



# *Monimuotoisuus hallitustyöskentelyssä ja yrityksen ohjauksessa*

Lilian Öhman, Maija-Liisa Friman, Essi Ahtola, Tapio Aaltonen

Raportin laatinut Lilian Öhman

**BOARDMAN**

# Sisällyshuettelo

Writer's greeting .....	<b>3</b>
Johdatus aiheeseen .....	<b>4</b>
LEADING DIVERSITY: THE ZOO VERSUS THE WILD	
Muodollinen monimuotoisuus.....	<b>6</b>
HALLITUKSEN JÄSENEEN PROFIILI	
HALLITUKSEN PROFIILI – HALLITUSKOKONAISUUDESTA LÖYTYVÄT KOMPETENSSIT	
Monimuotoisuuden haasteet ja kilpailijat .....	<b>7</b>
AIKA	
SAMANLAISUUDEN SIETÄMÄTÖN KEVEYS	
JÄMÄHTÄMINEN	
Monimuotoisuus mahdolliseksi.....	<b>9</b>
HALLITUKSEN JÄSENTEN VALINTAPROSESSI: VAIHTUVUUTTA, KOVAA KOMPETENSSIA JA AITOA AVOIMUUTTA	
HALLITUKSEN PUHEENJOHTAJA JA TIIMITYÖSKENTELY	
YHTEISTYÖ JOHDON KANSSA	
Monimuotoisia valintoja .....	<b>11</b>
IKÄ JA HALLITUSKOKEMUS	
KULTTUURI-, KOKEMUS- JA KOULUTUSTAUSTA, SUKUPUOLI	
INNOVAATIO JA LUOVUUS	
ARVOMAAILMA, MORAALI, ETIIKKA	
Monimuotoisuuden asenne – toive- vai tahtotila? .....	<b>14</b>
ITSESTÄÄNSELVYYS?	
VÄLTTÄMÄTÖNTÄ, MUTTA VAIKEAA	
PEILI KÄTEEN	
Monimuotoisuuden ilmeneminen hallituksessa – kompetenssikartta .....	<b>16</b>

# Writer's greeting

Lilian Öhman

## Mikä on Diversiteetti?

Monimuotoisuus, diversiteetti, on erilaisuuden kunnioittamista ja kuuntelemista. Se on luottamusta siihen, että erilaiset viitekehitykset ovat sellaisenaan arvokkaita, mukaan lukien kulttuuri, uskonto, rotu, etnisyys, sosioekonominen status, ikä, sukupuoli, poliittinen ja seksuaalinen suuntautuminen. Monimuotoisuus on uteliasta dialogia erilaisten henkilöiden ja ajatusten kanssa. Se on sytyttävä voimavara joka luo energiaa, uskallusta ja luovia ratkaisuja yhteisöissä ja yrityksissä - myös hallitustyössä.

## Miksi monimuotoisuus?

*“Tunne oma arvosi, anna arvo toisellekin”* on suomalainen viisaus, jota laajennamme Boardmanin Diversiteetikartoituksessa vastaamaan tätä maailmaa ja aikaa. Haluamme suomalaisten yritysten menestyvän kansainvälistyvässä maailmassa, jossa monimuotoisuus on yhä tärkeämpää. Sen hyödyntäminen on organisaatioiden ohjauksen menestystekijöitä tulevaisuudessa. Monimuotoisuus ei toteudu pitäytymällä vanhoissa ja turvallisissa kaavoissa, tekemällä periaatepäätöksiä ja pitämällä puheita. Tarvitaan uuden oppimista ja vanhasta poisoppimista, suvaitsevaa asennetta ja aitoa tahtotilaa - koko organisaatiossa. Esimerkki lähtee hallituksesta ja johdosta.

## Miten kartoitus toteutettiin?

Täydensimme haastatteluhyteenvetoa työryhmämme jäsenten kokemuksilla ja näkemyksillä. Näin muotoutui *“Monimuotoisuus hallitustyöskentelyssä ja yrityksen ohjauksessa”* -raportti. Kiitämme haastateltavia heidän ajastaan ja ajatuksistaan!

# Johdatus aiheeseen

## Leading Diversity: The Zoo versus The Wild

*Blog by March 13, 2012 written Graeme Codrington*

<http://switchandshift.com/leading-diversity-the-zoo-versus-the-wild>

One of the most significant leadership issues in the 21st century is going to be the issue of diversity. This is because it's not just about ensuring the requisite numbers of women and ethnic minorities at various levels within your organization. It's about engaging with difference, and using that engagement to enhance your business success. But this can only happen if we have a significant change in mindset.

