





Karelia-ammattikorkeakoulu
Insinööri (ylempi AMK)
Teknologiaosaamisen johtaminen

Moninaisuuden johtamisen nyky- tila ja kehitystarpeet IT-alan yri- tyksessä

Vera Kotiranta

Opinnäytetyö, huhtikuu 2025
www.karelia.fi

	<p>OPINNÄYTETYÖ Huhtikuu 2025 Teknologiaosaamisen johtamisen koulutus Ylempi ammattikorkeakoulututkinto Tikkarinne 9 80200 JOENSUU +358 13 260 600</p>
<p>Tekijä Vera Kotiranta</p>	
<p>Nimeke Moninaisuuden johtamisen nykytila ja kehitystarpeet IT-alan yrityksessä</p> <p>Toimeksiantaja 2M-IT</p>	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli tutkia moninaisuuden johtamisen nykytilaa ja kehitysmahdollisuuksia 2M-IT:llä. Tutkimuksen keskeinen kysymys oli, millainen moninaisuuden johtamisen tilanne on organisaatiossa nykyhetkessä ja millaisia kehitystarpeita sen parantamiseen on tunnistettavissa.</p> <p>Tutkimus sisälsi lisäksi kolme alakysymystä, jotka käsittelivät työntekijöiden kokemuksia moninaisuuden johtamisesta, 2M-IT:n onnistumisia ja kehityskohteita sekä moninaisuuden johtamisen haasteita ja esteitä. Opinnäytetyössä hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja anonyymiä kyselylomaketta, jonka avulla kartoitettiin henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä moninaisuuden johtamisesta organisaatiossa.</p> <p>Opinnäytetyön pohjatietokyselyssä esille nousseet tulokset tarjosivat monia tärkeitä näkökulmia työpaikan moninaisuuden ja inklusiivisuuden johtamisen nykytilasta ja kehitysmahdollisuuksista. Työn lopputuloksena on kehityssuunnitelma, jossa on esitetty konkreettisia ehdotuksia, joilla 2M-IT voisi vahvistaa inklusiivisuutta ja moninaisuuden johtamista.</p>	
<p>Kieli suomi</p>	<p>Sivuja 50 Liitteet 1 Liitesivumäärä 2</p>
<p>Asiasanat Moninaisuus, moninaisuuden johtaminen, IT-ala, yhdenvertaisuus, syrjintä</p>	

 Karelia UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	<p> THESIS April 2025 Degree Programme in Technology Competence Management Tikkarinne 9 80200 JOENSUU FINLAND + 358 13 260 600 </p>
<p> Author (s) Vera Kotiranta </p>	
<p> Title The Current State and Development Needs of Diversity Management in an IT Company </p> <p> Commissioned by 2M-IT </p>	
<p> Abstract </p> <p> The main objective of this thesis was to examine the current state of diversity management and development opportunities at 2M-IT. The key research question was to assess the current state of diversity management in the organization and what development needs can be identified to improve it. </p> <p> The research also included three sub-questions that affect employees' experiences with diversity management, 2M-IT's successes and areas for development, and the challenges and obstacles related to diversity management. The thesis used a qualitative research method and an anonymous questionnaire, which was used to map employees' experiences and perspectives on diversity management in the organization. </p> <p> The results of the survey provided several important insights into the current state of diversity and inclusion management at the workplace and its development opportunities. The thesis resulted in a development that offers concrete suggestions on how 2M-IT could strengthen inclusivity and diversity management. </p>	
<p> Language Finnish </p>	<p> Pages 50 Appendices 1 Pages of Appendices 2 </p>
<p> Keywords Diversity, diversity management, IT industry, equality, discrimination </p>	

Sisältö

1	Johdanto	1
1.1	Taustatiedot	1
1.2	Tutkimuskysymykset ja tavoitteet	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
1.4	Tutkimuksen vaiheet.....	4
2	Moninaisuuden käsite	6
2.1	Moninaisuuden määritelmä.....	6
2.2	Moninaisuuden merkitys organisaatiossa	8
2.3	Moninaisuuden eri määritteet.....	9
2.3.1	Sukupuolten välinen tasa-arvo.....	9
2.3.2	Ikä.....	11
2.3.3	Kulttuuri ja etniset taustat	12
2.3.4	Seksuaali- ja sukupuolivähemmistöt.....	13
2.3.5	Vammaisuus	14
2.3.6	Autismikirjo	14
2.3.7	Aktiivisuuden ja tarkkaavaisuuden häiriöt	15
2.3.8	Oppimiskyvyn häiriöt.....	17
3	Moninaisuuden johtamisen teoria	19
3.1	Moninaisuuden johtamisen periaatteet	19
3.2	Moninaisuuden johtaminen ja organisaatiokulttuuri	19
4	Moninaisuuden johtamisen haasteet.....	21
4.1	Ennakkoluulot ja stereotyyppiset käsitykset.....	21
4.2	Konfliktit ja vuorovaikutusongelmat.....	21
4.3	Laki yksityisyyden suojasta työelämässä.....	22
5	Kyselyn tulokset.....	23
5.1	Vastaajien perustietoja	23
5.2	Yhteenkuuluvuuden tunne	25
5.3	Syrjintä ja epäyhdenvertainen kohtelu	28
5.4	Moninaisuuden johtamisen puutteet	32
5.5	Yrityksen toimitilat moninaisuuden johtamisen näkökulmasta	36
5.6	Positiiviset kokemukset.....	38
5.7	Avoin palaute ja kehityskohteet	40
6	Johtopäätelmät – Paljon hyvää, mutta kehittämistäkin tarvitaan.....	42
7	Kehityssuunnitelma.....	45
7.1	Moninaisuuskoulutus ja tietoisuuden lisääminen	45
7.2	Perehdytys.....	46
7.3	Yhteiset tilaisuudet.....	46
7.4	Käytäntöjen yhdenmukaistaminen	47
8	Yhteenveto.....	49

Liitteet

1 Johdanto

1.1 Taustatiedot

Suomalaisessa työelämässä henkilöstön moninaisuus ja sen johtaminen ovat viime vuosikymmeninä kokeneet suurta kasvua ja asiaan kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Kuluneiden vuosikymmenten aikana Suomeen on muuttanut ihmisiä ulkomailta työperäisen maahanmuuton myötä, keskustelu vammaisten rakenteellisesta työttömyydestä on lisääntynyt ja asenteet seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjä kohtaan ovat muuttuneet. Lisäksi myös vaatimukset työelämän tasa-arvoisuudesta sekä yhdenvertaisuudesta ovat kasvaneet ja puhe työyhteisön inklusiivisuudesta on lisääntynyt. (Hagert & Toivanen 2021, 171.)

Moninaisuus koostuu eri määritteistä, joita ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, seksuaalisuus, sosiaalinen tausta, vammaisuus ja terveydentila. Moninaisuuden mittaaminen on tärkeässä roolissa tämän päivän yhteiskunnassa, sillä sen avulla voidaan osoittaa, keitä nyky-yhteiskunnan valtarakenteet suosivat ja ketkä kokevat eriarvoista kohtelua. (Työterveyslaitos 2023.)

Suomen perustuslain kuudennen pykälän mukaan ketään ei saa ilman hyväksyttävää syytä asettaa eriarvoiseen asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muuhun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Työnantajan tehtävänä on huolehtia työsopimuslain mukaisesti siitä, että ketään työntekijää ei syrjitä tai aseteta epäarvoiseen asemaan. (Suomen perustuslaki 731/1999.)

1.2 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on tutkia moninaisuuden johtamisen nykytilaa ja kehitysmahdollisuuksia 2M-IT:llä. Työn keskeinen tutkimuskysymys on, millainen on moninaisuuden johtamisen nykytilanne organisaatiossa sekä millaisia kehitystarpeita ja mahdollisuuksia sen parantamiseen on tunnistettavissa. Tutkimuksen tuloksena pyritään tarjoamaan konkreettisia ehdotuksia, joilla 2M-IT voisi vahvistaa inklusiivisuutta ja moninaisuuden johtamista.

Tutkimus koostuu pääkysymyksen lisäksi useista alakysymyksistä, joiden avulla pyritään syventämään ymmärrystä moninaisuuden johtamisesta. Työssä käytettäviä alakysymyksiä ovat seuraavat:

- Miten moninaisuuden johtaminen näyttäytyy tällä hetkellä työntekijöiden kokemuksissa ja näkemyksissä?
- Millaisissa asioissa 2M-IT on jo onnistunut moninaisuuden näkökulmasta ja mitä pitäisi vielä kehittää?
- Millaisia haasteita tai esteitä on moninaisuuden johtamiseen liittyen?

Ensimmäinen alakysymys keskittyy työntekijöiden kokemuksiin, koska henkilöstön arjen kokemus on keskeisessä roolissa, kun arvioidaan, kuinka moninaisuuden johtamisen käytännöt todella toteutuvat työntekijöiden arjessa. Työntekijöiden näkemyksiä analysoimalla saadaan tietoa siitä, miten hyvin tämänhetkiset toimet moninaisuuden johtamisessa tavoittavat henkilöstön ja kuinka inklusiiviseksi ja yhdenvertaiseksi työyhteisö tällä hetkellä koetaan. Opinnäytetyön kannalta tämä näkökulma on tärkeä, sillä se auttaa tunnistamaan, missä määrin yrityksen nykyiset toimintatavat tukevat henkilöstön kokemuksia yhteisöllisyydestä ja monimuotoisuudesta käytännön tasolla.

Toisella alakysymyksellä pyritään kartoittamaan 2M-IT:n nykyisiä toimintamalleja ja käytäntöjä, jotka henkilöstön mielestä tukevat moninaisuuden johtamista. Tämän kysymyksen tarkoituksena on tunnistaa, mitkä käytännöt ovat vahvistaneet inklusiivisuutta ja mitkä toimet koetaan erityisen onnistuneiksi.

Kolmas alakysymys keskittyy moninaisuuden johtamisen haasteisiin ja esteisiin. Tämä näkökulma on olennaisen tärkeä, sillä on ratkaisevaa ymmärtää myös ne kohdat, joissa organisaatio kohtaa vastoinkäymisiä. Näiden haasteiden tunnistaminen antaa mahdollisuuden pureutua ongelmakohtiin ja etsiä konkreettisia ratkaisuja, joiden avulla yritys voi parantaa moninaisuuden johtamista.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset on valittu huolellisesti vastaamaan yrityksen arvoja ja tutkimuksen tavoitetta lisätä ymmärrystä moninaisuuden johtamisesta ja sen vaikutuksista. Näiden valittujen kysymysten kautta työ pyrkii parhaalla mahdollisella tavalla tukemaan 2M-IT:tä tulevaisuudessa moninaisuuden johtamisen kehityksessä ja tarjoamaan suosituksia, joilla moninaisuuden johtamista voitaisiin edistää yrityksessä. Tämän opinnäytetyön odotetaan tuottavan hyödyllistä tietoa ja konkreettisia kehitysehdotuksia, joilla 2M-IT voi rakentaa yhä inklusiivisempaa, yhdenvertaisempaa ja moninaisempaa työyhteisöä.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska tutkimuksen päätavoitteena on syventää ymmärrystä ilmiöistä ja kokemuksista, jotka liittyvät moninaisuuden johtamiseen organisaatiossa. Laadullisen tutkimuksen lähestymistapa mahdollistaa henkilöstön kokemusten ja näkemysten yksityiskohtaisemman tarkastelun, mikä on keskeistä pyrittäessä muodostamaan kattava kuva moninaisuuden johtamisen nykytilasta 2M-IT:llä.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui anonyymi kyselylomake, joka suunniteltiin erityisesti koko henkilöstön näkökulmien ja kokemusten kartoittamiseksi. Kyselylomake lähetettiin organisaation jokaiselle työntekijälle vastattavaksi. Kyselymenetelmällä haluttiin kerätä laajasti tietoa henkilöstön omakohtaisista kokemuksista ja havainnoista liittyen moninaisuuden johtamisen nykytilaan yrityksessä.

Tutkimusprosessi käynnistyi suunnitteluvaiheella, jonka aikana pohdittiin, millä tavalla ja mistä näkökulmasta moninaisuuden johtamisen nykytilaa olisi parasta lähestyä. Valitun aiheen laajuuden vuoksi oli tarpeellista tehdä tarkkoja rajoituksia ja tutkimuksen fokukseksi valikoitui henkilöstön kokemukset ja havainnot

moninaisuuden johtamisen nykytilasta ja inklusiivisuuden kokemuksista yrityksessä. Opinnäytetyön rajausta määriteltiin yhteistyössä toimeksiantajayrityksen HR-osaston edustajan ja vastuullisuusasiantuntijan kanssa. He auttoivat kohdentamaan tutkimuksen suunnan sellaisiin kysymyksiin ja teemoihin, jotka ovat yrityksen strategian ja arvojen kannalta merkittäviä.

Tietoperustan ja aineistonkeruun osalta tutkimuksessa hyödynnettiin anonyymiä kyselyä, joka suunnattiin koko henkilöstölle ja jonka avulla kartoitettiin heidän kokemuksiaan muun muassa yhteenkuuluvuuden tunteesta, syrjinnän mahdollisista kokemuksista sekä yhdenvertaisuuden toteutumisesta työympäristössä. Kysely sisälsi kyllä/ei-kysymyksiä. Vastauksien perusteella vastaajia pyydettiin tietyissä tapauksissa perustelemaan vastauksensa avoimilla kysymyksillä tarkemmin, jonka avulla pyrittiin syventämään kerättyjä tietoja. Lisäksi kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä, jotka tarjosivat henkilöstölle mahdollisuuden ilmaista ajatuksiaan ja havaintojaan vapaamuotoisesti. Liitteessä 1 on lista kyselyn kysymyksistä, jotka ohjasivat tutkimusta ja tukivat aineistonkeruuta antamalla henkilöstölle mahdollisuuden jakaa kokemuksiaan ja näkemyksiään moninaisuuden johtamisen nykytilasta organisaatiossa.

1.4 Tutkimuksen vaiheet

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen yhteydessä rakennettiin opinnäytetyön tutkimusosiota varten kyselylomaketta, joka luotiin Webropolin avulla. Kyselylomakkeen suunnittelussa tavoitteena oli tehdä kyselystä mahdollisimman lyhyt ja selkeä, mutta samalla varmistaa, että kaikki tutkimuksen kannalta oleellinen ja tarpeellinen tieto saadaan kyselyn avulla kerättyä.

Kun kyselylomakkeen rakenne ja kysymysten muotoilu olivat valmiina, kyselystä laadittiin aluksi testiversio. Tämä testiversiokysely toimitettiin toimeksiantajayrityksen henkilöstöhallinnon käyttöön kyselylomakkeen pilotointia varten, jotta henkilöstöhallinnon työntekijät voivat vastata siihen ja antaa palautetta kyselyn toimivuudesta. Pilotointivaiheessa testikyselyyn saatiin yhteensä 10 vastausta. Pilotoinnin tarkoituksena oli varmistaa kyselyn tekninen ja sisällöllinen toimivuus

sekä kerätä mahdollisia kehitysideoita ennen kyselyn laajempaa jakamista koko henkilöstölle.

Opinnäytetyön pohjatietokysely lähetettiin koko 2M-IT henkilöstölle vastattavaksi lokakuun lopussa. Vastausaikaa kyselyyn annettiin kaksi viikkoa. Kyselyyn vastasi 195 henkilöä.

Kyselyn päätyttyä vastaukset käsiteltiin ja niiden analysointi käynnistettiin, jotta saataisiin kattava käsitys henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista tutkimuskysymysten aihealueilla. Kyselyn vastauksien läpikäynnin jälkeen vastauksien perusteella laadittiin yhteenveto ja pohdinta.

