

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2025

Valentina Vigato

Tulevaisuuden johtamistaitojen kehittäminen monimuotoisissa projektitiimeissä

— monimuotoisuus, tasa-arvo, osallisuus, yhteenkuuluvuus

Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK), liiketoiminnan kehittäminen

Syksy 2025 | 50 sivua

Valentina Vigato

Tulevaisuuden johtamistaitojen kehittäminen monimuotoisissa projektitiimeissä

- monimuotoisuus, tasa-arvo, osallisuus ja yhteenkuuluvuus

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella pehmeiden taitojen ja DEIB-teemojen (monimuotoisuus, tasa-arvo, osallisuus ja yhteenkuuluvuus) merkitystä projektityössä nykypäivänä ja tulevaisuudessa, erityisesti inklusiivisen johtajuuden näkökulmasta. Opinnäytetyö tarkastelee myös organisaatioiden haasteita ja mahdollisuuksia sekä projektijohtajien että tiiminjäsenten näkökulmista, ja selvittää, miten miehet ja naiset kokevat DEIB-teemat ja pehmeät taidot. Tutkimus toteutettiin osana Turun ammattikorkeakoulun tutkimusryhmän DIVIN-projektia.

Teoreettinen osuus käsittelee DEIB-teemojen, inklusiivisen johtajuuden ja pehmeiden taitojen roolia projektityössä. Empiirinen osuus koostuu eurooppalaisesta monikielisestä kyselystä sekä suomalaisille ylempi AMK-opiskelijoille toteutetusta työpajasta.

Tulokset osoittavat, että pehmeät taidot ja DEIB-kompetenssit ovat keskeisiä projektijohtamisessa. Sekä johtajat että tiiminjäsened pitävät niitä tärkeinä. Samalla havaittiin sukupuolten välisiä eroja siinä, miten DEIB-osaamiset ja pehmeät taidot koetaan. Havaintojen perusteella esitetään käytännön strategioita, jotka tukevat inklusiivisten johtajien toimintatapoja ja DEIB-teemojen vahvistamista projekteissa.

Asiasanat: monimuotoisuus, tasa-arvo, osallisuus, yhteenkuuluvuus, tulevaisuuden johtamistaidot, projektityö, pehmeät taidot

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Development

2025 | 50 pages

Valentina Vigato

Developing future leadership skills in diverse project teams

- diversity, equity, inclusion and belonging

The aim of present Master's thesis is to examine the importance of soft skills and DEIB themes (diversity, equality, inclusion and belonging) in project work today and in the future, especially from the perspective of inclusive leadership. The work also highlights the challenges and opportunities of organizations from the perspectives of both project managers and team members. At the same time, it explains how men and women experience DEIB themes and soft skills. The research was carried out as part of preparation of the DIVIN project proposal by the Global Gateway research group at Turku University of Applied Sciences.

The theoretical part discusses the role of DEIB themes, inclusive leadership and soft skills in project work. The empirical part consists of a European multilingual survey and a workshop for Finnish students from Turku University of Applied Sciences.

The results show that soft skills and DEIB competencies are crucial to project management. Both managers and team members consider them important. At the same time, gender differences were observed, while focusing on how DEIB competencies and soft skills are experienced. Based on the observations, the thesis presents practical strategies that support inclusive leadership practices and how to strengthen DEIB themes in project work.

Keywords: diversity, equity, inclusion, belonging, future leadership skills, project work, soft skills

Sisältö

1 Johdanto	6
1.1 Tutkimuksen tausta	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja tutkimuskysymykset	7
2 Monimuotoisten projektitiimien johtaminen	9
2.1 Monimuotoisuus työelämässä	9
2.2 DEIB projektityössä	13
2.3 Inklusiivinen johtaminen ja pehmeät taidot projektitiimissä	15
3 Tutkimuksen toteutus	21
3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät	21
3.2 Aineiston keruu ja analyysi	22
4 Tutkimuksen tulokset	25
4.1 Kyselyn tulokset	25
4.2 Työpajan tulokset	32
4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettinen tarkastelu	34
4.4 Tulosten posteriesittelyt kansainvälisissä konferensseissa	35
5 Pohdinta	37
5.1 Tulevaisuuden taidot ja trendit	37
5.2 Kehitysehdotukset johtajille ja projektitiimeille DEIBin huomioimiseksi projektityössä	39
Lähteet	42

Kuvat

Kuva 1 Poster	50
---------------	----

Taulukot

Taulukko 1 Vastaaajien taustamuuttujien kuvaus (N=121)	25
Taulukko 2 DEIB- osaamiseen ja teemoihin liittyvät näkemykset	26
Taulukko 3 Merkitsevät erot naisten ja miesten näkemyksissä DEIB-teemoissa	27
Taulukko 4 Projektijohtajien tärkeimmät pehmeät taidot (N=121).	29
Taulukko 5 Ammatillisen tasa-arvoisuuden huomioiminen. Miesten ja naisten näkökulma.	30
Taulukko 6 Johtamis- ja vuorovaikutustaidot	32

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Nykyään termi “monimuotoisuus” on laajasti käytössä arki- ja työelämässä, mutta sitä ei aina ymmärretä syvällisesti ja sen merkitys jää pinnalliseksi. Monimuotoisuudella tarkoitetaan sekä näkyviä että näkymättömiä eroja, kuten sukupuoleen, ikään, etniseen alkuperään, vammaisuuteen tai kulttuuritaustaan liittyviä kokemuksia, ajattelutapoja, taitoja ja näkökulmia (Bergbom ym., 2022).

Monimuotoisuus on kuitenkin vain yksi DEIB:n periaatteen osa. DEIB muodostuu englanninkielisistä sanoista Diversity, Equity, Inclusion and Belonging, jotka suomeksi tarkoittavat monimuotoisuutta, tasa-arvoa, osallisuutta ja yhteenkuuluvuutta. Näitä periaatteita käytetään yhä laajemmin, erityisesti organisaatioiden kehittämisessä sekä koulutus- ja työelämäkonteksteissa (Yousef, 2024). DEIB-teemat nähdään yleensä kokonaisuutena, jossa eri osa-alueet tukevat toisiaan. Pelkkä monimuotoisuus ei yksin riitä, ellei samalla edistetä yhteenkuuluvuutta, osallistavia käytäntöjä ja rakenteellista tasa-arvoa (Nordtveit & Catenaccio, 2024; Stanley ym., 2019).

DEIB-teemojen merkitys on kasvanut globalisaation, yhteiskunnallisen monimuotoistumisen ja lisääntyneen tietoisuuden myötä. Erityisesti Agenda 2030:ssa, maailman kaikkien maiden toimintaohjelmassa, sukupuolten tasa-arvo, eriarvoisuuden vähentäminen ja yhteistyö ja kumppanuus nousevat vahvana esiin kestävä kehityksen tavoitteessa (United Nations, 2015). Viime vuosina aihe on noussut esiin myös yhteiskunnallisessa keskustelussa ja päätöksenteossa, mikä korostaa sen ajankohtaisuutta. Nyky-yhteiskunnassa tunnistetaan selkeämmin tarve edistää DEIB-periaatteiden ymmärtämistä sekä työelämässä että arjessa (Feitosa, 2025; Ingram, 2025).

Vaikka DEIB-keskustelua joskus pidetään tai se nähdään poliittisena, sen vaikutukset laajenevat eri toimialoille ja konteksteille. Esimerkiksi työelämässä ja projektityössä, se edistää tiimien innovatiivisuutta, päätöksenteon monipuolisuutta ja suorituskykyä. Monimuotoiset ja osallistuvat tiimit pystyvät

hyödyntämään erilaisia näkökulmia, lisäämään tiimin jäsenten sitoutumista ja luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta (Alegre ym., 2025; Yousef, 2024).

Monimuotoisuus toimii parhaiten, kun tiimiä johdetaan osallistavasti ja pystytään hyödyntämään ja arvostamaan eri taustoista tulevien näkökulmia (Alegre ym., 2025).

DEIB-teemat edellyttävät jatkuvaa kriittistä tarkastelua ja moniäänistä keskustelua, jotta niiden vaikutuksia voidaan ymmärtää ja kehittää eri konteksteissa (Weaver ym., 2025). DEIB-teemoja on syytä tarkastella ja samalla syventää ymmärrystä niiden vaikutuksista projektityössä, organisaatioissa ja koulutuksissa (Shore ym., 2018).

Projektityössä on tärkeä myös todeta, että pelkät työelämään liittyvät tekniset taidot eivät riitä. Pehmeitä taitoja odotetaan projektijohtajilta entistä enemmän erityisesti monimuotoisissa tiimeissä. Pehmeitä taitoja ovat esimerkiksi motivaatio, viestintä, vuorovaikutus, tunneäly ja tiimityöskentely (Avença ym., 2024). Pehmeiden taitojen kehittäminen on kriittinen osa organisaatioiden ja projektien DEIB-strategisia suunnitelmia (Stamps & Foley, 2023).

Lisäksi projektijohtajien on ymmärrettävä DEIB-teemoja. Pehmeät taidot yhdessä DEIB-näkökulman kanssa tukevat innovatiivisuutta, tiedon jakamista ja päätöksenteon laatua projektityössä (Avença ym., 2024). Erityisesti on tärkeää ymmärtää sitä, että johtajien ja tiimin jäsenten täytyy osata käyttää sekä pehmeitä että teknisiä taitoja arjessa, jotta tiimin jäsenet kokevat yhteenkuuluvuutta ja osallisuutta.

Opinnäytetyö on toteutettu osana Turun ammattikorkeakoulun tutkimusryhmän projektia, jossa tarkastellaan DEIB-teemoja, tiimityötä ja pehmeitä taitoja projektijohtamisen kontekstissa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, miten DEIB-osaamiset sekä niihin liittyvät pehmeät taidot ilmenevät ja vaikuttavat projektityöhön nyt ja

tulevaisuudessa. Erityisesti huomiota kiinnitetään tiimityöskentelyyn ja johtamiseen. Lisäksi tarkastellaan, miten DEIB-osaaminen voi tukea monimuotoisia tiimejä ja johtajia kansainvälistyvässä työympäristössä. Tutkimuksessa huomioidaan myös sukupuolen mahdollinen vaikutus näiden osaamisten ilmentymiseen.

Tutkimus toteutettiin kaksivaiheisena aineistonkeruuna vuosina 2024 ja 2025. Ensimmäisessä vaiheessa kerättiin kyselyaineisto. Kysely toteutettiin viidellä kielellä (italia, saksa, espanja, suomi ja englantia) ja siihen vastasi 121 henkilöä, joilla oli kokemusta projektijohtamisesta. Toisessa vaiheessa keväällä 2025 toteutettiin jatkotutkimus, jossa kohderyhmänä oli 20 suomalaista YAMK-sosionomiopiskelijaa. Osallistujilla oli työkokemusta erityisesti projektityöstä ja tiimityöskentelystä, ja osalla myös kansainvälistä kokemusta.

Näiden lähtökohtien pohjalta tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millaisia tulevaisuuden pehmeitä taitoja johtajat ja tiimin jäsenet tarvitsevat monimuotoisissa projekteissa?
- Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia DEIB-näkökulma tuo tulevaisuuden johtamiseen ja projektityöhön?
- Millaisia eroja DEIB-osaamisessa voidaan havaita sukupuolen perusteella?

Vastaamalla näihin tutkimuskysymyksiin voidaan tukea projekteissa vaadittavien osaamisten kehittämistä sekä organisaatioissa että korkeakoulutuksessa. Tämän lisäksi tulokset hyödyttävät organisaatioiden rekrytointiprosesseja.

2 Monimuotoisten projektitiimien johtaminen

2.1 Monimuotoisuus työelämässä

DEIB-teemojen merkitys on kasvanut jo 1960-luvulla. Yhdysvalloissa kansalaisoikeusliike loi pohjan monimuotoisuudelle edistämällä tasa-arvoa. Vuoden 1964 laki (Civil Rights Act) kielsi syrjinnän työpaikoilla. Yritykset alkoivat monipuolistaa työvoimaa ja järjestää koulutusta. Koulut avattiin vähemmistöille ja muutoksen tukemiseksi perustettiin työntekijäverkostoja (Ingram, 2025). 2000-luvulla globalisaation, yhteiskunnallisen monimuotoisuuden ja lisääntyneen tietoisuuden myötä DEIB-teemojen merkitys on korostunut entisestään ympäri maailmaa. Viime vuosina aihe on kuitenkin kohdannut myös kasvavia haasteita yhteiskunnallisessa keskustelussa ja päätöksenteossa, mikä tekee aiheesta entistä ajankohtaisemman ja tärkeämmän (Feitosa, 2025).

Monimuotoisuus, tasa-arvo, osallisuus ja yhteenkuuluvuus (DEIB) käytäntöjen kehittämisessä on tärkeä huomioida globaalit, eurooppalaiset, ja lokaalit näkökulmat ja lähtökohdat. Paikalliset normit ja kansainvälinen konteksti voivat aiheuttaa merkittäviä haasteita, esimerkiksi jos ne ja vanhat tavat ovat ristiriidassa keskenään. Esimerkiksi rekrytointikiintiöitä voidaan käyttää keinona tasapainottaa valintaprosesseja (Grekula, 2023).