*Put simply: the goal of diversity is not harmony. And this is the problem: most leaders approach the issue of diversity with a checklist in one hand (to make sure they've covered all the 'diversity factors' they're being measured on) and a hope of maintaining harmony in the other. They see the management of diversity as the "taming of difference".*

The result is that you end up with something that looks and feels a bit like a zoo does: all the different species are there, neatly and carefully labeled, but they're all locked up, artificially caged, and the visitors are not allowed to feed them. Zoos have their place, of course, and a lot of good work goes on in the world's zoos. But they are not reality.

In the DreamWorks animated movie, "Madagascar", four animals who have spent their whole lives in the New York zoo are unwittingly shipped out to Africa and dropped into the wilds of Madagascar. Initially they are thrilled. But then they encounter the reality of the natural environment. Set to Louis Armstrong's haunting song, "What a Wonderful World", the animals from the zoo discover that the freedom of nature can be quite brutal, with an entire ecosystem built on creative destruction and an interconnected web that is the "circle of life" (to borrow from another Disney animated movie that highlights similar themes).

[http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=0w4ZSRf\\_H0g](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=0w4ZSRf_H0g)

And in that movie montage moment is the heart of the matter for 21st century leaders. Diversity offers much, but it requires a lot too.

If we get diversity right, what we will succeed in doing is creating work environments that are more like wild ecosystems than zoos.

## The benefits of true diversity would therefore include:

**Resilience** – the more diverse an environment, the more resilient it is when change occurs and difficulty strikes. This is true in nature, and it is true in communities too.

**Understanding** – in an ecosystem, it is vital to understand the different components and who does what (and to whom). True diversity will ensure that the full scope of your client base is understood within your company, regardless of how large or multinational your company is.

## Collaboration

**Creativity and innovation** – it is only when we allow different people the space to see and experience the world in different ways that we can only really achieve innovative thinking. I firmly believe that the reason most companies never really achieve innovation is that they've never really embraced difference.

There are *also benefits in product development, marketing, reduced staffing issues and much more*. In fact, there will be benefits just about anywhere in a company where people and opinions make an impact on business performance. All of this is both well attested in business research and common sense if one thinks about it.

## What then is the task of leadership?

**Leaders need to firstly change their mindset about diversity.**

The goal is to build a flourishing, self-sustaining ecosystem, in which there is a natural, but sometimes scary and robust interaction of worldviews, attitudes, approaches, cultures and convictions. Leaders need to embrace this slightly chaotic environment, not attempting to tame or control it, but rather to immerse themselves in it and become guides to lead others through it.

**This means, secondly, that leaders need to model a behaviour that is suited for the wild, not the zoo.**

In a zoo, the goal is to cage and tame the scary animals. In the wild, you want them to run free. You want them to be who they are best meant to be. And you want everyone else to understand them, respect them, trust them and connect with them in the most appropriate way.

Dignity, trust, respect: these are not just words on a meaningless list of values handed down from head office. They are the heart of leadership in the 21st century ecosystem – and they are instilled best when they are instilled by example.

**Thirdly, leaders need to promote diversity as a tool, not a goal in itself.**

Diversity is only a means to an end. The purpose of a zoo is to showcase animals. But the purpose of the wild is to live, to grow, to flourish together. That should be the goal of diversity.

**And that should be what 21st century leaders aim to achieve by creating – and sustaining – groups and teams that evidence – and celebrate – real differences.**

Dr Graeme Codrington is an author, presenter and board advisor on the future world of work. He is co-founder and international partner of TomorrowToday, a business strategy consultancy. He can be contacted at [graeme@tomorrowtoday.uk.com](mailto:graeme@tomorrowtoday.uk.com) and is lead blogger at <http://www.newworldofwork.co.uk>

# Muodollinen monimuotoisuus

Hallitus on hallituksen jäsenten ominaisuuksien summa. Millaisia ominaisuuksia löytyy monimuotoisesta hallituksesta?

## Hallituksen jäsenen profiili

- Vahva substanssiosaaja relevanteilla alueilla
- Kokenut ammattilainen: urakokemusta eri toimialoilta, eri tehtävistä, eri maista, kulttuureista ja elämän alueilta
- Strateginen ajattelija
- Tiimipelaaja
- Motivoitunut, innostunut, ja aktiivisesti kiinnostunut organisaation operatiivisesta toiminnasta, ymmärrys organisaation ansaintalogiikasta ja monimuotoisuuden vaikutuksesta organisaation toimintaan
- Verkostoitunut yhtiön toimialaa ja markkinaa tunteviin toimijoihin
- Vireä, ajan tasalla oleva maailman tapahtumien seuraaja: humanitääristä elämäkokemusta myös bisneksen ja organisaatioiden ulkopuolella
- Eettisesti ja moraalisesti uskottava: integriteettiä ja arvojen lukutaitoa
- Ajallisesti sitoutunut hallitustyöskentelyyn (kts. “Monimuotoisuuden kilpailijat – aika”)
- Myönteisen aktiivinen asenne monimuotoisuuteen (kts. “Monimuotoisuuden asenne”)

