

Kohti yhdenvertaisempaa hyvinvointialuetta – esihenkilöiden näkemyksiä tasa-arvon toteutumisesta

17.6.2026

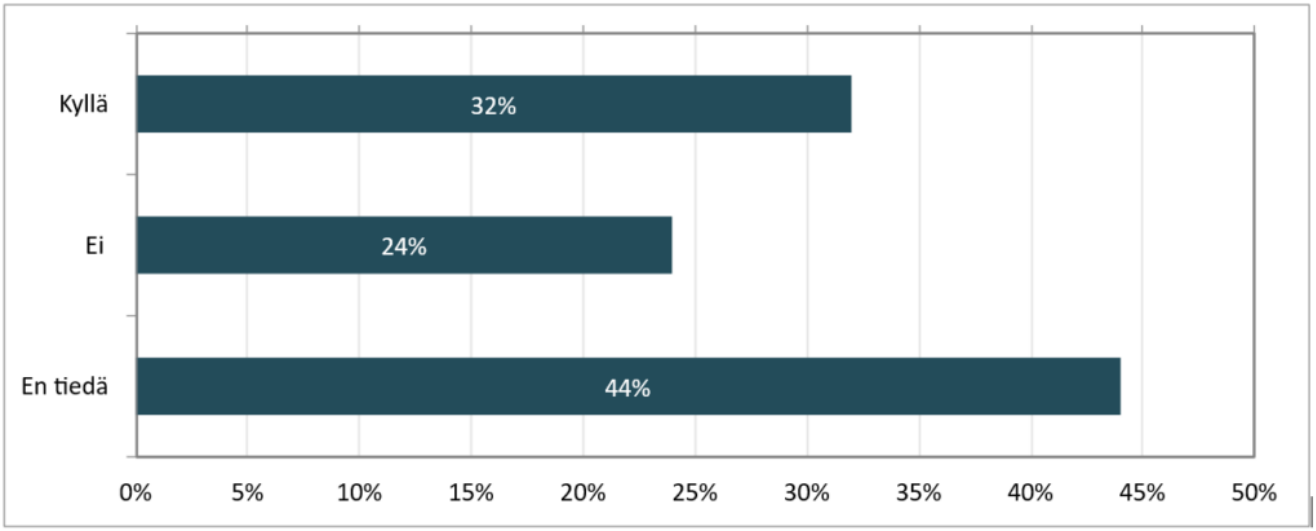
Tuore tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuskysely tarjoaa arvokasta tietoa siitä, miten johtamiskäytännöt ja päätöksenteko tukevat yhdenvertaisuuden toteutumista hyvinvointialueella. Vaikka tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden tilanne arvioitiin kokonaisuutena melko hyväksi, vastauksissa nousi esiin myös selkeitä kehittämiskohteita. Erityisesti johtamiskäytäntöjen yhdenmukaisuus, avoin viestintä ja päätöksenteon läpinäkyvyys nähtiin tekijöinä, joiden vahvistaminen voisi lisätä henkilöstön kokemusta oikeudenmukaisesta ja yhdenvertaisesta työympäristöstä.

Tulokset ovat osa Kohtaamisen taito: yhdenvertainen hyvinvointi -hanketta, jossa kehitetään hyvinvointialueille käytännön työkaluja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseen. Hankkeessa tarkastellaan yhdenvertaisuutta erityisesti johtamisen, toimintakulttuurin ja palvelujärjestelmän näkökulmista. Tavoitteena on varmistaa, että tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat näkyvät konkreettisina toimintatapoina niin henkilöstöjohtamisessa, päätöksenteossa kuin palveluiden kehittämisessä.

