

Varför är DEI-konsultering utmanande men ändå så viktigt?

En intervjustudie med DEI-konsulter i Finland

Pro gradu-avhandling i ledarskap, strategi och organisation

Maija Winter

Handledare: Mika Mård / Astrid Huopalainen

Åbo Akademi 2023

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Ledarskap, strategi och organisation

Författare: Maija Winter

Arbetets titel: Varför är DEI-konsultering utmanande men ändå så viktigt. En intervjustudie med DEI-konsulter i Finland

Handledare: Mika Mård

Handledare: Astrid Huopalainen

Detta är en avhandling om DEI-konsultering, inkludering och mångfald och om de oklarheter och spänningar som finns inbyggda i denna typ av arbete. I och med att sociala omständigheter runtom i världen förändras, kraven på lika möjligheter växer och människor förstår att inkluderande omgivningar är bra, har organisationer ett växande behov av att kunna hantera frågor om mångfald. DEI står för mångfald, rättvisa och inkludering (eng. diversity, equity, inclusion) och mångfaldsarbete har att göra med dessa tre områden. Studiens forskningsfrågor är: *“Vad innebär arbetet med DEI-konsultering?”* och *“Hurdana utmaningar och spänningar möter DEI-konsulter i deras arbete i Finland?”*

Mångfaldsarbete studeras genom teoretiska förståelser om mångfaldsledning, inkludering och mångfaldskonsultering. Mångfaldsarbete studeras som någonting ännu otydligt, som för med sig oklarheter, men som ändå är värt att arbeta med. Fokus läggs på de utmaningar och spänningar som DEI-konsultering för med sig. DEI-konsulter studeras som inflytelserika aktörer inom mångfaldsfältet.

För att få svar på avhandlingens frågeställningar har jag genomfört fyra djupgående intervjuer med DEI-konsulter, som alla kan anses vara på toppnivå i Finland. Jag har samlat en mångfaldig representation av olika slags konsulter. Fältet för DEI-konsultering är fortfarande litet i Finland och därför presenteras konsulterna mycket anonymt. Analysen av det empiriska materialet har genomförts med hjälp av en tematisk metod.

Analysen visar att homogeniteten i Finland sätter vissa förutsättningar för mångfaldsarbete. Analysen visar också att arbetet är utmanande på grund av en mängd olika utmaningar och spänningar som tillskrivs denna typ av arbete. Avhandlingens resultat visar att ett inkluderingsfokus tydliggör det praktiska arbetet med DEI-konsultering. Avhandlingen bidrar till att berika det finska forskningsfältet om DEI-konsultering.

Nyckelord: Mångfald, Inkludering, DEI-konsultering, Mångfaldsledning, DEI, D&I, Extern DEI-konsultering

Datum: 3.5.2023

Sidantal: 71

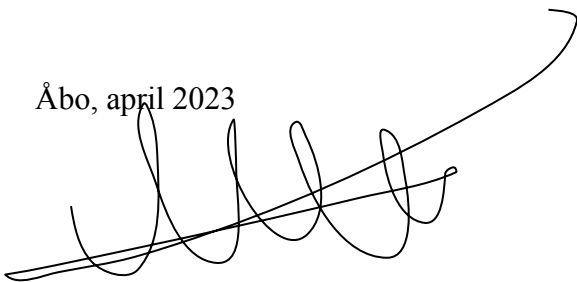
FÖRORD

Först och främst vill jag tacka mina informanter, som tagit tiden att ställa upp på mina intervjuer. Varje informant har gett mig oerhört mycket inspiration och jag är oerhört glad att jag fick intervjua just de konsulter som jag fick. Deras insikter och beskrivningar har lärt mig att förstå olikheter i samhället, på arbetsplatser och i mig själv på ett sätt jag aldrig hade kunnat förstå tidigare. Efter allt jag fått lära mig av frågor om mångfald, anser jag att kunskaper i att förstå olikheter och ha empati borde egentligen höras till grundämnen som lärs ut i skolor på olika nivåer.

Jag vill tacka mina handledare för att ha trott på mig och min idé och för att ha väglett mig på ett fint sätt. Jag har lärt mig oerhört mycket av er. Jag vill också tacka Åbo Akademi, och speciellt avdelningen för Organisation och Ledning. Sättet hur vårt lärande byggs och stöds, och hur man alltid känner sig välkommen till våra kurser och evenemang, är någonting mycket speciellt. Jag känner mig lyckligt lottad att ha fått tillbringa 5 år med människorna vid Organisation och Ledning.

Jag vill också säga tacka till mig själv för att ha kommit ända hit. Vägen har varit emellanåt tung på grund av händelser som livet slagit in med. Men att fortsätta gå vidare och arbeta med både osäkerhet och brist på motivation, kan ändå ha helt goda resultat. En oerhört stor kram tack går till min son. Tack för dina inslag som: "Mamma, taasko sä mietit sitä gradua", och tack för att du gett mig även annat att tänka på.

Åbo, april 2023

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke that curves upwards at the end.

INNEHÅLL

1. INLEDNING.....	1
1.1 Bakgrunder till DEI och DEI-konsultering.....	2
1.2 Syfte.....	4
1.3 Disposition.....	5
2. LITTERATURGENOMGÅNG.....	7
2.1 Mångfaldsforskning.....	7
2.2 Utmaningar med mångfald.....	11
2.3 Extern DEI-konsultering.....	13
2.4 Inneboende spänningar och oklarheter i DEI-konsultering.....	17
2.5 Mångfald och DEI i Finland.....	19
3. METOD.....	22
3.1 Mångfald bör inte vara neutralt.....	22
3.2 Val av en kvalitativ forskningsmetod.....	23
3.3 Forskningsetik och trovärdighet.....	25
3.4 Intervju som metod.....	28
3.5 Informanterna.....	30
3.6 Utförande av datainsamling och analys.....	31
4. ANALYS.....	33
4.1 DEI-konsultering.....	33
4.2 Innebörden av DEI.....	39
4.3 Utmaningar och oklarheter.....	43
4.4 Moraliska frågeställningar och ansvar.....	55
4.5 DEI i framtiden.....	57
5. DISKUSSION.....	62
LITTERATUR.....	67
BILAGA INTERVJUGUIDE	

1 INLEDNING

Då avhandlingsprocessen började visste jag endast att mitt ämne skulle vara mångfald men det kändes svårt att välja vad om mångfald min studie skulle handla om. Att begreppet är mångtydigt blev tydligt redan då. Jag bestämde mig för att hämta inspiration från en finsk podcast som behandlade temat mångfald och inkludering på arbetsplatsen (se Pölönen, 2021). I avsnittet var den kända mångfaldskonsulten Dakota Robin inbjuden som gäst för att tala om dessa teman. Jag insåg snabbt att de i podcasten talade om precis det vad jag ville studera. I podcasten framfördes hur viktigt det är att känna tillhörighet och acceptans, alltså att bli inkluderad oavsett egenskaper. Men det är inte alltid lätt då en avviker från majoriteten. Konsulten gav exempel på detta från sin personliga bakgrund. Han identifierar sig som transman, men vägen dit har inte varit lätt. Att födas och bli behandlad som en flicka men känna sig som en pojke i ett samhälle där det inte fanns färdigheter för att förstå eller behandla sådant på ett bra sätt orsakade olika slags utanförskap. I podcasten påpekade de att alla människor har behov av att känna sig accepterade som de är och att då vi blir accepterade som vi är kan vi prestera på bästa möjliga sätt. Snabbt efter att jag lyssnat på podcasten visste jag att min studie skulle handla om vad organisationer kan göra för att stöda detta. Med andra ord ville jag ta reda på vad organisationer gör eller kan göra för att skapa inkluderande arbetsplatser. Svar hittade jag i DEI och mer exakt i DEI-konsultering. DEI står för de engelska orden diversity, equity och inclusion, som på svenska motsvarar mångfald, rättvisa och inkludering. DEI-arbete handlar om olika program, policyn och praxis som organisationer utvecklar och tar i bruk för att hantera mångfald. Detta kallas också för mångfaldsledning (Dennissen, Benschop och Van den Brink, 2020). Det finns flera sätt att arbeta med och lösa frågor om mångfald, och organisationer kan ha stor nytta av att anställa externa konsulter till hjälp för att utföra eller hjälpa till med arbetet (se t.ex. Kirton och Greene, 2019; Gassam och Salter, 2020). Det finns flera orsaker för organisationer att arbeta med DEI-frågor. De kan få en konkurrensfördel genom att skapa kulturer som är välkomnande och bekväma för alla anställda, de behöver skydda sig mot juridiska hot som kan uppstå om de inte tar hand om DEI-frågor och de behöver förstå att människor blir mer medvetna om att det är rätt att behandla varandra rättvist (Gassam och Salter, 2020).

Min förhoppning är att varje studerande, arbetstagare, ledare eller annan enskild individ skulle fundera på hur man på en arbetsplats kan vara mer inkluderande gentemot de olika människorna där. Jag vill också uppmuntra alla att fråga sig själv hur de kan se sig som privilegierade, annorlunda, olika eller lika, och tänka efter hur de kan förstå dessa saker i andra runtom. En av mina informanter förklarade att vi behöver kunna skilja på och känna igen hur olika människor har olika förutsättningar.

Osa meistä ihmisistä lähtee vaan syntyessään juoksee ulkorataa ja osa meistä juoksee lähtökohtaisesti sisärataa. Siis me ketkä ollaan etuoikeutettuja, me vedetään sisäradalla ja mulle DEI on tavallaan myös sitä nöyryyttä, että jos mä vedän tietyissä asioissa sisärataa, niin missä mä opin kuulee ja näkee ne ketkä juoksee ulkorataa ja miten mä voisin edistää niin kun, miten mä voisin edistää semmoista johtajuutta, missä niinku ymmärretään organisaation sisällä, että kuka juoksee sisäradalla ja kuka juoksee ulkoradalla. Ja miksi me pannaan kaikki lähtee samalta viivalta, kun se matka on vaan tosi paljon muuten pidempi niille ulkoratalaisille. Konsult A

I citatet framkommer en beskrivning av hur man kan visa empatisk förståelse för olikheter, något jag anser är en viktig del av hur konsulterna beskrivit arbetet. Jag har berörts av hur konsulterna visat att de personligen bryr sig om att åstadkomma förbättring med DEI-arbetet. A säger att *vi*, som är privilegierade, har en mycket kortare väg att springa i livet. A efterfrågar sätt att leda, som skulle igenkänna vem inom organisationen springer på den inre banan och vem på den yttre.

1.1 Bakgrunder till DEI och DEI-konsultering

Intresset för och behoven av DEI-arbete växer och inte utan orsak. Som jag nämnde i inledningen finns det olika fördelar för organisationer att arbeta med DEI-frågor. Risberg och Corvellec (2022) påpekar att rådande sociala tillvaron, som internationella migrationsrörelser, en åldrande befolkning och ett ökande krav på lika möjligheter för kvinnor, funktionshindrade och religiösa samt sexuella minoriteter, ger moderna organisationer en växande anledning att hantera mångfald. Program, policyn och praxis som organisationer använder för att hantera mångfald bland arbetstagare och för att främja organisatorisk jämlikhet, kallas ofta för DEI eller D&I.

Olika forskare använder olika begrepp för studiet av och arbetet med mångfald. Det talas om D&I, DEI, mångfaldsledning, hantering av mångfald, mångfaldsarbete, arbete för mångfald och inkludering etc. I min text strävar jag efter att använda det begreppet som forskaren själv använder. Då jag använder de olika begreppen eller förkortningarna är innebörden nära densamma, alltså allmänt arbetet med mångfald i alla dess former om inte annat förklaras. Jag har valt att använda DEI som den huvudsakliga termen i min avhandling.

Mångfald, inkludering och rättvisa är begrepp som stiger fram i mångfaldsforskning då det handlar om mångfaldsarbete. Dessa olika begrepp för med sig olika diskurser vars popularitet och fokus skiftat med tiden (Oswick och Noon, 2014). Mångfaldsledning och inkludering kan tyckas ha blivit allt mer omtalade i samband med arbetet som utförs kring dessa frågor (se t.ex. Nishii, 2013; Oswick och Noon, 2014; Mor Barak et al., 2016). Oswick och Noon (2014) förklarar att mångfald handlar om att erkänna och värdera olikheter inom arbetskraften och hantera det för kommersiella fördelar, medan inkludering handlar om de processer som införlivar olikheter i praktiken och genom det hjälper till att realisera ett värde av mångfald. Lorbiecki (2001) förklarar att mångfaldsledning är en organisatorisk praxis, som syftar på att åtgärda anställdas negativa reaktioner på skillnader som är associerade med ålder, kön, etnicitet, klass, yrke och religion, såväl som fysiska förmågor eller sexuell läggning. Nishii (2013) menar att inkludering handlar om att individer med alla bakgrunder blir rättvist behandlade, värderade för den de är och inkluderade i beslutsfattande.

Arbetet med dessa frågor är utmanande. Mångfald är ett mångfasetterat begrepp och oklarheter är inneboende i både teorier och metoder för mångfaldshantering (Risberg och Corvellec, 2022). Trots flera ansträngningar för att hantera mångfald har önskade resultat inte nåtts (ibid.). Arbetet överensstämmer ofta inte med organisationsmedlemmars och forskares förväntningar och resultaten kan vara oavsiktliga eller oväntade (Risberg och Corvellec, 2022). Ferdman (2017) framhåller att mångfaldsarbete kan leda till polariserade åsikter och spänningar i organisationer. Klyftan mellan behovet av och resultaten av mångfaldsledning är ett problem för både dem som arbetar med mångfald och för akademiker (Risberg och Corvellec, 2022). Dessa personer befinner sig i en svår position eftersom de förväntas arbeta för organisatoriska insatser som har osäkra och otydliga resultat (ibid.). Då det handlar om DEI-konsultering kan arbetet anses

medföra en mängd oklarheter och spänningar som dessa människor behöver kunna hantera (Kirton och Greene, 2019; Mease, 2015; Risberg och Corvellec, 2022).

DEI-konsulter verkar ha en väsentlig roll på mångfaldsfältet men de har fortfarande inte studerats tillräckligt. Kirton och Greene (2019) påpekar att även om det finns studier om mångfaldsprofess är D&I-konsulter specifikt understuderade. De menar också att extern D&I-konsultering växer och har därför sannolikt betydande inflytande på organisatorisk mångfaldsledning. Mångfaldskonsulter kan anses vara viktiga aktörer inom mångfaldsfältet med tanke på vartåt fältet växer eller hurdana diskurser samt praktiker där värderas. Kirton och Greene (2019) hävdar att externa konsulter för mångfald och inkludering fungerar potentiellt som modesättare över sektorer, branscher och organisationer och är därför ansvariga för den fortsatta spridningen av mångfaldsretorik och mimetiska handlingssätt. Alltså kan dessa personer anses ha en viktig inflytande på hurdana mångfaldspolicyn och -praxis som värderas. D&I-konsulters egna diskursiva strategier interagerar med befintliga organisatoriska och samhällliga diskurser om mångfald, vilket stegvis formar deras fortsatta utveckling (ibid.). Kirton och Greene (2019) framhåller också att D&I-konsulter anses som förändringsagenter men forskning identifierar begränsningar, spänningar och oklarheter som är inneboende eller inskrivna i deras arbete.

1.2 Syfte

Det är uppenbart att oavsett dess komplexa karaktär är DEI ett växande fält både vad det kommer till att forska i det men också då det handlar om att arbeta med mångfald. Eftersom DEI-konsulter kan anses som inflytelserika aktörer inom mångfaldsfältet har jag valt att studera ämnet ur deras synvinkel. Det tycks inte finnas forskning om DEI-konsultering i Finland därför vill jag studera hur detta arbete ser ut i det finländska sammanhanget. I min avhandling vill jag ge röst till en relativt liten grupp människor, som av olika orsaker specialiserat sig inom DEI-frågor. De är människor som arbetar nära med flera olika slags DEI-frågor inom olika företag, inom olika branscher och i flera olika slags sammanhang. Arbetet med DEI-konsultering tycks också vara

ganska nytt i Finland därför vill jag förstå bättre vad det innebär och hurdana utmaningar konsulterna möter i sitt arbete.

Avhandlingens syfte är att skapa en förståelse av hur DEI-konsultering ser ut i den finländska kontexten och att förstå hur de utmaningar och spänningar som tillskrivs detta arbetet framkommer här. Följande forskningsfrågor är de som jag med min avhandling vill besvara:

- 1. Vad innebär arbetet med DEI-konsultering?*
- 2. Hurdana utmaningar och spänningar möter DEI-konsulter i deras arbete i Finland?*

För att besvara dessa forskningsfrågor har jag intervjuat 4 specialiserade DEI-konsulter i Finland, som alla kan anses vara på toppnivå. Avhandlingen avgränsar sig till att studera DEI-arbete i Finland. Dessutom avgränsar sig studien till extern DEI-konsultering. Värt att nämna är att eftersom konsulterna arbetar med frågor på flera olika plan inom organisationer har jag valt att inte avgränsa studien till någon specifik funktion där DEI-arbete utförs inom organisationer.

1.4 Disposition

Avhandlingen är delad i 5 kapitel. Det första kapitlet är en inledning, där jag beskriver bakgrunder till DEI och DEI-konsultering samt presenterar avhandlingens syfte, forskningsfrågor och avgränsningar. I det andra kapitlet presenterar jag en litteratur genomgång om mångfaldsforskning inom fältet för organisation och ledarskap. Fokus i avhandlingens teoretiska referensramen läggs på mångfaldsledning, inkludering och mångfaldskonsultering. I det tredje kapitlet beskriver jag den metod jag använt för att utföra min studie och aspekter som stiger fram kring metodologiska val och handlingar. Jag lyfter fram forskningsetiska aspekter och kritik för studerandet av mångfald. Jag berättar hur jag utfört mina intervjuer och hur jag gått tillväga med analysen. I det fjärde kapitlet ger jag svar på avhandlingens forskningsfrågor i form av en analys av det empiriska materialet, där jag kritiskt och reflexivt diskuterar vad konsulterna berättat och

hur dessa saker hänger ihop med tidigare forskning. I det femte kapitlet diskuterar jag avhandlingens resultat i form av reflexiva och kreativa slutsatser och lärdomar. Jag diskuterar också förslag på fortsatt forskning.

2 LITTERATURGENOMGÅNG

I detta kapitel presenterar jag en litteraturgenomgång om mångfaldsforskning inom fältet för organisation och ledarskap. Fokus läggs på mångfaldsledning, inkludering och mångfaldskonsultering. Jag förklarar utvecklingen av idéer som dominerar mångfaldsfältet. Jag förklarar vad DEI-konsultering handlar om och hurdana inneboende spänningar och utmaningar arbetet bär med sig.

2.1 Mångfaldsforskning

För att bättre kunna förstå arbetet med mångfald anser jag att det är viktigt att ha en bred uppfattning av hur fältet för mångfaldsforskning kan se ut. Jag anser att det är viktigt eftersom i just de organisatoriska sammanhang där mångfaldsarbete behövs och utförs visar sig även hela mångfaldsfältets breda spektrum. Just, Risberg och Villesèche (2020) framhåller att forskning verkar dela en intuitiv förståelse av vad som menas med organisatorisk mångfald och att det är variationen mellan människor inom en organisatorisk kontext. Studieobjektet för mångfaldsforskningen är således denna variation, förutsättningarna för dess möjligheter, olika artikuleringar och praktiker samt konsekvenserna av dessa (ibid.). Hantering av eller arbetet med mångfald kan diskuteras som ledning av mångfald, vilket kan göras i många olika former. Dennissen, Benschop och Van den Brink (2020) förklarar att mångfaldsledning handlar om de specifika program, policyer och praxis, som organisationer utvecklar och tillämpar, för att effektivt hantera mångfald bland arbetstagare samt för att främja organisatorisk jämlikhet. Dessa kallas för t.ex. DEI-program, -utbildningar, -workshoppar och liknande.

Fokus i mångfaldsforskningen- samt praktikerna har varierat med tiden. Redan sedan 1960-talet har organisationer tagit i bruk program för mångfald och för att främja lika möjligheter (Dobbin och Kalev, 2013). Tyngdpunkten i mångfaldsforskning har gradvis skiftat från att se accepterande handlingar som ett sätt att öka mångfalden inom organisationer till att snarare fokusera på ledning av mångfald (Just, Risberg och Villesèche, 2020). Ledningsfokus är populärt

inom mångfaldsforskning, men det har också blivit kritiserat (ibid.). I denna kritik står Lorbiecki och Jack (2000) som centrala forskare. De hävdar bland annat att mångfaldsledningsinitiativ kan anses vidmakthålla snarare än att bekämpa ojämlikheter på arbetsplatsen. Lorbiecki och Jack (2000) framför olika svängar i utvecklingen av mångfaldsledningsforskningen. De menar att förståelsen över dessa viktiga vändningar i mångfaldsledningens historia är till hjälp eftersom det ger en miljö för att förstå samtida kritik. De identifierar fyra svängar eller idéer inom utvecklingen av mångfaldsledning: demografiska, politiska, ekonomiska och kritiska.

För det första kan termen mångfaldsledning anses ha uppkommit i samband med en rapport om framtidens arbetskraft i USA 1987, som prognostiserade att år 2000 kommer majoriteten av arbetstagarna att vara afroamerikaner, latinamerikaner, kvinnor och andra minoritetsgrupper (Lorbiecki och Jack, 2000). Första idén, alltså den demografiska, uppstod då statistik visade hur den framtida arbetskraftens demografiska fördelning skulle komma att se ut i USA. Resultaten av denna statistik uppfattades som avgörande och innehöll ett viktigt budskap till arbetsgivarna: år 2000 skulle vita män inte längre utgöra majoriteten av deras arbetskraft. Nedflyttningen av vita män till minoritetsgrupp fick organisationer i USA att ompröva vilka som kan vara deras framtida chefer. Den andra idén som fördes fram handlar om hur frågor kring mångfaldsledning blev av politiskt intresse, då en mer inkluderande filosofi ansågs som ett attraktivt alternativ för accepterande handling. Detta ansågs vara attraktivt eftersom det var i linje med politiska strömmar i USA under slutet av 1980-talet och början av 1990-talet. Den tredje idén handlar om hur mångfaldsledning förvandlades till en ekonomisk angelägenhet och kom att behandlas som en affärsnytta (eng. Business case). Det har riktats kritik mot idén om mångfald som en affärsnytta då den kopplar samman mänsklig mångfald med företagets vinst, vilket flera forskare ifrågasätter (Mease och Collins, 2018). Detta sättet kan anses ge högre värde för den ekonomiska nyttan än för olika mänskliga erfarenheter, vilket gör det till en etisk fråga (ibid.). Den fjärde idén som handlar om en mer kritisk syn på mångfaldsledning uppstod då implementering av mångfaldsledningsmetoder visade sig problematiskt. Trots positiva intentioner av olika slag visade det sig som att dessa initiativ inte fungerat som önskat (Lorbiecki och Jack, 2000).