## Hallituksen profiili – hallituskokonaisuudesta löytyvät kompetenssit

- Erilaisia kompetensseja yhdistettynä johtamiskokemukseen elävästä elämästä
- Aiempaa kokemusta hallitustyöskentelystä
- Strategiaosaamista ja ymmärrystä
- Riskien hahmottamis- ja analysointikykyä
- Taloudellista osaamista
- Tietoa henkilöstöasioista: ymmärrystä rekrytoinnista ja työmarkkinoiden toiminnasta
- Kokemusta ja näkemystä innovaatioprosessista ja kykyä analysoida innovaatioiden tarvetta ja seurauksia
- Osaamista yhtiölainsäädännöstä ja corporate governancesta sekä etenkin pörssiyrityksissä sisäpiirikysymyksistä
- Näkemystä talouden ja lainsäädännön kehityssuuntien sekä valtioiden ja ylikansallisten yritysten toiminnan vaikutuksesta organisaation toimintaan ja miten näihin proaktiivisesti varaudutaan
- Jäsenten välistä monimuotoisuutta
- Demografiset tekijät: ikä, sukupuoli, kulttuurinen ja maantieteellinen erilaisuus
  - Erilaiset kokemus- ja koulutustaustat
  - Erilaiset persoonallisuusprofiilit, viitekehitykset ja arvomaailmat
- Mukana henkilöitä, joiden profiili eroaa merkittävästi organisaation tyypillisestä toimijasta

**Yhteenveto:** Hallitustyöskentelyn monimuotoisuuden perusedellytys on hallituksen jäsenten yhteinen laaja osaamis-, kokemus- ja kulttuuritausta. Yksittäinen hallituksen jäsen ei voi hallita kaikkia alueita, päinvastoin: kun hallitusta muodostettaessa on huolehdittu monimuotoisuuden toteutumisesta jäsenten ominaisuuksien summana, hallitus toimii organisaatiolle esimerkkinä monimuotoisuudesta ja vapauttaa omassa toiminnassaan erilaisten taustojen ja persoonallisuuksien sisäisen potentiaalin yrityksen tai yhteisön hyväksi.

# Monimuotoisuuden haasteet ja kilpailijat

## Aika

Uuden oppiminen ja vanhasta pois oppiminen vaativat molemmat aikaa. Monimuotoisuuden ymmärtäminen, hyväksyminen ja hyödyntäminen on elinikäinen oppimisprosessi niin yksilöille, organisaatioille kuin yhteiskunnille. Käytännön hallitustyöskentelyssä monimuotoisuuden kilpailija on liiallinen ajan käyttäminen väärin asioihin ja liian vähän ajan käyttäminen oikeisiin asioihin.

Hyvin toimivat hallitukset käyttävät kokousaikaa keskusteluun ja debatointiin etukäteismateriaaliin läpikäynnin ja ylipitkien power point -esitysten sijaan. Pörssiyritysten hallitusmateriaalit voivat olla 200-400 sivuisia. Ammattimaiset hallituksen jäsenet joutuvat investoimaan merkittävästi aikaa kokousten välillä hallitusmateriaaliin tutustumiseen ja keskusteluihin kollegoiden, organisaation avainhenkilöiden ja muiden vaikuttajien kanssa.

## Samanlaisuuden sietämätön keveys

Monimuotoisuuden näkökulmasta suomalaiset ovat homogeeninen kansa. Asumme tasa-arvoisessa yhteiskunnassa, valmistamme yhtenäisestä koulutusjärjestelmästä, meillä on ikioma kieli ja vähän vaikutteita muista kulttuureista omalla maaperällä. Hallituksen jäsenet valitaan siis pienestä, homogeenisesta väestöpohjasta ja he tulevat tämän lisäksi usein muista saman tyyppisistä yrityksistä.

Homogeenisessä ryhmässä käyttäytymismallit ovat samanlaisia ja ennustettavissa. Niissä on helppo toimia omalla mukavuusalueella. Tällainen ryhmä kykenee usein saumattomaan yhteistyöhön, konsensukseen ja nopeaan päätöksentekoon. Koska on mahdotonta käsitellä, sitä mitä ei tiedä, niin vaihtoehtoisten strategioiden, odottamattomien riskien, mahdollisuuksien ja muutostarpeen näkeminen on homogeenisessa ryhmässä jo lähtökohtaisesti rajoittunutta.

