DEI TYÖELÄMÄSSÄ

KAUPPAKAMARI

ANNELI KARLSTEDT • HANNELE MENNALA

DEI TYÖELÄMÄSSÄ

OPAS INKLUSIIVISUUTEEN

KAUPPAKAMARI

© Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät

ISBN 978-952-246-965-6
ISBN 978-952-246-966-3 (sähkökirja)
ISBN 978-952-246-967-0 (Ammattikirjasto)

1. painos

Kansi, ulkoasun suunnittelu ja taitto: Mikko Puranen

Painopaikka: Hansaprint 2024

Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Työsuojelurahasto on tukenut tämän teoksen kirjoittamista.

Tämä kirja on saatavilla myös KauppakamariTiedon
Ammattikirjastossa, ammattikirjasto.fi.

”Parempi, että erimieliset lähestyvät toisiaan ja ottavat selkoa toistensa mielipiteistä, että itsekukin koettaa oppia ymmärtämään, miksi asia, joka hänen mielestään selvästi on tämän lainen, jonkun muun silmissä on järkiään toisen lainen. Mitä näkökohtia tuolla toisella on, joita minulta ehkä puuttuu, missä suhteessa hän mahdollisesti on oikeassa, minä väärässä, ja tuleeko minun kenties jossakin kohdassa muutella entistä kantaani. Näin voisimme, luullakseni, ellei juuri voittaa, niin ainakin siirtää vähän ulommaksi niitä luontaisia, ihmisellisiä rajoituksia, jotka estävät vapaata kehitystämme ja supistavat näköalaamme.”

- Minna Canth, 1889

“You might be the first one to do something, but make sure you are not the last one.”

- Michelle Obaman äidin, Marian Robinsonin,
ohje tyttärelleen

SISÄLLYS

Risto Siilasmaan saatesanat 8
Esipuhe 11

1. Johdanto 15
1.1 Kirjan rakenne 17
1.2 Sosiaalinen vastuu osana kestävää liiketoimintaa 19
1.3 Sosiaalisen vastuun kritiikkiä 22
1.4 Keskeiset käsitteet 26

I LÄHTÖKOHTA JA TARVE: DEI JA INKLUSIIVISUUS 29

2. Inklusiivinen johtaminen ja sen vaikutukset 30
2.1 DEI työelämässä – miksi siihen kannattaa panostaa? 30
2.2 Työn murros 36
2.3 Mitä on inklusiivinen johtaminen? 40
2.4 Kilpailuetua kollektiivisesta älykkyydestä 45

3. Aloita itsestäsi – inklusiivisen ajattelun ja johtamisen taidot 48
3.1 Tunnista oman ajattelun lähtökohdat 52
3.2 Opettele pois ennakkoluuloista 58
3.3 Inklusiivisen johtajan osaaminen 65
3.3.1 Ihmiskäsitys ja -taidot 67
3.3.2 Johda monimuotoisuutta 72
3.3.3 Kasvun asenne 76

II RATKAISU: INKLUSIIVISEN JOHTAMISEN TOIMEENPANO TYÖYHTEISÖSSÄ 81

4. Inklusiivisuus johdon agendalle 83
4.1 Hahmota nykytila 84
4.2 Johtoryhmän sitouttaminen 89

5. Henkilöstön sitouttaminen – inklusiivisuus työsuhteen elinkaaren aikana 93
5.1 Rekrytointi 94
5.1.1 Inklusiivinen rekrytointi yleisesti 96
5.1.2 Tee rekrytointiprosessista monimuotoisempi 102
5.1.3 Tekoälyn käyttö rekrytoinnissa 111

5.2 Perehdytys 113
5.3 Palkka 118
5.4 Yhdenvertaiset kehittymisen mahdollisuudet 124
5.5 Inklusiivisuus – avain työhyvinvointiin 131
5.5.1 Työkyky 135
5.5.2 Henkinen hyvinvointi 138
5.5.3 Yksinäisyys 140
5.5.4 Psykologinen turvallisuus 143
5.6 Työn mukautus ja sopeutus 146
5.7 Työsuhteen päättyminen 151
5.7.1 Irtisanominen 153
5.7.2 Eläkkeelle 154