Just, Risberg och Villesèche (2020) förklarar kort hur tyngdpunkten i mångfaldsforskning gradvis skiftat från att se accepterande handlingar som ett sätt att öka mångfalden inom

organisationer till att snarare fokusera på ledning av mångfald. Under 1960- och 1970-talen fokuserade mångfaldsforskning på ras- och könsskillnader, kvinnor i ledningen och diskriminering i allmänhet. Under 1980- och 1990-talen fokuserade forskning på mångfald på en "djup" nivå, vilket innebär att uppmärksamheten fortfarande läggs på de kategorier av differentiering som också är grundläggande dimensioner av individuell identitet samt gruppidentitet, som t.ex. etnicitet, kön och ålder. Framväxten av mer kritiska studier om mångfald bidrog till att fokus skiftade från antidiskrimineringstänkande till att se på det mera som en del av affärsverksamhet och med större intresse för ledningspotentialen (ibid.). Slutligen menar Just, Risberg och Villesèche (2020) att under 2000- och 2010-talen har forskningen vänt sig mot en förståelse av flytande identitet, implicita bias och mångfaldsklimat. Jag följer den trend som presenteras i nutida litteratur och lägger fokus på litteratur om mångfaldsledning, inkludering och DEI-konsultering samt de utamingarna och spänningar som stiger fram i detta arbete.

Från mångfaldsledning till inkludering

Nishii (2013) lyfter fram att under de senaste åren har mångfaldsstudier skiftat från fokus på mångfaldshantering till fokus på inkludering. Hon beskriver att i inkluderande miljöer blir individer av alla bakgrunder, inte bara medlemmar av historiskt mäktiga identitetsgrupper, rättvist behandlade, värderade för dem de är och inkluderade i viktigt beslutsfattande. Hon skriver om inkluderingsklimat. Inkluderingsfokus för med sig insikten om att organisationer måste proaktivt skapa inkluderande miljöer, som gör det möjligt att dra nytta av mångfaldens potentiella fördelar. På detta sätt minskar organisationerna problem som är förknippade med demografisk mångfald, såsom höga nivåer av konflikter och omsättning (ibid.).

Mor Barak et al. (2016) skriver att forskare flyttat sin uppmärksamhet till mångfaldshantering som ett sätt att fullt ut inse de potentiella fördelarna med mångfald i organisationer. Mer exakt menar de att nyare forskning antyder att mångfaldsledningsinsatser, och särskilt de som är utformade för att skapa ett organisatoriskt klimat för inkludering, skulle kunna vara effektiva för att främja positiva resultat av mångfald samtidigt som de negativa konsekvenserna minskas. De

positiva resultaten sägs handla om arbetstillfredsställelse, kreativitet och kvarhållande av anställda medan negativa konsekvenser kan ha att göra med misstro och missförstånd.

Enligt Ferdman (2017) kan inkludering å ena sidan vara enkelt och okomplicerat då det handlar om närvaro, delaktighet, säkerhet, röst, autenticitet, rättvisa och jämlikhet för fler människor över flera identitetsgrupper, å andra sidan är inkludering komplext och mångfasetterat. Ferdman (2017, s.235) definierar inkludering enligt följande:

Inclusion is a process and practice that involves working with diversity as a resource. In inclusive organizations and societies, people of all identities and many styles can be fully themselves while also contributing to the larger collective, as valued and full members. Working toward inclusion in diverse organizations and societies can often be experienced as polarizing and presents many challenges and tensions.

Ferdman (2017) förklarar att begreppet inkludering innebär att ett specifikt kollektiv tar in individer och grupper och har stabila och väldefinierade normer för att göra det. Han menar att människor behöver inkluderas i något, med förtroende för att systemet de ansluter sig till har och kommer att ha normer och processer för att säkerställa en fortsatt inkludering. Inkludering innebär att alla ska ha en röst när det gäller att definiera kollektivet, vilket betyder att gränser periodvis eller till och med ständigt måste omprövas med deltagande av nyare medlemmar. Likaså behöver normer och praxis bedömas med avseende på lämplighet och relevans för de nuvarande förhållanden, behoven och prioriteringar (Ferdman, 2017).

Oswick och Noon (2014) förklarar hur fokuset i mångfaldsforskning övergått först från jämställdhet till mångfald och sedan från mångfald till inkludering. De framhåller hur nutida forskning gör en gränsdragning mellan mångfald och inkludering, men förklarar att begreppen också anses som beroende av varandra. I detta fall anses mångfald vara en nödvändig föregångare till inkludering, medan inkludering är en förutsättning för mångfald. De menar att en organisation behöver först en mångfaldspolicy för att inse vikten av att värdera skillnader, och sedan engagemang i inkludering för att förverkliga fördelarna med olikheter. Oswick och Noon (2014, s.26) lyfter fram ett citat som beskriver vad inkludering kan innebära:

It is not about visible or non-visible traits of characteristics such as race or gender, sexuality or disability, which can all be stereotyped. It is about celebrating difference as

an asset, since everyone is unique, and recognising that everyone can make a contribution.

2.2 Utmaningar med mångfald

Fastän jag försöker föra fram en förståelig idé om mångfald genom fokus på dess ledning samt inkludering så vill jag belysa att fältet också anses befinna sig i en kritisk tidpunkt, på grund av ett flertal oklarheter som framträder i studier om mångfald. Risberg och Corvellec (2022) menar att mångfaldsbegreppet liksom mångfaldsarbetet kan anses inbäddat med oklarheter. Nkomo et al. (2019) påpekar att mångfald är ett mångfasetterat begrepp och det verkar inte finnas tillräckligt tydliga teorier om det, utan fältet håller på att förändras, på grund av det starkt växande behovet av att förstå och arbeta med mångfald. Enligt dem befinner sig teoretisering av mångfald vid en kritisk tidpunkt och det krävs särskilda åtgärder för att åstadkomma en bättre förståelse av det komplexa fenomenet.

År 2015 tog Nkomo et al. (2019) initiativ till artiklar för Special Topic Forum (STF) om mångfald vid en kritisk tidpunkt på grund av att kontextuella förändringar i samband med mångfald hade väckt frågor om gällande antaganden, omfattning och implikationer. Fyra år efter detta hade trender i samhället gjort initiativet ännu mer angeläget och relevant. STF uppstod från det som författarna såg som betydelsefulla förändringar i nationella och globala sammanhang för studiet av mångfald i organisationer. Nkomo et al. (2019) har identifierat viktiga kontextuella förändringar som väckt frågor om antaganden, omfattning och implikationer av populariserade teorier om mångfald inom ledning. De noterade att paradoxala spänningar existerar mellan indikationer på acceptans av olikheter (t.ex. lagar om samkönade äktenskap, antaganden av policyer för mångfaldshantering i organisationer, fler kvinnor i ledande positioner) samt en fortsatt pågående subtil och ofta ganska öppen diskriminering och trakassering på jobbet och ett återupplivande av extremt motstånd mot mångfald i samhället i stort. Trenderna som de identifierat, har mötts av en alltmer polariserad diskurs om relevansen och effekten av mångfald på arbetsplatsen. De menar att dessa utmanande tider stör befintlig kunskap men kan också ge möjligheter att driva nya frågor och utveckla nya teorier. De visar också att artiklarna som

publicerades inom STF främjar mångfaldsteoretisering genom att ta upp flera aspekter av det föränderliga sammanhanget och komplexiteten kring det. Slutligen menar Nkomo et al. (2019) att framtida studier kommer att inkludera och kombinera fenomen på makronivå, som strukturell ojämlikhet, vithet och rasifiering, med upplevelser på mikronivå av flytande identiteter, korsande identiteter och mobila identiteter och på det sättet erbjuda nyanserade teorier om mångfald på flera nivåer.

Även om mångfald som begrepp och arbetet kring det på många sätt kan se komplext ut, så tycks det ändå vara populärt. Jag har sett allt mer företag som nämner DEI i arbetsannonser, på sina hemsidor eller på något sätt talar om dessa teman på t.ex. LinkedIn. Utmaningarna och arbetet med DEI kan se ut på många sätt. En del frågor kan tyckas vara mer påtagliga än andra. Exempel på eventuellt mer påtagliga utmaningar kan handla om till exempel språkliga utmaningar i mångspråkiga arbetsområden, där exempelvis ledningsgrupper bör kommunicera på ett icke-inhemskt språk. Men vissa medlemmar tänker och talar ändå i andra sammanhang ett annat språk (Piekkari, Oxelheim och Randøy, 2015). Vissa utmaningar kan vara svårare att se, som t.ex. olika mänskliga biaser. Dessa menar Dobbin och Kalev (2016) att är svårare att arbeta med och svårare att ändra på. De hävdar att djupt liggande biaser sällan förändras endast genom mångfaldsträning som fokuserar på vad man inte får göra och hur man borde göra. De menar att effektivare mångfaldsprogram bör handla om att engagera människor att arbeta för mångfald och öka deras kontakt med olika minoritetsgrupper (Dobbin och Kalev, 2016).

Mångfaldsarbete för med sig utmaningar även genom att arbetet kan förstås på många olika sätt. Özbilgin (2008) påpekar att det förekommer utmaningar då det gäller sätten att förstå mångfald och menar att det emellanåt förstås på många olika sätt. Han förklarar att det även uppstår utmaningar med att förstå var mångfaldsarbete görs i organisationen. Han menar att under de senaste åren har mångfaldsledning betraktats både som en fråga om anställningsrelationer, en fråga för alla delar av organisationen, från ekonomi och redovisning till kundrelationer eller från strategi till marknadsföring.

Utmaningar finns också då det handlar om att studera effekterna av mångfaldsledning samt i sätten att förstå olika kategorier av människor. Dennissen, Benschop och Van den Brink (2020)

förklarar att trots mångfaldsledningens popularitet har effekterna av praktikerna inte studerats tillräckligt, med undantag för den numeriska representationen av marginaliserade grupper i ledningspositioner. De lyfter fram att organisationer tenderar att använda liknande metoder, som mentorprogram, mångfaldsträning och nätverk, utan att lägga tillräckligt uppmärksamhet på situationens specifika karaktär. Alltså menar de att ibland används metoder i mångfaldsledning som om det skulle finnas en storlek som passar alla. Dessutom kan dessa vara fokuserade på enskilda identitetskategorier (t.ex. kvinnor, etniska minoriteter, LGBT-personer) utan att ifrågasätta heterogeniteten inom dessa kategorier (Dennissen, Benschop och Van den Brink, 2020).

Oavsett dessa utmaningar bör organisationer kunna leda och hantera mångfald och det är i detta arbete där konsulteringsbehov ofta framkommer. Mångfaldsledning är enligt Risberg och Corvellec (2022) ingenting entydigt. De menar att mångfaldsarbete kännetecknas av oklarheter som berör likaväl hela mångfaldens omfattning som målen för mångfaldshantering och dess resultat. Som förslag för att ta itu med denna oklara verkligheten föreslår Risberg och Corvellec (2022) att närma sig mångfaldsledning i termer av försök snarare än resultat. De menar att eftersom start eller slutpunkten för mångfaldsarbete inte kan beskrivas på tydliga sätt kan denna förståelse om vikten av att försöka vara mycket viktig.

2.3 Extern DEI-konsultering

Organisationer kan ha hjälp av interna eller externa personer som ansvarar för DEI-arbetet i organisationen. Det finns både för- och nackdelar med att ge ansvaret till antingen en intern eller en extern person. Oavsett så är det viktigt att se till att de åtgärder som tas är tillräckligt effektiva och då kan det hjälpa till att anlita en extern konsult (Gassam och Salter, 2020).

Tre fördelar med att anlita en extern DEI-konsult

Gassam och Salter (2020) hävdar att organisationer kan ha större nytta av externa konsulter jämfört med interna i genomförande av DEI-workshoppar. De menar att det är särskilt

användbart att anlita en extern konsult för att genomföra DEI-workshoppar och -utbildningssessioner på grund av ämnets unika och utmanande karaktär. Författarna presenterar tre särskilda orsaker för varför en extern konsult kan vara bättre jämfört med en intern person. Dessa är: en extern konsult har större objektivitet, den har bredare erfarenheter att dra kunskap ifrån och den har högre tidsengagemang och fokus för utförande av arbetet.

Då det kommer till externa konsulter större objektivitet förklarar Gassam och Salter (2020) att i jämförelse till en extern konsult kan en intern person uppleva starkare sociala och politiska barriärer inom organisationen. De menar att interna konsulter är starkt inbäddade i organisationens kultur. Detta kan å ena sidan fungera till deras fördel när det gäller att känna igen, diagnostisera och förstå de särskilda DEI-problem som företaget står inför, å andra sidan kan den interna konsultens närhet och förtrogenhet med chefer och medarbetare hämma dess förmåga att få igång förändring. Interna konsulter kan också vara medvetna om motstånd och defensivitet som deras kollegor känner under svåra diskussioner om känsliga ämnen, som ras, religion eller LGBTIQ+ frågor. Då det handlar om workshoppar och utbildningar, som involverar några av dessa mer nyanserade och laddade ämnen, kan en extern konsult ha en fördel i att leda diskussionen. Detta eftersom en extern konsult oftast inte är bekant med medarbetarna på en nivå var den känner till deras åsikter och attityder om dessa ämnen. Dock även om externa konsulter kan visa större objektivitet, måste de ändå ta i betraktande deras egna fördomar samt de fördomar och förväntningar som deras publik kan ha (Gassam och Salter, 2020).

Angående den mer förfinade uppsättningen erfarenheter som en extern konsult har menar Gassam och Salter (2020) att externa konsulter arbetar med en mängd olika företag, institutioner och individer för att hjälpa dem nå olika DEI-mål, vilket hjälper dem att bygga kompetenser genom ett brett spektrum av olika DEI-problem. Externa konsulter kan därför tillföra en förfinad kompetens till organisationer på grund av mängden olika organisationer och branscher som de har arbetat med (ibid.). Kirton och Greene (2019) påpekar att externa DEI-konsulter har förmågan att introducera nya språk och nya tänkesätt i organisatoriska förändringsprocesser, eftersom de rör sig bland flera organisationer, arbetar med och lär sig av olika projekt samt nätverkar med sin egna yrkesgrupp.

Tredje fördelen med att anlita en extern DEI-konsult handlar om ett större tidsengagemang och fokus som de kan ha. Gassam och Salter (2020) framhåller att organisationer ibland ger DEI-ansvar till anställda som antingen inte har expertis i ämnet eller till och med inte vill hjälpa till att leda arbetet. De berättar att flera HR-proffs har blivit ombedda att ta DEI-ansvar inom sina organisationer trots att de inte har en bakgrund inom sådana frågor, medan externa konsulter skulle ha nödvändiga kompetenser och vilja att faktiskt leda uppdraget och hjälpa organisationen. Gassam och Salter (2020) påpekar att DEI-arbete kan vara ett utmanande ämne som kan orsaka att utövare känner sig utarmade och överväldigade. De menar att en oerfaren person (som en HR-proffs som fått ansvar men saknar bakgrund) kanske inte vet hur hen skall klara av tyngden av arbetet och kan bli avskräckt och nedslagen, vilket kan påverka effektiviteten av ansträngningarna.

Tre sätt att öka publikens mottaglighet för DEI-konsultering

Gassam och Salter (2020) framhåller att det är viktigt att se till att personerna involverade i DEI-initiativen är mottagliga och samarbetsvilliga. De föreslår tre sätt hur externa konsulter kan öka publikens mottaglighet för arbetet. Dessa är: att göra en behovsbedömning, att förstå den roll som demografi spelar och att tillhandahålla användbara handlingsalternativ för anställda.

En behovsbedömning kan ses som ett första steg i processen och kan vara ett samtal mellan konsulten och organisationen. Genom en behovsbedömning får konsulten nödvändig kännedom om organisationen, vilket kan anses som en förutsättning för effektiv konsultation (Gassam och Salter, 2020). Genom en behovsbedömning kan DEI-konsulten bättre förstå gapet mellan vad organisationen önskar och vad som faktiskt görs och få tillräckligt information för att förstå hur hen ska ta itu med de särskilda DEI-frågorna som organisationen står inför (Gassam och Salter, 2020). Författarna har kommit fram till att DEI är något subjektivt och kan variera beroende på vem man frågar inom organisationen. De påpekar att vissa ledare kan vara omedvetna om vad som händer på olika nivåer inom organisationen. Då det handlar om behovsbedömning har Gassam och Salter (2020) noterat att frågorna och problemen ofta är abstrakta och konceptuella och därför är denna slags bedömning avgörande för att få djupare insikt.

Andra sättet att öka mottagligheten för arbetet är att lära sig om och kommunicera i enlighet med deltagarnas demografi. Gassam och Salter (2020) förklarar att DEI-konsulter bör förstå vilka de anställda i organisationen eller vid en utbildning är. De menar att denna information kan avslöja ett antal viktiga faktorer angående anställdas beredskap och behov. Det är viktigt att förstå att varje organisation är på sin egen nivå när det gäller DEI-insatser och DEI-konsulten bör förstå denna slags information för att få kontakt med sin publik (ibid.). Anställdas demografi kan påverka DEI-utbildningar på många sätt. Är workshopen till exempel endast för rekryterare? Vilken är demografin för rekryteraren? Är workshopen endast för organisationsledare? Är dessa organisationsledare mestadels vita män? Att förstå publikens demografi spelar en avgörande roll för hur en extern konsult kan utforma workshopen (Gassam och Salter, 2020). Författarna menar att det är viktigt att förstå frågor som: kommer en mestadels vit publik att vara öppen för användningen av termer som vita privilegier och rasism? DiAngelo (2018) har föreslått att de inte skulle vara det. DiAngelo (2018) framhåller att vita människor har svårt att förstå den makt och privilegier som de har och förklarar hur detta existerar och manifesteras i samhället. Gassam och Salter (2020) påpekar att publikens ålder också är en viktig faktor för mottaglighet. Millennialer kan vara mer öppna för diskussioner om ämnen som könsbinärer, etnicitet, privilegier och mikroaggressioner, på grund av att de utgör en mycket mångsidig generation (ibid.). Gassam och Salter (2020) förklarar att externa konsulter kan använda något som kallas för *framing*, då det kommer till att skraddarsy DEI-skolningar till en specifik demografi. Framing betyder att man leder människors tankar eller beteende åt ett visst håll. Emerson (2017) skriver att för att mildra defensivitet som människor kan känna under DEI-skolning, bör handledaren betona att alla människor har omedvetna biaser och att fördomar inte nödvändigtvis gör en till en dålig person. Gassam och Salter (2020) menar att istället för att framställa fördomar som karaktärsfel, skulle man kunna minska medarbetarnas motstånd genom att påpeka att varje enskild person har fördomar och förklara att dessa fördomar kan påverka beslutsfattande.

Det tredje sättet att öka mottaglighet och möjligheterna för lyckad konsultering är att se till att det finns specifika och handlingsbara handlingsalternativ som anställda kan ta i bruk omedelbart (Gassam och Salter, 2020). Författarna menar att eftersom externa konsulter ofta är med organisationen endast för en viss tid kan det vara speciellt viktigt att de har något användbart som de ger åt de anställda. Medarbetarna kan känna sig frustrerade och sluta uppmärksamma sitt

beteende om de känner att konsulten inte gett dem verktyg som de kan använda på egen hand (Gassam och Salter, 2020).

2.4 Inneboende spänningar och oklarheter med DEI-konsultering

Kirton och Greene (2019) framhåller olika organisatoriska samt diskursiva hinder som D&I konsulter möter och som de behöver övervinna i sitt arbete. Forskarna använder förkortningen D&I men det avviker inte från DEI i detta sammanhang. Mångfaldsledning anses allmänt vara diskursivt till sin karaktär och är ständigt påverkat av andra sociala och organisatoriska diskurser, som mångfaldsprofvs interagerar med och agerar utifrån (Kirton och Greene, 2019). Ett av de hinder som konsulter möter handlar om att arbeta på ett undervärderat fält. Kirton och Greene (2019) visar att det framkommer diskurser som tyder på att även om de flesta organisationer visar retoriskt engagemang för D&I kan ändå undervärdering upplevas i olika handlingar. Undervärdering framkommer till exempel i form av organisationers låga totalabudgeten för arbetet, att arbetet är något som lätt lämnas om ekonomiska förutsättningar inte finns och då arbetet handlar om att söka efter pricka av lösningar. Med pricka av lösningar menar författarna att DEI-arbete är mera av sådant slag, som obligatoriskt bör göras och avprickas som avklarat, men att då är företagen inte engagerade på att förstå arbetet på en djupare plan.

Kirton och Greene (2019) framhåller också att det finns vissa svårigheter för mångfaldsarbete inom konsultbranschen. De menar att konsultbranschens mognad innebär att kundorganisationer är mer medvetna om att få värde för pengarna. Detta är problematiskt för D&I-konsulter eftersom att bevisa effekter är svårfångat i hela konsultarbetet, och särskilt svårt inom människorelaterade områden, som organisatoriskt lärande och kulturförändring, där D&I-konsultverksamhet ofta lokaliseras (ibid.). Författarna menar att detta gör D&I-konsultverksamheten sårbar för undervärdering och kräver utveckling av kontradiskursiva strategier. Då konsultation handlar om att åstadkomma förändring för att förbättra kundorganisationers prestanda, måste konsultens diagnos av problemet och förslag på lösningar underbyggas av kunskap om kundens bransch (Kirton och Greene, 2019). Följaktligen menar de att problemet här är att mångfaldsprofvs har mångfaldsexpertis, men inte nödvändigtvis

djupgående branschkunskap och att för att maximera auktoritet och trovärdighet måste D&I proffs nu ha allmän affärs- och branschkunskap, snarare än bara personliga eller aktivistiska erfarenheter av diskriminering och dess nackdelar. Dessutom påpekar de att mångfaldsproffsens identitetsegenskaper och personliga erfarenheter kan påverka arbetet.

