



Milla Vasama

Tulevaisuuden johtaminen sukupuolineutraalista näkökulmasta

Mikä on inklusion rooli esihenkilöjohtamisessa nyt, ja kuinka se muuttuu tulevaisuudessa?

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Medianomi (AMK)

Viestinnän koulutusohjelma

Opinnäytetyö

10.4.2023

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Milla Vasama
Otsikko:	Tulevaisuuden johtaminen sukupuolineutraalista näkökulmasta – Mikä on inklusion rooli esihenkilöjohtamisessa nyt, ja kuinka se muuttuu tulevaisuudessa?
Sivumäärä:	32 sivua + 2 liitettä
Aika:	10.4.2023
Tutkinto:	Medianomi (AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Viestintä
Suuntautumisvaihtoehto:	Digitaalinen viestintä
Ohjaaja(t):	Lehtori Markus Norrena

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaisia työkaluja esihenkilö voi omassa työssään hyödyntää, jotta hän edistää tasa-arvoa ja inklusiota työntekijöidensä sukupuolen perspektiivistä. Tarkastelussa on myös, kuinka sukupuolesta tulisi keskustella työpaikoilla ja miltä tulevaisuus näyttää sukupuolineutraalin johtamisen kannalta.

Teoriaosuudessa käydään läpi sukupuolineutraaliuden teoriaa ja sukupuolinormatiivisuuden näkyvyyttä nykyisissä työympäristöissä Suomessa. Työssä esitellään myös sukupuolten välisiä valtasuhteita, yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa Suomen kontekstissa. Myös monimuotoisen tiimin johtaminen ja toimivuus käsitellään osana teoriaa.

Työn tutkimus on toteutettu teemahaastatteluina. Haastatelluilla henkilöillä on kaikilla useamman vuoden kokemus joko lähiesihenkilönä toimimisesta tai asetelmasta, jossa he johtavat toisia ihmisiä. Haastattelujen avulla selvitetään, miten kyseiset henkilöt kokevat oman johtamisensa heijastavan sukupuolineutraaliutta tai -normatiivisuutta, kuinka johtaminen olisi mahdollisimman inklusiivista ja kuinka he näkevät tulevaisuuden johtamisen muuttuvan.

Tutkimuksessa kaikki haastateltavat nostivat esiin sukupuolinormatiivisuuden vaikutusvallan ja sukupuolineutraaliuden haasteet yhteiskunnassa. Puolille haastateltavista inklusiivinen sanasto ja toimintaperiaatteet olivat vähemmän tuttuja kuin toiselle puoliskolle. Keskeisenä löydöksenä sukupuolinormatiivisten toimintatapojen korjaamiseksi esitettiin erityisesti ihmisyyden olevan johtamisen keskiössä. Toisten kuunteleminen ja kohtaaminen tasavertaisina nostettiin myös esiin useasti. Esihenkilön koettiin olevan keskeisessä roolissa työpaikan kulttuurin luomisessa ja keskustelujen mahdollistajana.

Avainsanat: Sukupuolineutraalius, johtaminen, lähiesihenkilö johtaminen, inklusio, moninaisuus, yhdenvertaisuus, sukupuolinormatiivisuus

Abstract

Author(s):	Milla Vasama
Title:	The Future of Management from a Gender-neutral Perspective – What is the role of inclusion in management today, and how will it change in the future?
Number of Pages:	32 pages + 2 appendices
Date:	March 10th 2023
Degree:	Bachelor of Culture and Arts
Degree Programme:	Media
Specialisation option:	Digital Media
Instructor(s):	Markus Norrena, Senior Lecturer

This bachelor's thesis aimed to find what kind of tools a supervisor can use in their own work to promote equality and inclusion of their employees in terms of gender. It is also reviewed how gender should be discussed in workplaces and what the future looks like in terms of gender-neutral management.

The theoretical part of the study reviews the theory of gender neutrality and the visibility of gender normativity in current work environments in Finland. The work also presents parity, equality and power relations between different genders in the context of Finland. The management and functionality of a diverse team is also discussed as part of the theory.

The work's study has been carried out as thematic interviews. The interviewees all have several years of experience either as an immediate supervisor or working in a setting where they lead other people. The objective of the interviews was to discover how these individuals reflect gender neutrality or normativity in their own leadership, how their management would be as inclusive as possible and how they see future management changing in terms of gender neutrality.

In the study, all interviewees highlighted the influence of gender normativity and the challenges of gender neutrality in today's society. Half of the interviewees were less familiar with the inclusive vocabulary and operating principles than the other half. As a key finding for correcting gender-normative ways of working, it was especially presented that humanity is at the center of all management. Active listening and meeting others as equals were also brought up several times. The conclusion pointed at leaders and managers of a team being in the center of creating and enabling workplace cultures.

Key words: Gender neutral, management, immediate supervisor management, inclusion, diversity, parity, gender normativity

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Aiheen rajaus	2
3	Teoreettiset lähtökohdat	3
3.1	Yhteiskunnan valtasuhteet	4
3.2	Yhdenvertaisuus Suomen lainsäädännössä	4
3.3	Käsitteet ja sanasto	5
3.3.1	Sukupuoli	6
3.3.2	Sukupuolineutraalius	6
3.3.3	Sukupuolinormatiivisuus	7
3.3.4	Turvallisempi tila	8
4	Tulevaisuuden johtaminen	10
5	Monimuotoisen tiimin sukupuolineutraali johtaminen	12
5.1	Toimivan tiimin lähtökohdat	12
5.2	Erilaisuuden tiedostaminen	13
5.3	Inklusiivisemmän arjen luominen	14
5.4	Syrjintä ja kiusaamistilanteet työympäristössä	15
5.5	Vähemmistöstressi ja mikroaggressiot	15
6	Tutkimuksen lähtökohdat	16
6.1	Tutkimusmetodi: Laadullinen tutkimus	16
6.2	Teemahaastattelu	17
6.3	Menetelmän luotettavuus	18
7	Haastatteluaineiston analyysi	18
7.1	Sukupuolineutraali ote	19
7.2	Tulevaisuuden kuvat	23
7.3	Turvallinen tila työympäristössä	25
8	Johtopäätökset	29
9	Pohdinta	30
	Lähteet	32

Liitteet	35
Haastattelun pohjustus -tiedosto	35
Haastattelujen sisällönanalyysin luokitteluvaihe	37

1 Johdanto

Opiskellessani digitaalista muotoilua, jossa työympäristössä keskiöön nousee toisten kanssa vuorovaikuttaminen, on mielestäni erityisen tärkeää pitää mielessä, millaisia tärkeitä teemoja tiimityöskentelyyn liittyy. Jokainen meistä on yksilöllinen, ja meillä on erilaisia taitoja sekä mielenkiinnonkohteita. Monimuotoisuuden arvostaminen ja tasa-arvon toteutuminen ovat jokaisen vastuulla, mutta etenkin silloin kun jotain on pielessä, kääntyy katse siihen, joka on vastuussa. Tiimien esihenkilöllä tai johtajalla on isoin merkitys siihen, kuinka tiimissä lähtökohtaisesti toimitaan, millaisia arvoja se ajaa tai kuinka erilaisuutta kohdellaan.

Keskusteltaessa sukupuolesta olen usein ollut tilanteissa, joissa se on laukaisut vaihtelevia tunteita toisissa ihmisissä. Oma ajatukseni sukupuolesta on hyvinkin mukautuvainen. Tiedostan hyvin kulttuurillisia eroja sukupuolten välillä mutta en ole koskaan kokenut sukupuolta mitenkään henkilöä määrittävänä tekijänä. Oma kokemukseni on, että syntymässä määriteltujen sukupuolten perusteella johdetut johtopäätökset toisten identiteetistä on varsin myrkyllistä ja tarpeetonta ihmisten pakottamista johonkin tiettyyn laatikkoon. Lapsuudesta saakka olen elänyt maailmassa, jossa miehille ja naisille on mielletty tietynlaisia ominaisuuksia tai kiinnostuksen kohteita. Perinteisempänä koettu ajatus miehistä ja naisista on omaan maailmankuvaani varsin vanhentunut ajatus, sillä se sulkee ulos binäärisen sukupuolijaotteluun kuulumattomat henkilöt. Päädyin tekemään tutkimusta sukupuolineutraalin johtamisen tiimoilta, sillä halusin tutkia miten näkyvää sukupuolinormatiivisuus on työpaikoilla ja onko tulevaisuuden kuva toisenlainen.

Muutaman viime vuosikymmenen aikana monet yritykset ovat alkaneet aktiivisemmin edistää monimuotoisuutta, tasa-arvoa ja inklusiota (englanniksi *inclusion*). Alussa näiden onnistuminen oli vaihtelevaa. Epäilemättä jotkut yritysjohtajat tuntevat henkilökohtaisen moraalisen velvollisuutensa puuttua historialliseen epäoikeudenmukaisuuteen. Toisia voi motivoida halu sopeutua muuttu-

viin yhteiskunnallisiin asenteisiin ja vastata työntekijöiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien odotuksiin. Kun monimuotoisempien ja inklusiivisempien organisaatioiden luomisessa on edistytty, on tullut esiin tärkeitä tietoja: monimuotoisuus ja inklusio ovat hyväksi yrityksille. (Epler 2016, Luku 2.) Oli kyseessä sitten ikä, kulttuurinen tausta tai sukupuoli, jokaisen tulisi saada tasa-arvoista kohtelua niin vapaa-ajalla kuin töissä. 2020-luvun alussa vielä kampaillaan kulttuurillisten sääntöjen ja sopimusten kanssa, kun sukupuolivähemmistöt on otettu mukaan keskusteluihin. (Nousiainen 2020, 176.)

Tutkimuksen tavoitteena on löytää esihenkilön työhön sopivia työkaluja, sukupuolisen tasa-arvon ja inklusion edistämiseksi. Tutkimuksen painotus on täten esihenkilön tai tiimien johtajien näkökulmasta, mutta haastatteluissa on tarkoitus myös saada työntekijöiden näkökanta kuulluksi. Uskon, että tutkimalla aihetta se saa jälleen lisää näkyvyyttä ja tätä kautta sukupuolineutraalimpi työelämä tulevaisuudessa olisi saavutettavampi. Muutosta ei tapahdu hetkessä, mutta pitämällä keskustelu aktiivisena saadaan sukupuolikysymyksiin työpaikoilla lisää kantoja esitettyä.

2 Aiheen rajaus

Sukupuolineutraali johtaminen on laaja käsite, mutta tarkalleen sitä käsittelevää kirjallisuutta on varsin vähän. Monet teokset käsittelevät binääristä sukupuolijakoa, joka ei vastaa tutkimuksen sisältöön täydellisesti, mutta aineistoja on sovellettu tutkimuksessa.

Koska monimuotoisuutta käsittelevä sanasto uudistuu jatkuvasti, on syytä tarkastella lähteitä kriittisesti. Yli 10 vuotta vanhat teokset ovat monet jo termistöltään hyvinkin vanhentuneita jatkuvasti uudistuvassa ympäristössä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö vanhempia lähteitä voida tarkastella, jotta ymmärretään paremmin kehityssuunta menneisyyteen verrattaen.

