

# Monimuotoisuudesta menestystä – tietoa ja työkaluja työnantajalle



Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet



**Työ- ja elinkeinoministeriö**  
Työvoiman maahanmuutto- ja  
kotouttamisyksikkö  
PL 32, 00023 Valtioneuvosto  
Puh. 029 516 001  
www.tem.fi

**Monimuotoisuudesta menestystä –  
tietoa ja työkaluja työnantajalle**  
TEM oppaat ja muut julkaisut 2022:1 FI  
ISSN 2342-7922 (verkkajulkaisu)  
ISBN 978-952-327-720-5

**Toimitus**  
Nordic Diversity Trainers Oy

**Kirjoittajat**  
Nordic Diversity Trainers Oy  
Christian Thibault  
Susheela Daniel  
Sara Salmani  
Narashima Boopathi S.  
Ilona Taimela

**Valokuvat**  
Boagraphy Oy  
Samuel Boateng  
Timo Qednau  
Mahat Musse Sheik  
Liikkukaa ry  
Kannen valokuva: Samuel Boateng

**Suunnittelu ja taitto**  
Ilmiömuotoilu Oy

Tämä opas on interaktiivinen. Tekstissä on linkkejä ulkoisiin materiaaleihin, lähteisiin ja esimerkkeihin. Lisäksi oppaaseen on upotettu videoita, joita voi katsoa ja joiden avulla voi syventää omaa ymmärrystä. Videot eivät toimi upotettuina, mikäli opas ladataan staattisena versiona pdf-tiedostona, jolloin ne näkyvät kuvakkeina. Videon voi tällöin katsoa niiden alla olevan linkin kautta. Julkaisun staattisessa versiossa tekstin rivit ja tavutus saattavat olla hieman erilaiset kuin alkuperäisessä interaktiivisessa versiossa.



[Linkki videoon.](#)

# SISÄLLYSLUETTELO

JOHDANTO	6
KESKEISIMMÄT KÄSITTEET	8
1 MONIMUOTOISUUS TYÖELÄMÄSSÄ	10
1.1 Työvoiman tarve	11
1.2 Tulevaisuuden taidot	12
1.3 Monimuotoisuuden hyödyt	13
2 KOKONAISVALTAINEN YMMÄRRYS	15
2.1 Organisaatiokulttuuri	16
3 MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN	19
3.1 Inklusiivinen johtaminen	21
3.2 Huono johtaminen maksaa	23
3.3 Hyvä johtaminen	24
4 INTERKULTTUURINEN KOMPETENSSI JA VIESTINTÄ	26
4.1 Interkulttuurinen kompetenssi	27
4.2 Sanaton viestintä	28
4.3 Kulttuuriset erot	29
5 TYÖNANTAJAN IMAGO JA BRÄNDÄYS	31
5.1 Inklusiivinen markkinointiviestintä	32
5.2 Viestinnän suunnittelu	33
5.3 Riskit viestinnässä	34
6 HENKILÖSTÖSUUNNITTELU	36
6.1 Monimuotoinen väestö	37
6.2 Monimuotoisen henkilöstön lisäarvo	38
7 MONIMUOTOISEN HENKILÖSTÖN REKRYTOINTI	40
7.1 Työpaikkailmoitus	40
7.2 Verkostojen laajentaminen	42
7.3 Monimuotoisen rekrytoinnin esteet	43
7.4 Työsyryjä	45
7.5 Inklusiivinen hakuprosessi	46
7.6 Anonyymi rekrytointi	47



8 MONIMUOTOISEN TYÖELÄMÄN PERUSTARPEET	49
8.1 Autonomian tukeminen	50
8.2 Kyvykkyyden tunnustaminen ja tukeminen	51
8.3 Yhteisöllisyyden tunne	52
9 YHTEISÖLLISYYDEN RAKENTAMINEN	54
9.1 Psykologinen turvallisuus	55
9.2 Toimiva vuorovaikutus	57
9.3 Monimuotoiset tiimit	58
9.4 Inklusiiviset kokoukset	60
10 TYÖPAIKALLA OPPIMINEN	62
10.1 Kaksisuuntainen perehdytys	63
10.2 Kielitietoisuus	64
10.3 Positiivinen erityiskohtelu	67
10.4 Palautteen tärkeys	68
11 RASISMI TYÖPAIKALLA	70
11.1 Rakenteellinen rasismi	72
11.2 Antirasistinen toiminta työpaikalla	73
12 KOKONAISVALTAINEN HYVINVOINTI	76
12.1 Yritysvastuu	77
12.2 Inklusiiviset yritystapahtumat	78
12.3 Työntekijän yhteiskunnallinen integrointi	79
13 KOKONAISVALTAINEN MUUTOS	81
14 YHDENVERTAISUUSSUUNNITELMA	84
14.1 Jatkuva arviointi ja kehittäminen	85
14.2 Suunnitteleminen	86
14.3 Toteuttaminen	87
14.4 Mittaaminen ja arviointi	88
14.5 Kehittäminen	89
YHTEENVETO	91
KÄSITTEET	93
LAINSÄÄDÄNTÖÄ	95
TILASTOJA JA ARTIKKELEITA	96
LÄHTEET	98

# JOHDANTO

Kansainvälistyminen, työyhteisöjen moninaisuus ja niiden mukanaan tuomat mahdollisuudet ja haasteet ovat ajankohtaisempia kuin koskaan. Tietoisuus monimuotoisuuden kilpailukykyä parantavista vaikutuksista on lisääntynyt. Monella työpaikalla kuitenkin mietitään, miten rekrytoida etnisesti, kielellisesti ja kulttuurisesti monimuotoista osaamista joko Suomesta tai ulkomailta, miten sitouttaa monimuotoisia työntekijöitä, miten tunnistaa ja tukea monimuotoista osaamista, ja miten reagoida monimuotoisuuteen liittyviin haasteisiin.

Tämä opas tarjoaa tietoa, konkreettisia malleja ja työkaluja monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden edistämiseen työpaikoilla.

Vaikka Suomi on ollut satojen vuosien ajan monikulttuurinen ja monietninen, on modernia maahanmuuttoa tapahtunut huomattavassa mittakaavassa vasta 30 vuotta. Suomessa on ainutlaatuinen mahdollisuus oppia muiden maiden kokemuksista, hyvistä ja huonoista. Tähän oppaaseen on koottu tietoa monimuotoisuutta edistävästä hyvistä käytännöistä eri puolilta maailmaa.

Suomalaisilla työmarkkinoilla esiintyy kohtaanto-ongelmia. Työ ei löydä tekijäänsä. Monella alalla on pulaa osaavasta työvoimasta ja samanaikaisesti moni maahanmuuttanut tai vähemmistötaustainen ei löydä töitä. Osa Suomessa opiskelleista kansainvälisistä opiskelijoista muuttaa maasta pois, osa ihmisistä kohtaa rekrytoinnissa tai työpaikoilla syrjintää ja rasismia, kaikkien osaamista ei tunnisteta. Edistämällä yhdenvertaisuutta työelämässä ennaltaehkäistään näitä ongelmia niin työelämässä kuin laajemmin yhteiskunnassa.

Aktiiviset toimenpiteet monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden hyväksi lisäävät yritysten menestymisen mahdollisuuksia. Kansainvälisellä tasolla monimuotoisuuteen kytkeytyvä keskustelu kehittyi nopeasti. Tarvitaan päivitettyä tieteesen perustuvaa tietoa, jota tämä opas tarjoaa.



Yrityksen johdon kansainvälinen kokemus ja verkostot sekä positiivinen asenne kansainvälistymistä kohtaan ovat hyvä alku. Sen lisäksi yrityksissä on tärkeää miettiä tukevatko niiden prosessit, viestintä ja työilmapiiri monimuotoisuutta. Miten yrityksen johto, muu henkilöstö sekä sidosryhmät suhtautuvat monimuotoisuuteen? Miten monimuotoisen taustan omaavia työntekijöitä tuetaan ja miten he voivat hyödyntää ja kehittää osaamistaan? Tutkimusten valossa aktiivinen yhdenvertaisuuden kehittäminen kannattaa.

Olemme asiantuntijatiiminä pohtineet näitä asioita yrityksen näkökulmasta sekä haastatelleet lukuisia alan asiantuntijoita. Toivomme tämän oppaan toimivan inspiraationa ja rohkaisuna yrityksille ja organisaatioille monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden ottamiseksi osaksi työnantajaimagoa, henkilöstösuunnittelua, rekrytoinnin kehittämistä ja johtamista.

Boo, Ilona, Susheela, Christian ja Sara

# KESKEISIMMÄT KÄSITTEET

## Moninaisuus ja monimuotoisuus

Käsitteet monimuotoisuus ja moninaisuus ovat synonyymejä. Ymmärrys ”moneudesta” olettaa vastinparikseen jonkin yhden ja yhteneväisen ajatuksen Suomesta, jossa erilaiset äänet tai dispositiot eivät pääse esille. Monimuotoinen henkilöstö kattaa kaikki työntekijät riippumatta heidän erilaisuudestaan tai taustoistaan. Moninaisuus näkyy erilaisissa asenteissa, ajattelutavoissa, kokemuksissa ja osaamisissa.

## Yhdenvertaisuus

Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia riippumatta heidän sukupuolestaan, iästään, etnisestä tai kansallisesta alkuperästään, kansallisuudestaan, kielestään, uskonnostaan ja vakaumuksestaan, mielipiteestään, vammastaan, terveydentilastaan, seksuaalisesta suuntautumisestaan tai muusta henkilöön liittyvästä syystä. Yhdenvertaisuuden edistäminen vaatii esteiden tunnistamista, niiden purkua, sekä rakenteiden ja prosessien tarkastelua ja kehittämistä.

## Inklusiivisuus

Inklusiivisuus on järjestelmällistä ja suunniteltua osallistavaa toimintaa sekä osallisuutta edistäviä toimenpiteitä ja rakenteita. Inklusiivisilla toimenpiteillä rakennetaan muun muassa fyysisesti ja ennenkaikkea psykologisesti turvallinen työympäristö ja työilmapiiri, jossa kaikilla on hyvä olla ja jokainen tuntee kuuluvansa joukkoon.

## Rasismi ja antirasismi

Rasismia on ihmisryhmän tai sen jäsenen ihmisarvon alentaminen etnisyyden, ihonvärin, kulttuurin, uskonnon, kansalaisuuden tai äidinkielen perusteella. Rasismi voi ilmentyä niin ihmisten välisessä arkipäiväisessä vuorovaikutuksessa kuin myös institutionaalisissa, eriarvoisuutta uusintavissa rakenteissa, työelämän käytänteissä ja toimintamuodoissa. Antirasistisuus on aktiivista rasismia purkavaa toimintaa yhteiskunnassa, niin työelämässä kuin arjessa.





Kuvituskuva Samuel Boateng



# 1 MONIMUOTOISUUS TYÖELÄMÄSSÄ

Monimuotoisuus työelämässä voi näkyä monella tavalla:

- \* sukupuolirakenne
- \* ikärakenne
- \* koulutustausta
- \* kielellinen, kulttuurinen tai etninen tausta
- \* uskonnollinen tausta
- \* seksuaalinen suuntautuminen

Tämän oppaan tarkoitus on edistää työnantajien kiinnostusta työllistää kansainvälisiä osaajia, jotka joko jo asuvat Suomessa tai ovat muuttamassa tänne työn perässä. Tähän kansainväliseen Suomessa asuvien joukkoon kuuluvat niin täällä korkeakouluissa opiskelevat ulkomaalaiset kuin tänne muutoin muuttaneet ja Suomeen jääneet maahanmuuttajat. Oppaassa keskitytään kulttuuriseen, kielelliseen ja etniseen monimuotoisuuteen.

## Päällekkäisten eriarvoisuuksien torjuminen on tärkeää

Maahan muuttaneiden joukossa on myös muita monimuotoisuutta edustavia henkilöitä: nuoria ja vanhoja, naisia ja miehiä, LGBTQIAS+-vähemmistön edustajia, sekä korkeastikoulutettuja, että käytännön työn kautta osaamispääomaa keränneitä ihmisiä. Ihmisten asemaan yhteiskunnassa vaikuttavat erilaiset risteävät ja nivoutuvat ominaisuudet. Tätä kutsutaan intersektionaalisuudeksi. Tällaisten päällekkäisten eriarvoisuuksien huomioiminen auttaa torjumaan epätasa-arvoa.

Monimuotoisuus työpaikalla ulottuu myös syvemmälle, kuin etninen alkuperä, sukupuoli, seksuaalinen suuntautuminen ja ikä sekä näiden eri yhdistelmät. Monimuotoisuuteen kuuluvat myös elämäntapa, elämäkokemus, tekninen tai luova ajattelutapa, akateeminen tausta, kyvyt, sosioekonominen tilanne, uskomukset, tottumukset ja paljon muuta. Erittäin sosiaalisten ihmisten sekä toisaalta yksinäisten susien välillä on monta erilaista ihmistyyppiä; ihmiset ovat erilaisia, ja juuri tämä tekee monimuotoisuudesta vahvan sekä kestävä.

## 1.1 TARVE TYÖVOIMALLE

Suomalaisen yhteiskunnan ja työelämän monimuotoisuudella ja syrjimättömyydellä on kriittinen merkitys täällä olevien maahanmuuttaneiden työllistymiselle. Samoin Suomen houkuttelevuus kohdemaana osaavalle työvoimalle, kansainvälisille opiskelijoille ja investoinneille tarvitsee monimuotoisuuden ymmärtämistä. Suomen väestön demografia muuttuu jatkuvasti, ja kansainväliseen työmarkkinoiden henkilöstötarpeen kysyntään on vastattava ajoissa innovatiivisesti ja joustavasti. Samanaikaisesti usealla toimialalla vallitsee kohtaanto-ongelma; niin rakentamisessa, kaupan aloilla, terveys- ja sosiaalipalveluissa, kuin muualla liike-elämässä on tarvetta työvoimalle. Tämä näkyy myös koulutuksessa, varsinkin varhaiskasvatuksessa, sekä eri teollisuuden aloilla, kuten muun muassa tietoteknisellä alalla. Suomessa työvoima ei riitä, ellei monimuotoisuuden lisääntymiseen työpaikoilla kohdisteta resursseja tai jos monimuotoista työvoimaa ei johdeta oikeudenmukaisesti ja inklusiivisesti.

Nykytilanteessa suomalaisen yhteiskunnan asenteet kuitenkin vaikeuttavat maahanmuuttaneiden työllistymistä. Henkilöt, joiden nimi tai äidinkieli viittaavat taustaan Suomen ulkopuolella saavat kutsuja työhaastatteluihin selvästi muita hakijoita vähemmän, vaikka heidän koulutuksensa, työkokemuksensa ja kielitaitonsa olisivat täysin samat.

Suomelle on kriittistä sekä houkuttella uusia osaajia että pitää nykyiset osaajat Suomessa. Liian moni Suomessa syntynyt maahanmuuttajataustainen lähtee ulkomaille opiskelemaan ja jää sinne. Moni Suomeen tullut kansainvälinen opiskelija ei jää Suomeen vaan lähtee työn perässä takaisin kotimaahansa tai kolmansiin maihin. Koska tarve monimuotoiselle työvoimalle on kriittinen, tarvitaan monimuotoisen työvoiman tietoisempaa houkuttelua, inklusiivisempaa rekrytointia, systemaattisempaa työssäoppimisen tukemista ja oikeudenmukaisempaa uralla etenemistä.



**Rakastan Suomea ja harmittaa, että jouduin etsimään insinöörin töitä muualta.**

Juan Ravines, Suomessa koulutuksen saanut koneinsinööri

## 1.2 TULEVAISUUDEN TAIDOT

Tulevaisuuden työelämässä työntekijän osaamisessa arvostetaan varsinkin viestintätaitoja, luovuutta, kriittistä ajattelua, ongelmanratkaisu- ja yhteistyötaitoja. Samoin pehmeiden taitojen merkitys kasvaa, kuten tunneäly, ketteryys, uteliaisuus, itseohjautuvuus, ja ketteryys (Maailman talousfoorumi WEF, 2020; McKinsey, 2021; OECD, 2018).



### DIGITAALISET TAIDOT

Etä- ja virtuaalipalveluiden hallinta, digitaalisten ratkaisujen ja toimintojen sekä mobiilisovellusten hallinta ja hyödyntäminen, sekä niiden ohjaaminen ja kehittäminen. Digitaalisissa taidoissa korostuu yhä enemmän ongelmanratkaisu- ja yhteistyötaitot.



### KOGNITIIVISET TAIDOT

Henkinen joustavuus, kriittinen ajattelu, uteliaisuus, ennakkoluulojen tarkastelu ja ymmärtäminen, kyky katsoa asioita eri näkökulmista.



### INTERPERSONAALISET TAIDOT

Empaattisuus, sosiaalisuus, tiimityötaitot, kyky edistää osallisuutta ja inklusiota, toisten huomioon ottaminen ja yhteisöllisyyden rakentaminen.



### ITSENSÄ JOHTAMINEN

Resilienssi, itseohjautuvuus, epävarmuuden sietokyky, muutoskyvykkyys, innovatiivisuus, itsensä kehittäminen ja jatkuva oppiminen, tiedon arviointitaitot.

Lue lisää tulevaisuuden työelämän taidoista: [McKinsey:n Future of work](#)

## 1.3 MONINAISUUDEN HYÖDYT

### Monimuotoisuus kilpailuetuna ja kasvun mahdollistajana

Työntekijöiden erilaiset kielet, etnisyys ja uskonnot tuovat työyhteisöön erilaisia näkökulmia, joista yritys voi hyötyä muun muassa tuotekehityksessä ja taloudellisessa kasvussa. Lisäksi organisaatiossa syntyy laadukkaampia päätöksiä, voidaan tavoittaa uusia asiakasryhmiä ja henkilöstö voi paremmin. Samalla yrityksestä tulee houkuttelevampi uusille osaajille.