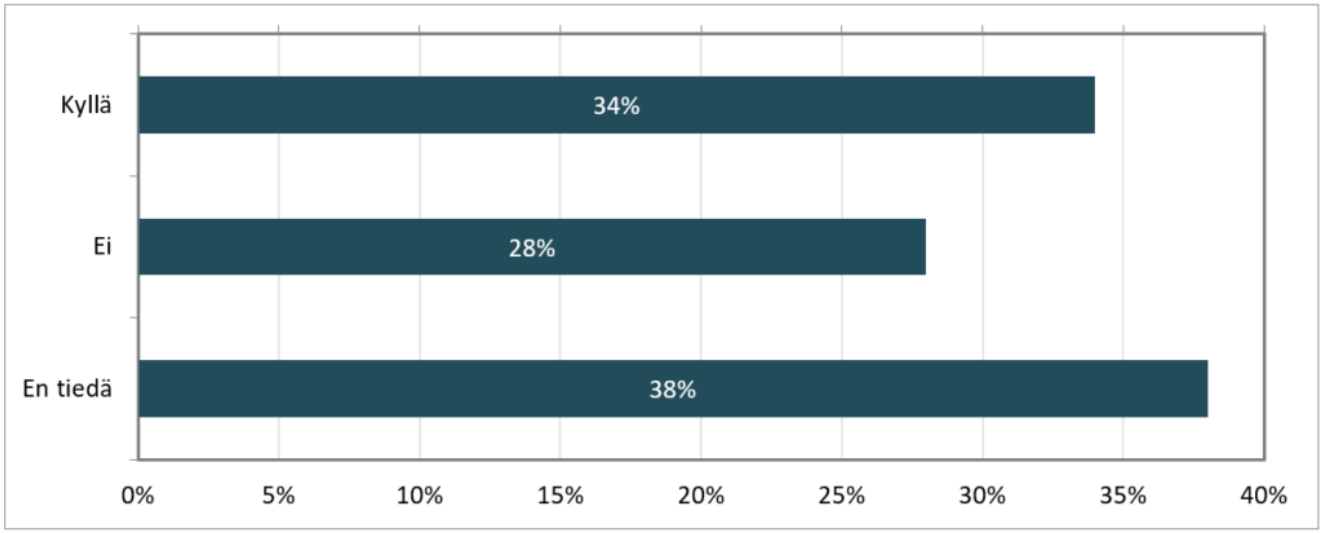
Hankkeen alkuvaiheessa toteutettiin hyvinvointialueen henkilöstölle kysely, jonka tavoitteena oli kartoittaa tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista työyhteisöissä sekä henkilöstön tietoisuutta aiheeseen liittyvistä suunnitelmista ja käytännöistä. Kyselyyn vastasi kokonaisuudessaan 1216 henkilöä. Tässä artikkelissa tarkastellaan kyselyn esihenkilövastausten keskeisiä havaintoja ja niiden merkitystä yhdenvertaisen työyhteisön rakentamisessa hyvinvointialueella. Kyselyyn vastasi 88 esihenkilöä.

Osaaminen nähdään vielä osin epäselvänä

Kyselyssä vain noin kolmannes esihenkilöistä arvioi organisaation ylimmällä johdolla olevan riittävä osaaminen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamiseen (kuvio 1). Lähes puolet esihenkilöistä ei kuitenkaan osannut arvioida johdon osaamista lainkaan. Samankaltainen tulos näkyi myös esihenkilöiden osaamista koskevissa arvioissa (kuvio 2).



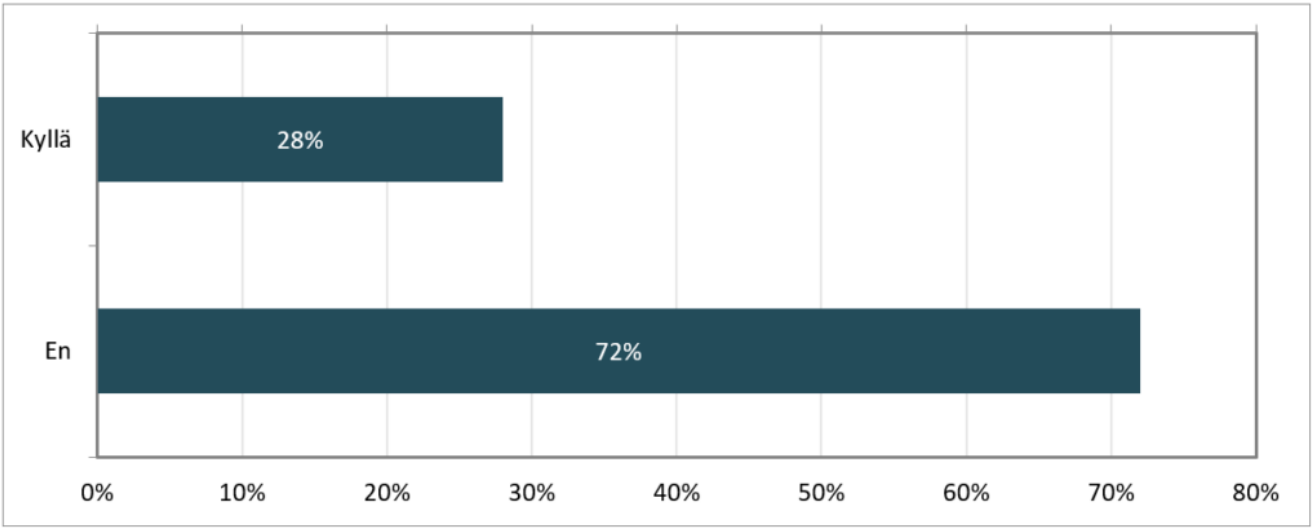
Kuvio 1. Onko mielestäsi organisaation ylimmällä johdolla riittävä osaaminen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusjohtamiseen?



