkökulmasta.

Esimerkissä (27) havainnollistetaan, kuinka yhteisen ymmärryksen puute nousee myös ongelmaksi silloin, kun työntekijä ei ole tietoinen työläinsäädännöstä, yhteisistä säännöistä tai asioista, joihin hän on sitoutunut allekirjoittaessaan työsopimuksen. Pahimmillaan se on aiheuttanut työntekijöiden epäasiallista vuorovaikutuskäyttäytymistä esihenkilöä kohtaan. Esihenkilöä on esimerkiksi nimitetty kyttääjäksi, kun hän on puuttunut työntekijöiden säännönvastaiseen käytökseen, kuten tupakointiin työajalla tai työaikojen puutteelliseen noudattamiseen. Eri kansalaisuuksia edustavat työntekijät ovat

syyttäneet esihenkilöä rasistisesta käytöksestä, kun he eivät ole esimerkiksi ymmärtäneet, että esihenkilöllä on oikeus vaihtaa työntekijän toimipaikka, jos organisaation toiminta sitä vaatii. Lähes jokaisessa haastattelussa korostui esihenkilöiden huoli työntekijöiden vastuun ottamisesta ja velvollisuudesta sitoutua yhteisiin toimintaa ohjaaviin sääntöihin.

(28) esimerkiksi tota ollaan suunniteltu vaikka työvuorokuvauksia ja siihen on otettu sitten työntekijät mukaan, koska niillähän on se paras näkemys siitä työstä, mitä me ei ehkä esihenkilönä nähdä. Niin siihen on annettu tällainen kommentti, että ei kai se ole meidän tehtävä.

Esimerkissä (28) hahmottuu, että esihenkilöt kohtaavat työssään myös työntekijöiden haluttomuutta osallistua toiminnan kehittämiseen. Kuten aiemmin tässä tutkielmassa on todettu, monimuotoisuuden johtaminen on keinoja, joilla esihenkilö lisää osallisuutta työyhteisössä. On huomionarvoista, että kaikki työntekijät eivät halua osallistua tai kokevat osallistumisen arkisen työn lisänä liian kuormittavana. Moni esihenkilö harmitteli, että he tunnistavat työyhteisössään tehokkaita ja taitavia työntekijöitä, joilta toivoisivat näkemyksiä työn kehittämiseen, mutta niitä ei ole yrityksistä huolimatta saatu. Toisaalta työyhteisössä on havaittu myös työntekijälähtöistä osallistavaa toimintaa.

(29) Työyhteisössä on tällaisia niin sanottuja tukihenkilöitä, jotka myös saa niinku heidät mukaan. Kiinnitin huomiota, että yhteisissä saunailloissa ja muuta on käynyt.

Vastapainona on henkilöitä, jotka omatoimisesti pyrkivät vaikuttamaan kollegoiden osallisuuden kokemukseen. Esimerkissä (29) esihenkilö nostaa positiivisen ilmentymän, jossa työntekijät ovat omatoimisesti ottaneet ikään kuin työntekijälähtöisyytensä roolin, jossa he tietoisesti ovat ottaneet toisista kulttuureita tulevia henkilöitä mukaan yhteiseen toimintaan ja auttaneet heitä ymmärtämään suomalaista kulttuuria. Tämänkaltaista työntekijälähtöisyyttä on havaittu myös toisissa työyhteisöissä, joissa hyvin englantia taitavat ovat varmistaneet, että suomea osaamattomat henkilöt ovat saaneet tarvitsemansa tiedon. Esihenkilöt painottavatkin työntekijöiden vastuuta. Kuten teoriassa

todetaan vuorovaikutus ei ole koskaan yhdensuuntaista, josta vain johtaja voisi ottaa vastuun (Lahti, 2019, s. 122). Esihenkilöt tunnistavat, että he pystyvät vaikuttamaan työyhteisön asenteisiin, vuorovaikutukseen ja käyttäytymiseen monimuotoisuuden johtamisessa, mutta lopulta se on kiinni työntekijän omasta tahdosta.

(30) Ja vähän jopa aggressiivistakin, että hirveästi niin kun puututaan työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin sitten siihen, että ohjeita ja sääntöjä ei noudateta. Ja niistä loukkaannutaan, kun niistä sanotaan, elikkä hyvin varovainen täytyy olla kaikessa sanomisessa.

Suureksi huoleksi esihenkilöiden puheissa rakentui esimerkin (30) tapaan työntekijöiden vastuunottaminen. Puutteet vastuunottamisessa näkyivät moninaisesti. Esihenkilöiden työtä kuormittaa, että he joutuvat säännöllisesti puuttumaan työntekijöiden epäasialliseen käytökseen, siihen että sääntöjä ei noudateta tai työntekijä ei ymmärrä vastuutaan. Esihenkilön puuttumiseen saatetaan suhtautua vähättelevästi, epäasiallisesti nimittelyllä ja jopa aggressiivisella käyttäytymisellä. Huolta lisää, että he ovat huomanneet saman ilmiön asiakkaiden käyttäytymisessä. Asiakasnäkökulmaa ei voida jättää huomiotta puhuttaessa monimuotoisuuden ja osallisuuden johtamisesta, koska asiakas muiden sidosryhmien tapaan vaikuttaa yhteiskunnalliselta kehältä organisaation toimintaan.