Pienien, homogeenisten maiden – kuten Suomen – riskejä ovat toimialakeskittymät, liian pienet ympyrät ja erilaisen ajattelun puute. Samanlaisuus on kohtalokasta, etenkin jos liiketoimintaympäristössä ja/tai alan ansaintalogiikassa tapahtuu merkittäviä muutoksia ja signaalit jäävät huomaamatta. Globalisoituneessa maailmassa tätä tapahtuu jatkuvasti milloin ja millä alalla tahansa.

Toimiva monimuotoinen ryhmä hahmottaa eri tavoin liiketoimintaympäristöä ja kykenee monipuoliseen hiljaisten signaalien ja odottamattomien riskien tunnistamiseen ja niiden merkityksen tulkitsemiseen.

## Hallitustyöskentelyn aikauhkia:

- Liika peruutuspeiliin katsominen.
- Operatiivisten tai marginaalisten asioiden käsittely
- Liian vähän aikaa tulevaisuus- ja strategiakeskusteluun
- Johdon esiin tuomiin asioihin reagoimista; proaktiivisuuden puute
- Liika keskittyminen kontrollointiin, juridisiin ja menettelytapa-asioihin

# Monimuotoisuuden haasteet ja kilpailijat

---

## Jämätäminen

Menestysloukku vaanii kun hyvin toimineet strategiat estävät näkemästä muutoksen tuloa ja pitäytytään sen tekemisessä, mikä johti menestykseen. Menestysloukussa ympäristön muutos huomataan liian myöhään tai signaalit tulkitaan väärin, jolloin toiminta muuttuu reaktiiviseksi ja ulkopuoliset tekijät epäonnistumisen syyksi.

Toinen jämätämisenriski on hallituksen kokoonpanon pysyminen vuosikautia profiililtaan samanlaisena tai henkilönimityksiltään samana. Yrityksen kehitysvaiheet ja liiketoimintaympäristön muutokset edellyttävät erilaista osaamista. Osakkeenomistajat vastaavat hallituksen riittävästä henkilökierrosta, ajantasaisesta kompetenssiprofiilista ja riittävästä monimuotoisuudesta. Vuosittaiset hallitusarvioinnit ja päivitettyt hallitusprofiilin kompetenssikartat ovat omistajien etu ja osa systemaattista ja ennakoivaa valintaprosessia.

**Yhteenveto:** Monimuotoisuus on aikaa ja oppimista vaativa investointi. Pienessä homogeenisessä maassa riskinä on tuudittautuminen samanlaisuuden helppouteen ja jämätäminen perinteisiin menestysoletuksiin. On liian myöhäistä alkaa opetella monimuotoista toimintaa siinä vaiheessa, kun yrityksen kyvystä muuttua on tullut henkiin jäämisen ehto.



# Monimuotoisuus mahdolliseksi

---

## Hallituksen jäsenten valintaprosessi: vaihtuvuutta, kovaa kompetenssia ja aitoa avoimuutta

Skandinaavisen menettelytavan mukainen hallituksen jäsenten valinta tehtävänsä vuodeksi kerrallaan antaa mahdollisuuden pitää hallituksen kokoonpano tuoreena. Näin ollen hallituspaikan pitäminen pakottaa panostamaan hallitustyöskentelyyn, edellyttäen että omistajat hoitavat hallituksen jäsenten valintavastuunsa tietoisina organisaation haasteista, mukaan lukien monimuotoisuuden merkitys.

Hallituksen kompetenssiprofiili tai –kartta hahmottaa ne substanssiosaamiset, kokemustaustat ja asenteet, jotka palvelevat parhaiten yrityksen ohjausta sekä lyhyellä että pitkällä tähtäyksellä. Maailma muuttuu nopeasti ja pakottaa arvioimaan tilanteita ja tarpeita joka vuosi uudelleen.

Suomessa yksi haasteista on tehdä hallitusjäsenyys suomalaisessa yrityksessä riittävän kiinnostavaksi ulkomaalaisille. Muiden kulttuurien edustus on kansainvälisissä yrityksissä luonnollisesti yksi monimuotoisuuden toteutumisen perusvaatimuksista.

Kestävästä kehityksen periaatteista sekä yrityksen tavasta hoitaa yritysvastuutaan on tulossa kaikille yrityksille uskottavan toiminnan ehto – “License to operate” – eikä enää erityiskompetenssi. Tämä asettaa hallitukselle vaatimuksen edistää ja valvoa koko organisaation toiminnan eettisyyttä ja avoimuutta. Sosiaalisessa mediassa tieto lähtee liikkeelle yllättävistä lähteistä, kulkee nopeasti ja usein hallitsemattomasti. Koska etenkin suuret yritykset ovat jatkuvasti huomion keskipisteenä, hallituksen jäsenten valinnassa vaatimukset hallitukseen jäsenen riippumattomuudesta, moraalista, etiikasta ja integriteetistä ovat yhä korkeammat.