Kuvio 2. Onko mielestäsi organisaation eri tasolla toimivilla esihenkilöillä riittävä osaaminen tasa-arvoiseen ja yhdenvertaiseen johtamiseen?Tulokset viittaavat siihen, että hyvinvointialueen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyön tavoitteet ja käytännöt eivät vielä ole niin selkeitä esihenkilöille. Aiemman tutkimuksen mukaan työntekijöiden kokemus johdon sitoutumisesta on keskeinen tekijä siinä, miten tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutuminen työyhteisössä koetaan. Kun johto osoittaa aktiivisesti sitoutumista yhdenvertaisuuden edistämiseen, myös henkilöstön kokemukset oikeudenmukaisesta kohtelusta ovat myönteisempiä (De Simone ym., 2024).

Enemmistö ei ole havainnut syrjintää

Suurin osa esihenkilöistä ei ollut havainnut syrjintää viimeisen kolmen vuoden aikana (kuvio 3). Kuitenkin yli neljännes vastaajista kertoi havainneensa tilanteita, joita he pitivät syrjintään tai eriarvoiseen kohteluun liittyvinä. Avoimissa vastauksissa syrjintähavainnot jäsentyivät viiteen pääteemaan. Ensinnäkin vastauksissa kuvattiin eriarvoista kohtelua henkilöstöryhmien välillä. Erityisesti hoitajien osaamisen, näkemysten ja asiantuntemuksen koettiin jäävän vähemmälle arvostukselle verrattuna joihinkin muihin ammattiryhmiin. Toiseksi esiin nousivat ulkomaalaistaustaisiin työntekijöihin ja opiskelijoihin kohdistuvat ennakkoluulot, jotka ilmenivät kielteisinä asenteina ja kommentteina. Kolmantena teemana olivat sukupuoleen, ikään ja terveydentilaan liittyvät syrjintäkokemukset. Vastauksissa kuvattiin tilanteita, joissa kohtelun tai päätöksenteon epäiltiin liittyvän näihin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Neljänneksi vastauksissa nousi esiin epäasiallinen puhe ja ennakkoluulot, kuten halventavat kommentit, nimittely ja kielteiset asenteet vähemmistöryhmiä kohtaan. Havainnot liittyivät muun muassa ulkomaalaistaustaisiin henkilöihin, sateenkaariperheisiin ja muihin vähemmistöihin. Viidentenä teemana tunnistettiin poikkeaminen yhteisistä käytännöistä. Joissakin yksiköissä koettiin, että yhteisesti sovittuja sääntöjä sovellettiin eri tavoin eri henkilöihin, mikä synnytti kokemuksia epätasa-arvoisesta kohtelusta.