DEIB-periaatteet nähdään usein kokonaisuutena, jossa eri osa-alueet tukevat toisiaan. Kuten Stanley ja muut (2019) korostavat, monimuotoisuuden tunnistaminen ja sen arvon ymmärtäminen, kuten oikeudenmukaisuus, kunnioitus ja empatia, muodostavat perustan sille, että DEIB-teemoista voidaan käydä mielekästä keskustelua. Nämä arvot korostavat sekä henkilöiden erojen tunnistamista ja arvostamista että jokaisen henkilön mahdollisuutta tulla kuulluksi ja osallistua täysipainoisesti yhteisön tai organisaation toimintaan (Mattina, 2025).

Tutkimusten mukaan DEIB-teemat vaikuttavat merkittävästi myös työelämän käytäntöihin, henkilöiden vuorovaikutukseen, lainsäädännön kehitykseen,

koulutukseen sekä liiketoiminnan ja projektien hallintamalleihin, erityisesti monikulttuurisissa ja kansainvälisissä ympäristöissä (Hernández Blandón, 2025). Nämä korostavat, että DEIB:llä on merkitystä paitsi yhteiskunnallisessa keskustelussa, myös konkreettisessa toiminnassa eri toimialoilla ja organisaatioissa koko Euroopassa ja maailmalla (Mastrorocco ym., 2024). Jokainen yhteisö, jossa ihmiset toimivat yhdessä, on tavalla tai toisella tekemisissä monimuotoisuuden, tasa-arvon, osallisuuden ja kuulumisen kysymysten kanssa, erityisesti nyky-yhteiskunnassa, jossa maahanmuuton lisääntyminen, kulttuurienvälinen vuorovaikutus ja monimuotoiset työyhteisöt ovat yleisempiä ja tärkeämpiä kuin koskaan aikaisemmin (Hofhuis & Vietze, 2025).

Monimuotoisuuden arvo näkyy ensimmäiseksi työntekijöissä tai tiimin jäsenissä. Työntekijät ja tiimin jäsenet, jotka kokevat työpaikkansa ja projektinsa aidosti osallistavina, osoittavat merkittävästi parempaa sosiaalista ja emotionaalista hyvinvointia. Tutkimukset ovat osoittaneet, että erityisesti monimuotoisuutta ja osallisuutta edistävässä organisaatioissa on todennäköisempää tapahtua jatkuvaa innovaatiota, mikä puolestaan tarjoaa niille kilpailuedun muihin alan toimijoihin verrattuna (Dalessandro & Lovell, 2024).

Myös rekrytoinnissa organisaatiot palkkaavat nykyään monimuotoisempaa henkilöstöä, mutta ylennysten suhteen huomataan, että käytetään vielä vanhoja malleja, kuten palkkaamista omasta verkostosta, ystävien ja perheenjäsenien joukosta. Sen sijaan olisi parempi käyttää ja luottaa viralliseen rekrytointiprosessiin (Iyer, 2022). Rekrytointiprosessilla on tärkeä rooli organisaatioiden monimuotoisuuden kannalta, sillä organisaatiot eivät voi kehittää, jos ne eivät ole monimuotoisia. Lisäksi osallistavat rekrytoijat ymmärtävät yrityksen tarpeet. He eivät pelkää monimuotoisuutta, joka perustuu esimerkiksi kulttuuritaustaan, ikään, vammaan tai johonkin muuhun tekijään. Rekrytointiprosessit tulisi suunnata stereotyyppien ja syrjinnän vähentämiseen (Feitosa, 2025; Työterveyslaitos, 2022). Nykypäivänä on hyvä huomioida myös tekoäly. Tekoälyn käyttö rekrytoinnissa auttaa merkittävästi, mutta se voi aiheuttaa syrjintää, jos järjestelmässä on puolueellisuutta eikä sitä ole

harjaannutettu eettisesti, mikä voi johtaa epäoikeudenmukaisuuteen (Bushan & Kumar, 2024). Rekrytointiprosessien näkökulmasta rekrytointi, koulutus ja uuden jäsenten etsiminen on kallista, erityisesti meneillä olevilla projekteissa. Organisaatiot, jotka priorisoivat DEIB-teemoja, sitouttavat tiimin jäseniä pidempään, edistävät uskollisuutta ja luotettavuutta. Vakaus tarkoittaa vahvempaa pitkän aikavälin suorituskykyä. (Rosa, 2025; Tenney, 2024)

Monimuotoisuus itsessään ei kuitenkaan takaa tasa-arvoisia mahdollisuuksia tai yhteenkuuluvuuden tunnetta, ellei myös osallistavia käytäntöjä oteta huomioon (Nordtveit & Catenaccio, 2024). PMI (2024) ja Qasim (2022) mainitsevat, että johtajat, jotka toimivat osallistavalla tavalla organisaatioissa lähettävät vahvan viestin, joka muokkaa työpaikan kulttuuria ja edistää DEIB-osaamista.

Johtamisen näkökulmasta DEIB-teemat ovat erityisen merkityksellisiä. Tutkimukset osoittavat, että tiimin jäsenten ja johtajien tuki osallisuuden edistämiseksi ennustaa tiimin jäsenten myönteisiä odotuksia osallisuuden toteutumisesta organisaatiossa. Johtajien ja tiimin jäsenien sitoutuminen osallistaviin arvoihin vaikuttaa merkittävästi ihmisten asenteisiin, uskomuksiin ja käsityksiin omien tekojen merkityksestä osallisuuden edistämiseksi. Vaikka yhden yleismaailmallisen lähestymistavan löytäminen osallisuuden vahvistamiseen on haastavaa, tutkimukset tuovat esiin, että tiimin jäsenet eri puolilla maailmaa uskovat vahvemmin osallisuuden mahdollisuuksiin silloin, kun he kokevat johtajien ja muiden jäsenten toimivan aidosti sen puolesta (Rosa 2025; Dalessandro & Lovell, 2024).

Käytännön kokemusten perusteella on kuitenkin havaittavissa, että moninaisuuden liittyy edelleen merkittäviä haasteita. Käyttäytymis-, identiteetti- ja luonne-erot, kieli, kulttuurierot ja erilaiset arvot arkipäivässä, työelämässä ja yhteiskunnassa ovat esimerkkejä näistä haasteista (Ciuk ym., 2022).

Tilanteet, joissa monimuotoisuus ilmenee päivittäisissä toiminnoissa, kuten projektitoissa ja monikulttuurisissa työyhteisöissä ovat tärkeitä (Raimi ym., 2022). Muutamia esimerkkejä haitoista voisi olla tiimin jäsenten vaikeudet työskennellä yhdessä muiden kulttuurien kanssa. Lisäksi, kuten monissa

länsimaisissa yhteiskunnissa on nähty, tiettyyn ryhmään kuuluvat ihmiset saattavat pitää monikulttuurisuutta uhkana maan vallitsevalle kulttuurille (Gorodzeisky & Semyonov, 2016). Identiteettiuhka voi johtaa lisääntyneeseen pelkoon ja ennakkoluuloihin muita ryhmiä ja taustojen kohtaan, erityisesti organisaatioissa, jotka edistävät monimuotoisuutta ja monikulttuurisuutta. Muita haasteita voivat olla tiimin jäsenten sisäinen ahdistus, pelon tai epävarmuuden tunne vuorovaikutuksesta projektin eri jäsenten kanssa. Nämä voivat johtaa viestintäongelmiin, hämmennykseen tai konflikteihin, myös tuottavuus voi kärsiä. Tämä voi aiheutua kielieroista, tiimin jäsenten välisistä jännitteistä tai tunteesta, että monimuotoisia tiimejä on vaikeampi johtaa aiheutuvan uhan tiimin työn laadulle (Thomas & Plaut, 2008). Nämä haasteet voidaan voittaa vain silloin, kun tiimin jäsenten näkökulmat ja esimerkiksi DEIB-teemojen tietämys ja ymmärrys kumoavat monimuotoisuuden kielteiset vaikutukset, kuten ennakkoluulot (Hofhuis & Vietze, 2025).

Organisaatiot menestyvät paremmin, kun ne sitoutuvat monimuotoisuuden johtamiseen. (Hunt ym., 2015) Lisäksi organisaatiot, jotka tukevat monimuotoisuutta ja muita DEIB-teemoja ovat innovatiivisempia ja menestyvät taloudellisesti paremmin. Monimuotoisuuden puute on toinen seuraus homogeenisista yrityksistä (Shafi ym., 2023). Huomioimalla tiimin jäsenten monimuotoisuuden ja luomalla yhteenkuuluvuuden tunnetta, organisaatiot houkuttelevat ja sitouttavat potentiaalisia tiimin jäseniä ja erityisesti oikeanlaisia potentiaalisia työntekijöitä. Nykyään, potentiaaliset työntekijät etsivät aktiivisesti organisaatioita, jotka priorisoivat osallisuutta ja osoittavat sitoutumista monimuotoisuuteen. Osallistava organisaatiokulttuuri voi olla houkuttelevampi monenlaisten ihmisten, niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin, näkökulmasta, mikä johtaa tiimin jäsenten ja työntekijöiden tyytyväisyyden, sitoutumisen ja pysyvyyden kasvuun (Hofhuis & Vietze, 2025).

Tutkimukset osoittavat, että miesten ja naisten välillä on eroja siinä, miten he suhtautuvat työhön, projekteihin ja DEIB-teemoihin. Sukupuoli on tärkeä tekijä työssä ja se vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Temizein mukaan (2022) naiset kokevat tulevansa syrjityksi useammin ja ovat siksi tyytymättömämpiä työhönsä

kuin miehet. Lisäksi sukupuoleen liittyvät ennakkoluulot ja valtaerot työssä aiheuttavat usein sen, että naisten tekemää työtä ei arvosteta yhtä paljon ja heidän panoksensa jää helposti näkymättömäksi (Sugiyama ym., 2016).

Sukupuolen merkitys näkyy erityisesti palkkaerossa ja työmahdollisuuksissa. Tästä syystä on tärkeää vähentää sukupuolistereotypioita yrityksissä ja tarkastella sukupuolikysymystä yhteiskunnallisena käyttäytymisenä sekä luoda osana sosiaalista kehitystä (Sichel & Sichel, 2024). Sukupuolten tasa-arvo on ehdottoman tärkeää myös oikeudenmukaisen taloudellisen kehityksen edistämiseksi. Erityisesti johtajien on otettava huomioon tilanteen sukupuolivinoumat saavutetun kehityksen arvioimiseksi. Johtajilla on myös vastuu varmistaa ihmisten kykyjen asianmukainen hyödyntäminen, mikä liittyy myös miesten ja naisten samankaltaisiin mahdollisuuksiin. On kuitenkin tutkittu, että naisten nousu johtotehtäviin, erityisesti organisaatioissa, jotka soveltavat osallistavaa johtajuutta, on vaikuttanut positiivisesti DEIB-teemoihin ja naisten asemaan työelämässä (Sugiyama ym., 2016).

2.2 DEIB projektityössä

DEIB ilmenee vahvasti myös projektityössä. Projektitiimien jäsenillä on mahdollisuus ymmärtää paitsi tiimensä ja organisaationsa kontekstia ja kulttuuria, myös yhteiskuntaa, jossa heidän työnsä tapahtuu. Kun tiimin jäsenet ja työntekijät ymmärtävät DEIB-teemoja syvällisemmin, heillä on paremmat valmiudet kehittää tehokkaita strategioita ja toimintatapoja, jotka edistävät DEIB-periaatteiden soveltamista projektissa, organisaatioissa ja yhteisössä. Työntekijät ja jäsenet, joilla on hyvä ymmärrys DEIB-osaamisesta, voivat tunnistaa kehittämistä vaativia alueita. He voivat myös osoittaa sitoutumisensa osallistavan ja oikeudenmukaisen ilmapiirin ylläpitämiseen ja parantamiseen (PMI, 2024). Organisaatioissa osallistavasti toimivat johtajat lähettävät vahvan signaali, joka vahvistaa työpaikan kulttuuria. Tämä teoria osoittaa, että DEIB on tehokasta, koska se vaikuttaa siihen, mitä ihmiset näkevät ja kokevat päivittäin (Qasim ym., 2022).

Aiemmissä monimuotoisuuteen liittyvissä tutkimuksissa on todettu, että monimuotoisuus lisääntyy jatkuvasti työelämässä, erityisesti projektityössä ja projektinhallinnassa (Yousef, 2024). Se ei ole tärkeää vain moraalista näkökulmasta (DiTomaso ym., 2007), sillä monimuotoiset ja osallistavat projektitiimit suoriutuvat paremmin kuin homogeeniset tiimit ongelmanratkaisussa ja päätöksenteossa, erityisesti isoissa ja merkittävässä projekteissa. DEIB-periaatteet ja niiden integrointi projekteihin voivat johtaa strategiseen etuun ja menestykseen verrattuna homogeenisiin tiimeihin (Amayo ym., 2023). DEIB-teemat nousevat usein esiin projektijohtamisen tutkimuksissa. Osallistavissa organisaatioissa ja tiimeissä on vähemmän konflikteja empatian, kunnioituksen ja keskinäisen ymmärryksen takia (Lezotte, 2023).