III JATKUVA KEHITTÄMINEN: SEURANTA JA HYVÄ HALLINTOTAPA 158

6. Seuranta 159
6.1 Mittaaminen ja mittarit 159
6.2 Mittaustulosten analysointi 166
7. Hyvä hallintotapa 169
7.1 Sisäinen ohjaus 171
7.2 Ulkoinen ohjaus 175
7.2.1 EU-sääntely 175
7.2.2 Suomen kansallinen lainsäädäntö 179

Liitteet 184
Kiitokset 190
Haastattelut ja esilukijat 192
Pohdittavat, työkalut ja caset 193
Kuviot 195
Käsitteet ja lyhenteet 196
Viitteet ja lähteet 202
Kirjan kirjoittajat 219

RISTO SIILASMAAN SAATESANAT

Maailma on monimutkainen ja ennustamaton. Muutos myös kiihtyy jatkuvasti. Tällaisessa maailmassa tarvitaan uudenlaista johtajuutta. Tarvitaan johtajia, jotka osaavat johtaa muutosta. Tämän päivän johtajuudessa on kyse juuri siitä, miten johtajat saavat ihmiset mukaan, jotta organisaatioiden tavoitteisiin päästään ja sen visio toteutuu.

Olen yrittäjämäisen johtajuuden puolestapuhuja. Yrittäjämäinen johtajuus on inklusiivista ja välittävää johtamista. Minulle se tarkoittaa sitä, että otetaan omistajuus asioista ja ihmisistä, välitetään nyt ja pitkällä aikavälillä sekä pyritään aina parempaan. Omistajuus tarkoittaa sitä, että minulla esihenkilönä tai johtajana on jatkuvasti oikeus ja velvollisuus johtaa ja vaikuttaa sellaisilla tavoilla, jotka vievät yritystä eteenpäin. Vastuuntunto myös näkyy yrityksen kulttuurissa, asenteissa ja ihmisten käyttäytymisessä. Se velvoittaa lisäksi puuttumaan.

Yrittäjämäinen johtaja opiskelee ja oppii koko ajan, jotta hän ymmärtää, mistä hän puhuu. Jokainen haaste ja jokainen ongelma ovat tilaisuuksia oppia ja kehittyä. Opinjanon vaimenemista kannattaa varoa erityisesti, kun etenee urallaan esihenkilöksi ja johtotehtäviin. Itse huomasin jossain vaiheessa uraani, että olin delegoinut oman oppimiseni. Kun on kiire ja muut päättävät, miten aikasi käytät, on helppo ulkoistaa myös oppiminen. Itse puhuin koneoppimisesta ja tekoälystä, vaikken täysin ymmärtänyt, mitä ne ytimeltään tarkoittivat. Aloin opiskella uudestaan ja on vaikea kuvitella mitään motivoivampaa kuin se. Nyt tiedän, mistä puhun.

Yritykset ovat jatkuvasti tärkeiden päätösten ja muutosten edessä, mikä edellyttää oppijan asennetta. Meidän kaikkien on oltava nöyriä oppijoita riippumatta siitä, millä tasoilla organisaatiota toimimme. Myös ihmisiltä ja ihmisistä oppii. Kunnioittava asenne on olennaista. Lähtökohtaisesti on tärkeää olettaa aina,

että muut toimivat hyvissä aikeissa, ja olla avoin sekä rehellinen. Aina ei voi kuitenkaan tietää. Ja parempi kuin vain olettaa jotain, on suorapuheisesti kysyä ja kuunnella vastaus sillä mielellä, että haluaa oikeasti ymmärtää. Mielestäni tällä tavalla ihmisiltä ja ihmisistä oppii parhaiten.

