



VASTUULLISEN JA MONIMUOTOISUUTTA TUKEVAN JOHTAMISEN ARVIOINNIN KEHITYSTYÖ

TUTKIMUSHANKKEEN LOPPURAPORTTI
31.3.2017



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

FIBS
Parempaa liiketoimintaa

Vastuullisen ja monimuotoisuutta tukevan johtamisen arvioinnin kehitystyö

Tekijä: Aulikki Sippola, KTT, monimuotoisuusjohtamisen asiantuntija, FIBS

Kustantaja: Finnish Business & Society ry (FIBS)

Paino: Julkaisumonistamo Eteläranta Oy, Helsinki

Julkaisuajankohta: 31.3.2017

Sivumäärä: 32

ISBN 978-952-68725-0-6 (nid.)

ISBN 978-952-68725-1-3 (PDF)

Julkaisu löytyy pdf-muodossa osoitteesta www.fibsry.fi

© FIBS 2017

Taitto: Logopolis Graphic Design Oy

Julkaisun sisältöä voi lainata mainitsemalla lainauksen yhteydessä julkaisijan (FIBS). Julkaisua ei saa laajamittaisesti kopioida, jakaa tai myydä nykymuodossaan tai uudelleen muotoiltuna ilman FIBSin lupaa. Julkaisun ohjeita tulee soveltaa oman organisaation sisäisten käytäntöjen ja huolellisuusvelvoitteiden mukaisesti, FIBS ei vastaa julkaisun sisällön soveltamisesta mahdollisesti aiheutuvista haitoista.

Tutkimushankkeen rahoittajana on toiminut Työsuojelurahasto



Työsuojelurahasto

Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

FIBS auttaa yrityksiä tekemään parempaa liiketoimintaa: tarjoamme tietoa uusista innovatiivisista tavoista kehittää vastuullista liiketoimintaa sekä ainutlaatuisen mahdollisuuden verkostoitua eri toimialojen yritysten ja muiden yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa. Palveluitamme ovat mm. tilaisuudet, valmennukset, teemaryhmät ja uutispalvelut. FIBS-verkostossa on mukana jo lähes 300 yritystä ja yhteisöä, mukaan voivat liittyä kaikki organisaatiot, jotka pyrkivät edistämään yhteiskuntavastuuta toiminnassaan. www.fibsry.fi

SISÄLLYS

Tiivistelmä	4
Kiitokset	5
1. Tutkimuksen taustalla kestävä ja vastuullisen johtamisen tarve	6
2. Monimuotoisuutta tukeva johtaminen kannattaa	8
2.1. Monimuotoisuuden johtamisen kehittämishaasteet	8
2.2. Johtamisen arvioinnilla lisätietoa	9
2.3. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	11
3. Tutkimus eteni vaiheittain	12
3.1. Toimintatutkimus osallisti eri tahoja	12
3.2. Alkutilanteen kartoittaminen	14
4. Tulosten analyysi	16
4.1. Yritysten asemoituminen nelikenttään	16
4.2. Monimuotoisuutta ei hyödynnetä	17
4.3. Hyvä tyyppi -ilmiö vallitsee	18
4.4. Uudistumisen matkalla	19
4.5. Johtamisen taso vahvistui	20
5. Kehittämiskohteiden tunnistus ja kehitystoiminta	21
6. Lopputilanteen kartoittaminen	23
6.1. Monimuotoisuusjohtaminen laaja kokonaisuus	23
6.2. Kehittämistoimissa päästy alkuun	24
6.3. Tuttuja asioita uusin silmin	24
6.4. Ideoita johtamisen arvioinnin kehittämiseen	25
7. Johtopäätökset ja tulosten hyödynnettävyys	27
7.1. Monimuotoisuudella strateginen merkitys	27
7.2. Tulosten hyödyntämismahdollisuus	28
Lähteet	30

TIIVISTELMÄ

VASTUULLISEN JA MONIMUOTOISUUTTA TUKEVAN JOHTAMISEN ARVIOINNIN KEHITYSTYÖ oli Työsuojelurahaston rahoittama tutkimushanke ajalla 1.1.2016–28.2.2017. Hankkeen toteuttaja oli FIBS. Tutkimukseen osallistuivat Fazer, Kesko ja Tokmanni. Tavoitteena oli tutkia monimuotoisuutta tukevan johtamisen arviointia varmistamalla johtamisen erilaisille lähestymistavoille kehitetyn nelikenttämatriisin luotettavuus sekä saada tietoa siitä, miten arviointi vaikuttaa ja auttaa yrityksiä tunnistamaan kehittämiskohteita tai käynnistämään kehittämistoimia johtamisessaan. Nelikenttä kuvaa, miten proaktiivisesti tai reaktiivisesti organisaatio ottaa monimuotoisuuden huomioon johtamisessaan ja missä määrin se näkyy strategiatasolla ja eri toiminnoissa, kuten henkilöstön ja asiakkuuksien johtamisessa, viestinnässä ja sidosryhmäyhteistyössä.

Monimuotoisuuden johtamisella käsitettiin niin henkilöstön kuin asiakkaiden erilaisuuden arvostamista ja hyödyntämistä liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Monimuotoisuudella tarkoitettiin yksilöllisiä eroja, jotka voivat johtua esimerkiksi sukupuolesta, iästä, etnisestä alkuperästä, vammaisuudesta, osaamisesta, koulutuksesta tai elämäntilanteesta. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena ja nelikenttämatriisin luotettavuutta arvioitiin monimenetelmällisesti kyselyn, työryhmien ryhmähaastattelujen sekä työryhmissä käytyjen keskustelujen avulla.

Tulokset olivat hyvin samansuuntaiset kaikissa yrityksissä. Strategiatasolla yritykset olivat proaktiivisempia kuin käytännön toimintojen tasolla. Johtamisen tulevaisuuden visio oli erittäin proaktiivinen ja yritykset olivat hyvin muutosorientoituneita. Hankkeen tulokset auttoivat yrityksiä näkemään monimuotoisuuden osaamisena, kyvykkyyspotentiaalina ja kilpailukyvyn lähteenä sekä lisäämään ymmärrystään osallisuutta lisäävän johtamisen eduista. Hankkeen lopputuloksena saatiin luotettava nelikenttämatriisi, pohja johtamisen itsearviointikyselylle ja opetusvideo johtamisen kehittämiseen osana vastuullista yritystoimintaa.

KIITOKSET

LÄMMIN KIITOS ANTOISASTA YHTEISTYÖSTÄ hankkeessa mukana olleille yrityksille Fazerille, Keskolle, Skanskalle sekä Tokmannille. Kiitos panoksestanne työryhmissä, yhdessä tuotetusta opetusvideosta ja arvokkaista johtamisen arvioinnin kehittämissuhteista.

Kiitos hankkeen ohjausryhmän edustajille Nina Elomaa (Fazer), Aija Harju (Skanska), Seija Jalkanen (Työ- ja elinkeinoministeriö), Raisa Jyrkinen (Kesko), Anu Haapoja (Kesko), Outi Mikkonen (Tokmanni), Mikko Routti (FIBS) sekä Mikael Saarinen (Työsuojelurahasto).

Erityiskiitos Työsuojelurahastolle tämän tutkimushankkeen toteuttamisen mahdollistamisesta!

1. TUTKIMUKSEN TAUSTALLA KESTÄVÄN JA VASTUULLISEN JOHTAMISEN TARVE

YRITYSTEN SIDOSRYHMIEN (kuten asiakkaiden, henkilöstön, omistajien, sijoittajien tai kansalaisjärjestöjen) odotukset yritystoiminnan vastuullisuutta ja läpinäkyvyyttä kohtaan kasvavat jatkuvasti, ja yritysten tulee reagoida näihin muuttuviin odotuksiin (Crane & Matten, 2010). Yritysvastuu tarkoittaa yrityksen vastuuta toimintansa yhteiskunnallisista vaikutuksista (Blowfield & Murray, 2014). Vastuullinen yritys sisällyttää sosiaaliset, ekologiset, eettiset ja ihmisoikeuksiin liittyvät kysymykset osaksi liiketoimintaansa tiiviissä yhteistyössä sidosryhmien kanssa ja pyrkii taloudellisen kannattavuuden lisäksi maksimoimaan toimintansa positiiviset ja minimoimaan negatiiviset vaikutukset, jotka kohdistuvat sidosryhmiin, ympäristöön ja yhteiskuntaan (Euroopan komissio, 2011). Vastuullinen liiketoiminta kasvaa jatkuvasti merkitystään myös Suomessa, sillä yritysten tekemät päätökset ja ratkaisut vaikuttavat suoraan ja epäsuorasti yhä laajemmalti ihmisten hyvinvointiin, työolosuhteisiin ja elämänlaatuun (FIBS 2016; 2015). Vastuullisessa yritystoiminnassa pelkkä lakien ja kansainvälisten normien noudattaminen ei enää riitä, vaan yrityksiltä edellytetään toimia muun muassa työllistämisen, eriarvoisuuden poistamisen, ihmisoikeuksien kunnioittamisen ja uuden ajan työnteon tarpeiden sekä uudenlaisten työnteon mallien lisäämiseksi (Blowfield & Murray, 2014). Jatkuva taloudellinen epävarmuus pakottaa yritykset lisäämään tuottavuutta ja vähentämään kustannuksia, mutta muutos vaatii innovatiivisuutta ja uudenlaista ajattelua sekä uusia toimintatapoja, kuten kestävää ja vastuullista johtamista (Crane & Matten, 2010).