Mease (2015) lyfter fram att rösterna, färdigheterna och meningsskapandep Praxis hos mångfaldsproffs, alltså de människor som aktivt engagerar organisationer genom organiserade initiativ och som tar itu med problem och metoder förknippade med mångfald, är fortfarande inte tillräckligt studerade. Mease (2015) framför olika inneboende spänningar i mångfaldsarbete och hävdar att dessa utgör en diskursiv paradox, som mångfaldskonsulter navigerar i. Istället för att se spänningarna som problematiska, undersöker författaren hur mångfaldskonsulter använder dem för att öppna möjligheter till förändring. Mease (2015) förklarar att genom mångfaldsexperters kommunikations- och meningsskapandestrukturer skapas platser där sociala, organisatoriska och personliga krafter möts och förhandlas. Dessa förhandlingar handlar om olika organisatoriska praktiker som påverkar individuella liv, organisatoriska strukturer och betydelser, och i slutändan påverkar sociala konfigurationer av mänskliga skillnader. Mease (2015) framhåller tre olika spänningar som skapar den diskursiva paradoxen. En av dem handlar om spänningar mellan breda och snäva konstruktioner av mänskliga skillnader. En annan handlar om spänningar mellan att betona förändring på organisations- eller individnivå. Och en tredje handlar om spänningar mellan social rättvisa och organisatoriska mål. Den tredje spänningen kan förstås som en väsentlig del av mångfaldsarbete och som en följd av den historiska uppkomsten av mångfaldsarbete. Mease (2015) förklarar att mångfaldsarbetets uppkomst i USA kan förknippas med politiska händelser som Civil Rights Act från 1964, som föreskrev likabehandling oavsett mänskliga skillnader. Den tredje spänningen är inte endast en utmaning utan en karakteristisk faktor av mångfaldsarbete och en direkt följd av att målen för social rättvisa förverkligats i organisatoriska sammanhang (ibid.).

Risberg och Corvellec (2022) framhåller hur mångfald till sin natur är tvetydigt. Deras studie är av stort intresse för min avhandling eftersom den är belägen mycket nära Finland, nämligen i Sverige. De framhåller tre särskilda oklarheter med mångfaldsarbete: det är oklart vad mångfald omfattar, det är oklart vem som ansvarar för mångfaldsarbete och det är oklart varför

mångfaldsarbete görs. Då det gäller vad mångfald omfattar fann Risberg och Corvellec (2022) oklarheter över till exempel vilka utav de olika lagstiftade diskrimineringsgrunderna (kön, ålder, etnicitet, sexuell läggning, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder och transpersoners identitet) skulle vara de som borde prioriteras. Deras studie visar också att vissa dimensioner var mer framförda än andra. Dimensioner som oftast kom fram var kön, följt av utländsk bakgrund medan ålder nämndes bara en gång och de andra diskrimineringsgrunderna nämndes inte (Risberg och Corvellec, 2022).

Då det gäller otydligheter över vem som bär ansvaret över implementering av mångfaldsarbete fann författarna otydligheter och spänningar gällande ansvarsfrågor mellan ledning och mångfaldsarbetare. Medan ledningsgrupper i de olika statsförvaltningarna formellt ansvarade för att implementera kommunens mångfaldspolicyn, uttryckte mångfaldsarbetarna i praktiken att ledare undertrycker mångfald (Risberg och Corvellec, 2022). De fann uttryck för att ledare egentligen inte har tid eller intresse för mångfaldsarbete. Risberg och Corvellec (2022) framför att HR-avdelningar tycks vara drivkrafterna för arbetet, att mångfald inte prioriteras i form av budgetar eller tid, att det inte finns tydliga mandat för mångfaldsarbete och att chefer saknar kunskap om mångfald. Medarbetare angav att de var till och med tvungna att pressa chefer och administrativa ledningsgrupper att intressera sig för mångfald och ta tag i mångfaldsarbete (Risberg och Corvellec, 2022).

Då det handlade om motivering för mångfaldsarbete fann Risberg och Corvellec att organisationsmedlemmar upplevde oklarheter över varför de ska arbeta för mångfald och uttryckte att de inte alltid förstod varför de skulle vidta vissa åtgärder för att främja mångfald i organisationen. I studien fann forskarna bland annat att mångfaldspolicyn omsattes till vissa lokala mål i form av nyckeltal och att detta sätt inte alltid gav mångfaldsarbetare en känsla av syfte i deras arbete (Risberg och Corvellec, 2022).

2.5 Mångfald och DEI i Finland

Fasten jag inte lyckats hitta studier som skulle fokusera direkt på DEI-konsultering i Finland, så finns det ändå mångfaldsforskning som fokuserar på det finska sammanhanget. Finland har länge uppfattats som ett kulturellt sätt homogent land (Louvrier, 2013). Finland har jämfört med många andra europeiska länder uppnått goda jämställdhetsnivåer inom vissa områden av samhällslivet (ibid.). Den goda jämställdhetsnivån har dock tyvärr också setts som att den utesluter andra former av mångfald och hindrar mångfaldsledning att sprida sig till andra områden (Meriläinen et al., 2009; Louvrier, 2013). Louvrier (2013) påpekar att kön och mångfald kan ses som både relaterade och skilda frågor i det finländska sammanhanget. Jämställdhetsarbetet har en längre tradition och lagstiftning är separat för jämställdhet mellan kön och andra jämställdhets grunder, såsom etnicitet (ibid.). Louvrier (2013) framhåller att etniska minoriteter fortfarande är marginaliserade i många arbetssammanhang och att de utsätts för betydande diskriminering. Hon menar också att då det handlar om mångfaldsledningsdiskurser behandlas invandrare ofta utan tillräcklig förståelse för de olika bakgrunder och realiteten som dessa personer kan ha. Louvrier (2013) föreslår att diskurser om mångfaldsledning skulle kunna vara platser där dominerande förståelser av olikheter utmanas och ny förståelse skapas för att främja inkludering och rättvisa.

Kpmg (2022) har gjort en reportage om goda DEI-praxis i finländska företag. De har framställt rapporten genom att intervjua anställda som haft ansvar över DEI-frågor i 22 stora organisationer i Finland. Dessa personer har oftast varit HR-chefer. Enligt Kpmg:s (2022) utredning är finländska organisationers DEI-mognadsgrader varierande. En del är i ett tidigt skede medan andra redan nått en högre mognadsgrad, där DEI-arbetet är djupare inskrivet i hela affärsverksamheten. I rapporten lyfter de också fram att Finland historiskt sett upplevts som ett exemplariskt land för sin jämställdhet. Kpmg (2022) framhåller att ledningens roll i arbetet för inklusiva, mångfaldiga och rättvisa kulturer är avgörande och att ledningen måste vara engagerade i arbetet. I rapporten konstateras också att organisationer fortfarande har lite resurser för DEI-arbete, men att intresse och vilja finns. Dessutom konstaterar de att det ännu finns lite av praktiska exempel över generiska metoder för DEI-arbete i organisationer, men att öka medvetenhet om dessa teman har gått snabbt framåt. Enligt Kpmg:s (2022) rapport ansågs personalens välbefinnande och mångfald leda till en direkt konkurrensfördel. I framtiden bedömdes en mångfaldig arbetsgemenskap vara en konkurrensfaktor för att locka de bästa

talangerna och skapa engagemang i företaget. Att arbeta med teman relaterade till mångfald ansågs också stärka arbetsgivarens image.

3 METOD

I detta kapitel diskuterar jag valet av att studera mångfald och lyfter fram kritik samt etiska frågeställningar för min studie. Jag diskuterar också valet av en kvalitativ forskningsmetod och förklarar hur jag utfört min studie. Jag redogör för hur insamlingen av empirin gått till och hur jag gått tillväga med analysen.

3.1 Mångfald bör inte vara neutralt

Då man studerar mångfald skulle man kunna studera i princip nästan vad som helst. Kanske skulle jag ha kunnat fokusera på endast en viss historiskt sett diskriminerad minoritetsgrupp. Kanske skulle min studie ha kunnat handla om rasism, diskriminering, vita privilegier eller om LGBTIQ+ grupperns rättigheter i Finland och hur dessa saker eventuellt syns i organisationers vardag. Ett sådant fokus skulle ha kunnat beskrivas och antas som ett mer laddat och nyanserat tema inom mångfald. Men min studie har en mer neutral ton. Att se på mångfald genom för neutrala glasögon är dock inte vad jag vill göra och därför vill jag lyfta fram kritik för sättet att se på mångfald genom neutrala glasögon. Liu (2020) för fram hur mångfald kan anses som “feel-good” politik, som väcker varma och mysiga föreställningar om jämlikhet, inkludering och harmoni, samtidigt som den skymmer de system av förtryck som ligger till grund för sociala relationer. Hon menar att detta kan vara orsaken till att både studerandet och praktiker av mångfald blivit så populärt. Mångfald sägs ge en rad organisatoriska fördelar som lovar förbättrad innovation, produktivitet och moral men trots framgången av detta sätt att se på det har organisationers mångfaldsprogram varit tvetydiga, otydliga och ifrågasatta (Liu, 2020). Detta återspeglar ett kapitalistiskt motiverande för mångfald som över allt annat fokuserat på hur mångfald i organisationer kan generera större effektivitet och produktivitet (ibid.). Jag vill inte föra fram denna ideologi med min studie, utan tvärtom eventuellt visa att detta kapitalistiska motiverande fortfarande starkt ligger kvar och är något som bör vidare reflekteras över.

Jag vill också lyfta fram en annan kritisk tanke, som handlar om en form av ojämlikhet som mångfaldsledning eventuellt inte kan svara på. Schreven (2020) lyfter fram att ojämlikhet som konsekvens av social stängning förblir en osedd del inom mesta delen av mångfaldsforskning. Hon förklarar att denna slag mekanism av exkludering, och den sociala hierarkin som den genererar, förbises på grund av en hegemonisk syn på ojämlikheter som strukturerade av sociodemografiska identiteter, som kön, sexualitet, ras, etc. Enligt Schreven (2020) är ett sådant fokus inte tillräckligt för den form av ojämlikhet som social stängning skapar, vilket hon dessutom menar att mångfaldsledning inte är svaret på.

3.2 Val av en kvalitativ forskningsmetod

För att kunna utföra forskning bör olika metoder för datainsamling användas. En forskare bör noggrant planera hur den kan få tag i passande data, från vem och på vilket sätt. Val av metod är ett viktigt steg i forskningsprocessen. Genom detta hittar forskaren rätt verktyg i förhållande till forskningsämne och frågeställningar (Buchanan och Bryman, 2007). Valet av en kvalitativ forskningsmetod var naturligt för min avhandling eftersom den tenderar passa bra för denna slags forskningsämnen. Enligt Eriksson och Kovalainen (2008) ger kvalitativ företagsforskning forskaren möjligheten att fokusera på komplexa organisatoriska fenomen. Kvalitativ forskning ger ny kunskap om hur saker fungerar i verkliga affärssammanhang, varför de fungerar på ett specifikt sätt och hur vi kan förstå dem på nya sätt (Eriksson & Kovalainen, 2008).

Enligt Bryman och Bell (2017, s.375) kan en kvalitativ studie delas in i 6 steg inom processen: 1. Generella frågeställningar 2. Val av relevanta platser och undersökningspersoner 3. Insamling av data 4. Tolkning av data 5. Begreppsligt och teoretiskt arbete samt 6. Rapport om resultat och slutsatser. Författarna påpekar att formuleringen av lämpliga forskningsfrågor är av stor vikt för att få till en bra studie och att utformningen av dem är avgörande. De menar också att utformningen av forskningsfrågor är avgörande, eftersom de styr bland annat litteratursökningen, påverkar beslut om vilken forskningsdesign man använder och styr beslut om vilken sorts data som skall samlas in och från vem. Processen för min avhandling har långt följt dessa steg. I början formulerade jag preliminära forskningsfrågor enligt hur jag förstod mitt ämne då. Jag

bestämde vilka personer jag ville studera och förberedde insamlingen av data med en intervjuguide. Jag började kontakta möjliga informanter och utförde mina 4 intervjuer. Efter det började arbetet med att tolka den empiri jag hade samlat vilket följdes av en hel del begreppsligt och teoretiskt arbete. Slutligen kunde slutsatser formuleras och diskuteras. Stegen har dock inte varit helt skilda delar utan de har smultit in i varandra längs processens gång.

Kvalitativ forskning är någonting som ständigt omformas längs vägen och under processens olika delar. Eriksson och Kovalainen (2008) förklarar att kvalitativ forskning inte är någonting fastställt utan en levande process, som transformeras med forskaren. De säger att forskningsprocessen bör hållas cirkulerande, och menar att försäkran av goda resultat beror på forskarens insikt, känslighet och förmåga att formulera och omformulera sina forskningsfrågor, och på att kunna förfinas de metodologiska och teoretiska ramarna för sin studie genom hela forskningsprocessen. Processen för mitt avhandlingsarbete har verkligen varit levande och det har krävt mycket insiktsfullt arbetet samt känslighet. Både mitt syfte och forskningsfrågorna har omformulerats flera gånger. Omformulering har varit nödvändig eftersom min förståelse utvidgats längst processen och speciellt efter mina första intervjuer fick jag också en tydligare bild av vilka slags frågor jag skulle kunna besvara och hurdana saker verkade intressanta för mig. Även omformulering och förfinandet av det teoretiska har varit nödvändigt längst processen och speciellt i samband med att jag började tolka och analysera mitt empiriska material. Studien kan alltså anses vara abduktiv, vilket kan förstås som ett växelspel mellan induktion och deduktion, eller som att teori och empiri växelspelar i analyser av empiriskt material (Ahrne och Svensson, 2015).

Ett växelspel har framkommit även mellan det som kan kallas för det teoretiska samt det som kallas för det metodologiska. Maanen, Sorensen och Mitchell (2007) lyfter fram att teori och metod bör vara sammankopplade på konsekventa sätt och påpekar att organisations- och ledarskapsforskning har som syfte att spekulera, upptäcka och dokumentera samt att beställa, förklara, och förutsäga, observerbara sociala processer och strukturer som kännetecknar beteende i och av organisationer. De menar att teori och metod spelar en viktig roll i denna process, för det är de verktyg med vilka representationer och förståelser av organisationslivet kan byggas. Därför har jag lagt en tanke på hur den teori som jag använder förhåller sig till metodologiska val och

likaså vilken betydelse mina metodologiska val har för teorin som finns med. Jag har valt att låta teorin och metoden hållas sammankopplade på ett sätt där de båda får styra varann. Efter att jag kommit fram till en preliminär ram av den teori jag ville använda insåg jag att jag inte mera kunde med säkerhet veta hurdana teorier jag skulle kunna använda, utan bestämde mig istället för att se vad jag kan hitta genom de metodologiska och om det alls stämmer överens med det teoretiska.

3.3 Forskningsetik och trovärdighet

God kvalitet på forskning är viktigt och då bör en del viktiga punkter övervägas. Till exempel frågor kring etik och trovärdighet är viktiga. Vad det kommer till trovärdighet menar Ahrne och Svensson (2015) att det kan vara speciellt viktigt för just kvalitativ forskning. De påpekar att den dominerande föreställningen om vetenskap är fortsättningsvis riktad till mer kvantitativa metoder och att dessa verkar på något sätt signalera större trovärdighet. Därför behöver trovärdighet framställas på andra sätt i just kvalitativ forskning, till exempel genom transparens. Ahrne och Svensson (2015) förklarar att bra forskning bör kunna diskuteras och kritiseras. De menar att det är viktigt att tydligt redogöra för forskningsprocessen för läsaren, så att läsaren kan ta del av hur författaren har tänkt och resonerat kring sina metodval. Även möjliga tvivel bör presenteras för läsaren, att vara medveten om eventuella svagheter i sin forskning är alltid bättre än att vara omedveten eller att försöka dölja dem (ibid.). Därför strävar jag efter att föra en tydlig diskussion om mina metodval, tankar, resonemang samt tvivel som stigit fram i forskningsprocessen.

Ahrne och Svensson (2015) påpekar också att när man intresserar sig för samhället kommer man oundvikligt i kontakt med människor och då man möter dessa människor i direkta intervjusituationer eller på annat sätt så innebär det att etiska frågor kan komma att aktualiseras. Till exempel frågor som vad det innebär att handla moraliskt rätt och gott kan stiga fram (ibid.). Det finns vissa principer som hjälper till att försäkra att forskningshandlingar hålls etiska. Jag har tagit hänsyn till följande forskningsetiskaprinciper, som Ahrne och Svensson (2015) beskrivit. Första är informerat samtycke, som handlar om att de personer som skall studeras har blivit informerade om vad studien innebär och att de utifrån denna information själva har bestämt

huruvida de vill samverka i studien. Då jag tog kontakt med mina informanter via mail, beskrev jag så väl jag då visste vad min studie skulle handla om. Andra forskningsetiska principen; konfidentialitet, innebär att uppgifter som i forskningssyfte anskaffats om enskilda individer måste bevaras och redovisas på ett sådant sätt att enskilda människor inte kan identifieras av utomstående. I samband med första mailet informerade jag om att jag tar hänsyn till detta. Dock har jag hamnat att fundera på om det vore värdefullt för studien att presentera empirin med informaternas namn, detta eftersom det är frågan om en relativt liten grupp specialiserade människor och det finns en risk att det blir svårt att presentera empirin på ett sätt som skulle hålla personerna oidentifierbara. Därför talade jag om detta med mina informanter, och helt enkelt frågade om deras åsikt och samtycke för detta. Dock, för att kunna presentera empirin med namn stiger flera frågeställningar fram. Jag funderade på hur informanterna skulle förhålla sig till varandras svar och huruvida de skulle vara nöjda med vad jag lyfter fram och hur detta skulle påverka mitt arbete. Slutligen ansåg jag att det skulle bli lönsammare att anonymisera informanterna.

Det finns även annat som jag velat uppmärksamma i min avhandling och som jag anser bidra till både trovärdighet och kvalitet av studien. Cunliffe (2011) förklarar hur organisations- och ledarskapsteorier har gått framåt och utvecklats under de senaste 30 åren, och att utvecklingen inom metateoretiska perspektiv, organisationsteori, forskningsmetoder och sätt att teoretisera gör att våra val kring kvalitativ forskning har blivit mer komplexa. Cunliffe (2011) erbjuder exempel och resurser för kvalitativa forskare och hävdar att eftertanke på vår metateoretiska positionering ger en grund för att bygga utarbetade, övertygande, konsekventa och trovärdiga forskningar. Med andra ord skulle jag vilja förstå detta som att det är allt viktigare att ha en djupare eftertanke och förståelse för de underliggande antagandena eller förståelsen, som styr och påverkar studien. Jag förstår detta som att i en allt mer komplex verklighet inom forskning är just detta ett sätt att försäkra god kvalitet på forskning. Med detta skulle jag vilja föra fram vikten av att se sitt etiska ansvar som forskare i just det sammanhanget man forskar om. För mig har detta betytt att jag som person och som forskare behövt se efter att jag själv och mina handlingar kan ses som inkluderande.

Jag vill också lyfta fram att forskaren själv påverkar både utformningen och resultatet av sin studie. Eriksson och Kovalainen (2008) hävdar att en kvalitativ forskare bör vara villig att fråga sig själv vad hen gör, med vilket syfte och med vilka antaganden. Dessutom bör den kvalitativa forskaren, som kritisk och reflexiv forskare, vara intresserad av hur de beslut hen fattar under forskningsprocessen formar det hen ser och hittar (ibid.). I min studie har valet av ton och fokus påverkats av mina personliga förståelser om ämnet, och dessa har även omformats längs processen. Även intervjuerna har påverkats av hurnada saker jag ansett intressanta och till exempel hurdana följdfrågor jag ställt. Mina val har också påverkats av det som informanterna sagt. Eftersom jag under den första intervjun inte hann ställa mer än några av de planerade frågorna, hamnade jag att reducera de frågor som jag hade i min intervjuguide, till att fokusera och behandla de teman som stigit fram i första intervjun, och som jag ansåg vara de allra viktigaste. Även analysen och de slutsatser som jag framfört har påverkats av mina intressen och min förståelse. Jag låter mina reflektioner och min personliga resa genom studien synas i sättet hur jag skriver. Jag gör så eftersom jag är intresserad av att skriva annorlunda. Gilmore et al. (2018) förklarar hur vi kan skriva på annorlunda sätt. De framhåller att annorlunda sätt att skriva kan vara fantasifulla, experimentella, dialogiska och reflexiva. Författarna framhåller sättet att skriva annorlunda som en möjlighet att skriva mindre abstrakt. De menar att kreativitet kan strömma fram om akademiker skulle komma loss från de bindningar till vetenskapligt skrivande, som låtsas vara objektiva och rationella och utelämnar författaren från texten. Att skriva annorlunda verkar ha byggt upp en gemenskap av människor som är intresserade av att utforska olika sätt att skriva (Gilmore et al., 2018). Olika sätt att skriva ger utrymme att placera sig själv i sitt arbete vare sig det är explicit eller inte (ibid.).

