

”Eniten on vaikuttanut kaikki”

Johtamispuhetta liike-elämän ja yhteiskunnan huipulta:  
Kertomuksia monimuotoisuusjohtamisesta ja monimuotoisesta  
identiteetistä

Inka Korhonen  
Maisterintutkielma  
Sukupuolentutkimus  
Humanistinen tiedekunta  
Helsingin yliopisto  
Marraskuu 2021

## Tiivistelmä

Tiedekunta: Helsingin yliopisto, Humanistinen tiedekunta

Koulutusohjelma: Sukupuolentutkimuksen maisteriohjelma

Tekijä: Korhonen, Inka

Työn nimi: ”Eniten on vaikuttanut kaikki” Johtamispuhetta liike-elämän ja yhteiskunnan huipulta: Kertomuksia monimuotoisuusjohtamisesta ja monimuotoisesta identiteetistä

Työn laji: Maisterintutkielma

Kuukausi ja vuosi: Marraskuu, 2021

Sivumäärä: 66

Avainsanat: kriittinen johtamisen tutkimus, sukupuolentutkimus, monimuotoisuusjohtaminen, diversiteetti, monimuotoinen identiteetti, narratiivinen analyysi

Ohjaaja: Marjut Jyrkinen

Säilytyspaikka: Helsingin yliopiston kirjasto

### Tiivistelmä:

Tutkimus monimuotoisuusjohtamisesta on kriittisen johtamisen tutkimuksen ja sukupuolentutkimuksen alueelle sijoittuva suomalaista johtajuutta monimuotoisessa ympäristössä käsittelevä tutkimus. Tarkoituksena on johtamispuhetta analysoimalla lisätä ymmärrystä monimuotoisuusjohtamisesta ja tehdä näkyväksi diversiteettiä tukevia käytäntöjä johtajuuden kontekstissa. Tutkimuksessa kuvaillaan sitä, mitä monimuotoisuusjohtaminen käsitteenä tarkoittaa johtajille, millaisia monimuotoisia identiteettejä he kuvailevat ja miten monimuotoisuutta on heidän mukaansa mahdollista edistää.

Tutkimusaineistona on käytetty podcast-ohjelmasarjaa nimeltään Leadcast, jossa yritysjohtajat ja yhteiskunnalliset vaikuttajat puhuvat johtajuudesta ja kokemuksistaan monimuotoisuudesta uransa varrelta. Podcasteissa puhuvat johtajat edustavat eri organisaatioita pääosin yksityiseltä sektorilta. Tutkimuksessa käytetyt podcastit on julkaistu vuonna 2021.

Tutkimuksen teoreettisessa osiossa esitellään kriittistä johtamisen tutkimusta ja syvennetään käsitystä monimuotoisuusjohtamisesta. Monimuotoinen identiteetti on tutkimuksen kannalta keskeinen käsite, jonka avulla jäsennetään johtamispuheesta tehtyjä havaintoja. Johtamispuhetta tarkasteltaessa tärkeää on paikallinen selittäminen, jossa johtajien kertomukset monimuotoisuusjohtamisesta toimivat merkitysten välittäjinä tietyssä kulttuurisessa ja historiallisessa kontekstissa. Temaattinen narratiivinen analyysi toimii väljänä metodisena viitekehysenä.

Analyysi osoittaa, että monimuotoisuusjohtaminen on toimintaa, jota ei tunnusteta välttämättä tietynlaiseksi johtamiseksi, mutta jonka periaatteita monet johtajat seuraavat ja ihannoivat. Johtajat kuvailevat johtamispuheen kertomuksissa sitä, miten johtajalla on oltava kyky tuoda

organisaatioon eri tavalla ajattelevia ihmisiä. Hänellä on oltava valmius myös itse altistua erilaisuudelle. Kertomukset tuottavat kuvausta monimuotoisesta identiteetistä, jossa erontekoja käsitellään pääasiassa erillisinä, mutta myös yhdessä muiden identiteetin osatekijöiden kanssa. Tutkimuksen johtopäätös on, että johtaja tunnistaa osan monimuotoisuusjohtamisen potentiaalisista hyödyistä organisaatiolle. Osa hyödyistä, kuten koko monimuotoisen identiteetin kirjo, jää kertomuksissa vähälle huomiolle. Monimuotoisuusjohtaminen näyttäytyy johtamispuheessa pyrkimyksenä sukupuolten tasa-arvoon ja nuorten valmiuksien tukemiseen työelämässä. Kertomuksissa otetaan kantaa sukupuolen ja iän lisäksi eniten koulutukseen monimuotoisen identiteetin osatekijänä.

avainsanat: kriittinen johtamisen tutkimus, sukupuolentutkimus, monimuotoisuusjohtaminen, diversiteetti, monimuotoinen identiteetti, monimuotoinen ympäristö, narratiivinen analyysi

# Sisällys

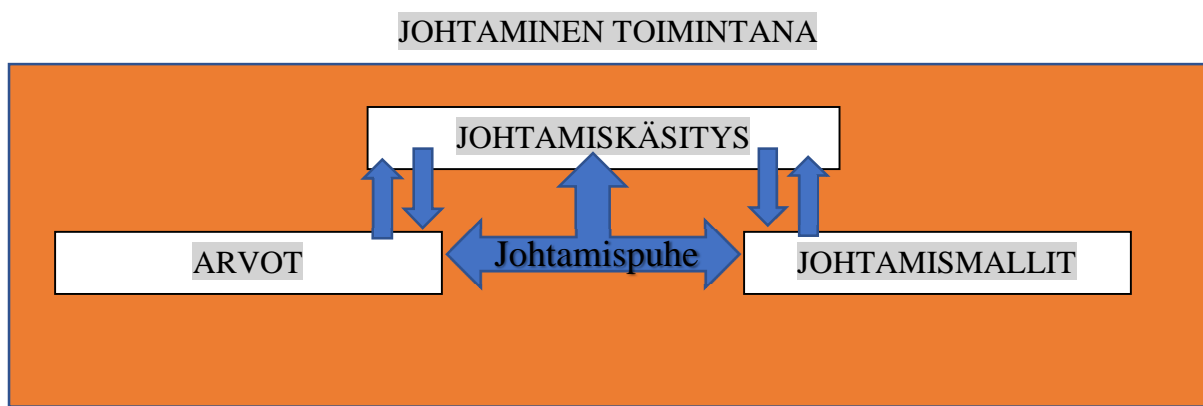
1 Johdanto .....	1
2 Kriittinen johtamisen tutkimus teoreettisena viitekehyksenä .....	3
2.1 Monimuotoisuusjohtaminen.....	5
2.1.1 Monimuotoinen identiteetti.....	8
2.1.2 Monimuotoinen ympäristö.....	10
3 Metodologia ja tutkimuksen toteuttaminen .....	11
3.1 Tutkimuskysymys ja tutkimustehtävä .....	13
3.2 Tutkimusaineisto .....	14
3.3 Narratiivinen tutkimusote .....	17
3.3.1 Temaattisen narratiivisen analyysin toteutus .....	19
3.3.2 Analyysin luotettavuudesta ja etiikasta.....	22
4 Monimuotoisuusjohtaminen tutkimuksen kohteena.....	23
4.1 Monimuotoisuusjohtaminen ilmiönä johtamispuheessa.....	24
4.2 Monimuotoisuusjohtaminen ja identiteettien kirjo johtamispuheessa.....	31
4.2.1 Monimuotoinen identiteetti: Sukupuoli .....	32
4.2.2 Monimuotoinen identiteetti: Ikä.....	39
4.3 Monimuotoisuuden edistäminen johtamispuheessa .....	45
5 Lopuksi .....	49
Lähteet .....	58
Liitteet.....	65

# 1 Johdanto

Johtamisen tutkimus on muuttunut 2000-luvulle tultaessa (Hansen, Ropo & Sauer 2007; Walumbwa & Weber 2009; Pless & Maak 2011; Juuti 2013). Johtajuutta käsitellään entistä laaja-alaisemmin ja sitä tutkitaan enemmän. Se ei enää keskity yksittäisen johtajan ominaisuuksiin vaan enenevässä määrin seuraajiin, esihenkilöasemaan, työn sisältöön ja työkalutuuriin. Tutkimus on laajentunut yksityissektorin toimijoista julkiseen hallintoon ja johtajuutta käsitellään esimerkiksi käyttäytymistieteellisin ja sosiaalisen konstruktionismin työkaluin. Avolio, Walumbwa ja Weber ovat todenneet, että johtaja nähdään tutkimuksen ansiosta nykyään monipuolisemmassa valossa kuin ennen ja häneltä odotetaan enemmän. Uusia esille nousevia aiheita johtamiseen liittyen ovat erilaiset johtamiskäytännöt strategisesta johtajuudesta palvelevaan johtajuuteen, globaali johtajuus ja monikulttuurisuus. (Avolio, Walumbwa & Weber 2009, 422–423.) Kriittinen ajattelu on erityisen tärkeää, jotta johtaja pystyy tarvittaessa kyseenalaistamaan vallitsevat arvot ja niiden takana olevat organisaation ryhmittymät (Denis, Langlely & Rouleau 2007, 456–460). Toisaalta liiketaloudelliset intressit ajavat usein diversiteetin, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden ohi. Johtaminen käsitetään näennäisen sukupuolettomana ja aseksuaalisena, ja siihen liittyy voimakas heteronormatiivisuus (mm. Acker 1990; Alvesson, Bridgman & Willmot 2011; Omanović 2009). Jatkuva vuoropuhelu ja erilaisten intressipiirien välillä sukkuloiminen on osa nykyjohtajuuden arkea. Erottamaton osa johtamiskäsitystä ovat organisaatioiden työnjako, hierarkia ja käyttäytymisnormit, jotka ovat kontekstuaalisia. On tutkittu, että binaarinen jako kahteen sukupuoleen on sisäänrakennettu mitä moninaisempiin työntekijöitä koskeviin käytäntöihin. Symboleilla ja mielikuvilla pidetään yllä esimerkiksi määrätyn ryhmän ylivertauutta toisiin nähden ja korostetaan keinotekoista kahtiajakoa eri ryhmien välillä. Valtasuhteiden analysointi sekä niissä vaikuttavien risteävyyksien ja monimuotoisen identiteetin osatekijöiden läpinäkyväksi tekeminen, tuovat esille piilossa olevia epä tasa-arvoa tukevia rakenteita. (mm. Crenshaw 1989; Ilmonen 2011; Collins & Bilge 2016.)

Rakenteet eivät muutu itsekseen, vaan johtajan on ensin muutettava omaa käytöstään ennen kuin hän pystyy johtamaan muita monimuotoisesti, osallistavasti ja palvelevasti (Werhane & Painter-Morland 2011, 2–3). Tässä tutkimuksessa monimuotoisuusjohtamista toimintana analysoidaan podcasteja kuuntelemalla ja arvioimalla kertomuksista esiin nousevia diversiteettiä tukevia käytäntöjä. Minua kiinnostaa erityisesti se, miten monimuotoisuus määritellään ja mitä johtamispuhe sisältää ja toisaalta sulkee pois. Kiinnostavaa on myös pohtia,

millaisia johtajuuden tekoja johtajat tuovat esille monimuotoisuusjohtamisen edistämistä käsitellessään. Tutkimuskysymykseni ovat: Miten johtajat kuvailevat monimuotoisuutta? Mitä johtamispuhe sisältää ja toisaalta sulkee pois? Miten monimuotoisuutta edistetään käytännössä? Johtaminen toimintana muodostuu tässä tutkimuksessa johtamiskäsityksestä, arvoista ja johtamismallista. Ne yhdistyvät ja vaikuttavat toinen toisiinsa johtamispuheessa, joka tässä tutkimuksessa välittyy podcast-lähetysten kautta. Johtaminen toimintana on myös johtamispuheen ylätaso, joka kattaa sisällään johtajien kertomuksissaan kuvailemat ulospäin näkyvät teot ja puheet. Kuvio 1 on yksinkertaistettu esitys tästä.



Kuvio 1. Johtaminen toimintana

Johtamispuhe suodattaa ja kuljettaa merkityksiä eri osa-alueiden välillä. Puheesta voi eritellä arvoja, idealisoituja johtamismalleja ja johtamiskäsityksiä. Analysoimalla johtamispuhetta narratiivisesti pyrin tuomaan näkyväksi kertomuksia, jotka täyttävät monimuotoisuusjohtamisen tunnusmerkit. Tätä monimuotoisuusjohtamista tulkitseen kriittisen johtamisen tutkimuksen osana. Kriittisen johtamisen tutkimus on yhden määritelmän mukaan ottanut tehtäväkseen kyseenalaistaa ideologioiden, instituutioiden, intressien ja identiteettien aseman, jotka ovat vallitsevia, vahingoittavia tai kyseenalaistamattomia. Kätkeytyen merkitysten esille tuominen ja esimerkiksi äänen antaminen niille, jotka jäävät usein hallitsevan narratiivin jalkoihini, on tutkimussuuntauksen mukaan tarpeellista sosiaalisen reformin aikaansaamiseksi. Pääsy tiedon lähteille ja tietoa levittämään on eliittiin kuulumattomien ryhmien keino hallitsevan narratiivin kukistamiseksi ja viestinnän mullistamiseksi. (Alvesson, Bridgman & Willmot 2011, 14.) Tässä tutkimuksessa keskitytään, Alvessonin, Bridgmanin ja Willmotin käsityksiin nojaten, tunnistamaan monimuotoinen johtamispuhe. Se tarkoittaa puhetta, joka poikkeaa perinteisestä johtajakeskeisestä johtamiskäsityksestä. Monimuotoinen

johtamispuhe on narratiivi, jossa demokraattinen vuoropuhelu syrjäyttää perinteisen ylhäältä-alas johtamismallin. Johtamispuheen tunnistaa vallitsevan narratiivin syrjäyttäväksi vaihtoehtoiseksi narratiiviksi siitä, että kertomuksessa dekonstruoidaan jokin vallitseva johtamisen tila tai kyseenalaistetaan jokin etuoikeus. Monimuotoisuusjohtamisen ilmenemisen muodot ja sitä kuvailevat kertomukset edustavat tutkimuksessani vallitsevan narratiivin syrjäyttävää kriittistä vaihtoehtoista narratiivia.

Tutkimusaineistoni ovat tammikuun ja kesäkuun välillä vuonna 2021 nauhoitetut ja julkaistut podcastit. Podcastit ovat Leadcast-nimisen ohjelmasarjan julkaisemia tallenteita, joissa äänessä ovat henkilöt, jotka ovat olleet tai ovat parhaillaan merkittävässä johtajapositioissa. Heitä haastattelevat Maria Wasastjerna ja Essi Weseri, jotka omien sanojensa mukaan tekevät juristin työnsä ohella podcastia, joka alkoi heidän halustaan kuulla menestyvien ihmisten uratarinoita ja ajatuksia johtamisesta (Leadcast 2021). Yhdessä lähetyksessä on keskustelemassa aina yksi johtaja tai muu tunnettu asiantuntija. Ohjelmasarjassa on myös teemälähetyksiä, jotka käsittelevät valittua aihetta usean ihmisen voimin. Podcastin juoni seuraa väljästi etukäteen määriteltyä rakennetta, jonka sisällä on vapaata keskustelua ja tietyt, toistuvat kysymykset.

Metodologisesti tutkimuksen tieteenfilosofinen lähtökohta on tietämisen subjektiivisuus. Asemoin itseni kriittiseen tutkimusstrategiaan, jolle ominaista on tutkimuskohteeseen liittyvien prosessien ja rakenteiden kyseenalaistaminen. Allekirjoitan strategian lähtökohdan ilman ennalta määrättyjä oletuksia. Tutkimusstrategiaani ohjaa kriittinen johtamisen tutkimus ja narratiivisuus tiedon tuottajana ja analyysimenetelmänä. Minua kiinnostavat johtamispuheessa monimuotoisuusjohtaminen käsitteenä ja sen esiintyminen puheessa sekä johtajien ymmärrys monimuotoisesta identiteetistä monimuotoisessa ympäristössä. Huomioni kohdistuu podcastien johtamispuheessa monimuotoisuusjohtamisen merkityksiin, jotka rakentuvat johtajien kertomuksissa ja tulevat näkyväksi heidän itsensä kuvailemina.

## 2 Kriittinen johtamisen tutkimus teoreettisena viitekehyksenä

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa käsityksistä ja käytännöistä, jotka johtajat liittävät monimuotoisuusjohtamiseen. Teoreettisen vuoropuhelun lähtökohtana toimii kriittinen johtamisen tutkimus, Critical Management Studies (CMS), joka on tutkimusta johtamisesta ja jopa sitä vastaan. Kriittinen johtamisen tutkimus haastaa perinteisen johtamisen tutkimuksen kaikki osa-alueet ja pitää lähtökohtanaan sitä, että johtamisen teoriat eivät palvele kaikkia

tasapuolisesti vaan ne ovat valjastettu ajamaan tiettyjä intressejä. Critical Management Studies (CMS) -tutkimussuuntauksen mukaan yksipuolisesti esitetyt johtamismallit ja organisaatioteoriat ovat ideologioita, jotka ilmaisevat eliitin tahtotilaa. Vastakohtana tälle kriittinen johtamisen tutkimus julistaa, että johtaminen on ei-luonnollista (mitään ei voi ottaa itsestään selvyytenä), ei-performatiivista (myös eettisillä ja poliittisilla kysymyksillä on väliä) ja reflektiivistä (universaaleja tai neutraaleja asioita ei ole olemassa). (Alvesson, Bridgman & Willmot 2011, 2–10.)

Alvessonin, Bridgmanin ja Willmotin lisäksi kriittisesti johtamisen tutkimusta on analysoinut mm. Ford, joka on todennut, että johtamisen teorioita on lähes yhtä paljon kuin on niiden esittäjiäkin. Sadoista johtajien ja ei-johtajien piirteiden kategorisoinnista huolimatta ei ole pystytty määrittelemään kriittisen tarkastelun kestäväää käsitettä johtajuudesta. Yksimielisyyttä ei ole myöskään siitä, mikä tekee ihmisestä johtajan tai mitkä syyt vaikuttavat siihen, että johtaminen on tehokasta tai tehotonta. Ford näkee monenlaisia haasteita johtamisteorioissa. Ensinnäkin kompleksisesta datasta tehdyt yleistyksiset ovat epäuskottavia. Toiseksi universaaleiksi tarkoitetut tutkimustulokset ja päätelmät ovat useimmiten Yhdysvalloissa alkunsa saaneita ja leimallisesti angloamerikkalaisia. Tämä on huomionarvoista. Viimeaikainen tutkimus on kyseenalaistanut sen, että yhdysvaltalaiset johtamismallit edes edustaisivat muuta kuin pohjoisamerikkalaista asenneilmapiiriä ja johtajatyyppejä. Kolmanneksi Ford ottaa esille vallalla olevan tendenssin, niin tutkijoiden kuin itse johtajien piirissä, keskittyä ylimpään johtoon ja nähdä sen toimijat jonkinlaisina yliluonnollisina olentoina. (Ford 2015, 237–241.) Sergiovanni on todennut, että johtajuus ei ole ihmisten kohtaamien ongelmien ratkaisemista vaan ihmisten auttamista ymmärtämään ongelman luonne. Johtaja auttaa ihmisiä käsittelemään ongelmaa ja jos muu ei auta, niin elämään sen kanssa. (Sergiovanni 2005, 122.) Esimerkiksi tavoitteena voi olla saada organisaation heterogeenisestä työntekijäjoukosta yhtä lailla tuottava, sitoutunut ja osaava kuin sen sisällä olevat homogeeniset ryhmät ovat.

Kriittinen johtamisen tutkimus on suuntaus, jota on myös kritisoitu tutkijoidensa taipumuksesta samaan elitismiin, jota he kritisoivat. Prasad nostaa artikkelissaan esille akateemiset tapaamiset ja konferenssit, joissa Critical Management Studies (CMS) -tutkimussuuntaus näyttäytyy yhtä kilpailuhenkiseltä, aggressiiviseltä ja maskuliiniseltä kuin perinteiset johtamisen tutkimuksen suuntaukset (Prasad 2015, 81–83). Kritiikkiä esitetään myös sitä kohtaan, että kriittinen johtamisen tutkimus karsastaa omien tutkijoidensa keskuudessa erilaisuutta, johon se toisaalta kannustaa ympäröiviä yhteiskuntia. Myöskään toisinajatteluun ei kannusteta. Kaikki kriittisesti johtamisesta puhuvat tutkijat eivät myöskään toteuta tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta omassa



työssään siten kuin he tutkimussuuntauksen edustajina sitä muilta vaativat. (Bell, Meriläinen, Taylor & Tienari 2016, 61–65.)

Kriittinen johtamisen tutkimus on kirjava ja erilaisia taustateoreettisia oletuksia palveleva tutkimussuuntaus, jolle tunnistettavaa on ajankohtaiseen keskusteluun osallistuminen, globaalius, vuoropuheluun kannustaminen ja sosioekonomisten lähtökohtien tunnistaminen organisaatiotasolla. Tutkimuksessani keskityn monimuotoisuusjohtamiseen, jonka luen osaksi kriittisen johtamisen tutkimussuuntausta. Monimuotoisuuspyrkimys vastaa kriittisen johtamisen tutkimuksen heittämään haasteeseen kyseenalaistaa ideologiat ja teorit, jotka ajavat vain tietyn, yleensä etuoikeutetun, ryhmän intressejä. Monimuotoisuusjohtaminen on yrityksen strategia, joka on sidottu muihin strategioihin parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi niin henkilöstön tyytyväisyyden kuin yrityksen tuloksen saavuttamiseksi (Heikkinen 2005, 8–9). Johtajien johtamispuheen analysoiminen on erityisen kiinnostavaa siksi, että monimuotoisuuden oikeanlaisesta johtamisesta hyötyvät sekä henkilöstö että organisaatio. Monimuotoisessa ympäristössä johtajan on tiedostettava organisaationsa henkilöstön erot taustoissa ja ajattelutavassa. Hänen on haettava ratkaisuja sekä tuottavuutta ottamalla huomioon kaikkien toimijoiden intressit ja sovitettava ne.

## 2.1 Monimuotoisuusjohtaminen

Tutkimukseni johtamisperspektiivi on kriittisen johtamisen tutkimuksessa ja monimuotoisuusjohtamisessa. Diversiteetin eli monimuotoisuuden tutkimus on Yhdysvalloissa alkunsa saanut ja iältään melko nuori tutkimussuuntaus. Kattavan monimuotoisuuden tutkimuksen pioneereina pidetään Johnstonia ja Packersia, jotka kirjoittivat vuonna 1987 teoksen *Workforce 2000*. Heidän ennustuksensa amerikkalaisen työvoiman monimuotoistumisesta naisten ja vähemmistöjen myötä, sai sekä tutkijat että liike-elämän edustajat kiinnittämään huomiota muuttuneeseen tilanteeseen. Vaikka työvoima oli ollut Yhdysvalloissa monimuotoista jo ennen asian laajempaa käsittelyä, sysäsi diversiteettikysymykset työnantajat nyt uuteen tilanteeseen. Identiteetin monimuotoisuuteen, rotuun ja muihin erontekoihin, liittyvät kysymykset nousivat uudella tavalla organisaation agendalle ja levisivät vähitellen myös muualle maailmaan. (mm. Litvin, 2000, 2006; Bell 2007; Omanović 2009.)

Monimuotoisuuden johtaminen tarkoittaa diversiteettiä tukevia käytäntöjä. Monimuotoisuusjohtaminen mahdollistaa eri taustoista ja erilaisilla taidoilla varustettujen

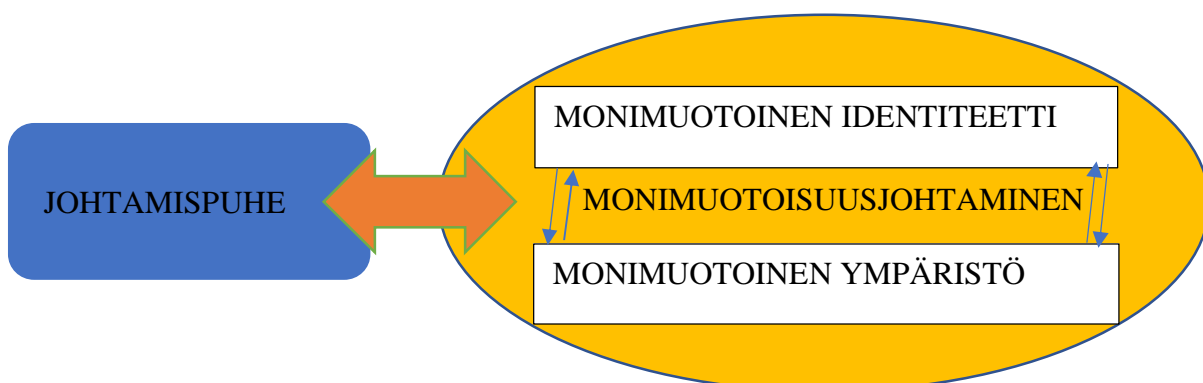
työntekijöiden potentiaalın hyödyntämisen. Uutta perinteisiin johtamisteorioihin nähden on se, että monia eroja voidaan käsitellä samanaikaisesti. Ajatus siitä, että organisaation avoin ja syrjimätön ilmapiiri on kilpailuetu, on lisääntynyt myös johtamisteorioissa. Työntekijöiden positiivista käyttäytymistä pyritään tavoittelemaan monimuotoisuutta tukevin keinoin. Tällä tavoitteellaan organisaatiolle myönteisistä asenneilmapiiriä ja parempaa tulosta. (Omanović 2009, 352–353.) Karjalaisen mukaan nykyiset elämisen tavat ja tavoitteet määrittävät minän perusteella, jossa korostuu yksilön vastuu omasta itsestä. Uushenkinen työ on yksi tämän työkuulttuurin ilmentymä. Työntekijän henkisyys valjastetaan osaksi työtä, jolla tavoitellaan organisaation kannalta mahdollisimman hyvää lopputulosta. Yksilön työhyvinvointi ja työsuoritus sekä tehokkuus ovat tavoitteita organisaation itsensä kannalta. Yksilön parempi vointi on mahdollinen sivutuote. (Karjalainen 2018, 120.) Plessin ja Maakin ihannetyöyhteisössä jokainen saa puolestaan olla rohkeasti oma itsensä ja tuntee arvostusta yhtä lailla yksilönä kuin ryhmänkin jäsenenä. Olennaista on, että kaikki ovat yhdenvertaisia organisaation jäseniä ja heillä on samat oikeudet. Kenenkään ei tarvitse peitellä todellista identiteettiään työpaikalla. (Pless & Maak 2004, 132.)

