

Monimuotoisuus ja sen johtaminen organisaatioissa

Kandidaatin tutkielma
Eeva Teronen
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

Tekijä Eeva Teronen

Työn nimi Monimuotoisuus ja sen johtaminen organisaatioissa

Tutkinto Kauppatieteiden kandidaatti

Koulutusohjelma Johtaminen

Työn ohjaaja(t) Sari Yli-Kauhaluoma

Hyväksymisvuosi 2017

Sivumäärä 36

Kieli suomi

Tiivistelmä

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia, miksi monimuotoisuus organisaatioissa on huomionarvoista ja miten sitä voidaan pyrkiä johtamaan. Työssä keskitytään erityisesti siihen, millä tavalla monimuotoisuus vaikuttaa ja kuinka sen rakentumista organisaatioissa voidaan kehittää. Monimuotoisuudella voidaan viitata esimerkiksi ikään, sukupuoleen, etniseen taustaan, kyvykkyyksiin, arvoihin ja uskomuksiin. Tässä tutkimuksessa käsitellään sekä pintapuoleista että nk. syvemmän tason monimuotoisuutta.

Tutkielmassa käydään läpi monimuotoisuuden saralla vaikuttanutta kirjallisuutta 1980-luvulta aina vuoteen 2017 asti. Aihetta on tutkittu paljon ja siitä tehtyjen määritelmien joukko on hyvin kirjava. Työn toisessa luvussa tutkitaan monimuotoisuuden vaikutuksia yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla sekä erilaisia suhtautumistapoja monimuotoisuuteen. Keskeisessä osassa tutkielmassa on kolmannessa luvussa näyttäytyvä aikajana-ajattelu, jossa monimuotoisuuden johtaminen käsittyy prosessina. Organisaatiossa monimuotoisuus rakentuu tämän prosessin kautta edellytyksistä ja tavoitteista, rekrytoinnista sekä integroitumisesta ja säilyttämisestä.

Lopulta tutkielmassa tärkeimmät havainnot liittyvät monimuotoisuuteen sitoutumiseen sekä organisaation muutokseen. Monimuotoisuudesta voidaan organisaatiossa ammentaa höytyjä, kun työyhteisö on johtoa myöten aidosti sitoutunut kunnioittamaan ja vaalimaan sen sisäistä monimuotoisuutta. Monimuotoisuuden johtaminen voi edellyttää radikaaliakin organisaation muutosprosessia, joka parhaimmillaan kaksisuuntaisena auttaa työyhteisön jäseniä oppimaan ja kehittymään. Näillä eväillä voidaan saavuttaa kilpailijoiden vaikeasti kopioitavissa olevaa kilpailuetua, korkeaa tehokkuutta sekä yksilöiden hyvinvointia. Läpi työn on pyritty heijastamaan kirjoittajan näkökulmaa siitä, etteivät monimuotoisuuden vaikutukset ole absoluuttisesti positiivisia tai negatiivisia, vaan ne ovat aina kontekstisidonnaisia.

Avainsanat monimuotoisuus, muotoisuuden johtaminen, monimuotoisuuden vaikutukset

Sisällysluettelo

| | |
|--|-----------|
| 1. JOHDANTO | 4 |
| 2. MONIMUOTOISUUS | 6 |
| 2.1 MONIMUOTOISUUS KÄSITTEENÄ | 6 |
| 2.2. MONIMUOTOISUUDEN VAIKUTUKSET | 8 |
| 2.2.1. <i>Yksilö</i> | 8 |
| 2.2.2 <i>Ryhmä</i> | 10 |
| 2.2.3. <i>Organisaatio</i> | 12 |
| 2.3. SUHTAUTUMINEN MONIMUOTOISUUTEEN | 14 |
| 3. MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN..... | 18 |
| 3.1. EDELLYTYKSET JA TAVOITTEET | 18 |
| 3.2. REKRYTOINTI..... | 21 |
| 3.3. INTEGRAATIO..... | 23 |
| 3.4. SÄILYTTÄMINEN | 27 |
| 4. YHTEENVETO..... | 31 |
| 5 LÄHTEET..... | 35 |

1. JOHDANTO

Erilaisuus on rikkaus. Vaikka tämä sanonta on monelle tuttu, ei sen toteutuminen usein etenkään työpaikalla ole täysin mutkatonta. Epäoikeudenmukaisuutta ja syrjintää esiintyy organisaatioissa edelleen laajasti ja aihe herättää tunteita. Demografisten muutosten myötä on ryhdytty puhumaan työvoiman monimuotoisuudesta (Ancona & Caldwell, 1992). Monimuotoisuudella on viitattu esimerkiksi ikään, sukupuoleen, etniseen taustaan, kyvykkyyksiin, arvoihin ja uskomuksiin. Kirjallisuudessa näitä ominaisuuksia on tutkittu niin positiivisista kuin negatiivisistakin lähtökohdista (Williams & O'Reilly, 1998; Yang & Konrad, 2011). Tutkielmassani en tahdo leimautua kumpaankaan kategoriaan vaan Millikenin ja Martinsin (1996) tapaan hyväksyn, että monimuotoisuus on kaksiteräinen miekka, jolla on sekä hyvät että huonot puolensa. Ihmisyys pohjautuu lopulta siihen, että yksilöinä olemme kaikki erilaisia ja ainutlaatuisia.

Monimuotoisuuden johtaminen on noussut esille muun muassa kansainvälistymisen paineiden, henkilöstöjohtamisen merkityksen tunnistamisen sekä naisia ja vähemmistöryhmiä suosineiden erikoiskohteluiden myötä (Shen et al., 2009). Kansainvälistyminen aiheuttaa myös uudenlaisia tarpeita työn järjestelyille. Monet organisaatiot vastaavat dynaamiseen ympäristöön globaaleilla virtuaalitiimeillä (Collings, Scullion & Morley, 2007). Maantieteellinen hajautuneisuus kuitenkin vaatii aktiivista kuuntelua, tilan antamista, molemminpuolista työpanosta sekä lisähuomiota luottamuksen rakentamiseen (Iles & Hayers, 1997). Vaaditaan yhä enemmän kykyjä tulla erilaisten ihmisten kanssa toimeen. Ennen kaikkea nykypäivän työntekijältä vaaditaan ymmärrystä. Tämän tutkielman tarkoitus on selvittää, miksi monimuotoisuus organisaatioissa on huomionarvoista ja miten sitä voidaan pyrkiä johtamaan. Olen erityisesti halunnut keskittyä siihen, millä tavalla monimuotoisuus vaikuttaa ja kuinka sen rakentamista organisaatioissa voidaan kehittää.

Monimuotoisuuden johtamisen tutkiminen on saanut jalansijaa taloudellisten ajureiden myötä, kun organisaatioissa vaadittiin liiketoiminnallisia perusteita monimuotoisuuden johtamiselle. Todettiin, että monimuotoisuus voi vaikuttaa organisaation suorituskykyyn positiivisesti ja sen myötä yritykset voivat hankkia itselleen kestävän kilpailuedun (Cox & Blake, 1991). Lisäksi tärkeä näkökulma monimuotoisuuden tutkimiseen on ollut yksilö ja erityisesti työntekijöiden tarpeiden huomioiminen. Tehokkaasti monimuotoisuutta johdetuissa työyhteisöissä työntekijät ovat sitoutuneempia organisaatioon, tyytyväisempiä työhönsä ja kokevat korkeampaa luottamusta

työnantajaansa kohtaan (Houkamau & Boxall, 2011). Erilaisuus voi todellakin olla rikkaus, niin liiketoiminnalle kuin yksilöillekin.

Tutkielmani aihe määrittyi lopulta oman kiinnostuksen sekä henkilökohtaisten kokemusten kautta. Huomattuani itse kuinka monimuotoisuus voi sekä parhaimmillaan että pahimmillaan vaikuttaa, kiinnostus aiheen syvempään tutkimiseen heräsi. Myös ajankohtaisuus ja tulevaisuuden näkymät vaikuttivat aiheen valintaan. Ryhmien itseohjautuvuus, kasvava maahanmuutto, globalisaatio sekä ikääntyvä työvoima vaikuttavat kaikki osaltaan siihen, että monimuotoisuuden vaikutuksia niin yksilölle, ryhmälle kuin koko organisaatiollekin on pyrittävä ymmärtämään paremmin (Williams & O'Reilly, 1998).

Työtä varten kahlasin läpi valtavan määrän monimuotoisuuden saralla vaikuttanutta kirjallisuutta 1980-luvulta aina tähän päivään asti. Aihetta on tutkittu paljon ja siitä tehtyjen määritelmien joukko on hyvin kirjava. Monimuotoisuuden yhteys käytäntöön on kuitenkin edelleen epäselvää (Köllen, 2016; Tatli, 2011; Özbilgin et al., 2015). Keskeisessä osassa työtäni on ollut kolmannessa luvussa näyttäytyvä aikajana-ajattelu, jossa monimuotoisuuden johtaminen käsittyy prosessina. Organisaatiossa monimuotoisuus rakentuu tämän prosessin kautta edellytyksistä ja tavoitteista, rekrytoinnista sekä integroitumisesta ja säilyttämisestä. Lopulta tutkielmassani tärkeimmät havainnot liittyvät monimuotoisuuteen sitoutumiseen sekä organisaation muutokseen. Monimuotoisuudesta ammennettavat hyödyt avautuvat parhaiten, kun organisaatio on johtoa myöten aidosti sitoutunut kunnioittamaan ja vaalimaan sen sisällä kyteviä ainutlaatuisia kyvykkyyksiä. Usein kyse voi olla radikaalistakin organisaation muutosprosessista, joka parhaimmillaan kaksisuuntaisena auttaa työyhteisön jäseniä oppimaan ja kehittymään. Näillä eväillä voidaan saavuttaa kilpailijoiden vaikeasti kopioitavissa olevaa kilpailuetua, korkeaa tehokkuutta sekä yksilöiden hyvinvointia.

Lähden tutkielmassani liikkeelle kartoittamalla ensin monimuotoisuuden saralla tehtyä tutkimusta sisällyttäen itse käsitteen sekä monimuotoisuuden vaikutuksia eri tasoilla. Toisessa luvussa esittelen myös kirjallisuudessa esiin nousseita teemoja ja näkökulmia. Kolmas luku käsittelee monimuotoisuuden johtamista ja kehittämistä. Tutkimuksen keskiössä ovat kirjallisuudessa tunnistetut erilaiset monimuotoisuuden rakentamiskeinot ja niiden tavoitteet, joilla pyrin löytämään vastauksia tutkimuskysymykseeni. Lopuksi esitän yhteenvedon ja johtopäätöksiä tutkielmani pohjalta. Läpi työn pyrin heijastamaan omaa näkökulmaani siitä, etteivät monimuotoisuuden vaikutukset ole absoluuttisesti positiivisia tai negatiivisia, vaan ne ovat aina kontekstisidonnaisia.

2. MONIMUOTOISUUS

Kirjallisuudessa monimuotoisuus alkoi saada jalansijaa Johnstonin (1987) huomiota herättäneen raportin, *Workforce 2000*, myötä ja dramaattiset työvoimaa muovaavat demografiset muutokset Pohjois-Amerikassa siirtyivät akateemisen keskustelun keskiöön. Länsimaisissa organisaatioissa monimuotoisuudesta tuli pian kuuma puheenaihe ja puheenvuoroja esitettiin sekä puolesta että vastaan. Käsitteen merkityksen kasvaessa ja sen laajemman tunnustuksen myötä monimuotoisuus on vakiinnuttanut asemaansa myös poliittisissa ja oikeudellisissa kysymyksissä. Keskustelun ulkopuolelle jääminen ja aiheen sivuuttaminen ei ole vaihtoehtona pitkään, sillä enää monikulttuurinen työvoima ei luonnehdi ainoastaan länsimaisia organisaatioita vaan se koskettaa kaikkia globaaleja yhtiöitä (Shen et al., 2009).

Tässä luvussa taustoitan ensin monimuotoisuutta käsitteenä, jonka jälkeen siirryn tarkastelemaan monimuotoisuuden vaikutuksia yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Luvun lopuksi käsittelem erilaisia organisaation suhtautumistapoja ja näkökulmia monimuotoisuuteen.

2.1 Monimuotoisuus käsitteenä

Kirjallisuudessa monimuotoisuutta on tutkittu monesti keskittymällä yksittäiseen ominaisuuteen, kuten etniseen tai kulttuuriseen taustaan (Cox, Lobel & McLeod, 1991; McLeod, Lobel & Cox, 1996; Ochieng & Price, 2009), sukupuoleen (Tsui, Egan & O'Reilly, 1992) tai ikään (Timmerman, 2000). Tämä yksipuoleisuus laiminlyö identiteettien moninaisuuden organisaatiokontekstissa (Janssens & Zanoni, 2005), ja saattaa johtaa vakaviin sokeapisteisiin (Nishii & Özbilgin, 2007). Ihmiset kuitenkin eroavat toisistaan myös muilta osin kuin puhtaasti päältäpäin katsottuna voisi luokitella. Organisaatiokontekstissa ratkaisevia ominaisuuksia yksilöiden välillä ovat myös esimerkiksi tapa ratkaista konflikteja ja kommunikoida sekä kyky oppia ja motivoitua (Moore, 1998). Tällaista niin kutsuttua syvemmän tason monimuotoisuutta, kuten arvoja ja asenteita (Harrison, Price & Bell, 1998), on tutkittu enenevässä määrin kirjallisuudessa. Vaikka syvemmän tason monimuotoisuus on näkymätön, se voi luoda merkittäviä eroja vuorovaikutukseen sekä siihen, kuinka yksilöt suhtautuvat ongelmiin (Milliken & Martins, 1996). Organisaatiokontekstissa erityisen kiinnostavia näkymättömiä ominaisuuksia ovat palvelusaika ja toiminnallinen monimuotoisuus (Ancona & Caldwell, 1992; Irvine & Ross-Baker, 1995) sekä taitojen ja tietojen monimuotoisuus (Milliken & Martins, 1996).