(31) niin se ilmapiiri ehkä asiakkaan suhteen on muuttunut vaativammaksi. Se että kun ei pystytä toimii heidän pillin mukaan, niin sitten mieluummin otetaan sitä hajurakoa ja halutaan sitten poteroita vähän tämmöisiin omiin puoliin.

Monimuotoisuustyön rinnalla Organisaatio X:n strategiaan on kirjattu asiakkaan luottamus. Kuten ensimmäisen teeman yhteydessä todettiin, luottamus on riippuvaista vuorovaikutussuhteista ja sen on oltava kaksisuuntaista. Esimerkin (31) tapaan, esihenkilöt tunnistavat, että toimintaympäristön hektisyys ja kiristyneet taloustilanne heijastuvat myös asiakkaan käytökseen. Samaan aikaan kun resursseja on tiukennettu, asiakkaan vaatimukset ovat kasvaneet. Haasteita on pystytty ratkaisemaan yhteisillä keskusteluilla, joissa ollaan tavoitettu yhteinen ymmärrys, mutta esimerkin tapaan vuorovaikutussuhde on voitu katkaista jos vaatimuksia ei ole täytetty. Esihenkilö voi olla muutosagentti myös

organisaation ulkopuolisella kehällä, mutta se vaatii myös vastapuolen vuorovaikutuskanavan auki olemisen. Onnistumisen määrittää jokaisen vastuun kantaminen kehästä riippumatta.

5 Pohdinta

Tutkielmassa haastateltiin suuren palvelualan organisaation kuuttatoista esihenkilöä, joilla on alaisinaan vähintään 10 henkilöä tai useita työyhteisöjä. Tutkimuksen tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen:

- 1) Millaisia käsityksiä esihenkilöt liittävät monimuotoisuuden ja osallistavan toiminnan johtamiseen suuressa palvelualan organisaatiossa?
- 2) Millaisia haasteita johtamisessa on? Miten niitä voidaan ratkaista?

Esihenkilöiden puheessa monimuotoisuuden johtaminen rakentui kolmeen pääteemaan: Työntekijäkohtaisen luottamussuhteen rakentaminen, Kulttuuritietoisuus ja kulttuurien yhteensovittamiseen ja Toimijuus osallisuuden kehillä.

Esihenkilöt kuvaavat monimuotoisuuden ja osallistavan toiminnan johtamisen olevan ennen kaikkea ihmisläheistä toimintaa, vuorovaikutusta ja toimijuutta. Kaikissa teemoissa monimuotoisuuden johtamisen taustalla on laajempi käsitys Montrealin koulukunnan tapaan kollektiivisena toimintana, jossa jokaisella yksilöllä on oma ääni ja toimijuus. Organisaatio rakentuu CCO-teorian neljässä vuorovaikutuksen tavassa, joihin vaikuttaa kaksisuuntaisesti organisaation sisäisten toimijoiden sekä sitä ympäröivien ulkoisten toimijoiden, kuten sidosryhmien äänet. Tätä kokonaisuutta voidaan tarkastella Ferdmanin osallisuuskehien kautta, jossa jokaisen kehän toimijalla – aina työntekijäkehältä yhteiskunnalliselle kehälle – on valta vaikuttaa äänellään, millaiset politiikat, arvot ja käsitykset organisaatiossa ovat vallalla. Vallassa olevat äänet määrittävät, millaiseksi organisaation arvot ja politiikat muodostuvat, eli millaiseksi monimuotoisuuden johtaminen rakentuu. Esihenkilöiden toimijuus muutosagenttina kokonaisuudessa korostuu. Esihenkilöillä on tärkeä rooli kehien välisenä viestinviejänä, mutta ennen kaikkea vaikutusvaltaisena muutosagenttina vaikuttaa alaistensa asenteisiin ja hallita vuorovaikutus- ja tunneilmapiiriä.

Monimuotoisuuden johtaminen alkaa johtajan itsetuntemuksesta. Siitä miten hän suhtautuu erilaisiin ihmisiin, kyseenalaistaa omia oletuksiaan ja millaisia tunteita hän liittää esimerkiksi muutokseen. Johtajalla on vastuu kehittää tietoisuutta, opetella uutta ja suhtautua uusiin asioihin myönteisesti. Monimuotoisuuden ja osallistavan toiminnan perusta on luottamus, avoimuus ja turvallisuuden tunne kuulua joukkoon omana itsenään. Tavoitteena on koko organisaation yhteinen ymmärrys jokaisen vastuusta vaikuttaa siihen, millainen toimintaympäristö Organisaatio X on.

Monimuotoisuuden johtaminen on ennen kaikkea läsnäoloa ja luottamuksen rakentamista vuorovaikutuksella. Läsnäolo on fyysistä paikallaoloa, dialogia ja kuuntelua. Työntekijöiden on tultava nähdä ja kuulla. Esihenkilön on havainnoitava yksilön ääni, joka edustaa hänen identiteettiään, ominaisuuksiaan, arvojaan ja tunteitaan, ja osattava valjastaa yksilön vahvuudet osaksi työyhteisöä. Hänen on myös tarkasteltava ja hallittava työyhteisön vuorovaikutusilmapiiriä ja tarvittaessa puututtava viipymättä epäkohtiin. Esihenkilöllä on oltava tunneälyä ja kykyä havainnoida erilaisia vuorovaikutuksen ja käyttäytymisen malleja, tunnistettava työntekijän vahvuudet ja nostettava ne esiin. Monimuotoista työyhteisöä ei voi johtaa etäältä tehtäväkeskeisesti, vaan johtajan on oltava läsnä niin henkisesti kuin fyysisesti. Monimuotoisuuden johtaminen on yksilön tarpeiden, kulttuurin, terveydentilan ja osaamisen huomioimista. Esihenkilön on joustettava ja muutettava työtä yksilöiden tarpeiden mukaan – unohtamatta rajanvetoa ja jämäkkyyttä. Jämäkkyyttä ja rohkeutta vaaditaan myös osoittaa työntekijälle heidän vastuunsa ja velvollisuutensa.