2 Moninaisuuden käsite

2.1 Moninaisuuden määritelmä

Moninaisuuden käsitteellä työelämässä tarkoitetaan henkilöstön keskinäistä erilaisuutta esimerkiksi iän, sukupuolen, etnisen tai kansallisen taustan, kansallisuuden, iän, uskonnon, vakaumuksen, seksuaalisen suuntautumisen, perhetilanteen, vammaisuuden, terveydentilan, työkyvyn, neurodiversiteetin, koulustaustan, arvojen ja persoonallisuuden osalta. Moninaisuuden käsitteeseen liitetään myös käsite yhdenvertaisuus, jolla tarkoitetaan sitä, että kaikki ovat samanarvoisia. (Bergbom, Yli-Kaitala & Toivanen 2022.)

Inklusiivisuudella tarkoitetaan järjestelmällistä, yhdenvertaista, syrjimätöntä ja kaikki työntekijät osallistavaa tapaa toimia. (Bergbom, Yli-Kaitala & Toivanen 2022.) Inklusiivisilla toimenpiteillä tarkoitetaan sellaisia toimia, joilla rakennetaan fyysisesti ja psykologisesti turvallinen työympäristö ja edistetään työilmapiiriä, jossa kaikki työyhteisön jäsenet tuntevat kuuluvansa joukkoon ja jossa kaikilla on hyvä olla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022.) Inklusiivisen työyhteisön piirteisiin kuuluu esimerkiksi se, että kaikki yhteisön jäsenet tuntevat olevansa tervetulleita, kuuluvansa joukkoon ja olevansa sen arvostettuja jäseniä. (Bergbom, Yli-Kaitala & Toivanen 2022.)

Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia riippumatta esimerkiksi sukupuolesta, iästä, kansalaisuudesta, etnisestä tai kansallisesta alkuperästä, kielestä, uskonnosta, mielipiteestä, vammasta, terveydentilasta, seksuaalisesta suuntautumisesta tai muusta henkilöön liittyvästä syystä. Työelämän tasa-arvo tarkoittaa sitä, että sukupuoli, sukupuoli-identiteetti tai sukupuolen ilmaisu eivät vaikuta ihmisen kohteluun tai mahdollisuuksiin työpäikällä. (Työturvallisuuskeskus 2023, 43–44)

Rasismi on ihmisryhmän tai sen yksittäisen jäsenen ihmisarvon alentamista etnisyyden, ihonvärin, kulttuurin, uskonnon tai äidinkielen perusteella. Rakenteellinen rasismi on moniulotteista ja näkyy yhteiskunnan rakenteissa, säännöissä ja toimenpiteissä (Leinonen, Seikkula & Keskinen, 2020). Rakenteellista rasismia voidaan kutsua myös institutionaaliseksi tai systemaattiseksi rasismiksi. Rakenteellinen rasismi on yksi merkittävimmistä tekijöistä siinä, miksi ihmiset eivät pysty etenemään yhdenvertaisesti yhteiskunnassa ja sillä on kerrannaisvaikutus vaikeuttaen myös osallisuuden tunteeseen yhteiskunnassa. Rakenteellinen rasismi voi joissain tilanteissa myös sukupolvistua ja “maahanmuuttajuus” voi seurata Suomessa syntyneitä, jotka perhetaustansa vuoksi voivat kohdata syrjintää. (Leinonen, Seikkula & Keskinen, 2020).

Suomessa yhdenvertaisuuslaki suojelee työntekijöitä syrjinnältä työelämässä ja säätelee sitä, millä perusteilla työnantaja voi kohdella työntekijöitä eri tavoin. Lain mukaan työnantaja ei saa ilman hyväksyttävää syytä asettaa työntekijää eriarvoiseen asemaan esimerkiksi iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, poliittisten mielipiteiden, terveydentilan, vammaisuuden tai seksuaalisen suuntautumisen perusteella. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.)

Kaikki työntekijän huono kohtelu ei ole aina syrjintää, vaan syrjinnästä puhutaan silloin, kun työntekijää tai -hakijaa on kohdeltu huonosti yhdenvertaisuuslaissa esitetyn ominaisuuden vuoksi. Yhdenvertaisuuslaki takaa työntekijälle oikeuden tasa-arvoiseen kohteluun ja häntä ei voida eriarvoistaa. Jokaisella tulee olla mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja edetä työurallaan ilman pelkoa, että omat henkilökohtaiset ominaisuudet estäisivät mahdollisuudet. (Työsuojelu 2024.)

Syrjintä työelämässä voi olla välitöntä, välillistä, häirintää, kohtuullisten mukautusten epäämistä tai ohje/käsky syrjiä. Välillinen syrjintä tarkoittaa sitä, että tasapuoliselta näyttävä säännös tai käytäntö johtaa tilanteeseen, jossa syrjivän syyn perusteella henkilö joutuu epäedulliseen asemaan muihin nähden. Välillistä syrjintää on esimerkiksi tilanne, jossa työhönotossa vaaditaan täydellistä suomen kielen taitoa, vaikka tämä ei ole työntekemisen kannalta välttämätöntä. Häirinnällä tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilön tai ihmisryhmän arvoa

loukataan tarkoituksellisesti ja käyttäytymisellä luodaan uhkaava, vihamielinen ja halventava ilmapiiri. Esimerkkejä häirinnästä ovat esimerkiksi loukkaavat rassistiset vitsit tai seksuaalivähemmistöjen nimittely työpaikalla. Kohtuullisten mukautusten epäämisellä tarkoitetaan tilannetta, jossa työnantaja kieltäytyy tekemään asianmukaisia ja kulloisessakin tilanteessa tarvittavia kohtuullisia mukautuksia niin, että vammaisen henkilö voisi yhdenvertaisesti työllistyä, suoriutua työtehtävistään ja edetä urallaan. Ohje/käskeytys syrjiä on syrjinnän aikaansäämiseksi annettu ohje tai velvoite. (Työsuojelu 2024.)

Positiivisella erityiskohtelulla tarkoitetaan käytäntöjä ja toimenpiteitä, joilla pyritään tukemaan ryhmien tai yksilöiden asemaa, jotka ovat yhteiskunnassa heikommassa asemassa tai kohtaavat syrjintää esimerkiksi jonkin moninaisuuden ulottuvuuden vuoksi. Positiivisen erityiskohtelun tavoitteena on vähentää rakenteellista eriarvoisuutta ja luoda jokaiselle yhdenvertaiset mahdollisuudet menestyä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022.)

2.2 Moninaisuuden merkitys organisaatiossa

Monimuotoinen ja inklusiivinen työyhteisö tuo mukanaan useita hyötyjä, joita ovat esimerkiksi luovuus, työhyvinvointi, taloudellinen kannattavuus ja hyvä maine. Jokaisella yksilöllä on tarve kuulua yhteisöön. Se on yksi ihmisen perustarpeista. Jokainen työntekijä kaipaa kokemusta siitä, että heitä arvostetaan ja hyväksytään omana itsenään. Moninaisuuden johtamisella pyritään myös henkilöstön yhteisöllisyyden kokemuksen lisäämiseen. Yhteisöllisyyden kokemus on yksi merkittävimmistä työhyvinvointiin ja työpaikkaan sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Jos työntekijä kokee ulkopuolisuuden tunnetta työpaikalla, tämä aiheuttaa työntekijälle kuormitusta, pahoinvointia ja vähentää henkilön sitoutumista työpaikkaan. (Bergbom, Yli-Kaitala & Toivanen 2022.)

Työpaikat, jotka ovat inklusiivisia, kiinnittävät enemmän huomiota yhteisöllisyyden rakentamiseen. Yhteisöllisyyden rakentamisen peruspilareita ovat avoimuus, vastavuoroinen toisten kunnioittaminen ja huomioonottaminen sekä keskinäinen luottamus. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022.)

Kun työyhteisössä arvostetaan jokaisen työntekijän yksilöllisyyttä, ei työntekijän tarvitse käyttää energiaa omien taustaominaisuuksien peittelemiseen, ja tällä on myönteinen vaikutus työntekijän hyvinvointiin ja työhön käytettäviin voimavaroihin. (Bergbom, Yli-Kaitala & Toivanen 2022.)

Yritysten tulisi panostaa organisaatiokulttuuriin ja sen kehittämiseen. Jos organisaatiokulttuurissa on tervetullutta vaihtaa erilaisia näkemyksiä, ideoita ja ajatuksia, mahdollistaa tämä yleensä sen, että yrityksessä on mahdollisuus luovaan ajatteluun ja kehitykseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022)

2.3 Moninaisuuden eri määritteet

2.3.1 Sukupuolten välinen tasa-arvo

Moninaisuuden ulottuvuuksiin kuuluvat sukupuoli ja sukupuolten välinen tasa-arvo. Historiassa tapahtuneiden asioiden vuoksi Suomessa on totuttu ajattelemaan, että meillä ei ole sukupuolten välisiä tasa-arvo-ongelmia. (Hagert & Toivanen 2021,177.)

Suomen laissa on määritelty tasa-arvolaki, joka kieltää syrjinnän sukupuolen, sukupuoli-identiteetin ja sukupuolen ilmaisun perusteella. Lisäksi laki velvoittaa, että viranomaiset, työnantajat ja koulut ovat mukana ennaltaehkäisemässä syrjintää tavoitteellisesti. Sukupuolten tasa-arvossa moninaisuus tarkoittaa sitä, että sukupuolten välinen tasa-arvo toteutuu sukupuolten ja samaa sukupuolta olevien kesken. (Hagert & Toivanen 2021,178.)

Työnantajien, joiden palveluksessa on vähintään 30 työntekijää, on lain mukaan laadittava tasa-arvosuunnitelma, joka pitää sisällään selvityksen työpaikan tasa-arvotilanteesta, palkkakartoituksen, konkreettiset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi sekä arvio aikaisempien suunnitelmaan sisältyneiden toimenpiteiden toteutuksesta ja tuloksista. Työnantajan velvoite on myös ennaltaehkäistä sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuvaa syrjintää. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.)

Suomen työelämässä työmarkkinat ovat voimakkaasti jakautuneet sukupuolen perusteella. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka miehet ja naiset osallistuvat suunnilleen yhtä paljon työelämään, ei silti kaikilla työpaikoilla työskentele sekä naisia, että miehiä, vaan enemmistö työntekijöistä on jompaakumpaa virallista sukupuolta (Hagert & Toivanen 2021, 178.)

Ammattien sukupuolien mukainen jakautuminen aiheuttaa myös palkkojen ja työolojen eriytymistä. Jakautumista voidaan vähentää muun muassa laatimalla tasa-arvosuunnitelmia, kehittämällä tasa-arvoisia käytäntöjä työpaikoilla, poistamalla seksuaalista ja sukupuoleen perustuvaa häirintää, purkamalla sukupuoleen liittyviä stereotyyppioita ja estämällä kaikenlainen sukupuoleen perustuva syrjintä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.)

Sukupuoli vaikuttaa Suomessa myös hyvin paljon siihen, mille aloille hakeudutaan opiskelemaan ja tietyt alat ovat hyvin sukupuolen mukaan jakautuneita. Yliopistoissa naisvaltaisia aloja ovat kasvatustieteet, humanistiset ja taidealat sekä yhteiskunnalliset alat, joissa opiskelijoista yli 70 % ovat naisia. Miesvaltaisia opiskelualoja puolestaan ovat tietojenkäsittely ja tekniikan alat. Tasavertaisimpia aloja ovat kauppakorkeakoulu ja oikeustieteellinen ala.

Yksi sukupuolten väliseen tasa-arvoon työelämässä vaikuttava asia on vanhemmuuden kustannukset, jolla tarkoitetaan työnantajalle työntekijän vanhemmuudesta aiheutuvia kustannuksia, kuten esimerkiksi päivärahan ja palkan välinen erotus kolmelta kuukaudelta, lasta kotona hoitavan vanhemman palkka neljältä päivältä sekä sijaisen rekrytointi ja perehdytys vanhempainvapaan ajaksi. Työalojen sukupuolijaottuneisuuden vuoksi naisvaltaisten alojen työnantajat maksavat enemmän vanhemmuuden kustannuksia. (Hagert & Toivanen 2021, 183)

2.3.1.1 Sukupuolten välinen tasa-arvo ICT-alalla

ICT-ala on yksi sukupuolijaottuneimmista aloista tällä hetkellä, ja ala kärsii osaaajapulasta. Tästä huolimatta naisten ja miesten välillä ei ole vielä tasa-arvoa, sillä naiset kohtaavat edelleen taitojensa kyseenalaistamista ja syrjintää.

Lisäksi IT-alalla vallitsee edelleen näkymättömiä sukupuolisopimuksia, jotka ohjaavat sukupuolia erilaisiin rooleihin. (Lahtinen 2023.)

Atean (2023) tekemän tutkimuksen mukaan 25 prosenttia 18–34-vuotiaista naisista piti IT-alan työpaikkoja houkuttelevina verrattuna muihin toimialoihin, kun taas 26 prosenttia oli eri täysin mieltä. Lähes puolet naisista ei ole kiinnostunut IT-alasta sen teknisyyden tai vaikeuden vuoksi, vaikka alalla on tarjolla monenlaisia tehtäviä. (Atea 2023.)

2.3.2 Ikä

Moninaisuuden yhtenä määritteenä on ikäjohtaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että kaiken ikäisiä työntekijöitä tulee kohdella tasa-arvoisesti, eikä iän perusteella saa syrjiä ketään. Työelämän tulisi paremmin huomioida sitä rikkautta, mitä nuoret innokkaat, osaavat keski-ikäiset ja paljon kokeneet ikääntyneemmät työntekijät tuovat työyhteisöihin. (Jabe 2018, 35.) Työyhteisöissä eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyö luo monipuolisuutta ja rikkautta. Hyvin toimivassa työympäristössä ymmärretään, että eri-ikäiset, työuran eri vaiheissa olevat ja erilaisissa elämäntilanteissa olevat ihmiset tarvitsevat sekä tunnustusta vahvuuksistaan että tukea yksilöllisiin tarpeisiinsa. (Työturvallisuuskeskus 2023, 20.)

Suomalaisessa työelämässä ei osata arvostaa ikää ja työelämässä on havaittavissa ikärasismia. Ikärasismi saattaa johtaa siihen, että monen ikääntyneemmän työntekijän valtava tietovarasto ja osaaminen menee hukkaan, kun työntekijöitä jää ennenaikaiselle eläkkeelle.

Ikäsyrjinnällä työelämässä tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijää tai -hakijaa kohdellaan iän perusteella epäsuotuisasti verrattuna toiseen työntekijään. Ikäsyrjintään liittyvä kohtelu ei kuitenkaan ole syrjintää tilanteissa, joissa sille on työtehtävistä, laista tai työllisyyspolitiikasta johtuva perusteltu syy. (Taloustutkimus. 2018.)

Ikäystävällisyydellä viitataan käytäntöihin, joilla edistetään eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksien ja taitojen hyödyntämistä työelämässä sekä huomioidaan heidän yksilölliset tarpeensa. (Työturvallisuuskeskus 2023, 41.)