Myös muita vähemmän tutkittuja ominaisuuksia on tunnistettu monimuotoisuuteen liittyvässä kirjallisuudessa. Etnisen taustan, uskonnon ja sukupuolen lisäksi myös sukupolvien tunnistamista on ehdotettu yhtä tärkeäksi osaksi monimuotoisuuden muodostumisessa (Arsenault, 2004). Sukupolvien välisten erojen tärkeyttä on perusteltu esimerkiksi sillä, että sukupolville kehittyvät erilaisia arvoja, asenteita, tavoitteita sekä ajattelutapoja (Zemke, Raines & Filipeczak, 2000). Näillä näkymättömillä ominaisuuksilla on edelleen vaikutuksia siihen kuinka vuorovaikutus organisaatiossa syntyy.

Käsitteenä monimuotoisuus on kontekstisidonnainen, valikoiva ja suhteellinen (Moore 1998). Sitä on vaikea yksiselitteisesti tulkita missään tarkasti määritellyssä viitekehyksessä. Monimuotoisuuden merkitys muodostuu silloin, kun se asetetaan jotakin taustaa vasten. Esimerkiksi yksilön leimaaminen riippuu siitä, kuinka ”kauas” koettu monimuotoisuus putoaa normaalista (Moore, 1998). Näin tarkasteltuna monimuotoisuus voidaan ymmärtää erilaisissa konteksteissa eri tavoin. Sen määrittelyssä painoarvoa voidaan myös antaa enemmän valikoiduille ominaisuuksille toisten ominaisuuksien kustannuksella. Monimuotoisuus liittyy läheisesti myös organisaation valtakonteksteihin, joissa perinteisesti dominoivia ryhmiä ovat olleet valkoihoiset miehet (Prasadin & Mills, 1997).

Vaikka suuri määrä mahdollisia ominaisuuksia on saatavilla ihmisten erotteluun, näkyvät ominaisuudet tuntuvat olevan kaikista merkittävimmät monimuotoisuuden merkit (Williams & O'Reilly, 1998). Näkyviin ominaisuuksiin perustuvaa luokittelua teemme lähes huomaamatta, sitä sen suuremmin miettimättä ja siksi näihin luokitteluihin on usein myös helppo tukeutua. Kun erot ihmisten välillä ovat näkyviä, ne saavat todennäköisesti aikaan reaktioita, jotka johtuvat suoraan ennakoasenteista ja -luuloista tai stereotyyppioista (Milliken & Martins, 1996). Monimuotoisuuden ympärillä käytävässä keskustelussa vahvassa osassa ovatkin tunteet ja affektit, joita erilaisuus ja luokittelu yksilöissä aiheuttavat. Vähemmistöjen kohtaamat ennakkoluulot ovat jatkuvasti korostuneet monimuotoisuutta koskevassa keskustelussa. Tsui, Egan & O'Reilly (1992) nostivat kuitenkin esille, että vähemmistöjen läsnäolo vaikuttaa yhtä lailla myös vallitsevaan enemmistöön. Monimuotoisuus organisaatioissa ei koskekaan pelkästään monimuotoisesti vähemmistöön kuuluvia vaan se herättää tunteita kaikissa osapuolissa.

Tähänastisessa akateemisessa keskustelussa monimuotoisuutta on määritelty hyvin eri tavoin. Tässä työssä en halua rajata monimuotoisuutta koskemaan mitään yksittäistä ominaisuutta, oli se sitten

näkyvää tai näkymätöntä. Viitekehyksessäni monimuotoinen työvoima muodostuu Shenin (et al., 2009) määritelmän mukaan uskomusten, ymmärrysten, arvojen ja elämäkatsomuksen sekä ainutlaatuisten tietojen kirjosta. Tämä valtava kirjo ymmärrystä, erilaisia arvoja ja uskomuksia voi kummuta mistä tahansa kokemuksista, joita yksilö on elämänsä aikana kokenut. Näitä kokemuksia muovaamassa väistämättä ovat olleet myös yksilöiden näkyvästi luokiteltavat ominaisuudet. Tältä kannalta katsottuna monimuotoisuuden vaikutukset voivat juontaa juurensa mistä tahansa ihmisen ominaisuudesta, joka erottaa yksilön toisesta (Williams & O'Reilly, 1998). Siksi tässä työssä määrittelen monimuotoisuuden yksinkertaisen moniselitteisesti millä tahansa ominaisuudella, jolla yksilön voi erottaa toisesta.

2.2. Monimuotoisuuden vaikutukset

Nykypäivän yhteiskunnassa yritetään päästä eroon stereotyyppioista ja yksilöiden luokittelusta. Sosio-demografisten ominaisuuksien ei tulisikaan olla relevantteja sinänsä työntekijöiden kiinteänä olemuksena, mutta ne tulevat näkyviksi työn tekemisen kautta (Janssens & Zanoni, 2005). Organisaatiokontekstissa väistämättä erilaisuudella on omat vaikutuksensa.

Ryhmätyöskentely toimintatapana kasvattaa merkitystään organisaatioissa jatkuvasti. Nykyinen työ vaatii yhä monimutkaisempia tehtäviä ja toiminnallisesti perinteisten rajojen ylittämistä organisaatioiden sisällä. Onkin ehdotettu että tähän vastatakseen työtiimit muodostettaisiin monimuotoisemmista jäsenistä (Ancona & Caldwell, 1992). Rajojen hämärtyessä ja ryhmissä vietetyn ajan kasvaessa työntekijät ovat yhä enemmän tekemisissä ihmisten kanssa, joilla on erilainen koulutus ja tausta, taidot sekä jopa arvot (Milliken & Martins, 1996). Menestyvimmat työntekijät osaavat kuitenkin työskennellä mitä monimuotoisimmista jäsenistä koostuvissa tiimeissä. Monimuotoisuudella on erilaisia vaikutuksia niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasollakin.

2.2.1. Yksilö

Työyhteisössä paikkansa löytäminen on aina haastavaa. Tulokas pyrkii muodostamaan identiteettinsä määrittämällä organisaatio tai sen alayksikkö sille tyypillisillä keskeisillä ominaisuuksilla (Ashforth & Mael, 1989). Ashforthin & Maelin (1989) mukaan tämä identifikaatioprosessi mahdollistaa tulokkaan esineellistää organisaatio, tuntee uskollisuutta ja sitoutuneisuutta siihen sekä sisäistää organisaation arvoja ja uskomuksia. Yksilöt rakentavat sosiaalista identiteettiään heijastamalla itsensä vallitseviin ryhmiin ja organisaatiorooleihin

(Ashforth & Mael, 1989). Jos näitä ryhmiä on paljon, voi yksilön olla helpompi löytää oma paikkansa työyhteisössä. Organisaatiossa monimuotoisuuden ilmeneminen saattaa siis edistää yksilön organisaatioidentiteetin kehittymistä (Irvine & Ross Baker, 1995).

On kuitenkin esitetty, että yleisesti ihmiset haluavat olla samanlaisia kuin muutkin (Tsui, Egan & O'Reilly, 1992). Toisille yksilöille valtavirtaan sopeutuminen on edelleen helpompaa kuin oman identiteetin rakentaminen tai vallitsevan organisaatiokulttuurin muuttaminen. Kasvavasta monimuotoisuudesta voi seurata luokitteluprosesseja, jotka voivat edelleen johtaa stereotyyppittelyyn, ennakkoluuloihin ja ryhmienvälisiin konflikteihin (Knippenberg, Dreu & Homan, 2004). Sopeutuminen voi joskus olla helpompaa kuin esille nousseiden konfliktien selvittäminen. Vähiten enemmistön kaltaiset yksilöt yleisimmin eristäytyvät tai heidät suljetaan yhteisön ulkopuolelle (Williams & O'Reilly, 1998).

Erityisesti näkyvien ominaisuuksien suhteen, kuten sukupuolen, etnisen taustan ja iän suhteen, monimuotoisuus näyttäisi kasvattavan työntekijöiden vaihtuvuutta ja poissaolojen todennäköisyyttä organisaatiossa (Milliken & Martins, 1996). Monimuotoisuus ei näyttäydy negatiivisessa valossa ainoastaan yksilön fyysisenä eristytymisenä, sillä jokainen yksilö reagoi monimuotoisuuteen omalla tavallaan. Esimerkiksi sukupuoli vaikuttaa myös siihen, kuinka yksilöt kokevat vähemmistöön kuulumisen (Williams & O'Reilly, 1998). Kaikkia negatiivisia vaikutuksia ei pysty suoraan tilastollisilla suorituskykymittareilla havaitsemaan, sillä monet vaikutuksista ilmenevät psykologisella tasolla. Organisaatiossa näkyvän monimuotoisuuden lisääntyminen voi johtaa esimerkiksi alhaisempaan sitoutumiseen yksilöiden välillä (Tsui, Egan & O'Reilly, 1992). Henkistä sitoutumista voikin olla vaikeampi arvioida kuin puhtaasti poissaolojen määrää. Pitkäaikainen tyytymättömyys ja alhainen sitoutuminen kuitenkin vaikuttavat pitkällä tähtäimellä myös työntekijöiden vaihtuvuuteen. Yksilöt, jotka eroavat enemmistöstä ovat todennäköisemmin tyytymättömämpiä, vähemmän sitoutuneita organisaatioon, saavat alhaisempia suoritusarviointeja ja lopulta jättävät organisaation (Milliken & Martins, 1996; Williams & O'Reilly, 1998).

Toisaalta monimuotoisuus voi myös johtaa kehittämissprosesseihin, jotka voidaan yhdistää oppimiseen ja innovaatioon (Knippenberg, Dreu & Homan, 2004). Tästä näkökulmasta monimuotoisilla yksilöillä on organisaatiolle jotakin ainutlaatuista annettavaa. Demografisesti monimuotoisten yksilöiden koetaan omaavan kattavamman kirjon tietoa ja kokemusta (Williams & O'Reilly 1998). Kulttuurinen identiteetti muovaakin sitä, miten ihmiset kokevat, näkevät ja tuntevat maailman. Erilaiset kokemukset voidaan nähdä rikkauksina, joista voidaan ammentaa vaikutteita ja

uudenlaisia näkökulmia työn tekemiseen. Sen vuoksi kulttuurierot voivat olla lähde myös taidoille ja näkemyksille, joita voidaan hyödyntää organisaation ydintehtävissä (Ely & Thomas, 2001). Monimuotoisuuden voidaan katsoa olevan arvokasta silloin, kun se lisää uutta informaatiota (Williams & O'Reilly, 1998), oli se sitten työskentelytapojen tai itse työssä uuden ideointia ja innovointia. Monimuotoisuus voi johtaa oppimiseen organisaatiossa ja sen avulla voidaan kehittää yhä tehokkaampaa liiketoimintaa.

2.2.2 Ryhmä

Ryhmän demografian vaihtelulla voi olla sekä suoria että epäsuoria vaikutuksia ryhmän prosesseihin ja suorituskyykyyn (Williams & O'Reilly, 1998). Eryteisesti monikulttuurisuus vaikuttaa ryhmän toimintaan, sillä eri kulttuureissa on erilaisia vakiintuneita toimintatapoja, rutiineja ja normeja. Yleisimpiä haasteita monikulttuurisissa ryhmissä ovat tehokkaan kommunikoinnin ylläpitäminen ja koordinointi, yhteisymmärryksen luominen, läpinäkyvyyden varmistaminen, tehokas tiimin kehittäminen, kulttuurinen tietoisuus sekä sopivan konfliktihallintastrategian valitseminen (Matveev & Milter, 2004).

Ancona ja Caldwell (1992) esittivät, että monimuotoisuus tuo enemmän luovuutta ongelmanratkaisuun ja tuotekehitykseen, mutta se vaikeuttaa implementointia tiimityöskentelykyvyn ollessa homogeenisiä ryhmiä heikompaa. Monimuotoisuuden kokonaisvaikutus suorituskyykyyn on siis todennäköisimmin negatiivinen (Ancona & Caldwell, 1992). On kuitenkin ehdotettu, että suorituskyykyyn voidaan vaikuttaa ja monimuotoisuuden esteet on mahdollista ylittää silloin, kun keskitytään selkeisiin tavoitteisiin sekä tunnistetaan organisaatioiden sisälle muodostuneet vastakkaiset ryhmät (Timmerman, 2000).

Monimuotoisilta tiimeiltä vaaditaankin ennen kaikkea vuorovaikutuskykyä ja konfliktien hallintaa. Erilaisten kansallisuuksien integroituminen ryhmässä saattaa olla ongelmallista eikä suorituskyyky aina ole toivotulla tai odotetulla tasolla (Ochieng & Price, 2009). Esimerkiksi suuren ikähaarukan omaavat ryhmät saattavat hävitä tehokkuudessa ikärakenteeltaan homogeenisemmille ryhmille (Williams & O'Reilly, 1998). Monimuotoisuus saattaa vaikeuttaa suoriutumista ryhmässä vaatimalla sen jäseniltä enemmän panostusta muuhun kuin itse työn tekemiseen. Timmermanin tutkimuksessa (2000) selvisi, että iältään ja etniseltä taustaltaan monimuotoisten ryhmien suoriutumiskyky linkittyy vahvasti tehtävien vaatimaan riippuvuuteen ja monimuotoisuus saattaa rapauttaa suoriutumiskykyä ryhmässä etenkin silloin, kun tehtävässä vaaditaan korkeaa riippuvuutta

ryhmän toisista jäsenistä. Monimuotoisuuden haasteet kasvavat sitä mukaa, mitä enemmän jäsenet ovat työtehtävissä riippuvaisia toisistaan. Etenkin monimutkaisissa tehtävissä tarvitaan suoria väliintuloja ja monimuotoisuuden käsitteleminen ryhmässä on aikaa vievää (McLeod, Lobel & Cox, 1996).