Aiemmin puhuttiin eniten teknisestä osaamisesta, mutta sen rinnalle on noussut pehmeiden taitojen ja DEIB-teemojen tärkeys organisaatioissa ja projekteissa. Erityisesti hybridi- ja etätöiden lisääntymisen takia hyvät tekniset ovat välttämättömiä (Chamakiotis ym., 2021). Erityisesti isoissa projekteissa, jossa tiimin jäsenet voivat tulla eri maista ja kulttuureista, on tärkeää, että tekniset taidot ja tapa työskennellä sopivat yhteen, muuten voi syntyä konflikteja ja tyytymättömyyttä (Welsch ym., 2023). Sen takia DEIB-osaaminen ja pehmeät taidot liittyvät vahvasti yhteen teknisten taitojen kanssa. Erot teknisissä taidoissa sekä kieli- ja kulttuurierot voivat aiheuttaa pettymyksiä, jos sekä projektin johtajien että tiimin jäsenten tunneälytaidot ovat puutteelliset. Pehmeät taidot, kuten kommunikaatiotaidot, empatia, ja kulttuuritietoisuus ovat tässä tapauksessa ratkaisevia. Projektiin osallistuvissa eri maissa voi olla erilaisia oppimistavoitteita koulutukseen, teknisten standardien ja työetiketin suhteen, ja tällöin tunneäly voi lisätä tiimin jäsenten joustavuutta ja tiimityöskentelytaitoja (Fernandes ym., 2023; Hung ym., 2022).

Projektityössä on havaittavissa eroja miesten ja naisten välillä. Esimerkiksi insinööri- tai ohjelmistokehitysprojekteissa teknisten tehtävien sijaan naisille annettiin enemmän dokumentointitehtäviä. Tämä tarkoittaa, että vaikka miesvaltaisissa tehtävissä olisi enemmän naisia, he eivät välttämättä saa projekteissa samoja työtehtäviä kuin miespuoliset tiimin jäsenet (Schauer ym.,

2025; Stray ym., 2025). Naiset ovat myös edelleen heikommin edustettuina projektijohtajina (Cole ym., 2021). Tämä vaikuttaa myös psykologiseen turvallisuuteen. Naiset, jotka työskentelevät projekti tiimin jäsenenä, tuntevat olonsa psykologisesti vähemmän turvalliseksi, erityisesti työskentelemässä miesten kanssa. Tämä viittaa sukupuolten väliseen eroon turvallisuuden ja osallisuuden kokemisessa projektiryhmissä (Restrepo ym., 2023).

2.3 Inklusiivinen johtaminen ja pehmeät taidot projektitiimissä

Inklusiivinen johtaminen on noussut esiin eri konteksteissa erityisesti globalisaation takia. Aihetta on tutkittu jatkuvasti kaksikymmentä vuotta ja se on edelleen merkittävä (Thompson & Matkin, 2020). Inklusiivinen johtaja ei ole vain kokenut ja koulutettu esihenkilö valitulla työ- tai projektialalla. Hän on myös henkilö, joka on valmis reagoimaan organisaation, projektin tai niihin kuuluvien ihmisten tarpeisiin. Johtaja, joka keskittyy auttamaan ja tukemaan muita, ei ole hyödyksi vain tiimin jäsenille, vaan myös itselleen. Näistä syistä DEIB-teemat ja erityisesti pehmeät taidot ovat tärkeitä osallistavalle johtajalle nyt ja tulevaisuudessa (Regine, 2020).

Monimuotoisen tiimin johtaminen vaatii tärkeitä taitoja, joihin kuuluvat paitsi tekniset taidot myös pehmeät taidot. Kun tarkastellaan osallistavaa johtajaa, hänen osaamisensa on katettava sekä monimuotoisuuden ja DEIB-teemojen positiiviset että negatiiviset puolet. Tämä tarkoittaa, että inklusiivinen johtaja on avoin monimuotoisuudelle eri muodoissaan, edistää tasa-arvoa ja on empaattinen. Johtajan on kuitenkin myös kyettävä puolustautumaan epäoikeudenmukaisuutta vastaan tai ratkaisemaan konflikteja, jos niitä ilmenee (Dunne, 2025), esimerkiksi positiivisten ihmissuhteiden ja eri identiteettien arvostamisen kautta (Norman ym., 2018). Johtajan tulisi pystyä muuttamaan haasteet mahdollisuuksiksi, ei vain teknisestä ja taloudellisesta näkökulmasta, vaan myös projektitiimien ja niissä työskentelevien jäsenten näkökulmasta (Amayo ym., 2023).

Inklusiivisen johtajan roolina ei ole vain näyttää hyvää esimerkkiä ja johtaa, vaan myös luoda positiivinen ja inspiroiva ympäristö ja työkuultuuri tiimin jäsenille. Nämä pienet mutta tärkeät käytännöt ovat tärkeitä, koska ne vaikuttavat koko organisaation toimintaan (Roner, 2024). Ne voivat vaikuttaa ratkaisevasti projektin onnistumiseen ja kokonaisuudessaan positiivisen luomiseen asiakkaiden, muiden johtajien, asiantuntijoiden ja muiden tiimin jäsenten keskuudessa. Johtajan pitäisi osata johtaa muita, mutta osallistavan ja menestyvän johtajan tulisi lisäksi osata myös johtaa itseään. Hän tarvitsee pehmeitä taitoja, kuten motivaatiota, vuorovaikutustaitoja, kommunikointitaitoja ja empatiaa (Surender & Sareen, 2024).

On hyvä muistaa, että projektijohtajan osaaminen, taidot ja asenteet eivät yksin riitä, vaan on tärkeää huomioida myös muiden tiimin jäsenten kyvyt ja toimintatavat ja käsitellä niitä. Esimerkiksi jaettu johtajuus on uudempi ja osallistavampi toimintatapa, jonka on havaittu edistävän positiivisten tulosten saavuttamista. Jaettu johtajuus ja suorituskyky vahvistavat toisiaan ajan myötä (Wang ym., 2013), ja parantavat tiimin luotettavuutta, luovuutta ja tiedon jakamista (Hossain & McDermott, 2015). Erityisesti psykologisesti turvallisissa tiimeissä johtajuus on joskus jaettava tiimin jäsenten kesken, mikä johtaa positiivisiin tuloksiin monimuotoisissa projektitiimeissä (Kristensen & Shafiee, 2024).

Gardenswartzin ja Rowen (2003) mukaan tehokasta johtamista voidaan tarkastella kuuden muuttujan kautta. Näihin kuuluvat johtajan vaikutusvalta, muutosten toteuttamisen tempo, henkilöstön kokemus ja osaamistaso, käytettävissä oleva aika, resurssit sekä organisaation ulkopuoliset tekijät. On kuitenkin olemassa monia erilaisia teorioita aiheesta. Meisterin (2023) mukaan osallistavalla johtajalla tulisi olla 5 C:tä: ”consciousness, curiosity, compassion, competence and courage”, jotka suomeksi tarkoittavat tietoisuutta, uteliaisuutta, myötätuntoa, pätevyyttä ja rohkeutta. 5 C:n idea myös korostaa, että nämä ominaisuudet eivät ole synnynnäisiä, vaan niitä voidaan oppia ja harjoitella, kuten muitakin johtamistaitoja (Meister, 2023).

Yksi johtajuuden kannalta merkittävimmistä, mutta usein sivuutetuista taidoista on kyky johtaa itseään. Johtajan resilienssi ja itseohjautuvuus voidaan nähdä tärkeinä pehmeinä taitoina. Ilman niitä muiden tiimin jäsenten johtaminen on haastavaa, jos ei pysty itse säilyttämään toimintakykyään myös painen alla. Nykyään epävarmuuden sietäminen, muutoskyvykyys ja jatkuvan oppimisen taito ovat tärkeitä tekijöitä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022). Ribeiro, Amaral ja Barrosin (2021) mukaan pehmeiden taitojen, erityisesti tunneälyn, merkitys lisääntyy jatkuvasti. DEIB-teemojen osalta avoimuus ja läpinäkyvyys luovat luottamusta sekä tiimeissä että niiden jäsenten keskuudessa. On myös tärkeää huomata, että monimuotoiset tiimit voivat olla monimuotoisia monella tavalla, joten on tärkeää, miten monimuotoisuutta johdetaan. Se ei tarkoita, että tiimi on tehokas ja menestyy pelkästään olemalla monimuotoinen (Ribeiro ym., 2021).

Toinen tekijä, joka inklusiivinen johtajan on otettava huomioon, on virtuaalisten ja hybridityömallien nousu. Muutos on lisääntynyt nopeasti tehokkuuden, matkakustannusten vähentämisen ja ajanhallinnan optimoinnin tarpeen vuoksi (Varhelahti ym., 2025). Virtuaalitiimien hajautettu rakenne voi korostaa luottamuksen merkitystä tiimissä, itseohjautuvuuden ja johtajien sekä muiden tiimin jäsenten tuen tärkeyttä. Tässä tapauksessa johtamistaidot voidaan nähdä vähemmän tärkeinä DEIB-teemojen kannalta. DEIB-teemojen edistäminen virtuaalisissa projektitiimeissä voi riippua enemmän inklusiivisesta johtajuudesta, joka keskittyy enemmän tiimityöhön tukemiseen ja osallistavan ympäristön luomiseen jokapäiväisen vuorovaikutuksen kautta kuin muodolliseen auktoriteettiin luottamisesta (Ansari ym., 2024). Virtuaalisten projektijohtajien tulee rakentaa luottamusta, selkeät tavoitteet ja odotukset projektille, vahvistaa tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta etätyössä, toimia esimerkkinä tehokkaasta toimintatavasta, jakaa vastuut tarkoituksenmukaisesti sekä ylläpitää motivaatiota tiimissä (Lee, 2021).

Kuten aiemmin mainittiin, ei riitä, että osallistava johtaja vain varmistaa, että organisaatio, projekti ja erityisesti tiimin jäsenet tuntevat itsensä osallisiksi, heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja he tuntevat kuuluvansa tiimiin. Tämä koskee

myös tulevia potentiaalisia tiimin jäseniä, rekrytoinnin tapaa sekä organisaation tai projektin arvoja (Grekula, 2023). Rekrytoinnissa ei ole kyse pelkästään monimuotoisuudesta, vaan myös oikeudenmukaisesta ja DEIB-teemojen mukaisesta rekrytoinnista. Myös oikeudenmukainen ja objektiivinen rekrytointiprosessi on tärkeä, erityisesti kaikille organisaation tai projektitiimin jäsenille on taattava samanlaiset mahdollisuudet (esim. ylennysmahdollisuuksia). Urakehitysmahdollisuudet korostuvat projekteissa ja organisaatioissa, sillä miehet saavat useammin ylennyksiä kuin naispuoliset tiimin jäsenet (Tilastokeskus, 2025; Krivkovich, 2024).

Vaikka tässä teoksessa kirjoitetaan projekteista ja johtamisesta, teoria ja tulokset ovat merkityksellisiä myös koulutuksen liittyviä tilanteissa. On esimerkiksi tärkeää, että koulutus ei ainoastaan valmista ihmisiä työelämään, vaan myös kasvattaa heistä paikallisia ja alueellisia kansalaisia. On myös tärkeää korostaa, miten toimia globaalimmassa ja monimuotoisemmassa maailmassa. On tärkeää olla laiminlyömättä koulutuksen humanistista puolta, koska nyt ja tulevaisuudessa DEIB-osaamiset ja pehmeät taidot ovat kriittisiä työelämätaitoja (Golubeva, 2025). Siksi on tärkeää, että johtajien tavoin myös opettajat ja valmentajat opettavat osallistavalla tavalla ilman syrjintää ja ennakkoluuloja erityisesti kulttuurisen monimuotoisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden suhteen (Gómez-Hurtado ym., 2021).

Tutkimukset osoittavat, että tehokkaat osallistavat johtavat arvostavat pehmeitä taitoja. PMI:n (2023) mukaan pehmeitä taitoja voidaan kutsua myös vuorovaikutustaidoksi (interpersonal skills), monialaisiksi taidoksi (transversal skills) tai viime aikoina yleistyneeseen tapaan voimaannuttaviksi taidoiksi (power skills). Vaikka niitä kutsutaan eri nimillä, niille kaikille on yhteistä kyky työskennellä muiden ihmisten kanssa. Lisäksi tutkimus osoittaa, että 91 % johtajista pitää pehmeitä taitoja kriittisinä menestykseen (PMI, 2023).

Yleisesti pehmeinä taitoina pidetään muun muassa itsejohtamista, kommunikaatiota TAI viestintätaitoja, eettistä sitoutumista ja tiimityötaitoja. Pehmeiden taitojen tehokkaan käytön tavoitteena on edistää innovaatiota, osallistavia ympäristöjä, tiimin hyvinvointia ja tyytyväisyyttä, sekä vähentää

konflikteja (Hart ym., 2021). Vaikka tunneälyä ja muita pehmeitä taitoja on usein vaikea mitata, tutkimukset osoittavat, että niiden vaikutus näkyy projektien ja tiimien onnistumisessa.