2.3.3 Kulttuuri ja etniset taustat

Suomi on viime vuosikymmenten aikana siirtynyt vähitellen maahanmuuton lähtömaasta kohdemaaksi. 90-luvun jälkeen maahanmuuttajien määrä on ollut jatkuvassa kasvussa. Tämä muutos on tuonut työpaikoille uudenlaisia haasteita, joissa tulee kiinnittää huomiota rekrytoinnin käytäntöihin, esihenkilötyöhön ja työyhteisöjen toimivuuteen (Vartia, Bergbom, Giorgini, Rintala-Rasmus, Riala & Salminen 2007, 17–38). Suomalaisilla työpaikoilla työskentelee yhä useammin ihmisiä, joilla on erilaisia kulttuuritaustoja. Erilaiset kulttuuritaustat rikastuttavat työyhteisöjä tarjoamalla monipuolisempia ajattelutapoja, näkökulmia ja osaamista, jotka voivat tehdä työyhteisöstä luovemman ja tehokkaamman. (Työturvallisuuskeskus, 2023, 18.)

Suomalaisilla työpaikoilla työkulttuuri on lähtökohtaisesti tasa-arvoinen, ja tämä voi tuoda haasteita työntekijöille, jotka ovat tottuneet korkean hierarkian kulttuuriin. Kulttuurierojen tunnistaminen työntekijöiden välillä on olennainen osa työpaikan hyvinvointia ja tasapainoa. Monikulttuurisessa ympäristössä erot ilmenevät muun muassa käsityksissä hierarkiasta, sukupuolirooleista, ajankäytöstä, kommunikointitavoista, uskonnollisista näkemyksistä, päätöksenteon tavoista, johtajuudesta ja työn merkityksellisyydestä. (Työturvallisuuskeskus, 2023, 18.)

Suomessa pitkään työskennelleet ja kasvaneet henkilöt ovat usein omaksuneet paikalliset työtavat ja -normit, kun taas maahan myöhemmin tulleilla kansainvälisillä työntekijöillä voi olla virheellisiä käsityksiä suomalaisesta työkulttuurista. Työkulttuurin ja laajemmin yhteiskunnan arvojen omaksuminen on jatkuva oppimisen ja sopeutumisprosessin osa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 29.)

2.3.4 Seksuaali- ja sukupuolivähemmistöt

Seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen asemassa on tapahtunut merkittäviä muutoksia viimeisen 50 vuoden aikana, ja Suomen lainsäädäntö on muuttunut vähemmistöjä syrjivästä suojelevaksi. Keskustelu seksuaalisuuden ja sukupuolen moninaisuudesta on lisääntynyt, ja aihe on tunnistettu tärkeäksi. Työelämässä tapahtuneesta muutoksesta huolimatta on työelämässä edelleen ongelmia tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisessa seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen kannalta. (Lehtonen 2023, 3.)

Seksuaalivähemmistöllä tarkoitetaan esimerkiksi homoja, lesboja sekä bi- ja panseksuaaleja. Sukupuolivähemmistöllä taas tarkoitetaan esimerkiksi transsukupuolisia, muunsukupuolisia, transvestiitteja, intersukupuolisia ja sukupuolottomia. Seksuaalisuuden moninaisuus tarkoittaa sitä, että ihmisen seksuaalinen suuntautuminen voi olla monenlaista. Ihmisten tavat määritellä itseään ovat monenlaisia. Ne voivat vaihdella elämänkaaren aikana. On hyvä huomioida, että kaikki ihmiset ovat osana tätä moninaisuutta. (Lehtonen 2023, 3)

Vähemmistöihin kuuluvista osa kokee olevansa naisia tai miehiä, mutta kuitenkin osa heistä kokee, ettei miehen eikä naisen määrittelyt sovi heille, ja näin ollen he jäävät perinteisen kaksijakoisen sukupuolijattelun ulkopuolelle. Suomessa edelleen vallitsee sukupuoleen ja seksuaalisuuteen liittyvä ajattelutapa, jota kutsutaan heteronormatiivisuudeksi. (Lehtonen 2023.) Tähän kuuluu vahvasti ajatus siitä, että ihmisiä on vain kahdenlaisia: miehiä, jotka ovat maskuliinisia ja heteroseksuaalisia sekä naisia, jotka ovat feminiinisiä ja heteroseksuaalisia. Heteronormatiivisen ajattelutavan vuoksi ihmiset saattavat nähdä maailmaansa vääristyneesti ja kapea-alaisesti. Se aiheuttaa haasteita sukupuolen ja seksuaalisuuden monimuotoisuuden tunnistamiseen ja eriarvoistaa heteronormatiivisuudesta eroavia ihmisiä. Lisäksi heteronormatiivisuus vaikeuttaa ihmisten päätösten tekoa esimerkiksi ura- ja koulutusvalinnoissa ja on keskeinen seittävä tekijä vahvasti sukupuolijaottuneille työmarkkinoille. (Lehtonen 2023.)

2.3.5 Vammaisuus

Vammaisella tarkoitetaan henkilöä, joka saattaa tarvita erilaisia tukitoimia työssä tai työpaikan olosuhteissa selviytymiseen. (Työturvallisuuskeskus 2023, 43.) Vammaisuutta voidaan määritellä lääketieteellisen ja yhteiskunnallisen mallin näkökulmista. Lääketieteellinen selitysmalli tarkastelee asiaa ihmisen henkilökohtaisten toimintavajeiden kautta, kun taas yhteiskunnallisen mallin näkökulmasta tarkasteltuna sosiaalisena, taloudellisena ja poliittisena ilmiönä.

Yhdenvertaisuuslain mukaan työnantajan on varmistettava, että vammaiselle henkilölle tehdään työntekoon tarvittavat kohtuulliset mukautukset, jotta hän voi tasavertaisesti päästä työtehtäviin, suoriutua niistä ja edetä urallaan. Mikäli työnantaja kieltäytyy tekemästä näitä mukautuksia, se katsotaan syrjinnäksi. (Invalidiliitto 2024.)

2.3.6 Autismikirjo

Autismikirjoon kuuluvia tunnetuimpia diagnooseja ovat muun muassa autismi ja Asperger. Autismikirjon vaikutukset näkyvät siinä, miten henkilö toimii vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja siihen, miten hän aistii ja kokee ympäristöään. (Autismiliitto 2023.)

Autismikirjon henkilöllä saattaa olla vaikeaa ilmaista omia tunteitaan ja ymmärtää muiden tunteita. Vaikeuksia voi ilmetä myös kommunikaatiossa ymmärtää ja käyttää puhuttua kieltä muiden kanssa. (Autismiliitto 2023.) Kuitenkin näistä yhteisistä piirteistä huolimatta henkilöiden käyttäytymiskuva on hyvin yksilöllinen ja siihen vaikuttaa moni eri tekijä. (Ikonen 1998, 56.)

Autismin kirjojen henkilöllä voi ilmetä myös aistisäätelyn erityispiirteitä, jotka tarkoittavat esimerkiksi yli- ja aliherkkyttä ääniin, valoon, kosketukseen ja hajuihin. Lisäksi henkilön hermosto kuormittuu helposti, ja stressiherkkyyttä voi aiheuttaa esimerkiksi meluisa ympäristö, vaihtuvat ja epäselvät tilanteet sekä sosiaalinen kanssakäyminen.

Haasteiden lisäksi autismikirjoon liittyy paljon vahvuuksia ja voimavaroja, joita voivat olla esimerkiksi erittäin hyvä yksityiskohtien erottelukyky, hyvä oikeuden taju ja joissain tilanteissa erityinen lahjakkuus. (Autismiliitto, 2023.)

Mikä on autismikirjon häiriö?

Autismin kirjoon liittyvät haasteet ilmenevät vuorovaikutuksessa ja ympäristön asistimisessa, kuten tunneilmaisussa ja kielen ymmärtämisessä.

Yksilöllä voi esiintyä yli- tai aliherkkyyttä aisteihin, kuten ääniin ja kosketukseen, sekä stressiherkkyyttä ympäristön muutoksista ja sosiaalisista tilanteista.

Autismin kirjoon liittyy usein myös erityisiä vahvuuksia, kuten tarkka yksityiskohtien erottelukyky, oikeudenmukaisuus ja lahjakkuus tietyissä tilanteissa.

Taulukko 1. Yhteenveto autismikirjosta ja sen vaikutuksista

2.3.7 Aktiivisuuden ja tarkkaavaisuuden häiriöt

Attention Deficit Hyperactivity Disorder (ADHD) on neuropsykiatrinen oirekuva, jossa esiintyy toimintakykyä haittaavia ja pitkäaikaisia haasteita keskittymisessä, aktiivisuuden säätelyssä ja impulssien hillinnässä. Kolme eri ydinoiretta ovat tarkkaavuuden säätelyn vaikeus, aktiivisuuden säätelyn vaikeus ja impulsivisuus. (ADHD-liitto 2024.)

Tarkkaavuuden säätelyn vaikeus tarkoittaa esimerkiksi vaikeutta kohdistaa tarkkaavaisuuttaan olennaiseen asiaan, ylläpitää sitä työn saattamiseksi loppuun, siirtyä asiasta toiseen tai lopettaa tekeminen oikea-aikaisesti. Tämä näkyy esimerkiksi keskittymisvaikeuksina, häiriöherkkyytenä ja lyhytjänteisyytenä. Tarkkaavaisuuden säätelyssä on myös vaihtelua ja mielenkiintoiseen asiaan tai tekemiseen voi keskittyä intensiivisesti. Tähän liittyy myös hyperfokusointi, joka tarkoittaa sitä, että kiinnostaviin asioihin uppoutuminen voi olla jopa liian intensiivistä ja liiallista niin, että aika ja ympäristö unohtuvat. Tällainen uppoutuminen voidaan nähdä sekä vahvuutena että haasteena. (ADHD-liitto 2024.)

Aktiivisuuden säätelyn vaikeudella tarkoitetaan haasteita säätää omaa aktiivisuustasoa ja toimintaa tilanteeseen sopivaksi. Yliaktiivisuus vähenee yleensä

nuoruusiässä. Yliaktiivisuuden lisäksi aktiivisuuden säätelyyn liittyy myös aliaktiivisuus, joka näkyy aloittamisen vaikeutena ja matalana vireystilana. (ADHD-liitto 2024.)

Kolmas ydinoire on impulsiivisuus, jolla tarkoitetaan sitä, että on malttamaton ja toimii ilman harkintaa. Tähän liittyy lyhytjänteisyyttä, ärtyisyyttä ja kärsimättömyyttä, joka saattaa aiheuttaa sen, että asioita tulee sanotuksi äkkipikaisesti.

ADHD:llä on kolme eri esiintymismuotoa, joissa ydinoireiden painotus vaihtelee. Kolme eri muotoa ovat yhdistetty muoto, johon sisältyy tarkkaamattomuus, yliaktiivisuus ja impulsiivisuus, tarkkaamaton muoto eli ADD, jossa ydinoireena on tarkkaamattomuus sekä yliaktiivi-impulsiivinen muoto, jossa ydinoireena on yliaktiivisuus ja impulsiivisuus. (Määttä, 2022.)

ADHD-oireiselle häiriötekijät, kuten esimerkiksi väsymys ja kiire aiheuttavat enemmän haittaa kuin muille ja ympäristötekijät kuten melu, muut ärsykkeet tai ryhmätilanteet voivat voimistaa oireita. (Määttä, 2022.)

Tarkkaavuuden säätelyn vaikeus

Vaikeus keskittyä, ylläpitää tarkkaavuutta ja siirtyä asiasta toiseen

Mitä on aktiivisuuden ja tarkkaavaisuuden häiriöt?

Neuropsykiatrinen häiriö, jossa on vaikeuksia keskittymisessä, aktiivisuuden säätelyssä ja impulssien hillinnässä.

Aktiivisuuden säätelyn vaikeus

Haasteet oman aktiivisuustason säätelyssä, yliaktiivisuus ja aliaktiivisuus

Impulsiivisuus

Toiminta ilman harkintaa, malttamattomuus, äkkipikaisuus, lyhytjänteisyys.

Taulukko 2. Yhteenveto aktiivisuuden ja tarkkaavaisuuden häiriöstä

2.3.8 Oppimiskyvyn häiriöt

Oppimiskyvyn vaikeudet voivat johtua monista eri syistä. Oppimiskyvyn häiriöt ilmenevät esimerkiksi lukemisen, kirjoittamisen ja laskemisen suurina vaikeuksina. Ongelmia voi ilmetä myös muistissa ja vieraiden kielten oppimisessa. (Korkeamäki, Reuter & Haapasalo 2010, 10.) Oppimisvaikeudet jatkuvat usein myös aikuisuudessa ja näin ollen vaikuttavat esimerkiksi kouluttautumiseen, työssä selviytymiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Oppimisvaikeuksiin liittyy myös suurentunut riski esimerkiksi stressiin, uupumiseen, ahdistuneisuuteen ja masennukseen. (Oulun Yliopistollinen keskussairaala 2024.)

Oppimisvaikeudet eivät kuitenkaan määritä henkilön lahjakkuutta eivätkä ole esteenä opinnoissa etenemiselle tai työelämässä menestymiselle. Työnantajan on kuitenkin tärkeää tunnistaa oppimisen vaikeudet, jotta työntekijälle voidaan tarjota paremmin tukea. Oikeanlaisen tuen avulla voidaan ylläpitää työntekijän työmotivaatiota, edistää työssä jaksamista ja ehkäistä työuupumusta. (JOTPA, 2023.)

Moninaisuutta arvostavassa työyhteisössä osataan huomioida ja tukea työntekijöiden erilaisuutta. Oppimisvaikeuksilla saattaa olla suuri vaikutus työntekijän toimintakykyyn. Tyypillisimmin oppimisvaikeudet näkyvät tietyissä työtehtävissä, mutta ne saattavat vaikuttaa työkykyyn myös yleisemmin. Ympäristöllä on suuri vaikutus ja sitä muuttamalla voidaan usein parantaa työntekijän toimintakykyä – koko työyhteisö hyötyy, kun tietotyön sujuvuuteen kiinnitetään huomiota ja käytössä ovat asianmukaiset työvälineet sekä toimivat käytännöt. (Korkeamäki, Korkiala & Terävä 2015.)

Mikä on oppimiskyvyn häiriö?

Synnynäisiä neurobiologisia vaikeuksia, jotka ilmenevät esimerkiksi lukemisen, kirjoittamisen ja laskemisen suurina vaikeuksina

Vaikutukset

Oppimisvaikeudet jatkuvat usein aikuisuudessa ja vaikuttaa kouluttautumiseen, työssä selviytymiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin.

Vaikutukset työelämässä

Oppimiskyvyn häiriöt vaikuttaa työntekijän toimintakykyyn ja työkykyyn. Näkyy tyypillisimmin tietyissä työtehtävissä.

Oppimisvaikeudet ja ympäristön vaikutus

Ympäristötekijöillä on suuri vaikutus oppimisvaikeuksia omaavan työntekijän työkykyyn. Toimivat käytännöt ja työvälineet voivat parantaa työntekijän suoriutumista ja vähentää vaikeuksien vaikutusta työelämässä.

Taulukko 3. Yhteenveto oppimisvaikeuksista

3 Moninaisuuden johtamisen teoria

3.1 Moninaisuuden johtamisen periaatteet

Moninaisuuden johtaminen vaatii onnistuakseen johdon sitoutumisen. Moninaisuuden johtaminen esihenkilön ja johtajan näkökulmasta tarkoittaa sitä, että hänen pitää osoittaa omalla käyttäytymisellään, että hän aidosti kuuntelee poikkeaviakin näkökulmia. Esihenkilön pitää pystyä ilmaisemaan halunsa ymmärtää työntekijöitä riippumatta siitä, mitä hän heistä ajattelee ja rohkaista heitä esittämään ajatuksiaan ja ideoitaan. (Jabe 2018, 26.)