Monimuotoisemmassa ryhmässä on todennäköisemmin jäseniä, joilla on merkittävästi erilaisia kokemuksia ja siten erilaiset perspektiivit avainasioihin ja ongelmiin (Jackson et al., 1991). Ongelmien selvittely ja yhteisen sävelen löytäminen vaativat ryhmältä ylimääräistä aikaa ja ponnistelua. Taitoon perustuva monimuotoisuus lisää koordinaatiokustannuksia ja esimerkiksi palvelusaika organisaatiossa yhdistetään usein alhaisempaan sosiaaliseen integraatioon (Milliken & Martins, 1996). Monimuotoisissa ryhmissä affektit ja sosiaalinen integraatio ovat usein merkittävässä roolissa. Heterogeenisissä ryhmissä etenkin tunneperäiset reaktiot saattavat olla negatiivisempia kuin homogeenisissä ryhmissä (McLeod, Lobel & Cox, 1991). Näitä reaktioita tulisi kyetä käsittelemään ennen kuin ne aiheuttavat ongelmia. Negatiiviset reaktiot saattavat johtaa välienselvittelyihin ja kulttuurisesti erilaiset ryhmät voivatkin kohdata enemmän konflikteja ja väärinymmärryksiä projekteissa (Ochieng & Price, 2009). Tällä on ilman muuta vaikutusta yleiseen työilmapiiriin. Mitä monimuotoisempi ryhmä, sitä korkeampi tyytymättömyyden aste ja työntekijöiden vaihtuvuus ovat (Jackson et al., 1991; Milliken & Martins, 1996).

Monimuotoisuus saattaa kuitenkin tuoda ryhmälle etuja silloin, kun se lisää ryhmän tietämystä. Esimerkiksi kulttuurisesti monimuotoiset ryhmät saattavat olla paremmassa asemassa suunnitellessaan strategioita monimuotoisille markkinoille (McLeod, Lobel & Cox, 1996).

Monimuotoisuuden vaatiessa ylimääräistä ponnistelua, lopputuloksena voidaan saavuttaa jotakin hedelmällistä. Selventämällä ryhmän tavoitteita ja asettamalla prioriteetteja voidaan kohentaa työskentelyä monimuotoisissa ryhmissä ja siten myös vaikuttaa kokonaissuoritukseen (Ancona & Caldwell, 1992). Monimuotoisuuden vaatiessa huomiota erityisesti koordinaatioon, kommunikointiin ja konfliktien hallintaan, voidaan sillä saavuttaa myös hyötyjä, jotka vähemmän monimuotoisissa ryhmissä saatettaisiin helpommin ohittaa.

Yksinkertaisesti ryhmän rakennetta muuttamalla ei kuitenkaan voida parantaa ryhmien suorituskkyä. Myös työtehtävien vaatimukset vaikuttavat siihen, kuinka monimuotoisesti ryhmiä tulisi muodostaa (Knippenberg, Dreu & Homan, 2004). Useimmiten kyse on kuitenkin asenteista ja suhtautumisesta monimuotoisuuteen. Ryhmän täytyy löytää tapa koota monimuotoisuuden positiiviset vaikutukset ja samalla vähentää negatiivisia seurauksia (Ancona & Caldwell, 1992).

Monimuotoisten ryhmien on tärkeää pyrkiä toimimaan tiiminä ja puhaltaa yhteen hiileen. Onnistuminen ryhmässä riippuu siitä, kuinka hyvin työntekijät pystyvät käsittelemään, ymmärtämään ja hyväksymään kulttuurisia erilaisuuksia sekä vastaamaan niihin (Matveev & Milter, 2004). Tämä prosessi luonnollisesti ei tapahdu yhdessä yössä vaan se vaatii aikaa. Mitä pidempään monimuotoisen ryhmän jäsenet työskentelevät keskenään, sitä heikommaksi pintapuoleisen monimuotoisuuden, kuten iän ja etnisen taustan, seuraukset muodostuvat ja vuorostaan syvemmän tason monimuotoisuuden, kuten asenteiden ja arvojen, vaikutukset vahvistuvat (Harrison, Price & Bell, 1998). Onnistuakseen monimuotoiset ryhmät tarvitsevat mahdollisuuden päästä merkitykselliselle vuorovaikutustasolle.

2.2.3. Organisaatio

Monimuotoisen organisaation suorituskyky perustuu siihen, kuinka työntekijöiden sosio-demografiset erilaisuudet vaikuttavat työn tekemiseen, joko edistäen tai vaikeuttaen sitä (Janssens & Zanoni, 2005). Organisaatioissa monimuotoisuudella on merkittävä vaikutus siihen, millaiseksi yhteistyö ja työn tekeminen muodostuvat. Se näkyy yksilön ja tiimien kautta kaikissa organisaation prosesseissa, joiden kautta monimuotoisuudella on osansa organisaation suoriutumisessa.

Monimuotoisuutta kilpailukyvyn lähteenä ovat puoltaneet useat tutkijat (Cox & Blake, 1991; Richard, 2000). Viime vuosikymmenillä monimuotoisuuden ”business case” onkin ollut merkittävä ajuri kirjallisuudessa (Kossek, Lobel & Brown, 2006; Konrad, 2003). Konrad (2003) esittää kolme perusargumenttia, joiden mukaan monimuotoisuus on relevantti käsite liiketoiminnassa: 1) kilpailu parhaimmista kyvykkyyksistä työvoimamarkkinoilla vaatii rekrytointia demografisiin ominaisuuksiin katsomatta, 2) monimuotoinen työvoima voi paremmin vastata globalisaation myötä yhä monimuotoisemman asiakaskunnan tarpeisiin ja siten kasvattaa markkinaosuutta, sekä 3) demografisesti monimuotoiset työtiimit vapauttavat luovuutta, innovaatiota ja parantunutta ongelmanratkaisukykyä, jotka puolestaan edistävät organisaation kilpailukykyä.

Päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa monimuotoisuus tuottaa parempia päätöksiä, sillä perspektiivien kirjo on laajempi ja ongelmien kriittinen analyysi on perusteellisempi (Jackson, 1992). Aiheita saatetaan lähestyä useammalta eri näkökannalta ja myös seuloa tarkemmin lävitse. Ideoijat eivät ole riippuvaisia vain yhdestä ajattelutavasta tai sidottuja tavanomaisesti tiukkaan juurtuneisiin ajatuskehikkoihin, joiden sisällä ongelmia tarkastellaan. Monimuotoisuus saattaa

johtaa laadukkaampaan päätöksentekoon, sillä yksilöt yhdessä ajattelevat realistisemmin vaikkakin monimutkaisemmin vallitsevaa kontekstia (Milliken & Martins, 1996).

Uuden informaation ilmaantuminen monimuotoisessa organisaatiossa on todennäköisempää. Mitä enemmän työyhteisön sisällä on erilaisten osastojen ja toimintojen monimuotoisuutta, sitä enemmän jäsenet kommunikoivat myös yhteisön ulkopuolelle, joka johtaa korkeampaan innovaation mahdollisuuteen (Ancona & Caldwell, 1992). Monimuotoisilla organisaatioilla on suurempi kontaktipiiri, jolloin tietoa uuden ideoimiseen on enemmän ja helpommin saatavilla. Homogeenisiin työyhteisöihin verrattuna, monimuotoisilla yhteisöillä onkin mahdollinen suorituskykyetu luovuudessa (McLeod, Lobel & Cox, 1996). Monimuotoisissa organisaatioissa saatetaan löytää keinoja ideointiin ja toteutukseen, joita muuten ei välttämättä olisi ilmaantunut. Esimerkiksi Wierseman ja Bantelin tutkimuksessa (1992) selvisi, että ylimmän johdon heterogeenisyys vaikuttaa yritysjohdon taipumukseen esittää muutosstrategioita.

Cox ja Blake (1991) päätyivät ”the value-in-diversity” –hypoteesiin esittämällä, että työyhteisön kulttuurisen monimuotoisuuden potentiaaliset hyödyt valjastamalla organisaatiot voivat tuottaa kilpailuetua kohentuneen luovuuden, ongelmanratkaisukyvyyn ja muuntautumiskyvyyn kautta. Myös Richard (2000) uskoi, että kulttuurisesti monimuotoiset yritykset pystyvät paremmin heijastamaan yhä monimuotoisempia markkinoita ja omaavat monimutkaisempia sekä kilpailijoiden vaikeasti jäljiteltäviä sosiaalisia resursseja. Monimuotoisuus voi olla merkittävä luovuuden ja innovaation lähde, tuoda lisäarvoa prosesseihin sekä tarjota perustan kilpailuedulle.

Monimuotoisuus saattaa kuitenkin johtaa myös väärinkäsityksiin, epäilyksiin ja konflikteihin työpaikalla, joista voi edelleen seurata poissaoloja, laadun heikentymistä, alhaista moraalia ja kilpailukyvyyn menetyksiä. Vaikka monimuotoisuus voi parantaa organisaation kykyä luovaan työhön, se saattaa myös hankaloittaa implementointia (Williams & O’Reilly, 1998). Knippenberg, Dreu ja Homan (2004) esittävät, että työyhteisöt voivat myös tulla liian monimuotoisiksi. Epäselvää kuitenkin on, missä liian monimuotoisuuden raja kulkee. Organisaatiot kohtaavat paradoksin, joka ennemmin tai myöhemmin tulee väistämättömäksi, etenkin pitkällä tähtäimellä innovaatiota tavoittelemisissa yrityksissä (Bassett-Jones, 2005).

Knippenberg, Dreu ja Homan (2004) ehdottavat, että positiivisten ja negatiivisten vaikutusten tiettyyn monimuotoisuuden tyyppiin linkittämisen sijaan huomionarvioista on, että kaikilla monimuotoisuuden ominaisuuksilla voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia.

Kontekstisidonnaisuutensa vuoksi ei ole koskaan sanottu, että monimuotoisuuden vaikutukset olisivat universaaleina ja sinällään objektiivisina arvioina siirrettävissä organisaatiosta toiseen. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että ellei vastatoimia aktiivisesti tehdä, monimuotoisuus todennäköisesti aiheuttaa enemmän negatiivisia kuin positiivisia vaikutuksia organisaation suorituskykyyn (Williams & O'Reilly, 1998). Monimuotoisuuden vaikutukset ovat myös ailahtelevia, sillä ne voivat muuttua ajan kuluessa. Erilaisten monimuotoisuustyyppien pohtimisen asemasta työyhteisön sisälle muodostuneiden ryhmien välinen ennakoasenteiden ja luokittelun työstäminen auttaa ennustamaan, millä tavalla monimuotoisuus vallitsee missäkin kontekstissa (Knippenber, Dreu & Homan, 2004).

2.3. Suhtautuminen monimuotoisuuteen

Milliken & Martins (1996) esittivät, että organisaatioissa esiintyy systemaattinen ongelma, jonka mukaan ryhmät ja organisaatiot järjestelmällisesti ajavat ulos enemmistöstä poikkeavia yksilöitä. Sen sijaan samankaltaisen taustan omaavat ihmiset todennäköisemmin jakavat samankaltaiset arvot sekä elämäkokemukset ja siten kokevat vuorovaikutuksen mielekkäänä ja positiivisesti vahvistavana (Milliken & Martins, 1996). Myös Prasad & Mills (1997) uskoivat organisaatioissa vallitsevaan systemaattiseen erilaisuuden syrjäyttämiseen. Nämä muutama vuosikymmen sitten havaitut ilmiöt esiintyvät myös oman kokemukseni mukaan nykypäivänä edelleen laajalti. Organisaatiot, jotka ovat jäykkiä ja muutoshaluttomia edelleen pitävät yllä vastustuskykyä monimuotoisuutta kohtaan, tahallisesti tai tahattomasti. Systemaattinen vastustuskyky on kuitenkin vain yksi tapa käsitellä monimuotoisuutta organisaatiossa.

Monimuotoisuuteen suhtautumisen kirjo on laaja aiheen arkaluontoisuuden vuoksi. Toisinaan juuri aiheen arkuus aiheuttaa organisaatioissa vastahakoisuutta (Kossek & Pichler, 2006). Monimuotoisuuden luonne saattaa johtaa siihen, että kaikki organisaatiot eivät ole halukkaita tarttumaan monimuotoisuutta sarvista. Monimuotoisuuden aktiviteetteja varjostavat myös lakisääteiset raamit. Useimmat yritykset edelleen tarvitsevat taustalle liiketoiminnallisen oikeutuksen tai valtion vaikutuksen monimuotoisuuden edistämiseksi (Kossek, Lobel & Brown, 2006). Aiheen luonteen ja auktoriteettitahojen vaatimusten vuoksi monimuotoisuudelle luodaan organisaatiossa onnistumisen paineita. Usein nämä paineet ovat tarpeettomia (Moore, 1998) ja saattavat tehdä hallaa monimuotoisuusaktiviteeteille, jotka voisivat luoda menestystä toisenlaisissa olosuhteissa. Monimuotoisuuden arkaluontoisuus, lakisääteiset vaatimukset ja organisaation asettamat paineet johtavat siihen, että toiminta on usein hyvin tavoiteorientoitunutta.

Ulkoisten paineiden vuoksi monimuotoisten ryhmien ”epäonnistuminen” saattaa olla tarpeettoman kova kolaus ja siten vahvistaa perinteisiä ennakkoluuloja monimuotoisista ryhmistä. Tämä saattaa edelleen vaikuttaa siihen, kuinka päätöksentekijät suhtautuvat monimuotoisuuteen organisaatioissa (Moore, 1998). Ratkaisevassa asemassa ei ole pelkästään päätöksentekijöiden näkökulma monimuotoisuuteen. Toisinaan monimuotoisuuden rohkaiseminen ja myönteiset toimet saattavat aiheuttaa myös närää työntekijöissä, jotka kokevat monimuotoisuuden esteenä omalle etenemiselleen. Yhdenvertainen kohtelu on hankalaa siksi, että osa työntekijöistä saattaa kokea päättäjien olevan epäreiluja heitä kohtaan olemalla reiluja muille (Dass & Parker, 1991). Organisaation yhtenäisen näkökulman muodostaminen ja ylläpitäminen onkin vaikeaa juuri monimuotoisen työvoiman perimmäisen olemuksen vuoksi: kaikki ovat erilaisia.