Johtajan näkemisestä perinteistä käsitystä moniulotteisemmassa valossa ovat puhuneet mm. Avolio, Walumbwa ja Weber (2009), jotka ovat tehneet laaja-alaisen tulevaisuuteen kurkottavan katsauksen johtamisteorioihin, johtamisen tutkimukseen ja käytäntöihin. He analysoivat esityksessään autenttista johtajuutta, transformationaalista johtajuutta, eettistä johtajuutta, kognitiivista johtajuutta, transaktionaalista johtajuutta, uuden genren johtajuutta, kompleksista johtajuutta, jaettua johtajuutta, vaihtoteoriaa (LMX), johtajuuden korvaamista, henkistä johtajuutta, palvelevaa johtajuutta, globaalia johtajuutta ja etäjohtamista. (Avolio, Walumbwa & Weber 2009, 422–449.) Kriittinen johtamisen tutkimus ja monimuotoisuusjohtaminen vievät vaihtoehdot pidemmälle kuin Avolio, Walumbwa ja Weber esityksessään. Monimuotoisuusjohtamisessa keskitytään työntekijän ominaisuuksiin ja edellytyksiin, joiden valjastaminen organisaation käyttöön parhaalla mahdollisella tavalla on johtajan velvollisuus. Tavoitteiden saavuttamisen lähtöoletus ja johtajan tehtävä on löytää toisiaan täydentävä, eri kyvykkyyksistä koostuva joukko.

Monimuotoisuusjohtaminen osana kriittisen johtamisen tutkimusta ei ole irrallinen yhteiskunnallisesti kontekstista. Samalla tavalla kuin organisaatorakenteet on haluttu nähdä kaikille tasa-arvoisina toiminta-alustoina, on johtamisteorioita pidetty ympäristöään objektiivisesti tutkivina todellisuuden mallintajina. Organisaatioita ja johtamista on käsitelty teorioiden kautta, jotka on näennäisesti nähty objektiivisina, vaikka niiden keskiössä ovat olleet

maskuliiniset oletukset kuten sankarimyytti ja teorit karismaattisista johtajista. Tämän seurauksena johtamisteoriat ovat epäonnistuneet sosiaalisten ja sukupuolittuneiden rakenteiden tunnistamisessa. (Ford 2005, 245.) Kun kuvailen tutkimuksessani sitä, miten johtamisen monimuotoisuus ymmärretään podcastien johtamispuheessa, on taustalla kriittisen johtamisen tutkimuksen ajatus kompleksisesta sopeutuvasta systeemistä. Siinä perinteiselle hallitsevalle ja kontrolloivalle johtajuudelle ei ole sijaa, vaan johtajan henkilökohtaisen kyvykkyyden lisäksi ratkaisevaa on koko organisaation kyky mukautua muuttuviin tilanteisiin. Ympäristönä kompleksinen sopeutuva systeemi tarkoittaa jälkiteollisia organisaatioita, jotka ovat monitahoisia. Organisaatio on laajasti verkostoitunut ja antaa jäsenilleen vapaat kädet olla luovia sekä oppia yrityksen ja erehdyksen kautta. Jokainen on vastuussa johtamisesta, joka siirtyy ja on liikkeessä yksilön kykyjen ja vastuiden muutoksessa. (Collier & Esteban 2011, 49–52.)

Analysoin tutkimuksessani johtamispuhetta monimuotoisuusjohtamisen näkökulmasta, johon tukeutuen tarkastelen monimuotoisuutta ja sen käsitteellistämistä kertomuksissa. Monimuotoisen identiteetin kategoriat jäsenyivät temaattisen narratiivisen analyysin avulla ja auttavat ryhmittelemään johtamispuheen sisältöä. Monimuotoinen ympäristö käsitteenä sijoittaa esitetyt identiteetikategoriat aikaan ja paikkaan, jota vasten johtamispuhetta ja kertomuksien sisältämiä merkityksiä analysoidaan. Identiteetti ja ympäristö määrittävät ja suhteuttavat käsitteinä toisiaan, vaikka ne ovat temaattisesti erillisiä kokonaisuuksia. Kuvio 2 kuvaa tätä tutkimuksen kohteena olevaa kokonaisuutta.



Kuvio 2. Johtamispuheen ja monimuotoisuusjohtamisen suhteisuus tutkimuksessa

### 2.1.1 Monimuotoinen identiteetti

Monimuotoisuuden arvostaminen lähtee yksilöstä ja hänen taustansa, kokemuksensa, osaamisensa sekä tarpeidensa ymmärtämisestä. Niiden sanoittaminen ei tuo vain tuottavuutta organisaatiolle, vaan edistää sen innovaatiokulttuuria ja työhyvinvointia. Kun yksilö voi hyvin ryhmässä, ryhmä voi hyvin osana työyhteisöä ja työyhteisö heijastaa tätä hyvinvointia ympärilleen. Ihannetilanteessa se saa koko organisaation toimimaan yhteisön puolesta. Kollektiivinen ja prosessuaalinen näkökulma johtamiseen pitää sisällään olettamuksen työntekijöistä ryhmänä. He käyvät jatkuvaa ja ennustamatonta dialogia toistensa kanssa asemistaan. (Denis, Langley & Rouleau 2007, 449–450.) Monimuotoisuutta tarkasteltaessa, on otettava huomioon myös identiteettien suhteisuus, jolla tarkoitetaan ihmisten kokemaa yhteenkuuluvuutta ja eroavuutta suhteessa toisiinsa. Ihmisiä yhdistävät tai erottavat mm. sukupuoli, etninen tausta, seksuaalinen suuntautuminen ja uskonto, joista käytän tutkimuksessani nimitystä identiteetin osatekijä ja eronteko. Kuvatakseni paremmin yksilön identiteetin monimuotoisuutta, käyn läpi seuraavaksi lyhyesti joitakin erontekoja, jotka vaikuttavat ihmisten toimintaan ja toisten kanssa olemiseen yhteiskunnassa. Käytän identiteetin monimuotoisuuden käsitettä apuna tutkimusaineiston, johtamispuheen, temaattisessa narratiivisessa analyysissä. Havainnoin kertomuksista esille nousevia käsityksiä monimuotoisesta identiteetistä ja analysoin niitä osana monimuotoisuusjohtamista, josta johtajat kertomuksissaan kertovat.

Diversiteetin ja monimuotoisuusjohtamisen tutkimus on käsitelty enemmän binääriin sukupuolen ja rodun tunnistamista moninaisuuden mahdollisuuksia analysoitaessa. Tämän on sanottu johtuvan historiallisista tekijöistä, mutta myös edellä mainittujen kategorioiden näkyvyydestä organisaatioissa. Ne ovat helpommin käsitteellistettävissä ja niitä koskevia päätöksiä on suoraviivaisempi perustella kuin näkymättömämpiä kategorioita. Jyrkinen ja McKie ovat analysoineet johtajanaisia Suomessa ja Skotlannissa. Molemmissa maissa esille nousee niin iän merkitys kuin perheen ja uran yhdistämisen vaikeudet. Naisia syrjitään sukupuolen perusteella ja eteneminen uralla ei ole yksinkertaista. (Jyrkinen & McKie 2012, 68–71.) Lämsä, Jyrkinen ja Heikkinen tuovat artikkelissa puolestaan esille sen, miten sukupuolittuneita organisaatioiden käytännöt ovat ja miten ne vaikuttavat johtajanaisiin. Johtajuuden ajatellaan edelleen sopivan vain miehille ja maskuliinisia ominaisuuksia pidetään hyvän johtajan piirteinä. (Lämsä, Jyrkinen & Heikkinen 2012, 5–7.)

Sukupuolivähemmistöjen asemaa ja tasa-arvon toteutumista on tutkittu vähemmän. Johtajien on helpompi puolustaa jonkin ilmeisen identiteetin osatekijän tukemiseen liittyviä päätöksiä

osana organisaation henkilöstöstrategiaa tai tuottavuutta lisääviä toimenpiteitä. (Beauregard, Bell, Sürgevil, Olca & Özbilgin 2011, 133–134.) Johtajille osoitetun The Economistin kyselyn tuloksista käy ilmi, että suurin osa johtajista oli valmis sijoittamaan enemmän varoja vammaisten ja naisten aseman kohentamiseen kuin seksuaalivähemmistöihin. On myös väliä millä puolella maapalloa työskentelee, jos on homoseksuaali, transseksuaali tai jotakin muuta kuin binaarinen määrittely olettaa. Latalalaisessa Amerikassa, Aasiassa tai Afrikassa ei ole mahdoton tavata johtajia, joiden mielestä heidän organisaatiossaan ei ole yhtään seksuaalivähemmistöön kuuluvaa työntekijää. (The Economist report 2016, 7–8, 11.)

Monimuotoisuusjohtamisen näkökulmasta monikulttuurinen työelämä on organisaation voimavara. Vaikeimmin työllistyvien ryhmien kohdalla ei riitä, että on tukitoimia ja kannustimia, joilla helpotetaan organisaatioiden kynnystä palkata heitä. Organisaation pitää johto edellä ajaa sisään koko työyhteisö osaksi moninaisuuden omaksumista. Sen jälkeen johtajien on omaksuttava uusi rooli ja ajettava liiketoiminnan tavoitteiden rinnalla ns. pehmeämpiä arvoja, joiden kautta voidaan edistää työhyvinvointia ja puuttua syrjintään. (Omanović 2009, 359.) Parhaimmillaan monimuotoisuusjohtaminen on työntekijän ja organisaation saumatonta sosiaalista kanssakäymistä. Sitä pitää harjoittaa aina koko organisaation etua silmällä pitäen, jotta se luo työympäristöön positiivista ilmapiiriä ja käyttäytymistä.

Intersektionaalisuus tarkoittaa yksilön identiteetin monimuotoisuutta, jossa toistensa kanssa vuorovaikutuksessa ovat mm. henkilön ikä, sukupuoli, etninen tausta, uskonto, yhteiskuntaluokka, sukupuolinen suuntautuminen tai mikä tahansa tekijä, joka vaikuttaa häneen yhteiskunnan jäsenenä ja olemiseensa toisten kanssa (Collins & Bilge 2016, 2). Risteävät tiet - metafora kuvaa intersektionaalisuutta eri merkityksenantojen virtana, jossa asiat eivät ole yksiselitteisesti sitä tai tätä, vaan niiden merkitys riippuu tilanteesta ja kontekstista (Crenshaw 1989, 149). Intersektionaalisuus-käsitteen avulla on mahdollista tehdä näkyväksi erontekoihin liittyviä marginalisoivia mekanismeja, etuoikeuksia ja identiteettejä yhteisöissä (Steel & Jyrkinen 2017, 36). Tutkimuksessani hyödynnän monimuotoisen identiteetin käsitettä ja eri identiteettikategorioita risteävän tiet -metaforan tavoin nostamalla esille johtamispuheessa yhtä osatekijää käsittelevien kertomusten lisäksi useampaa erontekoa yhtäaikaaisesti pohtivan puheen. Näin tekemällä pyrin tuomaan esille paikallista kontekstia, jonka kautta johtajat tarkastelevat yksilön monimuotoisuutta. Mielenkiintoista on pohtia, miksi jotkut yhdistelmät ovat johtamispuheessa yleisempiä kuin toiset ja miksi jotkut risteävät vaikutussuhteet jäävät kokonaan ilman huomiota.

### 2.1.2 Monimuotoinen ympäristö

Organisaation menestys ja kasvu ovat mahdollisia toimintaympäristössä, jossa erilaisista taustoista tulevat ihmiset voivat esittää avoimesti näkemyksiään ja oppia toinen toisiltaan. Jotta johtaja pystyy hyödyntämään tulevaisuuden tarjoamat näkymät liiketoiminnalle, on tärkeää, että hän edistää ja ymmärtää diversiteettiä tukevien käytäntöjä. Organisaation ja johtajan tehtävänä on luoda työntekijöille ympäristö, jossa kehitetään ja ylläpidetään monimuotoista kulttuuria. Se tarkoittaa kaikkien työntekijöiden tasa-arvoista ja kunnioittavaa kohtelua sekä mahdollisuutta edetä uralla. (Kooskora 2012, 29.) Jälkitekollinen palvelutalous rakentuu asiantuntijatyölle, jolta edellytetään joustavuutta. Työelämän vaatimukset eivät hämää pelkästään rajaa vapaa-aikaan, vaan tietotyöstä on tullut myös kehollista. Karjalaisen, Niemistön ja Hearnin tutkimus toi esille asiantuntijapalveluyritysten yhtenäisen ”voittajan tyylin”. Hyväkuntoisuus ja huoliteltu ulkonäkö edustavat näissä organisaatioissa ylivertaista suoriutumista, johon vahva yrityskulttuuri ja säädellyt sosiaaliset identiteetit työntekijöitään velvoittavat. Ammatillisimagoon eivät sovi unettomuus tai työuupumus, jotka luokiteltiin ylimmässä johdossa asti yksilötason ongelmiksi. Edellä kuvatun kaltainen toimintaympäristö palvelee uusliberalistista markkinalogiikka, joka näkee työntekijät hyödykkeinä. (Karjalainen, Niemistö ja Hearn 2016, 165–181.) Monimuotoiseksi mielletävä ympäristö on lähes edellä kuvatun ympäristön vastakohta, sillä aidosti monimuotoisessa ja sallivassa työkuulttuurissa ihmisten erilaisuus tunnustetaan. Kaikki ovat yhdenvertaisia organisaation jäseniä ja heillä on samat oikeudet.

Monimuotoisuuden edistämistä edellytetään Suomessa perustuslaissa, laissa naisten ja miesten tasa-arvosta sekä yhdenvertaisuuslaissa. Tasapuolisen kohtelun periaatteiden laillisena perustana on Suomen perustuslain (731/1999) perusoikeussäännös, 6§, jossa todetaan ihmisten yhdenvertaisuus lain edessä. Myös tasa-arvolain 6§ ja yhdenvertaisuuslain 7§ asettavat työnantajalle velvollisuuden edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986; Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.) Sukupuolten tasa-arvoa on edistetty myös eri strategioiden turvin. Muodollisen tasa-arvon strategian ja positiivisten erityistoimien strategian lähtökohtana on ollut niin sanottu miesnormi, jonka mukaan naisten pitää saavuttaa samat oikeudet kuin miehet sen sijaan, että keskityttäisiin epätasa-arvoisten prosessien ja rakenteiden purkamiseen. Näistä strategioista onkin siirrytty sukupuolinäkökulman valtavirtaistamiseen tasa-arvopolitiikan strategiana. Kyse ei ole enää vain lainsäädännöstä, vaan hallinnollinen periaate ulottuu kaikkeen toimintaan.

Lainsäädännöstä riippumattomien toimintatapojen ja käytäntöjen katsotaan kehittävän kaiken kaikkiaan tasa-arvoisempaa hallintokulttuuria. (Saari 2021, 177–183.)

Jotta organisaatio voi hyvin, johdon on hyvä tunnistaa epätasa-arvoa ylläpitäviä käytäntöjä, vaikka siihen velvoittavaa lainsäädäntöä ei olisi olemassa. Johtajat ja työntekijät saattavat harjoittaa epähuomiossa tai tahallisesti epätasa-arvoisia käytäntöjä, jotka vaikuttavat organisaatioon. Acker (1990) on hahmottanut esimerkiksi sukupuolistamisen prosesseja organisaatioissa niin rakenteissa (hierarkia, palkkarakenne, työnjaot, valta), symboleissa ja mielikuvissa, vuorovaikutuksessa (ylivalta, alisteisuus, liittoumat), organisaation jäsenten itseymmärryksessä (yksilöllinen sukupuoli-identiteetti) kuin sukupuolineutraalilta näyttävän toimintalogiikan tuottamisessa (Acker 1990, 139–158). Monimuotoisuus työyhteisössä on myös reflektiivistä, koska yksilöt asemoivat itsensä osaksi yhteisöä suhteessa toisiinsa. Sosiaalinen eriarvoisuus, valta, relationaalisuus, sosiaalinen konteksti, kompleksisuus ja sosiaalinen oikeudenmukaisuus ovat käsitteitä, joita voidaan hyödyntää analyttisinä työkaluina havainnollistettaessa yhteiskunnan monimuotoisuutta. (Collins & Bilge 2016, 25–30.) Edellä mainituista käsitteistä kompleksisuus vaikuttaa eniten tämän tutkimuksen yksilön monimuotoisen identiteetin ja ympäristön vaikutusta koskevien pohdintojen taustalla. Koska tutkimus kuuluu temaattisesti osaksi kriittisen johtamisen tutkimusta ja monimuotoisuusjohtamista, analyysin keskiössä on monimuotoisuus ja monimuotoisen identiteetin käsitteleminen muuttuvassa ympäristössä. Monimuotoisuusjohtaminen on johtamispuheen peili, jonka avulla tarkastelen identiteetikategorioita, jotka esiintyvät johtajien kertomuksissa. Johtamispuheeseen sisältyviä ja siitä puuttuvia identiteetikategorioita tunnistamalla voidaan tehdä johtopäätöksiä identiteetin osatekijöistä, jotka korostuvat, kun johtajat kertovat monimuotoisuusjohtamisesta. Sen lisäksi voidaan vertailla johtajien käsityksiä ja oletuksia identiteetin osatekijöistä sekä pyrkiä löytämään yhtäläisyyksiä kertomuksista ja monimuotoisuusjohtamisen tutkimuksen esittämistä olettamista.

### 3 Metodologia ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen ontologiset ja epistemologiset taustaoletukset ovat tutkijan valintojen kautta osa tutkimustehtävää. Kriittisen teorian metodologian ydin on torjua yhden totuuden varaan rakentuva objektivismi ja sitoutua epistemologiseen relativismiin ja pluralismiin. Dilemma on ilmeinen, jos yksinkertaistetaan käsitys tiedon sosiaalisesta rakentumisesta ja sillä perusteella torjutaan mikä tahansa esitys sattumanvaraisena totuutena. Kriittinen teoria ja siihen nojautuva

kriittisen johtamisen tutkimussuuntaus torjuu olettamuksen esteettisestä ja mielivaltaisesta esityksestä olemalla kriittinen ja reflektiivinen. Olennaista ei ole uuden valtavirran johtamisteorian luominen vaan objektiivisuuden puuttumisen paljastaminen kuvailemalla sosiaalisten arvojen, yksipuolisten intressien ja valtasuhteiden ilmenemistä osana johtamisteorioita ja käsityksiä. (Duberley & Johnson 2011, 346–349.) Tavoitteeni, Duberleyta ja Johnsonia mukaillen, kumpuaa emansipatorisesta tiedonintressistä ja tutkimukseni tavoitteesta kyseenalaistaa itsestäänselvyksinä pidettyjä vallankäyttörakenteita. Epäkohtien havaitseminen on edellytys oikeiden kysymysten kysymiselle ja vallankäytön vaikutusten arvioimiselle kriittisestä näkökulmasta.

Birch, Jessop ja Mauthner ovat todenneet, että kaikkein objektiivisimmaksikin aiottu tutkimus ja sen tutkimuskohteet voivat muuttua subjektiivisten tavoitteiden välineiksi. Myös tutkimusmenetelmät voivat kääntyä tiettyä vastausta tehdastyömaisesti hakevaksi koneiston osiksi alkuperäisen tarkoituksen sijaan. Sosiaalinen välimatka tai sen puuttumisen pohtiminen on tärkeä osa tutkimuksen etiikkaa. (Birch, Jessop & Mauthner 2002, 108–123.) Kiinnitän huomiota siihen, että tutkimukseni on ontologisesti ja epistemologisesti läpinäkyvä. Taustaoletukset, jotka kumpuavat tutkijan positiostani niiden valintojen osalta, jotka kuvaavat käsitystäni siitä mikä on tutkittavan ilmiön olemus (ontologia) ja miten voimme saada ja tuottaa tietoa todellisuudesta (epistemologia), nojautuvat kriittiseen feministiseen metodologiaan. Pyrin ilmiön käsitteellistämiseen ja tuomaan esille asioita, joita on koettu, mutta joita ei ole tietoisesti ajateltu. Teen johtopäätökset aineistolähtöisesti, mutta en oleta etukäteen mitään.

Seuraan Hollandin ja Ramazanoglun toteamusta validista tiedosta, jonka feministinen tutkija voi todeta myös mahdottomaksi määritellä. Tiedon ja itsenäisen todellisuuden suhdetta ei välttämättä voi täsmentää. Tieto ei ole irrallista vallasta ja kokemuksesta. Erilaiset kokemukset ja käsitykset tiedosta linkittyvät merkitykseen, joka muodostuu erilaiseksi eri ihmisillä. (Holland & Ramazanoglu 2002, 16–20.) Kuten Mulinari ja Selberg (2013) ovat todenneet, ensimmäisen ja toisen aallon feministisestä tutkimuksesta on kuljettu pitkä matka kohti kompleksisemmän todellisuuden ymmärtämistä (Mulinari & Selberg 2013, 81–83). Arvot ohjaavat tutkimusstrategiaa ja vaikuttavat sen soveltamisessa tutkijaposition kautta. Näen asian niin, että laadullinen tutkimus on omalla tavallaan havainnoivaa osallistumista. Tekstejä analysoidaan suhteessa toisiin teksteihin ja valittu teoreettinen lähestymistapa validoi sen, millä tavalla tutkimuskysymyksen ympärillä keskustellaan.



Kuitenkin tutkija ei ole koskaan analyysissään ulkopuolinen, sillä hän tekee havaintoja kokemusmaailmansa ja ympäristönsä viitekehäyksessä. Ceglowski puhuu näistä tutkimuksen suhteina tutkijayhteisöön, suhteina tutkimustyön ohjaajiin ja suhteina tutkimuskohteisiin (Ceglowski 2002, 4). Allekirjoitan Ceglowskin näkemyksen suhteiden olemassaolosta ja lisäksi, että suhde muodostuu tutkimuskohteeseen myös tekstitasolla ilman fyysistä kohtaamista. Itsestään selvyyksinä pidettyjen asioiden kyseenalaistamisen lisäksi, kriittiseen ajatteluun liitetty osallistuminen ja emansipatorinen ajattelu kuuluvat myös feministiseen metodologiaan. Ymmärrys ja sitä kautta neutraali kohteiden havainnointi ei ole tutkijalle ja tutkimuksella mahdollista, koska arvioimme ympäröivää maailmaa omien sosiaalisesti rakentuneiden suodattimiemme läpi. (Duberley & Johnson 2011, 357–358.) Olen pyrkinyt tekemään oman asemani tutkimuksen osana näkyväksi analysoimalla kriittisesti valintoja, jotka liittyvät niin tutkimuskohteeseen kuin tutkimusaineistoksi valittuihin podcasteihin. Analyysin luotettavuudesta ja etiikasta olen esittänyt huomioni tämän luvun lopussa kappaleessa 3.3.2. Vallan käsite, joka on läsnä tutkijaposition liittyvissä kysymyksissä, ei ole yksiselitteinen ja siksi tutkimukseni suhteiden läpinäkyväksi tekeminen on oleellinen osa tutkimusstrategiaa.

### 3.1 Tutkimuskysymys ja tutkimustehtävä

Tutkimukseni tavoitteena on tuoda esille johtajien käsityksiä monimuotoisuudesta ja sitä kautta monimuotoisuusjohtamisesta. Perinteisestä johtajakeskeisestä ajattelusta poikkeava monimuotoisuusjohtaminen vaatii johtajilta yhteisöllistä etenemisstrategiaa, jossa olennaista on tilannetaju ja kyky soveltaa eri rooleja sekä edustaa useita intressejä. On todettu, että pelkkä yhteisöllisyyden kehittäminen voi viedä perinteisessä toimintaympäristössä paljon aikaa. Yksilöiden kokemuspohjan ja vaihtelevan osaamisen hyödyntäminen, häivyttämisen sijaan, vaatii jo valmiiksi monikulttuurisen ja yhteisöllisen lähestymistavan. (Crosby, Hart & Torfing 2017, 663.) Yhtenä tutkimuksen tehtävänä onkin ottaa selvää, mihin johtamispuhe asemoi sen esittäjät monimuotoisuusjohtamisen kentässä. Kiinnostavaa on myös tuottaa tietoa siitä, miten monimuotoisuusjohtamista voidaan johtajien mukaan edistää käytännössä ja miten sitä voidaan lisätä organisaatioissa. Tutkimusaihetta, monimuotoisuusjohtamista, lähestyn kolmella tutkimuskysymyksellä:

Miten johtajat kuvailevat monimuotoisuutta?

Mitä johtamispuhe sisältää ja toisaalta sulkee pois?

Miten monimuotoisuutta edistetään käytännössä?

Ensimmäisen kysymyksen tavoitteena on kartoittaa sitä, minkälaisia merkityksiä johtajat antavat monimuotoisuudelle johtamispuheessa. Tärkeää on pysähtyä analysoimaan omakohtaisen johtamispuheen sisältämien kertomusten ajatuksia monimuotoisuudesta käsitteenä. Kertomuksissa monimuotoisuudesta tehtyjen luonnehdintojen on tarkoitus luoda kuva ilmiöstä johtajien itsensä kertomana. Sitä tarkentavat johtamispuheesta esille nostetut kuvaukset identiteetin monimuotoisuudesta. Identiteettiin linkittyy vahvasti intersektionaalisuudesta tuttu ajatus sosiaalisten kategorioiden yhteisvaikutuksesta yksilön elämäntulkintaan, kuten koulutukseen ja työelämässä sijoittumiseen. Niiden taustalla ei ole vain yhtä tai kahta sosiaalista kategoriata vaan esimerkiksi rotu, luokka ja sukupuoli toimivat yhdessä ja sekoittuvat vuorovaikutuksessa. (Collins & Bilge 2016, 202–203.) Tutkimuskysymykseni jakautuvat temaattisesti kahteen osaan, koska olen kiinnostunut myös johtajien monimuotoisuuden edistämiseen liittyvistä ajatuksista. Siksi on tarkoituksenmukaista poimia johtamispuheesta kertomuksia johtajien omasta toiminnasta monimuotoisuuden lisäämiseksi sekä heidän näkemyksiään monimuotoisuuden edistämisestä yritysmaailmassa ja yhteiskunnassa yleensä.

### 3.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistoni koostuu Leadcast-nimisestä podcast-ohjelmasarjasta. Leadcast on juristien Maria Wasastjernan ja Essi Weserin ohjelma, jossa he haastattelevat Suomen liike-elämän ja yhteiskunnan vaikuttajia. Leadcastin tarkoitus on puhua johtajuudesta, työurasta ja työelämästä yleensä erilaisten näkemysten kautta. (Leadcast 2021.) Tutkimusaineisto käsittää vuonna 2021 tammikuun ja kesäkuun välisenä aikana esitetyt lähetykset numeroltaan 79-100. Lähetykset ovat kuudennelta ja seitsemänneltä kaudelta. Aineiston ensimmäinen podcast on julkaistu 6.1.2021 ja viimeinen 26.5.2021 (ks. liite 1). Lähetykset ovat noin 40 minuutin mittaisia ja niitä on yhteensä 19. Tutkimuksesta on jätetty pois lähetykset, joissa haastateltavana on joku muu kuin johtaja. Mukana analyysissä eivät ole myöskään yhteishaastattelut tai paneelikeskustelut, joita ajanjaksolle osui kolme. Tutkimuksen ulkopuolelle rajautui näillä kriteereillä yhteensä neljä podcast-lähetystä.