Esihenkilön tulee ymmärtää erilaisten ihmisten tuoma arvo, sillä moninaisuuden huomiotta jättämisellä menetetään mahdollisesti yritykselle arvokasta tietoutta. Moninaisuuden huomioiminen ja johtaminen on paljon muutakin, kuin pelkästään erilaisten ihmisten ystävällinen kohtelu. (Jabe 2018, 31.)

3.2 Moninaisuuden johtaminen ja organisaatiokulttuuri

Moninaisuuden johtamisen avulla voidaan rakentaa organisaatioiden sosiaalista kestävyyttä. Työntekijöiden saadessa mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisön kehittämiseen heidän työhyvinvointinsa ja sitoutumisensa työhön paranevat merkittävästi. Näin ollen organisaatioissa, joissa keskitytään moninaisuuden johtamiseen, pystytään kehittämään esimerkiksi työyhteisön pitovoimaa.

Työnantajien tulee aktiivisesti edistää työntekijöiden yhdenvertaisuutta. Työnantajien on ehkäistävä myös työpaikalla tapahtuvaa syrjintää ja tavoitteena on, että jokaisella työpaikalla olisi aidosti syrjimättömät menettelytavat työhön ottamisessa, rekrytoinnissa, työtehtävien jakamisessa, palkasta ja etuuksista päättämässä, koulutukseen pääsemisessä ja työyhteisön kehittämisessä. Tavoitteena on myös, että yhdenvertaisuuden edistäminen integroidaan osaksi työpaikan säännöllistä kehittämistoimintaa. Työnantajan tulee myös huolehtia, että työpaikalla arvioidaan säännöllisesti yhdenvertaisuuden toteutumista ja tulee ottaa huomioon eri syrjintäperusteet. Työnantajan on edistettävä

yhdenvertaisuutta, mikäli havaitut kehittämistarpeet ja mahdolliset ongelmat sitä edellyttävät. (Työturvallisuuskeskus 2023, 15.)

Moninaisuuden johtaminen on myös organisaation johtamisen näkökulmasta merkityksellinen. Moninaisuuden johtaminen organisaation näkökulmasta tarkoittaa vastuullista ja vuorovaikutteista johtamista. Moninaisuuden johtamisella pyritään siihen, että jokainen esihenkilö tietäisi, miten erilaisten ihmisten käsitykset, näkemykset ja arvot voivat aiheuttaa keskustelua ja jakaa työntekijöitä organisaatioissa. Moninaisuuden johtamisen merkityksellisyyden luo se, että mitä enemmän moninaisia työntekijöitä saadaan olemaan vuorovaikutuksessa keskenään erilaisuudesta huolimatta, sitä innovatiivisempia he ovat yhteistyössä. Lisäksi samalla vahvistuu esimerkiksi organisaation inklusio ja osallistumisen esteet vähenevät, mikä puolestaan vahvistaa työntekijöiden halua jakaa tietoa toisilleen.

Moninaisuuden johtamisella on positiivinen vaikutus organisaation menestykseen. Kun kaikilla ihmisillä on mahdollisuus olla työpaikalla oma itsensä, on se koko tiimin yhteinen etu. (Hagert & Toivanen 2021, 173.) Kun jokainen kokee itsensä hyväksytyksi ja arvostetuksi osaksi työyhteisöä, se vaikuttaa positiivisesti muun muassa yhteistyöhön, uudistumiskykyyn, palveluosaamiseen ja työn tuottavuuteen. (Työturvallisuuskeskus 2023, 17.) Kun työntekijä tuntee olonsa hyväksytyksi ja tarpeelliseksi, se vahvistaa työntekijän motivaatiota tuoda esille sisäistä luovuuttaan. (Laaksonen & Ollila 2022, 25.)

Kun työyhteisössä arvostetaan jokaisen työntekijän yksilöllisyyttä, ei työntekijän tarvitse käyttää energiaa omien taustaominaisuuksien peittelemiseen ja tällä on myönteinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja työhön käytettäviin voimavaroihin. (Bergbom, Yli-Kaitala & Toivanen 2022.)

4 Moninaisuuden johtamisen haasteet

4.1 Ennakkoluulot ja stereotyyppiset käsitykset

Moninaisuuden haasteisiin lukeutuu vahvasti erilaiset ennakkoluulot ja stereotyyppiset käsitykset. Näihin kaavamaisiin käsityksiin liittyy oman turvallisuuden ja itsenäisyyden suojeleminen sekä omien rajojen varmistaminen. (Laaksonen & Ollila 2022, 25.) Lisäksi pelkästään moninaisuuden lisääminen organisaatiossa ei itsessään lisää tehokkuutta, vaan merkitystä on myös sillä, miten organisaatiossa hyödynnetään moninaisuutta ja onko organisaatio valmis tekemään muutoksia moninaisuuden edistämiseksi. (Ely & Thomas 2020.)

Moninaisuuden ja sen eri ulottuvuuksien huomioiminen johtamisessa on myös haaste, sillä niiden ymmärtäminen vaatii tietoa, kokemuksia ja halua oppia uutta. Moninaisuuden ymmärtäminen vaatii myös koko henkilöstöltä yksilöiden yhdenvertaista kunnioittamista. (Laaksonen & Ollila 2022, 25.)

4.2 Konfliktit ja vuorovaikutusongelmat

Jokaisessa organisaatiossa esiintyy konflikteja ja ristiriitoja. Ristiriidaksi kutsutaan tilannetta, jossa usein kaksi eriävää näkökulmaa kohtaavat ja kumpikaan osapuolista ei halua luopua omasta kannastaan. Ristiriidan syventyessä voidaan puhua konfliktista. Konfliktit voidaan jakaa kiistoiksi ja erimielisyyksiksi, ristiriidoiksi ja riidoiksi tai selkkauksiksi. Näihin kaikkiin voi liittyä voimakkaitakin negatiivisia tunteita, henkistä väkivaltaa ja kiusaamista. (Laaksonen & Ollila 2022, 130.)

Konfliktien syntymisen taustalla on monia eri syitä, kuten vääränlaiset tulkinnat, vuorovaikutuksen vähyys tai puute, puhumattomuus ja tiedon panttaaminen tai mitätöiminen. Konfliktit usein vievät aikaa ja energiaa työntekemisestä ja synnyttävät kuppikuntia. (Laaksonen & Ollila 2022, 130.) Tiimin sisäiset ristiriidat syntyvät usein tilanteista, joissa jonkun henkilön toimitavat, puhetyyli tai käytös herättää ärtymystä muissa tiimin jäsenissä. Erilaisuus aiheuttaa ärsytystä, sillä

ihmiset usein pitävät samanlaisuutta merkinä yhteisöllisestä tasapuolisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. (Laaksonen & Ollila 2022, 134.)

Ihmiset hahmottavat itsensä ja arvioivat muita omien kulttuuristen, sosiaalisten ja henkilökohtaisten arvojensa kautta. Nämä omat ja muiden näkemykset eivät aina kohtaa, jonka vuoksi saattaa syntyä ristiriitoja. Tällaisia erilaisten taustojen ja arvojen tuomia ongelmia voidaan vähentää, jos yhteistyö perustuu muiden kunnioittamiseen. On tärkeää, että jokainen pystyy tunnistamaan ja käsittelemään mahdollisia ennako-oletuksiaan sekä tiedostamattomia käsityksiään. (Työturvallisuuskeskus 2023, 18.)

Yksi moninaisuuden johtamisen haaste on se, että moninaisuuden johtamisella pitäisi pyrkiä tasa-arvoisuuteen ja yhdenmukaisuuteen, mutta väärin toteutettuna sillä voidaan vahvistaa ihmisten välisiä eroja. Moninaisuuden johtamisella pyritään siihen, että kaikki tulisivat huomioiduiksi ja kokisivat olevansa osa yhteisöä ja näin ollen tulisikin pohtia miten moninaisuutta ja yhtäläisiä mahdollisuuksia voidaan parantaa. (Hagert & Toivanen 2021, 173.) Moninaisuuden johtamisen keskeisiä kysymyksiä ja haasteita on, tulisiko kaikkia työntekijöitä kohdella aina samalla tavalla vai pikemminkin tilannekohtaisesti ja perustellusti huomioida eri tavalla, jos tavoite on työntekijöiden tasa-arvon edistäminen ja oikeudenmukainen kohtelu. (Louvrier 2013.)

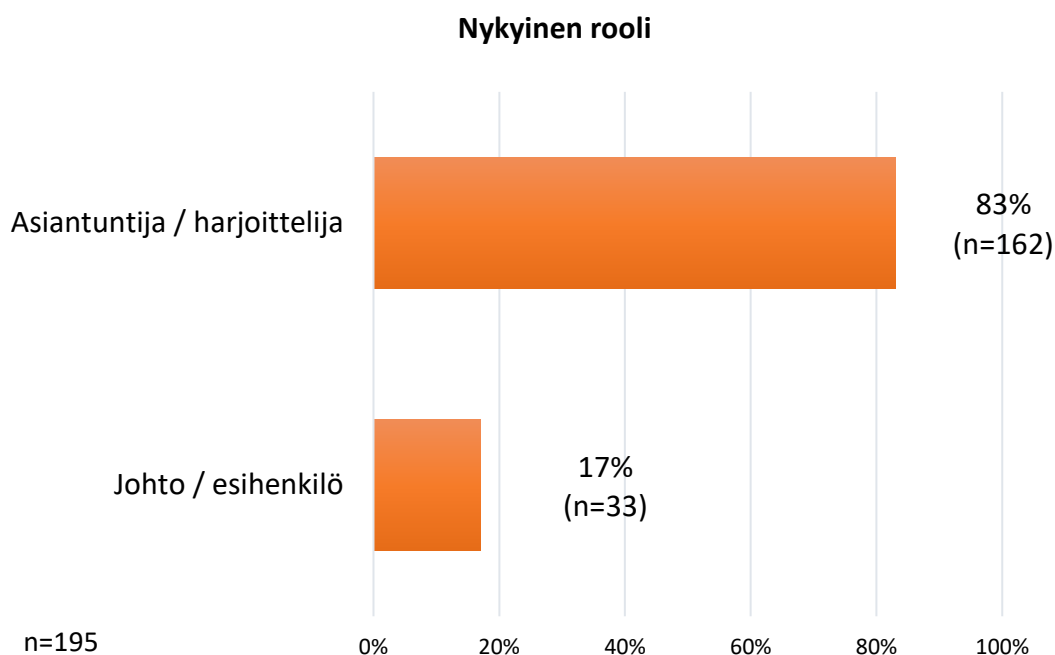
4.3 Laki yksityisyyden suojasta työelämässä

Suomen laissa on laki työntekijän yksityisyyden suojasta työelämässä. Lain tarkoitus on toteuttaa työntekijän yksityiselämää koskevan tiedon suoja. Työnantaja saa käsitellä työntekijän vain välittömästi työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, ja tiedot ensi sijassa hankitaan työntekijältä itseltään. Jos työnantaja hankkii tietoja muualta, kuin työnhakijalta itseltään, on työnantajan hankittava työntekijältä suostumus tietojen keräämiseen. (Suomen perustuslaki 759/2004)

5 Kyselyn tulokset

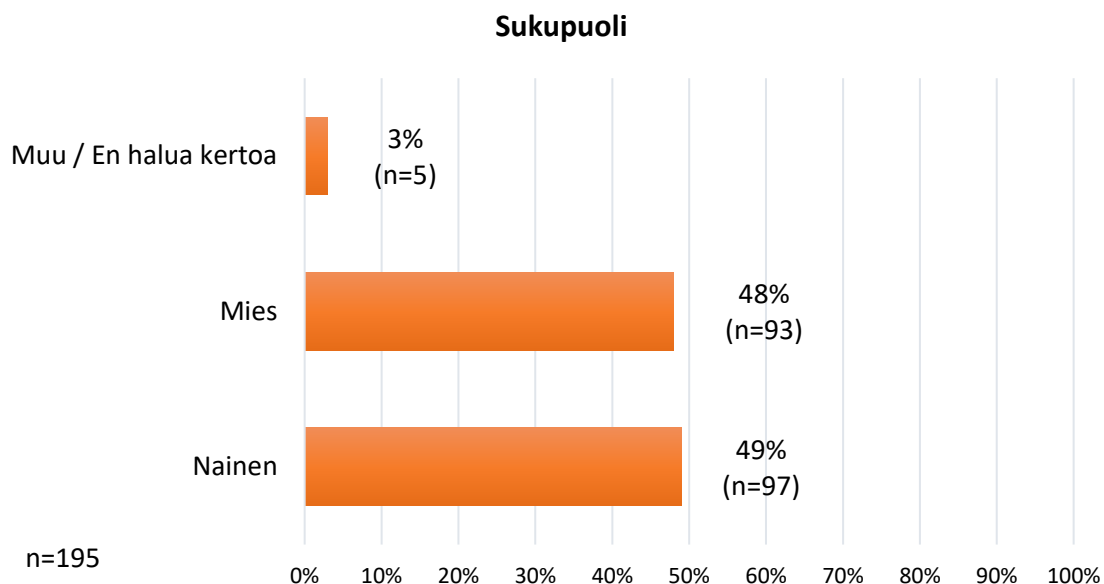
5.1 Vastaajien perustietoja

Kyselyn alussa kerättiin vastaajien perustietoja, jotka olivat vastaajan rooli yrityksessä, sukupuoli ja ikä. Perustietojen keräämisen avulla pyrittiin ymmärtämään, millaisia taustoja vastaajilla on. Kyselyn avulla kerättiin tietoa esimerkiksi työpaikalla koettuun syrjintään liittyen, joten perustietojen keräämisellä pyrittiin myös siihen, että voitaisiin paremmin ymmärtää, miksi tietyt vastaajat ovat kokeneet tai eivät ole kokeneet tiettyjä ilmiöitä.



Kuvio 1. Vastaajien jakautuminen rooleittain

Kyselyyn vastanneista 83 % työskentelee asiantuntija- tai harjoittelijatehtävissä, kun taas 17 % vastanneista toimii johto- tai esihenkilöroolissa.



Kuvio 2. Vastaajien sukupuolijakauma

Kyselyyn vastanneista työntekijöistä 49 % on naisia, 48 % miehiä ja 3 % ilmoitti sukupuolekseen muu tai en halua kertoa.



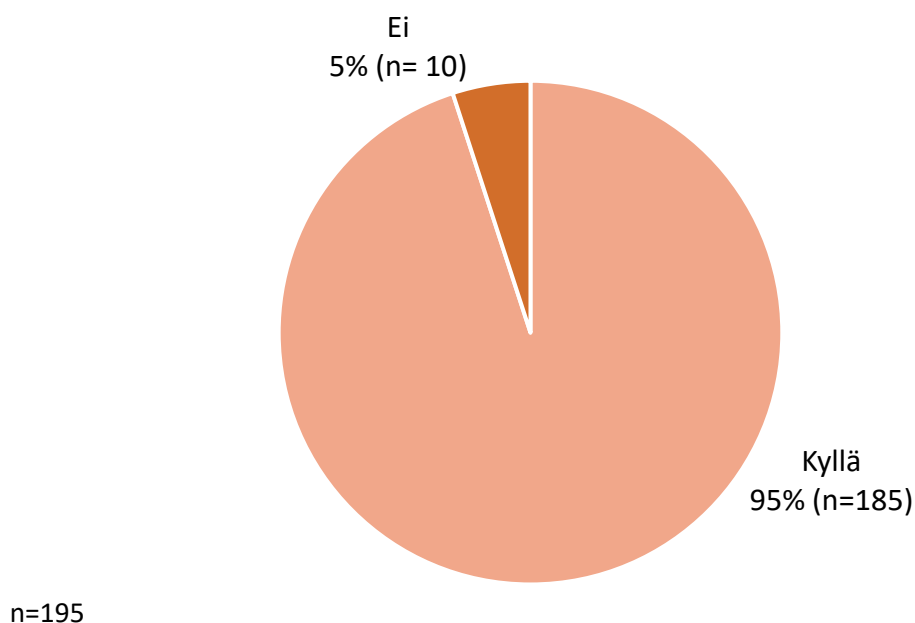
Kuvio 3. Vastaajien ikäjakauma

Suurin osa kyselyyn vastanneista on 40–49-vuotiaita (31 %) ja 30–39-vuotiaita (24 %). Alle 20-vuotiaiden sekä 60 vuotta täyttäneiden vastaajien osuus jäi pieneksi.

