



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Satu Ranta

Monimuotoisuuden aikakausi

Johtamisen merkitys monimuotoisessa organisaatiossa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Satu Ranta		
Tutkielman nimi:	Monimuotoisuuden aikakausi: Johtamisen merkitys monimuotoisessa organisaatiossa		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisen toiminnan johtaminen		
Työn ohjaaja:	Paula Rossi		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	53

TIIVISTELMÄ:

Globalisaatio, teknologian kehitys ja työvoiman kasvava monimuotoisuus lisäävät johtamisen tärkeyttä, sillä organisaatioilta edellytetään yhä enemmän sopeutumista ja taitoa johtaa monimuotoisuutta. Nykyään monimuotoisuuden hallinta on olennainen osa organisaatioiden strategista toimintaa, ja sen tavoitteena on rakentaa osallistava työympäristö sekä edistää eri ryhmien välistä yhdenvertaisuutta. Monimuotoisuustyötä ohjaavat kaksi keskeistä päämäärää, jotka ovat: tasa-arvon ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden edistäminen sekä organisaation liiketoiminnallisten etujen vahvistaminen.

Onnistunut monimuotoisuuden johtaminen koostuu inklusiivisesta johtamisesta, johtajan tunneälystä, psykologisen turvallisuuden ja valmentavan johtajuuden osa-alueista. Monimuotoisuuden johtaminen tuo mukanaan myös haasteita, kuten yhteisöllisyyden rakentamisen vaikeudet heterogeenisissä tiimeissä.

Tämä tutkielma toteutettiin narratiivisena kirjallisuuskatsauksena ja sen tavoitteena oli tuoda lisäarvoa monimuotoisuuden johtamisen kirjallisuuteen tarkastelemalla monimuotoisuuspolitiikan ja johtajuuden suhteellista merkitystä. Tutkielmassa tarkasteltiin monimuotoisuuden vaikutuksia niin yksilö kuin tiimitasolla. Lisäksi pyrittiin selvittämään, millaisia eri lähestymistapoja ja strategioita organisaatiot hyödyntävät monimuotoisuuden johtamisessa.

Tutkielma osoittaa, että organisaatiot hyödyntävät useita eri strategioita monimuotoisuuden johtamisessa. Näitä ovat muun muassa rekrytointikäytännöt, koulutusohjelmat, tasa-arvopoliittikat ja valmentava johtaminen. Inklusiivinen johtaminen nousi erityisen keskeiseksi lähestymistavaksi, sillä se tukee sekä yksilön ainutlaatuisuutta sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Monimuotoisuuden johtaminen ei kuitenkaan ole tehokasta ilman selkeitä ja mitattavissa olevia käytäntöjä.

AVAINSANAT: monimuotoisuus, johtaminen, inklusiivisuus, tunneälykäs johtaminen, psykologinen turvallisuus

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarkoitus	7
2	Tutkimusmenetelmä ja aineisto	8
2.1	Tutkimusmenetelmä	8
2.2	Narratiivinen kirjallisuuskatsaus	9
2.3	Narratiivinen kirjallisuuskatsaus prosessina	10
2.4	Aineiston keruu	13
3	Monimuotoisuuden käsite	14
3.1	Miksi monimuotoisuutta tarvitaan	16
3.2	Monimuotoisuuden hallinta ja sen vaikutus organisaatioon	18
3.3	Työyhteisön monimuotoisuus	20
3.4	Monimuotoisuutta tukeva organisaatiokulttuuri	23
4	Monimuotoisuuden johtaminen	25
4.1	Miksi monimuotoisuuden johtamista tarvitaan	28
4.2	Inklusiivisuus edellytyksenä monimuotoisuuden johtamiselle	30
4.3	Inklusiivinen johtaminen	33
5	Organisaation monimuotoisuutta edistävät johtamismallit	35
5.1	Monimuotoisuuden johtaminen alkaa itsensä johtamisesta	35
5.2	Tunneälykäs johtaminen tukee monimuotoisuutta työyhteisössä	36
5.3	Psykologinen turvallisuus johtamisessa	39
5.4	Valmentava johtaminen on osa monimuotoisuuden johtamista	40
6	Johtopäätökset	43
6.1	Jatkotutkimusehdotus	46
	Lähteet	47

Kuviot

Kuvio 1. Kirjallisuuskatsaus prosessina (mukaillen Vilkkä, 2023).	12
Kuvio 2. Monimuotoisuuden tekijät (Karlsted & Mennala, 2024, s. 53).	15
Kuvio 3. Reuven Bar-Onin tunneälykkyyden ulottuvuudet (Sydänmaalakka, 2017, s.202).	37

1 Johdanto

Seuraavien kahdenkymmenen vuoden aikana työmarkkinoilla tapahtuu merkittäviä muutoksia, kun ikääntyvien ja ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden osuus kasvaa, samalla kun nuorempien työntekijöiden määrä vähenee. (Bergbom ja muut, 2020). Kansainvälinen muuttoliike ja kulttuurinen monimuotoistuminen tekevät suomalaisten työyhteisöistä entistä moninaisempia. Tällä monimuotoisuudella tarkoitetaan useita erilouottuvuuksia, joka erottaa ihmiset toisistaan, kuten etnisyys, rotu, ihonväri, kulttuuri, kieli, uskonto, sukupuoli, koulutus, sosiaalisen tausta, vammaisuus, perhetilanne ja ikä (Noor ja muut, 2024; Bergbom ja muut, 2020.)

Globalisaatio, teknologian kehitys ja työvoiman monimuotoistuminen korostavat johtamisen merkitystä, sillä organisaatioilta vaaditaan entistä enemmän sopeutumiskykyä ja osaamista monimuotoisuuden johtamisessa. (Rahman, 2019). Nykyisin monimuotoisuuden hallinta on keskeinen osa organisaatioiden strategiaa, ja se pyrkii luomaan osallistavan työympäristön sekä edistämään erilaisten ryhmien välistä yhdenvertaisuutta. Sen tavoitteet voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan: tasa-arvon ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden edistämiseen sekä liiketoiminnallisten hyötyjen saavuttamiseen (Kim & Park, 2023, s. 180–181; Gyekye, 2023, s. 124–125.)

Ollila & Kujala (2020) määrittelevät monimuotoisuuden johtamisen siten, että työyhteisössä osataan tunnistaa ihmisten eroavaisuudet ja siten hyödyntää heidän monipuolisia taitoja ja vahvuuksia. Johtajalta se edellyttää kykyä ymmärtää ihmisten erilaisia tapoja toimia ja ajatella, kuuntelemisen taitoa, halua arvostaa moninaisuutta sekä sitoutumista toimimaan oikeudenmukaisesti ja eettisesti jokaista työyhteisön jäsentä kohtaan (Ollila, 2022; Jabe, 2017.)

Viimeisten viiden vuosikymmenen aikana monimuotoisuuden edistämässä työpaikoilla on tapahtunut merkittävää kehitystä, erityisesti julkisella sektorilla (Holmes ja muut, 2023.) Nykyisin organisaatiot ymmärtävät aiempaa paremmin, että monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus (DEI, Diversity, Equity and Inclusion) ovat keskeinen osa organisaatioiden sosiaalista vastuuta. Monimuotoisuuden edistäminen

vaikuttaa merkittävästi osaajien houkuttelemiseen, työntekijöiden sitouttamiseen ja kestäväen kasvun saavuttamiseen (Karlsted & Mennala, 2024, s. 11.)

Monimuotoisuuden johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa on tällä hetkellä kasvava tarve tunnustaa, että monimuotoisuuden hallinta organisaatioissa ei ole ainoastaan liiketoiminnallinen kysymys, vaan myös eettinen velvollisuus (Rabl ja muut, 2020, s. 531.) Monimuotoisuuden edistäminen on strateginen ja koko organisaatiota koskeva prosessi. Monimuotoisuuskäytännöt tukevat tasa-arvoa ja ehkäisevät syrjintää, mutta ennen kaikkea ne auttavat luomaan työpaikkoja, joissa jokainen voi kokea olevansa arvostettu ja osa yhteisöä (Chanlat & Özbilgin, 2017.) Organisaatio, joka panostaa ihmislähtöiseen johtamiseen ja monimuotoisuuden edistämiseen, houkuttelee uusia osaajia ja rakentaa kestävää tulevaisuutta (Huovinmaa, 2024).

Useiden tutkimusten mukaan organisaatiot, jotka panostavat monimuotoisuuden hyödyntämiseen ja työntekijöiden sitouttamiseen, saavuttavat merkittäviä kilpailuetuja, sillä monimuotoiset työyhteisöt hyötyvät erilaisista näkökulmista, luovuudesta ja innovatiivisista ratkaisuista. Tästä huolimatta on myös osoitettu, että monimuotoisuus voi tuoda mukanaan haasteita organisaatioon. Haasteet liittyvät usein vuorovai-
kutukseen ja sosiaalisiin suhteisiin, kuten luottamuksen ja yhteisöllisyyden hitaampaan kehittymiseen homogeenisiin työyhteisöihin verrattuna (Bergbom ja muut, 2020, s.14.)

Kiinnostukseni monimuotoisen työyhteisön johtamista kohtaan on herännyt opintojen aikana, sillä teknologia, globalisaatio ja muuttuva väestörakenne muokkaavat työpaikkoja nopeammin kuin koskaan, jonka seurauksena työyhteisöistä tulee entistä monimuotoisempia. Lukuisat tutkimukset tukevat monimuotoisuuden edistämistä organisaatioissa, vaikka ilmiöön liittyy myös johtamisen kannalta merkittäviä haasteita. Vaikka monimuotoisuuden johtamista on tutkittu vuosien saatossa, aiheeseen liittyy edelleen selkeitä tutkimusaukkoja, ja sen vuoksi aihetta on tärkeä tarkastella lisää.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella, millaisia vaikutuksia monimuotoisuuden johtamisella on eri tasoilla. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa, mitä haasteita ja puutteita aikaisempi kirjallisuus tuo esiin. Useissa tarkasteltavissa artikkeleissa ja kirjallisuudessa korostui yhteinen näkemys siitä, että monimuotoisuuden edistäminen työyhteisöissä nähdään tärkeänä ja tarpeellisena osana organisaation toimintaa. Kuitenkin käytännön toteutuksissa on havaittu ristiriitaisuuksia, ja aihepiirin tutkimusta pidetään edelleen riittämättömänä. Tavoitteena onkin tuoda lisäarvoa monimuotoisuuden johtamisen kirjallisuuteen tarkastelemalla monimuotoisuuspolitiikan ja johtajuuden suhteellista merkitystä.

Tutkielma toteutetaan narratiivisena eli kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Aineisto kerätään kirjallisuudesta sekä vertaisarvioituja kotimaisia ja kansainvälisiä artikkeleita hyödyntäen. Tutkielmassa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia vaikutuksia monimuotoisuuden johtamisella on yksilöihin, tiimeihin ja organisaatioiden toimintaan tutkimusten mukaan?
2. Millaisia erilaisia lähestymistapoja ja strategioita organisaatiot hyödyntävät monimuotoisuuden johtamisessa kirjallisuuden perusteella?

2 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

2.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkielman toteuttamistavaksi valikoitui narratiivinen eli kuvaileva kirjallisuuskatsaus, koska sen avulla voidaan tuottaa uutta tai erilaista näkökulmaa tutkittavaan ilmiöön (Kangasniemi ja muut, 2013.) Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yksi käytetyimmistä kirjallisuuskatsauksen perustyypeistä, jonka avulla tutkittavaa ilmiötä voidaan kuvata laaja-alaisesti ja tuottaa ajankohtaista tietoa ilman tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä (Salminen, 2023). Tosin se ei tarjoa varsinaista analyttisintä tulosta, vaikka se auttaakin ajantasaistamaan tutkimustietoa (Salminen, 2023). Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tutkimusprosessia ja aineiston valintaa ohjaa tutkimuskysymys. Sen tarkoituksena on pyrkiä löytämään mahdollisimman relevantti aineisto vastausten löytämiseksi. Aineiston valintaa ohjaa aineistolähtöinen ja ymmärtämiseen tähtäävä tarkoitus (Kangasniemi ja muut, 2013.) Salmisen (2023) mukaan kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa voidaan erottaa kolme erilaista lähestymistapaa, joista yksi on narratiivinen katsaus. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus itsessään voidaan jakaa kolmeen erilaiseen toteuttamistapaan: toimitukselliseen, kommentoivaan ja yleiskatsaukseen. Laajin toteuttamistapa on yleiskatsaus (Salminen, 2023.)

Puhuttaessa narratiivisesta kirjallisuuskatsauksesta viitataan yleensä narratiiviseen yleiskatsaukseen, jonka tarkoituksena on tiivistää aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Useimmiten narratiivisen kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineisto ei ole käynyt läpi erityistä systemaattista seulaa. Siitä huolimatta katsaus voi johtaa perusteltuihin johtopäätöksiin ja koota yhteen aiemman tutkimuksen keskeiset havainnot synteettiseksi kokonaisuudeksi. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen luonne on joskus jopa kriittinen, vaikkei kriittisyys kuulukaan sen oletusarvoon (Salminen, 2011, s.7.)

2.2 Narratiivinen kirjallisuuskatsaus

Narratiivinen kirjallisuuskatsaus (narrative review) voidaan toteuttaa kolmella eri tavalla, joista Salmisen (2023) mukaan laajin toteuttamistapa on yleiskatsaus, jota tässä pro gradu -tutkielmassa on hyödynnetty. Yleiskatsauksen tarkoituksena on tiivistää aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Vilka (2023) lisää, että narratiivisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on selvittää, mitä ilmiöstä jo tiedetään, mitkä ovat sen tärkeimmät käsitteet ja miten nämä käsitteet liittyvät toisiinsa. Sen avulla voidaan tarkastella myös sitä, millaisia tutkimusasetelmia ja teorioita aiemmissä tutkimuksissa on käytetty, sekä kuvata ilmiön historiaa ja kehitystä. Narratiivisella kirjallisuuskatsauksella on mahdollista tehdä tiivistyksen tai uuden kokonaisnäkemys aiemmin tehdystä tutkimuksesta sekä järjestää epäyhtenäistä tietoa johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Se tarjoaa laajan yleiskuvan käsiteltävästä aiheesta ja sen tilasta tieteenalalla, sekä auttaa tunnistamaan aiheeseen liittyvää lisätutkimuksen tarvetta (Vilka, 2023.)

Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on ymmärtää ilmiötä ja lisätä tutkijan tietämystä aiheesta, joka mahdollistaa teorian luomisen tutkittavasta aiheesta (Vilka, 2023). Vilka (2023) kuvaa narratiivisen kirjallisuuskatsauksen olevan muita katsaus-tyyppejä vapaampi tiedonhaussa ja siinä, miten tarkkaan erilaiset aineiston valintakriteerit tulisi määritellä. Yleistämistä tavoitteleva narratiivinen kirjallisuuskatsaus prosessina perustuu tutkijan oivalluksiin ja siihen, miten hän yhdistää toisiinsa aineistostaan ymmärtämänsä asiat. Alkuperäistutkimuksia tarkasteltaessa, tavoitteena on tunnistaa ja ymmärtää niiden keskeiset ongelmat, yhtäläisyydet ja erot sekä lähestymistavat ja epäjohdonmukaisuudet. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen etuna on sen joustavuus: se mahdollistaa tietyn erityiskysymyksen tarkastelun syvällisesti ja aineistoon pohjautuen, limittäin etenevien vaiheiden kautta (Vilka, 2023.)

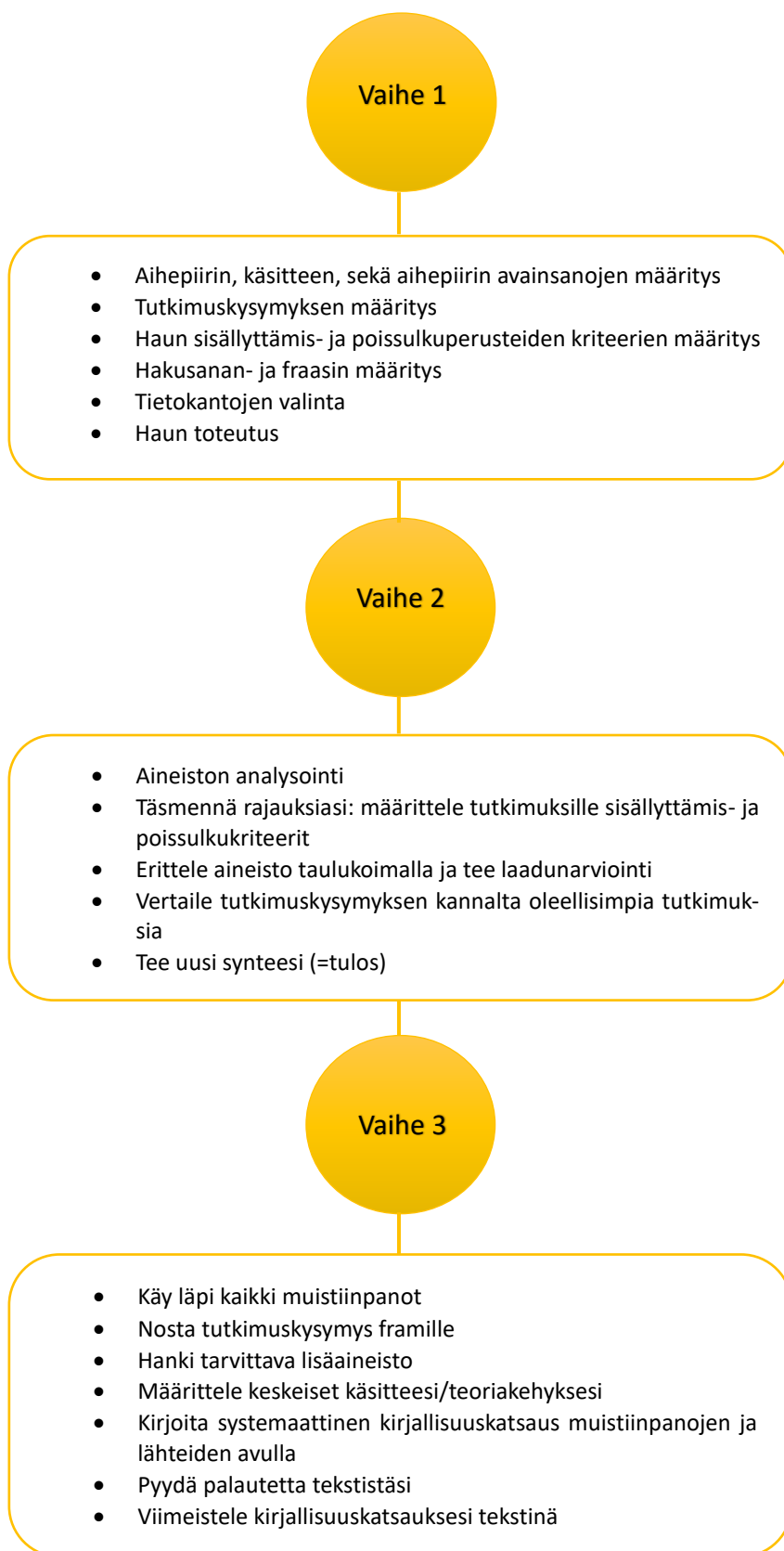
2.3 Narratiivinen kirjallisuuskatsaus prosessina

Kirjallisuuskatsaus prosessina toteutetaan kriittisesti, järjestelmällisesti, läpinäkyvästi ja tarkasti, riippumatta kirjallisuustyypistä. Tavoitteena on jäsentää ja yhdistää olemassa olevaa tietoa niin, että se tuottaa uutta ymmärrystä tarkasteltavasta aiheesta. Prosessi muodostuu kolmesta vaiheesta, jotka ovat 1) aiheen ja tutkimuskysymyksen määrittely sekä hakusuunnitelman laatiminen, 2) aineiston keruu, arviointi ja analysointi sekä 3) kirjoittaminen ja julkaisu (Vilkka, 2023.)

Kirjallisuuskatsausprosessi rakentuu kolmen vaiheen kokonaisuudeksi, jotka esitetään kuviossa 1. Erityisesti prosessin vaiheet yksi ja kaksi rajaukset ovat erityisen keskeisessä roolissa, sillä niillä on suora vaikutus siihen, kuinka paljon tutkimuksia tulee seulottavaksi. Rajauksia tehdessä on tärkeää kyetä perustelemaan, miksi tarkastelu kohdistuu esimerkiksi tiettyyn ammatti- tai tieteenalaan tai sen osa-alueeseen, ajanjaksoon, maahan tai maanosaan, kielialueeseen, marginaali- tai valtaryhmään, julkaisujen tasoon, menetelmiin, teoreettisiin näkökulmiin tai tiettyjen mallien käyttöön. Rajaukset auttavat myös täsmentämään hakusanoja, ja ne tulee kirjata selkeästi. Tämä mahdollistaa myöhemmin hakujen ja niistä saadun aineiston kattavuuden arvioinnin suhteessa tutkimuskysymykseen (Vilkka, 2023.)

Vilkka (2023) avaa vaiheita seuraavanlaisesti: ensimmäisessä vaiheessa tehdään alustava yleiskatsaus aiheeseen, etenkin jos aihepiiri ei ole entuudestaan tuttu tai siitä on julkaistu paljon tutkimusta. Tämän avulla voidaan tarkentaa tutkimuskysymystä, hakusanoja ja -fraaseja sekä valita tarkoituksenmukaiset tietokannat. Toisessa vaiheessa keskittään haulla saadun aineiston analysointiin. Tässä vaiheessa voidaan tehdä uusia valintakriteereitä aineiston rajaamiseksi ja muokkaamiseksi niin, että lopullinen aineisto vastaa asetettuun tutkimuskysymykseen mahdollisimman kattavasti ja relevantisti (Vilkka, 2023.)

Kolmannessa vaiheessa syvennyttään lähdekirjallisuuden tarkempaan lukemiseen ja analyysiin. Samalla hyödynnetään ensimmäisen ja toisen vaiheen muistiinpanoja, ja laaditaan varsinainen kirjallisuuskatsauksen kirjoitus, jossa tiedot tiivistetään, tulokset yhdistetään loogiseksi kokonaisuudeksi ja lopulta tehdään johtopäätökset (Vilka, 2023.)



Kuvio 1. Kirjallisuuskatsaus prosessina (mukaiillen Vilkkä, 2023).

2.4 Aineiston keruu

Tämän kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimusten haku suoritettiin sähköisiä tietokantoja hyödyntäen syyskuu 2024 – helmikuu 2025 välisenä aikana. Haussa hyödynnettiin Google Scholar hakukonetta sekä Vaasan yliopiston kirjaston Tritonian tietokantaa. Tavoitteena oli koota mahdollisimman monipuolinen aineisto, jonka avulla pystyttiin muodostamaan kokonaiskuva aiheesta. Käytettävä aineisto oli pääsääntöisesti 2010-luvulla toteutettuja tutkimuksia, vertaisarvioituja artikkeleita sekä kirjallisuutta. Mukana on myös joitain viittauksia verkkojulkaisuihin, joiden avulla on saatu kerättyä ajantasaista ja relevanttia tietoa tutkittavaan aiheeseen. Aineiston keruussa korostui kansainvälisten tutkimusten ja artikkeleiden määrä, verrattuna suomalaiseen lähdeaineistoon, joten aineiston haku toteutettiin enimmäkseen englanninkielisenä. Suomalaista kirjallisuutta oli melko kattavasti saatavilla, jota hyödynnettiin myös tiedonhaussa.

Tutkimusaineisto kerätiin etsimällä englanninkielisillä hakutermeillä, kuten diversity management, human resources management, public sector, Diversity, Equity and Inclusion (DEI) ja managing diversity. Suomalaisista hakutermeistä eniten tuloksia tuli seuraavista: monimuotoisuuden johtaminen, henkilöstöjohtaminen, inklusiivinen johtaminen, johtaminen julkisella sektorilla, moninaisuuden johtaminen sekä monimuotoisen työyhteisön johtaminen. Hakutermeillä löytyi myös muita saman aihepiirin artikkeleita, mutta ne eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin yhtä hyvin kuin tutkielmaan lopulta päätyneet artikkelit.

Aihetta tarkasteltaessa, tavoitteena on havaita mahdollisimman laajasti, millaisia mahdollisuuksia monimuotoisuuden johtaminen tarjoaa niin johtamiselle, esihenkilötyölle kuin koko organisaatiolle. Laaja aineisto ja perehtyneisyys aiheeseen mahdollistavat yhteyksien havaitsemisen monimuotoisuuden johtamisen työkalujen ja työelämässä olevien tarpeiden välillä. Aineistoa arvioitaessa on kiinnitetty erityistä huomiota aineistojen luotettavuuteen ja ajantasaisuuteen.

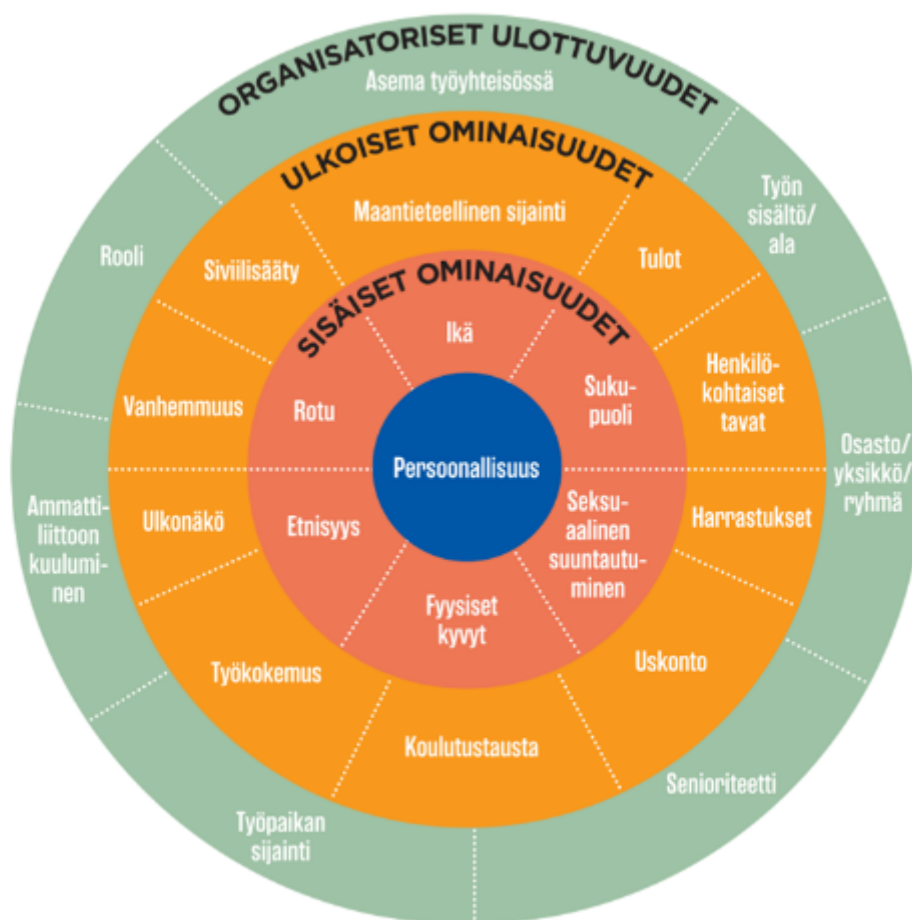
3 Monimuotoisuuden käsite

Diversity eli monimuotoisuus tarkoittaa identiteettiin perustuvia eroja ihmisten välillä. Nämä erot eivät ainoastaan määrittele, keitä olemme, vaan myös muokkaavat tapamme hahmottaa ja toimia ympäröivässä maailmassa (Shahi ja muut, 2024; Savileppä, 2010.) Monimuotoisuudelle on useita määritelmiä sekä tutkimuksissa että arkikielessä. Selkeä ylätasoinen määritelmä on, että monimuotoisuus on sosiaalisen ryhmän ominaisuus, joka heijastaa sitä, missä määrin objektiivisia tai subjektiivisia eroja tai yhtäläisyyksiä esiintyy ryhmän jäsenten välillä (Lu ja muut, 2015; Huhta & Myllyntaus, 2023.)

Sosiaalisten kategorioiden jatkuva laajeneminen ja niiden yhteys poissulkemiseen työelämässä ovat johtaneet uudenlaisiin ja laajempiin näkemyksiin monimuotoisuudesta (Shore ja muut, 2018.) Vuonna 2015 voimaan tullut yhdenvertaisuuslaki määrittelee monimuotoisuuden seuraavilla tekijöillä: ikä, alkuperä, kansalaisuus, kieli, mielipiteet, poliittinen toiminta, uskonto, vakaumus, perhesuhteet, terveydentila, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuminen ja muut henkilöön liittyvät tekijät (Bergbom ja muut, 2020, s. 11.) Muita tekijöitä ihmisten eroavaisuuksien tunnistamiseksi ovat esimerkiksi opinto-tausta, erilaiset ajattelu- ja toimintatavat, osaaminen, työkokemus, arvot, motivaatio ja merkityksen lähteet, viestintätyyli, työetiikka, päätöksentekotapa, erimielisyyksien ja riitojen käsittelytapa sekä neurodiversiteetti. Lista ei ole täydellinen, vaan se täsmentyy yhteiskunnallisen keskustelun myötä (Huhta & Myllyntaus, 2023; Kauhanen, 2012.) Suomessa perustuslaki, yhdenvertaisuuslaki ja tasa-arvolaki takaavat yhdenvertaiset oikeudet työelämässä, mutta pelkkä lainsäädäntö ei riitä – yhdenvertaisuus vaatii aktiivista syrjimättömyyden edistämistä organisaatioissa (Alho ja muut, 2007.)