OSA-ALUE	HYÖTY
<b>Tuotekehitys</b>	Innovatiivisuus ja luovuus lisääntyy 20 % (Bourke, 2017) ja syntyy uusia tuotteita (OECD, 2020)
<b>Talous</b>	30 % parempi taloudellinen kannattavuus (Dixon-Fyle, et. al. 2020), kun 1 % suurempi kulttuurinen monimuotoisuus. Yritys kasvattaa tuottoa 2,4 % ja tuottavuutta 1 % (Momani & Stirk, 2017), riskit vähenevät 30 % (Bourke, 2017)
<b>Organisaatiokulttuuri</b>	Positiivinen vaikutus työelämän laatuun, tekevät 20 % enemmän laadukkaita päätöksiä, ja yhteistyö paranee 29 % (Bourke & Titus, 2019)
<b>Kansainvälistyminen</b>	Globaalit markkinat, uusien asiakasryhmien tavoittaminen
<b>Työhyvinvointi</b>	Henkilöstötyytyväisyys, positiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja sairauspoissaolojen väheneminen (Baker, 2020), työntekijät suoriutuvat 17 % paremmin (Bourke & Titus, 2019)
<b>Yrityksen Imago</b>	Yrityskuva paranee, työpaikan houkuttelevuus lisääntyy
<b>Palvelut</b>	Monimuotoisten asiakkaiden kohtaaminen ja huomioiminen tuotteissa ja palveluissa, asiakastytyväisyys lisääntyy



Julianna Borsos, rahoitusalan ja pääomasijoittamisen ammattilainen ja perustamansa Bocap-konsernin toimitusjohtaja kertoo Greenstepin podcastissa miten moninaisuus tuottaa rahaa yritykselle. Kuuntele podcast.



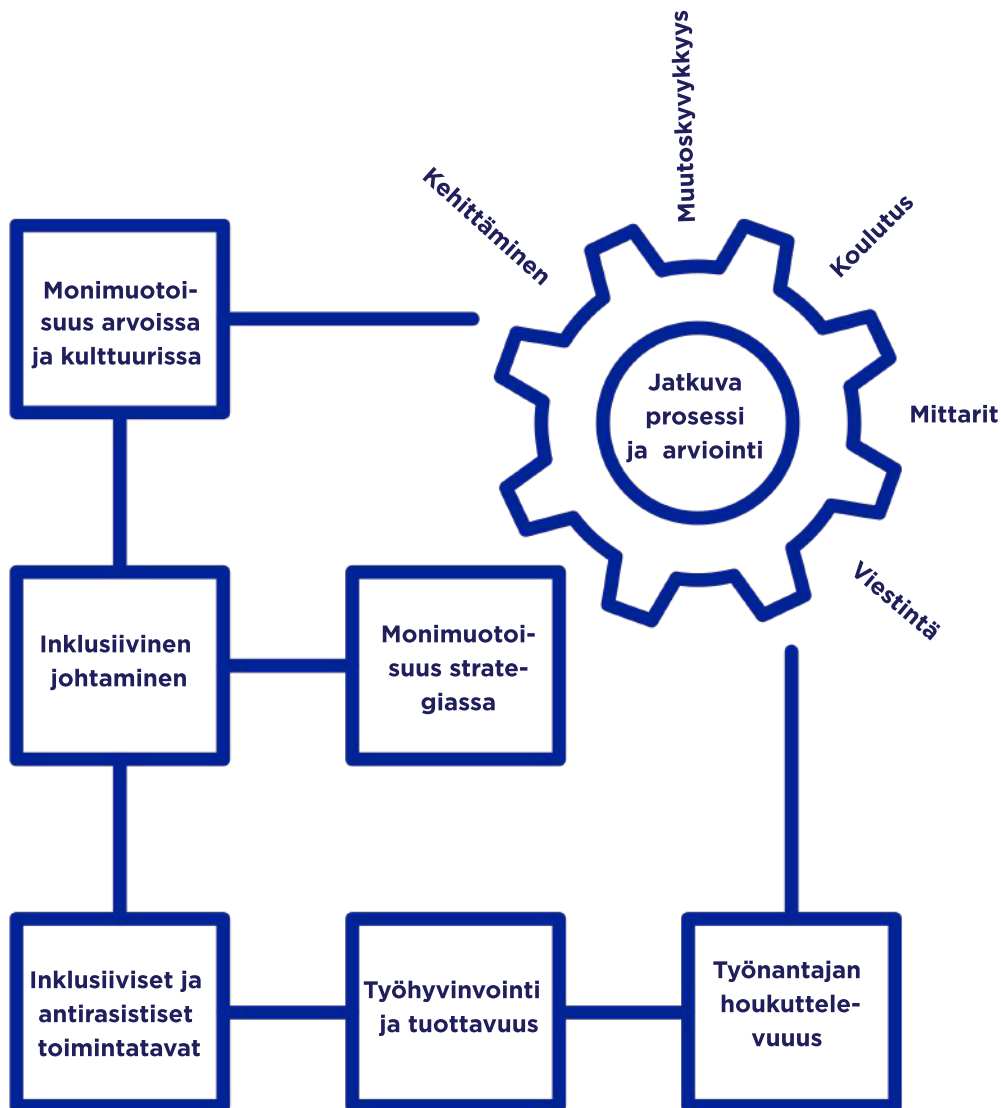


Kavituskuva Timo Qednau



# 2 KOKONAISVALTAINEN YMMÄRRYS

Monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden periaatteiden ja toimintatapojen ottaminen osaksi strategista tekemistä, prosesseja ja päivittäistä toimintaa auttaa yritystä menestymään. Huomioimalla inklusiivisuus voidaan luoda tulevaisuuden työkuilttuuria, sekä houkutelaa ja sitouttaa parhaat osajat. Moninaisuus kannattaa ottaa kokonaisvaltaisesti osaksi yrityksen johtamista, strategiaa, arvoja ja toimintakulttuuria niin, ettei se jää irralliseksi osaksi yrityksen toimintaa.



## 2.1 ORGANISAATIOKULTTUURI

Organisaatiokulttuuri on moniulotteinen kokonaisuus, jolla tarkoitetaan yrityksen toimintatapojen, normien, arvojen ja muiden tärkeiden tekijöiden muodostamaa kokonaisuutta. Organisaatiokulttuuri kuvaa ja ohjaa sitä, miten työyhteisössä toimitaan. Näiden yrityksen organisaatiokulttuurin osa-alueiden on tärkeää olla sopusoinnussa, sillä yksi ainoa osa-alue ei ratkaise kaikkea. Organisaatiokulttuurin osa-alueet tukevat myös moninaisuuden edistämistä työyhteisössä.

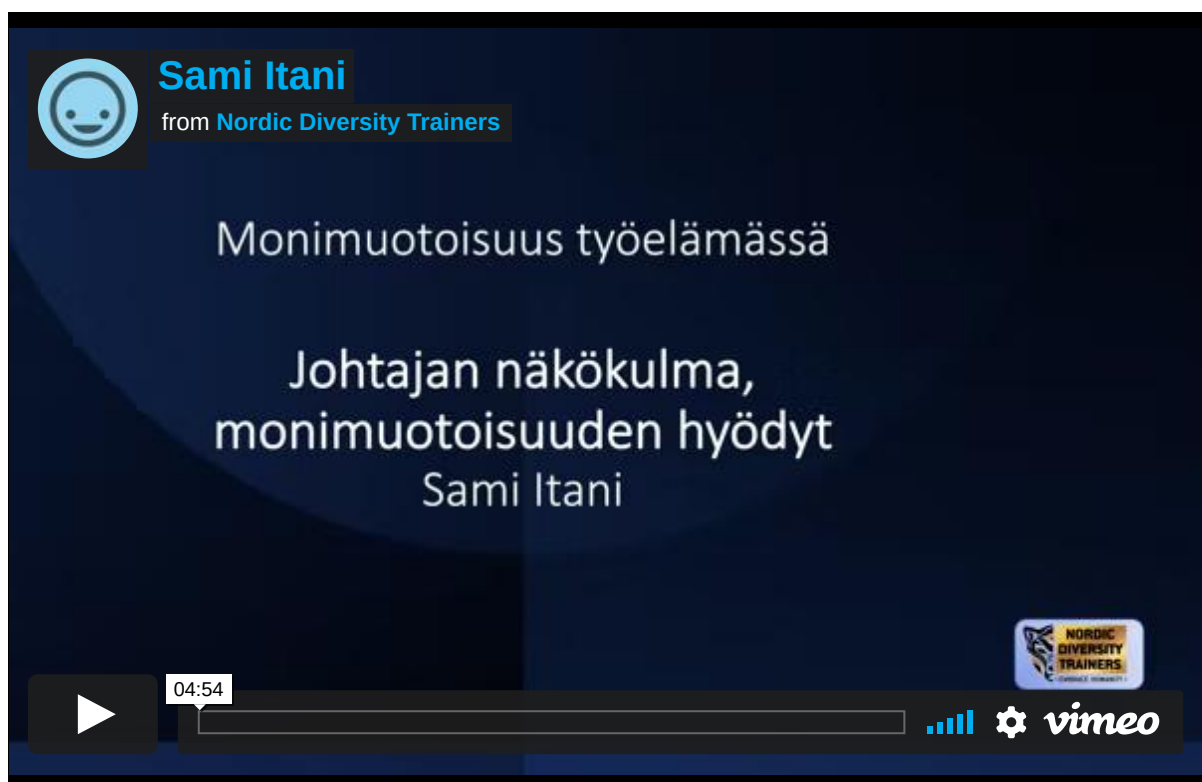
OSA-ALUE	MONIMUOTOISUUDEN EDISTÄMINEN
<b>Arvot</b>	Arvoihin ja asenteisiin ymmärrystä diversiteetistä, inklusiivisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta.
<b>Strategia</b>	Yrityksen strategiana on kasvaa ja kehittyä, sekä hyödyntää monimuotoisuutta kilpailuetuna.
<b>Toimintakulttuuri</b>	Avoin ja osallistava toimintakulttuuri organisaatiossa, jossa kaikilla on turvallista olla.
<b>Budjetti ja resurssit</b>	Monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden edistäminen nähdään resursoitavana strategisena prosessina, jolle määritellään vuotuinen budjetti.
<b>Viestintä</b>	Yrityksen sisäinen viestintä on selkeää ja avointa. Ulkoisessa viestinnässä otetaan huomioon, kenen ääni kuuluu ja kenen kuva näkyy.
<b>Henkilöstö</b>	Monimuotoinen henkilöstö, joka saa olla oma itsensä. Osaminen tunnustetaan ja sitä tuetaan.
<b>Johtaminen</b>	Avoin, rohkea, kuunteleva johto, joka vastuuttaa ja jalkauttaa monimuotoisuuden strategiassa kaikille tasoille

Sami Itani on Aalto-yliopiston työelämäprofessori Kauppakorkeakoulun johtamisen laitoksella. Hänen erityisalueitaan ovat sosiokulttuurinen kestävyys, monimuotoisuus ja inklusio. Sami Itania haastateltiin tätä opasta varten.



**Organisaatiokulttuurissa ihmisten pitäisi saada olla oma itsensä. Tulisi olla selkeät toimintatavat siitä, mikä on sallittua ja mikä ei. Siellä on kulttuurista sensitiivisyyttä aistittavissa. Tällöin monikulttuurisuus on suuri liiketoiminnallinen voimavara.**

Sami Itani, työelämäprofessori, Aalto-yliopisto



[Linkki videoon.](#)



Kuvituskuva Timo Qednau

# 3 MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN

Inklusiivisesta johtamisesta on tullut viime vuosina trendiaihe, hyvästä syystä. Vuonna 2019 Nordic Business Forumissa vierailnut tutkimusprofessori ja kirjailija Brené Brown hiljensi yleisön muistuttamalla, että tulevaisuuden johtajien pitää pystyä puhumaan epämukavistakin aiheista organisaatioissaan. Muutoin yritykset eivät tule menestymään.

Monimuotoisuuden johtamisen määritelmä vaihtelee jonkin verran, mutta usein sillä tarkoitetaan kykyä luoda työyhteisöön ilmapiiri, jossa kaikkien ajatukset tulevat kuulukuksi, ja jossa johtaja on myös itse tietoinen oman ajattelunsa vinoumista (HS 2021). Inklusiivisella johtajuudella on suuret vaikutukset. Johtajien sanomisilla ja tekemisillä on jopa 70 % merkitys sille, tuntee henkilö olevansa hyväksytty työpaikallaan. Mitä vahvemmin työntekijät tuntevat olevansa osa työyhteisöään, sitä enemmän he keskustelevalat ja tekevät yhteistyötä toistensa kanssa. Tämä kaikki nostaa organisaation suorituskykyä (HBR 2020).

## Inklusiivisen johtajan kuusi piirrettä

- 1 Sitoutuminen:** Henkilökohtaisten arvojen mukauttaminen osallisuuteen. Monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden kaupallisen arvon tunnistaminen. Sitoutuminen asiakkaisiin, innovaatioihin, lahjakkuuksiin ja uusien markkinoiden kasvuun.
- 2 Rohkeus:** Tietoisuus henkilökohtaisista vahvuuksista ja heikkouksista. Muutoksen tekijä, joka toimii monimuotoisuuden ja osallisuuden positiivisena edistäjänä.
- 3 Tietoisuus ennakkoluuloista:** Ymmärtää puolueellisuuden ja ottaa huomioon sen vaikutukset. Tietoisuus oikeudenmukaisuudesta tuloksissa, prosesseissa ja viestinnässä.
- 4 Uteliaisuus:** Omien rajoitusten huomaaminen, uusien ja erilaisten ideoiden ja kokemusten arvostaminen. Kehittää omaa ymmärrystä uusista tai erilaisista näkökulmista. Joidenkin epäselvyyksien ja epävarmuuden hyväksyminen on väistämätöntä.
- 5 Kulttuurinen ymmärrys:** Henkilökohtaiset ja organisatoriset edut eri kulttuurien oppimisesta ja kokemisesta. Ymmärtää kulttuurien välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä. Asiantunteva maakohtainen tieto, jotta voi toimia tehokkaasti tietyillä maantieteellisillä alueilla. Sen hyväksyminen, että erilaiset tilanteet voivat vaatia käyttäytymisen sopeuttamista.
- 6 Yhteistyöhalukkuus:** Työntekijöiden autonomian ja kompetenssin tunnustamisen varmistaminen. Kokoaa monimuotoisen tiimin. Mukauttaa tyylejä ja prosesseja niin, että jokaisen tiimin jäsenen ääni tulee kuuluviin.



## MONIMUOTOISUUDEN JOHTAJAN 10 KÄSKYÄ

1. Kuuntele aktiivisesti.
2. Johda esimerkillä ja laadi selkeät työyhteisön säännöt.
3. Ota vastuuta ja jalkauta inklusiiviset toiminnot koko työyhteisöön.
4. Ole utelias ja ylläpidä halua oppia lisää.
5. Älä arvioi ihmisiä stereotyyppien kautta. Varmista, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja yksilöinä, ei ryhmänsä edustajina.
6. Luo psykologisesti turvallinen työyhteisö. Varaa aikaa avoimelle ja turvalliselle keskustelulle, sekä ennaltaehkäise mahdolliset jännitteet työyhteisössä.
7. Etsi aktiivisesti erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä.
8. Haasta omat ennakkoluulosi ja osoita haavoittuvuutta.
9. Tue työntekijöiden osaamisen kehittymistä.
10. Tunnista erilaista menestystä ja palkitse siitä.

## 3.1 INKLUSIIVISUUDEN JOHTAMINEN

### Monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden johtaminen on kokonaisuus

Ylimmän johdon on tärkeää jalkauttaa monimuotoisuus ja inklusiivisuus esihenkilöille ja tiimitasolle, sekä osaksi organisaation toimintaa.

Yhä useammassa organisaatiossa on myös nimetty monimuotoisuudesta vastaava johtaja tai asiantuntija. Nämä henkilöt tukevat organisaation tietoisuutta sosiaalisesta vastuullisuudesta. He luovat menetelmiä lisätä organisaation monimuotoisuutta esimerkiksi arvioimalla ennakkoluulojen merkitystä henkilöstön rekrytoinnissa tai uralla etenemisessä. Monimuotoisuusjohtajien ansiosta aliedustettujen ryhmien jäsenten osuus yritysten johdossa on noussut 7–18 % (Dobbin & Kalev, 2016).



[Linkki videoon.](#)

Inklusiivisuus on elintärkeä osa monimuotoisten työyhteisöjen johtamista. Usea tutkimus osoittaa, että inklusiivinen johtajuus tuottaa huomattavasti parempaa tulosta.

### Tiimit, joita johdetaan inklusiivisesti:

- \* Suoriutuvat 17 % paremmin
- \* Tekevät 20 % enemmän laadukkaita päätöksiä
- \* Tekevät 29 % paremmin yhteistyötä

Inklusiivinen johtaja varmistaa, että kaikkia tiimin jäseniä kohdellaan oikeudenmukaisesti, heitä arvostetaan ja he tuntevat kuuluvansa joukkoon. Hän on vuorovaikutuksessa ympäröivän monimuotoisuuden kanssa, rakentaa ihmisten välistä luottamusta, ottaa huomioon muiden näkemyksiä ja on mukautuva. Hän myös tunnistaa tiedostamattomia ennako-oletuksia sekä etuoikeuksiaan.

Monimuotoisuusjohtamisesta on tullut uusi itsearviointitesti (Fibs, 2021). [Testaa itsesi!](#)

### Muista!

- \* Inklusiivinen johtajuus vaikuttaa huomattavasti tiimin suoriutumiseen.
- \* Sillä on merkitystä mitä johtajat sanovat ja tekevät.
- \* Kasvava monimuotoisuus vaatii johtajia omaksumaan inklusiivisia työkaluja.
- \* Inklusiivisella johtajalla on kuusi ominaisuutta (rohkeus, sitoutuminen, tietoisuus, uteliaisuus, kulttuurinen ymmärrys, yhteistyöhalukkuus).

## 3.2 HUONO JOHTAMINEN MAKSAA

Ilmarinen ja Evalua International ovat tutkineet vuonna 2015 suomalaisten pörssiyritysten kannattavuutta ja todenneet, että huono johtaminen voi maksaa yritykselle miljoonia. Yritys pystyy parantamaan tulostaan merkittävästi investoimalla johtamiseen.



**Heikon taloudellisen tuloksen  
tehneissä yksiköissä puutteet  
kohdistuivat johtamisen perustaan,  
kuten tavoitteiden asettamiseen  
ja oikeudenmukaiseen kohteluun.**

Simo Taimela, Evalua Internationalin toimitusjohtaja

Huono johtaminen näkyy esimerkiksi lähiesimiestyössä puutteina palautteen antamisessa, esimiehen viestinnässä sekä siinä, kuinka hyvin henkilöt tuntevat omat tavoitteensa. Toisaalta yrityskulttuurissa ilmenee ongelmia palkitsemisessa, yrityksen tavoitteiden tuntemisessa sekä siinä, kuinka henkilöstöä kohdellaan.

