

# DIVERSE

## Diversity Improvement as a Viable Enrichment Resource for Society and Economy



Vaasan yliopisto  
LEVÓN-INSTITUUTTI



Euroopan Unionin yhteisrahoittama hanke

### Diverse-projektin tulokset Policy Brief Ostrobothnia, Finland – in Finnish

Jokaisen maan Diverse-projektissa saadut tulokset pitäisi kirjoittaa sen mukaan, mitkä aiheet ja ehdotukset tutkimuksessa on noussut tärkeimmiksi. Nämä tulokset esitetään siten suomalaisista lähtökohdista ja Suomen tilanteesta katsoen.

Moninaisuudesta ja moninaisuuden johtamisesta Suomessa pitäisi olla enemmän tutkimusta ja perustilastoja lähitulevaisuudessa. Se on ainoa mahdollinen tapa saada riittävästi tietoa kolmansien maiden kansalaisten eli Euroopan ulkopuolelta tulevien maahanmuuttajien moninaisuuden johtamisen käytännöistä. Lyhyitä kyselytutkimuksia, jonkin verran perustietoa ja eri organisaatioiden tavoiteasiakirjoja on olemassa, mutta ei varsinaisia tieteellisiä tutkimuksia, jotka käsittäisivät kaikki oleelliset moninaisuuden johtamiseen kuuluvat asiat. Ehkä voitaisiin tehdä enemmän vertailevia tutkimuksia eri menetelmillä ja ehkä jopa perustutkimusta. Näistä asioista pitäisi keskustella yksityiskohtaisemmin tulevaisuudessa. Joka tapauksessa on vaikeaa kehittää moninaisuuden johtamista, mikäli emme ole varmoja, minkälaisesta johtamisesta on kysymys.

Moninaisuuden johtamisen käytäntöjä pitäisi kehittää erilaisten kehittämisprojektien avulla. Kehittämishankkeisiin voi olla helpompaa saada organisaatioita mukaan kuin tutkimuksiin ja siksi kehittämistä tarvitaan. Toinen syy on se, että organisaatiot ovat tottuneet projekteihin ja on johtamisen kehittämisessä on jo tehty menestyksekkäitä projekteja.

Kun puhutaan tässä projektissa mainittujen asioiden kehittämisestä, voidaan käyttää muutosjohtamisen toteutusta viitekehyksenä, kun ajatellaan projektin tavoitteiden toteuttamista Suomessa. Keskeisimmät asiat voidaan luokitella alla oleviin luokkiin:

---

\* Tämä projekti on Euroopan komission rahoittama. Tämä kirjoitus on tehty vain kirjoittajien omasta näkökulmasta eikä Euroopan komissiota voida pitää vastuullisena mistään tässä kirjoituksessa olevasta tiedosta.

- A. Luodaan käsitys asian tärkeydestä. Moninaisuuden johtaminen voidaan jo nähdäkin tärkeänä.
- A.1. Suomen talous on aika paljon riippuvainen vientikaupasta ja kansainvälisestä liiketoiminnasta. Vaasan seudulla on enemmän energia-alan yrityksiä kuin missään muualla Pohjoismaissa ja kaikki liiketoiminta on luonteeltaan kansainvälistä. Alan suurimmat yritykset antavat työtä monille pienemmille yrityksille ja myös julkiselle sektorille. Siksi koko alue on suuntautunut kansainväliseen yritystoimintaan.
  - A.2. Moninaisuus ja moninaisuuden johtaminen on luonnollinen osa päivittäistä toimintaa suurissa kansainvälisissä yrityksissä, koska liiketoimintaa tehdään eri maissa erilaisten ihmisten kanssa. Henkilöstö on ja tulee tulevaisuudessakin olemaan moninaista.
  - A.3. Koska tämän tutkimuksen mukaan tulevaisuudessa ulkomaalaista alkuperää olevia työntekijöitä tulee työskentelemään nykyistä enemmän energia-alalla kaiken kokoisissa yrityksissä ja palvelualan yrityksissä, on moninaisuuden johtaminen hyödyllistä.
  - A.4. Vaikka isoimmista yrityksistä onkin jo tietynlaisia moninaisuuden johtamisen käytäntöjä, pitäisi niitä olla myös pienemmissä organisaatioissa..
- B. Kootaan ryhmä, joka ohjaa moninaisuuden johtamista.
- B.1. Moninaisuuden johtaminen pitäisi kehittää järjestelmälliseksi johtamisjärjestelmäksi siinä missä mikä tahansa muu järjestelmä. Sen takia kussakin organisaatiossa pitäisi olla jonkinlainen ryhmä vastaamassa moninaisuuden johtamisen toteuttamisesta. Ryhmä voisi koordinoida toteutusta kaikilla organisaation tasoilla organisaation tilanteeseen sopivalla tavalla eli toteutuksessa pitäisi ottaa huomioon organisaation strategia, koko, toimintaympäristö jne.
  - B.2. Yllä oleva teema voisi olla tutkimus- tai kehittämisprojektin aiheena.
- C. Luodaan visio moninaisuuden johtamiselle.
- C.1. Jokaisella organisaatiolla pitäisi olla visio, joka auttaa johtamisen kehittämisessä ja strategia, jonka avulla visio toteutetaan. Organisaatioissa pitäisi myös pohtia tarvitaanko koulutusta vision toteuttamiseksi.
- D. Viestitään visio ja järjestetään koulutusta moninaisuuden johtamisesta.
- D.1. Viestintä nähtiin erittäin tärkeänä tämän tutkimuksen kaikissa haastatteluissa ja siksi voidaan olettaa että se on myös tärkeä osa moninaisuuden johtamista. Moninaisuuden johtamisen visio voitaisiin viestiä koulutuksen avulla ja laatimalla visiota konkreettisemmat tavoitteet vision toteuttamiseksi. Viestinnän pitäisi auttaa organisaatiota ymmärtämään vision merkitys käytännössä ja se, mitä ovat vision saavuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet. Koulutuksella pitäisi selkiyttää moninaisuuden ja moninaisuuden johtamisen merkitystä ja sitä, mitkä ovat organisaatiokohtaisia tärkeitä tekijöitä moninaisuuden johtamisessa.
- E. Annetaan mahdollisuuksia toimia, mikä tarkoittaa tavoitteiden selkiytystä, tukea keskeisimmiltä tahoilta (erityisesti ylimmältä johdolta), resurssien antamista tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä valtaa tehdä päätöksiä.
- E.1. Tavoitteiden selkiyttäminen voidaan tehdä viestinnän avulla, kuten koulutuksen ja visiota konkreettisempien tavoitteiden avulla, mutta myös muita toimenpiteitä pitäisi harkita. Esimerkiksi moninaisuuden johtamisen mittausjärjestelmän rakentamista voisi harkita, koska oletettavasti “sitä ymmärretään, mitä mitataan”.