Näitä edellä mainittuja monimuotoisuuden tekijöitä on esitetty kuviossa 2. Mallin ydin muodostuu persoonallisuudesta, johon kuuluvat ihmisen arvot, uskomukset ja luonteenpiirteet, jotka kehittyvät elämän aikana. Sisäiset ominaisuudet ovat synnynnäisiä tekijöitä, kuten ikä, sukupuoli, rotu, seksuaalinen suuntautuminen ja fyysinen kyvykkyys. Näitä ei voi valita tai muuttaa, mutta niillä on vaikutusta ihmisen kokemuksiin ja identiteettiin. Ulkoiset ominaisuudet ovat elämäntilanteen ja valintojen muovaamia tekijöitä,

jotka voivat muuttua ajan myötä. Näitä ovat esimerkiksi koulutus, siviilisääty, tulotaso, uskonto ja asuinpaikka. Organisatoriset ulottuvuudet liittyvät työelämään ja yksilön asemaan organisaatiossa, kuten esimerkiksi työrooli, kokemus, työpaikan sijainti ja organisaation osasto (Karlsted & Mennala, 2024, s. 52–54.)



Kuvio 2. Monimuotoisuuden tekijät (Karlsted & Mennala, 2024, s. 53).

3.1 Miksi monimuotoisuutta tarvitaan

Henkilöstön monimuotoisuus on voimavara, joka voi hyödyttää työntekijöitä, työyhteisöä, organisaatiota, asiakkaita ja yhteiskuntaa (Alho ja muut, 2007, s. 7). Se tuo organisaatioille erilaisia näkemyksiä, tietoja ja kokemuksia, jotka rikastuttavat työtä ja sen toteutusta (Sandberg & Targama, 2007). Eri taustoista tulevien työntekijöiden ansiosta työprosessit ovat tehokkaampia, jolloin ne myös parantavat palvelujen laatua (Shahi ja muut, 2024). Lisäksi monimuotoisuus lisää työntekijöiden motivaatiota, vähentää vaihtuvuutta ja poissaoloja sekä parantaa työtyytyväisyyttä (Gyekye, 2005, s. 125.)

Pietiläisen ja muiden (2019) mukaan monimuotoisuudella on sekä itseis- että välinearvoa. Monimuotoisuuden itseisarvo perustuu tarpeeseen turvata etnisten, kielellisten, sukupuolisten ja muiden vähemmistöjen tasa-arvoinen kohtelu työelämässä. Monimuotoisuus on ennen kaikkea ihmisarvokysymys. Tarkasteltaessa monimuotoisuutta välinearvon näkökulmasta, huomio kiinnittyy tällöin organisaation monimuotoisuuden ja suorituskyvyn väliseen yhteyteen (Pietiläinen ja muut, 2019.) Monimuotoisuuden arvos-taminen edellyttää toisten vahvuuksien, arvojen ja tarpeiden tunnistamista, mikä luo pohjan toimivalle yhteistyölle ja yhteiselle menestykselle (Laaksonen & Ollila, 2022, s. 31). Kuitenkin ilman yhteistä ymmärrystä ja toimintatapojen tarkastelua monimuotoisuus voi aiheuttaa ristiriitoja (Sivonen, 2022, s. 103).

Useiden tutkimusten mukaan organisaatiot, jotka panostavat monimuotoisuuden hyödyntämiseen ja työntekijöiden sitouttamiseen, saavuttavat merkittäviä kilpailuetuja. Monimuotoiset työyhteisöt hyötyvät erilaisista näkökulmista, luovuudesta ja innovatiivisista ratkaisuista. Lisäksi monimuotoisuus lisää työntekijöiden motivaatiota, vähentää vaihtuvuutta ja poissaoloja sekä parantaa työtyytyväisyyttä (Gyekye, 2005, s. 125.) Tutkimuksissa on myös todettu, että monimuotoisuus voi tuoda mukanaan haasteita organisaatioon. Haasteet liittyvät usein vuorovaikutukseen ja sosiaalisiin suhteisiin, kuten luottamuksen ja yhteisöllisyyden hitaampaan kehittymiseen homogeenisiin työyhteisöihin verrattuna (Bergbom ja muut, 2020, s. 14.)

Tutkimukset osoittavat monimuotoisuudella olevan positiivisia sekä negatiivisia vaikutuksia työyhteisöihin. Monimuotoisuuden on todettu lisäävän luovuutta ja innovatiivisuutta (Bergbom ja muut, 2020, s. 14.) Lisäksi sen on todettu lisäävän uusien osaajien houkuttelevuutta ja vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta organisaatiossa (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 42–46.) Erityisesti etnisyyden ja sukupuolten monimuotoisuus on yhdistetty parempaan taloudelliseen menestykseen, laajempaan asiakaskuntaan ja suurempiin markkinaosuuksiin (Bergbom ja muut, 2020, s.14).

Monimuotoisuuden haasteet liittyvät usein vuorovaikutukseen ja sosiaalisiin suhteisiin, kuten luottamuksen ja yhteisöllisyyden hitaampaan kehittymiseen homogeenisiin työyhteisöihin verrattuna (Bergbom ja muut, 2020, s.14.) Yhteinen ymmärrys edellyttää työntekijöiden välillä toisten tarpeiden, arvojen ja taitojen tunnistamista sekä ainutlaatuisien vahvuuksien arvostamista (Laaksonen & Ollila, 2022, s. 31.) Ilman yhteistä ymmärrystä ja toimintatapojen tarkastelua saattaa aiheutua ristiriitoja ja haasteita työyhteisössä (Sivonen, 2022, s. 103). Työyhteisö, joka arvostaa jokaisen ainutlaatuisia piirteitä, luo lisäarvoa sidosryhmilleen ja vaikuttaa positiivisesti toimintaympäristöönsä (Karlsted & Mennala, 2024, s. 25).

Ollila (2022) muistuttaa, ettei monimuotoisuuden hyväksyminen ole kuitenkaan aina helppoa, ja tästä syystä paljon osaamista jää hyödyntämättä kieltämällä ihmisten eroavaisuudet. On tärkeää tiedostaa, ettei samankaltaisuus takaa onnistumista, sillä silloin yksilöiden luovat näkökulmat ja ainutlaatuisuus eivät tule esiin (Ollila, 2022, s. 25.)

3.2 Monimuotoisuuden hallinta ja sen vaikutus organisaatioon

Monimuotoisuuden hallinnalla tarkoitetaan organisaation käytäntöjä ja ohjelmia, joilla tuetaan erilaisista taustoista tulevia työntekijöitä ja arvostetaan heidän yksilöllisiä ominaisuuksiaan. Tavoitteena on edistää tasa-arvoa sekä urakehityksen mahdollisuuksia osaamisen perusteella (Rahman, 2019, s. 35.) Monimuotoisuudenhallinnan ytimessä on organisaatiokulttuurin ja -käytäntöjen muutos, joka mahdollistaa monimuotoisen työvoiman tehokkaan johtamisen (Ashikali & Groeneveld, 2015, s. 149.) Esimerkiksi positiivinen erityiskohtelu ja tasa-arvoiset työmahdollisuudet ovat olleet merkittävässä roolissa auttaessaan historiallisesti aliedustettuja ryhmiä pääsemään työpaikkoihin, joista heidät aiemmin systemaattisesti suljettiin pois (Choi & Rainey, 2014.) Tämä voidaan nähdä osana strategista henkilöstöhallintoa, jonka tulisi paitsi edistää kognitiivisia hyötyjä, kuten luovuutta ja ideointia, myös lieventää affektiivisiä haittoja, kuten ryhmien välisiä ennakkoluuloja (Ashikali & Groeneveld, 2015, s. 149.)

Monimuotoisuuden hallinnan politiikat ovat olleet viimeisten kahden vuosikymmenen ajan laajan tutkimuksen kohteena sekä julkisella että yksityisellä sektorilla henkilöstöjohtamisen alalla (Ohemeng & McGrandle, 2021, s. 26.) Tarve monimuotoisuuden hallinnalle on kasvanut erityisesti sosiaalisten ja taloudellisten trendien, kuten väestönkasvun vaihteluiden ja ikääntyvän työvoiman seurauksena (Shahi ja muut, 2024; Dr. Nadia Noor ja muut, 2024, s. 299.)

Monimuotoisuudenhallinta keskittyy monimuotoisten työntekijöiden houkuttelemiseen, valintaan, säilyttämiseen ja johtamiseen sekä heidän erojensa tunnistamiseen ja arvostamiseen. Tällaiset toimet vahvistavat työntekijöiden identifioitumista organisaatioon, mikä parantaa heidän sitoutumistaan ja suorituskykyään sekä vähentää työpaikan vaihtoaiteita (Ashikali & Groeneveld, 2015, s. 150.) Lisäksi ne edistävät organisaation joustavuutta ja ongelmanratkaisukykyä (Kim & Park, 2023, s. 180–181; Gyekye, 2023, s. 124–125.)

Monimuotoisuuteen sitoutuneet organisaatiot houkuttelevat huippuosaajia taustasta riippumatta ja rakentavat työympäristön, jossa jokainen kokee itsensä arvostetuksi ja hyväksytyksi (Pollitt, 2006, s. 30; Ohemeng & McGrandle, 2021, s. 29.) Tämä vastaa osaajapulaan ja tukee työvoiman yhteiskunnallisesti kestävästä hyödyntämisestä. (Karlsted & Mennala, 2024). Lisäksi monimuotoisuuden hallinta lisää organisaation koettua oikeudenmukaisuutta ja yhteenkuuluvuutta, mikä vahvistaa työntekijöiden luottamusta organisaatioon (Kim & Park, 2017, s. 184).

Tämän vuoksi monimuotoisuudenhallinnan tulisi sisältää ohjelmia ja johtamiskäytäntöjä, jotka huomioivat työvoiman moninaisuuden ja hyödyntävät sen positiivisia vaikutuksia. Tällä viitataan sellaisten työntekijöiden houkutteluun ja rekrytointiin, joita ei tavoiteta perinteisin keinoin. Toiseksi olennaista on kulttuuristen erojen arvostaminen, sillä johtamisen tulisi pyrkiä vähentämään ryhmien välisiä ennakkoluuloja ja samalla tuomaan esiin eri taustojen ja näkökulmien tarjoama lisäarvo. Kolmanneksi tarvitaan konkreettisia poliittisia ohjelmia, jotka tukevat monimuotoisuuden hallintaa osana organisaation päivittäistä toimintaa (Ashikali & Groeneveld, 2015, s. 149.)

Hyvin toteutettuna monimuotoisuuden hallinta parantaa organisaation suorituskykyä, työntekijöiden hyvinvointia ja kilpailukykyä, sillä se tuo uusia ideoita, tehostaa toimintaa ja edistää innovaatiota (Kim & Park, 2017, s. 181; Shahi ja muut, 2024, s. 43–44.) Lisäksi se voi parantaa kansainvälistä ymmärrystä, asiakas- ja yhteisösuhteita sekä vahvistaa työntekijöiden sitoutumista työskentelemään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Ashikali & Groeneveld, 2015.) Yritysten kannalta tämä on keskeistä kilpailukykyyn ylläpitämisessä ja rekrytoinnin onnistumisessa (Rahman, 2019, s. 35.)

Julkisella sektorilla monimuotoisuuden hallinnan on todettu parantavan palveluiden saatavuutta ja hallinnon tehokkuutta sekä auttavan organisaatioita sopeutumaan muutokseen (Ashikali & Groeneveld, 2015, s. 149; Atkinson ja muut, 2022.) Ei kuitenkaan ole olemassa yhtä yleispätevää hallinnan mallia, vaan se kytkeytyy organisaation prosesseihin kuten rekrytointiin, koulutukseen ja viestintään (McGrandle, 2017; Alho ja muut,

2007, s. 17.) Monimuotoisuutta edistävät politiikat rikastuttavat työympäristöä ja mahdollistavat työntekijöiden potentiaalin täysimääräisen hyödyntämisen (Van Ewijk, 2011, s. 688). Monimuotoisuus on näin sekä eettinen että strateginen voimavara, joka lisää avoimuutta ja vastaanottavuutta työyhteisössä (Karlsted & Mennala, 2024, s. 35).

Monimuotoisuudenhallinnan onnistunut toteuttaminen edellyttää muutosjohtajuutta, jossa johtajien roolina on edistää inklusiivista organisaatiokulttuuria. Tutkimukset osoittavat, että muutosjohtajuus toimii tärkeänä välittäjänä monimuotoisuudenhallinnan ja sen tulosten välillä, erityisesti kulttuurisen inklusiivisuuden ja sitoutumisen osalta (Ashikali & Groeneveld, 2015.)

3.3 Työyhteisön monimuotoisuus

Työvoiman monimuotoisuus on noussut keskeiseksi teemaksi organisaatioiden johtamisessa, ja sen merkitys on kasvanut viime vuosikymmeninä merkittävällä tavalla (Dr. Nadia Noor ja muut, 2024.) Mahdollisuudet uralla etenemiseen kuuluvat kaikille, sukupuolesta tai taustasta riippumatta, mutta käytännössä ne eivät aina toteudu. Monimuotoisuuden johtaminen on suosittu henkilöstöstrategia, mutta sen odotetut vaikutukset ovat usein osoittautuneet ristiriitaisiksi. Tämän vuoksi monimuotoisuuden johtamisesta on tullut yksi henkilöstöhallinnon keskeisin osa-alue henkilöstöhallinnossa (Jin ja muut, 2017.)

Monimuotoinen työyhteisö koostuu eri-ikäisistä ja erilaisista taustoista tulevista ihmisistä, joilla on ainutlaatuisia vahvuuksia ja tuen tarpeita (Työturvallisuuskeskus, 2023). Tällaisen yhteisön osaaminen perustuu yksilöiden tietojen ja taitojen jakamiseen, osaamisen tunnistamiseen ja arvostamiseen sekä yhteiselle näkemykselle organisaation toiminnan kannalta tärkeistä toimintatavoista (Punta-Saastamoinen, 2005; Pietiläinen ja muut, 2019.) Esimerkiksi vanhempia työntekijöitä voidaan kuvata työeläitin jäseninä, joilla on laaja kokemus, terävä arvostelukyky, tavoitteellinen asenne, vahva ammatitietäminen ja laadunhallintakyky (Dr. Nadia Noor ja muut, 2024, s. 302.) Tästä huolimatta

vanhempia työntekijöitä usein kuitenkin syrjitään työelämässä (de Saint Priest & Krings, 2024, s. 1).