Castro ja muut (2022) havaitsivat, että projektijohtajien tunneäly, luotettavuus ja muut pehmeät taidot ovat merkittävästi yhteydessä projektien onnistumiseen. Tämä tarkoittaa, että vaikka pehmeitä taitoja ei ole mahdollista arvioida ja mitata tarkasti, menestyksekkäs projekti viittaa siihen, että näitä taitoja on hyödynnetty tehokkaasti (Castro ym., 2022). Wan Abdul Rahmanin mukaan (2016) empatia ja luottamus yhdessä luovat paremman työympäristön, koska se edistää organisaatioiden kilpailukykyä sitouttamalla työntekijöitä ja lisäämällä heidän motivaatiotaan. Myös työntekijät kokevat, että jos he ymmärtävät muita tiimin jäseniä paremmin, he ovat tuottavampia ja suorituskykyisempiä. Empatiasta ei ole hyötyä vain työtovereiden välisissä suhteissa, se vähentää myös johtajan ja työntekijän välisiä konflikteja (Wan Abdul Rahman, 2016).

Tutkimukset osoittavat myös, että pehmeitä taitoja ja teknisiä taitoja ei voida erottaa toisistaan. Pehmeiden taitojen vahvistaminen tuo organisaatioille strategista etua. Tulevaisuudessa projektijohtajien pehmeät taidot korostuvat entistä enemmän ja vaikuttavat siihen, miten organisaatioita ja projekteja johdetaan ja miten hyvin ne menestyvät (Varhelahti & Lindell 2025). Nämä havainnot eivät sisällä pelkästään jo mainittuja taitoja (kuten empatia), vaan myös esimerkiksi resilienssiä, kriittistä ajattelua, sopeutumiskykyä, luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä (Varhelahti & Lindell 2025; Carmeli ym., 2021).

Varhelahten, Vigaton & Laihon mukaan (2025) sekä Varhelahten & Lindellin mukaan (2025), pehmeiden taitojen teema-alueita on viisi. Innovatiivisuuteen, kognitiiviseen joustavuuteen ja ongelmanratkaisuun liittyvät taidot nousivat tärkeiksi erilaisten tiimien johtamisessa. Myös kommunikaatiota ja empatiaa korostettiin, sillä se osoittaa kyky välittää ajatuksia selkeästi, tehdä tehokasta yhteistyötä ja ymmärtää erilaisia näkökulmia. Projektipäälliköt pitävät erityisesti innovaatioita ja kognitiivista joustavuutta tärkeänä. Tämä korostaa, että he arvostavat itsensä johtamista enemmän kuin muut tiimin jäsenet, jotka

painottavat enemmän kielitaitoa ja empatiaa (Varhelahti ym., 2025; Varhelahti & Lindell, 2025; Avença ym., 2024; Castro ym., 2022).

Uudemmat tutkimukset korostavat selkeästi, että projektien menestyksen kannalta projektipäälliköillä on oltava luotettava paitsi teknisiä myös pehmeitä taitoja. Projektipäällikön tunneäly ja luotettavuus vaikuttavat merkittävästi tiimien yhteistyöhön ja luovat myönteistä työilmapiiriä (Castro ym., 2022). Tällaiset johtamistavat tukevat tiimiyhteistyötä, innovaatiota ja sopeutumista muutoksiin. Ne ovat ominaisuuksia, joita tarvitaan yhä useammin monimuotoisissa ja monimutkaisissa projekteissa. Tärkeät pehmeät ja kognitiiviset taidot, kuten tunneäly, sopeutumiskyky, kommunikaatio ja ongelmanratkaisukyky, korostuvat yhä enemmän menestyvien projektien ja organisaatioiden johtamisessa (Varhelahti ym., 2025).

Yhteenvetona voidaan todeta, että pehmeät ja kognitiiviset taidot kuten tunneälykyky, sopeutumiskyky, kommunikaatio, itsensä johtaminen, motivointi ja kyky ratkaista konflikteja ovat nousseet tärkeimmiksi tulevaisuuden projektijohtamisen kompetensseiksi. Nämä taidot edistävät sekä tiimien hyvinvointia, tiimityötä että projektien onnistumista ja organisaation kilpailukykyä (Varhelahti & Lindell, 2025; Avença ym., 2024; Castro ym., 2022).

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät

Tutkimuksen tavoitteena oli syventää ymmärrystä siitä, miten DEIB-teemat, pehmeät taidot ja niiden osaaminen ilmenevät nykypäivän projektityössä, tiimityöskentelyssä ja johtamisen konteksteissa. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan, miten DEIB-osaaminen voi tukea projektitiimin jäseniä, monimuotoisia tiimejä sekä erityisesti nykyisiä ja tulevia johtajia muuttuvassa ja kansainvälistyvässä työelämässä. Tutkimuksessa kiinnitetään huomiota myös siihen, miten sukupuoli voi vaikuttaa näiden taitojen arviointiin.

Näiden lähtökohtien pohjalta tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millaisia tulevaisuuden pehmeitä taitoja johtajat ja tiimin jäsenet tarvitsevat monimuotoisissa projekteissa?
- Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia DEIB-näkökulma tuo tulevaisuuden johtamiseen ja projektityöhön?
- Millaisia eroja DEIB-osaamisessa voidaan havaita sukupuolen perusteella?

Tutkimus on monimenetelmällinen: määrällinen kyselytutkimus toteutettiin vuonna 2024 ja laadullinen työpaja keväällä 2025. Tämä opinnäytetyö painottuu kyselyyn tutkimusmenetelmänä, koska se on tehokkain tapa saada tietoa nopeasti ja laajasti. Lisäksi kysely on nopea jakaa ja sen luominen sekä siihen vastaaminen voi tapahtua etänä (Oppariapu, 2016). Kyselyssä oli mahdollista vastata avoimiin kysymyksiin, sillä niiden avulla voidaan selvittää vastaajien omia kokemuksia ja näkökulmia (Hirsjärvi & Hurme, 2022; Ojasalo ym., 2015). Kyselyn avulla on myös helppo kerätä dataa globaalisti, tässä tapauksessa Euroopasta, maasta ja kielestä riippumatta.

Työpaja valittiin jatkotutkimusmenetelmäksi, koska se auttaa syventämään kyselytutkimusta ja sen tuloksia. Tutkija voi tehdä yhteistyötä osallistujien kanssa ja kerätä syvempää tietoa tietystä aiheesta. Työpaja on vuorovaikutteinen ja sekä tutkija että osallistujat voivat keskustella annetusta aiheesta. Työpajoissa käytetään konkreettisia työkaluja ja toisia nopeita tapoja kerätä tietoa, esimerkiksi muistiinpanoja, video- ja äänitallenteita sekä kuvia (Storvang ym., 2024). Lopuksi voidaan todeta, että kahden tai useamman tutkimusmenetelmän hyödyntäminen tuottaa selkeää lisäarvoa tutkimusprosessille. Eri menetelmien käyttö vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta ja tarjoaa samalla laajempia sekä monipuolisempia näkökulmia aiheesta (Hirsjärvi & Hurme, 2022).

3.2 Aineiston keruu ja analyysi

Tutkimus toteutettiin kaksivaiheisena aineistonkeruuna vuosina 2024 ja 2025. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe toteutettiin keväällä 2024 osana DIVIN-projektihakemuksen valmistelua. DIVIN tulee sanoista “Integrating Diversity and Inclusion in Project Management Curricula”, jotka suomeksi tarkoittavat “Monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden integrointi projektijohtamisen opetussuunnitelmiin”. Sen tarkoituksena on kehittää monimuotoisuuden, tasa-arvon ja osallisuuden integrointia projektinhallinnan oppimistavoitteisiin ja pedagogiikkaan, ja siten parantaa tulevaisuuden projektihenkilöstön taitoa toimia monimuotoisissa ja kansallisissa projektitiimeissä. Projektin tavoitteena on tukea yrityksiä näiden muutosten toteuttamisessa ja henkilöstön kouluttamisessa, ja tunnustaa samalla pehmeiden DEI-taitojen kasvava merkitys työelämässä. DIVIN keskittyy erityisesti toisen ja kolmannen asteen ammatilliseen koulutukseen ja pyrkii vaikuttamaan tulevien ammattilaisten ja johtajien DEI-taitoihin edistäen näin eurooppalaisen työvoiman sisällyttävyyttä ja kestävyyttä (EU Funding & Tenders Portal, 2023).

Aineistonkeruu toteutettiin Turun Ammattikorkeakoulun Global Gateway-tutkimusryhmän toimeksiannosta, ja tutkimuksessa noudatettiin tietosuoja-asetuksia (GDPR). Ensimmäisessä vaiheessa kerättiin kyselyaineisto. Kysely

sisälsi määrällisiä Likert-asteikollisia väittämiä sekä avoimia kysymyksiä. Kysely toteutettiin viidellä kielellä (englanti, espanja, italia, saksa ja suomi). Kyselyn kieliversiot olivat kunkin kielen natiivipuhujien kääntämiä ja kyselyn ymmärrettävyys varmistettiin testauksella. DIVIN projektitiimin jäsenet lähettivät kyselyn omille projektiammattilaisista koostuville kohderyhmilleen hyödyntäen suoria kontakteja ja sosiaalisen median alustoja, sekä projektijohtamisen opiskelijaryhmiä. Kyselyyn saatiin 121 vastausta. Valtaosa vastauksista saatiin espanjan kielellä.

Seuraavassa vaiheessa 4. huhtikuuta 2025 toteutettiin aineiston keruun toinen vaihe, jossa kohderyhmänä oli 20 suomalaista YAMK-sosionomiopiskelijaa. Työpaja järjestettiin projektinjohtamisen kurssilla. Osallistujilla oli työkokemusta projektityöstä ja tiimityöskentelystä, ja osalla heistä oli myös kansainvälistä kokemusta. Myös tässä vaiheessa noudatettiin tietosuoja-asetuksia (GDPR). Työpajan alussa esiteltiin posterit, jossa mainitaan DEIB-teemat ja määrällisten kyselyn tulokset.

Kyselyn määrällisen eli kvantitatiivisen aineiston analysointiin käytettiin sekä Webropol- että SPSS-työkaluja aineiston taustamuuttujien kuvailuun, väittämien keskiarvojen ja keskihajonnan esittämiseen sekä Mann Whitney-U analyysiin miesten ja naisten välisten mahdollisten erojen tunnistamiseksi.

Kyselyn avoimet vastaukset analysointiin ensin temaattisen analyysin avulla, jossa vastausten samankaltaiset sisällöt ja pääteemat ryhmiteltiin. Tämä auttoi aineiston jäsentämisessä ja keskeisten teemojen tunnistamisessa suuresta tietomäärästä. Tekoälyä käytettiin apuna käännöksissä ja vastausten tulkinnassa erityisesti niiden vastausten kohdalla, jotka olivat eri kielillä. Sen avulla vastaajien näkökulmat saatiin ymmärretyksi tarkasti ja merkitykset säilyivät. Teemattinen analyysi sekä tekoälyn yhdistelmä tuki monikielisen aineiston systemaattista analyysia ja temaattisten havaintojen luotettavuutta.

Laadullisen työpajan vastaukset kerättiin paperimuodossa paikan päällä. Tulokset analysoitiin temaattisen analyysin avulla, joka auttoi tunnistamaan

keskeiset aiheet ja havainnot vastaajien näkökulmista. Tämän ansiosta oli mahdollista korostaa tärkeimpiä teemoja ja jäsentää aineistoa selkeällä tavalla.

4 Tutkimuksen tulokset

4.1 Kyselyn tulokset

Kyselyn tulokset ryhmiteltiin viiteen taulukkoon. Ensimmäisessä taulukossa (1) esitetään vastaajien taustoja.

Taulukko 1 Vastaajien taustamuuttujien kuvaus (N=121)

Taustamuuttuja	N	%
Kieli		
Suomi	29	23.80%
Espanja	60	49.20%
Englanti	16	13.10%
Italia	11	9.00%
Saksa	5	4.10%
Sukupuoli		
Mies	49	40.20%
Nainen	67	54.90%
En halua sanoa	5	4.10%
Ikäluokka		
20-30	12	9.80%
31-40	34	27.90%
41-50	39	32.00%
over 50	36	29.50%
Asema		
Johtoasema	54	44.30%
Asiantuntija	10	8.20%
Opettaja	11	9.00%
Joku muu	46	37.70%
Työnteon muoto		
Virtuaalinen	16	13.10%
Hybridi	74	60.70%
Fyysisesti läsnä	27	22.10%
En osaa sanoa	4	3.30 %

Taulukko osoittaa, että melkein puolet osallistujia (49,20 %) vastasi espanjan kielellä. Yli puolet vastaajista oli naisia (54,90 %). Kaikki muut ikäryhmät paitsi

nuorin ikäluokka olivat hyvin edustettuina tutkimuksessa (9,80 %). Vastaajien työroolissa korostuu erityisesti johtajat (44,30 %) ja jotkut muut (37,70 %).

Viimeksi hybridityö oli yleisin työnteon muoto (60,70 %).

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan, mitä mieltä he ovat DEIB-osaamiseen liittyvistä väittämistä (1=täysin eri mieltä - 5= täysin samaa mieltä). Tulokset keskiarvoineen ja keskihajontoineen esitetään taulukossa (2). Tulokset esitetään keskiarvon mukaisessa järjestyksessä suurimmasta pienimpään.