Valitsin Leadcast-ohjelmasarjan tutkimuksen kohteeksi, koska se on noteerattu yhdeksi suosituimmaksi johtamista käsitteleväksi ja johtajia vieraakseen kutsuvaksi podcastiksi. Leadcast valikoitui myös siksi, että podcastin haastateltavat edustavat kattavasti yksityisen sektorin ja yhteiskunnan toimijoita. Podcastissa puhuvat johtajat ovat kokeneita ammattilaisia

omalla alallaan ja heillä on takanaan useita johtotehtäviä eri organisaatioissa. Heillä voi myös olla useita samanaikaisia rooleja liike-elämän palveluksessa tai muissa luottamustehtävissä. Teema, jonka tiimoilta johtaja on Leadcastiin kutsuttu haastateltavaksi, näkyy jokaisen tutkimusaineistoon kuuluvan podcast-lähetyksen kohdalla (ks. liite 1). Mielenkiintoinen yksityiskohta on se, että kuuntelemiani podcasteja sponsoroi Boston Consulting Group, joka mainoksessaan alleviivaa monimuotoisuuden tärkeyttä ja korostaa tukeaan naisten uramenestyksen ja työtyytyväisyyden lisäämiseksi.

Alla olevan taulukon tarkoitus on tiivistää tutkimusaineistossa mukana olleiden johtajien monimuotoisen identiteetin osatekijäjoukko tarkasteltavaksi siltä osin kuin tiedot ovat olleet saatavilla. Monimuotoisen identiteettiä tarkastellaan johtajien osalta taulukossa heidän sukupuolensa, ikänsä, koulutuksensa ja asemansa kautta. Selvyyden ja läpinäkyvyyden vuoksi taulukossa on mainittu myös johtajien asema podcastin nauhoittamisen aikaan tai rooli, jonka vuoksi heidät on lähetykseen kutsuttu. Kaikkia johtajien rooleja tai luottamustoimia ei ole taulukkoon tuotu, vaan ainoastaan heidän päätoiminen tai päätoimiset tehtävät. Tiedot johtajien taustoista on saatu heidän podcast-haastatteluistaan, heidän johtamien yritysten www-sivuilta tai heidän itsensä ylläpitämiltä kotisivuilta, Keskuskauppakamarin naisjohtajaohjelmasta, LinkedIn-palvelusta ja Wikipediasta.

Nimi	Sukupuoli	Ikä	Koulutus	Asema	Asema/rooli podcast-lähetyksessä
Raija Tapio	n	48	laboratoriohoitaja	toimitusjohtaja	toimitusjohtaja
Jan Vapaavuori	m	56	oikeustieteen kandidaatti	senior advisor, NREP	Helsingin pormestari
Henrik Dettmann	m	63	kaupallinen koulutus, valmentajatutkinto	päävalmentaja	päävalmentaja, luennoitsija
Leena Linnainmaa	n	58	varatuomari	pääsihteeri, toimitusjohtaja	pääsihteeri
Erika Ehrnrooth	n	43	taloustieteiden maisteri	toimitusjohtaja	toimitusjohtaja
Veli-Matti Mattila	m	60	diplomi-insinööri, MBA	toimitusjohtaja	toimitusjohtaja
Jaana Hirsikangas	n	42	yhteiskuntatieteiden maisteri	toiminnanjohtaja	toiminnanjohtaja
Pekka Vauramo	m	64	diplomi-insinööri	toimitusjohtaja	toimitusjohtaja
Tiina Alahuhta-Kasko	n	40	kauppatieteiden maisteri	toimitusjohtaja	toimitusjohtaja
Tero Ojanperä	m	55	diplomi-insinööri	hallituksen puheenjohtaja, perustajaosakas	hallituksen puheenjohtaja, perustajaosakas

Lotta Kopra	n	41	kauppatieteiden maisteri	kaupallinen johtaja, sijoittaja	kaupallinen johtaja, sijoittaja
Lauri Ratia	m	75	diplomi-insinööri	teollisuusneuvos, hallitusammattilainen	teollisuusneuvos, hallitusammattilainen
Hanna Porkka	n	51	kauppatieteiden maisteri	varatoimitusjohtaja, varainhoidon liiketoimintajohtaja	varainhoidon liiketoimintajohtaja
Helena Kastikainen	n	30	merkonomi	yrittäjä, valmentaja	yrittäjä, valmentaja
Mika Ihamuotila	m	57	kauppatieteiden tohtori	hallitusammattilainen	hallitusammattilainen
Sampo Pasanen	m	43	luonnontieteiden kandidaatti, tietojenkäsittely	toimitusjohtaja	toimitusjohtaja
Elina Liehu	n	53	MBA	toimitusjohtaja	toimitusjohtaja
Timo Ritakallio	m	59	OTM, MBA, tekniikan tohtori	pääjohtaja	pääjohtaja
Tarja Halonen	n	77	oikeustieteen kandidaatti	presidentti	presidentti

Taulukko 1.

Tutkimuksessani toteutui harkinnanvarainen aineiston otanta, jonka lähtökohtana oli valita tutkimuskohteeksi johtamispuhe, jonka esittäjänä ovat johtajat itse. Informanteina heillä on sekä tietoa että tässä tapauksessa myös verrattain paljon kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta johtamisesta. Leadcast-lähetykset rakentuvat niin, että podcastien alussa ja lopussa on kaikille haastateltaville yhteinen osuus, josta johtamispuhe alkaa ja johon se loppuu. Puhetta ja käsiteltäviä aiheita rytmittävät haastattelijoiden kysymykset, jota varten on tehty taustatutkimusta podcastin vieraana olevasta henkilöstä. Johtamispuhe etenee merkitysten välittäjänä toimivien narratiivisten lausekkeiden kautta tilanteeseen, jossa lopuksi yhdestä puheenvuorosta on syntynyt kertojana toimineen informantin kertomus tai useita kertomuksia monimuotoisuusjohtamisesta.

Podcastissa esitetyt näkemykset ovat sekä henkilökohtaisia että toimialasidonnaisia. Puhujan kertomukset ovat kokoelma hänen kokemiaan alkuperäisiä tapahtumia olemassa olevassa tarinassa, jonka hän jakaa johtamispuheen muodossa haastatteloille ja kuulijoille. Podcastit ovat käsikirjoitettuja ja juonnettuja tallenteita, joissa on jälkieditoinnin mahdollisuus ja oletettavasti paljon materiaalia, joka jää julkaistun version ulkopuolelle. Tiedostan tutkijana, että tutkimusaineisto on muiden toimesta käsitelty ja muokattu. Narratiivisen tietämisen muotoon tukeutuen, tarkoitus onkin määritellä todellisuuden tuntuisuutta. Jokainen puhuja edustaa johtamispuheessaan jotakin intressiä. Se on yksilöä suurempi ja usein tiedostamaton yleisen keskustelun muokkaaja, jolla julkisesti esitettynä on painoarvoa. Puheenvuoroissa välittyvät eri merkitykset rakentavat ja ovat osa yhteiskunnallista keskustelua.

Kiinnostavaa ei ole pelkästään vaan johtamispuhe itse, vaan myös sen sisältämä henkilökohtainen narratiivi. Foresterin (2003) mukaan tekemällä havaintoja viestivistä toimijoista (*communicative actors*) vuorovaikutustilanteessa, kuten kuuntelemalla tarkasti ja katselemalla heitä, on mahdollista johtaa puhujien puheenvuoroista vetoamuksia. Viittaamalla tiettyihin asiantiloihin, puhujat heijastavat kuuntelijoiden vakaumusta. Vetoamalla legitiimeihin normeihin, puhujat hakevat kuuntelijoiden hyväksyntää. Puhujat myös asemoivat itsensä tietyllä tavalla herättääkseen kuuntelijoiden luottamuksen. He esittävät asiansa korostetun sovinnaisesti kehystäen ja valikoiden kuuntelijoiden huomiota. (Forester 2003, 56.) Tutkimusaineisto ei ole katseltavassa muodossa, mutta tutkimukseni kannalta henkilökohtaisen narratiivin olemassaolo on tärkeä tiedostaa. Podcastissa haastateltavat henkilöt ovat kaikki merkittävässä asemassa toimivia liike-elämän, urheilun tai järjestöjen johtajia. Heidän johtamispuheeseensa voi liittyä tarve edustaa itseään ja johtamaansa organisaatiota ennalta suunnitellulla tavalla. He voivat johtamispuheen avulla jopa yrittää lobata omia tavoitteitaan tai hakea hyväksyntää laajasti sidosryhmiltä ja muilta alan yhteistyökumppaneilta.

### 3.3 Narratiivinen tutkimusote

Narratiivisuus itsessään on ihmiselle luontainen tapa tehdä näkyväksi omaa todellisuutta (Eskola & Suoranta 2002, 22). Narratiivisessa tutkimuksessa ihmisten toiminnan ja ilmiöiden merkitykset nähdään rakentuvan erilaisissa kertomuksissa. Narratiivisen tietämisen muoto eroaa totuuden valjastamiseen pyrkivästä loogismatemaattisesta ja paradigmaattisesta tiedosta. Narratiivinen tieto ei ole universaalialta vaan paikallista, jossa yksittäisen tutkimuskohteen pyrkimys on alleviivata todellisuuden tuntuisuutta. (Bruner 1999, 39–40.) Kertomuksen, tarinan ja tapahtumien suhdetta voidaan Hännisen (2010) mukaan jäsentää siten, että tapahtumat ovat ihmisten toimintaa tietyissä olosuhteissa. Tarina on tulkinta näistä tapahtumista. Tarinasta syntyy kertomus, kun se esitetään yksittäiselle kuulijalle tai vastaanottajajoukolla (Hänninen 2010, 171–172). Tarina on sama, vaikka kertomisen tilat vaihtelisivat. Kertomus heijastaa tunteita ja kokemuksia, joita kertoja liittyy kuvailemiinsa tapahtumiin. (Hänninen 2018, 190–191.) Kertomukset eivät ole irrallisia esityksiä ympäristöstä tai kertojasta. Kertoja valitsee asiat, jotka hän haluaa kuulijakunnalle jakaa. (Riessman 2008, 3.) Ihmiset ymmärtävät ja jäsentävät maailmaa, mutta myös itseään ja toisia ihmisiä, narratiivien avulla.

Organisaatiot ja työyhteisöt eivät ole tästä poikkeus ja siksi narratiivinen analyysi metodina tarjoaa mahdollisuuden vuorovaikutuksen tutkimiseen niissä. Työyhteisö koostuu erilaisista

taustoista tulevista ihmisistä, jotka toimivat yhteen viestimällä. Monimuotoisuuden näkökulmasta tarinat ja kertomukset eivät ole aina linjassa monimuotoisuutta tukevien käytäntöjen kanssa ja ne voivat sisältää narratiiveja, jotka ovat syrjiviä, ikärasistisia tai seksistisiä. Narratiiveja työkaluna voi hyödyntää vahingollisten representaatioiden tunnistamisessa sekä organisaation ja sen ihmisten diversiteettiä kehittävän tahtotilan määrittelyssä. (Lämsä & Sintonen 2006, 107–108.) Yksi narratiivisen lähestymistavan eduista on sen kautta tutkijalle avautuva tilaisuus tarkastella kertomusten kautta jotakin sensitiiviseksi koettua ilmiötä (Lämsä, Auvinen, Heikkinen & Sintonen 2018, 279–282).

Tutkimuksessani johtamispuhe monimuotoisuusjohtamisesta on kokoelma kertomuksia, joiden taustalla on tarina tai tarinoita johtajan uran varrelta. Johtamispuhe tutkimusaineistona, podcastina, ei ole alun perin narratiivisessa muodossa. Narratiivisen tutkimuksen kohteena olevasta aineistosta voidaan muodostaa tarinallisia tulkintoja, vaikka siinä ei olisi alku-keskikohta-loppu-järjestystä noudattavaa kertomusta (Hänninen 2010, 165). Kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä, monimuotoisuusjohtamisesta, muodostuu johtamispuheen merkityskokonaisuuksien välisistä suhteista ja suhteissa esiintyvistä jännitteistä. Todellisuus on ihmiselle olemassa merkitysvälitteisesti. Siinä ympäristö nähdään erilaisina jatkumoina, jota kielisysteemi jakaa merkityksellisiin osiin ja niiden nimeämisessä käytettyjen termien välisiin suhteisiin. Asioiden kohtaaminen riippuu niistä tehdyistä tulkinnoista. (Alasuutari 1999, 60–63.) Seuraan Riesmanin (2008) jaottelua neljästä narratiivisen analyysin menetelmästä ja tarkastelen johtamispuhetta temaattisen analyysin keinoin. Keskityn kertomuksien sisällöstä nouseviin teemoihin (Riesman 2008, 53). Myös Hänninen on puhunut teemojen kautta jäsenyvästä analyysistä, jossa aineistosta poimitaan tiettyä teemaa tai käsitettä kuvaavia lausumia (Hänninen 2018, 203). Lausumista koostuva kertomus on paikallinen. Tarina kertomusten takana voi olla sama, mutta kertomus, jossa kuvaillaan tarinan tapahtumia, on erilainen yleisöstä riippuen. Olen tutkijana tietoinen, että tutkimusaineistoni kertomukset voivat muuttaa muotoaan jossakin toisessa yhteydessä esitettynä. Uskon kuitenkin johtamispuheen temaattiseen tarkasteluun ja sen avulla sisällöstä nouseviin kertomuksiin, jotka valottavat monimuotoisuusjohtamista haastateltavien johtajien näkökulmasta teoreettisen viitekehyksen määrittelemissä rajoissa.

Metodologia, tutkimuksen teoreettinen tausta ja analyysimenetelmä käyvät keskenään vuoropuhelua, sillä narratiivisuuden keskeisesti kuuluva sosiaalinen konstruktionismi on lähellä kriittisesti johtamista tutkivia suuntauksia. Kriittinen johtamisen tutkimus on analyysini lähtökohta tehdä näkyväksi johtajuudelle annettuja merkityksiä ja kuvata johtajuudesta

käytävää keskustelua tässä hetkessä. Analyysini tukeutuu kriittisen johtamisen tutkimuksen ja monimuotoisuusjohtamisen teoriaan. Monimuotoisuusjohtamisen teoreettiset käsitteet ohjaavat aineiston temaattista käsittelyä, mutta yhtä lailla johtamispuheesta nousevat kertomukset tukevat tulkinnan tekemistä. Niiden avulla analysoidaan tutkimuskysymysten kannalta olennainen sisältö ja tunnistetaan eniten puhuttavat ilmiöt. Kun tulkitsen johtamispuheen sisältämiä kertomuksia temaattisen analyysin avulla, on mahdollista yhdistää eri narratiivit uudeksi kertomukseksi soveltaen narratiivisen tietämisen tapaa. Narratiivisen analyysin avulla luodussa uudessa kertomuksessa on aineiston kannalta keskeisiä merkitysten muodostamia kokonaisuuksia ja teemoja (Heikkinen, 2018, 181). Tutkimuksessani temaattinen narratiivinen analyysimenetelmä on väline tuottaa uutta tietoa kertomuksien kautta. Narratiivinen metodi valittuna analyysimenetelmänä on myös tutkimusstrategia itsessään, sillä tutkimuskohde, podcastien johtamispuhe, kuvaa kielen avulla toimintaa.

### 3.3.1 Temaattisen narratiivisen analyysin toteutus

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, minkälaisia monimuotoisuusjohtamista käsitteleviä kertomuksia johtamispuhe pitää sisällään. Aineistoa tarkastellaan kriittisen johtamisen tutkimuksen näkökulmasta, jota tässä tutkimuksessa määrittää monimuotoisuusjohtamisen viitekehys. Toteutan tutkimuksessani aluksi monimuotoisuusjohtamisen teoriaan perustuvan sisällönanalyysin, jonka avulla erotan koko aineistosta monimuotoisuudesta kertovat kertomukset. En tarkastele sitä, täyttääkö johtajien puhe monimuotoisuusjohtamisen olettamit, vaan poimin puheesta monimuotoisuusjohtamista, monimuotoista identiteettiä ja ympäristöä käsittelevät johtamispuheen kertomukset. Teoriaan tukeutuvan sisällönanalyysin jälkeen muodostan käsitellystä aineistosta monimuotoisuusjohtamisesta kertovan johtamispuheen, jossa kuvaillaan kertomuksien avulla ilmiötä sekä monimuotoisen identiteetin osatekijöitä ja erontekoja.

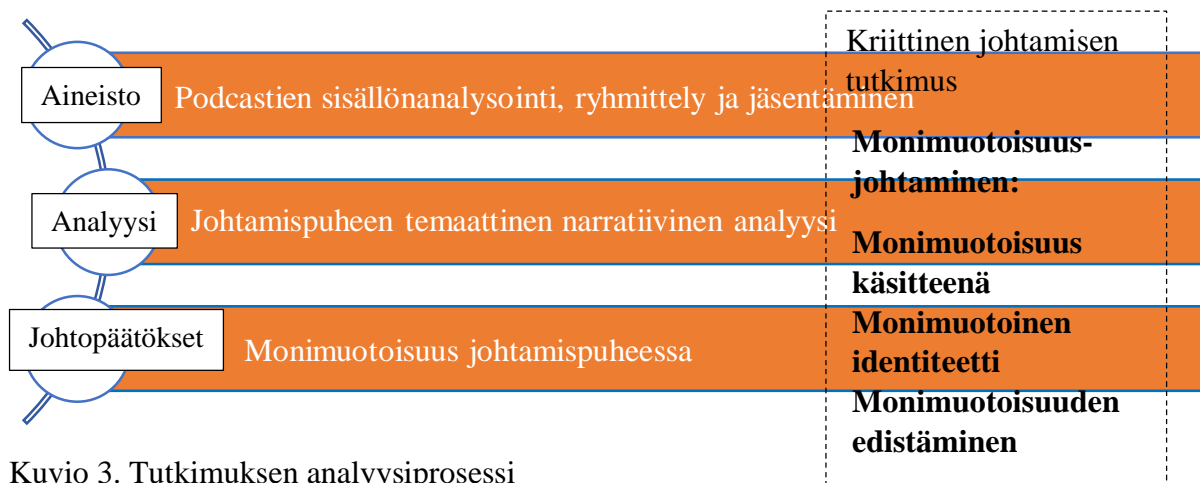
Polkinghorne (1995) on jakanut narratiivisen aineiston käsittelytavan narratiivien analyysiin ja narratiiviseen analyysiin. Narratiiveja analysoitaessa tärkeää on kertomusten juoni, rakenne tai tyyppi. Narratiivisessa analyysissä huomio kiinnitetään tapahtumia tai tekoja kuvailevaan aineistoon, josta ryhmitellään ja tulkitaan narratiivi tai useampia. (Polkinghorne 1995, 6–8.) Lisäksi narratiiviselle analyysille on tyypillistä tutkia mitä tutkimuksen kohteena olevassa puheessa sanotaan, eikä niinkään miten se on sanottu (Riesman 2005, 2). Analyysissä merkityskokonaisuudet muodostuvat samankaltaisten merkitysten joukosta (Heikkinen 2010,

149–152). Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto, johtamispuhe, analysoidaan sisällönanalyysin jälkeen narratiivisen analyysin avulla. Tuloksena aineistosta rekonstruoidaan yksi paikallinen kertomus monimuotoisuusjohtamisesta. Liitän, tulkitsen ja rakennan oman tutkijapositioni kautta analyysin, joka on minun aikaansaannokseni ja näkemykseni johtamispuheen heijastamasta todellisuudesta.

Johtamispuheen kertomuksien analyysissä on pyritty saamaan monimuotoisuusjohtamisen teoria ja aineisto keskustelemaan keskenään. Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkeistä täyttyy aineistolähtöisyys. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimuksen eri vaiheet ovat osin päällekkäin ja tulkinta on koko tutkimusprosessin kattava vaihe (Alasuutari 1999, 40). Teoria, kriittinen johtamisen tutkimus ja monimuotoisuusjohtaminen, eivät jäsennä merkityksiä ennalta määriteltyjen jaottelujen perusteella, mutta teoria auttaa jäsentämään aineiston kertomuksia kokonaiskonstruktiota varten. Narratiivinen analyysi etenee aineistolähtöisesti, jota teoreettinen viitekehys monimuotoisuusjohtamisesta ohjaa. Teoreettis-metodologinen tarkastelunäkökulma rajaa aineiston analysointia, jolloin kertomuksien ryhmittely puheesta litteroiduksi tekstiksi noudattaa tutkimukselle asetettua tehtävää.

Lämsä ja Sintonen (2006) ovat esitelleet narratiivisen menetelmän, yhteisöllisen tarinan kertomisen juonirakennanalyysiä soveltaen, tutkiessaan monikulttuurisen työyhteisön toimintaa. Heidän mukaansa narratiivisuus mahdollistaa niiden prosessien läpinäkyväksi tekemisen, jotka johtavat eri etnistä taustaa olevan henkilön integroitumiseen työyhteisöön tai siitä marginalisoitumiseen. (Lämsä & Sintonen 2006, 116.) Omassa tutkimuksessani narratiivisuus auttaa havainnollistamaan monimuotoisuuden tilaa ja ulottuvuuksia kertomusta kertovien johtajien ympäristössä. Podcastien johtamispuhe kertoo monimuotoisuusjohtamisesta eri asteista valtaa käyttävien päättäjien suulla. Monimuotoisuusjohtamisen teoria kiinnittää huomion analyysissä kysymyksenasettelun kannalta olennaisiin kertomuksen osiin. Lisäksi se auttaa yhdistämään kuvaukset suppeammaksi joukoksi johtamispuhetta, josta muodostuu uusi kertomus tulkintaa varten. Temaattinen narratiivinen analyysi, yhdessä teorian kanssa, on keino tuottaa tietoa johtajien itsensä kertomana monimuotoisuudesta ja ihmisten erilaisten taustojen merkityksestä työyhteisöissä. Johtamispuheen analyysiprosessi (kuvio 3) havainnollistaa tutkimusstrategiani.





Kuvio 3. Tutkimuksen analyysiprosessi

Ensimmäisessä vaiheessa valitsin tutkimusaineistoni. Tutkimusaineiston luonteen vuoksi aloitin kuuntelemalla, jota seurasi podcastien puheen litterointi ja analyttinen läpikäynti. Hänninen (2018) puhuu tästä vaiheesta narratiivisen tutkimuksen avointa lukemista seuraavana vaiheena, jossa sisällöstä alkaa erottua eri vivahteita ja yleissävyn poikkeavuuksia (Hänninen 2018, 196). Kävin läpi tutkimuksen kohteena olevia podcasteja puheena, joka sisältää johtamispuhetta monimuotoisuusjohtamisesta ja ryhmittelin aineiston monimuotoisuusjohtamisen teoreettiseen viitekehykseen tukeutuen. Se tarkoitti sisällönanalyysin toteutuksen kannalta kriittisen johtamisen tutkimuksen ja monimuotoisuusjohtamisen teemojen tunnistamista podcasteista. Keskityin tunnistamaan tutkimusaineistoksi valitsemistani podcasteista monimuotoisuusjohtamista käsittelevän puheen. Sisällönanalyysini noudatti mukailen Tuomen ja Sarajärven kuvailemaa kolmivaiheista prosessia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110–113). Ensimmäiseksi redusoin tutkimusaineiston jättämällä tutkimuksen kannalta epäolennaisen johtamispuheen analyysin ulkopuolelle. Seuraavaksi luokittelin ja tiivistin johtamispuheen lausumat, jolloin monimuotoisuusjohtamisen ylätasoa alkoi hahmottua aineistosta. Varsinaista käsitteellistämistä en tehnyt tässä vaiheessa analyysia, vaan siirryin etsimään vastauksia tutkimuskysymyksiini sisällönanalyysin rajaamasta monimuotoisuutta käsittelevästä johtamispuheesta temaattisen narratiivisen analyysin avulla.

Temaattinen narratiivinen analyysini keskittyi monimuotoisuuteen johtamispuheessa. Johtajien puhe, josta poimin monimuotoisuusjohtamisen teoriaa seuraten monimuotoisuutta, monimuotoista identiteettiä ja monimuotoisuuden edistämistä käsitteleviä kertomuksia, koostui johtajien pohdinnoista ja heille esitettyjen kysymyksiä vastauksista. Analyysin edetessä

havaittiin, että jotkut monimuotoisuuden käsitteet esiintyivät informanttien eli johtajien kertomuksissa toistuvasti. Hain saman ilmiön kuvauksia, jotka taulukoin omaksi kertomuksien kokonaisuudeksi eri väreillä. Ryhmiteltyäni johtamispuheen kertomukset tutkimuskysymyksiä mukaisesti eri teemojen alle, jatkoin käsitteellistämistä muodostamalla pääluokkia ja alaluokkia. Pilkoin kuulemani ja litteroimani tekstin uusiksi luokiksi tunnistamalla esimerkiksi johtamispuheen kertomuksista monimuotoisia identiteettejä ja identiteetin osatekijöiden yhdistelmiä sekä erontekoja eri ympäristöissä. Yhdistin ja käsitteellistin, kunnes lopuksi kokosin johtamispuheen kertomusjoukosta yhden uuden ja paikallisen kertomuksen monimuotoisuudesta ja sen johtamisesta.

### 3.3.2 Analyysin luotettavuudesta ja etiikasta

Tutkimuksessani analysoidaan podcasteissa äänessä olevien johtajien johtamispuhetta, jonka kertomuksissa käsitellään monimuotoisuutta. Olen kiinnostunut siitä, miten johtajat puhuvat monimuotoisuudesta sekä määrittelevät sen hyötyjä ja ongelmia monimuotoisuusjohtamisen kannalta. Poimin kertomuksista myös toimia ja käytäntöjä, jotka johtajat nimeävät hyviksi tavoiksi edistää monimuotoisuutta. Tutkimus ei pyri universaalisuuteen, vaan keskeistä on paikallinen selittäminen (Alasuutari 1999, 55). Tarkoitus on, että narratiivinen tietokäsitys tukee tiedon paikallisuutta ja ilmentymistä yksittäisenä kokonaisuutena. En oleta johtamispuheesta nousevien selitysmallien olevan universaaleja.

Olen käyttänyt tutkimusaineistonani julkisia podcasteja, jotka ovat kaikille ladattavissa olevia tallenteita. En ole ollut vaikuttamassa niiden sisältöön tai haastateltavien valintaan, vaan olen valinnut omasta tutkijapositionistani käsin ohjelmasarjan, jossa on edustettuina eri alan johtajia. Hypoteesina on valintaa tehdessä ollut, että podcastissa haastateltavien johtajien erilaisuus heijastuu myös johtamispuheen sisältöön ja sitä kautta tuo uusia näkemyksiä tutkimuskysymyksiä rajaamaan aihepiiriin, monimuotoisuusjohtamiseen. Tiedostan tulkitsevani puhetta, jossa johtaja nostaa esille podcastissa vain haluamiaan asioita, joista on ennalta pääpiirteittäin sovittu Leadcastin haastateltajoiden kanssa. Podcastin johtamispuhe on myös editoitu ja käsitelty kohdeyleisönsä näköiseksi. Leadcastin esittelyn mukaan se tarkoittaa mm. ihmisiä, jotka haluavat motivaatiota ja vinkkejä omalle uralle tai vain kuunnella erilaisia inspiroivia uratarinoita eri teemojen ympäriltä (Leadcast 2021). Tutkimusaineistoni etuna on kuitenkin sen läpinäkyvyys. Aineiston muodostamista rajaavat ennalta määritelty teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset, joiden avulla ryhmittelen ja tulkitSEN johtamispuhetta.

Käytän tulkintavaltaa, mutta en ole etukäteen ollut asettamassa rajoja tutkimusaineistolle valitsemalla kysymyksiä tai haastateltavia johtajia. Luotan siihen, että monimuotoisuusjohtamisen teorian ohjaama sisällönanalyysi ja sitä seuraava temaattinen narratiivinen analyysi mahdollistavat johtamispuheen kertomuksien kriittisen ja avoimen tarkastelun.