Just, Risberg, och Villesèche (2020) lyfter fram att forskare inom mångfald bör fundera på hur de kan föra mer inkluderande forskning. Studieobjektet för mångfalds studier har förblivit anmärkningsvärt stabilt oavsett från vilket perspektiv det studeras. Vare sig det är ur ett lednings-, kritiskt eller praktik inriktat perspektiv är objektet för studien mångfald i organisationer. De menar att ambitionen med studerandet av mångfald är att skapa mer välkomnande organisationer och öppnare samhällen. Mångfald i organisationer studeras från olika disciplinära bakgrunder som till exempel organisationsstudier, ledarskap, ekonomi, psykologi, socialpsykologi och sociologi (Just, Risberg, och Villesèche, 2020). Inom och mellan dessa olika discipliner är

hantering av mångfald inte det enda fokuset, istället uppstår det olika praxis för mångfalds, vilket skapar nya möjligheter för forskning men också nya utmaningar (ibid.). Till exempel möjliggör betoning av mångfalds praxis djupare och mer nyanserade förståelser av relationerna mellan individer i organisatoriska miljöer, men risken finns att både ihållande ojämlikheter och praktiska implikationer går förbi (ibid.). Just, Risberg, och Villesèche (2020) menar att även om man inte fokuserar på eller direkt arbetar med organisatoriska medlemmar, handlar mångfald i organisationer till sin natur om människor och forskare som tar ledningsinitiativ, processer för inkludering och exkludering eller mångfald praxis som sitt studieobjekt, måste fundera över hur deras forskning i sig kan bli mer inkluderande. För mig och för denna avhandling har detta bland annat betytt att jag har lagt min tid på att förstå mångfald mer på djupet, vilket för mig under processens gång varit som en mycket djup fråga. Jag har lagt tid på att läsa och förstå varifrån den förståelsen som finns om mångfald kommer och mycket tid på att förstå vad allt arbetet kring mångfald innebär. Jag anser att detta har bidragit till att kunna komma med ett mer inkluderande framförnings sätt om ämnet och dess många nyanser. Jag har också strävat efter att få med så olika informanter som möjligt och även lyckats med detta.

3.4 Intervju som metod

Inom det kvalitativa forskningsfältet ses ofta intervjuer som de vanligaste kvalitativa metoden för att få fram kunskap om en individ, grupp eller organisation (Ahrne & Svensson 2015). Intervjuer är bra sätt för att samla in information från samhället och genom intervjuer kan man fånga in normer, emotioner och språkbruk (Eriksson-Zetterquist och Ahrne, 2015). Intervjuer kan se ut på olika sätt och då brukar det talas om antingen strukturerade, semistrukturerade eller ostrukturerade intervjuer. Enligt Alvehus (2013) är semistrukturerade intervjuer de allra vanligaste formen av dessa. Intervjuerna för min avhandling har varit semistrukturerade, vilket betyder att man i stort sätt utgår från planerade frågor men frågorna behöver inte tas upp i den planerade ordningen och man kan också ha med tillägsfrågor (Bryman & Bell, 2017). I semistrukturerade intervjuer använder sig forskaren av förhållandevis specifika teman men utformning av svaren hålls ändå fritt för informanten (Bryman & Bell, 2017). Jag planerade intervjufrågorna enligt vissa teman som jag tänkte att var intressanta och relevanta. Jag ville

dock att det skulle finnas utrymme för nya teman att stiga fram under intervjuerna, så jag följde semistrukturerade intervjuers idé om att informanten också själv får styra samtalet mot en viss riktning, vilket kräver att intervjuaren lyssnar aktivt och är beredd på att ställa följdfrågor och uppmuntra respondenten till att fortsätta berätta mera (Alvehus, 2013). Detta hände under mina intervjuer flera gånger.

Kvalitativa intervjuer kan vara effektiva för att förstå komplexa sammanhang och de varierar enligt hur och var de används. Saunders och Townsend (2016) påpekar att kvalitativa intervjuer används i en mängd olika forskningsdesigner. De menar att i sådana intervjuer sker ett relativt fritt flytande utbyte av åsikter mellan två eller i fallet med gruppintervjuer tre eller flera personer. Sådana utbyten är olika till sin natur, varierande mellan disciplinära rötter och beroende av epistemologiska och ontologiska antaganden, de kan kännetecknas av filosofisk mångfald och inom ledarskapsforskning metodologisk pluralism (ibid.). Saunders och Townsend (2016) menar att kvalitativa intervjuer varierar också beroende på bland annat forskningssyftet, hur interaktionen mellan intervjuare och deltagare ser ut och på intervjuens längd. I jämförelse med kvantitativ forskning hävdas kvalitativa intervjuer erbjuda större ekologisk validitet, ge rikare insiktsfulla redogörelser och förmågan att hjälpa till att förstå komplexa organisatoriska verkligheter (Saunders och Townsend, 2016).

Antalet deltagare hävdas bero på balansen mellan representativitet och kvaliteten på svaren för att få tillräckligt information (Saunders och Townsend, 2016). I en del studier, där syftet är att till exempel fastställa om något är möjligt eller att ge en rik redogörelse hävdas att en enda kvalitativ intervju (eller fall) kan vara tillräckligt. I andra studier, där syftet är att fastställa gemensamma drag eller tillåta jämförelser, behövs sannolikt ett större antal intervjuer (ibid.). Motiveringen för antalet deltagare tycks därför baseras på transparens, på att kunna visa att insamlade uppgifter är tillräckligt djupa för att ge framträdande information i förhållande till forskningsändamål och att intervjuerna med tillräcklig bredd besvarar forskningsfrågorna (Alvesson och Ashcraft, 2012; Saunders och Townsend, 2016). Preliminärt siktade jag på att få minst 5 stycken intervjuer, med tanke på att mina informanter är experter/specialister inom ämnet mångfald och vissa till och med har djup personlig förståelse och erfarenheter om det. Därför ansåg jag att intervjuerna lätt skulle kunna bli mycket givande och djupgående, vilket skulle bidra till att empirin kan anses tillräckligt täckande för att besvara forskningens frågeställning. Jag insåg redan under första

intervjun att diskussionen snabbt blev djup och gav mycket information. Efter fjärde intervjun insåg jag att jag redan hade så mycket information att jag förmodligen inte skulle behöva göra mera intervjuer. Jag bestämde mig för att starta analysen och ifall det skulle kännas som att mer information eller bekräftelse för de saker som stigit fram skulle behövas så skulle jag ännu försöka nå ut till 1-2 andra DEI-konsulter. Det visade sig att mitt material var tillräckligt djupt och täckande för att kunna besvara avhandlingens frågeställningar och fler intervjuer behövdes inte.

3.5 Informanterna

Efter att ha sökt information om fältet för DEI-konsultering i Finland hittade jag flera intressanta personer som arbetar med dessa frågor. Jag hittade personer som fungerar som privata entreprenörer och som erbjuder olika slags mångfaldskonsulteringstjänster men också några små företag som specialiserar sig inom DEI-frågor. Några utav de enskilda personerna är kända talare inom ämnet och presenteras som mycket kunniga experter och även aktivister inom DEI-frågor. Jag tog kontakt med alla som jag hade hittat. Alla hade inte möjlighet att delta men gav kontaktuppgifter till andra som jag sedan kontaktade. Konsulterna jag varit i kontakt med är aningen olika, vissa har personliga erfarenheter med ämnet, i och med att de tillhör någon minoritetsgrupp och kan agera som erfarenhetsexperter, vissa är talare, aktivister, ledningskonsulter eller någon blandning av dessa. Eftersom att det inte ännu verkar finnas DEI-konsulter som skulle vara specialiserade endast inom ett visst område utan de tycks arbeta med alla slags områden så kan jag inte endast välja ett visst fokus inom denna specialgrupp. Därför lägger jag inte desto större uppmärksamhet på något specialområde inom arbetet utan fokuserar på det generella DEI-arbetet som de gör i Finland och deras upplevelser om fältet här. Jag har lyckats få med 4 konsulter som alla är på topp nivå i Finland. Två av dem har varit med och grundat DEI-konsulteringsföretag i Finland och två fungerar som enskilda DEI-konsulter. Eftersom aktörerna i Finland är så pass få har jag valt att göra en ganska extrem anonymisering av dem och presenterar dem endast som konsult A, B, C och D. Jag ger inte heller någon annan desto mer beskrivande information om deras bakgrunder. Vissa saker i deras svar har också ändrats så att de inte kan igenkännas men utan att innebörden av informationen ändras.

3.6 Utförande av datainsamling och analys

Intervju 1 med Konsult A

Jag hade min första intervju i november 2022 via zoom. Kontakten med informanten var från första början mycket tydlig och det var klart att informanten var villig att delta och hjälpa till. Intervjun gick bra dock mycket annorlunda än vad jag hade planerat. Informanten var mycket pratsam och pratade på så att jag inte hann ställa alla mina frågor. Men det visade sig ändå gå bra, för jag tyckte att flera viktiga saker kom upp och jag fick genast en känsla att intervjun innehöll mycket bra information. Informanten gav mig också möjligheten att göra en kortare kompletterande intervju ännu senare om det skulle behövas. Det var skönt att personen var mycket hjälpsam och ville gärna hjälpa till om det skulle uppstå något jag ännu behövde fråga om.

Intervju 2 med Konsult B

Andra intervjun var mycket lyckad och det var inspirerande att tala med en mycket empatisk person som verkligen tycktes arbeta med sitt utifrån en djup personlig förståelse om ämnet. Eftersom att jag i första intervjun inte hade kunnat ställa alla de planerade frågorna, hade jag nu funderat färdigt vilka frågor som skulle vara de allra viktigaste och som skulle motsvara första intervjuens ämnen. Även andra intervjun blev friare än jag planerat men jag hann ändå ställa mer frågor. Något jag efter de två första intervjuerna insåg var att ett mindre strukturerat sätt verkade fungera bra för intervjuandet om mitt ämne. Jag blev emellanåt så fascinerad av det som mina informanter talade om att jag svarade eller kommenterade med någon slags egen tanke om saken, vilket ibland ledde till att informanten vidare fördjupade diskussionen och mer intressanta insikter steg fram.

Intervju 3 med Konsult C

Tredje intervjun var också lyckad och gav mig mycket mer konkretisk förståelse över vad arbetet innebär. Jag fick också en starkare känsla om att de saker som stigit fram var liknande de andra. Teman som steg fram stärkte den förståelse som jag börjat bygga över frågorna och gav mig

bekräftelse att den litteratur jag använt var relevant. Den tredje informanten var till sin stil aningen mer eftertänksam och noggrann med sina svar.

Intervju 4 med Konsult D

Fjärde intervjun var också lyckad i termer av svar och nya insikter som jag fick. Informanten var likt den tredje mer noggrann och aningen allvarlig med sina svar. Även denna intervju stärkte den förståelse som hade formats hittills. Detta var en utav orsakerna till att jag inte mera aktivt sökte efter fler informanter. Jag hade ingen orsak att tro att en femte intervju skulle föra någonting särskilt nytt till vad som redan hade bekräftats i de tidigare intervjuerna.

Varje intervju höll på ungefär en timme och jag transkriberade varje intervju direkt eller snart efter att jag haft den. Sammanlagt har mitt material samlats på över 50 sidor text. Jag lyssnade igenom varje intervju minst en gång vartefter jag började läsa dem en åt gången och plockade fram de saker som jag ansåg intressanta. Jag samlade ett skilt dokument för varje intervju med teman som stigit fram eller annat som varit intressant. Teman som steg fram var inte helt samma för dem alla. Efter detta skede gick jag igenom dokumenten för varje intervju och identifierade vidare likheter mellan dem. Jag samlade ännu ett nytt dokument där jag sorterade citat under olika teman. Dessa är de teman som jag utgått från i min analys. Då jag började analysera min empiri insåg jag att den litteratur som jag använt behövde kompletteras för att bli mer passande med de saker jag ville lyfta fram. Det var egentligen först här som saker och ting började falla på plats i mitt huvud. Jag började förstå var i litteraturen jag befann mig i och vad min studie mer exakt skulle handla om. Jag förstod även den litteratur som jag redan skrivit om på ett djupare plan och förstod hela fältet för mångfaldsarbete på ett bättre sätt.

Min analys kan kallas för en tematisk sådan. Braun och Clarke (2006) påpekar att tematisk analys är och kan användas som en mycket generell och allmänt nyttig samt användbar analysmetod i kvalitativa forskningar. De menar att en nytta med en tematisk analys är att den är flexibel. Castleberry och Nolen (2018) beskriver att tematisk analys är en metod som kan användas för att identifiera, analysera och rapportera mönster (teman) inom data. De menar att tematisk analys ofta används på grund av att med den kan man behandla flera slags frågeställningar och ämnen.

4 ANALYS

I detta kapitel presenterar jag empirin för min studie. Jag lyfter fram citat från intervjuerna och visar hur jag förstår dem genom tidigare forskning. Genom analysen besvarar jag avhandlingens frågeställningar. Först beskriver jag hur arbetet med DEI-konsultering ser ut varefter jag lyfter fram hur konsulterna upplever innebörden av DEI. Sedan förklarar jag hurdana utmaningar, oklarheter och spänningar konsulterna möter i sitt arbete. Jag lyfter också fram hurdana moraliska frågor de funderat på i sitt arbete. Till sist förklarar jag hur konsulterna tror att DEI kommer att utvecklas. Jag strävar efter att framföra allt data på ett så objektivt sätt som möjligt. Jag gör en analys utifrån min förståelse och det bör uppmärksammas att det är frågan om mina tolkningar. Både analysen och slutsatserna är snarare beskrivningar av det jag kunnat förstå genom den forskning jag bekantat mig med, det jag lärt mig av mina informanter och den personliga förståelsen jag skapat över dessa teman, än strävan efter att visa en objektiv sanning eller att fastställa något.

4.1 DEI-konsultering

Konsulternas beskrivningar av vad DEI-konsultering innebär liknar varandra. Arbetet tycks handla om flera olika slags sätt att arbeta med mångfald, rättvisa och inkludering. Detta kan handla om skolningar, utvärderingar, att öka medvetenhet om DEI-teman, att förstå omedvetna fördomar, rekryteringsrelaterade processer, strategiarbete etc. Dennissen, Benschop och Van den Brink (2020) förklarar att mångfaldsledning handlar om olika program, policyer och praxis, som organisationer utvecklar och implementerar för att effektivt hantera mångfald bland arbetstagare och för att främja organisatorisk jämlikhet. Arbetet tycks beröra organisationens alla delar, men det verkar som att ansvaret ofta ligger på HR-avdelningen, och konsulters hjälp tycks behövas på många olika plan inom organisationen. Konsult C förklarar att arbetet kan handla om skolningar för att öka människors förståelse och medvetenhet om DEI-teman och om att se på olika processer, som till exempel hur jämlika och inkluderande rekryteringsprocesser är och att bearbeta dessa. C förklarar att det också handlar om att skapa DEI-strategier och klargöra vad

DEI för just en viss organisation betyder och på det sättet skapa förutsättningar för interna diskussioner om ämnet.

Se vähän riippuu se (konsultointi) voi siis olla joko tämmöisiä koulutuksia, jossa pyritään niinku kasvattamaan ihmisten ymmärrystä ja tietoutta liittyen DEI-teemoihin tai sitten se voi olla semmoista, että katsotaan vaikka jotain prosesseja läpi, että kuinka yhdenvertaisia ja inklusiivisia vaikka rekrytointiprosessit on ja sitten pyritään muokkaamaan niitä yhdenvertaisemmiksi ja inklusiivisemmaksi. Sen lisäksi se voi olla jotain DEI-strategian luomista, se voi olla DEI:n määrittämistä sille organisaatiolle, että mitä niinku monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus tarkoittaa heidän organisaatiolle ja sitä kautta pystyvät myös sitten siitä puhumaan sisäisesti. Tosi paljon on erilaisia tapoja mutta ehkä niinku jos mä kiteytän sen jollain tavalla nyt niin se on niin kun organisaatioiden ymmärryksen ja tietouden lisäämistä se on niiden rakenteiden ja prosessien muokkaamista niin kuin inklusiivisemmaksi ja sitten se on myös sen niin kun organisaation nykytilanteen ymmärtämistä ja niinku sen organisaation DEI-vision toteu, niinku saavuttamista. Konsult C

Konsult A förklarar att DEI-konsultering varierar enligt kundens behov och mognadsgrad och att arbetet rör sig på flera olika plan. A förklarar att en del organisationer har redan DEI-strategier och även implementerar dem och skolar till och med interna aktörer. A berättar att det finns ledare som ber om workshoppar för att berätta vad mångfald betyder.

Mun DEI-konsultin työ on niin se riippuu niistä asiakkaan tarpeista, meidän asiakkaat on hirveän eri tilanteissa. Meillähän on semmoisia asiakkaita joilla niin kun, jotka on tehnyt vaikka DEI-strategioita ja niitä on jopa niinku implementoitu ja siellä saattaa olla sellainen tilanne, että ensi vuonna tarve onkin yhtäkkiä tämmöiselle ttt:lle niinku train to trainer ekaa kertaa niin, että pitäisi ruveta kouluttamaan lisää niinku yritysten sisäisiä valmentajia. Sitten on johtoja ja hallituksia, jotka pyytää, voitko tulla fasilitoimaan meille tämmöisen workshopin missä ymmärrettäis sitä, että mitä sana diversity tarkoittaa.

Konsult A

Özbilgin (2008) påpekar att mångfaldsledning har betraktats både som en fråga om anställningsrelationer, en fråga för alla delar av organisationen, från ekonomi och redovisning till

kundrelationer eller från strategi till marknadsföring. Konsult D berättar att arbetet kan utföras var som helst inom organisationen. D berättar att det kan handla om att arbeta med rekryteringsrelaterade processer, om skolning för ledningen, team och förmän likaväl som skolning på individnivå. Dessa kan handla om till exempel att hjälpa känna igen sina omedvetna fördomar eller hur man kan vara en bra medarbetare.

Mä saatan työskennellä rekrytointitiimien kanssa niinku rekrytointiprosessien muuttamisessa mä saatan kouluttaa johtajia tehdään tosi paljon ylimmän johdon koulutuksia, myös tiimitason niinku esihenkilötason koulutuksia ja sitten ihan yksilötason koulutuksia, että miten vaikka voi olla tehokas liittolainen tai tunnistaa omia tiedostamattomia ennakkoluuloja, että ihan oikeastaan kaikilla organisaatiotasolla.

Konsult D

Gassam och Salter (2020) konstaterar att ett av de första stegen i DEI-konsultering handlar om att reda ut behoven som företaget har. Konsult D beskriver hur arbetet kan handla om att göra olika kartläggningar och samling av data för att hjälpa kunder inse sina utgångspunkter.

Sitten saattaa myös saada tehdä myös paljon erilaisia niinku kartoituksia, että datan keruuta ja tämmöistä niinku asiakkaitten kanssa, että he pystyy niinku kartoittamaan heidän lähtötilannetta. Konsult D

Gassam och Salter (2020) framför att organisationer ibland ger DEI-ansvar till anställda som antingen inte har expertis i ämnet eller till och med inte vill hjälpa till att leda DEI-arbete. De förklarar att flera HR-proffs har blivit ombedda att ta DEI-ansvar inom sina organisationer trots att de inte har en bakgrund inom sådana frågor. Konsult D beskriver att enstaka personer eller små team ofta bär ansvaret för DEI-arbetet inom organisationen och att de behöver hjälp med att förstå arbetet. Konsult B påpekar att ansvar ges åt HR-personal, som plötsligt förväntas lära sig ett helt nytt yrke. B menar att HR inte handlar om samma sak som D&I.

Eli usein etenkin Suomessa tällä hetkellä niin saattaa olla yksi ihminen, jonka harteilla on ajaa koko DEI juttua, niin kun koko organisaatiossa, tai hyvin pieni tiimi, joilla on hyvin rajalliset resurssit. Niin konsultin rooli on olla siinä tukena ja auttaa heitä niinkun jäsentämään ja järjeistämään sitä tekemistä ja identifioimaan niitä prioriteetteja, että mistä pitäisi lähteä liikkeelle ja millä on eniten vaikutusta ja tuoda tavallaan sitä

ulkopuolista osaamista ja asiantuntijuutta siihen, että osataan tehdä niitä päätöksiä mahdollisimman järkevästi ja tehokkaasti. Konsult D

Suomessahan nyttän tällä hetkellä vielä nää vastuut laitetaan niinku HR ihmisille, että se olisi niinku heidän uus, mikä on myöskin niin kun tavallaan ymmärrettävää, että mutta tavallaan kuitenkin vähän epäreilua, että heidän pitää yhtäkkiä opiskella ihan täysin tavallaan uusi niinku ammattitaito ja ala, koska ei HR ole niinku D&I:tä. Konsult B

Fasten HR-avdelningar eller -ansvariga kan kännas som en naturlig plats för utförande av DEI-arbete så är det ändå inte helt enkelt, speciellt om faktiska kunskaper för dessa frågor inte finns. Jag anser att detta är någonting en organisation bör ta i beaktande då de planerar för DEI-arbete.

Gassam och Salter (2020) påpekar att för att lyckas med DEI-konsultering måste externa konsulter ta ställning till sina egna fördomar samt förstå sig på de fördomar och förväntningar som deras publik kan ha. Konsult B beskriver att för att kunna utföra DEI-skolningar behöver hen förstå publikens upplevelser, varifrån de kommer och varför deras världsbild är som den är. B förklarar också att under DEI-skolningar handlar arbetet om att vägleda människor. B förklarar att det handlar om att leda människor genom empatiska och trygga sätt till att tala om eller förstå svåra ämnen på bättre sätt. Gassam och Salter (2020) förklarar att externa konsulter kan ha nytta av att använda sig av framing. Framing betyder att man leder människors tankar eller beteende åt ett visst håll. Emerson (2017) skriver att för att mildra defensivitet som människor kan känna under DEI-skolning, bör konsulten betona att alla människor har omedvetna biaser och att fördomar eller biaser inte nödvändigtvis gör en till en dålig person. Gassam och Salter (2020) menar att istället för att framställa fördomar som karaktärsfel, skulle man kunna minska medarbetarnas motstånd genom att påpeka att varje enskild person har fördomar och förklara att dessa fördomar kan påverka beslutsfattande.

Tää koulutus niin se on semmoista niinku, no aikuisten ihmisten nyt kun aikuisten kanssa ollaan, mutta semmoista niinku ehkä niin kun semmoista johdattamista, mutta niinku empatian ja ymmärryksen kautta, että mä aina sanon sen, että se, että mä menen kouluttamaan sinne, että ihmiset näkisivät ja kuulisivat erilaisia ihmisiä paremmin, niin munhan on myöskin nähtävä ja kuultava heidän kokemusta ja mistä he tulevat ja miksi

heidän maailmankatsomus on tietynlainen, että niin mun pitää myöskin se niinku heidät nähdä ja kuulla, ennen kun mä yritän näyttää sen niinku erilaisen maailman heille, niin se on mun mielestä niinku tärkeää. Mutta siis se on semmoista johdattamista, turvallisuuden tunteen luomista, niinkun vaikeiden asioiden parissa ja semmoista niinkun rakennuspalojen antamista, että he pystyvät itse rakentamaan niitä tavallaan siltoja ja yhteyksiä ilman sitten niitä välillä olevia esteitä tai pelkoja tai ennakkoluuloja, semmoista se on tämmöinen niin vaikea sanoittaa. Konsult B

Detta är ett bra exempel på hur känsligt arbete det är frågan om. Arbetet kan ha att göra med rätt så personliga aspekter hos oss människor, såsom personlig förståelse likaväl som fördomar, både omedvetna och medvetna. Speciellt i denna slags frågor kan jag tänka mig att en intern person eventuellt inte har lika lätt att framföra arbetet och externa konsulter kan vara till bättre hjälp.