Taulukko 2 DEIB- osaamiseen ja teemoihin liittyvät näkemykset

Väittämä	Keskiarvo	Keskihajonta
Tiedän, mitä työyhteisön monimuotoisuus tarkoittaa	4.54	0.72
Ihmisten osaamista monimuotoisessa tiimissä toimimiseksi tulisi yleisestikin kehittää, jotta he menestyisivät työmarkkinoilla	4.49	0.78
Tiedän, mitä tasa-arvo työyhteisössä tarkoittaa	4.48	0.75
Tiedän, mitä osallisuus työyhteisössä tarkoittaa	4.36	0.92
Edistän omalla toiminnallani tasa-arvoa työyhteisössämme	4.35	0.78
Monimuotoisuuden ja inklusion johtamisen taidot ovat tärkeitä projektitiimin johtamisessa	4.26	0.95
Edistän omalla toiminnallani osallisuutta työyhteisössämme	4.26	0.90
Monimuotoisuuden ja osallisuuden lisääminen on tärkeää projektien onnistumisen kannalta	4.26	0.91
Projektien monimuotoisuus kasvaa globaalin talouden, poliittisten muutosten, ICT:n ja kestävän kehityksen vaatimusten vuoksi	4.26	0.94
Monimuotoisuus ja inklusio (DEI) ovat minulle termeinä tuttuja	4.21	0.99
Projektityö on tärkeää työyhteisössäni	4.17	1.01
Minulla on tämänhetkisessä työssäni tarvittava osaaminen projektin hallinnassa (mm. prosessit)	3.93	0.97
Koen, että työyhteisöni edistää tasa-arvoa	3.93	1.02
Minulla on tämänhetkisessä työssäni tarvittava osaaminen projektin johtamisessa (tiimin ja ihmisten johtaminen)	3.91	1.02
Toimin tällä hetkellä monimuotoisessa työyhteisössä	3.82	1.06
Koen, että työyhteisöni edistää osallistamista	3.80	1.07
Koen, että työyhteisöni edistää monimuotoisuutta	3.77	1.02

Työyhteisössäni on osaamista toimia monimuotoisessa tiimissä	3.56	0.96
Olen kehittänyt projektijohtamisen osaamistani valmennuksessa/kurssilla	3.39	1.35
Olen kehittänyt monimuotoisuuden ja inklusion johtamisen osaamistani valmennuksessa/kurssilla	3.05	1.42

Tulokset osoittavat, että melkein kaikki vastaajat tietävät, mitä monimuotoisuus, tasa-arvo ja osallisuus tarkoittavat. He ovat myös sitä mieltä, että monimuotoisuutta tulisi kehittää, jotta projekti tai organisaatio menestyisi työmarkkinoilla. Vastaajat myös arvioivat, että he edistävät tasa-arvoa työyhteisössä. Alimmat tulokset taulukossa osoittivat, että työyhteisössä ei kuitenkaan osata toimia monimuotoisessa tiimissä. Kaksi viimeistä väittämää koskevat vastaajien DEIB-osaamista ja kehittämistä valmennuksella tai kurssilla. Tämä tarkoittaa, että vastaajien DEIB-osaaminen ei ole seurausta virallisista kursseista tai valmennuksista. Nämä tulokset koskevat myös johtajia ja heidän osaamistaan. On kuitenkin tärkeää huomata, että näissä tuloksissa keskihajonta on erittäin korkea (1.35 ja 1.42). Tämä korostaa, että vastaajien kokemukset vaihtelevat merkittävästi: jotkut ovat kehittäneet monimuotoisuus- tai projektijohtamisosaamistaan valmennuksissa tai kursseilla, kun taas toiset eivät.

Edellä esitettyjä tuloksia tarkasteltiin myös sukupuolten näkökulmasta. Seuraavat merkitsevät erot tunnistettiin miesten ja naisten välillä (Taulukko 3).

Taulukko 3 Merkitsevät erot naisten ja miesten näkemyksissä DEIB-teemoissa

Väittämä	Sukupuoli	N	Keskiarvo	Keskihajonta
Monimuotoisuuden ja inklusion johtamisen taidot ovat tärkeitä projektitiimin johtamisessa	mies	49	4	1.00
	nainen	67	4.46	0.84
Minulla on tämänhetkisessä työssäni tarvittava osaaminen projektin hallinnassa (mm. prosessit)	mies	49	4.14	0.84
	nainen	67	3.81	1.03

Minulla on tämänhetkisessä työssäni tarvittava osaaminen projektin johtamisessa (tiimin ja ihmisten johtaminen)	mies	49	4.2	0.79
	nainen	67	3.7	1.12
Ihmisten osaamista monimuotoisessa tiimissä toimimiseksi tulisi yleisestikin kehittää, jotta he menestyisivät työmarkkinoilla	mies	49	4.29	0.89
	nainen	67	4.6	0.68
Monimuotoisuuden ja osallisuuden lisääminen on tärkeää projektien onnistumisen kannalta	mies	49	3.92	1.00
	nainen	67	4.46	0.79
Projektien monimuotoisuus kasvaa globaalin talouden, poliittisten muutosten, ICT:n ja kestävä kehityksen vaatimusten vuoksi	mies	49	4.04	0.96
	nainen	67	4.4	0.91

Tulokset paljastavat, että sekä miehet että naiset pitävät DEIB-teemoja tärkeänä projektityössä ja erityisesti projektijohtajien pitäisi kehittää osaamistaan jatkuvasti. Keskihajonta-arvot osoittavat, että erityisesti henkilöstöön kuuluvilla vastaajilla on tämänhetkisessä työssä tarvittava osaaminen projektin johtamisessa (miehet 0.84 ja naiset 1.12). Tämä tarkoittaa, että naisilla on eniten eroa projektien johtamistaitojen suhteen tällä hetkellä. Toinen merkittävä ero on, että monimuotoisuuden ja osallisuuden lisääminen on tärkeää projektien onnistumisen kannalta (miehet 1.00 ja naiset 0.79). Tämä osoittaa, että erityisesti miehet ovat eri mieltä monimuotoisuuden ja osallisuuden tärkeydestä projektien onnistumiselle.

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme projektijohtajille tärkeintä taitoa. Osaamiset koskevat erityisesti pehmeitä taitoja monimuotoisessa projektityössä. Vastaukset ovat taulukossa (4).

Taulukko 4 Projektijohtajien tärkeimmät pehmeät taidot (N=121).

Osaaminen	N
Vuorovaikutus	91
Empatia	71
Itsensä johtaminen	43
Kulttuurien ymmärtäminen	41
Ammatillisen tasa-arvoisuuden huomioiminen	35
Sukupuolten välisen tasa-arvoisuuden huomioiminen	22
Kielitaito	21
Ikään liittyvän tasa-arvoisuuden huomioiminen	12
Terveystilaan tai vammaisuuteen liittyvän tasa-arvoisuuden huomioiminen	12
Etnisen tasa-arvoisuuden huomioiminen	4
Seksuaaliseen suuntautumiseen liittyvän tasa-arvoisuuden huomioiminen	3
Uskontoon tai vakaumukseen liittyvän tasa-arvoisuuden huomioiminen	1

Tulosten mukaan vastaajat olivat sitä mieltä, että vuorovaikutus (91) on johtajien tärkein taito. Toiseksi tärkeimmäksi nousi empatia (71) ja kolmanneksi itsensä johtaminen (43) valittiin tärkeäksi. Alimmat arvot taulukossa koskevat etnisen tasa-arvon huomioimista (4), seksuaalista suuntautumista (3) ja viimeksi uskonnon tasa-arvon huomioimista (1).

Eroja naisten ja miesten välillä havaittiin viimeisenä tilastollisesti merkitseväenä erona ammatillisen tasa-arvon huomioiminen (Taulukko 5).

Taulukko 5 Ammatillisen tasa-arvoisuuden huomioiminen. Miesten ja naisten näkökulma.

	Mies	Nainen
Ammatillisen tasa-arvoisuuden huomioiminen	29 59.2%	53 79.1%

Naiset kokevat tasa-arvoisuuden huomioimisen tärkeämmäksi kuin miehet. Yli 79 % naista korostaa DEIB:n ja erityisesti tasa-arvon merkitystä työpaikalla ja projekteissa. Kuitenkin yli puolet (59,2 %) miehistä on sitä mieltä, että ammatillinen tasa-arvo ja sen huomioiminen on tärkeää.

Lopuksi vastaajilta pyydettiin kirjoittamaan avoimeen kenttään DEIB-teemoihin liittyviä haasteita. Vastauksia saatiin 61, joista 25 oli miehiä, 33 naisia ja 2 muuta. Näiden vastausten analyysissä on hyödynnetty tekoälyä (Copilot, 2025), koska vastaukset oli annettu viidellä eri kielellä. Teemoja havaittiin 5 ja ne olivat kulttuurinen monimuotoisuus ja kielitaito, sukupuolten tasa-arvo ja edustus, asenteet ja tietoisuus DEIB-teemoista, organisaation käytännöt ja rakenteet sekä työyhteisön dynamiikka ja osallistaminen.

1. Kulttuurinen monimuotoisuus ja kielitaito

- Kielitaidon puute ja sen vaikutus rekrytointiin ja projektityöhön.
- Kulttuurierot ja niiden vaikutus kommunikointiin ja päätöksentekoon.
- Tarve kehittää kulttuurinvälisiä kompetensseja ja yhteistä kieltä.
- Haasteet monikansallisissa tiimeissä (esim. aikavyöhykkeet, juhlapäivät).

2. Sukupuolten tasa-arvo ja edustus

- Naisten vähäinen osuus johtotehtävissä ja teknologia-/STEM-aloilla.

- Sukupuolten moninaisuus ja seksuaalisen suuntautumisen näkyvyys.
- Haasteet rekrytoinnissa ja urakehityksessä (esim. tiedostamattomat vinoumat).
- Perinteisten miesvaltaisten alojen rakenteelliset esteet.

3. Asenteet ja tietoisuus DEIB-teemoista

- Vastustus tai välinpitämättömyys (esim. "liikaa korostetaan", "luonnollista, ei pakotettua").
- Tietämättömyys ja itsekeskeisyys monimuotoisuuden arvosta.
- Tarve koulutukselle ja empatialle.
- Stereotypiat ja niiden sitkeys.

4. Organisaation käytännöt ja rakenteet

- Puutteet osallistamisessa ja inklusiivisessa johtamisessa.
- Tarve mitata DEI-toimenpiteiden vaikutuksia (esim. KPI:t, seuranta).
- Rekrytointiprosessien kehittäminen vinoumien vähentämiseksi.
- Vastuuvollisuus ja johtajien rooli.

5. Työyhteisön dynamiikka ja osallistaminen

- Epätasainen pääsy resursseihin ja mentorointiin.
- Haasteet mielipiteiden avoimessa ilmaisussa (hierarkia, kulttuuri).
- Affiniteettiharhat ja ryhmäytyminen (esim. sukupuolen mukaan).
- Tarve rohkaista erilaisia näkökulmia ja luoda turvallinen ilmapiiri.

Seuraavaksi tarkasteltiin naisten (2) ja miesten (1) eroja avoimissa vastauksissa:

- **Miehet:**

- Useissa kommentteissa näkyy kriittinen tai neutraali suhtautuminen DEIB-teemoihin (“ei merkitystä”, “liikaa korostetaan”).
- Painotus projektituloksiin ja työmoraaliin, ei niinkään monimuotoisuuteen.
- Kulttuurierot ja kieli mainittu, mutta vähemmän sukupuolten tasa-arvoon liittyviä huomioita.

- **Naiset:**

- Korostavat sukupuolten tasa-arvon puutteita (johtotehtävät, STEM-ala, palkkaerot).
- Nostavat esiin tiedostamattomat vinoumat ja rakenteelliset esteet.
- Painottavat koulutusta, lisätä tietoisuutta ja empatiaa.
- Näkevät monimuotoisuuden kilpailuetuna ja vaativat konkreettisia toimenpiteitä (mittarit, vastuuta).

4.2 Työpajan tulokset

Tutkimuksen toisessa vaiheessa pidettiin työpaja, jossa pyydettiin neljää opiskelijatiimiä valitsemaan tärkeimpiä johtamis- ja vuorovaikutustaitoja. Jokaisessa tiimissä oli viisi jäsentä (N=20). Tulokset ovat taulukossa (6).

Taulukko 6 Johtamis- ja vuorovaikutustaidot

Johtamis- ja vuorovaikutustaidot	
Avoin kommunikaatio/viestintä	4
Itsensä johtaminen	3
Palautteen antaminen	3
Konfliktien ja ratkaisun hallinta	3
Tiedon ja osaamisen jakaminen	3

Kahdenkeskinen tapaaminen	2
Oikeudenmukaisuus ja rehellisyys	2
Luottamus	2
Empatia	2
Saavutusten juhlistaminen	1
Innovatiivinen ilmapiiri	1
Kannustaminen	1
Aktiivinen kuuntelu	1

Tulosten mukaan tiimit kokevat, että avoin kommunikaatio on tärkein johtamis- ja vuorovaikutustaito. Kaikki neljä tiimiä olivat sama mieltä, että kommunikaatio on tärkein taito, jota johtajat tarvitsevat työelämässä.