Työpaikkojen tulisi edistää henkilöstörakenteen monimuotoisuutta rekrytoimalla erikäisiä, erilaisista taustoista tulevia ja työkyvyltään erilaisia työntekijöitä. Lisäksi sekä yhteiskunnan että työpaikkojen käytäntöjen ja asenteiden on tuettava nykyistä paremmin kulttuurista ja etnistä monimuotoisuutta (Bergbom ja muut, 2020.)

Monimuotoisuus tuo organisaatioon luovuutta, uusia näkökulmia ja innovatiivisuutta, mutta se voi myös lisätä konflikteja ja haastaa yhteenkuuluvuutta, mikäli sitä ei osata hyödyntää oikein (Gyekye, 2020, s. 124; Dr. Nadia Noor ja muut, 2024, s. 305.) Konfliktien taustalla ovat usein erilaiset tulkinnat, jotka johtuvat yksilön kokemuksista, uskomuksista, arvoista tai roolista työyhteisössä (Savileppä, 2010; Rasila & Pitkonen, 2010, s. 11.) Mitä enemmän ihmiset työskentelevät yhdessä, sitä paremmin he oppivat ymmärtämään toistensa taustoja ja toimintatapoja (Juuti & Vuorela, 2015).

Tehokas monimuotoisuuden hyödyntäminen edellyttää ryhmien välisten suhteiden ymmärtämistä. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan kuuluminen tiettyyn ryhmään vaikuttaa vuorovaikutukseen ja siihen, miten muita ryhmän ulkopuolisia kohdellaan. Havaitut erot voivat johtaa syrjintään ja estää inklusion, mikä heikentää tiimin sosiaalista integraatiota (Ashikali ja muut, 2021.) Findler ja muut (2007) täydentävät, että sosiaalisen identiteetin kehittyminen sisältää sekä ryhmäkategorioiden muodostamisen että arvojen liittämisen tiettyyn sosiaaliseen kategoriaan. Sosiaalinen identiteetti viittaa yksilön minäkuvan siihen osaan, joka perustuu tietoisuuteen omasta jäsenyydestä sosiaalisessa ryhmässä sekä siihen liitettyyn arvoon ja emotionaaliseen merkitykseen. Nämä merkitykset puolestaan muokkaavat sitä, miten yksilöt ovat vuorovaikutuksessa muiden samaan identiteettiin kuuluvien kanssa (Findler ja muut, 2007.)

Monimuotoisuus ei sinänsä ole etu tai haitta työyhteisön toimivuudelle ja työn tuottavuudelle. Ratkaisevaa on, miten monimuotoisuuteen suhtaudutaan ja miten sitä osataan

halutessaan hyödyntää (Colliander ja muut, 2009, s. 15.) Tehokas tiimityö edellyttää osaamisten yhteensopivuutta, sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja vastuunkantoa, mutta myös riittävää erilaisuutta ja samanlaisuutta. (Sydänmaalakka, 2024.) Eroavaisuuksien arvostaminen ja tasa-arvoinen kohtelu vaatii irtautumista stereotyyppioista ja ennakkoluuloista. (Laaksonen & Ollila, 2022.) Stereotyyppioita syntyy silloin, kun ihminen yhdistää kaiken käytettävissä olevan tiedon jostakin asiasta tai ihmisryhmästä. Stereotyyppiat saavat sisältöä myös ympäristöstä ja muiden arvostuksista. Arvottaminen on stereotyyppioinnin ongelma. Arvottamista voi tapahtua esimerkiksi henkilön etnisen taustan perusteella (Timonen ja muut, 2019, s. 36.)

Monimuotoisuus edellyttää huolellista perehdyttämistä, joka tukee sekä tehtävien oppimista että sosiaalistumista työyhteisöön. Prosessi on kaksisuuntainen ja vaatii myös yhteisön sopeutumista (Colliander ja muut, 2009, s. 47.) On tärkeää työskennellä sekä asenteiden että käytännön toimien kehittämiseksi (Ajanko, 2016, s. 86). Tutkimukset osoittavat, että monimuotoisessa työyhteisössä ihmisten välinen vuorovaikutus ja ihmissuhteet voivat joko edistää tai kuormittaa toimintaa (Kundu ja muut, 2019; Juuti, 2006.) Silloin kun työyhteisön sisäinen vaihtelu on maksimaalista, jäsenet ovat avoimempia ja vastaanottavaisempia toistensa näkemyksille, joka vaikuttaa positiivisesti ihmissuhteisiin (Karlsted & Mennala, 2024).

Monimuotoisuuden lisääntyminen työyhteisöissä haastaa yksilöt oppimaan itsensä ja toistensa kunnioitusta ja arvostusta sekä organisaatiot kehittämään toimintaansa moninaisuutta arvostavaksi (Colliander ja muut, 2009, s. 15.) Pietiläinen ja muut (2019) lisäävät, että mitä monimuotoisempi organisaatio on, sitä vahvempi absorptiokyky, muutosherkkyys ja sosiokulttuurinen ymmärrys sillä on (Pietiläinen ja muut, 2019.)

3.4 Monimuotoisuutta tukeva organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri, jota yrityksissä usein kutsutaan yrityskulttuuriksi, kuvaa vakiintuneita tapoja ajatella, toimia ja viestiä niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella (Viitala & Jylhä, 2019, s. 276). Organisaatiokulttuuri on usein muodostunut eri tekijöiden vaikutuksesta ja kehittynyt hitaasti vuosien saatossa (Kauhanen, 2012) ja se tekee organisaatiosta juuri omanlaisensa. Se muodostuu arvoista, uskomuksista, normeista ja käytännöistä, jotka ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä ja päätöksentekoa. Kulttuuri näkyy siinä, miten ihmiset kommunikoivat, tekevät yhteistyötä ja suhtautuvat työhönsä sekä toisiinsa. Kulttuuri voidaan nähdä yhteisenä ajatusmaailmana ja toimintatapana, joka syntyy vuorovaikutuksen ja kokemusten kautta (Luutonen & Murtomaa, 2025.) Yksilöt mukautuvat organisaation näkyviin ja piileviin normeihin – tietoisesti tai tiedostamattaan (Georgiadou ja muut, 2019).

Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Ilmapiiri on yksi organisaatiokulttuurin ilmentymä, mutta myös sen seurausta. Ilmapiiri muodostuu ihmisten kokemuksista ja siitä, millaista organisaatiossa on työskennellä. Siihen vaikuttavat työpaikan sosiaaliset suhteet ja etenkin johtaminen. Ilmapiiri voidaan kokea hyvänä tai huonona. Se voidaan kokea myös innostavana ja vapauttavana tai ahdistavana. Parhaimmillaan ilmapiiri on luottamuksellinen ja avoin (Viitala, 2014.)

Uuden työntekijän sopeutuminen organisaatiokulttuuriin kestää yleensä 6–10 kuukautta ja etenee vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa innostusta luo uuden ympäristön tuomautuus ja jännitys. Toisessa vaiheessa uutuuden tunteen haihtuessa, työn arjen todellisuus voi tuottaa pettymyksiä. Kolmas vaihe on sopeutuminen, jossa työntekijä alkaa omaksumaan kulttuurin käytäntöjä ja kokee yhteenkuuluvuutta. Neljännessä vaiheessa asenteet vakiintuvat joko myönteisiksi, neutraaleiksi tai kielteisiksi. Positiivisessa lopputilanteessa työntekijä kokee olevansa tasavertainen ja hyväksytyt osa organisaatiota (Viitala & Jylhä, 2019, s. 279.) Organisaatiokulttuuri saattaa olla havaittavissa ulkopuolisillekin, mutta sen syvällinen ymmärtäminen vaatii yleensä pidempiaikaista kokemusta orga-

nisaation sisällä (Viitala & Jylhä, 2019, s. 276.) Siksi vain organisaation jäsenet voivat täysin ymmärtää sen kulttuurin (Hofstede, 1993, s. 283). Vaikka johto on vastuussa organisaatiokulttuurin ohjaamisesta yrityksen arvojen ja strategian mukaisesti, silti jokainen työntekijä vaikuttaa siihen omalla käytöksellään ja voi olla mukana sen kehittämisessä (Pyyhtiä, 2023, s. 25.)

Hyvä organisaatiokulttuuri on yksi organisaation tärkeimmistä kilpailuvalteista. Sillä on suora vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen, motivaatioon ja tuottavuuteen (Luutonen & Murtooma, 2025.) Yksilöt antavat yhä enemmän painoarvoa hyvälle organisaatiokulttuurille (Pietiläinen ja muut, 2019). Positiivinen kulttuuri houkuttelee huippuosaajia ja vähentää vaihtuvuutta, mikä tuo suoria liiketoimintahyötyjä. Kun työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi, he uskaltavat tuoda esiin uusia ideoita ja kokeilla erilaisia toimintatapoja (Luutonen & Murtooma, 2025.) Kannustava ja positiivinen työilmapiiri rohkaisee työntekijöitä ottamaan riskejä ja kokeilemaan uusia asioita. Tällaisessa ympäristössä virheet nähdään oppimismahdollisuuksina ja ne auttavat työntekijöitä kehittymään ja kasvamaan (Luutonen & Murtooma, 2025, s. 193.)

Jotta työntekijä sitoutuisi työyhteisöön ja sen tavoitteisiin, tulisi työyhteisön tarjota jotain erityistä myös työntekijälle itselleen. Tutkimusten mukaan yksilön sitoutumiseen eivät vaikuta ainoastaan aineelliset hyödyt, vaan syyt ovat paljon laajemmat ja tunneperäisemmät (Pietiläinen ja muut, 2019.) Lisäksi tutkimukset osoittavat, että johtajan toimilla ja käyttäytymisellä on erityisen suuri merkitys organisaatiokulttuurin luomisessa, sillä työntekijät ottavat mallia esihenkilöstään (Hougaard ja muut, 2018.) Työntekijät saavat työlleen merkitystä silloin, kun he saavat tuntea olevansa arvostettuja ja heidän hyvinvointiinsa panostetaan. Tämä lisää sisäistä motivaatiota, sitoutumista ja työn mielekkyyttä (Hougaard ja muut, 2018, s. 176.) Vain tunteita ja kokemuksia kunnioittavassa ilmapiirissä on tilaa erilaisuudelle. Mikäli työyhteisön kulttuuri vaalii samankaltaisuutta ja yhteneviä toimintamalleja, ei työyhteisössä voi tällöin luovuus kukoistaa (Juuti & Vuorela, 2015.)

4 Monimuotoisuuden johtaminen

Monimuotoisuuden johtaminen (diversity management) on nykyaikainen henkilöstöjohtamisen lähestymistapa, jonka tavoitteena on rekrytoida, palkata, sitouttaa ja osallistaa monimuotoinen henkilöstö organisaation tehokkuuden ja tasa-arvon edistämiseksi. Se sai alkunsa Yhdysvalloissa 1960-luvulla ja on sittemmin kehittynyt merkittäväksi osaksi organisaatioiden henkilöstöstrategiaa (Alho ja muut, 2007, s. 18.) Erityisesti julkinen sektori on ollut edelläkävijä monimuotoisuuden edistämässä, yhdistäen siihen tasa-arvosuunnittelun, joustavat työaikajärjestelyt ja vastuullisen henkilöstöjohtamisen periaatteet (Kundu ja muut, 2019; Alho ja muut, 2007.)

1990-luvun alkuun asti monimuotoisuutta koskeva tutkimus keskittyi lähinnä sääntelyaloitteisiin, kuten positiiviseen erityiskohteluun ja yhdenvertaisuuteen, joiden tavoitteena oli estää syrjintää erityisesti julkisissa organisaatioissa (Kim & Park, 2017.) Myöhemmin tutkimuksen painopiste siirtyi johtamisen mekanismeihin ja monimuotoisuuden hallintaa alettiin tarkastella osana henkilöstöhallintoa (Kim & Park, 2017.) Monimuotoisuuden johtamisen tavoitteisiin kuuluu kulttuuristen erojen ymmärtäminen ja arvostaminen, syrjinnän ehkäisy sekä vuorovaikutuksen ja johtamiskäytäntöjen kehittäminen organisaatiossa (Kim & Park, 2017, s. 180.)

Toimivien monimuotoisuuden johtamisen käytäntöjen kehittäminen voi olla erityisen haastavaa julkisille organisaatioille, joilla on perinteisesti ollut melko homogeeninen työntekijäprofiili. Tämä tekee sopeutumisesta monimuotoistuvaan ja nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön vaikeampaa (Jin ja muut, 2017.) Alcázar ja muut (2013) korostavat, että heterogeenisen työvoiman johtaminen edellyttää henkilöstöstrategioiden kokonaisvaltaista uudistamista. Tästä huolimatta kulttuurienvälisiin eroihin ja monimuotoisuuden hallintaan keskittyvät mallit ovat edelleen puutteellisesti kehitettyjä (Alcázar ja muut, 2013.) Tutkimus kuitenkin osoittaa, että erityisesti julkisella sektorilla monimuotoisuuden johtaminen toteutuu usein tehokkaimmin yhdenvertaisten mahdollisuuksien ja positiivisen erityiskohtelun politiikkojen kautta (Kim & Park, 2017, s. 180.)

Monimuotoisuuden johtamisen näkökulmasta on havaittu positiivinen ja merkittävä korrelaatio työntekijöiden sitoutumiseen ja innovatiiviseen työskentelykäyttäytymiseen. Monimuotoisuusstrategiat parantavat sitoutumista, koska ne osoittavat, että organisaatio arvostaa työntekijöiden kulttuurisia eroja. Tämä vaikuttaa organisaation monimuotoisuusilmapiiriin ja siihen, miten työntekijät suhtautuvat monimuotoisuuden johtamisen toimenpiteisiin (Kim & Park, 2017.) Monimuotoisen työvoiman avulla voidaan kehittää uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja tavoittaa laajempi asiakaskunta, mikä edistää organisaation menestystä (Groeneveld & Van de Walle, 2010.)