Tutkimuksessa tarkasteluun on nostettu myös, kuinka johtaminen voi olla sukupuolineutraalia ja kuinka näkyvää sukupuolinormatiivisuus on työarjessa. Johtamista ja tulevaisuuden johtamista tarkastellaan Suomen näkökulmasta.

Työssä ei käsitellä johtamisen teoriaa vaan tarkastellaan, missä suomalainen johtaminen menee nyt ja millaista se tulevaisuudessa olisi. Tutkimuskysymyksenä toimii:

Mitä on sukupuolineutraali esihenkilöjohtaminen tulevaisuudessa?

Lisäkysymyksinä tutkimuksessa ovat:

Mitä inklusiivisuus lisää työpaikoilla?

Mitä lähiesihenkilön on hyvä tiedostaa sukupuolineutraalista johtamisesta, jotta tulevaisuudessa hänen johtamisensa olisi inklusiivisempaa?

Monimuotoisesta johtamisesta (englanniksi diversity management) kirjoitetaan kattavammin englannin kielellä. Tutkimuksessa on pyritty käyttämään sekä suomen- että englanninkielisiä lähteitä teorian kattavuuden lisäämiseksi.

3 Teoreettiset lähtökohdat

Teoreettinen viitekehyseni pohjautuu sukupuolen, esihenkilötyön ja tulevaisuuden johtamista koskeviin tutkimuksiin, kirjoihin ja erilaisiin verkkojulkaisuihin, kuten podcasteihin, artikkeleihin ja uutisiin. Teoreettisessä viitekehyksessä tarkastellaan muun muassa sukupuolten välisiä valtasuhteita, sukupuolinormatiivisuutta ja turvallisen tilan periaatteita.

Tutkimuksessa on haluttu huomioida kaikkia sukupuoli-identiteettejä, joten myös teoriaosuudessa on käytetty paljon lähteitä, jotka olisivat mahdollisimman inklusiivisuutta huomioivia.

3.1 Yhteiskunnan valtasuhteet

Tarkastellaksemme lähemmin työyhteisöjen kulttuurien muodostumista ja työtapoja on tärkeää ymmärtää yhteiskuntamme tottumuksia. Yhteiskuntamme historiassa ja kulttuurissa on paljon näyttöä etenkin naisten ja miesten välisistä valtasuhteista. Vielä tänäkin päivänä yhteiskunnassamme on epätasapaino siinä, kuka pitää valtaa. Tekijöitä on monia, mutta tässä tutkimuksessa oleellinen näkökulma on sukupuolten välinen epätasa-arvo.

Viimeisimpien vuosien aikana sukupuolten välissä epätasa-arvoisuudessa on nähty selkeää kehitystä optimistisempaan suuntaan. Suomessa tilanne on paljon parempi kuin monissa muissa maissa ja paikoissa.

Katseltaessa Suomen tilaa miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta voidaan Tilastokeskuksen vuonna 2019 julkaistussa tutkimuksessa nähdä kehityssuunnan olevan kohti tilannetta, missä naiset nousevat jatkuvasti valta-asemiin entistä enemmän (Tilastokeskus 2021, 161). Sukupuolten välillä on kuitenkin selviä eroja. Nuori ikä on naisille seksuaalisen häirinnän riskitekijä, miehille ei. Nuoret miehet taas kokevat enemmän sukupuolittunutta vihapuhetta kuin vanhemmat miehet. Naisilla iän vaikutus vihapuheen kokemiseen on pienempi kuin miehillä. (Ollus, Tanskanen, Honkatukia & Kainulainen 2017, 32.)

3.2 Yhdenvertaisuus Suomen lainsäädännössä

Suomessa on useampi laki, joka määrittelee yhteiskunnallista tasa-arvoa sukupuolten välillä. Tasa-arvoon viittaavia elementtejä löytyy muun muassa perustuslaista, kuntalaista ja työlaista, ja ovat vahvasti velvoittavia säädöksiä. Tässä osiossa ei esitellä jokaista tasa-arvoon viittaavaa lainsäädännöllistä elementtiä, vaan vain merkittävimmät asetukset käsitellään.

Tasa-arvolaki Suomessa kieltää syrjinnän sukupuolen, sukupuoli-identiteetin ja sukupuolen ilmaisun perusteella. Syrjinnäksi luetellaan myös sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin ja sukupuolen ilmaisuun perustuvaa häirintää. Laki velvoittaa koulutuksen järjestäjiä, työnantajia ja viranomaisia ennaltaehkäisemään

syrijintää aktiivisesti ja suunnitellusti. (THL 2023) Laki koskee niin sukupuolienimmistöön kuin -vähemmistöön kuuluvia henkilöitä, mutta se on sanoitettu niin, ettei vähemmistöjä mainita erikseen. Tasa-arvolaki ei pelkästään rohkaise kohtelemaan jokaista tasavertaisena, vaan se on velvoite. (Seta 2023)

Perustuslaissa ihmiset ovat yhdenvertaisia lain edessä. Ketään ei tule ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. (Tasa-arvolaki 189/2022.)

Työturvallisuuskeskuksen vuonna 2016 kirjoittamassa verkkoaineistossa nostetaan esiin, kuinka avoin ilmapiiri ja yhteisöllisyys ovat tärkeitä tekijöitä tuottavuuden ja tasa-arvon kannalta. Sukupuolten tasa-arvon edistäminen on osa henkilöstöpolitiikkaa ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämistä. Kaikkia sukupuolesta riippumatta täytyy kohdella tasa-arvoisesti työhönotossa, työoloissa ja palkkauksessa. (Työturvallisuuskeskus 2016, 15.)

Tutkimuksen aikana myös Suomen Translaki päivitettiin, mikä myös edistää yhdenvertaisuutta. Sukupuolen voi jatkossa vahvistaa kirjallisella ilmoituksella, eikä transsukupuolisilta henkilöiltä vaadita leikkauksellista lisääntymiskyvyttömyyttä. (Eduskunta 2023.) Uudistus on parannus Suomessa aikaisemmin vallinneeseen lakiin, mutta uudistus ei esimerkiksi tuo transsukupuolisille nuorille oikeutta korjata heidän juridista sukupuoltaan.

3.3 Käsitteet ja sanasto

Sukupuolineutraalius aiheena kattaa paljon käsitteitä. Erityisesti huomioidessa henkilöt sukupuolibinäärin eli kaksijakoisen sukupuolijakauman ulkopuolelta katse tulee voimakkaasti kääntää sukupuolivähemmistöjä käsittelevään sanastoon. Tutkimuksessa on läpi kirjoituksen haluttu käyttää mahdollisimman sukupuolineutraalia sanastoa, ja tämän vuoksi, kun puhutaan lähiesimiesjohtamisesta, on se muutettu muotoon lähiesihenkilöjohtaminen.

Afterwork-podcastissä puhutaan ei-binäärisyydestä ja heti jakson alussa nostetaan esiin, kuinka jo pelkästään sanasto aiheen ympärillä on varsin uutta suomen kielessä. Monilla on myös tilanne, että ennen kuin aiheeseen on oikeaa kosketuspintaa, ei edes mieti aihetta. (Soikkeli, Rotonen & Milash 2022.) Tämän vuoksi onkin tutkimuksen kannalta tärkeä selvittää käytettävää sanastoa.

3.3.1 Sukupuoli

Sukupuoli koostuu muun muassa erilaisista hormonaalisista, fysiologisista, psykologisista, sosiaalisista ja kulttuurisista ominaisuuksista. Se on yksi tapa kategorisoida yksilöitä, mutta toimii myös juridisena määreenä. Sukupuoli on myös monille tärkeä osa omaa identiteettiä. (Seta 2023) Kukaan ei halua olla tilanteessa, jossa omaa identiteettiä kyseenalaistetaan, kuin sitä ei olisi olemassa. Nousiainen esittää kirjassaan kysymyksen lukijalleen siitä, etteikö identiteetti olisi nimenomaan se yksi totuus ihmisestä, jota kukaan muu ei voi hänen puolestaan määrittää? (Nousiainen 2016, 80.)

Syntymässä määritelty sukupuoli (englanniksi sex) ja sukupuoli-identiteetti (englanniksi gender) usein sekoittuvat keskenään suomen kielessä puhuttaessa sukupuolesta. Monet lähteet puhuvat yleisesti sukupuolesta, kun oikeastaan puhutaan esimerkiksi syntymässä määritellystä sukupuolesta. Syntymässä määritelty sukupuoli (englanniksi sex) viittaa henkilön syntymässä määriteltyyn sukupuoleen, jossa ei huomioida henkilön omaa kokemusta omasta sukupuolestaan. Sukupuoli-identiteetti (englanniksi gender) viittaa taas yksilön omaan kokemukseen hänen sukupuolestaan tai sen olemattomuudesta. (Seta 2023)

Tärkeä on selvittää, että tässä tutkimuksessa sukupuoleen viitataan nimenomaan osana yksilön identiteettiä ja, kuinka hän itse sen kokee.

3.3.2 Sukupuolineutraalius

Sukupuolineutraalius saattaa esiintyä monissa eri yhteyksissä. Joskus sillä viitataan kaikille sukupuolille tarkoitettua, esimerkiksi sukupuolineutraalit wc:t. Sukupuolineutraalius voi joskus myös tarkoittaa, ettei sukupuolta huomioida tai

sen vaikutuksia tunnisteta. Silloin sukupuolineutraali ajattelu voi olla ulossulkevaa tai jopa syrjivää. Sukupuolineutraaliutta voidaan myös huomioida kielellisesti. (THL 2023) Tässä tutkimuksessa sukupuolineutraaliutta halutaan tarkastella inklusiivisuuden aspektista, jossa sukupuoli on osa yksilön identiteettiä, mutta ei esimerkiksi liity mitenkään hänen kykynsä tehdä töitä.

3.3.3 Sukupuolinormatiivisuus

Tämän normin mukaan jokaisen sukupuoli määräytyy esimerkiksi anatomisten tai biologisten tekijöiden mukaan joko mieheksi tai naiseksi. Tässä ajattelussa miehet ja naiset ovat toistensa vastakohta ja heiltä odotetaan tietynlaista käytöstä. (THL 2023) Sukupuolinormi ei huomioi henkilöiden omaa kokemusta heidän omasta sukupuolestaan.

Sukupuolinormatiivisuuden yhteydessä puhutaan myös sukupuolirooleista, mutta tässä haitallisuus liittyy siihen, että rooli voisi olla jotenkin vaihdettavissa. Roolien sijaan puhutaankin siis sukupuolinormista ja normin mukaan sukupuolille mielletään tietynlaisia ulkoisia piirteitä, käytöstapoja ja ajatusmalleja. (THL 2023) Nousiainen huomauttaa, että sukupuolirooleista oleellista olisi ehkä tajuta se, että jokaisella olisi vapaus valita ja toteuttaa sukupuoleen liittyviä piirteitä itselleen sopivalla tavalla. Jos sukupuolirooleja kohdellaan liian totuuksina, saattavat ne olla liian rajoittavia. (Nousiainen 2016, 84.)