CCO-teorian vuorovaikutustapoihin viitaten, johtajilla on valta ja vastuu luoda osallistavia vuorovaikutustapahtumia, jossa ihmiset keskustelevalt ilman organisaatiokaavion määrittämiä hierarkioita ja päätöksille esitetään vastavuoroista palautetta. Jotta näissä tilanteissa voidaan tavoittaa tasa-arvoinen vuorovaikutusilmapiiri, on johtajan tietoisesti yhteensovittettava kulttuureja, eli tuotava erilaisia ihmisiä yhteen. Ihmisten on kohdattava eri ikäisiä, erilaisista kulttuureista tulevia tai muilla tavoin heistä poikkeavia

henkilöitä, jotta he pystyvät ymmärtämään toisiaan. Tällaisissa tilanteissa eli imбрикаatioissa, joissa yhteisellä keskustelulla rakennetaan organisaatiota, johtajien on havainnointava ja tarvittaessa hallittava vuorovaikutusta. Kuten analyysissa todettiin, on tyypillistä, että tällaisissa tilanteissa rohkeat ja kovat äänet tai vahvat tunteet ottavat vallan. Johtajan on varmistettava, että myös hiljaiset, hiljennetyt tai pelokkaat äänet pääsevät osallistumaan koorientaatioon, eli tilanteisiin, jossa organisaation jäsenet neuvottelevat, miten jokin tehtävä suoritetaan. Esihenkilön on tietoisesti kuultava myös hiljaisempia työntekijöitä ja hallittava kovaäänisimpiä. Kun puhe muuttuu organisaation toimintaa ohjaavaksi tekstiksi laminoinnin ja kääntämisen prosessien kautta, on tekstissä kuuluttava kaikkien ääni. Kuten analyysissa todettiin, organisaatiota ohjaavat arvovaltaiset tekstit, kuten esimerkiksi strategia ja vastuullisuustoimet jäävät liian abstraktiksi, jos se on neuvoteltu ja laminoitu liian pienessä ryhmässä. Yhteisellä toiminnalla, jossa jokaisella on yhdenvertainen ääni, voidaan rakentaa organisaation teksti, jossa vaikeaselkoiset linjaukset muutetaan sellaiseksi, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää ne ja pystyy sitoutumaan niihin. Vasta tämän jälkeen voidaan siirtyä vuorovaikutustapojen viimeiseen vaiheeseen, kääntämiseen, jossa laminoitu keskustelu muutetaan organisaation toimintaa koordinoivaksi tekstiksi.

Isoina haasteina monimuotoisuuden johtamisessa ovat palvelualan digitalisaatio, eri kansalaisuuksien tuomat kielelliset ja kulttuuriset haasteet, iäkkäämpien työntekijöiden muutos- ja teknologiavastaisuus, nuorten sitouttaminen ja työkyvyn ylläpito henkisesti ja fyysisesti kuormittavassa toimintaympäristössä. Lisäksi vastuullisuusvaatimukset, jotka tuovat arkeen uusia järjestelmiä ja työtapoja, haastavat kuinka niistä viestitään ymmärrettävästi ja opetetaan osaksi arkea. Maailmantilanteen ja talouden epävakaus heijastuu myös työyhteisöihin turvattomuutena tunteena. Ratkaisuksi ja monimuotoisuustyön tärkeimmiksi tavoitteiksi haastattelussa rakentuivat kommunikointi, yhteisen ymmärryksen ja luottamuksen tavoittaminen, yhdessä toimiminen ja jokaisen toimijan vastuunkanto. Monimuotoisuustyön on oltava tärkeä prioriteetti strategia- ja johtamistyössä. Yhteisen ymmärryksen, luottamuksen ja turvallisuuden tunteen tavoittaminen niin työyhteisön kuin sidosryhmien kanssa edellyttää jokaisen organisaation jäsenen

osallistumista, vuorovaikutusta ja vastuunkantoa omasta työstä. Esihenkilöt eivät yksinään voi ottaa vastuuta monimuotoisuuden johtamisesta – sitä on tehtävä kaikkien organisaation jäsenten yhdessä. Esihenkilöiden rooli ja vaikutusvalta muutosagenttina on merkittävä monimuotoisuuden johtamisessa. He ovat työyhteisöissä läsnä olevat korvat ja silmät. Esihenkilön läsnäolo, havainnointi, alaisten tunteminen ja valppaus työyhteisön vuorovaikutusilmapiirissä on ensisijaista, jotta voidaan tavoittaa yhteinen ymmärrys ja puuttua epäkohtiin. Se ei yksinään riitä. He tarvitsevat alaistensa vastuuttamisen omasta työstään ja hallinnon täyden tuen, kuten johdon selkeät linjaukset, osallisuuden päätöksentekoon, sekä eri alojen asiantuntijoiden ja erityisesti HR-tiimin tuen. Haasteita ratkaistaessa on panostettava tietoisuuteen, läsnäoloon ja vuorovaikutuspätevyyteen organisaation jokaisella kehällä. Jokaisen vastuulla on tietoisuus, miten ja millaista organisaatiota hän rakentaa viestinnällään ja käytöksellään.

