



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

DISKURSSIANALYYTTINEN TUTKIMUS YHDENVERTAISUUDESTA
PERUSTERVEYDENHUOLLON TYÖHTEISÖISSÄ

Tytti Wirtanen

Pro gradu -tutkielma

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveysjohtamisen

laitos

Toukokuu 2022

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta

Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Wirtanen, Tytti: Diskurssianalyttinen tutkimus yhdenvertaisuudesta perusterveydenhuollon työyhteisöissä

Pro gradu -tutkielma, 100 sivua, 2 liitettä (2 sivua)

Tutkielman ohjaaja: Professori Sanna Laulainen

Toukokuu 2022

Avainsanat: yhdenvertaisuus, lähijohtaminen, terveydenhuolto, diskurssianalyysi

Yhdenvertaisuuslaki edellyttää työnantajilta suunnitelmallista yhdenvertaisuuden edistämistä. Yhdenvertaisuus on jatkuvasti erilaisten tulkintojen kohteena oleva dynaaminen käsite, ja sidoksissa historiallisiin ja vallitseviin käsityksiin siitä, minkälaisia normeja vasten sen tarkastelu on tarkoituksenmukaista. Se, minkälaisena ilmiönä yhdenvertaisuutta rakennetaan, vaikuttaa siihen, minkälaisien keinojen katsotaan olevan mahdollisia yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Tutkielman tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä yhdenvertaisuuden diskursiivisesta rakentumisesta terveydenhuollon työyhteisöissä. Tutkielmassa analysoitiin yhdenvertaisuuden diskursiivista rakentumista perusterveydenhuollon lähijohtajien haastattelupuheessa. Kiinnostuksen kohteena olivat myös diskursseissa tuotetut valtarakenteet ja valtasuhteet yhdenvertaisuuden ja sen edistämisen näkökulmasta tarkasteltuina. Analyysimetodina oli Norman Fairclough'n kriittinen diskurssianalyysi. Tuloksina rakentui kolme diskursiivista pääkategoriaa: arvo- ja asennediskurssit, olemisen ja ilmaisunvapauden diskurssit ja normatiiviset johtamisen diskurssit. Kategorioiden sisällä kahdeksassa aladiskurssissa näkökulmat tarkentuivat ja puheen seurauksellisuus yhdenvertaisuuden edistämisen kannalta tuli paremmin esiin. Yhdenvertaisuutta tuotetaan ensisijaisesti haastamalla erilaisia sosiaalisia rajapintoja ylläpitäviä puhe- ja vuorovaikutuskäytäntöjä. Diskursseissa hahmottui kaksi erillistä ulottuvuutta, joissa yhdenvertaisuutta arvioidaan. Toinen on subjektiivinen kokemuksellinen yhdenvertaisuus ja toinen objektiivinen erilaisten oikeuksien ja intressien vaikeammin määriteltävä kokonaisuus. Subjektiivinen kokemus syntyy yksilöllisen ja yhteisöllisen tunnustuksen ja arvostuksen kautta ja objektiivinen tila saavutetaan oikeudenmukaisella erilaisten intressien yhteen sovittelulla. Ulottuvuudet ovat vastavuoroisessa suhteessa, mutta kokemus yhdenvertaisuudesta ei poissulje

eriarvoisuuden olemassaoloa eikä kokemus eriarvoisuudesta välttämättä kieli epäoikeudenmukaisuudesta tai siitä, ettei yhdenvertaisuus objektiivisemmin arvioiden toteudu. Tämä kuvastaa ilmiön tilanteisuutta ja korostaa käsitteellisen selkeyden, suunnitelmallisen arvioinnin ja läpinäkyvyyden merkitystä yhdenvertaisuussuunnittelussa.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Social Sciences and Business Studies

Department of Health and Social Management

Health and social management sciences

Wirtanen, Tytti: Discourse analytic study on equality and non-discrimination in primary healthcare work community

Master's thesis, 100 pages, 2 appendices (2 pages)

Thesis Supervisor: Professor Sanna Laulainen

May 2022

Keywords: equality, non-discrimination, management, healthcare, discourse analysis

The Non-Discrimination Act obliges employers to systematically promote workplace equality. Equality is a dynamic concept that is constantly subject to different interpretations and linked to historical and prevailing notions of standards against which its assessment is appropriate. Reasonable means for promoting equality are defined depending on how equality is constructed as a phenomenon. The purpose of this thesis was to understand equality and non-discrimination as a discursive phenomenon in healthcare work communities. This thesis examined how equality was discursively constructed. Power structures and power relations produced in the discourses from the perspective of equality and promotion of equality were also of interest. The data consists of interviews conducted with primary healthcare managers. The data was analyzed by Norman Fairclough's threefold critical discourse analysis. As a result, three discursive categories were identified: discourses of values and attitudes, discourses of freedom of expression, and normative leadership discourses. Within these categories, eight sub-discourses were formed. In sub-discourses perspectives became more precise and the consequences of speech for the promotion of equality became more apparent. Equality is mainly constructed by contesting discursive and social practices that sustain social interfaces. There are two distinct dimensions from which equality is assessed. One is subjective experiential equality, and the other is an objective entity of different rights and interests more difficult to define. Subjective experience arises through individual, communal recognition and appreciation, and an objective state is achieved through a fair reconciliation of different interests. The dimensions are reciprocal, but the experience of equality does not necessarily rule out the existence of inequality, nor does the experience of inequality necessarily speak of injustice or the lack of more objective assessments of equality. This

reflects the complicated nature of the phenomenon and, on the other hand, emphasizes the importance of conceptual clarity, systematic evaluation, and transparency in equality planning.

Lyhenteet

AVI	Aluehallintovirasto, joka valvoo saavutettavuusvaatimusten toteutumista.
H1	Heading 1, suom. otsikkotaso 1.
Heimo	Itä-Suomen yliopiston digitaalinen ympäristö, joka on osa Office 365-ympäristöä.

Sisältö

1	Johdanto	8
1.1	Tutkielman tausta	8
1.2	Tutkielman tarkoitus ja tutkimuskysymykset	12
2	Teoreettinen viitekehys	14
2.1	Sisällöllisiä tulokulmia yhdenvertaisuuden käsitteeseen	14
2.2	Työelämänäkökulma syrjintään ja yhdenvertaisuuden edistämiseen	18
2.3	Monimuotoisuuden johtaminen jatkumona tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyölle	25
3	Metodologia ja aineiston analyysi	29
3.1	Organisaatio ja johtaminen tekstuaalisina konstruktioina	29
3.2	Aineistonkeruu	32
3.3	Kriittinen diskurssianalyysi ja analyysin toteutuksen kuvaus	35
4	Arvo- ja asennediskurssit	40
4.1	Ihmisarvodiskurssi	40
4.2	Kriittinen diskurssi	42
4.3	Suvaitsevaisuusdiskurssi	46
5	Olemisen ja ilmaisunvapauden diskurssit	50
5.1	Osallisuusdiskurssi	50
5.2	Ilmaisunvapauden diskurssi	55
6	Normatiiviset johtamisen diskurssit	64
6.1	Tasapuolisen kohtelun diskurssi	64
6.2	Epäasiallisen käytöksen tuomitsemisen diskurssi	68
6.3	Hallittavuuden tavoittelun diskurssi	72

	7
7 Pohdinta	75
7.1 Eettisyys ja luotettavuus	75
7.2 Yhteenveto ja johtopäätökset	78
8 Lähteet	90

1 Johdanto

1.1 Tutkielman tausta

Yhdenvertaisuus on moraalinen kysymys oikeudenmukaisuudesta, samanlaisesta ihmisarvosta, syrjimättömyydestä ja tasavertaisista oikeuksista (Nousiainen 2012, 32–34). Käsitteenä se on muuttuva, aikansa yhteiskunnan kaiku, jossa kuvaa toiseudesta rakennetaan erojen ja poissulkemisten kautta. Yhdenvertaisuudesta käytävä keskustelu symboloi yhteiskunnallisia ja institutionaalisia historiallisia arvoja, asetelmia ja niissä tapahtuvia muutoksia. (Pylkkänen 2012, 57–58.) Oikeudenmukaisuuden periaatteet joutuvat aika ajoin uudelleenarvioitaviksi yhteiskunnallisen kehityksen synnyttämien teemojen vaikutuksesta. Yhteiskunnallinen kulttuurinen, kielellinen, uskonnollinen ja etninen monimuotoisuus on lisääntynyt ja 2000-luvulla ovat korostuneet myös erilaiset identiteettikysymykset ja sukupolvien välisyys. (Pentikäinen 2012, 100–101, 122; Villa 2014, 6.) Yhdenvertaisuuspolitiikan tavoitteet ovat vaihdelleet aikaansa kuvaten yhteisöjen ja yksilöiden yhdenmukaisten oikeuksien takaamisesta yhteiskunnallisen eriarvoisuuskehityksen sääntelypyrkimykseen (Kantola, Nousiainen & Saari 2012). Viimeisin sääntelyyn liittyvä ajankohtainen uudistus on ollut yhdenvertaisuuslakiin kirjattu velvollisuus aktiiviseen yhdenvertaisuuden edistämiseen työpaikoilla (YVL 1325/2014 2, 7§). Edistämissuunnitelmia koskevan velvoitteen myötä yhdenvertaisuuskysymykset ovat tulleet aiempaa keskeisemmiksi myös terveydenhuollon johtamistyössä.

Työpaikoilla yhdenvertaisuuden toteutumista ja edistämistä ohjaavat lainsäädäntö ja siihen pohjautuva yhdenvertaisuussuunnittelu. Yhdenvertaisuuslailla on toimeenpantu Euroopan neuvoston työsyRJintä- ja syrjintädirektiivit (2000/78/EY ja 2000/43/EY), joiden tarkoituksena on torjua rotuun ja etniseen alkuperään, uskontoon, vakaumukseen, vammaisuuteen, ikään tai sukupuoliseen suuntautumiseen perustuvaa syrjintää työssä tai ammatissa, ja luoda sellaiset olosuhteet, jotka edistävät sosiaalista osallisuutta työmarkkinoilla sekä yhdenvertaisen kohtelun periaatteen toteutumista (HE 19/2014). Direktiivit kiinnittävät yhdenvertaisuuden laajempaan yhteiskunnalliseen eriarvoisuuspolitiikkaan suojelemalla yksilöiden tasavertaisia

mahdollisuuksia saavuttaa työssään ansioitumalla sosiaalisesti ja taloudellisesti parempi asema itselleen ja perheelleen (ks. myös Moisio 2005, 271–272).

Perustuslakiin pohjautuvina yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden toteutumista on arvioitu sosiaali- ja terveystalouden suunnittelussa ja järjestämisessä väestöryhmien ja terveystalouksissa potilas- ja asiakasryhmien näkökulmasta pitkään systemaattisesti, mutta vasta lakiuudistus lisäsi arvioinnin ja suunnittelun näkyvyyttä myös työyhteisöissä. Työnantajan tehtävänä on arvioida yhdenvertaisuuden toteutumista ja edistämistarpeita, edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää ja häirintää. Yhdenvertaisuussuunnitelma on lisätty monessa organisaatiossa tasa-arvosuunnitelman rinnalle tai sisällytetty osaksi sitä. Suunnitelmissa arvioitavia toiminnallisia ja rakenteellisia osa-alueita ovat yleensä esimerkiksi henkilöstörakenne, henkilöstön kehittymismahdollisuudet, palkkaus, johtaminen ja esihenkilötyö, rekrytointi, perehdytys sekä työhyvinvointi. Henkilöstön näkökulmasta yhdenvertaisuuteen vaikuttavia suunnittelussa huomioitavia taustatekijöitä ovat esimerkiksi työntekijöiden erilaiset koulutustaustat, kielelliset valmiudet, arvot, toimintarajoitteet tai esteellisyys ja asenteet. Teema läpileikkaa kaikkea organisaation toimintaa rakenteista yksilöllisiin tarpeisiin.

Työelämässä yhdenvertaisuus ymmärretään usein yhtäläisinä oikeuksina ja velvollisuuksina. Siihen sisältyy myös ajatus ihmisten samanarvoisuudesta ja siihen perustuvasta samanlaisesta kohtelusta. (Pitkänen, Keisala & Niiranen 2017, 232.) Se muistuttaa tasapuolisen kohtelun velvoitetta, jonka mukaan työntekijöitä on kohdeltava samalla tavoin samanlaisissa tilanteissa. Tasapuolisen kohtelun velvoitteesta poikkeaminen saattaa olla perusteltua, jos asema ja työtehtävät edellyttävät sitä. Yhdenvertaisuuslain hengessä erilainen kohtelu on mahdollista myös henkilöön liittyvien syiden perusteella, jos se edistää työntekijöiden välistä yhdenvertaisuutta, koska sen tarkoitus on syrjinnän ehkäisemisen ohella parantaa tosiasiallista yhdenvertaisuutta. (Leppänen 2015, 8, 228–229.) Yhdenvertaisessa työyhteisössä huomioidaan myös yhteisön jäsenten erilaiset taustat, tarpeet ja valmiudet, ja heikommassa asemassa olevia voidaan tarvittaessa tukea (Pitkänen & Vartiainen 2017, 44–45). Tutkimuksen tekeminen ajoittuu aikaan, jolloin yhdenvertaisuussuunnitelmia implementoidaan osaksi organisaatioiden

toimintakäytäntöjä. Monet terveydenhuollon toimijat ovat omaksuneet myös monimuotoisuuden johtamisen toimintasuunnitelmiinsa. Monimuotoisuuden johtamisella viitataan yleensä erilaisiin johtamiskäytäntöihin, joilla tuetaan työyhteisön jäsenten integroitumista työyhteisöön (Heikkinen 2005, 8). Monimuotoisuuden johtaminen on valikoima työtapoja ja rakenteita, joilla voidaan edistää tietoisuutta työntekijöiden erilaisista taustoista ja tarpeista ja rakentaa yhdenvertaisempaa toimintakulttuuria (Forsander 2017, 9). Monimuotoisuuden käsite on usein nähty jatkumona tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyölle (Ahonen & Tienari 2015, 271–273).

Niin yhdenvertaisuuden edistämisen kuin monimuotoisuuden johtamisen taustalla käydään keskustelua siitä, tulisiko kaikkia kohdella samalla tavoin, vai tulisiko ihmisten erilaisuus ottaa huomioon – mikä tosiasiallisesti edistäisi yhdenvertaisuutta (Louvrier 2013, 7)? Käsitteet erilaisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat yhdenvertaisuuden edistämiseen ja syrjivään tai syrjimättömään toimintaan. Yhdenvertaisuuden toteutumisen kannalta lainsäädännön tuntemisen ohella merkittävää on se yhdenvertaisuutta koskeva tieto ja ymmärrys, jonka varassa säädöksiä tulkitaan ja käytännön toimintaa rakennetaan, koska lainsäädännöstä tehdyt yksilölliset tulkinnat näkyvät erilaisuuksina käytännön lähestymistavoissa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyötä tehtäessä. (Ross 2018, 1–8.) Työpaikoilla lain arvot on nähty hyvinä, mutta syvempi ymmärrys yhdenvertaisuudesta ja syrjinnän perusteista on näyttäytynyt puutteellisena. Siten kehittämistarpeitakin on vielä niin yhdenvertaisuuden arvioinnissa kuin sitä edistävien toimenpiteiden suunnittelussa ja täytäntöönpanossa. (Pitkänen, ym. 2017; Nieminen & Jauhola 2020, 1–7.)

Yhteiskunnallinen yhdenvertaisuus on erottamattomasti sisäänrakennettuna työelämän ja organisaatioiden rakenteisiin ja sitä luodaan ja toisinnetaan organisaatioissa omaksutuissa toimintakäytännöissä (Dunne, Grady & Weir 2018, 166–167). Tässä tutkielmassa organisaatioita ja niiden sosiaalista todellisuutta lähestytään kielellisenä konstruktiona. Kieli ei pelkästään kuvaa havainnoitavaa todellisuutta vaan rakentaa ja ylläpitää sitä. Kielellisen ulottuvuuden tutkiminen on keskeistä, kun tavoitteena on ymmärtää sosiaalisten yhteisöjen ja organisaatioiden todellisuutta. (Alvesson & Kärreman 2000, 136–137.) Yhdenvertaisuus on

jatkuvasti erilaisten tulkintojen kohteena oleva dynaaminen ja tilanteinen käsite, ja väistämättä sidoksissa historiallisiin ja vallitseviin käsityksiin siitä, minkälaisia normeja vasten sen tarkastelu on tarkoituksenmukaista. Se, minkälaisena poliittisena ongelmana yhdenvertaisuutta rakennetaan yhteiskunnallisessa keskustelussa, vaikuttaa myös siihen, minkälaisien keinojen katsotaan olevan mahdollisia yhdenvertaisuuden edistämiseksi. (ks. Holli 2012, 77, 89; ks. myös Pylkkänen 2012, 57.) Työyhteisössä puhettavat ja yleensäkin aiheet, joista puhuminen katsotaan tärkeäksi vaikuttavat siihen mihin toiminnan huomio kiinnitetään ja minkälaisia seurauksia tällä on työyhteisön jäsenille. Yhdenvertaisuuden edistäminen edellyttää ensinnäkin sitä, että sen toteutumista arvioidaan. Toiseksi on päätettävä, mihin tai keitä koskeviin asioihin on tarpeellista vaikuttaa. Päätöksillä paljon myönteistä muutospotentialia. Toisaalta sekä syrjinnällä että tahattomalla puuttumattomuudella on merkittäviä kielteisiä vaikutuksia yksilöihin ja laajempiin yhteisöihin. Ne ovat työyhteisöissä yksi työhyvinvoinnin kulmakivistä ja vaikuttavat esimerkiksi työmarkkina-asemaan ja tulotasoon (Mannila 2020, 11).

Yhdenvertaisuus kuvaa asiointiloja, asioiden tai ihmisten välisiä suhteita jonkin asian suhteen (Baker ym. 2009, 21–22). Yhdenvertaisuudessa on kyse erilaisista eduista ja oikeuksista ja usein kiistelyä käydään jostakin yksilöiden tai ryhmien elämän kannalta merkittävästä asemasta. Työelämässä johtajat osallistuvat organisaation jäseniä ja heidän elämäänsä koskevaan päätöksentekoon työelämäkysymysten kautta. Työelämä on tärkeä socialisaation ja eriarvoisuuskehityksen arena (Raunio 1987, 41–42). Organisaatioiden rooli yhdenvertaisuuden tai eriarvoisuuden tuottajana on kuitenkin jäänyt tutkimuksellisesti merkittävyyttään marginaalisempaan rooliin (Dunne ym. 2018). Yhtenä syistä on aiheen poliittinen ja emotionaalinen latautuneisuus. Osatekijänä lienee sekin, että syrjinnän hienovaraisemmat muodot ovat usein tiedostamattomia ja tällaisten mekanismien käsitteellistäminen ja paikantaminen on haasteellista, eikä esimerkiksi lainsäädäntö välttämättä tavoita niitä. Jotta hienovaraisempiin syrjinnän muotoihin puuttuminen olisi mahdollista, tulisi keskittyä siihen, miten syrjivät ennakkoluulot operoivat ja mahdollistuvat ja miten niitä ylläpidetään rakenteissa, toiminnoissa ja sosiaalisissa suhteissa. (Green 2004, 92–93, 105–112.) Analysoimalla organisaatioiden ja yksilöiden vuorovaikutteista sosiaalista

toimintaa, voidaan ymmärtää paremmin rakenteellisia tekijöitä, jotka ylläpitävät eriarvoistavia asetelmia yksilöiden ja ryhmien välillä (Saari 2015, 4, 64–65).

Aiheesta tehdyissä tutkimuksissa lähestymistapana ovat usein positivistisen tieteenperinteen metodit, joissa "status quo" ei joudu tarkastelun alle. Yhdenvertaisuuden toteutumista koskevia kyselytutkimuksia ja tilastollista seurantaan tehdään monissa organisaatioissa osana tavanomaista toiminnan seurantaan ja arviointia. Näissä tutkimuksissa yhdenvertaisuuden käsitettä ei kuitenkaan lähtökohtaisesti problematisoida. Tämän tutkielman menetelmäksi valitun kriittisen diskurssianalyysin mahdollisuus yhdenvertaisuuden tutkimisessa on siinä, että se voi pöyhiä omaksuttuja, konformistisiakin lähtöoletuksia puretuessaan tutkimusaineistona käytetyn kielen rakentaman todellisuuden tutkimiseen ja seurauksellisuuteen (ks. Adler, Forbes & Willmot 2007, 120; Wodak & Mayer 2015, 2–6). Kriittiselle tutkimukselle ominaista on myös kiinnostus diskursseissa rakentuviin valtasuhteisiin ja valtarakenteisiin ja yleensä vielä spekulatiivisella oletuksella niiden pakotetusta epäsymmetriasta usein heikommassa asemassa olevien kustannuksella (ks. Dunne ym. 2018, 126, 129). Emansipatoristen pyrkimystensä takia se soveltuu sekä yhdenvertaisuuden että johtamistoiminnan tutkimiseen hyvin.

1.2 Tutkielman tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tarkoituksena on lisätä ymmärrystä yhdenvertaisuuden diskursiivisesta rakentumisesta terveydenhuollon työyhteisöissä. Tutkielma on diskurssianalyttinen haastattelututkimus. Diskurssilla tarkoitetaan sosiaalista kielenkäytön tapaa, jolla on myös toiminnallisia ulottuvuuksia. Diskurssien tutkiminen mahdollistaa pääsyn johtamistoimintaa ohjaaviin tietorakenteisiin ja tätä kautta johtamistoiminnan seurauksellisiin ilmiöihin, jotka eivät aina ole välittömästi muilla tavoin havaittavissa (Alvesson & Willmott 1999, 6–8). Tavoitteenani on kuvata yhdenvertaisuuden diskursiivista rakentumista lähijohtajien puheessa. Puheessa rakentuvia diskursseja tutkimalla voidaan tehdä näkyväksi myös ihmisten välisten suhteiden luonnetta ja puheen seurauksellisuutta yhdenvertaisuuden edistämisen

näkökulmasta. Näin ollen kiinnostuksen kohteena ovat myös erilaiset valtarakenteet ja valtasuhteet yhdenvertaisuuden ja sen edistämisen näkökulmasta tarkasteltuina.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Miten lähijohtajat puhuvat yhdenvertaisuudesta?
2. Minkälaisia yhdenvertaisuutta koskevia diskursseja lähijohtajien puheessa rakentuu?
3. Minkälaisena näyttäytyy yhdenvertaisuuden edistäminen työyhteisössä diskurssien ja näissä rakentuvien toimijoiden välisten suhteiden kautta tarkasteltuina?

Tutkimus toteutettiin yhden suuren kaupungin sosiaali- ja terveystoimen terveystalveluiden lähijohtajille suunnatun haastattelun avulla. Julkinen sektori tutkimuskohteena on otollinen tutkielman aiheen kannalta siksi, että yhdenvertaisuus on yksi keskeisistä julkisen hallinnon ja sen virkasuhteissa olevien toimintaa ohjaavista arvoista, eettisistä sekä oikeudellisista periaatteista ja velvollisuuksista (ks. Ikola-Norrbacka 2019, 36–47). Terveystalveluissa lähijohtajilla tarkoitetaan osastonhoitajia ja ylilääkäreitä, ja lähijohtaminen on näin ollen heidän johtamistyötään yksiköiden tasolla. Lähijohtajan työ keskittyy päivittäistoiminnan ja työprosessien sujuvuudesta huolehtimiseen. Työn kulmakivi on tyydyttävän ja tuottavan yhteistoiminnan varmistaminen (Isosaari 2008, 38, 43.) Toiminnallisesta ja ammatillisesta johtamisesta vastaavat lähijohtajat toimivat organisaatioiden strategisen johdon ja käytännön työn rajapinnassa välittäen työyhteisöihin käytännön toimintaa rakentavaa strategista tietoa. Heille kertyy eri toimijoilta hiljaista tietoa niin strategiselle kehittämiselle asetetuista odotuksista ja mahdollisuuksista, kuin osallistavan toiminta- ja johtamiskulttuurin kehittämisestä, ja toisaalta heillä on hiljaisen tiedon välittäjinä ja soveltajina mahdollisuus vaikuttaa uusien käytäntöjen syntymiseen. (Laulainen 2010, 109; Sainola-Rodriguez, Nuutinen & Niiranen 2017, 186.)

2 Teorettinen viitekehys

2.1 Sisällöllisiä tulokulmia yhdenvertaisuuden käsitteeseen

Yhdenvertaisuuden käsite on merkityskamppailujen kenttä, jossa yhtä legitiimiä tulkintaa ei ole (Pylkkänen 2012, 70). Yhteiskuntafilosofit ovat etsineet yhdenvertaisuuden käsitteen universaaleja tunnusmerkkejä ja suhteita muihin tärkeisiin arvoihin kuten vapauteen, oikeudenmukaisuuteen, demokratiaan tai valtaan. Filosofiset käsitteellistykset toimivat perustana yhdenvertaisuuden käytännönläheisemmille ja oikeudellisille jäsenyksille, mutta sen sisällöstä, olemuksesta ja oikeasta määritelmästä esitetään jatkuvasti erilaisia tulkintoja. (Holli 2012, 77.) Sekä filosofisissa ajattelutavoissa että oikeuskäytännöissä peruslähtökohtana on usein aristoteelinen aksioma, jonka mukaan samanlaista on kohdeltava samalla tavalla ja erilaista eri tavalla (Holli 2012, 77; Nousiainen 2012, 36). Aksiomasta voidaan johtaa sellaisia kysymyksiä kuten, ketkä ovat samanlaisia ja ketkä erilaisia, millä perusteella ja minkä suhteen? Samanlainen ja erilainen kohtelu voidaan edelleen problematisoida sillä perusteella, minkälaisia tavoitteita niille on asetettu. Tavoitteet ovat vaihdelleet yhteiskunnallisista tai sosiaalipoliittisista tarpeista riippuen oikeudesta yhtäläiseen kohteluun, samanlaisiin mahdollisuuksiin ja tosiasialliseen yhdenvertaisuuteen, jota määrittelee lopputulos (Kantola, Nousiainen & Saari 2012, 15–16).

Oikeusvaltiossa yhdenvertaisuusperiaate ja tätä tukevat lait turvaavat erityisesti perusoikeuksien ja yhteiskunnallisen osallisuuden toteutumista kaikkien ihmisten kohdalla. Käsitteenä yhdenvertaisuus ei ole yksiselitteisesti erotettavissa tasavertaisuuden tai tasa-arvon käsitteistä, vaan käytännössä niitä käytetään usein toistensa synonyymeina (ks. esim. Nousiainen 2012, 32–33). Tasa-arvo-sana on poliittisemmin latautunut, ja yhdenvertaisuus on viitannut varsinkin aiemmin yhdenvertaisuuteen lain edessä. Semanttinen eriytyminen on korostunut lakiuudistusten myötä, mikä käy ilmi tasa-arvolain (TAL) ja yhdenvertaisuuslain (YVL) sisällöllisestä vertailusta. (ks. TAL 609/1986 ja YVL 1325/2014.) Sanoihin sisältyy vahvoja normatiivisia oletuksia, ja niiden sisältöä koskevista käsityksistä ja esitetyistä tulkinnoista käydään yhteiskuntatieteissä jatkuvaa keskustelua (Holli 2012, 76–77). Tällä hetkellä tasa-

arvolla kuvataan sukupuolten välistä tasa-arvoa ja yhdenvertaisuus viittaa yleisemmin kaikkeen henkilöön liittyvään moninaisuuteen (Nousiainen 2012, 31–34).

Yhdenvertaisuuteen on sisäänrakennettu vuoropuhelu oikeudenmukaisuudesta. Yhdenvertaisuus sisältää erilaisuuden arvostamisen ja erilaisen kohtelun hyväksymisen. Se, millä perusteella ja ketä on kohdeltava samalla tavalla ja millä perusteella erilainen kohtelu on oikeutettua ohjaa julkisten resurssien jakoon tai institutionaalisiin kysymyksiin kuten palkkojen määräytymiseen liittyvää poliittista keskustelua. (Nousiainen 2012, 36–37, 39.) Usein taustalla on ajatus yhtäläisestä ihmisarvosta, jonka perusteella ihmisiä tulee kohdella samalla tavoin. Kiistely yhdenvertaisuudesta ihmisoikeudellisena tosiasiana ei kuitenkaan ole mielekäästä, vaan se legitimoituu performatiivisten vaikutustensa seurauksena. (Nousiainen 2012, 36–37, 39.) Yleisellä tasolla seurauksia arvioidaan sen perusteella, miten yhdenvertaisen lopputuleman jokin päätös tuottaa. Samojen sääntöjen soveltaminen erilaisissa lähtötilanteissa voi lisätä ihmisten eriarvoisuutta, mutta toisaalta periaatteesta poikkeaminen tulisi pystyä perustelemaan oikeudenmukaisesti.

Yhdenvertaisuus kuvaa myös asiointiloja, asioiden tai ihmisten välisiä suhteita jonkin asian suhteen. Usein on epäselvää, kenen välisistä suhteista on kyse ja minkä asian suhteen. Bakerin ym. (2009) mukaan tulisikin määritellä, kenen välisestä yhdenvertaisuudesta on kyse ja minkä asian suhteen. Lisäksi tulisi määritellä, minkälaisesta suhteesta on kyse. Yksinkertaisimmillaan voidaan esimerkiksi vertailla kahden tai useamman ihmisen tulotasoja toisiinsa, mutta samapalkkaisuutta tai jonkin muun edun tasapuolista jakautumista ei voida välttämättä pitää yhdenvertaisena, jos se ei takaa perustarpeiden tyydyttymistä tasapuolisesti tai hyvinvoinnin tasapuolista jakautumista. Usein katsotaan, että on oikeudenmukaista edistää heikompien asemaa ja vaikka näin ei tapahtuisi, ainakin taata, että erilaiset mahdollisuudet ovat yhtäläisiä. (Baker, Lynch, Cantillon & Walsh 2009, 21–22.) Nykyään ollaan varsin yksimielisiä siitä, että yhdenvertaisuutta ajavassa politiikassa huomiota tulisi kohdistaa erityisesti niihin, joiden asemaa tulisi parantaa. Erimielisyyttä on kuitenkin siitä, miten yhdenvertaisuutta tulisi arvioida. (Saari 2015, 55–56.)

Yhdenvertaisuutta käsiteltäessä erotetaan toisistaan käsitteet tosiasiallinen ja muodollinen yhdenvertaisuus. Muodollisella yhdenvertaisuudella (ts. mahdollisuuksien tasa-arvo) tarkoitetaan oikeudellisessa mielessä samanlaisten tapausten kohtelemista samalla tavoin. (Rask 2009, 75.) Työsopimuslaki (55/2001) velvoittaa työnantajaa kohtelemaan kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti, jollei poikkeaminen ole perusteltua työntekijöiden tehtävät ja asema huomioiden (TSL 55/2001, 2; 2§). Tasapuolinen kohtelu tukee muodollisen yhdenvertaisuuden toteutumista pyrkimällä suhtautumaan neutraalisti ihmisten välisiin ja tilannekohtaisiin erilaisuuksiin ja ehkäisemällä perusteetonta erilaista kohtelua. Tosiasiallinen yhdenvertaisuus on laaja-alaisempi käsite. Menettelyssä kiinnitetään huomiota nimenomaan erilaisuuteen ja siitä mahdollisesti johtuvan eriarvoisuuden vähentämiseen, ja tällöin tasapuolisesta kohtelusta poikkeaminen voi olla sallittua, jos menettelyllä saavutetaan yhdenvertaisempi lopputulema. Tällaisesta menettelystä käytetään myös käsitettä positiivinen erityiskohtelu. (Rask 2009, 75–76.) Käsitteiden taustalla vaikuttavat erilaiset oikeudenmukaisuuskäsitykset. Muodollisen yhdenvertaisuuden kriteerinä toimivat ihmisten ansiot, kun lopputulemaan keskittynyt määritelmä huomioi kriteerinä myös tarpeet. (Raunio 1987, 32–33.) Erottelu on historiallisesti merkittävä ja keskustelu voidaan johtaa erilaisiin filosofisiin ja oikeudenmukaisuusteoreettisiin kysymyksiin (Raunio 1987, 33; Wolff 2008, 17). Liberalistinen näkökulma on pitänyt tärkeänä sitä, että kaikilla on yhdenvertaiset mahdollisuudet päästä elämässään eteenpäin, ja sosialistisessa näkökulmassa huomio on keskitetty siihen, että elinolot todella ovat tasa-arvoiset. Sittemmin tämä rajanveto on hämärtynyt ja vuoropuhelu näkemysten välillä on lisääntynyt. Yleisesti ottaen kaikki mahdolliset perustelut liikkuvat humanien, oikeudenmukaisuutta yksilön kannalta harkitsevien ja universalististen, yhteisöjen asemaa punnitsevien eettisten arviointien ja tarkoituksenmukaisuusharkintojen välillä. (Raunio 1987, 33, 96–98.) Yhteiskunnallisten arvojen ja itsestään selvinä tai normaaleina pidettyjen asioiden ajoittainen problematisointi on tärkeää, koska sosiaalipolitiikan toiminta-ajatukset nojaavat käsitteisiin yhdenvertaisuudesta (Raunio 1987, 41–42). Nykyisen lainsäädännön ja sisällöllisten tulkintojen taustalla on käyty pitkä ja eri aikakausien läpi kulkeva poliittinen neuvotteluprosessi, joka selittää myös käsitteen tämänhetkistä sisällöllistä variaatiota.