5.2 Yhteenkuuluvuuden tunne

Opinnäytetyön alakysymysten mukaisesti kyselyssä kartoitettiin työntekijöiden kokemuksia siitä, tuntevatko he voivansa olla omia itsejään työpaikalla ja tuntevatko he olonsa tervetulleiksi omassa työympäristössään. Näiden kysymysten avulla pyrittiin selvittämään, miten moninaisuuden johtaminen todellisuudessa toteutuu nykyhetkessä työntekijöiden arjessa. Kysymyksellä pyrittiin myös selvittämään, kuinka inklusiiviseksi ja yhdenvertaiseksi työyhteisö tällä hetkellä koetaan.

Tunnetko, että voit olla oma itsesi työpaikalla?



Kuvio 4. Vastaajien kokemus siitä, voiko olla oma itsensä

Kyselyyn vastanneista 95 % koki, että he voivat olla oma itsensä työpaikalla. Kuitenkin 5 % vastaajista ei tuntenut voivansa olla täysin oma itsensä. Kyselyssä oli lisäkysymys vastaajille, jotka kokivat, etteivät voi olla oma itsensä työpaikalla.

Lisäkysymyksen avoimissa vastauksissa nousi esiin monia syitä sille, miksi he kokivat, etteivät voi täysin olla oma itsensä työpaikalla.

Kyselyn vastausten mukaan seuraavien syiden vuoksi osa henkilöstöstä kokee tarpeelliseksi muokata käytöstään, pidätellä omia näkemyksiään tai muuten rajoittaa itseilmaisuaan työpaikalla. Keskeisiä vastauksissa esille nousseita teemoja olivat seuraavat:

Esihenkilön asenteet

Esihenkilön taholta tulleet LGBTQ-vastaiset kommentit koettiin esteeksi sille, että työntekijät eivät pysty olemaan täysin omia itsejään työpaikalla.

Sukupuoleen liittyvä vähättely ja stereotypiat:

Naispuoliset työntekijät kokivat, että heidän osaamistaan arvostetaan vähemmän kuin mieskollegoiden ja heihin kohdistuu sukupuoleen liittyvää vähättelyä ja stereotypioita.

Ulkonäön vaikutus

Valtavirrasta poikkeava ulkonäkö koettiin vaikuttaneen negatiivisesti siihen, miten muut suhtautuvat heidän ammattitaitoonsa.

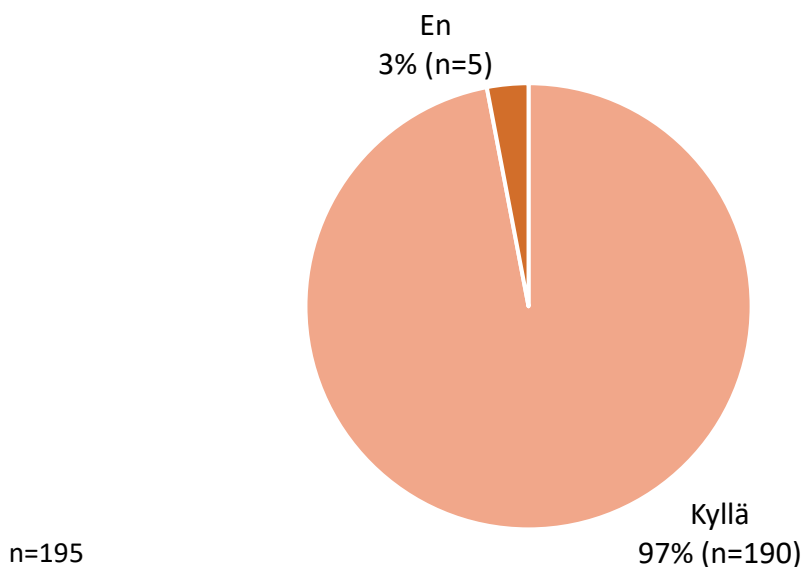
Ikä ja sukupolvien väliset erot

Ikäerot vaikuttivat joissain tapauksissa työntekijöiden kokemukseen ryhmään kuulumisessa. Esimerkiksi iäkkäämmät työntekijät tunsivat ajoittain ulkopuolisuutta nuoremman henkilöstön keskuudessa.

Muutosvastarinta työyhteisössä

Työntekijän kehittämis- ja uudistushalukkuus on kohdannut vastustusta, joka on johtanut siihen, että kehittämismyönteistä asennetta ja sosiaalista aktiivisuutta on koettu tarpeelliseksi hillitä.

Koetko itsesi tervetulleeksi ja arvostetuksi työpaikalla?



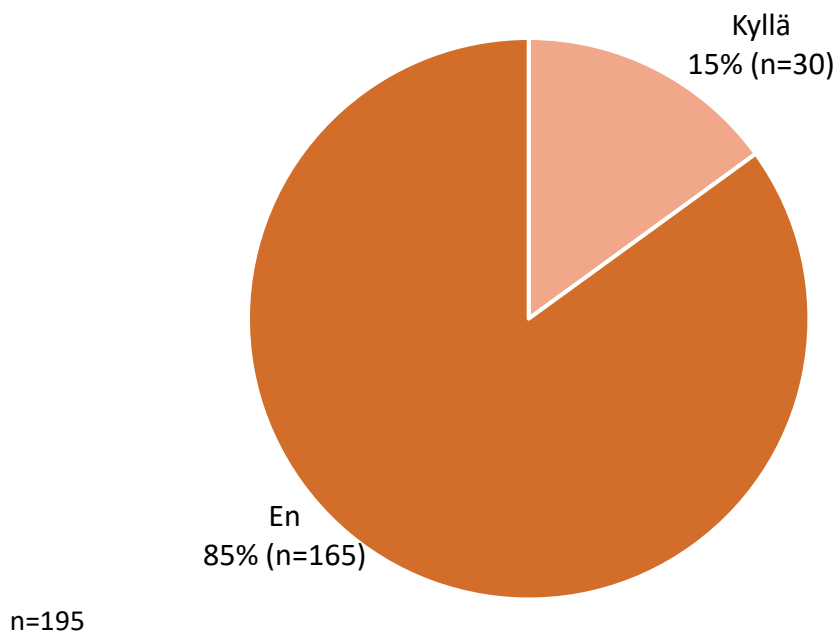
Kuvio 5. Kysymys inklusiivisuudesta ja arvostetuksi tulemisesta

Kyselyyn vastanneista 97 % koki itsensä tervetulleeksi ja arvostetuksi työpaikalla. 3 % vastaajista sen sijaan tunsivat, etteivät ole tervetulleita tai arvostettuja työyhteisössään. Kyselyssä oli lisäkysymys vastaajille, jotka kokivat, etteivät ole tervetulleita ja arvostettuja työpaikalla. Avoimessa lisäkysymyksessä syinä mainittiin muun muassa esihenkilön vähättelevä suhtautuminen alaisten suorituksiin ja ulkopuolelta hankitun osaamisen huomioimattomuus pitäytyen ainoastaan organisaation omaksumissa toimintatavoissa. Vastauksissa nousi esille myös tunne siitä, että asioita ei jaeta avoimesti tiimin sisällä.

Kyselyn kahdella ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin työntekijöiden kokemuksia siitä, voivatko he olla oma itsensä ja tuntevatko itsensä tervetulleiksi työpaikalla. Yhteenvetona erityisesti esihenkilöiden asenteet, kuten LGBTQ-vastaiset kommentit ja sukupuoleen liittyvät stereotyyppit vaikuttivat negatiivisesti itseilmaisuuksiin. Myös ulkonäön, työntekijöiden välisen ikäeron ja muutostavastarinnan koettiin estävän avoimen itseilmaisun. Tervetulleeksi ja arvostetuksi itsensä koki suurin osa vastaajista, mutta osa koki olevansa ulkopuolinen tai väheksytetty. Syynä tähän oli muun muassa esihenkilön vähättelevä suhtautuminen ja huomiotta jäänyt organisaation ulkopuolella hankittu osaaminen.

5.3 Syrjintä ja epäyhdenvertainen kohtelu

Oletko kokenyt syrjintää tai epätasa-arvoista kohtelua työpaikalla?

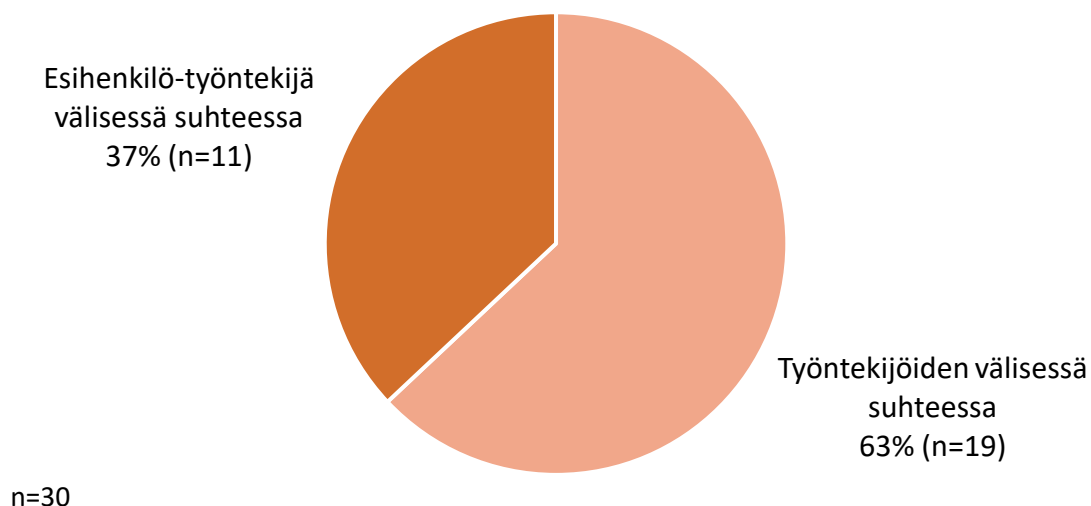


Kuvio 6. Kysymys koetusta syrjinnästä

Vastanneista 85 % ei ole kokenut syrjintää tai epätasa-arvoista kohtelua työpaikalla, mutta 15 % vastanneista on kohdannut tällaista kohtelua työelämässä.

Vastaajille, jotka ilmoittivat kyselyssä kohdanneensa syrjintää ja epäyhdenvertaista kohtelua työelämässä oli avoimia jatkokysymyksiä. Kysymyksillä pyrittiin keräämään tarkempaa tietoa siitä, onko syrjintä tapahtunut esihenkilön ja työntekijän välisessä suhteessa vai työntekijöiden välisessä suhteessa, millaisessa tilanteessa syrjintä on tapahtunut ja miten tilanteeseen reagoitiin.

Tapahtuiko syrjintä



Kuvio 7. Millaisessa suhteessa syrjintä on tapahtunut

Kyselyn mukaan syrjintä oli yleisempää vertaisryhmissä työntekijöiden välisissä suhteissa (63 %), mutta syrjintää ja epäyhdenvertaista kohtelua on koettu myös esihenkilön ja työntekijän välisissä suhteissa (37 %). Vastauksista käy ilmi, että työntekijät ovat kohdanneet syrjintää ja epäyhdenvertaista kohtelua erityisesti esihenkilöiltään, kun taas esihenkilöt ovat kohdanneet sitä omilta tiimiläisiltään.

Avoimien vastausten perusteella käy ilmi, että syrjintää ja epäyhdenvertaista kohtelua on esiintynyt useissa eri muodoissa, kuten esimerkiksi sukupuoleen, ikään, ulkonäköön, etniseen taustaan ja palkkaukseen liittyen. Yhteinen piirre vastauksissa oli, että esihenkilöiden ja työyhteisön reagointi epäkohtiin koettiin heikoksi, joka on joissain tapauksissa vain pahentanut tilannetta.

Sukupuoleen perustuva syrjintä

Avoimien vastausten perusteella naispuoliset työntekijät ovat kokeneet sukupuoleen perustuvaa syrjintää ja epätasa-arvoista kohtelua. Vastauksissa nousi esiin kokemuksia tilanteista, joissa naispuolisen esihenkilön saama kohtelu on ollut eriarvoista verrattuna miespuolisiin kollegoihin.

” ikävä kyllä ei ole helppoa olla esihenkilö asemassa naisena tässä firmassa. Kuraa tulee aika ajoin niskaan asioista, joista ei sanota miehille. Mieskollegat eivät koe tiettyjä tilanteita omassa tiimissä syrjiväksi.”

Negatiivista palautetta on kohdistunut naisille asioista, joista ei ole sanottu miespuolisille työntekijöille. Lisäksi vastauksissa nousi esiin kokemuksia sukupuoleen liittyvästä vähättelystä kollegojen välisessä kanssakäymisessä.

”... esimies kohteli minua naisena eri lailla, kun mieskollegoita”

” Sukupuoleen liittyvää "tytöttelyä" taas esiintyy eniten kollegojen välisissä suhteissa.”

Ikäsyrijintä

Vastausten perusteella ikään liittyvää epäyhdenvertaista kohtelua on esiintynyt sekä työntekijöiden välisissä suhteissa, että esihenkilöiden ja työntekijöiden välisissä vuorovaikutuksissa.

” Ikärasismia näkyy sekä työntekijöiden välisissä suhteissa että esihenkilö-työntekijä välisissä suhteissa.”

Palkkasyrijintä

Vastauksissa nousi esille kokemuksia, joissa pitkällä aikavälillä työntekijä ei ole saanut palkankorotusta, vaikka muilla saman tehtävän työntekijöillä palkka oli noussut useita kertoja. Kokemuksia oli myös siitä, että uuden työntekijän palkkaus on ollut epätasa-arvoinen verrattuna kollegaan.

Ulkonäköön liittyvä syrjintä

Avoimissa vastauksissa nousi esille myös kokemuksia siitä, miten ulkonäkö, esimerkiksi tatuoinnit ja lävistykset, ovat vaikuttaneet esihenkilön suhtautumiseen työntekijään ja hänen osaamiseensa. Myös työntekijän sosiaalisen aseman ja ulkonäön koettiin vaikuttavan yhteistyöhalukkuuteen ja arviointeihin.

Etninen tausta ja kieli

Vastauksissa nousi esiin kokemuksia monikielisyyteen ja äidinkieleen liittyvistä tarpeettomista ja turhista kommenteista, vaikka he kommunikoivat sujuvasti työyhteisön kielellä.

” Turhat kommentit äidinkielestäni, koska se ei ole suomea. Vaikka kommunikoin vapaasti suomeksi, silloin tällöin saan tarpeettomia kommentteja.”

Kiusaaminen ja vähättely

Syrjinnän lisäksi esille nousi kokemuksia kiusaamisesta ja vähättelystä työyhteisössä. Esimerkiksi uudempia työntekijöitä ja heidän mielipiteitään on vähätelty tai niille on naurettu kokeneempien työntekijöiden toimesta.