Monimuotoisuus ja sen johtaminen on keskeinen vastuullisuustrendi Suomessa, ja sen olennaisuus organisaatioille (mm. väestön ikääntyminen, haasteet löytää oikeanlaista osaamista, inhimillisen pääoman parempi hyödyntäminen) kasvaa jatkuvasti (FIBS, 2016; 2015). Moniarvoisuutta ja monimuotoisuutta tukeva henkilöstön johtaminen kuuluu sosiaalisen vastuun alueelle ja pyrkii siihen, että kaikkien osaamista arvostetaan ja hyödynnetään tasavertaisesti. Monimuotoisuuden johtamisen liiketoimintahyötyinä sanotaan olevan taloudellisen suorituskyvyn parantuminen, osaajien houkuttelu ja pitäminen, maineen parantuminen, uusien markkinoiden saa-

vuttaminen sekä innovatiivisuuden, luovuuden ja tiimien työsuorituksen lisääntyminen. Tärkeintä on kuitenkin yhdenvertaisen kohtelun ja oikeudenmukaisuuden tavoittelu, sillä on oikein arvostaa jokaista yksilöä ja jokaisen panosta työyhteisöissä. (Catalyst, 2014).

Vastuullisen ja monimuotoisuutta tukevan johtamisen arvioinnin kehittämistyö -hanke toteutti monimuotoisuutta tukevan johtamisen arviointia kolmessa organisaatiossa vuoden 2016 aikana. Monimuotoisuusjohtamisen nykytilan tai lähtötason selville saanti voi tuoda alkusysäyksen henkilöstöjohtamisen, palvelujen ja työelämän käytäntöjen kehittämiseksi sekä niihin tarvittaville keskusteluille.

2. MONIMUOTOISUUTTA TUKEVA JOHTAMINEN KANNATTAA

2.1. Monimuotoisuuden johtamisen kehittämishaasteet

Monimuotoisuudella tarkoitetaan tutkimuksessa laajasti ymmärrettyinä kaikkia ihmisten välisiä eroavuuksia, jotka voivat johtua esimerkiksi sukupuolesta, sukupolvesta, iästä, seksuaalisesta suuntautuneisuudesta, vammaisuudesta, koulutuksesta, asemasta, kielestä, uskonnosta, toimintavoista tai tarpeista joko organisaation henkilökunnassa tai asiakaskunnissa (esim. Mor Barak, 2005). Näillä yksilöllisillä eroilla on myös vaikutusta henkilöstöjohtamiseen ja tapoihin, miten monimuotoisuutta lähestytään tai tuetaan (Sippola, 2007). Johtamisen eri tapojen, joita tässä tutkimuksessa kutsutaan myös tasoiksi, tunnistamisen kautta on mahdollista saada selville, miten organisaatio lähestyy monimuotoisuutta johtamisessaan. Kyseessä on myös arvio moniarvoisuuden ja monimuotoisuuden integroinnin asteesta organisaation eri toimintoihin ja toimintakulttuuriin (Cox, 1993).

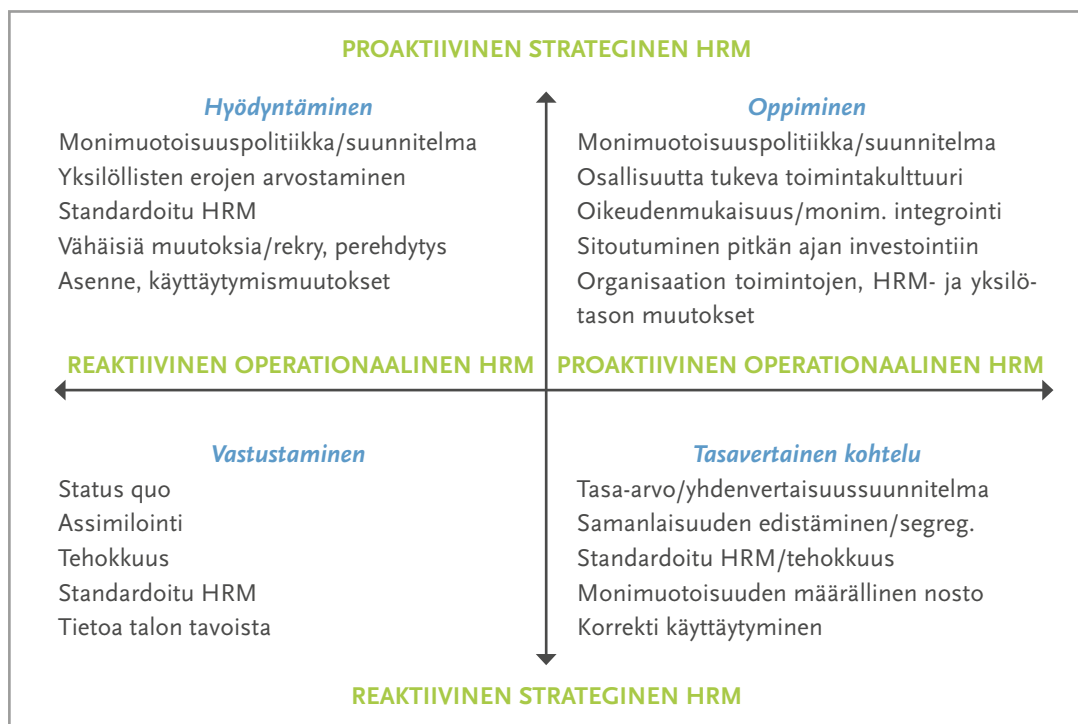
Johtamisen kehittämisen voi olla hankalaa, jos yritys ei tunnista, mihin asioihin tulisi puuttua. Metzlerin (2003) mukaan on useita syitä, miksi monimuotoisuusjohtamisen aloitteet tai implementointi epäonnistuvat. Niitä ovat muun muassa, ettei johtamisen nähdä tarvitsevan organisaation sisäisiä muutoksia ja että muutokset koskevat toimintatapoja, rakenteita, perinteitä, asenteita ja sitä, miten päätökset tehdään. Viimeaikainen tutkimus korostaa organisaatioiden sisäisten valtarakenteiden tunnistamista ja purkamista sekä eriarvoisuutta lisäävien johtamisen käytänteiden esille saamista ja poistamista (Janssens & Zanoni, 2014). Monokulttuurisuuteen perustuvat yritysten toiminnot kuten henkilöstöjohtaminen luovat esteitä myös yhdenvertaiselle kohtelulle (Sippola, 2007, 2008). HR-toiminto on avainasemassa kun tehokkuutta lisätään, mutta keskiössä myös silloin, kun moniarvoisuutta edistetään. Eri HR-käytäntöjen ja prosessien avulla voidaan varmistaa, että yhdenvertaisuus ei jää vain strategiatason puheisiin ja arvoihin tai pakollisiin lain vaatimiin suunnitelmiin, vaan se saadaan näkymään hyvinvointina, osallisuutena, sekä liiketoimintaa tukevana menestystekijänä.

Yhdenvertaisen kohtelun toteumaa ja monimuotoisuuden huomioonottoa on siten tarpeen päästä arvioimaan luotettavasti eri sidosryhmien ja organisaation eri toimintojen näkökulmista, mikä tässä hankkeessa tapahtui monimuotoisuuden johtamisen (*Management of Diversity and Inclusion*) viitekehksessä (esim. Kirton & Greene, 2016; Mor Barak, 2005).

2.2. Johtamisen arvioinnilla lisätietoa

Monimuotoisuusjohtamisen erilaisten strategioiden ja lähestymistapojen (eli paradigmojen) avulla voidaan arvioida johtamisen tasoa (Dass & Parker, 1999; Thomas & Ely, 1996). Ne ovat 1) vastustus (Resistance), 2) tasavertainen kohtelu (Discrimination-and-Fairness), 3) liiketoimintaetujen tavoittelu (Access-and-Legitimacy) sekä 4) oppiminen ja monimuotoisuuden integrointi (Learning-and-Effectiveness). Tarkempi kuvaus eri lähestymistavoista löytyy taulukosta 1 (s. 11).

Nämä erilaiset lähestymistavat kuvaavat hyvin johtamisen kehityskaarta silloin, kun monimuotoisuuden merkitys ja tärkeys kasvavat organisaatiossa ja kun siihen kohdistuu joko organisaation sisäisiä paineita kuten kilpailukyvyyn kasvattaminen, uusien tuotteiden tai palvelujen tarve tai ulkoisia paineita, kuten työelämän laadun ja tuottavuuden nosto sekä lainsäädännön vaateet (Dass & Parker, 1999). Sippolan (2007, 2008) rakentaman monimuotoisuusjohtamisen sisältöjä kuvaavan nelikenttämatriisin lähtökohtina ovat yllä mainitut johtamisen lähestymistavat. Nelikentän vaaka-akselin alapuoliset strategiat ovat *reaktiivisia* ja yläpuoliset strategiat *proaktiivisia johtamistapoja*. Eri ulottuvuudet eli dimensiot kuvaavat strategisen ja operationaalisen henkilöstöjohtamisen ja organisaation kehittämisen proaktiivisuutta tai reaktiivisuutta (kuvio 1).



Kuvio 1. Monimuotoisuusjohtamisen nelikenttämatriisi

Nelikenttään asemoituminen kertoo siten, missä määrin HR-toiminto tai muu yrityksen toiminto tietoisesti, ennakkoiden ja tavoitteellisesti tukee monimuotoisuutta vai vastustaako se sitä, ts. ei reagoi monimuotoisuuteen.

Monimuotoisuuden johtamisen erilaisten lähestymistapojen tutkimusta ja arviointia on tehty pääosin kvalitatiivisin menetelmin, mutta tarvetta olisi myös kvantitatiiviselle arvioinnille. Johtamisen arvioinnin teettäminen kvantitatiivisesti yrityksen sisällä eri henkilöstöryhmille, eri tasoille tai eri yksiköille voisi tuottaa tarkempaa tietoa siitä, miten johtaminen näyttäytyy tai koetaan sisäisesti. Nelikenttämatriisi tarjoaa tähän hyvän pohjan, koska johtamisen lähestymistavan lisäksi saadaan tietoa siitä, miten tavan voi myös tunnistaa eri toiminnossa. Nelikentän luotettavuutta ei ole aiemmin varmennettu, mikä on tarpeellista, jos tavoitteena on jatkossa tehdä luotettava kvantitatiivinen itsearviointimenetelmä, jonka avulla voidaan tunnistaa organisaation eri toimintojen kehittämiskohteet ja ohjata kehittämistä.