5.1 Tulosten luotettavuus ja jatkotutkimus

Tulosten luotettavuutta voidaan tarkastella sekä luotettavuutta vahvistavien että rajoittavien tekijöiden näkökulmasta. Haastatteluihin osallistui merkittävä määrä esihenkilöitä laajasti organisaation erilaisilta segmenteiltä ja toimipaikoista, joten tuloksien voidaan olettaa antavan suhteellisen laajan katsauksen yhden suuren organisaation sisäisistä käsitteistä. Tulokset kattavat vain yhden suuren palvelualan organisaation, joten tuloksia ei voida suoraan yleistää. Ne voivat kuitenkin tarjota kiinnostavia, jopa uusia näkökulmia monimuotoisuuden johtamiseen ja osallistavaan toimintaa myös toisten alojen organisaatioiden johtajille tai muille toimijoille, jotka haluavat parantaa organisaation osallisuutta ja työntekijöiden sitoutuneisuutta.

Tulosten luotettavuutta puoltaa kokemukseni, että esihenkilöt luottivat minuun haastatteluissa ja kertoivat avoimesti henkilökohtaisistakin haasteista. Aihe koettiin tärkeänä, ajankohtaisena ja siitä haluttiin keskustella. Haastatteluiden luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriä aloin rakentaa jo haastattelukutsussa. Panostin haastattelun

anonyymiyden painottamiseen. Aloitin jokaisen haastattelun epämuodollisella puheella, jotta haastateltavalle olisi tunne, että hänen ei tarvitse jännittää. Kävin myös anonyymi-teettiasiat suullisesti läpi ja varmistin onko haastateltavalla kysyttävää ennen virallista haastattelun alkua. Uskon, että vaikutusta oli myös sillä, että olin osalle haastateltavista jo ennestään tuttu kollegana. Panostin myös haastatteluvaiheessa kuuntelemiseen ja tein jo tulkintoja kuunnellessa. Esitin ”Tulkitsenko oikein, että [...]?” -kysymyksiä ja muita lisäkysymyksiä välttääkseni väärintulkinnan. Asettelin kysymykset myös siten, että haastateltavan oli tuotava jokin näkemys kysymykseen. Tulosten luotettavuutta voi rajoittaa, että olin valmistautunut haastatteluihin niin monella kysymyksellä, että ne saattoivat rajoittaa henkilön omia ajatuksia aiheesta kysymysten ulkopuolella. Jokin näkemys saattoi jäädä tästä syystä pimentoon. Monelle haastattelutilanne saattoi olla uusi ja jännittävä, jolloin on helpointa toimia ohjatusti, eli antaa minun haastattelijana johtaa vuorovaikutusta. Tutkimuksessa näkökulma rajattiin esihenkilöiden näkemyksiin, jotta aiheesta saisi kokonaisvaltaisen käsityksen tulisi jatkotutkimuksessa huomioida myös työntekijöiden näkökulma.

Lähteet

- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture. *Review of public personnel administration*, 35 (2), s. 146–168. <https://doi.org/10.1177/0734371X13511088>
- Avery, D. R. & Thomas, K. M. (2004). Blending content and contact: The roles of diversity curriculum and campus heterogeneity in fostering diversity management competency. *Academy of Management Learning and Education*, 3, s. 380–396.
- Bertone, S. & Abeynayake, S. (2019). Managing Diversity in Australia: A Viable Career Option, Social Change Agents, or Corporate Stepping Stone? *Teoksessa: Diversity Within Diversity Management: Country-Based Perspectives*. Georgiadou, A., Gonzalez-Perez, M. A., & Olivas-Luján, M. R. (toim.), s. 85–101. DOI: 10.1108/S1877-6361201921
- Brimhall, K. C. & Mor Barak, M. E. (2018) The Critical Role of Workplace Inclusion in Fostering Innovation, Job Satisfaction, and Quality of Care in a Diverse Human Service Organization, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 42:5, s. 474–492, DOI: 10.1080/23303131.2018.1526151
- Brimhall, K. C.; Mor Barak, M. E.; Hurlburt, M.; McArdle, J. J.; Palinkas, L. & Henwood, B. (2017). Increasing Workplace Inclusion: The Promise of Leader-Member Exchange, *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 41:3, 222–239, DOI: 10.1080/23303131.2016.1251522 To link to this article: <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.12515>
- Bisel, R. S.; Fairhurst, G. T. & Mathew, L. S. (2022) CCO Theory and Leadership. *Teoksessa: Routledge Handbook of the Communicative Constitution of Organization*. Basque, J., Bencherki, N., & Kuhn, T. (toim.) Taylor & Francis Group.
- Boden, D. (1994). *The business of talk: Organizations in action*. Cambridge, England: Polity Press.