Kyse on johtamisen perusasioista, joita on varsin helppo parantaa, valmentaa ja harjoitella. Huono johtajuus voi olla merkki siitä, että kaikki esimiehet eivät pidä ihmisten johtamista ensisijaisena tehtävänä.

## 3.3 HUONO JOHTAMINEN MAKSAA

Monimuotoisuuden johtamisen onnistumisen edellytys on ennenkaikkea muutoskyvykkyys, joka vaatii vanhojen tuttujen tapojen kyseenalaistamista.

### Muutoskyvykkyys vaatii asennetta ja toimenpiteitä

- 1 Johdon rohkeus ja halu muuttaa toimintatapoja.
- 2 Johdon sitoutuminen muutokseen ja sen osoittaminen toimimalla roolimallina.
- 3 Hyvän ja turvallisen ilmapiirin ja vuorovaikutuksen rakentaminen viestimällä selkeästi ja avoimesti.
- 4 Uusien taitojen ja ymmärryksen hankkiminen, koulutukseen resursoiminen.
- 5 Monimuotoisuuden sitominen strategiaan, yhteisten sääntöjen luominen ja sen jalkauttaminen koko henkilöstön toimintatapoihin.

Nike on tehnyt monimuotoisuuden edistämisen strategian vuosille 2020–2025 ja sitonut johdon palkan strategian tavoitteiden saavuttamiseen.

### Johdon palkka sidottu monimuotoisuustavoitteisiin

Viime vuosina useat isot yritykset ovat asettaneet tavoitteita monimuotoisuuden edistämiseksi ja johdon bonukset on sidottu näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Näin ovat toimineet muun muassa Microsoft, Intel, Apple, McDonald's, Google ja Uber.



**Merkittävä kulttuurillinen muutos organisaatiossa tapahtuu vasta silloin, kun johtajat astuvat kehiin. Se tarkoittaa sitä, että johto on mukana monimuotoisuuden edistämisessä.**

Sara Salmani, DEI asiantuntija







# 4 INTERKULTTUURINEN KOMPETENSSI JA VIESTINTÄ

Työelämän kansainvälistyminen ja työyhteisöjen lisääntyvä monimuotoisuus vaatii työyhteisön jäseniltä paitsi kielitaitoa, kulttuurien välisen vuorovaikutuksen taitoja, mutta myös interkulttuurisen kompetenssin ja viestinnän taitoja. Interkulttuurisuus viittaa henkilön sisäiseen kognition ja asenteiden kehitykseen ja kompetenssiin. Interkulttuurinen ajattelutapa, osaaminen ja viestintä ovat toisiinsa liittyviä ja toisiaan täydentäviä ilmiöitä. Interkulttuurinen ajattelutapa on tärkeä interkulttuurisen kompetenssin eli osaamisen kehittämisen osa-alue. Kulttuurienvälistä osaamista voidaan lähestyä monen eri käsitteen kautta (Räsänen yms, 2018).



## Interkulttuurinen ajattelutapa

Tämä tarkoittaa kognitiivista tapaa omaksua, käsitellä, tunnistaa ja reagoida yksilöiden välisiin kulttuurieroihin. Ajattelutapa tuottaa myönteisiä asenteita, avoimuutta ja uteliaisuutta muita kulttuureja kohtaan. Olemalla kulttuurisesti utelias voi paremmin sopeutua ja ymmärtää eri kulttuureja.

## Interkulttuurinen osaaminen

Tämä sisältää kulttuurinormien sekä eri kulttuurien asenteiden ja käyttäytymisen ymmärtämisen. Kulttuurisen kompetenssin eli osaamisen käsite tarkoittaa kaikista kulttuuritaustoista tulevien ihmisten kunnioittamista sekä syrjimättömän ilmapiirin rakentamista ja vaalimista (THL, 2021). Kulttuurinen osaaminen on hankittua tai opittua kyvykkyyttä, johon liittyvät esimerkiksi kielitaito, metatason strategiat ja muiden kanssa verkostoituminen (Räsänen yms, 2018).

## Interkulttuurinen viestintä

Tämä viittaa kommunikointimalliin eri taustoista tulevien yksilöiden tai ihmisryhmien kanssa kulttuurienvälisissä tilanteissa. Interkulttuurinen viestintä sisältää henkilön sekä sanallisen että sanattoman viestinnän. Varsinkin sanaton viestintä korostuu silloin, kun yhteistä kieltä ei ole tai se on puutteellinen. Tällöin seurataan esimerkiksi ilmeitä, eleitä, asentoja ja äänenpainoja.

## 4.1 INTERKULTTUURINEN KOMPETENSSI

Interkulttuurisen kompetenssin kasvattaminen on jatkuva oppimisprosessi. Sitä on jatkuvasti arvioitava ja kehitettävä. Interkulttuurinen kompetenssi muodostuu neljästä eri osa-alueesta:

### Interkulttuurisuuden osa-alueet

- 1 **Asenteet** eri taustoista tulevia ihmisiä kohtaan. Asenteet, kuten avoimuus, joustavuus, rehellisyys ja avarakatseisuus, ovat tasa-arvoisen, yhdenvertaisen ja oikeudenmukaisen toiminnan edellytyksiä. Asenteet ovat usein tiedostamattomia ja liittyvät arvomaailmaan. Niiden muuttaminen voi olla vaikeaa. Se vaatii tietoisuutta, taitoja ja toimintaa.
- 2 **Tietoisuus** on oman taustan, arvomaailman ja omien ennakkoluulojen tunnistamista ja peilaamista muiden kanssa. Lisäksi pitäisi tulla tietoisemmaksi myös muiden kulttuurien arvoista ja maailmankuvasta, sekä oletuksista.
- 3 **Taidot** sisältävät kyvyn arvioida kriittisesti omaa ja toisten toimintaa. On suuri taito sopeutua muuttuneisiin olosuhteisiin tai asettua toisten asemaan. Interkulttuurinen taito vaatii myös kyvykkyyttä tuntea myötätuntoa muita kohtaan.
- 4 **Toiminta**, jolla osoittaa omat tiedot ja taidot. Toimintakykyä tarvitaan, jotta asiat muuttuvat yhdenvertaisemmiksi ja oikeudenmukaisemmiksi. Pelkkä asenne tai tietoisuus eivät riitä.

Työelämässä interkulttuurisuuden osa-alueet näyttäytyvät erilaisessa viestinnässä ja vuorovaikutustilanteissa kuuntelevana ja toisia huomioon ottavana käytöksenä. Lisäksi nämä voidaan asettaa yrityksen toimintaperiaatteisiin ja työyhteisön sääntöihin, jolloin työntekijöiltä edellytetään kyvykkyyttä toimia tilanteen vaatimalla tavalla yhdenvertaisuutta ja inklusiivisuutta edistäen.

## 4.2 SANATON VIESTINTÄ

Sanaton viestintä on isossa roolissa monimuotoisissa työyhteisössä, varsinkin jos osalla työntekijöistä on rajallinen kielitaito.

### Sanattoman viestinnän moniulotteisuus

- \* kehonkieli ja asennot
- \* mikroilmeet, kuten kulmakarvojen tai silmien ja suun asento ja huulten kireys
- \* puhetyyli ja äänenpaino
- \* katsekontakti, sen kesto ja erilaiset ilmeet
- \* hymy tai hymyttömyys
- \* koskettaminen tai koskettamattomuus
- \* erilaiset huokaukset ja tuhahtukset
- \* tilankäyttö, esim. fyysisen etäisyyden pitäminen

Mikroilmeet ovat universaaleja nopeita ja tahdosta riippumattomia. Ne ilmaisevat tunteita kuten iloa, surua, vihaa, pelkoa, halveksuntaa, yllättyneisyyttä tai inhoa. Niitä ei voi peitellä, vaan ne syntyvät aidoista tunteista ja reaktioista. Tämän takia olisikin tärkeää työstää johdon ja työntekijöiden asenteita ja arvomaailmaa, sekä suhtautumista erilaisuuteen ja monimuotoisuuteen. Vähemmistötaustaiset henkilöt voivat kokea jotkut vuorovaikutustilanteet hämmentävinä, uhkaavina tai ylimielisinä. Väärinkäsityksiä ja vääriä tulkintoja voi tapahtua molemminpuolisesti ja siksi toiseen kulttuuriin ja sen tapoihin tutustuminen on tärkeää. On myös tärkeää, että jos joku huomaa mikroaggressiota, ylimielistä käyttäytymistä ja uhkaavia tilanteita, niin niihin puututaan.



**Jos joku seisoo hiljaa vieressä,  
kun minua kutsutaan n-sanalla,  
se on minulle sama, kuin  
hän olisi itse sen sanonut.**

Semahal Åsenbrygg, merkonomi

## 4.3 KULTTUURISET EROT

Monikulttuurisessa työympäristössä nousee kolme kulttuurieroista johtuvaa näkökulmaa. Monikulttuurisessa työympäristössä erot voivat näyttäytyä joko suomalaisten ja kansainvälisten työntekijöiden välillä, kansainvälisten työntekijöiden keskuudessa tai työntekijöiden ja johdon välillä.

Se, mitä Suomessa pidetään sopivana käytäntönä, ei välttämättä ole sopivaa eri maissa ja päinvastoin. Työntekijöiden välisten kulttuurierojen tunnistaminen työympäristössä on yksi keskeisistä tekijöistä työpaikan harmonian varmistamisessa.

Keskeisiä kulttuurieroja monikulttuurisessa ympäristössä ovat käsitykset hierarkiasta, sukupuolirooleista, ajasta, kommunikaatiomalleista, uskonnollisista vakaumuksista, päätöksentekotyylillä, johtamistyylistä ja työn merkityksellisyydestä.

Suomalaisilla työpaikoilla työkuulttuuri on usein melko tasa-arvoinen, mikä voi asettaa haasteita korkean hierarkian kulttuuriin tottuneille työntekijöille. Yhteentörmäyksiä voi seurata silloin, kun työntekijät ovat tottuneet mikrojohtamiseen ja suomalainen johto delegoi ja odottaa itsenäistä suoriutumista. Lisäksi eri kulttuurien aikakäsitykset voivat olla erilaisia. Suomessa kasvaneet ja pitkään työskennelleet ihmiset ovat usein sisäistäneet työkuulttuurin ja sen normit. Myöhemmin tänne saapuneilla kansainvälisillä työntekijöillä voi olla monenlaisia vääräkin uskomuksia työkuulttuurista. Työkuulttuurin ja laajemmin yhteiskunnan arvojen sisäistäminen on jatkuva oppimisen ja akkulturaation prosessi.



### **Muistakaa kohdata ihmiset yksilöinä.**

Habiba Ali, kaupunginvaltuutettu ja  
Kirkon Ulkomaanavun projektikoordinaattori





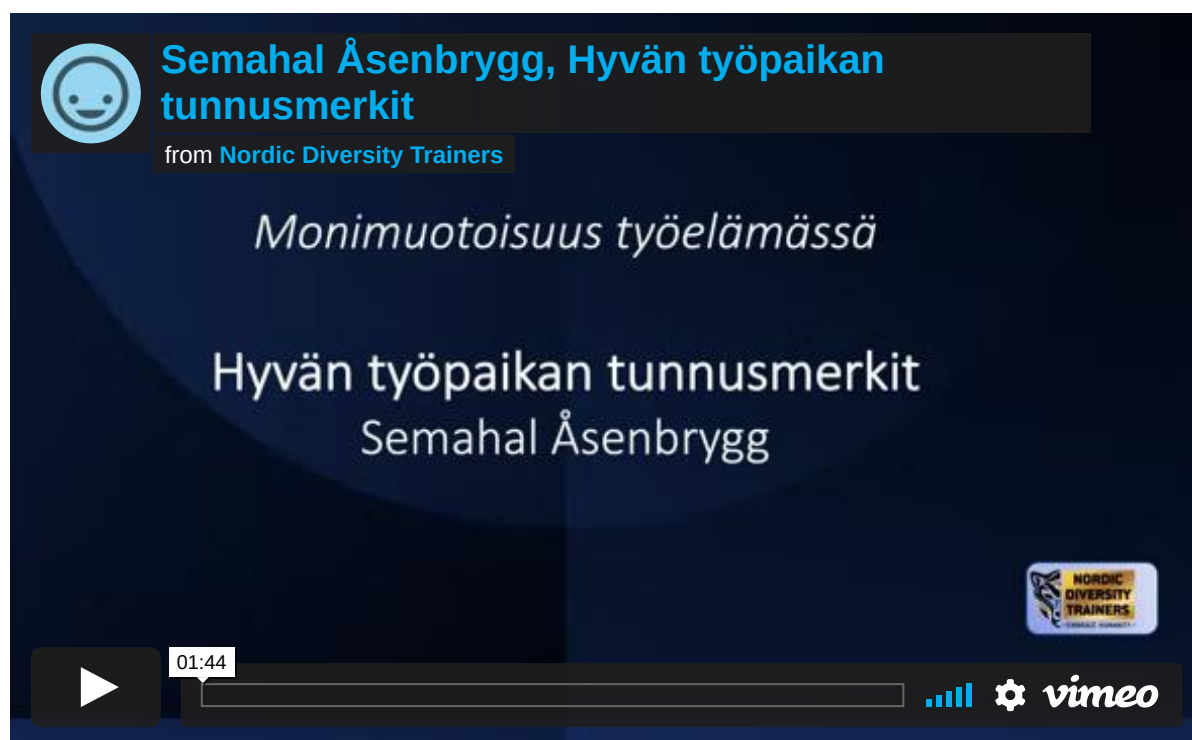
Kuvituskuva Mahat Musse Sheik

# 5 TYÖNANTAJAN IMAGO JA BRÄNDÄYS

Tutkimuskeskus PwC:n (2021) mukaan 86 prosenttia naisista ja 74 prosenttia miehistä arvioivat organisaation monimuotoisuus- ja inklusiivisuuskäytäntöjä hakiessaan uutta työpaikkaa. Tutkimus oli tehty 75 maassa ja siihen osallistui 10 105 henkilöä, jotka ovat syntyneet vuosien 1980–1995 aikana. Suurin osa hakijoista haluaa työskennellä organisaatioissa, jotka arvostavat monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta. Tämä trendi alkaa jo näkyä Suomessa nuorten, maahanmuuttajien ja rodullistettujen keskuudessa.

## Työnantajamielikuvan rakentaminen

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan yrityksen mainetta työnantajana. Työnantajan teot viestivät, miten houkuttelevana työnantaja näyttäytyy työnhakijalle. Työnantajamielikuvan rakentamiseen kannattaa panostaa systemaattisesti. Mielikuvaan liittyvät yrityksen kulttuuri, työpaikan ilmapiiri ja luottamus, rekrytoinnit sekä yrityksen internet-sivujen ulkoasu, erilaiset kampanjat, mainokset ja uutiset sekä sosiaalisen median näkyvyys. Yrityksen vastuullisuus ja monimuotoisuus kiinnostavat nykyään yhä useampaa työnhakijaa. Yrityksen kannattaakin jakaa omaa monimuotoisuus- ja yhdenvertaisuuslinjaansa julkisesti verkkosivuillaan ja sosiaalisessa mediassa, jotta vähemmistötaustaisten osaajien kynnys hakea työpaikkaan madaltuisi.



[Linkki videoon.](#)



## 5.1 INKLUSIIVINEN MARKKINOINTI- VIESTINTÄ

Sisäinen ja ulkoinen markkinointiviestintä kertovat paljon organisaation arvoista. On tärkeää ymmärtää, että sanat ja kuvat ylläpitävät tiettyjä käsityksiä ja sosiaalisia normeja. Inklusiivinen markkinointiviestintä vaatii ymmärrystä niin rasismista ja kolonialismin historiasta ja syrjivistä rakenteista kuin ennakkoluuloista, sekä erilaisten sanojen, kuvien ja symbolien sävyistä ja merkityksistä että niiden globaalista kontekstista. Esimerkiksi sanat esimies tai esihenkilö, naisurheilija, kantasuomalainen, maahanmuuttajataustainen, ulkomaalaistaustainen, expat, toisen sukupolven maahanmuuttaja, yms. heijastavat yhteiskunnan eri valtarakenteita ja käsityksiä normeista. Myös huumorin käytössä pitää varmistaa, että se ei ole kenenkään kustannuksella. Ymmärtämällä kuvien ja sanojen konteksti ja merkitys voidaan muuttaa yrityksen markkinointiviestintää kulttuurisensitiiviseksi inklusiivisemmaksi. Tässä yritys voi hyödyntää ulkopuolista asiantuntijaa.

Vaatemerkit mm. H&M ja Gucci ovat joutuneet pyytämään julkisesti anteeksi rasisia mainoksiaan viime vuosina, koska heidän vaatteissaan on ollut rasisia kuvioita ja sloganeita. Mainokset luovat yrityksistä myös työnantajakuva.

### Monimuotoisuus symbolisena eleenä?

Monimuotoisuutta tuetaan ja edistetään joskus vain, koska sen oletetaan olevan hyvä asia. Esimerkkinä työpaikan tilaisuuteen voidaan kutsua monimuotoisen taustan omaava henkilö tilaisuuden juontajaksi, mutta ei asiantuntijaksi. Toinen esimerkki monimuotoisuuden vääränlaisesta hyödyntämisestä oman yrityksen imagon rakentamisessa vain symbolisena eleenä eli "tokenismina" on se, että yritys, jossa ei ole etnisesti, kielellisesti tai uskonnollisesti monimuotoista työvoimaa, antaa internetsivuillaan ymmärtää olevansa monimuotoinen. Tämä ei anna uskottavaa kuvaa yrityksestä. Inklusiivisen viestinnän ja työnantajakuvan rakentamisen tulisi olla sidoksissa yrityksen aitoon toimintaan ja strategiaan.

## 5.2 VIESTINNÄN SUUNNITTELU

Inklusiivista viestintää suunniteltaessa on hyvä huomioida, minkälaisen kuvan antaa ja ketä viestinnän sisältö edustaa. Inklusiivista viestintää suunniteltaessa on ennenkaikkea mietittävä viestinnän sanoja ja kuvia ja niiden luomia mielikuvia eri kulttuureissa ja eri konteksteissa. Mikäli kulttuurista osaamista viestinnässä ei ole, sitä voi hankkia ulkopuoliselta asiantuntijalta.