Ensimmäinen luotettavaksi todettu kvantitatiivinen johtamisen arviointimenetelmä nk. DPQ (Diversity Perspective Questionnaire) -kysely on tehty vasta hiljan (Podsiadlowski, Gröschke, Kogler, Springer & van der Zee, 2013). Menetelmä perustuu yllä mainituista johtamisen lähestymistavoista tehtyihin kuvauksiin, joista vastaajat valitsevat organisaatiolleen sopivimman. Kysely sisältää viisi kuvausta, koska tutkijat lisäsivät tasavertaisen kohtelun sisälle nk. Colorblindness-näkökulman, joka on käännetty suomeksi 'Hyvä tyyppi' -ilmiöksi.

Tässä tutkimuksessa käytetään johtamisen eri lähestymistapojen arvioinnissa sekä nelikenttää (Sippola, 2008) että kuvauksia (Podsiadlowski et al., 2013) varmistamaan saadun tiedon oikeellisuutta, koska molemmat pohjautuvat samaan teoreettiseen viitekehykseen. Nelikenttää sovelletaan HR-toiminnon lisäksi palvelutuotannon, viestinnän ja sidosryhmäsuhteiden tutkimiseen. Taulukossa 1 esitetään vierekkäin monimuotoisuusjohtamisen erilaisten lähestymistapojen sisältö ja niiden kuvaukset (Van der Zeen & Otten, 2015; Podsiadlowski et al., 2013; Dass & Parker, 1999; Thomas & Ely, 1996).

Taulukko 1. Monimuotoisuusjohtamisen erilaiset lähestymistavat

MONIMUOTOISUUSJOHTAMISEN SISÄLTÖ	KUVAUKSET
<p><i>Reaktiiviset johtamistavat:</i></p> <p>1) Vastustus: Homogeenisuus on tärkeää, monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta estetään, ihmisten tulee sopeutua organisaation ja työryhmien tavoille.</p> <p>2) Tasavertainen kohtelu: kaikkia kohdellaan samalla lailla lainsäädännön pohjalta, usein ns. moraalisen velvoitteen lisätään vähemmistöjen jäsenten määriä, ei muuteta johtamista.</p> <p>3) Diversity/Colorblindness – Hyvä tyyppi -ilmiö: Pätevyys ratkaisee, monimuotoisuuden hyötyjä ei sinällään nähdä, vaan ihmisten tulee sopeutua organisaation ja työryhmien tavoille.</p>	<p>1) Organisaatiossamme arvostetaan henkilöstön samanlaisuutta. Uskomme, että tavoitteemme saavutetaan parhaiten kun meillä on samalla lailla ajattelevia työntekijöitä, yhtenäiset arvot ja yhteinen päämäärä.</p> <p>2) Organisaatiomme pyrkii tulemaan henkilöstöltään monimuotoisemmaksi, koska kaikki ihmiset ovat yhdenvertaisia ja heillä tulee olla yhdenvertaiset mahdollisuudet.</p> <p>3) Organisaatiomme ei tietoisesti pyri muuttamaan henkilöstöämme monimuotoisemmaksi. Palkkaamme parhaat hakijat jokaiseen tehtävään.</p>
<p><i>Proaktiiviset johtamistavat:</i></p> <p>4) Hyödyntäminen: Monimuotoisuutta hyödynnetään liiketoimintaetujen vuoksi. Sen arvostus näkyy strategiatasolla, käytännössä ei vielä tehdä paljon hyötyjen aikaansaamiseksi. Ihmisten tulee sopeutua toimintaympäristöön.</p>	<p>4) Organisaatiomme pyrkii tulemaan henkilöstöltään monimuotoisemmaksi (myös erilaisilta kulttuurisilta taustoiltaan), koska silloin pystymme paremmin palvelemaan monimuotoista ja erilaisista taustoista tulevaa asiakaskuntaamme.</p>
<p>5) Oppiminen: Monimuotoisuuden integraatio, osallisuuden lisääminen, toisiltaan oppiminen, uusien työnteon tai asiakaspalvelun tapojen hyödyntäminen. Tehokkuus kasvaa ja oikeudenmukaisuus näkyy johtamisessa. Toimintakulttuuria, palvelutuotantoa, toimintatapoja, työtehtäviä sovitetään yksilöiden tarpeisiin.</p>	<p>5) Organisaatiomme pyrkii tulemaan henkilöstöltään monimuotoisemmaksi, koska uskomme, että voimme oppia paljon toisiltamme, esimerkiksi eri vähemmistöistä tai kulttuureista. Yhteistyömme paranee, kehitämme itseämme ja organisaatiotamme ja työmmme tulokset ovat parempia, koska saamme siihen erilaisia näkökulmia.</p>

2.3. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimushankkeen tavoitteena on tutkia monimuotoisuutta tukevan johtamisen arviointia varmistamalla johtamisen erilaisille lähestymistavoille kehitetyn nelikenttämatriisin luotettavuus (sisältö- ja rakennevaliditeetti) tiedon keräämisessä sekä saada tietoa siitä, miten arviointi vaikuttaa tai auttaa yrityksiä tunnistamaan kehittämiskohteita ja käynnistämään kehittämistoimia johtamisessaan.

Tutkimuksessa haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Tuottaako monimuotoisuusjohtamisen eri tasoille rakennettu nelikenttämatriisi luotettavaa tietoa organisaation eri toiminnoista?
2. Miten saatu tieto johtamisen tasosta vaikuttaa johtamisen kehittämiseen?
3. Käynnistääkö tieto tunnistamaan, huomioimaan ja hyödyntämään monimuotoisuutta?

3. TUTKIMUS ETENI VAIHEITTAIN

3.1. Toimintatutkimus osallisti eri tahoja

Tutkimus toteutettiin 1.1.2016–28.2.2017. Tutkimuksen kohteina olivat kolme yksityisen sektorin suuryritystä (Fazer, Kesko ja Tokmanni) sekä niissä koottujen työryhmien toiminta. Lisäksi yksi yritys (Skanska) toimi hankkeessa asiantuntijaroolissa. Yritykset edustivat eri toimialoja (elintarviketeollisuus, vähittäiskauppa, rakentaminen).

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia toimintatutkimuksellisella tutkimusotteella. Toimintatutkimus sopii käytettäväksi silloin, kun tarkoitus on kehittää toimintatapoja kauaskantoisten muutosten aikaansaamiseksi. Kehitystyöhön on silloin hyvä saada mukaan tahoja, joita mahdolliset uudet toimintatavat koskevat (esim. Kananen, 2009; Susman, 1983). Toimimalla yhteistyössä yritysten edustajien kanssa ja osallistamalla useampi henkilö voidaan samanaikaisesti sekä lisätä ymmärrystä käsiteltävästä aihealueesta että lisätä heidän valmiuksiaan viedä muutoksia eteenpäin.

Tarkoitus oli nykytilan todentamisen lisäksi varmistaa paitsi nelikenttämatriisin luotettavuutta, myös yhdessä arvioida saadun tiedon oikeellisuutta ja vaikuttavuutta, ja niiden kautta parantaa johtamiskäytäntöjä ja toimintatapoja. Näin osallistujat voivat myös itse reflektoida, miten he kokevat arvioinnin tulosten voivan toimia muutosprosessin käynnistäjinä, ja mitä kehittämiskohteita he itse tunnistavat.

Työryhmät olivat siten aktiivitoimijoita ja päättivät itse, miten arvioinnin tuloksia hyödynnetään ja mihin kehittämistoimiin arvioinnin pohjalta mahdollisesti ryhdytään. Työryhmissä oli edustettuina 4–6 henkilöä eri yksiköistä (HR, yritysvastuu, työhyvinvointi, liiketoiminnan kehitys, viestintä). Ryhmien välinen benchmark-tilaisuus järjestettiin yhden kerran.

Aineiston keruu tapahtui erilaisin laadullisin ja määrällisin tutkimusmenetelmin. Aineisto muodostui kokonaisuudessaan alkutilanteen kartoituksesta työryhmien ryhmähaastatteluilla ja henkilöstölle osoitetulla kyselyllä, tulosten analyysistä ja niiden pohjalta käydyistä keskusteluista tulosten purkutilaisuuksissa sekä lopputilanteen kartoituksesta ryhmähaastatteluin. Nelikenttämatriisin luotettavuuden arviointi tapahtui tuomalla eri menetelmin kerätyt erilaiset aineistot yhteen vertailtaviksi jo alkutilanteen analy-

sivaiheessa (Eskola & Suoranta, 2000). Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja ne analysoitiin laadullisella sisältöanalyysillä. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi työryhmien kaikista tapaamisista ja niiden aikaisista keskusteluista tehtiin muistiot, jotka lähetettiin osallistujille tarkistettavaksi. Hankkeeseen liittyvää viestintää toteutettiin koko ajan. Tutkimustulokset esitetään raportissa anonymiyden varmistamiseksi koontoina. Kuviossa 2 on esitetty miten tutkimus eteni.

Tutkimus toteutettiin saman sisältöisenä jokaisessa yrityksessä ja toimintatutkimuksen luonteen vuoksi tutkimusaineistoa kerättiin ja analysoitiin tutkimuksen edetessä sen eri vaiheissa. Vaiheet olivat alkutilanteen kartoitus ja analyysi; kehittämiskohteiden tunnistus ja -toimenpiteiden suunnittelu; kehitystoiminta ja lopputilanteen kartoitus.