Vastauksissa nousi esille myös useita kokemuksia kollegoiden ilkeästä käytöksestä, ulkopuolelle jättämisestä, vähättelystä ja epäasiallisesta käyttäytymisestä. Epäasiallisissa kommenteissa oli esimerkkejä liittyen työntekijän seksuaaliseen suuntautumiseen ja esihenkilön asiattomia kommentteja työntekijän muuttuneeseen perhetilanteeseen. Myös kokemuksia epäreilusta kohtelusta tuotiin esiin tilanteissa, joissa työtehtäviä vietiin ilman lupaa uudelta työntekijältä, työntekijän taukoja ei kunnioitettu ja saavutuksia verrattiin arpapeliin.

” Mielipiteideni ja esille tuomieni asioiden vähättelyä, naureskelua niille tai niiden kokonaan sivuuttamista kollegojen toimesta”

Esihenkilöiden toiminta ja tilanteisiin reagointi

Vastauksissa tuotiin esille kokemuksia siitä, miten esihenkilöt eivät ole reagoineet ollenkaan tai riittävällä tavalla näissä tilanteissa, joissa syrjintää ja epäasiallista käyttäytymistä koettiin. Tilanteissa, joissa koettiin, että reagointi ei ole ollut riittävä, on ongelmiin ja epäkohtiin reagoitu huolimattomasti tai mitätöimällä työntekijän kokemuksia.

”Asiaan reagoitiin mitätöimällä asia, mutta nykyinen esihenkilö kyllä olisi puuttunut ja pitänyt keskustelua, mutta kaikki esimiehet eivät puutu epäkohtiin.”

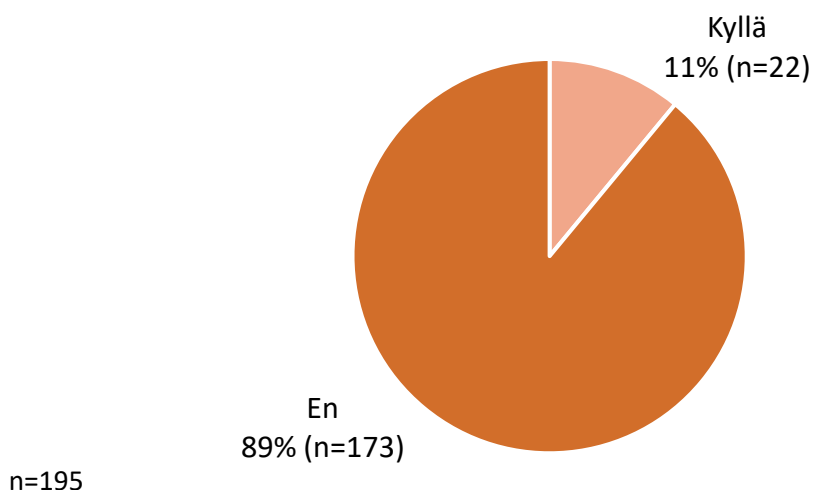
”... Reagointi näihin: no voi harmi”

Esille tuotiin kuitenkin myös positiivisia kokemuksia, joissa henkilöstöjohtaja, esimies tai luottamushenkilö on ollut aktiivisesti mukana tilanteen selvittämisessä.

”...Kaikkiin tilanteisiin on henkilöstöjohtaja puuttunut ja asiasta on keskusteltu.”

5.4 Moninaisuuden johtamisen puutteet

Oletko havainnut puutteita moninaisuuden johtamisessa?



Kuvio 8. Vastaajien kokemus moninaisuuden johtamisen puutteiden havaitsemisesta

Kyselyyn vastanneista 89 % ei ole havainnut puutteita moninaisuuden johtamisessa 2M-IT:llä. Kyselyyn vastanneista kuitenkin 11 % on havainnut puutteita. Kyselyssä oli avoin lisäkysymys heille, jotka vastasivat yllä olevaan kysymyksen kyllä. Lisäkysymyksellä pyrittiin kartoittamaan tarkemmin, onko tehdyistä havainnoista kerrottu esihenkilölle ja miten tilanteeseen on reagoitu.

Osa avoimen lisäkysymyksen vastaajista kertoo tuoneensa esiin puutteita esihenkilölle, mutta vastaanotto on vaihdellut suuresti tilanteen mukaan. Joissakin tapauksissa ongelmiin ei ole puututtu lainkaan, kun taas toisissa ne on käsitelty heti ja ymmärtäväisesti. Vastauksista nousee esille myös tilanteita, joissa esihenkilö ei ole ollut halukas tai kykenevä puuttumaan epäkohtiin asianmukaisella tavalla. Yhteistä näille tilanteille on kuitenkin ollut se, että yleensä konkreettiset toimenpiteet ovat jääneet usein puutteellisiksi tai ongelman ratkaisu on jäänyt kokonaan työntekijän vastuulle. Vaikka monet ovat yrittäneet tuoda esiin puutteita, niiden ratkaiseminen koetaan usein hitaaksi ja riittämättömäksi.

” Olen kertonut, mutta asiaan ei oikein tunnuttu reagoivan millään tavalla.”

Useat vastaajat kertovat, että eivät ole kertoneet havaitsemistaan puutteista esihenkilöille, sillä eivät usko havaintojen esille tuomisen muuttavan tilanteita. Osa vastaajista koki, että tilanteet voisivat havaintojen esiin tuomisella jopa pahentua. Joissain tapauksissa moninaisuuden johtamisessa havaitut puutteet ja ongelmat koskivat esihenkilöä itseään. Tämä on tehnyt asian esille tuomisesta työntekijälle entistä vaikeampaa.

” ...Miksi vaivautua, jos kukaan ei halua kuunnella, saati sitten tehdä toimenpiteitä.”

Tietyissä tilanteissa, kuten epäasiallisen kielenkäytön tai väärinkäsitysten kohdalla, asiasta syntyneet keskustelut ovat johtaneet ymmärrykseen ja korjauksiin. Tämä on johtanut esimerkiksi anteeksipyyntöihin ja käytöksen muutoksiin. Yksilötasolla osa esihenkilöistä ovat mahdollistaneet avoimen keskustelun ja pyrkineet aktiivisesti ratkomaan ongelmia. Useissa vastauksissa todettiin, että

avoimet ja rakentavat keskustelut esihenkilöiden kanssa ovat auttaneet vähentämään ongelmia.

” Aiheesta keskusteleminen on ollut hedelmällistä ja keskustelujen vaikutuksesta olen havainnut, että ei-työpaikoille sopivaa huumoria esiintyy vähitellen vähemmän.”

Joissain tapauksissa tilanne on parantunut vasta organisaatiomuutosten, kuten esihenkilön vaihtumisen myötä tai kollegan siirtyessä toiseen tiimiin. Tämä viittaa siihen, että havaitut ongelmat jäivät ennalleen.

” Asia otettiin puheeksi, mutta tilanne muuttui vasta kun esihenkilö vaihtui!”

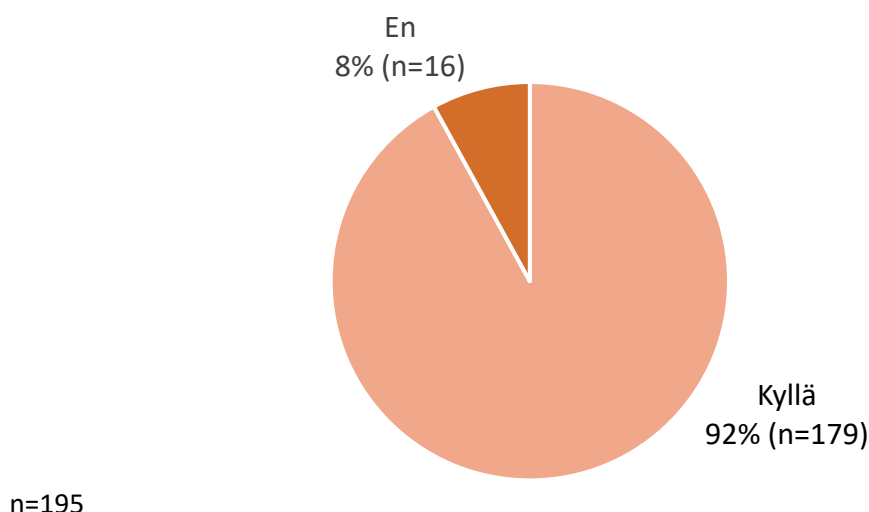
Vastauksissa esille nousivat puutteita neurodiversiteetin ja mielenterveyden osalta. Neurodiversiteetin luomia erityistarpeita ei ole täysin ymmärretty, eikä tarpeisiin ole osattu vastata oikealla tavalla. Vastajaat kokivat, ettei esihenkilöillä ole tarpeeksi osaamista ja ymmärrystä neurodiversiteetin tuomiin tarpeisiin. Tämä on johtanut siihen, että työntekijät eivät ole uskaltaneet ottaa asioita puheeksi omien esihenkilöiden kanssa, sillä asian koettiin vaikuttavan negatiivisesti työntekijän asemaan ja etenemismahdollisuuksiin.

” Mielenterveyden häiriöihin tai neuroepätyypillisyyteen ei ole esihenkilöille riittävä koulutusta tai työ ei tue tällaisia ominaisuuksia kunnolla.”

Lisäksi vastaajat toivat esiin puutteita seksuaalivähemmistöjen ja sukupuolen moninaisuuden huomioimisessa. Käyty keskustelu on joissain tilanteissa johtanut parannuksiin, mutta vastaajat kokevat, että näihin aiheisiin liittyvälle koulutukselle on tarvetta edelleen.

”...Siinä hetkessä korjattu väärät käsitteet ja hyvässä hengessä jatkettu keskustelua. Anteeksipyyntö sai heti.”

Koetko, että voit avoimesti kertoa esihenkilöllesi, jos huomaat puutteita moninaisuuden johtamisessa?



Kuvio 9. Vastaajien kokemus, voiko havainnoista kertoa avoimesti

Pohjatietokyselyn vastauksista käy ilmi, että osa työntekijöistä kokee vaikeaksi kertoa esihenkilölleen avoimesti ongelmista. Vastauksista nousi esiin yleinen epäluottamus esihenkilöitä kohtaan ja pelko kielteisen palautteen antamisen seurauksista. Vastaajat kokivat, etteivät voi puhua asioista avoimesti, koska he ovat pelänneet leimautumista hankalaksi tai menettävänsä asemansa.

”Ikävä kyllä firmassa ei uskalla esihenkilöille kaikkea sanoa, koska pitää pelätä oman paikan puolesta ja omien ideoiden läpi menemisestä jatkossa...”

Epäkohdista kertomisen ei koettu johtavan muutoksiin ja esihenkilöiden kyky kuunnella ja ymmärtää koettiin vähäiseksi. Luottamuksen puute ja kiire ovat vaikeuttaneet vuorovaikutusta, eikä yrityskulttuuriin nähty sisältyvän aitoa halua puuttua moninaisuuden johtamiseen ja sen haasteisiin. Lisäksi moninaisuuteen liittyviä kysymyksiä pidettiin osin vieraana tai hankalana keskustelunaiheena.

”En koe, että yrityksen peruspohja olisi sellainen, että näihin teemoihin aidosti haluttaisiin puuttua...”

5.5 Yrityksen toimitilat moninaisuuden johtamisen näkökulmasta

Vastauksissa 2M-IT:n toimitilat nähtiin yleisesti neutraaleina ilman korostusta esimerkiksi uskonnosta tai perhestatuksesta. Useimmat vastaajista eivät kokee 2M-IT:n toimitiloja moninaisuutta rajoittavaksi.

”Toimitilat ovat uudet ja niissä on huomioitu kaikki tarpeellinen. Työtilat tukee työergonomiaa ja esteetöntä liikkumista”

Vastauksissa tuotiin esiin, että 2M-IT:n toimitiloissa on esteettömyyteen kiinnitetty pääosin hyvin huomiota. Kuitenkin vastauksissa tuotiin esille, että joillain toimipisteillä on mahdollisesti puutteita, kuten kapeita tiloja ja korkeita kynnyksiä, jotka voisivat vaikeuttaa liikkumista esimerkiksi pyörätuolilla. Työtilojen ergonomia ja esteetön liikkuminen saivat vastauksissa pääsääntöisesti positiivista palautetta. Vastauksissa tuotiin esille myös sitä, että joissain yrityksen toimipisteistä löytyy sukupuolineutraaleja WC-tiloja, mutta useampi vastaaja toi esille sen, että joiltain toimistoilta puuttuvat sukupuolineutraalit WC-tilat.

Vastaajat kokivat toimitilojen näkökulmasta haasteena avokonttorit, jotka koettiin haasteena erityisesti neuroepätyypillisten työntekijöiden näkökulmasta. Avokonttoreiden lisäksi hiljaisten tilojen ja yksityisyyden puute mainittiin kyselyssä ongelmakohtaksi. Parannusehdotuksina vastaajat toivoivat lisää pieniä neuvotteluhuoneita ja yksityisiä tiloja esimerkiksi koulutuksia, yksilökeskusteluja ja keskittymistä varten. Monitoimitilat koettiin ahtaiksi ja meluisiksi.

” Monitoimitila, eli käytännössä avokonttori, on erittäin huono paikka työskennellä neurodiversiteetin rajoitteiden kanssa. Toisaalta etätyömahdollisuus tukee hyvin moninaisuutta tältä osin.”

Toimitilojen yleinen tunnelma koettiin pääsääntöisesti moninaisuutta kunnioittavaksi, mutta vastauksista nousi esiin kokemuksia vanhanaikaisista asenteista ja stereotyyppioista, jotka ovat näkyneet esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa.

” kahvikeskusteluissa kuulee edelleen esimerkiksi homofobisia ”vitsejä”, poikkeaville harrastuksille nauretaan ja alkoholista kieltäytymistä muista kuin antibioottikuurisyystä vieroksutaan”

Useampi vastaaja kertoi tekevänsä etätyötä, joka vähentää suoraa kokemusta 2M-IT:n toimitiloista. Etätyön tekeminen nähtiin myös hyvänä keinona tukea moninaisuutta, sillä etätyö antaa työntekijöille mahdollisuuden rauhalliseen työympäristöön ja toimia omien tarpeiden mukaisesti.

Yhteenvetona 2M-IT:n toimitilat nähtiin pääasiassa toimivina ja esteettömyys on huomioitu hyvin. Vastauksissa toivottiin enemmän yksityisiä tiloja ja avokonttorien häiriöiden vähentämistä.

5.6 Positiiviset kokemukset

Kyselyssä kerättiin lopuksi avoimella kysymyksellä kokemuksia tilanteista, joissa yrityksen koettiin toimineen erityisen hyvin moninaisuuden johtamisen suhteen. Tämän kysymyksen avulla pyrittiin keräämään kokemuksia asioista, joita koettiin positiivisena. Vastauksia hyödynnettiin jatkotoimenpiteiden valinnassa niin, että näitä kokemuksia voidaan jatkossa vielä vahvistaa.

”mielestäni jokainen saa olla oma itsensä ja tunnelma ja yhteishenki on yleisesti positiivinen.”