Kansainvälisessä normistossa yhdenvertaisuus on ollut ihmisoikeuksien tasa-arvoiseen ja syrjimättömään toteutumiseen viitannut periaate, jota koskeviin neuvotteluprosesseihin ovat siirtyneet kulloinkin ajankohtaiset ihmisoikeuksia koskevat huolenaiheet ja intressit, kuten naisten, vähemmistöjen tai alkuperäiskansojen asema ja oikeudet tai haavoittuvaisuus ja huono-osaisuus yhteiskunnassa. (Pentikäinen 2012, 108–111; ks. myös Saari 2019.) Ihmisoikeuksien muodollinen asema ja oikeudellinen velvoittavuus vahvistettiin YK-järjestelmän sopimuksilla vuonna 1948. Kansainvälinen ydinnormisto on laajentunut ja uudistunut vuosien kuluessa ja hyväksytty sittemmin laajasti erilaisissa alueellisissa järjestöissä sovellettavaksi. (Pentikäinen 2012, 100–101, 104–105.) Euroopan neuvoston jäsenvaltioiden allekirjoittamassa yleissopimuksessa ihmisoikeuksista ja perusvapauksista nauttiminen taataan ilman minkäänlaista sukupuoleen, rotuun, ihonväriin, kieleen, uskontoon, poliittisiin tai muihin mielipiteisiin, kansalliseen tai yhteiskunnalliseen alkuperään, kansalliseen vähemmistöön kuulumiseen, varallisuuteen, syntyperään tai muuhun asemaan perustuvaa syrjintää (ks. Valtiosopimus 63/1999, 14§). Kansainväliset veloitteet on käännetty ja sovitettu suomalaiseen lainsäädäntöön (Pentikäinen 2012, 113, 108–111).

Ennen varsinaisen lainsäädännön syntymistä vähemmistöryhmien työ erilaisten epäkohtien esille tuomisen ja oikeuksien edistämisen parissa on ollut merkittävässä roolissa yhdenvertaisuuden edistämisen kannalta (Villa 2014, 7). Erityisesti naisten oman yhteiskunnallisen asemansa ja oikeuksiensa eteen tekemä tasa-arvotyö on avannut tietä muiden vähemmistöryhmien oikeuksia edistävälle työlle (Pylkkänen 2012, 58, 62; Leppäkorpi 2014, 10–12). Alun perin vuonna 1986 säädettyä tasa-arvolakia on uudistettu noin kymmenen vuoden (Ahtela, Bruun, Koskinen, Nummijärvi & Saloheimo 2006, 26). Tasa-arvotyön edistämisen henki on toiminut poliittisena esimerkkinä myös yhdenvertaisuuden kentällä. Yhdenvertaisuus on saanut vastaavia aktivistisia sisältöjä muiden vähemmistöryhmien keskuudessa ja vakiintunut nopeasti poliittiseen ja hallinnolliseen kielenkäyttöön sen jälkeen kun alkuperäinen yhdenvertaisuuslaki säädettiin 2004. Tätäkin lakia on jo kertaalleen uudistettu. Tasa-arvo tai yhdenvertaisuus eivät ole olemukseltaan staattisia tai valmiita kuin korkeintaan hetkellisinä pysäytyskuvina. Yleisesti ottaen suurempi näkyvyys vie

yhdenvertaisuutta eteenpäin, mutta määrätietoista työtä tarvitaan edelleen (Pirttijärvi 2014, 50–56).

Tasa-arvopolitiikan kehityssuunta on viime vuosikymmeninä ollut uusliberalistisesti enemmän yksilökeskeisiin määritelmiin kiinnittyvä ja huomio on siirtynyt epätasa-arvoisten yhteiskunnallisten rakenteiden purkamisesta yksilöiden yhdenvertaisempien oikeuksien huomiointiin, joskaan jako yksilöihin ja rakenteisiin ei ole aivan yksiselitteinen (Kantola, Nousiainen & Saari 2012, 10, 14, 17–18). 2000-luvun tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuspoliittinen ryhmittäminen perustuu myös usein erilaisille ryhmäidentiteeteille ja identiteettiin perustuvan tunnustuksen tavoitteluun ryhmän ja sen jäsenten aseman tai oikeuksien edistämiseksi ja syrjinnän poistamiseksi (Hirvonen & Pennanen 2019, 27; Bourguignon, Teixeira, Koc, Outten, Faniko & Schmitt 2020). Yhdenvertaisuuden ja syrjinnän kansallinen historia on ollut jatkuvaa kamppailua siitä, kuka luetaan vähemmistöksi, ja kenen arvojen ja intressien mukaisesti poliittista ja yhteiskunnallista päätöksentekoa tehdään. Yhteiskunnallisen päätöksenteon ajattelua ohjaavat edelleen vanhat filosofiset peruslauseet. Ihmisten välinen tasavertaisuus määräytyy aina tietyin kriteerein, joista käsin ihmisten ja ihmisryhmien vertailua tehdään. Yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten nämä määritelmät toteutuvat esimerkiksi työelämässä, koulutuksessa tai politiikassa ja minkälaisia juridisia tulkintoja käsitteistä on tehty. Usein toteutumisen kriteereinä ovat olleet samanlainen kohtelu, samat tehtävät tai yhtä suuri palkka. Hollin mukaan yhdenvertaisuuden käsitteen merkityksen ymmärtämiseksi on olennaista tiedostaa miten sen sisältö historiallisesti varioi, ja mitä diskurssit kulloinkin kantavat mukanaan, koska siten on mahdollista myös tunnistaa ja pohtia sitä, kuinka ”oikeita” ja ”edistyneitä” omat käsityksemme ovat. (Holli 2012, 77–78, 79.)

2.2 Työelämänäkökulma syrjintään ja yhdenvertaisuuden edistämiseen

Työelämää on pidetty ensisijaisena sosialisatiosta ja osallisuudesta huolehtivana ja eriarvoisuuskehitystä hillitsevänä instituutiona (Raunio 1987 41–42). Sillä on taipumusta tuottaa erilaisten standardien ja toimintamallien vakiintuessa rakenteita, jotka synnyttävät ja ylläpitävät sosiaalisia asemia ja kulttuurista jakoa. Esimerkiksi työtehtävien jakautuminen,

hierarkisoitunut päätöksentekovalta ja erilaiset normalisaatioprosessit, kuten työntekijyyden ideaalit, saattavat heikentää toisten ihmisten mahdollisuuksia kehittää kykyjään ja edetä työelämässä suoden joillekin muille perusteettomia etuoikeuksia. (Young 2008, 78–80.) Työelämällä on yhtä lailla potentiaalia kaventaa erilaisten haavoittuvuuden lähteiden tuottamaa takamatkaa, vaikkakin kaikkein haavoittuvimmassa asemassa olevat jäävät usein sen ulkopuolelle. Näkökulmana voi olla myös ennakointi, koska suhteellisen pienistä alkuasetelmista olevista eroista voi kasvaa vuosikymmenten saatossa merkittäviä rakenteellisia eroja. (ks. Saari 2019, 21–23.) Yhdenvertaisuuden toteutuminen vahvistaa työyhteisöä ja tukee osallisuuden kulttuurin syntymistä. Yhdenvertainen kohtelu mahdollistaa epävirallisten tai epätarkoituksenmukaisten hierarkioiden purkautumisen ja kaikkien osallistumisen yhteiseen vuorovaikutukseen vahvistaen edelleen integroitumista ja sitoutumista työyhteisöön. (Keisala, Koskela & Hammar 2017, 81.) Osallistava päätöksentekokulttuuri voi tuottaa tunneperäisen yhteenkuuluvuuden kokemuksen, ja jättää parhaimmillaan ihmisille sellaisen tunteen, että he voivat aktiivisesti vaikuttaa itseään ja ympäristöään koskeviin asioihin. (Rouvinen-Wilenius 2014, 51–52.) Yhdenvertaisuuslain painopisteen siirtymä syrjinnän kiellosta yhdenvertaisuuden aktiiviseen edistämiseen on parantanut kykyä torjua rakenteellista eriarvoisuutta. Yhdenvertaisuuden edistämisen tavoitteena on lisätä yksilöiden kykyä kilpailla työstä esimerkiksi torjumalla stereotyyppisiä oletuksia joidenkin ihmisten tai ihmisryhmien heikommista työelämävalmiuksista ja purkamalla eriarvoistavia tai syrjiviä rakenteita. Työelämä on sikäläkin tärkeä syrjinnän torjumisen paikka, että syrjintäsuojaa koskevat oikeussuojakeinot keskittyivät vahvasti työelämään. (Nousiainen 2012, 148–150, 163.)

Työelämässä syrjinnällä tarkoitetaan työntekijän eriarvoista kohtelua ilman hyväksyttävää syytä jonkin henkilökohtaisen ominaisuuden tai tiettyyn ryhmään kuulumisen perusteella (TEM 2013, 13). Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää. Työelämässä tavoitteena on se, etteivät työn kannalta merkityksettömät taustatekijät vaikuta siihen, miten ihmiset tulevat työpaikallaan kohdelluiksi. (Leppänen 2015, 8–9.) Jos vaikuttavat, saattaa olla kyse syrjinnästä. Oikeudellisesti syrjinnällä tarkoitetaan sitä, että henkilöä kohdellaan jonkin kielletyn syrjintäperusteen perusteella epäsuotuisammin tai toisaalta sitä, että henkilön asettaminen etuoikeutettuun asemaan johtaa muihin kohdistuvaan syrjintään.

(Leppänen 2015, 31–33.) Henkilön positiivinen erityiskohtelu ei kuitenkaan ole toisten syrjimistä, jos sillä pyritään edistämään tosiasiallista yhdenvertaisuutta. Vastaavasti kohtuullisten mukautusten epäämistä pidetään syrjintänä. Syrjinnäksi lasketaan myös häirintä, jolla tarkoitetaan henkilöön kohdistuvaa uhkaavaa tai loukkaavaa käytöstä ja vihamielisen ilmapiirin luomista. (Leppänen 2015, 31–33.) Suomessa oikeussuojakeinoja on tarjolla myös tahattoman ja välillisen syrjinnän varalle ja sen takia huomiota kiinnitetään yhdenvertaisuuden toteutumiseen, eikä vain yhdenvertaisten mahdollisuuksien takaamiseen (Green 2003, 105; Nousiainen 2012, 47).

Työsyrjintää kartoittavissa survey-aineistossa yleensä huomioitavia syrjintäperusteita ovat ikä, sukupuoli, uskonto ja vakaumus, etninen tai kansallinen alkuperä, kieli, mielipide, poliittinen toiminta ammattiyhdistystoiminta, terveydentila, vammaisuus, seksuaalinen syrjäytyminen ja moniperusteinen syrjintä. Moniperusteisella syrjinnällä tarkoitetaan tilanteita joissa sama henkilö voi tulla useamman ominaisuuden tai henkilöön liittyvän syyn takia syrjityksi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan 2022 ilmestyneen raportin mukaan kokemukset työelämäsyrynnästä liittyvät tällä hetkellä tyypillisimmin työsuhteen tilapäisyyteen tai osa-aikaisuuteen, suosikkijärjestelmiin, terveydentilaan, ikään ja puutteelliseen kotimaisen kielen taitoon. Eri perusteiden merkitys voi korostua työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa. Esimerkiksi vierasperäinen sukunimi, vammaisuus tai ikä ovat vaikuttaneet rekrytointipäätöksiin, mutta terveydelliset syyt saattavat näyttäytyä merkityksellisinä vasta uran myöhemmissä vaiheissa. Syrjintätietoa on enenevästi saatavilla, mutta kokonaiskuvan saaminen työsyrynnästä on ollut haastavaa, koska sekä tiedon määrässä että laadussa on ollut merkittävää vaihtelua. (Kanninen, Virkola, Lilja & Rask 2022, 115–120.)

Syrjinnän syitä on tutkittu ja selitetty monitieteisesti. Tutkimusten mukaan syitä löytyy niin yksilöllisistä psykologisista tekijöistä ja ryhmien toiminnallisista suhteista kuin synnynnäisistä ja opituista ajattelu- ja toimintatavoista. Syrjinnässä on aina tavalla tai toisella kyse oman aseman turvaamisesta, ja tiedon, kontrollin tai arvostuksen tarpeesta. Ennakkoluulot ja stereotypiat, joiden myötä syrjintä toimintana rakentuu, vaikuttavat sekä yksilöllisellä, institutionaalisella että kulttuurisella tasolla. (Dovidio, Hewstone, Glick & Esses 2010, 3–15, 146,

209.) Instituutioituneessa syrjinnässä jokin ajattelu- tai arvostandardi alkaa tuottaa systemaattista rakenteellista syrjintää. Syrjivät mekanismit ovat usein monimutkaisia organisaatorakenteisiin ja institutionaalsiin käytäntöihin kätkeytyneitä toimintatapoja. Avoin syrjintä on väistynyt egalitarististen periaatteiden yleistyessä työpaikoilla, mutta kätkeytykin hienovaraisesti arkisiin sosiaalsiin käytäntöihin ja vuorovaikutustilanteisiin (Green 2003, 92–93; Bryant-Davis 2019, 86–87.) Se naamioituu näennäisesti neutraaleihin menettelytapoihin eivätkä siihen syyllistyvät välttämättä tunnista toimintaansa syrjiväksi (Nousiainen 2012, 47). Syrjinnän hienovaraisemmat muodot ovat usein tiedostamattomia ja mekanismien käsitteellistäminen ja paikantaminen on niin haasteellista, ettei esimerkiksi lainsäädäntö välttämättä tavoita niitä. Jotta hienovaraisempiin syrjinnän muotoihin puuttuminen olisi mahdollista, tulisi keskittyä siihen, miten syrjivät ennakkoluulot operoivat ja mahdollistuvat ja miten niitä ylläpidetään rakenteissa, toiminnoissa ja sosiaalisissa suhteissa. (Green 2004, 92–93, 105–112.)

Diskurssiteorioiden mukaan sosiaaliset ilmiöt rakentuvat ja välittyvät puhetavoissa. Puhetapoihin puolestaan vaikuttavat inhimilliset kognitiiviset prosessit kuten kategorisointi, stereotyyppittely ja positiivinen erottuvuus (Larja, Warius, Sundbäck, Liebkind, Kandolin & Jasinskaja-Lahti 2012, 19). Asioita ja ilmiöitä tulkittaessa ja annettaessa niille merkityksiä hyödynnetään kategorisia kognitiivisia skeemoja eli mielensisäisiä malleja todellisuudesta (Holstein & Gubrium 2003, 62–65). Stereotyyppioita syntyy kun ”ihmiset oppivat tuntemaan jonkin samankaltaisuuden kahden asian välillä ja arvelevat, että se mikä pitää paikkansa toisesta, pitää paikkansa myös toisesta siinä, missä nämä asiat ovat erilaisia” (ks. Foucault 1966, 66). Stereotyyppiat ja kategoriat toimivat yksinkertaistettuina todellisuuden jäsentämisen malleina ja helpottavat uusien eteen tulevien tilanteiden käsittelyä, mutta kääntöpuolena on kuitenkin niiden automatisoitunut hyödyntäminen joustavan päättelyn kustannuksella. Kulik ja Bainbridge (2006) esittävät, että mitä joustavammin stereotyyppioita ja erilaisuutta kognitiivisesti käsitellään, sitä monipuolisemmin myös työyhteisön monimuotoisuutta voidaan ymmärtää. Tutkimusten mukaan johtajat tukeutuvat stereotyyppioihin päätöksenteossaan, ja erityisesti kognitiivisen kuormituksen ollessa suurta (aikapaine, tiedon puute jne.) niihin tukeutumisen todennäköisyys kasvaa kyseenalaistamisen ja avoimuuden kustannuksella (Kulik & Bainbridge 2006, 26–27, 30.) Esimerkiksi tyypillisesti ikään liittyvät ennakkokäsitykset työntekijän

pystyvyydestä tai tehokkuudesta saattavat vaikuttaa siten, että yksilöllisen harkinnan sijaan työntekijöitä käsitellään kategorisesti ikään liittyvien ennakkokäsitysten mukaisesti (Larja ym. 2012, 19). Kategorisoimme myös itseämme, mutta usein positiiviseen erottuvuuteen perustuen. Myönteistä identiteettiä pidetään yllä samastumalla ryhmiin, joihin liitetään myönteisiä ominaisuuksia. Erottelussa luodaan "meitä", mutta myös "heitä", joita kyseisten myönteisten ominaisuuksien ei katsota vastaavalla tavalla kuvaavan. (Larja ym. 2012, 19.) Tällaiset prosessit ovat omiaan tuottamaan sekä suosintaa että syrjintää. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan kategorisointi ei heijasta suoranaisesti kognitiivisia rakenteita vaan synnytetään diskursseissa. Kyse on siis pikemminkin siitä, miten asioista puhutaan ja mitkä asiat kulloinkin korostuvat kuin siitä, miten asiat todellisuudessa ovat. Näin ollen stereotyyppien varassa rakennettavilla kuvauksilla ja yleisesti ottaen ihmisten määrittelyllä joksikin tai jonkinlaiseksi, on sekä eettisiä että poliittisia seurauksia (Ahoon & Tienari 2015, 279–281). Syrjintäkieltojen kyky torjua syrjintää tai syrjäytymistä ja purkaa rakenteellista eriarvoisuutta on ollut rajallinen. Yhdenvertaisuuslakiin lisätyn yhdenvertaisuuden edistämismääräyksen laajentamisen työelämään ja samalla oikeussuojan ulottamisen koskettamaan aiempaa useampia syrjinnän vaarassa olevia ryhmiä, tavoiteltiin edelleen tehostavan syrjinnän ehkäisyä. (HE 19/2014, 35–45.)

Yhdenvertaisuuslakia uudistettiin vuonna 2015 vastaamaan paremmin perustuslain 6. pykälän 2 momentin yhdenmukaisen ja laaja-alaisen syrjintäkiellon asettamia vaatimuksia. Uudistusten myötä syrjintäsuoja laajeni ja yhtenäistyi eri syrjintäperusteiden osalta (HE 19/2014, 37) ja lakiin tuli työnantajan edistämismääräyksiä koskeva säännös. Uudistettu laki edellyttää työnantajilta suunnitelmallista syrjinnän ehkäisyä ja yhdenvertaisuuden edistämistä. Vähintään 30 henkilöä työllistävillä työnantajilla tulee olla yhdenvertaisuuden edistämissuunnitelma, joka voidaan yhdistää osaksi tasa-arvosuunnitelmaa tai työsuojelun toimintaohjelmia. (TEM 2009, 32–34; Työsuojelu.fi.) Myös henkilöstösuunnitelmat sisältävät usein yhdenvertaisuuden edistämisen ja syrjinnän ehkäisyn kannalta oleellista tietoa henkilöstörakenteesta, henkilöstöryhmien erityistarpeista, esihenkilö- ja johtamistyöstä tai koulutussuunnitelmista. Tavoitteena on, että yhdenvertaisuus huomioitaisiin kaikessa toiminnassa läpäisyperiaatteella. (TEM 2009, 32–34; Työsuojelu.fi.) Edistämismääräyksiä kohdistuu kaikkeen menettelyyn

työpaikalla eli yhdenvertaisuuskysymykset tulee huomioida koko työ- ja virkasuhteen elinkaaren ajan työhönotossa, työtehtäviä jaettaessa, koulutukseen pääsyssä ja työsuhte-
eduissa. Päätöksenteon tulisi olla aidosti syrjimätöntä, mikä tarkoittaa sitä, että jos näennäisesti
neutraalista ja syrjimättömästä päätöksenteosta seuraa syrjivä lopputulos, toimintaa pidetään
syrjivänä. (Leppänen 2015, 13–14, 36.) Toisaalta erilaista kohtelua ei pidetä syrjintänä, jos sen
tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuuden tosiasiallista toteutumista tai ehkäistä syrjinnästä
johtuvia haittoja (YVL 3, 9§). Menettelyn syrjivyyttä arvioidaan siis tosiasiallisten seurausten
kannalta (HE 19/2014, 6).

Tosiasiallisen yhdenvertaisuuden toteutumista on pyritty edistämään esimerkiksi tekemällä
kiintiöihin perustuvia tai kohdennettuja rekrytointipäätöksiä tai järjestämällä kohdennettuja
koulutuksia. Työpaikoilla edistämistoimet määräytyvät paikallisten tarpeiden mukaisesti ja
voivat koskea työolojen ja työaikajärjestelyjen kehittämistä mahdollisimman monille sopiviksi,
kattavasta kaikille kohdennetusta edukatiivisesta yhdenvertaisuutta koskevasta viestinnästä tai
tekemällä työntekijöistä sellaisia, että tehtäviin hakeutuisi sekä miehiä että naisia tai että
niiden mukauttaminen erilaisiin toimintarajotteisiin sopivaksi olisi mahdollista (Leppänen
2015, 14–17.) Tosiasiallista yhdenvertaisuutta tavoitellaan muuttamalla työoloja ja työpaikan
menettelytapoja sellaisiksi, että syrjinnän vaarassa tai heikommassa asemassa olevien tarpeet
tulevat paremmin huomioiduksi (Työsuojeluhallinnon julkaisu 4/2019). Haavoittuvaisessa tai
heikommassa asemassa olevat tai syrjinnälle alttiit ryhmät tulisi tietysti ensimmäiseksi
tunnistaa. Saaren mukaan ajankohtaisia yhteiskunnallisia erityishuomiota vaativia,
työelämässäänkin relevantteja haavoittuvuuden teemoja ovat yksinäisyys, muukalaisuus tai
marginaalisuus, status ja niukkuuden kokemus (ks. Saari 2019, 21–23). Myös työyhteisöjen
kulttuurinen moninaisuus on tuonut työpaikoilla huomioitavien asioiden piiriin yhä enemmän
erilaisia yksilöllisiä tarpeita ja kyseenalaistanut sen, johtaako täydellisen tasapuolisuuden
varmistaminen välttämättä oikeudenmukaisimpaan lopputulokseen (Ollila & Kujala 2020, 91–
92). Ollakseen oikeudenmukaista ja vaikuttavaa, yhdenvertaisuuden edistäminen vaatii
suunnitelmallista paikallisten tarpeiden ja puutteiden kartoittamista ja yhdenvertaisuuden
toteutumisen systemaattista arviointia. Arvioinnissa tulisi huomioida työhönotossa ja
henkilöstöä koskevissa ratkaisuisa käytettävät toimintamallit kaikkien kiellettyjen

syrijntäperusteiden näkökulmasta ja päivittää näitä tarvittaessa paikallisia tarpeita vastaaviksi. (TEM 2009, 32–34; Työsuojelu.fi.)

Yhdenvertaisuuslain noudattamista työelämässä valvovat työsuojeluviranomaiset, yhdenvertaisuusvaltuutettu ja yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolautakunta. Toimivaltainen viranomainen yksittäisten työelämän syrjintäasioiden tutkimisessa ja ratkaisemisessa on työsuojeluviranomainen. Työsuojeluviranomaiset voivat tehdä työpaikoilla tarkastuksia, joiden perusteella annetaan tarvittaessa työnantajaa velvoittavia toimintaohjeita tai kehotuksia. Tarkastuksessa havaittujen puutteiden korjaamisen laiminlyönti voi johtaa uhkasakkoihin. Rikoslain 47 luvun 3 §:n mukaista työsyrijntärikosta epäiltäessä työsuojelutarkastaja voi harkita esitutkintapyyntönsä tekemistä. Itsenäinen ja riippumaton yhdenvertaisuusvaltuutettu toimii avustavassa ja neuvovassa roolissa esimerkiksi työsuojelutarkastuksissa tai antaa yleisluontoisia suosituksia työelämän syrjinnän ehkäisystä tai yhdenvertaisuuden edistämisestä. (Leppänen 2015, 211–226). Ylimpien valvonta- ja oikeusviranomaisten toiminta on erityisen merkittävää rakenteellisten ongelmien määrittelyn kannalta (Mannila 2020, 32).

Koska lain normit ovat suhteellisen konkreettisia, yleisesti tunnettuja ja normatiivisesti velvoittavia, ne vaikuttavat merkittävästi siihen, miten yhdenvertaisuus kansanomaisesti ymmärretään, ja toimivat tulkintakehyksenä yhdenvertaisuuden edistämisen kysymyksiä ratkottaessa sekä käsitteestä itsestään käytävälle keskustelulle. Pelkästään oikeudellinen lähestymisnäkökulma on kuitenkin kapea, koska se rajaa sekä ongelmien määrittelyn että ratkaisemisen vain lain itsensä viitekehykseen. Erilaisuutta tai eriarvoisuutta synnyttävät prosessit ovat lähtökohdiltaan erilaisia ja siten yhdenvertaisuuden edistämiseksi tarvittavat ratkaisutkin ovat hyvin moninaisia. Lakiin pohjautuva yhdenvertaisuuden diskurssi myös sivuuttaa siihen olennaisesti kuuluvat tunnetason ilmiöt kuten rakkauden, hoivan ja solidaarisuuden. (Conaghan 2007, 161–163, 170.) Velvoitteet yksinään eivät usein tuota tavoiteltuja muutoksia varsinkaan silloin kun pyritään vaikuttamaan voimakkaasti asenteiden tai emootioiden säätelyihin ilmiöihin. Lain säätäminen saattaakin johtaa vain rangaistusten määrän kasvuun sen sijaan, että ehkäisisi rikosten tekemistä (Kok 2008, 44). Esimerkiksi syrjinnän kieltä itsessään ei ole riittävä, jos se ei lisää työllistymismahdollisuuksia. Syrjinnän

kiellon rinnalle lisättiin juuri tästä syystä edistämiselvoite, jonka kannustimena on aktiivinen muutos toimintatavoissa ja asenteissa ei vain esimerkiksi avoimen syrjinnän välttely (Kok 2008, 44.) Aktiivisia toimia vaativa tosiasiallisen yhdenvertaisuuden näkökulma on herättänyt jopa vihamielisyyttä, ainakin vähemmän innostuneisuutta, kuin syrjimättömyyden ja yhdenvertaisten mahdollisuuksien näkökulma (Conaghan 2007, 162). Lainsäädäntö on kuitenkin toiminut painavana moraalisenä viestinä syrjinnän tuomittavuudesta ja ennen kaikkea symboloinut toivoa sosiaalisesta muutoksesta niille, joita syrjityksi tuleminen koskettaa (Kok 2008, 43).

2.3 Monimuotoisuuden johtaminen jatkumona tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyölle

Työelämäkäytäntöön sovellettaessa yhdenvertaisuuden on havaittu olevan vaikea asia (Pitkänen ym. 2017, 232). Usein haastavat kysymykset kiteytyvät samanlaisen ja erilaisen kohtelun oikeutusperusteisiin ja seurauksiin (Louvrier 2013, 7; Pitkänen ym. 2017 232). Samanlainen kohtelu koetaan yleensä oikeudenmukaisena, mutta toisaalta ihmisten erilaiset valmiudet ja tuen tarpeet tulisi huomioida, jotta esimerkiksi työntekijöiden erilaista asiantuntemusta voidaan hyödyntää, ja työssä menestymistä tai osallisuutta työyhteisössä myös tarpeen mukaan tukea. Vain joillekin työntekijöille suunnatut erityisjärjestelyt tai tukitoimet saattavat herättää vastustusta ja epäoikeudenmukaisuuden tunteita muiden keskuudessa sekä jännitteisyyttä työyhteisössä, jos niiden tarkoitusta ei ole ymmärretty. (Pitkänen ym. 2017, 231–234.) Itse yhdenvertaisuuden monitulkintaisuuden takia oikein kohdistettujen ja oikeasuhtaisten edistämistoimien määrittäminen voi olla hyvin haastavaa. Myös työntekijöiden erilaisia lähtötilanteita tulisi pystyä tarkastelemaan, jotta tämä on ylipäänsä mahdollista. Usein on mielekkäämpää pidättäytyä ihmisten välisten eroavaisuuksien korostamisesta, koska ihmisten erilaisuuden ja moninaisuuden käsitteellistäminen ja hallitseminen esimerkiksi erilaisten vähemmistöidentiteettien ja kategorioiden kautta voi syventää niihin liittyviä stigmoja ja ylläpitää eriarvoistavia valta-asetelmia. Lisäksi koettu keskinäinen samankaltaisuus herättää yleensä yhteenkuuluvuuden tunteita ja edistää yhteistyön syntymistä, kun taas eroavaisuuksista kumpuaa herkemmin ryhmien välisiä ja

sisäisiä jännitteitä tai konflikteja. Yksilöllisyydestä seuraavat tarpeet saattavat kuitenkin jäädä huomiotta, jos toiminta on vahvasti assimilaatioon pyrkivää, eikä erityisiä ominaisuuksia huomioida. (Janssens & Zanoni 2014, 328; Combs Bilimoria & Milosevic 2019, 282.) Lähijohtajien rooli tässä jännitteessä erilaisten strategioiden toimeenpanijoina on haasteellinen, kun työntekijöille halutaan taata samojen oikeuksien toteutuminen ja täysivaltainen osallisuus ja jäsenyys ryhmässä ihmisten yksilöllisyys ja erilaiset tarpeet huomioiden (Trimble & Chin 2015, 33–34; Sainola-Rodriguez ym. 2017, 161).

Monimuotoisuuden johtaminen on valikoima työtapoja ja rakenteita, joilla voidaan edistää tietoisuutta työntekijöiden erilaisista taustoista ja tarpeista ja rakentaa niin työhyvinvointia kuin yhdenvertaisempaa toimintakulttuuria (Forsander 2017, 9). 2000-luvulla monimuotoisuuden käsite on nähty jatkumona tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyölle (Ahonen & Tienari 2015, 3). Tomlinsonin ja Schwabenladin (2010) mukaan kyseessä on kielellinen siirtymä yhdenvertaisuudesta monimuotoisuuteen, koska näistä jälkimmäinen kattaa laajemmin kaiken erilaisuuden tuottamatta aiheettomasti erilaisia vähemmistöidentiteettejä tai marginalisoivia kategorioita (Tomlinson & Schwabenlad 2010). Monimuotoisuudella kuvataan kaikista ihmisten näkyvistä ja näkymättömistä ominaisuuksista kumpuavaa moninaisuutta. Johtamistutkimuksessa monimuotoisuudesta käytetään yleensä demografisiin (esim. ikä, sukupuoli ja etninen tausta) tekijöihin ja havaittavissa oleviin ominaisuuksiin tai vaihtoehtoisesti tehtäväperusteisesti ihmisten erilaisiin kykyihin ja osaamiseen perustuvia määritelmiä. Määritelmään on toisinaan sisällytetty myös työntekijöiden asenteet ja persoonallisuus. (Siltaoja & Vartiainen 2010, 260–270; Lehtopuu, Syväjärvi & Perttula 2012, 301–302.) Monimuotoisuusajattelulla rikotaan yksinkertaistettua kuvaa työntekijyydestä ja henkilöstön näennäisestä homogeenisyydestä. Tietoa henkilöstön moninaisuudesta voidaan hyödyntää johtamistoiminnan suunnittelussa ja työympäristön kehittämisessä moninaisia tarpeita vastaamaan. Monimuotoisuuden johtaminen voidaan ymmärtää esimerkiksi sellaisen yhdenvertaisen työ- ja toimintakulttuurin luomisena, jossa jokainen työntekijä tuntee olevansa osallinen ja arvostettu omana itsenään (Sippola 2007, 21; Lehtopuu ym. 2012, 304). Organisaation näkökulmasta sen etuihin on luettu myös tuottavuuteen ja muihin liiketoiminnallisiin tavoitteisiin liittyviä mahdollisuuksia (Siltaoja & Vartiainen 2010, 262).