Nousiainen kirjassaan puhuu siitä, että jokaisella on valta tulla tietoisiksi meihin vaikuttavista kulttuurillisista rakenteista ja tunnistaa niihin liittyvät tunteet. Jokainen voi vaikuttaa siihen, millaista ympäristöä rakennamme. Antamalla tilaa sukupuolivähemmistöille esimerkiksi mediassa auttaa luomaan kuvaa, kuinka lopujen lopuksi olemme kaikki vain ihmisiä. Ymmärtäisimme myös, kuinka on väärin olettaa ihmisten olevan tietynlaisia jonkin ominaisuuden perusteella. (Nousiainen 2016, 72-74.)

Arkista sukupuolinormatiivisuutta voidaan normin lisäksi nähdä esimerkiksi kielessä. Yleisesti ottaen suomen kieli on suhteellisen sukupuolineutraali, eikä sanoille ole kieliopillisia tai luonnollisia sukuja: substantiiveille ei ole

feminiiniseen ja maskuliiniseen sukuun viittaavaa jaottelua. Jopa yksikön kolmannelle persoonalle on sukupuolineutraali pronomini hän. (Engelberg 2018, 20.) Kuitenkin hyvä esimerkki siitä, missä sukupuolitettu sanasto näkyy, ovat jotkin ammattinimikkeet. Ylen artikkelissa puhutaan siitä, kuinka jo 90-luvun puolivälistä on laitettu aluille nimikeuudistus, jossa esimerkiksi ammattinimike palomies päivitettäisiin pelastajaksi tai paloammattilaiseksi. Artikkelissa näkyy hyvin se, että kielen kehityssuunta on selkeästi kohti sukupuolineutraalimpaa. (Seppänen 2022.)

3.3.4 Turvallisempi tila

Turvallisemman tilan periaatteena on, että kaikilla on oikeus turvalliseen työpaikkaan, tapahtumaan tai muuhun yleiseen tilaan. Käsite juontaa juurensa seksuaalivähemmistöjen konseptiin, jossa jokainen saisi olla oma itsensä ilman syrjimisen tai väheksynnän pelkoa. (Kulttuuria Kaikille 2021.) Alla olevaan taulukoon on koostettu turvallisen tilan periaatteita.

Taulukko 1: Turvallisemman tilan periaatteet. Oma taulukko (Yhdenvertaisuus.fi)

Kunnioita muiden henkilökohtaista tilaa	Jokaisella on oikeus fyysiseen ja psyykkiseen koskemattomuuteen. Kysy aina lupaa toisen koskemiin. Ole valmis kuuntelemaan, jos käytöksesi aiheuttaa jollekin epämukavuutta.
Älä tee oletuksia	Kunnioita jokaista yksilönä, älä tee oletuksia arvoista, etnisyydestä, seksuaalisuudesta, sukupuolesta, uskonnosta tai terveydestä. Kunnioita toisten identiteettiä ja tiedosta omat etuoikeutesi.

Ei kehosyrjinälle	Toisten ihmisten kehon kommentointi ei ole hyväksyttävää, myöskään kommentit toisten syömisestä tai annoksista tulee jättää pois.
Kunnioita toisten erilaisuutta	Älä pilkkaa, halvenna tai vähättele ketään omilla puheillasi tai käytökselläsi.
Tiedosta	Omista teoistaan tulee aina olla vastuussa. Jokaisen tulee tiedostaa, että omilla teoilla on vaikutus toisiin ihmisiin.
Anna tilaa	Jokaisen tulee pystyä osallistumaan keskusteluun. Älä jyrää toisia ja käsittele arkoja aiheita kunnioittavasti.
Puutu	Häirintään tulee puuttua aina häirityn ehdoilla. Älä ole hiljainen sivustaseuraaja.

Kirjassa ”Johda merkitystä” esitetään nykypäivän työyhteisöjen kaipaavan psykologista turvallisuutta. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan ilmapiiriä, jossa osaamista arvostetaan aidosti ja työkavereihin suhtaudutaan positiivisesti. Tiimin jäsenet voivat tuoda esiin myös eriäviä mielipiteitä ilman epäonnistumisen pelkoa. Yksilöt voivat ylittää itsensä, kun haavoittuvuus sallitaan. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, Luku 5.4.2.)

Psykologinen turvallisuus ja turvallinen tila eivät ole täysin verrattavia periaatteita, mutta niissä näkyy selkeää päällekkäisyyttä sen suhteen, että jokaisella olisi ulkoinen ja sisäinen rauha toimia ympäristössä omana itsenään. Psykologiselle turvallisuuden tarpeelle toinen selittävä syy on tiimien sisäisen ja ulkopuolisen yhteistyön lisääntyminen. Verkostomainen työskentely on lähes vaatimus. Jollei työpaikalla koeta psykologista turvallisuutta, alkaa se näyttäytyä tiedon

panttaamisena, virheiden peittelynä tai pysäyttää kokeilukulttuurin kokonaan. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, Luku 5.4.2.)

4 Tulevaisuuden johtaminen

Tulevaisuuden ennustaminen on aina haasteellista, mutta tässä luvussa esitetään muutamia hypoteeseja pohjautuen kirjallisuuteen tulevaisuuden johtamisesta. Luvussa on myös peilattu piirteitä, joita tulevaisuuden johtajilta saatetaan odottaa. Jotta voidaan ymmärtää paremmin työelämän kehityssuuntaa, on luvussa myös esitetty johtamisen tilaa tämän päivän vaatimusten aspektista.

Kirjassa ”Work Goes Happy – paremman työelämän voimavarat” Hanna Häppölä sanoo nykypäivän työyhteisöjen kaipaavan mentaalisia taitoja. Tänä päivänä työntekijöistä ei saada käskyttämällä ulos haluttua tulosta vaan keskiöön on noussut vuorovaikuttaminen ja työntekijöiden motivointi sitoutumaan yhteiseen päämäärään. (Häppölä 2023, 64.)

Vanhoihin periaatteisiin on turhaa takertua, koska niitä ei ole suunniteltu tämän yhteiskunnan työkaluiksi. Sydänmaanlakka kehottaa organisaatioita olemaan valmiita kyseenalaistamaan ja kehittämään nykyisiä ajatus- ja toimintamalleja jatkuvan uudistumisen takaamiseksi. (Sydänmaalakka 2014, 36.) Monet järjestelmämme kuten työ- ja kouluympäristöt on luotu sukupuolibinääriin kuuluville aikana, jolloin kaikki ihmiset eivät olleet tasa-arvoisia keskenään. Koska järjestelmiä ei ole luotu kaikkia ajatellen, ovatkin ne usein hyvin epäoikeudenmukaisia. (Epler 2016, luku 2.) Esimerkiksi vielä noin 20 vuotta sitten sukupuolirooleihin on liitetty tietynlaisia oletuksia, mutta nykyään ollaan jo kulttuurillisessa tilassa, jossa henkilön ajatellaan pystyvän valitsemaan, miten noudattaa sukupuolirooleja (Nousiainen 2016, 83).

Kirjassaan ”Diversity Intelligence” Heidi R. Andersen esittää inklusiivisen johtajan ominaisuuksiin nöyryyden ja empatian lisäksi lukeutuvan kulttuurillista, sukupuolista ja sukupolvellista älykkyyttä. Kirjan nimi ja siinä käytettävä termi ”diver-

sity intelligence” tarkoittaa vapaasti suomennettuna moninaisuusälykkyyttä. Moninaisuusälykkyyden perustana on, että ymmärretään ihmisten olevan erilaisia monin eri tavoin. (Andersen 2021, 121.)

Andersen esittää kirjassaan inklusiivisen johtajan olevan eduksi yritysmaailmassa, sillä inklusiiviset johtajat ovat kykeneviä sopeutumaan ja navigoimaan epävarmoissakin tilanteissa. He tietävät, etteivät voi ennustaa tulevaisuutta epävarmassa ympäristössä, mutta sen sijaan voivat aistia muutoksia ja tehdä päätöksiä siihen pohjaten. (Andersen 2021, 131.) Myös Sydänmaanlakka puhuu kirjassaan toimintaympäristön muutoksen kaaottisuudesta ja arvaamattomuudesta, minkä takia tulevaisuuden johtamisen on myös pystyttävä vastaamaan näihin muutoksiin. (Sydänmaanlakka 2014, 18-22.)

Tulevaisuus tuo mukanaan robotiikan ja tekoälyn, mutta tiimit eivät tule poistumaan työelämästäme. Tekoälyn vastakohta tiimiäly nousee entistä isompaan rooliin. Yhteinen ja jaettu merkityksellisyyden kokemus korostuu, kun mitataan tiimin toimintaa ja toimivuutta. Keskiöön nousee myös jokaisen tiimin jäsenen oma käsitys siitä, miksi tiimi on olemassa ja että kokee oman työpanoksensa tärkeäksi. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, luku 5.)

Uudemmissa sukupolvilla on varaa ja uskallusta haastaa organisaatioiden perinteisiä toimintatapoja. Vielä noin 10 vuotta sitten Suomessa ihmisiä johdettiin koneen jatkeena, missä valvonta ja vanhemmat käytännöt kukoistivat. (Tienari & Piekkari 2011, 96.) Merkityksellisyys nousee nuorilla enemmän ja enemmän työelämän keskiöön, on esihenkilön vastuulla kuunnella ja täyttää tarve. Jos merkityksellistä työtä ei ole tarjolla omassa organisaatiossa, etsitään sitä jostakin muualta. Keskiöön nousee organisaatioiden johtajien ja esihenkilöiden kyky tunnistaa työn merkityksellisyys kaikille ikäluokille. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, Luku 4.2.2.)

5 Monimuotoisen tiimin sukupuolineutraali johtaminen

Monissa yhteyksissä sukupuolten välinen epäarvoisuus on ollut tapetilla. Eikä työympäristö ole tästä poikkeus.

Työturvallisuuskeskuksen aineistossa sanotaan sukupuolten tasa-arvon tukemisen antavan mahdollisuuden hyödyntää tasapuolisesti ja tehokkaasti yksilöiden tietoja, taitoja ja kokemusta. Se tukee henkilöstön työhyvinvointia ja organisaation tuloksellisuutta, parantaa työnantajakuvaa ja turvata osaavan työvoiman saatavuus (Työturvallisuuskeskus 2016, 15.)

Monimuotoinen tiimi avaa ja avartaa niin keskustelua kuin näkökantoja, ja auttaa näin yrityksiä löytämään ratkaisuja erilaisille asiakkailleen, jopa osakkailleen (Epler 2016, luku 2).

5.1 Toimivan tiimin lähtökohdat

Työntekijöiltä kaivataan yhä enemmän kykyä kehittää, ideoida ja kokeilla uutta omassa työssään. Työt muuttavat jatkuvasti muotoaan, joten työyhteisöjen ja sen työntekijöiden tulee olla muuntautumiskykyisiä ja -haluisia. Tällainen tila voidaan saavuttaa vain, jos työyhteisö koetaan turvalliseksi. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, Luku 5.4.2.)

Johtajan käyttäytymisellä, sanoilla ja toiminalla on suuri merkitys, kuinka organisaation arvoja sisäistetään. Kirjassa kerrotaan erään haastateltavan lainauksen muodossa siitä, että jos johtaja on avoin ja puhuu töissä esimerkiksi perheestään, antaa se työntekijöillekin vapauden olla aidosti oma itsensä työpaikalla. (Sydänmaanlakka 2014, 103.)