### Pohdi näitä kysymyksiä, kun suunnittelet viestintää

- \* Ymmärräkö kontekstin?
- \* Tiedätkö tarpeeksi aiheesta?
- \* Mitä kuvia ja termejä käytän?
- \* Kuka tekstissä puhuu ja kenen puolesta?
- \* Kuka kuvassa näkyy ja miten?
- \* Onko sisällön vaarana yleistää tai stigmatisoida?
- \* Mitä teemoja ja perspektiivejä on otettu huomioon?
- \* Mikä on sisällön todellinen muutosvoima?

### **Muista!**

- \* Anna erilaisille narratiiveille tilaa: kenen ääni kuuluu ja kenen ei?
- \* Pyri työskentelemään monimuotoisen tiimin kanssa
- \* Pidä huolta representaatiosta
- \* Ymmärrä kohderyhmiä paremmin
- \* Huomioi saavutettavuus
- \* Mieti kontekstia
- \* Vastastereotypisoi

## 5.3 RISKIT VIESTINNÄSSÄ

Monimuotoisuuden puute markkinointiviestinnän tiimeissä voi kasvattaa riskiä epäonnistumisiin. Mainonnalla ja viestinnällä sekä luodaan että vahvistetaan yhteiskunnan normeja, ihanteita ja asenteita. Markkinointiviestintä luo mielikuvia. Siksi on tärkeää, että viestinnässä ollaan tiedostavia ja osataan pohtia viestinnän ja mainonnan vaikutuksia. Mainonnan ja markkinointiviestinnän tulisi huomioida kaikenlaisia ihmisiä ja toteuttaa yhdenvertaisuutta. Markkinointiviestintä voi myös kyseenalaistaa yhteiskunnan normeja ja samalla puuttua epäkohtiin ja näin ollen purkaa haitallisia asenteita.

Viime vuosilta on useita esimerkkejä markkinointikampanjoista, joita on kritisoitu epäinklusiivisuudesta tai epätasa-arvoisuudesta. Hyväntekeväisyysjärjestö Planin 12 -vuotiaan lapsen äitiysvaatteita esittelevä kampanja sai osakseen kritiikkiä alaikäisen lapsen seksualisoinnista ja stereotyyppien ylläpitämisestä. Postin vuoden 2017 mainos ”Smartpost: Ota tai jätä” herätti paljon kritiikkiä kolonialistisen stereotyyppien vahvistamisesta sekä kulttuurisesta omimisesta. Vaikka kampanjan lähtökohdat ovat hyvää tarkoittavat, voi sen toteutus silti ontua. Inklusiivisella markkinointiviestinnällä pitäisi pikemminkin pyrkiä rikkomaan haitallisia stereotyyppiä, kuin vahvistaa niitä.

Monimuotoisuuden puute tiimeissä voi johtaa siihen, että epäkohtia ei huomata tai ymmärretä. Monimuotoinen tiimi kykenee tarkastelemaan asioita eri näkökulmista ja auttaa ymmärtämään, miten markkinointiviestinnän avulla voidaan rakentaa inklusiivisempää yrityskuvaa.

Hyviä esimerkkejä inklusiivisesta markkinointiviestinnästä ja kampanjoista on yhä enemmän, esimerkiksi monimuotoisten mallien käyttö mainoksissa on lisääntynyt viimeisen kolmen vuoden aikana. Kauppakeskus Itis on huomionnut Ramadanin markkinoinnissaan. Suosittu muodin verkkokauppa Zalando oli vuoden 2020 Helsinki Priden pääyhteistyökumppanina kampanjallaan ”Vaatteilla ei ole sukupuolta”. Näiden markkinointikampanjoiden suunnitteluun osallistui organisaation ulkopuolinen monimuotoisuuskonsultti, joka varmisti kampanjan inklusiivista toteutusta.

Muista, että kuluttajansuojalaki kieltää kaiken syrjinnän ja ihmisarvon loukkaamisen.





Kuvituskuva Timo Qednau

# 6 HENKILÖSTÖSUUNNITTELU

Oletko työnantajana siinä tilanteessa, että tarvitset lisää työntekijöitä, olet laajentamassa tai haluat kansainvälistyä? Tällöin strateginen henkilöstösuunnittelu on äärimmäisen tärkeää. Jos rekrytoit sata huippuosajaa ja valitset kaikki saman standardin ja kaavan mukaisesti, saat todennäköisimmin työntekijöitä, joilla kaikilla on samankaltainen tausta, elämäkokemus ja koulutus. Maksat sadalle työntekijälle palkkaa, mutta vastineeksi saat vain yhden tavan ajatella, luoda ja toimia.

Miten organisaatio voi strategisesti suunnitella ja systemaattisesti lisätä henkilöstön monimuotoisuutta saadakseen uusia näkökulmia ja uutta osaamista?



[Linkki videoon.](#)

## 6.1 MONIMUOTOINEN VÄESTÖ

### Suomen väestö monimuotoistuu

Suomeen muutti vuonna 2019 24 178 ulkomaan kansalaista. Suomessa asui vuoden 2019 lopussa yli 265 000 ulkomaan kansalaista ja yli 420 000 ulkomaalaistaustaista henkilöä. Suomen nopeasti vanheneva väestörakenne ja työikäisen väestön väheneminen aiheuttavat haasteita työvoiman saatavuudelle. Hallitus on arvioinut, että työperäisen maahanmuuton on kasvettava 50 000 hengellä vuoteen 2030 mennessä. Suomen väestö ja työllisten määrä kasvavat ainoastaan maahanmuuton kautta. Maahanmuutto vaikuttaa Suomen väestörakenteeseen myös maahanmuuttaneiden lasten kautta ja maahanmuuttaneet naiset saavat keskimäärin enemmän lapsia kuin Suomessa syntyneet naiset. Myös ulkomaalaistaustaisten osuus työpaikoilla on kasvanut viime vuosina nopeasti.

Suomessa on yhä enemmän maahan muuttaneita, jotka ovat saaneet koulutuksensa Suomessa. Samoin Suomessa kasvaa yhä monimuotoisempi uusi sukupolvi, joka edustaa sekä kielellisiä, etnisiä että uskonnollisia vähemmistöjä, mutta joka kohtaa liian usein syrjintää. Suomessa on myös kansainvälisiä opiskelijoita, jotka toivovat löytävänsä työtä Suomesta opiskelujensa jälkeen.



**Ehkä kaikkein omakohtaisesti hauskipia kokemuksia moninaisuustyössä on ollut, kun on tuotettu jotain koulutusmateriaaleja monikulttuurisella ryhmällä, jossa oli eri kansallisuuksia edustavia ihmisiä, tehtiin tämmöisiä näytelmällisiä opetusvideoita.**

Risto Säntti, henkilöstöjohtaja

## 6.2 MONIMUOTOISEN HENKILÖSTÖN LISÄARVO

### Organisaation kulttuuriin sopiva vai siihen lisäarvoa tuova työntekijä?

Liian usein yritykset rekrytoivat yhä uudelleen samantyyppisiä työntekijöitä. On helppoa ajatella, että jos työntekijä X tekee hyvää työtä ja tulee kaikkien kanssa toimeen, on järkevää palkata enemmän hänen kaltaisiaan ihmisiä. Tämä mentaliteetti johtaa kuitenkin siihen, että keskenään samankaltaiset esimiehet etsivät ehdokkaita, jotka vastaavat identtisesti nykyistä henkilöstöä. Etsitään saman kulttuuri- ja kielitaustan omaavia henkilöitä, joilla on samat taidot, koulutustausta ja luonteenpiirteet. Huomaamatta koko henkilöstö näyttää, ajattelee ja jossain määrin myös toimii täsmälleen samalla tavalla.



**Palkataanko joku, jonka kanssa on kiva tehdä töitä ja joka on ”culture fit”?  
Vai olisiko tärkeämpää palkata joku, joka tuo arvokasta lisää yritykseen eli on ”culture add”?**

Sara Salmani, DEI asiantuntija

Pörssiyhtiöiden hallinnointikoodin mukaan pörssiyhtiön hallituksessa on oltava miehiä ja naisia. Jos näin ei ole, yhtiön on annettava asiasta julkinen perustelu. Vuodesta 2017 lähtien pörssiyhtiön on lisäksi pitänyt julkistaa hallituksen monimuotoisuuden periaatteet, jotka sisältävät tavoitteet eri sukupuolten edustukselle hallituksessa. Naisten määrä pörssiyhtiöiden hallituksissa on noussut 12 prosentista vuonna 2007 30 prosenttiin vuonna 2020. Joissakin Euroopan maissa on käytössä kiintiömalli ja se on edistänyt naisten osuutta yritysten johdossa.

Esimerkki käytännön tasolta Yhdysvalloista on Leanne Pittsfordin (2018) johtama yli 40 000 jäsenen organisaatiota Lesbians Who Tech, jossa on päätetty, että organisaation tapahtumissa puhujista tulee olla 50 % rodullistettuja naisia, 10 % transsukupuolisia, 10 % värillisiä miehiä ja 10 % latinoja. Näin he ovat kyenneet lisäämään monimuotoisuutta myös tapahtumiensa osallistujakunnassa, josta 40 prosentilla on vähemmistötausta.





Kuvituskuva Timo Qednau



# 7 MONIMUOTOISEN HENKILÖSTÖN REKRYTOINTI

Henkilöstön rekrytoinnissa tapahtuu paljon tiedostamatonta ja tahatonta syrjintää. Kaikenlainen syrjintä on laitonta ja siksi rekrytointikäytänteisiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Monimuotoisuusbarometrin (Bergbom yms 2020) mukaan joka kymmenes kyselyyn vastanneista henkilöstöalan ammattilaisista on havainnut omassa organisaatiossaan syrjintää rekrytoinnissa. Useimmiten havaittu syrjintä on liittynyt etniseen tai ulkomaalaiseen taustaan tai sukupuoleen.

Kansainvälinen rekrytointi on yksi vaihtoehto, kun yritys tarvitsee ja etsii uusia työntekijöitä. Joskus rekrytointi pitää ulottaa kotimaan rajojen ulkopuolelle. Business Finland on julkaissut vuonna 2021 kansainvälisen rekrytoinnin oppaan. Käsillä oleva opas puolestaan käy läpi monimuotoisuutta edistävät rekrytointiperiaatteet yleisellä tasolla eli niitä voi hyödyntää myös ulkomailta työvoimaa rekrytoitaessa.



[Linkki videoon.](#)

## 7.1 TYÖPAIKKAILMOITUS

Työnantaja vastaa työpaikkailmoituksen sisällöstä. Yhdenvertaisuuslaki kieltää syrjinnän työpaikkailmoituksessa. Ilmoituksessa ei saa syrjiä ketään iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella.

Etelä-Suomen aluehallintovirasto (AVI) valvoi [työpaikkailmoituksia](#) tehostetusti vuonna 2016. He löysivät yli 60 ilmoitusta, joissa hakukriteereinä oli syrjiviä perusteita, kuten esimerkiksi Suomen kansalaisuus tai suomi äidinkielenä.

### Työpaikkailmoitus on kuin yrityksen käyntikortti

Työpaikkailmoituksesta työnhakija saa mielikuvan yrityksestä työnantajana. Jo ilmoituksesta käy ilmi, ketä sillä tavoitellaan ja ketä kannustetaan hakemaan. Yritys voi työpaikkailmoituksessa viestiä kannustavansa eritaustaisia henkilöitä hakemaan tehtävää. Työpaikkailmoitukseen sisältyvän monimuotoisuuslausekkeen avulla työnantaja voi osoittaa arvostavansa monimuotoisuutta. Ilmoituksessa voi erikseen mainita ne aliedustetut ryhmät, joista yritys toivoo työhakijoita. Näin työnantaja kannustaa eri vähemmistöryhmien tai aliedustettujen ryhmien edustajia hakemaan vapaana olevaa työtehtävää. Monimuotoisuuden esiin nostaminen tekee työnantajasta houkuttelevamman eri vähemmistöryhmien keskuudessa.

TietoEVRY, joka on digitaalisiin palveluihin ja ohjelmistoihin keskittynyt yhtiö, päätti muokata työpaikkailmoituksia ja vaihtoi sukupuolittuneet ilmaisut neutraaleihin. He saivat naispuolisten hakijoiden määrän kasvamaan keskimäärin 32 %.

## 7.2 VERKOSTOJEN LAAJENTAMINEN

Monimuotoisuuteen pyrkivän yrityksen kannattaa laajentaa työpaikkailmoituksen jakelukanavia. Jos yrityksen työyhteisö on yhdenmukainen esimerkiksi henkilöstön iän, sukupuolen ja muiden taustojen puolesta, voi monipuolisempia työhakijoita tavoittaa esimerkiksi järjestöjen, oppilaitosten, sosiaalisen median kanavien ja erilaisten kielellisten, kulttuuristen tai uskonnollisten yhteisöjen tai järjestöjen kautta. Usein tieto avoimesta työpaikasta kulkee epävirallisia kanavia pitkin, ja siksi työpaikkailmoitusta kannattaakin levittää erilaisten jakelukanavien avulla sekä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Yhteistyö erilaisten verkostojen kanssa kannattaa aloittaa jo ennen yksittäistä rekrytointia.



[Linkki videoon.](#)

## 7.3 MONIMUOTOISEN REKRYTOINNIN ESTEET

### Ennakkoluulot ja stereotyyppit esteenä

Ennakkoluulot liittyvät stereotyyppioihin, joita ihmisillä on toisia ihmisiä kohtaan. Vieraskielisiin liittyvät ennakkoluulot voivat olla esteenä työmarkkinoille pääsyssä. Työnantajalla tai rekrytoivalla taholla saattaa olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia ennakkoluuloja ja ennakkokäsityksiä, jotka vaikuttavat arvioon työnhakijasta. Euroopan unionin maissa tutkittiin (2018), kuinka Afrikasta EU-maihin tulleet kokevat rasismia. Tutkimukseen haastateltiin 5 803 ihmistä. Rasistista ahdistelua – kuten hyökkäviä eleitä, kommentointia ja uhkailua – kokevat eniten Suomessa oleskelevat afrikkalaiset. Afrikasta Suomeen muuttaneet kokevat syrjintää asunnon ja työpaikan hankinnassa sekä arkielämässä. Suomessa tällaista kohtelua tunsi kokeneensa 63 prosenttia vastaajista. Alin luku oli Maltan 20 prosenttia.



[Linkki videoon.](#)

## Tiedostamattomat asenteet aiheuttavat stereotypiaa

Tiedostamattomat ennakoasenteet ovat aivojen tapa prosessoida suuria määriä päivittäistä informaatiota. Jotta pystyisimme tekemään nopeita päätöksiä, aivomme kategorisoivat ja yleistävät tietoa. Jokaisella meistä on tiedostamattomia uskomuksia, joiden pohjalta jäsenämme maailmaa. Tämä johtaa ihmisiin ja ryhmiin liittyviin stereotyyppioihin ja sisäistettyihin käsityksiin ryhmistä tai ihmisistä. Tiedostamattomat ennakoasenteet vaikuttavat siihen, keitä rekrytoimme, keiden kanssa haluamme työskennellä, kuinka johdamme, kuinka kommunikoimme ja minkälaisia tuotteita suunnittelemme. Ne vaikuttavat objektiivisuuteen ja päätöksentekoon, sekä heikentävät yksilöiden toimintamahdollisuuksia.

## Asenteiden seuraukset rekrytoinnissa

- 1 **Suosiminen ja samankaltaisuuden vetovoiman harha.** Tämäntyyppinen ennakkoluulo viittaa siihen, kuinka ihmiset todennäköisemmin tukevat tai uskovat jotakuta omaan sosiaaliryhmäänsä kuuluvaa kuin ulkopuolista. Suositaan samankaltaisia ihmisiä, joilla on samanlainen piirre tai ominaisuus kuin itsellä. Yksilö pyrkii rekrytoimaan esimerkiksi samaa yliopistoa käyneen henkilön tai tai henkilön, joka on kotoisin samalta paikkakunnalta. Tämä usein sulkee pois vähemmistötaustaiset työnhakijat, sillä samankaltaisuuden vetovoiman harha pyrkii poistamaan objektiivisuuden kaikenlaisista valinta- tai palkkausprosesseista.
- 2 **Kulttuurinen tai implisiittinen harha luo puolueellisuutta.** Kulttuurisen harhan takia muita kulttuureja pidetään epänormaaleina, syrjäisinä tai eksoottisina yksinkertaisesti vertaamalla niitä omaan kulttuuriin. Tämä harha, joka tunnetaan myös implisiittisenä sosiaalisena kognitiona, liittyy yksilön piirteet ja käytöksen suurempaan ihmisryhmään. Se luo asenteita ja ennakkoluuloja. Ihmisillä on taipumus ajatella, että he kuuluvat "parempaan" ryhmään, kun taas toinen ryhmä koetaan keskenään yhtenäisenä ja omaa ryhmää huonompana.
- 3 **Vahvistusharha.** Teemme sellaisia johtopäätöksiä ihmisistä, tilanteista ja jopa tiedoista, jotka vahvistavat sitä, minkä jo uskomme olevan totta. Kyseessä on eräänlainen "valikoiva näkö": Näemme vain sen, mikä vahvistaa olemassa olevia uskomuksiamme, ja jätämme huomiotta tai jopa unohdamme päinvastaisen tiedon. Esimerkiksi jos rekrytoija jättää kutsumatta työnhakijan haastatteluun, jonka nimi ei kuulosta "suomalaiselta".
- 4 **Saatavuusharha tai käytettävyysharha.** Tämä harha viittaa taipumukseen käyttää tietoja, jotka voimme nopeasti muistaa arvioidessamme jotain asiaa. Tällä tavalla hyödynnämme aikaisempaa tietoa, jonka voimme helpoimmin muistaa ja jätämme huomiotta vaihtoehtoiset ratkaisut tai mielipiteet. Tämä haastaa rekrytoijaa, mikäli hänellä ei ole aikaisempaa tietoa monimuotoisuudesta.

Koska ennakoasenteet vaikuttavat niin laajalti meihin yksilöinä, niiden tunnistaminen on erittäin tärkeässä roolissa monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden edistämiseksi. Jokaisessa organisaatiossa tulisi pohtia, mitkä erilaiset käytännöt ja prosessit voisivat tukea objektiivista päätöksentekoa.



## 7.4 TYÖSYRJINTÄ

Syrjintä ei saisi estää kenenkään työllistymistä tai onnistumista työssä. Syrjimättömyys kääntyy jokaisen työnantajan, työyhteisön ja yksittäisen työntekijän eduksi. Suomessa ei ole varaa hukata yhdenkään osaavan ja työkykyisen työntekijän työpanosta.