Ferdman (2017) framhåller att inkludering är en process och praktik, där mångfald betraktas som en resurs. Han förklarar att i inkluderande organisationer och samhällen kan människor av alla identiteter och olika stilar vara fullt sig själva samtidigt som de bidrar till ett större kollektiv, som värderade och likvärdiga medlemmar. Konsult C förklarar hur DEI-konsultering handlar om att få komma med i organisationens verklighet och genom det kunna se hur olika processer eller strukturer ser ut och se om de är rättvisa och inkluderande. C påpekar också att det handlar om att förstå hurdana människor som finns i organisationen. Alltså anses mångfald vara en viktig resurs för arbetet med inklusion och rättvisa.

DEI-konsultointi, miten mä näen mitä se on, niin se on periaatteessa sitä, että päästään niinku mukaan siihen yritykseen, joka päivä, tai semmoiseen niinkun yrityksen todellisuuteen ja päästään niinku tutkimaan sitä, että millä tavoin yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus siellä niinkun yrityksessä ja yrityksen käytännöissä, prosesseissa ja rakenteissa, millä tavalla siellä niinkun ne näyttäytyy ja onko ne yhdenvertaisia ja inklusiivisia. Ja sen lisäksi tietenkin myös, että niinkun jos haluaa jos puhutaan monimuotoisuudesta, niin minkälaisia ihmisiä ja minkälaisia taustoja heillä on siellä organisaatiossa, että koostuuko se organisaatio pelkästään niin kuin hyvin homogeenisistä ihmisistä, jotka jakaa samat tarinat ja taustat ja koulutuksen ja muut vai löytyykö sieltä sitten erilaisia ihmisiä. Konsult C

Kirton och Greene (2019) framhåller att för att maximera auktoritet och trovärdighet måste D&I-konsulter ha allmän affärs- och branschkunskap, snarare än bara personliga eller aktivistiska erfarenheter av diskriminering och dess nackdelar. Dessutom påpekar de att dessa personers identitetsegenskaper och personliga erfarenheter påverkar arbetet. Konsult A förklarar att DEI-konsultering kan variera enligt person. A lyfter fram att en DEI-konsult inte är samma sak som en konsult eller coach, vars bakgrund är att den tillhör en minoritetsgrupp och att den utbildar eller talar genom detta.

Se riippuu hirveästi DEI-konsultista. Mutta sitten se riippuu myöskin asiakkaista ja sitten se riippuu heidän yhteisestä kombinaatiosta ja tota, DEI-konsultti, totta kai se, mistä se DEI-konsultti tulee niin se antaa niinku sen, koska meillä niinku DEI-konsultiksi mä rajaan sen ehkä niin, että mä, että jos mä mietin niinku DEI-konsulttia niin mä en välttämättä tarkoita tässä niin kun tämmöistä kokemusasiantuntijaa, koska meillä on myös valmentajina paljon kokemusasiantuntijaa esimerkiksi niinku siis ihan niinku huikeita huikeita henkilöitä, jonka niinku tausta on se vähemmistöryhmään kuuluminen ja siihen liittyvät kokemukset ja tavallaan sitä kautta se valmentaminen ja niinku jakaminen. Konsult A

Arbetet med DEI-konsultering tycks handla om att hjälpa organisationer med allt möjligt som har med DEI-frågor att göra. Det verkar som att arbetet ofta hänger på enstaka personer som inte har bakgrunder eller tillräckliga kunskaper för att effektivt kunna utföra DEI-arbete, vilket stärker idén om att externa konsulter behövs och kan vara till stor hjälp i genomförandet av DEI-arbete. Arbetet kan förklaras som en strävan efter inklusion och rättvisa och att mångfald betraktas som en resurs, lika som Ferdman (2017) förklarar. Konsulterna nämnde att de arbetar med DEI-strategier, vilket kan anses som ett tecken på att organisationer tar initiativ, men de tycks ändå sakna kunskaper om hur eller vad de bör göra och fokusera på, mycket verkar också handla om att helt enkelt öka medvetenheten kring DEI-teman. Dessa beskrivningar stämmer överrens med det som Kpmg (2022) också framhållit i sin rapport, att organisationer tycks ha olika DEI-mognadsgrader och att öka medvetenhet om DEI-teman är en populär metod.

4.2 Innebörden av DEI

Konsulternas beskrivningar om vad DEI betyder för dem tycks handla mycket om inkludering och liknar vad själva DEI-konsulteringen innebär. En viss mer samhällelig röst stiger också fram. Konsult B använder förkortningen D&I och beskriver att det innebär samhället och oss alla. B beskriver att D&I är som en byggsten mellan människor, att genom inkludering kan vi bygga samhörighet. B säger att människor tror att D&I skulle handla om endast de mörkhyade eller andra, fastän det är något som finns i oss alla. B tänker att det är en mycket väsentlig del i allas liv, men att vi inte riktigt tänker på det.

D&I tarkoittaa niinku yhteiskuntaa ja meitä kaikkia, että se on niinku osa ihmisyyttä, ja sit samaan aikaan niin se on se tärkeä niinku rakennuspala ihmisten yhteyden välillä, et se on osa kaikkia meitä ja samaan aikaan sit taas inklusiivisuus tottakai on se niinku rakennuspala millä me niinku luodaan yhteyksiä toinen toisiimme, että se on mun mielestä niinku tosi olennainen osa ihan jokaisen meidän ihmisen niinku elämää ja arkee kuitenkin, mut me ei vaan tiedetä sitä, me ajatellaan, että se on vaan ne tummaihoiset tai muuta, mutta se on meissä kaikissa kuitenkin. Konsult B

Ett inkluderingsfokus kan identifieras i konsulternas beskrivningar. Mor Barak et al. (2016) skriver att nyare forskning antyder att mångfaldslednings insatser, och särskilt de som är utformade för att skapa ett inkluderingsklimat i organisationen, skulle kunna vara inflytelserika för att främja positiva resultat av mångfald, samtidigt som de negativa konsekvenserna kan minskas. D beskriver innebörden av DEI ur ett empatiskt, rättvist och inkluderande perspektiv medan C ger en kort och koncis, dock aningen ytlig beskrivning.

(DEI tarkoittaa) sitä että me koetaan jokainen yksilö arvokkaana ja että me pystytään asettumaan meidän oman kokemuksen ja meidän oman tilanteen ulkopuolelle ja ymmärtämään sitä, että muilla ei ole välttämättä samoja kokemuksia kuin meillä itsellämme ja että me pysähdytään sen äärelle ja me tehdään se, mitä me voidaan ja pystytään korjataksomme sitä, että muilla ei välttämättä ole yhtä hyvä tilanne kun meillä itsellämme. Ja se on ensinnäkin niinku muiden asemaan niinkun siihen pysähtymistä, että on eri kokemuksia. Ja sitten se, että pyritään korjaamaan mahdollisia tota epäoikeudenmukaisuuksia. Konsult D

DEI merkitsee niinku no aika lailla sitä semmoista niinku yhdenvertaisempaa työelämää ja inklusiivisempää työelämään kaikille, sitä se ehkä niinku pähkinäkuoressa mulle merkitsee ja semmoista reilumpaa työelämää kaikille. Konsult C

Inkludering hänger med som en naturlig beskrivning av DEI och ett inkluderingsfokus tycks vara inskrivet i arbetet. Konsult C förklarar att då man arbetar med inkludering handlar det om en process, att man försöker nå något bättre. C förklarar att det inte handlar om att nå ett perfekt mål, där man skulle bli som fullt inkluderande, utan att det är frågan om en kontinuerlig process. Som Ferdman (2017) påpekar är inkludering en kontinuerlig process, som innebär bland annat att normer och praxis behöver ständigt bedömas med avseende på lämplighet och relevans för de nuvarande förhållanden, behoven och prioriteringarna.

Inklusiivisuuden rakentaminen on niinku prosessi, jatkuva prosessi ja se ei voi missään vaiheessa olla niinku semmoinen täydellinen tila, staattinen tila, että nyt me ollaan saavutettu täydellisesti niinku inklusiivisuus, niin sen vuoksi niinku mä aina koen, että aina pitää pyrkiä niinku parempaan tavallaan. Konsult C

Konsult A beskriver innebörden av DEI på mer djupgående sätt. A berättar att hen översatt de tre orden till finska och att huvudpoängen inte skall var i den populära förkortningen av dessa tre ord. DEI tyks ha blivit ett populärt begrepp och det kan också beskrivas som ett modeord (eng. buzzword).

DEI tarkoittaa mulle diversity, equity ja inclusion ja mä oon suomentanut ne, mä oon antanut niille suomenkieliset niinkun termit, mitkä on monimuotoisuus, oikeudenmukaisuus, ja tota sisällyttäminen. Ja mulle on äärettömän tärkeää se, että se ei ole se idea siinä buzzwordissa. Konsult A

Jag tolkar konsult A som att det finns vissa risker att ordet tolkas endast som ett modeord och tänker att då kan den djupare innebörden fördunklas. Kanske kan man sammankoppla detta till vad Liu (2020) beskrev om att mångfaldsledning kan blir som en slags “feel-good” politik. Konsult A är den enda av informanterna som beskriver varje koncept inom DEI skilt och för en aningen djupare diskussion om vad koncepten betyder. Jag ser ett intresse i att fördjupa

innehörden i varje koncept eftersom arbetet berör dem alla. Angående inkludering talar Konsult A i enlighet med hur Nishii (2013) beskriver att i inkluderande omgivningar blir individer med alla bakgrunder rättvist behandlade, värderade för vem de är och inkluderade i viktigt beslutsfattande. Men också lika som Oswick och Noon (2014) förklarar att inkludering bör fånga en individs behov av att balansera både tillhörighet och unikhet. A förklarar att inkludering bör handla om att alla verkligen är lika delaktiga i beslutsfattande och att en balans mellan samhörighet och unikhet bör finnas.

Mulle inklusioisuus on, se ei ole osallistamista, se on nimenomaan sisällyttämistä sitä, että mulla on johtoryhmän jäsenenä äänivalta siellä pöydässä ja mä uskon inklusioisuudessa tosi vahvasti tällä hetkellä siihen nelikenttäteoriaan, mikä tota juontaa juurensa siihen ajatukseen, että ihmisellä on niin kun, meillä on oltava balanssissa yhteenkuuluvuuden tunne ja oman ainutlaatuisuuden tunne, me haetaan koko ajan balanssia, että mä haluan olla ainutlaatuinen minä ja samalla kokea yhteenkuuluvuutta.

Konsult A

Konsult A förklarar att begreppet rättvisa är problematisk eftersom det inte alltid betyder att människor blir lika behandlade. A förklarar att ibland känns det som att någonting är orättvist, att ibland är det som att vissa får försprång. A förklarar att andra får denna slags försprång redan vid födseln och att vi springer som på olika banor, en del springer på de inre banorna medan andra på de yttre, och att de som är på den yttre banan har en mycket längre väg att springa.

Sitte tota equity on, niinkun varmaan kaikki DEI-konsultit sanoo, et se on semmoinen hankala juttu kun se ei tarkoita sitä, että ihmisiä kohdellaan samalla tavalla ja mulle niinku, mä voisin jollain tavalla ehkä sulkea jopa niinku tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden ja meidän niinku ne kaks lakia kokonaan pois tästä yhtälöstä, koska tota, jotenkin niinku equity se, että se on oikea se, että joku on oikeudenmukaista niin se ei välttämättä tarkoita sitä, että kaikkia kohdellaan samalla tavalla. Ja tota se on vaikea, se equity on tosi vaikea, koska mulla on itselläkin välillä semmoinen olo, et tää on epäreilua ja semmoinen epäreiluuden no se, että joku saa etumatkaa, mutta kun toisaalta se on oikeudenmukaista. Se voi olla epäreilua, musta tuntuu siltä, mutta se on vähän mä oon aina sanonut, että jotenkin juostaan radalla. Osa meistä ihmisistä lähtee vaan syntyessään juoksee ulkorataa ja osa meistä juoksee lähtökohtaisesti sisärataa, siis me ketkä ollaan etuoikeutettuja me

vedetään sisäradalla ja mulle DEI on tavallaan myös sitä nöyryyttä, että jos mä vedän tietyissä asioissa sisärataa, niin missä mä opin kuulee ja näkee ne ketkä juoksee ulkorataa ja miten mä voisin edistää niinkun, miten mä voisin edistää semmoista johtajuutta missä niinku ymmärretään organisaation sisällä, että kuka juoksee sisäradalla ja kuka juoksee ulkoradalla. Ja miksi me pannaan kaikki lähtee samalta viivalta, kun se matka on vaan tosi paljon muuten pidempi niille ulkoratalaisille. Konsult A

Kanske kan detta vara svårt att se i arbetet för att fokus numera gärna läggs på inkludering och ledning av mångfald och mindre uppmärksamhet ges åt frågor kring social rättvisa. Konsult A beskriver att fasten något skulle vara rättvist så betyder det inte alltid att människor blir behandlade lika. A beskriver att det ibland känns som att någonting är orättvist. A påpekar att hen gärna skulle till och med lämna bort begreppet rättvisa från DEI. Kanske kan dessa upplevelser vara som beskrivningar av vad Schreven (2020) lyfter fram, att den ojämlikhet som skapas som följd av social stängning, förblir en osedd del inom mesta delen av mångfaldsforskning. Schreven (2020) förklarar att denna slags mekanism av exkludering samt den sociala hierarkin som den genererar förbises på grund av ett fokus på en hegemonisk syn på ojämlikhet, som struktureras av sociodemografiska identiteter, såsom kön, sexualitet, etnicitet etc. Enligt Schreven (2020) är ett sådant fokus inte heller tillräckligt för den form av ojämlikhet som social stängning skapar, vilket hon dessutom menar att mångfaldsledning inte är svaret på.

Vad det kommer till hur Konsult A beskriver mångfald ser jag att oklarheter som Risberg och Corvellec (2022) talar om börjar stiga fram. Mångfaldsledning är enligt Risberg och Corvellec (2022) ingenting entydigt. De menar att mångfaldsarbete kännetecknas av oklarheter som berör likaväl hela mångfaldens omfattning som målen för mångfaldshantering och också dess resultat. Författarna beskriver att mångfaldsledning inte låter sig reduceras till en fråga om framgång eller misslyckande och ger förslag på att ta itu med oklarheterna genom att närma sig arbetet i termer av försök snarare än resultat. A förklarar att mångfald beror på hur man ser på det och att begreppet är mycket mångtydigt. A beskriver att det ändå skulle vara viktigt att vi lär oss leda mångfald oavsett om det är svårt.

Jotenkin se monimuotoisuus on se on mulle edelleenkin jotenkin hirveän tärkeä ja kauhean laaja käsite (...) me ollaan erilaisia ja monimuotoisuudessa vaikka mielipide erot,

onhan olemassa mielipide monimuotoisuuttakin ja sit tietysti meillä on sitä sukupuolimoninaisuutta ja sitten tää on niin se riippuu siitä, mistä sä katsot sitä niin tota se tuo haasteita mukana. Se tuo oikeasti, koska me tykätään tehdä töitä samanlaisten ihmisten kanssa. Ehkä niiden niinku se mä ajattelen monimuotoisuutta silleen, että meidän pitää oppia johtamaan monimuotoisuutta, se on vaikea juttu, mutta se voi tarkoittaa ja mä väitän, että mä en itsekään vielä, vaikka mä tiedän ymmärtäväni tosi paljon, niin mä en itsekään vielä niinku ja se, että se sama ihminen jos me ajatellaan vaikka niinku persoonallisuuspiirteitä niin sama ihminenhan käyttäytyy eri tavalla eri tilanteissa, eli se on myös se on myös sitä kautta mun mielestä vähän tilanne sidonnaista, riippuen siitä mistä moninaisuudesta puhutaan. Konsult A

Denna beskrivning lyfter också fram någonting som tycks vara oundvikligt med mångfald, nämligen att det väcker frågor, det går att förstå på många sätt och det finns inte ett entydigt sätt att definiera det, vilket leder till svårigheter med att effektivt arbeta med det. Özbilgin (2008, s.379) påpekar att diskussioner om ämnet mångfald ofta inleds med en varning om att "Mångfald betyder många saker för olika människor". Han menar att detta är en av de främsta stötestenarna på vägen mot effektiv hantering av mångfald. För att kunna arbeta med eller studera mångfald anser jag att det är viktigt att förstå att det är någonting mångfasetterat och acceptera att det är så. Det är genom denna acceptans som man behöver närma sig ämnet. Något som jag också uppmärksammat är att de beskrivningar som handlar om inkludering kan tyckas se mindre komplicerade ut. Därför anser jag att ett inkluderingsfokus, speciellt i DEI-arbetet, är ett annat bra sätt att närma sig ämnet. Som Mor Barak et al. (2016) hävdar kan de mångfaldsledningsinsatser som särskilt är utformade för att skapa ett organisatoriskt klimat för inkludering vara effektiva för att främja positiva resultat av mångfald.

4.3 Utmaningar och oklarheter

Konsulterna har beskrivit ett flertal utmaningar som de möter i sitt arbete. Jag identifierade många av de oklarheter och spänningar som diskuterades i litteraturgenomgången, men även andra slags utmaningar steg fram. Först går jag igenom utmaningar som kan tänkas höra speciellt

till det finländska sammanhanget varefter jag diskuterar de mer inneboende spänningar, som forskning tillskriver detta arbete.

Utmaningar och spänningar i det finländska sammanhanget

Konsulterna berättar om utmaningar i Finland och då stiger homogenitet fram i allas beskrivningar. De beskriver att arbetsplatser och speciellt ledningsgrupper i Finland är mycket homogena, vilket emellanåt upplevs som bromsande för att föra arbetet vidare. Uppfattningen om Finland som ett kulturellt sätt homogent land, som Louvrier (2013) framhållit, tycks fortfarande hänga kvar.

Niin ehkä ne haasteet liittyy no Suomessa aika paljon vielä niinku siihen että tiimit on aika homogeenisiä, että on aika niin kun samankaltaisia ihmisiä siellä organisaatioissa varsinkin mitä ylemmäksi organisaation tasoa mennään. Konsult C

Den homogena demografin i Finland skapar utmaningar som handlar om polariserade uppfattningar om olikheter. Konsulterna D och B beskriver att det geografiskt sett finns olika färdigheter för att förstå mångfald i Finland. De lyfter fram att snabbt då man kommer utanför huvudstadsregionen eller bort från större städer finns det inte längre mångfald i omgivningen på lika sätt, vilket orsakar olika färdigheter att förstå mångfald.

No varmaan se homogeenisyys, että ollaanhan me varmaan siis homogeenisempi kun useat varmaan melkein mikä tahansa muu Euroopan maa esimerkiksi jos sitä miettii, saatikka sitten USA ja näin, että se varmasti. Heti jos mennään pääkaupunkiseudun ulkopuolelle niin se vaan näkyy siellä vielä korostetusti ja se, että kuinka tärkeätä niin, kuinka iso vaikutus sillä on etenkin niinkun etnisen monimuotoisuuden ja niinkun antirasismi työn suhteen. Se, että jos sulla on joku henkilökohtainen kokemus ihmisestä jonka sä tunnet ja josta sä välität ja he on kokenut näitä niinku vaikeuksia ja sitten sä oot ihan heti paljon valmiimpi tai vaikka he ei ois kokenut vaikeuksia, mut sä vaan tunnet jonkun joka on erilainen, niin se niinku valmistaa sua sitten siihen keskusteluun, että semmoinen polarisoituminenhan täällä on, mutta tietenkin sitä poliittista polarisoitumista tapahtuu muissakin euroopan maissa, että mä en ehkä näkis että se on niin suomalainen

juttu mutta ehkä se homogeenisyys on semmoinen mikä täällä vähän vaikuttaa ja sitten just toi tommonen, että asioista vaan ei oo puhuttu. Konsult D

Suomessa me ollaan pieni maa, mutta meillä on kuitenkin niin eri tasoista niin kuin paikkakunnittain se tieto ja taito ja se monimuotoisuus, esimerkiksi ympäristössä, että me ollaan niin paljon keskitytty niinku näihin isompiin kaupunkeihin, niin mut sitten kun isoja yrityksiä niinku on ja ihmiset matkustaa niinkun pienemmiltä paikkakunnilta isompiin kaupunkeihin ja isompiin yrityksiin, niin siellä tulee se, että meidän niinku se tietotaito- ja taso, ymmärryksen taso on niin tavallaan jakautunut, niin se on haaste. Kun sitten varsinkin kun luodaan tämmöistä yhteistyökulttuuria ja tämmöisiä niinku asioita niin huomaa, että se ne ennakkoluulot ja se niinkun ymmärrys taso on, miten nyt sanois, niin siis niin jakautunut tavallaan kahteen, et en sano mikä on hyvä ja mikä on huono, mutta vaan se, että kaikki ei ole altistunut sille samalle niin kun työkalulle ja tiedolle ja siihen mikä on se normaali heidän ympäristössä, niin se on meillä aika niinku iso sitten haaste usein. Sehän näkyy meidän politiikassakin. Konsult B

Det tycks finnas ganska varierande verkligheter för att förstå och lära sig om olikheter på grund av att våra städer i Finland ställvis är så homogena. Detta kan vara viktigt att förstå för att personer som faktiskt inte har starka bakgrunder i att förstå olikheter också skall känna sig trygga och få lära sig. Ferdman (2017) påpekar att inkludering innebär att alla har en röst då det gäller att definiera kollektivet, vilket betyder att gränser periodvis eller till och med ständigt måste omprövas med deltagande av nyare medlemmar, likaså behöver normer och praxis bedömas med avseende på lämplighet och relevans för de nuvarande förhållanden, behoven och prioriteringarna. Det är alltså viktigt att på något sätt ständigt känna igen de behoven som finns i organisationen och arbeta för inkludering utifrån detta.