Yrittäjämäinen johtaja myös tietää, että työ tehdään yhdessä tiimin kanssa. Olen saanut toimia monimuotoisissa organisaatioissa ja ainutlaatuisten ihmisten kanssa monissa maissa ja kaikilla organisaation tasoilla. F-Securessa työntekijät valitsevat hallitukseen aina myös oman edustajansa. Edustajat ovat vuosien ajan tuoneet hallitustyöskentelyyn tärkeitä näkökulmia, joita kukaan hallituksessa ei olisi tullut muuten ajatelleeksi. Tämä on mielestäni hyvä esimerkki inklusiivisuudesta ja sen yritykselle tuottamasta lisäarvosta.

Juuri inklusiivisuudesta on kyse silloin, kun F-Securen hallituksessa aloittaa uusi työntekijöiden edustaja: annetaan tilaa, luotetaan, luodaan turvallinen ympäristö ja kuunnellaan ymmärtääksemme. Tämä ei tarkoita, että vain hymistellään. Päinvastoin. Keskusteluissa kysytään usein ”miksi?” ja epäillään terveellä tavalla. Kuitenkin jatkuvasti, sinnikkäästi ja optimismiin nojaten mennään eteenpäin ilman, että ketään tai kenenkään mielipidettä suljetaan pois. Näin pääsemme uusien innovaatioiden ja näkökulmien äärelle.

Maailman suurimmat ongelmat vaativat monenlaisia tekijöitä ja ajattelijoita niitä ratkaisemaan. Olen koko ikäni ollut innostamassa nuoria yrittäjiksi Suomessa ja Euroopassa. Tarvitsemme uteliaita uusia toimijoita, jotka osaavat unelmoida asioista, joita ei ole koskaan ollutkaan ja ryhtyvät tekemään niitä todeksi. Meidän esihenkilöiden ja johtajien tehtävänä on varmistaa, että kaikille, joilla on rohkeutta, annetaan mahdollisuus ja heidän äänensä kuullaan.

Nykypäivän individualistisessa maailmassa on kaikkien hyvä muistaa, että yksittäinen työntekijä onnistuu harvoin yksin. Tarvitaan toimivia tiimejä, joissa monimuotoisuudesta on tehty

voimavara ja joissa tiimin älykkyys on enemmän kuin osiensa summa. Esihenkilöiden ja johtajien tehtävä on kätilöidä loistotiimien syntymistä.

DEI työelämässä – opas inklusiivisuuteen tarjoaa käytännön ohjeita siihen, miten tulevaisuuden kasvuyritykset voivat huomioida jokaisen ihmisen ainutlaatuisuuden ja valjastaa sen tuottamaan organisaatiolle lisäarvoa inklusiivisen johtamisen avulla.

Antoisia lukuhetkiä,

Helsingissä 1. kesäkuuta 2024
Risto Siilasmaa

ESIPUHE

Tämä kirja on syntynyt missiosta edistää inklusiivisempaa ja monimuotoisempaa työelämää, jossa kaikki työntekijät tuntevat aitoa yhteenkuuluvuutta sekä saavat yhdenvertaiset mahdollisuudet loistaa.

Tavoitteenamme on innostaa tämän kirjan lukijoita luomaan työyhteisöjä, joissa jokainen tuntee itsensä arvostetuksi, kunnioitetuksi ja hyväksytyksi. Se luo pohjan kestävälle kasvulle ja organisaation pitkäaikaiselle menestykselle.

Kirjamme keskiössä on *inklusiivinen johtajuus*, joka on kaiken lähtökohtana. Inklusiivisella johtamisella tarkoitetaan mukaanottavaa, kaikkia osallistavaa johtamistyyliä, jossa arvostetaan moninaisuutta ja edistetään yhdenvertaisuutta sekä mahdollistetaan jokaisen äänen tuleminen kuulluksi. Inklusiivinen johtajuus on ratkaiseva avain motivoivaan ja tulokselliseen työhön.

Nykyisin organisaatiot ymmärtävät yhä selkeämmin, että *DEI eli monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus (Diversity, Equity and Inclusion)* eivät ole vain eettisiä ja lakisääteisiä velvoitteita. DEI on osa yrityksen sosiaalista vastuuta, joka on ratkaisevassa asemassa osaajien houkuttelemisessa ja sitouttamisessa sekä yrityksen kestävän kasvun saavuttamisessa. Inklusiivisuus on myös tämän päivän kansalaistaito.