Syrjintää tarkastellaan yleensä vain yhdestä näkökulmasta, mutta ihminen voi joutua syrjityksi usean eri ominaisuutensa vuoksi, eli kohdata moniperusteista syrjintää. Samaan etniseen ryhmään kuuluvalla naisella ja miehellä etniseen taustaan perustuvat syrjintäkokemukset voivat poiketa toisistaan esimerkiksi sukupuolen tai iän vuoksi. Suomessa varsinkin etnisiin tai rodullistettuihin vähemmistöihin kuuluvat pojat tai miehet (27,5 %) raportoivat tullessaan poliisin pysäyttämiksi huomattavasti useammin, kuin tytöt tai naiset (8,7 %) (Keskinen et al. 2018).

### Moniperusteinen syrjintä

Euroopan Unionin perusoikeusviraston tutkimuksen mukaan 31 prosenttia huivia tai kasvohuntua käyttävistä musliminaisista oli kokenut syrjintää etnisen tai maahanmuuttajataustansa vuoksi edeltäneen vuoden aikana. Yleisesti uskonnollista tai perinteistä vaatetusta käyttävistä musliminaisista 27 prosenttia oli kokenut syrjintää etnisen tai maahanmuuttajataustansa vuoksi (EU-MIDIS II, 2017).

#### **Muista!**

- \* Suomen perustuslakiin on kirjattu yhdenvertaisuuden periaate, eli syrjinnän kieltäminen ja ihmisten yhdenvertaisuus lain edessä.
- \* Yhdenvertaisuuslaki määrittelee mikä on syrjintää. Laki kieltää syrjinnän mm. alkuperän, kansalaisuuden tai kielen perusteella.
- \* Suomen valtio on allekirjoittanut YK:n kaikkinaisen rotusyrjinnän poistamista koskevan kansainvälisen yleissopimuksen vuonna 1970.

## 7.5 INKLUSIIVINEN HAKUPROSESSI

Pelkästään työnantajakuvaan, työpaikkailmoitukseen tai hakijoiden anonymiteettiin panostaminen ei riitä, vaan koko hakuprosessin tulisi olla inklusiivinen. On tärkeää suunnitella ja kehittää kriteerit, joiden perusteella uusia työntekijöitä rekrytoidaan. Tahattomia syrjiviä elementtejä kriteereissä voivat olla esimerkiksi kielitaitovaatimukset, joille ei ole todellisia perusteita työssä suoriutumisen kannalta. Rekrytoinnissa voidaan hyödyntää myös positiivista erityiskohtelua. Jo työpaikkailmoitusta tehdessä voi pohtia, käytetäänkö positiivista erityiskohtelua tilanteessa, jossa tarjolla on kaksi tasavertaista hakijaa. Positiivisella erityiskohtelulla tarkoitetaan sitä, että rekrytoinnissa voidaan antaa etusijalle hakijalle, joka on muita epäedullisemmassa tai heikommissa asemassa.

### Monimuotoinen haastattelupaneeli

Työpaikkahaastattelun merkitys rekrytoinnissa on suuri, sillä haastattelijat tekevät ehdotukset siitä, kenet palkataan. Haastatteliijoilla olisi hyvä olla erilaiset taustat, sillä haastattelutilanteessa suositaan herkästi itsensä kaltaisia hakijoita. Usein haastattelijan kaltaisen hakijan koetaan suoriutuneen parhaiten haastattelusta. Standardoitu haastattelumalli voi vähentää ennakkoluuloja, puolueellisuutta ja rasismia haastattelutilanteessa. Monimuotoisuus on tärkeää huomioida myös haastattelukysymyksissä. Haastatteluprosessin on oltava mahdollisimman läpinäkyvä. Haastattelupaneelilla on oltava selkeä tieto prosessista ja yrityksen tavoitteista monimuotoisuuden edistämiseksi. On äärimmäisen tärkeää myös kouluttaa rekrytoijia ja haastatteliijoita syrjimättömyydestä, ennakkoluuloista sekä yhdenvertaisuudesta.

### Testit työnoton esteenä?

Osana rekrytointiprosesseja työpaikkoilla saatetaan hyödyntää testejä, kuten psykologisia testejä ja ennakkotehtäviä, kuten videoita. Tutkimuksissa on todettu (Bezrukova yms 2016), johtajien kiertävän tämänkaltaisten testien tuloksia, sillä he haluavat vapaat kädet päättäessään, kenet he voivat palkata. Tutkimuksessa todettiin testejä järjestävien yritysten edustajien negatiiviset asenteet vaikuttivat näkyvien vähemmistöjen edustajien testituloksiin ja johtivat testiä tekevän hakijan huonompaan suoritukseen. On saatettu myös virheellisesti tai asenteellisesti raportoida, että testeissä ei ole löytynyt sopivaa ehdokasta, mutta painottaessaan tiettyjä testin osia johtajat voivat tehdä oman tulkintansa testituloksista. Yrityksissä, joilla on kirjallisia työhönottokokeita, on havaittu monimuotoisuusasteen laskeneen viiden vuoden aikana. Esimiesten on todettu kiertävän arviointikriteerejä esimerkiksi arvioimalla jokaisen henkilön samanarvoisena. Tutkimukset (Bezrukova yms, 2016) osoittavat, että arviointikriteerit ja niiden luokittelu eivät lisää monimuotoisuutta, vaan naisten osuus johtajissa niitä käyttävissä yrityksissä on itse asiassa hieman laskenut viiden vuoden aikana. Lisäksi työhönottovaiheessa pidetyt testit ovat harvoin yhdenvertaisia tai tasa-arvoisia, sillä niihin liittyy ennakoasenteita.

## 7.6 ANONYYMI REKRYTOINTI

Anonyymi rekrytointi on saanut paljon huomiota osakseen Suomessa, ja se voi kannustaa vähemmistöjen edustajia hakemaan työpaikkaa (Behaghel, 2014). Kyseessä ei kuitenkaan ole ihmekeino, joka voisi ratkaista kaikki työpaikan monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämisen ongelmat rekrytoinnissa.

### Anonyymi rekrytointi edistää monimuotoisuutta vähän

- \* Etnistä vähemmistöä edustavilla hakijoilla oli vain lievästi suurempi mahdollisuus saada kutsu ensimmäiseen haastatteluun (8 %) kuin ilman anonyymin rekrytoinnin käyttöä (7,1 %) (Diversity at work, 2020).
- \* Enemmistön edustajien mahdollisuus päästä työpaikkahaastatteluun kasvaa, kun taas vähemmistöjen mahdollisuus päästä haastatteluun vähenee merkittävästi. Ero on 10 % (Behaghel, 2014).
- \* Etnistä vähemmistöä edustavien hakijoiden todennäköisyys tulla palkkautuksi tehtävään kasvoi vain vähän enemmän (2,4 %) verrattuna siihen, että anonyymia rekrytointia ei käytetty (1,1 %) (Diversity at work, 2020).
- \* Anonyymi rekrytointi toimii parhaiten valkoisille naisille; heillä on parempi mahdollisuus saada työpaikka työpaikkahaastattelun jälkeen, verrattuna valkoisiin miehiin tai vähemmistöihin (Åslund ja Skans, 2012; OECD, 2020).

Ranskalainen tutkimus tarkasteli 1000 yritystä ja osoitti, että heikommassa asemassa olevien vähemmistöjen mahdollisuudet saada työpaikka vähenivät 10 – 14 %, kun käytettiin anonyymia rekrytointia verrattuna tilanteeseen, jossa anonyymia rekrytointia ei käytetty (Behaghel, 2014; OECD, 2020). Tämä johtuu siitä, että vaikka anonyymia rekrytointia käytettäisiin, eivät haastattelutilanteet siltikään ole syrjimättömiä. Anonyymi rekrytointi on tapa poistaa tiedostamaton harha alkuperäisessä paperivalinnassa, mutta on hyvin vähän töitä, joissa joku valitaan puhtaasti kirjallisen hakemuksen perusteella ilman haastattelua. Loppujen lopuksi ihmiset tekevät päätökset siitä, kuka työpaikan saa ja ihmisten ennakkoluulot ovat tiedostamattomia, eikä niitä haluta tai osata tunnistaa eikä tunnustaa. Suomessa tehty tutkimus (Ahmad, 2019), jossa hyödynnettiin samanlaisia hakemuksia erilaisilla vähemmistöjen nimillä, toi ennakkoluulot ja stereotyyppiat esille. Se osoitti etnisen hierarkian rekrytoinnissa: ensin kutsutaan haastatteluun suomalaiset, sen jälkeen muut länsimaalaiset ja viimeiseksi ne, joiden nimellä ei ole eurooppalaisia juuria.

Lisääntynyt monimuotoisuus työpaikalla voi vähentää ennakkoluuloja, mutta samalla se voi tuottaa väärän turvallisuuden tunteen rekrytoidulle työntekijälle. Vähemmistötaustainen uusi työntekijä voi kokea psykologista turvattomuutta, mikäli yrityksessä, joka käyttää anonyymia rekrytointia ei hyödynnetä muita inklusiivisuutta edistäviä toimenpiteitä. Anonyymi rekrytointi toimii monimuotoisuutta edistävästi vain osittain, ja yleensä vain alussa. Anonyymillä rekrytoinnilla on todettu olevan negatiivisia vaikutuksia kolmen vuoden jälkeen, jos muita monimuotoisuuden edistämisen keinoja ei ole otettu käyttöön samanaikaisesti.





Kuvituskuva Samuel Boateng



# 8 MONIMUOTOISEN TYÖ- ELÄMÄN PERUSTARPEET

Työntekijöiden perustarpeet ovat samankaltaisia kaikissa edelläkävijäyrityksissä riippumatta siitä onko henkilöstö monimuotoista vai ei. Perustarpeiden merkitys kuitenkin kasvaa, mitä monimuotoisempi työyhteisö on. Hyvinvointi lisää monimuotoisen henkilöstön motivaatiota ja sen kykyä tuottaa tulosta.

Ihminen toimii paremmin, kun työ itsessään tuottaa onnistumisen kokemuksia ja on mielekästä. Tämän taustalla on itseohjautuvuusteoria (Deci ja Ryan, 2000), jonka mukaan ihminen on luonnostaan aktiivinen, motivoituva ja itseään ohjaava. Ihminen haluaa toteuttaa itseään ja valita itse omat päämääränsä, jolloin hänellä on sisäinen motivaatio tehdä työtään.

## Työelämässä on kolme psykologista perustarvetta

- \* **autonomia** eli omaehtoisuuden kokemus
- \* **kompetenssi** eli pystyvyyden kokemus
- \* **yhteisöllisyys** eli yhteenkuuluvuuden kokemus

Näissä on kyse työyhteisön olosuhteista ja työssä annetusta tuesta, joita ihminen tarvitsee kukoistaakseen. Etenkin asiantuntijatyö sekä palveluala edellyttävät itseohjautuvuutta ja proaktiivista asennetta. Samoin kasvualoilla ollaan siirtymässä pois hierarkkisista ja autoritaarisista rakenteista. Yritysten pitää kehittyä yhä dynaamisemmiksi, ketterämmiksi ja verkostomaisemmiksi, jotta ne pärjäävät globaaleilla markkinoilla.

Yritykset, joissa työelämän perustarpeet toteutuvat, ovat kuin magneetteja. Ne houkuttelevat eri taustaisia ihmisiä ja usein myös onnistuvat sitouttamaan henkilöstönsä. Työntekijät hakeutuvat olosuhteisiin sekä työyhteisöihin, joissa työelämän perustarpeet tulevat tyydytetyiksi. Ihmiset motivoituvat ja energisoituvat, kun nämä kolme perustarvetta toteutuvat. Jos sen sijaan perustarpeet eivät tule kohdatuiksi tai täytetyiksi, tutkimusten mukaan ihmisen motivaatio ja hyvinvointi laskevat (Busque-Carrier, Ratelle & Le Corff, 2021).

## 8.1 AUTONOMIAN TUKEMINEN

Vaikka olemmekin yhteisöllisiä olentoja, kaipaamme myös mahdollisuutta omaehtoisuuteen ja valinnanvapauteen. Oma toiminta pitäisi saada itse organisoida, jolloin se tuntuu koherentilta ja merkitykselliseltä. Antamalla työntekijöille enemmän autonomiaa ja riittävästi omaa päätösvaltaa, syntyy sisäistä motivaatiota. Esimerkiksi koronapandemian aikainen etätyö on osoittanut, kuinka ihmiset ovat sitoutuneita työhönsä, vaikka he saavatkin itse päättää etätyöskentelypaikastaan ja -tavoistaan. Ihminen ei yleensä kaipaa liikaa ulkoapäin tulevaa ohjausta, keppejä tai porkkanaa, eikä varsinkaan mikromanagerointia.

Yritysten tulisi uskoa ja luottaa henkilöstöönsä antamalla heille tilaa tehdä työnsä itse katsomallaan tavalla. Tämä tarkoittaa turhan kontrollin purkamista, jolloin jokaiselle työntekijälle annetaan vapaus tehdä toiminnassaan itsenäisiä päätöksiä.

Kun henkilöstö on monimuotoista, yhdenvertaisen autonomian tarjoaminen työntekijöille vaatii johtajalta ja esihenkilöiltä luottamusta ja avointa kommunikaatiota. Työtehtävien pitää olla selkeitä. Joissakin kulttuureissa ei ehkä olla totuttu itseohjautuvuuteen, vaan siihen, että johto sanelee asiat. Mentorointia ja koulutusmahdollisuuksia voi tarjota autonomian tueksi.



**Työkulttuuri on ollut jatkuvan muutoksen alla. Nykyään työorganisaatioissa saadaan parhaat tulokset, jos työntekijöille annetaan enemmän tilaa toimia omalla tavallaan. Työntekijälle on tärkeää tiedostaa olevansa osa jotain positiivista ja merkityksellistä suurempaa kokonaisuutta.**

Christian Thibault, yritysconsultti

## 8.2 KYVYKKYYDEN KOKEMUS

Kompetenssin eli osaamisen ja kyvykkyyden tunnistamisessa ja tunnustamisessa on kyse siitä, että työntekijä kokee tulleen kuulluksi ja nähdyksi. Työntekijä kokee, että hänellä on toimijuutta sekä mahdollisuuksia toteuttaa, ilmaista ja kehittää itseään. Työntekijä kokee olevansa kykenevä suorittamaan työtään ja saavansa asioita aikaiseksi. Työnantaja voi tukea työntekijän kyvykkyyden kokemusta esimerkiksi antamalla niin positiivista kuin rakentavaa palautetta sekä osoittamalla arvostavansa työntekijän työpanosta ja osaamista. Kun työntekijä kokee olevansa kykenevä suorittamaan työtään, hän nauttii työstään ja hänellä on hyvä työmotivaatio. Kaikki tämä heijastuu työhyvinvointiin positiivisesti.

Työntekijän osaamista ja kompetenssia pitää myös tukea esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuuksia kouluttautua sekä edetä uralla. Etnisesti, kielellisesti tai uskonnollisesti erilaisten työntekijöiden kyvykkyyden tunnetta voivat nakertaa liian vaikeat tai toisaalta liian helpot työtehtävät. Joko he eivät saa työssään tukea, eivät pääse koulutukseen, eivät voi edetä urallaan tai heidän kykyihinsä ei luoteta. Tällöin hallinnan tunne voi heikentyä ja työmotivaatio kadota. Vähemmistöjen edustajien on todettu jättävän työpaikkansa useammin juuri epäoikeudenmukaisen kohtelun vuoksi (Scott yms, 2017).



**Jos ihminen ei saa työssään tukea,  
ei pääse koulutuksiin, ei ole mahdollisuus  
edetä omalla urallaan, niin silloin voi tapahtua niin,  
että työmotivaatio katoaa.**

Ilona Taimela, toimitusjohtaja, konsultti

## 8.3 YHTEISÖLLISYYDEN TUNNE

Kolmas sisäisen motivaation lähde tulee ihmisen tarpeesta olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Haluamme olla osa yhteisöä, kuulua joukkoon ja tulla aidosti kohdatuiksi. Näin ollen työhyvinvointi ja työmotivaatio liittyvät työpaikan yhteisöllisyyteen. Kun työntekijä kokee, että hänestä välitetään, hänen työhyvinvointinsa kasvaa. Kun työntekijä kokee olevansa osa kannustavaa ja turvallista työyhteisöä, hänen työmotivaationsa on parhaimmillaan.

Työnantaja voi erilaisilla toimenpiteillä ja viesteillä tukea ja rakentaa yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. Tällöin työntekijä kokee, että hänet nähdään, ja että hänen työnsä on merkityksellistä. Monimuotoisesta työyhteisöstä on tärkeää luoda psykologisesti turvallinen paikka, jossa ei esiinny ulkopuolisuuden tunnetta, pelkoa tai kumulatiivista stressiä aiheuttavaa syrjintää eikä rasismia. Ennakkoluulojen karsiminen ja inklusiivisten toimintatapojen kehittäminen ovat äärimmäisen tärkeitä, jotta vähemmistötaustainen työntekijä pysyy yrityksessä.

Saksassa usein edistetään yhteisöllisyyttä ja monimuotoisuutta osoittamalla uudet työntekijät ja nuoret johtajat harjoittelemaan vuorottellemalla organisaation eri osastoilla, jolloin tapahtuu ristiinkoulutusta. Tämä antaa tuleville työntekijöille ja esimiehille mahdollisuuden kokeilla erilaisia tehtäviä ja syventää ymmärrystään koko organisaatiosta. Samalla se myös tutustuttaa sekä osastopäälliköt että esimiesharjoittelijat laajemmalle joukolle ihmisiä. Tämä myös rakentaa mentorointikulttuuria organisaatiossa.

Tutkimus (Dobbin & Kalev, 2018) on osoittanut, että koulutuksella on myönteinen vaikutus monimuotoisuuden lisääntymiseen yrityksen johdossa. Valkoisten naisten, mustien miesten ja mustien naisten osuus johtajissa on kasvanut jopa 7 prosenttia näissä yrityksissä. Konsulttiyritys Deloitessa, jossa on vuosien saatossa tuettu työyhteisöjen inklusiivisuutta ja monimuotoisuutta, on havaittu toimenpiteiden toimivuus yli 50 organisaatiossa yli miljoonan työntekijän kanssa ympäri maailmaa. Deloitella on kannustettu keskijohdon altistamista erilaisille roolimalleille ja kokemuksille monipuolisissa tiimeissä organisaation sisällä sekä jopa tilanteita, joissa keskijohto on itse jäänyt vähemmistön asemaan. Tämänkaltaiset toimintatavat auttavat johtajia samaistumaan erilaisiin työntekijöihin ja saamaan uusia näkökulmia. Tämä puolestaan edesauttaa yhteisöllisyyden syntymistä ja inklusiota (Bourke, 2018).