Seuraavaksi tiimit valitsivat itsensä johtamisen (3), palautteen antamisen (3), konfliktien ja ratkaisun hallinnan (3) sekä tiedon ja osaamisen jakamisen (3). Nämä taidot muodostavat tiimien ja johtamisen ytimen: ne liittyvät sekä tiimin jäsenen vastuullisuuteen että vuorovaikutuksen laatuun.

Kahdenkeskinen tapaaminen (2), oikeudenmukaisuus ja rehellisyys (2), luottamus (2) ja empatia (2) sijoituivat alemmalle tasolle tärkeysjärjestyksessä. Ne liittyvät johtamisen eettisiin periaatteisiin, jotka tukevat organisaation hyvinvointia ja sitoutumista.

Viimeisenä on saavutusten juhlistaminen (1), innovatiivinen ilmapiiri (1), kannustaminen (1) ja aktiivinen kuuntelu (1). Tämä tarkoittaa, että positiivisen ja luovan organisaatiokulttuurin edistäminen jää usein teknisten ja käytännöllisten taitojen varjoon.

Kokonaisuutena tulokset osoittavat, että työpajan osallistujat arvioivat, että johtajien onnistuminen vaatii ennen kaikkea hyvää ja avointa kommunikaatiota, palautteen antamista ja vastaanottamista sekä itsensä johtamista. Toisaalta pehmeämmät taidot jäävät alemmalle tasolle ja vähemmälle huomiolle.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettinen tarkastelu

Tutkimuksella on rajoitteita, jotka tulisi ottaa huomioon tulosten tulkinnassa. Ensinnäkin keväällä 2024 toteutettuun kyselytutkimukseen osallistui 121 vastaajaa, mikä on riittävä määrä tilastollisiin analyyseihin. Aineiston laajuutta ja tilastollista edustavuutta rajoittaa kuitenkin se, että vastaajista suurin osa oli espanjankielisiä. Tämä voi vaikuttaa siihen, miten DEIB-periaatteet ja pehmeät taidot on ymmärretty ja tulkittu kulttuurisesti, esimerkiksi Etelä- ja Pohjois-Euroopassa.

Toiseksi jatkotutkimus keväällä 2025 kohdistui vain suomalaisiin ylemmän korkeakoulututkinnon sosiaalialan opiskelijoihin (N=20). Vaikka osallistujilla oli työkokemusta erityisesti projektityöstä ja tiimityöskentelystä, heidän näkemyksensä eivät välttämättä edusta kaikkien työelämätoimijoiden kokemuksia tai eri alojen käytänteitä. Lisäksi jatkotutkimuksen osallistujamäärä oli pieni ja homogeeninen. Se myös rajoittaa mahdollisuuksia laajoihin vertailuihin tai tilastollisiin johtopäätöksiin.

Kyselyn osallistujat koostuivat pääasiassa espanjankielisistä vastaajista, mikä voi vaikuttaa DEIB-periaatteiden tulkintaan erityisesti kulttuurin näkökulmasta. Työpajan osallistujamäärä oli pieni, eikä se edusta eri alojen, kulttuurien tai organisaatioiden näkökulmia. Vaikka aineiston koko ja kohderyhmien kulttuurinen tausta rajoittavat tulosten yleistettävyyttä, tutkimus tarjoaa arvokasta kvalitatiivista tietoa ennen kaikkea DEIB-teemojen ilmenemistä eri konteksteissa. Tulokset soveltuvat erityisesti jatkotutkimuksen pohjaksi organisaatiotason kehittämisstrategiaan ja ovat suuntaa antavia.

Tutkimuksessa korostuu sekä luotettavuus että etiikan merkitys ja siinä varmistettiin, että tutkimusprosessissa ja itse tutkimuksessa noudatettiin tietosuojasetuksia (GDPR), tiedonkäsittely- ja analyysimenetelmät olivat läpinäkyviä ja osallistujien yksityisyys, oikeudet ja turvallisuus suojattiin.

Tuloksia voidaan pitää luotettavina, vaikka aineistoon liittyy myös rajoitteita. Tutkimuksen vastaajamäärä (121 henkilöä) on määrällisesti hyvä ja tarjoaa

vahvan pohjan analyysille ja monimenetelmällinen tutkimus lisää tulosten luotettavuutta. Aineiston vahvuutena voidaan pitää vastaajajoukon monipuolisuutta: mukana oli eri taustoista tulevia henkilöitä sekä lähes tasapainoinen sukupuoli- ja ikäjakauma. Myös työpajassa opiskelijatiimit olivat hyvin sukupuolten suhteen edustettuja. Nämä tekijät tukevat aineiston edustavuutta ja vahvistavat tulosten yleistettävyyttä. Kyselylomake pilotoitiin, jotta varmistettiin lomakkeen tekninen toimivuus sekä käännösten ymmärrettävyys tutkimusryhmän kumppaneiden avulla. kielentarkastuksessa- ja käännöksessä käytettiin sekä Google Kääntäjää että Copilotia datan avoimien vastausten teema-analyysiin.

4.4 Tulosten posteriesittelyt kansainvälisissä konferensseissa

Opinnäytetyön tekijä esitteli posterin, joka sisälsi kyselyn tulokset, kahdessa eri konferenssissa ja työpajassa. Ensiksi posterit esiteltiin Turussa vuonna 2024 Turun Ammattikorkeakoulun ja Global Gateway -tutkimusryhmän järjestämässä ”International Language Week” -tapahtumassa. International Language Week järjestettiin Educity-kampuksella Turun Ammattikorkeakoulussa 18–22. marraskuuta 2024. ILW:n pääteema oli englanniksi ”Bridging Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging (DEIB) through Multilingualism and Cultural Understanding”, joka suomeksi tarkoittaa ”Monimuotoisuuden, tasa-arvon, osallisuuden ja yhteenkuuluvuuden rakentaminen monikielisyyden ja kulttuurisen ymmärryksen avulla”. ILW-konferenssissa opinnäytetyön tekijä sai esityksensä jälkeen kutsun Ruhr-Universitätin Bochumiin, Saksaan. Ruhr-Universität järjesti AKS-konferenssin 12–14. maaliskuuta 2025. Konferenssin pääteema oli saksaksi ”Lehren, lernen, leben – in neuen Realitäten: Sprachenzentren im Aufbruch” joka suomeksi tarkoittaa ”Opettamista, oppimista ja elämistä uusissa todellisuuksissa: Kielikeskukset muutoksessa”. Posterit esittelee kyselyn tulokset ja kuvailee DEIB-taitojen merkitystä sekä projektitiimien jäsenille että tulevaisuuden johtajille monikulttuurisessa ja nopeasti globalisoituvassa maailmassa. Posterit käsittelee DEIBiä, johtajuutta (kommunikaatio, tunneäly ja luottamus sekä monikulttuurinen tietoisuus,

sopeutumiskyky ja avoimuus) sekä tiimi- ja projektityötä (kommunikaatio, empatia ja kognitiiviset erot). Posterit myös korostaa sukupuolten epätasa-arvoa, koulutuksellista ja ammatillista eriarvoisuutta sekä uran etenemistä ja syrjintää sekä esittää useita jatkotutkimusmahdollisuuksia, esimerkiksi:

- Miten Euroopan alue-erot (Pohjois- ja Etelä-Eurooppa) voidaan hyödyntää tiimien ja projektien vahvuuksina?
- Mitä opittavaa on muiden maiden DEIB-käytänteistä ja onko edistys riittävää tulevien projektien onnistumiselle?
- Pitäisikö työpaikkojen ja oppilaitosten panostaa DEIB-koulutukseen?

Posterit sai positiivista palautetta AKS-konferenssin osallistujilta ja se herätti erityisesti opettajien parissa kiinnostusta, mikä vahvistaa ja korostaa tarvetta tutkia DEIB-teemoja koulutuksen kontekstissa. Yleinen näkökulma oli, että DEIBin merkitys kasvaa ja sitä on tutkittava. Lopuksi posterit esitettiin myös työpajassa, jotta opiskelijat saisivat tietoa DEIB-teemoista ja kyselyn tuloksista, erityisesti projektinhallinnan näkökulmasta. Posterit liitteenä (1).

5 Pohdinta

5.1 Tulevaisuuden taidot ja trendit

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia taitoja, joita johtajat tarvitsevat tulevaisuudessa, erityisesti monimuotoisissa projekteissa ja organisaatioissa. Lisäksi opinnäytetyö korostaa DEIB-teemojen tärkeyttä ja tietämyksen merkitystä projekteissa ja projektitiimeissä sekä naisten ja miesten välisiä näkökulmaeroja.

Ensiksi tarkasteltiin, millaisia tulevaisuuden taitoja johtajat ja tiimin jäsenet tarvitsevat monimuotoisissa projekteissa. Tulokset olivat samansuuntaisia kuin opinnäytetyön teoriaosassa on esitetty. Johtajilta vaadittavat, ei-tekniset taidot korreloivat vahvasti tunneälyn kanssa, erityisesti empatian, vuorovaikutustaitojen ja itsensä johtamisen osalta. Kyselyn tuloksissa ilmeni kuitenkin pieniä eroja johtajien ja projektitiimin jäsenten välillä. Johtajat tarkastelivat tarvittavia taitoja enemmän organisaation ja laajemman kokonaisuuden näkökulmasta, ja tiimin jäsenet painottivat yhteistyötä, kielitaitoa, empatiaa ja kommunikaatiotaitoja.

Työpajan tulokset erosivat osittain kyselyn havainnoista. Työpajassa kolme keskeisintä esille nousutta taitoa olivat avoin kommunikaatio, itsensä johtaminen ja palautteen antaminen. Kommunikaation ja palautteen korostuminen heijastaa kulttuurista taustaa: suomalainen työkuulttuuri arvostaa suoraa viestintää ja selkeää palautetta (Sarkkinen, 2017). Kyselyn vastaajat olivat pääosin espanjalaisia, mutta tulokset olivat kokonaisuutena melko yhtenäisiä eri kielten, kulttuurien, sukupuolten, työroolien ja ikäryhmien välillä.

Onnistunut johtaminen rakentuu kyvystä ohjata omaa työtä, antaa ja vastaanottaa palautetta sekä ratkaista konflikteja rakentavasti. Tämä tulos osoittaa, että tehokas ja läpinäkyvä viestintä nähdään merkitykseltään suurena toimivalle työyhteisölle. Nämä tulokset korostavat tarvetta kehittää johtamisosaamista humanimpaan suuntaan, jossa tekniset, rationaaliset ja emotionaaliset taidot tukevat toisiaan. Tästä syystä voidaan sanoa, että myös

tulevaisuudessa itsensä johtaminen, empatia, vuorovaikutustaidot, kielitaito, tiimityöskentely, avoin kommunikaatio sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat tärkeitä pehmeitä taitoja.

Toiseksi tutkimus halusi selvittää tulevaisuuden johtamisen ja projektityön haasteita ja mahdollisuuksia DEIB-näkökulmasta. Tulokset osoittavat, että vaikka DEIB-teemat, erityisesti, osallisuus, tasa-arvo ja monimuotoisuus, tunnetaan jossain määrin, vastaajat kokevat, että organisaatioiden tulisi kannustaa DEIB-osaamisen ja tietämyksen lisäämiseen. Tulosten mukaan haasteena voi olla projektin monimuotoisuus. Pelkällä monimuotoisuudella ei voidaan taata projektin tehokkuutta tai onnistumista. Tästä syystä inklusiivinen johtaja pystyy käsittelemään eroja ja tietää, miten organisaatiota tai projektia ohjataan optimaalisten DEIB-käytänteiden avulla. Toisena haasteena on, että tiedetään teoriassa, mitä osallisuus tarkoittaa tai tunnetaan, että "minä tiedän, että DEIB-osaamista tarvitaan ja itse työskentelen DEIB-periaatteiden mukaisesti". Tämä ei kuitenkaan siirry käytäntöön, jos vain pieni osa projektitiimin jäsenistä työskentelee teemojen mukaan eikä kyseessä ole tiimiasenne. Osallisuuden tulisi olla osa jokapäiväistä tiimityötä, ei vain strategioita, käytäntöjä tai teoreettista DEIB-tietoa. Sekä projektijohtajien että tiimin jäsenten on harjoiteltava aktiivisesti projekteihin osallistumista ja integroitava inklusiivinen johtajuus päivittäiseen projektityöhön.

Toisaalta oli positiivista huomata, että ihmisten osaamista monimuotoisessa tiimissä toimimiseksi kehitetään, jotta he menestyisivät työmarkkinoilla. Tämä tarkoittaa, että projektitiimin jäsenet ja johtajat tietävät, että DEIB-osaamista on kehitettävä ja se on myös tulevaisuudessa tärkeää. Tulokset osoittavat myös, että virtuaalimuotoinen työ on nykyään tärkeää eikä lähityö voi enää olla ainoa muoto pohdittaessa työnteon muotoja. Tämä tarkoittaa, että johtajilla ja muilla tiimin jäsenillä on mahdollisuus oppia työskentelemään monipuolisesti, erityisesti nyt ja tulevaisuudessa myös hybridi- ja virtuaalimuodossa.