DEI työelämässä – opas inklusiivisuuteen on käytännönläheinen käsikirja, joka painottuu erityisesti inklusiivisuuden toimeenpanoon suomalaisilla työpaikoilla. Kirjamme toimii toivottavasti katalysaattorina, joka rohkaisee reflektointiin, keskusteluun ja toimintaan rakentaen inklusiivisempaa sekä oikeudenmukaisempaa työelämää työpaikan arjessa.

Tavoitteenamme on myös tarjota lukijalle inspiraatiota, kannustusta sekä työkaluja johtaa inklusiivisesti ja edistää monimuotoisuutta niin työpaikalla kuin muissakin yhteisöissä. Haluamme

osoittaa, että jo aivan pienillä askelilla pääsee pitkälle. Tärkeintä on aloittaa matka heti tänään.

Ammennamme kirjamme esimerkit pitkästä kokemuksestamme, aiemmasta kirjallisuudesta sekä lukuisista keskusteluistamme monien eri ihmisten kanssa. Pyrkimyksenämme on ollut tehdä vaikeista asioista mahdollisimman helppoja sekä tukea inklusiivisuuden toimeenpanoa riippumatta siitä, onko tavoitteena ottaa ensiaskeleita vai edistyä jo aloitetulla kehityspolulla.

Uskomme, että tästä kirjasta hyötyvät niin johtajat, esihenkilöt, HR-ammattilaiset kuin kaikki monimuotoisuuden ja johtamisen kehittämisestä sekä työelämän muutostrendeistä kiinnostuneetkin. *Tuoreelle esihenkilölle ja aihepiiriin tutustuvalle lukijalle* kirja tarjoaa perusteluja, miksi työelämän monimuotoisuuden johtaminen on tärkeää ja miten kehitystyössä pääsee alkuun. *Kokeneemmalle esihenkilölle sekä HR- ja monimuotoisuusammattilaiselle sekä -kehittäjälle* kirja antaa vahvistusta edetä valitulla tiellä ja työkaluja siihen, miten inklusiivisuudella voi vaikuttaa yrityksen kulttuurin ja ilmapiirin kehittämiseen. *Päätöksentekijöille, johtajille ja hallitusammattilaisille* kirja valottaa, millaisiin asioihin monimuotoisuuden kehityksessä tulee kiinnittää huomiota ja suunnata resursseja. *Monimuotoisuuden johtamiseen liittyvästä lainsäädännöstä ja kestävyysraportoinnista* tietoa kaipaaville kirja toimii oppaana. Mukaan on sisällytetty kuvaus keskeisistä velvoitteista ja tuoreista vaatimuksista, joista on tärkeä olla tietoinen. *Case-esimerkkejä ja asiantuntijoiden näkökulmia etsivälle* löytyy kattavasti inspiraatiota eri työyhteisöistä tukemaan omaa kehitystyötä ja sen käytännön toteutusta.

Kirjamme käsittelee aiheita, jotka herättävät jatkuvaa keskustelua yhteiskunnassa. Näihin aiheisiin ei ole yleensä tarjolla yhtä selkeää oikeaa tai väärää vastausta.

Monimuotoisuus aiheuttaa yritysmaailmassa myös omat haasteensa. Esihenkilöt sanovat, että kriittisen palautteen antaminen on entistä vaikeampaa, vaikka kaikki tarvitsevat palautetta kehittyäkseen. He pelkäävät syytöksiä kiusaamisesta tai syrjinnästä.

Haasteiden kääntöpuolena ovat myös hienot mahdollisuudet. Haluamme saada ihmiset ajattelemaan, keskustelemaan ja ratkomaan monimuotoisuusasioita inklusiivisuuden näkökulmasta yhdessä. Tavoitteena on, että kaikille on yhdenvertaisesti tarjolla kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia.