2M-IT:n koettiin onnistuneen moninaisuuden johtamisessa erityisen hyvin luomalla avointa ja inklusiivista työympäristöä, jossa työntekijöitä arvostetaan heidän omana itsenään riippumatta henkilökohtaisista ominaisuuksistaan. Tämä ilmenee esimerkiksi vastaajien kokemuksista, että työntekijöiden seksuaalinen suuntautuminen, sukupuoli, ikä, kansalaisuus tai muu tausta ei ole vastauksien mukaan vaikuttanut negatiivisesti työilmapiiriin tai urakehitykseen. Vastaajat kokivat, että he voivat olla aitoja ja avoimia työpaikalla ilman pelkoa syrjinnästä tai leimautumisesta. Tämä kokemus on ilmennyt esimerkiksi seksuaalivähemmistöjen edustajien kokemuksista. He kertoivat vastauksissaan, että ovat voineet puhua avoimesti kumppaneistaan ilman pelkoa negatiivisista reaktioista tai huomiosta.

” Koen, että meillä on hieno työyhteisö, jossa voi olla oma itsensä.”

Vastausten mukaan yritys on onnistunut luomaan kulttuuria, jossa kaikkien taustat ja elämäntilanteet on otettu huomioon. Esimerkiksi perheelliset työntekijät ovat voineet valita joustavia työaikaratkaisuja, kuten etätyömahdollisuuden ja liukuvan työajan. Vastauksissa nousi esille myös kokemuksia siitä, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus edetä urallaan riippumatta sukupuolestaan, iästään tai muista henkilökohtaisista taustoistaan.

Moninaisuuden johtaminen näkyy vastaajien mukaan positiivisesti erityisesti työpaikan ilmapiirissä, jossa avoimuus ja yhdenvertaisuus on koettu olevan keskeisiä tekijöitä. Työntekijät kokivat, että heidän taustansa ja tarpeensa otetaan huomioon ja he ovat voineet olla oma itsensä työpaikalla ilman pelkoa syrjinnästä. Vastauksien mukaan työntekijöillä on kokemus siitä, että kaikki saavat yhdenvertaista kohtelua riippumatta työkokemuksesta tai iästä. Työympäristön avoimuus ilmenee myös siitä, että vastaajat kokevat pystyvänsä kertomaan esihenkilöille avoimesti omista asioistaan. Vastauksien mukaan tiimeissä on vallinnut hyvä henki, jossa kommunikointi kaikkien kanssa on ollut sujuvaa ja helppoa. Ilmapiiri koettiin pääsääntöisesti positiiviseksi ja kannustavaksi.

”Mielestäni se toteutuu joka päivä hyvänä yhteistyönä sekä kokeneempien että vasta-aloittaneiden kollegoiden kanssa. Yhtiömme osaa hyödyntää työntekijöiden kokemusta ja näkökulmia.”

”Tiimissämme moninaisuuden johtaminen on hoidettu niin hyvin, että en huomaa minkäänlaisia epäkohtia, vaikka tapanani on tarkastella asioita kriittisesti ja tuoda epäkohdat esille.”

Moninaisuuden johtamisen näkökulmasta positiivisena onnistumisena koettiin myös yrityksen ikäjohtaminen. Tämän koettiin olevan erityisen vahvaa ja vastaajilla oli kokemus siitä, että ikääntymiseen liittyviä ennakkoluuloja pyritty aktiivisesti purkamaan.

”... Vanhemmat voivat oppia nuorten teknisestä osaamisesta sekä nuoret voivat ottaa oppia vanhempien henkilöiden iän tuoman maalaisjärjen käytöstä.”

Vastauksissa tuotiin esiin, että osa työntekijöistä ei ole kokenut ikäsyrjintää. Esimerkiksi kokemuksia oli, että 40+ ikäiset kokevat tullessa tervetulleiksi ja yli 50-vuotiaita on valittu aktiivisesti uusiin tehtäviin. Tämä on osoittanut, että yrityksessä arvostetaan kokemusta ja monenlaisia näkökulmia. Iän ei ole koettu olevan este urakehitykselle ja rekrytoineissa on huomioitu vain kokemus ja osaaminen, ei hakijan ikä. Vastauksissa eri ikäryhmän työntekijöiden läsnäolo

nähtiin positiivisena asiana, sillä se mahdollistaa osaamisen ja kokemuksen jakamisen eri sukupolvien välillä.

Vastauksien perusteella onnistumisia koettiin olevan myös yrityksen viestinnässä. Vastaajat toivat esille, miten on tärkeää, että moninaisuuden johtamiseen liittyviä teemoja on nostettu säännöllisesti esille yrityksen viestinnässä. Tämä on koettu hyödylliseksi.

” 2M-IT:n viestintä moninaisuudesta lisää tietoa asiasta.”

Vastausten onnistumisina perusteella koettiin myös esimerkiksi yrityksen Teams-kanavalla julkaistut Pride-aiheiset sisällöt ja Prideen osallistuminen nähtiin hienona asiana. Lisäksi johdon toiminnan läpinäkyvyys ja tiedonkulku nähtiin hyvänä asiana, joka luo avoimemman ilmapiirin.

” Pidän hyvänä, että asiaa nostetaan keskusteluun säännöllisesti.”

5.7 Avoin palaute ja kehityskohteet

Kyselyn lopussa kerättiin avointa palautetta ja moninaisuuden johtamiseen liittyviä kehityskohteita.

Vastauksissa tuotiin esille, että moninaisuuden huomioiminen koettiin tärkeäksi työyhteisön hyvinvoinnin ja yrityksen arvojen näkökulmasta. Organisaatiokulttuurin nähtiin olevan osin vielä vanhanaikainen ja moninaisuuden johtaminen koettiin uutena ja vieraana asiana.

” Moninaisuusasiat koetaan varmasti hyvin uutena kuin toiselta planeetalta tulevana asiana.”

Osa vastaajista suhtautui kriittisesti moninaisuuden johtamiseen ja korosti pätevyyden ja osaamisen olevan tärkeämpää, kuin esimerkiksi sukupuoli tai etninen tausta. Osa vastaajista ei kokenut moninaisuutta itselleen merkityksellisenä

aiheena. Osa koki, että aiheeseen liittyvät kyselyt tai keskustelut eivät kosketa heidän arkeaan tai asuinalueitaan.

” En koe moninaisuuden johtamista kovin merkitykselliseksi tekijäksi yrityksen liiketoiminnan kannalta.”

Vastauksissa korostettiin, että rekrytointi ja muissa toimissa tärkeintä on kokemus oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvoisuudesta, joka perustuu osaamiseen ja kykyihin. Vastauksissa nousi esille toive siitä, että kaikissa tilanteissa toimitaisiin aina yhdenmukaisesti. Vastauksissa nousi esille tarve ja toive tiedon jakamisen parantamiselle sekä epäkohtiin puuttumiselle heti niiden ilmetessä. Lisäksi toivottiin, että asioiden eteneminen varmistetaan. Yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämiseksi koettiin tärkeänä pitää yhteisiä tilaisuuksia ja lisätä yhdessäoloa. Johtamisen kautta nähtiin mahdollisuuksia edistää arvoja, kuten yhdenvertaisuutta ja moninaisuuden hyväksyntää.

Esteinä moninaisuuden johtamiselle koettiin organisaation sisäisen muutoksen hitaus ja päätöksenteon jäykkyys. Vastauksissa nousi esille toiveita käytännön tuesta. Vastajat toivoivat työnantajalta konkreettista tukea moninaisuuden käsittelyssä ja ymmärtämisessä, esimerkiksi selkeää viestintää ja koulutusta. Etenkin vanhemmat työntekijät toivoivat koulutusta, jotta voisivat paremmin ymmärtää ja edistää moninaisuutta.

”Yli 50-vuotiaana asiat ovat jossain määrin vieraita ja en välttämättä osaa suhtautua oikein ilman opastavaa koulutusta työuransa alkuvaiheen työntekijöiden tapaan olla ja tehdä. Haluaisin omalta osaltani toimia paremmin, mutta en saa siihen tällä hetkellä työnantajan tukea.”

6 Johtopäätelmät – Paljon hyvää, mutta kehittämistäkin tarvitaan

Kyselyn vastausten perusteella voidaan tehdä useita keskeisiä johtopäätöksiä moninaisuuden johtamisen nykytilasta yrityksessä ja siitä, miten moninaisuuden huomioiminen työpaikalla koetaan tällä hetkellä. Suurin osa kyselyyn vastanneista koki, että he voivat olla omia itsejään työpaikalla ja lähes kaikki vastaajat tunsivat itsensä tervetulleiksi ja arvostetuiksi omassa työyhteisössään. Tämä viittaa siihen, että organisaation ilmapiiri tukee yhteisöllisyyttä ja inklusiivisuutta. Työterveyslaitoksen (2022) mukaan yhteisöllisyyden kokemus on yksi merkittävimmistä työhyvinvointia tukevia asioita ja se lisää työntekijän sitoutumista työpaikkaan.

Lisäksi 2M-IT:n toimitiloja pidettiin pääsääntöisesti esteettöminä ja toimivina. Etätyömahdollisuus nähtiin positiivisena keinona tukea moninaisuutta tarjoamalla rauhallisempaa ja yksilöllisempää työympäristöä. Lisäksi positiivisena asiana nähtiin mahdollisuus joustaviin työaikajärjestelyihin, jolloin jokaisen tarpeet voidaan huomioida vielä paremmin.

Kyselyn vastauksissa esiin nousseet kehityskohteet kuitenkin toivat esille, että moninaisuuden johtamisessa on kuitenkin parannettavaa. Erityisesti esihenkilöiden toiminta ja reagointi ongelmatilanteisiin nousi esille vastauksissa. Kyselyn vastauksissa tuotiin esille useita konfliktitilanteita työyhteisössä. Moninaisuuden johtamisen pyrkimys on, että esihenkilöt tietäisivät, miten erilaiset ihmiset ja näkemykset voivat aiheuttaa ristiriitoja työyhteisöissä.

Esihenkilöiden asenteet ja asiattomat kommentit, kuten LGBTQ-vastaiset kommentit ja vähättelevä suhtautuminen työntekijöihin, heikentävät työpaikan inklusiivisuutta. Tämä osoittaa, että esihenkilöiden rooli on keskeisessä osassa moninaisuuden johtamisessa ja heidän asenteensa ja toimintatapansa vaikuttavat merkittävästi työpaikan ilmapiiriin ja työntekijöiden hyvinvointiin.

Neurodiversiteetin ja mielenterveyden tukemisessa nähtiin puutteita. Vastauksissa korostettiin, että esihenkilöiden olisi tärkeää ymmärtää neurodiversiteettiä, oppimisvaikeuksia ja mielenterveyden haasteita, jotta he voisivat tarjota riittävää ja oikeanlaista tukea työntekijöilleen. Oppimisvaikeudet ja neuropsykiatriset häiriöt ovat nykyisin yleisiä ilmiöitä, joita esiintyy monilla työpaikoilla. Mahdollisesti jokainen esihenkilönä työskentelevä tulee jossain vaiheessa kohtaamaan näitä teemoja työelämässä. Näiden erityispiirteiden tunnistaminen ja huomioiminen johtamisessa on tärkeää, sillä niiden kanssa elävillä henkilöillä voi olla erityistarpeita työskentelytavoissa ja ympäristöissä.

Esimerkiksi yksinkertaistetut ja täsmälliset ohjeet voivat auttaa työntekijöitä, joilla on oppimisvaikeuksia tai neuropsykiatrisia häiriöitä, ymmärtämään paremmin tehtäviään ja suoriutumaan niistä tehokkaasti sekä auttaa vähentämään epäselvyyksiä ja turhautumista. Rakentamalla strukturoituja, selkeitä ja joustavia työympäristöjä sekä tarjoamalla tukea mielenterveyden haasteista kärsiville työntekijöille, voidaan edistää kaikkien työntekijöiden hyvinvointia ja työssä jaksamista. Tällainen lähestymistapa tukee moninaisuuden johtamista ja luo inklusiivisen työpaikan, jossa erilaiset työntekijät voivat tuntea olevansa yhdenvertaisesti osa työyhteisöä.

Oikeanlaisen tuen avulla voidaan myös vähentää mahdollista työuupumusta.

Syrjintä ja epäyhdentertaisuus työpaikalla nousivat esiin sukupuoleen ja ikään liittyvissä kokemuksissa. Naispuoliset työntekijät kokivat sukupuoleen liittyvää vähättelyä, kuten työttelyä ja kyseenalaistamista. Näitä haasteita on kohdannut erityisesti esihenkilöasemassa olevat naiset. Nämä kokemukset viittaavat siihen, että ikään ja sukupuoleen liittyvä syrjintä on jossain määrin edelleen ongelma työpaikalla ja siihen tulisi puuttua.

Ulkonäköön liittyvät ennakkoluulot olivat merkittävässä roolissa, ja valtavirrasta poikkeava ulkonäön koettiin vaikuttavan kielteisesti työntekijöiden ammattitaitoon suhtautumiseen. Tällaiset ennakkoluulot voivat heikentää työntekijöiden mahdollisuuksia osoittaa osaamistaan ja menestyä työpaikalla.

Palkka- ja urakehityksen epätasa-arvoisuus nousi esiin vastausten perusteella, ja vastaajat kokivat, että palkka ja urakehitys eivät aina perustuneet objektiivisiin kriteereihin. Tämä voi johtaa epäoikeudenmukaisuuden tunteeseen ja heikentää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon.

Lisäksi vastaajat nostivat kyselyssä esiin luottamuksen puutteen esihenkilöihin. Osa työntekijöistä ei uskaltanut kertoa epäkohdista esihenkilöille peläten leimautumista tai tilanteen pahenemista. Tämä korostaa tarpeen parantaa esihenkilöiden kuuntelutaitoja ja vuorovaikutuskykyä, jotta työntekijöillä olisi turvallinen tila tuoda esiin havaitsemansa ongelmat ja ehdottaa parannuksia.

Kyselyn tulokset osoittavat, että moninaisuuden johtamisessa yrityksessä on paljon hyvää, mutta myös mahdollisuuksia parantaa. Esihenkilöiden asenteiden, työympäristön ja kulttuurin kehittäminen moninaisuuden tukemiseksi on keskeistä. On tärkeää, että organisaatio jatkaa työtä moninaisuuden edistämiseksi ja huolehtii siitä, että kaikki työntekijät voivat kokea itsensä arvostetuiksi ja osaksi yhteisöä. Tämä vaatii muun muassa koulutusta moninaisuudesta, lisää avoimuutta keskusteluille ja tehokasta reagointia epäkohtiin, jotta työpaikasta tulee aidosti inklusiivinen kaikille työntekijöille.

7 Kehityssuunnitelma

Moninaisuuden ja inklusiivisuuden edistäminen työpaikoilla on keskeinen osa nykyaikaisia organisaatioita ja sen toteuttaminen vaatii systemaattisia ja kattavia toimenpiteitä. Tämän kehityssuunnitelman tavoitteena on yrityksen moninaisuuden ja inklusiivisuuden edistäminen ja kehittäminen. Avoin ja yhdenvertainen työpaikka edellyttää jatkuvaa työtä ja sitoutumista kaikilta organisaation tasoilta.

7.1 Moninaisuuskoulutus ja tietoisuuden lisääminen

Moninaisuuden ja inklusiivisuuden edistäminen työpaikalla alkaa moninaisuuskoulutusten tarjoamisella kaikille työntekijöille, mutta erityisesti esihenkilöille. Työterveyslaitoksen (2022) mukaan monimuotoisuus- ja inklusiivisyys perustuu syrjintätietouden lisäämiselle. Lisäksi tärkeässä roolissa on pyrkimys syrjinnän poistamiseen. Syrjintä johtuu yleensä tiedostamattomista ja tiedostetuista ennakkoluuloista ja näistä ennakkoluuloista voi olla haasteellista päästä täysin yli. Kuitenkin niiden tunnistamisella, inklusiivisella viestinnällä ja vaikutusten ymmärtämisellä voidaan vähentää ennakkoluulojen luomaa eriarvoista ja syrjivää vaikutusta. (Bergbom, Yli-Kaitala & Toivanen 2022.)

Koulutuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, kuinka erilaiset taustat ja kokemukset vaikuttavat työyhteisöön ja luoda pohjaa avoimelle keskustelulle ja keskinäiselle ymmärrykselle. Esihenkilöiden rooli on keskeinen moninaisuuden johtamisessa ja inklusiivisuuden edistämässä, sillä he toimivat esimerkkeinä ja tukevat tiimejään. Koulutuksen tulisi kattaa muun muassa syrjinnän tunnistaminen ja erilaisten moninaisuuden ulottuvuuksien ja sosiaalisten taustojen huomiointi työympäristössä.

7.2 Perehdytys

Perehdytyksellä tarkoitetaan prosessia, jossa työntekijä ohjataan uusiin tehtäviinsä ja tutustutetaan työpaikan käytäntöihin ja ympäristöön. Perehdytyksen aikana hän saa tietoa työyhteisön ja organisaation tavoitteista ja toimintatavoista, sekä tapaa työtoverit, esihenkilön ja muut tärkeät henkilöt työpaikalla. (Työturvallisuuskeskus, 2023.)

Moninaisuus ja inklusiivisuus tulee ottaa huomioon myös uuden työntekijän perehdytysvaiheessa. Työntekijän perehdytysvaiheessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että perehdytys tukisi myös työntekijän työyhteisöön sitoutumista. Kyseilyn vastausten perusteella yrityksessä on jo tällä hetkellä hyödynnetty jossain määrin erilaisia vertaismentoroinnin keinoja, jolloin uusi työntekijä saa organisaatiossa pidempään työskennelleen työntekijän tuekseen työn aloitukseen. Perehdytysvaiheessa olisi myös tärkeää käydä läpi uusien työntekijöiden kanssa organisaation linjaukset ja toimintamallit syrjinnän, häirinnän, epäasiallisen kohtelun ja rasismien osalta. Lisäksi perehdytyksessä olisi tärkeää tuoda esille myös se, millaista käyttäytymistä työpaikalla odotetaan työntekijöiltä, esimerkiksi toisten arvostaminen ja kunnioittaminen.

7.3 Yhteiset tilaisuudet

Yhteiset tilaisuudet ovat myös olennainen osa inklusiivisuuden rakentamista työpaikalla ja tällaiset jo järjestetyt tilaisuudet nähtiin positiivisena moninaisuuden johtamisen näkökulmasta. Vastaavia tilaisuuksia toivottiin järjestettäväksi jatkossakin. Tällaiset tilaisuudet voivat olla esimerkiksi tiimipäiviä tai yhteisiä koulutuksia, jotka lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta ja edistävät avoimuutta eri työryhmien välillä. Yhteisten tilaisuuksien avulla työntekijöillä on mahdollisuus tutustua toisiinsa paremmin, varsinkin, kun monet työskentelevät etänä. Työntekijät voivat luoda yhteyksiä, jotka tukevat työpaikan monimuotoisuutta.

7.4 Käytäntöjen yhdenmukaistaminen

Työntekijöiden kokemaan syrjintään ja epäyhdenmukaiseen kohteluun on reagoitu organisaatiossa vaihtelevasti. Pohjatietokyselyyn vastanneiden kokemusten mukaan reaktiot ovat jääneet pinnallisiksi ilman konkreettisia toimenpiteitä, jonka vuoksi ongelmat voivat jäädä elämään työyhteisöön. Lisäksi kyselyssä nousi esille kokemuksia siitä, että omalle esihenkilölle ei ole aina pystynyt kertomaan, jos on huomannut puutteita moninaisuuden johtamisessa. Yhteisten toimintamallien ja prosessien merkitys haastavissa tilanteissa on merkittävä, sillä niiden avulla varmistetaan, että reagointi on johdonmukaista ja oikeudenmukaista. Käytäntöjen yhdenmukaistamisella kaikki työntekijät voivat kokea, että heitä kohdellaan tasapuolisesti ja yhdenmukaisesti riippumatta siitä, kuka heidän esihenkilönsä on. Esihenkilöiden rooli on ratkaiseva monimuotoisuuden johtamisessa.

Esihenkilöiden on tärkeää reagoida joustavasti ja ymmärtäväisesti työntekijöiden tarpeisiin ja huoliin samalla varmistuen, että päätökset ja toimintatavat pysyvät linjassa organisaation yhteisten tavoitteiden ja periaatteiden kanssa. Jos esihenkilöiden toimintamallit ovat epäselviä tai vaihtelevat suuresti, työntekijät voivat kokea tämän epäyhdenmukaisena ja -oikeudenmukaisena.

Yrityksessä on olemassa ohje epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn. Kehityssuunnitelman yhtenä osa-alueena ohje tarkastellaan moninaisuuden johtamisen näkökulmasta ja tarvittaessa ohjetta päivitetään.

	Monimuotoisuus koulutus	Perehdytys	Yhteiset tilaisuudet	Käytäntöjen yhdenmukaistaminen
Tavoite	Lisätä kaikkien työntekijöiden, etenkin esihenkilöiden ymmärrystä moninaisuudesta ja inklusiivisuudesta.	Varmistaa, että kaikki uudet työntekijät perehdytetään yrityksen kulttuuriin ja käytäntöihin sekä luodaan heille yhdenvertaiset mahdollisuudet sopeutua työyhteisöön.	Lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja edistää avoimuutta eri ryhmien välillä ja mahdollistaa työntekijöiden tutustua toisiinsa paremmin.	Varmistetaan, että reagointi on johdonmukaista ja yhdenmukaista riippumatta siitä, kuka heidän esihenkilönsä on.
Toimenpiteet	Moninaisuus koulutuksen tarjoaminen henkilöstölle ja esihenkilöille	Selkeä ja yhteinen perehdytysohjelma, joka kattaa yrityksen arvot, kulttuurin ja käytännöt. Ohjelman tulee olla osana kaikkien uusien työntekijöiden perehdytystä riippumatta taustasta.	Jatkaa jo yrityksessä toteutettuja yhteisiä tilaisuuksia.	Olemassa olevan ohjeen tarkastelu moninaisuuden johtamisen näkökulmasta.

Taulukko 4. Yhteenveto kehityssuunnitelmasta

8 Yhteenveto

Opinnäytetyön pohjatietokyselyssä esille nousseet tulokset tarjoavat monia tärkeitä näkökulmia työpaikan moninaisuuden ja inklusiivisuuden johtamisen nykytilasta ja kehitysmahdollisuuksista. Kyselyn perusteella suurin osa vastaajista kokee voivansa olla oma itsensä ja tuntevansa itsensä tervetulleeksi työpaikalla, mutta samanaikaisesti on tärkeää kiinnittää huomiota niihin tekijöihin, jotka estävät osaa henkilöstöstä kokemasta samanlaista vapautta ja arvostusta työpaikalla.

Esihenkilöiden rooli ja vastuu korostuu monessa kohdassa. Kyselyn mukaan esihenkilöiden asenteet, kuten LGBTQ+-vastaiset kommentit ja sukupuoleen liittyvät stereotypiat vaikuttavat suoraan siihen, kuinka vapaasti työntekijät kokevat voivansa olla oma itsensä työpaikalla. Tämä viittaa siihen, että työpaikan ilmapiiirin luominen ei ole vain pelkästään työntekijöiden, vaan myös esihenkilöiden vastuulla. Esihenkilöiden asenteet ja toimintatavat voivat vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka hyväksytyksi ja tervetulleiksi työntekijät kokevat itsensä. Tämä tuo mukanaan kysymyksen siitä, miten esihenkilöiden tietoisuutta ja koulutusta moninaisuuden johtamisesta voitaisiin konkreettisilla toimenpiteillä parantaa.

Sukupuoleen ja ikään liittyvät kokemukset nousivat kyselyssä esiin sekä positiivisena, että negatiivisena asiana. Osa vastaajista ei ollut kokenut sukupuolta tai ikää esteenä työelämässä, kun puolestaan osalla vastaajista oli negatiivisia kokemuksia tästä. Negatiiviset kokemukset tuovat mukanaan esiin myös laajemmän yhteiskunnallisen kysymyksen siitä, että kuinka syvälle juurtuneita ennakkoluuloja mahdollisesti on edelleen työpaikalla ja miten näitä ennakkoluuloja voitaisiin tehokkaasti purkaa. Tällaiset asenteet heikentävät työntekijöiden kokemusta työpaikasta ja voivat vaikuttaa myös urakehitykseen ja työntekijöiden hyvinvointiin.

Kyselyn vastauksista nousi kehityskohteita, joihin tulisi jatkossa kiinnittää huomiota, kuten tiedonkulun ja esihenkilöiden reagoitakyvyn parantaminen. Samalla huomioitavaa on myös se, että yrityksessä on jo monia positiivisia esimerkkejä moninaisuuden johtamisesta. Erityisesti työntekijöiden mahdollisuus

olla oma itsensä ja työskennellä omien tarpeidensa mukaan. Esimerkiksi joustava työaika ja etätyömahdollisuudet nousevat esiin yrityksen vahvuutena. Nämä toimivat esimerkkinä siitä, kuinka moninaisuuden johtaminen näyttäytyy konkreettisesti työpaikalla ja parantaa työntekijöiden hyvinvointia.

Lopuksi voidaan todeta, että vaikka organisaatiossa on jo tehty monia hyviä toimenpiteitä moninaisuuden tukemiseksi, on tärkeää jatkaa keskustelua ja kehitystyötä. Moninaisuuden johtaminen ei ole vain kertaluontoinen projekti, vaan jatkuva prosessi, joka vaatii onnistuakseen rakenteellisia muutoksia ja asennemuutoksia. Näiden muutosten avulla voidaan varmistaa, että kaikki työntekijät voivat kokea itsensä aidosti arvostetuiksi ja osaksi työyhteisöä myös jatkossa.

Lähteet

- ADHD-liitto. 2024. Yleistä tietoa adhd:stä.
<https://adhd-liitto.fi/adhd-tietoa/yleista-tietoa-adhdsta/> 13.11.2024
- Atea. 2022. Lisää naisia IT-alalle.
<https://www.atea.fi/artikkelit-ja-tutkimukset/2022/it-alalle-tarvitaan-enemman-naisia/> 24.1.2025
- Autismiliitto. 2023. Perustietoa autismista.
<https://autismiliitto.fi/autismi/perustietoa-autismista/> 20.11.2024
- Ely R. & Thomas D. 2020. Getting Serious About Diversity: Enough Already with the Business Case. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2020/11/getting-serious-about-diversity-enough-already-with-the-business-case>. 24.1.2025
- Hagert K. & Toivanen P. 2021 Duuniin. Jyväskylä: Otava/Atena
- Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden keskus. 2023. Jokaisen osaaminen näkyviin. Aikuisten oppimisen vaikeudet, kouluttautuminen ja työelämä
<https://www.jotpa.fi/fi/julkaisut/tutkimukset/jokaisen-osaaminen-nakyviin-aikuisten-oppimisen-vaikeudet-kouluttautuminen-ja> 16.11.2024
- Jabe M. 2018. Erilaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari
- Korkeamäki J., Korkiala T. & Terävä K. 2015. Onnistuneesti työelämään! Tukea nuoren työkykyyn ja oppimiseen työuran alussa.
<https://www.slideshare.net/slideshow/onnistuneesti-tyoelmn-opas/46032668> 15.12.
- Lehtonen J. 2023. Seksuaalisuuden ja sukupuolen moninaisuus työelämässä.
https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2015/05/Seksuaalisuuden-ja-sukupuolen-moninaisuus-tyoelamassa-Akava-Works-artikkeli-5_2023-FINAL.pdf 17.11.2024
- Määttä M. 2022. ADD on yksi adhd:n kolmesta esiintymismuodosta.
<https://www.verraton-lehti.fi/add-on-yksi-adhdn-kolmesta-esiintymismuodosta/> 20.11.2024
- Taloustutkimus. 2018. Ikäsyryntä työelämässä.
<https://ek.fi/wp-content/uploads/EK-ikasyrynta.pdf> 10.11.2024
- Tietoarkisto. 2021. Laadullinen käsikirja.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/> 10.11.2024
- Timonen L., Mäkelä J. & Raivio A. 2015 Moninaisuus on työyhteisön ominaisuus
- Bergbom, B., Yli-Kaitala, K. ja Toivanen, M. 2022. Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatiossa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa/kaikki-mukaan-yhteisollisyyden-ja-verkoston-rakentaminen> 17.11.2024
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022. Monimuotoisuudesta menestystä - tietoa ja työkaluja työnantajalle <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-720-5> 24.11.2024

- Komulainen M. & Kuosmanen L. 2023 Moninaisuuden ja inklusiivisuuden johtaminen vahvistaa organisaatioiden sosiaalista kestävyttä.
<https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2023/10/11/moninaisuuden-ja-inklusiivisuuden-johtaminen-vahvistaa-organisaatioiden-sosiaalista-kestavytta/> 15.11.2024
- Korkeamäki J., Reuter A. & Haapasalo S. 2010 Aikuisten oppimisvaikeuksien tunnistaminen, arviointi ja kuntoutus. Helsinki. Kuntoutussäätiö Työterveyslaitos. 2024 Vanhemmat työntekijät työyhteisössä.
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/vanhemmat-tyontekijat-tyoyhteisossa> 15.11.2024
- Työsuojelu 2024. Syrjintä työelämässä. <https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus/syrjinta> 24.1.2025
- Oulun Yliopistollinen Sairaala. Aikuisten neuropsykiatriset häiriöt.
<https://oys.fi/psykiatria/palvelut/aikuisten-neuropsykiatriset-hairiot/> 15.11.2024
- Suomen perustuslaki 731/1999
Suomen perustuslaki 759/2004
- Vartia M., Bergbom B., Giorgiani T., Rintala-Rasmus A, Riala R & Salminen S. 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Helsinki: Tammer-Paino Oy
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014

Kyselylomake

Nykyinen rooli: Johto/Esihenkilö / Asiantuntija/harjoittelija

Sukupuoli Nainen / Mies / Muu tai en halua kertoa

Minkä ikäinen olet? 20-29 / 30-39 / 40-49 / 50-59 / 60+

Tunnetko, että voit olla oma itsesi työpaikalla?

Kyllä

Ei → Jos vastasit ei, kertoisitko miksi et?

Koetko itsesi tervetulleeksi ja arvostetuksi työpaikalla?

Kyllä

Ei → Jos vastasit ei, kertoisitko miksi et?

Oletko kokenut syrjintää tai epäarvoista kohtelua työpaikalla?

Ei

Kyllä → Tapahtuiko syrjintä:

Kyllä → Millaisessa tilanteessa tämä tapahtui ja miten siihen reagoitiin?

Oletko havainnut puutteita moninaisuuden johtamisessa?

Ei

Kyllä → Oletko kertonut näistä puutteista esihenkilölle ja miten asiaan reagoitiin?

Koetko, että voit avoimesti kertoa esihenkilöllesi, jos huomaat puutteita moninaisuuden johtamisessa?

Kyllä

Ei → Mitkä ovat syyt, miksi koet, ettet voi avoimesti kertoa?

Miten mielestäsi 2M-IT:n toimitilat tukevat moninaisuutta? Oletko huomannut toimitiloissa puutteita moninaisuuden näkökulmasta?

Onko sinulla esimerkkejä tilanteista, joissa koet 2M-IT:n toimineen erityisen hyvin moninaisuuden johtamisen näkökulmasta?