Kolmas esille noussut asia oli, että sekä miehet että naiset pitävät DEIB-teemoja tärkeinä projektityössä. Johtajien ja tiimijäsenten pitäisi kehittää DEIB-osaamista jatkuvasti. Tuloksista käy selvästi ilmi, että naiset tietävät enemmän

DEIB-teemoista. He myös tietävät, miten niitä voi integroida projekteihin ja johtamiseen. Myös monimuotoisuuden ja osallisuuden lisääminen on tärkeää projektien onnistumisen kannalta. Naiset myös korostavat sukupuolten tasa-arvon puutteita (johtotehtävät, STEM-ala, palkkaerot), rakenteellisia esteitä ja tiedostamattomia vinoumia. Naiset myös pitävät tasa-arvoisuuden huomioimista tärkeämpänä kuin miehet. Tämä osoittaa, että miehet ovat eri mieltä monimuotoisuuden ja osallisuuden tärkeydestä projektien onnistumiselle. Useissa kommentteissa näkyy kriittinen tai neutraali suhtautuminen DEIB-teemoihin, työmoraali ja tekniset taidot merkitsevät enemmän kuin pehmeät taidot. Kuitenkin yli puolet (59.2 %) miehistä on myös sitä mieltä, että ammatillinen tasa-arvo ja sen huomioiminen on tärkeää, mutta se ei ole välttämättä yhtä tärkeää organisaation onnistumisen kannalta.

5.2 Kehitysehdotukset johtajille ja projektitiimeille DEIBin huomioimiseksi projektityössä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli esittää organisaatioille, nykyisille ja tuleville johtajille sekä projektitiimien jäsenille kehitysstrategia DEIB-teemojen ottamiseksi paremmin huomioon. Tulokset käsittelevät projektityötä erityisesti DEIB-teemojen näkökulmasta ja niitä voidaan hyödyntää Euroopassa ja maailmanlaajuisesti.

Pehmeät taidot ja DEIB-osaamiset ovat tärkeitä projektijohtamisessa, projektitiimeissä ja kaikissa työskentelymuodoissa. Jatkossa olisi hyödyllistä tutkia tarkemmin, miten nämä taidot voidaan liittää osaksi organisaatioiden pitkän aikavälin johtamisen kehittämistä. Olisi mielenkiintoista selvittää, miten pehmeät taidot ja DEIB-teemat vaikuttavat projektien onnistumisen erityisesti pitkällä aikavälillä. Lisäksi oli mielenkiintoista selvittää, millaiset konkreettiset käytännöt auttavat näiden taitojen siirtymistä osaksi jokapäiväistä johtamista ja tiimien toimintaa.

Tulevaisuuden johtamisen koulutusohjelmissa olisi tärkeää painottaa pehmeitä taitoja ja DEIB-kompetensseja kuten itsensä johtamista, empatiaa,

vuorovaikutustaitoa ja kielitaitoa. Näiden vahvistaminen onnistuu usein parhaiten käytännön harjoituksen avulla, esimerkiksi reflektiotehtävillä, roolipeleillä, simulaatioilla ja tiimin yhteisillä oppimisprosesseilla (Silvennoinen & Aksovaara, 2025). Samalla organisaatioiden tulisi kehittää entistä inklusiivisempia rekrytointiprosesseja ja urapolkuja sekä kiinnittää huomiota erityisesti naisten urakehityksen ja tasavertaisen etenemisen tukemiseen (Grekula, 2023). Rekrytointiprosessia voisi kehittää ”blind hiring” avulla, joka tarkoittaa sokeaa palkkaamista. Blind hiring tukee työnhakijoiden anonyymisyyttä, objektiivista rekrytointia ja syrjimättömän rekrytointin käytänteitä (Kempton, 2025). Lisäksi olisi tärkeää muuttaa DEIB-strategiat konkreettisiksi käytännöiksi tiimien arjessa siten, että ne eivät jäisi vain tavoitteiksi. Jatkossa olisi hyödyllistä tutkia, miten DEIB-osaamiset ja -teemat toimivat erilaisissa työympäristöissä, esimerkiksi hybridi- ja virtuaaliprojekteissa tai pelkästään paikan päällä työskenneltäessä.

Inklusiivisen johtajan käytännöllinen strategia voisi perustua siihen, että DEIB-teemat ja pehmeät taidot näkyvät selkeästi jokapäiväisissä johtamiskäytännöissä. Johtajan tulee ennen kaikkea toimia esimerkkinä: osoittaa empatiaa, kuunnella aktiivisesti ja kohdella tiimin jäseniä tasapuolisesti (Norman ym., 2018). Avoimen ja jatkuvan vuorovaikutuksen varmistaminen on myös tärkeää. Sillä tarkoitetaan säännöllisiä keskusteluja ja sitä, että jokaisen tiimin jäsenen näkökulmat tulevat kuulluksi. Yhdenvertaisuuden tukemiseksi johtajan on tärkeää luoda selkeät ja läpinäkyvät toimintatavat esimerkiksi rekrytointiin, tehtävien jakoon ja uralla etenemiseen (Dunne, 2025).

Pehmeiden taitojen vahvistaminen edellyttää käytännön harjoittelua, kuten palautteen antamista ja sen harjoittamista sekä yhteisiä tiimityöskentelyharjoituksia. Samalla johtajan on rakennettava psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa mielipiteiden, ideoiden ja huolenaiheista keskusteleminen koetaan turvalliseksi (Kristensen & Shafiee, 2024). Tiimin yhteisesti sopimat työetiketit, esimerkiksi viestinnästä ja palautteenannosta tukevat selkeää ja sujuvaa tiimityöskentelyä.

Lopuksi hybridi- ja virtuaalitiimien johtaminen vaatii esimerkiksi kommunikaation suhteen erityistä huomiota. Se vaatii selkeyttä ja aktiivista yhteydenpitoa. Niiden avulla sekä johtaja että tiimin jäsenet pysyvät ajan tasalla tiimin ja projektin toiminnan suhteen (Lee, 2021). Inklusiivinen johtaja kehittää ja edistää rekrytointiprosessien käytänteitä, jotka takaavat kaikille hakijoille sekä tiimin jäsenille tasapuoliset mahdollisuudet osallistua ja edetä organisaatiossa (Feitosa, 2025).

Lähteet

Alegre, I., Berbegal-Mirabent, J. & Martin-Sanchez, V. (2025). The role of experience and diversity on research consortia's performance: An exploratory approach. *Small Business Economics*, 64, 113–132.

<https://doi.org/10.1007/s11187-024-00894-3>

Amayo, E. B., Owulade, O. A. & Isi, L. R. (2023). The role of diversity and inclusion in enhancing project team performance and delivery in multinational environments. *Journal of Frontiers in Multidisciplinary Research*, 4(1), 48–58.

<https://doi.org/10.54660/IJFMR.2023.4.1.48-58>

Ansari, M. S. A., Abouraia, M., El Morsy, R. & Thumiki, V. R. R. (2024). Influence of transformational and transactional leadership on agile project success. *Project Leadership and Society*, 5, 100136. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100136>

Avença, I., Domingues, L. & Carvalho, H. (2024). Do the project manager's soft skills foster knowledge sharing? *Project Leadership and Society*, 5, 100139.

<https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100139>

Bergbom, B., Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. (2022). Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatioissa. *Työterveyslaitos*.

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatioissa>

Bhushan, A. V. & Kumar, R. S. (2024). Diversity, Equity and Inclusion: Best practices for fostering an inclusive workplace culture in the Digital Age.

Economic Sciences, 20(2), 130–140. <https://doi.org/10.69889/a2defb90>

Carmeli, A., Levi, A. & Peccei, R. (2021). Resilience and creative problem-solving capacities in project teams: A relational view. *International Journal of Project Management*, 39(5), 546–556.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.03.007>

Castro, M., Barcaui, A., Bahli, B. & Figueiredo, R. (2022). Do the Project Manager's Soft Skills Matter? Impacts of the Project Manager's Emotional Intelligence, Trustworthiness, and Job Satisfaction on Project Success.

Administrative Sciences, 12(4), 141. <https://doi.org/10.3390/admsci12040141>

- Chamakiotis, P., Panteli, N. & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.10238>
- Ciuk, S., Śliwa, M. & Harzing, A. (2022). Implementing the equality, diversity, and inclusion agenda in multinational companies: A framework for the management of (linguistic) diversity. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 868–888. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12487>
- Cole, C., Jablokow, K., Mohammed, S. & Miller, S. (2023). The impact of gender on individual perceptions and team psychological safety in engineering design teams in education. *Journal of Mechanical Design*, 145(3). <https://doi.org/10.1115/1.4056745>
- Dalessandro, C. & Lovell, A. (2024). Workplace Inclusion Initiatives Across the Globe: The Importance of Leader and Coworker Support for Employees' Attitudes, Beliefs, and Planned Behaviors. *Societies*, 14(11), 231. <https://doi.org/10.3390/soc14110231>
- DiTomaso, C., Post, C. & Parks-Yancy, R. (2007). Workforce diversity and inequality: Power, status, and numbers. *Annual Review of Sociology*, 33, 473–501. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.33.040406.131805>
- Dunne, K. (2025). Inclusive Leadership. *MindTools*. <https://www.mindtools.com/acbyqtc/inclusive-leadership/>
- EU Funding & Tenders Portal. (2023). Alliances for Education and Enterprises. *Europa.eu*. <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/opportunities/topic-details/erasmus-edu-2024-pi-all-inno-edu-enterp>
- Feitosa, J. (2025). The relevance of glocal support for DEIB: a mixed-method approach. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 44(9), 159–183. <https://doi.org/10.1108/EDI-06-2024-0249>
- Fernandes, P., Pereira, R. & Wiedenhöft, G. (2023). Organizational culture and the individuals' discretionary behaviors at work: A cross-cultural analysis. *Frontiers in Sociology*, 8, 1190488. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2023.1190488>
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2003). Diverse teams at work: Capitalizing on the power of diversity. *Society for Human Resource Management*.

Gobleva, I. (2025). Diversity, Equity, Inclusion and Intercultural Citizenship in Higher Education. Cambridge University Press. *Research Gate*.
<https://doi.org/10.1017/9781009442039>

Gorodzeisky, A. & Semyonov, M. (2016). Not only competitive threat but also racial prejudice: Sources of anti-immigrant attitudes in European societies. *International Journal of Public Opinion Research*, 28(3), 331–354.
<https://doi.org/10.1093/ijpor/edv024>

Grekula, A. (2023). Miten henkilöarviointit tukevat DEIB:n toteutumista? *Eilakaisla*. <https://www.eilakaisla.fi/blogi/miten-henkiloarviointit-tukevat-deibn-toteutumista>

Hernández Blandón, N. (2025). DEIB is about people, not political agendas. *Hispanic Executive*. <https://hispanicexecutive.com/deib-is-about-people-not-political-agendas/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Hofhuis, J. & Vietze, J. (2025). Diversity perspectives and intercultural communication in the workplace. *The Sage Handbook of Intercultural Communication*. Sage Publications, 2, 99–113.

Hossain, L. & McDermott, C. (2015). An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment. *Computers in Human Behavior*, 42, 47–56. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.10.064>

Hung, Y.-C., Su, T.-C. & Lou, K.-R. (2022). Impact of organizational culture on individual work performance with national culture of Cross-Strait enterprises as a moderator. *Sustainability*, 14(11), 6897. <https://doi.org/10.3390/su14116897>

Hunt, D. V., Layton, D. & Prince, S. (2015). Why diversity matters. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-diversity-matters>

Ingram, C. (2025). The Trendification of DEI: From Civil Rights to Corporate Trends. *Medium*. <https://cheryl-80279.medium.com/the-trendification-of-dei-from-civil-rights-to-corporate-trends-6c40c581cac8>

Iyer, A. (2022). Understanding advantaged groups' opposition to diversity, equity, and inclusion (DEI) policies: The role of perceived threat. *Social and Personality Psychology Compass*, 16(5). <https://doi.org/10.1111/spc3.12666>

Kempton, B. (2025). What Is Blind Hiring? How It Can Affect Your DEI Initiatives. *Upwork*. <https://www.upwork.com/resources/blind-hiring>

Kristensen, S. S. & Shafiee, S. (2024). Diversity and team learning in intraorganizational project teams: The mediating role of shared leadership. *Project Management Journal*, 56(2), 250–266. <https://doi.org/10.1177/87569728241270600>

Krivkovich, A., Field, E., Yee, L., McConnell, M. & Smith, H. (2024). Women in the Workplace 2024: The 10th-anniversary report. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

Lee, M. R. (2021). Leading virtual project teams: Adapting leadership theories and communications techniques to 21st century organizations. *Auerbach Publications*. <https://doi.org/10.1201/9781003119869>

Lezotte, S. (2023). Making sense of diversity and inclusion in engineering. *Journal of Diversity in Higher Education*, 16(6), 769–780. <https://doi.org/10.1037/dhe0000371>

Mastrorocco, I., Gerbasi, E. & Rubino, M. (2024). Diversity and inclusion of workspaces: evidence from the European companies. *Università LUM*. <https://hdl.handle.net/20.500.12572/20365>

Mattina, R. (2025). Diversity and inclusion in the workplace: Key benefits, real challenges, and strategies for success. *Achievers*. <https://www.achievers.com/blog/diversity-and-inclusion/>

Meyer, E. (2023). When diversity meets feedback. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/09/when-diversity-meets-feedback>

Nordtveit, F. & Catenaccio, P. (2024). Meaning-Making and the global DEIB Discourse: a reflection and a call to action. *Lingue Culture Mediazioni - Languages Cultures Mediation (LCM Journal)*, 11(1). <https://doi.org/10.7358/lcm-2024-001-edit>

Norman, L., Rankin-Wright, A. J., & Allison, W. (2018). "It's a Concrete Ceiling; It's Not Even Glass": Understanding Tenets of Organizational Culture That Supports the Progression of Women as Coaches and Coach Developers. *Journal of Sport and Social Issues*, 42(5), 393–414.