Tarvetta suojata yksityisyyttä tai tulkita puhetta anonymiteetin suojissa ei ole, koska podcastiin haastatellut johtajat ovat suostuneet tulemaan ohjelmaan ja ovat tietoisia lähetysten esittämisestä eri podcast-alustoilla. Heistä suurin osa on myös henkilöitä, joiden asema yritysmaailmassa ja yhteiskunnassa on näkyvä ja julkisuudessa esiintyminen on osa työnkuvaa. Koska tarinoiden tulkinta on kuitenkin aina vallan käyttämistä, jonka tutkijana tiedostan, hyväksyn johtamispuheen esille nostamisen ja analysoinnin seuraukset. Kuten Hänninen (2008) on todennut, oleellista on ongelman tiedostaminen ja tutkittavien tarinoiden arvostaminen (Hänninen 2008, 131). Pyrkimykseni tarkkuuteen ja totuudellisuuteen ilmenevät eri tutkimuksen vaiheissa. Kuvaillemalla analyysiprosessin vaiheet ja määrittelemällä teoreettisesta viitekehystä johdetut rajaukset, teen mahdolliseksi aineistolähtöisten tulkintojeni seuraamisen. Pyrin avoimuuteen oman tutkijapositioni suhteen, joka on läsnä tutkimusprosessissa tutkimusaiheen valinnasta johtamispuheen analysointiin ja johtopäätösten tekemiseen asti.

#### 4 Monimuotoisuusjohtaminen tutkimuksen kohteena

Johtamispuheessa monimuotoisuutta ja sen johtamista tarkastellaan ilmiönä ja toiminnan tasolla. Olen identifioinut monimuotoisuutta käsittelevän johtamispuheen podcasteista käyttämällä sisällönanalyysiä. Sen jälkeen olen ryhmitellyt johtamispuheesta monimuotoisuusjohtamista käsitteleviä kertomuksia, narratiiveja, joiden kautta johtajat jäsentävät ymmärrystään ilmiöstä. Temaattisessa narratiivisessa analyysissä on tärkeässä roolissa monimuotoisuusjohtamisen ja johtamispuheen vuoropuhelu tutkielman laajuuden sallimissa rajoissa. Aineiston analyysi antaa, tutkimuskysymysten ohjaamana, perustan tarkastella monimuotoisuusjohtamista puheessa siten kuin johtajat sen itse ymmärtävät ja sanallistavat. Analysoin puheen kertomuksien sisältöä ja sitä, mitä johtajat nostavat tai eivät nosta puheessaan esille käsitellessään monimuotoista identiteettiä ja sen osatekijöitä. Viimeiseksi tarkastelen monimuotoisuusjohtamista toiminnan näkökulmasta ja analysoin johtajien luettelemia keinoja monimuotoisuuden edistämiseksi työelämässä ja yhteiskunnassa.

Lopuksi tuon yhteen huomioni ja päätelmäni uudessa kertomuksessa, jonka olen muodostanut analyysini pohjalta. Uudessa kertomuksessa nostan esille tutkimukseni tärkeimmät löydökset sekä pohdin tulevaisuuden monimuotoisuusjohtamisen tutkimustarpeita.

Haastateltavien nimet ja asema on mainittu jokaisen johtamispuheen sitaatin alla. Leadcastista vastaavat ja haastattelut yhdessä tekevät Maria Wasastjerna ja Essi Weseri on nimetty ”haastattelijaksi” jos he esiintyvät sitaatissa. Käytän sitaateissa merkintää [...], jos olen jättänyt puhetta pois sitaatin alusta tai keskivaiheilta. Seuraavien lukujen tummennetut alaotsikot on nimetty tutkimusaineiston analyysin ryhmittelyn pohjalta ja käytän niitä tuloksien lukemisen ja seuraamisen sujuvoittamiseksi.

#### 4.1 Monimuotoisuusjohtaminen ilmiönä johtamispuheessa

**Monimuotoisuus.** Tutkimuskysymyksistäni ensimmäisessä haetaan vastausta siihen, miten podcasteissa haastatellut johtajat kuvailevat monimuotoisuutta ja mitä he kertovat monimuotoisuusjohtamisesta. Johtajat eivät muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kerro olevansa tietoisia monimuotoisuusjohtamisesta teoriana, eivätkä mainitse monimuotoisuusjohtamista nimeltä. He kertovat erilaisuudesta ja monimuotoisuusjohtamisen käsitteistöön kuuluvista identiteetin kategorioista kuten sukupuolesta ja iästä yhteiskunnallisessa kontekstissa tai johtamassaan organisaatiossa. Ne johtajat, jotka mainitsevat kertomuksissaan monimuotoisuuden tai diversiteetin käsitteenä, osoittavat perehtyneisyytensä tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden teemoihin läpi johtamispuheen. Monimuotoisuusjohtaminen ja sille annetut merkitykset johtamispuheessa kuvaavat johtajien ymmärrystä ilmiöstä paikallisella tasolla ja pääosin oman johtajuuden kautta. Omanović (2009) on todennut, että monimuotoisuusjohtamiselle on leimallista kontekstisidonnaisuus ja paikallisuus (Omanović 2009, 355). Tutkimusaineistoni antaa viitteitä siitä, että monimuotoisuusjohtaminen käsitteellistetään ensisijaisesti omassa ympäristössä, joka laajimmillaan on johtajien puheessa Eurooppa ja suppeimmillaan se organisaatio, jonka johdossa he työskentelevät tai ovat työskennelleet. Monimuotoisuusjohtamista lähestytään oman kokemuksen kautta ja sen tuomaa lisäarvoa organisaatiolle kuvataan eri sanamuodoin. Monimuotoisuusjohtamisesta puhuneille johtajille on selvää erilaisten ihmisten palkkaamisen välttämättömyys. Lauri Ratia on tehnyt pitkän uran useiden yritysten johtotehtävissä ja viimeksi tavarataloketju Stockmannin johdossa. Hänen mukaansa johtaja on tehtävässään epäonnistunut,

ellei ole pystynyt tuomaan organisaatioon erilaisia näkemyksiä ja ajatuksia esittäviä työntekijöitä. Tähän kertomukseen yhtyy moni johtaja johtamispuheessaan.

*Et jos ei johtaja pysty tuomaan organisaatioiden erilaisia ihmisiä, joilla on niinku mielipiteitä ja rohkeutta myöskin esittää niitä mielipiteitä, niin hän on lähtökohtaisesti epäonnistunut. (Lauri Ratia, teollisuusneuvos)*

Monimuotoisuus ihanteena on läsnä johtamispuheessa eri tavoin. Suurin osa johtajista puhuu oman työkokemuksen kautta ja osa referoi toisten kokemuksia tai viittaa tapahtumaan, jota on ollut todistamassa. Toiset johtajat lukevat monimuotoisuusjohtamisen ihanteeksi tutun toimintaympäristön ulkopuolella oleviin ihmisiin tutustumisen ja vuorovaikutuksen erilaisten asiantuntijoiden kanssa, jota osassa johtamispuheesta pidetään myös johtajan velvollisuutena. Tätä johtamisen laajentumista ovat kuvanneet Pless ja Maak (2011), joiden mukaan perinteisen johtaja-alainen suhteen sijasta pitäisi tarkastella johtajan ja sidosryhmien välisiä suhteita. Johtaminen ei ole enää tarkasti tiettyyn alueeseen sidottua toimintaa vaan keskeistä on vastuullisuus moneen suuntaan ja monen eri ryhmän tarpeiden tyydyttäminen. (Pless & Maak 2011, 3–4.) Diversiteettiä tukevien käytäntöjen näkökulmasta kertomuksissa korostuu myös monialaisuus. Johtajat arvostavat sivistystä, joka ei liity omaan koulutustaustaan sekä päivittäisestä johtamisesta poikkeavaa tekemistä, kuten hallitustyötä muissa yrityksissä. Yhdessä kertomuksessa suositellaan vapaaehtoistyötä. Arvokasta johtajuuden kannalta on erilaisuudelle altistuminen. Jan Vapaavuori, joka työskenteli podcastin nauhoittamisen aikaan vielä Helsingin pormestarina, mainitsee haastattelussa virikkeiden ja laaja-alaisen oppimisen merkityksen johtajan oman näkemyksen rakennusaineina.

*Näkemyistä ei voi googlettaa. [...] Ja näkemys perustuu siihen, että on saanut mahdollisimman paljon erilaisia virikkeitä, erilaisilta ihmisiltä, erilaisista lähteistä. Ja sitten on joku kyky yhdistellä niitä. Ja ja ja, se on se, joka muovaa ihmistä. (Jan Vapaavuori, Helsingin pormestari 2017–2021)*

Ihanne moniosaajasta ja taitavasta verkostoitujasta näkyy johtamispuheessa, jossa monimuotoisen tiimin rakentajan roolin yhteyteen liitetään mahdollistamisen käsite. Johtaja ei pelkästään johda erilaisia ihmisiä, vaan hän mahdollistaa heille tuloksellisen työn tekemisen motivoimalla, sitouttamalla ja innostamalla työntekijöitä. Johtaja on monissa kertomuksissa monialainen osaaja ja esimerkki. Johtaja ei edellytä lähimmiltä alaisiltaan aamu-uintia merivedessä ympäri vuoden tai suunnistusharrastusta, mutta kokee onnistuneensa esihenkilönä, jos muu johtoryhmä alkaa harrastaa ja puhua liikunnasta enemmän kuin ennen. Johtajien

kertomukset heidän omasta toiminnastaan ja heidän lähestymistapansa muiden toimintaan heijastavat toimintavalmiusajattelua, josta mm. Nussbaum on tunnettu. Hänen mukaansa yksilöllä on valmiudet ja keinot toteuttaa omaa käsitystään siitä, minkä hän kokee mahdolliseksi. Toimintavalmiuksia on mahdollista konkretisoida, muotoilla uudelleen tai täydentää eri aikoina ja eri kulttuureissa. Toimintavalmiuksiin liittyy ajatus yksilön (ihmis) oikeuksista. Nussbaumin mukaan ihmisten toimintavalmiuksien määrittäminen, heidän kykyjensä ja mahdollisuuksien arviointi, on keino tehdä näkyväksi piiloon jäänyt epätasa-arvo esimerkiksi työhön liittyen. (Nussbaum 2003, 36–39.) Kertomuksissa monimuotoisuus osana johtajuutta näyttäytyy johtajien päätöksensä ja kykynä elää visio monimuotoisesta identiteetistä ensin itse todeksi ja sitten mahdollistaa se myös muille.

**Yhdenvertaisuus.** Yhteistä johtamispuheelle monimuotoisuusjohtamisesta on erilaisuuden pohtiminen yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Kertomuksissa korostetaan ihmisten erilaisuuden huomioimista kaikessa tekemisessä. Monimuotoisuusjohtaminen on monelle johtajalle sitä, että yksilöiden erilaisuus otetaan huomioon päivittäisessä johtamisessa. Tietoliikennepalveluita ja digitaalisia palveluita tuottavan Elisan toimitusjohtajalle, Veli-Matti Mattilalle, diversiteetti on koko organisaation arvo ja osa kulttuuria. Kun erilaiset ihmiset saadaan työskentelemään yhdessä tuottavasti, takaa se yrityksen menestyksen.

*Mutta muutenkin diversiteetti on meille niinku tärkeä arvo ja yhdenvertaisuus. Et se on, se on niinku osa kulttuuria. Ja ja se on tärkeä asia. [...] Mutta tuota, se haaste, että sitten erilaiset saadaan toimimaan hyvin yhdessä ja haluamaan samaan suuntaan, niin se luo kyllä ehdottomasti enemmän ja monipuolisempaa, parempaa tulosta. Se on itsestään selvyys ja kaikki sen tietää, tietyllä tavalla. (Veli-Matti Mattila, Elisan toimitusjohtaja)*

Osassa johtamispuheessa mainitaan yksilöiden osaamisen ja taitojen arvottaminen suhteessa toisiin saman ryhmän jäseniin. Johtajat pohtivat johtamispuheessa useassa kohtaa sitä, tarkoittaako monimuotoisuus organisaatioissa myös yksilöiden erilaisuuden tunnustamista heidän kykyjensä kautta. Urheilumaailmassa yksilö on kiistatta yhtä arvokas kuin hänen saavutuksensa omassa lajissaan tai joukkueessa. Henrik Dettmann, Suomen koripallomaajoukkueen päävalmentaja, kertoo muistuttavansa pitämillään yritysluennoilla työyhteisöjä ja johtajia ihmisten erilaisuudesta ja sen huomioon ottamisesta työssä. Omasta joukkueestaan hän toteaa, että se rakentuu erilaisista yksilöistä, joista toiset ovat tiimille tärkeämpiä kuin toiset, vaikka kaikkia tarvitaan.

*[...] Mutta, ja ehkä se perussääntö on se, että kaikki pelaajat on kuitenkin samanarvoisia. Se on niinku, se se perussääntö. Mutta koripallossa vähän tuppaa olemaan niin, et se joka tekee eniten pisteitä, se on tärkein. [...] Mut kyl me tarvitaan näitä tähtipelaajia, mut me myös tarvitaan niitä roskisdykkareita. (Henrik Dettmann, koripallovalmentaja)*

Resurssien laadun analysoiminen ei ole vain urheiluun kuuluva kuriositeetti. ”Roskisdykkareita” ei oletettavasti organisaatioissa tunnusteta tai tunnusteta olevan, mutta resurssiperustaista yksilöiden vertailua voidaan tehdä esimerkiksi Barney'n neljän teesin avulla. Henkilöstön ominaisuuksien nimeäminen ja luokittelu arvokkuuden, harvinaisuuden, jäljittelemättömyyden ja korvaamattomuuden avulla, kannustaa organisaatioita kääntämään katseensa sisäänpäin ja hyödyntämään mahdollisen henkilöstön paremmuuden kilpailuetuna (Allen & Wright 2008, 89–90). Kertomukset johtamispuheessa eivät sisällä lausumia yksilöperusteisen osaamisen nostamisesta yhteisöllisen toiminnan rinnalle, mutta työntekijöiden johtaminen heidän osaamisensa kautta on aiheena esillä johtamispuheen kertomuksissa.

Kertomuksissa monimuotoisuudesta käsitellään myös yhteiskuntaluokkaa ja ihmisten erilaisten taustojen merkitystä elämässä. Jan Vapaavuori kommentoi oman kokemuksensa perusteella sitä, miten yhteiskunnallinen tai muu valta-asema mahdollistaa asioita, jotka eivät ole kaikkien ihmisten ulottuvilla.

*Ja tietenkin voi sanoa näin, että jos on Helsingin pormestari, tai jos on ministeri tai jos on Nalle Wahlroos, niin tää on vähän helpompaa, koska voi kutsua lounaalle melkein kenet tahansa ja melkein kuka tahansa tulee. Mutta tuota kaikilla ei ole tietenkään samanlaista luksusta. (Jan Vapaavuori, Helsingin pormestari 2017–2021)*

Luokka on yksi monimuotoisen identiteetin osatekijä, joka vaikuttaa työelämässä kuten yllä olevasta Vapaavuoren kertomuksen osasta käy ilmi. Mulinari and Selberg (2013) ovat todenneet, että intersektionaalisuus mahdollistaa työelämän ja työvoimakysymysten tarkastelun uudesta perspektiivistä. Vuorovaikutuksesta, sääntöjen noudattamisesta ja niiden vastustamisesta, sosiaalisesta mobilisaatiosta ja teknologian vaikutuksesta pitäisi keskustella enemmän luokkaerojen kautta. Luokkaerot työssä ja talouden näkökulmasta ja niiden aiheuttama epätasa-arvo ovat kasvamassa kiihtyvällä vauhdilla. (Mulinari & Selberg 2013, 88.) Luokkaerot voivat vaikuttaa monimuotoisen identiteetin osatekijänä jopa syntymästä saakka.

Tarja Halonen muistuttaa kertomuksessaan siitä, että se mitä asioita pidämme tai emme pidä itsestäänselvyytenä, riippuu myös yksilön luokkataustasta. Hänet valittiin presidentiksi vuonna 2000 ensimmäisenä naisena Suomen historiassa.

*Esimerkiksi, mä itse tulen, tulen tota, perheeni on työläistaustainen. Niin se on ihan itsestään selvää, et naiset kävi töissä. Ei tultu muuten toimeen. (Tarja Halonen, Suomen presidentti 2000–2012)*

Monimuotoisuusjohtaminen edellyttää ihmisten erilaisten taustojen ymmärtämistä. Kysymys tasa-arvoisesta lähestymistavasta ja yhdenvertaisuudesta monimuotoisessa toimintaympäristössä ei ole tutkimusaineiston perusteella johtajille vieras. Johtamispuhe ihmisten yhdenvertaisesta kohtelusta ja monimuotoisuudesta ulottuu podcasteissa kertomuksiin urheilun yksilötähdistä aina ruotsalaiseen kaikkien mielipiteitä kuuntelemaan ja keskustelemaan yrityskulttuurin saakka. Kertomuksissa tunnustetaan ihmisten tasa-arvoisuus, mutta samassa yhteydessä todetaan myös, että toiset ovat tarpeellisempia kuin toiset osaamisensa ja kykyjensä puolesta. Monet johtajat näkevät kuitenkin tehtävänsä ylimmässä johdossa ennen kaikkea monimuotoisen toimintaympäristön mahdollistajina ja ylläpitäjinä. Analyysissäni ei tule esille kertomuksia, joissa pohditaan yhdenvertaisuuden ristiriitaa syrjimättömän työkuulttuurin ja taitoihin tai asemaan perustuvan arvostuksen välillä.

Jotkut johtajat vertailevat Suomen ja Ruotsin yhteiskuntia monesta yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Ruotsi mainitaan ainoana tasa-arvon täytäntöönpanossa onnistuneena yhteiskuntana, joka ei kuitenkaan joidenkin arvioiden mukaan onnistunut koronapandemian hoidossa. Ruotsi saa maininnan myös siitä, että kaikkien ikäluokkien osakesijoittaminen ja rahastoihin tallettaminen on siellä yleisempää kuin Suomessa. Monessa johtamispuheessa muistutetaan, että Suomessa naisiin kohdistuva väkivalta on paljon yleisempää kuin naapurimaassa. Kertomuksissa ei kuitenkaan verrata Ruotsin ja Suomen tilannetta suhtautumisessa maahanmuuttoon ja monimuotoisen identiteetin osatekijöihin kuten kieleen, uskontoon tai etnisyyteen. Ruotsissa alettiin aktiivisesti edistää monikulttuurisuutta ja maahanmuuttajien integroitumista yhteiskuntaan 1990-luvulla maahanmuuton lisääntyessä. Sekä valtiovalta että talouden toimijat perustivat yhteisiä komiteoita ja alkoivat puhua monimuotoisuuden edistämisestä ja syrjinnän kitkemisestä. Siinä missä hallituksessa oli tavoitteena työllisyyden parantaminen maahanmuuttajien keskuudessa, yrityssektori ajatteli monimuotoisuuden vaikutuksia Ruotsin talouskasvun kannalta. (Omanović 2009, 355–357.) Johtajat kertovat myös muiden eurooppalaisten valtioiden erilaisista tarpeista ja



yhdenvertaisuuden toteutumisesta niissä. Osa johtajista toteaa, että joissakin maissa lainsäädäntö on ainut tapa taata yhdenvertaisuus, kun taas toisissa maissa riittää laaja yhteistyö diversiteetin edistämiseksi. Suomen osalta aihetta sivuavat johtajat näkevät tarpeen mahdollisille yksittäisille lainsäädäntötoimille, mutta toteavat yleisesti ottaen yhdenvertaisuutta edistävän valtiovallan ja elinkeinoelämän yhteistyön sujuvan hyvin.

**Työelämä.** Moni johtaja kertoo johtamispuheessa omasta työstään. Monipuolinen työkokemus nähdään kertomuksissa ihanteena, jonka avulla johtaja ymmärtää erilaisuutta ja hyödyntää ymmärrystään henkilöstöjohtajana. Johtajat peilaavat monimuotoisuusjohtamista iän tai vaiherikkaan urapolun tuomaan kokemukseen ja sitä kautta hankittuun tietoon monista taustoista tulevien ihmisten ja heidän tehtäviensä johtamisessa. Lääkärikeskus Aavan toimitusjohtaja Raija Tapio kuvailee oman urapolkunsa, laboratoriohoitajasta toimitusjohtajaksi, tehneen hänestä monimuotoista ympäristöä ymmärtävän johtajan.

*En ole ammattijohtaja ja tule jostakin toimialan ulkopuolelta. Ja on tällä mun tarinalla ihan todella todella iso iso merkitys. Näin mä oon saanut tehdä talossa hoitajan työtä, mä oon, öh, saanut palvella meidän asiakkaita ja nähnyt todella läheltä lääkäreiden työtä ja ja kyllähän se tässä tehtävässä helpottaa ihan hirveesti, et ymmärtää mitä talossa tapahtuu ja miten asiat menee ja syyseuraussuhteet ja ja muuta. (Raija Tapio, Aavan toimitusjohtaja)*

Työvoiman saatavuudesta ja lisääntyvän maahanmuuton vaikutuksista Suomen työmarkkinoihin ei juurikaan mainita johtamispuheessa. Yhdessä kertomuksessa verrataan Suomea työskentelymaana muihin maihin ja toivotaan Suomen rehellisen työkuulttuurin ja elämisen tason houkuttelevan tulevaisuudessa tänne enemmän ulkomaalaisia erityisosaajia, joista on tietyillä aloilla pula. Tutkimuksen mukaan ulkomaalaistaustaiset korkeakoulutetut miehet työllistyvät lähes yhtä hyvin kuin suomalaistaustaiset, mutta korkeakoulutettujen ulkomaalaistaustaisten naisten työllistyminen on vaikeaa. Työllistymistä edesauttaviksi tekijöiksi tutkimuksen kohteena olevat henkilöt nimesivät suomalaisen tutkinnon, eurooppalaisen ulkonäön, iän, suomalaisen puolison tuen ja kielitaidon. Tosin hyvä kielitaitokaan ei ollut taannut tutkittaville naisille töitä. Haasteena näyttäytyi myös TE-toimistojen ymmärrys ulkomailla suoritettujen tutkintojen vastaavuudesta ja vertailukelpoisuudesta. (Steel & Jyrkinen 2017, 35–42.) Yksi johtaja mainitsee suurimpana uransa varrella kohtaamaan haasteena huippuosaajien löytämisen Suomesta tehtäviin, jotka vaativat alansa erityisosaamista. Hän ei erittele kertomuksessaan rekrytointiprosessin haasteita

sen tarkemmin, mutta mainitsee liudan kaupunkeja ja maita, joista kyseessä olevan muotialan asiantuntijoita olisi ollut helppo löytää toisin kuin Suomesta.

Polarisaatio eli ihmisten työmarkkina-aseman eriytyminen on vauhdittumassa ja siitä oman näkemyksensä esittää Eilakaislan toimitusjohtaja Erika Ehrnrooth. Eilakaisla on henkilöstöpalveluita tuottava perheyritys. Ehrnrooth kertoo, että joillekin aloille ei ole tarpeeksi päteviä hakijoita ja joillakin aloilla työntekijöistä on taas ylitarjontaa.

*Eli joistakin on niinku tosi iso pula ja sit samaan aikaan meillä on todella paljon työttömiä työnhakijoita. Et tota alalla me puhutaan kohdanto-ongelmista, ääh, ja tota ja itse ajattelen, että tää on nyt aika monen tekijän summa. Eikä sille sen takia nopeita tai yksinkertaisia ratkaisuja varmaan edes ole löydettävissä.  
(Erika Ehrnrooth, Eilakaislan toimitusjohtaja)*

Digitalisaation rooli työelämän murroksessa tuodaan johtamispuheessa esille. Johtajat mainitsevat kertomuksissa digitalisaation ja teknologisen kehityksen yksilön monimuotoisen identiteetin toteuttamisvälineenä. He korostavat muun muassa yksilöllisistä kiinnostuksen kohteista saatavilla olevan globaalin tiedon määrää. Kertomuksissa tuodaan esille itselle merkityksellisten viiteryhmiä löytämisen helppous nykyajassa sekä kanssakäymisen näiden ryhmien kanssa etäisyyksistä välittämättä. Johtajat mainitsevat myös teknologisen kehityksen ja sen eriarvoistavan vaikutuksen, johon toivotaan globaalien toimijoiden miettivän yhteistä ratkaisua. Suurin osa ihmisistä ei näe kuitenkaan modernin teknologian käyttämistä poliittisena tasa-arvon tai monimuotoisuuden kysymyksenä. Bremmerin mukaan moderni teknologia ja laitteet ovat arvovapaita. Niissä itsessään ei ole mitään vapautta edistävää. Laitteiden käyttö on itsemääräämisoikeuden harjoittamista, mutta se ei välttämättä tarkoita saman vapauden ja oikeuksien edistämistä muille. (Bremmer 2010, 91–92.) Huomionarvoista digitalisaatiossa on myös suhteellisen nopeasti muuttuneet kommunikointitavat ja -välineet, jotka vaikuttavat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Sampo Pasanen, Reaktorin toimitusjohtaja, kertoo esimerkin omasta elämästä.

*Et jos mä vertaan vaikka mun suhdetta mun isovanhempiin ja sit mä katon mun lasten suhdetta niinku mun vanhempiin. Niin se, että miten helppoa on etänäkin pitää yhteyttä ja olla niinku läsnä. Vaikka, vaikka se ei oo sama asia kuin se fyysinen, niin se on silti tosi merkittävää.  
(Sampo Pasanen, Reaktorin toimitusjohtaja)*

Kertomukset työelämän monimuotoisuudesta keskittyvät johtamispuheessa hyvin kapealle alueelle. Isoista teemoista digitalisaatio, työnmurroksen yhtenä suurena vaikuttimena, on puheenaiheena myös tässä tutkimuksessa kuulluilla johtajilla. Sen sijaan vähän tai ei juuri ollenkaan puhutaan ilmastonmuutoksesta, globalisaatiosta, maahanmuutosta tai polarisaatiosta käsiteltäessä työelämän ilmiöitä diversiteettiä tukevien käytäntöjen kautta.

#### 4.2 Monimuotoisuusjohtaminen ja identiteettien kirjo johtamispuheessa

**Identiteettien kirjo.** Huomioni kohdistuu monimuotoisuuden käsitettä pohtivien kertomusten ohella siihen, mitä monimuotoisen identiteetin kategorioita johtamispuheeseen sisältyy ja mitä ei. Miten sukupuolta käsitellään kertomuksissa? Minkälaisia oletettavia johtajat esittävät monimuotoisen identiteetin eri osatekijöistä kuten sukupuolesta, kansallisuudesta tai etnisestä taustasta? Identiteetin monimuotoisuuden käsite on keskeinen monimuotoisuusjohtamisessa ja diversiteettiä tukevia käytäntöjä pohdittaessa. Yksilön identiteetti ei ole irrallinen sosiaalisesta kontekstistaan, kun analysoidaan organisaatioita ja sosiaalisia ryhmiä. Prasad, Pringle ja Konrad (2006) kannattavat esimerkiksi monimuotoisuusjohtamista, joka perustuu ryhmien keskinäiseen vuorovaikutukseen ja torjuu valtaeroihin perustuvaa syrjimistä. Heidän määritelmänsä monimuotoisuudesta ei ole värisokea, mutta keskittyy sosiaaliin identiteettiryhmiin. (Prasad, Pringle & Konrad 2006, 5–10.) Myös johtajat pohtivat identiteetin monimuotoisuutta kertomuksissa ja analysoivat sitä sekä vuorovaikutuksen merkitystä johtamisen kannalta.