Monimuotoisuuden johtaminen on Suomessa verrattain uusi johtamissuuntaus. Suomalaisessa organisatorisessa keskustelussa se on saanut huomiota vasta 2000-luvulla (Siltaoja & Vartiainen 2010, 259). Sen syntyjuuret ovat kuitenkin jo 1960-luvun Yhdysvalloissa. Käsitteen ja johtamistoiminnan kehitystä ovat taustoittaneet kolme filosofisilta lähtökohdiltaan erilaista, yhteiskunnallisesta liikehdinnästä vaikutteita saanutta lähestymistapaa. Alun perin monimuotoisuuden johtamisella on ollut poliittisia, mahdollisuuksien tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen liittyviä tavoitteita syrjinnänvastaisen lainsäädännön kehittyessä ja valtavirtaistuessa 1960-luvulta alkaen. Työelämässä se sai jalansijaa 1980-luvulle tultaessa, kun demografiset muutokset, naisten ja etnisten vähemmistöjen työmarkkina-aseman parantuminen ja globalisaation synnyttämä kilpailu työvoimasta edellyttivät uudenlaisia johtamisvalmiuksia. Työmarkkinoiden muutosaallossa kypsyi monimuotoisuuden johtamisen liiketoiminnallinen käänne. Sen potentiaali kilpailukyvyyn ja tuottavuuden parantamisessa tunnistettiin ja huomio kiinnittyi henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämiseen monimuotoisten henkilöstöressurssien hyödyntämiseksi organisaation edun mukaisesti. Johtamisagendalle tulivat syrjimättömyysnäkökulman lisäksi liiketoimintaan ja tuottavuuteen liittyvät tavoitteet. Monimuotoisuutta pyrittiin hallitsemaan yhtenä organisaation strategisena välineenä kilpailukyvyyn nimissä. (Sippola 2007, 17–22.) 2000-luvulle tultaessa monimuotoisuuden johtamisessa on ollut nähtävissä kolmas, ns. eettisempi käänne, kun tutkijat ovat kyseenalaistaneet niin monimuotoisuuden kuin sen johtamisen todelliset taloudelliset edut ja sosiaaliset seuraukset niin työyhteisön kuin ihmisten välisen yhdenvertaisuuden kannalta (Sippola 2007, 17–22; Siltaoja & Vartiainen 2010, 262). Eettisemmässä lähestymistavassa henkilöstö nähdään välineellisen arvonsa lisäksi itsetarkoituksellisena päämääränä. Vastavuoroista oppimista painottavassa lähestymistavassa työelämä pyrkii tarjoamaan ihmisille heidän kykyjään ja toiveitaan vastaavia mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen ja samalla kehittymään ja uudistumaan ihmisten osaamisen ja luovuuden ansiosta. (Sippola 2007, 17–22.)

Monimuotoisuuden johtamisen motiiveja ja potentiaalisia seurauksia yhdenvertaisuuden näkökulmasta on kritisoitu paljon (ks. Dobusch 2017, 1645; ks. myös Sippola 2007, 22–26).

Monimuotoisuuden johtamisella on arveltu olevan potentiaalia tuottaa marginalisaatiota, segregaatiota, assimilaatiota tai integraatiota, riippuen sen teoreettisista perusoletuksista sekä ihmis- ja oikeudenmukaisuuskäsityksistä (ks. esim. Sippola 2007, 23–26). Kielellisen siirtymän todellista etua osallisuuden kulttuurin luomisessa ei ole kyetty osoittamaan kiistattomasti, vaan niin monimuotoisuuden diskurssien kuin monimuotoisuuden johtamisen motiiveja ja potentiaalisia seurauksiakin on kritisoitu paljon. Esimerkiksi monimuotoisuuden johtamisen diskursseja yhdenvertaisuuden näkökulmasta tutkinut Dobusch (2017, 1645) väittää, että yhdenvertaisuuden kannalta keskeiset historialliset status- tai valtaerot saattavat jäädä pintaa kiillottavan monimuotoisuusretoriikan alle piiloon (Dobusch 2017, 1645; ks. myös Sippola 2007, 22–26). Vastaavasti tyypillisempien syrjäperusteiden lisäksi kaikki mahdolliset ihmisten väliset eroavaisuudet huomioiva lähestymistapa saattaa sivuuttaa työelämässä yhdenvertaisuuden edistämisen tai syrjinnän kannalta mahdollisesti merkitykselliseksi muodostuvia tekijöitä, esimerkiksi iän, sukupuolen tai etnisen taustan vaikkakin voisi vähentää tarvetta korostaa, näitä työn kannalta usein merkityksettömiä ominaisuuksia tarpeettomasti. Yhtä oikeaa määritelmää monimuotoisuuden johtamiselle ei siis ole, vaan ne rakentuvat diskursiivisesti sosiaalisissa tilanteissa saamiensa merkitysten kautta. (Siltaoja & Vartiainen 2010, 260–270.)

3 Metodologia ja aineiston analyysi

3.1 Organisaatio ja johtaminen tekstuaalisina konstruktioina

Ilmiömaailma ja objektiivisesti havaittavissa olevat asiat, joiden ympäröimänä elämme, on mahdollista järjestellä arkisen suoriutumisen kannalta mielekkääksi kokonaisuudeksi kielen avulla – maailma siis konstituoituu mieleemme tekstinä (Berger & Luckmann 1995, 32). Maailman olemus sinänsä ei esitä minkäänlaisia vaatimuksia sille, miten siitä tulisi puhua (Gergen & Thatchenkery 2004, 5). Sosiaalisen konstruktioismin mukaan asioilla ja ihmisillä ei ole lähtökohtaisesti mitään sisäänrakennettuja piirteitä ja ominaisuuksia, joiden perusteella ne tulevat määritellyiksi vaan esimerkiksi persoonallisuus tai identiteetti konstruoidaan vuorovaikutuksessa, aina suhteessa johonkin, ja toisaalta ne lakkaavat olemasta tietyntylaisia ilman sosiaalista peilipintaansa. Näin ollen esimerkiksi sellaiset piirteet kuin maskuliinisuus ja feminiinisyys, hulluus tai järkevyyt, työväenluokka ja keskiluokka ja niin edelleen, ovat vain kielellisesti luotuja, tilanteellisia ominaisuuksia ja tapoja järjestellä maailmaa, eivätkä keneenkään sisäsyntyisinä palautuvia determinantteja. (Burr 1995, 5, 26–31.) Nimeämällä asioita ja niiden välisiä suhteita, ja kehittämällä yleistyneitä tapoja puhua asioista maailmaa neuvotellaan yhteisesti jaetuiksi sosiaalisiksi käytänteiksi. Kieli tavallaan nivoo jokapäiväisen elämän kaoottisen todellisuuden eri alueet järkevästi hahmotettavaan muotoon, ja puhe ja neuvotteluprosessit muodostuvat eräänlaiseksi sosiaalisiksi tietovarannoksi siitä, miten asioista puhutaan ja miten erilaisissa tilanteissa yleensä toimitaan. (Berger & Luckmann 1995, 32, 50–52; Juuti 2001, 226.)

Myös instituutiot kehittyvät erilaisiin tilanteisiin sopivien puhe- ja toimintatapojen vakiintuessa niin, ettei jokaista tilannetta tarvitse aina määritellä uudelleen, vaan niissä voidaan noudattaa ja oletetaan noudatettavan ennalta tiedettyjä vuorovaikutus- ja toimintamalleja. Ajan myötä instituutiot saavuttavat oman todellisuutensa, ja sellaisen objektiivisen aseman, että ne ohjaavat yksilöiden toimintaa pakottavina ulkoisina tosiseikkoina. (Berger & Luckmann 1995, 66, 71.) Kun ihmiset pitävät elämissä maailmaansa itsestään selvänä todellisuutena he myös tuottavat sen ajattelullaan ja toiminnallaan päivittäin uudelleen. Tällaisten sosiaalisten

käytänteiden ajoittainen kriittinen tarkastelu on tärkeää, koska instituutiojärjestelmän muodostuessa niin itsestään selväksi, ettei sen alkuperästä ja sosiaalisesta rakentumisesta olla enää tietoisia, vaan siitä on tullut objektiivinen tosi, sillä on potentiaalia tuottaa ja legitimoida tiukkoja luokituksia ja tyyppityksiä, jotka saattavat olla epäedullisia joillekin ihmisille ja ihmisryhmille. (Berger & Luckmann 1995, 30, 103–106.) Burrin mukaan nimenomaan sosiaaliset instituutiot ylläpitävät syrjiviä ja eriarvoistavia asenteita ja asetelmia ihmisten välillä (Burr 1995, 102–103). Merkitysjärjestelmien rajojen joustavuus ja avoimuus kuitenkin ehkäisevät sellaista tilannetta, että jonkin instituutiojärjestelmän asema muodostuu itsestään selväksi ja haastamattomaksi "totuudeksi". Säilyvyydestään huolimatta instituutioituminen ei siis ole peruuttamaton prosessi vaan diskursiivinen rakentuminen tekee instituutiot haavoittuvaiseksi myös uudelleenkirjoittamiselle. (Fox 1993 49; Berger & Luckmann 1995, 95, 103–106.) Jonkin yhteisön diskursiivista olemusta on mahdollista muuttaa esimerkiksi organisatorisesti vaikuttamalla siihen, minkälaisia diskursseja jossakin tilassa esiintyy. Tämä kuitenkin edellyttää paikallisten sosiaalisten käytäntöjen ja niiden lainalaisuuksien tunnistamista. (Remes 2006, 291.) Diskurssianalyysi pureutuu nimenomaan järjestelmiä tuottavaan vuorovaikutukseen mahdollistaen niiden pitämisen avoimena kriittiselle tarkastelulle (Alvesson & Kärreman 2011, 1123).

Johtamistakin voidaan lähestyä diskursiivisena toimintana, ja erilaisista diskursseista koostuvana tekstinä, joka sisältää viittauksia muihin sosiaalisiin teksteihin kuten johtamiskirjallisuuteen, lehtiin, seminaareihin, kehitysohjelmiin ja työpaikoilla käytyihin keskusteluihin (ks. Schedlitzki & Edwards 2014, 95). Äärimmillään organisaatioiden toiminnan ja johtamisen on väitetty olevan pääasiassa diskursiivista (Alvesson & Kärreman 2011, 1124). Yhteiskunnalliset poliittiset teemat ja ideologiset arvot jalkautuvat työelämään johtamisoppien mukana kuvastaen yleisiä kulttuurisia arvoja ja ideologista ilmapiiriä. Johtamisopeissa otetaan kantaa sekä sosiaalisiin ongelmiin että sosiaalisten kategorioiden ja identiteettien määrittelyyn. Johtajan puhe siis kantaa sisällään sekä historiallisia, että ajalleen ominaisia ajattelutapoja, käsityksiä ja arvoja. Esimerkiksi työntekijöiden ja johtajien välisiä valtasuhteita määritellään tällä tavalla epäsuorasti yhteiskunnallisen vallankäytön sanelemana. (Kuokkanen 2015, 15–16.) Yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta koskevat toimintapolitiikat muototutuvat erilaisiksi

toimintakäytännöiksi ja näitä koskevat käsitykset ovat osa sitä käsikirjoitusta, jolla johtamis- ja toimintakulttuurit organisaatioissa luodaan (Pitkänen ym. 2017, 232–231).

Ahosen ja kumppaneiden (2014) mukaan organisaatioiden monimuotoisuutta ja johtamista tulisi pyrkiä ymmärtämään ensisijaisesti tietämisen tapoina ja diskursiivisina käytänteinä (Ahonen, Tienari, Meriläinen & Pullen 2014, 264). Johtaja edustaa institutionaalista asemaa, josta käsin on mahdollista hallita pääsyä erilaisiin diskursiivisiin resursseihin (Clifton 2012, 160–164; Pynnönen 2013, 14). van Dijk näkee tämän pääsyn etuoikeutena käyttää puhetta ja tekstejä muiden ihmisten mieliin vaikuttamiseen ja toivotun sosiaalisen järjestyksen ylläpitämiseen. Ympäristöissä, joissa käytetään institutionalisoitunutta valtaa, valta tavallaan legitimoit itsensä aina uudelleen erilaisten säännösten, käytäntöjen ja jo olemassa olevan sosiaalisen järjestyksen tuella (van Dijk 1993a, 254–255). Johtamistekstien ominaispiirteenä on niiden pyrkimys hallita ja ohjata organisaatiokokonaisuutta, ja siten usein jokin diskurssi nousee muita dominoivammaksi riippuen siitä, minkä näkökulman korostaminen on kulloinkin edullista tai toivottavaa (Juuti 2001, 229–230). Lyhyet keskustelut saattavat vaikuttaa mitättömiltä, mutta niissä organisaatio ”puhutaan eläväksi,” ja nimenomaan rutinoitunut johtamispuhe on erityisen hedelmällinen merkitysten välittämiseksi, koska sitä pidetään itsestään selvänä ja se sisältää itsestään selvyksiä (Clifton 2012, 163). Arkinen paikallinen puhe, tekstit ja diskurssit ovat saaneet johtamistutkimuksessa tieteellistä oikeutusta ja saavuttaneet tutkimuksellisesti merkittävän aseman viime vuosikymmeninä. (Juuti 2001, 243; Alvesson & Kärreman 2011, 1122). Berger ja Luckmann (1995) toteavat, että keskustelun mahdollisuus olla arkista ja pinnallista johtuu juuri siitä, että se käsittelee itsestään selvänä pidetyn maailman rutiineja (Berger & Luckmann 1995, 173).

Johtamistoiminta on aina sidoksissa sekä välittömään, kulttuuriseen että institutionaaliseen kontekstiinsa. Välitön konteksti käsittää työyksikön, työnkuvan, hierarkiat, teknologian ja työyhteisön. Kulttuurisella kontekstilla tarkoitetaan kansallista kulttuuria sekä organisaatiokulttuuria. Institutionaalinen konteksti viittaa historiaan, koulutukseen, sekä yhteiskunnalliseen sääntelyyn ja sosialisatioon. Kussakin kontekstissa elävät valta-asetelmat toimivat yksilön tulkintojen ja toiminnan viitekehyksenä, joten ne vaikuttavat siihen, minkä

asioiden merkitys korostuu ja mitkä normit ja arvot omaksutaan itsestään selvinä ja toimintaa ohjaavina tekijöinä. (Schedlitzki & Edwards 2014, 90–91, 96–97.) Tutkimusprosessia ei nähdä dualistisena tiedonkeruuna yksilöltä yksilölle, vaan myös tutkija on osa kontekstia ja riippuvainen ajatuskollektiivista, jonka ehdoilla kaikki osapuolet yhteisesti toimivat. Erilaiset ajatukset eivät ole valmiiksi löydettävissä, vaan muovautuvat käydyissä keskusteluissa ja taipuvat keskustelun kuluessa herkästi osaksi vallitsevia ajattelutapoja. Mielenkiintoisia ovatkin nimenomaan nuo sosiaaliset prosessit, joiden tuloksena erilaisia tulkintoja asioista syntyy. (Chia 1995, 581, 595). Tutkija ei voi tehdä täydellistä tulkintaa siitä, mitä merkityksiä puhe tai diskurssi kantavat. Lausumien suhdetta toimintaan tai toiminnalle annettuja merkityksiä ei voida varmasti tietää. Esimerkiksi haastattelussa tuotetut lausumat saattavat kyllä kertoa jotain toiminnasta, joihin niillä viitataan, mutta yhtä hyvin moraalisisista konventioista, moraalisesti hyväksyttävistä tavoista puhua asioista tai siitä, minkälaisia odotuksia puhujan asema asettaa aiheesta puhumisen tavoille. Toisaalta puhe voi edustaa vain puhujan saatavilla olleita diskursiivisia resursseja. (Alvesson & Kärreman 2000, 151.) Alvesson ja Kärreman (2000) toteavat, että vähiten ongelmallinen tapa tehdä diskurssianalyysia onkin etsiä vastausta siihen, miten jostakin asiasta puhutaan. Johtajan puhe nähdään tässä tutkimuksessa sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti seurauksia tuottavana sosiaalisena instrumenttina. Johtaminen ei ole eristäytynyt prosessi vaan eri osapuolten elämäkokemukset ja sosiaaliset identiteetit mukaansatempaava vuorovaikutteinen, tavoitteellinen näytelmä, jossa myös yhteiskunnalliset näkemykset ilmiöistä tulevat esiin (Pynnönen 2013, 11; Trimble & Chin 2015, 54–55).

3.2 Aineistonkeruu

Valitsin tiedonkeruumenetelmäksi haastattelun. Ajattelin, että käytännön johtamistyötä tekevien ihmisten haastattelu tuo työyhteisöjen todellisuutta monipuolisemmin esille, kuin viralliset yhdenvertaisuussuunnitelmat tai raportit, joissa yhdenvertaisuutta lähestytään ennalta määritellyistä näkökulmista tai normatiivisesti siitä näkökulmasta, miten se toteutuu tai sen tulisi toteutua. Käytin haastattelukysymysten suunnittelussa tukena yhdenvertaisuussuunnittelun oppaita ja Leppäsen (2015, 250–253) lainsäädännön pohjalta

laatimaa yhdenvertaisuussuunnittelun mallia, koska niissä yhdenvertaisuutta on käsitelty työyhteisötasolla läpileikkaavasti ongelmakohtien tunnistamisesta niiden edistämiseen. Puolistrukturoiduksi määriteltävän haastattelun rakensin avoimista kysymyksistä. Avoimilla kysymyksillä jätin haastateltaville tilaa johdatella aihetta tärkeiksi katsottaviin teemoihin, eikä se siten ollut tiukasti sidoksissa kysymys – vastaus –muotoon. Pidin kysymykset yleisellä tasolla, koska tutkimuskysymykset on laadittu yleisluonteisesti. Vältin yhdenvertaisuuteen liittyvää juridista ja muuta virallista käsitteistöä jättääkseni merkitysten määrittelyn haastateltavien tehtäväksi, koska olin kiinnostunut siitä, minkälaisia diskursseja haastattelussa rakentuu. Haastattelussa käsiteltäviä teemoja olivat käsitykset yhdenvertaisuudesta, yhdenvertaisuuden toteutuminen, yhdenvertaisuuden edistäminen ja sille asetetut paikalliset tavoitteet, yhdenvertaisuuden johtamiseen liittyvät kysymykset, yhdenvertaisuuden merkitys, sekä yhdenvertaisuuden toteutumiseen ja edistämiseen liittyvät haasteet. Haastattelukysymykset tarkentuivat näiden teemojen sisällä. Kysymysten muotoilu ja järjestys vaihtelivat tilanteen niin edellyttäessä. Varsinainen haastattelurunko on liitteenä (Liite 1.). Haastattelutilanteessa pyrin kuuntelemaan keskeytyksettä haastateltavaa, mutta saatoin esittää tarkentavia kysymyksiä, ja osallistuin vuorovaikutustilanteeseen erilaisilla minimipalautteilla, jotta tilanne tuntuisi luontevalta.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa oli yhden suuren kaupungin sosiaali- ja terveystalouden tulosyksikkö. Terveystalouden tulosyksikköön kuuluvat terveysasemat, hammashoitolat, mielenterveys- ja päihdepalvelut sekä kuntoutuspalvelut. Kohdeorganisaatiota valitessani pidin tärkeänä sitä, että yhdenvertaisuussuunnittelu on huomioitu keskeisenä osana toiminnan suunnittelua. Yhdenvertaisuuslaki velvoittaa yli 30 henkeä säännöllisesti työllistäviä viranomaisia yhdenvertaisuussuunnitteluun, joten valitsin kaupunkiorganisaation, jossa suunnitelma varmasti on, ja suunnittelua koskevia asiakirjoja on julkisesti saatavilla. Valintaan vaikutti myös se, että perusterveydenhuollon palvelujärjestelmän organisaatorakenne- ja -hierarkiat sekä lähijohtajan työn sisällöt ovat minulle tuttuja, mikä helpotti kontekstikeskeisen tutkimusmenetelmän asetelman rakentamista. Tuttuuden takia pystyin jossain määrin arvioimaan sitä, minkälaisen kysymysten esittäminen kyseisessä toimintaympäristössä saattaisi olla relevanttia ja myöhemmin myös tulkitsemaan vastauksia kontekstiin nojautuen.

Tutkimuslupaa hain kaupungin tutkimuslupayksiköstä. Tutkimusluvan saatuani terveystalouden tulostalouden johtaja välitti haastattelukutsun yhteisesti kaikille lähijohtajina toimiville henkilöille (Liite 2.). Halukkaat vahvistivat osallistumisensa suoraan minulle eikä organisaation johto saanut tietoonsa sitä, kuka haastatteluun osallistuu. Menettely varmisti anonymiteetin säilymisen, mutta täydellistä tunnistamattomuutta ei voida taata. Sain haastateltavaksi neljä lähijohtajaa. Tämä oli vain puolet tavoitellusta haastateltavien määrästä, mutta en jatkanut rekrytointia, koska keväällä 2020 alkaneen koronapandemian aiheuttama epävarmuus siirsi terveystalouden johtamisen prioriteetteja muihin asioihin. Haastatteluun osallistui sekä hoitaja- että lääkärijohtajia. Toteutin haastattelut helmikuussa 2020. Yksi haastattelu kesti noin 30 minuuttia. Haastattelin osallistuneet paikan päällä haastateltavan valitsemassa paikassa ja haastatteluista tehtiin äänitallenne. Litteroin haastatteluaineiston välittömästi haastatteluiden jälkeen kirjalliseen muotoon. Haastattelukysymykset litteroin mukaan, jotta vastauskonteksti olisi näkyvillä. Kukin lause tuli omalle rivilleen niin, että päälauseet, sivulauseet ja virkkeet olivat kätevästi hahmotettavissa itsenäisinä ja yhtenäisinä kokonaisuuksina ja että niiden perään pystyi tekemään merkintöjä. Litteroituna haastattelumateriaalia oli 9–11 sivua kaikissa haastatteluissa, yhteensä 39 sivua. Aineisto on säilytetty lukituissa tiloissa ja litteroitu materiaali on suojattu käyttäjätunnuksin.

Litterointimerkinnot (Tiittula & Ruusuvaori)

[]	päällekkäispuhunta
(.)	0.2 sekuntia lyhyempi hiljaisuus
(0.6)	hiljaisuus sekunteina
.hh	sisäänhengitys
hh	uloshengityssana
€sana€	puhuttu hymyilevällä äänellä
#sana#	puhuttu narisevalla äänellä#
sa(h)na	nauria sanan sisällä
((sana))	litteroijan selityksiä
sana	äänneen painottaminen
sa-	kesken jäänyt sana
<sana>	ympäröivää puhetta nopeampi puhe
-	puheäänänen sävelkorkeuden nousu
°sana°	ympäröivää puhetta hiljaisempi puhe
,	tasainen loppusävelkulku
.	laskeva loppusävelkulku
?	nouseva loppusävelkulku

3.3 Kriittinen diskurssianalyysi ja analyysin toteutuksen kuvaus

Kriittinen johtamistutkimus on sateenvarjokäsite yhteiskuntatieteellisille tutkimusorientaatioille, jotka pyrkivät problematisoimaan yleensä itsestään selvinä ja ongelmattomina pidettyjä käsityksiä tiedosta, totuudesta ja sosiaalisista rakenteista. Tradition tiedonintressi on emansipatorinen. Se on syntynyt alun perin kritiikkinä sellaisia sosiaalisia järjestelmiä kohtaan, joiden toimintaa ohjaavat taloudelliset ja tuotannolliset motiivit ihmisten ja yhteisöjen hyvinvoinnin kustannuksella. Tutkimuksissa lähtöoletuksena on yleensä jonkinlaisen rakenteellisen sorron tunnistaminen ja sen seurauksena syntyvän eriarvoisuuden tekeminen näkyväksi. (Adler, Forbes & Willmott 2007, 119–129.) Tekemällä näkyväksi ja kyseenalaistamalla vallitsevia sosiaalisia rakenteita kriittisen tutkimuksen tavoitteena on ihmisten välisen yhdenvertaisuuden edistäminen (Alvesson & Willmott 1999, 6–8, 12). Tässä tutkielmassa analyysin kohteena on kielellisesti rakentuva sosiaalinen todellisuus. Siten löyhään tieteenteoreettiseen asemointiin sopii kriittisen johtamistutkimuksen postmoderni orientaatio, jolle ominaista on ravistella nimenomaan kielellisesti konstruoituja sosiaalisia suhteita, rakenteita ja identiteettejä ja tuoda tilalle laajanäkemyksisempää kuvaa todellisuudesta. (Adler, Forbes & Willmott 2007, 141.)

Valitsin tutkimusmenetelmäksi kriittisen diskurssianalyysin, jota voi kuvailla kriittisenä asenteena tai otteena tutkimuksen tekemiseen. Kriittisissä diskurssianalyyseissa on metodista variaatiota, mutta kaikille suuntauksille yhteistä on näkemys kielestä sosiaalisena toimintana sekä kielenkäytön kontekstin keskeisyys. (Wodak & Mayer 2015, 3–5.) Erityisenä kiinnostuksen kohteena ovat myös valta-asemien tuottamisessa ja toisintamisessa käytetyt diskursiiviset strategiat (van Dijk 1993a, 249–252). Käytin analyysimetodinä Norman Fairclough'n lähestymistapaa. Fairclough tarkoittaa diskurssin käsitteellä sosiaalista kielenkäytön tapaa, jolla on myös toiminnallisia ulottuvuuksia. Diskurssit rakennetaan samassa sosiaalisessa todellisuudessa, jota ne muokkaavat tai toisintavat. Hänen mukaansa diskurssit ovat ehdollisia ympäristönsä sosiaalisille rakenteille kuten laeille, normeille ja erilaisille valta-asemille, mutta samalla diskursseissa haastetaan näitä sosiaalisia rakenteita. Hän pitää tärkeänä tämän dialektiikan tunnistamista diskursseille tyypillisen elävyyden säilymisen kannalta. (Fairclough 1992, 63–65.) Tiiviin kontekstiyhteytensä takia diskurssit eivät kerro käyttäjästään

henkilökohtaisesti, vaan kulttuurista, jossa niitä käytetään, koska asioiden ja ilmiöiden nimeämisen ja merkityksellistämisen tavat ovat kehittyneet pitkissä, historiallisissa ihmisten välisen kanssakäymisen prosesseissa (Burr 1995, 50; Jokinen, Juhila & Suoninen 1999, 39).

Diskurssien todellisuutta rakentavalla ominaisuudella on kolme toiminnallista ulottuvuutta. Ne rakentavat sosiaalisia identiteettejä ja subjektipositioita. Toiseksi ne rakentavat ihmisten välille erilaisia suhteita – tai rikkovat niitä ja kolmanneksi tuottavat tieto- ja uskomusrakenteita. Siispä diskurssianalyysin avulla voidaan tutkia sitä, minkälaisia identiteettejä ja ihmisten välisiä suhteita niissä rakentuu, miten suhteita rakennetaan tai haastetaan ja minkälaisessa merkityksimaailmassa sosiaalista toimintaa tuotetaan. (Fairclough 1992, 64–65.) Fairclough'n mukaan diskursiivisia tapahtumia voidaan analysoida yhtä aikaa osana tekstiä, diskursiivisia käytänteitä ja sosiaalisia käytänteitä. Diskursiivisilla käytänteillä tarkoitetaan tekstin tuottamisen, jakamisen ja kuluttamisen prosesseja, jotka ovat riippuvaisia tilanteisista, puhumisen tavoille asetetuista normeista. Samalla niihin sisältyy tietoa siitä, miten erilaisissa tilanteissa kuuluu toimia. (Fairclough 1992, 78–81.) Sosiaaliset käytänteet ovat kieleen sisäänrakennettuja kollektiivisiin sopimuksiin ja asenteisiin perustuvia tapoja toimia. Ne edelleen kantavat mukanaan tietoa sosiaalisista suhteista ja identiteeteistä, kulttuurisista arvoista ja asioille ja tapahtumille annetuista merkityksistä sekä ideologisista kehyksistä toiminnan taustalla. (Fairclough 1992, 86–96; Fairclough 2001, 122.)

Aloitin analyysin lukemalla aineistoa useita kertoja läpi. Ensin rakensin alustavaa kokonaiskuvaa aineistosta. Tässä vaiheessa erityisesti ensimmäinen tutkimuskysymykseni ohjasi aineiston lukemista: miten lähijohtajat puhuvat yhdenvertaisuudesta? Lisäksi tukeuduin haastatteluteemojen mukaiseen sisällölliseen jäsentelyyn tulkinnan kontekstina. Haastattelussa käsiteltäviä teemoja olivat käsitykset yhdenvertaisuudesta, yhdenvertaisuuden toteutuminen, yhdenvertaisuuden edistäminen ja sille asetetut paikalliset tavoitteet, yhdenvertaisuuden johtamiseen liittyvät kysymykset, yhdenvertaisuuden merkitys, sekä yhdenvertaisuuden toteutumiseen ja edistämiseen liittyvät haasteet. Keskityin analyysissäni ensin diskursseille tunnuksenomaisiin kielellisiin piirteisiin, ja etenin sitten kohti diskurssien tulkintaa laajemmassa merkitykskontekstissaan, mutta analyysi eteni polveillen eri tasojen

välillä. Mielekkään tulkinnan kannalta on luontevaa, että analyysi, kuvailu ja tulkinta vuorottelevat tekstissä, koska tekstin järkeenkäypien tulkintojen kannalta merkitykselliset vivahteet syntyvät sekä pienemmistä kielellisistä yksiköistä että tekstin laajemmista kontekstuaalisista merkityksistä suhteessa muihin teksteihin ja sosiaaliin rakenteisiin (Pynnönen 2015, 34; Fairclough 1992, 74, 80–81). Muodostin taulukon, jonka riveille kokosin aineistossa esiintyviä toistuvia puhetapoja ja sarakkeisiin tein tarkempaa analyttistä erottelua kunkin teeman ja puhetavan sisällä. Taulukkoon tuli neljä saraketta. Yksi aineisto-otteille, yksi tekstin piirteistä tehdyille huomioille, yksi diskursiivisten käytäntöjen tason huomioille ja yksi sosiaalisten käytänteiden tason huomioille. Koodasin aineiston alun perin taulukkoon siten että haastattelusitaatit olivat yhdistettävissä sekä haastatteluun että puhetapaan, mutta tunnistettavuuden takia lopulliseen työhön tuli yksinkertainen juokseva numerointi. Kun olin mielestäni hahmottanut diskurssien kokonaisuuksia riittävän selkeästi, siirsin ne tekstipohjaan ja aloin kirjoittaa analyysia auki ja täydentää sitä.

Tekstin tasoa analysoidessani tarkastelin ensin tekstin yleistä rakennetta ja luonnetta. Kiinnitin huomiota sanojen, sanastojen ja ilmaisutapojen valintaan, puheen muotoiluun, sävyyn ja tyyliin, sekä erilaisiin lingvistisiin mekanismeihin kuten transitiivisuuteen, modaliteetteihin, ja koheesion keinoihin. (ks. Fairclough 1992, 174, 162–164, 234–237.) Tekstin tasolla analyysissa ollaan yleensä kiinnostuneita kielellisestä toiminnasta erilaisten kuvausten ja merkitysten tuottajana. Kuvaukset ja merkitykset palautuvat käyttäjän kielellisiin resursseihin ja niiden kautta voidaan päästä käsiksi skeemoihin, ja sosiaaliin konventioihin, siihen miten esimerkiksi erilaisia identiteettejä ja jäsenyyttä tuotetaan. (Potter & Wetherell 1987, 138–141.) Tekstin tason analyysissa muodostui alustava hahmotelma tekstin aladiskursseista, koska analyysi toi edetessään esiin piirteitä, säännönmukaisuuksia ja rakenteita, jotka ovat ominaisia tietyille diskursseille (ks. Fairclough 1992, 231).

Diskursiivisten käytänteiden tasolla tarkastelin diskurssien keskinäistä vaihtelua aineistossa (ks. Jokinen & Juhila 1993, 88–89). Tässä vaiheessa kiinnitin huomiota tekstissä esiintyviin intertekstuaaliin ja interdiskursiiviin suhteisiin, sekä tekstin koherenssiin. Koherenssia tarkastelemalla analysoin, millä tavoin viralliset ja puhekieliset diskurssit tekstissä vaihtelivat

(Fairclough 1992, 232–233; Jokinen & Juhila 1999, 88–89.) Koherenssi syntyy, kun toteamuksia perustelevat selitykset, yleistyksset, tarkennukset ja vastakkainasettelut yhdistellään abstraktisti yhdeksi puheenvuoroksi. Perustelut puolestaan paljastavat tiedon ja uskomukset, johon puhuja tukeutuu. (van Dijk 1993b, 111–112.) Diskursiivisten käytänteiden tasolla pyrin tuomaan myös välittömän kontekstin mukaan analyysiin. Toimintaympäristö, tilanne sekä puheen kohde ja tarkoitus asettavat puheen tuottamiselle tietynlaisia edellytyksiä ja sääntöjä, joita tutkimalla voidaan ymmärtää vakiintuneita paikallisia puheen tuottamisen sosiaalisia konventioita (Fairclough 1992, 78). Sosiaalisia konventioita tarkastellessani kiinnitin huomiota erilaisiin puhetekoihin, esimerkiksi kohteliaisuuden tuottamiseen, toteamukseen, toivomukseen, käskemiseen jne. (ks. Fairclough 1992, 75). Huomioin tässä kohtaa myös puheen yleistä tematiikkaa tai sitä, mitä teemoja kohtaan oltiin ehkä torjuvaisempia ja mihin haluttiin samastua. Jos esimerkiksi puhe yhdenvertaisuudesta vakiintuu tiettyihin tulkintoihin ja käytäntöihin voidaan etsiä selitystä sille, minkälaisilla keinoilla ja tekijöillä diskursiivisen kentän homogeenisuutta hallitaan ja mitä se kertoo institutionaalisista odotuksista ja totunnaisuuksista (Fairclough 1992, 79, 84, 232–234; Jokinen & Juhila 1993, 67–77). Tällä analyysin tasolla hahmottui kolme diskursiivista kokonaisuutta, joihin aladiskurssit olivat asemoitavissa. Yhdenvertaisuutta rakennettiin arvo- ja asennenäkökulmasta, sitä rakennettiin vapautumisena olemista ja ilmaisua rajoittaneista konventioista ja velvoittavina johtamisnormeina.