Haas ja Mortensenin kirjoituksessa kuvaillaan neljän piirteen vaikuttavan tiimin toimivuuteen. Nämä piirteet ovat: vakuuttava ohjaus, vahva rakenne, tukeva konteksti ja jaettu ajattelutapa. Vakuuttavalla ohjaamisella tarkoitetaan, onko tiimillä yhteinen päämäärä. Vahva rakenne viittaa esimerkiksi tiimin kokoon, onko

se tarpeeksi iso ja onko tiimin diversiteetti tarpeeksi suuri osaamisen ja kulttuurillisella aspektilla? Tukeva konteksti pitää sisällään tiimin resurssit tiedollisesti ja taidollisesti. Viimeisin kohta jaettu ajattelutavan periaatteena on vahvistaa tiimin ajatusta ”meistä” ja poistaa käsitystä ”meistä ja heistä”. (Haas & Mortensen, 2016.)

Välillä myös tahattomia virheitä tapahtuu ja omat huonommat toimintamallit saattavat näyttäytyä, vaikka kuinka yrittäisi olla tietoinen omista toimintatavoistaan. Tiimeihin on kuitenkin ensisijaisen tärkeää luoda tila, missä sillä on riittävästi kehityshalua, joka ohjaa kohti parempaa erilaisuuden ymmärrystä ja hyväksymistä. Yksikään tiimin jäsen ei yksinään vastaa tiimin toimimattomuudesta. (Ristikangas, Ristikangas, Ristikangas & Lönnroth 2021, luku 3.)

5.2 Erilaisuuden tiedostaminen

Jokaisella ihmisellä on oma persoonallinen tapa tuntea, ajatella ja käsitellä informaatiota. Yhteisten tavoitteiden ja yhteisen työn tekemisen edellytyksenä on ymmärtää, miten erilaisuutemme tukee ja auttaa työympäristössä. Nyt ja tulevaisuudessa kaivataan tiimejä, jotka koostuvat erilaisista henkilöistä, joilla on yhteinen tahto- ja tavoitetila. (Ristikangas, Ristikangas, Ristikangas & Lönnroth, 2021, luku 3. & Häppölä 2023, 64.) Moninaisuus ja diversiteetti esitetään ryhmien menestystekijöinä useissa tutkimuksissa. Mikäli yritys pyrkii menestykseen, ei tätä piirrettä tule jättää huomioimatta. Erilaisten näkökulmien törmäykset tuovat mukanaan uusia oivalluksia, kun taas yksipuolinen näkökulma johtaa enne pitkää yrityksen hiipumiseen. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, Luku 4.2.)

Erilaisuuden ymmärrys ja hyväksyminen ovat kuitenkin kaksi eri asiaa. Erilaisuuden hyväksyminen on lähtökohta kunniakkaaseen tiimin vuorovaikuttamiseen. Ilman tätä työn tekeminen voi tulla äkkipysähdykseen jollei toisia kuunnella. (Ristikangas, Ristikangas, Ristikangas & Lönnroth 2021, luku 3.)

5.3 Inklusiivisemmän arjen luominen

Työelämän ja johtamisen moninaisuuden asiantuntija Heidi R. Andersen esittelee kirjassaan neliportaisen mallin monimuotoisemmän ja inklusiivisemmän kulttuurin luomiselle. Malli on alkujaan kehitetty yrityksille, mutta tässä työssä sitä on sovellettu tiimien johtamiseen. Mallin ensimmäiseksi askeleeksi määritellään motivaatio. Vaiheessa on tarkoitus määrittää, miksi tiimi kaipaa inklusiivisempaa kulttuuria, onko tarve omissa työntekijöissä vai asiakkaisissa? Onko joku työntekijöistä lähdössä tiimistä, jollei näe muutosta nykyiseen? (Andersen 2021, 66.)

Toisena askeleena esitetään tieto. Tietoa aiheesta kerätään yrityksestä ja tiimistä, pyritään kartoittamaan nykytilanne mahdollisimman tarkasti. Kuka tuntee kuuluvansa joukkoon ja kuka ei? Mitä ominaisuuksia näillä ulosjätetyillä on yhteistä? (esimerkiksi ikä, sukupuoli, uskonto, seksuaalinen suuntautuminen vai jokin muu?) Millaiset asiat saattavat johtaa tiimistä lähtemiseen? Millä aikataululla muutokset tulisi saada tapahtumaan? Sen sijaan että yritettäisiin korjata kaikki, tämä vaiheen on tarkoitus antaa selkeä kuva siitä, mitä tarkalleen tulee muuttaa ja millaisia toimenpiteitä se vaatii. (Andersen 2021, 67.)

Kun aikaisemman kaksi askelta on saatu tarpeeksi laajasti käsiteltyä, voidaan siirtyä kolmanteen vaiheeseen – strategiaan. Ensimmäiset kaksi vaihetta ovat antaneet selkeän kuvan siitä, mitä muutoksia tavoitellaan ja mikä on näiden muutosten aikataulu. Tässä vaiheessa kartoitetaan konkreettisella tasolla, kenen kaikkien panosta kaivataan ja kuinka nopeasti muutostyö voidaan aloittaa. (Andersen 2021, 68.) Myös Suomen Työturvallisuuskeskuksen aineistossa kehoitetaan yrityksiä luomaan tasa-arvosuunnitelma, jonka tarkoituksena on torjua sukupuoleen kohdistuvaa syrjintää. Suunnitelma tulisi luoda yhdessä luottamusvaltuutetun tai työsuojeluvaltuutetun kanssa. (Työturvallisuuskeskus 2016,15.)

Andersenin viimeinen askel on toiminta, missä strategia tulee laittaa käyttöön. Konkreettisia toimia voivat olla esimerkiksi monimuotoisuutta edistävä koulutus, uudet käytännöt tai muita konkreettisia toimia, jotka edistävät tavoitteellisesti monimuotoisuuden huomioimista. Tärkeää on myös seurata kehitystä

ja aloittaa kartoitus alusta tasaisin väliajoin, jotta tiedetään, onko muutosta tapahtunut tai tuleeko strategiaa muokata lisää. (Andersen 2021, 69.)

5.4 Syrjintä ja kiusaamistilanteet työympäristössä

Työympäristössä joudutaan joskus syrjintä, jopa kiusaamistilanteisiin, jotka perustuvat erinäisiin syihin. Syrjinnäksi luetellaan kaikki yhdenvertaisuus-, tasa-arvo-, perustus- ja työehtosopimuslaeissa kielletyt syrjintäperusteet. Sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun kohdistuva syrjiminen on kielletty tasa-arvolaissa. (Työturvallisuuskeskus, 2016.)

Vuonna 2018 tehdyssä työolotutkimuksessa voidaan havaita naisten kokevan kokonaisvaltaisesti enemmän työsyryntää kuin miesten. Naisilla yleisin syy oli työtovereiden ja esihenkilöiden asenteissa, kun taas miehillä syy oli tiedon saannissa. (Tilastokeskus 2021, 73.)

5.5 Vähemmistöstressi ja mikroaggressiot

Syrjintää ja kiusaamista voi kohdistua kaikkiin sukupuoliin, mutta sukupuoli binääriin ulkopuolelle identifioituvat henkilöt kokevat sitä usein vielä enemmän. Tässä kappaleessa avaan sukupuolivähemmistöihin kohdistuvia epämielekkyyksiä.

Sukupuolivähemmistön kokema pelko syrjinnästä tai ulosjätetyksi tulemisesta eli vähemmistöstressi viittaa henkilön kokemaan paineeseen siitä, kuinka hänet nähdään. Nämä tunteet voivat liittyä kokemukseen siitä, että ulkonäkö on väärä, vaatteet eivät ole oletetun laiset tai pelkästään katse, joka saa olon epämuksiksi. Vähemmistöstressiin kuuluu kokemus perusturvan menettämisestä, missä keho on jatkuvassa puolustustilassa, odottaen jotakin tapahtuvan. (Noussiainen 2020, 106–115.) Vähemmistöstressin iso tekijä on nimenomaan itseen kohdistettu itsesyryntä: vähemmistöön kuuluva tiedostaa itseensä kohdistuvat leimaavat sosiaaliset asenteet ja oletukset. Hän saattaa jopa kieltää oman identiteettinsä täysin. Vähemmistöstressi voi vaikuttaa yksilöön, vaikkei olisi kos-

kaan itse joutunut syrjinnän kohteeksi, pelkkä kokemus itsestä vähempiarvoisena yhteiskunnassa riittää stressin laukaisemiseksi. (Jaskari & Keski-Rahkonen 2021.)

Joskus syrjintä voi näyttäytyä pienempinä mikroaggressioina. Mikroaggressiot ovat jokapäiväisiä äänettömiä tai vokaaleita eleitä, loukkauksia tai kielteistä kommunikaatiota. Jokainen yksittäinen mikroaggressio voi olla haitallista lyhyellä aikavälillä, ja kun mikroaggressioita kertyy päivittäin, ne voivat vaikuttaa merkittävästi jonkun elämään ja uraan pitkällä aikavälillä. Vähemmistöön kuuluvat kohtaavat mikroaggressioita kaikkien työssä ja työn ulkopuolella tapahtuvan vähemmistöstressin lisäksi, mikä on epäoikeudenmukainen haitta työssämme ja ylipäättään elämässämme. (Epler 2016. Luku 5.)

6 Tutkimuksen lähtökohdat

6.1 Tutkimusmetodi: Laadullinen tutkimus

Valittaessa tutkimusmetodia joudutaan aina tarkastelemaan sen sopivuutta ja luotettavuutta tehtävään tutkimukseen. Haastattelut ovat yksi käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä. Vaikka vapaammat haastattelumuodot ovat lisääntyneet, niiden luotettavuutta ei ole alettu kyseenalaistaa, päinvastoin, haastattelua pidetään edelleen varsin luotettavana tutkimusmenetelmänä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa analyysissä aineistoa käsitellään kokonaisuutena (Alasuutari 2011, 38). Alasuutari kuvaa laadullista analyysiä kahdeksi vaiheeksi: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen vähentämisessä aineistoa analysoidaan teoreettisesta viitekehyksestä ja tehdyt havainnot pyritään yhdistämään yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Alasuutari viittaa myös arvoitusten ratkaisemiseen tulkintana. Tulkinnassa pyritään selittämään tutkittavaa ilmiötä saatujen vihjeiden avulla. Näitä vaiheita ei kuitenkaan kuulu erottaa toisistaan, vaan pikemminkin kietouttaa ne toisiinsa. (Alasuutari 2011, 39–44.)

6.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen ja haastattelun avulla voidaan tutkia heidän ajatuksiaan, uskomuksiaan ja tunteitaan liittyen tutkittavaan tilanteeseen (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47–48). Teemahaastattelu menetelmänä sopii tämänkaltaisen tutkimuksen toteuttamiseen, sillä haastateltavat voivat kertoa oman kokemuksensa perusteella, miten he kokevat inklusion ja johtamisen tulevaisuuden kehittyvän.