## Hallituksen puheenjohtaja ja tiimityöskentely

Hallitus toimii perustehtävänsä, eli osakkeenomistajien edun mukaisesti, kun jokainen hallituksen jäsen haluaa osallistua aktiivisesti hallitustyöskentelyyn ja kokee tulevansa kuulluksi.

# Monimuotoisuus mahdolliseksi

## Hallitustyöskentelyyn pätevät huipputiimin toimintaperiaatteet:

- Kyky ja aika keskustella ja väitellä avoimesti ja rakentavasti
- Kiinnostus tutustua muihin hallituksen jäseniin myös henkilöinä
- Ajallinen sitoutuminen
- Kurinalaisuus – kyky sekä kuunnella, havainnoida että kommentoida
- Epäitsekkyys ja henkinen kypsyyt – usko siihen, että tiimi yhdessä on tärkeämpi kuin yksikään henkilö yksinään
- Selkeä ja vastuullinen päätöksentekokyky

## Hallituksen puheenjohtajan rooli tiimin fasilitoijana luo edellytykset:

- Avoimuudelle ja spontaanisuudelle
- Eri perspektiivien kuulemiselle ja kompetenssien hyödyntämiselle
- Inspiroivalle ja rakentavalle työskentelyilmapiirille
- Fokuksen säilymiselle keskusteluissa ja keskittyminen oikeisiin asioihin
- Toimivalle ja tulokselliselle kokouskäytännölle

Hallitus toimii perustehtävässään, eli osakkeenomistajien edun mukaisesti, kun jokainen hallituksen jäsen haluaa osallistua aktiivisesti hallitustyöskentelyyn ja kokee tulevansa kuulluksi.

## Yhteistyö johdon kanssa

Hallituksen rooli on sekä ohjata että valvoa yrityksen johtoa. Avoimuus ja läpinäkyvyys johdon ja hallituksen välisissä suhteissa – sekä hyvässä että pahassa – pitää hallituksen ajan tasalla ja tietoisena tulevista uhkista ja mahdollisuuksista.

Rakentavasti kyseenalaistava ja haastava hallitus tuo johdon toimintaan lisäarvoa.

Keskustelujen kautta hallituksen ja johdon välinen yhteisymmärrys syvenee.

Monimuotoisuuden minimiedellytys on, että hallitus on joustavasti johdon keskustelukumppani: että hallitus ja johto kykenevät keskustelemaan ja hyödyntämään erilaiset näkemyksensä yrityksen ohjauksessa.

Muodollisesti hallituksen puheenjohtaja on yhteyshenkilö johtoon hallituksen kokousten välillä. Puheenjohtajalla on avainasema hallituksen mielipiteiden kokoamisessa, palautteen antamisessa ja päätösten selkeyttämisessä.

Hallituksella on tärkeä rooli myös johdon sparraajana ja inspiroijana. Hallituksen jäseniltä edellytetään entistä enemmän paneutumista yhtiön asioihin, tutustumista sen ihmisiin ja toimintaan sekä ajan tasalla pysymistä liiketoimintaympäristön kehittämisestä.

### Yhteenveto:

Monimuotoisuuden kukoistaminen luonnollisena osana organisaation toimintaa on melkoinen haaste. Sen lähtökohta on hyvin toimiva yhteistyö hallituksen jäsenten ja yrityksen johdon kanssa. Puheenjohtajan rooli korostuu eritoten vaikeissa ja nopeita muutoksia vaativissa tilanteissa. Hallitusten jäsenten tarkoituksenmukainen ja huolellinen valintaprosessi, hallituksen kyky toimia tiiminä ja rakentava yhteistyö johdon kanssa ovat periaatteessa itsestään selvyyksiä – käytännössä kaikista perusasioista huolehtimisesa on puutteita.

# Monimuotoisia valintoja

---

Edellä esitetty ”Muodollinen monimuotoisuus” hallituksen jäsenten valinnassa on jo sinällään ristiriidassa todellisen monimuotoisuuden toteutumisen kanssa, koska monimuotoisen hallituksen valintakriteereistään voidaan olla montaa mieltä. Monimuotoisuus on ennen kaikkea ajattelutapa, asenne ja tavoitetilä ja hallituksen valinta kontekstiin sidottu ja huolelliseen harkintaan perustuva prosessi.