- Braun, V. & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3 (2)
- Burdelski, M. J. & Howard K. M. (2020). Introduction. Teoksessa: Burdelski M. J. & Howard K.M. (toim.) *Language socialization in classrooms. Culture, interaction and language development.*
- Clifton, J. (2017). Leaders as ventriloquists: Leader identity and influencing the communicative construction of the organization. *Leadership*, 13 (3), s. 301–319.
- Cooper, R. (1992). Formal organization as representation: Remote control, displacement, and abbreviation' in *Rethinking organization: new directions in organizational theory and analysis.* M. Reed and M. Hughes(eds), 254–272. London: Sage
- Cooren, F., & Sandler, S. (2014). Polyphony, ventriloquism, and constitution: In dialogue with Bakhtin. *Communication Theory*, 24 (3), 225–244.
- Cooren, F. (2015). *Organizational discourse.* Cambridge, UK: Polity Press.
- Cooren, F. (2010) Figures of communication and dialogue: Passion, ventriloquism and incarnation. *Intercultural Pragmatics*, 7 (1): 131–145.
- Cooren, F. (2006). The organizational world as a plenum of agencies. In F. Cooren, J. R. Taylor, & E. J. Van Every (Eds.), *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation* (pp. 81–100). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Gomm, R. (2004). *Social Research Methodology: a critical introduction.* Lontoo: Palgrave Macmillan.
- Dawson, R. W. (2022). Organization as conversation and text. Teoksessa: *Routledge Handbook of the Communicative Constitution of Organization.* Basque, J., Bencherki, N., & Kuhn, T. (toim.) Taylor & Francis Group. DOI: 10.4324/9781003224914-5
- Dimovski, V.; Penger, S.; Peterlin, J. & Grah, B. (2019), "Diversity Management in Slovenia". *Diversity within Diversity Management (Advanced Series in Management, Vol. 21)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, s. 117–137. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/S1877-636120190000021007>

- Doerfel, M. L., & Gibbs, J. L. (2020). Organizing inclusion: Moving diversity from demographics to communication processes. <https://doi.org/10.4324/9780429450495>
- Dreachslin, J. L. (2007). Diversity management and cultural competence: Research, practice, and the business case. *Journal of Healthcare Management*, 52(2), 79–86.
- Fast, M., Helenius, P., Holma, L., Levander, M., Mikkilä, A. & Sera, S. (2023). Ikädiversiteetillä menestykseen (1. painos.). Kauppakamari, Helsinki.
- Ferdman, B. M. (2020) Inclusive Leadership – The Fulcrum of Inclusion. Teoksessa: *Inclusive Leadership: Transforming Diverse Lives, Workplaces, and Societies*. Ferdman, B. M Jeanine Prime, Ronald E. Riggio, Prime, J., & Riggio, R. E. (toim.). Routledge.
- Gearhart, C. C. & Bodie, G. D. (2011). Active-empathic listening as a general social skill: Evidence from bivariate and canonical correlations. *Communication Reports* 24(2), s. 86–98.
- Georgiadou, A., Gonzalez-Perez, M. A., & Olivas-Luján, M. R. (2019). *Diversity Within Diversity Management: Country-Based Perspectives*.
- Greene, J. O. & McNallie, J. 2015. Competence knowledge. In A. F. Hannawa & B. J. Spitzberg (Eds.) *Communication competence*. Berlin: Walter de Gruyter, 213–236.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A communication perspective* (6th ed.). Waveland Press.
- Homan, A. C., Gündemir, S., Buengeler, C., & van Kleef, G. A. (2020). Leading Diversity: Towards a Theory of Functional Leadership in Diverse Teams. *Journal of applied psychology*, 105(10), s. 1101–1128. <https://doi.org/10.1037/apl0000482>
- Horila, T. (2019). *Communication Competence in Workplace*. Teoksessa: *Workplace Communication*, Mikkola, L., & Valo, M. (toim.). Taylor & Francis Group, 2019. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=5981720>.
- Hynes, G. E. (2015). *Get along, get it done, get ahead: Interpersonal communication in the diverse workplace*. Ebook Central – Academic Complete.
- Hyvärinen, M. (2017) *Haastattelun maailma*. Teoksessa: *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Hyvärinen, M.; Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.). Vastapaino, Tampere, 2017.

- Janssens, M., & Zanoni, P. (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, 30 (3), s. 317–331.
- Kuhn, T. (2008). A communicative theory of the firm: Developing an alternative perspective on intra-organizational power and stakeholder relationships. *Organization Studies*, 29 (8–9), 1227–1254. <https://doi.org/10.1177/0170840608094778>
- Lahti, M. (2019). Diversity and interaction at social work. Teoksessa: Workplace Communication. Mikkola, L. & Valo, M. (toim.). Taylor & Francis Group, 2019. ProQuest Ebook Central.
- Mikkola, L. (2019). Leadership in the Workplace. Teoksessa: Workplace Communication. Mikkola, L. & Valo, M. (toim.). Taylor & Francis Group, 2019. ProQuest Ebook Central.
- Mor-Barak, M. E. (2017). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Fourth edition. Sage Publications.
- Morinaga, Y., Sato, Y., Hayashi, S., & Shimanuki, T. (2023). Inclusive leadership and knowledge sharing in Japanese workplaces: The role of diversity in the biological sex of workplace personnel. *Personnel review*, 52(5), 1405–1419. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2021-0111>
- Nardon, L., & Hari, A. (2022). *Making Sense of Immigrant Work Integration: An Organizing Framework*. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-13231-5>
- Paananen, J., Lindeman, M., Lindholm, C., & Luodonpää-Manni, M. (2023). *Kieli, hyvinvointi ja haavoittuvuus: Kohti kielellistä osallisuutta*. Gaudeamus.
- Pavlíková, E.A. (2019). "Diversity in the Czech Republic", *Diversity within Diversity Management (Advanced Series in Management, Vol. 21)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, s. 103–116. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/S1877-636120190000021006>
- Peltonen, J. (2021) Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2020. TEM-analyyseja 106/2021. Työpoliittinen aikakauskirja 4/2022, s. 39–45. Helsinki. Työ- ja elinkeinoministeriö.