E.2. Ylimmän johdon pitäisi osoittaa sitoutumista moninaisuuden johtamiseen antamalla tarvittaessa resursseja ja toimivaltaa johtamisen toteuttajille.

F. Hankitaan “nopeita tuloksia”, jotta organisaatiot eivät menetä kiinnostustaan moninaisuuden johtamiseen.

F.1. Nopeita tuloksia tavoitellaan, jotta henkilöstö olisi motivoitunut moninaisuuden johtamiseen. Pitäisi pohtia, minkälaisia tuloksia organisaatiossa on saavutettavissa. Niitä voi löytää miettimällä, millaisia positiivisia vaikutuksia moninaisuuden johtamisella on, arvioimalla vaikutuksia ja näyttämällä arviointitulokset henkilöstölle. Vaikutuksen voivat olla sosiaalisia, taloudellisia tai muita positiivisia asioita.

G. Ei luovuteta vaan jatketaan työtä sitkeästi, koska moninaisuuden johtaminen on kuin kulttuurin muutos ja siksi se vie aikaa ja vaatii jatkuvaa huomiota ja yhdensuuntaisia toimenpiteitä.

G.1. Moninaisuuden johtamista voi pitää johtamisjärjestelmänä, jonka avulla ei voi tehdä pikaisia parannuksia kaikkiin tilanteisiin vaan se vaatii organisaation jatkuvaa parantamista. Jokainen organisaatio voi yrittää muuttaa kulttuuriaan vähitellen ja kehittää moninaisuuden johtamista, mutta ehkä tätä järkevämpää on yrittää soveltaa moninaisuuden johtamista kuhunkin organisaatiokulttuuriin. Moninaisuuden johtamisen työkaluja pitäisi käyttää kuhunkin organisaatioon sopivalla tavalla.

G.2. Yllä oleva kehittäminen voidaan tehdä tutkimus- tai kehitysprojektien avulla. Pitäisi miettiä, miten moninaisuuden johtaminen liitetään muihin organisaation johtamiskäytäntöihin. Onko se osa henkilöstöjohtamista, organisaation sosiaalista vastuuta tai ehkä laadunhallintaa, johon kuuluu jatkuva parantaminen ilman unelmointia nopeista parantamisista.

H. Mitataan moninaisuuden johtamisen onnistumista, koska “sitä mitä mitataan sitä myös tehdään”.

H.1. Rakennetaan moninaisuuden johtamisen mittausjärjestelmä. Johtamiskirjallisuus on täynnä erilaisia organisaatioiden toiminnan ja tulosten mittaamisen malleja. Haasteena on moninaisuuden johtamisen mittaaminen pitäisi liittää muuhun mittaamiseen ja pitäisi olla jonkinlaiset toimintatavat, joiden avulla organisaatiot voivat valita sopivat mittarit ja käyttää niitä tarkoituksenmukaisesti.

H.2. Tämä kehittämistyö voidaan tehdä kehittämis- tai tutkimusprojektin avulla.

Yllä olevat tulokset perustuvat Suomessa tehtyyn tutkimukseen. Niitä olisi hyödyllistä verrata muiden maiden tuloksiin, sillä vertailemalla kaikkia kymmentä maata, jotka osallistuivat tähän projektiin, voitaisiin saada vinkkejä moninaisuuden kehittämiseksi jokaisessa maassa.

Kirjoittajat:

KTT Ville Tuomi & FT Olli Voutilainen

Vaasan yliopisto, Levón-instituutti