## Ikä ja hallituskokemus

Ikä ja hallituskokemus ovat hallitusjäsenten valinnan ratkaisevimpiä tai rajoittavimpia valintakriteerejä. Ne ovat hyvä esimerkki tarpeesta suhteuttaa valinnat tämän hetken toimintaympäristöön ja tulevaisuuden ennakoituun kehitykseen.

Eri sukupolvet näkevät ja hahmottavat yhteiskunnassa ja elinkeinoelämässä tapahtuvaa kehitystä hyvin eri näkökulmista. Nuoret kompensoivat lyhemmän elämäkokemuksen tiedoilla ja kompetensseilla uusilla alueilla. Ikä ja kokemus lisää ymmärrystä kokonaisuudesta, asioiden, ihmisten ja olosuhteiden välisestä dynamiikasta. Vuosissa mitattua ikää tärkeämpää on ajattelun ja ideoiden avoimuus ja vitaliteetti. Tämä koskee sekä hallitusta että johtoa.

Hallitukseen tarvitaan myös tuoreita, ei hallituskokemusta omaavia jäseniä. Nyt Suomessa ”hämmentetään liikaa samasta sammiosta”. Hallituskokemusta saa vain toimimalla hallituksessa ja yksi osa hallitustiimin monimuotoisuutta on erilaisten jäsenten potentiaalinen käyttöön ottaminen – riippumatta siitä, onko henkilöllä kokemusta nimenomaan hallitustyöskentelystä, kunhan muistetaan hallitusjäsenille kuuluvan taloudellisen ja rikosoikeudellisen vastuun vaatimukset.

## Kulttuuri-, kokemus- ja koulutustausta, sukupuoli

Kansainvälisissä yrityksissä edustus eri kulttuureista on välttämätöntä. Kulttuurisen taustan kautta rakentuu jokaisen hallituksen jäsenen identiteetti, arvopohja ja näkemyksellisyys. Kulttuuristen erojen, toimintatapojen ja arvostusten ymmärtäminen globaaleilla markkinoilla ovat strategisen sopeuttamisen ja realistisen ennakkoinnin avaintekijöitä.

Monimuotoisuuden minimivaatimus hallituskokoonpanossa on erilaiset kokemus- ja koulutustaustat. Eri sukupuolien edustus hallituksessa ei sen sijaan ole itseisarvo. Se on kuitenkin erinomainen ja usein nopein mahdollisuus laajentaa näkemyspohjaa ja oppia ymmärtämään ja hyödyntämään erilaisia ajatus- ja käyttäytymismalleja.

# Monimuotoisia valintoja

---

## Innovaatio ja luovuus

Todelliset innovaatiot tapahtuvat usein periferiassa, yllättävissä paikoissa, missä niitä vähiten odotetaan. Innovaatiot eivät tule valmiiksi paketoituina tai argumentoituina, vaan ne kasvavat siemenistä. Erilaisuuden ja monimuotoisuuden oppiminen, toisenlaisten perspektiivien ja arvojen ymmärtäminen antaa valmiudet ymmärtää innovaatiopotentiaalia eli yrityksen tulevaisuuden menestyksen edellytyksiä.

Luovuus on monimuotoisuutta eli hallitustyöskentelyn yhteydessä kykyä tunnistaa erilaisia vaihtoehtoja ja ajatella kaikkea uutta: uusia tapoja organisoida, uusia liiketoimintamalleja, uusia markkinoita.

Innovaatiot ovat tärkeä osa strategista agendaa, vaikka ne syntyvät organisaatiossa, eivät hallitustyöskentelyssä. Innovaatioiden turvaaminen on pitkällä tähtäimellä tulevaisuuden turvaamista. Siksi riittävän monen hallituksen jäsenen pitää tuntea innovaatioprosessi, kyetä esittämään oikeita kysymyksiä, tekemään osuvia arvioita ja riskianalyysjä.

Innovaatioita etsitään etenkin länsimaissa kiihkeästi suuren osan valmistavan teollisuuden tuotannosta ulkoistuttua kehittyviin maihin. Innovaatioihin itseisarvona uskotaan lähes sokeasti ja niiden yhteiskunnallisia vaikutuksia arvioidaan harvoin etukäteen. Kaikki innovaatiot eivät välttämättä ole pitkällä tähtäyksellä yhteiskunnallisesti tai edes organisaation kannalta seurauksiltaan positiivisia tai eettisiä. Hallituksella on avainrooli innovaatioiden riskien ja niihin liittyvien eettisten näkökulmien arvioinnissa.