- Robichaud, D., Giroux, H., & Taylor, J. R. (2004). The metaconversation: The recursive property of language as a key to organizing. *Academy of Management Review*, 29 (4), 617–634.
- Sawyer, C. R. & Richmond, V. P. 2015. Motivational factors and communication competence. In A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (Eds.) *Communication competence*. Berlin: Walter de Gruyter, 193–212.
- Schoeneborn, D., Kuhn, T. R., & Kärreman, D. (2019). The Communicative Constitution of Organization, Organizing, and Organizationality. *Organization studies*, 40 (4), s. 475–496. <https://doi.org/10.1177/0170840618782284>
- Schoeneborn, D., Trittin- Ulbrich, H., & Cooren, F. (2020). Consensus vs. dissensus: The communicative constitution of responsible management. In O. Laasch, R. Suddaby, R. E. Freeman, & D. Jimali (Toim.), *Research handbook of responsible management*, s. 451–467). Cheltenham: Edward Elgar.
- Shyamsunder, A. (2020) *Inclusive Leadership Driving Multilevel Organizational Change*. Teoksessa: *Inclusive Leadership: Transforming Diverse Lives, Workplaces, and Societies*. Ferdman, B. M Jeanine Prime, Ronald E. Riggio, Prime, J., & Riggio, R. E. (toim.). Routledge.
- Taylor, J. R. (2009). Organizing from the bottom up? Reflections on the constitution of organization in communication. In L. L. Putnam & A. M. Nicotera (Eds.), *Building theories of organization: The constitutive role of communication* (pp. 153–186). New York: Routledge.
- Taylor, J. R. (2006). Coorientation: A conceptual framework. In F. Cooren, J. R. Taylor, & E. J. Van Every (Eds.), *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation* (pp. 141–156). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Taylor, J. R. (1999). What is “organizational communication”? Communication as a dialogic of text and conversation. *Communication Review*, 3 (1–2), 21–63.
- Taylor, J. R., Cooren, F., Giroux, N., & Robichaud, D. (1996). The communicational basis of organization: Between the conversation and the text. *Communication Theory*, 6 (1), 1–39.

- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Lawrence Erlbaum.
- TENK. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Korhonen, I.; Kuula-Luumi, A. & Spoof, S-K. (toim.). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3/2019.
- TEM. (2022). Monimuotoisuudesta menestystä – tietoja ja työkaluja työnantajalle. TEM oppaat ja muut julkaisut 2022:1 FI ISSN 2342-7922 [verkkojulkaisu]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-720-5>
- Trittin-Ulbrich, H., & Villesèche, F. (2022). Voices, Bodies and Organization: Bridging CCO Scholarship and Diversity Research. Teoksessa: *The Routledge Handbook of the Communicative Constitution of Organization*, edited by Joëlle Basque, et al., Taylor & Francis Group, 2022. <https://doi.org/10.4324/9781003224914-28>
- Trittin, H., & Schoeneborn, D. (2017). Diversity as Polyphony: Reconceptualizing Diversity Management from a Communication-Centered Perspective. *Journal of business ethics*, 144(2), 305–322. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2825-8>
- Tye-Williams, S., Carbo, J; D’Cruz, P.; Hollis, L.P.; Keashly, L; Mattice, C. & Tracy, S. J. (2020) Exploring workplace bullying from diverse perspectives: A Journal of Applied Communication Research forum, *Journal of Applied Communication Research*, 48:6, 637–653, DOI: 10.1080/00909882.2020.1830148
- Välipakka, H., Zeng, C., Lahti, M., & Croucher, S. 2016. Experiencing cultural contact at work: An exploration of immigrants’ perceptions of work in Finland. In S. Shenoy-Packer. & E. Gabor (Eds.) *Immigrant workers and meanings of work: Communicating life and career transitions*. New York: Peter Lang, 21–32.
- Wilkinson, A., & Fay, C. (2011). Guest editors’ note: New times for employee voice? *Human Resource Management*, 50 (1), s. 65–74.
- Winters, M. F. (2020) Engaging in Bold Conversations – Inclusive A Developmental Approach. Teoksessa: *Inclusive Leadership: Transforming Diverse Lives, Workplaces, and Societies*. Ferdman, B. M Jeanine Prime, Ronald E. Riggio, Prime, J., & Riggio, R. E. (toim.). Routledge.