# 9 YHTEISÖLLISYYDEN RAKENTAMINEN

Työntekijät tuntevat ja ymmärtävät työyhteisön inklusiivisuuden kahdella eri tasolla: henkilökohtaisen kokemuksen ja yrityskuvaan liittyvien ennakkokäsitystensä kautta. Inklusiivisuuden tunteeseen vaikuttavat työntekijän vuorovaikutus johdon ja esihenkilöiden kanssa sekä yhteys yrityksen toimintatapoihin ja sääntöihin. Inklusiivisessa työyhteisössä jokainen tuntee olevansa hyväksytty ja osa joukkoa. Inklusiota koetaan, kun työntekijä uskoo, että muut arvostavat hänen ainutlaatuisuuttaan ja aitoa itseään, mutta samalla hän kokee yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä (Bourke, 2017).

Organisaatiokulttuuri voidaan luoda yrityksen tavoitteiden mukaisesti, eikä sen tarvitse perustua hierarkkisuuuteen. Työyhteisössä voidaan nimetä tietyt henkilöt, joiden tehtävä on varmistaa, ettei kukaan jää ulkopuolelle.

Keväällä 2021 Harvard Business Review laati kyselyn työpaikkakulttuureista, ja kyselyyn vastasi kaikkiaan yli 19 000 henkilöä. Kyselyn tuloksena saatiin kattavampaa ymmärrystä siitä, minkälaiset asiat yhdistävät inklusiivisia työpaikkoja.

## Inklusiiviset työpaikat

- \* kannustavat oppimaan uutta
- \* ovat joustavia
- \* ovat avoimia
- \* ovat kokeilunhaluisia

Yhteisöllisuuden rakentaminen on äärimmäisen tärkeää, jos halutaan edistää työpaikan inklusiivisuutta. Yhteisöllisyyden rakentaminen perustuu avoimuuteen, vastavuoroiseen toisen kunnioittamiseen ja huomioon ottamiseen, sekä luottamukseen. Kokeileminen on mahdollista vain, jos yrityksessä on avoin ilmapiiri, joka sallii virheet ja kannustaa oppimaan. Lisäksi yritysten kannattaa panostaa sellaisen organisaatiokulttuurin kehittämiseen, jossa on tervetullutta vaihtaa erilaisia näkemyksiä, ideoita ja ajatuksia, sekä kohdata uusia haasteita rakentavasti ja yhteisöllisesti. Avoimuus ja läpinäkyvyys myös parhaiten mahdollistavat luovan ajattelun ja tuotekehityksen. Yhteisöllisyyttä rakennettaessa on muistettava luoda yhdenvertaiset mahdollisuudet koulutukseen sekä uralla etenemiseen ja rakentaa tasavertainen palkitsemisjärjestelmä.

## Psykologisen turvallisuuden rakentaminen on tärkeää

### Esimerkkejä työpaikalla esiintyvistä mikroaggressioista:

- \* Oletetaan että ei-valkoinen työntekijä on siivooja
- \* Kehutaan tummaihoisen tai etnisesti erottuvan henkilön hyvää suomenkielentaitoa, vaikka henkilö puhuu sujuvasti suomea
- \* Oletetaan että ei-valkoinen työntekijä ei ole asiantuntija
- \* Oletetaan, että tiedetään mistä henkilö pitää tai ei pidä, tai missä hän on hyvä ja huono, hänen ihonväriinsä tai etnisyytensä perusteella
- \* Esitetään tunkeileviä kysymyksiä henkilön alkuperästä
- \* Ei opetella nimen lausumista, vaan vältellään sen käyttämistä ja keksitään esimerkiksi lempinimi
- \* Korostetaan, että tunnetaan samaa taustaa olevia henkilöitä
- \* Keskusteluissa keskitytään jatkuvasti henkilön taustaan vaikka se tapahtuisikin positiiviseen sävyyn

Omien tiedostamattomien ennakkoluulojen tunnistaminen on todella tärkeää luotaessa psykologisesti turvallista ympäristöä kaikille työntekijöille. On hyvä pohtia ja tarkastella siitä, mistä tietyt oletukset kumpuavat. Avoin ja turvallinen keskustelu sekä palautteen anto ja vastaanottaminen ovat tärkeitä. Jos huomaa mikroaggression jonkun muun toimesta, voi ystävällisesti esimerkiksi mainita, että ei ymmärtänyt vitsiä tai tiedustella mikä sai henkilön kysymään tai sanomaan juuri noin.



[Linkki videoon.](#)

## 9.1 PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS

Psykologinen turvallisuus mahdollistaa inklusiivisemmän työkuulttuurin rakentamisen. Vuonna 2015 teknologiajätti Google selvitti mikä on olennaisinta menestyvissä tiimeissä. Tärkeimmäksi osaksi tiimien menestymistä nousi psykologinen turvallisuus. Psykologinen turvallisuus edistää osallisuuden tunnetta, uusien ideoiden vastaanottamista ja kaikkien äänien oikeudenmukaista kuulumista. Psykologisesta turvallisuudesta tai turvattomuuden tunteesta voi olla joskus hankalaa keskustella, mutta epämuokavienkin keskustelujen käyminen on monimuotoisuus- ja yhdenvertaisuusasioiden edistämässä tarpeellista.

### Rakenna psykologisesti turvallinen työyhteisö

- \* Anna tilaa oppimiselle ja virheille
- \* Anna tilaa vaikeille keskusteluille
- \* Anna tilaa eri äänille ja ideoille
- \* Älä vähättele tai syytä
- \* Kannusta riskien ottoon
- \* Kannusta avun pyytämiseen
- \* Arvosta jokaisen yksilöllisyyttä ja osaamista
- \* Arvosta jokaisen panostusta

### Syrjivät teot ja puheet rikkovat turvallisuuden tunnetta

Mikroaggressio on syrjivä teko, puhe, kommentti tai asetus joka usein tiedostamatta ja tahattomasti pitää sisällään ennakkoluulon yksilöä tai ryhmää kohtaan. Mikroaggressiot vaikuttavat työympäristön psykologiseen turvallisuuteen. Organisaatiokulttuurissa ja työelämässä mikroaggressiot voivat aiheuttaa työyhteisöön kuulumattomuuden tunnetta, heikentää työntekijän työtyytyväisyyttä sekä aiheuttaa stressiä ja ahdistuneisuutta. Siksi on tärkeää, että organisaatio pystyy ymmärtämään ja tunnistamaan mikroaggressioiden eri ilmenemismuodot.

Mikroaggressiot juontavat juurensa tiedostamattomista uskomuksista yksilön tai ryhmän piirteistä. Ne ylläpitävät stereotyyppioita ja niitä voi olla vaikeampi huomata ja tunnistaa syrjiväksi. Toiminnan taustalla voi olla hyvä tahto ja pyrkimys. Mikroaggressiot ovat arkipäiväistä rasismia, hienovaraisia toistuvia kohtaamisia, joissa tehdään oletuksia henkilöstä hänen oletetun taustansa perusteella. Mikroaggressiot ovat kumulatiivisesti stressaavia ja haitallisia juuri niiden toistuvuuden takia. Ne muistuttavat ulkopuolisuudesta ja siitä, että henkilö ei mahdu tiettyihin normeihin. Mikroaggressio voi olla esimerkiksi paheksuva katse, katsekontaktin välttäminen tai viattomaksi tai ystävälliseksi tarkoitettu kommentti, jonka kohde kokee joko ahdistavaksi tai toiseuttavaksi. Se voi myös olla positiiviseksi tarkoitettu kommentti, joka kuitenkin samalla muistuttaa henkilöä tämän omasta ulkopuolisuudesta.



## 9.2 TOIMIVA VUOROVAIKUTUS

Työyhteisössä toimivan vuorovaikutuksen rakentaminen on erittäin tärkeää yhteisöllisyyden kehittämiseksi ja inklusiivisuuden edistämiseksi. Vuorovaikutus on toimivaa silloin, kun se on avointa. Lisäksi toimiva vuorovaikutus piiryy työntekijöille tunteuksena siitä, että muilla on kiinnostus ja halu ymmärtää heitä. Vuorovaikutus tuntuu merkitykselliseltä eikä pinnalliselta. Aito halu tutustua toisiinsa myös lieventää mahdollista kitkaa työyhteisössä.

Yritykselle yhteisöllisyyden ja toimivan vuorovaikutuksen luominen ja mahdollistaminen tuo myös muuta hyötyä, sillä tieto myös siirtyy paremmin työntekijöiden välillä ja tiimityö sujuu paremmin ja ketterämmin.

### Toimiva vuorovaikutus luo yhteisöllisyyttä

Organisaatioissa on panostettava toimivaan vuorovaikutukseen, inklusiiviseen viestintään ja avoimuuteen. Työyhteisöissä tulisi luoda tilanteita, joissa työntekijät voivat tutustua toisiinsa. Vuorovaikutukseen uusien työntekijöiden kanssa on rohkaistava, varsinkin jos ja kun he ovat muualta muuttaneita tai vähemmistötaustaisia. Toimiva vuorovaikutus voi hälventää ennakkoluuloja ja luoda inklusiivisuutta. Läheiset suhteet kollegoihin lisäävät myös keskinäistä luottamusta ja kunnioitusta.

### Monimuotoisuustiimit edistävät kehitystä

Yhä useampaan yritykseen on viime aikoina perustettu verkostoja tai työryhmiä käsittelemään monimuotoisuus- ja inklusiivisuusongelmia. Ryhmissä voi olla yrityksen johtoa sekä aliedustettujen ryhmien edustajia. Nämä työryhmät raportoivat monimuotoisuuden tasosta, tunnistavat siihen liittyviä ongelmia ja esittävät parannusehdotuksia. Tällaisten ryhmien olemassaolo on tutkimusten mukaan lisännyt organisaatioiden yhteiskuntavastuun tasoa ja kannustanut eri vähemmistöjen oikeuksien kehittämiseen. Yritysten henkilöstö on tutkituissa organisaatioissa monimuotoistunut viiden vuoden aikana 9–30 prosenttia. Monimuotoisuutta seuraavan ryhmän perustamisen voidaan katsoa olevan tehokas keino lisätä monimuotoisuutta työpaikoilla. (Bezrukova yms, 2016).

## 9.3 MONIMUOTOISET TIIMIT

Monissa työyhteisöissä työskennellään tiimeissä. Juuri tiimityöskentelyssä monimuotoisuus voi olla suuri voimavara. Tutkimusten (Bourke, 2018) mukaan monimuotoiset tiimit ovat tuottavampia kuin homogeeniset tiimit, ja eri taustoista tulevat ihmiset tuovat uusia ideoita ja erilaisia näkökulmia toimintaan. Jotta uusi työntekijä sopeutuisi osaksi tiimiä, on varmistettava, että tiimin toimintatapa, tavoitteet ja sisäinen kulttuuri ovat selkeitä uudelle työntekijälle. Monimuotoisissa tiimeissä on tärkeää, että niiden toimintatavat tukevat monimuotoisuutta. Tiimin jäseniä on hyvä osallistaa ja aktivoida uusien tiimiläisten perehdyttämiseen. Tiimin sisällä on hyvä sopia selkeistä ja yhteisistä tavoitteista sekä vastuista.

On tärkeä arvostaa tiimin yhteisöllisyyttä ja tuntemusta yhteisestä menestyksestä yksilöiden menestymisen sijaan. Avoin kommunikaatiokulttuuri ja psykologinen turvallisuus auttavat tiimityöskentelyssä. Työnantajan tulee tukea ja palkita pyrkimyksiä monimuotoisuuden ja osallisuuden parantamiseksi tiimeissä. Monet yritykset epäonnistuvat, koska tiimin jäsenet tuntevat itsensä ulkopuolisiksi tai kokevat, ettei heidän osaamistaan arvosteta tai ettei heitä kuunnella. Työnantajan on pyydettävä palautetta ja selvennettävä, että kysymykset ovat aina tervetulleita sekä työnantajalle että tiimin jäsenille (Taylor, 2018). Tiiminvetäjiä on tuettava, jotta he oppivat paremmin kuuntelemaan tiiminsä jäseniä, arvostamaan erilaisuutta ja tukemaan monimuotoisuutta.

Yhdysvaltain armeijassa tutkittiin taisteluyksiköitä, joissa oli näkyviin vähemmistöihin kuuluvia henkilöitä (US Army Center of Military History, n.d). Näiden yksiköiden valkoisilla jäsenillä havaittiin olevan paljon vähemmän ennakkoluuloja ja suurempi halukkuus työskennellä etnisten vähemmistöjen kanssa kuin valkoisilla työntekijöillä keskimäärin. Itseohjautuminen ja yhdessä tekeminen tasa-arvoisin ehdoin yhteisen päämäärän eteen sai heidät näkemään toisensa kykyjensä perusteella etnisten tai kulttuuristen piirteiden sijaan. Muissakin organisaatioissa työryhmien itseohjautuvuus on hieman kasvattanut (3–6 %) näkyvien vähemmistöjen ja naisten osuutta johdossa viiden seurantavuoden aikana (Bezrukova yms, 2016).



**Monimuotoiset tiimit yksinkertaisesti pärjäävät paremmin kuin homogeeniset tiimit.**

Sami Itani, työelämäprofessori, Aalto-yliopisto

## 9.4 INKLUSIIVISET KOKOUKSET

Monimuotoisissa työyhteisöissä on myös huomioitava inklusiiviset kokouskäytänteet. Vähemmistöryhmiin kuuluvat jäävät usein hiljaisemmiksi kokouksissa ja heitä todennäköisemmin myös keskeytetään useammin kuin muita. Vähemmistöryhmien miehet tuntevat samoin. Mikäli työnantaja ei ratkaise tätä ongelmaa, naiset ja vähemmistöt jäävät ulkopuolelle, ja yritykselle tärkeät luovuus sekä innovatiivisuus jäävät toteutumatta (Heath ja Wensil, 2019).

### Tarkistuslista kokouksia johtaville

- \* Tarkista kutsulista: onko mukana ihmisiä, jotka edustavat erilaisia kulttuurisia näkemyksiä?
- \* Lähetä esityslista etukäteen. Näin myös niiden työntekijöiden, joilla on heikompi kielitaito, on helpompi seurata kokousta.
- \* Tervehdi jokaista kokoukseen osallistuvaa lämpimästi nimeltä, jolloin kaikki tuntevat olonsa tervetulleiksi. Opettele vieraiden nimien lausuminen.
- \* Ilmoita kokouksen perussäännöt etukäteen ja varmista, että ne edistävät nimenomaan osallisuutta ja yhdenvertaisuutta.
- \* Välitä ja helpota: seuraa, kuka puhuu ja kuka ei. Osoita nollatoleranssi keskeytyksille, syrjinnälle ja rasismille. Estä ketään hallitsemaasta tai häiritsemästä keskustelua.
- \* Pysy mukana keskustelussa alusta loppuun.
- \* Seuraa keskustelua, joka jatkuu epävirallisesti kokouksen jälkeen. Kiitä osallistujia kokoukseen osallistumisesta ja pyydä palautetta.

Koronapandemia on tuonut melkein jokaiselle työpaikalle virtuaaliset kokoukset. Ne voivat aiheuttaa lisähaasteita monimuotoisilla työpaikoilla, sillä maahan muuttaneilla voi olla useita vaikeuksia liittyen virtuaalisiin kokouksiin. Näiden vaikeuksien ratkaisemiseksi on laadittava omat ohjeet. Tavoitteet, roolit ja tarkoitus kannattaa määrittellä selkeästi ja niistä on hyvä viestiä avoimesti. Virtuaalisissa kokouksissa keskinäinen kunnioitus, luottamus ja avoimuus ehkäisevät kulttuurieroista johtuvia ongelmia. Syvempien suhteiden luomiseksi ja tiiviimmän tiimin rakentamiseksi tulisi luoda rento ja epävirallisempi keskustelukulttuuri sekä antaa tilaa luovuudelle. Esihenkilöiden on osallistuttava näihin keskusteluihin voidakseen kiinnittää erityistä huomiota hiljaa pysyviin henkilöihin. Virtuaalokokouksissa juuri introverteilla voi olla enemmän vaikeuksia.

Virtuaalisissa kokouksissa epäsuoraa viestintää suosiville tiimin jäsenille voisi antaa eri kanavia ja mahdollisuuksia jakaa asiakirja tai valmis video etukäteen. Heillä voisi myös olla esimerkiksi mahdollisuus lähettää ajatuksensa ja kommenttinsa kokouksen jälkeen. Yrityksen verkkosivu tai intra voi esitellä tiimin jäsenet, mikäli he eivät vielä tunne toisiaan. Kun ihmisten yhteenkuuluvuuden tunne kehittyy, he myös arvostavat enemmän ryhmän monimuotoisuutta (Duberkke, 2018).

## Virtuaalisen kokouksen erityishaasteet

- \* Erilaiset tekniset resurssit ja taidot.
- \* Erilaiset työtavat ja mahdollisuudet työskennellä kodistaan käsin.
- \* Eri aikavyöhykkeet (mikäli työskennellään kansainvälisissä tiimeissä)
- \* Yksipuolinen viestintätapa ei sovi kaikkiin kulttuureihin, sillä joissain kielissä ja kulttuureissa puhutaan enemmän samanaikaisesti.
- \* Sanaton kehonkieli ei ole tukemassa ymmärtämistä.
- \* Termejä koskevat väärinkäsitykset, sillä voi olla vaikeampaa selventää tai varmistaa, että kaikki ymmärtävät mistä puhutaan.
- \* Kun ja jos kameroita ei käytetä, voi kielellisiä vivahteita, kuten huumoria, olla mahdollonta ymmärtää.
- \* Joissakin kulttuureissa voi olla erilaisia näkemyksiä määrärajoista sekä erilainen käsitys hierarkiasta, jolloin henkilö saattaa pidättäytyä puhumasta, jos esihenkilö tai johto on kokouksessa läsnä.
- \* Heikko sitoutuminen työn tavoitteisiin, koska virtuaalisesti ei saa samaa tukea ja ohjausta kuin kasvokkain.
- \* Alhainen kontekstiviestintä.
- \* Virtuaalisen työskentelykulttuuriin ja menetelmään perehtyneet hallitsevat kokouksia ja toiset jäävät taka-alalle.
- \* Ulkopuolisuuden tunne voi olla suurempi virtuaalisissa kokouksissa.