Sosiaalisten käytänteiden tasolla pyrin jäljittämään tuotettujen diskurssien suhteita yhdenvertaisuuden yhteiskunnallisiin ja historiallisiin ulottuvuuksiin. Tällä analyysin tasolla kiinnostus kohdistui erilaisiin valtasuhteisiin ja ideologisiin vivahteisiin. (ks. Fairclough 1992, 86.) Tässä vaiheessa tulkitsin havaintoja ja pohdin mitä päätelmäni kertovat aineistoa yleisemmästä ilmiöstä ja miten aineisto siihen suhteutuu. Nyt kontekstina olivat yhteiskunta, historiallinen ja poliittinen taso, sekä muun muassa eri aikakausien käsitykset työntekijyydestä ja johtajuudesta. Herättelin keskustelua aineiston, tutkimusaihetta koskevan teorian ja tieteellisen keskustelun, sekä laajemman empiirisen kontekstin välille. (ks. Tiittula & Ruusuvoori 2009, 234–235.) Toin mukaan myös kriittisen sävyn kyseenalaistaen tuotetut kuvaukset ja tutkin niitä erilaisten valtasuhteiden ja vaikuttamisen viitekehyksessä. Pohdin diskurssien asettumista suhteessa

sosiaaliseen kontekstiinsa; ovatko ne konventioiden mukaisia, vastustavatko ne niitä, tai ovatko ne luovia ja innovatiivisia. Peilasin havaintojani teoreettiseen viitekehykseen ja yritin selittää, miksi diskursiiviset käytännöt ovat sellaisia kuin ne ovat. (ks. Fairclough 1992, 237.) Kontekstin tuominen täydellisenä mukaan analyysiin ei ole mahdollista. Tämä tuottaa väistämättä haasteita, koska analyysin yhteydessä on tehtävä valintoja siitä, mitkä asiat kontekstissa ovat analyysin kannalta olennaisia ja mitkä eivät. Se millä perusteella nämä valinnat tehdään vaikuttaa siihen, minkälaisiksi tutkimustulokset muotoutuvat. (Halk 1999, 427–428.) Toinen tärkeä huomio on se, että sanoilla on yleensä useita sosiaalisesti ja kulttuurisesti vaihtelevia merkityksiä, joiden tulkintaa on pohdittava analyysissa suhteessa laajempaan tutkimuskontekstiin. Sanojen merkityspotentiaali rajautuu riippuen siitä, mitä muuta ja miten sanojen yhteydessä sanotaan. Tulkinnessa tukeudutaan tällöin myös itse lauseeseen kontekstina. Semanttinen variaatiohan on myös kielellinen funktio, jonka kautta ideologioita tuotetaan tai haastetaan. (Fairclough 1992, 185–188.) Kontekstuaaliset valinnat tulevat paremmin näkyviin tuloslukussa. Tehdyt valinnat on sidottu esimerkiksi haastattelusitaatteihin numeraalisilla viittauksilla, ja niitä on taustoitettu teoriolla tai haastatteluteemoilla. Tulosluku jakautuu kolmeen päälukuun kolmen päädiskurssin mukaisesti. Päädiskursseja rakennetavat aladiskurssit on esitelty erillisinä alalukuina.

4 Arvo- ja asennediskurssit

4.1 Ihmisarvodiskurssi

Haastattelu alkoi avoimella ja yleisluontoisella kysymyksellä siitä, mitä yhdenvertaisuus lähijohtajien mielestä tarkoittaa. Yhdenvertaisuutta pidetään keskeisenä ja tärkeänä arvona. Lähijohtajat rakentavat yhdenvertaisuutta syvään juurtuneena henkilökohtaisena perusarvona ja itsestään selvänä peruseriaatteena kaikessa ihmisten välisessä kohtaamisessa. Diskurssissa painotetaan jakamatonta ihmisarvoa ja ihmisten perustavanlaatuisia samanlaisuutta.

1. ".hh no kyl niinku se vaan että yksinkertaisesti se vaan että jokaisen ihmisen ihmisarvo on jakamaton ja jokainen ihminen on arvokas juuri sellaisena kun hän on ja hänen pitää saada olla oma itsensä"
2. "no erittäin tärkeänä ja sit siis juuri sen takia että se on mun oma arvo (.) se sopii niin hyvin siihen mitä minä niinku maailmasta ajattelen (.) mun mielestä jokainen ihminen on täsmälleen yhtä arvokas (.) oli se titteli tai ihan mikä tahansa mitä tahansa"
3. "ajattelen että kaikilla on samanlainen ihmisarvo sukupuoleen, rotuun, ikään ja - (.) me ollaan kaikki samanlaisia ihmisiä syntyessämme"

Toteamukset jakamattomasta ihmisarvosta esitetään ensimmäisestä persoonasta käsin näkemyksen henkilökohtaisuutta korostaen. Vaikka yhdenvertaisuus esitetään omana arvona, diskurssi koostuu tyypillisistä ja tunnistettavista elementeistä – ihmisarvo on jakamaton ja täsmälleen samanlainen (1, 2, 3.) Tämä on kiteytynyt, diskursiivinen käytäntö. Sisällöllisesti diskurssin perusajatus on tunnistettavissa samanlaiseksi, kuin YK:n ihmisoikeuksien yleismaailmallisessa julistuksessa. Ihmisoikeudet puheen kehyksenä oikeuttavat sen ehdottomuuden ja antavat sille universaalin totuudellisen painoarvon. Täsmäntävät adverbit (täysin, täsmälleen, yksinkertaisesti) ja asian yksiselitteisyyttä kuvaavat ilmaiset (päivän selvä juttu, mikä tahansa, mitä tahansa) korostavat näkemyksen vaihtoehdottomuutta (1, 2, 4). Teksti on verrattain eheää, mikä kertoo yleensä asian selkeydestä ja omaksumisasteesta (ks.

Pynnönen 2013, 5, 9–10). Eheys ja tunnettuus ovat myös ideologisille teeseille ominaisia, ja tässä yhteydessä kollektiivinen arvopohja on länsimäisen ihmisoikeuskäsityksen perintöä (ks. esim. Freeden 2019, 64).

4. "niinku et jotenkin niin näin se vaan on (.)ja mä oon sen oppinu minun kotoo ja se on se minkä minä oon omille lapsille niinku vieny eteenpäin ja koen sitä et se on hirveen tärkeä asia ni samoin myös työyhteisössä – et se on mulle vaan niinku niin semmonen päivänselvä juttu"

5. "Pidän eerittäin tärkeenä (.) erittäin tärkeenä. Sanotaanko että se on meidän jokapäivästä elämää (.) kaikin puolin jaa sen huomioiminen on tärkeetä .hh tärkeetä ihan työssä ja vapaa-ajalla (0.3)"

6. "mä oon itte saanu aikoinani – (.) mä koen että meit on kotona kohdeltu kans koko ajan täysin yhdenvertaisina ja silloin siinä ei tule semmosta skismaa ja töissä se on aivan yhtä tärkeetä"

Oman kotikasvatuksen muistelu tuo arvon lähelle puhujaa. Esittämällä arvo omassa kasvatuksessa omaksuttuna ylisukupolvisena itsestänselvytenä ja rinnastamalla perheen toimintatavat työyhteisön toimintaan, alleviivataan arvon universaaliutta ja läpileikkaavuutta myös yhteiskunnallisessa mittakaavassa (4, 5, 6). Lausumissa puheen prosodiset ominaisuudet korostuvat vahvistaen sen vaihtoehdottomuuden eetosta (alleviivaukset). Muiden sanojen merkitystä tehostaville adverbeille (hirveen, juuri, täysin, erittäin) annetuilla vaihtelevilla äänenpainoilla viestitään asian merkittävyyttä. Tämä oli kuultavissa vain äänitallenteista sekä havainnoitavissa elekielestä haastattelutilanteessa, mutta perustelen prosodiset ominaisuudet ja elekielen näkyviksi sillä, että arvot ovat käsitteenä voimakkaita, ja niihin sisältyy usein kulttuurisesti hyväksyttävä tunnelataus ja halu toimia arvon pohjalta tai edustaa sitä itse (ks. Viinamäki 2008, 20). Arvo kääntyy myös syrjinnän kielloksi. Ihmisen essentiaalinen olemus on jotain sellaista, johon ei voida kajota (1, 2, 3). Puheen henkilökohtaisuus ja tunnepitoisuus ilmentävät arvon tärkeyttä puhujalle, mutta yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden

periaatteet ovat myös yhteiskunnallisia ydinnormeja, joiden omaksumisen voidaan nähdä moraalisen kansalaisen kasvojen säilyttämisenä. Arvon yleismaailmallisuus ja moraalinen painokkuus ovat diskursiivisia käytänteitä, joilla sen asemaa kaiken toiminnan ydinperiaatteena pidetään yllä itsestäänselvyytenä.

Ihmisarvo on ihmisyyteen perustuva itseisarvo, joka antaa yksilöllisyydelle moraalista suojaa ja velvoittaa kohtelemaan kaikkia yhdenvertaisina. Se koskee kaikkia yhtäläisesti, ja toimii kyseenalaistamattomana peruslähtökohdana kaiken inhimillisen toiminnan taustalla. Periaatteellinen ja abstrakti, kodista peritty lähestymistapa ei kerro, miten arvo kääntyy toimiksi. Arvot ovat harvoin sisällöltään täsmällisiä, mutta niillä oikeutetaan toimia ja ne kääntyvät toiminnaksi (Viinamäki 2008, 20, 101). Diskurssissa lähijohtajat tuottavatkin henkilökohtaistetulla lähestymistavalla itsensä tärkeiden perusarvojen ja moraalin edustajina. Samalla he sanoittavat organisaation arvomaailmaa, sillä organisaatiolla abstraktina rakenteena ei ole arvoja, vaan arvot ovat sen työntekijöiden, johtajien ja sidosryhmien arvoja ja uskomuksia (ks. Viinamäki 2008, 21–22).

4.2 Kriittinen diskurssi

Yhdenvertaisuuden edistämistä ja edistymistä koskeviin avoimiin haastattelukysymyksiin vastattaessa yhteiskunnallista keskustelua peilataan ja yhteen sovitellaan työyhteisön arkiseen todellisuuteen. Haastateltavien esiin nostamat uutiset koskevat erilaisia yhdenvertaisuuden tai tasa-arvon edistämisalotteita ja edistämiskeinoja. Temaattisesti niissä sivutaan rasismiin liittyvää keskustelua ja pohditaan sukupuolten tasa-arvoa ja sukupuoli-identiteettikysymyksiä. Teemat tuottavat kriittisiä diskursseja rajaten siten erinäisiä yhdenvertaisuuskysymyksiä vähemmän tarpeellisiksi.

7. "Kun paljon puhutaan yhteiskunnassa näistä asioista, ja on ollu maahanmuuttajia kaikenlaista niinku rasismiin liittyvää keskustelua- mut sit toisaalta joissaki kohissa mennään sit niinku tavallaan ihan överiks että mies ei oo mies vaan se on miesoletettu ja niin pois päin, ni joskus semmoset tuntuu että meneekö ne sitte jo vähän liian pitkälle"

8. "Nyt oli tää uusin tämä synnytt(hh)äjäkeskustelu tai joku tämmönen- että joissaki kohissa mennään nipotuksen puolelle- et jotenki kultanen keskitie tähän maahan ja yhteiskuntaan ois aika hyvä"

Syrjintää, sukupuolten tasa-arvoa ja sukupuolivähemmistöjä koskevia uutisia puntaroidaan ennakkoluuloiseen sävyyn. Kaikkia aiheita ei olla valmiita hyväksymään sellaisenaan osaksi paikallista diskurssijärjestystä. Vastustaminen tehdään asettamalla esiin tuodut yhdenvertaisuusteemat vastakkain kohtuullisuuden ja järkevyyden kanssa (7, 8). Tapa, jolla haastateltavat esittävät kuvailemiaan uutisia hiukan liioiteltuina, tuottaa karikatyyrimäistä representaatiota alkuperäisistä aiheista. Joissakin asioissa on menty vähän liian pitkälle kohtuuden ja järjen kustannuksella. Tämä nakertaa uutisten vakavasti otettavuutta, eikä uutisoitujen tapahtumien todellisia tarkoituksia edes pyritä ymmärtämään. Aiheet aiheuttavat naurahtelua (merkitty € ja hh). Diskurssi onkin huumorin varjossa tuotettu kannanotto, jonka painavuutta huumori keventää. Kannanotto kohdistuu kuitenkin aiheista tehtyihin yksinkertaistettuihin tulkintoihin, ei välttämättä asioihin uutisten takana. Järjenvastainen syy-seuraussuhde (mies synnyttää) luo ironisen vaikutelman (8). Ironisoinnin ja huumorin avulla haastateltavat saavat etäisyyttä monimutkaisiin ja konfliktialttiisiin yhteiskunnallisiin aiheisiin. Mainittu synnyttäjakeskustelu liittyy yläkoulun elämäkatsomustiedon oppikirjan sukupuolen moninaisuutta ja sukupuoli- tai seksuaalivähemmistöjä koskeneesta luvusta nousseeseen keskusteluun opetussuunnitelman arvopohjasta ja seksuaalivähemmistöjen oikeuksista (ks. esim. Helsingin uutiset 23.9.2019). Aihe on ollut ajankohtainen myös siksi, että tuoreimmassa lakiuudistuksessa sukupuoli-identiteettiä ja sukupuoleen kohdistuvaa syrjintäsuojaa on pyritty edelleen parantamaan (ks. TAL 1986/609).

Puheenvuoroissa kuuluu ennakkoluuloinen päivittely (ni joskus semmoset tuntuu että meneekö ne sitte jo vähän liian pitkälle, - et jotenki kultanen keskitie tähän maahan). Päivitellessään lähijohtajat asemoituvat diskurssissa kriittisesti ajattelevina kohtuuden ihmisinä. Poliittisempi ajattelu puolestaan etäännytetään yhteiskunnalliseen puheeseen ja muiden ihmisten, esimerkiksi työntekijöiden tekemiksi esiin nostoiksi (7, 8, 10). Diskurssi ei kohtuullisuudessaan ole kuitenkaan neutraali, vaan allekirjoittaa nykytilanteen ja

toimintakäytäntöjen tyydyttävyyttä. Se ottaa etäisyyttä vähemmistöjen kokemuksista nousseeseen keskusteluun ja tulee syrjäyttäneeksi tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämisen toisarvoiseksi tai todellisuudesta etäännyneeksi politiikaksi ainakin keskusteluun tuotujen ajankohtaisten aloitteiden osalta. Varovaisesta avoimuudesta (7, 8) voidaan kuitenkin päätellä, että emootioita herättelevä retoriikka läpäisee myös institutionalisoituja ja naturalisoituneita "terveen järjen" diskursiivisia käytänteitä ja mahdollistaa näiden avautumisen uusille näkökulmille. Avoimuus syntyy päivittelyn lomassa toteamuksen sijaan kysymykseksi puetusta mietteestä "meneekö ne sitte jo vähän liian pitkälle" tai "jotenki" sanalla pehmenetystä kultaisen keskitien toiveesta.

9. "meil täl hetkellä on enemmän naisia mut ei me katota että jos on mies tai naishakija et mt. "ei vitsi et nyt pitäis saada niinku mies siihen" vaan me katotaan että miten hän sopisi siihen tulevaan työyhteisöön et mitä hänellä on annettavaa siihen et ei me yritetä niinku .hh (.) saada sitä mieskiintiötä €miten(h)kään€ täyteen vaan < se pitää aina ajatella sitä > kokonaisuutta."

10. ".hh et tota siinä mielessä se toi sukupuolijakauma vois olla tasasempi (.) et tuota meil on nää meidän nuoret miehet vitsail- et onko he se mieskiintiö (.) mä että vois teitä olla €enempiki€"

Diskurssissa rakennetaan sukupuolta sekä merkitsevänä että merkityksettömänä tekijänä rekrytoinnissa. Otteita 9 ja 10 vertailtaessa viesti on ristiriitainen. Toisaalta sukupuoli on merkityksetön, toisaalta sukupuolijakauma voisi olla tasaisempi. Vasta "mieskiintiö" on tehnyt sukupuolesta erityisen kysymyksen työyhteisöissä. "Mieskiintiö" (9, 10) viitanee tasa-arvolain kiintiösäännökseen (TAS 1986/609 4 a §), jota kuitenkin sovelletaan valtion ja kuntien suunnittelu ja päätöksentekoaikoihin, ei kaikkiin julkisen sektorin työtehtäviin, vaikka työnantajan tuleekin lähtökohtaisesti edistää tasa-arvoa. Diskurssissa mieskiintiöstä tehdään kiintiösäännöksen karikatyyri, joka ei oikein istu työyhteisön arkiseen todellisuuteen. Mieskiintiön muodostaminen naisvaltaisella sairaanhoidon alalla ei ole välttämättä mahdollista. Karikatyyrimäisyys syntyy asettamalla järkevää kokonaisuuden tarkastelu ja mieskiintiöperiaate vastakkain vähättelevään sävyyn naurahduksen saattamana. Tasa-arvon

edistämisestä tehdään näin väkinäisen näköistä politiikkaa (9). Tosiasiassa, kun hakijoina on sekä miehiä että naisia, valinnan tulee perustua ansiovertailuun ja työntekijän soveltuvuusarvioon (TAL 1986/809 8§). Ehkä "kokonaisuuden tarkastelulla" viitattiinkin tavanomaisiin ja hyväksytyihin rekrytointikäytäntöihin, mutta mieskiintiö alalla on herättänyt huvittuneisuutta alan naisvaltaisuuden takia ja siitä on tehty hiukan kärjistetty tulkinta. Tietämättömyys on omiaan synnyttämään ennakkokäsityksiä, joilla voi olla vaikutusta siihen, kuinka tarpeellisena tai mielekkäänä yhdenvertaisuuden edistäminen nähdään. Uutuus ja vieraus herättävät myös muutostilanteissa kritiikkiä, ja ironia voi toimia defenssinä muutosten herättämien tunteiden käsittelemisessä (ks. myös Apker 2013).

Referoidut uutisteemat tuottavat kriittisiä diskursseja, eivätkä houkuttele vakavoitumaan aiheensa äärelle. Diskurssissa sukupuolten tasa-arvokysymykset kuitataan näennäisesti huomioiduiksi velvollisuudentuntoisesti. Suhtautuminen ajankohtaisiin tasa-arvotemoihin on kriittisyyden lisäksi periaatteellisella tasolla myönteistä. Politisoidut tai norminomaiset tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskysymykset ovat läsnä työyhteisöissä, mutta puhumisen tapa kertoo kysymysten etäisyydestä ja vakiintumattomuudesta puhe- tai toimintakäytännöissä. Toisaalta myös asioiden esitystapa voi vaikuttaa siihen, minkälaisen vastaanoton ne saavat. Kriittisyys tulee rajanneeksi identiteetti- ja tasa-arvopolitiikkaa tarpeellisimpien yhdenvertaisuuskysymysten tarkastelun ulkopuolelle. Mediassa palstatilaa saaneet, jostain näkökulmasta aktueellit kipukysymykset eivät ole niitä työyhteisöissä. Diskurssi herättää kysymään, onko yhdenvertaisuuden tai monimuotoisuuden huomioimisen tai edistämisen kieli aina riittävän helposti lähestyttävissä ja tulkittavissa myös osaksi työyhteisöjen tai lähijohtamisen arkista todellisuutta.

4.3 Suvaitsevaisuusdiskurssi

Työyhteisön monimuotoisuutta koskevat haastattelukysymykset aktivoivat haastateltavien keskuudessa lähes poikkeuksetta puheen monikulttuurisuudesta. Monikulttuurisuutta ja ihmisten erilaisuutta arvostetaan ja pidetään työyhteisöä rikastavana. Yksinkertaisimmillaan diskurssi tyypistyy kulttuurisesti konventionaaliseen narratiiviin ”erilaisuus on rikkautta”. Se pyrkii rakentamaan ihmisten moninaisuuden huomioivaa myönteistä asenneilmapiiriä ja toimivan yhteistyön edellytyksiä työyhteisössä. Diskurssi toimii osoituksena syrjimättömyyden ja suvaitsevaisuuden kulttuurista ja kulttuurisesta normista.

11. ”hhh no meil ei valitettavasti kauheesti sitä monimuotoisuutta oo kun asutaan täällä perukoilla ni tää(hh)l on kaikki suurin piirtein niinku no (0.2) ee kaikki on esimerkiksi niinku munki työyhteisössä #ngg# hoitajina jos aatellaan ni kaikki on naisia ei ole yhtään miestä (.) että tavallaan on semmonen hyvin tyypillinen (.) kaikki on valkoihosia, kaikki on suomalaisia, kaikki on jopa yleisesti minua lukuunottamatta täältä kotosin (.) hh eli tuota hyvin semmonen niinku homogeeninen porukkahh (.)”

Monikulttuurisuusteeman aktivoituminen johtuu ehkä sekä käsitteiden kielellisestä samankaltaisuudesta, semanttisesta lähekkäisyydestä että monikulttuurisuusteeman ajankohtaisuudesta ja yleisestä näkyvyydestä mm. kaupungin yhdenvertaisuussuunnitelmassa. Lisäksi kulttuureita ilmennetään usein erilaisin näkyvin symbolein, joiden perusteella erilaisuuden ja samanlaisuuden määrittely on luontevaa. Monikulttuurisuusnäkökulma aktivoi myös toiseuden diskurssin, jossa rakentuu meitä ja heitä (11, 12). Kulttuurien, kielen tai etnisyyden kautta määriteltynä monimuotoisuudesta tulee – ehkä vastoin tarkoitustaan suppea käsite, joka korostaakin eroja ja ylläpitää etäisyyttä meidän ja niiden monimuotoisten välillä (ks. myös Dobusch 2017). Peili, jota vasten oman työyhteisön monimuotoisuutta tarkastellaan, ovat ”valkoiset suomalaiset naiset” (11). Vaikka monikulttuurisuuden teema on ajankohtainen monessa työyhteisössä, ”valkoiset suomalaiset naiset” on Suomessa myös odotusarvoinen henkilöstön kokoonpano sairaanhoitotyön ympäristössä ja voi kertoa toimintaympäristön tahattomasta kulttuurisesta tai etnisestä yhtenäisyydestä tehdyistä havainnoista sen sijaan, että kyseessä olisi tarkoituksenmukainen toiseuttaminen.

12. "no meillä on monesta eri kulttuurista lähtöisin porukkaa ja minusta se on tosi hieno ja se on rikkaus (.) ennen kaikkea se on rikkaus .hh ja totaa sehän on me opitaan heiltä ja he oppii meiltä (.) ja totaa ihan tietoisestikin haluan pitää yllä sellasta monikulttuurista koska ei me pärjätä ilman toinen t(h)oisiamme (.) näin se vaan menee"

13. "mt. se on niinku arvokasta et joku on (.) et me ollaan erilaisia et siit ei tulis mitään jos kaikki olis samanlaisia"

Fraasimaisenakin ilmentyvä diskurssi (12, 13) on sekä kohtelias että toteava ja sen viesti on selkeä – erilaisuutta arvostetaan, ja kukin haastateltavista tuottaa tämän hiukan eri tavoin ilmaistuna. Fraasimaisuus ja toistuvuus kertovat siitä, että erilaisuuden arvostaminen on yleinen sovinnainen diskursiivinen käytäntö. Yksi haastateltavista kiteyttää sen yleisyyden toteamuksella "näin se vaan menee". Kohteliaisuutta tuotetaan pehmentävillä ilmaisuilla kuten "valitettavasti" tai erilaisuuden hienoudesta muistuttamalla (11, 12, 15) (ks. Fairclough 1992, 143). Koherenssin tarkastelu osoittaa, että erilaisuus sanana sisältää merkityspotentialissaan myös vastavuoroisen oppimisen, yhteistyön, sosiaalisen rikkauden ja arvokkuuden merkityksiä. Ne toimivat myönteisinä näkökulmina osana työyhteisöön integroitumisen prosessia.

14. "elikkä tuota oma kulttuuritausta aina välillä vaikuttaa sitten tuota siihen toimintaan myöskin heillä mutta tuota toisaalta meille on tuonut rikkautta siinä mielessä et (.) on huomattu että et et taas on hyödyt useimmiten ollu suuremmat, kun pienet hankaluudet siinä alussa (.)"

15. "työntekijät on eri ikäisiä (.) mikä on tosi hienoo (.) me opitaan toisiltamme (.) nuoret tuo koulusta tuoretta ja vanhemmat saa sitä käytännön tietoo-"

Narratiivisesta yksioikoisuudestaan huolimatta erilaisten näkökulmien yhteensovittaminen ei ole välttämättä aina täydellisen harmoninen prosessi. Esimerkissä (14) haastateltava viittaa kulttuuritaustasta riippuvaisiin vaikutuksiin, joiden kanssa tullaan toimeen. Monikulttuurisuusteemaa vasten tarkasteltuna kohteliaasta erilaisuuden arvostamisen korostamisesta voidaan tehdä koherentti tulkinta pikemminkin suvaitsevaisuuden osoituksena

kuin esimerkiksi tehtäväperustaisen monimuotoisuuden tai moninaisen osaamispääoman ja erilaisuudesta kumpuavan luovuuden johtamisnäkökulman dominanssista tässä kontekstissa (ks. esim. Siltaoja & Vartiainen 2010, 260). Kun monimuotoisuus ymmärretään monikulttuurisuutena, johtamisessa korostuu yleensä syrjimättömyys- ja yhdenvertaisuusnäkökulma moninaisen osaamispääoman sijaan (ks. myös Thomas & Ely 1996 ja Sippola 2007). Näin monimuotoisuuden johtamisen diskurssi kuvautuu myös ennakkoluulottomuuden näyttämönä ja syrjimättömyyden mittarina. Se pyrkii luomaan kohteliasta ja myönteistä asenneilmapiiriä ja rakentamaan edellytyksiä yhteistyön syntymiselle työyhteisössä.

Monimuotoisuus on jotain, jota vaalitaan, josta hyödytään ja jota pyritään hallitsemaan (12, 14, 15). Integraation onnistuessa monimuotoisuus rikastuttaa työyhteisöä. Työntekijöiden odotetaan sopeutuvan tai samastuvan paikalliseen työyhteisökulttuuriin ja työpaikan pelisääntöihin sen sijaan, että kulttuuria pyrittäisiin uudistamaan työntekijöiden näköiseksi, vaikkakin vastavuoroiselle oppimiselle ollaan avoimia (14). Sinclairin mukaan on hyvin tavanomaista, että sana monimuotoisuus esiintyy yhdessä sellaisten sanojen kanssa, kuten ”arvokas”, ”johtaminen/hallinta” tai ”tuloksellisuus.” Sinclair väittää, että tällaiset diskursiiviset tekniikat eivät ole tahattomia ja sattumaa vaan niissä monimuotoisuudesta rakennetaan jotain sellaista, jota tulee hallita ja johtaa, ikään kuin se olisi joidenkin kulttuuristen piirteiden osalta legitiimiä vain johdettuna. (Sinclair 2006, 518.) Alvessonin mukaan ryhmien konstruointi ei kuitenkaan ole aina tietoisista ja strategista, vaan havainnoitavan todellisuuden hahmottamista kielellisen ja käsitteellisen jäsentämisen kautta. Diskurssi tuotetaan osana julkisen sektorin organisaatiodiskursseja. Julkisella sektorilla managerialistisempikin näkökulma palautuu yleensä lähtökohdiltaan legalistisiin kollektiivisiin intresseihin tasa-arvosta ja oikeudenmukaisuudesta pikemminkin kuin esimerkiksi tuottavuuden tai tehokkuuden motiiveihin (ks. Viinamäki 2008, 35–38).

Monimuotoisuuden käsite on usein integroitu osaksi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskeskustelua, koska sillä on kyky hajottaa ja kyseenalaistaa jähmeitä vastakkainasetteluja (Holli 2012, 87). Tässä diskurssissa sillä on päinvastaisia taipumuksia. Se tarkastelee työntekijöitä sukupuolen,

iän ja etnisyyden kautta, mutta rakentaa myös moninaisuuden hyväksyvää toimintakulttuuria. Vastavuoroisen oppimisen näkökulma tulee esiin yleisluontoisesti, mutta esimerkiksi työntekijöiden erilaiset kokemus- ja koulutuspääomat jäävät vaitonaisemmiksi. Suvaitsevaisuuden diskurssissa eriävien intressien mahdollisuus on olemassa toiseuttamiseen sisältyvän vastakkainasettelun ja kulttuuriseen taustaan liittyvän potentiaalisen konfliktialttiuden kautta (ks. myös Vartiainen & Siltaoja 2010, 262), mutta hillitään ja sivuutetaan erilaisuuden arvokkuutta korostamalla. Nimesin tämän diskurssin suvaitsevaisuusdiskurssiksi, koska monimuotoisuus-sana aktivoi monikulttuurisuusdiskurssin ja synnytti sekä tarvetta korostaa erilaisuuden arvokkuutta että vältellä ihmisiä luokittelevaa puhetta. Sen yhteyteen kehittyi vastapuheena osallisuusdiskurssi, jossa kaikille yhteisinä identifioitumisen kohteina toimivat huumori, ystävyys ja yhteisöllisyyden tunne.

5 Olemisen ja ilmaisunvapauden diskurssit

5.1 Osallisuuskurssi

Puhe osallisuudesta kehittyi monimuotoisuuspuheen yhteyteen ikään kuin havaintopohjaisesti arjen realiteeteista tuotettuna luontevampana vastadiskurssina. Diskurssi tuotetaan sovittavana vaihtoehtona yksilöitä ja ihmisiä eritelleelle puheelle. Sen funktiona on häivyttää ihmisten ulkokohtaista määrittelyä ja erittelyä korostamalla samanlaisuutta sekä tuottaa tunne sosiaalisesta koheesiosta. Diskurssia kuvastaa lämmin osallisuuden henki ja ilmapiirin vapautuneisuus. Osallisuuskurssissa yhdenvertaisuutta merkityksellistetään myös ammattiryhmien välisenä yhdenvertaisuutena ja vapautumisena sitä rajoittaneista ammattiin ja asemaan perustuvista sosiaalisista arvohierarkioista. Ajattelutavat ja sosiaalista yhteistoimintaa säätelevät normit ovat muuttuneet haastateltavien työurien aikana. Asemaan liittyvä sosiaalinen eriarvoistaminen on koettu epäkohtana yhdenvertaisuudessa ja muutoksen nähdään edistäneen yhdenvertaisuutta. Ammatti- ja arvoasetelmien muutosta kuvataan turvalliselta etäisyydeltä. Lääkäreiden ja hoitajien välinen hierarkkinen suhde on nykyään stereotypia ja popularisoituna saavuttanut normaalin aseman, mikä tekee siitä puhumisen mahdolliseksi (ks. esim. Stein, Watts & Howell 1990).

16. "meil on tosi hyvä semmonen työyhteisön sisänen huumori ja semmonen ilmapiiri, et jotenki sekin on semmonen että se rakentaa semmosta rentoutta ja luottamusta ja avointa fiilistä kun siellä kahvihuoneessa voidaan käkättää niinku millon millekki asialle."

17. "et et mut tota en tiiä meil on hyvä porukka (0.1) porukka ja siihen vois vähän jotain (0.2) nyt on saatu semmosta yhteen hiileen puhaltamista selkeesti enempi jo (.) mutta tuota vielä jotain semmosta piristystä (.) monimuotosuutta semmost viel vois kerätä kasata jostain."

18. "mutta hh et kaikki on ihan niinku samalla viivalla ja samanlainen huumori (.) siellä ja jutut lentää kahvihuoneessa heidän kans kun niinku suomalaistaustaistenki kanssa (.)"

Diskurssikäytännöissä vaihtoehtoisuutta monimuotoisuuspuheelle konstruoidaan pehmenneillä ilmaisuilla ”et jotenki sekinkin on semmonen” ja ”et sen huomaa tosiaan et se” tai ”oikeestaan”-sanalla (16, 20). Pehmenetty ilmaisu säätelee yleensä kohteliaisuusastetta (Fairclough 1992, 143). Tässä yhteydessä se voi olla keino vältellä liian jyrkkää mielipiteellisyyttä haastattelussa tarjottua monimuotoisuus- tai monikulttuurisuusnäkökulmaa kohtaan ja toisaalta jättää avointa tilaa myös tälle diskurssille. Myös suoraviivaisempi mutta-konjunktio on pehmenetty huokauksella (mutta hh että) tai oman epävarmuuden korostamisella (”mut tota en tiiä”) vastakohtaisuutta konstruoidessa (17, 18). Mutta-konjunktio kertoo puhujan havainnoivan tai konstruoiden näkökohtien välistä jännitettä (ks. Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 50–51), ja tässä se toimii elementtinä, joka rinnastaa aiemmin käsitellyn monimuotoisuusteeman toissijaisiin puhe- tai ajattelutapoihin ja mahdolliseksi sosiaalisten konfliktien lähteeksi. Vaihtoehtoisuutta konstruoidessa ilmauksilla osallisuusdiskurssi puolestaan normalisoi yhteisöllisen ja ammattirajoiltaan joustavan toimintakulttuurin ja sivuuttaa erittelevän tai tässä yhteydessä kulttuurista taustaa korostavan suvaitsevaisuusdiskurssin tai monimuotoisuusterminologian ikään kuin vähätellen sen tarpeellisuutta.