Konsult D beskriver att det inte finns samhällseliga färdigheter för diskussioner om till exempel etnicitet, hudfärg eller rasism i Finland, vilka i Storbritannien däremot är alldeles naturliga saker. D påpekar att flera termer inte heller finns i det finska språket. Detta menar D att berättar något om den samhällseliga mognadsgraden. Jag tänker att detta kan vara en följd av det som ovan

förklarades om de polariserade uppfattningarna som beror på demografi och homogenitet i samhället.

Täällä ei pystytä yhteiskunnallisesti puhumaan esimerkiksi etnisyydestä tai ihonväristä tai rasismista ollenkaan, että tota se on oli mulle aika semmoinen shokki vaikka Suomi on kotimaani niinku tänne muutti just se, että kuinka vaikeata on suomenkielellä puhua ihonväristä ja se, että kuinka niinkun epämurkavaa se on monille, kun taas Lontoossa ja Briteissä niin se on niin normaali asia. Ja jos meillä ei ole kieltä suomen kielessä ja meillä ei ole termejä ja meillä ei ole vakiintuneita termejä, monimuotoisuus on ehkä ainut semmoinen termi mut sitten sitä käytetään niinku tosi monissa yhteyksissä eri vaikka ympäristön monimuotoisuus ja näin ja meillä tota semmoinen niinku tietoisuus vaikka just inklusiivisuus on termi jota me käytetään se ei ole suomenkielinen, sitten osallisuus, yhteisöllisyys yhdenvertaisuus, tasa-arvo se, että jos ei meillä ole edes termejä niin se kertoo, vakiintuneita termejä niin se kertoo jotain siitä maturiteettitasosta yhteiskunnallisesti. Konsult D

Intresset för DEI-konsultering tycks vara i ett växande skede i Finland. Det verkar som att fältet håller på att växa men är fortfarande ganska litet. Som konsult C påpekar: "DEI-kenttä, niin tai ne tekijät, niin sehän on vielä aika pieni Suomessa, että ihan hirveästi ei ole niinkun vaikka meidän kaltaisia niinku semmosia, en mä nyt voi kutsua meitäkään isoimmiks toimijoiksi, mutta ollaan me kuitenkin tällä kentällä yksi isoin toimija". Dels verkar det som att vi redan är igång och förståelsen av DEI-frågor redan gått framåt, dels som att vi är fast i den lagstiftning som Finland har. Konsulterna för fram hur Finland aningen hänger fast i en idé om ett jämställt land, och att diskussioner ofta begränsas till frågor om kvinnor och män. Diskussioner om köns mångfald verkar inte ha gått så jätte mycket framåt fastän Finland precis godkänt translagen, vilket visade att diskussioner om dessa teman i politiken också är polariserade. Detta stärker också de trender som Nkomo et al. (2019) identifierat angående paradoxala spänningar mellan indikationer på acceptans av olikheter. Konsult A beskriver att fältet för DEI-arbete ser ut som lagstiftning och att dessa jämställdhetslag fånglar oss. A menar att vi borde komma åt frågor som hur vi kan lära oss att våga tala om köns mångfald. Konsult C påpekade att om den juridiska sidan skulle gå framåt så skulle även de olika aspekterna av mångfald kunna utvidgas.

Meillä sai naiset äänestää niinku ensimmäisenä maailmassa, mutta se oli ja sit tuli tasa-arvolaki; kohtelee naisia ja miehiä samalla tavalla. Mutta eihän se laki ole sen jälkeen muuttunut mihinkään ja se perustuu täysin binäärin sukupuoli jaotteluun, niin eihän meillä osata, meistä on tullut ehkä niinku sen lainsäädäntömme vankeja (..) Kun meidän kysymys pitäisi olla, että miten me opittaisiin niinkun, miten me uskallettaisiin puhua sukupuoli monimuotoisuudesta. Konsult A

Ehkä ne mihin keskitytään niin mä luulen, että siihen saattaa vaikuttaa aika paljon myös niinku toi juridinen puoli, että jos niin kun jonkinlaisia lakimuutoksia tulee niin mä luulen, että se saattaisi niinku nopeuttaa sitä, että ne aspektit monimuotoisuuden aspektit, mihin tällä hetkellä keskitytään niin laajentuisi. Konsult C

Konsult C förklarar att Finland ses som ett modell land för jämställdhet och att denna syn bromsar arbetet då det framstår tankar om att allt redan står rätt bra till, men att då går vi miste om att se de svårigheter som personer med andra bakgrunder har.

Suomi on tämmöinen tasa-arvon mallimaa niin se saattaa myös vähän hidastaa sitä joissain tapauksissa sitä keskustelua ja ehkä voidaan organisaatiossa voidaan ajatella, että meillähän on jo kaikki aika hyvin, mutta sit ei ehkä justinsa tavallaan pystytää ymmärtämään niitten tavallaan sitä muiden niinku henkilöiden, jotka jakaa erilaiset taustat esimerkiksi, niin heidän niitä tavallaan vaikeuksia tai ei pystytää niinku näkemään, että minkälaisten asioiden kanssa joku henkilö joka on vaikka jolla on vaikka joku vammaisuus tai sitten joka olisi vaikka kuuluisi johonkin, ei olisi heteroseksuaali tai jotain muuta, että ei ehkä nähdä pystytää niinku näkemään niitä vaikeuksia mitkä heillä on, niin ehkä se on vielä vähän myös yksi semmoinen haaste. Konsult C

Konsult D beskriver att allmänna kunskaper om DEI är svaga och att allt för mycket fokus läggs på frågor om kön och jämställdhet angående endast kvinnor och män.

Yleisesti tietoisuus on heikkoa erittäin heikkoa ja kärjistyy liikaa sukupuolen monimuoto eli siis ei ole sukupuolen monimuotoisuus ja vaan naisasioihin ja naisten oikeuksiin ja tasa-arvokysymys nais-mies tasa-arvokysymyksiin ja Suomessa ehkä suurin haaste on se, että täällä on ajateltu liian pitkään, että ollaan tasa-arvon mallimaa ja se on passivoinut

hirveästi näiden aiheiden näihin aiheisiin liittyen ja näin ollen ei olla tehty tarpeeksi eikä ymmärretä. Konsult D

Dessa beskrivningar stärker det som Louvrier (2013) och Meriläinen et al. (2009) framhållit om Finland som ett jämställt land, och den problematik som detta för med sig i diskussioner om mångfald. I min empiri ser jag tydliga tecken på att denna problematik fortfarande finns och är något som DEI-konsulterna anser som bromsande för att utvidga mångfalddiskussioner till fler dimensioner. Nu anser de att diskussioner allt för mycket hänger på köns- och jämställdhetsfrågor, som fokuserar mest på kvinnor och män. Detta tycks dock vara något som även Risberg och Corvellec (2022) kommit fram till i Sverige. I deras studie visade det sig att de dimensioner av mångfald som oftast framkom var kön, följt av utländsk bakgrund och att andra dimensioner inte nämdes eller framkom endast en gång.

DEI-konsulteringsfältet kan anses vara i startgroparna ännu. A förklarar att fältet ännu är på en plan som kan jämföras med hur miljöansvaren ansågs för 15 år sedan. Alla talade om miljöansvar men frågorna var nya, och det var svårt att förstå affärsnyttan med dem och budgetar fanns inte, men idag är miljöansvar en självklarhet menar A.

Se on vähän niinku ympäristövastuu 15 vuotta sitten, kaikki puhu ympäristövastuusta, mutta kukaan ei ymmärtänyt sitä bisneskeissiä ja kun ei sillä ollut bisneskeissiä, niin eihän kellään ollut oikein laittaa siihen budjettia tai pyytää ketään apuun. Nyt jos joku jollekin sanoisi, että haluatko kuulla mikä on ympäristövastuun bisneskeissi ni eihän kukaan kysy semmoista se on ihan niinku tämmöinen, että niinku totta kai sä ymmärretään, niin me eletään tässä DEI-konsulttimaailmassa ehkä vähän samanlaisessa tilanteessa. Konsult A

Efterfrågan på DEI-konsultering tycks vara växande, men lika som Kpmg (2022) kommit fram till är de allmänna mognadsgraderna ännu varierande. Konsult B förklarar att det skett ett tydligt skifte i efterfrågan på DEI-tjänster. B påpekar att det också oftast handlar om att tala om DEI på en ganska allmän nivå, att det inte finns så mycket av mer djupgående arbete. B:s förklaring till detta är att arbetet har att göra med teman som kan vara svåra och ångestfyllda då man inte vill

göra eller säga något fel. Gassam och Salter (2020) nämner att DEI-utbildningar som involverar mer nyanserade och laddade ämnen kan upplevas som svåra för organisationsmedlemmar.

4 vuotta sitten vielä niin sai kolkutella niinku ovia ja ikkunoita linkkarissa (LinkedIn) ja olla sillee, että mites minkälainen teidän D&I politiikka on ja että pitäiskö tehdä jotain yhteistyötä, ni oli aina sillee et mikä tää homma on hei ei tää liity meihin, ei tää ole meitä varten, ei ole ajankohtaista ja nyt se on sitten niinku koronan jälkeen ihmiset tulee rykii hihasta, että jopa että niinku, no varmaan myöskin että oon niin kauan ollut alalla mutta, että niin pompsahtaa niinku säkin sanoit, että ei tarvi niinku enää edes melkein sitä myyntityötä, kun ihmiset on silleen että me tarvitaan ja me tarvitaan ja me tarvitaan. Mutta et on se silti aika sillee niinku alkutekijöissä ne perusjutut, mitä Suomessakin niinku multa haetaan. Niin ei ole niinkään niinku vielä niitä syventäviä, että se on sitä, että hei voitaisiinko me niinku tämmöisellä ihmisläheisellä ja helpolla tavalla, et niinku, kun tottakai vaikeita ja semmoisia saattaa olla niinku ahdistaviakin aiheita kun pelkää, että sanoo tai tekee väärin, niin sitten niin vähän semmoisia, niin kun aiheista puhutaan, niin sitten halutaan semmoista mahdollisimman niinku, että helpolla tasolla, et no mitä tää ees tarkoittaa, että se on vielä niinku se yleinen taso Suomessa. Konsult B

Några av konsulterna påpekade att Finland hänger efter till exempel Storbritannien och USA, där en lång och även svår historia med mångfald speglar samhället. Men Konsult D påpekar att vi i Finland har bra förutsättningar och möjligheter att ta fatt och lära oss av andra länder och till och med hoppa över vissa svårigheter, om vi bara aktiverar oss.

Suomessa on jo tosi niin kun hyvässä kasvussa tää koko keskustelu ja niinku enemmän ja enemmän tosi niin kun hyviä toimijoita ja mä luulen, että me meillä on tosiaan mahdollisuus saada niinku kiritä kiinni muita maita, koska me voidaan tavallaan niinku hypittää yli kaikki vaikka Iso-Britanniassa on niinku vuosikymmenet puhuttu näistä aiheista, mutta oikeastaan todellinen semmoinen kiihdytysvauhti on saatu sielläkin viime vuosina niinku Black Lives Matter-liikkeen ja Metoo-liikkeen ja tämmöisten jälkeen, että semmoinen murrosvaihe on tapahtunut kaikkialla ja näin ollen niinku Suomessa voidaan tavallaan oppia ja kun dei työssä niin paljon voidaan vaan niinku oppia muilta ja ottaa käytäntöön mikä on toiminut muualla ja testata toimiiko tää meillä, niin silloin ei tavallaan tarvitse käydä sitä koko historiaa samalla lailla läpi vaan voidaan niinku hypittää

yli tiettyjä vaiheita ja, että siinä on niinku mun mielestä tosi iso mahdollisuus kyllä, että näistä voidaan oppia tosi paljon Suomessa ja aktivoitua. Konsult D

Inneboende utmaningar och spännigar i mångfaldsarbete

Det ser ut som att DEI-konsulterings arbetet bär med sig spänningsskapande diskursiva paradoxer, som Mease (2015) förklarar. Det verkar också som att konsulterna på något sätt övervinner olika diskursiva och organisatoriska hinder i sitt arbete, som Kirton och Greene (2019) påpekat att de behöver göra. En utav de utmaningarna som Kirton och Greene (2019) skriver att DEI-konsulter behöver hantera i sitt arbete, handlar om undervärdering av mångfaldsarbete. De lyfter fram att organisationer inte har tillräckliga budgetar för arbetet, en slags “pricka av lösningar” sökes, där organisationer inte engagerar sig på att förstå arbetet på en djupare plan och att arbetet lämnas lätt om ekonomiska förutsättningar inte finns. Dessa utmaningar steg fram i mina intervjuer på flera sätt. Konsult C lyfter fram hur budgetar för arbetet inte alltid finns.

Jos puhutaan vielä organisaatiotasolla niin sitten myös joissain firmoissa ei myöskään ole budjetteja tälle niinku tämän kaltaiselle työlle vielä, niin sekin on tottakai organisaatiolle myös haaste. Konsult C

Konsult A förklarar hur organisationer ännu ofta söker “pricka av lösningar” för att ha arbetet avklarat.

Ja se on toistaiseksi vielä niin, että aika paljon haetaan sitä, että tiedätsä check in the box, tiedätsä tuotetaan halutaan, että DEI-konsultit tuottaa jotain kyselyitä, et voinko mä laittaa nyt mun tota yhdenvertaisuus ja tasa-arvosuunnitelmaan niinku check in the box, nää on kaikki niinku hoidettu. Konsult A

Konsult D förklarar hur arbetet emellanåt antas som något roligt att ha, men att arbetet ändå lämnas genast om till exempel tillräckliga resurser inte finns. D menar att detta händer om det inte finns förståelse för den produktivitet och innovation som arbetet kan föra med sig. D påpekar att det framstår en slags nedvärdering av intresset att satsa på arbetet, och att arbetet ofta blir hängande på en viljenivå, och att det är svårt att gå framåt därifrån då det ibland är svårt att

se vad man skulle kunna göra. D menar också att organisationer inte alltid är villiga att föra arbetet djupare, vilket skulle kräva mer arbete, människoresursering och budgetering.

Onhan se vähän ehkä niinku ei pelkästään Suomessa mutta varmaan muuallakin just semmoinen niinku, että onks tää on vähän tällaista “nice to have” toimintaa ja niinku muun toiminnan päälle liimattua ja sitten heti jos tulee talousvaikeuksia tai jotain, niin sitten se on asia josta leikataan jos ei ole ymmärretty sitä linkkiä tuottavuuteen ja innovatiivisuuteen niinku kunnolla. Ja siinä, että minkä takia siihen pitäisi panostaa ehkä vähän semmoinen ylenkatsominen, et sillen kun ollaan hyvällä tuulella ja on hyvä päivä niin sitten halutaan puhua näistä asioista. Mutta kyllähän se jarruttaa hirveästi, että se tosi helposti jää taka alalle, mutta sitten ihan myös semmoinen niinkuin, että vaikka on se tahtotila niin se voi silti jäädä taka alalle ja siinä voi olla jarruna se, että ei sitten oikeasti hahmoteta, että miten näitä voi edistää ja niinku mitä voi tehdä, että se jää vähän semmoiselle tahto tahtotilatasolle ja sitten siitä ei päästä niinku eteenpäin (...) Joo niin ja sitten kun tai just se ja sit kun tajutaan, että niin, että tähän pitäisi oikeasti niinku panostaa, että tää ei olekaan vaan tämmöinen, että pidetään pieni puheenvuoro tai pieni koulutus ja sitten me tehdään DEI työtä, vaan et aa tässä pitää oikeasti mennä niihin rakenteisiin ja meidän toimintatapoihin ja tähän oikeasti tarvitaan budjettia ja niinku ihmisresurssointia, niin sitten siinä tulee se kynnyks vastaan helposti. Konsult D

Dessa beskrivningar visar att det framkommer undervärdering av arbetet även här i Finland och att det är något som konsulterna på ett eller annat sätt behöver arbeta med, precis så som Kirton och Greene (2019) påpekat.

Jag ser också beskrivningar om oklarheter över motiver för mångfaldsarbete, som Risberg och Corvellec (2022) förklarar, att de inom organisationer inte alltid förstod varför de skulle vidta åtgärder för att främja mångfald. Att få organisationer att förstå varför DEI-arbete kan gynna verksamheten kan tyckas utgöra en utmaning som verkligen kvarstår att övervinna.

Suuri haaste on just se, että miten tää liittyy meidän bisnekseen tai organisaatioon tai liiketoimintaan, että millä tavoin meidän organisaatio hyötyy DEI:stä niin sitäkään ei välttämättä vielä niin kun täysin ymmärretä. Konsult C

Se yleisin on, että eihän tää kosketa mua ja miksi mun pitäisi tästä keskustella tai tätä asiaa kuunnella koska mulla on itsellä kaikki hyvin ja eihän niinku mulla ole mitään ongelmaa, että se nähdään just silleen tosi pelkistetysti niinkun jonkin vähemmistön ongelmana ja sit ei niin ymmärretä sitä omaa roolia siinä ratkaisun löytämisessä se on ehkä se kaikkein yleisin joka tätä jarruttaa tai josta pitää päästä yli jotta voidaan sitten saada sitä muutosta. Konsult D

Mease (2015) beskriver att konsulter behöver hantera spänningar mellan att betona förändring på organisations- eller individnivå. Konsult B beskriver hur arbetet handlar om förändringar på både organisations- och individnivå, men att det samtidigt framstår oklart vem som skall ta ansvaret. B förklarar att arbetet måste ha sin utgångspunkt inom ledningen, att det är därifrån som förändringen måste börja. Gassam och Salter (2020) framhåller att DEI är något subjektivt och kan variera beroende på vem man frågar inom organisationen, de påpekar att vissa ledare kan vara omedvetna om vad som händer på olika nivåer inom organisationen. B förklarar hur ledare ibland beställer skolningar för anställda, men tar inte själva ansvar över att förstå situationen bättre eller ansvar över att faktiskt skapa bättre omgivningar för de anställda. Konsult B:s upplevelser liknar också det som Risberg och Corvellec (2022) lyfter fram om att ledare undertrycker mångfalden och att det framkommer otydligheter över vem som bär ansvaret över mångfaldsarbetet inom organisationen.

Tottakai se organisaatiotason muutos, koska no se sehän tavallaan jalkautuu sitten tavallaan. Mä koen, että se pitää eka muuttaa se organisaatio ja se johtoryhmä ja sieltä ylhäältä päin, koska se, että me voidaan muuttaa niinku yksilöitä mutta loppujen lopulta ne yhdet pienet yksilöt organisaation sisällä ei voi tehdä sitä niinku muutosta, varsinkin jos se on sieltä niinku, että ei ole jossain tietyssä niinku asemassa organisaation sisällä niin se on tosi vaikea lähteä ajamaan muutosta. Niin kyllä mun niinku työllä on tavallaan se niinkun lähtökohtana, että mullakin kun monesti yritykset kysyy, että no voisitte tehdä tämmöisen koulutuksen, että meidän henkilöstö osais vaan niinku toimia paremmin. Mutta sitten mä oon silleen, no mutta niinku miten sitten johtoryhmässä niinku vaaditte niitä tasa-arvo niinku tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelmia niinku teiän työntekijöiltä ja talon säännöt on nämä, että ketään ei syrjitä näin ja ne vaaditaan, mutta sitten työntekijöille ei annetaan työkaluja siihen tai niinku resursseja tai kulttuuria tai

strategioita, että sitten jätetään tavallaan se vastuu, että ne on et kertokaa noille miten ne osaa niinku tulla toimeen keskenään niin se on aina mulla se, että ei kun se pitää niinku, heidän pitää myöskin ymmärtää sieltä johto, koska se on myöskin niinku heidän vastuu tavallaan sitä niinkun luoda sitä se ympäristö, jossa jokainen pystyisi toimimaan niinkun yhdenvertaisesti ja pystyisi kokemaan, että heillä ja heidän työpanostuksella on väliä siinä organisaatiossa, niin ei se niin sen takia se niinku enemmän niinku tavallaan organisaatiomuutoksia on se isompi ku sit se taas jalkautuu niihin yksilöihin aika paljon.

Konsult B

Konsult C förklarar att det finns utmaningar med att få ledningen att inse att DEI-arbetet kan påverka hela företagsverksamheten och att det inte endast handlar om så kallade mjuka värderingar. C menar att fastän det talas om socialt ansvar då det handlar om DEI, så för arbetet med sig även affärsnyttor. Dels ser jag att detta har att göra med de spänningar mellan social rättvisa och organisatoriska mål som Mease (2015) talar om, dels med det att mångfaldsledning behandlas som en affärsnytta som till exempel Lorbiecki och Jack (2000) förklarar. Men jag ser också att detta är en beskrivning över de svårigheter som Kirton och Greene (2019) framfört angående mångfald inom konsultbranschen. Alltså att kundorganisationer är mer medvetna om att få värde för pengarna och att det är problematiskt för D&I-konsulter eftersom att bevisa effekter är svårfångat i detta sammanhang.

Organisaatioiden näkökulmasta, vitsi vaikea sanoa mä luulen, että ehkä niinku se sen niinkun se ja no ehkä se on jatkuva haaste, että miten saada niinku tavallaan se ylin johto ymmärtämään, että DEI:ssä, DEI:llä niinku on vaikutusta myös siihen ihan itse liiketoimintaan, että se ei ole mikään pelkkä semmoinen pehmeän arvo, jolla niinku, että vaikka nyt puhutaan sosiaalisesta vastuullisuudesta niin silti sillä on niin kun sillä on liiketoiminnallisia hyötyjä ja se on ne on tullut jo todistettua useiden eri tutkimusten myötä mutta se on ehkä semmoinen jatkuva haaste.” Konsult C

Emellanåt kan det kännas som att för att få DEI att bli intressant och få det passa in i arrärsversamhet så behöver det förvandlas till något lönsamt, vilket redan har stigit fram att kan vara svårt att bevisa. Genom att förvandla DEI till något lönsamt, och då speciellt ekonomiskt sätt lönsamt, känns det som att en större eller djupare innebörd av allt det som DEI bär med sig

reduceras. Det kan givetvis vara förståeligt eftersom organisationer bör kunna generera vinst och behöver således ha ekonomiskt lönsamma handlingar i sin verksamhet. Detta har dock väckt frågor hos mig. Är det så att det egentligen inte finns tillräckligt med möjligheter eller förutsättningar i hur organisationsvärlden fungerar för att ta in nya värderingar som inte direkt är ekonomiskt lönsamma och hur motiveras värderingar som genererar till exempel trygghet, acceptans, tillhörighet, tillfredsställelse eller känsla av meningsfullhet som viktiga att satsa på.