Kuvio 2. Tutkimuksen eteneminen



Hankkeen ohjausryhmään kuuluivat yritysten, työ- ja elinkeinoministeriön, Työsuojelurahaston ja FIBS:n edustajat. Tutkijana toimi kauppatieteiden tohtori Aulikki Sippola ja projektipäällikkönä Riina Kasurinen (FIBS). FIBS:n asiantuntijat toimivat työryhmien tapaamisissa fasilitaattoreina ja aihealueen asiantuntijoina antaen osallistujille pienvalmennusta tai oheisohjausta teemasta, jotta johtamisen arvioinnin tuloksia osattaisiin tulkita ja hyödyntää johtamisen kehittämisessä.

3.2. Alkutilanteen kartoittaminen

Tutkimustyö käynnistyi yrityskohtaisten työryhmien kokoamisella alkuvuodesta 2016. Ryhmät kokoontuivat kaksi tai kolme kertaa puolen päivän mittaisiin tapaamisiin. Alkutapaamisissa kerrottiin tutkimuksen tavoite ja esiteltiin arvioinnissa käytettävän nelikenttämatriisin rakenne ja sisältö. *Alkutilanteen kartoittamiseksi* yrityksissä toteutettiin johtamisen nykytilan it-searviointi monimenetelmällisesti kolmella tavalla, jotka kuvataan alla.

1. Ryhmähaastattelut: Työryhmien jäsenille pidettiin ryhmähaastattelut (n=15, kolme yritystä), jotka kestivät keskimäärin yhden tunnin. Haastattelujen teemat noudattivat nelikenttämatriisin sisältöä ja ne olivat (1) Työyhteisöjen ja asiakaskuntien monimuotoistuminen (käsitteet, merkitys, johtamisen tavoitteet), (2) Monimuotoisuuden vaikutus työyhteisöihin, ryhmien toimintaan, esimiestyöhön, asiakaspalveluun sekä (3) Strategioiden, politiikkojen ja toimintatapojen muutostarpeet.

2.–3. Kysely: Henkilöstölle lähetettiin internet-pohjainen kysely (n=250). Kahdesta osasta (A ja B) koostuva kysely toteutettiin verrokkikyselyasetelmalla nelikenttämatriisin luotettavuuden varmistamiseksi (Eskola & Suoranta, 2000). Kyselyn avulla saatiin selville, mille nelikentän alueelle yritys johtamisessaan asemoituu. Osien A ja B tuloksia voitiin verrata keskenään ja tutkia niiden välistä korrelatiivista validiteettia, koska ne pohjautuivat samaan teoreettiseen viitekehukseen (Anttila, 2006).

Osa A käsitteli monimuotoisuuden sisältöä ja sen johtamisen merkitystä ja mahdollisia hyötyjä, sekä kartoitti, millä tavalla ja kuinka systemaattisesti organisaatio otti huomioon henkilöstön, asiakkaiden ja eri sidosryhmien monimuotoisuuden strategisessa lähestymistavassaan. Käytännön toimenpiteitä koskevat väittämät käsittelivät sitä, miten systemaattisesti monimuotoisuuden huomiointi toteutuu ja ilmenee eri toiminnoissa. Kyselyn tulos kuvasi siten vastaajien käsitystä johtamisen tilasta.

Osa A sisälsi johtamisen nelikentän sisällöstä ja rakenteesta johdettuja *strategiatason* kysymyksiä ja väittämiä yhteensä 35 kpl ja *käytännön tason* väittämiä yhteensä 29 kpl. Arvioinnissa käytettyä kyselypohjaa oli pilotoitu aiemmin oppilaitosympäristössä, missä sen avulla saatu tulos oli osoittautunut tilastollisesti luotettavaksi johtamisen strategia- ja käytännön toimenpidearvioissa (Matinheikki-Kokko, 2015). Kyselyssä olleet väittämät ja käsitteet muokattiin tätä tutkimusta varten yksityiselle sektorille soveltuviksi. Lisäksi kyselyä vahvistettiin HR-prosessien, asiakaspalvelujen, viestinnän ja lähiyhteisötoiminnan/sidosryhmäyhteistyön osalta.

Strategiatason väittämien asteikko oli 1–5: 1 Täysin eri mieltä, 2 Jossain määrin eri mieltä, 3 Jossain määrin samaa mieltä, 4 Täysin samaa mieltä, 5 En osaa sanoa. *Johtamisen käytännön tason* väittämien asteikko oli 1–5: 1 Ei koskaan tai harvoin, 2 Joskus, 3 Tavallisesti, 4 Aina, 5 En osaa sanoa. Kaikkien vastausten arvot olivat:

- 1 – 3 reaktiivisuus
- 3.1. – 5 proaktiivisuus
- En osaa sanoa (EOS) arvo 3

Osa B muodostui aiemmin mainituista DPQ (Diversity Perspective Questionnaire) -kyselyn kuvauksista ja niitä täsmentävistä väittämistä (17 kpl). Vastaaajia pyydettiin valitsemaan, mikä kuvaus sopi organisaatiolle parhaiten. Väittämien asteikko oli: Täysin eri mieltä, Jossain määrin eri mieltä, Jossain määrin samaa mieltä, Täysin samaa mieltä, En osaa sanoa.

Kysely lähetettiin ensin työryhmien kommentoitavaksi ja hyväksyttäväksi, minkä jälkeen yritykset lähettivät sen omilla saatteillaan omille kohderyhmilleen. Tavoite oli saada noin 50 vastausta/yritys. Kahdella organisaatiolla oli vastaajina kaksi yksikköä (myynti/ruokapalvelu ja hallinto), yhdellä neljä (myynti, markkinointi, hallinto, osto & logistiikka).

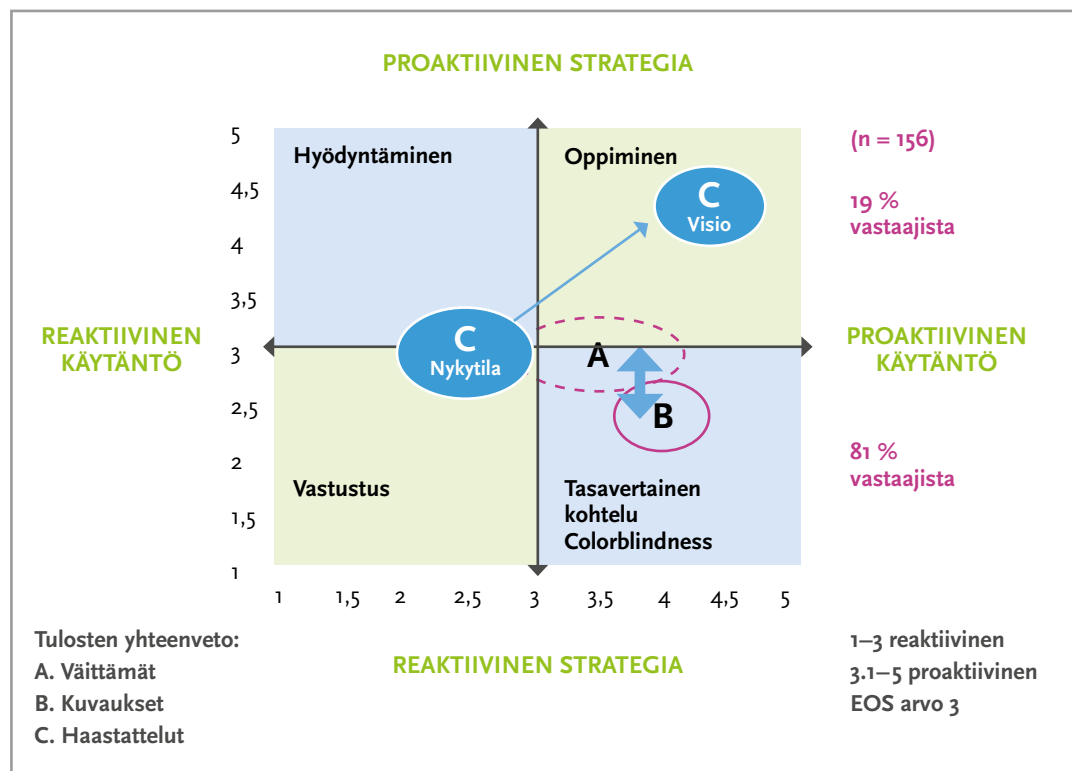
Seuraavaksi tulokset analysoitiin ja esiteltiin työryhmille. Tuloksista on lisää luvussa 4.

4. TULOSTEN ANALYYSI

4.1. Yritysten asemoituminen nelikenttään

Ryhmähaastatteluiden ja kyselyn tulosten perusteella kaikki yritykset asemoituivat hyvin samankaltaisesti nelikenttämatriisiin alueille. Kuviossa 3 esitetään tulosten yhteenveto, jossa A tarkoittaa kyselyn väittämöosuutta, B kuvausosuutta ja C ryhmähaastatteluja. Tulosten luotettavuutta käsiteltiin jokaisessa yrityksessä tulosten esittelyn aikaisissa keskusteluissa.

Kuvio 3. Yritysten johtamisen asemoituminen monimuotoisuuden johtamisen nelikenttämatriisiin



4.2. Monimuotoisuutta ei hyödynnetä

Kyselyyn saatiin vastauksia yhteensä 156 henkilöltä ja vastausprosentti oli 62 %. Vastausten määrää voitiin pitää riittävänä luotettavan tiedon saannin kannalta.

Kyselyn A-osan *miten systemaattisesti organisaatio otti huomioon monimuotoisuuden strategiassa ja eri toiminnoissaan* tulokset osoittivat, että kaikki yritykset asemoituivat nelikentässä Tasavertaisen kohtelun ja Colorblindness / Hyvä tyyppi -ilmiön alueelle kuvaten johtamisen reaktiivisuutta. Strategiatason keskiarvot olivat 3.51, ja käytäntötason 3.17. Strategiatason keskiarvoja korjattiin jonkin verran alaspäin, koska analyysin aikana ilmeni, ettei yrityksillä esimerkiksi ollut monimuotoisuuspolitiikkoja tai -suunnitelmia, joiden pohjalta strategista ja systemaattista johtamisen kehittämistä tehdään.

