

Moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden tavoitteellinen johtaminen korkeakoulussa

Karoliina Nikula ja Kimmo Hannonen

DEI-teemat (diversity, equality/equity, inclusion eli moninaisuus, yhdenvertaisuus ja osallisuus) ovat olleet esillä yhteiskunnallisessa keskustelussa viime aikoina. Monissa korkeakouluissa on edistetty tätä asiakokonaisuutta kirjaamalla kannanottoja strategiaan, luomalla eri tasoisia ohjelmia muutoksen aikaansaamiseksi ja määrittelemällä prosesseja tavoitteiden saavuttamiseksi. DEI-asiat ovat olleet ajankohtaisia julkisuudessa esimerkiksi sukupuolen moninaisuuteen liittyvässä keskustelussa ja lainsäädännöllisesti muun muassa perhevapaauidistuksen yhteydessä. Kansainvälisesti Suomella on maine tasa-arvon ja koulutuksen mallimaana. Kuitenkin samaan aikaan Suomi on koulutuksellisesti yksi Euroopan segregoituneimmista maista – koulutusalat ovat jakautuneet mies- ja naisvaltaisiin (Eige, 2020; ks. myös Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2023). Koulutusala on kokonaisuutena Suomessa naisvoittoista (Jousilahti ym., 2022). Koulutuksen itsessään on myös todettu olevan eriarvoisuutta luova, toisin kuin Suomessa yleisesti ajatellaan (Brunila, 2021). Toisin sanoen eriarvoisuuden on korkeakoulujenkin mahdollisuuksien mukaan kiinnitettävä huomiota jo polulla kohti korkeakoulusta. Avoimen väylät, polkuopinnot ja avoimet opinnot tarjoavat tähän yhden ratkaisun – vaikka ne ovatkin mahdollisia ja synnyttävät uusia kysymyksiä yhdenvertaisuudesta.

Tasa-arvoasiat suomalaisessa korkeakoulutusjärjestelmässä

Koulutusjärjestelmässä on pyritty edistämään koulutuksellista tasa-arvoa muun muassa opiskelijavalintoja kehittämällä ja edellyttämällä korkeakouluilta saavutettavuussuunnitelmia ja niiden ylläpitoa. Eräissä Euroopan maissa on pohdittu myös sitä, voisiko korkeakoulujen rahoitusjärjestelmässä ottaa huomioon muun muassa aliedustettujen ryhmien määrän korkeakouluyhteisössä, mutta Suomessa tämä ei ole mahdollista, koska esimerkiksi etnistä alkuperää ei rekisteröidä. Toisaalta korkeakoulut voivat edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta esimerkiksi markkinoinnin keinoin. On myös selvää, että myös koulutuksen alueella ilmenee rasismia. Sahlströmin ja Sillimanin (2024) analysoiman aineiston mukaan lukion opettajien ennakkoluulot näkyivät heidän arvioinneissaan: maahanmuuttajataustaiset saivat huonompia arvosanoja kuin olisivat ansainneet. Arvioinnissa ennakkoluuloja kohdanneet opiskelijat jatkoivat verrokkejaan harvemmin korkeakoulutukseen (Sahlström & Silliman, 2024).

Suomen korkeakouluissa on pyrkimys lisätä ulkomaalaisen henkilökunnan ja opiskelijoiden osuutta, muun muassa Talent Boost -ohjelma avulla. Esimerkiksi yliopistossa tenure track (vakinaistamispolku) -järjestelmällä tai

ammattikorkeakouluissa tutkijan urapolku -malleilla pyritään houkuttelemaan myös kansainvälistä henkilöstöä. Tästäkin syystä korkeakoulujen tapaa toimia ja käytäytyä yhteisönä tulisi tarkastella erityisesti DEI-teemojen valossa. Korkeakouluja ohjataan tähän suuntaan myös korkeakoulujen sekä opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) kanssa tehtävillä sopimuksilla. Osalle toimenpiteistä ministeriö on maksanut niin kutsuttua strategiarahoitusta. Korkeakouluja on luonnehdittu hidasliikkeisiksi uudistujiksi, joiden muutoksen vaikuttavimpina ajureina toimivat ohjausviestit OKM:stä (Salminen & Friman, 2022, s. 39). Osakeyhtiöinä ammattikorkeakoulujen voisi olettaa olevan tässä asiassa yliopistoja ketterämpiä.