Ely ja Thomas (2001) esittivät, että organisaatioilla on kolme perustapaa suhtautua monimuotoisuuteen: 1) syrjintä ja oikeudenmukaisuus, joka toteutuu naisten ja vähemmistöjen kasvavalla osuudella organisaatioissa, 2) oikeutus, joka korostaa avainasiakkaiden demografian heijastamisen kriittisyyttä, sekä 3) integraatio ja oppiminen, jossa valtaosa jäsenistä uskoo vähemmistöiltä oppimiseen ja kulttuurin muutokseen kaksisuuntaisen sopeutumisen myötä. Elyn ja Thomaksen tutkimuksen mukaan organisaation näkökulma monimuotoisuuteen vaikutti siihen, kuinka jäsenet ilmaisivat ja hallitsivat monimuotoisuuteen liittyviä jännitteitä, tunsivatko perinteisesti aliedustetut jäsenet olonsa kunnioitetuiksi ja arvostetuiksi sekä kuinka työntekijät tulkitsivat heidän kulttuurista identiteettiään työssä.

Elyn ja Thomaksen esittämä syrjintä ja oikeudenmukaisuus -näkökulma perustuu ensisijaisesti lakiin ja siksi se ei keskity yksilöihin tai kato organisaatiota kokonaisuutena (Dass & Parker, 1991). Vaikka tavoitteena onkin edistää vähemmistöjen asemaa organisaatioissa, lähestymistapa katsoo ongelmaa ylhäältä alaspäin. Sen sijaan, että organisaation ja sen työntekijöiden hyvinvointia edistettäisiin sisältä käsin, muutosta pyritään luomaan pelkästään rakenteellisesti. Tämä voi olla joillekin organisaatioille toimiva lähtökohta ja lakisääteiset vaatimukset on toki myös täytettävä. Erityisesti alkuvaiheessa onkin suositeltavaa, että organisaatioissa aloitetaan toiminta lakivaatimuksista ja myöhemmin voidaan siirtyä progressiivisempiin käytäntöihin (Kossek & Pichler, 2006). Valitettavan yleisesti organisaatiot kuitenkin jämähtävät tälle tasolle ja monimuotoisuuden vaaliminen, kehittäminen ja hyödyntäminen jäävät vähemmälle huomiolle (Shen et al., 2009). Lakisääteiset vaatimukset saattavat myös kansainvälisesti poiketa merkittävästi. Yritysten sisäinen hallinta ja omien vaatimusten luominen liittojen paineiden, taloudellisten

ajureiden ja sosiaalisen vastuun kautta voivat tehokkaammin edistää monimuotoisuuden johtamiskäytänteiden kehittymistä sekä eri liiketoiminnan aloilta toisille että maantieteellisesti (Klarsfeld, Ng & Tatli, 2012). Özbilgin, Tatlin, Ipekin ja Sameerin (2015) tutkimuksen mukaan kuitenkin lailliset pakotteet saavat aikaan eniten tuloksia, vaikka nykyään vapaaehtoisia toimia suositaankin enemmän.

Elyn ja Thomaksen toisen, oikeutusnäkökulman, mukaan monimuotoisuuden edistäminen organisaatiossa saattaa auttaa asiakkaita samaistumaan ja sitoutumaan organisaatioon paremmin. Tästä näkökulmasta monimuotoisuuden edistäminen voi johtaa parempaan asemoitumiseen asiakassegmentissä. Jotkut organisaatiot saattavat perustaa erilaisuuden hyväksynnän siihen käsitykseen, että erilaisuus luo mahdollisuuksia (Dass & Parker, 1991). Monimuotoisuus nähdään myös muuna kuin välttämättömänä lain sanelemana pakkona. Siitä voidaan myös valjastaa konkreettisia hyötyjä organisaation käyttöön. Tämä näkökulma valitaan omasta tahdosta ja erilaisuuksia arvostetaan organisaatiossa (Dass & Parker, 1991).

Kolmas näkökulma, integraatio ja oppiminen, on ensisijaisesti yhdistettävissä aktiivisiin strategisiin toimiin (Dass & Parker, 1991). Monimuotoisuuden edistäminen organisaatiossa on viety paljon pidemmälle kuin pelkästään sen olemassaolon tunnustaminen. Kossekin ja Pichlerin (2006) mukaan vaalimalla interaktiivista sopeutumista ja oppimista, organisaatio toimii myös korkeammalla sivistyneisyyden ja moraalien asteella. Monimuotoisuuden tunnustaminen ja sen johtaminen voidaan linkittää vahvasti moraalisiin ja voidaan arvioida, toimiiko organisaatio monimuotoisuusaloitteissaan sekä niiden implementoinnissa myötätunnon kautta (Köllen, 2016). Monimuotoisuuden kautta organisaatio voi kehittyä ja nousta henkisesti arvokkaammalle tasolle. Elyn ja Thomaksen (2001) mukaan vain silloin kun organisaatiot suhtautuvat monimuotoisuuteen integraation ja oppimisen kautta, voidaan saavuttaa kestäviä hyötyjä. Nämä hyödyt eivät ole organisaatiolle pelkästään taloudellisesti vartenotettavia vaan ehkä tärkeämpänäkin ulottuvuutena voidaan nähdä organisaation henkinen kasvu.

Olsen ja Martins (2012) jakoivat organisaation suhtautumistavan myös kolmeen sen mukaan, missä organisaatio näkee monimuotoisuuden arvon. Arvo on instrumentaalinen silloin, kun monimuotoisuus on väline saavuttaa menestystä liiketoiminnassa. Monimuotoisuus on terminaalista arvoa silloin, kun se itsessään on arvo eikä sitä nähdä välikappaleena jonkin toisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Toisin sanoen silloin, kun organisaatio arvostaa monimuotoisuutta sellaisenaan. Olsenin ja Martinsin mukaan organisaatio voi suhtautua monimuotoisuuteen myös sekä

instrumentaalisesti että terminaalaisesti, ja he uskoivat vahvasti näkökulman vaikuttavan monimuotoisuuden ilmenemiseen organisaatiossa.

Pohjimmiltaan täysin yhtenäisen suhtautumistavan omaaminen organisaatiossa on käytännössä mahdotonta. Jokainen organisaation jäsen kokee monimuotoisuuden ja sen merkityksellisyyden omalla yksilöllisellä tavallaan. Yhteiseen linjaan pyrkiminen auttaa kuitenkin ymmärtämään ja tulkitsemaan monimuotoisuutta. Monimuotoisuuteen liittyviä jännitteitä ja asenteita pystytään myös hallitsemaan paremmin ja organisaation jäsenet tuntevat itsensä arvostetuiksi sekä kunnioitetuiksi. Hyödyllistä olisi tarkoituksenmukaisesti valita strategia monimuotoisuuden johtamiseen (Dass & Parker, 1991) ja pyrkiä aktiivisesti edistämään sen mukaisen näkökulman muodostumista organisaation sisällä. Linkittämällä monimuotoisuuden toimintatavat ja käytännöt strategisiin tavoitteisiin organisaatiot voivat parantaa suorituskykyään ja saavuttaa kilpailuedun (Richard, 2000; Kossek & Pichler, 2006).

3. MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN

Kasvava monimuotoinen työvoima nähdään vaihtelevasti mahdollisuutena, uhkana, ongelmana, hetken villityksenä tai se saatetaan jopa sivuuttaa kokonaan (Dass & Parker, 1999; Moore, 1998). Aiheen sivuuttaminen ei kuitenkaan pitkään ole enää vaihtoehto. Väistämättä demografiset muutokset pakottavat monimuotoisuuden tehokkaan johtamisen ennemmin tai myöhemmin ylemmän johdon asialistalle (Bassett-Jones, 2005).

Puheenvuoroja monimuotoisuuden johtamisen puolesta on esitetty sekä liiketoiminnan että työntekijän näkökulmasta. Tarve kumpuaa taloudellisten hyötyjen tavoittelun lisäksi yksilöiden voimaantumisesta ja osallistamisesta. Coxin ja Blaken (1991) mukaan organisaation kyky houkutella, motivoida ja säilyttää työntekijöitä monipuolisista kulttuuritaustoista saattaa johtaa kilpailukykyetuen kulurakenteissa sekä edistää laadukkaan henkilöstöhallinnan ylläpitämistä. Sen sijaan yritykset, jotka epäonnistuvat hyödyntämään ja säilyttämään työntekijöitä erilaisista taustoista kohtaavat huomattavan kilpailuedun menetyksen (Cox & Blake, 1991). Kilpailuedun valjastamiseksi monimuotoisuutta ja organisaation yksilöitä voidaan tukea jatkuvasti ja johdonmukaisesti. Se näyttäytyy organisaation kaikissa osissa ja tukee työntekijöitä koko palvelusajan elinkaaren läpi.

Monimuotoisuuden johtaminen tarkoittaa organisaatioiden kasvavan monikulttuurisen luonteen aktiivista tunnustamista ja arvostamista (Cox & Blake, 1991). Oman tulkintani mukaan monimuotoisuuden johtaminen on kokonaisuudessaan jatkuva muutosprosessi. Siksi tässä luvussa tarkastelen monimuotoisuuden rakentumista ja sen johtamista ikään kuin aikajanan tavoin käsittäen organisaatiolle huomionarvoiset prosessin vaiheet. Lähden liikkeelle käsittelemällä tärkeitä edellytyksiä sekä tavoitteita ja siirryn sen jälkeen rekrytointiin ja työnantajamielikuvan luomiseen sekä edelleen monimuotoisen työvoiman integroimiseen ja säilyttämiseen.

3.1. Edellytykset ja tavoitteet

Monimuotoisuuden johtamisen keskustelun keskiössä ovat muutos ja sen läpivieminen. Yleinen vaikutelma on, että monimuotoisuuden johtaminen vaatii usein hyvin perinpohjaisia uudistuksia organisaation toimintaperiaatteisiin, käytäntöihin ja kulttuuriin (Jackson, Joshi & Erhardt, 2003). Monimuotoisuudelle positiivisen organisaatio-ilmaston luominen ei kuitenkaan edellytä massiivista

organisaatiota vaan se on täysin saavutettavissa myös pienissäkin työyhteisöissä (Houkamau & Boxall, 2011). Monimuotoisen organisaation pyrkimyksenä on päästä korkeammalle kehityksen tasolle, jossa kaikkien yksilöiden ainutlaatuisia tietoja ja taitoja voidaan käyttää hyödyksi. Monimuotoisuuden tutkijat eivät ole kuitenkaan keskittyneet täysin ymmärtämään, kuinka vaadittavat muutokset luodaan (Jackson, Joshi & Erhardt, 2003). Myöskin käsitys monimuotoisuuden harjoittajilta vaadittavista edellytyksistä ja taidoista putoavat käytännössä kauas teoriasta (Tatli, 2011). Kuinka ja minkälainen tahtotila organisaatioissa luodaan tarvittavien muutosten toteuttamiseksi? Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tehokkuutta ei ole myöskään empiirisesti pystytty todistamaan kasvaneella monimuotoisuudella tai parantuneella organisaation suorituskyvyllä (Shen et al., 2009). Minkälaiset mittarit lopulta parhaiten ilmentävät monimuotoisuuden edistymistä ja käytäntöjen tehokkuutta? Pelkästään monimuotoisuuden lisääminen organisaatiossa ei välttämättä riitä, vaan maksimaalisen suorituskyvyn saavuttamiseksi vaaditaan monimuotoisuuden tarkoituksenmukaisesta johtamista (McLeod, Lobel & Cox, 1996).

Monimuotoisuuden johtaminen on yksilöiden ainutlaatuisten ominaisuuksien, tietojen ja taitojen muodostaman kirjon osallistamista sekä vaalimista (Cox & Blake, 1991). Näiden arvojen vaalimiseksi tarvitaan kuitenkin kokonaisvaltaista organisaatiokulttuurin muutosta (Martin-Alcázar, 2012). Muutoksen läpiviemiseksi organisaatioissa on kehitettävä erilaisia johtamiskäytänteitä. Monimuotoisuuden johtamiskäytännöillä viitataan tehokkaamman monimuotoisuuden johtamiseksi organisaation kehittämistä ja implementoimia formalisoitujen systeemejä, prosesseja tai käytänteitä (Yang & Konrad, 2011). Dass ja Parker (1999) esittävät, ettei ole yhtä oikeaa keinoa johtaa monimuotoisuutta vaan lähestymistapa riippuu muun muassa siitä, minkälainen paine monimuotoisuudelle organisaatiossa on, millaista monimuotoisuutta on kyseessä sekä minkälaiset johtamisasenteet organisaatiossa ovat.

Konradin, Yangin ja Maurerin (2016) tutkimuksen mukaan kokonaisvaltaiset monimuotoisuuden johtamiskäytännöt, jotka ovat linkitetty sekä strategiaan, markkinoihin että monimuotoisen johtajuuden kehittämiseen johtavat korkeimpiin tuloksiin. Strategisen linkin lisäksi vaaditaan myös aktiivista monimuotoisuuden vaalimista ja johtamista. Aktiivisia johtamiskäytäntöjä tarvitaan, jotta organisaatioissa ymmärretään monimuotoisessa työvoimassa piilevät hyödyt (Jackson, Joshi & Erhardt, 2003). Kontekstisidonnaisuutensa vuoksi monimuotoisuudesta ammennettava kilpailuetu ja hyöty eivät ole generisiä konferensseista ostettavia organisaation päivityspaketteja. Erilaiset lähestymistavat voivat olla optimaalisia erilaisissa konteksteissa (Olsen & Martins, 2012). Henkilöstöjohtamisessa tarvittavat toimintaperiaatteet ja käytännöt riippuvat hyvin pitkälti

organisaatiosta, sen omasta ympäristöstä ja yksilöllisistä kontingensseista (Jackson et al., 1991). Jokaisen hyötyjä metsästävän organisaation tulee tehdä aktiivisesti omaa työtään monimuotoisuuden eteen.