Kyselyssä olleiden väittämien sisäinen konsistenssi eli Cronbachin alfa-kertoimet olivat: Strategia-osuus, alfa-arvo 0.9286; Käytäntö-osuus, alfa-arvo 0.9046. Ne kertovat, kuinka hyvin väittämät mittasivat samaa asiaa strategian ja käytännön suhteen. Tuloksena saatu erittäin hyvä konsistenssi vastasi aiemman samalla väittämäpohjalla tehdyn tutkimuksen tuloksia (Matinheikki-Kokko, 2015).

Strategiatason väittämien arvioinnin kohteina olivat monimuotoisuus lisäarvon lähteenä, organisaation osallistavuus, oikeudenmukaisuus ja muutostyky. Tulokset osoittivat, että monimuotoisuus lisäarvon tuojana nähtiin melko tai hyvin selkeänä asiana, mutta toimintaympäristön ja -kulttuurin kehittämisessä osallistavampaan suuntaan oli kehitettävää samoin kuin oikeudenmukaisuuden kokemuksesta edistävissä strategiatason toimenpiteissä. Yritysten muutostyvyn monimuotoisuutta tukevaksi nähtiin olevan hyvä tai jonkun verran sitä tukeva.

Strategista lähestymistapaa kartoitettavilla kysymyksillä saatiin samansuuntaisia reaktiivista johtamista osoittavia vastauksia kun kysyttiin, miksi vastaajat näkevät monimuotoisuuden huomioimisen olevan johtamisessa tärkeää. Lähtökohtaisesti johtamista pidettiin tärkeänä erityisesti vastuullisena organisaationa toimimiseksi ja lainsäädännöllisten velvoitteiden täyttämiseksi. Näistä jälkimmäinen viittaa yhdenvertaisen kohtelun tärkeyteen mikä on tyypillistä reaktiiviselle johtamistavalle. Proaktiivinen johtaminen korostaa liiketoimintahyötyjä ja taloudellista lisäarvoa, mutta vastaajien mielestä ne tulivat tärkeysjärjestyksessä viimeisinä.

Proaktiivista monimuotoisuuden johtamisen **visiota ja tavoitteita** tukevaa tietoa saatiin, kun kysyttiin, mitä monimuotoisuuden avulla voidaan saavuttaa. Johtamisen hyötyinä nähtiin tärkeysjärjestyksessä olevan tuloksellisuuden lisääminen, asiakastyytyväisyyden varmistaminen, yksilöllisen osaamisen hyödyntäminen, julkisuuskuvan rakentaminen, uusien tuotteiden, palveluiden kehittäminen ja markkinoiden hankkiminen. Näiden jälkeen tuli uusien näkökulmien ja työnteon tapojen kehittäminen. Lisäksi vastaajat olivat sitä mieltä, että monimuotoisuus tulisi nähdä henkilöstön näkökulmasta kaikkinaisen osaamisen hyödyntämisenä eikä henkilön taustana tai ominaisuuksina, kuten ikänä tai sukupuolena. Tärkeintä oli ottaa huomioon henkilön taidot ja osaaminen, kokemus, koulutustausta, yksilölliset tarpeet, kielitaito, erilaiset näkemykset ja mielipiteet. Asiakaspalvelun näkökulmasta monimuotoisuuden huomioinnissa nähtiin tärkeimmiksi ottaa

huomioon yksilölliset palvelu- ja tuotetarpeet, kulutustottumukset, elämäntavat ja -tyylit sekä kieli.

Käytännön tason arvioinnin kohteina olivat henkilöstöjohtamisen eri HR-prosessit (rekrytointi, koulutus ja kehittäminen, palkitseminen, suoritusarviointi), osallisuuden kokemus, asiakaspalvelu ja tuotteet, lähiyhteistöiminta/sidosryhmäyhteistyö ja viestintä. Tulokset asemoivat yritykset käytännöiltään reaktiivisiksi. Tulokseen vaikutti muun muassa se, että vastaajat kokivat esimerkiksi HR -prosesseissa olevan paljon kehitettävää monimuotoisuuden huomioon ottamiseksi. Osallistavat toimintatavat saivat melko hyvät arviot, mutta palvelutuotannossa nähtiin jonkun verran tai paljon kehitettävää. Eniten kehitettävää löytyi sidosryhmäyhteistyössä moniarvoisuutta edistävien tahojen kanssa. Aihealueesta viestitään toistaiseksi hyvin vähän. Viestintä ei vielä tue erilaisia palvelujen käyttäjiä kuten näkö- tai kuulovammaisia, iäkkäitä tai eri kielisiä.

Kokonaisuudessaan kyselyn osan A tulokset osoittavat, että monimuotoisuuden johtamisella nähdään olevan selkeä yhteys liiketoiminnan kehittämiseen ja tuloksellisuuteen, mutta tämä ei vielä näy johtamisen tasossa.

4.3. Hyvä tyyppi -ilmiö vallitsee

Kyselyn B-osan johtamisen kuvauksia koskeneiden väittämien tulokset osoittivat, että johtamisen reaktiiviset kuvaukset saivat enemmistön 81 % vastaajista puolelleen, ja kaikki yritykset asemoituivat nelikentässä samalle alueelle. Vastaajista 57 % valitsi kuvauksista Colorblindness / Hyvä tyyppi -ilmiön. Sen mukaan yritys ei tietoisesti pyri muuttamaan henkilöstöään monimuotoisemmaksi ja palkkaa parhaat hakijat jokaiseen työpaikkaan. Jos erilaisilla (kulttuurisilla) taustoilla olevia henkilöitä palkataan tai he etenevät, se johtuu siitä, että he ovat parhaita osaajia ja täyttävät parhaiten vaatimukset. Ihmisten nähdään sopivan parhaiten organisaatioon silloin, kun he vastaavat vaadittuja työn pätevyysvaatimuksia. Vastaajista 12 % valitsi Vastustus-kuvauksen, jolloin nähtiin, että samankaltaisuus tuo yhteisymmärrystä, joka tukee vallitsevaa kulttuuria ja arvoja. 12 % vastaajista valitsi organisaation tavaksi johtaa monimuotoisuutta Tasavertaisen kohtelun lain pohjalta.

Proaktiivisia kuvauksia valitsi 19 % vastaajista. Silloin monimuotoisuudesta haetaan tietoisesti liiketoimintaetuja esimerkiksi palvelujen parantamiseksi (Hyödyntämisen alue) (8 %). Ainoastaan 11 % vastaajista näki, että monimuotoisuutta hyödyntämällä voidaan jossain määrin saavuttaa uusia näkökulmia tai toisilta oppimista ja niiden myötä parempaa työntekoa, palvelua ja yhteistoimintaa sekä tuloksia (Oppimisen alue).

Kaiken kaikkiaan kyselyn A- ja B-osien tulosten perusteella yritykset asemoituivat ja ylsivät jonkin verran monimuotoisuuden johtamisessaan strategisesti proaktiivisen johtamisen tasolle, kun taas käytännön toimenpiteissään ne jäivät reaktiivisen johtamisen tasolle, ts. ne eivät vielä reagoineet monimuotoisuuteen kovinkaan paljon (Vrt. Sippola, 2007, 2008).

Vastaavia tuloksia saatiin myös ryhmähaastatteluissa.

4.4. Uudistumisen matkalla

Ryhmähaastattelut C osoittivat, että yrityksillä on selkeästi strategiatasolla hyvin proaktiivinen visio, näkemys ja tahtotila monimuotoisuuden tukemiseen. Nykyisestä strategiasta kysyttäessä tuli esille, että osalla yrityksistä strategia tukee jo paljon tai jossakin määrin monimuotoisuutta ja osallisuutta, mutta monimuotoisuuden johtamisen kehittämistä ei vielä tietoisesti ohjata. Muutoksiin, uusiin toiminta- ja ajattelumalleihin ja niiden ennakointiin koettiin olevan tarvetta. Toisin kuin kyselyssä, ryhmähaastatteluissa monimuotoisuus nähtiin erityisesti liiketoiminnan etuna ja pakkona, eli sitä pidetään johtamis- ja tuottavuuskysymyksenä. Johtamisesta saatavia hyötyjä kuvailtiin näin:

”Ympäristö muuttuu, pakko pysyä bisneksenä mukana muutoksessa.”

”Bisnes, jossa johdetaan monimuotoisuutta, pärjää paremmin.”; ”Miten tiimi käyttäytyy yhdessä, se näkyy asiakkaalle. Kun arvostaa, se puree asiakkaalle.”

”Monimuotoisuus on voimavara, jotta voi kehittää ja tuottaa palveluita kaikenlaisille asiakkaille.”

Haastateltujen mukaan henkilöstön osaamista ja ihmisten kapasiteettia tulee hyödyntää enemmän. Vaihtuvuus tai tuleva työvoimapula oli myös tiedostettu. Tarvitaan myös asiakkaita puhuttelevaa palveluiden tuotantoa, innovaatioita, tarjooman kehittämistä ja asiakastarpeiden tunnistamista. Tärkeänä myös nähtiin, että ihmisillä on hyvä olla töissä. Yhdenvertaisen kohtelun nähdään toteutuvan hyvin.

Vastajat kuvasivat monimuotoisuutta tukevan johtamisen haasteita seuraavasti:

”Se on surullisinta, jos sen ei-erilaisuuden vuoksi menetät hyvän tyyppin tai et palkkaa osaavaa. Näen ison painon innovaatioilla, ei synny uutta jollei tule uutta inputtia.”