# 10 TYÖPAIKALLA OPPIMINEN

Maahanmuuttajilla ei välttämättä ole samanlaista tietoa suomalaisesta työelämästä kuin valtaväestöön kuuluvilla (Leinonen, Seikkula, Keskinen, 2020). Tämä johtuu siitä, että hiljainen tieto siirtyy sukupolvelta toiselle tai on opittua lapsuudessa. Tällöin valmiudet työelämään eivät ole yhdenvertaiset. Työssäoppiminen on ammatillista kehittymistä, joka tapahtuu työpaikalla ohjatusti ja tavoitteellisesti. Tällöin voidaan kehittää ammattitaitoa sekä tutustua työelämän käytäntöihin ja kirjoittamattomiin sääntöihin työpaikalla saaden samalla tukea.

Itsensä kehittäminen ei tapahdu yksin, vaan siihen tarvitaan yhteisöllisyyttä ja esimiehen sekä kollegoiden tukea. Näin myös muut työpaikalla voivat edesauttaa työssäoppimista. Työntekijä voi tukea monimuotoisen henkilöstön etenemistä urallaan tarjoamalla työntekijälle erilaisia kursseja joko ammattitaidon kehittämiseksi tai esimerkiksi suomen tai ruotsin kielen opiskeluun. Usea (48 %) rekrytoinnista vastaava henkilö katsoo, että maahanmuuttajan suomen kielen taidon tulisi olla lähes äidinkielen tasoista, jotta hän pärjäisi työssään (Lehmuskunnas yms, 2021). Nämä ovat asioita, jotka kannattaa nostaa esille ja tavoitteiksi myös kehitys- ja tavoitekeskusteluissa. Lisäksi kieltä voi opetella samalla kun kehittää omaa ammattitaitoaan työpaikalla.



**Risto Sántti työssä oppiminen**  
from Nordic Diversity Trainers

Monimuotoisuus työelämässä

Työssä oppiminen  
Risto Sántti

03:10

vimeo

[Linkki videoon.](#)

## 10.1 KAKSISUUNTAINEN PEREHDYTYKSI

Kaksisuuntaisella perehdyttämisellä koulutetaan sekä työyhteisöä että uutta työntekijää. Kaksisuuntainen perehdyttäminen kannattaa, sillä monimuotoisuuteen ja inklusiivisuuteen panostavat yritykset menestyvät myös globaaleilla markkinoilla. Palauta mieleen myös monimuotoisuuden hyödyt, jotka esiteltiin tässä oppaassa. Monimuotoisuus ilman osallisuuden edistämistä ja henkilöstön koulutukseen panostamista ei tuo minkäänlaista hyötyä yritykselle (Bourke, 2018).

### Mentorin tuki perehdyttämisessä

Uuden työntekijän perehdyttäminen voidaan toteuttaa mentorimallilla. Mentorit ottavat aktiivisen roolin uusien tulijoiden työyhteisöön liittämässä. Mentori perehdyttää uuden työntekijän pääasiassa yrityksen käytänteisiin, toimintatapoihin ja erityispiirteisiin. Tulosten sijaan uuden henkilön työuran alussa on korostettava oppimista. Tarvittaessa uusi työntekijä perehdytetään suomalaisen työelämän yleisiin käytänteisiin. Samalla mentori voi tarjota tuen sellaisissa kysymyksissä, joiden uusi työntekijä kokee olevan haasteellisia. Mentori on työntekijän tukihenkilö. Kaksisuuntaisen suhteen pitkäkestoinen rakentaminen on tärkeää.

Mentorointi vaatii luottamuksellisen suhteen kehittymistä. Myös mentori hyötyy siitä, että saa koulutuksen ja tukea esihenkilöiltään ja organisaatiolta. Johdon tai HR:n on myös kehitettävä riittävä perehdytysprosessien seuranta. Enemmistön edustajat tuntevat olonsa usein epävarmaksi tai epämieliseksi, jos he joutuvat käsittelemään maahanmuuttaneiden tai rodullistettujen syrjintää koskevia aiheita. Siksi heidän nimeämisensä mentoriksi rohkaisee heitä tutustumaan monimuotoisuuteen. Mentorointiohjelmat lisäävät organisaatioiden monimuotoisuuden tasoa jopa 10–24 prosentilla (Bezrukova yms, 2016).

### Vertaistuki

Mentori voi olla myös vähemmistötaustainen. Työyhteisössä saatetaan ajatella, että toinen maahan muuttanut tai etnistä vähemmistöä edustava henkilö ymmärtää paremmin sopeutumisen haasteita ja osaa näin ollen paremmin tukea ja selittää asioita uudelle työntekijälle. Vertaistuen käänköpuolena voi olla se, että työyhteisössä olevien väestön enemmistöä edustavien ei tarvitse panostaa uuden tulokkaan ymmärtämiseen tai inklusiivisten toimintamuotojen kehittämiseen. Vertaistuki ei voi siis olla ainoa inklusiivisuuden muoto.

## Johdon, esihenkilöiden ja työyhteisön kouluttaminen monimuotoisuuden edistämiseen

Ulkopuolisen asiantuntijan tarjoama koulutus tai sisäisesti toteutettu mentorointi voivat auttaa työntekijöitä, tiimejä ja esihenkilöitä kehittämään monimuotoisuus- ja inklusiivisuustaitojaan. Koulutus voi tukea monimuotoisuuden johtamista ja sen edistämistä. Koulutus voi lisäksi auttaa syrjinnän tunnistamisessa, siihen puuttumisessa ja yrityksen toimintaohjeiden laatimisessa. Työyhteisö on myös hyvä kouluttaa vastaanottamaan maahanmuuttajia tai muutoin etnistä, kielellistä tai uskonnollista vähemmistöä edustava uusi työntekijä. Vapaaehtoinen monimuotoisuuskoulutus tuottaa parhaimpia tuloksia; tutkimuksissa on todettu, että johtotason henkilöstön monimuotoisuus lisääntyy 9 prosentista jopa 13 prosenttiin (Bezrukova yms, 2016).

### Koulutus edistää monimuotoisuutta. Sen avulla voidaan:

- \* työstää ja murtaa tiedostamattomia ennakkoluuloja sekä stereotypiota.
- \* keskustella avoimemmin ja turvallisemmin erilaisuuden kohtaamisesta ja sen hyväksymisestä.
- \* lisätä kulttuurista ymmärrystä ja niihin liittyviä haasteita ja tukemisen malleja.
- \* kehittää monimuotoisuuden hallintaa ja keinoja edistää inklusiota.
- \* järjestää simulaatioita, kuinka asettua toisen asemaan ja ymmärtää rasismin ja syrjinnän kokemuksia.
- \* laatia yhdenvertaisuussuunnitelma ja jalkauttaa se osaksi yrityksen strategiaa ja toimintaa
- \* laajentaa ymmärrystä ja inklusiivisia toimintoja johtamisessa, rekrytoinnissa ja työhyvinvoinnissa.
- \* tarjota malleja, työkaluja ja mittareita monimuotoisuuden edistämiseen.

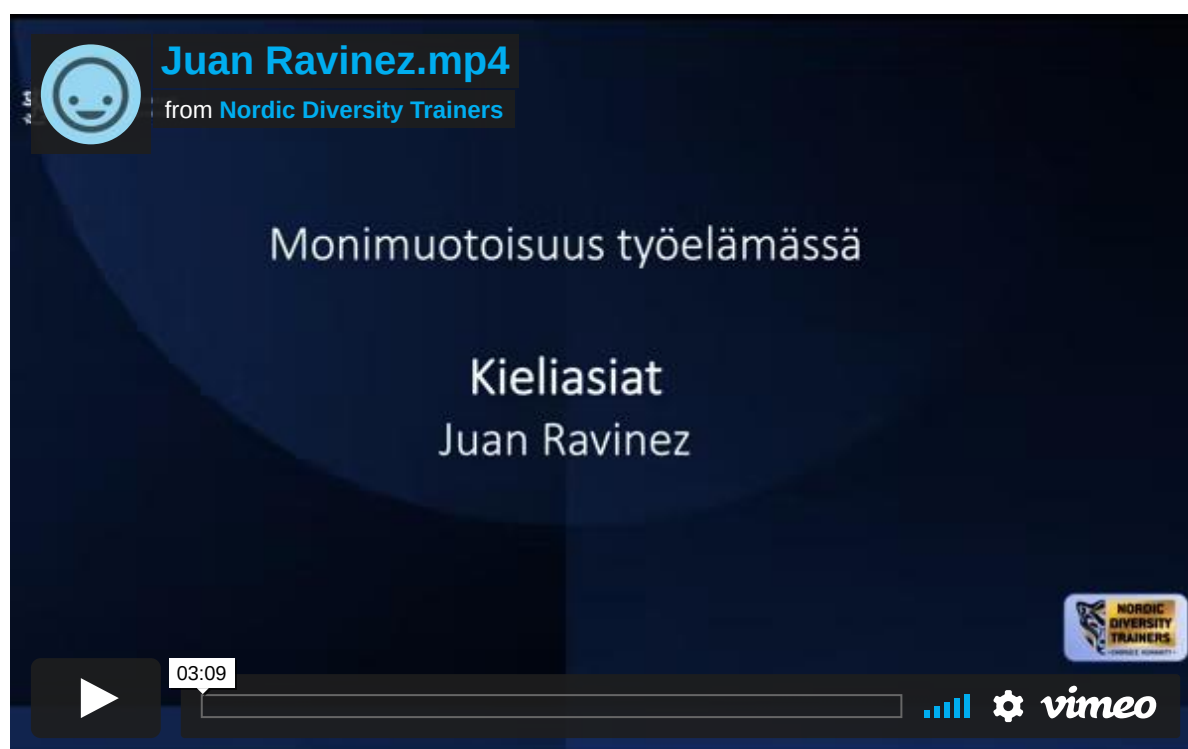
Organisaation monimuotoisuutta voidaan edistää myös niin sanottu liittolaismallin avulla. Microsoftilla mallia hyödynnetään, jotta organisaation koko henkilöstö saadaan edistämään monimuotoista ja osallistavaa työyhteisöä. Liittolainen on henkilö, joka tekee tarkoituksellisen päätöksen ymmärtää, tuntee empatiaa ja toimia toivottaessa toisen puolesta. Kyse ei ole identiteetistä vaan pikemminkin elinikäisestä sitoutumisesta ja käytännöstä. Microsoftin liittolaismalli "Allyship" perustuu neurotieteisiin, ja se auttaa ihmisiä ymmärtämään itseään paremmin ja kannustaa heitä ottamaan vastuuta henkilökohtaisesta oppimisestaan. Ohjelma on pakollinen, ja se tarjoaa maailmanlaajuisesti yli 160 000 työntekijälle yhteisen kielen ja ymmärryksen roolista, joka jokaisella on osallistavan kulttuurin luomisessa. Tämä on erityisen tärkeää sekä globaalille organisaatiolle että vallitsevalle ajanjaksolle, jossa liittoutumisen merkityksestä on monia tulkintoja laajemmassa yhteiskunnassa.

(Microsoftin Diversiteetti raportti, 2020)



## 10.2 KIELITIETOISUUS

Rekrytointiongelmia kohdanneista yrityksistä 30 % on nimennyt riittävän kielitaidon seikaksi, jonka takia niiden on vaikea löytää riittävästi työvoimaa (Peltonen, 2021). Moni työnantaja katsoo, että voi palkata työntekijän vain, jos tämän suomen tai ruotsin kielen taito on lähes äidinkielen tasoista. Suomea äidinkieltä vastaavalla tasolla tai edistyneesti puhuvat työllistyvät yhtä hyvin kuin suomalaistaustaiset. Sen sijaan työnhakijoilla, jotka puhuvat suomea vain keski- tai alkeistasolla, on vaikeuksia työllistyä (Lehmuskunnas yms, 2021). Kvantitatiivisen selvityksen mukaan yritykset palkkaavat enemmän kantasuomalaisen työttömän työnhakijan (79 %) kuin maahanmuuttajan (69 %) samassa tilanteessa. Vain alle neljännes (23 %) yrityksistä on valmiita palkkaamaan maahanmuuttajan, jolla ei ole sujuvaa suomen kielen taitoa. Toisaalta maahanmuuttanut voidaan työllistää myös hänen oman äidinkielen taitonsa takia. Globaaleille markkinoille tähtäävillä yrityksillä on myös tarvetta työntekijöille, jotka osaavat äidinkielenään muun muassa venäjää, viroa, kiinaa, arabiaa. Silti työnantaja voi asettaa työtehtäviin nähden kohtuuttoman korkeat kielitaitovaatimukset, eikä työ tällöin kohtaa tekijäänsä. Taloustutkimuksen (2021) tutkimus elinkeinoelämän ja julkisen sektorin toimijoiden asenteista ja mielipiteistä koski kansainvälistä työvoimaa. Tutkimuksessa tiedusteltiin valmiuksia rekrytoida vieraskielistä työvoimaa Suomesta tai ulkomailta. Suurimmaksi haasteeksi kansainvälisen työvoiman käytössä koettiin kielelliset asiat.



[Linkki videoon.](#)

Henkilöstön monimuotoisuutta voidaan edistää tuomalla työntekijöiden osaaminen esille ja hyödynnettäväksi myös ilman äidinkielen taitoa. Kielitaitovaatimuksia voidaan kohtuullistaa ja luoda suvaitseva kielelliset virheet salliva työilmapiiri. Esimerkiksi monissa englanninkielisissä työpaikoissa on totuttu erilaisiin tapoihin puhua ja käyttää englantia. Kielitietoisien toimintatavan avulla myös kehittyvällä suomenkielentaidolla voi työllistyä.

Joissakin ammateissa voidaan myös hyödyntää kuvallista materiaalia, ja työohjeita on mahdollista kääntää henkilöiden omalle äidinkielelle auttaen näin työntekijää suoriutumaan työtehtävästään. Ammattisanastoa voi myös opetella työn ohessa työnantajan tuella. Kielitaitoon on saatavissa matalan kynnyksen koulutusta. Sitä voi tarjota niin maahan muuttaneille uusille työntekijöille kuin nykyiselle kansainvälisen taustan omaavalle henkilöstölle.

## Suomea voi oppia helpommin työpaikalla kuin kotona

Joissain yrityksissä on myös keskusteltu yrityksen virallisen organisaatiokielen vaihtamisesta englanniksi, ja näin on toiminut esimerkiksi ohjelmistoyritys Arc Technology. Kimmo Koivu on kertonut Arc Technologyn hyvistä tuloksista siitä lähtien, kun kyseinen kielipolitiikka otettiin käyttöön (Kunnas, 2017). Suuret, kansainvälistyneet suomalaisyritykset ovat ottaneet englannin organisaatiokielekseen jo useita vuosia sitten. Näihin kuuluvat muuten muassa Nokia, Wärtsilä ja Kone. Jopa Helsingin kaupungin pormestari Juhana Vartiainen pohti, voisiko Helsingin kaupunki ottaa englannin yleiskielekseen töissä.



**Abdulla Al-saadi**  
from Nordic Diversity Trainers

*Monimuotoisuus työelämässä*

Maahanmuuttajien motivaatio

Abdullah Al-saadi

05:44

NORDIC DIVERSITY TRAINERS

vimeo

[Linkki videoon.](#)

## 10.3 POSITIIVINEN ERITYISKOHTELU

Positiivisen erityiskohtelun tavoitteena on, että kaikilla olisi mahdollisuus yhdenvertaisiin oikeuksiin. Positiivisesta erityiskohtelusta säädetään yhdenvertaisuuslaissa. Yritys voi kohdentaa resursseja käytettäväksi harkiten edistämään työntekijöiden työskentelyä tai työssäoppimista paremmin. On erittäin todennäköistä, että osa työntekijöistä tarvitsee eri aikoina ja tilanteissa erityyppistä tukea, koulutusta, erivapauksia ja kannustusta. Tällöin resurssit kohdennetaan tarkasti niitä tarvitseville.

Positiivinen erityiskohtelu on verrattavissa työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun sillä, se varmistaa, että kaikilla on yhdenvertaiset mahdollisuudet kehittyä ja osallistua työntekoon monimuotoisilla taidoillaan ja osaamisellaan. Positiivinen erityiskohtelu pyrkii korjaamaan aikaisempia ja joskus syvällekin juurtuneita epäkohtia (McGraw-Hill, 2003). Positiivisen erityiskohtelun mukaisesti voidaan antaa ylimääräisiä työmahdollisuuksia tai etuuksia ihmisille, joita on historiallisesti kohdeltu epäoikeudenmukaisesti etnisyytensä, alkuperänsä, sukupuolensa tai fyysisten ominaisuuksiensa takia.



[Linkki videoon.](#)

## 10.4 PALAUTTEEN TÄRKEYS

Jotta työntekijä voisi saavuttaa kompetenssin tunteen, on tämän äärimmäisen tärkeää saada palautetta työnantajaltaan. Palautetta pitäisi antaa onnistumisista ja saavutuksista. Palautteen tarkoitus on arvioida suoritusta, palkita työstä ja ohjata työntekijää kehittämään itseään eli osaamistaan. Palaute on tärkeä osa myös työssä oppimista ja työhön sitoutumista.

Palautteen antamisessa on tärkeää, että työntekijä kokee palautteenannon asiallisena arviointina ja luontevana osana työtään. Kehitys- ja tavoitekeskustelut ovat hyvä paikka antaa yksilöllistä palautetta. Palautteen on oltava johdonmukaista ja oikeudenmukaista. Samoin kehityskeskustelun, kuten muunkin vuorovaikutuksen, on oltava luottamuskellista ja avointa. Tällaisessa keskustelussa voidaan tarkistaa työntekijän osaamistaso ja mahdolliset kehitystarpeet, sekä varmistaa ettei hänen työtaakkansa ole liian suuri. Kehityskeskustelussa voi myös ohjata työntekijän uuden oppimisen polulle ja tarjota tälle mahdollisuuksia urakehitykseen. Uusia tavoitteita on tärkeä seurata ja tukea. Liian usein moni maahan muuttanut kokee, ettei hänelle tarjota samanlaisia mahdollisuuksia oppimiseen tai urallaan etenemiseen. Muistathan, että myös jokapäiväinen vuorovaikutus tarjoaa mahdollisuuden välittömälle, proaktiiviselle palautteen antamiselle.