Fenwickin, Costan, Sohalin ja D'Netton tutkimuksen (2011) mukaan monimuotoisuuden henkilöstöjohtamisessa on tapahtunut positiivisia muutoksia 1990-luvun lopulta. Tutkimuksessa enemmistö organisaatiojohtajista totesivat arvostavansa monimuotoisuutta ja tunnustavansa sen hyödyt. Yleisesti muodolliset henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat vaikuttaneet positiivisesti monimuotoisuuteen työvoimassa (Kossek, Lobel & Brown, 2006). Muodollisilla käytänteillä on potentiaalia penetroitua koko organisaation läpi, kun taas epäviralliset käytännöt ovat usein sidottuja yksilöihin ja katoavat näiden yksilöiden innostuksen laantuessa tai heidän poistuessaan työyhteisöstä (Yang & Konrad, 2011). Pitkällä aikavälillä viralliset käytänteet voivat luoda muutosta ja ovat suuremmalla todennäköisyydellä menestyvämpiä kuin epäviralliset käytänteet. Richardin ja Kirbyn (1999) teettämän tutkimuksen mukaan ns. oikeutetut monimuotoisuusohjelmat myös johtavat positiivisiin asenteisiin ja myönteisempiin mielipiteisiin esimerkiksi monimuotoisen työvoiman rekrytoinnista. Organisaation jäsenet haluavat kokea, että monimuotoisuuden johtamiskäytänteet ovat perusteltuja ja niillä on todellinen merkitys työyhteisössä. Viralliset ja perustellut johtamiskäytännöt ovat helpompia implementoida ja ne ovat olennaisessa osassa positiivisten asenteiden luomisessa.

Erityisen tärkeää monimuotoisuuden kehittämisessä on ottaa huomioon jo edellä mainittu monimuotoisuuden kontekstisidonnainen luonne (Moore, 1998). Olsenin ja Martinsin (2012) mukaan organisaation monimuotoisuusjohtamisen lähestymistapa olennaisesti määrittää millaisia vaikutuksia monimuotoisuudella on suoriutumiskykyyn. Monimuotoisuuskäytänteiden onnistuminen on riippuvaista kaikkien osallisten suhtautumisesta sekä panostuksesta. Richardin (2000) mukaan positiiviset vaikutukset määrittyvät yrityksen tavoittelemien strategioiden kautta sekä sen mukaan, kuinka hyvin organisaation johtajat ja jäsenet vastaavat monimuotoisuuteen. Olennaisessa osassa ovat siis, kuinka yksilöiden preferenssit ja mielipiteet pelaavat yhteen. Knippenberg, Dreu & Homan (2004) taas ehdottavat, että työtehtävien vaatimukset muodostavat olennaiset rajoitteet positiivisten vaikutusten syntymiselle monimuotoisessa ryhmässä ja siten työtehtävät määrittelevät monimuotoisuuden johtamista olennaisesti. Onnistuminen on riippuvaista siitä, minkälaisia käytänteitä itse työn tekemisessä on. Kossekin, Markelin ja McHughin (2003) mukaan onnistuneimmat henkilöstöjohtamisstrategiat pintapuoleisen, rakenteellisten ja

demografisia ominaisuuksia korostavaan monimuotoisuuteen keskittymisen sijaan samanaikaisesti heijastavat myös syvemmän tason monimuotoisuutta organisaation kaikilta tasoilta.

Kossek ja Pichler (2006) tunnustivat kolme tavoitetta, joihin monimuotoisuuden johtamiskäytäntöjen tulisi pyrkiä: 1) tukea oikeudenmukaisuutta ja osallistamista organisaatiossa, 2) vähentää syrjintää, sekä 3) parantaa taloudellista kilpailukykyä. Johtamiskäytännöt voivat edistää yksilöiden voimaantumista organisaatiossa ja sen kautta pystytään saavuttamaan myös taloudellisia hyötyjä. Shen (et al., 2009) suhtautui johtamiskäytänteisiin myös yksilön näkökulmasta. Johtamisessa olennaista on tähtääminen muun muassa innovaatioon ja luovuuteen, työntekijöiden houkuttelemiseen ja säilyttämiseen sekä työntekijöiden vaihtuvuuden ja poissaolojen vähentämiseen (Shen et al., 2009). Kaikki nämä osaltaan edistävät organisaation kannattavuutta, mutta vaativat toteutuakseen myös panostusta yksilöllisellä tasolla.

Monimuotoisuuden johtamisen filosofian keskiössä ovat monimuotoisuuden kehittyminen ja sen työstämisen vaaliminen. Tätä kautta voidaan ehkäistä ryhmien välisiä ennakoasenteita, jotka haittaavat ryhmän toimintaa ja sen kehittymistä (Knippenberg, Dreu & Homan, 2004). Monimuotoisuusaloitteiden tukeminen ja implementointi voivat lisätä historiallisesti ulkopuolisten ryhmien edustusta, voimaannuttaa monimuotoista työvoimaa sekä edistää osallistamista organisaatiossa (Kossek, Lobel & Brown, 2006). Monimuotoisuuden johtamisen lähtökohtana voidaankin pitää kaikkien yksiköiden kulttuurista sekä päätöksenteollista sisällyttämistä (Nishii & Özbilgin, 2007). Tehokkaasti monimuotoisuutta johdetuissa työyhteisöissä työntekijät ovat sitoutuneempia organisaatioon, tyytyväisempiä työhönsä ja kokevat korkeampaa luottamusta työnantajansa kohtaan (Houkamau & Boxall, 2011).

3.2. Rekrytointi

Iles ja Hayers (1997) esittävät, että hyötyäkseen erilaisista näkemyksistä, joita kansainväliset jäsenet ja heidän erilaiset tekniset taitonsa tarjoavat, kulttuurisesti monimuotoiset organisaatiot tarvitsevat ”monimuotoisuus-pätevyyttä”. Pystyäkseen hyödyntämään monimuotoisuutta vallitsevassa organisaatiokontekstissa, sen tunnustaminen on lähtökohta monimuotoisuus-pätevyden kehittämiseen. Ammentaakseen hyötyjä monimuotoisuudesta Thomaksen ja Elyn (2001) esittämästä oppimisenäkökulmasta, organisaatioissa tarvitaan kuitenkin paljon ponnisteluja pelkän tunnustamisen lisäksi. Vastatakseen globaalin ympäristön uudenlaisiin haasteisiin organisaatiot tarvitsevat myös tietoisuutta ja konkreettista osaamista. Pätevyys esimerkiksi

monikulttuurisuuden suhteen vaatiikin riittävää tietoa, taitoa sekä motivaatiota ja empatiaa (Matveev & Milter, 2004).

Organisaatioiden, jotka tahtovat maksimoida monimuotoisuuden hyödyt ja minimoida sen haitat työryhmän yhtenäisyydessä, konflikteissa, työntekijöiden vaihtuvuudessa sekä yhtenevässä päämäärien tavoittelussa, täytyy luoda 'monikulttuurisia' organisaatioita (Cox & Blake, 1991). Monikulttuuristen ja monimuotoisten organisaatioiden luominen ei tapahdu yhdessä yössä. Yritysten täytyy kiinnittää huomiota yhtä lailla siihen, millaisia jäseniä työyhteisössä jo on sekä millaisia työntekijöitä yritys houkuttelee ja ottaa uusiksi jäseniksi. Toimivan monimuotoisen organisaation luominen vaatii ponnisteluja niin positiivisen työnantajamielikuvan luomisessa kuin itse rekrytointikäytännöissä. Organisaatiolta vaaditaan monimuotoisuus-pätevyyttä jo ennen kuin monimuotoiset yksilöt ovat edes virallisesti organisaation jäseniä. Edellytykset ja taidot tarvitsevat rinnalleen yksiselitteisiä määritelmiä mitä organisaatiossa tarkoitetaan monimuotoisuudella ja millaisiin tavoitteisiin tähdätään (Tatli, 2011).

Kaikki lähtee siitä, millaisia yksilöitä organisaatioon rekrytoidaan. Monimuotoisuuden johtamiskäytänteiden ensimmäinen tavoite on samanaikaisesti lisätä työntekijöiden kyvykkyyksiä sekä varsinaista monimuotoisuutta työntekijäkannassa (Kossek & Pichler, 2006). Haluttavan työnantajamielikuvan luominen on avainasemassa, kun organisaatiossa halutaan kasvattaa monimuotoisuutta. Fenwickin tutkimuksen (et al., 2011) mukaan erityisesti rekrytoinnissa työnantajat ovat alkaneet arvostamaan monimuotoisuutta ja tunnistamaan sen hyödyt. Erilaisten ja ainutlaatuisien kyvykkyyksien houkuttelemisen riippuu siitä, millainen asema yrityksellä on rekrytointimarkkinoilla. Kiinnittämällä huomiota siihen, millälaiset rekrytointikäytännöt organisaatiossa vallitsevat, voidaan olennaisesti vaikuttaa monimuotoisuuden ilmenemiseen työyhteisössä.

Monimuotoisen työvoiman rekrytoinnissa tärkeää on käytänteiden moninaisuus ja joustavuus. Kossekin ja Pichlerin (2006) mukaan yhden metodin painottaminen saattaa olla edullinen osalle työnhakijoista, toisten ryhmien kustannuksella. Rekrytointitavoitteet saattavat helposti suosia tietynlaisia monimuotoisuusryhmiä. Rekrytoinnin tulee pystyä mukautumaan monimuotoisen hakijakannan tarpeisiin sopiviksi ja toteutua toimivana tapana mahdollisimman laajalle joukolla työnhakijoita. Mitä monimuotoisemmat rekrytointimetodit, sitä todennäköisemmin voidaan palvella monimuotoisten lahjakkuuksien tarpeita työmarkkinoilla.

Pelkästään metodien muokkaaminen ei välttämättä riitä monimuotoisen työvoiman rekrytoinnissa. Kyse on ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, jolloin henkilökemiat pelaavat suuressa roolissa. Shenin (et al., 2009) mukaan erityisesti rekrytointiammattilaisten täytyisi olla tietoisia tavoista, joilla esimerkiksi haastattelijoiden uskomukset, asenteet ja stereotypisointi vaikuttavat haastattelukäyttäytymiseen. Kossek ja Pichler (2006) esittävät, että monimuotoisten rekrytoijien käyttäminen sekä strukturoidut haastattelut voivat olla huomionarvoisia keinoja. Identifikaatio ja monimuotoisuuden heijastaminen voivat olla valtteja myös rekrytoinnissa.

Monimuotoisuuden kasvattamisessa myös sisäinen rekrytointi on tärkeä osa-alue. Erityisesti johtaja-asemissa monimuotoisuuden heijastaminen saattaa olla tärkeässä osassa monimuotoisen organisaation luomisessa. Kalevin, Dobbin ja Kellyn (2006) mukaan rakenteet, jotka sisältävät vastuullisuutta ja auktoriteettia ovat tehokkain tapa lisätä vähemmistöjen osuutta johtamisessa. Viralliset rakenteet ja järjestelmät viestivät organisaation sitoutumisesta monimuotoisuuden edistämiseen käytännössä. Positiivisen syrjinnän suunnitelmat, monimuotoisuuskomiteat sekä monimuotoisuuden managerit ja osastot kaikki osaltaan vahvistavat monimuotoisen ja monikulttuurisen organisaation luomista. Monimuotoisuuden edistäminen ulkoisessa rekrytoinnissa vahvistaa samalla myös sisäisen rekrytoinnin monimuotoisuuskäytänteitä. Rekrytointi molemmilla rintamilla vahvistaa käsitystä siitä, ettei monimuotoisuuden toteuttaminen organisaatiossa ole vain tyhjää puhetta.

3.3. Integraatio

Monimuotoisen organisaation luomisessa on pohjimmiltaan kyse muutoksesta, jonka läpiviemisessä on aina haasteensa. Muutoksessa täytyy huomioida myös yksilöiden vastarintatuntemukset, jotka monimuotoisuuden arkaluontoisuuden takia voivat olla korostuneita. Henkilöstöjohtamisen strategiat, jotka keskittyvät pelkästään rakenteellisiin muutoksiin huomioimatta kannustavien ryhmänormien ja positiivisen ympäristön kehittämistä, voivat olla riittämättömiä muutosstrategioita (Kossek, Markel & McHugh, 2003). Pelkästään rakenteelliset muutokset eivät välttämättä tue yksilöiden kehitystä riittäväällä tavalla. Monimuotoisen työvoiman tarpeisiin tulee vastata siten, että yksilöt tuntevat heitä kunnioitettavan ja kohdeltavan reilusti (Houkamau & Boxall, 2011). Muutoksessa yksilöiden on tärkeää nähdä uudistukset myös heille tarpeellisina ja lisäarvoa tuovina. Toimivan monimuotoisuuden johtamisen tavoitteet sisältävät hyötyjä sekä yksilöille että organisaatiolle (Shen et al., 2009).

Henkilöstöjohtamisen monimuotoisuusstrategiat saattavat usein tuoda äkillisesti paljon uusia tulokkaita organisaatioon erilaisista taustoista. Tällä voi olla negatiivisia vaikutuksia organisaation sosiaalisille ryhmille, etenkin jos tulokkaita ei tueta ylimääräisillä johtamiskäytännöillä (Kossek, Markel & McHugh, 2003). Organisaation tehtävänä on varmistaa, että työyhteisö on yhdenvertainen ja uudet tulokkaat kokevat yhteenkuuluvuutta. Zemke, Raines ja Filipczak (2000) esittävät, että monimuotoisesti toimimattomissa organisaatioissa yksilöiden ainutlaatuisuus pyritään alistamaan vallitsevaan kulttuuriin ja lopputulosta voidaan verrata pastöroimisprosessiin. Tällaisissa organisaatioissa uusien tulokkaiden erilaisuus yritetään sopeuttaa enemmistöön ja pahana koetut ominaisuudet yritetään poistaa joukosta. Monimuotoisesti hyvin toimivissa organisaatioissa monimuotoiset yksilöt pystyvät vuorovaikuttamaan olemassa olevan yhteisön kanssa luoden uudenlaisen kulttuurin, jossa jokaisella jäsenellä on oma roolinsa ja kontribuutionsa.