Kulik (2014) määrittelee, että monimuotoisuuden johtamisjärjestelmä rakentuu viidestä keskeisestä osa-alueesta, jotka yhdessä ohjaavat organisaation monimuotoisuustyötä:

1. Monimuotoisuusparadigmat: Arvot, uskomukset ja normit siitä, miten monimuotoisuutta tulisi johtaa
2. Monimuotoisuuspolitiikat: Organisaation tavoitteet ja päämäärät henkilöstöhallinnossa liittyen monimuotoisuuden johtamiseen
3. Monimuotoisuusohjelmat: Organisaation virallisesti käytössä olevat monimuotoisuuteen liittyvät toimenpiteet ja toiminnot
4. Monimuotoisuuskäytännöt: Se, miten alemman tason johtajat ja työntekijät toteuttavat ja kokevat monimuotoisuusohjelmia
5. Monimuotoisuusilmapiiri: Työntekijöiden jaettujen kokemusten ja tulkintojen muodostama ilmapiiri liittyen organisaation monimuotoisuusparadigmoihin, politiikkoihin ja ohjelmiin

Monimuotoisuuden johtaminen ei kuitenkaan tarkoita vain rekrytointi- ja valintamenettelyjen säätämistä, vaan kaikkia henkilöstöhallinnon käytäntöjä on arvioitava sen mukaan, miten ne tukevat monimuotoisen työvoiman johtamista (Groeneveld & Van de Walle, 2010.) Monimuotoisuuden johtaminen tarjoaa perustan syrjinnän vastaiselle toiminnalle, aliedustettujen ryhmien luottamuksen vahvistamiselle ja organisaation suorituskyvyn parantamiselle (Kim & Park, 2017, s. 180.) Oikeudenmukaisuusnäkökulma on olennainen osa monimuotoisuuden johtamista. Oikeudenmukaisuusteoria soveltuu monimuotoisuuden johtamiseen, sillä yksilön taustatekijät vaikuttavat siihen, miten eri ryhmät kokevat organisaation käytäntöjen oikeudenmukaisuuden. Jos jokin ryhmä kokee saavansa enemmän hyötyjä kuin toinen, tai jos jotkut työntekijät kokevat jäävänsä vaille ansaitsemiaan palkkioita, voi syntyä kokemus epäoikeudenmukaisuudesta, mikä heikentää sitoutumista ja luottamusta (Kim & Park, 2017.)

Monimuotoisuuden johtamisen ytimessä on yksilöiden osaamisen ja vahvuuksien arvostaminen sekä työympäristön kehittäminen sellaiseksi, jossa jokainen voi saavuttaa oman potentiaalinsa (Ajanko, 2016, s. 136.) Tavoitteena ei ole ainoastaan hyväksyä erilaisuutta, vaan myös hyödyntää sen tarjoamaa lisäarvoa. Onnistunut monimuotoisuuden johtaminen lisää työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja tiimien toimintakykyä (Dr. Nadia Noor ja muut, 2024; Sandberg & Targama, 2007) ja vaatii osallistavaa otetta sekä koko organisaation sitouttamista (Huovinmaa, 2024).

Koska ei ole olemassa yhtä mallia monimuotoisuuden johtamiseen, kontingenssiteoria tarjoaa hyödyllisen viitekehyksen. Teorian mukaan organisaation toimintatavat tulisi sovittaa sen sisäisiin ja ulkoisiin olosuhteisiin (McGrandle, 2017.) Henkilöstörakenne, kulttuuri, lainsäädäntö ja poliittinen ilmapiiri vaikuttavat siihen, millaisia käytäntöjä voidaan kehittää (Punta-Saastamoinen, 2005; Pietiläinen ja muut, 2019.) Näin ollen monimuotoisuuden johtaminen kytkeytyy osaamisen hallintaan, työhyvinvointiin ja henkilöstövoimavarojen kehittämiseen (McGrandle, 2017.)

Globalisaation myötä monimuotoisuuden johtamisesta on tullut keskeinen osa strategista johtamista. Sen vaikutukset ulottuvat tuottavuudesta työntekijöiden hyvinvointiin, ja johtajien rooli on ratkaiseva. Heidän tehtävänä on kehittää strategioita, jotka heijastavat organisaation arvoja ja rakentavat kulttuurisesti herkkää, viestinnällisesti taitavaa ja avoimuuteen perustuvaa organisaatiokulttuuria (Rahman, 2019; Pietiläinen ja muut, 2019.) Kun työntekijät kokevat, että johto tukee monimuotoisuutta, heidän sitoutumisensa vahvistuu (Rahman, 2019).

Vaikka monimuotoisuuden johtaminen tuottaa monia hyötyjä, kuten luovuutta, ongelmanratkaisukykyä ja houkuttelevuutta osaajien silmissä, siihen sisältyy myös haasteita. Johtajat joutuvat tasapainottelemaan päätöksenteon, ajankäytön ja kulttuuri-erojen aiheuttamien ristiriitojen kanssa. Tämä edellyttää rohkeutta kohdata ihmiset aidosti ja olla itsekin avoin ja inhimillinen (Rahman, 2019; Huovinmaa, 2024.) Monimuotoisuuden johtaminen globalisoituvassa ympäristössä edellyttää strategista otetta, kulttuurista osaamista ja sitoutumista yhdenvertaisiin käytäntöihin. Se ei ole ainoastaan suorituskyvyn väline, vaan myös tapa rakentaa eettisesti kestävä ja osallistava työyhteisö (Rahman, 2019; Vardy & Morgan, 2006.)

Monimuotoisuuden johtamisen parhaiden käytäntöjen käyttöönoton esteinä voivat olla esimerkiksi organisaation sisäiset valtapoliittiset asetelmat tai resurssien puute. Suosituimmat käytänteet monimuotoisuuden edistämiseksi on monimuotoisuuden esiin tuominen rekrytoinnissa, organisaatioiden tarjoamat monimuotoisuuskoulutukset ja mentorointiohjelmat. Nämä ovat juuri niitä toimenpiteitä, joita akateeminen tutkimus on laajimmin käsitellyt (Kulik, 2014.)

4.1 Miksi monimuotoisuuden johtamista tarvitaan

Työelämän jatkuva muutos vaatii organisaatioilta ja johtajilta kykyä hyödyntää monimuotoisuutta, innovatiivisuutta ja erilaisten näkökulmien yhdistämistä (Ajanko, 2016).

Työ ei ole enää yksilösuoritus, vaan asiantuntijatyö on entistä enemmän eri verkostoissa tapahtuvaa oppimista. Osaaminen on yhteisön ominaisuus, jota kukin osaaja vuorovai-
kutuksellaan vahvistaa, jotta syntyy lisäarvoa ja synergiaa. Mitä paremmin tiimin jäsenet
hyväksyvät toisensa, arvostavat ja kuuntelevat toisiaan, sitä todennäköisemmin he jaka-
vat osaamistaan ja ajatuksiaan yhdessä tai erikseen oppien. Tällä tavalla yhteentoimiva
tiimi saadaan aikaan avoimella, hyväksyvällä ja helposti lähestyttävällä johtamistyyllillä
(Jabe, 2017.)

Henkilöstön monimuotoisuuden edistäminen on organisaatioille tärkeää, ja se edellyttää
määrätietoista sitoutumista syrjimättömyyteen rekrytoinnissa ja työelämän yhden-
vertaisuudessa (Bergbom ja muut, 2020.) Usein puhutaan siitä, miten henkilöstö on yri-
tyksen tärkein voimavara (Mäki & Juuti, 2022). Erityisesti millenniaalit ja Z-sukupolvi ar-
vostavat työpaikkoja, joissa heillä on mahdollisuus työskennellä itsenäisesti ja joustavasti
(Sandberg & Targama, 2007.) Erityisen tärkeänä he pitävät organisaatioon kuulumisen
tunnetta, mikä vaikuttaa merkittävästi työpaikan valintaan. Tästä syystä inklusiivinen
käyttäytyminen luo perustan monimuotoiselle työyhteisölle, joka voi kehittyä
yhtenäiseksi ja tehokkaaksi (Rahman, 2019.) Ihmisillä on tarve sekä kuulua joukkoon että
erottua yksilöinä (Ashikali ja muut, 2019).

Työikäisten määrän ennustetaan vähenevän vauhdilla. Vuonna 2023 Suomessa syntyi
vain 43 000 lasta, kun taas samana vuonna noin 70 000 ihmistä jäi eläkkeelle. Tämä tar-
koittaa, että joka vuosi eläköityy noin 10 000 henkilöä enemmän kuin työelämään tulee
uusia työntekijöitä. Esimerkiksi teknologia-alalla osaajapula on merkittävä. Teknolo-
giateollisuuden selvityksen mukaan alalle tarvitaan seuraavan kymmenen vuoden aikana
jopa 130 000 uutta osaajaa paikkaamaan väestön ikääntymisestä johtuvaa vajetta
(Karlsted & Mennala, 2024.)

Maailman talousfoorumin Future of Jobs 2023 -raportin mukaan 44 % tällä hetkellä
tärkeäksi katsotuista taidoista muuttuu seuraavan viiden vuoden aikana, ja näin ollen

noin neljännestä työtehtävistä ennustetaan muuttuvan. Teknologinen murros tuo mukanaan paitsi töiden automatisointia, myös uusia mahdollisuuksia keskittyä vaativampiin ja luovuutta vaativiin tehtäviin (Karlsted & Mennala, 2024.) Kognitiivisten taitojen, kuten ongelmanratkaisun, oppimisen ja päätöksenteon merkitys tulee kasvamaan entisestään. Monimuotoisuuden johtaminen on paitsi välttämätön vastaus työelämän murrokseen ja osaa-ajapulaan, myös keskeinen keino rakentaa osallistavaa, tehokasta ja uudistumiskykyistä organisaatiota (Karlsted & Mennala, 2024.)

Tulevaisuuden turvaamiseksi yritysten on pystyttävä houkuttelemaan osaajia myös Suomen rajojen ulkopuolelta. Osaltaan kyse on *kohtaanto-ongelmasta*, eli työpaikat ja työntekijät eivät sijaitse samoilla alueilla tai osaamistarpeet eivät vastaa tarjolla olevaa työvoimaa. Työntekijöitä etsiessä on hyvä pohtia, mitkä kriteerit ovat välttämättömiä työn menestykselliseen suorittamiseen ja miten varmistaa uuden potentiaalin saaminen yritykseen (Karlsted & Mennala, 2024.) Työn murros vaatii jatkuvaa oppimista ja sopeutumista. Innovaatiot syntyvät nopeammin tiimeissä. Erityisen vahvoja tässä ovat monimuotoiset tiimit, silloin kun esihenkilö on huolehtinut siitä, että ilmapiiri on rakennettu turvalliseksi (Karlsted & Mennala, 2024.)

4.2 Inklusiivisuus edellytyksenä monimuotoisuuden johtamiselle

Holmes ja muut (2023) määrittelevät inklusiivisen työpaikan organisaatioksi, jossa rakenteet ja käytännöt mahdollistavat kulttuurin, jossa kaikilla työntekijöillä on vaikutusvaltaa päätöksenteossa, sekä kokemuksen yhteenkuuluvuudesta ja hyväksynnästä. Se tarkoittaa tarkoittaa työntekijöiden välisten erojen arvostavaa ja tietoisista hyödyntämistä, ja se ilmentyy kokemuksina osallisuudesta, voimaantumisesta ja kunnioituksesta (Ayoko & Fujimoto, 2023; Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 33–35.) Inklusiivisuus ei synny itsestään, vaan se vaatii tietoista ja tavoitteellista johtamista, erityisesti julkisella sektorilla, jossa työpaikat heijastavat laajempia yhteiskunnallisia arvoja ja tavoitteita (Holmes ja muut, 2023; Meier, 2019.) Inklusion edistäminen onkin tärkeää

paitsi symbolisen edustuksen, myös tasa-arvoisten lopputulosten varmistamiseksi historiallisesti syrjäytetyille ryhmille (Holmes ja muut, 2023.)

Viime vuosina inklusion tutkimus julkisella sektorilla on kasvanut, mutta sen edistäminen eri hallinnon tasoilla muodostaa edelleen kirjavan ja usein epävarman kokonaisuuden. Koska inklusio ei nauti samaa oikeudellista suojaa kuin tasa-arvo- tai syrjinnänvastaiset lait, sen kehittäminen edellyttää organisaatioilta aktiivisia ja vapaaehtoisia toimenpiteitä (Holmes ja muut, 2023.) Tutkimukset osoittavat, ettei monimuotoisuuden lisääminen itsessään lisää inklusiota (Holmes ja muut, 2023).

Holmesin ja muiden (2023) mukaan organisaatiot voivat lisätä työntekijöiden hyvinvointia ja onnellisuutta yhdistämällä demografisen monimuotoisuuden inklusiivisiin käytäntöihin. Inklusiivisessa työympäristössä yksilön ei tarvitse mukautua muiden odotuksiin kokeakseen kuuluvansa joukkoon (Huhta & Myllyntaus, 2023, s. 33–35.) Yksi inklusion peruseräkkeistä on tunnistaa ne ainutlaatuiset identiteetit, joita työntekijät tuovat organisaatioon. Usein nämä identiteetit nähdään sosiaalisesta, kulttuurisesta ja demografisesta näkökulmasta (Holmes ja muut, 2023.) Karlsted ja Mennala (2024) korostavat, että jokainen työntekijä tulee nähdä ja arvostaa omana itsenään ja että inklusiivisuus edistää koko organisaation hyvinvointia, sitoutumista ja kasvua.

Tutkimusten mukaan työntekijöiden kokemus työpaikan inklusiosta liittyy erityisesti positiivisiin kokemuksiin johtamisesta, aktiiviseen tiimityöhön ja yhteenkuuluvuuteen sekä esihenkilöiden hallittavaan alaismäärään (Holmes ja muut, 2023.) Johtajuus toimii näin inklusiivisten käytäntöjen ja kulttuurin keskeisenä yhdistävänä tekijänä. Esihenkilöiden toiminta vaikuttaa ratkaisevasti siihen, kokevatko työntekijät tulevansa kuuluviksi ja arvostetuiksi (Karlsted & Mennala, 2024, s. 42–44.)

Yksi inklusion peruseräkkeistä on työntekijöiden ainutlaatuisten identiteettien tunnistaminen – nämä voivat liittyä esimerkiksi sosiaalisiin, kulttuurisiin tai demografisiin tekijöihin (Holmes ja muut, 2023.) Tyytyväisyys johtajuuteen, ylpeys omasta työpaikasta

ja yhteenkuuluvuuden tunne ovatkin merkittäviä tekijöitä, jotka vahvistavat monimuotoisuuden ja inklusion kokemusta työyhteisössä (Holmes ja muut, 2023.) Näitä kokemuksia voidaan tukea tiimityötä ja yksilöllistä identiteettiä arvostavilla käytännöillä. Tavoitteellinen henkilöstöpolitiikka, joka huomioi ikääntyneet työntekijät ja edistää sukupuolten tasa-arvoa, nähdään houkuttelevana julkisen sektorin työnantajien keskuudessa (Holmes ja muut, 2023.) Samalla turvalliset ja osallistavat työolosuhteet ovat keskeinen edellytys onnistuneelle inklusiolle (Viitala, 2014; Dr. Nadia Noor ja muut, 2024.) Työympäristön tulisi tukea erilaisia oppimis- ja viestintätapoja sekä tavoitteiden saavuttamista – erilaisuutta ei tule nähdä uhkana vaan voimavarana. (Ashikali ja muut, 2021).

Inklusiivinen organisaatiokulttuuri tunnustetaan sen avoimuudesta ja monimuotoisuuden arvostamisesta (Ashikali & Groeneveld, 2015, s. 150.) Tällaisen kulttuurin rakentaminen edellyttää osallistavaa ja demokraattista johtajuutta, joka rohkaisee työntekijöitä osallistumaan ja ilmaisemaan näkemyksiään (Laaksonen & Ollila, 2022, s. 15–16.) Organisaatioiden on myös tärkeää tunnistaa ja purkaa ennakkoluuloja sekä stereotyyppioita, jotka voivat rajoittaa yksilöiden mahdollisuuksia taustasta riippuen (Dr. Nadia Noor ja muut, 2024, s. 300–301.)