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, ja haastattelijan kuuluu motivoida ja helpottaa informaation välittymistä. Haastattelijan tulee myös jäsentää haastateltavalta saatua informaatiota. Teemahaastatteluun kuuluu tyypillisesti hahmotelma kysymyksistä, jotka auttavat haastattelijaa, mikäli haastattelu tuntuu takkuilevan. Teemahaastatteluihin ei kuitenkaan kuulu suoraa kysymyspatteristoa tai tarkkaa järjestystä niille. Haastattelutilanne on enemmän keskustelu kuin tiukka haastattelu, jossa tarkkoihin kysymyksiin haetaan suoria vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 102-103.)

Haastatteluissa nostettiin kolme teemaa lähempään tarkasteluun: sukupuoli-neutraali ote, tulevaisuuden johtaminen ja turvallisempi tila. Sukupuolineutraalin otteen keskeisimmiksi kategorioiksi nostettiin esihenkilön rooli ja taidot. Esimerkkeinä näistä erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen, itsensä kehittäminen ja kuuntelutaidot sekä konfliktien ratkaisutaidot.

Tulevaisuuden johtamista tarkasteltiin siitä lähtökohdasta, miten työpaikoilla tällä hetkellä reagoidaan sukupuolineutraaliin johtamiseen ja perehdytään haastateltavien omiin ajatuksiin siitä, kuinka se tulee tulevaisuudessa muuttumaan. Pohdinnassa oli myös millaista tulevaisuuden johtaminen voisi olla. Vaikka tulevaisuutta on haasteellista ennustaa, haluttiin haastateltavien kertovan omia ajatuksiaan johtamisen kehityssuunnasta.

Turvallisen tilan periaatteet ovat itselleni varsin tuttu konsepti ja vietän paljon aikaani tiloissa, jossa turvallista tilaa halutaan ylläpitää. Turvallinen tila nousi yhdeksi teemaksi, sillä sen soveltuvuutta haluttiin tarkastella erityisesti työpaikkojen kulttuurin kontekstissa.

Haastateltaville lähetettiin ennakoon lomake, joka sisälsi haastattelussa esiintyvät teemat. Kirjoitin itselleni valmiiksi lisäkysymyksiä, mutta pyrkimyksenä oli luoda haastatteluista enemmän keskustelua kuin suoraviivaisia haastatteluja.

6.3 Menetelmän luotettavuus

Davies esittää kirjassaan kaksi ryhmää, joiden laadullisen tutkimuksen otoksessa tulisi ainakin esiintyä. Otoksessa tulisi esiintyä tarpeeksi erilaisia ja vertailevaa kokemusta tutkimusaiheesta sekä henkilöitä, joilla on lähtökohtaisesti tutkimuksen lähtökohtia haastavaa tietoa. (Davies, 2007, 146.)

Hirvisjärvi ja Hurme esittävät kirjassaan ihmisiin kohdistuvien tutkimusten kulkemiseksi muodostuvan esimerkiksi ymmärryksen siitä, että ihmiset ovat ympäristönsä vaikutuksen alaisia olentoja ja yksilön toiminta on monimuotoista. Vaikka kaikki puhumme samasta todellisuudesta, se on aina subjektiivista katsojan perspektiiviin. (Hirvisjärvi & Hurme 2022, 17.)

Haastateltavien löytäminen oli jokseenkin haaste, sillä halusin että heillä kaikilla on kokemuksia johtajan asemasta tai lähiesihenkilötyöstä. Lopulta haastateltaviksi valikoitui henkilöitä kaupan alalta, taiteen alalta ja rahoitusosalta. Jatkossa haastateltaviin tullaan referoimaan lyhentein H1, H2, H3 ja H4.

7 Haastatteluaineiston analyysi

Sisällönanalyysiä ei kannata jättää vasta ihan tutkimuksen loppuksi, vaan kannattaa pitää jonkinlaista kirjaa löydöksistä tutkimuksen edetessä. Näin voi jo aikaisessa vaiheessa suunnitella esimerkiksi, millaisia metodeita tarvitset sisällön

analysointiin. (Davies, 2007, 209-210.) Tässä luvussa esittelen kerättyä aineistoa ja analysoin teemahaastattelujen sisältöjä. Tulokset on esitelty teemoittain, vaikka monissa haastatteluissa teemoissa ilmeni päällekkäisyyksiä.

Sisällönanalyysin tavoitteena on huomioida kaikki tutkimukselle oleelliset havainnot mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tulosten analysointi aloitettiin nauhoitettujen haastatteluiden litteroinnilla, joka toteutettiin Wordin sanelutoiminnolla. Tämän jälkeen litteroidut haastattelut käytiin läpi ja niistä korjattiin kielipillisiä virheitä muuttamatta sisältöä. Haastatteluiden keskipituudeksi muodostui noin 52 minuuttia. Läpikäytävää aineistoa litterointi tuotti 38 sivun verran.

Litteroinnin valmistuttua kävin kaikki haastattelut läpi uudelleen keräten niistä oleelliset lainaukset sähköisille postit -lapuille Miro-nimisessä ohjelmassa. Nostin suoria lainauksia haastatteluista yhteensä 135, jotka kategorioin ensin haastattelun teemojen mukaan. Tämän jälkeen jaottelin ne vielä pienemmiksi teemoiksi ennen kuin aloitin havaintojen yhdistelyn. Myöhemmissä vaiheissa aiheiden yhdistelyn tiimoilta suoria lainauksia työhön nostettiin kokonaisuudessaan 29.

Haastateltavien eritasoinen osaaminen ja ymmärrys aiheesta toivat isoimmat poikkeavuudet haastateltavien kommentteihin, mutta yleisesti kaikkien suhtautuminen oli positiivinen ja sukupuolineutraalius koettiin yhdenvertaisuutta edistävänä teemana.

7.1 Sukupuolineutraali ote

Teemahaastattelun ensimmäisessä teemassa tarkoituksena oli selvittää työpaikkojen yleistä suhtautumista sukupuolineutraaliuteen. Haastateltavien kanssa pyrittiin myös löytämään keinoja tiimien tasa-arvoisempien työtapojen kehittämiseen. Tässä teemassa keskusteltiin myös esihenkilöiden osaamisesta.

Jokaisessa haastattelussa esiin nousi sukupuolineutraalin yhteiskunnallinen hankaluus. Pelkästään sanasto oli puolille haastateltavia uutta ja kaipasi totutteleminen. Puolisko, jolle sanasto oli haasteellisempaa, olivat iällisesti 40-vuoden

yläpuolella, kun taas kaksi muuta haastateltavaa, joille inklusiivisempi kielenkäyttö oli tutumpaa, olivat molemmat alle 40 ikävuoden. Ikäluokkien välillä pystyttiin siis huomaamaan eroavaisuuksia ensinnäkin aiheelle altistumisen, mutta myös osaamisen saralla. Vaikka aihe ei ollut yhtä tuttu vanhemmille haastateltaville, kaikki haastateltavat ymmärsivät aiheen ajankohtaisuuden ja tärkeyden.

Konkreettisenä esimerkkinä yksi haastateltava esitti mieltävänsä erityisesti mitä termistöä käyttää, jotta voi taata useamman tiimin läpi työntekijöille olon yhdenvertaisuudesta. Haastateltava työskentelee yrityksessä, jossa yhdistyy Suomen lisäksi toisen maan työkulttuuria ja esimerkiksi termistön haasteet nousevat näkyviin.

Jos jotain tulee mietittyä, niin se on tämä termistö mitä tulee töissä paljon mietittyä, koska se tilanne on lähtökohtaisesti dynamiikaltaan erilainen. Ohjaan useampaa tiimiä, jotka työskentelevät uusissa ympäristöissä. Silloin koen, että mun tehtävänä on eritoten varmistaa mahdollisimman avoin viestivä ympäristö ja kanavat, jotta vältetään konflikteista ja siltä, että joku kokee ulkopuolisuutta. (H1)

Sama haastateltava mainitsi kielelliset ja alueelliset hankaluudet.

Kohtaan noita kielellisiäkin juttuja, kun suomen kielessä ei ole sukupuolittuneita ilmaisuja ollenkaan mutta esimerkiksi ruotsin kielestä niitä löytyy. Myös alueellisia poikkeavuuksia on, koska esimerkiksi Pohjois-Ruotsissa puhutaan suomea, mutta sitä puhutaan hyvin omalla tavallaan. (H1)

Binääristen sukupuolten lisäksi haastatteluissa nostettiin esiin myös binääriin ulkopuolelle kuuluvat henkilöt ja heidän osallisuutensa työelämään. Kysyttäessä millainen vastaanotto työpaikoilla on ollut sukupuolineutraaliuteen, ja etenkin yhdenvertaisuuteen teemana, useampi myönsi aiheen olleen enemmän pinnalla viimeisimpinä vuosina.

Esihenkilö johtaa esimerkillä ja hänen pitäisi pystyä luomaan työpaikalle avoin ilmapiiri, jossa on kuitenkin varaa virheille ja kehittymiselle. Osa haastateltavista sanoi itse aktiivisesti edistävänsä avointa ilmapiiriä, kun taas toiset eivät olleet

varmoja. Usein ne, jotka eivät osanneet kommentoida oman työpaikan suhtautumista aiheeseen myönsivät, etteivät itse aktiivisesti joudu tilanteisiin, jossa ai-
hetta tulisi pohtia. Haastateltavat kuitenkin kokivat ihmisten olevan perusluon-
teeltaan vastaanottavaisia ja halukkaita oppimaan.

Lähtökohtaisesti koko konsernissa aika hyvä vastaanotto ollut, ih-
miset kokevat enemmän, että heitä kuunnellaan ja autetaan kuin
että heidän töihinsä puututaan. Se on toki omalla kohdalla hieno
juttu se, että ihmiset luottavat siihen, että en mene sinne ilkeyttäni
korjailemaan. (H1)

Kaksi haastateltavista myönsi, ettei ole altistunut sukupuolineutraalin termistön
käytölle aktiivisesti, ja toinen heistä kommentoi tietämättömyyttä kuitenkin sen
kautta, että haluaa oppia ja kehittyä, vaikka tekisikin virheitä.

Paljon on tuossa kyse siitä, että ihmiset ei tiedä, ihan omallakin
kohdalla on se, että on hyväntahtoinen mutta sitten kun ei vain
tiedä niin saattaa käyttäytyä hölmösti tai käyttää väärää sanavalin-
toja, jopa loukkaavia. Se koko ajatusmaailma kaipaisi semmoisen
kylvyn ja nyt työkontekstissa konkreettisia työkaluja. (H3)

Myös ammattisanastosta keskusteltiin haastatteluissa. Yksi haastateltavista ei
oikeastaan edes kiinnittänyt huomiota sukupuolitettuun sanastoon, vaan kom-
mentoi enemmän, miten esimerkiksi naisen on vaikeampaa tulla arvostetuksi
joissakin tietyssä tehtävissä, esimerkiksi huoltomiehenä. Toinen haastateltava
kommentoi taas, miten hän on huomannut omien lastensa oppineen termistöä,
joka ei alleviivaa työntekijöiden sukupuolta millään tavalla.