19. ”ei oo enää sitä tohtoriajattelua (0.2) et sillä sitä tehdään yhdessä siinä tehdään ryhmänä sitä työtä”

20. ”et sen huomaa tosiaan et se oikeestaan ystävyysuhteet työssä ja työpaikalla muodostuu persoonien välillä ei (.) ei työntekijäryhmän välillä tai (.) -”

Diskurssissa kuvautuu myös tyytyväisyys siihen, että arvo- ja ammattihierarkiat ovat menettäneet merkitystään sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutustapojen säätelijänä. Tyytyväisyys tulee ilmi tavoitteellisena yhteistyön kehittämisenä (saatu semmosta yhteen hiileen puhaltamista selkeesti enempi jo) sekä havainnossa hyvän työilmapiirin ja avoimuuden tai rentouden välisestä yhteydestä (17, 19, 20). Luontevaa kanssakäymistä rajoittaneiden arvo- tai ammattihierarkioita ylläpitävien jäsentelyjen tilalla on kaikkia yhteisesti kuvaava ”porukka” sana. Lähijohtajat asemoivat myös itsensä osaksi tätä porukkaa. Meihin kuuluvat kaikki.

Porukka on arkinen ilmaisu joukolle, jolla on yhteinen tavoite ja jaettu yhteenkuuluvuuden tunne sekä hyvä henki. Puhe porukasta näyttäytyy vaihtoehtoisena modernimpana puhetapana myös ammattien tai aseman kautta tuotettavalle sosiaaliselle jäsentelylle, nimittäin – “ei oo enää sitä tohtoriajattelua.” Sanavalinnat – huumori, ystävyys, rentous, luottamus, porukka ja kahvihuone – välittävät kuvaa lämpimästä osallisuuden kulttuurista. Huumori, ystävyys ja yhteisöllisyyden tunne toimivat kaikille yhteisinä identifioitumisen kohteina. Tällaisiin tunnevälitteisiin ilmiöihin kaikkien on helppo samastua taustasta riippumatta. Fairclough’n mukaan eetoksen maanläheistyminen kertoo siitä, että vallitsevat kulttuuriset arvot vastustavat elitististä professionalismia ja arvostavat luonnollisuutta ja normaaliutta kanssakäymisessä (Fairclough 1992, 147). Ainakin ”kahvihuone” toimii tilana, jossa ammattirooleista voidaan hetkellisesti luopua, ja jossa luodaan erilaisten jäsenysten sijaan sulautuneisuutta ja yhteisöllisyyttä (18).

21. “sanotaanko että toi eri ammattiryhmien välillä se on tasapainottunu selkeesti (0.2) ei oo enää sitä tohtoriajattelua (0.2) et sillä sitä tehdään yhdessä siinä tehdään ryhmänä sitä työtä”

22. “on parantunut. ihmiset on (.) uskaltaa puhua entistä avoimemmin ainaki tämmösissä keskustelemissa työyhteisöissä (.) on parantunut (.) ei enää tytötellä eikä taputella ketään siihen tyyliin et sä oot alempi (.) tai et kyl mä muistan jossain vaiheessa puhuttiin ”vihreistä tytöistä” vaik ne oli aikuisia naisia”

Tohtoriajattelu ja työttötytely ovat terveydenhuollon mennyttä kokemustodellisuutta ja osa kollektiivista tarinavarastoa (21, 22, 23). Haastateltavan käyttämä vihreä tyttö -ilmaisu konstruoi kuvaa tietämättömyydestä ja kokemattomuudesta ja toimii metaforana aputytön asemassa olleelle hoitajalle. Hoitajia infantilisoiva lausahdus ilmentää altruismia, epäitsenäisyyttä ja alistumista vaatineen hoivatyön historiallisen kutsumuksellisuuden kulttuuria (ks. myös Sarkio 2007, 421). Hoivatyön vähättely on klassinen esimerkki sukupuolten välisestä eriarvoisuudesta, mutta hoivatyö on perinteisesti vertautunut myös lääkärin ammattiin. Pään taputtelua ja työttötytelyä muistellaan pöyristelevään sävyyn (alleviivaus, vastakohtaisuudet, intonaatiot) (21,

23, 24). Ammattiryhmien välisiä sekä asemaan perustuvia statuseroja on pidetty yllä erilaisin elein ja teoin, mutta valta-asemia symboloivien eleiden käyttö on vähentynyt ja nykyään eri asemissa olevien työntekijöiden kohtelu on tasavertaisempaa (22).

23. ”ja ennen vanhaa sairaaloissa (.) varmaan joissain työpaikois viel on sillee tosi hierarkkista(.) tääl ei oo sitä (.) mikä on mun mielestä tosi hieno asia.”

Ei-toivottava ammattien välisiin arvoasetelmiin perustuva hierarkkisuus sijoitetaan menneisyyteen tai esimerkiksi toisaalle sairaalamaailmaan. Etäisyys mahdollistaa sen kritisoinnin. Haastateltavat eivät piilottele kritiikkiään esimerkiksi ironiaan tai humoristiseen liioitteluun, vaan sävy on painokkaan totinen ja kertoo haastateltavien vakavoituneen kokemustensa äärelle. Rohkeus tuoda esiin suuttumusta koetusta vähättelystä kielii sekä tietoisuudesta omassa asemassa tapahtuneesta murroksesta että riittävästä luottamuksesta siihen, että tasavertaisuuden vaatiminen on suotavaa eikä esimerkiksi kuuliaisuuden ja nöyryyden laiminlyöntiä (ks. myös esim. Sarkio 2007, 139). Neutraalimpi tapa tehdä näkyväksi ammattiryhmien välisiä suhteita ovat työn- ja tehtävienjaon kautta tehdyt rajanvedot, joiden käyttö on tavanomainen käytäntö. Työnjako muotoilee työpaikan sosiaalisia suhteita, mutta on myös keskeinen tapa tuottaa perinteistä hierarkkista rakennetta. Hierarkioita tehdään siis epäsuorasti olemassa oleviksi, mutta niitä pyritään kuitenkin häivyttämään, esimerkiksi menneestä puhumalla, ja toiseuttamalla ne muiden kokemuspäiriin kuuluvaksi seikaksi (ks. myös Eriksson-Piela 2003, 122–126, 132).

24. ”jos mä aattelen mun työuraa että hierarkia ää—ennen ennen vanhaa sairaanhoito-opiskelija sai avata roskiksen ylläkäärille kierrolla (.) ni nykyään opiskelija on niinku tasa-arvosempi harjoittelujaksolla”

25. ”sairaanhoitajat (.) sairaanhoitajia syrjitään”

Diskurssissa kulkee rinnakkain kaksi emansipaatiotarinaa. Sekä sairaanhoitajien että naisten asema on parantunut. Yhteiskunnallinen tasa-arvon ja erityisesti naisen työelämäaseman parantuminen heijastuu väistämättä myös naisvaltaiselle sairaanhoidon alalle. Ei ole myöskään

yllättävää, että sairaanhoitajien ja lääkäreiden välinen historiallinen statusasetelma nousee haastattelusta toiseen puheenaiheeksi terveydenhuollon työyhteisöjen yhdenvertaisuudesta puhuttaessa. Sairaanhoitajan vertautuminen lääkäriin selittyy professioiden yhteiselon historiasta ominaisella asetelmalla, jossa sairaanhoitajia on kohdeltu lääkäreiden avustajina, ei itsenäisenä professionaalisen ammattikuntana. (Erikson-Piela 2003, 54–55). Sukupuoleen perustuva halventava käyttäytyminen esimerkiksi työttömyyden, jos sen ilmaistaan olevan ei-toivottua, on nykyään kiellettyä (Nousiainen 2012, 159). Diskurssi tekee näkyväksi sekä niin sukupuolten tasa-arvoisuudessa kuin ammattien välisissä valta-asemissa otettuja edistysaskeleita, mutta ei väitä, että ihanteellinen yhdenvertaisuuden tila olisi saavutettu. Siinä eletään yhä muutosta. Aikamuotovalintana perfekti luonnehtii jo päättynyttä toimintaa, jolla on merkitystä vielä nykypäivänäkin (21, 24). Haastateltavilla on myös epäilyksiä siitä, että asiat saattavat edelleen olla toisaalla jotenkin toisin (22, 23). Yksi haastateltavista vastaa syrjinnälle alttiista työntekijöistä kysyttäessä yksiselitteisesti pitävänsä sairaanhoitajia syrjittyinä (25). Luettavissa on siis edelleen tarpeita ammattien välisen yhdenvertaisuuden edistymisestä. Yhdenvertaisemman työyhteisön saavuttaminen näyttäisi olevan yhteydessä vuorovaikutustapojen muutokseen sekä ammatillisen arvostuksen ja autonomisuuden lisääntymiseen.

Tavoitteena on ammattirajoiltaan joustava hyvä työilmapiiri, minkä diskurssista voi tulkita tuottavan myös kokemuksen yhdenvertaisuudesta. Työyhteisön ilmapiirin kautta tarkasteltuina ammatillisen tai kulttuurisen taustan korostaminen ei näyttäyty toivottavana tai tarpeellisena. Erikson-Pielan (2003) mukaan puhe tiukasti erillisistä ammattiryhmistä on osoitus niiden välisten rajankäyntien olemassaolosta. Yhtäältä hierarkkisten rajojen olemassaoloa vähättelevän puheen voidaan arvailla nousevan tarpeesta lieventää todellisuudessa olemassa olevaa konfliktin mahdollisuutta ja synnyttää konsensusta ryhmien välille. Erikson-Piela huomauttaakin, että yhteistyötä korostava puhe voi toimia retorisenä julkisivuna, koska sairaanhoitajien ja lääkäreiden suhteet eivät näyttäyty tasavertaisina yhteistyösuhteina sairaanhoitajien päätösvallan puutteen rajoittaessa työn tekemisen itsenäisyyttä (Erikson-Piela 2003, 126–130, 146–147). Huomautus on yhdenvertaisuuden näkökulmasta merkitsevä siksi, että työyhteisön sosiaalisten suhteiden luonteet näyttäytyvät virallisiin päätös- ja

toimeenpanovaltaan liittyvinä ammattiryhmäkohtaisina eroina (ks. Erikson-Piela 2003, 131). Osallisuusdiskurssissa yhdenvertaisuus on samastumisen kohteiden kautta syntyvää inhimillisyyttä ja yhteisöllisyyttä. Tällainen lähestymistapa ei ota suunnitelmallisesti kantaa kenenkään asemaan, mutta tuottaa tunnustetuksi ja arvostetuksi tulemisen kautta potentiaalisesti voimaantumisen kokemuksia ja kokemuksen vaikutusmahdollisuudesta asioiden kulkuun. Yleisesti ottaen kannustavat ihmissuhteet luovat turvallisen ympäristön, jossa ihmisillä on mahdollisuus ilmaista itseään ilman syrjityksi tulemisen pelkoa (ks. esim. Combs ym. 2019, 280).

5.2 Ilmaisunvapauden diskurssi

Ilmaisunvapauden teema toistuu niissä yhteyksissä, joissa haastateltavat kuvasivat sitä, miten yhdenvertaisuus toteutuu työyhteisöissä ja miten sen toteutumista tuetaan. Yhdenvertaisuutta merkityksellistetään vapautena toteutua omana itsenään ja ilmaista omia ajatuksiaan. Samalla haastetaan näitä vapauksia rajoittavia sosiaalisia konventioita. Diskursiivisissa käytänteissä esimerkiksi oman persoonan ilmaisua lähestytään luvallisuuden kautta ja viesti on tiivis: "saa olla oma itsensä".

26. "kaikki saa olla omia itsejään, eli eli (.) se liittyy just siihen, että kun olet yhdenvertainen (.) olet silloin niinku tavallaan ihan yhtä arvokas ja silloin sinä saat toimia omalla persoonallisella tavalla ja olla oma itsesi."

27. "just se monimuotoisuus ja semmonen niinku ilmaisunvapaus että me saahaan olla semmosia ku ollaan"

Vastineeksi on mielenkiintoista kysyä, millä ehdoilla vapaus olla oma itsensä toteutuu tai jää toteutumatta?

28. "tää työpaikka on semmonen missä me tehään töitä meidän niinku persoonalla et täällä ei oo semmosia mittareita ja masiinoita millä tehään töitä ni täällä niinku saa olla persoona,

ja se on niinku meiän työkalu ja sitä niinkun mmm (.).mt. se hyväksytään ja me saadaan olla semmosia kun me ollaan ja mm(.) (0.6)”

Työtä saa tehdä persoonallisilla tavoilla, kun ei ole mittareita ja masiinoita, jotka pakottaisivat ihmiset tiettyyn ulkoa määriteltyyn muottiin (28). Mittarit ja masiinat käsitteinä ilmentävät konemaisuutta ja valvontaa. Nämä ominaisuudet voidaan liittää perinteiseen byrokraattisesti organisoituneeseen terveydenhuoltoon, jossa toiminta on muodollista, rutiininomaista, pitkälle standardoitua, ja tavoittelee ennakoitavuutta ja korkeaa valvonnan astetta. Tällaista organisaatiota kuvaavat myös tehtäväkeskeinen työnjako ja päätösvallan keskittyminen. (ks. Isosaari 2008 18–20.)

29. “mut se on tärkeätä tässä työpaikassa että kaikki on erilaisia ja kaikilla on erilaisia vahvuuksia ja kaikilla on niinku semmonen eri näkökulma työhön just sen takii että on se oma persoona ja oma niin kun ammattitaito ja oma elämän...mikä tää on oma elämä elettyinä taustalla (.). Oli se mikä tahansa (.). et se tässä työssä todellakin auttaa”

30. ”et meillä on hyvin erilaisia persoonia sen seitsemäntoista ihmisen joukossa jotka niinku mun porukkaan kuuluu (.).”

Persoonaa-käsite sen sijaan, on lähellä ihmistä, kuvastaen ihmisluonteen dynaamisuutta ja itsenäistä ja luovaa toimijuutta (26, 28, 29). Neuvottelu persoonan toteuttamisen luvallisuudesta asettaa vastakkain autenttisuuden ja erilaiset roolit tai standardit. Terveydenhoitoalalla roolit ovat syntyneet aikojen saatossa erityisesti ammattinimikkeiden pohjalta, ja toteutuvat edelleen työn- ja vastuidenjako mukailten (Isosaari 2008, 16). Haastateltava korostaa oman persoonallisuuden toteutumisen tärkeyttä yhtä lailla kaikille työntekijöille, ja selittää vielä, että persoonan toteutuminen auttaa työn tekemisessä (A29). Sen tärkeänä pitäminen, että työssä saa toteutua omana itsenään, ja että elämäkokemus ja ammattitaito huomioidaan, voidaan tulkita myös ammatti-identiteettiin liittyvänä odotuksena siitä, että esimerkiksi historialliset ammattiroolikohtaiset odotukset ja henkilökohtaiset ammatti-identiteettiin sekä henkilökohtaiseen identiteettiin projisoidut odotukset kohtaisivat tasapainoisesti (29). Yhtä lailla olemisen vapautta voi rajoittaa huono tai jännitteinen

työilmapiiri, jossa autenttisen ilmaisun vapaus kärsii. Lähijohtajat puhuvat tässä niin itsestään kuin kaikista muistakin työntekijöistä. Muodollisen valta-aseman ei tarvitse välttämättä määritellä sosiaalisten suhteiden luonnetta tilanteissa, joissa se ei ole tarpeen.

Kun työntekijyyttä arvioidaan erilaisten mitattavien ominaisuuksien kautta, työntekijä on objekti ja mielletään suhteessa erilaisiin työntekijyyteen liitettyihin odotuksiin. Kun huomion kohteena ovat persoonalliset ominaisuudet, korostuvat työntekijän subjektiivisuus ja toimijuus. Persoonaa on väline, jolla tehdään työtä ja työntekijä saa myös toimia omalla persoonallisella tavallaan (26, 28, 29). Diskurssissa luodaan henkilökohtaisuutta ja sulautuneisuutta. Ihmiset ovat lähellä toisiaan ja muodolliset hierarkiat merkitsevät vähemmän. Toisessa ääripäässä on byrokraattinen kasvottomuus, jossa työntekijät kokevat moniportaisissa hallintorakenteissa vaikutusmahdollisuuksien puutetta ja vieraantumisen tunteita (ks. myös esim. Isosaari 2008, 18–26.) Ihmiset toivovat tulevansa nähdyksi sopivan yksilöllisellä tasolla ja ovat vastavuoroisesti halukkaita tuomaan elämäkokemuksiaan osaksi ammatillista kompetenssiaan (26, 29). Subjektiivisuuden seurauksena yhdenvertaisuuden toteutuminen ja oikeudenmukaisuus pohjautuvat tunneperäiseen kokemukseen arvostetuksi tulemisesta ja oman persoonan toteutumisesta, eikä sitä voi varsinaisesti mitata tai määritellä ulkopuolelta. Diskurssi asettuu vastustamaan ulkoapäin määriteltyä tai tarjottua tiukkaa ammatti-identiteettiä ja välineellistä kuvaa työntekijyydestä. Se haastaa myös henkilöstöjohtamista huomioimaan työyhteisön moninaisuutta ja luomaan oman persoonan ilmaisun sallivaa ilmapiiriä kaikille työyhteisön jäsenille.

Yhdenvertaisuus merkityksellistyy olemisen ja itseilmaisun vapautena. Nykypäivän työyhteisöpuheessa korostuu halu tunnustaa ihmisten yksilöllisyys pyrkiä rakentamaan työnkuvaa myös yksilöllisiä tarpeita ja persoonallisia ominaisuuksia vastaavaksi. Hoitotyön ympäristössä tällä on erityinen merkitys, koska työntekijöiden yksilöllisyyteen on kohdistunut odotuksia esimerkiksi sairaanhoitajuuteen tai lääkäriyteen liitettyjen konventioiden ja luonteenominaisuuksien kautta, tai samastavilla pukeutumissäännöillä (ks. Sarkio 2007, 285, 304–309, 334–349). Sarkion mukaan, aikanaan yksilön odotettiin omaksuvan ammatti-identiteettiin liittyviä ihanteita myös työroolin ulkopuoliseen elämään. Nyt on sallittua ja

toivottua tuoda omia persoonallisia piirteitään osaksi ammattiroolia. Nyt persoona on työntekijän työväline ja sen tunnustaminen edistää vastavuoroisuuden kulttuuria. Oma elämäkokemus nähdään arvokkaana pääomana myös työntekijyydelle. Tällainen näkemys muistuttaa monimuotoisuuden johtamisen kolmannen polven periaatetta, jossa työnantajalähtöisyydestä on siirrytty työntekijä- ja yksilölähtöisempiin ajattelutapoihin (ks. esim. Sippola 2007).

Yhdenvertaisuus on myös vapautta ja mahdollisuutta ilmaista omia ajatuksia tai mielipiteitä ja esittää vähän kritiikkiäkin. Ilmaisunvapautta rakennetaan haastateltavien pohtiessa työyhteisön keskustelu- ja vuorovaikutustapoja vastauksena haastattelukysymyksiin yhdenvertaisuuden edistymisestä ja edistämisestä työyhteisössä. Aihetta lähestytään sallittavuuden, uskaltamisen ja kuulluksi tulemisen näkökulmista. Keskusteleva työyhteisö, vapaus ilmaista omia ajatuksia ja mielipiteitä ja ilmaisun vaikuttavuus ovat lähijohtajien tavoitteita yhteisen keskustelun kannalta. Lähijohtajilla on keskeinen asema avoimen ja tasapuolisen vuorovaikutuksen mahdollistajina. He ottavat vastuuta siitä, että kuuntelevat henkilöstöä ja toisaalta siitä, että kaikki työntekijät voivat osallistua työyhteisön yhteiseen keskusteluun. Yhteiseen keskusteluun osallistuminen ei ole vain sallittua, vaan työntekijöiltä odotetaan aktiivista osallistumista. Rajoitteeksi saattaa kuitenkin muodostua uskalluksen puute.

31. "ennen vanhaa sairaanhoito-opiskelija sai avata roskiksen yllääkärille kierrolla (.) nykyään opiskelija on tasa-arvosempi harjottelujaksolla (.) hän saa olla mukana kierrolla ja hän saa kysyä (.) hän ei ole tyhmä (.)"

32. "mä oon valmistunu yheksänkolme alottanut opiskelut kasikasi ni onhan maailma muuttunu (.) onneksi (.) mutta toisaalta se on myös (.) se on niinku (.) asioit on tuotu enemmän mhh puh- mikä tää on esille, puhutaan rajummin yhteiskunnassa (.) muttah tuodaan myös esille asioita (.) ne on niinku vastakkain"

Lupa puhua on yhteisesti koettu ja toivottavana pidetty haastateltavien työurien aikana tapahtunut muutos, jonka on koettu edistäneen yhdenvertaisuutta (31, 32, 33). Sallittavuuden

tematiikka lähestymistapana tuo diskurssin piiriin vanhat arvohierarkiat. Lähijohtajat kertovat, miten muutos tulee näkyviin. Itsekin sairaanhoitajana toiminut haastateltava antaa polarisoituneen asetelman avulla esimerkin siitä, miten on itse kokenut ammattiryhmien välisen hierarkisuuden. Hän korostaa epäsuhtaa ylläkäarin ja sairaanhoitajaopiskelijan asemien välillä tuottamalla sairaanhoitajaopiskelijan oikeudeksi roskiksen avaamisen painottaen roskis sanaa (alleiviivaus), johon voidaan liittää merkityksiä tarpeettomuudesta, arvottomuudesta ja asioista, joista halutaan päästä eroon. Sitten hän ikään kuin avaa sanomansa sisältöä seuraavassa lauseessa selittämällä, ettei sairaanhoitajaopiskelijaa pidetä enää tyhmänä ja kierrollekin on lupa osallistua (31). Keskustelukulttuurin todettiin muuttuneen avoimemmaksi alan toimintaympäristön lisäksi yhteiskunnassa yleensä - onneksi. Asennetta kuvaava painokkaasti lausuttu onneksi-adverbi kertoo muutoksen olleen toivottu ja antaa samalla tunnustuksen arvostuksen puutteen herättämille epäoikeudenmukaisuuden tunteille (31, 32).

33. "olet yhdenvertainen kun (.) saat tuoda asioita esille ja (.) voit ilmaista mielipiteitä ja kritisoida ja olla vähän niinku eri mieltäki asioista (.)"

Kritiikin esittäminen ja asioiden kyseenalaistaminen on nykyään sallitumpaa ja haastateltavan mielestä tämä on osoitus yhdenvertaisuudesta (31, 32, 33). Työntekijöihin kohdistuneet mukautuvuuden ja näkymättömyyden vaatimukset ovat väistymässä ja nyt kaikilla on lupa osallistua yhteiseen keskusteluun, esittää mielipiteitä ja kysyä, tai tietääkin asioita. Pääsy yhteiseen keskusteluun on edistänyt ammattiryhmien välistä yhdenvertaisuutta ammatillisten oikeuksien ja velvollisuuksien laajenemisen kautta (31). Sosiaalisten käytäntöjen tasolla tulkitseen keskusteluilmapiirin vapautumisen kertovan muutoksesta työntekijyyteen liitetyissä käyttäytymisnormeissa, mutta tässä yhteydessä myös autonomisuuden lisääntymisestä perinteisesti epäitsenäisemmissä ammattiryhmissä. Autonomia saavutetaan usein tietämisen ja osaamisen kautta ja kieli on sekä keino että paikka, jossa taistelua asemasta käydään (ks. Fairclough 1992, 29). Äänen käyttö mahdollistaa vaikuttamisen toimintaympäristöön ja viime kädessä omaan tai muiden elämään. Erilaiset vapaudet kuuluvat olennaisesti yhdenvertaisuuteen. Työntekijät eivät kuitenkaan välttämättä tartu tähän mahdollisuuteen.

34. "Et mä joudun aika paljon sit häntä suitsimaan ni hän voi olla työyhteisössä sellanen joka sitte estää niiden hiljaseimpien (.) tai jotka eivät oo aivan niin varmoja siitä omasta osaamisestaan että he uskaltais tuoda asioita niinku esille"

35. "pitäähän työntekijän olla (.) hh olla niinku ehkä semmonen joka ei ei puhu muiden kanssa (0.1) hh niinkun mistään tai pitää olla niinkun vahva tai ylipäänsä puhua muiden kanssa että hh se on tosi hankalaahh että ihan ku sun pitäs antaa itsestä jotain että muut ei pääse härkkimään sua (.) mut että must se on tosi väärin (.)"

Työntekijät eivät välttämättä osallistu yhteiseen keskusteluun tasapuolisesti. Syy vaitonaisuuteen ei ole aina tiukasti valta-asemaan sidottu vaan sallittavuuden rinnalla työyhteisödiskurssiin osallistumista säätelevät työntekijöiden ujous tai uskallus. Sallittavuutta rajoittaneet konventiot ja odotukset työntekijän nöyryydestä ja kuuliaisuudesta tai alisteisuudesta ovat menneisyyttä. Nyt ihanteena on yhteiseen keskusteluun aktiivisesti osallistuva työntekijä (34, 35, 36). Jonkmanin (2015) mukaan aiempien vuosikymmenten yhteiskunnallinen normi suosi introversiota, mutta 2010-luvulla ihanteeksi on noussut ekstroverttikäytös (Ollila & Kujala 2020, 93). Vetäytymistä kuvaavan viittauksen "maan suomalaisiin hiljaisiin, joita on vähän liiankin paljon", saattaisi tulkinta jopa turhautumisena aktiivisuuden puutteeseen ja siihen, ettei toivottua keskustelua välttämättä synny (36). Lähijohtajat kannustavat tietoisesti kaikkia työyhteisönsä jäseniä osallistumaan keskusteluun, mutta työntekijöiden yksilölliset persoonalliset ominaisuudet ja näistä muodostuva sosiaalinen dynamiikka vaikuttavat siihen, miten aktiivisesti keskusteluun otetaan osaa (34, 35, 36).

36. "et yritetään nostaa niitäkin jotka ujostelee puhumista kertomista muuta koska muuten siel on ne jotka on hyvin ekstrovertteitä ja keskustelee ja puhuu paljon ni sit se on ne vaan jotka sanoo mielipiteensä eikä ne maan hiljaiset jota suomalaisissa on kyllä vähän liianki paljon (.) ja sitten taas nuore- välillä nuoret on kovaäänisempiä mut välillä nuoret on taas varovaisempii (.) maahanmuuttajataustaset naiset? .hh heitä oikeestaan niin kun pyrkii nostamaan et sun mielipitees on yhtä tärkeä kuin kaikkien muidenkin (.)"

37. "pelon ilmapiiri (.) – eli tavallaan ei uskalleta tuoda esille tai sitten että joittenki mielipiteitä väheksytään tai että eleillä tai ilmeillä pyöritellään silmiä jos joku jotaki sanoo"

Ilmeinen selitys uskalluksen puutteelle on työntekijän "hiljaisempi luonne" tai introversio, jotka tekstiotteissa ovat myös hyponyymeja. Puhuttaessa uskaltamisesta, puhutaan myös pelosta ja rohkeudesta. Tarkasteltaessa edelleen hiljaisuudesta tehtyjä tulkintoja ja täsmennyksiä sekä sen kollokaatioita (ks. Fairclough 2012, 175) paljastuu taustalta epävarmuutta omasta osaamisesta tai tietämisestä, tai epävarmuutta oman mielipiteen tärkeydestä, ja edelleen näille yhteisenä tekijänä tarve suojella itseä ehkä oman osaamattomuuden mahdollisesti aiheuttamalta häpeältä tai jopa halveksunnan kohteeksi joutumiselta (34, 35, 36, 37). Tietäminen osoittautuu yhdeksi standardiksi, jonka ajatellaan säätelevän rohkeutta tai halukkuutta osallistua keskusteluun. Asiantuntijaorganisaatiolle ominaisesti esimerkiksi lääketieteen eetoksen dominoiva diskursiivinen asema saattaa myös osaltaan vaikuttaa siihen, että sitä vähemmän taitava henkilöstö vaikenee päätöksenteossa (ks. esim. Isosaari 2009). Asiantuntijaorganisaatiossa tieto avaa pääsyn yhteiseen diskurssiin. Tietämisen ja osaamisen merkityskokonaisuuteen liittyvät läheisesti kokemus, oppineisuus, ymmärrys ja taitaminen. Nuorten ja maahanmuuttajataustaisten naisten oli huomattu vetäytyvän herkemmin yhteisestä keskustelusta. Nuoruus ja vasta valmistuneiden kokemattomuus tai maahanmuuttajataustaisella ehkä puutteellinen kielitaito ovat tavallaan saman asian kääntöpuolia, koska tietämiseen tai itseilmaisuuun liittyvä epävarmuus voi korostua. Introverttiutta epäilmeisempi selitys passiivisuudelle löytyy siten yhteiselle keskustelulle erilaisista lähtökohdista syntyvistä standardeista ja sosiaalisista normeista. Pahimmillaan työntekijän vaientaa vääränlaisen mielipiteen tai erehtymisen pelko (37).

38. "henkilöstö (.) mukaan muutokseen (.) kyl se lähtee sieltä (.) ihan henkilöstöön kuuntelemalla (.)"

39. "elikkä tuota tehdään paljon yhteistä suunnittelua öö nyt on pyritty tuota esimerkiksi kokouskäytäntöjä muuttaa enempi semmoseks keskustelelevammaks jaa noukitaan sieltä mahdollisimman monen tyyppisiä ajatuksia ylös"

Haastattelussa kysyttiin keinoista, joilla yhdenvertaisuutta pyritään työyhteisössä edistämään. Muutosta työntekijöiden asemassa johtamisen kohteista päätöksentekoon osaa ottaviksi työntekijöiksi on tehty tietoisesti. "Henkilöstö mukaan muutokseen" on kuin iskulausemainen sitaatti johtamiskirjallisuudesta ja kuvastaa, miten yksisuuntaisen tiedottamisen kulttuurista on siirrytty keskustelempaan kulttuuriin (38), ja työntekijöille on siirtynyt enemmän vaikutusvaltaa. Samalla työntekijöiden rooli muuttuu passiivisesta aktiivisemmaksi (38, 39). Kokouskäytäntöjen muuttaminen avoimemmiksi on vaikuttava muutos ja puhdasoppinen esimerkki valtarakennelmien uudelleenorganisoinnista diskursiivisesti (ks. Van Dijk 1993a, 260). Puhuminen on sallittua ja keskusteluun kannustetaan ja rohkaistaan. Näiden lisäksi henkilöstöä täytyy kuunnella. Kuulluksi tuleminen on mahdollisuutta vaikuttaa yhteisiin asioihin, mutta konkreettista muutosta se ei vielä takaa.

40. "mut jos siinä olis toisenlainen esimies joka niinkun ei malttas sitten kuunnella ja kuulostella ja tuoda niitä niitten ihmisten vahvuuksia ja hyviä puolia esille ni kyllähän siinä riski olis"

41. "kyllä porukoita ihan oikeesti kuunneltiin (.) on meillä ollu sellasiakin missä ei oo (.) ne on ollu muodollisia (.) ja sit kuitenkin on tehty toista (.)"

42. "hh. mut sit se on mun tehtävä esimiehenä huolehtia et heijänki ääni tulee kuuluviin (.)"

Kuunteleminen on keino viestiä toiselle osapuolelle, että tämän näkemykset ovat arvokkaita (Hirvonen & Pennanen 2009, 27). Kuunteleminen on siis positiointiteko, jolla voidaan rakentaa tasavertaisempaa suhdetta eri osapuolien välille. On lähijohtajasta kiinni, miten henkilöstöä aktivoidaan ja osallistetaan yhteiseen keskusteluun (38, 39, 40, 41). Haastateltavan viittaus vain muodolliseksi jääneeseen kokoukseen tuo esille sen, että kuunteleminen ei välttämättä johda vielä muutokseen vaan voi jäädä vain retoriseksi tai metodiseksi johtamisvälineeksi. Voi olla, että päätöksenteko on ulkoa ohjautuvaa eikä siihen osallisteta. Todellisten vaikutusmahdollisuuksien puuttuessa hiljaisuus tai passiivisen roolin omaksuminen voivat olla työntekijän tietoisia valintoja, kannanottoja koettuun vaikutusmahdollisuuksien puutteeseen. Retorisesti voidaan kysyä, miksi puhua, jos kukaan ei kuule? Diskurssi kuvastaa

vuorovaikutustilanteiden monisyistä dynamiikkaa. Vuorovaikutustavoissa ovat mukana niin menneisyyden kuin nykyhetken ilmapiirit, ja monta erilaista kokemusta niistä. Toisaalta aikanaan vallinneiden asemaan liittyvien odotusten on nähty muuttuvan, ja työpaikkadiskurssi on demokraattisempaa kuin ennen. Yhteinen keskustelu on avoimempi moninaisille näkökulmille ja kysymyksille, mutta yksilölliset ja sosiaaliset syyt saattavat rajoittaa siihen osallistumista. Lähijohtajilta edellytetään kykyä tulkita monenlaisia hienovaraisia viestejä ja reagoida niihin tarkoituksenmukaisesti. Diskurssin yhteydessä on hyvä erottaa toisistaan aktiivinen syrjintä, tahaton syrjään jääminen ja syrjään jättäytyminen. Ilmenevä lopputulos voi olla samanlainen, mutta siihen johtaneet syyt varsin erilaisia. Tällöin tarvitaan myös erilaisia vuorovaikutuksen syntymistä tukevia johtamisen tai toiminnan tapoja.