Kirton och Greene (2019) skriver att problem stiger fram i att mångfaldsprofvs har mångfaldsexpertis men inte nödvändigtvis djupgående branschkunskap. De menar att för att maximera auktoritet och trovärdighet måste mångfaldsprofvs nu ha allmän affärs- och branschkunskap, snarare än bara personliga erfarenheter av diskriminering och dess nackdelar. Konsult C förklarar att en utmaning med DEI-arbete är att det ännu inte finns så många erfarna DEI-konsulter, att vissa kan ha en bra förståelse av konsultering men inte nödvändigtvis så bra kunskaper om just DEI eller vice versa.

Ehkä niinku DEI-työssä se haaste tällä hetkellä on se, että ehkä ei ole vielä niinku hirveän paljoa sellaisia niinkun kokeneempia DEI-konsultteja, että aika paljon on niinku semmoisia joko ihan konsultti taustan omaavia ihmisiä, joilla ei sitten ole ehkä ihan niin paljon ymmärrystä DEI:stä kuitenkaan tai sitten on just toisin päin, että on niinku tosi paljon ymmärrystä DEI:stä mutta ei sitten ole niinku niinkään siitä niinku konsultoinnista. Ja semmonen niinku, että saattaa olla aika semmoinen yhteiskunnallinen näkemys tai niinku hyvä näkemys kaikkeen, mutta ei ehkä semmoista niinku liiketoiminnallista näkemystä, että se on ehkä niinku semmoinen haaste niinku tällä hetkellä ja mä luulen, että se tulee toivon mukaan muuttumaan tulevaisuudessa ja just jo sillä, että niinkun kouluissa tehdään kursseja ja tehdään graduja näistä aiheista niin se on jo hyvä merkki. Konsult C

Konsulterna har berättat att arbetet handlar mycket om att öka medvetenheten kring de olika DEI-teman och att det inte finns så mycket mer djupgående arbete ännu. De har lyft fram hur Finland fortfarande är ett rätt så homogent land och att detta orsakar problem. Färdigheterna för att förstå olikheter varierar i samhället och polariserade åsikter kan stiga fram. Det tycks inte heller finns en öppen dialog på en samhällelig nivå kring mer varierade DEI-teman. Olika

utmaningar och spänningar är inneboende i arbetet, även här i Finland, till exempel olika situationer som bekräftar undervärdering av arbetet steg fram. Allt detta visar att mycket ännu behöver göras i Finland för att öka förståelsen för DEI. Vi tycks ändå redan vara på rätt väg och det finns hopp om god fortsättning om vi bara fortsätter med och aktiverar oss för detta arbete.

4.4 Moraliska frågeställningar och ansvar

Vad det kom till moraliska frågor inom DEI-konsultering steg någonting spännande och även förvånande fram. Till exempel begrepp som DEI-tvätt, Greenwashing och Pinkwashing nämndes. Det blev också tal om ansvar som DEI-konsulter har, vilket faktiskt kan anses som stort. Konsulterna lyfte fram att de måste se efter vilken slags organisationer de samarbetar med. Konsult C förklarar att då ett arbete inleds eller en organisation tar kontakt framstår en moralisk fråga som att vilka är organisationens riktiga motiveringar för DEI-arbetet. C menar att det kan vara frågan om DEI-tvätt, alltså som greenwashing men angående DEI-teman. C menar också att ifall en organisation håller på med någonting riktigt oetiskt så skulle hen kanske inte inleda samarbete med dem.

Ehkä ihan sellainen niinku, että kun työskentelee jonkun organisaation kanssa tai joku organisaatio lähestyy, että tavallaan ymmärtää sen, että mikä on niiden oikea tavoite tälle työlle, elikkä se on semmoinen moraalinen kysymys niinku minkä joutuu joskus esittää tai jos se organisaatio vaikka olisi joku tämmöinen rahapeliyhtiö esimerkiksi, niin en välttämättä tekisi heidän kanssa DEI-työtä. Joo, että tuossa on ehkä 2 sellaista esimerkki että a, että toi tai yksi oli se just niin se, että niinku onko tää enemmänkin tämmöistä DEI-pesua niin sanotusti ja sitten toinen taas sitten jos se organisaatio tekee jotain sellaista mikä ei vaan niinku ole eettisesti ok. Konsult C

Konsult D lyfter fram att det är nödvändigt att se efter att deras namn inte kan användas fel, till exempel i samband med greenwashing eller pinkwashing. D menar att hen har ansvar för att inte låta en kund använda DEI-konsulteringen till att försöka visa att de skulle göra tillräkligt (om de inte gör det). D säger att hen har ansvar för att inte gömma undan något eller inte göra det för enkelt för organisationer.

Se, että meitä ei voida käyttää minkäänlaiseen tämmöiseen viherpesuun, pinkwashing juttuun, että se on myös meidän vastuulla, että me ei anneta minkään asiakkaan käyttää meitä niin, että he sitten voi sanoa tekevänsä tarpeeksi näiden asioiden eteen, että meidän vastuulla on se, että me ei peitellä asioita eikä me päästetä asiakkaita liian helpolla tai niin kun anneta käyttää tavallaan meidän näkyvyyttä tai meidän profiilia sellaiseen niin se on, se on niinku sellainen. Konsult D

Konsult B förklarar att det stigit fram moraliska frågor som att med hurdana företag man vill att ens namn blir förknippat med. B förklarar att företag som tidigare har agerat fel på något sätt, men nu vill försöka göra något bättre, har tagit kontakt och att hen då inte direkt vill se dem på en svart lista och vägra samarbeta, utan istället ge dem möjligheten att förbättra sig, ifall de tydligt vill göra det.

Se, että jos joku vaikka yritys joka on ennen toiminut väärin tai loukannut jotain mainonnassa tai jossain jotain, niin kun ihmisarvoja näin, niin haluaa nyt koulutuksen, niin sen sijasta, että mä olisin että hei tämä yritys on mustalla listalla, te olette pahoja, ei tällaisen kannata, niin eihän se veis meitä mihinkään, kun se yritys selkeästi haluaa tehdä jotain niinku hyvää yhteiskunnan eteen tai haluaa kasvaa tai haluaa muuttua, niin toi on semmoisia niin kun asioita, minkä kaa on painanut se, että niinku mihin minkälaiseen niin kun minkäläisten yritysten kanssa haluaa niin kuin oman nimen tulevan esiin, niin se voi olla vaikea. Konsult B

Under intervjun med Konsult C funderade jag över ansvaret som en DEI-konsult har. Jag ställde en kort följdfråga om detta, att om DEI-konsulter skulle acceptera allt som organisationer har för sig och inte utmana dem tillräckligt så vartåt skulle DEI utvecklas isåfall. Då svarade C att detta skulle kunna anses som ett av de ansvaren som en DEI-konsult har. C uttryckte att arbetet inte endast kan handla om att klappa organisationer på ryggen och påpekade att det faktiskt är ganska utmanande ibland och att man behöver ta emot en hel del känslor från människor då man utför detta arbete.

Hyvä pointti, että ehkä siinäkin sekini on yksi niinku vastuu sillä DEI-konsultilla, että se ei voi olla vaan semmoista selkeää taputtelua se niinku työntekeminen, vaan et kyllä

niinku kyllä se on aika haastavaa välillä ja aika niinku paljon joutuu vastaanottaman ihmisten erilaisia tunteita kun tekee tätä työtä. Konsult C

Kirton och Greene (2019) hävdar att externa konsulter för mångfald och inkludering fungerar potentiellt som mångfaldspolicy och -praxismodesättare, över sektorer, branscher och organisationer och att de är ansvariga för den fortsatta spridningen av mångfaldsretorik och mimetiska handlingssätt. Jag anser att konsulternas beskrivningar av de moraliska frågorna och ansvaret som de har i sitt arbete tydligt för fram hur viktiga aktörer DEI-konsulter är för mångfaldsfältet, vilket stärker det som Kirton och Greene (2019) hävdar.

4.5 DEI i framtiden

Slutligen ville jag fråga mina informanter om hur de tror eller hoppas att framtiden för DEI kommer att se ut. Vi talade också om hurdana nya utmaningar de tror kommer att finnas och slutligen frågade jag om de tror att nya minoritetsgrupper kommer att stiga fram. Först och främst trodde alla att DEI kommer att fortsätta växa och finnas. Konsult C förklarar att DEI kommer att få allt större plats och att organisationer snabbt förstår att det inte är en fråga om endast HR relaterade handlingar. C tror att om ett företag om 10 år inte alls har funderat på dessa frågor så kan det inte mera finnas.

DEI on tullut kyllä pysyvästi jäädäkseen ja se niinku tulee saamaan isompaa jalansijaa koko ajan niinku koko aika enemmän ja enemmän organisaatiossa, koska se on alunperin vähän niinku ymmärrettiin sellaisena HR asiana, että se liittyy pelkästään vaan siihen mut nyt niinku pikkuhiljaa tai oikeastaan heti kun organisaatiot aloittaa niiden DEI-työn niin sitten he niinku ymmärtää sen, että ok tää liittyy itse asiassa kaikkiin niihin organisaation funktioihin joihin, että tää ei ole pelkästään HR juttu ja sen vuoksi mä uskon, että se tulee olemaan niin kun tosi isossa roolissa seuraavat niinku tai 10 vuoden päästä DEI on niin kuin yks niinku ihan tosi semmoinen ja asia niinku, että jos joku organisaatio ei oo sit sitä yhtään miettinyt niin ne ei voi enää olla olemassa. Konsult C

Konsult D förklarar att det finns tydliga tecken som signalerar att DEI-fältet växer. D berättar att allt fler organisationer tar kontakt, även från oväntade håll och från helt nya fält än var de arbetat tidigare. D upplever att DEI-frågor är mer framme och det finns allt mer medvetenhet kring dessa teman. D förklarar att det finns ett växande tryck från flera olika håll och att hen inte ser varför det inte skulle komma att växa. D menar också att diskussioner redan har fått bra fart i Finland och att det finns allt mer duktiga aktörer.

Se on ehdottomasti kasvussa me nähdään tosi vahvoja niinku signaaleja siitä, että enemmän ja enemmän niinku eri aloilta meitä vaikka lähestytään, tosi yllättäviltäkin tahoilta ja niinku ihan eri aloilta kuin millä ollaan vaikka aiemmin työskennelty, että nää teemat on pinnalla. Ihmiset yksilöinä on valveutuneempia ja seuraava sukupolvi työntekijöitä on ehdottomasti valveutuneempia ja kysyy kysymyksiä. Me kuullaan enemmän ja enemmän asiakkailta, että työhaastatteluissa hakijat kysyy, että mitä te teette DEI-teemoihin liittyen, että se paine kasvaa ja sitten se kasvaa tietenkin kansainvälisesti. Se kasvaa EU:n taholta, niinku rahoitustahoilta, yliopistoissa niinku tutkimusrahoitustahoilta, että sitä niinku sisäänrakennetaan vähän kaikkeen tämmöiseen niinku valvontaan ja näin ollen mä siis en niinku näe, että miten se nyt ei sitten siitä kasvaisi kun sitä tavallaan niinku joka taholta niinku vaaditaan ja odotetaan, että tota joo mä uskon, että myös Suomessa ja mä luulen, että Suomessa on jo tosi niin kun hyvässä kasvussa tää koko keskustelu ja niinku enemmän ja enemmän tosi niin kun hyviä toimijoita. Konsult D

Konsult B och A förklarar båda att fokuset på olika kategorier skiftar då vi lär oss mera. B menar att vi kan se detta till exempel i hur det först fokuserades på att få den jämlika äktenskapslagen, var sexualitet handlade om homosexuella och lesbiska, och nu har förståelsen gått framåt till att få igenom translagen.

En koe nyt siis et vähemmistöryhmiin tulee syntymään mitään uusia, mutta mihin me halutaan keskittyä muuttuu. Sehän on niinku nähty esimerkiksi silloin kun me ajettiin tasa-arvoista avioliittolakia läpi, niin silloinhan LGBTIQ+ ihmiset ni nehän olit niinku tavallaan se seksuaalisuus, että ne on niinku homot ja lesbot ja sitten kun me oltiin siinä asiassa päästy eteenpäin niin nythän me ollaan taisteltu translain niinku puolesta. Konsult B

Konsult A förklarar hur vi med tiden förstår bättre att det finns mångfald inom olika områden och därför minskar behovet att kategoriserar olika saker lika mycket. Som exempel lyfter A fram förståelser av personliga karaktärsdrag och hur vi förstår mera om olikheter i dessa.

Me ei enää kategorisoida jossain vaiheessa jotain asiaa sen takia, että me niinku ymmärretään se niinku valtava kirjo mikä siihen liittyy. Aattele vaikka tämmöinen niinku joku ihmisen luonneominaisuus, meillä on hirveä tarve sitäkin kategorisoida, mutta on jotain semmoisia kirjoja, mistä me ei enää niinku, vähän niinku erityisherkkyydestä ruvettiin puhumaan, niin nyt ei enää esimerkiksi se, että ootko sä introvertti vai ekstrovertti, niin sillä ei ole enää niin hirveästi merkitystä, koska se, että niinkun tavallaan se herkkyydellä on ehkä siellä niinku.

A vände också på min fråga, och frågade istället att när kommer vi att ha vita män i medelåldern som en minoritetsgrupp i ledande positioner. A menar dock att min fråga har varit svår men oerhört bra och hen påpekar att det också blir viktigt att fråga *vem* är i fara.

Mä kysyisin tän asian näin päin ja mä kysyisin, että missä kohtaa on niin, että meillä on vähemmistöryhmänä keski-ikäiset valkoihoiset miehet johtavissa asemissa. Mutta toi on tota pitäisi miettiä oikeasti, jotta voisi vastata tuohon kysymykseen. Mun mielestä se esitit ihan äärettömän niin kun äärettömän hyvän kysymyksen ja sitten iso kysymyshän on se, että kuka on niinku vaarassa? Konsult A

Jag kan inte låta bli att tänka på utvecklingen av mångfaldsledning i USA, som Lorbiecki och Jack (2000) förklarar att startade i samband med prognoser om framtidens arbetskraft, och handlade om en demografisk förståelse av hur vita män inte längre skulle utgöra majoriteten av arbetskraften i USA. Jag undrar hur väl vi i Finland är förberädda eller medvetna om hur framtidens arbetskraft kommer att se ut här.

Konsult D beskriver hur vi behöver förstå och släppa tanken om att se en viss minoritetsgrupp som om alla där skulle vara lika, att det behövs mer förståelse på individnivå. D påpekar också att hen tror att vi i framtiden kommer att förstå upplevelser på individnivå bättre. Dennissen, Benschop och Van den Brink (2020) förklarar att metoder för mångfaldsledning används ibland

som om det skulle finnas en storlek som passar alla. Louvrier (2013) har konstaterat att då det handlar om mångfaldsledningsdiskurser i Finland behandlas invandrare ofta utan tillräcklig förståelse för de olika bakgrunder och realiteten som dessa personer kan ha.

Se semmoinen ymmärrys siitä, että niin kun pelkistetään vähemmistökokemuksia niin siitä pitää päästä irti ja eteenpäin, että ei voida niin kun ryhmittää ihmisiä ja sitten sanoa, että teillä on tää yhteinen vähemmistökokemus, vaan semmoinen niinku yksilötason kokemuksen ymmärtäminen varmasti tota korostuu. Konsult D

Gassam och Salter (2020) påpekar att millennialer kan vara mer öppna för diskussioner kring ämnen som kön, etnicitet, privilegier och mikroaggressioner på grund av att de utgör en mycket mångsidig generation. D förklarar att bland unga är sexuell- och könsmässig mångfald mycket större än i äldre generationer. D menar att därför kommer det att så småningom talas mera om dessa saker i samhället och att sen när de yngre börjar komma in i arbetslivet, så förändras också vissa normer så småningom.

Nuorten keskuudessa tämmöinen niinku seksuaali ja sukupuoli monimuotoisuus on paljon suurempaa kuin vanhemmissa ikäpolviissa, että nuoret paljon vapaammin ja helpommin niin kun identifioi eri, sekä sukupuoli, että seksuaaliryhmiin vähemmistöryhmiin, niin varmasti niistä tullaan keskustelemaan enemmän yhteiskunnallisesti. Mä uskoisin just siitä johtuen, että sitten kun ne nuoret alkaa siirtyä työelämään niin sitten siitä tulee enemmän normi, että näin on ja siis sekin vie jonkun aikaa, että se normi muuttuu mutta kyllä niinku nuoret ikäpolvet ihan varmasti näitä asioita sitten tuo myös työelämään niinkun vaikutteina, että ne oikeastaan ehkä semmoiset jotka nyt tässä tulee mieleen että saattaa niinku muuttaa sitä keskustelua, että just semmoinen nyanssi lisääntyy, että kun nyt ollaan tavallaan vasta heräämässä näiden aiheiden äärelle, niin kuin ylipäätään, niin sitten se tulee sitten seuraavassa vaiheessa, että kun meillä on se maturiteetti, että näitä ei nää enää yllätä ketään, että näistä asioista puhutaan, niin sitten päästään enemmän semmoiselle niinku substanssitasolle siinä, että mitä se itse asiassa tarkoittaa. Konsult D

Det blir uppenbart att förståelsen för olikheter ständigt utvecklas och att ju mer förståelse vi har för dessa teman desto djupare kan vi arbeta med dem. Det kan till och med vara förvånande om

man vänder på frågan och tänker på vilka de personerna är som kommer att få mindre uppmärksamhet efter en viss tid. Oavsett kommer förståelsen att utvidgas och fler nyanser kommer att finnas med i diskussioner. Jag ser att konsulternas framtidsbeskrivningar liknar vad Nkomo et al. (2019) fört fram om att framtida studier kommer att inkludera och kombinera fenomen på makronivå, som strukturell ojämlikhet, vithet och rasifiering, med upplevelser på mikronivå av flytande identiteter, korsande identiteter och mobila identiteter och på de sättet erbjuda nyanserade teorier om mångfald på flera nivåer. Men jag tror att DEI-arbetet i Finland inte helt kan uppnå mer nyanser innan vi på riktigt har mer mångfald inom alla delar av organisationer och mer öppen förståelse och acceptans för flera slags olikheter i samhället. Dessutom verkar det som att utvecklingen av DEI-arbetet också beror på lagstiftningen och de framstegen som görs eller inte görs där.

5 DISKUSSION

Jag har studerat ett fält som kan kännas belastande på grund av de oändliga frågor som ämnet väcker. Özbilgin (2008) hävdar att diskussioner om mångfald kan inledas med en varning om att begreppet ofta har olika betydelser för olika människor. Mångfaldsfältets komplexa karaktär gör det inte lättare. I forskning efterfrågas tydligare teorier och mycket handlar om inneboende spänningar och oklarheter (Nkomo et al., 2019; Risberg och Corvellec, 2022). Detta har även belastat mig på vägen mot en tydligare förståelse av fältet och speciellt arbetet. Jag har behövt acceptera att dessa oklarheter existerar för att kunna studera fältet, och jag anser att det är nödvändigt att göra det. Fältet har ändå varit mer intressant än belastande på grund av de möjligheter som jag anser att DEI-arbetet kan ge.

Jag vill understryka att eftersom min studie är mer empiriskt orienterad och av explorativt syfte, kan jag inte bidra med starka teoretiska påståenden eller någon slags sanning om fältet. Istället använder jag min studie som underlag för att reflektera och diskutera särdrag och tendenser som jag identifierar i fältet för mångfaldsforskning. Avhandlingen bidrar med viktig kunskap om fältet för mångfaldsforskning och mångfaldsarbete och resulterar i ny kunskap om DEI-konsultering i Finland. Studien bidrar med kunskap om de utmaningar som DEI-konsulter möter i sitt arbete, men utmaningar som även är aktuella för organisationer. Den kunskap som min studie framför om DEI-konsultering kan ge viktiga insikter för flera olika slags personer och organisationer, som är intresserade av dessa teman eller som i övrigt behöver förstå mera om vad fältet för DEI-arbete handlar om och varför det är viktigt. Härnäst diskuterar jag de bidrag som min avhandling ger till mångfaldsforskning och sammanfattar de lärdomar från min analys som jag anser är speciellt viktiga.

För att komma in på det bidraget som min avhandling ger till mångfaldsforskning vill jag reflektera över fältets komplexa karaktär. Jag har upplevt att forskning ser spretigt ut på grund av otydligheter i de olika begreppen och hur olika delar hänger eller inte hänger ihop. Som min studie visar kan fältet anses mycket mångfacetterat, och särskilt då det handlar om mångfald. Att förstå att det är ett mångfacetterat begrepp är givetvis viktigt, men min studie visar att själva arbetet egentligen inte ser så komplext ut. Min studie har visat att utmaningar och motstånd finns

i DEI-konsulters arbete, men om man ser på hur de beskriver arbetet så kan man också tycka att det ser tydligare ut än vad forskningen emellanåt låter förstå. Som jag upptäckte i min analys finns ett starkt inkluderingsfokus i konsulternas beskrivningar av vad arbetet med DEI-konsultering innebär. Detta utgör det starkaste bidraget som min avhandling kan anses ge till mångfaldsforskningen. Alltså understryker min studie det som jag framfört i litteraturgenomgången om processen från mångfald till inkludering. Mor Barak et al. (2016) framför att nyare forskning antyder att mångfaldsledningsinsatser, och särskilt de som är utformade för att skapa ett organisatoriskt klimat för inkludering, skulle kunna vara effektiva för att främja positiva resultat av mångfald samtidigt som de negativa konsekvenserna minskas. Jag anser att ett inkluderingsfokus ger klarhet i att förstå det praktiska arbetet som DEI kan handla om. Förmodligen kan vi inte lämna bort mångfald eftersom det kan anses vara en föregångare till inkludering, som Oswic och Noon (2014) påpekat, men vi kan helt säkert förstå nyttorna av och arbetet med mångfald på bättre sätt genom att fokusera på inkludering. Min reflektion är att fokus på mångfald eventuellt inte mera gynnar mångfaldsforskningen, speciellt om det orsakar för mycket begräppsförvirring. Därför skulle framtida forskning kunna fokusera på mångfaldsarbete i praktiken med inkluderingsfokus.