Tutkimukseni kohteena olevassa johtamispuheessa kertomukset yksilön monimuotoisesta identiteetistä keskittyvät sukupuoleen ja ikään. Niistä johtajilla on eniten sanottavaa. Jotkut identiteettikategoriat esiintyvät vain kerran tai kaksi ja jotkut monimuotoisuusjohtamisen tutkimuksessa paljon esillä olleet identiteetin eronteot eivät esiinny kenenkään puheenvuorossa. Seksuaalinen suuntautuminen on aihe, jota ei mainita kertomuksissa kuin kerran luettelomaisesti. Identiteetin osatekijänä se on näkymätön eronteko toisin kuin sukupuoli tai rotu. Jos yksilö ei halua tuoda suuntautumistaan työyhteisössä esille, hänen oletetaan oleva heteroseksuaali ja identifioituvan siihen sukupuoleen, jota hän muistuttaa ulkoisesti eniten. (The Economist report 2016, 5–6.) Myöskään rodusta ei puhuta johtamispuheessa. Crenshaw (1989) on todennut, että marginalisoitujen ryhmien asettaminen analyysin keskiöön olisi tehokkain tapa estää kokemusten jakaantumista eri kategorioihin ja kollektiivisen toiminnan merkityksen vähentymistä (Crenshaw 1989, 167). Johtamispuheen perusteella tässä

tutkimuksessa mukana olevat johtajat eivät ole kohdanneet vähemmistöjen ja marginalisoitujen ryhmien monimuotoisuusjohtamisessa ongelmia tai eivät ainakaan puhu niistä.

Monimuotoisen identiteetin osatekijöiden kuvailun lisäksi olen kiinnostunut siitä, miten eri identiteettikategorioita yhdistellään kertomuksissa. Kaikki johtamispuheen kertomukset eivät keskity kerrallaan vain yhteen identiteetin osatekijään monimuotoisuutta tarkasteltaessa, vaan tutkimuksen analyysia täydentävät havainnot identiteettikategorioiden yhdistymisestä johtajien kertomuksissa. Eniten yhdistetään sukupuoli jonkin muun monimuotoisen identiteetin osatekijän kanssa. Sukupuolen rinnalle nostetaan monissa johtamispuheiden kertomuksissa koulutus. Monimuotoisuusjohtamisesta ja yksilöstä puhuttaessa mainitaan muutamassa johtamispuheessa myös kolme erontekoa samassa yhteydessä. Muita sukupuolia kuin nainen ja mies ei johtamispuheessa esiinny.

#### 4.2.1 Monimuotoinen identiteetti: Sukupuoli

**Johtajuus.** Sukupuoli on identiteettikategoria, jonka johtajat mainitsevat useimmiten monimuotoisuusjohtamisesta ja identiteetin eronteista kertoessaan. Johtamispuheessa sukupuolten tasa-arvon toteutumisesta ja naisten asemasta keskustelevat naiset. Tutkimuksen seuranta-ajalla Leadcastiin osallistuneista johtajista vain yksi mies puhuu monimuotoisesta identiteetistä sukupuolta esimerkkinä käyttäen. Aavik on nostanut tutkimuksessaan esille sen, että johtajamiehet pitävät valmiiksi annettuina käytäntöjä, jotka ovat mahdollistaneet heille etenemisen ja menestymisen työelämässä. He eivät näe mitään outoa tai kyseenalaistettavaa siinä, että työpaikkatarjoukset ovat tulleet verkostojen kautta tai asioista päätetään homogeenisissä ryhmissä, joissa ei ole monimuotoisuutta. (Aavik 2015, 45–48.) Siinä missä tutkimusaineiston johtajamiehet eivät nosta sukupuolten tasa-arvoa kertomuksiinsa monimuotoisuusjohtamisesta, nostavat johtajanaiset tasa-arvon tilan Suomessa tärkeäksi teemaksi johtamispuheessa. Johtajanaisten kertomuksissa naisten ja miesten tasa-arvo toteutuu Suomessa paremmin kuin muualla keskimäärin. He kuitenkin toteavat, että yhteiskunnassa on silti naisten asemaa ja työuralla etenemistä heikentäviä rakenteita ja toimintamalleja.

Tutkimusaineistosta käy selväksi, että johtajuuden määrittelylle sukupuolen kautta ei nähdä perusteluita. Sukupuolella ei ole merkitystä tehtävässä suoriutumisen kannalta. Asiaa kuvaillaan esimerkiksi ottamalla puheeksi johtajanaisiin kohdistuva erityinen huomio, jossa sukupuoleen liittyvät kysymykset ja asiantilat nousevat enemmän esille kuin johtajamiesten

kohdalla. Raija Tapio kertoo tuoreena toimitusjohtaja saaneensa useita yhteydenottoja, joissa häntä pyydettiin puhumaan erilaisiin tilaisuuksiin nimenomaan sukupuolensa takia.

*[..]Puhuttiin naisjohtajuudesta ja mua pyydettiin erilaisiin paikkoihin puhumaankin naisjohtajuudesta ja musta se oli jotenkin hämmäntävää, koska mä tietysti ajattelen, et hyvii naisjohtajii on, on hyvii miesjohtajii, ei ole sukupuolikysymys. (Raija Tapio, Aavan toimitusjohtaja)*

Muutama haastatelluista johtajanaisista mainitsee puhutun ja kirjoitetun suomen kielen sukupuolistavat liitteet, joita varsinkin johtavassa asemassa olevista naisista käytetään eri yhteyksissä. Niiden tarpeellisuus kyseenalaistetaan johtamispuheessa. Helena Kastikainen, joka nousi hieman yli 20-vuotiaana ison tavaratalon johtoon, kertoo kielen erilaisesta käytöstä johtajina toimivien naisten ja miesten kohdalla.

*Mut sit se sai mut ajattelemaan sen myötä esimerkiks just vaikka naisten ja miesten välisiä eroja. Esimerkiks miehet on liidereitä ja pomoja, naiset on ”bossleidejä”. Miks siellä pitää olla se jälkiliite? Eli se et se ei riitä, et nainen ois pelkästään nyt boss. Vaan sen lisäksi hänen pitää olla myös nainen. (Helena Kastikainen, yrittäjä ja valmentaja)*

Knights & Omanović (2015) ehdottavat monimuotoisuusjohtamisen keinoksi, dualismin ja sukupuolittuneiden käytäntöjen torjumiseksi, valtasuhteiden ja valtaan liittyvän tiedon tuottamisen tekemistä näkyväksi. Kielenkäytönkin muuttaminen on mahdollista haastamalla stereotyyppioita, joita myös monimuotoisuustutkimus ja monimuotoisuusjohtaminen voivat tahattomasti toistaa. (Knights & Omanović 2015, 13.) Kastikainen jatkaa keskustelua johtajuuden erilaisuudesta naisten ja miesten kohdalla muistuttamalla stereotyyppioista ja eri sukupuoliin liittyviä odotuksista. Hän kertoo tutkimuksesta, jonka mukaan lääkärimiehiltä sallitaan aggressiivisempaa käytöstä vastaanotolla kuin lääkäreinä toimivilta naisilta. Lääkärinaisilta puolestaan odotetaan enemmän empaattisuutta. Ennakkoluulojen ja stereotyyppioiden purkamiseksi hän peräänkuuluttaa enemmän dialogia ja keskustelua.

*[...] Niin tarkottaks tää nyt sitä, et työpaikoilla sit esimerkiks niin meiltä mimmeiltä odotetaan palaverihuoneissa enemmän sitä, et me jaksetaan kysellä muitten kuulumisia ja kuunnella ja katsoo silmiin. Ja sit se mieskollega voi tulla sinne vähän huonotuulisena ja sanoo ärräpäitä ja. (Helena Kastikainen, yrittäjä ja valmentaja)*

Tutkimusten mukaan johtajanaisten ja johtajamiesten johtamistavat eivät poikkea merkittävästi toisistaan, vaan mahdollisten erojen esillä olo liittyy enemmän uskomuksiin ja sukupuoliin yhdistettyihin stereotyyppioihin. Ne ovat kuitenkin todellinen este naisille mitä ylemmäs johtoportaan mennään. Naisiin yleisesti liitettyjä ominaisuuksia pidetään johtotehtäviin sopimattomampina kuin maskuliinisiksi miellettyjä ominaisuuksia. Toisaalta johtotehtävissä olevia naisia arvostellaan molempien sukupuolien toimesta, jos he ovat liian ”pehmeitä” tai liian ”kovia”. Stereotyyppiat voivat saada naiset käyttäytymään niiden olettamalla tavalla ja ne vaikuttavat heidän itsensä käsityksiin omalle sukupuolelle sopivista aloista tai tehtävistä. (Jonsen, Maznevski & Schneider 2010, 550–552.) Leena Linnainmaa kertoo tosielämän esimerkin konepajateollisuuden johtotehtävistä, joihin naiset eivät ole hakeutuneet tai päässeet. Hän pohtii sukupuolta ja johtajuutta oman roolinsa, hyviä hallituskäytäntöjä suomalaisten pörssiyhtiöiden hallituspaikoilla edistävän Hallitusammattilaiset Ry:n pääsihteerinä toimimisen, kautta. Hän tuo kertomuksessaan esille naisten vähäisen lukumäärän konepajateollisuuden pörssiyhtiöiden johtoryhmissä.

*Meidän suurin sektori pörssissä on teollisuustuotteet ja -palvelut, suomeksi sanottuna konepajateollisuus. Mä voisin nyt arvuutella teitä. Sen liiketoimintajohto, johtoryhmätasolla, kuinka pros.. monta prosenttia siitä on naisia? [...] ”Paljon alle kymmenen. Eihän ihan kolmea päästä saavuttamaan. Eli tää kertoo siitä, et mitä ne naisten ja miesten valinnat on. Se herättää myös miettimään sitä, onko meillä jotkut toimialat edelleen hyvin perinteisiä. Ja toimitaanko siellä niin, että naiset edes haluavat jäädä sinne. Jos me katsotaan pörssiyhtiöiden johtoryhmiä ja insinööritaustaisia johtoryhmän jäseniä, niin siellä vain insinööritaustaisista vain 10 % on naisia.*

*(Leena Linnainmaa, Hallitusammattilaiset Ry:n pääsihteerinä)*

Naisten ja miesten sijoittuminen johtotehtäviin kulkee usein eri polkuja, koska uran eteneminen ja perhetilanteet poikkeavat toisistaan. Johtajaksi haluavilta henkilöiltä vaaditaan usein tiettyä koulutusta ja persoonallisuuden piirteitä, joita työnantajat etsivät. Monimuotoisen identiteetin osatekijät kuten sukupuoli ja ikä vaikuttavat ”sopivuuteen”, vaikka virallisesti syrjintää torjuvat lait estävät valitsematta jättämisen johtotehtäviin niiden perusteella. (Jyrkinen & McKie 2012, 66.) Johtamispuheesta käy ilmi organisaatioita, joiden johtajat sanovat suoraan haluavansa töihin eri sukupuolten edustajia, myös johtajiksi. Veli-Matti Mattila kertoo organisaation havahtuneen jo vuosia sitten naisten puuttumiseen johdosta. Sen seurauksena Elisassa aloitettiin

pitkäjänteinen muutosprosessi, jossa naisten osuutta johdossa ja esihenkilöinä lisättiin kaikkialla missä se oli mahdollista.

*[...] Ja tossa joskus ehkä 10–15 vuotta sitten kun vähän katselimme, niin huomasin, että onpas Elisa, Elisan johto ja esimieskunta kovin miesvaltainen. Ja tälle täytyy nyt jotain tehdä. Että mehän menetetään niinku yli puolet niinku talentista ja kyvykkyydestä ja kapasiteetista, jos tää on näin. Ja kun me sitten ajattelimme, että okei, et nyt me otetaan sitten tavoite, että näin ja näin monta, tuota hä öh, ylennystä tai paikan täyttämistä tehdään nyt sitten naisten, naisilla. (Veli-Matti Mattila, Elisan toimitusjohtaja)*

Johtajat muistuttavat, että naisia tarvitaan johtamaan yrityksiä ja toimimaan esihenkilöinä, koska monimuotoisuus on koko organisaation etu. Sukupuoleen ja johtajuuteen liitettävät odotukset, stereotypiat ja ominaisuudet ovat kulttuurisidonnainen asia. Kulloinenkin sosiaalinen konteksti vaikuttaa siihen, mitä naisilta ja miehiltä odotetaan eri kulttuureissa. Maskuliinisessa kulttuurissa naisten on vaikea yltää ylimmille johtopaikoille ja miesvaltaisella alalla naisten läsnäolo lisää sukupuoleen yhdistettävien stereotyyppien esiintymistä. Organisaation monimuotoisuusjohtaminen voi olla tasa-arvoista vain näennäisesti. Huolimatta sukupuolikysymyksen kulttuurisidonnaisuudesta, organisaatioille itselleen jää merkittävä tila päättää omasta tasa-arvopolitiikastaan paikallisessa ja globaalissa toimintaympäristössä. (Jonsen, Maznevski & Schneider 2010, 552–554.) Johtamispuheen kertomuksissa ei tehdä vertailua organisaation omien käytäntöjen ja lakien asettamien velvoitteiden välillä. Pääasiallisesti niitä käsitellään erillisinä.

**Yhteiskunta.** Sukupuoli on monessa mielessä yhteiskunnallinen kysymys. Toimenpiteiden ja seurannan tarve tunnistetaan myös johtajien puheenvuoroissa. Tasa-arvon edistämiseksi kaivataan niin lainsäädännöllisiä kuin mielipideilmastoonkin vaikuttavia toimenpiteitä. Mediasta sanotaan, että se voisi halutessaan edistää tasapuolisempaa perhevapaiden jakoa esimerkiksi kirjoittamalla enemmän Suomen progressiivisesta verotuksesta ja sen taloudellisia menetyksiä tasaavasta vaikutuksesta. Media voi myös välttää toistamasta sukupuoliin perinteisesti liitettyjä stereotyyppioita ja puhua kaavoihin kangistumatta monimuotoisuudesta. Näiden asioiden lisäksi saa yhdessä kertomuksessa maininnan sosiaalisen median rooli vihapuheen alustana ja levittäjänä. Johtaja kertoo, että uhkaava kielenkäyttö, suoranainen vihapuhe ja vaientamisyrietykset kohdistuvat erityisesti naisiin, joiden kynnys olla esillä ja julkisuudessa saattaa olla sen myötä korkeampi kuin ennen.

Johtamispuheessa todetaan, että varhaiskasvatus ja koulutuspolku yliopisto-opintoihin saakka näyttävät erilaisilta riippuen siitä, minkä sukupuolen edustaja olet. Kertomuksissa muistutetaan tarpeesta lisätä tyttöjen ja naisten kiinnostusta aloille, joissa naiset ovat harvalukuisesti yltäneet ylimmille johtopaikoille. Koulutuksen merkitys korostuu tässä keskustelussa. Johtajat haluavat johtamispuheessa yhteiskunnan vapautuvan sellaisista määrittelyistä kuin ”naisten ja miesten työt” ja yksi ratkaisu tähän on useamman naisen kouluttaminen teknisille aloille. Jotkut johtajista pitävät maamme päiväkotien ja koulujen ylläpitämiä perinteisiä sukupuolirooleja ongelmallisina tyttöjen myöhempien ainevalintojen ja kouluttautumisen kannalta. Osa johtajista tuo esille tyttöjen vähäisemmän kiinnostuksen matematiikkaan ja luonnontieteisiin.

Johtamispuheesta ei käy ilmi, että valtionhallinnon sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisen vaikutuksen näkyisivät laajemmin yhteiskunnassa, esimerkiksi kouluissa. Sukupuolinäkökulman valtavirtaistaminen on tasa-arvon edistämisen strategia, joka tarkoittaa sukupuolinäkökulman ottamista huomioon kaikessa toiminnassa. Sukupuolta ei typistetä vastakkaisiin miehet-naiset kategorioihin vaan siihen liitetään moninaisuusnäkökulma. Valtavirtaistaminen viittaa laajaan lähestymistapaan, jonka mikä tahansa organisaatio voi ottaa toimintamallikseen. (Elomäki 2014, 5–6.) Hanna Porkka, joka työskentelee SOK ja S-ryhmään kuuluvien alueosuuskauppojen omistaman S-Pankin varallisuudenhoidon johtajana, kertoo finanssialasta. Hän kuvailee alalle hakeutuvien korkeakouluopiskelijoiden sukupuolijakauman kehittymistä vuosien saatossa. Hän näkee rahoitusalan korkeakouluopiskelijoiden monimuotoisuudessa edistystä, mutta tunnistaa myös rooleja, joissa naisia on hakijoina yhä vähän.

*Ja ja varsinkin kun miettii, et täällä Suomessa meil on niinku tosi tasa-arvoset lähtökohdat esimerkiks koulutuksen osalta. Niin, niin siinä niinku toivois aina välillä, että että vauhti ois nopeempaa. Mut kyllä finanssialallakin on niinku mun mielestä hirveesti hirveesti menty 25 vuodessa eteenpäin, minkä ite oon työskennelly alalla. Mutta kyllä edelleen välil, kun on joku rooli auki, niin kauheen vähän tulee naisilta hakemuksia.*

*Haastattelija: Edelleen?*

*Hanna Porkka: Joo, mut moniin asioihin... tai moniin rooleihin tulee. Mut sit on aina joitain. Esimerkiks salkunhoidon puolelle, aika vähän on sit niinku naiskandidaatteja. (Hanna Porkka, S-Pankin varallisuudenhoidon johtaja)*



Puhuttaessa naisten ja miesten sijoittumisesta johtotehtäviin, esille kertomuksissa nousevat ainevalinnat ja niiden merkitys urakehitykselle. Isoissa ja kansainvälisissä organisaatioissa miesten rakenteellista valtaa on tutkittu ylläpidettävän johtoryhmissä ja johtajamiesten keskuudessa korostamalla ryhmän yhteisiä piirteitä. Niistä yksi on sukupuolittunut koulutustausta, josta Hearn ja Collinson (2018) mainitsevat insinööritaidon. Vaikka naisten osuus asiantuntijoina ja johtotehtävissä on noussut hallinnon alalla ja politiikassa, ovat globaalien suuryritysten ylimmät johtotehtävät edelleen miehillä, eikä tässä ole tapahtunut suurta muutosta vähään aikaan. (Hearn & Collinson 2018, 16.) Suomen yritysmaailman hallitusten insinööritaustaisuus on asia, josta johtamispuheessa muistutetaan useammassa kertomuksessa. Tässä tutkimuksessa insinööritaustaisia miehiä oli viisi miestä yhdeksästä. Sukupuolen ja koulutuksen suhteisuudesta kertoo UN Womenin toiminnanjohtaja Jaana Hirsikangas. UN Women on YK:n tasa-arvojärjestö, joka edistää naisten ja tyttöjen voimaannuttamista ja ihmisoikeuksia. Hirsikangas kertoo siitä, miten Suomen ylimpien yritysjohtajien keskuudessa korostuu tekninen koulutustausta.

*[...] Mä just luin yhden tutkimuksen, varmaan muutama viikko sitten, siitä kuinka valtaosa johtajista, niillä on tekniikan alan koulutus. Ja meilläähän alkaa tää eriytyminen tosi tosi nuorena. Ja sit valtaosa sitten niistä yhteiskuntatieteilijöistä ei ikinä päädy niihin johtotehtäviin. Elikkä meillä on sellanen ajatusmalli, et johtajalla täytyy olla tekninen koulutus.*  
(Jaana Hirsikangas, Suomen UN Womenin toiminnanjohtaja)

Johtajien kertomuksissa pohditaan työelämän segregaatoin voimakkuutta Suomessa. Johtajat kertovat huolestuneena sen merkityksestä naisten tulotasoon ja asemaan työmarkkinoilla. Leena Linnainmaan kertomuksessa sivutaan sukupuolen ja koulutuksen rinnalla hyväpalkkaisen työn tuomaa taloudellista turvaa sekä pohditaan koulutusvalintoja kansallisuuden kautta.

*Yksi asia on toki Suomessa se, että meillä on poikkeuksellisen jakautuneet työmarkkinat. Naisten työt julkisella sektorilla, meillä on iso hoivasektori ja palkkakehityshän ei siellä päätä huimaa. Toisaalta sitten, miehet ovat hyväpalkkaisissa teollisuuden ammateissa ja siinä on iso tehtävä. Miksi meillä on niinkin vahva se roolitus? Turkin kaltaisessa maassa naiset opiskelee enemmän insinööritieteitä kuin Suomessa. Et mikä meillä on, että nähdään niin vahvasti se,*

*että mikä on naisten työtä ja mikä miesten työtä.  
(Leena Linnainmaa, Hallitusammattilaiset Ry:n pääsihteeri)*

Sukupuoleen liitetään johtamispuheen kertomuksissa työelämän ja perhe-elämän yhteensovittamisen ongelmia. Niissä tuodaan esille miesten vähäinen osuus perhevapaiden pitäjänä Suomessa ja naisille kasautuvat kotityöt. Jaana Hirsikangas kuvailee kertomuksessa, kuinka hoivavastuu ja kodinhoito eivät jakaudu tasaisesti naisten ja miesten kesken.

*[...] Ja nimenomaan sit, sit kun se ei jää pelkästään siihen, että miehet ei pidä esim. perhevapaita, vaan se heijastuu kaikkeen arkeen. Siihen niinku miten paljon se kotona ne tehtävät eriytyy niin et on ne naisten tehtävät. Jolloinka se nainen ei pysty etenemään esimerkiksi urallaan, ei pysty ottamaan isompia haasteita vastaan, koska siellä on aina se metatyön määrä, joka on aivan loputon. Ja näihinhan pystytään myös vaikuttaa sillä, että isät on enemmän kotona ja viettävät enemmän aikaa siellä.  
(Jaana Hirsikangas, Suomen UN Womenin toiminnanjohtaja)*

Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen tunnustetaan johtamispuheessa epätasa-arvoa aiheuttavaksi tekijäksi. Nimellisestä tasa-arvosta huolimatta kotityöt eivät jakaudu tasaisesti ja pitkien hoitovapaiden takia naisten taloudellinen kehitys ja turva ovat heikompia kuin miespuolisilla kollegoilla. Käsitykset roolien toteutumisesta arjessa voivat vaikuttaa konkreettisesti naisten etenemiseen johtotehtäviin. Kansainvälinen komennus on uran kannalta monelle askel ylöspäin, mutta oletus monissa organisaatioissa voi olla, että perheellinen nainen ei lähde ulkomailla, koska puoliso ei halua seurata perässä. Näin ollen naisille ei tarjota sitä mahdollisuutta, vaikka heillä ei olisi tosielämässä kuvaillun kaltaisia esteitä. Monimuotoisuusjohtaminen ei edellytä organisaatioilta pelkästään toimenpiteitä vaan myös vaikuttamista ihmisten oletuksiin ja luuloihin. (Jonsen, Maznevski & Schneider 2010, 559.) Johtajien kertomuksissa otetaan puheeksi myös palkkatasa-arvo ja naisille tyypillisten hoiva-alojen pienempi palkkataso. Epäkohtien korjaamiseksi johtajat tarjoavat puheenvuoroissaan avuksi niin poliittista päätöksentekoa kuin elinkeinoelämän omia toimia ja vuorovaikutusta työntekijäpuolen ja työnantajien kesken. Yhtä mieltä ollaan laajasti siitä, että Suomi ei vielä ole se työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen mallimaa, joksi sillä olisi mahdollista tulla.

Sukupuolten tasa-arvoa eri maissa vertaillaan Suomeen monessa kertomuksessa. Kertomuksissa he vertailevat eri valtioita Suomen tilanteeseen tai käsittelevät tasa-arvolainsäädännön problematiikkaa johtamisen kannalta. Kertomuksissa johtajia puhuttavat

esimerkiksi muiden maiden asettamat sukupuolikiintiöt pörssiyritysten hallituksille. Globaali näkökulma on sitä yleisempi, mitä kansainvälisempiä äänissä olevien johtajien tehtävät ovat olleet tai ovat. Johtamispuheen kertomukset tekevät selväksi, että sukupuolten tasa-arvo on yhä saavuttamatta lokaalisti ja globaalisti. Vauhti on yhä varsinkin monen johtajan mielestä hidasta, vaikka naisten asemaa on edistetty lakien avulla ja työelämässä työmarkkinatoimijoiden yhteisillä sopimuksilla. Johtamispuheessa verrataan myös Suomen mainetta tasa-arvon maana suhteessa kehityksen vauhtiin. Onko niin, että nojaamme liikaa luuloomme maastamme tasa-arvon mallimaana, kun oikeasti olisi vielä paljon tehtävää? Johtamispuheessa muistutetaan, että monimuotoisuuden edistäminen ja tasa-arvokysymykset unohtuvat helposti taka-alalle tärkeimpinä pidettyjen asioiden tieltä. Naisten aseman parantaminen jää yhteiskunnallisen ja globaalin keskustelun tasolla usein muiden, kiireellisempinä pidettyjen talousasioiden ja kriisinhallinnan jalkoihin.

#### 4.2.2 Monimuotoinen identiteetti: Ikä

**Johtajuus.** Kuten sukupuolen kohdalla, myös ikää lähestytään oman johtajuuden kautta. Sukupuolen ohella ikä nousi esille johtamispuheessa monimuotoisen identiteetin kategoriana. Ikää on tutkittu monimuotoisuusjohtamisen osana ja huomiota on kiinnitetty diversiteettiä tukeviin käytäntöihin, joissa keskiössä on eri-ikäisten työntekijöiden kohtelu. Synergia-perspektiivi, jossa eri-ikäisten työntekijöiden yhteenkuuluvuutta korostetaan oikeudenmukaisuus ja syrjintä -perspektiivin sijasta, on suositellumpi vaihtoehto organisaatioille. Australiassa toteutetun tutkimuksen mukaan eri-ikäisiä ihmisiä kannattaa johtaa aktiivisesti monimuotoisia käytäntöjä sekä työn ja muun elämän tasapainoa korostavien ohjelmien kautta. Monimuotoisuutta ja ikää tukevilla käytännöillä on mahdollista sitouttaa organisaation työntekijät jatkamaan pidempään, lisätä tuottavuutta ja vastuullisuutta (Ali & French 2019, 299–300.)