6 Normatiiviset johtamisen diskurssit

6.1 Tasapuolisen kohtelun diskurssi

Tässä diskurssissa lähijohtajat referoivat työtään ohjaavia tasapuolisen kohtelun veloitetta ja syrjinnän kieltoa pohtiessaan sekä omaa rooliaan että keinoja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Yhdenvertaisuus merkityksellistyy tasapuolisena kohteluna taustasta riippumatta ja tämä on diskurssin keskeinen diskursiivinen käytäntö. Yhdenvertaisuus on sekä tasapuolisen kohtelun lähtökohta, että seurausta siitä (43, 47). Tasapuolinen kohtelu itsessään kuvautuu oikeudenmukaisuuden tarkastelupintana.

43. "See kyl pitää olla tuolla se mikä on se [taputtaa takaraivoa] (.) toiminta ja yhdenvertaisuus ne on kaks tärkeintä meidän työssä et se homma toimii ja kaikki saa tasavertasta kohtelua kaikin puolin (.)"

44. "mä oon siinä onnistunut et mä oon saanu ihan älyttömän hyviä arviointeja nimenomaan just siitä että kohtelen kaikkia tasapuolisesti niin ni se on mulle vaan niinku semmonen päivänselvä juttu"

45. "esimerkiks se että millon ne lomat annetaan ja muuta ni siinä pitää olla kyl hyvin tasapuolinen et aina neuvotellaan kunkin ammattiryhmän kesken ja tasapainotetaan sitä tilannetta sitte"

Normatiivisessa puheessa kuuluu säädännöllinen terminologia. Työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta on säädetty työsopimuslaissa (Leppänen 2015, 3). Tasapuolinen kohtelu on periaatteellisella tasolla vahvasti sisäistetty ja velvoittava johtamistyön normi. Sen ohjaavaa voimaa ja velvoittavaa luonnetta tehdään näkyväksi ruumiillistetulla kuvauksella taputtamalla takaraivoa, jonka voi tulkita tarkoittavan toimintaan iskostunutta johtoajatusta (43). Samaa periaatteellisuutta ilmentävät toisen haastateltavan käyttämä ilmaisu päivänselvä juttu tai korostetulla intonaatiolla lausuttu "hyvin" tasapuolinen (45). Velvoittavuus tuotetaan välttämättömyyden modaliteetilla "pitää olla" ja kohdistuu ennen kaikkea lähijohtajaan

itseensä. Velvoittavuus tulee epäsuorasti esiin myös kohdassa, jossa haastateltava kertoo lähijohtajaan kohdistuneesta arvioinnista ja onnistumisesta siinä (44). Lähijohtaja on auktoriteetti, joka huolehtii siitä, että työntekijät tulevat tasapuolisesti kohdelluiksi. Tasapuolisuudesta huolehtiminen ei kuitenkaan ole yksin lähijohtajan vastuulla vaan työyhteisö ottaa päätöksentekoon osaa neuvottelemalla ja arvioimalla lähijohtajan työtä (44, 45). Tasapuolinen kohtelu on siis instituutioitunut diskursiivinen ja sosiaalinen käytäntö.

46. "peruseriaate on se, että me ollaan täällä töissä ja loppuen lopuksi työkaveri on työkaveri #öö taustasta ja muusta riippumatta et sehän on se tärkein et me ollaan tasavertasia huolimatta sukupuolesta, koulutuksesta, taustasta, iästä (.) kaikesta ni se on se tärkeä (.)"

47. "mun mielestä täällä, tässä työpaikassa niin öö yhdenvertaisuus ja oikeuden- tai niinku yhdenvertaisuus toteutuu että mä en hu- huomaa että tota me kohdeltais toisiamme eri lailla et onko mies vai nainen tai on muusta kulttuurista tai etnistä alkuperää oleva"

48. "että sil ei oo mitään merkitystä että oletko mies vai nainen että saat saman arvoisia työtehtäviä ja yhtä paljon vastuuta ja jaa sulta vaaditaan yhtä paljon - "

Tasapuolisen kohtelun velvoite kietoutuu syrjinnän kiellon diskurssiin. Niin ikään säädännöllisiin normeihin palautettavissa olevat syrjinnän kieltoa lainaavat otteet ohjaavat johtamistoimintaa (46, 47, 48). Tasapuolisen kohtelun yhteydessä esiin tullut johtaja-johdettava-asetelma kuitenkin purkautuu, kun lähijohtajat asemoivat itsensä me-pronominilla osaksi laajempaa ryhmää, tässä suhteessa tasavertaiseksi muiden kanssa. Perspektiivin vaihtuminen osoittaa, että yhdenvertaisuus on normin ohella syvällisempi arvo ihmisten välisessä toiminnassa ja koskee yhtäläisesti kaikkia. Aivan vastaavaa toiminnallista velvoittavuutta sen oheen ei rakenneta kuin tasapuolisen kohtelun yhteydessä on. Tämä tulkintatapa viittaa ihmisarvonäkökulmaan, jonka kiistanalaisuudelta vapautettu viesti on, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia (Ks. Michael Freeden 2019, 66). Yhdenvertaisuuden edistämisen ja yhdenvertaisuuden arvioinnin oletusarvona on se, etteivät välttämättä ole. Tällöin ihmisiä vertaillaan kuitenkin jonkin muun, kuin essentiaalisen ihmisarvonsa perusteella.

Diskurssissa ihmisten erilaisia lähtökohtia ei huomioida tai sen ei anneta vaikuttaa ihmisten kohteluun.

Objektiivinen modaalisuus (otetaan huomioon, vaaditaan) projisoi perspektiivin yleisluonteiseksi osoittaen, että sanottua ohjaavat yhteisesti hyväksyttävänä pidetyt johtamisen normit (ks. Fairclough 1992, 159). Fraasimainen luonne puolestaan tekee näkyväksi johtamisnormeihin iskostuneita nyrkkisääntöjä ja itsestäänselvyyksiä. Esimerkiksi alleviivattu ja painokas "me ollaan täällä töissä" sisältää kollektiivisesti tunnistettavia niin itsestään selviä odotuksia siitä, miten työpaikalla tulee toimia, ettei sen merkitystä tarvitse erikseen avata. Tapa, jolla työn tekeminen on tällä hetkellä organisoitu ja työtehtävät on jaettu, on lähtökohtaisesti oikeudenmukainen järjestely ja näissä puitteissa toimittaessa työntekijöiden yhdenvertaisuus toteutuu. Näin oikeudenmukaisen tilanteen tarkastelupintana toimivat tarkemmin määrittelemättömät työn normit ja työntekijän arvioimista peilataan työn vaatimusten ja työpaikan ääneen lausumattomien käyttäytymiskoodien kautta.

49. "et työn vaatimukset ohjaa sitä (.) ei se että (.) joku saa etuoikeuksia."

50. "Joku ryhmä saa jotain etuoikeuksia vedoten siihen ammattiin ja työtehtävään (.) .hh sukupuoleen mmm ikään .hh kaikkeen tämmöseen vedoten et sit sul onki etuoikeus tehdä joku asia jollaki lailla--"

Työntekijän odotetaan toimivan "työn vaatimusten" ja oman työtehtävänsä määrittävien oikeuksien tai velvollisuuksien mukaisesti, mutta omaan asemaan tai muihin etuihin voi vaikuttaa omalla työpanoksella (49, 50, 51). Työssä ollaan suorittamassa tiettyä työtehtävää ja työntekijän kohtelua ja arviointia ohjaavat siis työn sujuvuuden kannalta tärkeät asiat, eivät henkilökohtaiset ominaisuudet tai se, että joku saa etuoikeuksia. Tasapuolisella kohtelulla valvotaan ensisijaisesti sitä, ettei kukaan saa perusteettomia etuoikeuksia (49, 50). Erilainen kohtelu nähdään etuoikeuksien jakamisena, ei yhdenvertaisemman lopputuleman tavoittelemisena. Syntyy olettaen, että yhdenvertaisuus toteutuu jo eikä edistettävääkään siten ole. Jos syrjintää ei uskota esiintyvän, edistämistoimia pidetään ansiottomien etuoikeuksien jakamisena (Nousiainen 2012, 54). Erilainen kohtelu on mahdollista ansioista tai

suoriutumisesta riippuen, muut ominaisuudet sen sijaan eivät ole hyväksyttäviä perusteita tälle.

51. "No (.) aa se on siis kaikil on samanlaiset mahdollisuudet (.) meillähän on jokaisella oma työtehtävä (.) muttaa aina siinä työtehtävässä niin jokaisella on tasavertaiset yhdenmukaiset mahdollisuudet tehdä sitä työtä (.) ellei sitte ole jotain (.) siis niissä puitteissa mitä on sitten riippuen taas tästä yksilöstä itsestään mut periaatteessa niinku on yhdenvertaiset mahdollisuudet tehdä sitä työtä."

52. "välillä otetaan huomioon sitte sitte tuota (.) työpanos et tuota hh toinen satsaa siihen enempi (.) et tuota toinen satsaa siihen vähempi mutta kuitenkin peruseriaatteena on se että samasta työstä sama palkka oli sitte mies tai nainen."

53. "et tuota on tietysti jotaki (.) vuosilomia kertyy vanhoille työntekijöille enempi jaa tuota mut ne on taas sitte yhdessä sovittuja juttuja että se ei mee tähän yhdenvertaisuuteen"

Periaatteena on mahdollisuuksien tasa-arvo. Kaikilla on samanlaiset mahdollisuudet tehdä työtä ja on kustakin itsestään kiinni, miten niitä tulee käyttäneeksi (51, 52). Näin ollen yksilön ansioituneisuus toimii yhtenä yhdenvertaisuuden mittarina. Tasapuolisuuden velvoittavuuden rinnalla kulkee vastapuhe, tai hetkellinen murtuma, jossa tasapuolisuus rakoilee. Epämääräisesti perusteltu selonteko, jossa haastateltava viittaa yksilöstä riippuviin puitteisiin, kertoo, että on joitakin poikkeuksia, mutta ne eivät ole yhdenvertaisuuden kannalta niin merkittäviä (51). Välillä otetaan huomioon työpanos ja on joitakin yhdessä sovittuja etuja, joita kertyy vanhemmille työntekijöille oletettavasti enemmän työuran pituuden kuin iän tuomien tarpeiden perusteella, koska niiden ei nähdä olevan yhdenvertaisuuskysymyksiä (52, 53). Viittaukset poikkeuksiin ovat ylimalkaisia. Epäolennaisina pidettyjä asioita kuvataankin yleensä vain suurpiirteisesti (van Dijk 1993a, 275). Erilaisessa kohtelussa piilee yhdenvertaisuuden edistämisen mahdollisuus. Tässä tämä mahdollisuus sysätään epäolennaisena syrjään.

6.2 Epäasiallisen käytöksen tuomitsemisen diskurssi

Yhdenvertaisuuden kannalta ongelmallista tilaa rakennetaan syrjintää, häirintää ja erilaista kohtelua määriteltäessä monenlaisena epäasiallisena käyttäytymisenä työyhteisössä. Esimeriksi kiusaamisen teema nousi esiin, kun haastattelussa pyydettiin määrittelemään syrjintää, häirintää ja erilaista kohtelua ja kuvailemaan työyhteisössä havaittuja ongelmia. Diskurssia leimaa sekä yleinen että käsitteellinen epävarmuus haastateltavien pyrkiessä määrittelemään ilmiötä. Kiusaaminen, syrjintä tai mikä tahansa epäasiallinen toiminta on kuitenkin johdonmukaisesti tuomittavaa riippumatta siitä mihin se perustuu. Näkökulmaksi haastateltavat ottavat pitkälti työntekijöiden keskinäiset ristiriidat, joihin he johtajina puuttuvat jyrkästi ammatillisten velvoitteidensa mukaisesti.

54. "joskus on ollu kiu- onkse kiusaaminen vai? mä en tiedä millä nimellä se on ollu. – mm ei syrjint- (.) se on ollu (.) mä en tiedä mikä siin ollu se nimike tai se sana se on ollu semmosta niinkun tää toinen työntekijä on alistanu <tai siis >> semm- sanallisesti nälviny tätä toista (.)"

55. "no se on nyt just näin että jos kokee joutuvansa syrjityksi ettei oteta huomioon (.) tai sitten kohdellaan eri tavalla siis ei ei tasa-arvoisesti(.)"

56. "sitä on ilmenny kun tääl oli paljon kiusaamista (.) ja ja sellasta amm myöskin sivusta johtamista (.) epä- epäarvoist- niinkun tämmöstä ää porukat on kokenu että on epäoikeudenmukasia asioita on tehty ei oo niinkun (.) näin mä oon sen jotenki ymmärtäny (0.3)"

Epävarmuus näkyy varmisteleivina kysymyksinä, selittävälle tekstille tyypillisinä lauserakenteina (että-siis, niinkun, semmonen tämmönen), empivinä ilmauksina kuten taukoina, sanojen katkeiluna, erilaisina äänteinä (mm, öö) ja selittämiselle tyypillisellä moninaisten käsitteiden käyttämisellä (54, 55, 56). Yksi haastateltavista eksplikoi tietämättömyytensä toteamalla, ettei tiedä mitä nimikettä tulisi käyttää ja toinen ilmaisee epävarmuuttaan epäsuorasti ilmaisulla "oon sen jotenki ymmärtäny" (56). Käsitteellinen emmintä ja haparointi diskursiivisena käytänteenä kielivät siitä, että toisenlaisten määrittelytapojen mahdollinen olemassaolo on

tiedostettu, ja avaavat diskurssiin tilan, jossa käsityksiä syrjinnästä on mahdollista uudistaa. Epävarmuus siis johtuu siitä, etteivät haastateltavat ole varmoja siitä, onko kiusaaminen välttämättä esimerkiksi syrjintää tai häirintää tai poikkeuksetta myös yhdenvertaisuuteen liittyvä ongelma ja mitä käsitettä yhdenvertaisuuteen liittyvistä ongelmista puhuttaessa tulisi yleensä käyttää (54, 55). Toinen syy epävarmaan puhetyyliin saattaa olla kiusaamisilmiöiden kompleksisuus ja siitä johtuva vaikeus ratkaista niitä samalla kun laki siihen vahvasti velvoittaa.

Epävarmuus ja sinänsä tunnetun aiheen näennäinen vieraus rakentavat etäisyyttä epämiellyttävään aiheeseen. Diskurssissa käytetään useita diskursiivisia keinoja etäisyyden tuottamiseksi kokijan ja aiheen välille. Tapahtumia kuvataan imperfektissä. Imperfektillä tapahtumat tulevat sijoitetuksi menneisyyteen pois kokijan nykytodellisuudesta. Tilanteita kokeneiden osapuolien henkilöinti väistetään kätkemällä tekijät passiivilauseisiin ja käyttämällä indefiniittisiä sanoja ”joku” tai ”yksi”. Myös demonstratiivisten proadjektiivien (tällainen, tuommoinen, semmoinen (VISK § 725) yksi funktio on osoittaa puheen kohde tuntemattomaksi tai muuten epämääräiseksi. Se, ettei kiusaajia henkilöidä ja määritellä tarkemmin pitää keskiössä tapahtumat ja toiminnan.

57. ”yks työntekijä joka oli ää arvioi aina toisen tekemistä (.) piti itseään mestarina ja arvioi sitä toisen tekemistä (.) oso- osottautu myös kiusaamiseksi ja toisen työn vahtimiseksi (.) näin ei voi olla (.) – mä puutuin siihen asiaan (.) itse sano itsensä kyllä irti (.)”

58. ”aa tämmönen kiusaaminen (.) [herättää] hyvin epämiellyttävää aa siis tunnetta (.) ja ajatuksia että ei (.) näin ei voi jatkua (.) että ei tää ei tää näin ei voi.”

Säatelemällä etäisyyttä ja vastuuttamalla ongelmallinen toiminta työntekijöiden keskinäisiksi kahinoiksi lähijohtajat rakentavat itselleen aseman, josta käsin he tarkastelevat työntekijöiden keskinäistä valtakamppailua ulkopuolisina. Diskurssissa tapahtuu kuitenkin äkkinäinen toimijuuden muutos, kun kuvattuihin kiusaamistilanteisiin otetaan kantaa autoritaarisesti – ”mä puutuin siihen”. Kiusaamisen tuomitseminen on tyyppillinen diskursiivinen käytänne, jolla lähijohtajat rakentavat myös itselleen velvoittavaa auktoriteettiasemaa. Työnantajalla on velvollisuus puuttua havaitsemaansa häirintään tai muuhun epäasialliseen kohteluun

(Työturvallisuuslaki 28 §). "Näin ei voi jatkua", "näin ei voi olla", "itse sano itsensä kyllä irti" – epäasiallista toimintaa ei suvaita ollenkaan, ja uhkana on jopa työsuhteen päättäminen (57, 58, 60, 61). Rankaiseminen epäeettisestä toiminnasta viestii työntekijöille, miten organisaatiossa odotetaan toimittavan (Kangas, Lämsä, Huhtala & Feldt 2011, 99).

59. "(.) ja valtaa, vallastahan tos on myös kyse (.) sitä että hh haluaa jotenki yrittää hmmm alistaa toisia ihmisiä (0.1) se on tosi julmaa (.) julmaa tommonen (0.2)"

60. "et ei pitänyt meidän työntekijöitä ja varsinkaan hoitajia tasavertasena siinä vaan niinkun ohitti ja oikeestaan mitätöi niinkun et ei toi voi sanoo mulle (.) ni semmoseen piti puuttua"

61. "elikkä kokee että hänellä on oikeus ohjata ja neuvoo ja tuota tarvittaessa jopa moittia ja sitä (.)° sitähän ei saa olla ° (.)"

Taistelu valta-asemista työyhteisössä yhdistää ilmiötä, joita haastateltavat käsitteellistävät syrjintänä. Säröilyä yhdenvertaisuuteen aiheuttaa työntekijöiden keskinäinen kamppailu sosiaalisista asemistaan ja horjunta työntekijöiden keskinäisissä valta-asetelmissä. Vallasta kamppaillaan nakertamalla toisen ihmisen arvokkuuden kokemusta alistamalla, mitätöimällä ja ohittamalla toinen tai omaa paremmuutta korostamalla (59, 60, 61). Työterveyslaitoksen määritelmien mukaan kuvatuissa ilmiöissä voi olla myös kyse työpaikkakiusaamisesta tai vastuuttomasta käytöksestä, ei välttämättä henkilöön liittyvästä syrjinnästä, vaikka arkisessa puheessa käsitteitä ei tavanomaisesti välttämättä eritellä eikä tätä voi haastattelunäytteistä päätellä. Yhdenvertaisuuslain mukaisesta syrjinnästä ei kuitenkaan ole kyse, jos syrjintäperusteet eivät ole toiminnan vaikuttimia (ks. Leppänen 2015). Syrjintää määriteltäessä henkilöön liittyvät syyt eivät vaikuta olevan erityisen keskeisiä syrjinnän motiiveja. Sen sijaan, motiivina kuvautuu pätevyyden kokemukseen perustuva sosiaalinen asema tai identiteetti työyhteisössä. Valta-asemaa tai arvostusta haetaan myös ammatillisen aseman, osaamisen tai tietämisen kautta. Oman osaamisen esiin tuominen tai omien kykyjen korostaminen koetaan kuitenkin epäasiallisena, kun samalla arvostellaan toisen työtä (61). Ammattirooleista tai niihin liittyvistä odotuksista ei ole suotavaa poiketa (60, 61). Toiminnan taustalla voidaan arvella

olevan myös turhautumista tai koettua arvostuksen puutetta. Oman pätevyiden korostaminen aiheuttaa ympäristössä kuitenkin tasapäistämisen tarvetta, ehkä myös ärsyyntymisen tunteita (57). On kyseenalaista pitää itseään mestarina, muita parempana tai vahtia toisten työtä. Työn vahtiminen on lähijohtajan tehtävä (57, 60). Ymmärrettäväksi kiistelyn tekee se, että tiedon ja vallan kysymykset ovat yleensä keskeisiä asiantuntijaorganisaatioissa ja myös niiden työnjakoa määritteleviä tekijöitä. Osaaminen on myös oikeudenmukaisin tapa arvioida työntekijöiden suoriutumista. Arvostusta ei kuitenkaan synnytetä viemällä sitä toisilta.

Tarkasteltaessa yhdenvertaisuutta tai syrjintää normatiivisesta näkökulmasta sosiaalista arvostusta merkittävämpiä asemaan liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi palkitseminen ja erilaiset edut, työhönottoperusteet, työehdot, henkilöstökoulutukseen pääseminen ja uralla etenemisen mahdollisuudet (ks. esim. Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 12). Toisin kuin ammattirooliensa puolesta tasavertaisessa asemassa olevat työntekijät, lähijohtajat osallistuvat työntekijän työelämään liittyviä mahdollisuuksia koskevaan päätöksentekoon. Sama auktoriteetti, jolla epäasialliseen käytökseen puuttuminen on velvoittavaa ja oikeutettua, mahdollistaa työntekijän arvioimisen. Siinä mielessä syrjinnän merkitys työntekijöiden aseman kannalta on riippuvainen osapuolten valta-asemista suhteessa toisiinsa, joskaan työyhteisön ja kollegoiden sosiaalisen tuen sekä ilmapiirin merkitystä mm. työssä menestymiseen tai työuralla etenemiseen ei voida pitää vähäisempänä (ks. esim. Luck, Wilkes & O'Baugh 2015). Normatiivisesti ajatellen, myös kaikkia koskeva syrjinnän kieltä huomioiden, työntekijöiden odotetaan tietysti ottavan vastuuta syrjimättömyyden vaalimisesta kaikkien osapuolten kesken. Sosiaalisen tunnustuksen kollegalleen voivat antaa työyhteisö tai lähijohtaja, mutta muodollisista mahdollisuuksista päättävät johtavassa asemassa olevat henkilöt. Diskurssin paradoksi on siinä, että syrjinnän tai kiusaamisen syntipukkeja ovat työntekijät, joiden muodolliset valtuudet eivät mahdollista epätasapuolista kohtelua ja joita suunnitelmallinen yhdenvertaisuuden edistäminen ei varsinaisesti velvoita.

6.3 Hallittavuuden tavoittelun diskurssi

Työyhteisön sosiaalisen liikehdinnän pohdinta jatkuu ”tulipalopuheessa”, jossa lähijohtajat kuvailevat yhdenvertaisuutta uhkaavia tekijöitä ja omaa rooliaan sen edistämisessä. Tulipaloterminologia toistuu haastattelusta toiseen rakentaen kuvaa ennakoimattomasta päivittäisestä sosiaalisesta todellisuudesta ja syttymisherkästä toimintaympäristöstä. Syttymisherkkyys kuvaa metaforisesti sosiaalisen toiminnan alttiutta alituisille yhteentörmäyksille. Työyhteisössä kytee ja kuhisee ja lähijohtajat yrittävät olla valppaina tulipalojen syttymisen varalta. Tulipaloja pääsee syttymään, jos yhteiset pelisäännöt ovat epäselviä tai johtamistoiminta on suunnittelematonta.

62. ”mun pitää niinku kuunnella tosi valppaasti (.) et mitä tuolla niinku tapahtuu ja sitten (.) niinku reagoida nopeesti ennenku mitään isoo tapahtuu (.) koska se sillonhan se on jo kyteny jonku aikaa ennen ku se tulee esimiehen korviin (.) näinhän se on”

63. ”nyt on löydetty se että meidän pitää tiettyjä asioita mennä (.) et ei me voida ottaa tuolta noin kentältä et nyt tätä ja se oli vähän semmosta palomieshommaa”

64. ”nääh on seurausta huonosta johtamisesta (0.2) kyllä se mun mielestä ihan kulminoituu siihen (.) jos sellanen sallitaan ni se on siit kiinni (.)”

Tulipaloterminologia assosioituu hallitsemattomuuden tunteeseen. Johtaja representoituu kontekstinsa uhrina, ”jonka tekeminen tai tahto on toissijainen kontekstin deterministiseen rooliin nähden” (ks. Pynnönen 2015, 57), mutta jolle velvoittava retoriikka osoittaa kuitenkin vastuun työyhteisön tapahtumakulkujen kehityksestä. Lähijohtajat ottavat vastuun toiminnan sujuvuudesta melko yksiselitteisesti itselleen (62, 63, 64). Työyhteisön konfliktialttius on seurausta huonosta johtamisesta (64). Ilmauksen ”ei me voida tuolta noin kentältä et nyt tätä” voi tulkita tarkoittavan sitä, että suunnitelmallisuuden puuttuessa toiminnasta tulee reaktiivista ja epäjohdonmukaista mielen oikuista riippuvaista. Epäasiallisesta toiminnasta syyllistetään epäsuorasti myös työntekijöitä. Kentällä kytee ja voi leimahtaa, eli työntekijöiden keskuudessa syntyy konflikteja, joita lähijohtajien tulisi kyetä johtamisella ennakoimaan ja tarvittaessa

ratkaisemaan. Työyhteisössä, "tuolla kentällä" eletään kuitenkin jossain määrin erillistä, lähijohtajan ulottumattomissa olevaa todellisuutta (62, 63). Jos lähijohtaja ei ole riittävän tietoinen siitä, mitä työyhteisössä on meneillään, ja jos johtamisesta puuttuvat selkeät yhteiset tavoitteet, katoaa hallinnan tunne. Osittain voi olla kyse työyhteisön ja lähijohtajien välisistä viestinnällisistä ongelmista luottamuksesta tiedonkulkuun ja vuorovaikutustapoihin ("ennen kun se tulee esimiehen korviin") (62).

65. "pitää olla niinkun ihan yhteiset koko terveydenhuollon toimialalla että siel on yhteiset-
(.) sitten myöskin tää tämmönen työhyvinvointi elikkä kaikilla se koskettaa ihan kaikkia ettei
niitä tulipaloja syty siellä täällä tuolla vaan meil on koko kaupungin terveydenhuolto (.) meil
on yhteiset (.) -"

66. "- että oltais niin sanotusti muurahaispesässä niin nini tota eihän se yhdenvertaisuus
siellä tulee <nok-nokkimisjärjestys> siel aina joku ottaa sen niinkun niin sanotusti
varajohtajan paikan mut jos tiedetään oma niinku# suunta mihin mennään ja oma
tehtäväkuva ja minne näis asioissa ni sillo pystytään kehittymään (.)"

67. "jos ollaan epäreiluja ni ihmiset rupee reagoimaan siihen (.) oli se sitte mitä tahansa (.)
ihan mitä tahansa. (.) hh"

Muurahaispesä herättää miellelyhtymän ahkerasta, mutta vähän hallitsemattomasta kuhinasta työpaikalla. Hallinnan puutteessa syntyy nokkimisjärjestys, jossa omaa paikkaa arvohierarkiassa haetaan uudelleen erilaisissa otteluissa. Myös "varajohtajuutta" syntyy herkästi, jos toiminta on suunnittelematonta tai luottamus lähijohtajaan on heikkoa syystä tai toisesta (66). Epäoikeudenmukaisena tai epäjohdonmukaisena koettu johtaminen voi aiheuttaa myös työntekijöiden keskinäisiä ristiriitoja. Työyhteisössä syttyvät konfliktit toimivat epäsuorana palautteena puutteista johtamisessa. Tulkittavissa on kaipuuta selkeyteen ja suunnitelmallisuuteen niin käytännön johtamisessa kuin strategisellakin tasolla (65, 66). erityisesti kenenkään näkökulmasta. Johtamistoiminta on ytimeltään sosiaalisen toiminnan organisointia ja hallintaa (Tsoukas 1994, 296). Siten puhe on ehkä tyypillistä johtamistoiminnan yleisluontoista todellisuutta sanoittavaa puhetta. Hajanaisessa organisaatiossa johtaminen

koetaan kuitenkin ei-tasapuoliseksi ja epäoikeudenmukaiseksi. Johtajan kyvyttömyys osoittaa oikeanlaista auktoriteettia ja luotettavuutta nakertaa lähijohtajan työntekijöiltään saamaa kunnioitusta ja arvostusta. Seurauksena on vastuunjaon ongelmia ja päämäärättömyyttä, ja tällöin valtaa voi siirtyä ns. "varajohtajille". Toisaalta liian autoritäärinen johtaminen kaventaa työntekijöiden autonomisuutta ja voi puolestaan johtaa työntekijöiden keskuudessa vastarintaan. Seurauksena on työmotivaation ja työhön sitoutumisen ongelmia ja niin ikään johtajan saaman arvostuksen heikkenemistä (Syvänen 2003, 234–236).

Diskurssissa eletään hallinnan ja hallitsemattomuuden jännitteessä. Yhdenvertaisuus kärsii, jos johtamistoiminta on epäjohdonmukaista ja kontakti työyhteisöön on puutteellinen. Työyhteisö oireilee ja vastaa epävarmuuteen erilaisilla konflikteilla. Suunnitelmallisuus puolestaan edesauttaa luottamuksen rakentumista ja oikeudenmukaisuutta. Jos kaikilla on yhteiset pelisäännöt, ja niitä noudatetaan, toiminta on myös läpinäkyvämpää. Yhdenvertaisuuden näkökulmasta suunnitelmallisuus edellyttää sitä, että yhdenvertaisuuden toteutumista työyhteisössä on arvioitu ja sen edistämiseen tähtäävät toimet on suunniteltu arvion perusteella sellaisiksi, että ne voidaan yhteisesti hyväksyä oikeudenmukaisina.

7 Pohdinta

7.1 Eettisyys ja luotettavuus

Olen sitoutunut noudattamaan ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä läpi tutkimusprosessin (TENK 2012, TENK 2019). Olen pyrkinyt kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa huolellisuuteen, avoimuuteen ja rehellisyyteen tutkijan integriteettiä vaalien. Integriteetti pitää sisällään sen, että tutkimuksessa sovellettuihin muiden tutkijoiden töihin on suhtauduttu hyvän tieteellisen käytännön periaatteita vaalien. Haastatteluaineistoa ja henkilötietoja käsiteltiin lain vaatimusten ja eettisten periaatteiden mukaisesti anonymiteettiä suojellen ja vain tutkimuksen tarkoituksen edellyttämässä rajoissa. Tutkimusaineisto on suojattu salasanoin ja säilytetty huolellisesti koko tutkimuksen ajan. Tulokset raportoidaan ilman tunnistetietoja siten, että tutkimukseen osallistuneen organisaation, henkilöiden ja paikkakunnan tiedot eivät käy siitä ilmi. Tutkimusaineiston osalta on allekirjoitettu erillinen salassapitosopimus, mikä koskee sekä tekijää, että työn ohjaajaa. Yksilöidyt tiedot eivät ole tässä tutkimuksessa olennaisia. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja tutkittaville annettiin kaikki olennainen tutkimukseen liittyvä tieto kirjallisesti suostumuslomakkeen muodossa ja suullisesti haastattelun yhteydessä. Valmiista tutkimusraportista toimitetaan yksi kappale tutkimusluvan antajan kautta organisaation käyttöön.

Johtamistutkimus tulisi nähdä dialektisena prosessina, jossa osapuolet vaikuttavat dynaamisesti toisiinsa. Tutkimuksen tekemistä ohjaavat sekä tutkimukselliset että tutkijan omat vaikuttimet ja päämäärät, joten tutkijalta odotetaan kriittistä otetta niin henkilökohtaisiin lähtökohtiinsa tutkimuksen tekijänä kuin käsillä oleviin ongelmiin ja niitä ympäröivään psykodynamiikkaan. Tutkimuksen tuloksena ei ole vain hankittu tieto sinällään vaan myös tiedon vaikutuspotentiaali. Tieto voi vaikuttaa päätöksenteon taustalla oleviin premisseihin ja tätä kautta eri yksilöihin, organisaatiokokonaisuuteen ja laajempiin yhteisöihin. Haastattelututkimus on interventio myös itsessään. (Korac-Kakabadse, Kakabadse & Kouzmin 2002, 20, 39.) Tiedonintressiltään emansipatorisen, valtarakenteita tarkastelevan tutkimuksen

tuottaman tiedon seurauksellisuutta on tärkeää arvioida sen potentiaalisten sosiaalisten seurausten näkökulmasta. Tietoisuuden lisääminen jonkinlaisen tukahduttamisen tai sarron olemassaolosta avaa tietä valta-asemien uudelleenorganisoinnille, eikä tämä ole välttämättä kaikkien osapuolten intressien mukaista. Koska yhdenvertaisuus on sekä käsitteenä että tutkimusaiheena monimuotoinen ja monitulkintainen, jatkuvassa muutostilassa oleva käsite, on syytä myös muistuttaa, että tutkimus voi parhaillaankin tuoda vain tilanteista ja paikantunutta tietoa eikä ole sellaisenaan yleistettävissä kaikkiin vastaaviin ympäristöihin. Diskurssien sosiaalinen voima tulee näkyviin silloin, kun lukija voi itsekin tunnistaa ne diskursiivisina käytänteinä. Kriittisyyden herätessä, lukija taas tuo oman kontribuutionsa sosiaalisen todellisuuden rakentamiseen ja tämäkin on kriittiselle tutkimukselle toivottavaa. Diskurssianalyttisen tutkimuksen erityispiirteenä on se, että diskurssit ovat sosiaalisesti tuotettuja, eivät vain tiedonsiirtoa tutkittavalta tutkimuksen tekijälle. Siihen en voi siis täydellisesti vaikuttaa, miten tutkimustuloksia luetaan tai tulkitaan. Seuraava lukija tulkitsee ja rakentaa diskurssijatkumoa omasta viitekehyksestään käsin.