”Pitää pystyä huomioimaan jokaisen osaaminen, ammattitaito ja kokemus riippumatta kenenkään työkyvyn rajoitteista, että saadaan kaikki huomioitua.”

Käytännön toiminnoissa haastattelun tulokset osoittivat johtamisen reaktiivisuutta. Käytäntöjen kohdalla esiin tuli se, että yrityksissä tehdään jo paljon, mutta paljon on myös tehtävää eri osa-alueilla, koska johtamisen kokonaisuus on hahmottamatta (Metzler, 2003). Monimuotoisuuden johtamisen implementoinnin sanottiin muun muassa onnistuvan silloin, kun asiaa vietään eteenpäin normaalin johtamisjärjestelmän kautta. On hyvä tulla tietoiseksi erilaisista tavoista toimia, ja päästä omalta mukavuusalueelta pois. Tiedostettiin, että uudenlainen ajattelu ei synny itsestään, erilaisuus edellyttää hyväksyntää ja vaatii kypsyyttä, avoimuutta ja sen kunnioittamista, että ihmiset voivat ajatella eri lailla. Tärkeää on, että kaikkia kuunnellaan. Eräs haastateltava ilmaisi asian seuraavasti:

”Yksinkertaisesti kyseessä on arvostus ja kunnioitus muita kohtaan, sanoit sitten kuka vaan, niin on yhtä tärkeää.”

Tiedostamatonta tapaa toimia on paljon, asenteet ovat jyrkentyneet, joten sisäisesti selkeät säännöt toimintatavoista ovat tärkeitä. Lähijohtaminen, rekrytointi, koulutus ja kehittäminen sekä eteneminen tunnistettiin kehittämiskohteiksi. Tasa-arvolauselmat esimerkiksi rekrytoinnissa eivät yksistään riitä.

Ryhmähaastattelujen tulosten mukaan yritysten asemoituminen nelikentässä lähestyi Hyödyntämisen aluetta. Yritysten strategisen lähestymistavan monimuotoisuuden johtamiseen voidaan sanoa olevan kohti proaktiivisuutta, kun taas käytännön toimintojen kohdalla haastateltavat sanoivat sen olevan vielä reaktiivista. Johtamisen hyvin proaktiivinen visio sijoittui edistyneimmän johtamistavan Oppimisen alueelle (Vrt. Sippola, 2007, 2008).

Tulosten yhteinen arviointi työryhmissä vahvisti näitä tuloksia.

4.5. Johtamisen taso vahvistui

Kyselyn ja ryhmähaastattelujen tulokset esiteltiin työryhmille ja niitä analysoitiin yhdessä. Purkutilaisuudet kestivät noin kaksi tuntia ja niiden aikana kerrattiin vielä teoriaa, käsitteitä ja taustoitusta selventämään saatuja tuloksia tai havaintoja. Tutkimuksen kannalta yhteinen analyysin teko oli hyvin tärkeä, koska palautetilaisuuksien tavoitteena oli keskustellen varmistaa ja saada tietoa siitä, miten tulokset johtamisen tason arviosta vastasivat osallistujien mielestä todellisuutta ja organisaatiossa koettua johtamisen tapaa.

Analyysin aikana yritysten asemoituminen nelikenttään sai vahvistusta ja johtamisen tason koettiin olevan oikeansuuntainen.

Johtamisen tulosten arvioinnin aikana syntyi myös hyvää ja avointa keskustelua monimuotoisuuden käsitteestä ja siitä, miten monimuotoisuutta tuetaan tai voitaisiin tukea sekä strategiatasolla että yrityksen eri toimintojen kohdalla. Purkutapaamisissa tuli ilmi, ettei monimuotoisuuden johtamista oltu yrityksissä aiemmin käsitelty siinä laajuudessa kuin tässä tutkimuksessa tehtiin. Tulevaisuutta ajatellen ymmärrettiin, kuinka tärkeää on keskustella teemasta yrityksen eri yksiköiden kesken (HR, myynti, markkinointi, viestintä, yhteiskuntavastuu, osto jne.). Lisäksi huomattiin, että on tärkeää tiedostaa, ettei johtamisen kokonaisuus ole ainoastaan HR-yksikön 'tontilla'. Aihealueelta voisi viestiä nykyistä enemmän, koska yrityksissä on tehty esimerkiksi erilaisia monimuotoisuuden johtamista tukevia toimenpiteitä, kuten hankkeita nuorten ja vaikeasti työllistyvien työllistämiseksi tai esteetömiä palveluratkaisuja.

Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että nelikenttään pohjautuva monimuotoisuusjohtamisen itsearviointi oli luotettava, koska eri menetelmin samaan viitekehukseen rakennettujen haastattelujen ja kyselyiden tuloksia vertaamalla niiden välille löytyi korrelaatioita (Anttila, 2006).

Tulosten esittelyn jälkeen työryhmille annettiin aikaa niihin perehtymiseen ja seuraavien vaiheiden toteuttamiseen.

5. KEHITTÄMISKOHTEIDEN TUNNISTUS JA KEHITYSTOIMINTA

SAATUJEN TULOSTEN POHJALTA työryhmien tehtävänä oli päättää, mitä kehittämiseen tähtäviä toimia tuloksista voisi seurata yrityskohtaisesti. Kehittämiskohteita oli jo tunnistettu tuloksia analysoitaessa ja mahdollisten tulevien kehittämistoimien valintaan, suunnitteluun ja toteutuksiin tarjottiin ohjausta ja apua. Kehittämisen käynnistämiseksi pidettiin esimerkiksi kahdessa yrityksessä toinen tuloksia käsittelevä työryhmän tapaaminen ja tuotettiin tuloksista materiaalia jatkotoimenpiteitä varten.

Kehittämiskohteiden tunnistamiseksi tuloksia oli myös käyty läpi esimerkiksi rekrytointitiimin kanssa tai kehitystyö oli alkanut tunnistamalla ongelmakohdat ja päättämällä toimenpiteet sekä vastuuhenkilöt niiden edistämiseksi. Osassa yrityksiä pohdittiin, miten johtamisen kehittämiseen liittyvät asiat viedään muun muassa ylimmän johdon agendalle tai muutoin eteenpäin. Ehdotettiin myös yritysten välistä benchmark-tilaisuutta, joka toteutui hankkeen loppupuolella. Kaiken kaikkiaan tulokset olivat herättäneet yrityksissä keskustelua ja teemasta haluttiin puhua.

Samanaikaisesti selvitettiin myös johtamisen itsearvioinnin tulosten käytettävyys, vaikuttavuus ja ohjaavuus kehittämiskohteiden tunnistamisessa ja kehittämistoimenpiteiden käynnistäjinä. Vaiheiden aikana ilmeni muun muassa se, että johtamisen tilan analysointiin pitää varata aikaa ja resursseja. Lisäksi huomattiin, että tulosten perusteella saatua tietoa on sellaisenaan vaikea käyttää kehitystyön käynnistämiseen. Saatiin myös lisätietoa siitä, millaista tukea yrityksissä tarvitaan johtamisen kehittämiseksi ja esimerkiksi toimintasuunnitelman tekemiseksi.

Johtamisen arvioinnin tulokset esiteltiin ohjausryhmälle, joka päätti, että monimuotoisuuden johtamisen teemaa ja tarkoitusta voitaisiin parhaiten edistää laajemmalle yleisölle opetusvideon avulla. Videota voitaisiin myös käyttää yritysten sisäisissä koulutuksissa sekä ulkoisessa viestinnässä. Päätöksen pohjalta video tuotettiin yhdessä tutkimukseen osallistuneiden yritysten kanssa ja se julkistettiin päätösseminaarissa hankkeen lopulla helmikuussa 2017.

Hankkeen vaikutuksia sekä johtamisen arviointimenetelmän vaikuttavuutta ja sen parannusehdotuksia käsiteltiin syvemmin lopputilanteen kartoitusvaiheessa.

6. LOPPUTILANTEEN KARTOITTAMINEN

6.1. Monimuotoisuusjohtaminen laaja kokonaisuus

Lopuksi työryhmissä arvioitiin, miten hanke oli kokonaisuudessaan vaikuttanut johtamisen kehittämiseen, ja mitä tutkimukseen osallistuminen oli tuottanut osallistujille ja yrityksille. Lopputilanteen kartoitus tehtiin jälleen työryhmien jäsenille ryhmähaastattelujen (n=12) muodossa. Sen teemoina olivat saadun tiedon hyödynnettävyys ja käytettävyys, tavoitteiden saavuttaminen, jatkotoimenpiteet, oppiminen sekä arviointimenetelmän kehittämistarpeet.

Jo alkukeskusteluissa oli tullut ilmi, että monimuotoisuutta ja osallisuutta tukevan johtamisen kokonaisuus on laaja ja moniulotteinen (Dass & Parker, 1999; Thomas & Ely, 1996). Saadun tiedon hyödynnettävyydestä osallistujat sanoivat, että hankkeen myötä aiheeseen oli päästy sisään, tematiikan ymmärrys oli kasvanut ja osallistujat oppineet, miksi monimuotoisuustyötä olisi tärkeää tehdä. Käsite voi kuitenkin 'talojen' sisällä olla vielä 'hämärän peitossa' tai se voidaan mieltää vain sukupuoli- tai ikäulottuvuuksina. Työryhmissä todettiin muun muassa, että monimuotoisuuteen liittyvät asiat lähtevät arvoista ja arvostuksesta, ja työyhteisöt myös tarvitsevat monimuotoisuutta.