Ikää tarkastellaan monen eri tekijän kautta ja iästä mainitsevat lähes kaikki johtajat johtamispuheessa. Merkille pantavaa on, että iästä puhutaan lähes kaikissa kertomuksissa ilman muita identiteetikategorioita. Ikä yhdistetään monimuotoisuuden ilmentymänä ajatteluun ja persoonallisuuden piirteisiin, tunteiden näyttämiseen, osaamiseen ja taitoihin sekä esihenkilötyön haasteisiin. Johtamispuheen ikäkertomuksissa korostuu nuorten ihmisten johtaminen ja heidän toimintansa osana työyhteisöä. Iän merkityksestä kertoessaan, johtajat puhuvat lähinnä itseään nuoremmista sukupolvista tai nuorista. Vain yksi johtaja mainitsee

kertomuksessa vanhemmat osaja analysoidessaan iän vaikutusta johtamiseen. Monimuotoisuusjohtamisen kannalta on ongelmallista, että iättömyyden ja nuorekkuuden ihanteen korostuminen on yhtä aikaa sekä universaalialia että sukupuolittunutta. Jyrkinen (2014) on tutkinut naisjohtajien kokemusta ikäsyrynnästä, ja tulokset eivät ole imartelevia tasa-arvon kannalta. Tutkimuksessa naisjohtajat toivat esille monen organisaation iättömyyden ja nuorekkuuden arvostamisen, joka asetti naisille miehistä poiketen vaatimuksen näyttää hyvältä kyvykkyyden lisäksi. Haastattelututkimukseen osallistuneista naisista useat kokivat, että nainen ei ole koskaan oikean ikäinen mitä tulee työelämään ja uran luomiseen. (Jyrkinen 2014, 179–180.) Johtajuuden muuttumisesta iän myötä puhuu Elina Liehu, joka on perustanut ja omistaa vuokrajohtajia välittävän yrityksen Ferrovalon. Hän kuvaa nuoruutta johtajan kannalta särmikkääksi ajaksi, josta voi kuitenkin ”parantua”. Hän toteaa omiin kokemuksiin ja yrityksensä vuokrajohtajien kertomaan nojaten, että särmit hioutuvat useimmilla vuosien saatossa.

*Että kylhän meillä tyypillisesti on niitä särmiä nuorempana enemmän. Ja sit iän, kokemuksen myötä, valtaosalla meistä varsinkin, jotka ollaan johtotehtävissä tai päättävissä tehtävissä, niin siel tapahtuu semmosta hiontaa. Et siel, siel on ne isoimmat, terävimmät särmit yleensä on hioutunu veke. (Elina Liehu Ferrovalon toimitusjohtaja)*

Helena Kastikainen kertoo näkemyksensä siitä, tarvitsevatko eri-ikäiset työntekijät erilaista johtamista. Hän kyseenalaistaa tarpeen johtaa nuoria ja kokeneita osajia eri tavalla. Hänen mukaansa johtaminen on yksilöperusteista, eikä johtaa kannata ikä edellä.

*Mun oman kokemuksen mukaan, ei ihan sama missä tahansa. Niin ei me voida rajata sitä niin et nyt nuoremmat haluaa tätä ja vanhemmat haluaa tätä. Vaan kyl se riippuu aina niin siitä yksilöstä. Et et totta kai sitten tietysti mediahan kirjoittelee näin, et nuoremmat osajat haluavat valmentavan johtajan. No totta kai, kukapa ei haluais. (Helena Kastikainen, yrittäjä ja valmentaja)*

Toisaalta johtamispuhe tekee näkyväksi sen, että kaikki johtajat eivät ajattele samoin. Osassa johtamispuheen kertomuksissa todetaan, että eri-ikäisiä pitää johtaa eri tavalla. Johtajien mukaan ikä vaikuttaa ajatteluun ja siihen mitä työntekijä odottaa työltään. Lauri Ratia ei usko, että nuorempi sukupolvi hyväksyy missään olosuhteissa perinteisiin hierarkioihin nojaavaa vallankäyttöä, vaan nuoremmat työntekijät odottavat tasavertaista kohtelua ja mahdollisuutta vaikuttaa asioihin.

*Mutta ilman sitä osallistavaa, osallistavaa komponenttia, niin en mä usko, että et et nyky-yhteiskunnassa siit johtamisesta tulee mitään. Ei nuorempi sukupolvi hyväksy sitä millään. (Lauri Ratia, teollisuusneuvos)*

Peilattaessa ikää ja sen merkitystä monimuotoisuusjohtamisen kannalta, johtajat palaavat omiin kokemuksiinsa työuran varrelta. Kokemukset ovat joko henkilökohtaisia itselle tapahtuneita asioita tai työssä tapaamien ihmisten kohtaamisista jääneitä kertomuksia. Johtajat myös linkittävät kertomuksensa iästä nykypäivään ja jakavat podcastissa tuoreita huomioita työelämästä ja yhteiskunnasta yleensä. Kertomuksien määrä iästä antaa vahvistusta monimuotoisuusjohtamisen tutkimussuuntauksen huomiolle, että sukupuoleen liittyvästä epätasa-arvosta on siirrytty pohtimaan diversiteettiä esimerkiksi iän, uskonnon, työn- ja perhesuhteiden sekä sukupuolisen suuntautuneisuuden kautta (Beauregard, Bell, Sürgevil, Olca & Özbilgin 2011, 132).

**Kokemus.** Johtamispuheen kertomuksissa pohditaan kokemuksen vaikutusta nuoriin johtajina ja työntekijöinä. Johtamispuheessa pohditaan yritysten hallitustyöskentelylle asetettuja vaatimuksia ja ikää. Toisaalta tunnustetaan tarve muodostaa hallituksia, joissa on nuoremman ja vanhemman sukupolven edustajia, jotta hallitukset pysyisivät paremmin ajan hermolla. Toisaalta yleiset vaatimukset ovat, että hallituksen jäsenillä pitää olla kokemusta organisaatioiden ylimmästä johdosta. Sitä taas lyhyen aikaan työelämässä olleilla nuorilla johtajilla harvoin on. Kertomuksissa korostetaan, että yhtä ratkaisua ongelmaan ei ole, mutta hallituspaikkoihin kiinni pääsemisen edellytyksiä on syytä ainakin tarkastella ja harkita tarkkaan. Lotta Kopra, selluloosakuidun käyttöä tekstiiliteollisuuden tarpeisiin kehittävän Spinnovan kaupallinen johtaja, ei näe asiaa yksinomaan järjestelmän ongelmana vaan peräänkuuluttaa nuoria johtajia olemaan itse aktiivisia.

*Niin. Aina puhutaan siitä, et minkä takia ne komiteat eivät, nimitysvaliokunnat ja komiteat eivät nimitä tai aseta ehdolle nuoria. Mut kyl se paljon on tekijöistä kiinni. Että, että ehkä kyllä rohkasisin hyviä ammattilaisia olemaan aktiivisia ja ja tota hakeutumaan. Kertomaan innokkuudestaan. Ja sit ehkä valmistautumaan, et olisi osais toimia siin roolissa. (Lotta Kopra, Spinnovan kaupallinen johtaja)*

Hyvin usein johtamispuheessa kokemuksen merkityksestä kerrottaessa, kuvataan ihmisen toiminnan olevan erilaista nuorena kuin vanhana. Ikä liitetään johtamispuheessa kypsyyteen. Monimuotoisuusjohtamisen kannalta ikä ja ikääntyminen yhdessä sukupuolen kanssa, korostavat johtamisen ristiriitaa kokemuksesta puhuttaessa. Johtajilla oletetaan olevan

kokemusta ja tietämystä, joka tulee iän myötä. Tietämys yhdistetään kuitenkin useimmiten vanhempiin miehiin, jotka eivät koe samalla tavalla ikääntymiseen liittyviä paineita kuin johtajanaiset. Johtajanaisten kohdalla kokemusta ja tietoa ei enää arvostetakaan samalla tavalla, koska patriarkaalisessa järjestelmässä vanhat naiset suljetaan sen ulkopuolelle. (Jyrkinen & McKie 2012, 73–74.) Ajattelu ja sen kehittyminen nuorella iällä ovat vielä kesken ja siinä nähdään omat hankaluutensa. Johtajat näkevät nuoruuden aikana, jolloin ajattelu ei ole vielä kehittynyt tarpeeksi, jotta ihminen osaisi ottaa muut huomioon, toimia rationaalisesti tai olla välittämättä muiden mielipiteistä. Toisaalta nuoremman sukupolven ajattelua idealisoidaan ja pidetään varmana, että nuoret eivät suostu seuraamaan vanhempiensa polkuja vaan muuttavat maailmaa. Kertomuksista käy selväksi, että johtajat pitävät tämän päivän nuoria aikuisia itseään viisaampina kokemustaustan vähyydestä huolimatta. Henrik Dettmann ilmaisee asian kuvailemalla kolmekymppistä itseään ja sen ikäisen kaikkivoipaisuutta.

*Mutta tota, mutta ku on nuori ja on vauhti päällä, niin niin siinä aika helposti ihastuu itseensä. Ja ja omiin ajatuksiin. Ja luulee tietysti tietävänsä vielä kaiken vielä siinä vaiheessa. [...] Mä olin reilu kolmekymppinen, että tota. Onneksi nykyään kolmekymppiset on paljon fiksumpia. (Henrik Dettman, koripallovalmentaja)*

Suhtautuminen nuoriin ihmisiin on johtamispuheessa myös hyvin isällistä mitä tulee haasteisiin, joita muut ihmiset ja heidän ajattelunsa nuorissa voivat aiheuttaa. Marimekon entinen toimitusjohtaja ja nykyinen hallituksen puheenjohtaja Mika Ihamuotila, kannustaa nuoria rohkeuteen ja oman tien löytämiseen. Tärkeämpää on ajatella itse kuin murehtia mitä muut ajattelevat tai haluavat.

*Koska mä haluaisin rohkaista nuoria kuulijoita, seuraamaan omaa sydäntään ja sitä, missä he ovat hyviä. Eikä tietenkään, niin kliseeltä kun se kuulostaa, sitä mitä he kuvittelevat muiden ihmisten arvostavan. Koska mä tiedän, et se on yks ajava voima nuorille, samoin kuin häpeän pelko on tosi ajava tota niinku voima nuorille. Mä haluaisin inspiroida nuoria rikkomaan nää tabut. Koska se ei ole niinku tie hyväksi johtajaksi eikä hyväksi asiantuntijaksi eikä se ole tie onneen. (Mika Ihamuotila, hallitusammattilainen)*

Johtaminen ei kysy ikää, mutta nuorempana kohtaa enemmän haasteita ja tekee valintoja, joiden taustalta puuttuvat kokemus ja iän tuoma viisaus, kiteyttää johtajien johtamispuhe. Erilaisuuden

hyväksyminen ja monimuotoisuuden sisäänajo niin organisaatioissa kuin yhteiskunnassa, korostuu myös keskustelussa iästä ja kokemuksesta.

**Työelämä.** Kertomuksista selviää, että osan johtajien mielestä iällä on merkitystä työelämässä. Ikä heijastuu työntekijän käyttäytymiseen ja odotuksiin työuran suhteen sekä tulevaisuuden näkymiin. Yhteiskunnallinen keskustelu näkymättömistä rakenteista vaikuttaa myös avoimuuteen, kun puhutaan työyhteisöjen yhteistyön laadusta ja dialogin määrästä eri sukupolvien välillä. Osa johtajista ennustaa, että työelämän keskustelukulttuuri monipuolistuu ja tulevaisuudessa vaikeatkin asiat käsitellään yhdessä. Kertomuksissa toivotaan, että jatkossa työyhteisöissä käsitellään läpinäkyvästi sitä, miten monimuotoinen identiteetti vaikuttaa eri ryhmien keskinäiseen vuorovaikutukseen. Ashikalin ja Groeneveldin (2015) mukaan monimuotoisuusjohtaminen ja diversiteettiä tukevat käytännöt, jotka on suunniteltu koko organisaation parhaaksi, myös hyväksytään laajasti eri ryhmissä. Käytännöt, jotka suosivat kaikkia eivätkä kohdistu vain tiettyyn ryhmään, vaikuttavat organisaation kannalta positiivisesta ja voivat edesauttaa esimerkiksi tavoitteiden saavuttamista. (Ashikali & Groeneveld 2015, 772–773.) Eri-ikäisten, kuten milleniaalien, toiveista ja tarpeista työelämän suhteen esitetään näkemyksiä myös johtamispuheessa. Yhdessä kertomuksessa korostetaan sitä, että on aika herätä siihen, että milleniaalit ovat olleet jo työelämässä kauan. Itse asiassa Y-sukupolvi, on siirtymässä työtehtävissään jo eteenpäin. He ovat vaikuttamassa siihen, miten ja millaisista ongelmia aiheuttavista rakenteista organisaatioissa tulevaisuudessa keskustellaan.

Vuorovaikutteinen keskustelukulttuuri pehmentää mahdollisesti myös yhteentörmäyksiä, joita iän kaltaiset identiteetin eronteot saattavat aiheuttaa. Tärkeää on keskustella avoimesti esimerkiksi siitä, miten vanhemmat työntekijät suhtautuvat nuorempiin kollegoihin tai toisinpäin. Tai miten vuorovaikutus toimii eri sukupuolta olevien henkilöiden välillä. Lauri Ratia kuvailee, miten nuoruus hänen mielestään vaikuttaa tunne-elämäntaitoihin ja tunteiden näyttämiseen työyhteisössä.

*No, näissä erilaisissa työyhteisöissä on, on tietysti tota noin ihmisillä hirveen erilaisia rooleja. Mä ymmärrän hyvin, et nuorena ei välttämättä niinku oo ehkä uskallustakaan näyttää niitä, niitä tota noin tunteita, koska sitten se tulkitaan heikkouden merkiks. Joka on kamalaa, mutta ikävä kyllä niin se tuppaa olemaan. Et sitten kun tulee tiettyä kypsyttä ja varmuutta siihen siihen siihen tota omaan omaan tehtävään, mutta sitten se tunteidenkin näyttäminen muuttuu huomattavan paljon, paljon helpommaksi. (Lauri Ratia, teollisuusneuvos)*

Ikä tuo paineita tunteiden näyttämisen lisäksi myös itsestä huolehtimiseen työelämässä. Erityisesti nuoret miehet mieltävät itsensä huolehtimisen toimenpiteeksi, jolla saavutetaan taloudellisia tai muuten mitattavissa olevia hyötyjä. Siitä puhuttiin itsen käyttämisenä työelämässä, jota Hyvönen (2017) tulkitsee pyrkimykseksi tehdä miehistä entistä tuottavampia ja tehokkaampia kansalaisia. (Hyvönen 2017, 49.) Perusteellisen ulkopuolisen arvioinnin kohteeksi joutuvista nuorista miehistä työelämässä puhuu myös Connell (2013), jonka turvallisuusalan maskuliinisuutta analysoivasta tutkimuksesta käy ilmi, että alalla toimivat vanhemmat miehet ovat tietoisia tai jopa häpeissään iän tuomista rajoitteista työssään (Connell 2013, 51). Koronapandemian vuonna 2020 liikkeelle sysäämästä työn tekemisen tapojen muutoksesta ovat kokeneet paineita erityisesti nuoret ikäluokat (Miten Suomi voi - seurantatutkimus 2021). Koronapandemia lisäsi asiantuntija-alojen etätöitä ja vaatimuksia työntekijän suuremmasta vapaudesta valita itse, milloin ja missä tilanteissa hän tekee työnsä kotona ja milloin toimistolla. Timo Ritakallio, osuuspankkien ja niiden omistaman keskusyhteisö OP Osuuskunnan muodostaman OP Ryhmän pääjohtaja, toteaa etätyössä olevan paljon hyvää. Hän jatkaa lausettaan kuitenkin muistuttamalla, että nuoret eivät ole nauttineet etätyöstä samalla tavalla kuin muut ikäryhmät. Oma lukunsa ovat myös opiskelijat, jotka ovat vieneet opintojaan eteenpäin etänä yli vuoden tutustumatta konkreettisesti opiskeluympäristöönsä tai muihin opiskelijoihin.

*Täs on paljon hyviä piirteitä myös. Vaikka on sitten niitä haasteitakin. Et haasteitakin. Tää on yllättäin ollut haastavinta nuorille ihmisille. Joka on ehkä yllättävää. (Timo Ritakallio, OP Ryhmän pääjohtaja)*

Johtamispuheessa käsitellään paljon sitä, miten työelämä kohtelee nuoria, jotka ovat aloittamassa työelämäänsä tai ovat uransa alkuvaiheessa. Johtajien maalaama kuva nuorten aikuisten haasteista osaamisen, ajattelun ja tunne-elämän tasolla sekä koronan jälkeisessä maailmassa ei ole ruusunpunainen. Toisaalta useassa kertomuksessa muistutetaan siitä, että nykynuoret ovat edeltäjiään valveutuneempia ja koulutetumpia kohtaamaan erilaisia haasteita. Nuoret näyttävät suuntaa muutoksille. Iän ja työelämän yhteenliittymät ovat moninaiset, mutta jos tuloksista halutaan nostaa esiin yksi johtajien viesti nuoremmille sukupolville, se on oman intohimonsa löytämisen tärkeys. Kuten yhdessä kertomuksessa kiteytetään Mika Ihamuotilan sanomana: ” [...] *Eli johtaja, joka on samanlainen kuin joku muu, niin ei itse asiassa pysty koskaan luomaan mitään uutta.*”



Johtamispuheen kertomuksissa mainitaan satunnaisesti myös muita monimuotoisen identiteetin osatekijöitä. Sukupuoli ja ikä eivät yksin herätä ajatuksia diversiteetistä, vaan johtajien kertomuksissa pohditaan erillisinä mm. asuinpaikan, luokan, kansallisuuden, koulutuksen, taitojen ja kielen merkitystä. Johtamispuheen kertomuksessa korostetaan, että enemmistön velvollisuus on turvata vähemmistöjen asema. Johtaja muistuttaa, että ei riitä, jos vähemmistöille sanotaan, että menkää mukaan politiikkaan ja olkaa vaikuttamassa. On olemassa lukuisia vähemmistöjä, joiden asema ei parane, ellei enemmistö ole heidän asemansa parantamisesta samaa mieltä. Monimuotoista identiteettiä kuvaillaan kertomuksissa hyötyjen kautta. Johtajien pohdinnoissa nousee esille monimuotoisten tiimien tuoma lisäarvo, mutta johtamispuheessa ei korostu monimuotoisuusjohtamiseen tutkijoiden esille nostama dilemma monimuotoisuuden käyttämisestä liiketoimien edistämistarkoituksessa. Tutkimukset ovat tehneet näkyväksi, että diversiteettejä tukevia käytäntöjä ei nähdä johtoportaan vain hallituksen laissa edellyttämien toimenpiteiden täyttämisenä, vaan rinnalla pohditaan keinoja saada naiset ja muut vähemmistöt kuluttamaan enemmän tai käyttämään palveluita, joita monimuotoiseksi tunnustautuva organisaatio tuottaa. Monimuotoisuusjohtamista käytetään organisaatioissa myös myönteisen työnantajakuvan vahvistamiseksi. (Knights & Omanović 2014, 8–10.) Tässä tutkimuksessa monimuotoisuusjohtamisen hyödyiksi mainitaan useimmiten johtamispuheessa yksilön omien vahvuuksien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen työssä, erilaisiin näkemyksiin perustava parempi päätöksenteko sekä tasa-arvonäkökulma.

#### 4.3 Monimuotoisuuden edistäminen johtamispuheessa

Tutkimukseni toisena tutkimuskysymyksenä kartoitetaan johtajien käytännön esimerkkejä monimuotoisuusjohtamisesta ja sen edistämisestä. Monimuotoisuusjohtamista ja sitä tukevia käytäntöjä voi lähestyä monella tapaa. Tutkimussuuntauksen varhaisemmat näkökulmat painottuvat kollektiivisten esteiden poistamiseen yksilön kykyjen tieltä tai sivuun jääneiden vähemmistöryhmien aseman turvaamiseen. Toisaalta keinoina nähdään oikeudenmukaisuuden lisääminen ja syrjinnän poistaminen sekä integroitumisen ja oppimisen mahdollistaminen monimuotoisuuden kautta. Viime vuosina on puhuttu paljon myös synergiasta perspektiivinä, joka tarkoittaa yksilöiden monimuotoisuuden arvostamista ja huomioimista mm. suorituksen johtamisessa. (mm. Jewson & Mason 1986, Thomas and Ely 1996, Dwertmann, Nishii, & Knippenberg 2016.) Johtamispuheessa korostuu johtajan ja organisaation rooli mahdollistajana ja sellaisen työkuultuurin luoja, jossa jokaisella yksilöllä on yhtäläiset oikeudet loistaa työssään omien vahvuksiensa kautta. Johtajat tuovat esille kertomuksissa omaa toimintaansa

monimuotoisen ympäristön luomiseksi. Designyritys Marimekon toimitusjohtaja Tiina Alahuhta-Kasko kertoo uskovansa, että luovuus syntyy erilaisuuden kautta. Luovuuden olemassaolo on mahdollista kulttuurissa, jossa yksilöitä ei pakoteta mihinkään rooleihin vaan kunnioitetaan monimuotoista identiteettiä.

*Ja sitten taas se, että pystyy luomaan semmosen kulttuurin, jossa ihminen kokee voivansa olevan olla oma itsensä ja haavoittuvainen. Niin se luo pohjan sit taas kaikelle, kaikella tavallaan uudelle ajattelulle, luovuudelle ja kehitymiselle ja sitä kautta ehkä menestykselle.  
(Tiina Alahuhta-Kasko, Marimekon toimitusjohtaja)*

Jotta organisaatio voi tuottaa lisäarvoa asiakkailleen ja saavuttaa kilpailuedun ydinosaamisensa markkina-alueella, on sen ymmärrettävä työntekijöidensä kokemuspohjaisen osaamisen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys tiedon soveltamisessa (Krogh, Ichijo & Nonaka 2000, 4–5). Vuorovaikutuksen ymmärtäminen ja yksilön vahvuuksien löytäminen osana ryhmää ovat esillä johtamispuheessa. Se voi tarkoittaa kollektiivisen itseluottamuksen vahvistamista, jolloin ryhmä menestyy ja toimii yhtenä yhteisönä. Itseluottamus edellyttää turvallisuuden tunnetta, joka syntyy poistamalla yksilöltä pelkotiloja ja vahvistamalla hänen uskoa itseensä, kertoo Henrik Dettmann. Dettmannille se tarkoittaa johtamisen kannalta yksilön vakuuttamista ja havahduttamista, joka puolestaan edellyttää johdettavan ajatusmaailman tuntemista.

*[...] Yleensä tietysti joutuu välillä todistamaan, et sä pystyt tähän näin. Ja pystyy niinku näyttämään se, et hei, tää sä pystyt tähän ja tuota, tai sä voit opetella tän asian. [...] Ja tuntea hänen tuota ajatusmaailmansa. Ja miksei. Ja tunnemaailma ennen kaikkea. Ja tota, siten myös motiivit.  
(Henrik Dettman, koripallovalmentaja)*

Johdettavan identiteetin monimuotoisuuden ymmärtämisessä korostuu kuuntelemisen taito, jota kautta voi onnistua myös hänen ajatusmaailmaansa tutustuminen. Kuuntelemisen taito tekee johtajien mielestä päätäntävaltaa käyttävän ihmisen lähestyttäväksi ja avarakatseiseksi. Monessa johtamispuheen kertomuksessa muistutetaan, että henkilöstön kuunteleminen lisää johtajan ymmärrystä organisaation erilaisista mielialoista ja valmiuksista jakaa yhteinen visio. Itselle vieraisiin asioihin tutustuminen kuuntelemalla vahvistaa monimuotoisuusjohtamista. Johtamispuheessa muistutetaan, että tärkeää on huomata kysyä omalta tiimiltä ja sen kaikilta jäseniltä, mitä he odottavat johtajalta. Helena Kastikaiselle johtajan rooli on luoda

monimuotoinen työkuultuuri ohjaamalla henkilökohtaisesti alaisia ja kuuntelemalla, mitä jokainen tiiminjäsen tarvitsee päästäkseen käyttämään omia vahvuuksiaan.

*Mut sit se, et kyl sinne pitää mennä silti sinne omaan tiimiin ja kysyy jokaiselta erikseen. Et mitä sinä haluat minulta sinun liiderinäsi? Että miten minä voin auttaa sinua onnistumaan parhaiten sinun työssäsi?  
(Helena Kastikainen, yrittäjä ja valmentaja)*

Monimuotoisuutta johdetaan johtamispuheessa johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot edellä. Lisäksi johtajat kertovat toimenpiteistä, joita tehdään tai pitäisi tehdä organisaatioiden tasolla. Erityisesti johtotehtävien sukupuolijakauman korjaamiseksi kertomuksissa ehdotetaan mentorointiohjelmia, tilanneanalyysyjä sekä kyselyjen teettämistä organisaatiossa työskenteleville naisille.

Monimuotoisuutta koko organisaation tasolla voidaan edistää integraation ja oppimisen kautta, jolloin eettiseksi koetun organisaation henkilöstö vastaa työnantajansa tarpeisiin ja suoriutuu hyvin annetuista tehtävistä. Ja päinvastoin. Monimuotoisuus voi olla organisaation keskeinen tavoite ja tehtävä, joka kommunikoidaan sisäisesti ja ulkoisesti. Julistuksen voi sisällyttää erilaisia oppimista ja yhdessä toimimista edistäviä käytäntöjä, jolloin monimuotoisuusjulistus tulee todeksi organisaation sisällä. Ulkoisesti monimuotoisuusjulistus voi vaikuttaa rekrytointiin, jolloin tehtäviä hakevat henkilöt, jotka kokevat sopivansa organisaatioon ja samaistuvat siihen. (Trabl, Triana, Byun & Bosch 2020, 545.) Rekrytoinnin merkitys mainitaan johtamispuheessa keinona monimuotoisuuden lisäämiseksi. Jos tehtäviin ei hae eri sukupuolta, ikää tai etnistä taustaa edustavia ihmisiä, niin organisaation on tärkeä analysoida, miten diversiteettiä voidaan hakuvaiheessa lisätä. Erilaisten ihmisten rekrytoiminen on tärkeää Hanna Porkan mielestä, koska päätökset ovat parempia, kun niitä edeltävään keskusteluun osallistuu monimuotoinen ryhmä.

*Ja sit tietysti kaikki, jotka on niinku siinä tilanteessa, et rekrytoi ihmisiä. Et kiinnitä huomiota siihen, että että siin tiimissä löytyy aidosti sitä diversiteettiä. Ja ja ite mä niinku mietin niin, että mitä erilaisimmista taustoista olevii ihmisii on esimerkiks tiimissä, sitä niinku monipuolisemmin asioita pystytään niinku haastamaan ja sparraamaan. Sitä parempii päätöksii syntyy.  
(Hanna Porkka, S-Pankin varallisuudenhoidon johtaja)*

Rekrytoinnin tiimoilta kerrotaan mielenkiintoinen huomio headhunting -toimeksiannoista, joita tehdään erityisesti johtajahakujen kohdalla. Eräs johtaja mainitsee kertomuksessaan, että yrityksiin ollaan parhaillaan hakemassa johtajia, jotka hallitsevat sekä liiketoiminnan lainalaisuudet että vastuullisuusasiat. Johtaja näkee tässä mahdollisuuden nuoremman sukupolven nopeammalle nousulle ylimpiin johtotehtäviin.