OKM:n rahoittamassa KO-TAMO-hankkeessa selvitettiin korkeakoulujen opetus- ja tutkimushenkilöstön tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden tilaa Suomessa. Hankkeen loppuraportissa todetaan, että lakisääteisen yhdenvertaisuus ja tasa-arvosuunnitelmien laatimisprosessissa, sisällössä, toteutuksessa ja seurannassa on yhä monia puutteita ja suuria eroja korkeakoulujen välillä. (Jousilahti ym., 2022.) Selvityksessä kävi myös ilmi, että suomalaisissa yliopistoissa naisten ja etnisten vähemmistöjen suhteellinen määrä ylempillä uraportilla on vähäinen ja että rekrytointiprosessien läpinäkyvyydessä on parannettavaa.

Pietilän (2021) mukaan tasa-arvotoimia on suomalaisissa yliopistoissa käytetty keskimäärin Norjaa ja Ruotsia vähemmän. Pietilän analyysin mukaan sukupuolineutraali lähestymistapa sukupuolten tasa-arvoon rajoittaa niitä keinoja, joilla suomalaiset yliopistot voivat tukea naisten tutkijanuria. Hiljattain valmistuneessa selvityksessä korkeakoulujen kielellisestä tasa-arvosta (Saarikivi & Koskinen, 2023) todettiin, että merkittävä osa suomen- ja ruotsinkielisistä opiskelijoista kansalliskielisissä koulutusohjelmissa toivoo suurempaa osaa opinnoista toteutettavan omalla äidinkielellään.

Suomi lienee olevan hieman perässä DEI-keskustelussa ja siten myös toimenpiteissä – monissa muissa maissa keskustelua on käyty jo huomattavasti pidempään. Esimerkiksi kansainvälisissä yhteyksissä on rakenteellisesti asia otettu huomioon muun muassa nimeämällä korkeakouluihin DEI-officereita, joita Suomessa on vain Oulun yliopistolla ja Aalto-yliopistolla. Muissakin korkeakouluissa saattaa olla joku nimetty henkilö, joka vastaa näistä teemoista tai vastuuta on jaettu useammalle. Monimuotoisuutta on perusteltu tuottavuudella, ja toisaalta DEI-ohjelmia on tehty jo vuosikymmeniä sitten, jotta välttäisiin esimerkiksi syrjintään liittyviltä oikeusjutuilta (Dobbin & Kaley, 2016). Korkeakouluissa voisi olettaa, että näiden teemojen oppimiseen on valmius, tutkimuspohjaista tietoa on tarjolla ja sitä osataan myös hyödyntää. Lisäksi arvoja ajatellen voisi olettaa, että korkeakouluissa tämä asia sisältyisi itseymmärrykseen.

DEI-teemojen johtaminen on erityisesti *rakenteellinen, toimintaan ja toimijuuteen* liittyvä kysymys. Olennaista DEI-teemojen edistämiseksi organisaatioissa

ovat *organisaatiotason suunnitelmat, avoimuuden lisääminen ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen* korkeakoulu yhteisössä. Kyse on koko yhteisön vastuulla olevasta asiasta, ja yhteisön jäsenten tulisi osallistua aktiivisesti keskusteluun sekä DEI-teemojen ympärille rakennettavien *suunnitelmien ja eettisten ohjeistojen* luomiseen. Toimijuuden osalta kaikilla korkeakoulu yhteisön jäsenillä on merkittävä rooli. On välttämätöntä määritellä yhteinen *käsitteistö*, jotta näistä usein haastavistakin teemoista voitaisiin käydä *aitoa dialogia* organisaation sisällä. Organisaation johdolla on luonnollisesti suuri vastuu *keskustelun avaajana ja mahdollistajana*. Kuitenkin vasta yhteisen ymmärryksen saavuttamisen jälkeen voimme määritellä tahtotilan, asettaa tavoitteita, määritellä prosesseja ja johtaa toimintaa tehokkaasti. Tämä tematiikka voidaan tuoda osaksi korkeakoulun eettistä toimintaohjeistoa, mikäli sellaista ylläpidetään. DEI-asioita on välttämätöntä lähestyä organisaation *strategiatasolla*, mikä on huomiotava *johtamisjärjestelmässä*.