<https://doi.org/10.1177/0193723518790086>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.–4. painos.). Sanoma Pro Oy.

Oppariapu. (2016). Kysely. *Wordpress*.

<https://oppiapu.wordpress.com/kysely/>

PMI (2024). Diversity, Equity, and Inclusion Playbook: A guide for PMI® Practitioners. *Project Management Institute*. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/about/pmi-practitioner-dei-playbook.pdf?rev=2684720069ad43559c3a66aedfd8baeb>

Qasim, M., Anjum, M. A. & Arif, S. (2022). Impact of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: The role of psychological safety and self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 13, 922891.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.922891>

Raimi, L., Tariq, M. U. & Kah, J. M. (2022). Diversity, equity, and inclusion as the future workplace ethics: Theoretical review. *Mainstreaming diversity, equity, and inclusion as future workplace ethics*, 1-27.

Regine, B. (2020). Inclusive Leadership and Soft Skills. *The Routledge Companion to Inclusive Leadership*, 1, 264–272.

<https://doi.org/10.4324/9780429294396-25>

Restrepo, N., Unceta, A. & Barandiaran, X. (2021). Gender diversity in research and innovation projects: The proportion of women in the context of higher education. *Sustainability*, 13(9), 5111. <https://doi.org/10.3390/su13095111>

Ribeiro, A., Amaral, A. & Barros, T. (2021). Project manager competencies in the context of the Industry 4.0. *Procedia Computer Science*, 181, 803–810.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.233>

Roner, T. (2024). Inclusive Leadership Fostering Diversity for Organizational Excellence. *Arabian J Bus Manag Review*, 14(1), 544.

- Rosa, J. M. (2025). The critical importance of diversity, equity, and inclusion (DEI) and the detrimental impact of anti-DEI policies. *Research Gate*.
https://www.researchgate.net/publication/388819858_The_Critical_Importance_of_Diversity_Equity_and_Inclusion_DEI_and_the_Detrimental_Impact_of_Anti-DEI_Policies
- Sarkkinen, M. (2017). Palaute on työelämän pienin suuri asia. *Työterveyslaitos*.
<https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>
- Schauer, A. M., Liu, J., Saldaña, C., & Fu, K. (2025). Internal and external influences on role stereotype adherence and gender dynamics on engineering design teams. *International Journal of STEM Education*, 12(3).
<https://doi.org/10.1186/s40594-025-00528-4>
- Shafi, M. Q., Qayyum, A., Naz, S., Rabbani, S. & Kamal, N. (2023). Impact of inclusive leadership on project success through climate for innovation: The moderating role of knowledge sharing. *International Journal of Knowledge and Learning*, 16(2), 201–220. <https://doi.org/10.1504/IJKL.2023.129909>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N. & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Sichel, R. & Sichel, D. (2024). Gender and Behaviour: The Basis of an Innovative Society. *Revista Direito e Liberdade*, 26(2), 14.
<https://doi.org/10.64160/rdl.v26.n2.e14>
- Silvennoinen, M. & Aksovaara, S. (2025). Simulaatiopedagogiikka ammattiosaamista tukemassa. *Jamk Arena*. <https://arena.jamk.fi/fi/arena-pro/simulaatiopedagogiikka-ammattiosaamista-tukemassa/>
- Stamps, D. C. & Foley, S. M. (2023). Strategies to implement diversity, equity, inclusion, and belonging in the workplace. *Nurse Leader*, 21(6), 675–680.
<https://doi.org/10.1016/j.mnl.2023.04.007>
- Stanley, C. A., Watson, K. L., Reyes, J. M. & Varela, K. S. (2019). Organizational change and the chief diversity officer: A case study of institutionalizing a diversity plan. *Journal of Diversity in Higher Education*, 12(3), 255–265. <https://doi.org/10.1037/dhe0000086>

Storvang, P., Clarke, A. H. & Mortensen, B. (2024). Workshops as a research method in business research. *Collaborative research design*, 121–143. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-70149-8_6

Stray, V., Stabell, I., Sæter, G. E., Barbala, A. & Lindsjørn, Y. (2025). Teamwork in agile software development: A mixed-method study of gender diversity and collaboration dynamics. *Information and Software Technology*, 187, 107840. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2025.107840>

Sugiyama, K., Cavanagh, K. V., Van Esch, C., Bilimoria, D., & Brown, C. (2016). Inclusive Leadership development. *Organizational Behavior Teaching Review*, 40(3), 253–292. <https://doi.org/10.1177/1052562916632553>

Surender, A. & Sareen, R. K. (2024). *Mastering soft skills: Essential tools for success*, 1. AGPHBooks.

Temizel, G. (2022). The Relationship Among Perceived Gender Discrimination, Job Satisfaction, and Turnover Intention and the Moderator Role of Gender. *Promoting Social and Cultural Equity in the Tourism Sector*, 24–55. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-4194-7.ch003>.

Tenney, M. (2024). How does DEI affect employee retention? *PeopleThriver*. <https://peoplethriver.com/how-does-dei-affect-retention/>

Thomas, K. M. & Plaut, V. C. (2008). The many faces of diversity resistance in the workplace. *Diversity resistance in organizations*, 1–22. Lawrence Erlbaum.

Thompson, H. & Matkin, G. (2020). The evolution of inclusive leadership studies: A literature review. *Journal of Leadership Education*, 19(3), 15–31. <https://doi.org/10.12806/V19/I3/R2>

Tilastokeskus. (2025). Sukupuolten palkkaerot kaventuvat hitaasti – ja miehet hyötyvät koulutuksesta naisia enemmän. *Sttinfo*. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/71484785/sukupuolten-palkkaerot-kaventuvat-hitaasti-ja-miehet-hyotyvät-koulutuksesta-naisia-enemmän?lang=fi&publisherId=69818838>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). Monimuotoisuudesta menestystä – tietoa ja työkaluja työnantajalle. Valtioneuvosto. *TEM oppaat ja muut julkaisut*. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163976/TEM_oppaat_2022_1_04042022.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työterveyslaitos. (2022). Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinneissa? *Ttl.fi*.
<https://www.ttl.fi/sites/default/files/2022-01/miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinneissa.pdf>

United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. *United Nations*.
<https://sdgs.un.org/publications/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development-17981>

Varhelahti, M. & Lindell, M. (2025). Mind the Gap: Identifying Power Skills Gaps in Project Management. Projektipäivät 2025 – Yhteistyön voima.

Varhelahti, M., Vigato, V. & Laiho, M. (2025). Leading Hybrid and Diverse Project Teams: the Role of Project Managers' Transversals Competencies. Turku University of Applied Sciences.

Wan Abdul Rahman, W. A. (2016). Empathy and trust: Into a better workplace environment. *Journal of Business and Economics*, 7(12), 2090–2099.
[https://doi.org/10.15341/jbe\(2155-7950\)/12.07.2016/009](https://doi.org/10.15341/jbe(2155-7950)/12.07.2016/009)

Wang, D., Waldman, D. A. & Zhang, Z. (2013). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181–198. <https://doi.org/10.1037/a0034531>

Weaver, A. K., Libby, N. E., Goodale, G. & Alexander, S. (2025). *Workplace diversity initiatives: More than ticking a box*. *Discover Social Science & Health*, 5, 33. <https://doi.org/10.1007/s44155-025-00176-7>

Welsch, D., Burk, L., Mötefindt, D. & Neumann, M. (2023). *Navigating cultural diversity: Barriers and potentials in multicultural agile software development teams*. ArXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2311.12061>

Yousef, K. (2024). Exploring the impact of cultural diversity in global projects: A comparative analysis of virtual and face-to-face teamwork. *International Journal of Cross Cultural Management*, 24(2), 411–430.
<https://doi.org/10.1177/14705958241253754>

Posteri

Developing DEIB, Multiculturalism, and Essential Skills for Future Management in Companies and Projects in Finland and Europe

TURKU AMK 

The future of management is shouting DEIB! In today's globalized, multicultural world, leadership skills are evolving. As remote work and cross-cultural collaboration increase, leaders need soft skills and emotional intelligence. DEIB competencies equip management and teams to navigate diverse groups and drive successful projects across cultural and national boundaries. Challenges and opportunities are highlighted in the survey executed for the DIVIN project and for the upcoming Master's thesis.



Diversity, Equity, Inclusion, Belonging

- Diversity:** Embracing cultural differences and languages is essential, as these are skills everyone needs to succeed in a global environment. Points of view, experiences, and realities may change and it can be a benefit to the team.
- Equity:** Open discussions about salary remain taboo, with pay gaps persisting and varying widely by company and country.
- Inclusion:** is the biggest challenge. For some people, it doesn't come easily and in some parts of the world, culture and society can hinder inclusive practices.
- Belonging:** in the sense of being valued within a team, it requires intentional practices like inclusive policies, fair advancement opportunities, and support systems to ensure every team member feels accepted and integral to their organization.



Management and Leadership

- Management and leadership need improvement,** especially in hybrid and virtual environments.
- Communication:** A good leader should promote open and clear communication, guide productive discussions, and have the skills and initiative to resolve conflicts effectively.
- Emotional Intelligence and trust:** Empathy is crucial in leadership. Teams need not only technical expertise but also emotional support and connection. Leaders must build trust, ensuring team members feel empowered and safe. Open-mindedness is highly valued.
- Cultural awareness, openness to diversity and adaptability:** Leaders must be knowledgeable, open to diverse cultures, and responsive to rapidly changing work dynamics. Flexibility fosters inclusion and helps teams remain resilient and innovative.



Teamwork and Projects

- Communication:** It is essential, be it online or face-to-face. Challenges may arise if the team has never met in real life. Misunderstandings may arise when non-verbal cues can't be seen.
- Empathy:** It is the key to a positive, productive team. It helps build trust, facilitate collaboration, and bridge cultural and personal differences. When leaders and team members show empathy, it enhances communication, reduces conflict, and creates a supportive work environment.
- Cognitive differences:** They can end-up in creative solutions, but may slow progress, as some focus on details while others see the big picture. This can lead to misunderstandings. Recognizing and taking advantage of cognitive diversity through clear communication and expectations can turn these differences into an advantage. Team members learn and explore new way of working.

References

- Lucreti, J. (2024). Diversity and inclusion are important for project effectiveness. Villanova University. <https://www.villanova.edu/articles/project-management/importance-of-diversity-inclusion-in-project-management/>
- Hayes, E. (2023). When diversity means feedback. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/09/when-diversity-means-feedback>
- Räsänen, M., Niemelä, M., & Vigato, V. (2024). Survey: Integrating Diversity and Inclusion in Project Management Curricula (DIVIN). Global Gateway Research Group, Turku University of Applied Sciences.
- Verheulst, M., Lindell, M., & Räsänen, M. (2023). Multidisciplinary and teamwork in virtual real-life projects – reflection as a tool for development. *Annali di Informazione e Comunicazione*, 23(2), 22–33. <https://doi.org/10.54373/annali.1301982>

Research results: Northern and Southern Europe have the most contrasting answers

- Gender inequality**
In some areas, women are still expected to face traditional expectations and be homemakers. Women are undervalued as team members, with limited promotions opportunities. Sometimes, teams and even companies lack female representation.
- Educational and Professional Disparities**
Significant differences among countries in education, work culture, mentoring/development opportunities, access to proper and needed technologies. Professional etiquette for online communication is often overlooked or unknown, impacting team interactions and development
- Career Advancement and Discrimination**
Opportunities for career progression may be limited or influenced by factors like race, gender, and socioeconomic status, creating barriers to equity in professional growth. Pay gap exists and varies by company, country etc.

Room for more research

The DIVIN survey highlighted important differences to be further investigated.

- How can regional differences between Europe (Southern and Northern), be transformed into strengths and advantages for teams and projects?
- What can we see from DEIB practices across other European countries? Even though progress has been made, is it sufficient to ensure successful outcomes (regarding DEIB) in future teams, projects, and management actions?
- Should workplaces and education institutions invest in courses and mentoring of DEIB skills?
- How can leaders encourage, support and strengthen DEIB in their company and among teams?
- How can cross-cultural understanding enhance collaboration in diverse teams? What support systems are essential for team members to feel included and with a sense of belonging?

For more information:
Valentina Vigato
Global Gateway Research Group
Turku University of Applied Sciences
valentina.vigato@edu.turkuamk.fi
[linkedin.com/in/valentina-vigato](https://www.linkedin.com/in/valentina-vigato)

Kuva 1 Posteri