


# Monimuotoisuus ja inkluusio – menestyvän työyhteisön edellytykset

27.11.2025

Monimuotoisuus ja inkluusio eivät ole vain trendisanoja, vaan keskeisiä tekijöitä organisaatioiden ja yritysten menestymisessä, strategisessa päätöksenteossa ja kilpailukyvyn rakentamisessa. Yritykset, jotka panostavat monimuotoisiin tiimeihin, osaavat johtaa erilaisten työntekijöiden vahvuuksia ja luovat aidosti osallistavan kulttuurin, menestyvät monien tutkimusten mukaan paremmin kuin ne, jotka sivuuttavat monimuotoisuuden ja osallisuuden merkityksen.

## Mitä sitten tarkoitamme monimuotoisuudella ja inklusiivisuudella työelämässä?

Monimuotoisuus tarkoittaa sekä ihmisten helposti havaittavia piirteitä että sellaisia ominaisuuksia, joita ei välttämättä näe päällepäin. Osa eroista – kuten biologinen sukupuoli, ihonväri, ikä ja fyysiset kyvyt – on selkeitä ja ulkoisesti tunnistettavia. Toiset, kuten kulttuurinen tausta, arvot tai tapa ajatella ja toimia, ovat vähemmän näkyviä ja vaihtelevat tulkitsijasta riippuen. Koska monimuotoisuus on monimutkainen ja monitasoinen ilmiö, ihmiset tulkitsevatkin sitä väistämättä omien kokemustensa ja taustojensa kautta.

Pelkkä monimuotoisuus ei kuitenkaan vielä riitä. Jotta ihmisten erilaisuudesta voidaan aidosti hyötyä, tarvitaan inkluusiota. Siksi monimuotoisuutta on aina edistettävä yhdessä inkluusion kanssa. Yhdenvertaisuus, monimuotoisuus ja inkluusio muodostavat kokonaisuuden, jonka osat kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa. Vaikka monimuotoisuus ja inkluusio sekoitetaan usein, ne eivät ole sama asia: organisaatioissa inkluusio tarkoittaa enemmän kuin erojen hyväksymistä. Se tarkoittaa sitä, että organisaatio ja sen jäsenet

tietoisesti arvostavat erilaisuutta, hyödyntävät sitä ja varmistavat, että kaikilla on yhdenvertaiset mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa.

# Tutkimukset heijastavat selkeää sanomaa monimuotoisuuden hyödyistä

Monimuotoisuutta organisaatiossa käsittelevien tutkimusten määrä kasvaa vuosi vuodelta, ja viesti niissä on melko selkeä: monimuotoiset ja inklusiiviset organisaatiot ovat innovatiivisempia, tuottavampia ja vetovoimaisempia. McKinseyn (2018) laajan tutkimuksen mukaan sukupuolten suhteen monimuotoisilla yrityksillä on 21 prosenttia suurempi todennäköisyys menestyä taloudellisesti. Kulttuurisesti ja etnisesti monimuotoisissa organisaatioissa todennäköisyys ylittää kilpailijat on vieläkin korkeampi, jopa 33 prosenttia. McKinseyn uudempi tutkimus (2020) täydentää kuvaa osoittamalla, että hyvin ja heikosti suoriutuvien yritysten välinen ero kasvaa edelleen. Tämä näkyy lisääntyneenä riskinä jäädä jälkeen tuloksellisuudessa. Vuonna 2019 yritykset, joiden johtoryhmät olivat sukupuolijakaumaltaan vähiten monimuotoisia (alimmassa neljänneksessä), olivat 19 prosenttia todennäköisemmin heikosti kannattavia verrattuna muihin. Yrityksissä, jotka sijoittuivat alimpaan neljännekseen sekä sukupuoli- että etnisen monimuotoisuuden osalta, tilanne oli vielä heikompi. Vuonna 2019 ne olivat peräti 27 prosenttia todennäköisemmin kannattavuudeltaan muita yrityksiä heikompia.  Tehokas monimuotoisuus on siis suora kilpailukyvyn lähde, joka näkyy myös tuloksessa.

Tutkimusnäyttö osoittaa myös, että inklusiivinen johtaminen vahvistaa työntekijöiden luovaa minäpystyvyyttä, mikä puolestaan parantaa organisaatioiden pitkän aikavälin innovaatiokykyä (Zhang ja Zhao, 2024). Monimuotoisuutta aidosti arvostavat organisaatiot myös nähdään inhimillisinä, empaattisina ja sosiaalisesti vastuullisina. Glassdoorin Diversity and Inclusion Workplace Survey -kyselyn mukaan yli kolme neljästä työntekijästä ja työnhakijasta (76 %) pitää monimuotoista työyhteisöä tärkeänä tekijänä arvioidessaan yrityksiä ja työtarjouksia. Erityisesti nuoremmat sukupolvet pitävät näitä arvoja ratkaisevina työnantajaa valitessaan (World Economic Forum).  Tämä tarkoittaa, että monimuotoisuuteen panostavat yritykset houkuttelevat enemmän hakijoita. Inklusiivinen työyhteisö lisää myös työntekijöiden sitoutumista, koska inklusiivisuus on yhteydessä työntekijöiden kokemaan yhteenkuuluvuuteen ja työtyytyväisyyteen**.** Inkluusio luo tilan, jossa jokainen uskaltaa tuoda ideansa esiin (Holvino et al., 2004; Shore et al., 2011).