Inklusiivisuus mahdollistaa monimuotoisuuden hyötyjen, kuten luovuuden, ongelmanratkaisukyvyyn ja innovatiivisuuden, täysimääräisen hyödyntämisen. Se tukee osaajien houkuttelua ja sitoutumista sekä kestävän ja psykologisesti turvallisen työyhteisön rakentamista (Rahman, 2019; Huhta & Myllyntaus, 2023; Huovinmaa, 2024; Karlsted & Mennala, 2024.) Inklusiivisuus ei ole pelkästään hyvän tahdon osoitus erilaisuutta kohtaan, vaan se on aktiivista ja tavoitteellista toimintaa. Kuulumisen tunne on keskeinen tekijä työntekijän työpaikkavalinnassa – se on perusta, jolle yhtenäinen ja tehokas työyhteisö rakentuu (Rahman, 2019; Huovinmaa, 2024.)

4.3 Inklusiivinen johtaminen

Monimuotoisen työvoiman saavuttaminen on julkisille organisaatioille keskeinen tavoite, jonka taustalla on odotus monimuotoisuuden tuomista hyödyistä. Edustuksellisen byrokratian näkökulmasta monimuotoisuus voi lisätä organisaation legitiimiyttä ja kykyä vastata monipuolisen yhteiskunnan tarpeisiin (Andrews ja muut, 2005; Groeneveld & Van de Walle, 2010.) Viimeaikaiset tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että pelkkä monimuotoisuuden lisääminen ei riitä – sen rinnalle tarvitaan aitoa inklusiota eli työntekijöiden osallistamista ja arvostamista (Ashikali ja muut, 2021.)

Inklusiivisen johtajuuden tehtävänä on tukea sekä yksilöllisyyden että yhteenkuuluvuuden kokemusta. Inklusiivinen johtaja huomioi tiimin jäsenten erilaisuuden ja rohkaisee kaikkia tuomaan esiin näkemyksiään. Tämä erottaa inklusiivisen johtajuuden muista tyyleistä, kuten transformatiivisesta tai autenttisesta johtamisesta (Ashikali ja muut 2021.) Karlsted & Mennala (2024) puolestaan määrittelevät inklusiivisen johtajuuden johtamistavaksi, jossa korostuvat avoimuus, saavutettavuus ja läsnäolo vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Tällainen johtaja kuuntelee työntekijöitä ja huomioi heidän tarpeensa. Inklusiivinen johtajuus on myös keskeinen osa psykologisesti turvallisen työympäristön rakentamista (Karlsted & Mennala, 2024, s. 41.)

Tutkimukset osoittavat, että suurempi tiimin monimuotoisuus ei automaattisesti johda inklusiiviseen ilmapiiriin. Sen sijaan inklusiivinen johtajuus on välttämätöntä, jotta eri taustoista tulevat tiimin jäsenet voidaan nähdä arvokkaina ja heidän panoksensa tunnistaa (Ashikali ja muut, 2021.) Tällainen johtajuus toimii moderoina tekijänä etnis-kulttuurisen monimuotoisuuden ja ilmapiirin välillä, lieventäen kielteisiä ja vahvistaen myönteisiä vaikutuksia (Ashikali ja muut, 2021.) Inklusiivinen johtaja rohkaisee tiimiä jakamaan ajatuksiaan ja kokemuksiaan, vahvistaen osallisuutta ja ryhmän sisäistä vuorovaikutusta. Tämä voi lisätä tiimin luovuutta ja innovatiivisuutta (Nishii & Mayer, 2009.) Inklusiivinen johtajuus vaikuttaa erityisesti niiden työntekijöiden suoriutumiseen, jotka kohtaavat enemmän esteitä työelämässä, kuten naiset ja etniset vähemmistöt. Heille se voi olla ratkaiseva tekijä täyden potentiaalin hyödyntämisessä. Vastaavasti vaikutus voi

olla vähemmän näkyvä ryhmille, jotka eivät ole historiallisesti kohdanneet samanlaista syrjintää (Jin ja muut, 2017.)

Tulevaisuuden työelämässä inklusiivinen johtajuus tulee olemaan ratkaiseva tekijä kestävän, tehokkaan ja oikeudenmukaisen työyhteisön rakentamisessa (Ashikali ja muut, 2021; Ohemeng & McGrandle, 2021.) Inklusiivinen johtaminen viestii organisaation kulttuurisesta, sosiaalisesta ja emotionaalisesta älykkyydestä. Se vahvistaa työnantajakuva, houkuttelee osaajia ja lisää organisaation pitovoimaa, eli työntekijöiden halua jäädä organisaatioon (Karlsted & Mennala, 2024.)

Inklusiivista johtamista ei nähdä reaktiivisena välineenä monimuotoisuuden hallintaan, vaan proaktiivisena ja strategisena lähestymistapana, jolla rakennetaan tasa-arvoista ja toimivaa työyhteisöä (Karlsted & Mennala, 2024; Huhta & Myllyntaus, 2023.) Inklusiivinen johtaminen ei ole vain ihmisten johtamisen kehitysvaihe, vaan se on keino rakentaa siltoja erilaisten työntekijöiden välillä globaalisti ja monipaikkaisesti toimivissa organisaatioissa (Pollitt, 2006; Ohemeng & McGrandle, 2021.)

5 Organisaation monimuotoisuutta edistävät johtamismallit

5.1 Monimuotoisuuden johtaminen alkaa itsensä johtamisesta

Johtajuus ja itsensä johtaminen ovat keskeisiä tekijöitä monimuotoisuuden johtamisen kontekstissa. Viitala (2014) määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa vaikutetaan muihin ja mahdollistetaan organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Itsensä johtaminen puolestaan on yksilön kykyä ohjata omaa toimintaansa, mikä on olennainen taito monimuotoisen työyhteisön johtamisessa, jossa jokaisen on osattava sovittaa yhteen erilaisia näkökulmia ja toimintatapoja (Viitala, 2014). Sydänmaanlakka (2024) lisää, että ennen kuin voi johtaa muita, on osattava johtaa itseään. On osattava tunnistaa omat vahvuudet ja kehitysalueet (Sydänmaalakka, 2024; Jabe, 2017.)

Johtajan itsetuntemuksella on vaikutusta resilienssiin eli psyykkiseen joustavuuteen sekä konfliktien ratkaisemiseen ja ihmissuhteisiin (Huhta & Myllyntaus, 2023.) Onnistuneen itsensä johtamisen jälkeen siirrytään yksilöiden johtamiseen ja seuraavana vuorossa ovat tiimin ja organisaation johtaminen. Näiden tasojen ymmärtäminen ja hallitseminen on keskeistä menestyksekkäälle johtamiselle (Sydänmaanlakka, 2024.) Se, miten toimit yhden henkilön kanssa, on vaikutusta myös kokonaisuuteen. Johtajan tulisi toimia aina mahdollisimman oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti ja avoimesti (Sydänmaalakka, 2024, s. 69.) Johtajan tulisi systemaattisesti työstää työssään kohtaamia tunteitaan säilyttääkseen ammatillisen otteen työssään (Mäki & Juuti, 2022).

Jos johtajan itsetuntemus on puutteellinen, hän ei silloin näe omia kehittämisalueitaan ja saattaa toistaa samoja virheitä johtamistyössään. Siksi itsetuntemuksen merkitys johtamisessa on suuri (Mäki & Juuti, 2022.) Johtajan persoonallisuus ja toiminta vaikuttavat merkittävästi työyhteisön ilmapiiriin. Hänen tärkein työkalunsa on oma persoonansa (Juuti & Vuorela, 2015). Toimivassa työyhteisössä tiedonkulku on sujuvaa, erilaisuutta arvostetaan ja yksilöt tukevat toisiaan (Laaksonen & Ollila, 2022, s. 35). Johtajan on osattava käyttää erilaisia johtamistyyplejä tiimiläisten valmiustason ja johtamistilanteen mu-

kaan. Joskus johtajan pitää ohjata, toisinaan valmentaa, osallistua tai delegoida ja valtuuttaa (Sydänmaalakka, 2024, s. 74.) Johtajan tulisikin oppia toimimaan tavalla, joka resonoi juuri kyseisen henkilön näkemyksiä, sillä johtamistapa mikä toimii itselleen, ei välttämättä sovellu toisille (Jabe, 2017; Ajanko, 2016.)

Johtajana toimiminen tarkoittaa aina vaikutuksen tekemistä niihin, joita johdamme (Hougaard ja muut, 2018). Yhteistyön kannalta oleellista on tunnistaa se, millaisena oma toiminta näyttäytyy muille (Rasila & Pitkonen, 2010, s. 19). Hyvä johtaminen lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä, luovuutta ja työssä suoriutumista, sekä edistää myönteistä työilma-piiriä (Viitala & Jylhä, 2019.) Suomalaisessa johtamiskulttuurissa on pitkään ollut vahvoja autoritäärisiä piirteitä. Tätä perinteistä johtamistyyliä on kuvattu "management by perkele" -ajatteluksi. Nykyään nuorempien sukupolvien astuessa työelämään, he tuovat mukanaan uudenlaisia näkökulmia ja siksi he ovatkin merkittävässä roolissa johtamiskulttuurin kehittämisessä kohti modernimpaa ja inhimillisempää tapaa johtaa (Pyyhtiä, 2023, s. 67.)

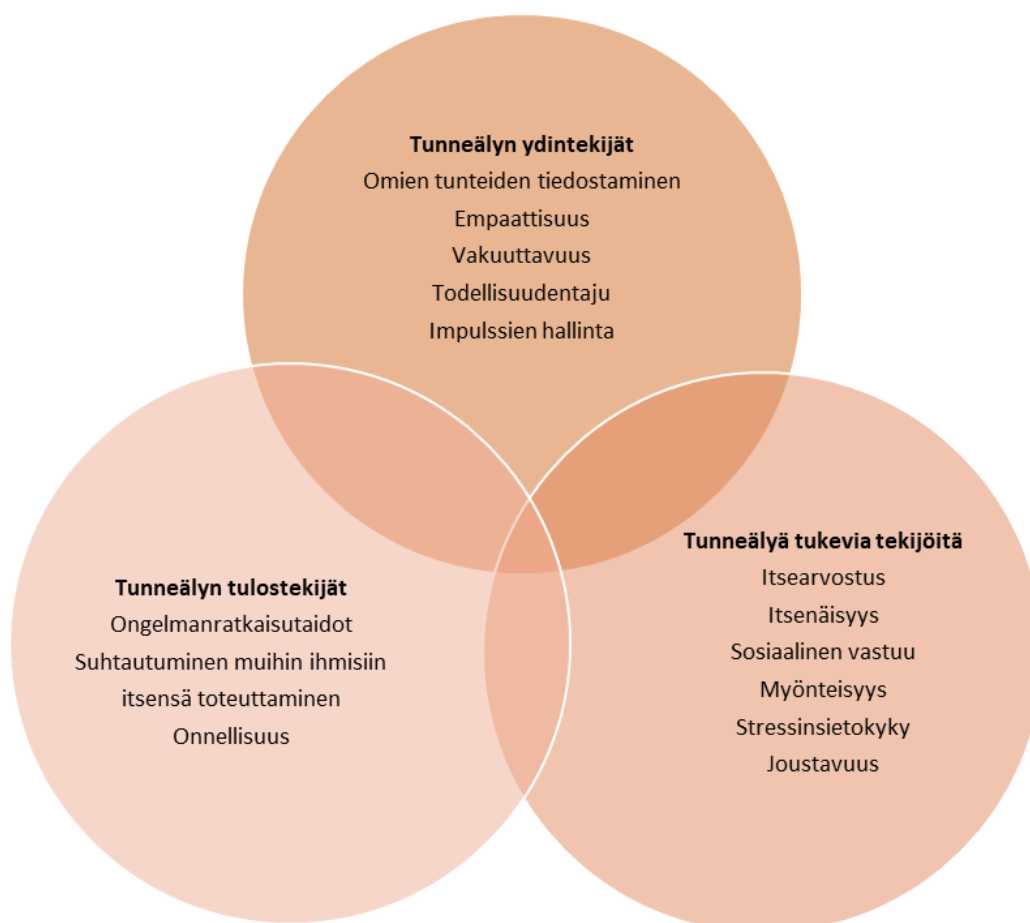
5.2 Tunneälykäs johtaminen tukee monimuotoisuutta työyhteisössä

Monimuotoisuuden ja tunneälykkään johtamisen välillä on vahva yhteys. Tunneälykkyys, joka perustuu muun muassa itsetuntemukseen, itsesäätelyyn, empatiaan ja sosiaalisiin taitoihin, on tärkeää monimuotoisuuden johtamisessa, sillä se mahdollistaa erilaisten yksilöiden kohtaamisen ja heidän vahvuuksiensa hyödyntämisen. Erityisesti inklusiivinen johtaminen edellyttää tunneälykkyyttä, sillä monimuotoisten tiimien tehokas johtaminen vaatii kykyä ymmärtää ja arvostaa erilaisuutta (Sydänmaalakka, 2024; Shore ja muut, 2011.)

Daniel Goleman esitteli tunneälyn käsitteen vuonna 1995, ja siitä on kehitetty malleja, kuten Bar-Onin (1997) ja Mayerin ja Saloveyn (1997) teorit (Himanen, 2022, s. 104.) Golemanin mukaan tunneälykäs johtaminen rakentuu itsetuntemukseen, oman toiminnan hallintaan, sosiaalisiin taitoihin ja ihmissuhdejohtamiseen (Sydänmaalakka, 2017,

2021.) Se on välttämätöntä työyhteisöissä, sillä tunteet, kuten ilo, pelko, viha ja häpeä vaikuttavat vuorovaikutukseen, luovuuteen ja työsuoritukseen. Tunteiden kokeminen vaihtelee yksilöllisesti, ja siihen vaikuttavat temperamentti, persoonallisuus, fysiologiset tekijät ja tilannekohtaiset olosuhteet (Sydänmaalakka, 2017; Himanen, 2022.)

Bar-On jakaa tunneällyn ydintekijöihin, tukitekiöihin ja tuloksiin, korostaen sen laajaa vaikutusta yksilöön ja organisaatioon. Tunneäly motivoi, inspiroi ja sitouttaa, mutta hallitsemattomana se voi heikentää ilmapiiriä (Sydänmaalakka, 2021.) Kuviossa 3 on esitetty Reuven Bar-Onin tunneälykkyyden ulottuvuudet (Sydänmaalakka, 2017, s. 202.)



Kuvio 3. Reuven Bar-Onin tunneälykkyyden ulottuvuudet (Sydänmaalakka, 2017, s.202).