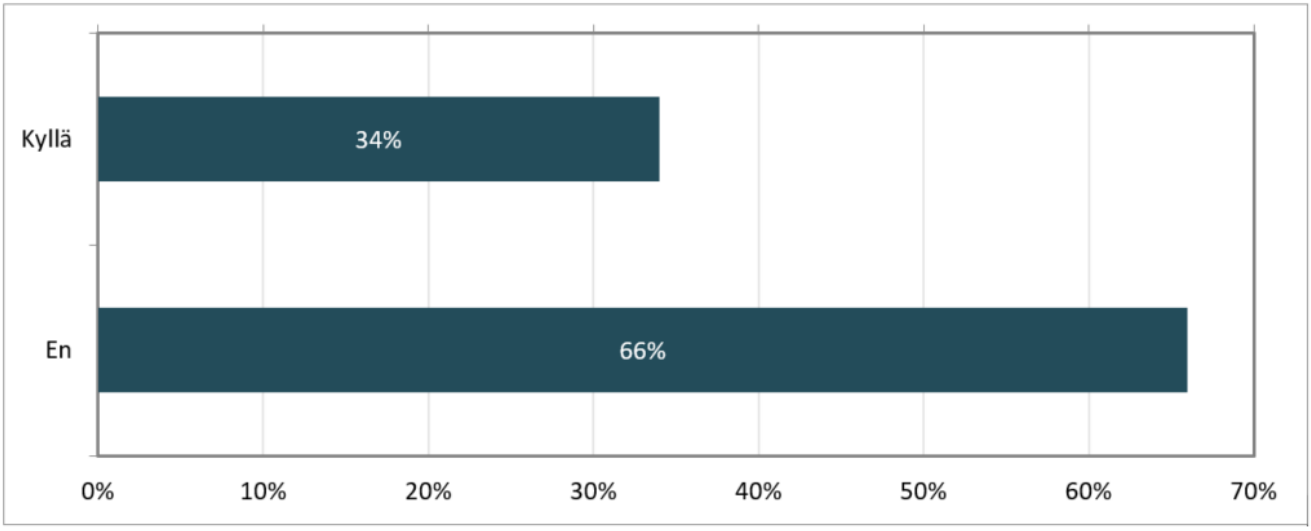
Kuvio 3. Oletko havainnut syrjintää johtamassasi yksikössä/toimialalla/palvelualalla viimeisen kolmen vuoden aikana?

Vaikka syrjintää ei esihenkilöiden arvioiden perusteella esiinny hyvinvointialueella laajasti, tulokset muistuttavat siitä, että yhdenvertaisuuden edistäminen edellyttää jatkuvaa työtä. Jo yksittäiset syrjintään tai epäasialliseen kohteluun liittyvät kokemukset voivat heikentää työntekijöiden hyvinvointia, osallisuuden tunnetta ja luottamusta työyhteisöön. Siksi syrjinnän ehkäisyyn ja varhaiseen puuttumiseen on tärkeää kiinnittää huomiota kaikilla organisaation tasoilla (Chung, 2001; De Simone ym., 2024).

Vaihtelevat käytännöt heijastuvat

yhdenvertaisuuden kokemuksiin

Valtaosa esihenkilöistä koki tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutuvan työyhteisössään hyvin. Kuitenkin noin kolmasosa esihenkilöistä tunnisti työyhteisössään tekijöitä, jotka voivat heikentää tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumista (kuvio 4).



Kuvio 4. Tunnistatko ongelmia johtamassasi organisaatiossa/työyhteisössä tasa-arvon ja/tai yhdenvertaisuuden toteutumisen näkökulmasta katsottuna?

Avoimissa vastauksissa esiin nousi viisi teemaa, jotka kuvaavat yhdenvertaisuuden toteutumisen keskeisiä haasteita arjen työssä:

1. Eriarvoinen kohtelu ja epäyhdenmukaiset johtamiskäytännöt

Vastauksissa kuvattiin kokemuksia työntekijöiden erilaisesta kohtelusta sekä vaihtelevista johtamiskäytännöistä. Eriarvoisuutta koettiin muun muassa työtehtävien, lomien, etätyömahdollisuuksien, työaikajärjestelyjen ja henkilöstöpäätösten yhteydessä. Lisäksi vanhojen kuntarajojen ja henkilökohtaisten suhteiden koettiin vaikuttavan kohteluun.

2. Ulkomaalaistaustaisiin työntekijöihin kohdistuvat haasteet ja ennakkoluulot

Vastaajat nostivat esiin ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kohtaamaa syrjintää, ennakkoluuloja ja työyhteisöön mukaan pääsemisen haasteita. Myös kielitaitoon liittyvät kysymykset herättivät keskustelua työyhteisöissä.

3. Sukupuoleen, seksuaaliseen suuntautumiseen ja perhemuotoihin liittyvä syrjintä

Vastauksissa kuvattiin sukupuoleen liittyvää epätasa-arvoista kohtelua sekä seksuaali- ja sukupuolivähemmistöihin kohdistuvia kielteisiä asenteita.

4. Epäasiallinen puhe ja työyhteisökulttuuri

Useissa vastauksissa mainittiin halventava puhe, selän takana puhuminen, vähättely sekä epäasiallinen

kielenkäyttö. Näitä havaintoja kohdistui niin vähemmistöryhmiin kuin työtovereihinkin, ja niiden koettiin heikentävän työyhteisön ilmapiiriä.