- Winters, M. F. (2014). From diversity to inclusion: An inclusion equation. In B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion*, s. 205–228. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wittmer, J. L. S., & Hopkins, M. M. (2018). Exploring the Relationship Between Diversity Intelligence, Emotional Intelligence, and Executive Coaching to Enhance Leader Development Practices. *Advances in developing human resources*, 20(3), 285–298. <https://doi.org/10.1177/1523422318778004>
- Weger, H., Castle Bell, G., Minei, E. M., & Robinson, M. C. (2014). The Relative Effectiveness of Active Listening in Initial Interactions. *International journal of listening*, 28(1), 13–31. <https://doi.org/10.1080/10904018.2013.813234>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Suluissa olevat tekstit poistettu liitteistä organisaation anonymiteetin suojelemiseksi.

KUTSU TUTKIMUSHAASTATTELUUN

ESIHENKILÖIDEN KÄSITYKSIÄ MONIMUOTOISEN TYÖYHTEISÖN JOHTAMISESTA

Tervetuloa osallistumaan pro gradu -tutkielmani haastatteluun. Osallistuminen on luotamuksellista, anonyymia ja vapaaehtoista. Ilmoitathan halukkuudesta osallistua haastatteluun xx.xx.2024 mennessä. Kaikkien haastatteluun osallistujien kesken arvotaan pieniä palkintoja.

Haastattelut käydään painottaen Teamsia, mutta tarpeen vaatiessa livehaastatteluja on mahdollista järjestää (*paikkakunta*) sisällä. Mikäli suostut haastatteluun, olen sinuun yhteydessä ja sovitaan yhdessä sopiva hetki haastattelulle.

Miksi olisi tärkeää osallistua

Tutkimuksen aihe ja tavoite ovat ajankohtaisia. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi johtamisosaamisen, viestinnän ja työhyvinvoinnin kehittämistyössä. Tulosten avulla voidaan havaita haasteita ja tarpeita, joihin pystytään tulosten avulla tarjoamaan tulevaisuudessa tukea ja koulutusta. Lisäksi mahdollisuuksia ja hyviä käytänteitä voidaan ottaa laajemmin käyttöön. ***Haastattelu ei vaadi sinulta perehtymistä tutkielman aiheeseen syvemmin, sillä olen kiinnostunut siitä, miten sinä yksilöllisesti asiat käsität ja koet. Kysymyksiin ei ole oikeita tai väriä vastauksia.***

Tutkielman tekijä ja tavoite

Olen Janni Aralehto, viestintäasiantuntija (*organisaatio*). Opiskelen Vaasan Yliopiston Viestinnän ja markkinoinnin yksikössä, viestinnän maisteriohjelmassa. Kirjoitan pro

gradu -tutkielmaa monimuotoisen työyhteisön haasteista, mahdollisuuksista ja tarpeista esihenkilön johtamisosaamiselle. Painopisteeni on viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Tutkielmani tavoitteena on selvittää esihenkilöiden käsityksiä ja kokemuksia. Tutkielmani aihe on hyväksytty pro gradu -seminaarissa Vaasan Yliopistossa keväällä 2024. Tutkielman aiheen ja toteutuksen (*organisaatiossa*) ovat hyväksyneet (*organisaatio johtajat mainittu nimeltä*). Ohjaajani on tutkijatohtori Merja Porttikivi, merja.porttikivi@univaasa.fi puh. 029 449 8349

Monimuotoisuuden käsite

Monimuotoisuuden käsitteellä viitataan tutkielmassani yhdenvertaisuuslain kolmannen luvun pykälän 8 määritelmään monimuotoisuudesta, joka kieltää syrjinnän iän, alkupe-
rän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Lisäksi viitataan monimuotoisuuden käsitteellä Mor Barakin monimuotoisuuden laajan kategorian määritelmään, joka kattaa edellä mainittujen seikkojen lisäksi mm. identiteetin, koulutuksen, sosioekonomisen tilan, osaamisen ja työkokemuksen.

Haastattelut

Haastattelen tutkielmaani esihenkilöasemassa olevia henkilöitä. Haastattelut käydään yksilöhaastatteluna. Aikaa on haastattelulle olisi hyvä varata noin tunti. Haastattelukutsu lähetetään henkilölle, jotka toimivat (*nimikkeet*).

Heidät valittiin seuraavin kriteerein:

- Edustavat saman toimialan erilaisia segmenttejä, jotka ovat lasten ja nuorten palvelut ja hoitoalan ja ikäihmisten palvelut.
- Johtavat tietyn palvelusegmentin henkilöstöltään suurimpia toimipaikkoja. Alaisia johtajilla on vähintään 10 henkilöä ja enimmillään 50 henkilöä. Toimipaikat sijaitsevat (*maakunta*) eri kokoisissa kunnissa.

Haastattelut pyritään käymään vuoden 2024 loppuun mennessä.

Luottamuksellisuus ja eettinen tutkimustapa

Haastattelun anonyymiyden varmistamiseksi, tutkielmassa viitataan organisaatioomme palvelualalla toimivana Organisaatio X:nä. Tutkielmaan voidaan lainata suoria sitaatteja haastatteluista, mutta tutkielmassa ei koskaan mainita haastateltavan nimeä, asemaa tai toimipaikkaa. Haastattelussa on oikeus olla vastaamatta esitettyyn kysymykseen tai haastattelun voi keskeyttää missä tahansa vaiheessa.