Mua inhottaa nämä termit, joissa alleviivataan miestä. Palomies, la-
kimies jne. Itse puhun esimerkiksi juristeista. Iloitsen lapsistani,
jotka eivät käytä näitä sukupuolittuneita ilmaisuja, se on jotenkin
heille leipoutunut, että käytetään muita ilmaisuja. (H3)

Kaikki haastateltavat kokivat, että turvallisuuden ja luottamuksen kautta tulisi
löytää rakenteellisia ratkaisuja sukupuolineutraaliuden huomioimiseen. Pohdit-
taessa ratkaisuja rakenteellisiin ja esihenkilöiden osaamattomuuteen kaikki
haastateltavat olivat samalla kannalla sen kanssa, että jokaisen tulisi olla halu-

kas kehittämään itseään. Omaa työskentelyä ja tekemistä pitäisi pystyä kritisoi-
maan ja sitä kautta kehittämään. Haastateltavat olivat myös yhtä mieltä siitä,
että mitä korkeammassa asemassa työpaikalla on, sitä enemmän omaa työ-
skentelyä pitää pystyä arvioimaan. Perinteisempien taitojen lisäksi aktiivista
kuuntelemista, avoimuutta ja empatiaa pidettiin tärkeinä esihenkilön osaamis-
alueina.

Tässä teemassa nimenomaan tämä koko näkökulma siihen johta-
miseen ja sen sukupuolen huomioon ottaminen kiteytyy esihenkilön
ja johtajan kykyyn ottaa nämä asiat aktiivisesti ja omaehtoisesti
osaksi omaa työtään. (H1)

Itsensä tuntemisen kautta pystyy toimimaan kohtuullisemmin ja
avarakatseisemmin, esimerkiksi yksi semmoinen työkalu mitä itse
tosi vahvasti ja paljon käytän omassa työssä, on aktiivisen kuunte-
lemisen harjoitukset. (H2)

Työpaikan kulttuurista ja arkisista asioista keskustellessa jokainen haastateltava
koki, ettei sukupuolen koskaan tulisi olla määrittävä tekijä jaettaessa työtehtä-
viä. Työntekijän osaaminen ja muut persoonalliset ominaisuudet eivät ole lin-
jassa työkyvykkyyden kanssa.

Mulle työntekijät on aina olleet samanarvoisia, ainut erotteleva te-
kijä on ammattitaito. Eli määrätyt työntekijät ovat parempia joissain
asioissa kuin toiset. Kuinka heitä pitäisi kohdella työelämässä hei-
jastuu pätevyyteen, eikä sukupuolella ole mitään tekemistä sen
kanssa. (H4)

Perustana on nimenomaan ihmisläheinen tapa toimia ja johtaa, se
ei enää edes liity vain johtamiseen vaan on fundamentaalipohja
sille, että ilmapiiri luodaan sellaiseksi, missä kenenkään ei tarvitse
kääntyä sisäänpäin. Kenenkään ei kuuluisi miettiä, että onko hän
jotenkin huonompi tai parempi kuin joku muu, vaan tietää sen, että
oli osaamistaso, sukupuoli tai mikä tahansa muu aspekti kyseessä,
niin kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet toimia. (H1)

Eräs haastateltava kuitenkin nosti esiin tilanteen, jossa sukupuoli on huomioitu
osana henkilön ominaisuuksia:

Esimerkiksi perjantai ja lauantai-illat tyypillisesti kaupan alalla tulevat pienellä fyysisellä uhalla varustettuna. Silloin on varmistettu, että töissä on ainakin yksi mies. (H4)

Muita tilanteita, jossa sukupuoli olisi huomioitu yhtä näkyvästi, ei ilmennyt haastatteluissa.

Jokaisella työpaikalla työntekijät joutuvat satunnaisesti työtehtäviin, joista eivät erityisemmin pidä, mutta sillä tulisi olla selkeä syy, miksi heidät on pyydetty kyseinen tehtävä tekemään. Johtajan tulee olla luonut sellainen ilmapiiri, että hän voi luontevasti ja avoimesti käyttämään työntekijöiden osaamista yrityksen eduksi.

Ei pidä päätyä tilanteeseen, missä työnjohdollista asemaa joutuisi perustelemaan, että minkä takia jollekin henkilölle annetaan näitä ja näitä tehtäviä. Perustana on se, että ilmapiiri on jo valmiiksi sellainen, että kenenkään ei tarvitse kyseenalaistaa mitään, vaan että voi luottaa siihen esihenkilöön tai johtajaan siinä, että hän tietää mitä tapahtuu ja milloin pitää tehdä jotakin, milloin on valmista ja hän käyttää resursseja niin että kaikki tämä mahdollistuu. (H1)

Haastateltavien mielestä työpaikoilla kuitenkin lähtökohtaisesti jokaisen tulisi päästä sellaisiin tehtäviin, joista he nauttivat. Työt ovat iso osa elämäämme ja niiden epämielisyys koettiin rasittavaksi haasteeksi.

Ihmisten pitäisi päästä tekemään sitä mistä heidän silmänsä loistaa, niin on se sen tiimin tai joukon johtajalla pakko olla ymmärrys siitä, että mistä kunkin silmät loistavat ja tämä on se mistä hän syttyy. Johtajan tulee käyttää aikaa siihen, että tutustuu niihin ihmisiin, eikä voi ajatella heitä tuotantokoneistona. (H3)

7.2 Tulevaisuuden kuvat

Jokainen haastateltava ymmärsi nyky-yhteiskuntamme sukupuolten välisiä valtasuhteita. Miehillä on eniten valtaa verrattaen muihin sukupuoliin, vaikka tilanne onkin kehittynyt tasavertaisemmaksi viime vuosien aikana. Kuinka näkyvää se nykyään on, yksi haastateltava tiivistä miesten valta-asemaa seuraavasti:

Taiteen alalla paljon edelleen piilotellaan sitä, kuinka paljon miehillä on valtaa. Se kuinka se piilotetaan, on vain muuttunut. (H2)

Tulevaisuuden ennustaminen koettiin haasteelliseksi mutta haastateltavien mielestä sukupuolineutraalius tukee tulevaisuuden eteenpäin tähtäävää ajattelua. Firmojen tulisi itse osata huomata omien käytäntöjensä ongelmat, ilman että työntekijöiden tarvitsisi niitä ilmaista. Kriittisyys ei siis pelkästään liity esihenkilöiden tekemiseen vaan myös suoraan yrityksiin. Eräs haastateltava nosti esiin firmojen oma-aloitteisuuden merkitystä:

On mielestäni suora tietynlainen välinpitämättömyyden tai kritiikin merkki, jos ei kyetä ottamaan huomioon inklusiivisuutta ilman että sitä täytyy itse nostaa esille. Nimenomaan että saisi muokattua omaa viestintää jo lähtökohtaisesti siihen suuntaan, että sieltä jäisi pikkuhiljaa pois se, ettei tarvitsisi koko ajan korjailla itse itseään. Sillä ettei tarvitsisi miettiä sanonko nyt esimies vai esihenkilö, tai että millä tavalla tässä otetaan huomioon kaikki. (H1)

Useiden haastateltavien kanssa vertailtiin erilaisuuksista omassa työssä, tiimissä ja myös konsernitasolla. Monet kokivat etenkin omien tiimiensä olevan varsin avoimia ilmapiirejä, mutta useampi myönsi konsernien olevan enemmän konservatiivisempia mutta tekevänsä töitä sukupuolineutraaliutta kohti. Jälleen todettiin isoimman ongelman olevan osaamattomuudessa.

Etenkin tulevaisuutta ajatellen, useampi haastateltava kannusti firmoja monimuotoisempien työntekijöiden palkkaamiseen, jotta muutosta nykyiseen saataisiin toteutettua mahdollisimman tehokkaasti ja suunnitellusti. Monimuotoisia työntekijöiden palkkaamista ehdotettiin rivityöläisistä ihan johtoryhmiin asti.

Ajattelen että se menee hallitukseen ja rakenteiden ytimiin, missä se muutos alkaa. Meillä ei voi olla viittä 50-vuotiasta valkoista miestä hallituksessa, mutta myöskään se yksi 50-vuotias nainen ei riitä monimuotoisuus palkkaukseksi. Jotta on hyvä hallitus, jokaisen niistä viidestä jäsenestä täytyy edustaa jotakin eri asiaa. (H2)

Johtoryhmässä kiintiö nainen ei tue sukupuolineutraalia ajattelua laisinkaan. Johtoryhmä ei kuitenkaan voi olla homogeeninen ryhmä. (H4)

Tulevaisuuden johtamisen näkökulmasta niin kyllä se on nimenomaan se, että sinne saadaan oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin, jotka he kykenevät hoitamaan ja toisaalta sitten taas koulutettua sitä olemassa olevaa henkilökuntaa ja siinä on henkilöstöhallinnolle eritoten töitä. Mitä oon nähnyt niin HR on monissa organisaatioissa, kenen kanssa teen sekä päivittäisessä työssä yhteistyötä, että sitten entisissä työpaikoissa, myös nykyisessä, niin on siellä aika hyvin se kehitys ollut täysin oikean suuntainen ja sitten se täytyy tosiaan vaan pystyä aktiivisesti jalkauttamaan sinne koko organisaatioon. (H1)

Yksi haastateltava tiivistä aihetta seuraavasti:

Mietin tässä, ketä nimenomaan sukupuolineutraali kohtelu palvelee tai just että onko semmoinen asia mikä palvelee kaikkia, totta kai on. Niinhän se menee, tai mä usein katson tätä maailmaa silleen, että jos me mahdollistetaan humanit olot eniten sinne marginaaliin(vähemmistöt), niin silloin se vaikutus sieltä lähtee aaltona pyörimään kohti niitä semmoisia tyyppisiä, ketkä pystyy omien etuoi-keuksien kanssa liikkumaan helpommin tässä maailmassa. (H2)

Teeman tulisi pysyä pinnalla, jotta muutosta saadaan aikaan tehokkaasti ja kattavasti.

Voima pitäisi keskittää muutoksen tekemiseen niin ettei siinä rikota kaikkea ja kaikkia ihmisiä siinä matkalla. Yleensä sen muutoksen tulee tapahtua vallasta käsin, se ei vain tapahdu sillä, että me tässä. Haluan uskoa, että olen itse tehnyt tarpeeksi, se marginaalista(vähemmistöt) potkiminen on itsessään jo voimakasta, mutta se tarvitsee ihmisiä avuksi, kenellä kaikki on tosi hyvin. (H2)

7.3 Turvallinen tila työympäristössä

Turvallinen tila oli käsitteenä tuttu puolille haastateltavista ja selittäessä turvallisen tilan alkuperän, ja periaatteet myös loput kokivat sen sanoman hyvänä työkaluna yrityksille. Kuten aikaisemmissakin teemoissa turvallinen tila tukee ihmislähtöistä johtamista ja toisten kohtelemista yhdenvertaisina. Haasteena turvallisen tilan toteuttamiselle todettiin, kuinka syrjintää on joskus vaikeaa tunnistaa varsinkin, jos se on täysin äänetöntä. Toisena haasteena nostettiin kuinka

turvallisen tilan periaatteet eivät ole levinneet tarpeeksi yhteiskunnallisella tasolla, tai että niitä ainakaan osattaisiin konkreettisesti soveltaa kaikilla työpaikoilla.