Monimuotoisuusjohtaminen ja monimuotoisen kokemuspohjaisen osaamisen hyödyntäminen johtamisessa ei ole ongelmatonta. Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden rekrytointi ja heidän erilaiset taitonsa ja joustavuutensa voivat johtaa myös epätasa-arvoon organisaatioissa. Näreen haastattelututkimuksessa ulkomaalaistaustaisten osaamista ja asennetta koskevat kommentit viittaavat siihen suuntaan. Suomessa tehty tilastoihin ja haastatteluihin perustuva tutkimus toi esille, että esimiehet arvostavat hoitotyössä ulkomaalaisia tai maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä, koska heidän koettiin kunnioittavan vanhoja ihmisiä enemmän ja olevan kaikin tavoin joustavampia kuin suomalaistaustaiset vastinparinsa. Samansuuntaisia tuloksia on saatu myös Isosta-Britanniasta, jossa on tutkittu hoitoalojen työntekijöitä. Heihin liitettävät ominaisuudet, kuten joustavuus ja sitoutuneisuus työhön, altistavat heidät myös hyväksikäytölle. (Näre 2013, 73–76.) Jotta tasa-arvoa ja monimuotoisuutta pystytään lisäämään organisaatioissa, on johtamispuheen mukaan tunnistettava sisäiset ja syrjivät rakenteet, jotka ruokkivat ennakkoluuloja. Kyselyt ja muut riippumattoman tahon tekemät analyysit voivat johtajien mukaan auttaa paikantamaan ongelmakohtia.

Johtajat alleviivaavat johtamispuheessa, että pelkkä johtaja tai organisaatio ei kykene lisäämään henkilöstönsä monimuotoisuutta, vaan jokaiselta yksilöltä vaaditaan myös aktiivisuutta oman työuransa edistämiseksi. Yksilön oman toiminnan merkitystä korostetaan kertomuksissa paljon. Niissä kannustetaan yksilöitä, eritoten naisia, olemaan aktiivisia kehityskeskusteluissa ja kertomaan uralla etenemishaluistaan. Sen lisäksi naisten on hyvä verkostoitua. Tärkeää on myös luopua tunnollisuudesta ja liikakriittisyydestä, eikä pyrkiä täydellisyyteen kaikessa vaan esimerkiksi ostaa palveluita kotiin. Useimmat johtajat kehottavat myös olemaan rohkeasti oma itsensä. Johtajien mukaan ei pidä pelätä muista erottautumista tai erilaisuutta. Vaihtuva konteksti, poliittiset, historialliset ja kulttuuriset muutokset, voivat kuitenkin vaikuttaa monimuotoisuuden edistämiseen yksilön ylitse. Teknologian kehittymisestä seuraava modernisaatio vähentää työntekijöiden tarvetta ja muuttuvat työn tekemisen tavat asettavat odotuksia työntekijöiden kielitaidolle ja osaamiselle, jolloin eri vähemmistöjen asema työnhakijoina ja -tekijöinä heikkenee. Intersektionaalisesti tarkasteltuna monimuotoisen identiteetin osatekijät sukupuoli, etninen tausta ja ikä rajoittavat erityisesti vähemmistöryhmien

valintoja elämässä. (Knights & Omanović 2014, 12–14.) Johtamispuheen kertomuksissa yksilön omien vaikutusmahdollisuuksien rajallisuutta ei pohdita muiden kuin naisten ja nuorten osalta. Monimuotoisuuden edistämistä ei käsitellä laajemmin vähemmistöjen kohdalla.

Yhtenä monimuotoisuusjohtamisen keinona ja tukena nähdään johtamispuheessa yhteiskunnan ohjaus. Johtajat haluavat päättäjien säätävän tarvittavia lakeja, joilla taataan monimuotoisuus ja tasa-arvo. Asioiksi, joihin olisi syytä puuttua lainsäädännöllä, nimetään kertomuksissa työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteet. Johtajanaiset ovat sitä mieltä, että isien pitämien hoitovapaiden lisääminen lailla on yksi tapa lisätä tasa-arvoa. Myös tiedotusvälineitä kehoitetaan osallistumaan yhteiskunnan monimuotoisuuden edistämiseen. Kertomuksissa medialta odotetaan enemmän ulostuloja ja uutisia menestyvistä vähemmistön edustajista ja puhetta yhdenvertaisuuden puolesta. Lisäksi yksi johtaja edistäisi monimuotoisempaa päätöksentekoa ja toivoo erilaisista taustoista tulevia päättäjiä kuntatasolle, jotta tehdyt päätökset vastaavat kaikkien kuntalaisten odotuksia tasapuolisesti. Johtamispuheessa muistutetaan, että jokainen voi tarkastella kriittisesti omaa arvomaailmaansa ja puhetta, jota tuottaa muista ihmisistä. Jaana Hirsikangas kehottaa ihmisiä ohjaamaan ajatteluaan pois sellaisista perinteisistä malleista, joissa vain tietyn sukupuoliset ja tiettyä rotua tai etnistä taustaa edustavat ihmiset mielletään määrättyihin tehtäviin sopiviksi.

*[...] Elikkä se, et me kaikella tavalla edistetään sellaista yhteiskuntaa, jossa ei ikään kuin mitään määritä se, että mikä sun etninen tausta on, tai ihonväri tai seksuaalinen suuntaumus tai sukupuoli. Vaan, että siinä aidosti kohdataan se ihminen ihmisenä ja hänen taitonsa taitoina.*  
(Jaana Hirsikangas, Suomen UN Womenin toiminnanjohtaja)

## 5 Lopuksi

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää, minkälaisia käsityksiä merkittävässä johtajatehtävissä toimivat henkilöt esittävät monimuotoisuudesta, monimuotoisesta identiteetistä ja monimuotoisuuden edistämisestä yritysmaailmassa ja yhteiskunnassa. Tutkimukseni sijoittuu kriittisen johtamisen tutkimuksen ja sukupuolentutkimuksen alueelle. Olen soveltanut johtamispuhetta analysoidessani sisällönanalyysiä ja temaattista narratiivista analyysiä, joiden avulla poimin puheesta monimuotoisuusjohtamiseen liittyviä kertomuksia. Narratiivinen analyysi soveltuu tutkimukseeni, koska MacIntyren (1996) filosofian mukaan ihmisten ymmärrys eettisistä normeista ja moraalista, niiden muodostuminen ja tulkinta

perustuvat narratiiveihin (MacIntyre 1996). Eettiset normit ja moraalit ovat olennainen osa diversiteettiä tukevia käytäntöjä ja niiden johtamista. Kertomukset löydettyäni, halusin pohtia niihin perehtymällä, millainen suhde johtajilla on monimuotoisuusjohtamiseen. Lisäksi tarkastelin monimuotoisuusjohtamista monimuotoisen identiteetin käsitteen kautta. Minua kiinnosti tietää, mitkä identiteetin osatekijät nousevat puheesta esille ja mitkä jäävät johtajien kertomuksissa ilman mainintoja.

Monimuotoisuusjohtamista voi tarkastella usean eri tutkimussuuntauksen kautta. Kriittisen johtamisen tutkimuksen piirissä on todettu, että monimuotoisuuden vaikutuksen poissulkeminen johtamisen tutkimuksesta ei palvele ketään, vaan kääntyy itseään vastaan (Alvesson, Bridgman & Willmot 2011, 8). Johdannossa olen kuvaillut, kuinka kriittinen johtamisen tutkimus edustaa minulle keinoa purkaa ja tehdä näkyväksi johtamiseen liitettyjä johtajakeskeisiä käsityksiä, patriarkaalisia valta-asemia ja epätasa-arvoa. En seuraa analyysissäni positivistista tai tulkitsevaa traditiota kuvailemalla vain monimuotoisuusjohtamisen seurauksia tai vaikutuksia. Knightsin ja Omanovićin (2015) mukaan sekä positivistinen että tulkitseva traditio monimuotoisuusjohtamisen tutkimussuuntauksena keskittyvät osoittamaan minkälaisia vaikutuksia monimuotoisuudella on, sen sijaan, että traditioiden sisällä pohdittaisiin olosuhteita, jotka mahdollistavat monimuotoisuuden toteutumisen (Knights & Omanović 2015, 8). Kriittinen lähtökohta johtamisen tutkimukselle velvoitti minut tutkijana tarkastelemaan johtajien kertomuksia sosiaalisesti rakentuneina prosesseina, jotka eivät ole neutraaleja tai koskemattomia puhujiensa intresseistä. Kertomuksissa on läsnä myös historiallisesti rakentuneita valta- ja alamaisuussuhteita. Niillä on merkitystä, kun tehdään johtopäätöksiä monimuotoisen identiteetin osatekijöiden vaikutuksesta monimuotoisuusjohtamiseen.

Diskursiivinen traditio on suuntaus, jossa kielelle ja kommunikaatiolle annetaan sille kuuluva arvo monimuotoisuusjohtamisen tutkimuksessa. Monimuotoisuusjohtamisen halutaan väistelyn sijaan kiinnittävän huomion valtasuhteiden epätasa-arvoon monimuotoisuuden ulottuvuuksia analysoitaessa. (Knights & Omanović 2015, 9.) Tässä tutkimuksessa kyse on ollut kuuntelemisesta ja kertomuksien tulkitsemisesta, joka seuraa kriittistä diskursiivista traditiota. Knightsille ja Omanovićille kriittistä diskursiivista tutkimussuuntausta laaja-alaisempi suuntaus on kriittinen dialektinen suuntaus. Siinä on arvolatautuneiden sosiaalisten rakenteiden ja historiallisen perspektiivin tunnistamisen lisäksi kyse ihmisten välisten suhteiden dynamiikasta, jota ei voi havaita haastatteluista tai kirjallisesta materiaalista. (Ibid 2015, 10.) En ole ollut havainnoimassa ihmisten välistä vuorovaikutusta tai seuraamassa

monimuotoisuusjohtamista paikan päällä missään organisaatiossa. Tutkijapositioni taustalla oleva kriittinen feministinen metodologia auttoi minua kuitenkin tunnistamaan erilaisia monimuotoisuusjohtamisen narratiiveja, jotka kerrotaan kertomuksissa vuorovaikutuksessa toisen ihmisen kanssa. Ilman ihmisten välistä sanallista yhteyttä monimuotoisuuteen liittyvä epätasa-arvo ei olisi kiinni missään, eikä epätasa-arvoon liittyviin representaatioihin olisi mahdollista puuttua tai niitä poistaa. Representaatiot vaikuttavat johtajien suhteissa ja heidän tietoisuuteensa tiedostamattomasta. Tiedostamaton taas heijastuu identiteettipolitiikkaan ja erityisesti naissukupuoleen ja rodullisiin vähemmistöihin. (Ibid, 11.)

Kuuntelemani johtamispuheet ja niistä tekemäni analyysi paljastivat jotain huomionarvoista monimuotoisuusjohtamisesta. Kertomukset toivat kielen avulla esille johtajien ohuen yhteyden tutkittavaan ilmiöön. Analyysistäni käy ilmi, että monimuotoisuusjohtamisen teoria ja käsitteet eivät ole tutkimusaineistossa mukana olleille johtajille tuttuja. Johtamispuheessa erilaisuutta käytetään yleisesti synonyymina monimuotoisuudelle. Monimuotoisuusjohtamisesta ja erilaisten ihmisten johtamisesta ei kerrota tai mainita johtamispuheessa huonoja kokemuksia. Se voi liittyä podcastien julkisuuteen tai johtajien näkyvään rooliin liike-elämän edustajina ja järjestöjohtajina. Määrittelemätön kuulijajoukko voi vaikuttaa siihen, miten kertomus syntyy kertomishetkellään. Narratiivisen tutkimusotteen mukaan kertomus kerrotaan sille yleisölle, joka on läsnä sitä kuuntelemassa. Ajalla ja paikalla on vaikutusta kertomuksen muotoutumiseen, koska tarina kertomuksen taustalla on aina sama. Tarina, joka vaikuttaa taustalla on puolestaan tulkinta kertojan toiminnasta tietyissä olosuhteissa. (mm. Riessmann 2008; Hänninen 2010, 2018.) Laaja yleisö on voinut vaikuttaa johtamispuheen sovinnaisuuteen ja aiheiden käsittelyyn kertomuksissa. Kertomukset olisivat voineet olla toisenlaisia, jos monimuotoisuusjohtamisesta olisi tehty haastattelututkimus.

Analyysini edetessä kävi selväksi, että johtamispuheessa käsitellään monimuotoisen identiteetin kirjoa rajallisesti. Johtajat pohtivat monimuotoista identiteettiä lähinnä sukupuolen ja iän kautta. Kertomuksissa arvioidaan sukupuolen merkitystä työelämässä avoimesti, joskin yksiuolotteisesti. Muunsukupuolisuutta tai sukupuolen moninaisuutta ei mainita ja tietyt monimuotoisen identiteetin osatekijät nostetaan toistuvasti määrittäviksi rinnakkaiskategorioiksi sukupuolen yhteyteen. Tutkimusaineistoksi valittu johtamispuhe on sukupuolittunutta. Vaikka podcastin haastattelijoiden kysymyksenasettelulla ja podcastin jaksojen teemalla on suuri merkitys keskustelun kulkuun, on merkille pantavaa, että sukupuoli määrittää johtamispuheen sisältöä. Naisten asema työelämässä voi olla joko vieras tai yhteiskunnallisesti liian arka aihe johtajamiehille käsiteltäväksi, sillä melkein poikkeuksetta

johtajanaiset puhuvat kertomuksissaan naisista työelämässä. Heidän johtopäätöksensä kertomusten perusteella on, että naisia ei ole tarpeeksi johtotehtävissä teollisuuden aloilla. Heitä voisi olla paljon enemmän johtajina kautta linjan. Organisaatiot luovat ja uusintavat epätasa-arvoisuutta rakenteissaan, käytännöissään ja prosesseissaan. Perinteisestä käsityksestä poiketen, organisaatiot eivät toimi sukupuolettoman rationaalisesti, vaan niiden toiminta on rakennettu suosimaan valkoista, heteroseksuaalista miestä. (Mulinari & Selberg 2013, 88–90.) Johtajanaiset toteavatkin, että tiettyjen alojen miesvaltaisuutta ei muuteta yhdessä yössä. Sukupuolten tasa-arvon lisääminen, kuten monimuotoisuutta tukevien käytäntöjen edistäminen, on hidas prosessi ja siihen voidaan tarvita tueksi myös pakottavaa lainsäädäntöä.

Kun taas tarkastellaan ikää erontekona, huomasin, että sen käsitteleminen monimuotoisuusjohtamisen yhtenä osana käy luontevasti kaikilta johtajilta. Sen runsaaseen esiintymiseen johtamispuheessa saattaa löytyä syy myös sen omakohtaisuudesta. Jokaisella jo uraa tehneellä johtajalla on kokemusta asemasta nuorena työntekijänä ja iän vaikutuksesta työyhteisön jäsenyyteen, työtehtäviin ja työssä vaadittaviin päätöksiin. Johtamispuheessa ikää käsitellään usein tietyn välimatkan päästä, koska sitä esittävät johtajat eivät enää elä nuoruutta. Johtamispuheen perusteella voi tehdä johtopäätöksen, että ikä on teema, jonka kautta oman johtajuuden pohtiminen on luonnollista ja kantaaottavaa. Ikään ei liity samanlaista arvolatausta kuin sukupuoleen. Jotakin iästä monimuotoisen identiteetin kategoriana kertoo silti se, että vanhempia työntekijöitä ja heidän asemaansa työmarkkinoilla ei käsitellä kuin yhden johtajan kertomuksessa. Kuitenkin ikääntyviin työntekijöihin panostaminen monimuotoisuutta edistävien käytäntöjen ja ohjelmien kautta, tukee monimuotoisuusjohtamisen tavoitteita koko organisaation tasolla. Panostaminen näkyy ideaalitulanteessa työnantajalle työntekijöiden luottamuksena, lojaalisuutena ja sitoutuneisuutena työnantajaa kohtaan. (Ali & French 2019, 289.) Johtamispuhetta analysoidessani havahduin usein huomaamaan, että kertomuksissa ei yhdistetä monimuotoisen identiteetin osatekijöitä, joita ei ole totuttu ajattelemaan tai haluta ajatella yhdessä vallassa olevien stereotyyppien tai ennakkoluulojen takia. Iän ja sukupuolen risteävyyksistä ei puhuta, vaikka tutkimusaineistossa mukana olevista johtajista suurin osa on sen ikäisiä, että heillä saattaa olla kokemusta siitä. Niiden yhdistelmä ei ole kaikille ongelmaton, sillä esimerkiksi tutkimusten mukaan vanhempiin johtajanaisiin ei suhtauduta samalla tavalla kuin samanikäisiin johtajamiehiin (mm. Jyrkinen & McKie 2012; Jyrkinen 2014). Johtamispuheen kertomuksissa ei myöskään pohdita luokkataustan ja koulutuksen, etnisen taustan ja sukupuolen, asuinpaikan ja kielen lukuisia risteävyyksiä työelämässä ja



yhteiskunnassa, vaikka niillä on merkitystä yksilön yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon kannalta. Varmaa on, että risteävyyksissä riittää johtajille pohdittavaa tulevaisuudessa.

On erittäin kiinnostavaa pohtia sitä, miksi tietyt monimuotoisen identiteetin osatekijät nousevat esille johtamispuheessa. Yksi johtopäätös on, että monet johtajat lähtevät siitä oletuksesta, että tasa-arvo ja yhdenvertaisuus saavutetaan vaikuttamalla yhteen identiteetin osatekijään kuten sukupuoleen. Voiko olla, että johtajat eivät käsittele epätasa-arvoa muiden identiteettikategorioiden kuin sukupuolen kautta, koska muut eronteot jäävät organisaatioissa piiloon? Ruotsissa työelämäntutkimuksen on väitetty keskittyvän sukupuoleen ja luokkaan, eikä identiteetin monimuotoisuuteen kuten sukupuolentutkimus ja intersektionaalisuus ovat identiteetin määrittäneet. Ne tutkimukset, jotka ovat käsitelleet rotua, luokkaa ja sukupuolta, pitävät niiden merkitystä työn segregaatiossa ja segmentaation kannalta merkittävinä. Löydös on ollut, että esimerkiksi ammattiliitot uusintavat etnistä epätasa-arvoa ja ryhmiin jakautumista työpaikoilla jättäessään huomiotta etnisen syrjinnän ja rasismin työmarkkinoilla. (Mulinari & Selberg 2013, 85.) Segregatio huolettaa myös tutkimusaineiston johtajanaisia. He ovat huolissaan Suomen työelämän jakautumisesta sukupuolen mukaan. Kertomuksissa surkutellaan vallitsevaa tilannetta, jossa suomalaiset naiset ovat yliedustettuina hoivasektorilla ja miehet teollisuuden tehtävissä.

Segregaation yhteydessä on hyvä jatkaa pohdintaa monimuotoisen identiteetin osatekijöiden esiintymisestä tai niiden puuttumisesta kertomuksista. Koulutuksesta puhutaan paljon, mutta tutkimusaineistossa mukana olevista johtajista valtaosalla on korkeakoulututkinto, joten aiheen käsittely johtamispuheessa ei ole yllättävää. Kaikki johtajat ovat kotoisin Suomesta ja heillä on koulutuksen lisäksi monia yhteisiä identiteetin osatekijöitä kuten ikä, rotu ja asuinpaikka. Yhtään ulkomaalaista tai maahanmuuttajataustaista johtajaa ei tutkimuksessa ole mukana. Suomessa on tutkittu maahanmuuttajien sijoittumista työelämään ja heidän kokemaansa moniperustaista syrjintää. Steelin ja Tuorin (2016) tutkimuksessa todetaan, että maahanmuuttajamaiset työskentelevät harvoin kokemuksestaan ja koulutustaan vastaavassa työssä Suomessa. Tutkimuksessa tuodaan esille myös rodullistamista, jota miehet kohdistavat myyntityötä tekeviin maahanmuuttajanaisiin. Lisäksi naisille väärä sukupuoli ja ihonväri voivat olla este uralla etenemiselle, kuten yksi tutkimukseen haastatelluista maahanmuuttajanaisista epäili. (Steel & Tuori, 13–17.) Jos sukupuolesta ja iästä kerrotaan johtamispuheessa sekä mainitaan muita kategorioita kuten luokka, koulutus ja kieli, niin miksi johtamispuheessa ei käsitellä rotua? Johtajat eivät perustele kertomuksissaan sitä, miksi he puhuvat tai eivät puhu tietyistä identiteetin osatekijästä. Oletan, että jos johtajille olisi esitetty suoraa kysymystä

maahanmuutosta tai etnisen taustan merkityksestä monimuotoisuusjohtamisen kannalta, olisivat he myös niihin vastanneet. Vastausten puuttuessa voi johtopäätöksenä johtamispuheessa kerrotusta olettaa, että sukupuoli ja ikä monimuotoisuusjohtamisen osana ovat johtajille identiteetin osatekijöitä, joista heillä on paljon sanottavaa oman taustan ja kokemusten myötä. Heillä voi myös olla johtajina vielä verrattain vähän kokemusta rodun ja uskonnon kaltaisista identiteettikategorioista johtoryhmissä ja suorissa alaisissa. Kertomuksista ei ilmene, onko johtajilla suoraan johdettavaan erilaisista taustoista tulevia ihmisiä tai muuta kokemusta esim. monikansallisen pörssiyrityksen hallitustyöstä.

Kaikilla johtajilla on ehdotus tai useampia monimuotoisuuden edistämiseksi työelämässä ja yhteiskunnassa. Vaikka monet johtamispuheessa esitetyt keinot monimuotoisuuden edistämiseksi liittyvät sukupuoleen, tarjoavat ne myös ratkaisuja, jotka poikkeavat perinteisestä johtajakeskeisestä johtamiskäsityksestä ja ylhäältä-alas -johtamismallista. Monimuotoisuuden hyödyt on selkeästi tunnistettu niiden johtajien puheenvuoroissa, joille diversiteetti ei ole vieras käsite. He ovat myös itse edistäneet monimuotoisuutta johtamissaan organisaatioissa ja mainitsevat siitä johtamispuheessa. Huomionarvoista analyysin perusteella on, että monimuotoisuuden edistämistä koskevissa kertomuksissa johtajat jakautuvat heihin, joille monimuotoisten tiimien tuoma lisäarvo on esillä puheessa ja heihin, jotka eivät tuo aihepiiriä ollenkaan esille tai vain sivuavat sitä. Puolet 19 aineiston johtajasta puhuu useammin kuin kerran monimuotoisuusjohtamisesta. Monimuotoisuusjohtamisen esiintymisen paljous tai vähyys johtamispuheessa voi olla seurausta podcastiin etukäteen valitusta temasta ja kysymyksistä. Kuten aikaisemmin olen tuonut esille, se voi viedä osan johtajien kertomukset pois ilmiöstä ja osan kohdalla taas lisätä ilmiön käsittelemistä. Aihe voi kuitenkin olla myös johtajille aidosti vieras. Ollakseen johtamiskäsitykseltään globaali johtaja, on oltava kansainvälistä kokemusta tai laaja kompetenssipohja, johon tukeutuen johtaja pystyy johtamaan tehokkaasti ja menestyksekkäästi eri kulttuureissa. (Avolio, Walumbwa & Weber 2009, 438–439.)

Johtamispuheen perusteella tutkimusaineistoksi valikoitunut johtajajoukko on hyvin motivoitunut ja ihmisten johtamiseen panostava ryhmä päättäjiä. He haluavat, että heidän organisaatioidensa työntekijät pystyvät hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja kykyjään. Monimuotoisuusjohtamisen näkökulmasta erinomainen johtajuus tavoittelee vielä enemmän. Johtajan tulee varmistaa, että tiedon ja osaamisen välittymisen sosiaaliset tilanteet ja tilat luovat valmiuksia organisaatiossa olevan monimuotoisen osaamisen hyödyntämiseen. Tietoa käytetään ja sovelletaan sekä yhteisöllisesti että yksilöllisesti. (Krogh, Ichijo & Nonaka 2000,

6–8.) Kun johtaja uskoo identiteetin monimuotoisuuden tuomaan kilpailuetuun, on hänen tehtävänä löytää toisiaan täydentäviä ja erilaisista taustoista tulevia työntekijöitä. Tähän uskovat myös kaikki monimuotoisuusjohtamisesta kertovat johtajat.

Osassa johtamispuheesta mennään tehtävä edellä sen sijaan, että monimuotoisuusjohtamisen näkökulmasta edistettäisiin tehtävässä työskentelevän työntekijän olosuhteita ja mahdollisuuksia hänen henkilökohtaisista lähtökohdistaan käsin. Jotta johtaminen on oikeasti monimuotoista, on johtajan sisäistettävä ensin itse monimuotoisen identiteetin holistisuus. Aikaisemmin tässä luvussa totesin, että johtamispuheen analyysi antaa syyn olettaa, että johtajat eivät ole perehtyneet syvällisesti monimuotoisuusjohtamisen aihepiiriin. He eivät näin ollen pysty hyödyntämään myöskään monimuotoisuusjohtamisen tarjoamia mahdollisuuksia johtamistyössä. Keskeisillä johtajapaikoilla vaikuttavilla ihmisillä on valtaa, jonka käyttäminen tai käyttämättä jättäminen voi olla organisaation monimuotoisuuden kehittämisen kannalta käännteentekevää. Johtajat ovat avainasemassa, kun myönnetään tai kielletään sukupuolittuneiden ja syrjivien käytäntöjen olemassaolo työyhteisöissä. Johtavassa asemassa olevat organisaation jäsenet itse voivat jopa kieltää niiden olemassaolon omassa toiminnassaan. Silloin syrjityksi kokeneiden on hyvin vaikeaa, ellei mahdoton, kyseenalaistaa kohteluaan. (Martin 2003, 357–358.) Mielestäni sallivan kulttuurin luominen organisaatioon erilaisten monimuotoisuutta edistävien käytäntöjen avulla osoittaa työntekijöille, että heidän panostaan arvostetaan. Sen vaikutus yltää lyhytkestoisia taloudellisia vaikutuksia kauemmas, jota johtajat eivät juurikaan pohdi johtamispuheessa. Kun työntekijä yksilönä kokee saavansa tunnusta ja arvostusta, hän haluaa ponnistella organisaation yhteisen hyvän eteen pitkällä tähtäimellä.

Onnistuessaan monimuotoisuusjohtaminen näkyy työntekijöiden asenteissa ja käyttäytymisessä. Ja toisaalta, jos suurin osa organisaatiosta ei koe monimuotoisuutta edistävästä toimenpiteistä olevan mitään hyötyä tai pelkää niiden tuovan mukanaan negatiivisia vaikutuksia, on asenneilmapiiri organisaatiota ja johtoa kohtaan torjuvampi. (Ashikali & Groeneveld 2015, 757–759.) Pidän itsestäni selvänä, että johtajan kannattaa tuoda moninaisia identiteetin osatekijöitä perinteisempien jaottelujen rinnalle. Monimuotoiseksi itsensä mieltävän tai sellaiseksi haluavan organisaation johtajat tekevät viisaasti huomioidessaan yksilöiden näennäisesti tasa-arvoisessa määrittelyssä myös mahdolliset sudenkuopat ja syrjivät rakenteet. Koska johtajilta edellytetään tänä päivänä kykyä johtaa ja ymmärtää monimuotoista työyhteisöä, kannattaa johtajien harkita perinteisten toimintatapojen rinnalle uusia keinoja, jotka ovat sekä joustavia että yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa edistäviä.