Monimuotoisuuden absoluuttinen lisääntyminen ei yksinään myöskään edistä organisaation kilpailuetua. Jotta yksilöiden ainutlaatuisesta potentiaalista voidaan täysin hyötyä, tulee monimuotoisuuden integroitua organisaatioon. Integroitumista haittaavat negatiiviset asenteet ja muutosvastarinta, joita vallitsevassa organisaatiokulttuurissa esiintyy uusien jäsenien liittyessä työyhteisöön. Pettigrew (1998) tunnisti prosessit, joiden avulla ryhmien välisiä ennakoasenteita ja niiden negatiivisia seurauksia pystytään vähentämään organisaatiossa. Tärkeimmät näistä ovat toisilta ryhmiltä oppiminen, käytöksen muutos sekä positiivisten tunnetilojen luominen ulkopuolisen ryhmän kanssa. Pettigrew (1998) esitti myös, että muutos tapahtuu, kun ihmiset saavat ymmärrystä omasta sisäpiiristään ja oivaltavat, että vakiintuneet normit ja tavat edustavat vain yhtä tapaa monista mahdollisista. Myös yksilöiden väliset epävirallisten suhteiden kannustaminen auttaa integraatiota (Martin-Alcazár, 2012). Muutos tapahtuu yksilöiden sisältä käsin, ei ulkoisesti organisaation sanelemana pakotteena.

Tärkeitä muistisääntöjä monimuotoisten jäsenien integroimisessa ovat johdonmukaisuus ja pitkäjänteisyys. Erityisesti alkuvaiheessa monimuotoiset ryhmät vaativat enemmän aikaa kuin homogeeniset ryhmät (Knippenberg, Dreu & Homan, 2004). Ylimääräistä aikaa joudutaan uhraamaan erityisesti kommunikointiin, jotta potentiaalisia konflikteja pystytään ennakoimaan ja esiintyvät näkemuserot voidaan hoitaa mahdollisimman sujuvasti (Zemke, Raines & Filipczak, 2000). Monimuotoisille ryhmille on tärkeää, että heillä on organisaation tuki takanaan eivätkä he koe olevansa suurennuslasin alla monimuotoisuuden asettamien paineiden vuoksi. Ayokon Ja Konradin tutkimuksen (2012) mukaan tehokas johtaminen voi vähentää monimuotoisuudesta kumpuavien konfliktien negatiivista vaikutusta ryhmän suoriutumiseen. Tutkimuksessa

konfliktijohtamisessa mitattuja ominaisuuksia olivat vallankäyttö, yhteistyö, kolmannen osapuolen osallistaminen, yksityisyyden tarjoaminen sekä erimielisyyksiä kokeneiden hajaannuttaminen eri tiimeihin. Voi olla myös merkittävää, onko työryhmissä sen demografista monimuotoisuutta heijastavaa johtajuutta (Kossek, Markel & McHugh, 2003). Erilaisten taustojen, kokemusten, taitojen ja näkökulmien omaavien työntekijöiden taktinen sijoittelu voi vahvistaa projektitiimejä, asiakaskontaktien funktiota sekä myös toisinaan kokonaisia osastoja ja yksiköjä (Zemke, Raines & Filipczak, 2000). Johtajuudessa huomionarvoista on siis sekä yksilöiden konkreettinen johtaminen erityisesti konfliktitilanteissa että työntekijöiden sijoittelu organisaatiossa.

Yksi keino tehostaa monimuotoisten ryhmien integraatiota on laadukas monimuotoisuuskoulutus (Shen et al., 2009). Tällä tavalla voidaan huolehtia siitä, että työyhteisössä on mahdollista hankkia monimuotoisuus pätevyyydessä vaadittavia tietoja ja taitoja. Erilaiset monimuotoisuuskoulutukset ovat myös hyvä keino vastata konflikteihin, joita ryhmän monimuotoisuus voi aiheuttaa lyhyellä aikavälillä (Kossek, Lobel & Brown, 2006). Esimerkiksi tietoisuuskoulutus keskittyy luomaan ymmärrystä monimuotoisuuden ja sen arvostamisen tarpeesta sekä merkityksestä. Sen on myös tarkoitettu kasvattaa osallistujien itsetietoisuutta monimuotoisuuteen liittyvissä asioissa, kuten stereotyyppioissa ja aiheen arkaluontoisuudessa. Coxin ja Blaken (1991) mukaan tietoisuuskoulutus kouluttaa työntekijöitä tiettyihin kulttuurisiin eroihin ja erilaisuuteen suhtautumiseen työpaikalla.

Kalinoskin tutkimuksessa (et al., 2013) monimuotoisuuskoulutuksessa aktiiviset tehtävät, kuten erilaiset harjoitteet, tuottavat parempia tuloksia kuin passiiviset ohjeistukset, kuten luennot ja videot. Samassa tutkimuksessa todettiin myös, että henkilökohtaisella vuorovaikutuksella oli vahvempia seurauksia affektien muutoksissa kuin tietokoneisiin perustuvissa formaateissa ja ne voimistuivat mitä pidempään koulutus kesti. Lisäksi tutkimuksessa hyviä tuloksia saavutettiin silloin, kun pystyttiin välittämään mielikuvaa koulutuksen tärkeydestä osallistamalla myös managereita ja muita työntekijöitä. Kaksisuuntainen vuorovaikutus voi olla toimiva tapa tarjota yksilöille kannustusta ja tukea monimuotoisuuden edistämiseen. Samankaltaisia tuloksia voidaan saavuttaa myös toisella monimuotoisuuskoulutuksen ulottuvuudella, valmentamisohjelmalla. Valmentamisen myötä työpaikalla pystytään luomaan ilmapiiri, joka sallii ja kannustaa monimuotoisuudesta keskustelemiseen ja sen kehittämiseen. Valmentamisohjelma mahdollistaa sekä virallisen että epävirallisen tiedonjakamisen ja kannustaa johtamisen kehittämisprosesseja (Kossek & Pichler, 2006).

Monimuotoisuuskoulutuksessa painoarvo on ollut usein yksilön asenteissa ja käyttäytymisessä. Yksilöiden muodostamat ennakkoasenteet ja vastahakoisuus monimuotoisuuteen ovat olleet koulutuksen ytimessä. Tällöin kuitenkin sosiaaliset ryhmädynamiikat jäävät vähemmälle huomiolle (Jackson, Joshi & Erhardt, 2003). Jackson, Joshi ja Erhardt (2003) ehdottavatkin, että tehokkaampaa koulutusta voisi olla yksilöiden sijaan kokonaisten tiimien kouluttaminen. Erilaisten koulutusmallien puntarointi ja kokeileminen voikin olla hedelmällistä. On kuitenkin muistettava jälleen monimuotoisuuden kontekstisidonnaisuus. Lisäksi tiimikoulutus saattaa saada liikaa painoarvoa yksilöiden kustannuksella. Kokonaisia tiimejäkin kouluttaessa on yhtä lailla huomioon otettava tiimin tarpeiden lisäksi myös yksilöiden, osastojen sekä koko organisaation tarpeet (Shen et al., 2009). Koulutuksen onnistumisessa avainasemassa on koulutuksen suunnitteleminen, jossa huomionarvioista on esimerkiksi koulutettavien motivaatio (Kalinowski et al., 2011).

Vaikka monissa organisaatioissa on ryhdytty tarjoamaan monimuotoisuuskoulutuksia, useat ohjelmat saattavat edelleen vahvista vallitsevan organisaatiokulttuurin normeja ja arvoja (Shen et al., 2009). Koulutuksen tavoitteena ei ole kaksisuuntainen integraatio vaan monimuotoisuus pyritään taivuttamaan enemmistölle sopiviin malleihin. Kalevin, Doblinin ja Kellyn (2006) mukaan ennakkoasenteisiin liittyvät käytännöt, kuten monimuotoisuuden arviointikeskustelut ja koulutus, ovat vaikuttaneet positiivisesti silloin kun organisaatiossa on myös muita käytäntöjä, mutta yksinään niillä saattaa olla myös negatiivisia vaikutuksia. Jos koulutusta toteutetaan vääristä lähtökohdista ja yksilöitä pyritään muuttamaan tai tiettyjä ominaisuuksia kitkeä pois, monimuotoisuus saa negatiivisen kaiun. Yksilöiden muuttamisen sijaan toimivampia strategioita voidaan suunnitella asettamalla tavoitteita ja jakamalla vastuuta (Kalev, Doblin & Kelly, 2006). Yhdenvertaisuuden edistämiseksi pysyvämpää muutosta voidaan saavuttaa, kun tahto lähtee yksilöistä itsestään.

Selkeät tavoitteet ja suunnitelmat tavoitteiden saavuttamiseksi auttavat sekä ylempiä tahoja että alempia organisaatiotasoja ymmärtämään integroitumisen merkityksen. Koulutuksessa tavoitteet on hyvä tehdä selväksi kaikille koulutuksen osapuolille. Osallistujien tulisi esimerkiksi tietää, onko koulutuksen tarkoitus kasvattaa tietoisuutta monimuotoisuudesta vai ennemminkin kehittää monikulttuurisia taitoja organisaatiossa (Shen et al., 2009). Monimuotoisuuden johtamisen käytäntöjä ei voi soveltaa suoraan leikkaa ja liimaa -tekniikalla vaan jokainen konteksti vaatii yksilöllistä räätälöintiä. Kriittistä onnistumiselle on se, kuinka hyvin koulutus onnistutaan linkittämään oman organisaation strategisiin tavoitteisiin (Shen et al., 2009). Fenwickin tutkimuksen (et al., 2011) mukaan merkittävää kehitystä monimuotoisuuden henkilöstöjohtamiskäytännöissä

1990-luvulta on saavutettu erityisesti kouluttamisen saralla. Monimuotoisuuskoulutus vaikuttaa parhaiten silloin kun se ei jää irralliseksi kokonaisuudeksi vaan sulautuu luontevasti työyhteisön toimintaan ja arvomaailmaan sekä palvelee koko organisaation tarpeita. Integraatiota hakiessaan organisaation rooli on ennen kaikkea olla dialogin tukijana työyhteisössä esiintyvien erilaisten ryhmien välillä.

3.4. Säilyttäminen

Monimuotoisen työvoiman integroitumisen lisäksi organisaation huomiota vaativat myös toimet säilyttämisen takaamiseksi. Positiiviset ryhmien väliset suhteet, työntekijöiden sitoutuminen ja parantunut tuottavuus lisääntyvät vain siihen pisteeseen, johon organisaation monimuotoisuusaloitteet tukevat oppimisen ja muutoksen prosesseja (Pettigrew, 1998). Työvoiman säilyttämisen varmistaminen on yhtä tärkeä osa-alue kuin rekrytointiin panostaminen ja integroinnin edesauttaminenkin.

Erilaisten käytänteiden kautta monimuotoisuuden johtaminen tapahtuu niin strategisella, taktisella kuin operationaalisellakin tasolla (Shen et al., 2009). Organisaation viedessä muutosprosessia läpi organisaatiossa erilaisten tasojen ymmärtäminen onkin tärkeää. Monimuotoisuuden jäädessä vain strategiselle tasolle, muutos ei näy aidosti läpi organisaation tai välity työn tekemiseen. Toisaalta myös muutokset ainoastaan operationaalisella tasolla käytänteissä voivat aiheuttaa hämmennystä toimien oikeudenmukaisuudesta ja visiosta niiden takana. Jos monimuotoisuuden muutosprosessista halutaan pysyvä, sen täytyy olla kokonaisvaltainen ja voimaannuttaa samanaikaisesti niin johtajat kuin työntekijätkin. Säilyttämisen nimissä muutos täytyy sisällyttää kaikkiin organisaation tasoihin ja toimiin kattaen johtamistyyliä, tiimien valinta- ja muodostusprosessit, kehittämisen ja kommunikoinnin sekä luottamuksen rakentamisen (Ochieng & Price, 2009).

Jotta monimuotoisuuden johtaminen ei jäisi pelkäksi suunnitelmaksi pöytälaatikkoon pölyttymään, johdon täytyy olla aidosti kiinnostuneita muutoksen läpiviennistä. Cox ja Blake (1991) näkivät, että juuri ylimmän johdon tuki ja aito sitoutuminen monimuotoisuuteen on ratkaisevaa. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta Shen (et al., 2009) esitti strategisella tasolla kaivattavan johtamisfilosofiaa, jossa ymmärretään kuinka kriittisesti monimuotoisuus vaikuttaa menestykseen. Pelkästään monimuotoisuuden kriittisyyden ymmärtäminen ei välttämättä riitä. Johdon sitoutuminen tulee näyttyä koko organisaatiolle ja sen sidosryhmille. Kossekin, Markelin & McHughin (2003) mukaan johdon sitoutuminen monimuotoisuuteen vaikuttaa olennaisesti siihen

tukevatko organisaation jäsenet muutosta. Organisaation vision, mission ja liiketoimintastrategian kautta ylin johto voi näyttää sitoutumistaan (Shen et al., 2009).

Vaikka erilaisten aloitteiden tarkka suunnittelu ja kontekstisidonnaisuuden huomioiminen ovatkin perusedellytyksiä monimuotoisuuden johtamiselle, niiden siivet kantavat rajaan asti. Loppujen lopuksi nimittäin yksittäisten managereiden asenteet, taidot ja käyttäytyminen määrittävät sen kuinka pitkälle organisaatiot pystyvät säilyttämään korkean sitoutumisen monimuotoisessa työvoimassa (Bassett-Jones, 2005). Usein monimuotoisuuden suunnitelmat ja niiden toteuttaminen toimivat toisistaan irrallaan. Vaikka yleensä ylin johto valitsee organisaation strategian monimuotoisuuden johtamiseen, implementointi on keski- ja alemman johdon käsissä, yleensä henkilökohtaisten preferenssien ja prioriteettien mukaan (Dass & Parker, 1991). Monimuotoisuuskäytäntöjen toteutuminen jäävät keskijohdon sekä työntekijöiden käsiin. Monimuotoisuuden todellinen edistys riippuu pitkälti siitä, kuinka tärkeäksi managerit itse kokevat monimuotoisuuden edistämisen. Olennaiseksi muodostuu managereiden roolin merkittävyyden tunnistaminen ja osallistaminen monimuotoisuuden johtamisessa kaikilla organisaatiotasolla.