Innovaatio ja luovuus ovat moniulotteisia alueita, joita ei millään voi kattaa erillisellä kompetenssilla tai tutkimuksilla. Ratkaisut syntyvät kyvyssä ymmärtää erilaisuutta ja mahdollisimman monia erilaisia näkökulmia esiin tuovissa keskusteluissa.

## Arvomaailma, morali, etiikka

Tulokset etenkin ei-teollisessa maailmassa tehdään ihmisten kautta. "Ihmiset ovat tärkein voimavaramme" on toistuvasti käytetty ilmaisu. Käytännön toteutukset ovat kuitenkin vielä vaatimattomia, sillä perinteiset organisaatorakenteet ovat inhimillisen potentiaalın vapauttamisen ja ketterän toiminnan kannalta liian hierarkkisia ja byrokraattisia. Näissä olosuhteissa myös hallitustyöskentelyssä riittävä organisaatioiden sisäisten ja ulkoisten inhimillisten näkökulmien huomioon ottaminen ja käsittely jää puutteelliseksi. Ihmisiä käsitellään edelleenkin numeroina ja mittauksen kohteina, vaikka jo tutkimustieto osoittaa, että etenkin korkeasti koulutetut ihmiset tarvitsevat ihmisen huomioivaa johtamista, riittävää autonomiaa ja ei-rahallista motivaatiota.

# Monimuotoisia valintoja

---

Eettiset periaatteet ovat kestävän kehityksen perusedellytyksiä ja ohjenuoria johtamisessa etenkin kriittisissä valintatilanteissa. Johdon päätehtävä on operatiivisessa toiminnassa, jolloin eettisten näkökulmien ennakoiva huomioiminen jää helposti puutteelliseksi. Lähihistorian talousskandaalit ovat opettaneet, että proaktiivinen keskustelu etiikasta ja eettisten standardien asettaminen on välttämätöntä, jos halutaan välttää käsittelemästä asioita kriisien kautta ja maksamaan niiden seurauksista sekä maineen, henkilöstön että rahan menetyksinä.

Eri kulttuurien ja yksittäisten ihmisten arvomaailmat, moraal- ja etiikkakäsitykset poikkeavat toisistaan. Hallituksen vastuu on olla tietoinen yhteiskunnan yleisistä trendeistä ja niiden kautta tiedostaa, ymmärtää ja käsitellä tätä monimuotoisuutta ja huolehtia siitä, että organisaation sisäisessä kanssakäymisessä ja kommunikaatiossa kehitetään yhteistä ymmärrystä eettisistä periaatteista ja arvomaailmasta.

**Yhteenveto:** Albert Einstein on sanonut: *"Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted."* Juuri tästä syystä monimuotoisuuden toteutuminen on yritykselle mittaamattoman arvokasta ja sen toteuttaminen vaikeaa. Monimuotoisuus tarkoittaa jatkuvia haasteita ja valintoja, joita ei voi yksiselitteisesti mitata tai asettaa samalle viivalle. Monimuotoinen tekeminen jalostuu inhimillisissä kohtaamisissa ja keskusteluissa, joissa erilaisista arvomaailmoista, eettisistä näkökulmista ja inhimillisyydestä muovautuu yhteinen ymmärrys ja merkityksellisyys.

# Monimuotoisuuden asenne – toive- vai tahtotila?

## Itsestänselvyyys?

On itsestään selvää, että globaalissa, kompleksisessa ja monimuotoisessa maailmassa monimuotoisuuden toteutuminen hallituksessa on hyvä asia. On myös itsestään selvää, että ongelmanratkaisu ja päätöksenteko on helpompaa, kun hallitusjäsenillä on samanlainen viitekehys. On itsestään selvää, että harmonia ja konsensus tuntuvat paremmalta kuin turhautuminen ja väittely ihmisten kanssa, jotka esittävät vastakkaisia mielipiteitä hyväksi todetuille strategioille. On itsestään selvää, että oman mukavuusalueen ulkopuolelle joutuminen on epämukavaa.

Juhlapuheet ja muodollinen diversiteetikoulutus ovat toivetiloja. Tahtotilana monimuotoisuuden tarkoitus on kasvu ja yhdessä kukoistaminen. Kasvupolku on mutkitteleva ja paikoin vaikeakulkuinen eikä matkan pituutta voi etukäteen mitata.

## Välttämätöntä, mutta vaikeaa

Monimuotoisuuden lahjat – out-of-the-box thinking, hiljaisten signaalien ennakointi, toiseuden ymmärtäminen, luovuus, innovaatiot jne. - ovat haluttavia, jopa välttämättömiä kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi sekä hallitustyöskentelyssä että yrityksen ohjauksessa yleensä. Tämän esityksen johdannossa väitetään, että diversiteetin toteutumisessa päämääränä ei ole harmonia. Ja vaikka olisikin, käytännössä kanssakäyminen ihmisten kanssa, joiden näkemykset, arvot ja taustat poikkeavat omistamme merkittävästi, on usein vaikeaa, ärsyttävää, uhkaavaa ja hämmentävää.