Keskiössä organisaatioiden toimintakulttuurit

DEI-asioiden johtamisessa on kyse myös organisaation ja siellä toimivien ihmisten *arvoista* ja *eettisestä* kestävästä toimintakulttuurista. Siten lainsäädännöllisten veloitteiden lisäksi arvot ja periaatteisiin sitoutuminen ovat keskeisiä DEI-asioiden johtamisessa. Arvot konkretisoituvat käytännössä eivät pelkästään juhlapuheissa tai eettisissä ohjeissa. Kyse ei ole vain sukupuolesta, vaan teema on laajempi ja intersektionaalisempi. Se koskee myös rodullista taustaa, kieltä, uskontoa, etnisyyttä ja vam-

moja, vaikka sukupuoli usein halitseekin keskustelua ja rakenteita – mahdollisesti historiallisista syistä johtuen.

DEI-asioiden muutoksen ja osaaamisen johtaminen edellyttää konkreettista *toimenpidesuunnitelmaa*, joka kattaa muun muassa saavutettavuuteen, tasa-arvoon, yhdenvertaisuuteen ja osallisuuteen liittyviä tavoitteita. OKM:n edellyttämä saavutettavuussuunnitelma voidaan sisällyttää tähän. Osaamisen kasvattamiseksi tarvitaan koulutusta ja perehdytystä DEI-teemoista sekä oman toiminnan reflektointia. Aihepiirissä on syytä kuunnella myös kokemusasiantuntijoita eli heitä, joilla on omakohtaista kokemusta esimerkiksi rasismista tai ableismista, – siis heitä, joita kehitettävät DEI-asiat erityisesti koskevat.

DEI-teemojen suunnitelmien toteuttaminen ja toimintaohjeiston toimivuuden seuranta ja arviointi tulisi sisällyttää osaksi korkeakoulun *laatujohtamista*. Tämän puitteissa asetettujen tavoitteiden onnistumista voidaan *mitata ja arvioida* (myös laadullisesti), jolloin voidaan tehdä mahdollisesti korjaavia toimenpiteitä. Seuranta toteutetaan muun muassa henkilöstö- ja opiskelijakyselyissä, mutta kansainvälisesti on käytetty muitakin mittareita. Johtamisjärjestelmän toimivuuden kannalta on erityisen tärkeää, että *esihenkilöillä* on valmius edistää DEI-teemoja, kohdata mahdolliset haasteet ja varmistaa, että DEI-asiat huomioidaan jo perehdytyksessä. Kehittämisen kannalta on edelleen oleellista, että korkeakouluissa luodaan *palautekulttuuri*, jossa jokaisella on oikeus antaa palautetta ja aloitteita kuitenkin kanssaihmiä arvostavalla tavalla. Koska korkeakouluissa on rahoitus ja resurssit jo ajettu ahtaalle, on välttämätöntä hyödyntää ja kehittää jo olemassa olevia

rakenteita DEI-tietoisuuden lisäämiseksi. Tällaisia ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, tiimikokoukset ja palkitsemiskulttuuri. Näin DEI-asiat eivät jää vain lainsäädännölliselle tasolle. Mahdollista on myös kehittää rekrytointiprosesseja ja uramalleja. Korkeakouluissa tulisi pyrkiä ”yli minimin” tähtäävään toimintaan. DEI-asioiden edistäminen on myös osa Arenen ja Unifin kestävän kehityksen linjauksia (Arene, 2020; Unifi, 2020).