Viimeisen viiden vuoden aikana siitä on tullut semmoinen juttu tai että on mielenkiintoista nähdä, että mitä tapahtuu yleisessä ilmapiirissä. Kun siitä on tullut nyt juttu, että turvallisempia tiloja halutaan jotenkin ylläpitää, mutta että siinä siihen liittyy kaikki omat kompleksisuutensa siitä, että miten paljon niitä oikeasti kuljetetaan läpi niitä kysymyksiä. (H2)

Koko ajan on se, että hyvät käytännöt ja läpinäkyvyys menevät yhä pienempiin toimijoihin. (H4)

Turvallisemman työympäristön kulmakiveksi koettiin suhde esihenkilöön. Jotta välit esihenkilön kanssa koetaan turvalliseksi, luotettavaksi ja aidoksi, haastateltavat kokivat sen pitkälti riippuvan esihenkilön empatia ja kommunikaatio kyvyistä. Työntekijät tulisi kohdata aidosti kiinnostuneena henkilöstä itsestään myös persoonallisella tasolla, eikä pelkästään osana firman tuotantoa.

Henkilöiden ei tarvitsisi miettiä mitään omia ominaisuuksiaan, että asettaako tämä hänet jotenkin eriarvoiseen asemaan, koska silloin jos (työntekijällä) on turvallinen olo sen kanssa, että mitkään ratkaisut ja päätökset siinä työnjohdollisissa liikkeissä tai työn organisoinnissa ei johdu hänen persoonallisista ominaisuuksistaan. Silloin tällä henkilöllä on mahdollisuus kehittyä ammattitaidollisessa puolella, koska hänelle mahdollistetaan se, että hänen ei tarvitse epäillä omaa kyvykkyyttään, vaan hän pystyy keskittymään itsensä kehittämiseen. ja siihen niin kun sitten taas sen niin kun ottamaan vastaan sitä sellaista niin kun valmentavaa työtettä sieltä sitten joko kokeneemmilta kollegoilta tai sitten esihenkilölle mutta että kaikki se vaatii sen, että se peruspohja sen niin kun yhdenvertaisen kohtelun ilmapiirin luomiselle on tehty. (H1)

Jokainen työntekijä on yksilö. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että kaikkia ihmisiä ei voi johtaa samalla tavalla. Keskiöön nousi erityisesti ihmisläheinen johtaminen, jonka jokainen koki parhaimmaksi tavaksi johtaa erilaisia ihmisiä. Aktiivinen kuunteleminen ja ihmisten kohtaaminen tasavertaisina nähtiin edesauttavan avoimen ilmapiirin luonnissa. Oma tekemistä tulee osata muokata, sekä arvioida niin oman tiimin kuin organisaation tasolla.

Jos lähtee teemana purkamaan lähiesihenkilötyötä tai johtamista niin niitä voisi purkaa loputtomiin, ne ovat niin monisyisiä aihepiirejä ja osaamisaloja. On arvojohtamista, ihmisjohtamista, asiajohtamista, syväjohtamista, ei riitä mikään yhdenlainen johtaminen, se on esihenkilön ja etenkin johtajan vastuu ottaa huomioon ihmisjohtamisen lisäksi asiajohtaminen, että saadaan asiat edistymään ja pystytään asettamaan tietty tavoitetaso. Tämä vaatii hirveästi erityyppisen johtamisen ja esihenkilötyön yhdistämistä ja nivottamista. Ja lisäksi sitä pitää osata modifioida sen mukaan, että miten oma organisaatio tai tiimi muuttuu, etenkin jos on esihenkilöasemassa. (H1)

Välillä mietin semmoisiakin asioita, että miten meillä ei ole koulussa joku opetusaineissa olisi suostumus ja empatia, tai että miten se voi olla, koska meillä on niin paljon ihmisiä, ketkä tulee erilaisista taustoista ja tarvitsee erilaista tukea. On erilaisia neurodiversiteettiä ja on tosi paljon erilaisia ihmisiäkin, ketkä toimii eri tavalla. En ymmärrän, että miten se ei ole ensisijaisen tärkeätä meidän yhteiskunnassamme, että me opetettaisiin kaikille jotenkin se että: kysy lupaa ja ajattelen myös sen toisen kulmaa. Mutta sitten kuitenkin meille halutaan opettaa rahaa ja kapitalismin keskiötä. (H2)

Esihenkilön rooli koettiin olevan keskiössä luodessa työpaikan kulttuuria ja toimintatapoja. Esihenkilön tulee asettaa tila, jossa jokainen työntekijä kokee tulensa kuulluksi ja löytää työilmapiiri mikä sopii kaikille sen työntekijöille. Esihenkilön tulisi työilmapiirin mahdollistajan ja sovittajan roolin lisäksi osata luovia ja ottamaan huomioon mahdolliset muutokset. Ihmislähtöistä johtamista kommentoi yksi haastateltava erityisesti rajojen tärkeyden merkityksestä:

Miettiessä työelämää niin musta tuntuu hassulta lähtökohdalta, että menisin tekemään töitä ihmisten kanssa, ketkä ei tiedä mun rajoja tai ei tiedä miten mä haluan tehdä töitä ihmisten kanssa. Tai toisinpäin että mä en tietäisi miten he haluaa tehdä töitä. (H2)

Yhteisten tavoitteiden asettaminen oli kaikille haastateltavista hyväksin koettu ratkaisu.

Yhteisen kulttuurin luomisen lisäksi ihmisten yhteen tuominen koettiin olevan yksi esihenkilön tärkeimmistä rooleista. Esihenkilö toimii erilaisten ihmisten välissä, mahdollistaen keskusteluja ja kannustaen yhteiseen työntekoon. Yksi haastateltava nosti esiin Suomen kulttuurillisen aspektin:

Työntekijät eivät automaattisesti ala keskustelemaan keskenään, että kynnys on välillä äärimmäisen iso, se voi alkuun vaatia semmoista, että se homma lähtee liikkeelle, se parityö lähtee liikkeelle, se voi vaatia sitä, että siinä on sitten tavallaan vähän saattamassa yhteen. (H3)

Tiimien erilaisuus koettiin hyväksi, tällä koettiin oleva suora vaikutus ei pelkää tiimin ratkaisujen monipuolisuuteen, mutta myös sen kokonaisvaltaiseen osaamiseen. Jokainen haastateltava mainitsi erilaisuuden tuovan mukanaan myös ihmisten erilaiset taidot ja mielenkiinnot. Toiset ovat luonnollisesti lahjakkaampia jossakin ja toiset taas toisissa asioissa.

Jos miettii koko sitä konseptia, että ihmiset on ikuiset ajat matkustanut toisiin maihin, jotta ne voi kokea uusia juttuja, jotta ne voi ymmärtää ja kokea jotain valaistumisen tunnetta. Samaa tapaan jotenkin ajattelen, että mitä enemmän meillä on eri erilaisia, eri muotoisia asioita meidän elämässämme, niin sitä normaalimpia niistä asioista tulee ja sitä kautta se ymmärrys monimuotoisuutta kohtaan myös kasvaa. (H2)

Vähimmäisvaatimuksena useampi haastateltava sanoi, ettei työpaikoilla tulisi halventaa ketään esimerkiksi työtötelemällä työntekijöitä tai piilottaen joitakin kommentteja seksistisen vitsin taakse. Toisten kyseenalaistaminen tai vähätteleminen olivat he sitten miehiä, naisia tai jotakin muuta ei koettu missään yhteydessä hyväksyttäväksi käytökseksi. Haastateltavien mielestä epäkorrektiin käytökseen esihenkilön tulee puuttua välittömästi. Ihmisten kuuluu saada mielellinen kuin myös fyysinen rauha työpaikalla, kuten myös vapaa-ajalla.

Keskusteltaessa erilaisuuden ymmärtämisestä ja hyväksymisestä:

Usein joutuu työssään miettimään sitä ei pelkää oman identiteetin kautta mutta myös sen kautta, että pystyy mahdollistaa sitä turvaa myös muille. Mun mielestä lähtökohtaisesti tuntuu raskaalta ja naurettavalta ajatukselta, että olemme edelleen siinä pisteessä, että meidän täytyy keskustella semmoisista peruskysymyksistä, kuten: Saako ihmiset olla omia itsejään? Pukeutua miten he haluavat? Ilmaista itseään, miten haluaa? Käyttää pronominia mitä haluaa tai levätä kun he ovat sairaita? -kysymyksiä, liittyen just tähän sukupuoliaasiaan. (H2)

Se on faktaalinen asia, että me ollaan erilaisia, niin se tuntuu hasulta ajatukselta, että sitä pitää erikseen hyväksyä, ja tämä liittyen ylipäätään mihin tahansa marginalisoituun asemaan tai identiteettiin. Kuitenkin jokainen tarvitsee sitä hyväksyntää, niin sitten se on vaikea ja hämmentävä konsepti mulle, että ihmisiä tarvitsee jotenkin silleen erikseen: mä hyväksyn sut. Joka tapauksessa se ihminen kuitenkin on olemassa ja lähtökohtaisesti se ei ole sen toisen ihmisen valta hyväksyä tai olla hyväksymättä, vaan ne asiat ovat neutraaleina jo olemassa. (H2)

8 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää esihenkilöille sopivia työkaluja tasa-arvon ja inklusion edistämiseksi työntekijöiden sukupuolen näkökulmasta. Risteävyyksiä teorian ja tutkimusaineiston välillä ei ilmennyt. Tutkimuksessa kuitenkin korostui selkeästi sukupolvien välinen eritasoisuus inklusiivisuuden osaamisessa.

Tutkimuksen tuloksista voidaan huomata miten sukupuolinormatiivisuutta ei aina osata tulkita rakenteellisena ongelmana, joka pohjautuu pitkälti yhteiskuntamme vallitsevaan binääriseen ajatteluun sukupuolista. Haastatteluiden perusteella työpaikoilla joudutaan vielä tekemään töitä, ennen kuin sukupuolineutraalius voidaan näkyvästi ottaa osaksi jokapäiväistä arkea.

Sekä teorian että haastattelujen pohjalta ihmisten oma itse kriittisyys nousee keskiöön. Meidän pitää olla valmiita kyseenalaistamaan omia tottumuksiamme ja muuttamaan jo totuttuja tapoja toimia. Syrjiminen ei aina ole tiedostettua, mutta jos päästäisiin tilaan, jossa jokainen tunnistaisi jokaisen mikroaggressionkin hiukkasen omassa ajattelussa, oltaisiin jo iso askel lähempänä sukupuolineutraalia tulevaisuutta. Tiedon lisääminen on suuressa merkityksessä sukupuolinormien, toimintatapojen ja ennakko-oletusten purkamisessa. Kuitenkin tärkeää on tiedostaa, ettei ongelman laajuus lopu Suomen sisällä, vaan ongelman skaala on koko maailman laajuinen ja sen vuoksi suuri haaste.