Koska monimuotoisuuden mukanaan tuomat hyödyt on helppo hahmottaa, hallitukseen pyritään nimittämään muodollisesti erilaisen taustan omaavia jäseniä. Yleensä aloitetaan kokeilemalla yhdellä tai kahdella poikkeavalla profiililla – lähdetään ikään kuin varovasti totuttelemaan liikkeelle. Hallittu eteneminen ei välttämättä tuo toivottuja tuloksia seuraavista syistä:

- Muutaman erilaisen jäsenen mielipiteet ja näkemykset on helppo jättää huomiotta tai eristää
- Erilaisen taustan ja kokemuksen omaavat jäsenet voivat toimia odottamattomilla tavoilla Esimerkiksi innostuneisuus ja keskeyttäminen voidaan tulkita häiritseväksi, epäkohteliaaksi tai aggressiiviseksi käyttäytymiseksi silloin kun se ei ole omalle kulttuurille tyypillistä
- Uusien, itsensä erilaisiksi kokevien jäsenten oma reaktio voi olla yliherkkä tai puolusteleva, jos he eivät koe olevansa ryhmän hyväksymiä
- Muusta ryhmästä poikkeavaa käyttäytymistä on vaikea ymmärtää ja hyväksyä, se leimataan stereotyyppiä kuten “tyypillinen vähemmistön edustaja”, “poliitikko”, “tyypillinen aktivisti, feministi” jne.
- Jos luottamuksen ilmapiiri ei synny, uusi jäsen voi joko vetäytyä tai muuttua riitaisaksi

# Monimuotoisuuden asenne – toive- vai tahtotila?

---

Hallituksen puheenjohtajalla on tärkeä tehtävä uusien jäsenten integroimisessa hallitustyöskentelyyn. Mitä enemmän henkilöt poikkeavat vallitsevasta profilista, sitä tärkeämmäksi puheenjohtajan rooli fasilitoijana muuttuu, koska konfliktit vain muutaman jäsenen kesken halvaannuttavat koko toiminnan. Kypsät ja ammattimaisesti toimivat henkilöt eivät ole riitaisia tai kilpaile keskenään, mutta kykenevät tästä huolimatta ilmaisemaan ja perustelemaan mielipiteensä.

## Peili käteen

Monimuotoisuus alkaa tuottaa lisäarvoa kun hallituskollegoilla on erilaisia näkemyksiä, joista käydään kiihkeitäkin väittelyitä, joiden jälkeen jokainen kokee tulleen kuulluksi ja oppineensa jotain uutta. Viitaten tämän esityksen johdantoon: Monimuotoisuus EI tarkoita harmoniaa tai erilaisuuden kesyttämistä. Päätökset jalostuvat tuloksellisen väittelyn kautta ja sen jälkeen jokainen kykenee sitoutumaan yhteisesti valittuun linjaan.

Riippumatta muodollisesta asemasta organisaatiossa toiseuden ymmärtäminen, hyväksyminen ja siihen sopeutuminen koskee kaikkia ja se on jokaisen henkilökohtainen prosessi ja valinta. Ensimmäisenä kannattaa ottaa peili käsiin ja kysyä, miten minä voin muuttaa maailmankuvaani avoimemmaksi ja onko syytä tarkistaa omia asenteitani ja uskomuksiani?

**Yhteenveto:** Päätäminen, nimittäminen ja juhlapuheet monimuotoisuudesta ovat vasta alkua. Aikomusten lisäksi tarvitaan osakkeenomistajien, hallitusten jäsenten ja johdon tahtotila saada monimuotoisuus todella toimimaan. Organisaatiohierarkiassa tien näyttäminen alkaa pyramidin huipulta.

# Monimuotoisuuden ilmeneminen hallituksessa - kompetenssikartta

Diversiteettiryhmän suorittamissa haastatteluissa nousi esiin useita eri osaamisalueita ja kykyjä, joita monimuotoisen hallituksen jäsenillä tulisi ilmetä. Kompetenssikarttaan on tiivistetty, millaisia kompetensseja hallituksen jäsentä valittaessa kannattaa huomioida. Koko hallituksen kannalta tärkeää on, että hallituksen jäsenet täydentävät toisiaan erilaisten taustojensa, kokemuksiensa ja osaamisensa kautta.

## Hallituksen jäsenen valinnassa huomioitavia kompetensseja