Tyypillisesti menetelmän heikkoutenakin pidetty tiedontuotannon sosiaalinen kietoutuneisuus vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen, koska tutkimustulosten rakentamisessa on useita erilaisia taustavaikuttimia. Esimerkiksi tutkimukselliset valmiudet, tutkijan tiedolliset valmiudet, tai tutkijan omat kokemukset haastattelutilanteesta taustoittavat aineistolle annettuja merkityksiä (Kuula & Tiitinen 2010, 447.) Olen yrittänyt pohtia näiden merkitystä analyysille prosessin edetessä. Tulkinnan puolueettomuuden kannalta näen tarpeelliseksi mainita, että olen toiminut terveydenhoitajana, joten tulkintaani sävyttää terveydenhuollon sosiaalisen todellisuuden kokeminen hoitohenkilökunnan näkökulmasta. Toisaalta kokemuksen pohjalta on ollut helppo samastua moneen ilmiöön, ja monet diskurssit ovat toistuneet riemastuttavan samanlaisina aineistossa kuin ne työelämässäkkin ilmenevät. Tämä viittaa siihen, että aineiston diskurssit ovat instituutioituneita ja siirrettävissä ympäristöstä toiseen. Tätä vahvistaa myös se, että samanlaiset puhutavat toistuivat haastateltavasta toiseen ja olivat joiltain osin palautettavissa myös teoreettiseen viitekehykseen. Siirrettävyyttä voidaan ajatella laadullisen tutkimuksen yleistettävyytenä. Laadullisen tutkimuksen tuloksia ei ole tarkoitus yleistää, mutta

analyysissa voidaan paikantaa esimerkiksi tyypillisiä, yhteisesti jaettuja kulttuurisia puhetapoja teoreettiseen viitekehykseen peilattaessa (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 14–27).

Sekä tutkimuksen siirrettävyyteen että luotettavuuteen vaikuttaa se, että aineisto jäi aiottua pienemmäksi aktiivisesta rekrytoinnista huolimatta. Tavoittelin alun perin 8–10 haastateltavaa. Haastattelut ajoittuvat kevättalveen 2020. Koronapandemian uhka siirsi terveydenhuollon huomiota ja toiminnan painopistettä terveydenhuollon ensisijaisiin tehtäviin, enkä katsonut viisaaksi jatkaa haastateltavien etsimistä epävarmuuden keskellä. Haastattelujen vähäisyys heikensi aineiston monipuolisuutta ja vaikutti analyysin mahdollisuuksiin, mutta diskurssianalyseissa aineiston koko vaihtelee ja tutkimuksia toteutetaan pienelläkin aineistomäärällä. Laajempi aineisto olisi voinut tuoda esille marginaalisempia ja siksi olennaisia näkökulmia yhdenvertaisuuden tutkimiseen. Tässä tutkielmassa erityisen innovatiivisia tai marginaalisia näkemyksiä ei aineistosta noussut, tai en osannut niitä aloittelevan diskurssianalyttikon silmin nähdä.

Fairclough'n analyttinen metodi oli minulle ennestään tuntematon, ja ymmärrys metodista kehittyi vasta analyysia tehdessä. Pelkästään tutkimuskysymysten muotoilu edellyttää luonnollisesti sitä, että ymmärtää, mitä metodilla voidaan tutkia. Kaksi ensimmäistä tutkimuskysymystäni ovat tyypillisiä yleisluontoisia diskurssianalyttisiä tutkimuskysymyksiä, mutta kolmas, jossa sosiaalisten käytänteiden tasoa olisi voinut tuoda jäsentyneemmin esiin, jäi suurpiirteiseksi. Kysymyksenasettelu ohjaa analyysia, niinpä en esimerkiksi käsittele kriittiselle diskurssianalyysille tyypillisesti valtasuhteita tai sosiaalisia käytänteitä johdonmukaisesti diskurssien tuottamana toimintana, vaan ne punoutuvat analyysiin erillisinä havaintoina tai kommentteina. Osittain syynä on se, että oivalluksia syntyi pitkin matkaa jälkijättöisesti. Aloittelevana diskurssitutkijana myös teoreettinen viitekehys olisi voinut olla selvärajaisempi. Nyt rajaus oli melko laaja, sillä taustoitin asiaa yhteiskunnallisesta näkökulmasta, en esimerkiksi vain aiemmin sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköissä tehdyillä tutkimuksilla. Toki laajalla rajauksella rajapintoja työelämän ulkopuolelle oli mahdollista pitää yhdenvertaisuuden edistämisen hengessä avoinna.

7.2 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tavoitteenani oli tutkia yhdenvertaisuutta diskursiivisesti tuotettuna ilmiönä työyhteisössä. Tutkimuskysymysteni mukaisesti pyrin analysoimaan, miten yhdenvertaisuudesta puhutaan ja minkälaisia yhdenvertaisuutta koskevia diskursseja lähijohtajien puheessa rakennettiin. Tehtävänäni oli myös selvittää, minkälaisena yhdenvertaisuuden edistäminen näyttäytyy työyhteisössä diskurssien ja näissä rakentuvien toimijoiden välisten suhteiden kautta tarkasteltuina. Diskursseja tutkimalla pyrin tekemään näkyväksi myös ihmisten välisten suhteiden luonnetta ja puheen seurauksellisuutta yhdenvertaisuuden ja sen edistämisen näkökulmasta. Tunnistin aineistosta kahdeksan aladiskurssia, joita tarkastellessani havaitsin, että yhdenvertaisuutta rakennettiin löyhästi kolmesta laajemmasta diskursiivisesta kehyksestä käsin. Yhdenvertaisuutta rakennettiin arvojen ja asenteiden kehyksessä, olemisen ja itseilmaisun vapautena sekä normatiivisessa johtamisen kehyksessä. Luokittelin aladiskurssit osaksi näitä laajempia tulkintakehyksiä. Aladiskursseissa näkökulmat tarkentuivat ja erilaiset ihmisten väliset suhteet ja valtarakenteet sekä diskurssien seuraukset yhdenvertaisuuden ja sen edistämisen näkökulmasta tarkasteltuna tulivat paremmin esille.

Ihmisarvodiskurssi on hegemoninen aatteellinen merkityksellistämisen tapa moraalisen painavuutensa, kiteytyneisyytensä ja ylisukupolvisuutensa takia. Vaihtoehtoisia näkemyksiä ei ole vaan se on kyseenalaistamaton perusta, jolle rakentuvat suvaitsevaisuuden, syrjimättömyyden, ilmaisunvapauden, osallisuuden ja tasapuolisen kohtelun periaatteet. Ihmisarvon samuuden diskurssin vaihtoehdoton sanoma on se, että ihmiset ovat samanarvoisia ja heitä tulee kohdella yhdenvertaisina. On aiheellista erottaa, että ihmisarvon käsitteeseen sisältyy riippumaton, jakamaton tai luovuttamaton samanarvoisuus, mutta yhdenvertaisuudessa voidaan nähdä olevan kyse myös yhdenvertaisuudesta suhteessa johonkin asiaan, esimerkiksi "yhdenvertaisuus lain edessä", tai jonkin edun suhteen ja tällöin se sisältää merkityksiä myös eriarvoisuudesta. Lisäksi myös arvot ovat muuttuvia. Niinpä ajankohtaisten tasa-arvosta tai yhdenvertaisuudesta käytävien keskusteluiden voidaankin ajatella kuvaavan paremmin asioiden todellista tai koettua tilaa kuin periaatteellisten perusarvojen. Siinä mielessä abstrakteista kiistanalaisuudelta vapautetuista arvoista keskusteleminen ei kattavasti sanoita sosiaalista todellisuutta, joskaan arvojen merkitystä

toiminnan taustalla ei voida väheksyä. Ihmisarvodiskurssista välittyy periaatteellinen selkeys ja yksiselitteisyys ihmistenvälistä kanssakäymistä ohjaavista perusarvoista ja sen merkitys moraalisen suunnannäyttäjänä on painava, koska johtajan oma arvomaailma toimii työyhteisölle esimerkkinä toivottavasta ja ei-toivottavasta käytöksestä ja mitä lähempänä työyhteisöä johtaja on, sitä merkittävämpi tämän vaikutus on (ks. Viinamäki 2008, 26; ks. myös Kangas ym. 2011, 95–97).

Kriittisyyden ja suvaitsevaisuuden diskursseissa määritellään normaaliuden ja erilaisuuden rajapintoja. Monimuotoisuus, kiintiöt, ja sukupuolineutraali käsitteistö ovat kaikki alun perin yhdenvertaisuuden tai tasa-arvon edistämiseen pyrkineitä aloitteita, joita diskursseissa tuodaan esille, mutta siirretään varovasti taka-alalle. Kriittinen diskurssi rakentaa yhdenvertaisuuden kannalta tarpeellisia ja tarpeettomia tarkastelunäkökulmia kohtuullisuuden ja kohtuuttomuuden kautta. Jonkun ryhmän näkökulmasta relevantit yhteiskunnalliset kipupisteet eivät ole työyhteisössä välttämättä niin olennaisia. Kriittisyys torjuu ”ideologisia villityksiä”, joita sukupuolten tai sukupuolivähemmistöjen tasa-arvon edistämisen ympärille on kehittynyt. Näitä näkökulmia ei kritiikittä hyväksytä vakavamieliseen organisaatiodiskurssiin. Ehkä mielipiteitä jakavien yhdenvertaisuuskysymyksien sisäänajo edellyttää erilaisia kielellisiä lähestymistapoja kuin äärimmäisiä yksinkertaistuksia tai vastakkainasettelun luomista vaikkakin tällainen retoriikka on otollista herättämään tavoiteltua huomiota silloin kuin huolenaiheet kamppailevat elintilastaan ja hakevat itselleen oikeutusta.

Kysymykset monimuotoisuudesta herättävät monikulttuurisuusdiskurssin normalisoiden kulttuurisen yhtenäisyyden, josta käsin erilaisuutta katsellaan suvaitsevaisin silmin. Erilaisuuden rikkaus on kiteytynyt diskursiivinen käytäntö, jolla sanoitetaan organisaation arvomaailmaa. Monimuotoisuuden johtamisen potentiaali erilaisuuden hahmottamiseen moninaisuutena jää diskurssissa alakynteen näkökulman rajoittuessa kulttuurisen erilaisuuden tarkasteluun ja näyttäytyy ensisijaisesti yhdenvertaisuuden ja syrjimättömyyden kulttuurin rakentamisen välineenä ja keinona osoittaa suvaitsevaisuutta. Thomasin ja Elyn mukaan näin on tyyppisemmin hierarkkisissa organisaatioissa, joissa toiminta on vahvasti ohjattua ja valvottua. Tällöin osaamisen moninaisuuden tunnistaminen ja integroiminen osaksi työtapoja

ei todennäköisesti toteudu johtamistyössä. Thomas ja Ely (1996) suosittelevat monimuotoisuuden ymmärtämistä erilaisina näkökulmina työhön. Esimerkiksi sairaus, vähemmistöidentiteetti tai vammaisuus voivat tuoda nimenomaan potilastyöhön arvokasta kokemukseen perustuvaa ymmärrystä ja osaamista. Monimuotoisuuden kautta tulkittuna tällaiset ominaisuudet voidaan käsittää voimavaroina tai osaamispääomana syrjintä- tai suvaitsevaisuuskysymyksen sijaan. Lisäksi osaamisen ja tietämisen arvostus on asiantuntijaorganisaatioissa perinteisesti korkea, joten arvostuksen ja ansioiden tavoittelu osaamisen tai tietämisen kautta on sekä luontevaa että reilua. Myös huomion painopistettä voidaan suunnata syrjimättömyyden varmistamisesta tai sen puuttumisen todistelusta koulutuksen tai urakehityksen mahdollistamiseen. Siltaojan ja Vartiaisen (2010) mukaan myös suvaitsevaisuutta monikulttuurisuutta kohtaan voidaan kasvattaa korostamalla osaamista työntekijän tai työnhakijan tärkeimpinä ominaisuuksina. Toisaalta osaamisen korostaminen voi kuitenkin viedä huomiota pois syrjintää kohdanneista ryhmistä ja ihmisistä (ks. myös Siltaoja & Vartiainen 2010, 273.) Monimuotoisuuden käsitteen vaikuttavuudesta ja monimuotoisuuden johtamisen mahdollisuuksista osallisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämisessä ei ole lukuisista tutkimuksista huolimatta konsensusta (Dobusch 2017, 3–4). Tutkimusaineistossa monimuotoisuuden käsite on määritelmällisesti eriyttävä ja sen yhteyteen kehittykin vastapuheena osallisuusdiskurssi, jossa kaikille yhteisinä identifioitumisen kohteina toimivat huumori, ystävyys ja yhteisöllisyyden tunne. Sosiaalinen harmonisuus ei kuitenkaan ole itsestään selvyyttä tai edes osoitus siitä, että työyhteisössä koettaisiin yhdenvertaisuutta.

Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen nähden odottamattomana, mutta terveydenhuollon tutkimuskontekstissa toki ilmiselvänä merkittävimpänä epäoikeudenmukaisuuden tunteita herättäneenä rakenteellisena yhdenvertaisuuskysymyksenä näyttäytyy perinteinen ammattien välinen hierarkkisuus, mikä on rajoittanut erityisesti hoitohenkilöstön ammatillista valtaa ja toimijuutta. Ammattiryhmien välinen hierarkkisuus oli kollektiivinen, suhdatonkin muisto koetusta epätasa-arvoisuudesta työyhteisössä. Arvottava hierarkkisuus kaikille yhteisenä, edelleen emootioita herättäneenä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksena jätti vaikutelman, ettei kaikkia haavoja ole vielä nuoltu. Ammattiryhmien yhteiselon historiaa keskeisesti sanoittavana ja haastattelusta toiseen toistuvana sen voima sosiaalisten suhteiden

määrittelijänä on edelleen merkittävä. Nykyiseen yhteistyötä ja yhteisöllisyyttä korostavaan työyhteisöretoriikkaan on saavuttu erilaisista ammatillisista ja yhteiskunnallisista lähtökohdista. Lääkäreille leimallista on ollut tieteenharjoittajien professionaalisuus ja sairaanhoitajille avustava rooli. Ammatti- ja työmarkkina-asetat synnyttävät makrotason rakenteita, jotka määräävät yksilön mahdollisuuksia elämässä (Saari, Taipale & Kainulainen 2013, 249–250). Sairaanhoitajien ammattikunnassa sekä sukupuolten tasa-arvon edistyminen että ammatin kehittyminen professionaaliseen suuntaan ovat murtaneet ammattiin kohdistuneita perinteisiä sosiaalisia rooli-odotuksia ja aiheuttaneet uudelleenorganisointia työyhteisöjen valtasuhteissa ja ehkä myös odotuksia itsenäisyydestä ja autonomisuudesta. Kamppailu perinteisesti professioihin kuuluneista oikeuksista ja sosiaalisista resursseista on viime kädessä kamppailua yhteiskunnallisesta asemasta yksilötasolla ja laajemmin yhteiskuntaluokissa. Vaikka tässä yhteydessä ei ole kyse esimerkiksi työelämävalmiuksien puolesta heikossa asemassa olevista tai erityisestä vähemmistöstä, on kokemus eriarvoisuudesta kollektiivisesti jaettu osa sairaanhoitajuuden ammattinarratiivia ja heijastuu työyhteisötasoa poliittisemmiksi kysymyksiksi esimerkiksi palkkatasa-arvosta. Hoivan arvostuksesta ja palkitsemisesta on tullut kriittinen ja kärjistynyt yhteiskunnallinen kiistakysymys tutkielman aineistonkeruun aikoihin alkaneen koronapandemian aikana.

Työyhteisön jäsenten välisiä suhteita rakennettiin toisaalta myös harmonisempina osallisuutta ja osallistamista korostavissa diskursseissa. Keskustelemaan kulttuurin omaksuminen osaksi perinteisesti institutionaalisempia puhetapoja on keskeinen epävirallistumisen indikaattori ja epämuodollisuus kertoo yleensä valtasymbolien puuttumisesta (Fairclough 1992, 204). Demokratisoiva osallisuuskurssi rakentaa kuvaa lämminhenkisestä hyvästä työilmapiiristä ja yhdenvertaisuuden kannalta ongelmattomasta tilanteesta, jossa muodolliset hierarkiat eivät pakota ihmisiä ahtaisiin lokeroihin. Ammattiryhmät ylittävää ystävyyttä, luottamusta ja huumoria korostava puhe kuroo umpeen sosiaalista etäisyyttä, jota erilaisia luokituksia sisältävässä puheessa puolestaan helposti syntyy. Saari (2015, 95) kutsuu yhteiskunnallisia eroja ja jakoja selittäviä sosiaalisen etäisyyden säätelymekanismeja solidaarisuusvajeiksi ja empatiakuiluiksi. Näitä etäisyyttä säätelviä kuiluja syntyy, kun luokkien, kulttuurien ja statusten rajapintoja korostetaan ja vahvistetaan tavalla tai toisella. Osallisuuskurssi on

johtamisretoriikkaa, jossa painotetaan tehokkuuden sijaan yhteisöllisyyttä sekä työntekijöiden ja johtajan sitoutumista jaettuihin arvoihin (ks. Kuokkanen 2015, 27). Yhteisyyttä haetaan myös inhimillisten universaalien tunneilmiöiden kautta. Hallamaan mukaan elämäkatsomukset ja arvojärjestelmät, joiden lähtökohtana ovat ihmisiä yhdistävät tekijät, korostavat yhdenvertaisuutta keskeisenä yhteiskunnallisena arvona. Tällöin yhdenvertaisuuden ongelmakohdat kuvastavat epätyytyttävästi järjestettyä yhteiskuntaa, eivätkä ihmisten välisiä luonnollisia eroja (Hallamaa 2017, 68–69.) Tällaisessa lähestymistavassa myös syrjinnän syitä on luontevaa etsiä ihmisten erilaisuuden sijaan instituutioituneista käytännöistä tai rakenteista, jotka eivät vastaa ihmisten tarpeita. Ajattelutapa on myös länsimaisen ihmisoikeusideologian ydinperiaatteita (Freeden 2019, 71). Osallisuus työyhteisössä kuuluu kaikille taustasta riippumatta. Osallisuutta ja yhdenvertaisuutta tuotetaan paikallisissa diskursiivisissa ja sosiaalisissa käytänteissä. Käytännössä se tarkoittaa normatiivisia oletuksia siitä, kenelle, ja millä standardeilla yhteiseen keskusteluun osallistuminen on perusteltua ja miten osallisuutta tuetaan. Tutkielman diskursseissa sosiaalista toimintaa säätelevinä standardeina näyttäytyvät ammattihierarkiat ja asiantuntijatieto. Muutosta rakennetaan rikkomalla tiukkoja luokituksia synnyttäviä puhe- ja vuorovaikutuskäytäntöjä.

Yhdenvertaisuutta rajoittavia sosiaalisia käytänteitä vastustettiin ja sosiaalisia rajapintoja rikottiin myös ilmaisunvapauden diskurssissa. Kokemus yhdenvertaisuudesta kytkeytyy vapautteen toteutua omana itsenään ja ilmaista ajatuksiaan. Työelämä on itsen toteuttamisen keino ja sen toivotaan myös joustavan ihmisten näköiseksi, ei palvelevan vain tuottavuuteen tai tehokkuuteen liittyviä tavoitteita. Terveystieteissä on paljon rutiiniluontoisia, standardoituja työprosesseja ja samalla toimintaa ohjaavat tehokkuus, laatu ja vaikuttavuus. Työtehtävien luonne asettaa ehtoja sille, miten toimintaa voidaan organisoida. Työntekijän tulee sisäistää työsuorituksille asetettuja tehokkuus- ja tuottavuustavoitteita, mutta samalla löytää mielekäs persoonallinen tapa tehdä työtä. Ollila ja Kujala (2020) pitävät persoonallisen osaamisen ja vahvuuksien tunnistamista tärkeänä yksilön luovuuden ja motivaation säilymisen kannalta. Luova ja motivoitunut työntekijä on myös tuottava. Innovatiivisuus, luovuus ja dynaaminen persoonallisuus toteutuvat paremmin ympäristössä, jossa monimuotoisuutta tiedostetaan, tunnistetaan ja arvostetaan ja erilaisiin tarpeisiin pyritään vastaamaan

kehittämällä työympäristöä (Ollila & Kujala 2020, 91–94). Työelämälle on asetettu odotuksia henkilökohtaisen kasvun toteutumisesta ja autonomisuudesta ja sen tulisi mukautua näihin odotuksiin. Kokemuksellisella tasolla yhdenvertaisuuden toteutuminen edellyttää riittävää vapautta työntekijän yksilöllisyydelle ja sen olemassaolon tunnustamista ja arvostamista osana työntekijyyttä. Johtamisessa tai työntekijäryhmien välisissä suhteissa kasvottomuus ja työntekijän näkeminen kapeasti työsuoritusten tai ammattiroolioidotusten läpi aiheuttaa päinvastaisia kokemuksia. Hallamaan mukaan identiteettikriisit kumpuavat usein omaksutun tai toivotun ja ulkopuolelta tarjotun identiteetin ristiriidoista ja kertovat usein arvostuksen ja tunnustuksen puutteesta. Esimerkiksi tarjottu ammatti-identiteetti voi tuntua ahtaalta ja aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, jos omien kykyjen ja ammatin määrittelemien rajojen suhde tai oman työpanoksen ja siitä maksettavan korvauksen suhde ovat epäsuhtaisia (ks. myös Hallamaa 2017, 271–275). Työntekijät rakentavat identiteettiään suhteessa ympärillään olevaan yhteisöön ja siinä vallitseviin sosiaalisiin normeihin. Sen takia yhteisön palaute ja oman persoonan hyväksytyksi tuleminen on niin tärkeää. Aiemmista tutkimuksista tiedetään, että epätyytyttävät työyhteisösuhteet ja työnantajan kyvyttömyys kohdata yksilöllisiä henkilökohtaiseen kasvuun tai työssä kehittymiseen liittyviä ambitiesaattaa aiheuttaa psykologisen sopimuksen rikkoutumisen ja etäännyttää työntekijää emotionaalisesti työstään. Psykologinen sopimus voidaan käsittää identiteettiä rakentavana (tai heikentävänä) diskursiivisena resurssina. (Driver 2015, 629–631.)

Yhdenvertaisuutta rakennettiin myös ajattelun ja mielipiteiden ilmaisun vapautena. Ajattelun ja mielipiteiden ilmaisemisen vapautta rajoittaneita konventioita ovat menneet vuorovaikutusta säädelleet hierarkkiset normit, työyhteisön sisäinen dynamiikka ja johdon asenne. Aktiivista osallisuutta työyhteisön yhteisissä keskusteluissa kuvattiin diskursiivisissa käytänteissä sallittavuuden, uskaltamisen ja kuulluksi tulemisen kautta. Keskustelua moderoivat lähijohtajat ovat kriittinen portti ilmaisunvapauden ja sen vaikuttavuuden tiellä, mutta vaitonaisuutta rakennetaan myös työntekijöiden vastuulle. Diskursiiviseen valtaan kytkeytyvä vaikutusmahdollisuus, toteutuu kun puhumiseen on lupa, uskallusta, kyvykkyyttä ja responsiivinen yleisö. Pääsy keskusteluun on van Dijkin mukaan ratkaiseva vallan lähde (van Dijk 1993a, 259). Jos kuunteleminen ei kuitenkaan johda mihinkään vaan jää retoriseksi

johtamisvälineeksi, ei aitoa vaikuttamista välttämättä synny. Kahvipöytiin rajoittuva tasavertainen työyhteisön jäsenyys takaa ehkä subjektiivisen yhdenvertaisuuden kokemuksen, mutta ei korjaa esimerkiksi rakenteissa istuvaa eriarvoisuutta. Kaikille avoimeen vuorovaikutukseen tukeminen olikin aineistossa keskeisin tiedostetusti toteutettu yhdenvertaisuuden edistämisen toimenpide. Monimuotoisessa työyhteisössä on kyse siitä, että työympäristöä sekä vuorovaikutus- ja työntekotapoja voidaan mukauttaa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa ja oikeastaan se on pakollistakin, jotta vaikutusmahdollisuudet olisivat todellisia. Havainnoimalla ja kuuntelemalla työntekijöitä, lähijohtaja voi ymmärtää persoonallisia vuorovaikutustapoja, persoonallisia tapoja tehdä työtä ja toisaalta yksilöllisen tuen tarpeita. Autonomisuuden ja vuorovaikutteisuuden tarpeiden korostuessa organisaatiokulttuureita ja johtamiskäytäntöjä odotetaan päivitetävän vähemmän autoritääriseen suuntaan ja johtajakeskeisyydestä luopumiseen. Työntekijyyden ihanteiden ja odotusten ajoittainen uudelleenarviointi on tarpeellista, kun moninainen työyhteisö tarvitsee moninaisia diskursiivisia repertuaareja identiteettinsä rakentamiseen. Niin ikään uudenlaista peilausta tarvitaan, kun arvohierarkioiden rajat joustavat ja ammattiryhmien väliset valta-asetelmat uudistuvat esimerkiksi sairaanhoitajien ammatin muututtua edelleen asiantuntijamaiseen suuntaan. Tämä ei koske pelkästään lähijohtajia vaan ammattiryhmien sisäistä tietoisuutta roolien muutoksista, ja ehkä uudenlaisten vuorovaikutustapojen omaksumista.

Normatiivisissa johtamisen diskursseissa lähijohtajat rakentavat yhdenvertaisuuden suhteen totunnaisia ja itseään velvoittavia sosiaalisia käytänteitä. Yhdenvertaisuuden periaate kulkee läpileikkaavasti mukana päätöksenteossa, mutta sen soveltaminen käytäntöön näyttäytyy näissä diskursseissa hajanaisena ja vakiintumattomana. Tasapuolisen kohtelun diskurssi on normatiivisesti painava sosiaalista toimintaa rakentava diskurssi. Tasapuolinen kohtelu itsessään rakentuu oikeudenmukaisuuden tarkastelupintana. Tässä tutkielmassa tasapuolisella kohtelulla valvotaan ensisijaisesti sitä, ettei kukaan saa perusteettomia etuoikeuksia. Kaikilla on kuitenkin samanlaiset mahdollisuudet tehdä työtä. Diskurssikäytäntöä rikkoo hetkellisesti vastadiskurssi, jossa työntekijän ansioituneisuus saattaisi muodostua perusteluksi poiketa tasapuolisesta kohtelusta. Yhdenvertaisuuden edistämisen juridiseen

käsitteistöön peilaten tasapuolisesta kohtelusta poikkeamista olisi mahdollista perustella myös yhdenvertaisuuden edistämällä esimerkiksi kohtuullisten mukautusten tai positiivisen erityiskohtelun perusteella. Nämä käsitteet eivät esiinny aineistossa käsitteinä eivätkä diskursiivisina käytänteinä. Tasapuolisen kohtelun periaate kietoutuu sen sijaan syrjinnän kieltoon. Tasapuolisen kohtelun velvoite kuitenkin eroaa syrjinnän kiellosta siinä, ettei se liity mihinkään syrjintäperusteisiin vaan kieltää eri asemaan asettamisen myös muilla perusteilla tai jopa ilman perusteita (ks. Leppänen 2015, 228). Vaikka lait täydentävät toisiaan, säännösten välinen ero on olennainen. Erilaisessa kohtelussa piilee yhdenvertaisuuden edistämisen mahdollisuus, mutta tässä sitä ei tulla käyttäneeksi edes hypoteettisesti. Koska yhteisöllisessä toiminnassa huolehditaan yksilöiden lisäksi yhteisistä eduista, on luontevaa vältellä tilanteita, joissa erilaisia intressejä tai oikeuksia tulisi asetettua vastakkain. Esimerkiksi positiiviseen erityiskohteluun on yleensä suhtauduttu pidättyväisesti, koska edistämistoimet rajoittavat herkästi toisten henkilöiden oikeuksia ja saattavat vahvistaa kielteisiä asenteita niitä kohtaan, joiden ajatellaan saavan etuoikeuksia eikä oikeutta (Nousiainen 2012, 53–55). Kokemus epäoikeudenmukaisuudesta rapauttaa luottamusta lähijohtajaan ja esimerkiksi tyytyväisyys ja suoriutuminen työssä sekä sitoutuminen työhön ovat luottamukseen sidottuja (Aryee, Budhwar & Chen 2002, 270–272). Luottamuksen menettäminen luo työyhteisöön epävarmuutta, jännitteisyyttä ja alttiutta monenlaisille konflikteille (Harisalo & Miettinen 2010, 50–51). Tasapuolisen kohtelun toteutuminen on siis tärkeää työyhteisön sopuisuuden kannalta ja toisaalta usein oikeudenmukaisin menettelytapa. Toisaalta näyttöä on siitakin, että työntekijöiden täydellinen tasapäistäminen sivuuttamalla esimerkiksi ammattirooliin, vastuisiin tai osaamiseen liittyvät erityispiirteet koetaan tasa-arvoisuuden vastaisena kohteluna tai pomotteluna ja vallankäyttönä (Hoffrén 2015, 32). Tosiasiallisen yhdenvertaisuuden saavuttamisen näkökulmasta täydellisen tasapuolisuuden oikeudenmukaisuuden tarkastelu on kuitenkin välttämätöntä. Se ei välttämättä ole suosintaa vaan voi tuottaa syrjintää.

Syrjinnän kiellon fraasi risteilee aineistossa eri yhteyksissä. Syrjintä toimintana jää kuitenkin moninaisten käsitteiden ja työyhteisön epämääräisen riitaisuuden varjoon. Määritelmällisesti se onnistuu välttämään muodolliset yhdenvertaisuuden tai syrjinnän kysymykset kietoutuessaan lähinnä osaksi työntekijöiden keskinäisiä valtakamppailuja kuvaavaa diskurssia.

Samalla vastuuta ongelmallisista kysymyksistä säilytetään työntekijöiden epäasialliselle käytökselle, kun taas muodollista vaikutusvaltaa rakennetaan lähijohtajille, jotka viime kädessä tekevät kriittisiä työntekijöiden uraa ja elämää koskevia päätöksiä. Työyhteisö elää kuitenkin omaa erillistä todellisuuttaan, johon lähijohtajalla on rajallinen vaikutusvalta. Hallittavuuden tavoittelun diskurssissa epävarmuuden tematiikka jatkuu. Lähijohtajien mahdollisuudeksi jää tasapuolisen kohtelun ohella puuttua havaittuun epäasialliseen toimintaan, siis sammutella tulipaloja, joita työyhteisössä syttyy yhteisten pelisääntöjen ja suunnitelmallisuuden puutteessa. Tulipaloterminologia kuvastaa hyvin "veitsenterällä" tasapainoilua esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, jossa vastuut ja päämäärät ovat hämärtyneet ja auktoriteetti on horjuvaista. Toki lähijohtajan työ on tehtävien luonteesta johtuen olemassaan lyhytkestoista, vaihtelevaa ja sirpaloitunutta ja tapahtumiin täytyy reagoida nopeasti (ks. Isosaari 2008, 39). Sekä käsitteellinen epävarmuus, että johtamistoiminnan kuvaaminen reaktiivisena herättävät kuitenkin pohtimaan, että voidaanko yhdenvertaisuutta ja sen edistämistä omaksua työyhteisöissä sosiaalisiin käytänteisiin jäsentyneenä ja suunnitelmallisena toimintana, jos yhdenvertaisuus tai syrjintä eivät käsitteinä ole näitä? Osallisuus työyhteisössä ja työyhteisön sosiaalinen tasapainoisuus ovat mielekkäitä kokemusperäisiä yhdenvertaisuuden tai syrjimättömyyden indikaattoreita, ja myönteistä työyhteisön identiteettiä rakentavia diskursseja. Ovatko syrjintä ja eriarvoisuus vastaavasti omasta kokemusmaailmasta määriteltäviä ilmiöitä vai onko niitä tarpeen katsastella myös muista näkökulmista? Diskursseissa hahmottuukin kaksi erillistä ulottuvuutta, joissa yhdenvertaisuutta arvioidaan. Toinen on subjektiivinen kokemuksellinen yhdenvertaisuus ja toinen objektiivinen erilaisten oikeuksien ja intressien vaikeammin määriteltävä kokonaisuus. Subjektiivinen kokemus syntyy yksilöllisen ja yhteisöllisen tunnustuksen ja arvostuksen kautta ja objektiivinen tila saavutetaan oikeudenmukaisella erilaisten intressien yhteen sovittelulla. Ulottuvuudet ovat vastavuoroisessa suhteessa, mutta kokemus yhdenvertaisuudesta ei poissulje eriarvoisuuden olemassaoloa eikä kokemus eriarvoisuudesta välttämättä kieli epäoikeudenmukaisuudesta tai siitä, ettei yhdenvertaisuus objektiivisemmin arvioiden toteudu. Tämä kuvastaa ilmiön tilanteisuutta ja toisaalta korostaa käsitteellisen selkeyden, suunnitelmallisen arvioinnin ja läpinäkyvyyden merkitystä yhdenvertaisuussuunnittelussa. Myös työyhteisöön suuntautuvan yhdenvertaisuutta koskevan edukatiivisen viestinnän tarvetta saattaisi olla, jotta syrjinnän tai

eriarvoisen kohtelun tunnistaminen on mahdollista silloinkin, kun yhdenvertaisuutta kokemusperäisesti koetaan.