Järjestän haastattelun tilassa, jonne ei ole ulkopuolisilla mahdollisuutta nähdä tai kuulla. Haastatteluaineistoja ei missään tilanteessa tai yhteydessä saateta ulkopuolisten tietoon. Haastatteluaineistosta tehtyä analyysia tai raporttia voidaan hyödyntää Organisaatio X:n johtamistyön kehittämisessä, mutta alkuperäistä aineistoa ei luovuteta sellaisenaan muiden käyttöön. ***Haastateltavan henkilöllisyyttä ei missään tilanteessa saateta ulkopuolisten tietoon.*** Ulkopuolisella tarkoitan myös kaikkia Organisaatio X:n jäseniä. Aineisto säilytetään henkilökohtaisessa pilvipalvelussa, jonne ei ole pääsyä muilla kuin minulla.

Tarvitseeko haastatteluun valmistautua?

Olen tehnyt haastattelua varten kysymyksiä, jotka toimivat ikään kuin keskustelun herättelijöinä. Viestin toisena liitteenä on haastattelukysymykset. Voit pohtia kysymyksiä ennakoon tai aiheita, joista haluat keskustella. Haastatteluun saa myös tulla ns. valmistautumatta ja vastata intuitiivisesti. Haluan pitää haastattelun avoimen keskustelevana, mihin haastateltava saa vapaasti tuoda ajatuksia myös kysymysten ulkopuolelta. Se on myös toivottavaa. Haastattelut tallennetaan sekä kirjoitettuna että nauhoitettuna.

Kiitos ajastasi! Toivottavasti tapaamme haastattelun merkeissä. Annan mielelläni lisätietoa jos mikä tahansa tutkimuksessa mietityttä.

Terveisin

Janni Aralehto

(työsähköposti ja puh.nro)

Liite 2. Haastattelukysymyksiä

Haastattelukysymyksiä

Kysymysten on tarkoitus toimia keskustelun herättäjinä. Kaikkeen ei tarvitse osata vastata, vaan voi vastata niihin kysymyksiin, joihin tuntuu luontevalta vastata. Kaikkiin kysymyksiini on oikeus olla vastaamatta tai haastattelu on mahdollista keskeyttää milloin tahansa. Keskustelun on tarkoitus olla mahdollisimman avoin erilaisilla ajatuksille, kunhan ne liittyvät tutkimuksen aiheeseen.

- 1) Miten kuvailisit itseäsi johtajana ja tyyliäsi johtaa?
- 2) Koetko että johdettava työyhteisösi on monimuotoinen? Millaisiin asioihin se vaikuttaa?
- 3) Oletko johtamiskokemuksesi aikana havainnut muutoksia johtamisen toimintaympäristössä, kuten johdettavissa, asiakkaissa ja ilmapiiirissä?
- 4) Onko jokin yllättänyt sinut ja vaikuttanut johtamiseen?
- 5) Minkälaisia odotuksia työntekijöillä on esihenkilöä kohtaan? Ovatko ne muuttuneet?
- 6) Millaisia haasteita näet työssäsi ihmisten johtamisessa? Entä tarpeita? Ovatko ne lisääntyneet?
- 7) Millä tavalla erilaiset ihmiset vaikuttavat johtamiseen? vuorovaikutukseen? ilmapiiiriin?
- 8) Onko suhtautuminen sinuun johtajana muuttunut?
- 9) Onko monimuotoisuus vaikuttanut johdettavien välisiin ihmissuhteisiin? Kommunikaatioon?
- 10) Miten johdat vuorovaikutusta?
- 11) Millä tavalla teidän työyhteisössänne keskustellaan ja tehdään päätöksiä? Koetko, että kaikki pystyvät osallistumaan? Onko vaikeista asioista helppo keskustella?

- 12) Mikä haastaa vuorovaikutusta? Millaisiin vuorovaikutustilanteisiin toivoisit tukea? Tulisiko tuki kohdistaa alaisille vai esihenkilöille?
- 13) Millainen ilmapiiri teidän työyhteisössänne on? Mitkä asiat siihen vaikuttavat? Miten olet johtamisella vaikuttanut ilmapiiriin?
- 14) Oletko havainnut työyhteisössäsi ennakkoluuloja? Onko tapahtunut kulttuurien tai erilaisten käsitysten tai tapojen yhteentörmäyksiä?
- 15) Onko monimuotoisuus mielestäsi lisännyt epäasiallista kohtelua, kuten kiusaamista, syrjimistä, ulosrajaamista tms.?
- 16) Onko työyhteisösi innovatiivinen? Onko työyhteisöstä noussut uudenlaisia mahdollisuuksia, ideoita tai hyviä käytänteitä?
- 17) Miten johtamisosaamisesi vastaa mielestäsi nykyisiä tarpeita? Saatko tarpeeksi tukea/ mahdollisuuksia kehittää osaamistasi? Mitä haluaisit oppia? Millaisista uusista taidoista olisi hyötyä?
- 18) Millainen rooli ylimmällä johdolla, HR:llä ja strategisilla linjauksilla on työhösi?
- 19) Onko johtaminen henkisesti entistä kuormittavampaa? Jos on, mikä lisää kuormitusta?

Mikäli koit, että jotain jäi sanomatta tai haluat muuttaa sanomaasi haastattelun jälkeen tai sinulle tulee mitä tahansa kysyttävää tutkimukseen liittyen, voit olla aina yhteydessä.

Terveisin

Janni Aralehto

(työsähköposti ja puh.nro)