Yritykset tunnistivat itsensä nelikentästä ja siihen asemoituminen vastasi suurimmassa määrin todellisuutta. Tulosten koettiin olevan johdonmukaisia eikä sinällään yllättäviä, ja ne osin heijastivat esimerkiksi yritysten sisäisten henkilöstökyselyjen tuloksia. Tuloksia pidettiin myös hyvinä keskustelujen avaajina ja nelikenttä nähtiin hyvänä havainnollistamisen välineenä. Toisaalta osa haastatelluista koki, että tuloksia ei voi saatujen vastausten lukumäärän perusteella yleistää, mutta suuntaa antavina niitä voidaan pitää. Osallistujien mukaan sitä, mitä tulokset kokonaisuudessaan tarkoittavat, pitäisi vielä arvioida. Haastatteluissa tuli muun muassa esille, että tahtotilan ja asioiden kokemisen välillä voi olla eroja, eli strategisella tahtotilatasolla halutaan olla jossain, mutta todellisuudessa ollaan vasta matkalla. Sen eteen, että tahtotila muuttuu toiminnaksi, yritys voi tehdä paljonkin. Saadun tiedon myötä aihetta voidaan sisällyttää vastuullisuustyöhön ja vastuullisuusviestintään.

6.2. Kehittämistoimissa päästy alkuun

Tutkimukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen ja jatkotoimenpiteiden osalta tuli esille, että keskustelu aiheesta tai asioiden eteenpäin vieminen oli tutkimuksen aikana päässyt alkuun ja kehittämistoimintaa halutaan jatkaa konkreetian tasolle. Kehittämiskohteita pystyttiin joko hyvin tai jossain määrin tunnistamaan tai koettiin, että kehitystyölle oli saatu hyvä lähtökoh- ta. Esille tuli, että sisäisissä kokouksissa olisi hyvä käsitellä aihealueen tee- moja, koska niistä ei olla vielä keskusteltu riittävästi. Benchmarkkaus mui- hin ja oman alan ulkomaisiin toimijoihin koettiin kiinnostavana.

Jatkossa arvioitavia asioita olivat muun muassa erillisen monimuotoisuus- politiikan tarve, monimuotoisuuden johtamisen kehittäminen osana nor- maalia liiketoiminnan kehittämistä ja monimuotoisuuden johtamisen integrointi olemassa oleviin politiikkoihin ja toimintatapoihin (Kirton & Greene, 2016; Mor Barak, 2005). Yksi yritys kertoi tekevänsä monimuotoi- suussuunnitelman, jossa käsitellään työsuhteen elinkaarta esimerkiksi har- joittelijasta eläkkeelle lähtöön niin, että kaikkia kohdellaan yhdenvertaisesti lähtökohdista riippumatta, sekä asetetaan mittarit ja seurataan suunnitel- man toteutumista. Myynnin puolelle oli lisäksi saatu ajatuksia siitä, mitä lähdetään tekemään monimuotoistuvan asiakaskunnan palvelussa.

6.3. Tuttuja asioita uusin silmin

Lopuksi arvioitiin, mitä hankkeessa oli opittu ja millaisia vaikutuksia sillä oli ollut. Monimuotoisuuden teeman havaittiin olevan isompi alue kuin ennen tutkimusta luultiin. Tutkimuksen aikana eteen oli tullut tuttuja asioita, mut- ta myös uusia asioita oli opittu erityisesti keskusteluissa eri yksiköiden vä- lillä. Asioista pitääkin keskustella, mutta joskus se voi olla vaikeaa. Kaikkea teemaan liittyvää ei ole vielä käsitelty (esim. sukupuoli- ja seksuaalivähem- mistöt, vajaakuntoisten työllistäminen), mutta kuten eräs henkilö sanoi:

”Ei pidä myöskään olla liian ankara siitä ettei olla vielä ’huipulla’.”

Tutkimustulokset – ja etenkin yrityksen asemoituminen nelikentän Color- blindness / Hyvä tyyppi -ilmiön alueelle – havahduttivat työryhmät keskus- telemaan siitä, miten itsestäänselvyytenä asioita voidaan pitää silloin, kun esimerkiksi rekrytoidaan ’parhaita osaajia’. Koulutus ja ohjeistus rekrytoin- titilanteissa auttaisivat tunnistamaan omia toiminta- ja ajattelumalleja. Läh- tötason arviointi koettiin opettavaisena ja antoisana, minkä eräs henkilö tii- visti seuraavasti:

”Lopulta yksinkertaiset asiat konkretisoituvat hyviin käytäntöihin käytän- nönläheisesti kuten miten tehdään yhteistyötä tai keskustellaan asioista.”

Ihmiset myös mieltävät ja saattavat nähdä tutkimuksessa kysytyt asiat eri tavalla. Todettiin, että yhtä oikeaa vastausta ei ole ja ihmisten käyttäytymistä on vaikea lähteä muuttamaan. Omasta oppimisesta hankkeen aikana yksi osallistuja totesi:

”Omaa käyttäytymistä havainnoimalla voi altistaa kysymään miksi tein tietyllä tavalla? Vain omaa käytöstään muuttamalla voi muuttua, muita ihmisiä ei voi muuttaa.”

Lisätieto aihealueelta on kokonaisuudessaan synnyttänyt uusia ajatuksia siitä, miten johtamista voisi lähteä viemään eteenpäin esimerkiksi työsuhteen linkkaaren kautta. Nähtiin, että monimuotoisuuden huomioimisen tulisi olla osa arkea ja luonteva osa johtamista, kaupankäyntiä ja palvelukonseptia. Johtamisen tavoite yhdenvertaisesta kohtelusta menee myös syvälle arvoihin ja niiden kautta toimintatapoihin ja käyttäytymiseen (Sippola, 2007). Kansainvälinen toiminta eri kulttuureineen ja tapoineen vaikuttavat osaltaan siihen, kuinka johtamista kehitetään eri maissa. Jatkoa ajatellen eräs osallistuja kertoi kehittämisestä näin:

”Pitää pyrkiä siihen, että on tavoite, mutta matka on tärkeämpi kuin päämäärä. Se on hedelmällinen vaihe.”

Yleisesti ottaen lisäoppimisen nähdään tapahtuvan parhaiten käytännön tekemisen kautta. Keskeinen havainto oli, että vain systemaattinen työ johtaa muutokseen, mutta se on pitkäjänteistä ja aikaa vievää.

6.4. Ideoita johtamisen arvioinnin kehittämiseen

Arviointimenetelmän kehittämistarpeet hankkeen aikana käytyjen keskustelujen, saadun palautteen ja loppuhaastattelujen pohjalta on koottu tähän kappaleeseen.

Kun käytettyä toimintatutkimusmenetelmää verrattiin ulkopuolisen henkilön ohjaamaan kehittämistyöhön tai ulkopuolisen pitämiin esityksiin, koettiin johtamisen itsearvioinnin antavan enemmän välineitä omakohtaiseen muutokseen. Itsearviointia kuvattiin riittävän kriittiseksi, ja sen kautta asioita on hyvä nostaa keskusteluihin. Niiden seurauksena saattaa syntyä enemmän aitoa kehittämiseen tähtäävää tekemistä kuin passiivisesta tiedon vastaanotosta.

Itsenäinen tulosten tulkinta koettiin haasteelliseksi samoin kuin vastuun määrittäminen jatkekehittämisen suhteen. Osallistujat kokivat sitoutuneisuutta hankkeeseen, vaikka heillä oli meneillään monta muutakin asiaa samanaikaisesti. Napakampi ja strukturoidumpi kehittämistapa tulosten pohjalta olisi joidenkin mielestä voinut olla hyödyksi, koska nyt työryhmille jäi paljon toimintavapautta. Luennot tai työpajat muiden hankkeessa mukana olleiden kanssa olisivat voineet olla myös hyödyllisiä.

Tarvetta johtamisen itsearvioinnille nähtiin kuitenkin olevan ja sen tulosten tulee olla selkeitä, ymmärrettävää tietoa tuottavia ja kehittämistyötä tukevia. Arvioinnin on hyvä olla lyhyt, ja tulokset olisi hyvä saada nopeasti. Kiinnostuneita vastaajia uskotaan löytyvän ja kyselyyn vastanneiden lisäämät kommentit vahvistivat aihealueen ajankohtaisuuden.

Hankkeen aikana huomattiin, että kaikilla yrityksillä ei ollut aikaa tai valmiuksia analysoida yrityksen johtamisen tilaa, ja että arvioinnin ohessa olisi hyvä olla oheistukea tai materiaalia. Erityisen tärkeä tieto oli se, miten kyselyn tuloksia osataan tulkita tai lukea, jotta aitoa kehittämistä tapahtuu. Eräs yritys koki, että suuri vastausten määrä oli hankaloittanut tulosten tulkintaa samoin kuin se, että tulokset eivät olleet riittävästi 'pureskeltuja'. Ehdotettiin, että olisi hyvä, jos arvioinnista nousisi esille 3–5 asiaa ilman omaa vaikutusta valintaan, eli johtamisen arviointi tuottaisi suoraan kehityskohteet,

joita tulisi miettiä. Niiden ohessa voisi olla esimerkiksi rekrytointin ammattilaisille ja esimiehille suunnattuja tarkastuslistoja niistä asioista, joihin tulisi kiinnittää huomiota.