Tunteiden kokeminen vaihtelee yksilöllisesti, ja siihen vaikuttavat temperamentti, persoonallisuus, fysiologiset tekijät ja tilannekohtaiset olosuhteet. Työelämässä tunteiden tunnistaminen tarkoittaa kykyä ymmärtää, miten ne vaikuttavat omaan työsuoritukseen (Himanen, 2022, s. 102.) Positiiviset tunteet laajentavat ajattelua ja lisäävät mahdollisuuksia, kun taas negatiiviset tunteet supistavat näkökulmia ja heikentävät toiminnan tehokkuutta (Himanen, 2022.) Ihminen tuo työpaikalle mukanaan koko persoonansa, tunteensa, toiveensa ja halunsa kehittyä. Hän joko toteuttaa itseään, pohtii omia tavoitteitaan tai etsii työnsä merkitystä. Tunteet ja ajatukset vaikuttavat päivittäin vuorovaikutukseen työkavereiden ja esihenkilöiden kanssa, ja ne heijastuvat myös siihen, kuinka ihminen kykenee suoriutumaan tehtävistään. Mielen hyvinvoinnilla on siis merkittävä rooli työssä onnistumisessa (Himanen, 2022.)

Tunteiden johtaminen vaatii johtajalta kykyä tunnistaa omia tunteitaan (Himanen, 2022.) Johtajan kyky ymmärtää ja säädellä omia tunteitaan heijastuu suoraan hänen valmiuteensa tulkita ja hallita myös muiden tunteita. Omien tunteiden ymmärtäminen ja hallinta parantaa kykyä tunnistaa ja käsitellä myös muiden tunteita. Mitä paremmin ymmärrät toisten tunteet, aiomukset, motivaation ja käyttäytymisen, sitä paremmin osaat reagoida tilanteisiin ja toimia rakentavasti vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Hasson, 2017). Lisäksi johtajan on tiedostettava, kuinka hänen oma käyttäytymisensä vaikuttaa työntekijöiden tunteisiin ja koko työilmapiiriin. Tunnejohtaminen tarkoittaa sitä, että johtaja pyrkii luomaan olosuhteet, joissa työntekijät tuntevat halua edistää organisaation tavoitteita. Tämä vahvistaa myönteisiä tunteita ja vähentää kielteisiä. Tunteet voivat olla työyhteisössä valtava voimavara, mutta ne voivat myös heikentää ilmapiiriä, jos niitä ei hallita (Himanen, 2022.)

Himasen (2022) mukaan hyvä työilmapiiri ei merkitse vain positiivisten tunteiden kokemista, vaan myös sitä, että tunteiden ilmaiseminen on hyväksyttyä. Turvallisessa ympäristössä on mahdollista käsitellä myös vaikeita tunteita, kuten haavoittuvuutta ja epävar-

muutta. Tämä edellyttää työntekijöiltä rohkeutta ja myötätuntoa toisia kohtaan. Positiivinen ilmapiiri syntyy, kun työyhteisön jäsenet haluavat auttaa ja tukea toisiaan (Himanen, 2022, s. 107.)

Autoritäärinen tai käskyttävä johtamistyyli ei tue turvallista työilmapiiriä. Johtaja, joka keskittyy vain asioihin eikä huomioi tunteita, voi johtaa huonoon työtyytyväisyyteen, lisääntyneisiin negatiivisiin tunteisiin ja jopa uupumukseen. Tutkimukset osoittavat, että työn hallinnan puute, työn mielekkyyden kokemuksen heikentyminen sekä kiusaaminen ja henkinen väkivalta ovat usein yhteydessä tunneongelmiin työpaikoilla (Himanen, 2022, s. 107.)

5.3 Psykologinen turvallisuus johtamisessa

Psykologinen turvallisuus on monimuotoisen työyhteisön edellytys. Työterveyslaitoksen (2021) mukaan psykologinen turvallisuus tarkoittaa ilmapiiriä, jossa yksilöt voivat ilmaista mielipiteitään ja tehdä virheitä pelkäämättä negatiivisia seurauksia. Tämä on erityisen tärkeää monimuotoisissa organisaatioissa, joissa erilaiset taustat ja näkökulmat voivat aiheuttaa jännitteitä, mutta joissa turvallinen ilmapiiri mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen ja oppimisen (Työterveyslaitos, 2021.) Psykologisesti turvallisessa työympäristössä korkeat vaatimukset ja tavoitteet yhdistyvät turvallisuuden tunteeseen, mikä sitouttaa työntekijöitä organisaatioon ja lisää motivaatiota (Karlsted & Mennala, 2024.) Tällainen ilmapiiri tukee innovatiivisuutta, riskinottoa ja jatkuvaa kehitystä, mutta se ei tarkoita yksimielisyyttä tai tavoitteiden madaltamista. Sen sijaan se mahdollistaa rakentavan keskustelun ja erilaisten näkökulmien hyödyntämisen organisaation kehittämisessä (Työterveyslaitos, 2021.)

Psykologisen turvallisuuden edistäminen on sekä johdon että työntekijöiden vastuulla. Johtajien on toimittava esimerkkinä, luotava ilmapiiri, jossa erilaiset mielipiteet sallitaan, ja varmistettava, ettei virheiden tekeminen johda syyllistämiseen vaan oppimiseen. Luot-

tamuksen rakentaminen vaatii avoimuutta, rehellisyyttä ja työntekijöiden osaamisen arvostamista (Lehto, 2022.) Tasapuolinen ja arvostava kohtelu, turvalliset työolosuhteet sekä yhtäläiset mahdollisuudet kehittyä ovat keskeisiä tekijöitä eettisessä johtamisessa (Pyyhtiä, 2023.) Psykologinen turvallisuus perustuu kunnioitukseen ja erilaisuuden arvostamiseen, mikä mahdollistaa avoimen ajatustenvaihdon ja luovan työilmapiirin (Lehto, 2022, s. 117.)

Psykologista turvallisuutta luodaan suoraselkällisellä ja rehdillä johtamisella. Johtajien tulee olla rehellisiä ja avoimia omien virheidensä ja heikkouksiensa suhteen - Se kannustaa työntekijöitä toimimaan samoin. Positiivinen palaute ja arvostus ovat tärkeitä elementtejä psykologisen turvallisuuden ylläpitämisessä. Esihenkilöiden ja kollegoiden tulee antaa säännöllistä palautetta, joka kannustaa ja motivoi työntekijöitä (Luutonen & Murto-maa, 2025.) Tulevaisuuden työelämässä inhimillisuus ja työntekijöiden hyvinvointi korostuvat entistä enemmän. Organisaatiot tukevat työntekijöidensä terveyttä ja työssä jaksamista esimerkiksi joustavilla työaikajärjestelyillä, urakehityksen tukemisella sekä moninaisuuden ja osallistamisen edistämällä (Pyyhtiä, 2023, s. 103.)

Tutkimusten mukaan psykologisesti turvallisessa ympäristössä työntekijät ovat aloitteellisempia ja aktiivisempia kehittämään sekä omaa työtään että koko organisaation toimintaa (Lehto, 2022, s. 118), kun taas turvattomuuden tunteen kokemisella on havaittu olevan vaikutusta työntekijöiden tehottomuudelle ja halukkuudelle vaihtaa työpaikkaa (Karlsted & Mennala, 2024.)

5.4 Valmentava johtaminen on osa monimuotoisuuden johtamista

Johtamisen ytimessä on taito tunnistaa toisissa piilevät vahvuudet ja potentiaali, vaikka ne eivät vielä olisi täysin näkyvissä. Tämä kyky on erityisen tärkeää valmentavassa johtajuudessa, sillä sen lähtökohta on usko ihmisen kasvuun ja kehitykseen. Valmentava ote toimii parhaiten, kun johtaja näkee työntekijöissään mahdollisuuksia oppia ja kehittyä (Ajanko, 2016.)

Valmentava johtaminen on tehokas tapa tukea työntekijöiden kehitystä ja edistää heidän suorituksiaan. Se on myös tärkeä osa monimuotoisuuden johtamista. Valmentava johtajuus tarkoittaa luottamuksen rakentamista, aktiivista kuuntelua, läsnäoloa sekä työntekijöiden tukemista niin, että he voivat itse löytää ratkaisuja (Ajanko, 2016.) Valmentava johtaminen auttaa ymmärtämään ihmisten erilaisuutta, sillä se painottaa yksilöllisten tarpeiden huomioimista. Johtajan on tunnistettava omat vahvuutensa ja rajansa sekä ymmärrettävä, että eri työntekijät hyötyvät erilaisista lähestymistavoista – ratkaisu, joka toimii yhdelle, ei välttämättä sovi toiselle. Keskeisiä elementtejä ovat kunnioitus, kuunteleminen ja kysymysten esittäminen, joiden avulla työntekijät voivat itse löytää ratkaisuja. Tämä lähestymistapa tukee tilannejohtamista, sillä se mahdollistaa johtamisen muuttamisen kunkin henkilön ja tilanteen tarpeisiin (Ajanko, 2016, s. 112–113.)

Valmentava johtaminen on keskeinen osa suorituksen johtamista, ja sen tavoitteena on edistää työntekijöiden henkilökohtaista ja ammatillista kehitystä. Sen sijaan, että johtaminen perustuisi kontrolliin, valmentava johtajuus painottaa vuorovaikutusta, empatiaa ja luottamusta. Johtaja tukee työntekijöitä aktiivisesti ja auttaa heitä tunnistamaan omat vahvuutensa sekä kehittymisalueensa. Tavoitteena on luoda ympäristö, jossa työntekijät voivat asettaa realistisia ja motivoivia tavoitteita ja löytää itse ratkaisuja työssään (Luutonen & Murtomaa, 2025, s. 220.) Hiljaisen tiedon jakaminen liitetään usein myös valmentavaan johtamiseen. Ihmiset jakavat ja levittävät hiljaista tietoa, jolloin siitä tulee osa organisaation näkyvää tietoa (Kehusmaa, 2023).

Käytännössä valmentava johtaminen tarkoittaa säännöllisiä yksilökeskusteluja ja tiimitapaamisia, joissa käsitellään työntekijöiden tavoitteita, haasteita ja kehitysmahdollisuuksia (Luutonen & Murtomaa, 2025, s. 220.) Esihenkilö voi saada toisen parhaat puolet esille painottamalla hänen voimavarojaan ja luomalla hänen kanssaan niin hyvän yhteistyösuhteen, että vaikeistakin asioista voidaan keskustella avoimesti (Juuti & Vuorela, 2015.) Esihenkilöt toimivat ennemminkin mentoreina kuin käskyttäjinä, auttaen työntekijöiden

kijöitä hyödyntämään potentiaalinsa parhaalla mahdollisella tavalla (Luutonen & Murto-
maa, 2025.) Kaiken lähtökohtana on, että niin johtajien kuin työntekijöiden täytyy oppia
ymmärtämään, sietämään ja lopulta arvostamaan ihmisten välisiä eroavaisuuksia (Spiik,
2023.)

6 Johtopäätökset

Tämä tutkielma osoittaa, että monimuotoisuuden johtaminen on olennainen osa strategista henkilöstöjohtamista ja sillä on merkittäviä vaikutuksia yksilöihin, tiimeihin ja koko organisaatioon. Monimuotoisuuden ja inklusion edistäminen ei ole pelkkä eettinen velvollisuus, vaan strateginen väline, jolla organisaatio voi parantaa tuottavuutta, kilpailukykyä ja yhteiskunnallista oikeudenmukaisuutta (Rahman, 2019; Andwers ja muut, 2005.)

Yksilötasolla monimuotoisuuden johtaminen lisää työntekijöiden kokemaa arvostusta, psykologista turvallisuutta, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä (Ashikali & Groeneveld, 2015; Huhta & Myllyntaus, 2023.) Kun työntekijät kokevat voivansa olla omia itsejään työpaikalla ja heidän panoksensa huomioidaan, sitoutuminen organisaatioon syvenee ja vaihtuvuus vähenee (Jin ja muut, 2017.)

Tiimitasolla monimuotoisuuden vaikutukset näkyvät ennen kaikkea luovuudessa ja ongelmanratkaisukyvyssä. Monimuotoinen työyhteisö on rikkaampi osaamiseltaan ja näkökulmiltaan, silloin kun jokainen saa olla aidosti oma itsensä ja tuoda oman potentiaalinsa esiin (Ajanko, 2016), joka lopulta kääntyy yksilöiden ja organisaatioiden kilpailueduksi. Kun eri-ikäiset, eri koulutusaloilta tulleet tai eri kulttuuritaustoja edustavat työntekijät tuovat osaamisensa työyhteisön hyväksi, päätöksentekokyky paranee, jolloin organisaatio kykenee palvelemaan asiakkaitaan tai kansalaisia monipuolisemmin (Ashikali ja muut, 2021.)

Organisaatiotasolla monimuotoisuuden johtaminen rakentaa sosiaalisesti vastuullista ja kestävää kulttuuria. Se lisää joustavuutta, parantaa työnantajakuvaa ja auttaa houkuttelemaan osaajia, erityisesti toimialoilla, joilla on työvoimapula (Karlsted & Mennala, 2024; Huovinmaa, 2024; Kim & Park, 2023).

Useat tutkimukset tukivat inklusiivisen johtamisen myönteistä vaikutusta tiimien toimivuuteen, vahvistaen yhteenkuuluvuutta ja ehkäisevän konflikteja, joita monimuotoisuus-

teen voi liittyä (Ashikali ja muut, 2021.) Organisaatiotasolla monimuotoisuuden johtaminen rakentaa sosiaalisesti vastuullista ja kestävää kulttuuria. Se lisää joustavuutta, parantaa työnantajakuvaa ja auttaa houkuttelemaan osaajia, erityisesti toimialoilla, joilla on työvoimapula (Karlsted & Mennala, 2024; Huovinmaa, 2024.) Vaikka inklusion merkitys työntekijöiden sitoutumiselle, työtyytyväisyydelle ja suorituskyvylle on osoitettu, käsitteiden määrittely ja mittarien kehittäminen kaipaa edelleen selkeytystä (Shore ja muut, 2018.)

Yksi keskeinen kysymys monimuotoisuus- ja inklusiokirjallisuudessa on ymmärtää, miten eri henkilöstöhallinnon käytännöt vaikuttavat työntekijöiden inklusiokokemukseen. Monet perinteiset monimuotoisuutta tukevat toimet, kuten vähemmistöjen rekrytointi ja ylennykset, monimuotoisuuskoulutukset sekä työntekijäverkostot voivat parantaa organisaation inklusiivisuutta koskevia mielikuvia (Shore ja muut, 2018.) Vähemmistötaustaisten työntekijöiden kokemukset osoittavat, että todellinen osallisuus syntyy vuorovaikutuksesta ja esihenkilöiden kyvystä johtaa aidosti osallistavasti (Ashikali ja muut, 2021.)