Organisaation alimpien tasojen jäsenten roolia muutoksessa ei saisi aliarvioida, sillä työntekijöiden käsityksellä on merkittävä rooli tehokkaassa monimuotoisuuden johtamisessa. Kossekin, Markelin ja McHughin (2003) mukaan jäsenten muutostuki muodostuu muun muassa sen kautta, kuinka hyvänä yksilöt kokevat työryhmän joukon sekä kuinka tasavertaisesti resursseja on allokoitu eri demografisten ryhmien kesken. Olennaista on myös organisaation jäsenten näkemys siitä, pitäisikö monimuotoisuuden ylipäänsä olla osa organisaation strategiaa (Kossek, Markel & McHugh, 2003).

Jo itsessään monitulkintaisessa aiheessa erilaisten käsitysten väliin jäävät kuilut sekoittavat soppaa entisestään. Cooken ja Sainin (2010) Intian markkinoilla tehdyn tutkimuksen perusteella managereiden ja työntekijöiden välillä vallitsee merkittävä kuilu käsityksissä monimuotoisuuden johtamiskäytännöistä omassa organisaatiossa. Myös Houkamaun ja Boxallin (2011) Uusi-Seelantilaisessa tutkimuksessa vain 43% tutkittavista olivat tietoisia monimuotoisuuskäytänneestä ja vain yksi kolmesta osasi tunnistaa oman organisaation monimuotoisuustavoitteen. Samassa tutkimuksessa työntekijät yleisesti kertoivat olevansa hyvin tietämättömiä organisaationsa virallisista monimuotoisuuden johtamiskäytännöistä. Tämä tietämättömyys väistämättä vaikuttaa myös jäsenten sitoutumisen ja motivoitumisen tasoon. Täysi osallistaminen monimuotoisuuden johtamiskäytäntöjen implementointiin parantaa työntekijöiden sitoutumista (Cooke & Saini, 2010). Myös Richardin, Kirby ja Chadwickin tutkimuksen (2013) mukaan osallistamalla voidaan vaikuttaa

positiivisesti suoriutumiskykyyn, kun yhteistyö kaikkien roolien välillä toimii, siihen aktiivisesti kannustetaan sekä myös vähemmän suosituille mielipiteille annetaan sijaa ja mahdollisuus tulla kuulluiksi. Dassin ja Parkerin (1991) mukaan myös johdonmukaisuus näkökulmien ja toimien välillä vähentää työntekijöiden hämmennystä siitä, mitä heiltä odotetaan. Organisaatioissa kaikilla tasoilla tarvitaan yhteistä käsitystä ja ymmärrystä siitä, mikä monimuotoisuuden rooli omassa työyhteisössä on.

Monimuotoisuuden edistymistä organisaatiossa voidaan myös seurata työvoiman säilyttämisen parantamiseksi. Coxin ja Blaken (1991) mukaan johtamiskäytäntöjen tarkastamisen tärkeimmät tavoitteet ovat löytää mahdollisia ennakoasenteita tiettyjen kulttuuriryhmien edustajia kohtaan sekä tunnistaa tapoja, joilla organisaatiokulttuuri saattaa tahattomasti asettaa organisaation jäseniä huonoon asemaan. Tarkastamalla järjestelmää voidaan varmistaa, että integroitumisen edesauttamisessa työyhteisö on jäsenten tukena oikealla tavalla. Erityisesti ryhmätyöskentelyssä positiivisen palautteen saaminen ryhmän suoriutumisesta saattaa auttaa ehkäisemään negatiivisia vaikutuksia, joita monimuotoisuudella voi olla jäsenten affektiivisiin reaktioihin (Milliken & Martins, 1996). Schuler, Dowling & Cieri (1993) nostivat monimuotoisuuden johtamisessa tehokkaiksi suoriutumisen arviointikäytännöissä tärkeiksi ominaisuuksiksi objektiivisuuden, relevanttiuden työlle ja yritykselle sekä oikeudenmukaisuuden kaikille työntekijöille ilman erityiskohteluja. Tarkastamisessa huomio kiinnittyy siihen, toteutuuko yhdenvertaisuus organisaatiossa. Johtamiskäytäntöjä voidaan kehittää edelleen palvelemaan paremmin työyhteisön tarpeita näissä ominaisuuksissa.

Loppujen lopuksi monimuotoisuuden johtamiskäytännöissä on usein kyse muutoksesta. Onnistumista monimuotoisuuden edistymisessä voidaan mitata esimerkiksi asteella, jolla hiljattain organisaatiossa edustusta saaneet ryhmät omaavat muutosvaltaa ja perinteisesti edustetut ryhmät ovat taipuvaisia muutokselle (Ely & Thomas, 2001). Myös Knippenberg, Dreu ja Homan (2004) uskoivat ryhmien välisten ennakoasenteiden muutosten olevan olennaisessa roolissa. Jotta monimuotoisuuden johtaminen ei jäisi vain pintapuoleiseksi muodollisuudeksi, sprintin tai syklien sijaan monimuotoisuustoimet vaikuttavat parhaiten johdonmukaisina ja säännöllisinä, organisaatiota luonnehtivina käytäntöinä. Organisaation muutos on jatkuvaa ja dynaamista, se sisältää yhteistä oppimista ja sopeutumista, jossa yksilöt eivät ainoastaan sovittaudu organisaatiokulttuuriin vaan myös organisaatiokulttuuri on vastaanottavainen muutokselle ja uusilta jäseniltä oppimiselle (Kossek & Pichler, 2006). Muutoksessa ei ole kyse erilaisten tai uusien yksilöiden sulauttamisesta massaan. Monimuotoisuuden johtamiskäytänteet toimivat koko organisaation oppimisprosessina.

Monimuotoisuuden lisääntyminen työvoimassa, luovuuden vaaliminen, päivittäisten konfliktien vähentyminen, asenteiden parantaminen ja sitoutuminen ovat vain prosessorientoituneita välituloksia (Kossek & Pichler, 2006). Monimuotoisuuden johtamisen arvokkaimpia avaimia on ymmärtää, ettei monimuotoisuuden edistämistä tulisi lopettaa tähän. Kossekin ja Pichlerin (2006) mukaan todellisten henkilöstöjohtamiskäytäntöjen tehokkuutta suhteessa organisaation tehokkuuteen olisi tärkeämpää arvioida esimerkiksi pyrkimällä haluttavaksi työnantajaksi, saavuttamaan parempi tuottavuus alemman vaihtuvuuden vuoksi, kasvattamalla markkinaosuutta ja kykyä laajentua uusille markkinoille sekä parantamalla mainetta sosiaalisesti vastuullisena organisaationa. Monimuotoisuuden johtamiskäytännöt voivat parhaimmillaan johtaa kestäviin ja kilpailijoiden vaikeasti kopioitavissa oleviin hyötyihin. Organisaation tehtävänä on huomioida, että monimuotoisuudessa vaadittavat tiedot ja taidot sekä hankitaan että niitä myös osataan käyttää ja vaalia työyhteisössä. Se vaatii kuitenkin pitkäjänteistä työtä. Osallistamalla työyhteisön jäsenien ainutlaatuisia ominaisuuksia voidaan arvostaa ja myös jäsenet haluavat tuntea itsensä arvostetuiksi näiden ominaisuuksien vuoksi (Shore et al., 2011). Kaiken tämän myötä nämä ainutlaatuiset yksilöt vaalivat erilaisuuttaan ja haluavat kuulua joukkoon.

4. YHTEENVETO

Tässä tutkielmassa olen perehtynyt monimuotoisuuteen ja sen vaikutuksiin yksilö-, ryhmä- sekä organisaatiotasolla. Monimuotoisuus luo haasteita ja rasitteita jo ennestään henkisesti kuormittuneille työyhteisöille. Se herättää paljon tunteita ja vaikutukset yksilöiden sitoutumishalukkuuteen ja työhyvinvointiin, ryhädynamiikkaan sekä organisaation suoriutumiskykyyn asettuvat hyvin laajalle skaalalle. Monimuotoiset ryhmät ovat esimerkiksi todennäköisemmin vähemmän integroituneita, kommunikoivat vähemmän ja kokevat enemmän konflikteja (Williams & O'Reilly, 1998). Monimuotoisuus myös organisaatioiden ryhmien muodostamisessa vaikuttaa vaihtuvuuteen ja suoriutumiskykyyn niin affektiivisten, kognitiivisten, vuorovaikutuksellisten kuin symbolisten prosessien kautta (Milliken & Martins, 1996). Haasteiden lisäksi monimuotoisuudessa piilee kuitenkin hopea pilvenreunus. Se tarjoaa tilaisuuden työyhteisön voimaannuttamiseen ja aineettoman kilpailukykyyn hankkimiseen. Monimuotoisten jäsenien kerryttämiä taitoja, näkemyksiä ja kokemuksia voidaan potentiaalisesti hyödyntää niin työhön kuin työn tekemiseenkin liittyvien tehtävien kehittämisessä (Ely & Thomas, 2001). Tutkielmassa löysin monimuotoisuuden johtamiselle perusteita sekä liiketoiminnan että työntekijöiden näkökulmasta.

Kirjoittaessani tutkielmaa yksi tärkeimmistä havainnoista on ollut se, ettei monimuotoisuudella suoralta kädeltä ole pelkästään positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia. Milliken ja Martins (1996) kuvaavat monimuotoisuutta kaksiteräisenä miekkana; yhtäältä vahvistamassa luovuuden mahdollisuutta, yhtäältä lisäämässä todennäköisyyttä tyytymättömyyteen. Näiden molempien puolien tutkiminen on ollut hyvin hedelmällistä ja tarjonnut monipuolisia näkökulmia aiheeseen. Lopulta itselleni luonteva päätelmä on kuitenkin se, että monimuotoisuuden vaikutukset ovat aina kontekstisidonnaisia eikä niitä voi luokitella mustavalkoisesti negatiivisiksi tai positiivisiksi.

Monimuotoisuuden vaikutusten lisäksi olen tutkinut monimuotoisuuden johtamista. Tutkimukseni keskiössä on ollut erityisesti se, millaisia monimuotoisuuden johtamiskäytänteitä on tunnistettu ja kuinka näitä voidaan hyödyntää organisaatioissa. Organisaatioilla on kasvava tarve pystyä vastaamaan uudenlaisiin monimutkaisuuksiin, kuten monikulttuuriseen pätevyyteen (Matveev & Milter, 2004). Tätä varten yrityksiltä vaaditaan panostusta niin monimuotoisen työvoiman rekrytoinnissa ja integroinnissa kuin säilyttämisessäkin. Organisaation suhtautumisella monimuotoisuuteen on osansa myös siinä, kuinka hyvin ryhmät ja sen jäsenet yksilöinä toimivat

(Ely & Thomas, 2001). Sitoutuminen monimuotoisuuden johtamiskäytäntöihin ja niiden mukaisten arvojen aito heijastaminen on avain onnistumiseen.

Epäoikeudenmukaisuutta esiintyy organisaatioissa yhä laajalti ja henkilöstöjohtamisessa onkin keskitytty pitkälti noudattamaan lakisäännöksiä. Vaikka monimuotoisuusohjelmia kehitetään jatkuvasti, syrjinnän lakisäättelyä tarvitaan edelleen (Kalev, Dobbin & Kelly, 2006). Laillisilla mittareilla monimuotoisuutta myös voidaan kehittää parhaiten (Özbilgin et. al, 2015). Lakiin perustuvat käytännöt ovat kriittinen ensiaskel monimuotoisuuden johtamisessa, mutta ne eivät kuitenkaan suoralta kädeltä takaa syvää kulttuurisen muutoksen vaalimista ja sitoutumista monimuotoisuusaloitteiden implementoimiseen sekä integroimiseen (Kossek & Pichler, 2006). Pelkästään monimuotoisen työvoiman kasvattaminen ja lakisääteisten vaatimusten täyttäminen ei ole oikea polku. Suurempi työvoiman demografinen muutos ei välttämättä johda suotuisaan organisaatioilmastoon (Kossek, Markel & McHugh, 2003). Organisaatiot, jotka todella haluavat hyötyä monimuotoisuudesta ja sitoutuvat sen pitkäjänteiseen johtamiseen tarvitsevatkin paljon erilaisia johtamiskäytänteitä. Erilaiset monimuotoisuusohjelmat vahvistavat toinen toisiaan ja vastuullisuus sekä muodolliset lakivaatimukset yhdistettynä koulutukseen, arviointiin ja valmennukseen tuottavat positiivisia tuloksia (Kalev, Dobbin & Kelly, 2006).

Yksi keskeisimpiä monimuotoisuuden johtamiseen liittyviä havaintoja tutkielmassani on organisaation sitoutumisen merkitys. Sitoutuminen lähtee monimuotoisuuden tunnistamisesta, mutta kaikkein suurin rooli sillä on monimuotoisen työvoiman säilyttämisessä. Vasta kun organisaatio on ylittä johtoa myöten täysin sitoutunut monimuotoisen työyhteisön kehittämiseen, kunnioittamiseen ja arvostamiseen, voidaan monimuotoisuudesta ammentaa pitkäaikaisia hyötyjä. Työvoiman monimuotoisuuden johtaminen parhaimmillaan ei ainoastaan luo monimuotoista työpaikkaa vaan sen kautta vaalitaan kannustavaa kulttuuria, joka mahdollistaa eritaustaisten yksilöiden tuottavan työskentelyn tavoitteiden saavuttamiseksi (Kossek & Pichler, 2006). Organisaatioiden on sitouduttava monimuotoisuuden henkilöstöjohtamisen käytäntöihin, joiden tarkoituksena on toisaalta mahdollistaa luottamuksen ja osallistamisen kautta tehokas johtaminen, ja toisaalta hyödyntää luovuutta ja innovaatiota monimuotoisuudesta saavuttaakseen kilpailuedun (Bassett-Jones, 2005).