Tulosten tulisi myös auttaa yksiköitä (tiimit, alueet, koko maa) ja yksilöitä eteenpäin, antaa vastausten perusteella tietoa muutosten tekemiseen ja seurantaan sekä auttaa eri vaiheissa olevia yrityksiä. Olisi myös hyvä nähdä, miten oma ajattelu suhtautuu organisaation tasoon. Työryhmissä keskusteltiin, että arviointimenetelmä voisi olla eri muodoissa, esimerkkeinä verkkokoulutus, videot ja peli. Arviointia ehdotettiin myös tehtäväksi osina, poimimalla siitä itselle sopivia kysymyksiä tai osa-alueita. Sitä voitaisiin myös käyttää oman viestinnän tukena. Palautteiden mukaan itsenäinen monimuotoisuusjohtamisen arviointi edellyttää arviointimenetelmän jatkotyöstöä ohjaavampaan suuntaan.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN HYÖDYNNETTÄVYYS

USEIN ESITETTY KYSYMYKSI kuuluu: ”Mitä jää viivan alle jos panostan monimuotoisuuden johtamiseen?” Tällä tutkimushankkeella pyrittiin osoittamaan johtamisen arvioinnin ja sen analyysin kautta, mitä voi jäädä saavuttamatta tai mitä seuraa, jos johtamiseen ei kiinnitetä huomiota tai jos siihen ei panosteta. Hanke keskittyi monimuotoisuusjohtamisen eri tasoja kuvaavan nelikenttämatriisiin sekä sen avulla saadun tiedon luotettavuuden, vaikutavuuden ja käytettävyyden arviointiin yhteistyössä kolmen yrityksen kanssa. Tutkimuksessa haluttiin saada myös selville, miten monimuotoisuuden johtaminen toteutuu ja miten sen arvio vaikutti johtamisen tai organisaatioiden eri toimintojen kehittämiseen.

7.1. Monimuotoisuudella strateginen merkitys

Tutkimuskysymysten ja -tulosten valossa voidaan sanoa, että monimuotoisuusjohtamisen eri tasoille rakennettu nelikenttämatriisi osoittautui monimenetelmällisesti saadun aineiston pohjalta luotettavaksi keinoksi arvioida monimuotoisuutta tukevaa johtamista. Johtamisen nykytilan arviointi yrityksissä osoitti, että johtamisella nähtiin olevan paljon saavutettavaa ja potentiaalisia hyötyjä (Catalyst, 2014). Hankkeessa mukana olleiden yritysten tulokset olivat hyvin samansuuntaisia, ja ne osoittivat, että strategiatasolla vastuullista ja monimuotoisuutta tukevaa johtamista pidetään tärkeänä, mutta tietoinen ja suunnitelmallinen kehittäminen on vielä alkuvaiheessa. Se, miten saatu tieto johtamisesta ohjasi, vaikutti kehittämiseen tai käynnisti sitä, riippui aihealueen tuntemuksesta, merkityksestä ja käytössä olevista resursseista (Dass & Parker, 1999).

Kaiken kaikkiaan saatu arvio johtamisen tilasta auttoi ymmärtämään, mitä monimuotoisuuden huomioonotto tarkoittaa ja mitä mahdollisuuksia se tuo. Yrityksissä päästiin myös tunnistamaan, miten ja mihin toimintoihin tulee vaikuttaa, jos johtamisessa halutaan edetä toivotulle tasolle. Itsearviointin pohjalta joko tunnistettiin organisaatiokohtaisia kehittämistarpeita tai -kohteita tai käynnistettiin kehitystoimintaa. Tutkimuksen tuloksiin vaikuttivat työryhmien toiminta kokonaisuudessaan sekä sen jäsenten sitoutuminen oman organisaation kehittämiseen.

Jos johtamisen arvio vastaa todellisuutta, jota halutaan parantaa, edellyttää tietoinen tason nosto yrityksiltä strategiatason ja erityisesti käytännön toiminnoissa toimenpiteitä, joihin ylimmän johdon tulisi sitoutua. Tällainen jatkotoimenpide on esimerkiksi monimuotoisuusjohtamisen toimintasuunnitelma, jolle sovitaan visio, strategia ja tavoitteet sekä asetetaan mittarit. Selkeä viestintä tukee johtamisen suunnitelmallista kehittämistä ja implementointia niin yksilöiden kuin organisaation eri toimintojen kohdalla.

7.2. Tulosten hyödyntämismahdollisuus

Hankkeen aikana huomattiin, että aihe kokonaisuudessaan on motivoinut mukanaolevia yrityksiä, kuten myös hankkeen toteuttajia, sekä osoittanut, että johtamisen arvioinnille ja teeman käsittelylle on tarvetta myös jatkossa. Käydyt keskustelut ovat olleet hyvin avoimia ja vuorovaikuttaisia sekä yksiköiden rajoja ylittäviä. Itsearviointin käyttöä johtamisen arviointi- ja ohjausvälineenä on siten hyvä jatkaa, mutta se edellyttää vielä kehitystyötä. Suurin muutostarve kohdistuu palautteen mukaan arviointimenetelmän saattamiseen helppoon sähköiseen muotoon ja tukimateriaalin tuottamiseen. Tuloksia tulisi olla nopea käsitellä, analysoida ja hyödyntää johtamisessa, kehittämässä sekä koulutuksissa, ja ne voisivat auttaa sisäisissä vertailuissa esimerkiksi johdon, henkilöstöryhmien tai eri yksiköiden kesken. Benchmark-mahdollisuus muihin yrityksiin nähtiin kiinnostavana mahdollisuutena samoin kuin johtamisen kehittymisen ajoittainen seuranta.

Luotettavalla menetelmällä saadun tiedon käyttömahdollisuudet ovat moninaiset. Tietoa voi esimerkiksi hyödyntää, kun suunnitellaan keinoja työntekijöiden tai asiakkaiden yhdenvertaisen kohtelun ja osallistavan toimintakulttuurin (esim. uudet rekrytointi-, palvelu- ja työtavat tai motivointi- ja kannustuskeinot) lisäämiseksi tai kun tehdään monimuotoisuus- tai tasa-arvo-/yhdenvertaisuussuunnitelmia.

Hanke tuo myös uutta tietoa monimuotoisuuden johtamisen reunaehdoista, jotka vaikuttavat yritysten strategiatason kehittämishankkeisiin ohjaten käytännön toimintaa. Tulosten ja kerätyn aineiston pohjalta yhteistyössä tehty opetusvideo sisältää monimuotoisuutta ja osallisuutta tukevan johtamisen idean ja kehittämissuosituksia. Se auttaa yrityksiä kehittämään toimintatapojaan tai parantamaan palvelujaan. Videon avulla mukana olleet yritykset voivat myös levittää tietoa teemasta ja sen tärkeydestä omaan organisaatioonsa ja sidosryhmilleen hankkeen jälkeen.

Tutkimuksen aikainen viestintä, kuten uutiset, yritysedustajien blogit ja sosiaalisen median viestit ovat osaltaan lisänneet aihealueen tuntemusta ja tietoisuutta vastuullisen johtamisen hyödyistä, mitä myös Youtube-kanavalla jaettava video suomen ja englanninkielisillä tekstityksillä varustettuna tukee. Keskeinen kanava hankkeen tuloksien levitykseen oli kaikille avoin päätösseminaari, jota seurasi lähes 90 yritysten ja muiden organisaatioiden edustajaa joko paikan päällä tai webcastin välityksellä. Päätösseminaarissa julkistettiin Monimuotoisuudesta lisäarvoa -video sekä kerrottiin hankkeesta ja sen tuloksista siihen osallistuneiden yritysedustajien paneelissa. Seminaari toi uusia näkökulmia teemoihin, jotka olivat hankkeen aikana nousseet esiin yrityksissä, kuten monimuotoisuuden sekä luovuuden välinen yhteys ja hyödyt sekä paremman asiakaskokemuksen mahdollistaminen monimuotoisuuden huomioimisen kautta.

Arvokas tulos on myös hankkeessa mukana olleiden työryhmien edustajien oman tietotaidon ja ymmärryksen kasvaminen, ja näin ollen he voivat jatkossa toimia edelläkävijöinä sekä vahvemmin teeman puolestapuhujina organisaatioissaan ja verkostoissaan.

LÄHTEET:

Anttila, P. (2006). Tutkiva toiminta ja teos, ilmaisu, tekeminen. Hamina: Akatiimi.

Blowfield, M. & Murray, A. (2014). Corporate responsibility. Kolmas painos. Oxford: Oxford University Press.

Catalyst (2014). Diversity Matters. New York: Catalyst.

Cox, T. Jr. (1993). Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research & Practice. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Crane, A. & Matten, D. (2010). Business ethics. Kolmas painos. Oxford: Oxford University Press.

Dass, P. & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *The Academy of Management Executive* 13:2, 68–80.

Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229–273.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

FIBS (2013, 2014, 2015). FIBSin yritys vastuututkimus.

Janssens, M. & Zanoni, P. (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management* 30, 317–331.

Kananen, J. (2009). Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 101. Tampereen Yliopistopaino.

Kirton, G. & Greene A. (2016). *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*, 6 painos. New York: Routledge

Matinheikki-Kokko, K. (2015). Näkökulmia monimuotoisuuden johtamisen arviointiin. Teoksessa: Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. (toim.), 57–79. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino.

Metzler, C. J. (2003). Ten Reasons Why Diversity Initiatives Fail. *Diversity Factor*. Spring 2003, Vol. 11 Issue 2, 18–21.

Mor Barak, M.E. (2005). *Managing diversity – Towards a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C. & van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations* 37, 159–175.

Sippola, A. (2008). Monimuotoistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen. *Työpoliittinen aikakauskirja* 1/2008, 29–39. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu.

<http://docplayer.fi/26092895-Tyopoliittinen-aikakauskirja-1-2008-finnish-labour-review.html>

Sippola, A. (2007). *Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management*. Vaasa: Vaasan yliopisto.

http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-193-2.pdf

Susman, G. (1983). *Action Research: A Sociotechnical Systems Perspective*. Teoksessa *Beyond Method*, Morgan G. (toim.), 95–113. London: Sage Publications.

Van der Zeen, K. & Otten, S. (2015). Organizational perspectives on diversity. Teoksessa *Current Issues in Work and Organizational Psychology, Issue Towards Inclusive Organizations*, Otten, S., van der Zeen, K. & Brewer, M.B. (toim.), 29–48. London and New York: Psychology Press.



ISBN 978-952-68725-0-6 (nid.)

ISBN 978-952-68725-1-3 (PDF)



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

FIBS
Parempaa liiketoimintaa