Monimuotoisuuden johtamisella saavutettavat hyödyt eivät tule automaattisesti, vaan ilmapiirin on oltava kannustava ja kaikkien mielipiteet huomioiva, jotta tiimin jokainen jäsen uskaltaa tuoda esiin oman panoksensa (Karlsted & Mennala, 2024; Huovinmaa, 2024.) On myös hyvä muistaa, ettei tehokkaan monimuotoisuuden johtamisen hyödyt välttämättä näy lyhyellä aikavälillä. Niitä voi olla vaikea arvioida ja ilmaista taloudellisina mittareina (Kulik, 2014.)

Tutkimusten mukaan heterogeenisissä tiimeissä yhteishengen luominen vaatii erityistä huomiota, sillä luottamuksen rakentaminen vie aikaa mutta on välttämätöntä, jotta tiimi saavuttaa potentiaalinsa. Ilman riittävää luottamusta monimuotoiset ryhmät voivat kärsiä väärinkäsityksistä ja konflikteista, mikä heikentää niiden suorituskykyä. Luottamus ja yhteisöllisyys kehittyvät monimuotoisissa ryhmissä usein hitaammin kuin homogeenisissä ryhmissä, siksi johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin esimerkillään luoda

avointa ja luottamusta vaalivaa työilmapiiriä (Karlsted & Mennala, 2024; Huovinmaa, 2024.)

Tutkielma osoittaa, että monimuotoisuuden johtaminen ei ole tehokasta ilman selkeitä ja mitattavia käytäntöjä. Aiempi tutkimus on painottanut politiikkatasoa, mutta arjen johtamiskäyttäytymistä on tarkasteltu vähemmän. Tämä selittää osaltaan ristiriitaisia havaintoja monimuotoisuuden hyödyistä (Jin ja muut, 2017.)

Tutkimuksessa ilmeni, että organisaatiot hyödyntävät useita eri strategioita monimuotoisuuden johtamisessa. Näitä ovat muun muassa rekrytointikäytännöt, koulutusohjelmat, tasa-arvopolitiikat ja valmentava johtaminen. Inklusiivinen johtaminen nousi erityisen keskeiseksi lähestymistavaksi, sillä se tukee sekä yksilön ainutlaatuisuutta että yhteenkuuluvuuden kokemusta. Inklusiivisen johtamisen ydin on turvallisen ilmapiirin luomisessa: työntekijöiden näkemyksiä arvostetaan ja heidän osallisuutensa päätöksentekoon mahdollistetaan. Tällöin monimuotoisuuden myönteiset vaikutukset, kuten luovuus ja innovatiivisuus, voivat toteutua täysipainoisesti (Huhta & Myllyntaus, 2023; Ayoko & Fujimoto, 2023.) Inklusiivisen johtajuuden ansiosta voidaan yhdistää arvostava vuorovaikutus ja suorituskky työntekijöiden keskuudessa (Huovinmaa, 2024.)

Tutkielman perusteella voidaan päätellä, että monimuotoisuuden johtamisen vaikutukset näkyvät yksilöiden sitoutumisessa ja työhyvinvoinnissa, tiimien yhteistyössä ja innovatiivisuudessa sekä organisaation kilpailukyvyn ja yhteiskuntavastuun vahvistumisessa (Ashikali & Groeneveld, 2015; Karlsted & Mennala, 2024.) Onnistunut monimuotoisuuden johtaminen vaatii rakenteellisia toimenpiteitä kuten tasapuoliset rekrytointikäytännöt ja inklusiivisen organisaatiokulttuurin kehittämistä. Lisäksi johtajien rooli korostuu turvallisen ja avoimen ilmapiirin rakentajina, jotta monimuotoisuuden hyödyt voidaan maksimoida (Kim & Park, 2017; Ashikali & Groeneveld, 2015; Karlsted & Mennala, 2024)

6.1 Jatkotutkimusehdotus

Monimuotoisuuden johtamista koskeva tutkimus on perinteisesti keskittynyt politiikkatason toimiin, kuten rekrytointistrategioihin tai tasa-arvoprojekteihin. Kuitenkin tutkielman ja aiemman kirjallisuuden perusteella, voidaan todeta, että työntekijöiden arjen kokemuksiin vaikuttavat merkittävimmin esihenkilöiden käytännön johtamistoimet, kuten se, miten he viestivät, tukevat, ottavat mukaan ja huomioivat yksilöllisiä tarpeita (Jin ja muut, 2017; Ashikali ja muut, 2021.)

Jatkotutkimusten tulisikin painottua siihen, millaisilla konkreettisilla toimintatavoilla johtajat rakentavat inklusiivista ilmapiiriä ja miten nämä toimintatavat näyttäytyvät työntekijöiden arjessa. Lisäksi tarvitaan lisää tutkimusta siitä, miten eri vähemmistöryhmät kokevat monimuotoisuuden johtamisen tai sen puutteen vaikuttavan heihin yksilöinä, sillä yksilöiden kokemukset monimuotoisuuden johtamisesta voivat erota huomattavasti ryhmän sisällä, esimerkiksi sukupuolen, iän, uskonnon, kielen tai toimintakyvyn perusteella.

Lähteet

- Ajanko, S. (2016). Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen liikekirjat.
- Alcázar, F. M., Fernández, P. M. R. & Gardey, G. S. (2013). Workforce diversity in strategic human resource management models: A critical review of the literature and implications for future research. *Cross Cultural Management*, 20(1), 39–49. <https://doi.org/10.1108/13527601311296247>
- Alho, L., Viitamaa-Tervonen, O. & Juuti, P. (2007). Monimuotoinen työyhteisö ja syrjimättömän työelämän arki. Helsinki: Edita.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., O’Toole, L. J. & Walker, R. M. (2005). Representative Bureaucracy, Organizational Strategy, and Public Service Performance: An Empirical Analysis of English Local Government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 489–504. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui032>
- 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), 146–168. <https://doi.org/10.1177/0734371X13511088>
- Ashikali, T., Groeneveld, S. & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497–519. <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>
- Atkinson, C. L., Alibašić, H. & Nyarko, E. O. (2022). Diversity management in the public sector for sustainable, inclusive organizations: Ideals and practices in Northwest Florida. *Public Integrity*, 24(4–5), 400–413. <https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2034339>
- Ayoko, O. B. & Fujimoto, Y. (2023). Diversity, inclusion, and human resource management: A call for more belongingness and intersectionality research. *Journal of Management & Organization*, 29, 983–990. <https://doi.org/10.1017/jmo.2023.7>

- Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. (2020). Monimuotoisuusbarometri 2020 – Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Työterveyslaitos. Helsinki. Noudettu 12.12.2024 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/Monimuotoisuusbarometri2020.pdf?sequence=8&isAllowed=y>.
- Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen, K. & Varje, P. (2020). Ikääntyvä ja monimuotoistuva väestö. Teoksessa Kokkinen, L. (toim.), Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: Skenaarioita Suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Helsinki. Noudettu 13.12.2024 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>
- Chanlat, J.-F. & Özbilgin, M. (2017). Management and diversity: Thematic approaches. Emerald Publishing.
- Choi, S. & Rainey, H. G. (2014). Organizational fairness and diversity management in public organizations: Does fairness matter in managing diversity? Review of Public Personnel Administration, 34(4), 307–331. <https://doi.org/10.1177/0734371X13486489>
- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L.-K. (2009). Yksilöllisyys sallittu- Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- de Saint Priest, O. & Krings, F. (2024). The impact of diversity statements on age diversity: More than just window-dressing? Work, Aging and Retirement. Advance online publication. <https://doi.org/10.1093/workar/waae012>
- Ewijk, A.R. van (2011). Diversity and diversity policy: diving into fundamental differences. Journal of Organizational Change Management, 24(5), 680–694. <https://doi.org/10.1108/09534811111158921>
- Findler, L., Wind, L. H. & Barak, M. E. M. (2007). The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. Administration in Social Work, 31(3), 63–94. https://doi.org/10.1300/J147v31n03_05

- Georgiadou, A., Gonzalez-Perez, M. A. & Olivas-Luján, M. R. (toim.). (2019). Diversity within diversity management: Types of diversity in organizations. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1877-6361201922>
- Groeneveld, S. & Van de Walle, S. (2010). A contingency approach to representative bureaucracy: Power, equal opportunities and diversity. *International Review of Administrative Sciences*, 76(2), 239–258. <https://doi.org/10.1177/0020852309365670>
- Gyekye, S. A. (2005). Integraatio ja moninaisuus suomalaisessa työympäristössä. *Työelämän tutkimus*, 3(2), 124–129. Noudettu 22.11.2024 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87677/46860>
- Hasson, G. (2017). *Emotional Intelligence Pocketbook: Little Exercises for an Intuitive Life*. John Wiley & Sons, Incorporated, 2017. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=4816326>.
- Hofstede, G. (1993). *Kulttuurit ja organisaatiot – Mielen ohjelmointi*. Juva: WSOY.
- Holmes, M. H., Elias, N. M. & D’Agostino, M. J. (2023). Inclusion in public-sector workplaces: Charting a path for theory and practice. *Public Personnel Management*, 52(4), 491–497. <https://doi.org/10.1177/00910260231191273>
- Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. (2018) *Ajatteleva johtaja. Miten johdat itseäsi, tiimiäsi ja organisaatiosi huipputuloksiin*. Alma Talent, Helsinki.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2023). *Monimuotoisuus työelämässä: 100 keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa*. Alma Talent.
- Huovinmaa, K. (2024). *Ihmiskohtaja*. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Jabe, M. (2017). *Erilaisten ihmisten johtaminen*. Helsingin Kamari Oy.
- Jin, M., Lee, J. & Lee, M. (2017). Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 303–319. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2015-0151>

- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. PS-kustannus.
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S., Pietilä, A., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. (2013). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon/Narrative literature review: from a research question to structured knowledge. *Hoitotiede*. (25). s. 291–301.
- Karlstedt, A. & Mennala, H. (2024). DEI työelämässä: Opas inklusiivisuuteen (1. painos). Helsingin seudun kauppakamari.
- Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen (10.–11. painos). Alma Talent.
- Kehusmaa, K. (2023). Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen (1. painos). Helsingin seudun kauppakamari.
- Kim, S. & Park, S.-Y. (2017). Diversity management and fairness in public organizations. *Public Organization Review*, 17(2), 179–193. <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0334-y>
- Kulik, C. T. (2014). Working below and above the line: The research–practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 129–144. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12038>
- Kundu, S. C., Bansal, J. & Pruthi, M. (2019). Perceived workforce diversity and firm performance: A study of an Indian public sector organization. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 8(1), 47.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. (2022). Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Ajateltua, opittua, tutkittua. Oppian.
- Lu, C.-M., Chen, S.-J., Huang, P.-C. & Chien, J.-C. (2015). Effect of diversity on human resource management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 68(4), 857–861. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.041>
- Luutonen, N. & Murtomaa, M. (2025). HR: Opas moderniin henkilöstöjohtamiseen. Helsinki: Alma Insights.

- McGrandle, J. (2017). Understanding diversity management in the public sector: A case for contingency theory. *International Journal of Public Administration*, 40(6), 526–537. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1136942>
- Mäki, A. & Juuti, P. (2022). *Johtamisvainu: Näkemyksellisyttä johtamiseen*. Basam Books.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Noor, N., Khan, M. M., Irfan, M. & Shah, S. M. A. (2024). Diversity Management Practices and Inclusive Work Environment: A Study of Employees Working in Banking and IT Sectors. *International Journal of Social Science & Entrepreneurship*, 4(2), 298–316. <https://doi.org/10.58661/ijss.v4i2.285>
- Ohemeng, F. L. K. & McGrandle, J. (2021). Employee perception of inclusivity and organizational performance: The case of the Ontario public service. *Canadian Public Administration*, 64(1), 26–50. <https://doi.org/10.1111/capa.12407>
- Pietiläinen, V., Syväjärvi, A. & Hyttinen, R. (2019). *Johtamisen psykologia (2., uudistettu painos)*. PS-kustannus.
- Pollitt, D. (2006). Diversity in the workforce. *Human Resource Management International Digest*, 14(3). Bradford Emerald Group Publishing Limited.
- Punta-Saastamoinen, M-L., (2005). Moninaisuusosaamisen johtaminen-voimavara työyhteisöjen kehittämisessä. Noudettu 10.1.2025. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015112617885>
- Pyyhtiä, T. (2023) *RESET – työkulttuuri ja huono johtaminen*. BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi.
- Rabl, T., Triana, M. del C., Byun, S. Y. & Bosch, L. (2020). Diversity management efforts as an ethical responsibility: How employees' perceptions of an organizational integration and learning approach to diversity affect employee behavior. *Journal of Business Ethics*, 161(3), 531–550. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3849-7>
- Rahman, U. (2019). Diversity management and the role of leader. *Open Economics*, 2, 30–39. <https://doi.org/10.1515/openec-2019-0003>

- Rasila, M. & Pitkonen, M. (2010). *Erilaisuuden riesa ja rikkaus*. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy.
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3>
- Salminen, A. (2023). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin*. (2. tarkistettu painos) Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasan yliopisto.
- Sandberg, J. & Targama, A. (2007). *Managing understanding in organizations*. London: SAGE Publications.
- Savileppä, A. (2010). *Erilaisuus energiaksi*. Helsinki: Diversa Consulting. Noudettu 4.12.2024 osoitteesta https://blogs.helsinki.fi/moniverkko/files/2010/11/Kirja_2010.pdf
- Shahi, R., Shrestha, S. & Shahu, U. (2024). Mind the Gap: Analyzing Discrepancies between Diversity Management Best Practices and Real-World Implementation. *SP Swag: Sudur Pashchim Wisdom of Academic Gentry Journal*, 1(1), 43-56. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11057617>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N. & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H. & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Spiik, K-M. & Spiik, K-J. (2023). *Yhteisöohjautuvuus: kestätkö ihmisiä, jotka ovat erilaisia kuin sinä?* Karlex Oy.
- Sydänmaanlakka, P. (2024). *Innostu, innosta, innovoi: näkökulmia älykkääseen johtamiseen*. Helsinki: Alma Talent.

- Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. (2015). Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Noudettu 22.3.2025 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-410-7>
- Työterveyslaitos (2021). Pelotta töissä – Psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Noudettu 10.1.2025 osoitteesta: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>
- Työturvallisuuskeskus. (2023). Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. 2. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus. Noudettu 10.10.2024 osoitteesta <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2024/01/Monimuotoisuus-yhdenvertaisuus-ja-tasa-arvo-tyo%CC%88yhteiso%CC%88ssa%CC%88.pdf>
- Vardy, F. J. J. & Morgan, J. (2006). Diversity in the workplace. International Monetary Fund (IMF).
- Viitala, R. (2014). Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä (4. painos). Edita: Helsinki. Saatavilla Ellibs-palvelussa.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita, Helsinki.
- Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä. PS-kustannus.