Toinen tärkeä johtamiskäytännöissä esille noussut teema on muutoskyvykkyys. Monimuotoisuuden mukautumisprosessi ei ole yksisuuntainen, jossa yksilöiden täytyy sopeutua vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. Monimuotoisuuden johtaminen ammentaa parhaimmillaan

yhteistyöystävällisyydestä – organisaatiokulttuuri muuttuu ja muotoutuu yhtä lailla kuin monimuotoinen työvoimakin (Kossek & Pichler, 2006). Kyse on kaksisuuntaisesta oppimisprosessista. Monimuotoisuuden johtamisessa yksilön tarpeiden huomioiminen ja vilpittömyys sen takana ovat hyvin tärkeitä (Houkamau & Boxall, 2011). Hyötyjä ei louhita verenmaku suussa vaan muutos ottaa kaikki huomioon ja tarjoaa jokaiselle osapuolelle mahdollisuuden kehittyä. Monimuotoisuus voi johtaa parempaan suoriutumiskykyyn silloin, kun kaikkien osapuolten tietojen, taitojen ja kyvykkyyksien täysi osallistuminen mahdollistetaan (Richard, Kirby & Chadwick, 2013; Shore et al, 2011). Lopulta monimuotoinen työvoima on muutosprosessit läpikäytyään entistä vahvempi, kyvykkäämpi ja valmiimpi vastaamaan myös itse työn ja liiketoimintaympäristön asettamiin haasteisiin yhtenä vahvana rintamana.

Tutkielmani aihe oli itselleni erityisen kiinnostava viime vuosikymmenen sekä ajankohtaisten muutosten vuoksi. Työurien luonne muuttuu radikaalisti ja erityisesti työntekijöiden korostama uran liikkuvuuden merkitys kasvaa sekä sitoutuminen tiettyyn organisaatioon vähenee. Työntekijät myös enenevässä määrin liikkuvat markkinoilta ja mantereelta toiselle omasta aloitteesta ilman työnantajan apua (Collings, Scullion & Morley, 2007). Kiinnostavaa onkin, miten yrityksissä pystytään vastaanottamaan alati kasvava monimuotoisuus ja kuinka siitä voidaan parhaillaan valjastaa kestävää kilpailuetua? Monikansalliset yritysten globaali henkilöstöhallinta sekä strategisen näkökanta monimuotoisuuteen on ehdottomasti tapetilla. Yhä merkittävämpään asemaan nousevat myös maahanmuuttokysymykset monimuotoisuuden kontekstissa, ja kuinka monikansalliset verkostot sekä maahanmuuttajajärjestöt vaikuttavat kansainvälisen talouden muutokseen (Faist, 2008).

Tällä hetkellä monimuotoisuutta on tutkittu lähinnä keskittyen työvoimasta saataviin hyötyihin. Kiinnostavaa voisi tulevaisuudessa olla monimuotoisuuden johtamiskäytäntöjen vieminen myös muille sidosryhmille kuin työntekijöille. Tulevaisuudessa merkittäväksi voivat muodostua myös asiakkaiden, toimittajien, sääntelijöiden sekä yhteisön jäsenten monimuotoisuus ja myös näiltä sidosryhmiltä voidaan oppia ja ammentaa innovaatioita (Yang & Konrad, 2011). Tämä tarkoittaisi myös uusien kilpailukyvyyn lähteiden löytämistä. Monimuotoisuutta tutkitaan tällä hetkellä tärkeänä henkilöstöhallinnan osana, mutta sillä voisi tulevaisuudessa olla myös muitakin funktioita.

Toinen merkittävä tulevaisuuden tutkimuksen suuntaus on monimuotoisuuden johtamiskäytänteiden yhteys moraaliin, jota on toistaiseksi tutkittu hyvin vähän (Köllen, 2016). Millä tavalla oikeastaan organisaatio siirtyy korkeammalle moraalin tasolle hyödyntäessään monimuotoisuutta?

Vaikuttavatko monimuotoisuuden johtamisen lähtökohdat ja organisaation näkökulma toimien oikeuttamiseen ja hyvyteen? Mikä on monimuotoisuuden aito moraalinen arvo? Viime vuosina monimuotoisuuden johtamiskäytäntöjä onkin kritisoitu siitä, etteivät ne ole samanaikaisesti onnistuneet saavuttamaan sekä liiketoiminnallisia että sosiaalisia tuloksia (Martin-Alcázar et al., 2012). Kiinnostavaa olisi tietää lisää näiden kahden ulottuvuuden yhteydestä.

Demografisten muutosten vuoksi kasvava monimuotoisuus väistämätöntä. Organisaatioiden on myös ennen pitkään reagoitava ja herättävä aiheeseen. Monimuotoisuus kuitenkin mahdollisuuden kilpailuetuun vaikuttamalla konkreettisesti organisaation suorituskykyyn (Cox & Blake, 1991), ja useissa organisaatioissa tämä näkökulma on jo otettu strategian kantavaksi voimaksi. Strategisella tasolla kaivataan johtamisfilosofiaa, jossa ymmärretään kuinka kriittisesti monimuotoisuus vaikuttaa menestykseen (Shen et al., 2009). Organisaation kyky houkuttaa, säilyttää ja motivoida ihmisiä monipuolisista kulttuuritaustoista saattaa johtaa kilpailukykyetuun. Myös työntekijät voivat paremmin työyhteisössä, jossa monimuotoisuus tunnustetaan ja sitä johdetaan tehokkaasti. Sen sijaan yritykset, jotka epäonnistuvat hyödyntämään ja säilyttämään työntekijöitä erilaisista taustoista kohtaavat huomattavan kilpailuedun menetyksen (Cox & Blake, 1991). Olennaista kilpailuedun valjastamisessa on varmistaa, että tiimit tietävät kuinka hyödyntää kaikki käytettävissä olevat resurssit, jotka kaikki jäsenet mukanaan tuovat (McLeod, Lobel & Cox, 1996).

Monimuotoisuuden johtaminen on paradoksaalista. Toisaalta se antaa avaimet ainutlaatuisten työyhteisöjen luomiseen. Toisaalta siitä johtuen kohdataan jatkuvasti jännitteitä, konflikteja sekä ristiriitoja (Prasad & Mills, 1997). Monimuotoisuuden johtaminen on jatkuvaa kehittämistä ja ennen muuta pitkän tähtäimen orientaatiota. Positiivisiin tuloksiin voidaan päästä silloin, kun monimuotoisuuden johtamisessa huomioidaan kaikki monimuotoista työvoimaa koskettavat osa-alueet, niin rekrytointi, integrointi kuin säilyttäminenkin. Organisaatiossa monimuotoisuuspätevyyttä samalla kehitetään sekä yksilöt myös itse kehittyvät erilaisuuden hyväksymisessä ja kunnioittamisessa. Kyse on yhtä lailla sen varmistamisesta, että kaikilla jäsenillä on pääsy ja mahdollisuus monimuotoisuuspätevyydessä tarvittaviin tietoihin ja taitoihin sekä siitä, että yksilöt todella toteuttavat ja hyödyntävät näitä kyvykkyyksiä organisaatiossa, jossa on hyvä olla.

5 Lähteet

- Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992). Demography and Design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3 (3), 321-341
- Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (2), 124-141.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14 (1), 20-39.
- Ayoko, O. B. & Konrad, A. M. (2012). Leaders' transformational, conflict, and emotion management behaviors in culturally diverse workgroups. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31 (8), 694-724.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14 (2), 169-175
- Collings, D. G., Scullion, H. & Morley, M. J. (2007): Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42 (2), 198-213
- Cooke, F. L. & Saini, D. S. (2010). Diversity management in India: A study of organizations in different ownership forms and industrial sectors. *Human Resource Management*, 49 (3), 477-500.
- Cox, T. H. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5 (3), 45-56
- Cox, T. H., Lobel, S. A. & McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *The Academy of Management Journal*, 34 (4), 827-847.
- 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 (2), 229-273.

- Faist, T. (2008). Migrants as transnational development agents: An inquiry into the newest round of the migration-development nexus. *Population, space and place*, 14, 21-42.
- Fenwick, M., Costa, C., Sohal, A. S. & D'Netto, B. (2011). Cultural diversity management in Australian manufacturing organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49 (4), 494-507.
- Harrison, D. A., Price, K. H. & Bell, P. M. (1998). Beyond relational *demography*: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *The Academy of Management Journal*, 41 (1), 96-107.
- Houkamau, C. & Boxall, P. (2011). The incidence and impacts of diversity management: A survey of New Zealand employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49 (4), 440-460.
- Iles, P. & Hayers, P. K. (1997). Managing diversity in transnational project teams: A tentative model and case study. *Journal of Managerial Psychology*, 12 (1), 95-117.
- Irvine, D. & Ross Baker, G. (1995). The impact of cross-functional teamwork on workforce integration. *International Journal of Conflict management*, 6 (2), 171-191.
- Jackson, S. E. (1992). Consequences of group composition for the interpersonal dynamics of strategic processing. *Advances in Strategic Management*, 8 (3), 345-382.
- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin J. A. & Peyronnin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 76 (5), 675-689.
- Jackson, S. E., Joshi, A. & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29 (6), 801-830.
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46 (1), 237-264.
- Janssens, M. & Zanoni, P. (2005). Many diversities for many services: Theorizing diversity (management) in service companies. *Human Relations*, 58 (3), 311-340.
- Johnston, W. B. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the 21st century*. Government Printing Office.
- Kalev, A., Dobbin, F. & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American sociological review*, 71 (4), 589-617.

- Kalinoski, Z. T., Steele-Johnson, D., Peyton, E., J., Leas, K. A., Steinke, J. & Bowling, N. A. (2013). A meta-analytic evaluation of diversity training outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (8), 1076-1104.
- Klarsfeld, A., Ng, E. & Tatli, A. (2012). Social regulation and diversity management: A comparative study of France, Canada and the UK. *European Journal of Industrial Relations*, 18 (4), 309-327.
- Konrad, A. M. (2003). Special issue introduction: Defining the domain of workplace diversity scholarship. *Group & Organization Management*, 28 (1), 4-17.
- Konrad, A. M., Yang, Y. & Maurer, C. C. (2016). Antecedents and outcomes of diversity and equality management systems: An integrated institutional agency and strategic human resource management approach. *Human Resource Management*, 55 (1), 83-107.
- Kossek, E. E., Lobel, S. A. & Brown, J. (2006). Human resource strategies to manage workforce diversity: Examining “the business case”. In A. M. Konrad, P. Prasad, & J. K. Pringle (Eds.), *Handbook of workplace diversity*, 53-74. London: SAGE
- Kossek, E. E., Markel, K. S. & McHugh, P. P. (2003). Increasing diversity as an HRM change strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 16 (3), 328-352.
- Kossek, E. E. & Pichler, S. (2007). EEO and the management of diversity. In P. Boxell, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), *Handbook of Human Resource Management*, 251-272. Oxford: Oxford University Press.
- Köllen, T. (2016). Acting out of compassion, egoism, and malice: A Schopenhauerian view on the moral worth of CSR and diversity management practices. *Journal of Business Ethics*, 138 (2), 215-229.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M. & Sánchez-Gardney, G. (2012). Transforming human resource management systems to cope with diversity. *Journal of Business Ethics*, 107 (4), 511-531.
- Matveev, A. V. & Milter, R. G. (2004). The value of intercultural competence for performance of multicultural teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 10 (5/6), 104-111.
- McLeod, P. L., Lobel, S. A. & Cox Jr, T. H. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small group research*, 27 (2), 248-264.

- Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21 (2), 402-433.
- Moore, S. (1999). Understanding and managing diversity among groups at work: key issues for organizational training and development. *Journal of European Industrial Training*, 23 (4/5), 208-218
- Nishii, L. H. & Özbilgin, M. F. (2007). Global diversity management: towards a conceptual framework. *The Journal of Human Resource Management*, 18 (11), 1883-1894
- Ochieng, E. G. & Price, A. D. (2009). Framework for managing multicultural project teams. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16 (6), 527-543.
- Olsen, J. E. & Martins, L. L. (2012). Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (8), 1168-1187.
- Pettigrew, T. F. (1998). Intergroup contact theory. *Annual review of psychology*, 49 (1), 65-85.
- Prasad, P. & Mills, A. (1997). From showcase to shadow: Understanding the dilemmas of managing workplace diversity. *Managing the organizational melting pot: Dilemmas of workplace diversity*. Thousand Oaks: SAGE.
- Richard, O.C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 164-177.
- Richard, O. C. & Kirby, S. L. (1999). Organizational justice and the justification of workforce diversity programs. *Journal of Business and Psychology*, 14 (1), 109-118.
- Richard, O. C. & Kirby, S. L. & Chadwick, K. (2013). The impact of racial and gender diversity in management on financial performance: How participative strategy making features can unleash a diversity advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (13), 2571-2582.
- Schuler, R. S., Dowling, P. J. & De Cieri, H. (1993). An integrative framework for strategic international human resource management. *Journal of Management*, 19 (2), 419-459.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B. & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (2), 235-251.

- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37 (4), 1262-1289.
- Timmerman, T. A. (2000). Racial diversity, age diversity, interdependence, and team performance. *Small Group Research*, 31 (5), 592-606.
- Tsui, A. S., Egan T. D. & O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37 (4), 549-579.
- Van Knippenberg, D. & De Dreu, C. K. & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89 (6), 1008-1022.
- Wiersema, M. F. & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35 (1), 91-121.
- Williams, K. Y. & O'Reilly III, C. A. (1998). A review of 40 years of research. *Res Organ Behav*, 20, 77-140.
- Yang, Y. & Konrad, A. M. (2011). Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. *Group & Organization Management*, 36 (1), 6-38.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace*. New York: Amacom
- Özbilgin, M., Tatli, A., Ipek, G. & Sameer, M. (2015). Four approaches to accounting for diversity in global organisations. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 88-99.