# Miten inklusiivisuutta voidaan kehittää?

Inklusiivisuustyön tärkein lähtökohta on aitous: yrityksen on aidosti haluttava kehittää toimintaansa yhdessä koko työyhteisön kanssa. Vaikka monimuotoisuusjohtamisesta on puhuttu jo pitkään, organisaatiot eivät ole juurikaan omaksuneet aidosti oppimissuuntautunutta lähestymistapaa monimuotoisuuteen, eivätkä ne ole edenneet kohti sen todellisten hyötyjen saavuttamista. Sen sijaan monet organisaatiot ja niiden johtajat edistävät yksinkertaistettua ja tutkimuksellisesti heikosti perusteltua versiota monimuotoisuuden hyötyjä korostavasta liiketoimintaperustelusta. He tulkitsevat väärin tai sivuuttavat sen, minkä lukuisat tutkimukset ovat tehneet selväksi: perinteisesti aliedustettujen ryhmien määrän lisääminen työvoimassa ei automaattisesti tuota hyötyjä. Lähestymistapa, jossa liiketoimintaa jatketaan muuten entiseen tapaan, ei johda suuriin

harppauksiin organisaation tehokkuudessa tai taloudellisessa tuloksessa.

Todellinen muutos kohti inklusiivista työyhteisöä edellyttää muutosta ajattelutavoissa. Ensinnäkin johtajien on luovuttava ajatuksesta, että menestys tarkoittaa vain osakkeenomistajien tuottojen maksimointia. Sen sijaan menestys on nähtävä laajemmin: siihen kuuluvat oppiminen, innovaatio, luovuus, joustavuus, oikeudenmukaisuus ja ihmisarvo. Toiseksi on tärkeää ymmärtää, että pelkkä monimuotoisuuden lisääminen ei vielä paranna organisaation tuloksia. Ratkaisevaa on, miten monimuotoisuutta hyödynnetään käytännössä ja ollaanko valmiita tarkastelemaan sekä uudistamaan organisaation valtarakenteita.

Keskeinen askel johtajille on myös ymmärtää, miten etuoikeuden ja syrjinnän järjestelmät – kuten rasismi, seksismi ja heteronormatiivisuus – vaikuttavat yhteiskunnassa. Työyhteisöt eivät ole näistä ilmiöistä irrallisia, vaan heijastavat usein samoja rakenteita. Lopuksi inklusiivisuuden kehittämisen tulee aina lähteä organisaation omasta tilanteesta ja tarpeista, sillä jokaisen yrityksen matka kohti inklusiivisuutta on erilainen. Siitä huolimatta on olemassa teemoja, joihin useimpien organisaatioiden kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Näitä ovat:

- **Yhteenkuuluvuuden tunteen rakentaminen** – psykologinen turvallisuus on kaiken perusta.
- **Reilu ja tasapuolinen kohtelu** – palkkaus, edut ja uralla etenemismahdollisuudet tasapuoliset ja läpinäkyvät.
- **Luovuuden ja innovoinnin tukeminen** – monimuotoisuus on hyödytöntä ilman avoimuutta uusille ideoille ja erilaisille tavoille hahmottaa maailmaa.
- **Koulutus ja tietoisuuden lisääminen** – inkluusio ei synny itsestään, eriarvoisuusmekanismien ja rakenteiden tunnistaminen ja tunnustaminen.
- **Inkluusion johtaminen kaikilla tasoilla** – ylimmän johdon sitoutuminen on ratkaisevaa.

Vain aidolla inklusiivisuustyöllä monimuotoisuus muuttuu voimavaraksi ja hyödyksi niin yrityksille kuin yksilöillekin.

**Emilia Kangas**
Johtamisen yliopettaja, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasiantuntija
SEAMKin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuus työryhmän asiantuntijajäsen
SEAMK

Kirjoitus on osa Emilia Kankaan ja Sanna Joensuu-Salon tutkimushanketta, jossa tarkastellaan pk-yritysten monimuotoisuutta. Hanke *Inklusiivisella johtamisella vetovoimaa eteläpohjalaisille työpaikoille: monimuotoisuusjohtamisen kehittäminen pk-yrityksissä* toteutetaan Töysän Säästöpankkisäätiön rahoituksella.

# Lähteet

Holvino, E.H., Ferdman, B.M. and Merrill-Sands, D. (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches, Teoksessa Stockdale, M.S. and Cosby, F.J. (toim.) *The psychology and management of workplace diversity*. Malden, MA: Blackwell, pp. 245–276.

McKinsey & Company, (2018). *Delivering through Diversity.* Available at: delivering-through-diversity_full-report.pdf

McKinsey & Company, (2020). Diversity wins: How inclusion matters. Available at:

https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters

Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H. and Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research, *Journal of Management*, 37(4), pp. 1262–1289.

Zhang, G. and Zhao, W. (2024) 'The impact of inclusive leadership on employees' innovative behavior: An intermediary model with moderation', *Leadership & Organization Development Journal*, 45(1), pp. 64–81.