Asiantuntijaorganisaatioissa tieto ja osaaminen määrittelevät työnjakoa, säätelevät työyhteisön jäsenten aktiivisuutta työyhteisön yhteisessä keskustelussa, ja vaikuttavat ammattiryhmien sisäisten ja välisten suhteiden laatuun. Tieto ja osaaminen ovat myös välttämättömiä laadukkaan hoidon edellytyksiä. Tiedolle ja osaamiselle perustuva ansioituneisuus on oikeudenmukainen tapa arvioida työntekijöitä ja perusteltu syy poiketa tasapuolisesta tai yhdenvertaisesta kohtelusta. Sen sijaan erilaisten henkilöön liittyvien syiden ei periaatteellisella tasolla anneta vaikuttaa tai oleteta juurikaan näihin vaikuttavan. Eikö yhdenvertaisuuden edistämisen tarkastelu ole silloin luontevaa oppimisen ja osaamisen edistämisen ja näiden esteiden madaltamisen kautta? Tässä mielessä on myös merkittävää, käsitetäänkö monimuotoisuuden johtaminen vain kulttuurisen integraation välineenä vai auttaako se näkemään myös erilaisia osaamispääomia. Siltaojan ja Vartiainen (2010) mukaan monimuotoisuuden johtaminen on yleensä perusteltu Pohjoismaissa moraalisiin argumentein ja rinnastettu pääasiassa etnisten vähemmistöjen edustuksen lisäämiseen työmarkkinoilla (Siltaoja & Vartiainen 265). Moraaliargumentti ja syrjimättömyys- ja yhdenvertaisuusnäkökulma monimuotoisuuden johtamisen taustalla tekevät siitä suvaitsevaisuuskysymyksen, mikä saattaa sivuuttaa muut asiat, joita monimuotoisuuden johtamisen kehyksestä käsin olisi mahdollista tarkastella. Sosiaalista yhtenäisyyttä rakentava puhe oli mielekkäämpi sosiaalisen todellisuuden jäsentämisessä kuin sosiaalisia rajapintoja tuottava. Moninaisen osaamispääoman kautta tarkasteltuna kehittämistoimia voidaan kohdistaa ympäristöön ja työn organisoimisen ja johtamisen tapoihin ennakoivasti ilman, että ne välttämättä yksilöityvät erityisesti keneenkään. Tässä on kyse yksinkertaisimmillaan työn tekemisen sujuvuudesta.

Käsitteellisesti syrjintä kietoutuu työntekijöiden keskinäisiin valtakamppailuihin ja sairaanhoitajuus on kokemuksellisella tasolla enemmän epäoikeudenmukaisuuden tunteita aiheuttanut ominaisuus tai asema, kuin esimerkiksi yhdenvertaisuussuunnitelmissa yleensä esiin tuodut syrjintäperusteet. Yhdenvertaisuuden edistämisen suunnittelun kannalta se herättää pohtimaan, riittääkö yhdenvertaisuuden toteutumisen arviointi omista

epäoikeudenmukaisuuden kokemuksista käsin vai tulisiko sitä tutkailla myös jostain toisesta näkökulmasta käsin. Vähemmistöjen tai heikommassa asemassa olevien yhdenvertaisuuden edistämisen eetosta ei diskurssijärjestyksessä paikannu. Onhan yhdenvertaisuus, esimerkiksi ammattiryhmien välillä, jotain sivusta seuratenkin parantunutta. Voidaanko sivustaseuraajan roolissa pitäytyä, kun edistämisestä on tullut velvoittavaa? Yhdenvertaisuuden edistämisen sosiaalisen vastuullisuuden näkökulma ja yhtymäkohdat laajempiin yhteiskunnallisiin yhdenvertaisuus- ja tasa-arvotemoihin jäävät löyhiksi. Yhdenvertaisuutta ei varsinaisesti nähdä mahdollisuutena puuttua kenenkään aseman parantamiseen. Sen ensisijaisia hyötyjä tässä tutkielmassa ovat työn tekemisen sujuvuuden ja yksilöiden ja työyhteisön hyvinvoinnin lisääntyminen. Ne toteutuvat huolehtimalla siitä, että kaikki tulevat tasapuolisesti kohdelluiksi, eikä etuoikeuksia perusteetta sallita. Yhdenvertaisuuden edistymistä ja yhdenvertaisuutta rakennetaan ennen kaikkea erilaisia sosiaalisia rajapintoja haastamalla.

Periaatteellisella tasolla puhe yhdenvertaisuudesta painottuu tulkintaan, jossa korostuu ihmisten samanlaisuuteen ja ihmisarvon samuuteen perustuva essentiaalinen yhdenvertaisuus. Ihmisarvonäkökulma on moraalisesti painava eikä sen kyseenalaistaminen ole mielekäästä. Yhdenvertaisuuden tavoittelun moraalisesta oikeutuksesta arvona ei juurikaan nykyään kiistellä, mutta sen sisällöistä ollaan eri mieltä (ks. myös Holli 2012, 76–77). Näkemyseroja alkaakin tulla esiin, kun keskustellaan erilaisista oikeuksista ja keinoista, joilla yhdenvertaisuutta tavoitellaan. Tasapuolisen kohtelun näennäisestä yksiselitteisyydestä huolimatta normatiivisesta näkökulmasta käsiteltynä yhdenvertaisuus on vähemmän yksiselitteinen, koska siinä on usein kyse erilaisten intressien yhteen sovittamisesta ja tällöin oikeudenmukaisuuden perusteluna toimii jokin muu asia, kuin ihmisarvon jakamattomuus tai subjektiivinen tunteisiin pohjautuva kokemus oikeudenmukaisuudesta. Tällöin siihen sisältyvän samaan ihmisarvoon perustuvan samanlaisen kohtelun vaihtoehdottomuutta on hyödyllistä tarkastella hiukan toisesta näkökulmasta. Jos edistämisalotteita tai kohtuullisia mukautuksia ei tunneta käsitteenä, tai ihmisten erityisiin tarpeisiin sopeutuminen tai yleensä suhtautuminen yhdenvertaisuuden edistämisen poliittisempiin tavoitteisiin on ennakkoluuloista, minkälaisia ovat valmiudet toteuttaa ja arvioida niitä? Kaipuuta käsitteelliseen selkeyteen ja suunnitelmallisuuteen oli luettavissa normatiivisissa diskursseissa,

joissa tahtotila tasapuolisuuden, oikeudenmukaisuuden, syrjimättömyyden kulttuurien luomiseen oli vahva, mutta konkretia vielä horjuvaisempaa. Yhdenvertaisuuslain arviointihankkeen loppuraportin (2020) laatineet Nieminen ja Jauhola huomauttavat, että ymmärryksen jäädessä pinnalliseksi ja rajoituessa vain omaan kokemusmaailmaan mahdollisia ongelmia tai kehittämisen kohteita ei tunnisteta, eikä tällöin voida toteuttaa myöskään yhdenvertaisuuden arviointia. Raportissa todettiin, että syvempi ymmärrys yhdenvertaisuudesta näyttäytyi puutteellisena syrjintäperusteiden, syrjinnän tapojen, kohtuullisten mukautusten ja positiivisen erityiskohtelun mahdollisuuksien osalta. Tämän tutkielman tulokset ovat samansuuntaisia. Yhdenvertaisuuden edistäminen nähdään arvokkaana ja arvot sen vaikuttimina on tunnistettu, mutta käytännön tasolla sen soveltaminen näyttäytyy jossain määrin jäsentymättömänä.

8 Lähteet

Adler Paul, Forbes Linda & Willmott Hugh 2007. 3 Critical management studies. *The academy of management annals* 1(1), 119–179.

Ahonen Pasi & Tienari Janne 2015. Ethico-politics of diversity and its production. Teoksessa Pullen Alison & Rhoders Carl (toim.). *The Routledge Companion to Ethics, Politics and Organizations*. Routledge, 271–287.

Ahonen Pasi, Tienari Janne, Meriläinen Susan, Pullen Alison 2014. Hidden context and invisible power relations: Foucauldian reading of diversity research. *Human relations* 67(3), 263–286.

Ahtela Karoliina, Bruun Niklas, Koskinen Pirkko, Nummijärvi Anja & Saloheimo Jorma 2012. *Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus*. Talentum, Helsinki.

Alvesson Mats & Kärreman Dan 2000. Taking the linguistic turn in organizational research – challenges, responses, consequences. *The journal of applied behavioral science* 36(2), 136–158.

Alvesson Mats & Kärreman Dan 2011. Decolonializing discourse: critical reflections on organizational discourse analysis. *Human relations* 64(9), 1121–1146.

Alvesson Mats & Willmott Hugh 1999. *Critical management studies*. Sage publications, London.

Apker Julie 2013. *Communication in health organization*. John Wiley & Sons.

Aryee S., Budhwar P.S., Chen Z. X. 2002. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of organizationa behavior* 23, 267–285.

Baker John, Lynch Kathleen, Cantillon Sara & Walsh Judy 2009. *Dimensions of Equality: A Framework for Theory and Action*. Teoksessa *Equality from Theory to Action*. (toim.) 2.painos. Basingstoke: Palgrave Macmillan, London.

Berger Peter & Luckmann Thomas 1995. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: tiedonsosiologinen tutkielma*. Gaudeamus, Helsinki.

Bourguignon David, Teixeira Catia, Koc Yasin, Outten Robert, Faniko Klea, Schmitt Michael 2020. On the protective role of identification with a stigmatized identity: Promoting engagement and discouraging disengagement coping strategies. *European journal of social psychology* 50(6), 1125–1142.

Bryant-Davis 2019. *Microaggressions: Considering the framework of psychological trauma*. Teoksessa Torino Gina, Rivera David, Capodilupo Christina, Nadal Kevin & Wing Sue Derald (toim.) *Microaggression theory – influence and implications*. Wiley.

Burr Vivien 1995. An introduction to social constructionism. Routledge, London.

Chia Robert 1995. From modern to postmodern organizational analysis. *Organization studies* 16(4), 579–604.

Clifton Jonathan 2012. A discursive approach to leadership: doing assessments and managing organizational meanings. *Journal of business communication* 49(2), 148–168.

Combs Gwendolyn, Milosevic Ivana & Bilimoria Diana 2019. Introduction to the Special Topic Forum: Critical Discourse: Envisioning the Place and Future of Diversity and Inclusion in Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2019, 26(3) 277–286.

Conaghan Joanne 2007. Following the path to equality through law: reflections on Baker et al., equality: from theory to action. *Res Publica* 13, 159–170.

Dobusch Laura 2017. Diversity discourses and the articulation of discrimination: the case of public organisations. *Journal of ethnic and migration studies* 43 (10), 1644–1661.

Dovidio John, Hewstone Miles, Glick Peter & Esses Victoria 2010. *The sage handbook of prejudice, stereotyping and discrimination*. Sage, London.

Dunne Stephen, Grady Jo & Weir Kenneth 2018. Organization studies of inequality, with and beyond Piketty. *Organization* 2018, 25(2), 165–185.

Erikson-Piela Susan 2003. Tunnetta, tietoa vai hierarkiaa? Sairaanhoidon moninainen ammatillisuus. Väitöskirja. *Acta universitatis Tamperensis* 929. Yhteiskuntatieteet. Tampereen yliopisto. Tampere university press.

Fairclough Norman 1992. *Analysing discourse. Textual analysis for social research*. Routledge, London.

Fairclough Norman 2001. Critical discourse analysis as a method in social scientific research. Teoksessa Wodak Ruth & Michael Meyer (toim.) *Methods of critical discourse analysis. Introducing qualitative methods*. Sage publications, London.

Foucault Michael 1966. Sanat ja asiat. Eräs ihmistieteiden arkeologia. *Gaudeamus*.

Fox Nicholas 1993. *Postmodernism, sociology and health*. Open university press.

Freedon Michael 2019. Mitä on ideologia? Eurooppalainen filosofian seura.

Gergen Kenneth & Thatchenkery Tojo 2004. Organization science as social constructionism. Postmodern potentials. *The journal of applied behavioral science* 40(2), 228–249.

Green Tristin 2003. Discrimination in workplace dynamics: Toward a structural account of disparate treatment theory. *Harvard Civil Rights–Civil Liberties Law Review* (38), 1–83

Halk Tony 1999. "text" and "con-text": talk bias in studies of health care work. Teoksessa Sarangi Srikant & Roberts Celia (toim.) *Talk, work and institutional order. Discourse in medical, mediation and management setting.* Mouton de Gruyter.

Hallamaa Jaana 2017. *Yhdessä toimimisen etiikka*, Gaudeamus.

Harisalo Risto & Miettinen Ensio 2010. *Luottamus. Pääomien pääoma.* Tampere university press.

HE 19/2014. Hallituksen esitys eduskunnalle yhdenvertaisuuslaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi.

Heikkinen Maarit 2005. Monimuotoisuus organisaatioissa - monimuotoisuustutkimuksen pääpiirteitä ja kehityslinjoja. *Hallinnon tutkimus* 2005 (1).

Hirvonen Onni & Pennanen Joonas 2019. Populism as a pathological form of politics of recognition. *European journal of social theory* 22 (1), 27–44.

Hoffrén Minna (2015). Totella, vaieta vai vastustaa? Diskurssianalyysi johtamisen kielteisistä piirteistä hoitotyöntekijöiden haastattelupuheessa. *Työelämän tutkimus* 13 (1), 20–37.

Holli Anne Maria 2012. Kriittisiä näkökulmia tasa-arvon tutkimukseen. Teoksessa Kantola Johanna, Nousiainen Kevät & Saari Milja (toim.) *Tasa-arvo toisin nähtynä – oikeuden ja politiikan näkökulmia tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen.* Gaudeamus.

Holstein James & Gubrium Jaber 2003. *Inner lives and social world. Reading in social psychology.* Oxford University Press.

Ikola-Norrbacka Rinna 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. Väitöskirja. *Acta Wasaensia* No 222. Julkisojohtaminen. Vaasan yliopisto.

Isosaari Ulla 2008. Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa. Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta. Väitöskirja. *Acta Wasaensia* No 188. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasan yliopisto.

Isosaari Ulla 2009. Terveydenhuollon organisaatioiden valta- ja tilivelvollisuusrakenteet lähijohtamisen kautta tarkasteltuna. *Hallinnon tutkimus* 28 (5). Hallinnon tutkimuksen seura. Tampere.

Janssens Maddy & Zanoni Patrizia 2014. Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian journal of management* 30, 317–331.

Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero 1993. Diskurssianalyysin aakkoset. Vastapaino, Tampere.

Jokinen Arja, Juhila Kirsi & Suoninen Eero 1999. Diskurssianalyysi liikkeessä. Vastapaino.

Juuti Pauli 2001. Johtamispuhe. PS-kustannus.

Kangas Maiju, Lämsä Anna-Maija, Huhtala Mari, Feldt Taru 2011. Suomalaisten johtajien itsearvioinnit eettisestä johtamistyylistään ja niiden yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin. Hallinnon tutkimus 30 (2), 95–119.

Kanninen Ohto, Virkola Tuomo, Lilja Eero & Rask Shadia 2022. Tavoitteena syrjimätön työelämä Työsyönnän nykytila ja keinoja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:20.

Keisala Katja, Koskela Marja & Hammar Sari 2017. Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen kehittäminen Karhulan sairaalassa. Teoksessa Keisala Katja, Niiranen Vuokko & Pitkänen Pirkko 2017 (toim.) Tavoitteena sujuva arki. Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. Tampere university press.

Kok Anton 2008. The potential effectiveness of the Promotion of Equality and Prevention of Unfair Discrimination Act 4 of 2000. Journal for Juridical Science 33(1), 42–68.

Korac-Kakabadse N., Kakabadse A., & Kouzmin A. 2002. Essential skills for management research. (Edited by David partington). Sage publications, London.

Kulik Carol & Bainbridge Hugh 2006. Psychological perspectives on workplace diversity. Teoksessa Konrad Alison, Pringle Judith & Prasad Pushkala (toim.) Handbook of workplace diversity. Sage, London, 25–53.

Kuokkanen Anna 2015. Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa: Työntekijäkeskeiset johtamisopit suomalaisen työelämän muutoksessa. Työ ja ihminen – tutkimusraportti. Väitöskirja. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto.

Kuula Arja & Tiitinen Sanni 2010. Teoksessa Ruusu vuori J., Nikander P., & Hyvärinen M. (toim.) Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere.

Laulainen Sanna 2010. ”Jos mittää et anna niin mittää et saa” – Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Väitöskirja. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 9. Itä-Suomen yliopisto, Kuopio.

Lehtopuu Heidi, Syväjärvi Antti & Perttula Juha 2012. Henkilöstölähtöiset kehittämisalueet julkisen terveydenhuollon organisaatiossa. Hallinnon tutkimus 4/2012, 294–310.

Leppänen Katja 2015. Yhdenvertaisuus työelämässä. Talentum.

Leppäkorpi Mervi 2014. Vetelehtimästä nuorisovaltuustoon. Teoksessa Villa Susan (toim.) Yhdenvertaisuus- julkaisu. Osa 1: Arvon mekin ansaitsemme – Näkökulmia osallisuuden historian Suomessa. Sisäministeriön julkaisut 9/2014.

Louvrier Jonna 2013. Diversity, difference and diversity management. A contextual and interview study of managers and ethnic minority employees in Finland and France. Väitöskirja. Publications of Hnaken School of Economics Nr 259. Hanken school of economics.

Luck Laretta, Wilkes Lesley & O’Baugh Jennifer 2015. Treading the clinical pathway: a qualitative study of advanced practice nurses in a local health district in Australia. BMC Nursing 14(52).

Mannila Simo 2020. Syrjintä Suomessa 2017–2019 Tietoraportti. Oikeusministeriön julkaisuja, selvityksiä ja ohjeita 2020:20. Oikeusministeriö.

Moisio Pasi. Luokat ja liikkuvuus hyvinvointivaltiossa – John H. Goldthorpen toimintateoreettinen viitekehys. Teoksessa Saari Juho (toim.) Hyvinvointivaltio. Suomen mallia analysoimassa. Yliopistopaino, Helsinki, 241–260.

Nieminen Kati & Jauhola Laura 2020. Näkökulmia ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin kysymyksiin ja poliittisen päätöksenteon tueksi. Aidosti yhdenvertaiset – yhdenvertaisuuslain arviointihankkeen tulokset. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Policy brief 27/2020.

Nousiainen Kevät 2012. Käsitteellisiä välineitä tasa-arvon erittelyyn. Teoksessa Kantola Johanna, Nousiainen Kevät & Saari Milja (toim.) Tasa-arvo toisin nähtynä – oikeuden ja politiikan näkökulmia tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen. Gaudeamus.

Ollila Seija & Kujala Anne 2020. Moninaisuus työelämässä ja johtamisessa – erityisherät persoonat työssä. Hallinnon tutkimus 39, 90–102.

Pentikäinen Merja 2012. Kansainväliset ihmisoikeudet. Teoksessa Kantola Johanna, Nousiainen Kevät & Saari Milja (toim.) Tasa-arvo toisin nähtynä – oikeuden ja politiikan näkökulmia tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen. Gaudeamus.

Pirttijärvi Anssi 2014. Paljastumisen pelosta itseilmaisun vapauteen. Teoksessa Villa Susan (toim.) Yhdenvertaisuus- julkaisu. Osa 1: Arvon mekin ansaitsemme – Näkökulmia osallisuuden historian Suomessa. Sisäministeriön julkaisut 9/2014.

Pitkänen Pirkko, Keisala Katja & Niiranen Vuokko 2017. (toim.) Tavoitteena sujuva arki. Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. Tampere university press.

Pitkänen Pirkko & Vartiainen Päivi 2017. Hatanpään sairaala kaksisuuntaisen oppimisen ympäristönä. Teoksessa Pitkänen Pirkko, Keisala Katja & Niiranen Vuokko (toim.) (2017).

Tavoitteena sujuva arki. Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. Tampere university press.

Potter Jonathan & Wetherell Margaret 1987. Discourse and social psychology. Beyond attitudes and behaviour. Sage publications.

Pylkkänen Anu 2012. Muodollisen tasa-arvon pitkä historia ja sen sisäänrakennetut erot. Teoksessa Kantola Johanna, Nousiainen Kevät & Saari Milja (toim.) Tasa-arvo toisin nähtynä – oikeuden ja politiikan näkökulmia tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen. Gaudeamus.

Pynnönen Anu 2013. Diskurssianalyysi – Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen. Working paper 379/2013. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu.

Pynnönen Anu 2015. Varjosta valokeilaan. Kriittisiä diskurssianalyseja huonosta johtamisesta. Väitöskirja. Jyväskylä studies in business and economics 159. Jyväskylän yliopisto.

Rask Riikka 2009. Positiivinen erityiskohtelu työelämässä. Teoksessa Jalanko Risto & Siiki Marika (toim.) Kirjoituksia työoikeudesta. Helsingin hovioikeus.

Raunio Kyösti 1987. Sosiaalipolitiikan peruskysymyksiä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Painosalama Oy, Turku.

Remes Liisa 2006. Diskurssianalyysin perusteet. Teoksessa Metsämuuronen Jari 2006 (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp Ky.

Ross Freya Johnson 2018. From municipal feminism to the equality act – legislation and gender equality work in UK local government 1980–2010. Women's studies international forum 66, 1–8.

Rouvinen-Wilenius Päivi 2014. Kohti osallisuutta – mikä estää, mikä mahdollistaa? Teoksessa Jämsén Arja & Pyykkönen Anne (toim.) Osallisuuden jäljillä. Pohjois-Karjalan sosiaaliturvayhdistus ry.

Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere.

Saari Juho 2015. Huono-osaiset. Elämän edellytykset yhteiskunnan pohjalla. Gaudeamus.

Saari Juho 2019. Hyvinvointivaltio eriarvoistuneessa yhteiskunnassa. Toimi-hankkeen selvityshenkilön raportti 30.1.2019. Sosiaaliturva 2030.

Saari Juho, Taipale Sakari & Kainulainen Sakari 2013 (toim.). Hyvinvointivaltion moderneja klassikoita. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tutkimuksia 38 Sosiaalipoliittisen yhdistyksen tutkimuksia, 64. Tampere.

Sainola-Rodriguez Kirsti, Nuutinen Krista & Niiranen Vuokko 2017. Inklusiivisen työyhteisön johtaminen kansainvälistyvässä Kuopion yliopistollisessa sairaalassa. Teoksessa Pitkänen Pirkko, Keisala Katja & Niiranen Vuokko 2017 (toim.) Tavoitteena sujuva arki. Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. Tampere university press.

Sarkio Maria 2007. Sairaanhoidajaksi kasvattaminen Sairaanhoidajakoulutus ja siinä käytetyt oppikirjat Suomessa vuoteen 1967 asti. Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 208. Helsingin yliopisto.

Schedlitzki Doris & Edwards Gareth 2014. Studying leadership. Traditional & critical approaches. Sage.

Siltaoja Marjo & Vartiainen Tiina 2010. Monimuotoisuuden johtamisen ristiriitaisuus - diskurssianalyysi suomalaisista mediateksteistä. Hallinnon tutkimus 29 (4), 259-279.

Sinclair Amanda 2006. Critical diversity management practice in Australia: romance or co-opted? Teoksessa Konrad Alison, Pringle Judith & Prasad Pushkala (toim.) Handbook of workplace diversity. Sage, London, 511-531.

Sippola Aulikki 2007. Essays on human resource management. Perspectives on diversity management. Acta Wasaensia No. 180 Business Administration 75. Management and Organization. Vaasan yliopisto.

Stein Leonard, Watts David & Howell Timothy 1990. The doctor-nurse game revisited. New England journal of medicine 323(3), 202-203.

Syvänen Sirpa 2003. Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkitapahtuna kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Väitöskirja. Tampereen yliopistopaino.

Tasa-arvolaki 906/1986 (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986/906).

TENK 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019.

TENK 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012.

Tiittula Liisa & Ruusuvuori Johanna 2009. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus.

Tomlinson Frances & Schwabenlad Christina 2010. Reconciling competing discourses of diversity? The UK non-profit sector between social justice and the business case. Organization 17(1), 101-121.

Trimble Joseph & Chin Jean 2015. Diversity and leadership. Sage, London.

Tsoukas Haridimos 1994. What is management? An outline of a metatheory. *British journal of management* 5, 289–301.

Työsopimuslaki 55/2001.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. Monimuotoisuus – työelämän mahdollisuus. Opas yhdenvertaisuuden edistämiseen ja syrjinnän torjumiseen työpaikalla.

Työsuojelu.fi. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Saatavissa: Yhdenvertaisuuden edistäminen - Työsuojelu (tyosuojelu.fi). Luettu 5.1.2020

Työsuojeluhallinnon julkaisu 4/2019. Yhdenvertaisuuden edistäminen työpaikalla –ohjeita työnantajalle. Saatavilla: Työsuojeluhallinnon julkaisu 4/2019: Yhdenvertaisuuden edistäminen työpaikalla - ohjeita työnantajalle (tyosuojelu.fi)

Työturvallisuuslaki 738/2002 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®

van Dijk Teun 1993a. Principles of critical discourse analysis. *Discourse & Society* 4(2) 249–283

van Dijk Teun 1993b. Analysing racism through discourse analysis. Some methodological reflections. Teoksessa Stanfield J.H.II & Dennis R.M. (toim.) *Sage focus editions* 157. Race and ethnicity in research methods. Sage publications, Inc.

Viinanen Olli-Pekka 2008. Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Tutkimus julkisen sektorin arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Vaasan yliopiston julkaisu. Tutkimuksia 283.

Villa Susan 2014. Askel askeleelta eteenpäin. Yhdenvertaisuus- julkaisu. Osa 1: Arvon mekin ansaitsemme – Näkökulmia osallisuuden historian Suomessa. Sisäministeriön julkaisut 9/2014.

Wodak Ruth & Mayer Michael 2015. Critical discourse studies: history, agenda, theory and methodology. Teoksessa Wodak & Mayer (toim.). *Methods of critical discourse studies*. 3.painos. Sage. London.

Wolff Jonathan 2008. Seeking fairness in diverse societies. Teoksessa Craig Gary, Burchardt Tania & Gordon David (toim.) *Social justice and public policy*. Policy press.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Young Iris Marion 2008. Structural injustice and the politics of difference. Teoksessa Craig Gary, Burchardt Tania & Gordon David (toim.) *Social justice and public policy*. Seeking fairness in diverse societies. Policy press.

Liitteet

Liite 1. Tutkimushaastattelu

- Mitä yhdenvertaisuus mielestäsi tarkoittaa?
- Kuvailisitko, minkälainen on mielestäsi yhdenvertainen työyhteisö?
- Minkälaiset asiat työyhteisössä ovat merkkejä siitä, ettei yhdenvertaisuus toteudu?
- Kun puhutaan monimuotoisuudesta työyhteisössä, viitataan yleensä kaikkeen yksilölliseen tai kulttuuriseen erilaisuuteen. Miten monimuotoisuus ilmenee työyhteisössä?
- Miten näihin asioihin on suhtauduttu työyhteisön sisällä ja johtajien ja asiakkaiden taholta?
- Miten yhdenvertaisuus toteutuu teillä monimuotoisuuden näkökulmasta?
- Yhdenvertaisuuden käsitteen yhteydessä puhutaan yleensä käsitteistä syrjintä, häirintä ja erilainen kohtelu. Miten määrittäisit käsitteet?
- Mistä ilmiöt ovat mielestäsi seurausta?
- Pidätkö joitain työntekijöitä erityisen alttiina syrjinnän, häirinnän tai erilaisen kohtelun suhteen? (miksi?)
- Kertoisitko jostain tilanteesta työyhteisössä, jossa on esiintynyt syrjintää, häirintää tai joku on tullut kohdelluksi eri lailla? Mitä ajatuksia ja minkälaisia tunteita tilanne herätti?
- Kertoisitko, minkälaisia muita yhdenvertaisuuteen liittyviä tilanteita olet kohdannut, pohtinut tai ratkonut arjen johtamistyössä?
- Minkälaiset yhdenvertaisuuden edistämisen tavoitteet ovat keskeisiä teidän yksikössä?
- Mikä työyhteisössä edistää yhdenvertaisuutta?
- Minkälaiset tekijät saattaisivat mielestäsi uhata yhdenvertaisuuden toteutumista?
- Mikä sinun tehtävästi ja roolisi lähijohtajana on yhdenvertaisuuden toteuttamisessa ja edistämässä?
- Kuinka tärkeänä pidät yhdenvertaisuuden edistämistä ja miksi?
- Miten yleinen ilmapiiri ja suhtautuminen yhdenvertaisuuskysymyksiin ovat mielestäsi muuttuneet urasi aikana?
- Tähän loppuun voit vielä tuoda esille muita tärkeäksi kokemiasi asioita aiheeseen liittyen.

Liite 2. Tiedote tutkittavalle sekä suostumuslupa

Arvoisa vastaanottaja,

Pyydän kirjallista suostumustanne osallistua pro gradu -tutkimukseni aineistonkeruuseen.

Teen Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveystieteiden laitokselle pro gradu -tutkimusta aiheesta "yhdenvertaisuus". Tutkimusta ohjaa professori (YTT) Sanna Laulainen Itä-Suomen yliopistosta.

Tutkimuksen tavoite:

Pro gradu -tutkimus käsittelee yhdenvertaisuutta sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. Tutkimukseen voivat osallistua kaupungin sosiaali- ja terveystoimissa lähijohtajina toimivat henkilöt. Tavoitteena on tutkia lähijohtajien näkemyksiä yhdenvertaisuudesta työyhteisössä.

Tutkimusmenetelmät:

Tutkimusaineisto kerätään haastattelulla, joka toteutetaan toivomassanne paikassa. Haastatteluteemat tulevat käsittelemään omia näkemyksiänne yhdenvertaisuudesta työyhteisössä. Kysymykset koskevat ainoastaan toimijarooliinne liittyviä teemoja, eivät teitä yksityishenkilönä. Haastattelusta tehdään äänitallenne. Henkilötietoja tarvitaan haastatteluaikojen ja -paikan sopimiseksi. Haastatteluaineistoa ei ole tarpeellista palauttaa tiettyyn henkilöön, joten henkilötiedot eivät ole muuten olennaisia tässä tutkimuksessa. Jos haastattelussa syntyy tietoja, joiden perusteella haastateltava olisi tunnistettavissa, ne käsitellään tunnistamattomaan muotoon ja niiden suojauksesta huolehditaan. Tietoja käsittelee ainoastaan pro gradu -tutkimuksen tekijä, eivätkä henkilöiden nimet tule missään vaiheessa julkisuuteen. Osallistumisestanne haastatteluun saa tietää vain tutkimuksen tekijä. Tästä syystä osallistuminen toivotaan vahvistettavan suoraan opiskelijan sähköpostiosoitteeseen:

Aineistonkeruutilanteessa esittelen teille lyhyesti tutkimuksen tarkoituksen. Haastatteluun kuluu aikaa noin 1–1,5 tuntia.

Jokainen vastaus on erittäin arvokas.

Kieltäytyminen tutkimuksesta:

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja voitte *kieltäytyä jatkamasta tutkimuksessa* missä tahansa sen vaiheessa. Mikäli *ette halua jatkaa* tutkimuksessa, kaikki teitä koskeva tutkimusmateriaali hävitetään.

Luottamuksellisuus:

Tutkimuksessa noudatetaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) sekä Itä-Suomen yliopiston ohjeistoa tutkimuksen etiikasta ja tutkimusaineiston käsittelystä. Lupa tutkimuksen suorittamiselle on saatu kuntanne johdolta. Kerättäviä aineistoja ei käytetä muissa kuin pro gradu -tutkimusentekijän omassa tutkimuksessa. Tutkimuksen jälkeen aineisto hävitetään.

Tutkimuksen raportointivaiheessa henkilöiden nimet korvataan toimijarooliin liittyvillä ilmaisuilla, eivätkä henkilöiden, yhteistoiminta-alueiden tai kuntien nimet esiinny raportissa. Tästä huolimatta täydellistä tunnistamattomuutta ei voida taata. Tutkimusaineistoa käsittelee ainoastaan pro gradu -tutkimuksen tekijä, ja tutkimuksen ohjaajalla on pääsy aineistoon niiltä osin kuin se on tutkimuksen ohjauksen kannalta välttämätöntä.

Ilmoittautuminen haastatteluun toimii alustavana suostumuksena. Saatte tämän lomakkeen allekirjoitettavaksi haastattelutilanteessa.

Allekirjoittamalla tämän tiedotteen annatte suostumuksenne osallistua suoritettavaan haastatteluun.

Suostun osallistumaan tutkimukseen:

Aika ja paikka,

Allekirjoitus ja nimenselvennys