Johtaminen rakentuu ennen kaikkea kielessä ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Asiantuntijaorganisaatioissa, jollaisia korkeakoulut pääasiallisesti ovat, ihmisiä on vaikea motivoida ulkoisin tekijöihin, vaan intressi edistää jotain asiaa täytyy tulla sisältä, nousta ihmiseltä itseltään. Olennaisinta DEI-teemojen edistämässä on arkinen vuorovaikutus, kohtaaminen, käytetty kieli, tila keskustelulle ja rakenteet, jotka edistävät DEI-asioita. Lopulta kyse on siitä, miten voimme edistää hyvää elämää. Moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden merkitys on korostunut suomalaisten korkeakoulujen arjessa muun muassa korkeakoulu yhteisön kansainvälistymisen myötä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että näiden teemojen huomioimisella korkeakoulujen johtamisjärjestelmissä ja toimintakulttuurin luomisella voidaan vaikuttaa yhteisön hyvinvointiin. Vaikka suomalaisissa korkeakouluissa moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja osallisuuden kysymykset on otettu vakavasti, on täälläkin paljon tehtävää. Ensiksi tarvitaan avointa keskustelua ja yhteistä ymmärrystä, jotta DEI-asioita voidaan tehokkaasti johtaa. ■

Kiitokset

Keskustelupuheenvuoron kirjoittamiseen on saatu tukea IN-CITIES-hankkeelta, jota rahoittaa Euroopan unioni osana Horisontti Eurooppa -ohjelmaa.

Lähteet

ARENE. (2020). *Kestävä, vastuullinen ja hiilineutraali ammattikorkeakoulu – Ammattikorkeakoulujen kestävän kehityksen ja vastuullisuuden ohjelma*. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/Kest%C3%A4v%C3%A4%20vastuullinen%20ja%20hiilineutraali%20ammattikorkeakoulu.pdf?t=1606145574>

BRUNILA, K. (23.4.2021). *Etuouksista ja eriarvoisuuksista kasvatuksessa ja koulutuksessa*. Cosupport – interrupting youth support systems in the ethos of vulnerability. Academy of Finland (2017-2021). <https://blogs.helsinki.fi/cosupport/2021/04/23/etuouksista-ja-eriarvoisuuksista-kasvatuksessa-ja-koulutuksessa/>

DOBBIN, F. & KALEY A. (2016). Why diversity programmes fail. And what works better. *Harvard Business Review*, July–August 2016. <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>

JOUSILAHTI, J., TANHUA, I., PAAVOLA, J.-M., ALANKO, L., KINNUNEN, A., LOUVRIER, J., HUSU, L., LEVOLA, M. & KILPI, J. (2022). KOTAMO. *Selvitys korkeakoulujen tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden tilasta Suomessa (opetus- ja kulttuuriministeriön*

julkaisuja:2022:36).<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-765-9>

PIETILÄ, M. (2021). Suomalaisten yliopistojen tutkijanuraa koskevat tasa-arvoimet pohjoismaisessa vertailussa. *Työelämän tutkimus*, 19(4), 520–545. <https://doi.org/10.37455/tt.112499>

SALMINEN, J. & FRIMAN, M. (2022). Kestävä kehitys suomalaisissa ammattikorkeakouluissa. *Tiede-politiikka*, 47(4), 39–49. <https://journal.fi/tiedepolitiikka/article/view/119587/75983>

SAARIKIVI, J. & KOSKINEN, J. (2023). *Monikielistä sivistystä vai englanninkielisiä ratkaisuja? Selvitys yliopistojen kielivalinnoista, 2023* (opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja:2023:24).<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-741-3>

SAHLSTRÖM, E. & SILLIMAN, M. (2024). The extent and consequences of teacher biases against immigrants (April 2, 2024). *CE-Sifo Working Paper*, No. 11050. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4793906>

TERVEYDEN JA HYVINVOINNIN LAITOS. (2023). *Koulutuksen sukupuolen mukainen segregatio*. <https://thl.fi/aiheet/sukupuolten-tasa-arvo/tasa-arvon-tila/koulutus-ja-kasvatus/koulutuksen-sukupuolen-mukainen-segregatio/>

TOIMIJUUS. 17.4.2015. *Tieteen termipankki*. <https://tieteen termipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:toimijuus>

UNIFI. (2020). *Kestävän kehityksen ja vastuullisuuden teesit. Suomen yliopistojen rehtorineuvosto Unifiry*. <https://unifi.fi/viestit/kesta- van-kehityksen-ja-vastuullisuuden-teesit/>