Monimuotoisuus on moninaista, ja se ilmenee eri tavoin. Ainutlaatuisuus voi joskus näkyä ihmisen toiminnassa, mutta se ei aina ole ulkoisesti havaittavissa tai kuultavissa. Yhdenvertaisuuslain[1] mukaan kiellettyjä syrjintäperusteita ovat ikä, alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus, mielipide, poliittinen toiminta, ammattiyhdistystoiminta, perhesuhteet tai -tilanteet, terveydentila, vamma tai vammaisuus, seksuaalinen suuntautuminen tai muu henkilöön liittyvä syy. Tasa-arvolaki[2] kieltää puolestaan syrjinnän sukupuolen, sukupuoli-identiteetin ja sukupuolen ilmaisun perusteella.

Kirjamme esimerkeissä käsitellään vain pientä osaa monimuotoisuuden kirjosta, eikä lakeihin kirjattu luettelo ole täydellinen. Työpaikalla jokin aivan muu seikka voi nousta esiin erottavana tekijänä tai keskustelun aiheena, sillä identiteettimme, taustamme, elämänkokemuksemme ja ympäristömme muovaavat tapaamme hahmottaa maailmaa. Ihminen voi joutua eristetyksi ja sivuutetuksi usean ominaisuuden vuoksi[3], jolloin puhutaan *moniperusteisesta syrjinnästä*. Syrjintäkokemusten kasaantuessa kokemus voi olla raskas ja pitkäkestoinen.

Tämä kirja on kirjoitettu liiketoiminnan – erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten – näkövinkkelistä. Kuvaamme, miksi inklusiivisuudesta on hyötyä työntekijöille, tiimeille ja työyhteisöille. Kirjan opit ovat mainiosti sovellettavissa myös muun tyyppisiin organisaatioihin, yhteisöihin, julkiselle sektorille sekä järjestöihin. Olemme valinneet liiketoimintanäkökulman, koska meillä on vuosikymmenien esihenkilö- ja johtamiskokemus erityisesti liiketoimintaympäristöstä sekä tietotyöstä.

Pienten ja keskisuurien yritysten eli pk-yritysten näkökulma painottuu sen vuoksi, että niillä on keskeinen asema Suomen

yrityskentässä ja samalla monimuotoisuuden edistäjänä. Tilastokeskuksen vuoden 2022 raportin mukaan Suomessa oli lähes 444 000 yritystä pois lukien maa-, metsä- ja kalatalous. Suomalainen yrityskenttä painottuu vahvasti pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, sillä 96 prosenttia on alle kymmenen hengen yrityksiä. Yli puolet (54 prosenttia) kaikkien yritysten liikevaihdosta tulee pk-yrityksistä. Uudet työpaikat ovat 2000-luvulla syntyneet pääasiassa pk-yrityksiin.[4]

Tämän kirjan kirjoittaminen käynnistyi sen kustantajan Kauppakamarin saaman palautteen pohjalta, jonka mukaan monimuotoisuuteen keskittyvälle kirjalle on tarve suomalaisessa yrityskentässä. Pk-yrityksissä on tehtävä tarkkoja valintoja, mihin rajallisia resursseja kohdennetaan. Me tiedämme, että kunkin työpöydällä on ainakin sata kiireistä ja tärkeää työtä, ja siksi pyrimme tekemään DEI-työstä myös mahdollisimman mutkatonta.

Työelämän konkareina tiedämme kokemuksesta, miten vakavia seurauksia työpaikalla voi syntyä, jos inklusiivisuus ei toteudu. Haluamme jättää jälkeemme hieman paremman työelämän kuin sen, mihin itse aikoinamme astuimme. Rakennetaan sellaista yhdessä.

Lämmin kiitos kaikille kirjaa varten haastatelluille ja sitä edistäneille. Erityiskiitos Kauppakamarille kutsusta kirjoittaa tämä tärkeä kirja.

Oletko valmis? Kääritään hihat ja tartutaan toimeen!

Antoisia lukuhetkiä!

Helsingissä, Kansainvälisenä YK:n päivänä, 24. lokakuuta 2024

Anneli Karlstedt ja Hannele Mennala