Tulevaisuuden johtajilta kaivataan selkeästi nopeaa ja intuitiivista reagointia muutoksiin. Sekä teoriaosuuden että tutkimusaineiston pohjalta voidaan todeta,

että vuorovaikuttaminen, empatia ja kuunteleminen tulevat tulevaisuudessa olemaan entistä enemmän tärkeitä taitoja työpaikoilla. Moninaisuutta ja erilaisuutta opitaan ymmärtämään vain avoimuudella ja erilaisuuden kohtaamisella. Uusia näkökantoja tulee myös jatkossa osata arvostaa ja peräti etsiä osaksi omaa tii-miä.

Teoriaosuus ja haastateltavat olivat myös yhtä mieltä turvallisuuden tunnusta työpaikalla. Jos yksilön halutaan toimivan parhaalla halutulla tavalla, on perusehtona se, että hän kokee olonsa turvalliseksi työpaikalla. Myös virheille tulee olla tilaa ja tätä kautta oppiminen myös mahdollistetaan. Turvallisen tilan periaatteet koettiin soveltuviksi myös työelämään. Näistä periaatteista esihenkilöt voisivat jalostaa ainakin yhden konkreettisen työkalun omaan jokapäiväiseen työhönsä.

Tutkimuksessa ei saatu yhtä ja yksiselitteistä vastausta tutkimusongelmaan, mutta se ei oikeastaan ollut tarkoituskaan. Sukupuolinormatiivisuus on niin syväällä yhteiskuntamme rakenteissa, että se ottaa vielä paljon työtä, ennen kuin se voidaan pala palalta purkaa ja muokata joksikin uudeksi. Inklusiivisuus on vain yksi tapa lähestyä isompaa ongelmaa, mikä kaipaisi laajempaa tutkimusta esimerkiksi kulttuureista ja yhteiskuntatieteissä. Tutkimus tuo kuitenkin taas ymmärrystä yhteiskuntamme kehityssuunnasta ja millaisia ehtoja yritysten tulee täyttää, että ne kohtaavat muuttuvan ympäristömme vaatimukset. Yhdenvertaisuus, inkluusio ja tasa-arvo ovat kaikkia palvelevia periaatteita, eivätkä vain marginaalisoitujen etuuksia.

9 Pohdinta

Aiheenvalintaa tehdessäni tiedostin jo valinneeni aiheen, joka helposti leviää aivan valtavaksi ja monisyiseksi kokonaisuudeksi. Kuitenkin jatkuvasti muuttuvassa ympäristössämme yritysten ja esihenkilöiden tulisi pystyä varautua siihen, mitä tulevaisuus tullessaan. Aiheenrajaus olisi voinut olla vieläkin tiukempi, sillä haastatteluissa sivuttiin useampaa mielenkiintoista aihetta, joista olisi voinut kirjoittaa jo omat tutkimuksensa.

Haastatteluissa halusin keskittyä pitämään haastattelutilanteet mahdollisimman objektiivisena ja välttää liian johdattelevia kysymyksiä. Haastattelutekniikka kehittyi jokaisen haastattelun myötä, ja loppupäästä huomasin jo aika intuitiivisesti kysyväni lisää jostakin, mitä haastateltava mainitsi vain ohimennen. Analyysissä keskityin erityisesti pitämään huolta, että kaikki havainnot on kirjattu ylös.

Aloitin työn helmikuussa 2022, mutta tuolloin sen työstö oli oikeastaan vain ajatustasolla. Vasta tammikuussa 2023 aloitin kirjoittamisen kunnolla, ja työ tuli päätökseen huhtikuussa 2023. Suurin osa tutkimuksesta meni teorian työstöön ja sen sisäistämiseen. Halusin työn olevan tarpeeksi kattava, mutta kuitenkin pitempään sukupuolineutraaliuden ja inklusiivisuuden sen keskiössä.

Lähteet

Aaltonen, Tapio. Ahonen, Pirjo. Sahimaa, Jaakko. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent Oy. (viitattu 1.3.2023)

Alasuutari, Pertti. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino. (viitattu 4.3.2023)

Andersen Heidi R. 2021. Diversity Intelligence. Wiley. United Kingdom. (viitattu 5.4.2023)

Davies, Martin Brett. 2007. Doing a successful research project. Palgrave macmillan. (viitattu 23.3.2023)

Eduskunta. Translain uudistus. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/translain-uudistaminen.aspx (Viitattu 18.3.2023)

Engelberg, Mila. 2018. Miehiä ja naisihmisiä -suomen kielen seksismi ja sen purkaminen. Helsinki: Tasa-arvoasiain neuvottelukunta TANE. E-kirja. (viitattu 16.3.2023)

Epler, Melinda Briana. 2016. How to be an ally: Actions you can take for a stronger, happier workplace. (viitattu 9.3.2023)

Haas, Martine. Mortensen, Mark. 2016. The secrets of great teamwork. <https://itig-iraq.iq/wp-content/uploads/2019/05/The%20Secrets%20of%20Great%20Teamwork.pdf> (viitattu 1.3.2023)

Harjanne, Kerttuli. Höykinpuro, Timo. Lehtoranta, Tanja. Luukkanen, Tanja. Mäkinen, Kirsi. Rauramo, Päivi. Savinko, Lotta. Sipilä, Riikka. Virta, Seija & Yli-Kaitala, Kirsi 2016. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. (viitattu 24.3.2023)

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. (luettu 25.3.2023)

Hukkari, Anniina. Louhivaara, Brando. Häppölä, Hanna. Sinervä, Hannu-Pekka. Korppi, Noora. Sokka, Laura. Kantelus, Leea. Pennanen, Leena. Manka, Marja-Liisa. Aura, Ossi. Tanner-Heikkilä, Teila. Björkstam, Ulrika. 2023. Work goes happy- Paremman työelämän voimavarat. (viitattu 5.4.2023)

Jaskari, Onni & Keski-Rahkonen, Anna. 2021. Aikakausikirja Duodecim. Numero 17. Vähemmistöstressi uhkana seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen terveydelle. <https://www.duodecimlehti.fi/duo16384> (Viitattu 29.3.2023)

Kulttuuria kaikille 2021. Turvallisemman tilan periaatteet. KulttuuriaKaikille.fi. https://www.kulttuuriakaikille.fi/tietoa_meista_turvallisemman_tilan_periaatteet (viitattu 8.3.2023)

Nousiainen, Susi. 2020. Sukupuoleen katsomatta. EU: Atena Kustannus Oy. (viitattu 4.4.2023)

Ristikangas, Marjo-Riitta. Ristikangas, Vesa. Ristikangas, Victoria. Lönnroth, Anna. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki: Alma Talent. (22.3.2023)

Sydänmaanlakka, Pentti. 2014. Tulvaisuuden Johtaminen 2020. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy (viitattu 12.1.2023)

Tienari, Janne. Piekkari, Rebecca. 2011. Z ja epäjohtaminen. Hämeenlinna: Kaariston Kirjapaino Oy. (viitattu 17.1.2023)

Seppänen, Oona. 2022. Palomies-sana jäänee pian historiaan -sisäministeriö: Meidän täytyy vastata siihen, mitä yhteiskunta vaatii. Yle. 15.11.2022. <https://yle.fi/a/74-20004242> (Viitattu 3.4.2023)

Seta ry. Sateenkaarisanasto. <https://seta.fi/sateenkaaritieto/sateenkaarisanasto/> (Luettu 1.2.2023.)

Soikkeli, Petra. Rotonen, Jenni & Milash, Meri 2021. Entä jos ei tunne olevansa nainen eikä mies? Afterwork. 15.6.2022. Podcast. Acast.

<https://play.acast.com/s/afterwork/211-enta-jos-ei-tunne-olevansa-nainen-eika-mies> (viitattu 10.3.2023).

Tasa-arvolaki 189/2022. <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2022/20220189#idm45053758563744> (Viitattu 18.3.2023)

Tilastokeskus. 2021. Sukupuolten tasa-arvo Suomessa. Verkkojulkaisu.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-244-689-3>

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos (THL) 2023. Sukupuolen moninaisuus. Verkkosivu. <https://thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/sukupuoli/sukupuolen-moninaisuus> (Viitattu 20.3.2023)

Y-festivaali. 2022. Yhdenvertaisuus.fi <https://yhdenvertaisuus.fi/turvallisemman-tilan-ohjeistus> (viitattu 8.3.2023).

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Annettu Helsingissä 30.12.2014.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325#Pidm45237814931376> (luettu 5.3.2023).

Liitteet

Haastattelun pohjustus -tiedosto

Ennen haastatteluja haastateltaville lähetettiin pdf- tiedosto, jossa kerrotaan tutkimuksen tavoite, teemahaastattelun sisällöt ja pohjustus teemoille.

Haastateltavalle

Tulevaisuuden johtaminen sukupuolineutraalista näkökulmasta

Tavoitteet

Tutkimuksessa pyritään löytämään esihenkilöille keinoja inklusiivisemmän arjen luomiseen työpaikalla ja pohditaan tulevaisuuden työilmapiiriä inklusiivisuuden kannalta.

Haastattelu

Haastattelu on jaettu kolmeen alla esitettyyn teemaan, joista on tarkoitus keskustella haastateltavan kanssa. Haastateltavien nimiä tai nimikkeitä ei julkaista tutkimuksessa ja heidän tietonsa käsitellään luottamuksellisesti.

Teemat

Sukupuolineutraali ote

Esihenkilöiden rooli inklusiivisemmän arjen luonnissa. Avoimuus kohdata moninaisuutta. Erilaisuuden ymmärtäminen/hyväksyminen.

Esihenkilön taidot suhteessa tiimin johtamiseen: itsensä kehittäminen, aktiivinen kuuntelu, empatia, konfliktien ratkaisutaidot, ympäristön tuntemus sekä tulkinta.

Tulevaisuuden johtaminen

Tutkimuksessa ei keskitytä yksittäisiin tapauksiin, joissa sukupuoli on ollut esillä työpaikalla, vaan pyritään pohtimaan sukupuolen merkitystä työympäristössä kokonaisuutena. Onko tulevaisuuden johtaminen sukupuolineutraalia? Kenen etua se ajaa?

Turvallisempi tila

Kunnioita muiden henkilökohtaista tilaa
Jokaisella on oikeus fyysiseen ja psyykkiseen koskemattomuuteen.

Älä tee oletuksia Kunnioita jokaista yksilönä, älä tee oletuksia arvoista, seksuaalisuudesta, sukupuolesta, uskonnosta tai terveydestä.

Tiedosta että omalla toiminnallasa on aina vaikutus toisiin ihmisiin

Kunnioita toisten erilaisuutta
Älä pilkkaa, halvenna tai vähättele ketään omilla puheillasi tai käytökselläsi.

Anna tilaa Älä jyrää toisia ja käsittele arkoja aiheita kunnioittavasti.

Puutu Häirintään tulee puuttua aina häirityn ehdoilla. Älä ole hiljainen sivustaseuraaja.

Milla Vasama, tutkija
milla.vasama@metropolia.fi

 **Metropolia**
University of Applied Sciences

Haastattelujen sisällönanalyysin luokitteluvaihe

Sisällönanalyysissa haastattelujen vastauksia luokiteltuna teemoittain