Johtaminen ei ole enää pelkän esihenkilön tai johdon toiminnan analysointia. Johtajuuden tutkimuksessa on siirrytty johtajan ominaisuuksien tarkastelusta käyttäytymistieteelliseen lähestymistavan kautta tilannesidonnaisen johtajuuden tutkimiseen. (Juuti 2013, 24.) Tilannesidonnainen johtajuus voi tarkoittaa käytännössä erilaisten syrjinnän mekanismien tunnistamista ja johtamisen keinojen etsimistä syrjinnän ennaltaehkäisemiseen, jotta työelämän tasa-arvo toteutuisi kaikkien ryhmien kohdalla. Johtajien kertomusten perusteella organisaation erilaisuuden tunnustaminen ja sen edistäminen liiketoimintastrategiassa ja henkilöstöpolitiikassa on tulevaisuuden teko. Se erottaa organisaatiot toisistaan ja luo kilpailuedun. Monimuotoisuusjohtamista on kyseenalaistettu sillä perusteella, että johtamistapa on suunniteltu vähemmistöjä ajatellen ja vain rajattu joukko työntekijöitä hyötyy siitä. Ongelmia voi tulla, jos suurin osa tai merkittävä ryhmä organisaation jäsenistä kokee olevansa eriarvoisessa asemassa jonkin vähemmistön saadessa ylimääräisiä etuja. Jos monimuotoisuusjohtaminen tarkoittaa vain vähemmistöjä suosiva käytäntöjä tai toimenpideohjelmia, se lisää muualla työyhteisössä tunnetta epätasa-arvoisesta kohtelusta. (Ashikali & Groeneveld 2015, 761–762.) Monimuotoisuusjohtamiseen liittyvistä haasteista huolimatta uskallan väittää, että hyvän johtajan tulisi osata perusteet tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskysymyksistä sekä edistää monimuotoisuutta tiimissä sekä koko organisaatiossa. Se on pitkällä tähtäimellä kaikkien etu.

Johtamisen tutkimus, joka ymmärtää monimuotoisuutta ja kannustaa siihen, on koko ympäröivälle yhteiskunnalle eduksi. Uskon, että kriittisen johtamisen tutkimuksella on paljon annettavaa johtamisen tutkimukselle aikana, jolloin työn murros ja muut hallitsemattomat muutokset muovaavat johtajuuden pelisäännöt uusiksi. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi kriittisen johtamisen tutkimuksen esille nostama johtamisen vaje ja huono johtaminen monimuotoisessa toimintaympäristössä. Se on linkitetty julkisessa keskustelussa sekä yleisen aktivismin piirissä johtajien kyvyttömyyteen vastata erimielisyyttä aiheuttaviin sosiaalisiin ja ekologisesti kestäättömän nykyjärjestelmän haasteisiin (Alvesson, Bridgman & Willmot 2011, 17). Nykyjärjestelmän haasteita tutkittaessa ei voi unohtaa myöskään historiallista perspektiiviä, jonka kriittisesti binäärijärjestelmiin suhtautuva posthumanistinen feminismi nostaa esille. Sen mukaan on aktiivisesti kiinnitettävä huomiota maskuliinisen valtakurssin luomiin stereotyyppioihin ja vastakkainasetteluihin. Niihin on mahdollista vaikuttaa teknisen intervention sijaan osallistamalla ja kasvattamalla esimerkiksi tutkijayhteisöjen itsensä tietoisuutta tutkimuksen tiedostamattomasta dualistisuudesta. (Knights & Omanović 2015, 12–13.) Tässä tutkimuksessa mainitun intersektionaalisuuden käyttö on ollut hyvin

tutkimuskohtaista. Intersektionaalisuus käsitteen avulla on mahdollista tehdä näkyväksi erontekoihin liittyviä marginalisoivia mekanismeja, etuoikeuksia ja identiteettejä yhteisöissä. Vaikka intersektionaalisuus auttaa ymmärtämään monimuotoista identiteettiä ja sitä, miten eronteot toimivat yhdessä ja sekoittuvat vuorovaikutuksessa yhteiskunnallisessa kontekstissa, ei intersektionaalinen tutkimus ole yksiselitteistä. Ilmonen mukaan tutkimuksen ongelmaksi voi muodostua pinnallisen toteamisen taso. Toiseksi intersektionaalinen tutkimus käsittelee usein afroamerikkalaisia naisia. Kolmanneksi identiteeteistä saattaa helposti tulla analogisia kategorioita, joiden erityisyys jää huomaamatta. Ilmonen myös kannustaa pohtimaan, voiko tutkija oikeasti tietää tarpeeksi kenenkään elämäkokemuksesta ja pystyykö hän samaistumaan jonkun toisen positioon. (Ilmonen 2011, 12–14.) Monimuotoisuusjohtamisen tutkijoilla lienee jatkossakin runsaudenpula tutkittavista aiheista, koska identiteettien risteävyyksien määrän kasvaessa, lisääntyy yhteiskunnassa myös tarve ymmärtää niitä paremmin.

Uusi kertomus, jonka muodostin johtamispuheen johtajien kertomuksista, on pääpiirteittäin kuvailtu yllä. Se on minun tulkintani monimuotoisuusjohtamisesta tietyssä ajassa ja paikassa, josta johtajat ovat omakohtaisesti johtamispuheessa kertoneet. Uuden kertomuksen perusteella uskallan sanoa, että tulevaisuudessa monimuotoisuusjohtamista tutkivien tutkijoiden mahdollinen tehtävä on syventää niiden yhteiskunnallisten ja liike-elämän olosuhteiden analysointia, joissa monimuotoiset organisaatiot ja tiimit työskentelevät. Tämä on ehdoton edellytys sille, että diversiteettiä tukevat käytännöt ovat oikeasuhtaisia ja inklusiivisia kaikkien monimuotoisten ryhmien kannalta. Olen tutkielmassani pystynyt raottamaan hieman monimuotoisuusjohtamisen mahdollisuuksia ja haasteita ottamalla tutkimuksen kohteeksi valikoidun joukon suomalaisia johtajia ja heidän johtamispuhettaan. Koska joukko on pieni ja tutkimuksen laajuus on rajattu, on analyysistä tehtyjä päätelmiä syytä tulkita paikallisesta ja kertomuksien kontekstissa. Toivon kuitenkin, että analyysini ansio on johtamisen kannalta tärkeän asian esille nostaminen. Sergiovannin (2005) määritelmä toiveikkaasta johtajasta (*Wishful Leader*) ja toivovasta johtajasta (*Hopeful Leader*) konkretisoi toiveeni monimuotoisuusjohtamisen tulevaisuudesta (Sergiovanni 2005, 114). Nimittäin toivoon tukeutuvat johtajat eivät ole passiivisia sivustakatsojia, vaan nähtyään jossakin mahdollisuuden, he alkavat myös edistää sen toteutumista.

## Lähteet

- Aavik, Kadri (2015) The most important decisions are made in the sauna: the role of social capital in creating intersectional privilege in the career narratives of Estonian male managers. *International Journal for Masculinity Studies* 10:1, 39-54.
- Acker, Joan (1990) Hierarchies, Jobs and Bodies. A Theory of Gendered Organizations Author(s). *Gender & Society* 4:2, 139–158.
- Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- Ali, Muhammad & French, Erica (2019) Age Diversity Management and Organisational Outcomes: The Role of Diversity Perspectives. *Human Resource Management Journal* 29:2, 287–307.
- Allen, Mathew R. & Wright, Patrik M. (2008) Strategic Management and HRM. Teoksessa Boxall, Peter, Purcell, John & Wright Patrik M. (toim.) *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Business Policy and Strategy Online Publication, 88–101.
- Alvesson, Mats, Bridgman, Todd & Willmot, Hugh (2011) Introduction. Teoksessa Mats Alvesson, Todd Bridgman & Hugh Willmot (toim.) *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press, 2-22.
- Ashikali, Tanachia & Groeneveld, Sandra (2015) Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups. *Personnel Review*, 44 (5), 757-780.
- Avolio, Bruce, Walumbwa, Fred & Weber, Todd J (2009) Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Management Department Faculty Publications*. 37. <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1036&context=managementfacpub> (haettu 27.9.2021).
- Beauregard, T. Alexandra, Bell, Myrtle P., Sürgevil, Olca & Özbilgin, Mustafa F. (2011) Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. *Human Resource Management*, January–February, 50:1, 131–146.
- Bell, Myrtle P. (2007) *Diversity in organizations*. Mason: South-Western.
- Bell, Emma, Meriläinen, Susan, Taylor, Scott & Tienari, Janne (2016) An ethic of care within Critical Management Studies? Teoksessa A. Prasad, P. Prasad, A. J. Mills & J. H. Mills (toim.) *The Routledge Companion to Critical Management Studies*. New York: Routledge. 56–68.
- Birch, Maxine, Jessop Julie & Mauthner, Melanie (2002) *Ethics in Qualitative Research. Doing Rapport and the ethics of faking friendship*. SAGE Research Methods. DOI: 10.4135/9781849209090.
- Bremmer, Ian (2010) Democracy in cyberspace: What information technology can and cannot do. *Foreign Affairs*, 89:6, 86-92.
- Bruner, Jerome S. (1999) *The culture of education*. 5. painos. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Ceglowski, Deborah (2002) Research as Relationship. Teoksessa Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (toim.) *The Qualitative Inquiry Reader*. SAGE Research Methods. DOI: 10.4135/9781412986267.

Collier, Jane & Esteban, Rafael (2011) Systemic Leadership: Ethical and Effective. Teoksessa Patricia H. Werhane and Mollie Painter-Morland (toim.) *Leadership, Gender, and Organization*. London New York: Springer, 49-58.

Collins, Patricia H. & Bilge, Sirma (2016) *Intersectionality*. Cambridge: Polity Press.

Connell, Raewyn (2013) Embodying Serious Power. Managerial Masculinities in the Security Sector. Teoksessa J. Hearn, M. Blagojević & K. Harrison (toim.) *Rethinking Transnational Men. Beyond, Between and Within Nations*. New York London: Routledge, 45-58.

Crenshaw, Kimberle (1989) Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *University of Chicago Legal Forum* 1989:1, 139–167. <https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=uclf> (haettu 30.8.2021).

Crosby, Barbara, Hart, Paul 't & Torfing, Jacob (2017) Public Value Creation through Collaborative Innovation. *Public Management Review*, 19:5, 655-669.

Denis, Jean-Louis, Langley, Ann & Rouleau, Linda (2007) Rethinking Leadership in Public Organizations. Teoksessa Ewan Ferlie, Laurence E. Lynn Jr. & Christopher Pollitt (toim.) *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford University Press, 446-467.

Directors' Institute Finland. Leena Linnainmaa. <https://dif.fi/avainhenkilot/leena-linnainmaa/> (haettu 3.11.2021).

Duberley, Joanne & Johnson, Phil (2011) Critical Management Methodology. Teoksessa Mats Alvesson, Todd Bridgman & Hugh Willmot (toim.) *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press, 346-368.

Dwertmann, David, Nishii, Lisa & van Knippenberg, Daan (2016) Disentang ling the fairness & discrimination and synergy per-spectives on diversity climate: Moving forward. *Journal of Management* 42:5, 1136–1168.

The Economist (2016) *Pride and Prejudice: Attitudes and opinions toward LGBT inclusion in the workplace*. A report from The Economist Intelligence Unit, 1–18.

Eilakaisla. <https://www.eilakaisla.fi> (haettu 3.11.2021).

Elina Liehu. <https://naisjohtajat.fi/henkilot/elina-liehu/> (haettu 4.11.2021).

Elomäki, Anna (2014) *Sukupuolinäkökulman valtavirtaistaminen Suomen valtionhallinnossa 2004–2014*. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:40.

Erika Ehrnrooth. <https://naisjohtajat.fi/henkilot/erika-ehrnrooth/> (haettu 3.11.2021).

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Ferovalo. <https://www.ferovallo.com/> (haettu 4.11.2021).

Ford, Jackie (2005) Examining leadership through critical feminist readings. *Journal of Health Organization and Management*, 19:3, 236-251.

Forester, John (2003) On Fieldwork in a Habermasian Way: Critical Ethnography and the Extraordinary Character of Ordinary Professional Work. Teoksessa Matt Alvesson and Hugh Willmott (toim.) *Studying Management Critically*. London: Sage, 46–65.

Hakanen Jari & Kaltiainen, Janne (2021) Miten Suomi voi -tutkimus. [Miten Suomi voi? - Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](https://www.ttl.fi/) (haettu 27.10.2021).

Hansen, Hans, Ropo, Arja & Sauer, Erika (2007) Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly* 18:6, 544–560. DOI: 10.1016/j.leaqua.2007.09.003 (haettu 29.12.2021).

Hearn, Jeff & Collinson, David (2018) *Men, Masculinities, and Gender Relations*. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. DOI: 10.1093/acrefore/9780190224851.013.55. (haettu 1.11.2021).

Heikkinen, Hannu (2010) Narratiivinen tutkimus – todellisuus kertomuksena. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos*. Jyväskylä: PS-kustannus, 143–159.

Heikkinen, Hannu (2018) Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 170–187.

Heikkinen, Maarit (2005) Monimuotoisuus organisaatiossa - monimuotoisuustutkimuksen pääpiirteitä ja kehityslinjoja. *Hallinnon tutkimus*, 24:1, 3-13.

Helena Kastikainen. <https://helenakastikainen.fi/> (haettu 3.11.2021).

Henrik Dettmann. [https://en.wikipedia.org/wiki/Henrik\\_Dettmann](https://en.wikipedia.org/wiki/Henrik_Dettmann) (haettu 3.11.2021).

Holland, Janet & Ramazanoglu, Caroline (2002) *Feminist Methodology*. Introduction. SAGE Research Methods. <http://dx.doi.org/10.4135/9781849209144.n1> (haettu 15.2.2021).

Holland, Janet & Ramazanoglu, Caroline (2002) *Feminist Methodology*. Knowledge, experience and reality. Justifying feminist connections. SAGE Research Methods. <http://dx.doi.org/10.4135/9781849209144.n7> (haettu 15.2.2021).

Hänninen, Vilma (2008) Narratiivisen tutkimuksen eettiset haasteet. Teoksessa Anna-Maija Pietilä & Helena Länsimies-Antikainen (toim.) *Etiikkaa monitieteisesti: pohdintaa ja kysymyksiä*. Kuopio, Kuopion yliopisto, 121–137.

Hänninen, Vilma (2010) Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 160–178.



Hänninen, Vilma (2018) Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 188–208.

Hyvönen Henri (2017) Itsestä huolehtiminen nuorten miesten työntekoa ja opiskelua käsittelevissä sanomalehtiteksteissä. *Sukupuolentutkimus- Genusforskning* 30:4, 39–53.

Ilmonen, Kaisa (2011) Intersektionaalisen queer-tutkimuksen kytkentöjä: Pohdintoja postkoloniaalisen ja intersektionaalisen seksuaalisuudentutkimuksen lähtökohdista ja keskeisistä kysymyksistä. *SQS* 5:2, 1–16. <https://journal.fi/sqs/article/view/50863> (haettu 30.8.2021).

Jaana Hirsikangas. [https://fi.wikipedia.org/wiki/Jaana\\_Hirsikangas](https://fi.wikipedia.org/wiki/Jaana_Hirsikangas) (haettu 3.11.2021).

Jan Vapaavuori. <https://vapaavuori.net/> (haettu 3.11.2021).

Jewson, Nick & Mason, David (1986) The theory and practice of equal opportunities policies: Liberal and radical approaches. *The Sociological Review* 34:2, 307–334.

Jonsen, Karsten, Maznevski, Martha L. & Schneider, Susan C. (2010) Gender differences in leadership -believing is seeing: implications for managing diversity. *Equality, Diversity and Inclusion. An International Journal* 29:6, 549–572.

Juuti, Pauli (2013) *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jyrkinen, Marjut (2014) Women managers, careers and gendered ageism. *Scandinavian Journal of Management* 30, 175—185.

Jyrkinen, Marjut & McKie, Linda (2012) Gender, Age and Ageism: Experiences of Women Managers in Two EU Countries. *Work, Employment and Society* 26:1, 61–77.

Karjalainen, Mira, Niemistö, Charlotta ja Hearn, Jeff (2016) Tietotyöalan voittajan tyyli. Teoksessa T. Kinnunen, I. Korte-lainen ja J. Parviainen (toim.) *Ruumiillisuus ja työelämä*. Tampere: Vastapaino, 165–181.

Karjalainen, Mira (2018) Uushenkinen Työ. *Elore* 25:1, 107–129.

Knights, David & Omanović, Vedran (2014) *(Mis) Managing Diversity: Exploring the Dangers of Diversity Management Orthodoxy*. October 2014. ResearchGate. DOI:10.1108/EDI-03-2014-0020. (haettu 1.11.2021).

Knights, David & Omanović, Vedran (2015) *Rethinking Diversity in Organizations and Society*. November 2015. ResearchGate. DOI:10.13140/2.1.3542.0968. (haettu 25.10.2021).

Kooskora, Mari (2012) Ethical leadership, the role of the leader. Teoksessa R. Pucetaite (toim.) *Cases in Organizational Ethics*. Kaunas: Vilnius University, 23–38.

von Krogh, Georg, Ichijo, Kazuo & Nonaka, Ikujiro (2000) *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford: Oxford Press, 4–17.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986.

Lauri Ratia. [https://fi.wikipedia.org/wiki/Lauri\\_Ratia](https://fi.wikipedia.org/wiki/Lauri_Ratia) (haettu 3.11.2021).

- Leadcast (2021) *Podcast urasta ja johtajuudesta*. <https://leadcast.fi/> (haettu 23.8.2021).
- Litvin, Deborah (2006) Diversity-Making space for a better case. Teoksessa A. M. Konrad, P. Prasad, & J. K. Pringle (toim.) *Handbook of workplace diversity*. Thousand Oaks, CA: Sage, 75-94.
- Lotta Kopra. <https://spinnovagroup.com/personnel/lotta-kopra/> (haettu 3.11.2021).
- Lämsä, Anna-Maija & Sintonen, Teppo (2006) A narrative approach for organizational learning in a diverse organization. *Journal of Workplace Learning* 18:2, 106–120. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13665620610647818/full/html> (haettu 24.10.2021).
- Lämsä, Anna-Maija, Jyrkinen, Marjut & Heikkinen Suvi (2012) Women in Managerial Positions. Teoksessa R. Pucetaite (toim.) *Cases in Organizational Ethics*. Kaunas: Vilnius University, 4-22.
- Lääkärikeskus Aava. <https://www.aava.fi> (haettu 3.11.2021).
- Lämsä, Anna-Maija, Auvinen, Tommi, Heikkinen, Suvi & Sintonen, Teppo (2018) Narrativity and its application in business ethics research. *Baltic Journal of Management*, 13:2, 279-296. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2017-0196> (haettu 1.11.2021).
- Näre, Leena (2013) Ideal Workers and Suspects: Employers’ Politics of Recognition and the Migrant Division of Care Labour in Finland. *Nordic Journal of Migration Research* 3:2, 72-81.
- MacIntyre, Alasdair (1996) *After virtue: a study in moral theory*, 7th ed. London: Duckworth.
- Martin, Patricia Yancey (2003) “Said and done” versus “saying and doing”. Gendering Practices, Practicing Gender at Work. *Gender & Society* 17:3, 342-366.
- Mika Ihamuotila. [https://fi.wikipedia.org/wiki/Mika\\_Ihamuotila](https://fi.wikipedia.org/wiki/Mika_Ihamuotila) (haettu 4.11.2021).
- Mulinari, Paula & Selberg, Rebecca (2013) Intersectional Directions in Working Life Research. *Nordic Journal of Working Life Studies* 3:3, 81-98.
- Nussbaum, Martha C. (2003) Capabilities as fundamental entitlements. Sen and social justice. *Feminist Economics* 9:2–3, 33–59. <https://doi.org/10.1080/1354570022000077926> (haettu 3.11.2021).
- Omanović, Vedran (2009) Diversity and its management as a dialectical process: Encountering Sweden and the U.S. *Scandinavian Journal of Management* 25, 352-362.
- Pekka Vauramo. [https://fi.wikipedia.org/wiki/Pekka\\_Vauramo](https://fi.wikipedia.org/wiki/Pekka_Vauramo) (haettu 3.11.2021).
- Pless, Nicola M. & Maak, Thomas (2004) Building an inclusive diversity culture: Principles, processes, and practices. *Journal of Business Ethics*, 54:2, 129-147.
- Pless, Nicola. M. & Maak, Thomas (2011) Responsible Leadership: Pathways to the Future. Teoksessa N. Pless & T. Maak (toim.) *Responsible Leadership*. London: Springer, 3-13.

- Polkinghorne, Donald (1995) Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa J.A. Hatch & Richard Wisniewski (toim.) *Life history and narrative*. London: Falmer, 5-23.
- Prasad, Pushkala, Pringle, Judith K. & Konrad, Alison M. (2006) Examining the contours of workplace diversity. Teoksessa Konrad A. M & Puskala P. & Pringle J.K. (toim.) *Handbook of workplace diversity*, London: Sage, 1-22.
- Prasad, Ajnesh (2015) A rebel without a cause? (Re)claiming the question of the ‘political’ in Critical. Teoksessa A. Prasad, P. Prasad, A. J. Mills & J.H. Mills (toim.) *The Routledge Companion to Critical Management Studies*. New York: Routledge, 80-90.
- Riessman, Catherine K. (2005) Narrative in Social Work: A Critical Review Qualitative. *Social Work* 4, 391-412.
- Riessman, Catherine K. (2008) *Narrative methods for the human sciences*. London: Sage.
- Saari, Milja (2012) Sukupuolinäkökulman valtavirtaistaminen tasa-arvopolitiikan strategiana. Teoksessa Kantola, J, Nousiainen K. ja Saari M. (toim.) *Tasa-arvo toisin nähtynä: oikeuden ja politiikan näkökulmia tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen*. Helsinki: Gaudeamus, 175–197.
- Sampo Pasanen. <https://www.linkedin.com/in/sampopasanen/> (haettu 4.11.2021).
- Sergiovanni, Thomas J. (2005) The virtues of leadership. *The Educational Forum* 69, 112–123.
- S-Pankki-konsernin johtoryhmä. Hanna Porkka. <https://www.s-pankki.fi/fi/s-pankki-yrityksena/johto-ja-hallinto/> (haettu 3.11.2021).
- Steel, Tytti & Tuori, Annamari (2016) ”Olenko Minä Niin Eksoottinen?” *Pakolaistaustaisten Naisten Työelämään Liittyvä Identiteettityö*. *Elore* 23:2, 1–25. DOI: <https://doi.org/10.30666/elore.79258> (haettu 2.11.2021).
- Steel, Tytti & Jyrkinen, Marjut (2017) Searching for employment: highly educated immigrant women and combined capabilities. *Research on Finnish Society* 10, 35–42.
- Suomen perustuslaki 731/1999.
- Tarja Halonen. [https://fi.wikipedia.org/wiki/Tarja\\_Halonen](https://fi.wikipedia.org/wiki/Tarja_Halonen) (haettu 3.11.2021).
- Tero Ojanperä. [https://fi.wikipedia.org/wiki/Tero\\_Ojanperä](https://fi.wikipedia.org/wiki/Tero_Ojanperä) (haettu 4.11.2021).
- Thomas, David & Ely, Robin (1996) Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74:5, 79–92.
- Timo Ritakallio. [https://fi.wikipedia.org/wiki/Timo\\_Ritakallio](https://fi.wikipedia.org/wiki/Timo_Ritakallio) (haettu 4.11.2021).
- Tiina Alahuhta-Kasko. [https://fi.wikipedia.org/wiki/Tiina\\_Alahuhta-Kasko](https://fi.wikipedia.org/wiki/Tiina_Alahuhta-Kasko) (haettu 3.11.2021).

Trabl, Tanja, Triana, María del Carmen, Byun, Seo-Young & Bosch, Laura (2020) Diversity Management Eforts as an Ethical Responsibility: How Employees' Perceptions of an Organizational Integration and Learning Approach to Diversity Affect Employee Behavior *Journal of Business Ethics* 161, 531–550.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Veli-Matti Mattila. [https://fi.wikipedia.org/wiki/Veli-Matti\\_Mattila](https://fi.wikipedia.org/wiki/Veli-Matti_Mattila) (haettu 4.11.2021).

Werhane, Patricia H & Painter-Morland, Mollie (2011) Introduction. Teoksessa P. H. Werhane and M. Painter-Morland (toim.) *Leadership, Gender, and Organization*. London New York: Springer, 1–8.

## Liitteet

### Liite 1.

Podcast: Leadcast	Kausi 6-7
<b>79. Raija Tapio</b> , Aavan toimitusjohtaja: Varmin tapa epäonnistua on jättää tekemättä	6.1.2021
<b>80. Jan Vapaavuori</b> , Helsingin pormestari: Elämä on viime kädessä intohimokysymys	13.1.2021
<b>82. Henrik Dettmann</b> , koripallovalmentaja: Yksi ohiheitto ratkaisi kaiken	27.1.2021
<b>84. Leena Linnainmaa</b> , DIF:n pääsihteeri: Hallitustyön saloista ja naisjohtajuudesta	3.2.2021
<b>85. Erika Ehrnrooth</b> , Eilakaislan toimitusjohtaja: Energinen kriisien selittäjä	10.2.2021
<b>87. Veli-Matti Mattila</b> , Elisan toimitusjohtaja: Oppimisen kyky ja halu	24.2.2021
<b>88. Jaana Hirsikangas</b> , Suomen UN Womenin toiminnanjohtaja: Tasa-arvo ja palkka-avoimuus	3.3.2021
<b>89. Pekka Vauramo</b> , Metso:Outotecin toimitusjohtaja: Yrityskaupat ja onnistunut integraatio	10.3.2021
<b>90. Tiina Alahuhta-Kasko</b> , Marimekon toimitusjohtaja: Vastuullisuuden johtaminen	17.3.2021
<b>91. Tero Ojanperä</b> , Silo.AI:n perustajaosakas: Ihmisläheinen tekoäly	24.3.2021
<b>92. Lotta Kopra</b> , Spinnovan kaupallinen johtaja: Nauti kasvumatkasta	31.3.2021
<b>93. Lauri Ratia</b> , teollisuusneuvos: Empaattinen ihmemies	7.4.2021
<b>94. Hanna Porkka</b> , S-Pankin varallisuudenhoidon johtaja: Missiona suomalaisten vaurastuminen	14.4.2021
<b>95. Helena Kastikainen</b> , yrittäjä ja valmentaja: Millenniaalijohtaminen	21.4.2021
<b>96. Mika Ihamuotila</b> , hallitusammattilainen: Ilman luovuutta ei ole mitään	28.4.2021

97. <b>Sampo Pasanen</b> , Reaktorin toimitusjohtaja: Digitalisaation aallonharjalla	5.5.2021
98. <b>Elina Liehu</b> , Ferovalon toimitusjohtaja: Itseä ei kannata liikaa ruoskia	12.5.2021
99. <b>Timo Ritakallio</b> , OP Ryhmän pääjohtaja: Työelämä muuttuu radikaalisti	19.5.2021
100. <b>Tarja Halonen</b> , presidentti: Jokaisella on oikeus onneen	26.5.2021