Jag vill även sammanfatta de lärdomar från min analys som jag anser är speciellt viktiga. I analysen kom jag fram till att en av de utmaningar som DEI-konsulter möter här i Finland har att göra med att vi fortfarande är ett rätt så homogent land. Detta framstod som begränsande i deras arbete. I de större städerna finns mer mångfald i omgivningen medan mindre orter i Finland oftast inte har lika mycket mångfald. Färdigheterna att förstå och tala om olikheter är därför mycket varierande, vilket ansågs orsaka polariserade uppfattningar. Ferdman (2017) framhåller att mångfaldsarbete kan leda till polariserade åsikter och spänningar i organisationer. Jag anser att denna problematik får stöd i min studie. Ämnet tycks vara något som väcker polariserade uppfattningar, som i Finland speciellt handlar om olika förutsättningar att förstå och tala om olikheter. Jag anser att detta är en av orsaker till att det skulle vara fördelaktigt för organisationer att ta tag i DEI-frågor nu, och med en långsiktig framtidsvision inleda arbetet för att öka förståelsen av och kunnandet om dessa frågor. Jag anser också att homogeniteten i Finland kan vara orsaken till att öppen dialog om mer varierande DEI-frågor ännu inte finns. Min vidare reflektion över detta är att det har att göra med den kultur som finns här, som enligt mina

lärdomar, från workhoppar i interkulturell kommunikation, kan anses mindre pratsam. Dessa anser jag som någonting värt att ta i beaktande då DEI-arbete utförs i Finland.

Analysen visade att flera av de utmaningar och spänningar som mångfaldsforskning tillskriver arbetet med DEI-konsultering framkommer även i Finland. Av dessa vill jag lyfta fram några som jag anser är speciellt viktiga att förstå i Finland. Den första handlar om att arbetet fortfarande är nytt och att det inte finns så mycket förståelse ännu, och den andra om att det är fortfarande svårt att se tydliga motivationsfaktorer till varför organisationer borde ta DEI-ansvar. Som forskning visar finns det fortfarande inte tillräckligt tydliga teorier om mångfaldsbegreppet eller mångfaldsarbetet och dessutom finns problematiska frågeställningar inbäddade (Nkomo et al., 2019; Risberg och Corvellec, 2022). Detta syns i hur DEI-konsulterna beskriver att arbetet fortfarande är ganska nytt, att det ännu inte finns tydliga riktlinjer för det, att det sällan framkommer mer djupgående arbete, att det handlar om att testa sig fram och se vad som fungerar och att diskussioner fortfarande kan handla om att ens förstå vad mångfald betyder.

Det andra handlar om otydliga motiv till DEI-arbete. I mitt empiriska material steg olika beskrivningar om undervärdering av arbetet fram. Konsulterna berättade att emellanåt tas DEI-arbete inte på allvar, de berättade om DEI-washing och de upplevde utmaningar i att få organisationer se lönsamhet i arbetet. Konsulterna beskrev bland annat att ledare inte alltid förstår varför eller hur de borde ta ansvar över dessa frågor, tillräcklig budgetering fattades och DEI-arbete beskrevs som något som lätt lämnas om ekonomiska förutsättningar inte finns. Det verkar inte ännu finnas en tydlig förståelse av varför organisationer borde ta DEI-ansvar. Kanske kan en djupare fråga handla om hur värderingar som genererar till exempel trygghet, acceptans, tillhörighet, tillfredställelse eller känsla av meningsfullhet motiveras som lönsamma för organisationer och beslutsfattare. Svårigheten här kan också handla om den underliggande spänningen som handlar om att social rättvisa förverkligas i organisatoriska sammanhang, som Mease (2015) framhållit som en karakteristisk spänning i arbetet. För att förstå detta bättre skulle framtida studier kunna handla om hur organisationer motiveras till att arbeta med DEI. Detta tror jag att utgör även en viktig del i DEI-konsulters framtid, alltså att få organisationer och ledare att inse den konkurrensfördel som de kommer att kunna skapa genom att ha ordentliga, tillräckligt välutvecklade och fungerande DEI-praktiker, -normer och -regler. Kpmg:s (2022) rapport har

redan visat att stora finländska företag anser att i framtiden kommer mångfaldiga arbetsgemenskap kunna locka de bästa talangerna och skapa engagemang.

Förståelsen för ansvarstagande växer hela tiden och likaså förståelsen för de olika teman av ansvarstagande. Det verkar som att vi hela tiden förstår mera om alla de olikheter som finns bland oss. Konsulternas funderingar kring framtiden för DEI visade att vi sakta utvidgat förståelsen av till exempel könsmångfald, men också av andra slags olikheter. Konsult A jämförde situationen med DEI-fältet med hur miljöansvar ansågs för 15 år sedan. Då var det ännu inte tydligt varför organisationer borde arbeta med miljöfrågor, men nu frågar ingen mera varför miljöansvar är viktigt. Det har också konstaterats att yngre generationer är mer medvetna om de olika DEI-teman och kommer således med stor sannolikhet föra förståelsen framåt på ett naturligt sätt. Men det betyder inte att organisationer skulle kunna vänta på att något bara kommer med tiden, utan de behöver förbereda sig för att öka sina kompetenser i att skapa bättre omgivningar för alla redan nu.

Jag vill lyfta fram hur min personliga förståelse av olika DEI-teman utvidgats under avhandlingsprocessen. Jag anser att det är viktigt att komma i kontakt med dessa teman för att kunna förstå, och utifrån det agera på bättre sätt. Mina färdigheter att förstå olikheter var ganska bra redan i början, men betydande förändring har ändå skett. Den största är en djupare empatisk förståelse av och öppenhet för mångfald bland oss människor, som konsulterna hjälpt mig att skapa. Eftersom jag också upplevt empati hos konsulterna och i deras sätt att tala om DEI så anser jag att framtida forskning skulle kunna handla om empati i DEI-praktiker. Zivkovic (2022) hävdar att empati ökar ledarskapseffektivitet. Hon påpekar också att ett växande engagemang för att bygga mer mångfaldiga och inkluderande organisationer kräver mänsklighet, som innebär djup empati med andra.

Jag vill också lyfta fram att mångfaldsarbete är någonting som till sin karaktär är speciellt då det inte finns ett tydligt mål eller en viss mättnad som man skall nå. Som Risberg och Corvellec (2022) kommit fram till har arbetet ingen tydlig start- eller slutpunkt och därför kan det löna sig att se på det i termer av försök snarare än resultat. Arbetet handlar om någonting man kontinuerligt behöver fortsätta arbeta för då organisationer och människor likaväl som

omgivningar ständigt ändras. Som Konsult C förklarade är arbetet någonting som kräver att man kontinuerligt försöker nå något bättre, och att det inte handlar om att nå ett perfekt mål där man skulle bli som fullt inkluderande, utan det är frågan om en kontinuerlig process. Ferdman (2017) har konstaterat lika, att inkludering är en kontinuerlig process som kräver ständig evaluering av bland annat normer och praxis, så att de är lämpliga och relevanta för de nuvarande förhållanden, behoven och prioriteringarna som en organisation har. Med detta vill jag säga att ju tidigare organisationer tar tag i dessa, till viss mån nya teman, desto snabbare har de möjligheter att lära sig och skapa passande normer och praxis, som de sedan kan arbeta med och ommodifiera enligt sina behov.

Slutligen vill jag ännu framhålla att enligt min studie verkar det som att externa DEI-konsulter verkligen kan uppfylla och ge de nyttor som Gassam och Salter (2020) föreslagit. Författarna framhåller externa DEI-konsulter som en mycket positiv möjlighet för mångfaldsarbete i organisationer. I min studie har jag inte kunnat identifiera negativa sidor med en extern DEI-konsult. Dock vill jag understryka att jag studerat små och enskilda aktörer för DEI-konsultering. Jag kan således inte ta ställning till den sidan av konsultbranschen, som handlar om större konsultföretag. Externa konsulter tycks kunna hjälpa organisationer på flera olika sätt och dessutom har jag upplevt att varje konsult haft ett äkta intresse för att verkligen föra DEI-arbete framåt och uppnå förbättring genom arbetet. Konsulterna beskrev flera gånger hur arbetet inte ännu handlar om mer djupgående arbete, vilket jag upplevde som en besvikelse hos dem, eftersom de skulle kunna ge organisationer så mycket mera än vad organisationer ännu är färdiga för. Jag anser att i Finland där dessa frågor fortfarande är nya kan externa konsulter ge speciellt mycket åt organisationer, eftersom de kan hjälpa att få igång DEI-arbete och fördjupa kompetenserna om dessa frågor på ett ansvarsfullt sätt.

LITTERATUR

Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder* (2. uppl.). Liber.

Buchanan, D. A. & Bryman, A. (2007). Contextualizing Methods Choice in Organizational Research. *Organizational research methods*, 10(3), 483-501.

<https://doi.org/10.1177/1094428106295046>

Brown, A. D. (2015). Identities and Identity Work in Organizations. *International journal of management reviews : IJMR*, 17(1), pp. 20-40.

Cunliffe, A. L. (2011). Crafting Qualitative Research: Morgan and Smircich 30 Years On. *Organizational research methods*, 14(4), 647-673. <https://doi.org/10.1177/1094428110373658>

Castleberry, A., & Nolen, A. (2018). Thematic analysis of qualitative research data: Is it as easy as it sounds?. *Currents in pharmacy teaching and learning*, 10(6), 807-815.

Dennissen, M., Benschop, Y., & van den Brink, M. (2020). Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity Networks. *Organization Studies*, 41(2), 219–240.

<https://doi.org/10.1177/0170840618800103>

DiAngelo, R. (2018). *White fragility: Why it's so hard for white people to talk about racism*. Boston, MA: Beacon Press.

Dobbin, F., & Kalev, A. (2013). *The Origins and Effects of Corporate Diversity Programs*.

<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199736355.013.0015>

Dobbin, F. and Kalev, A. (2016), “Why diversity programs fail and what works better”, *Harvard Business Review*, Vol. 94 Nos 7-8, pp. 52-60.

Emerson, J. (2017, April 28). Don't give up on unconscious bias training—Make it better. *Harvard Business Review*.

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. SAGE Publications Ltd <https://www-doi-org.ezproxy.vasa.abo.fi/10.4135/9780857028044>

Eriksson-Zetterqvist, U. & Ahrne, G. (2015). Intervjuer. (kap.3) I Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder* (2. uppl.). Stockholm: Liber, 34-54.

Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. SAGE Publications Ltd <https://www-doi-org.ezproxy.vasa.abo.fi/10.4135/9780857028044>

Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of Inclusion: Understanding and Managing the Tensions of Diversity and Multiculturalism. *The Journal of applied behavioral science*, 53(2), 235-263. <https://doi.org/10.1177/0021886317702608>

Gassam, J. Z., & Salter, N. P. (2020). Considerations for hiring external consultants to deliver diversity trainings. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 72(4), 275

Gilmore, S., Harding, N., Helin, J. & Pullen, A. (2019). Writing differently. *Management learning*, 50(1), 3-10. <https://doi.org/10.1177/1350507618811027>

Kirton, G., & Greene, A. (2019). Telling and selling the value of diversity and inclusion— External consultants' discursive strategies and practices. *Human resource management journal*, 29(4), 676-691. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12253>

Kpmg (2022). Kilpajuoksua vai määrätietoista etenemistä. Katsaus suomalaisten organisaatioiden hyviin käytäntöihin inklusiivisuus-, monimuotoisuus-, ja yhdenvertaisuustyössä. KPMG. Hämtad 24.4.2023 från: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/fi/pdf/2022/08/fi-IDE-selvitys.pdf>

Liu, H. (2020). Diversity Beyond Whiteness. The Possibilities for Anti-Racist Diversity Research. Ingår i: Just, S. N., Risberg, A., & Villessèche, F. (2020). *The Routledge Companion to Organizational Diversity Research Methods* (s. 24-29). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429265716>

Louvrier, J. (2013). *Diversity, difference and diversity management: A contextual and interview study of managers and ethnic minority employees in Finland and France*. Hanken School of Economics.

- Lorbiecki, A. (2001). Changing Views on Diversity Management: The Rise of the Learning Perspective and the Need to Recognize Social and Political Contradictions. *Management learning*, 32(3), 345-361. <https://doi.org/10.1177/1350507601323004>
- Lorbiecki, A., & Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11(s1), S17–S31. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.11.s1.3>
- Maanen, J. V., Sorensen, J. B. & Mitchell, T. R. (2007). The interplay between theory and method. *The Academy of Management review*, 32(4), 1145-1154. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586080>
- Mease, J. (2015). Embracing discursive paradox: Consultants navigating the constitutive tensions of diversity work. *Management Communication Quarterly*, 30, 59–83.
- Mease, J. J & Collins, B.L (2018). "Asset, liability, possibility: Metaphors of human difference and the business case for diversity", *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37 (7), 664-668.
- Meriläinen, S., Tienari, J., Katila, S., & Benschop, Y. (2009). Diversity management versus gender equality: The finnish case. *Canadian journal of administrative sciences*, 26(3), 230-243. <https://doi.org/10.1002/cjas.105>
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M., Hsiao, H., & Brimhall, K. C. (2016). The Promise of Diversity Management for Climate of Inclusion: A State-of-the-Art Review and Meta-Analysis. *Human service organizations, management, leadership & governance*, 40(4), 305-333. <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1138915>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Nkomo, S. M., Bell, M. P., Roberts, L. M., Joshi, A. & Thatcher, S. M. B. (2019). Diversity at a Critical Juncture: New Theories for a Complex Phenomenon. *The Academy of Management review*, 44(3), 498-517. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0103>

Just, S., Risberg, A., & Villesèche, F. (2020). Researching Organizational Diversity. Opportunities and Challenges. Ingår i: Just, S. N., Risberg, A., & Villesèche, F. (2020). *The Routledge Companion to Organizational Diversity Research Methods* (s. 1-10). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429265716>

Oswick, C., & Noon, M. (2014). Discourses of diversity, equality and inclusion: Trenchant formulations or transient fashions? *British Journal of Management*, 25, 23–39. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00830.x>

Piekkari, R., Oxelheim, L., & Randøy, T. (2015). The silent board: How language diversity may influence the work processes of corporate boards. *Corporate governance: An international review*, 23(1), 25-41.

Pölönen, P. (Programledare). (2021, 27 oktober). Dakota Robin [Poddavsnitt]. I YTK x Perttu Pölönen Avoin Työlle - Podcast. YTK. <https://open.spotify.com/episode/3sTvDXSUJyGbmCmnaWr9YQ?si=MFQKOYcJr7SYe4Wf7Mp-1A>

Risberg, A. & Corvellec, H. (2022). The significance of trying: How organizational members meet the ambiguities of diversity. *Gender, Work and Organization*. DOI:<https://doi.org/10.1111/gwao.12883>

Saunders, M. N. K. & Townsend, K. (2016). Reporting and Justifying the Number of Interview Participants in Organization and Workplace Research: Reporting and Justifying Interview Participant Numbers. *British journal of management*, 27(4), 836-852. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12182>

Zivkovic, S. (2022). Empathy in leadership: how it enhances effectiveness. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 454-467.

Özbilgin, M. F. (2008). Global diversity management. In P. B. Smith, M. F. Peterson, & D. C. Thomas (Eds.), *The Handbook of Cross-cultural Management Research* (pp. 379–396).
<https://doi.org/10.4135/9781412982764>

BILAGA

INTERVJUGUIDE

Bakgrundsfrågor / Taustatieto ja Lämmittelykysymyksiä

- Vad arbetar du med? **Mitä työtä sinä teet?**
- Hur blev du DEI-konsult? Hur länge har du arbetat med DEI-konsultering? **Miten sinusta tuli DEI konsultti ja kauanko olet työskennellyt DEI konsultoinnin parissa?**
- Vad betyder DEI för dig? **Mitä DEI tarkoittaa sinulle?**
- Har du personliga erfarenheter om olikeheter/mångfald och vilken betydelse anser du att dessa har i ditt arbete? **Onko sinulla henkilökohtaisia kokemuksia erilaisuudesta/monimuotoisuudesta ja mikä merkitys koet että sillä on työhösi?**

Att förstå DEI arbetet

DEI työn ymmärtäminen

- Vad innebär DEI-konsultering? **Mitä DEI-konsultointi pitää sisällään?**
- Hurdana DEI utmaningar arbetar du med? På vilket sätt arbetar du med dessa utmaningar? **Minkälaisten DEI tehtävien/haasteiden kanssa työskentelet ja minkälaisilla keinoilla?**
- Hurdana saker behöver du ta i beaktande för att kunna anpassa arbetet på ett sätt som passar just den omgivningen eller de människor du arbetar med? **Minkälaisia asioita on otettava huomioon jotta se tapa millä työtä tehdään soveltuu juuri kyseisen tilanteen ympäristöön ja ihmisiin?**
- Skulle du kunna beskriva hur processen för ett konsultering uppdrag går till, hur börjar ett uppdrag, hur håller det på och vad händer efteråt? **Voisitko kuvailla miten konsultointi prosessi menee, miten työkeikka alkaa, miten se etenee ja mitä sen jälkeen tapahtuu?**
- Skulle du kunna beskriva hurdana ändringar man vill nå med DEI arbete? Är det på organisatorisk nivå eller mera på personliga nivåer? (Handlar det tex. Om att ändra på organisationens strukturer, policyer, atmosfär eller om att påverka ledarnas och anställdas attityder/förståelse etc.) Berätta gärna något exempel! **Voisitko kuvailla millaisia muutoksia DEI työllä halutaan saavuttaa? Onko kyse organisaatio tason muutoksista vai enemmän henkilökohtaisemman tason muutoksista? (Onko kyse esimerkiksi organisaatioiden rakenteiden, säännösten, ilmapiirin muuttamisesta tai johtajien ja henkilökunnan asenteiden/ymmärryksen muuttamisesta)**
- Hurdana är resultatet för DEI arbete och vem gynnar arbetet? **Minkälaisia tuloksia DEI-työllä saavutetaan ja keitä tämä työ hyödyttää?**

DEI i Finland, Inbyggda spänningar och utmaningar

DEI Suomessa, Jännitteitä ja haasteita

- Hur ser DEI-fältet ut i Finland? Hur förstås mångfald i Finland? **Miltä Suonem DEI kenttä näyttää ja miten moninaisuutta ymmärretään Suomessa?**
- Finns det någonting som är speciellt problematiskt i Finland angående DEI arbetet? **Onko Suomessa havaittavissa joitakin erityis haasteita liittyen DEI työhön?**
- Hur ser Finlands läge med arbete för mångfald ut i jämförelse till andra länder? **Miltä Suomen tilanne DEI-työn parissa näyttää verrattuna muihin maihin?**
- Har du märkt eller upplevt att det skulle finnas några inbyggda spänningar inom arbetet för mångfald? Vilka är dessa? **Oletko huomannut että työskentely monimuotoisuuden parissa pitäisi sisällään jonkinlaisia jännitteitä? Minkälaisia?**
- Har du märkt eller upplevt någon slags attityder eller teman som skapar spänningar i organisationer, individer eller kolleger? **Oletko huomannut jonkinlaisia asenteita, jotka aiheuttavat jännitteitä organisaatioissa, yksilöissä tai kollegoissa liittyen DEI kysymyksiin?**
- Hur upplever du ditt ansvar som mångfalldskonsult? Har du som mångfalldskonsult till exempel socialt ansvar eller ansvar att fylla de målen som en organisation har? **Minkälainen vastuu sinulla on monimuotoisuuskonsulttina?? Onko se esimerkiksi enemmän sosiaalinen vastuu vai yrityksen tavoitteiden saavuttamisen vastuu?**
- Finns det moraliska frågeställningar som stiger fram i mångfalldsarbete? **Minkälaisia moraalisia kysymyksiä nousee esiin monimuotoisuustyössä?**

Framtiden, Tulevaisuus

- Vartå tror du att arbetet med mångfald är på väg, och hur kommer arbetet att se ut i framtiden i Finland? **Mihin suuntaan luulet että DEI-työ on menossa, ja miltä se tulee näyttämään tulevaisuudessa Suomessa?**
- Vilka nya eller fortsatta utmaningar kommer att finnas i Finland? **Minkälaisia uusia tai jatkuvia haasteita tullaan näkemään Suomessa?**
- Kommer DEI konsultering att fortsätta vara nyttigt för organisationer, varför? **Tuleeko DEI konsultointi jatkossakin olemaan tarpeellista yrityksille, miksi?**
- Hurdana saker kommer konsulter att behöva utveckla i sitt kunnande inför framtida behoven? **Minkälaisia asioita DEI-konsulttien täytyy kehittää omassa osaamisessaan tulevaisuuden tarpeita ajatellen?**
- Tror du att det i framtiden kommer att synas nya minoritets grupper, vars inkludering organisationer kommer att behöva ta i beaktande? **Uskotoko että tulevaisuudessa tullaan näkemään uudenlaisia minorigrupper, joiden inkludering pitää miettiä?**

Samarbetet med organisationer och människor

- Vad är det som motiverar företag att ta itu med mångfald? **Mikä motivoi organisaatioita työskentelemään DEI kysymysten parissa?**
- Varför behöver organisationer mångfalldskonsulters hjälp? **Miksi organisaatiot tarvitsevat DEI konsulttien apua?**
- Vilken slags hjälp vill organisationer ha av mångfalldskonsulter? **Minkälaista apua organisaatiot hakevat DEI konsulteilta?**

- Med vilka personer inom organisationen brukar ditt arbete ha att göra med? **Keiden organisaation sisäisetn henkilöiden kanssa yleensä työskentelet?**
- Har du någánting du skulle vilja tillägga? **Haluaisitko vielä lisätä jotakin?**