5. Vaikutusmahdollisuuksien ja viestinnän puutteet

Vastaajat kokivat, että henkilöstön vaikutusmahdollisuudet eivät aina toteudu riittävästi. Lisäksi tiedonkulussa, päätösten perusteluissa ja muutosten viestinnässä nähtiin puutteita, mikä lisäsi epävarmuutta ja kokemuksia epäoikeudenmukaisuudesta.

Vastauksissa näkyi myös, että tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta tulkitaan työyhteisöissä eri tavoin. Osa vastaajista liitti yhdenvertaisuuden ennen kaikkea kaikkien samanlaiseen kohteluun, kun taas toiset korostivat yksilöllisten tarpeiden ja erilaisten elämäntilanteiden huomioimista. Havainto kytkeytyy laajempaan keskusteluun siitä, että yhdenvertaisuus ei tarkoita aina samanlaista kohtelua, vaan myös erilaisten lähtökohtien tunnistamista ja osallistumisen esteiden poistamista. Robersonin (2006) mukaan osallisuus rakentuu siitä, että erilaiset ihmiset voivat osallistua tasavertaisesti ja tulla huomioiduiksi omana itsenään.

Johtamisen merkitys korostuu

Yhdenvertaisuuden toteutuminen ei riipu ainoastaan virallisista suunnitelmista tai rakenteista, vaan ennen kaikkea siitä, miten ne näkyvät henkilöstön arjessa. Keskeistä on avoin päätöksenteko, läpinäkyvät rekrytointikäytännöt, oikeudenmukainen kohtelu sekä johdonmukainen puuttuminen syrjintään ja epäasialliseen käytökseen (De Simone ym., 2024). Yhdenvertaisuus rakentuu pitkäjänteisellä johtamisella, jossa erilaisuus tunnistetaan voimavaraksi ja jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tulla kuulluksi, arvostetuksi ja kohdelluksi oikeudenmukaisesti (Ferdman, 2017; Le ym., 2020; De Simone ym., 2024). Kyselyn tulokset osoittavat, että hyvinvointialueella on hyvä perusta tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiselle. Samalla ne muistuttavat, että yhdenvertaisuus vahvistuu vasta silloin, kun tavoitteet muuttuvat näkyviksi teoiksi, yhdenmukaisiksi käytännöiksi ja arjen kokemukseksi oikeudenmukaisesta työyhteisöstä.

Kohtaamisen taito – yhdenvertainen hyvinvointi -hanke tarjoaa hyvinvointialueen henkilöstölle työkaluja ja menetelmiä yhdenvertaisuuden kehittämiseen: koulutuksia, käytännöllisiä harjoitteita ja reflektiota tukevia välineitä. Hankkeessa kehitetään sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten osaamista kohdata asiakkaat yhdenvertaisesti ja sukupuolitietoisesti, erityisesti huomioiden haavoittuvassa asemassa olevat nuoret. Samalla hankkeessa tuetaan hyvinvointialueita viemään tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat käytäntöön kehittämällä konkreettisia toimintamalleja ja tarjoamalla koulutuksia. Hanke on Euroopan unionin osarahoittama, valtakunnallinen hanke.

Emilia Kangas
Johtamisen yliopettaja
SEAMK

Emilia Kangas on inklusiiviseen johtamiseen erikoistunut tutkija ja kehittäjä. Kangas on myös tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasiantuntija ja aktiivinen toimija alueellisten tasa-arvotoimijoiden verkostossa sekä SEAMKin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyöryhmän asiantuntijajäsen. Kangas työskentelee asiantuntijana Kohtaamisen taito: yhdenvertainen hyvinvointi hankkeessa.

Lähteet

Chung, Y. B. (2001). Work discrimination and coping strategies. *Career Development Quarterly, 50*(1), 33–44.

De Simone, S., Menatta, P., & Borgogni, L. (2024). Organizational Diversity and Inclusion Scale (ODIS): A multilevel approach. *European Review of Applied Psychology, 74*(5), 101009.

Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *Journal of Applied Behavioral Science, 53*(2), 235–263.

Le, H., Newman, A., Menzies, J., Zheng, C., & Fermelis, J. (2020). Workplace inclusion and employee performance: An integrative review and research agenda. *Journal of Business Research, 119*, 213–222.

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management, 31*(2), 212–236.