Palautteenannon tavalla on merkitystä, ja väärin annettuna se voi olla loukkaavaa. Joskus vähemmistötaustainen työntekijä voi saada häiritsevää palautetta joko esimieheltään, muilta kollegoiltaan tai asiakkailtaan. Tällöin palautteen antamiseen saattaa liittyä ennakkoluuloja tai jopa rasismia palautteen antajan osalta. Palautteen vastaanottamisessa voi myös ilmetä erimielisyyttä tai väärinymmärrystä. Palaute voi olla tällöin loukkaavaa tai vähättelevää tai se ainakin koetaan tällaiseksi, mikä voi ahdistaa tai jopa lamauttaa työntekijän. Palaute voidaan kokea myös häpeällisenä.

Palaute voi olla myös palkkio. Monessa yrityksessä onkin palkkiojärjestelmä, jossa henkilöstölle jaetaan palkkioita ylimääräisen työn tekemisestä tai hyvästä työsuorituksesta. Myös palkkiojärjestelmän tulisi olla tasa-arvoinen ja yhdenvertainen sekä myöskin läpinäkyvä.





Kuvituskuva Mahat Musse Sheik

# 11 RASISMI TYÖPAIKALLA

Rasismi ei ole vain sosiaalinen ja poliittinen ongelma, vaan se ulottuu yhteiskunnan jokaiselle osa-alueelle. Myöskään organisaatiot ja yritykset eivät ole siitä vapaita, ja viime vuosilta onkin esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat saaneet kielteistä julkisuutta organisaation sisällä esiintyvän rasismien vuoksi. Organisaatio ei voi kukoistaa siellä missä rasismia esiintyy. Tämän takia on tärkeää, että yritys ei välttele ongelman käsittelemistä, vaan toimii proaktiivisesti ja sisällyttää antirasistisia käytäntöjä ja prosesseja jokapäiväiseen toimintaansa ja yrityskulttuuriinsa.

Rasismista puhutaan paljon suomalaisessa yhteiskunnassa, mutta sen eri ilmenemismuotoja ja vaikutuksia ei aina ymmärretä. Tutkimuksen (Leinonen, Seikkula, Keskinen, 2020, Yhdenvertaisuusvaltuutettu, 2020) mukaan rasismia esiintyy myös työpaikoilla. Monella rodullistetulla on valtaväestöön verrattuna huomattavasti vaikeampaa edetä urallaan. Rasismi ei vaikuta pelkästään yksilöön ja niihin ihmisryhmiin, jotka sitä kokevat, vaan se vaikuttaa koko yhteiskuntaan negatiivisella tavalla aiheuttaen sekä eriarvoisuutta että epäoikeudenmukaisuutta.

Kesällä 2020 Adidaksen henkilöstöjohtaja joutui paineiden alla irtisanoutumaan esitettyään kokouksessa vähättelevän kommentin rasismista yrityksen sisällä.

Syrjintää ja rasismia esiintyy myös työntekijöiden kesken. Yksi tyypillisimmistä rasismien muodoista työpaikoilla on ulkomaalaistaustaisten eristäminen muusta työyhteisöstä. Näkyvästi erilainen työntekijä voi kohdata rasismia myös asiakkailta.

Rasismi työpaikalla on myös ihmisoikeus- ja hyvinvointikysymys. Euroopan komission antirasismien koordinaattori Michaela Moua on sanonut, että syrjintä ja epäoikeudenmukaisuus estävät vähemmistöjä etenemästä urallaan (Valkama, 2020). Antirasistisella toiminnalla yritys voi parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja yrityksen tuottavuutta sekä edistää yhdenvertaisuutta suomalaisessa yhteiskunnassa.

## Rasismi esiintyy arjessa ja työpaikoilla

- \* paheksuvina ja epäilevinä katseina
- \* halveksuntana
- \* nimittelynä
- \* vihjailuna ja kyseenalaistamisena: “miksi olet täällä” tai ”et kuulu tänne”
- \* eristämisenä, poissulkemisena ja ulkopuolelle jättämisenä
- \* vihana tai väkivaltana
- \* syyttämisenä
- \* alistamisena
- \* vitseinä
- \* epäoikeudenmukaisena kohteluna
- \* olettamisena, että ei ole pätevä
- \* vähättelynä, että ei ole uskottava
- \* hiljentämisenä
- \* osaamisen aliarvioimisena



**Tämän hetkinen yhteiskuntamme ja maailmamme, ylläpitää rasistisia valtarakenteita, käytäntöjä ja uskomuksia, jotka johtavat siihen, että kaikilla ei ole yhdenvertaisia mahdollisuuksia edetä elämässä.**

Susheela Daniel, DEI-kouluttaja



[Linkki videoon.](#)

## 11.1 RAKENTEELLINEN RASISMI

Rasismi määritellään perinteisesti ihmisryhmän tai sen jäsenen ihmisarvon alentamisena etnisyyden, ihonvärin, kulttuurin, uskonnon, kansalaisuuden tai äidinkielen perusteella. Rakenteellinen rasismi on moniulotteista ja uusintaa eriarvoisuutta institutionaalisissa rakenteissa, säännöissä ja toimenpiteissä (Leinonen, Seikkula, Keskinen, 2020). Tämän vuoksi sitä voidaan kutsua myös institutionaaliseksi tai systemaattiseksi rasismiksi. Rakenteellinen rasismi voi näyttäytyä työelämässä, asuntomarkkinoilla ja koulutuksessa. Valtarakenteissa esiintyvä rakenteellinen rasismi ulottuu useasti ihmisen elämän jokaiselle osa-alueelle, ja se voi estää ihmisten yhdenvertaista etenemistä yhteiskunnassa. Rakenteellinen rasismi on yksi merkittävistä esteistä yhdenvertaisuuden toteutumiseksi, sillä se tuo myös kerrannaisvaikutuksia vaikeuttaen osallisuuden tunnetta yhteiskunnassa. Rakenteellinen rasismi johtaa myös siihen, että ongelmat sukupolvistuvat ja “maahanmuuttajuus” voi seurata leimana Suomessa syntyneitä, jotka perhetaustansa vuoksi kohtaavat syrjintää yhteiskunnan eri aloilla (Leinonen, Seikkula, Keskinen, 2020).

### Yli puolet pääkaupunkiseudun siivoojista on ulkomaalaistaustaisia

Rakenteellinen rasismi voi ilmetä työelämässä esimerkiksi niin, että työnhakijan taitotason oletetaan olevan tietynlainen tämän ulkomaalaisen nimen vuoksi. Työnantajat voivat myös olettaa, että työnhakija ei sovi työyhteisöön kulttuuritaustansa vuoksi. Ennakkoluulot estävät tutustumasta potentiaaliseen työntekijään henkilönä.

### Monimuotoisen kompetenssin tunnistamattomuus näkyy rakenteellisena rasismina

Yksi esimerkki rakenteellisesta ja systemaattisesta rasismista on, kun maahanmuuttajataustaisia opiskelijoita ohjataan Suomessa aktiivisesti matalapalkkaiselle hoivatyöalalle (Kurki, 2019). Tällöin koulutusorganisaatioissa on systemaattista rakenteellista rasismia. Toinen esimerkki yhteiskunnan rakenteellisesta rasismista on tutkimustulos, jonka mukaan Suomessa asuvilla afrikkalaistaustaisilla ei ole samoja mahdollisuuksia työmarkkinoilla kuin muilla. Suomessa afrikkalaistaustaiset kohtaavat rasismia eniten EU:ssa (Yhdenvertaisuusvaltuutettu, 2020; EU MidisII, 2019).



## 11.2 TYÖN ANTIRASISTISET TOIMINTA-MUODOT

Antirasismi työpaikalla tarkoittaa, että yritys sitoutuu noudattamaan ja panostamaan käytäntöihin ja prosesseihin, joiden tavoite on vähentää rasismia sekä edistää yhdenvertaisuutta ja osallisuutta. Yrityksessä on tärkeää ottaa vastuuta, tiedostaa ongelma-kohtat ja olla valmis tekemään työtä muutoksen eteen.

Rasismi työpaikalla ei ole vain suoria sanallisia loukkauksia vaan se voi näyttäytyä:

- \* käytännöissä
- \* tavoissa
- \* prosesseissa
- \* oletuksina
- \* kommentteina
- \* ennakkoluuloina ja stereotyyppioina

### Antirasismi työpaikalla ei ole saavutus vaan jatkuva prosessi

Antirasistiseen toimintaan olisi tärkeää sitouttaa koko henkilöstö. Antirasististen käytäntöjen ja prosessien puuttuminen voi edistää rasismia ja estää sen huomaamista. Sitoutumalla antirasistiseen toimintaan yrityksessä tiedostetaan, ettei rasismi ole vain yksittäistapauksia, vaan että se on rakenteellista. Antirasismi työpaikalla ei ole vain tietyn osaston, työntekijän tai johdon tehtävä, vaan se kuuluu kaikille.

### Yhteiset säännöt ovat antirasistinen toimintamuoto

Futurice on esimerkiksi kehittänyt omat käyttäytymissäännöt edistämään monimuotoisuutta ja inklusiota yrityksessään.

Yrityksissä on tärkeä sopia yhteisistä säännöistä. Minkäänlaista rassistista käytöstä ei pidä hyväksyä. Henkilöstö on tärkeää osallistaa sääntöjen laatimiseen vapaaehtois pohjalta. Ylhäältä tulevat uudet säännöt, joista ei keskustella, voivat herättää vastustusta. Yrityksen täytyy tehdä selväksi, että rasismi otetaan vakavasti.

## Antirasististen sääntöjen laatimisessa huomioitavat asiat

- 1 KARTOITUS:** Täytyy olla valmis ottamaan selvää, millä eri tavoin rasismi ilmenee juuri omassa yrityksessä. Tilannekartoituksen tekeminen on yksi tärkeimpiä askelia. Voidaan esimerkiksi tehdä tutkimus tai kysely, jossa kuullaan henkilöstöä ja etenkin niitä ryhmiä, jotka rasismia kokevat. Jos yrityksellä ei ole riittävää osaamista tällaisen kartoituksen tekemiseen tai oikeiden kysymysten esittämiseen on hyvä tuoda mukaan ulkopuolinen asiantuntija.
- 2 YRITYKSEN ARVOT:** Tarkastelkaa yrityksen arvoja ja katsokaa voisiko antirasismia yhdistää niihin. On hyvä muistaa, että jokaista kannanottoa ja yrityslupausta täytyy myös todentaa teoilla, sillä juhlapuheet ja johdon sanat eivät yksin riitä.
- 3 AVOIN KESKUSTELUKULTTUURI:** Kannustakaa organisaatioissa avoimeen keskusteluun. Johto voi rohkaista avointa keskustelua ja luoda keskustelukulttuuria, jossa saa puhua avoimesti ja kysyä kysymyksiä. Tutkimusten mukaan ihmiset eivät tunne keskustelua rasismista, ihonväristä ja etnisyydestä mukavaksi. Siksi tällaisia keskusteluja tulee fasilitoida, jolloin voidaan varmistaa, ettei keskusteluissa vähätellä rasismien kokemuksia. Samalla on varmistettava, että kaikki tulevat kuulluksi ja etenkin ne, jotka kokevat rasismia. Keskustelun pitää perustua vapaaehtoisuuteen.
- 4 NOLLATOLERANSSI JA PUUTTUMINEN:** Yrityksen on hyvä rohkaista henkilöstöään puuttumaan rasismiin, kun he sitä kohtaavat. Tämä vaatii sitä, että yritys tarjoaa työkaluja ja mahdollista koulutusta tunnistaa rasismien eri muotoja ja sitä, miten rasismi yleensä ilmenee työpaikalla sekä tarjota vaihtoehtoja puuttumiseen. Työyhteisössä pitää olla nollatoleranssi myös rasisille vitseille esimerkiksi työntekijöiden tauko-huoneessa.
- 5 KAIKKIEN ÄÄNI KUULUVIIN:** Varmistakaa, että kaikkien työntekijöiden äänet pääsevät kuuluviin eikä kukaan jää ulkopuolelle tai tunne olevansa ulkopuolinen. Varmistakaa, että työyhteisö on avoin kaikille ihmisille taustasta riippumatta. Jokaisen organisaatiossa olevan yksilön tulee tuntea kuuluvansa joukkoon ja pystyvänsä olemaan täysin oma itsensä. Usein kuulee vähemmistöihin kuuluvien kokemuksia siitä, etteivät he voi olla täysin omia itsejään töissä.

## Rasismien ilmoittamisesta on tehtävä helppoa

Organisaatiossa tulee olla matalan kynnyksen, helppo ja anonyymi järjestelmä rasismien ilmoittamiseen, josta kaikki ovat tietoisia. Työelämää koskeva syrjintä ja rasismi kuuluu aluehallintoviraston työsuojelun toimialaan. Työelämän yhdenvertaisuutta koskevilla kysymyksillä voi olla myös yhteydessä yhdenvertaisuusvaltuutetun toimistoon.





# 12 KOKONAISVALTAINEN HYVINVOINTI

Organisaation tapa edistää inklusiivisuutta näkyy myös työntekijöiden tyytyväisyydessä. Tech Leavers Study -tutkimuksen (Scott yms, 2017) mukaan 62 prosenttia työntekijöistä, jotka lähtivät organisaatioistaan, olisivat jäänneet, jos yritys olisi panostanut enemmän inklusiivisuuteen.

Gartner tutkimuslaitoksen ReimagineHR Employee Survey -tutkimuksen (Baker, 2020) mukaan työnantajien panostus henkilökohtaisempien suhteiden solmimiseen työntekijöihinsä kanssa ammatti-identiteettinsä ulkopuolella, johti positiivisiin muutoksiin työntekijöiden hyvinvoinnissa:

- \* työntekijöiden mielenterveys paranee (+23 %)
- \* fyysinen terveys paranee (+17 %)
- \* suorituskyky paranee (+21 %)

Syvempiä suhteita luodaan esimerkiksi järjestämällä tukea ja neuvontaa henkilöstölle, kuuntelemalla henkilöstön huolia ja olemalla läsnä heidän elämäntilanteissaan tai haasteissaan. Onkin tärkeää, että työnantajat tukevat työntekijöitään kokonaisvaltaisesti ja henkilökohtaisesti. Monimuotoisen henkilöstön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukemisessa on tärkeää myös auttaa yrityksen maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä suomalaiseen yhteiskuntaan asettautumisessa.

Kun organisaatiot ottavat kokonaisvaltaisemman näkemyksen työntekijöistään ja yrittävät tukea heitä henkilökohtaisesti ja ammatillisesti, työntekijät kertovat, että heidän työnantajansa vaikuttaa positiivisesti moniin heidän elämäänsä, kertoo Gartnerin tutkimuksen johtaja Brian Kropp (Baker, 2020).



## 12.1 YRITYSVASTUU

Yrityksen sosiaalinen vastuullisuus on tärkeää. Nykypäivänä yritysten odotetaan liikevoiton tavoittelun lisäksi tuottavan hyvää myös laajemmalle yhteiskunnalle. Sosiaalisesti ja ekologisesti vastuullisella yrityksellä on toimintatapoja, jotka edistävät laajempaa yhteiskunnallista hyvinvointia ja ekologisesti kestävämmän yhteiskunnan rakentamista.

Monelle työntekijälle yleisen hyvän edistäminen on tärkeää. Yhteinen laajempi tarkoitus voi tuoda lisämerkitystä työnteolle. Tällöin yritysjohtolta odotetaan aktiivista osallistumista ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin ja kulttuurisiin keskusteluihin. Jotkut yritykset saattavat lausua asiasta ja uskovat, että se vastaa työntekijöiden toiveisiin ja odotuksiin yhteiskunnallisesta osallistumisesta. Gartner-instituutin tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että yrityksen lausunnon antaminen heikentää työntekijöiden sitoutumista verrattuna tekemättä jättämiseen. Sen sijaan työntekijöiden sitoutumista lisää se, että yritys päättää toimia yhteisen hyvän eteen, esimerkiksi antamalla työntekijöille mahdollisuuden vapaaehtoistyöhön. Tällöin erittäin sitoutuneiden työntekijöiden määrä kasvaa merkittävästi 40 prosentista 60 prosenttiin (Baker, 2020).

Yrityksen arvojen ja omien arvojen yhteensopivuus edesauttaa työntekijän sitoutumista yritykseen. Kaikki haluavat olla osa jotain suurempaa. Gartner-instituutin tutkimusten (Baker, 2020) mukaan 74 prosenttia työntekijöistä odottaa työpaikkansa osallistuvan aktiivisemmin ajankohtaisiin keskusteluihin. Milleniaalien keskuudessa näitä odotuksia on jopa 88 prosentilla (Colvin, 2017). Lisäksi kuluttajat suosivat nykyään sosiaalisesti ja yhteiskunnallisesti vastuullisia tuotteita ja yrityksiä.

Maailman talousfoorumi on todennut, että liiketoiminnalla on muutosvoimaa edistää avoimempaa, monipuolisempaa ja osallistavampaa yhteiskuntaa. Moni yritys ottaa kantaa ajankohtaisiin keskusteluihin, esimerkiksi PepsiCo, Lego ja Apple lahjoittivat miljoonia dollareita Black Lives Matter liikkeelle. Tutkimuksissa (Baker, 2020) on havaittu, että yritykset myös itse hyötyvät tästä, sillä heillä on tällöin sitoutuneempi henkilöstö ja parempi maine, jonka avulla he voivat houkuttaa parhaita osaajia. Mitä enemmän paremmin johto toimii organisaation arvojen mukaisesti, panostaa haastavien tai jopa epämiellyttävien sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseen, sitä sitoutuneempia työntekijät ovat (Colvin, 2017). Lisäksi tämä edistää yrityksen imagoa ja brändiä houkuttelevana työnantajana.

## 12.2 INKLUSIIVISET TAPAHTUMAT

Työyhteisön ilmapiiriä rakennetaan avoimuudella ja psykologisella turvallisuudella, mutta myös yhteisillä virallisilla ja epävirallisilla tilaisuuksilla. Tapahtumissa on mahdollisuus oppia tuntemaan muita työkavereita ja yrityksen johtoa.

Yrityksen tapahtumat on tärkeää järjestää inklusiivisesti. Yrityksissä olisi tärkeää ottaa huomioon, että työyhteisölle järjestettävät tapahtumat olisivat kaikille avoimia. Monimuotoisessa työyhteisössä tapahtumat eivät saisi sijoittua erilaisten uskonnollisten juhlapyhien yhteyteen, alkoholinkäyttöön ei saisi kohdistua vertaispaineita ja tarjotavan ruoan tulisi sopia kaikille. Ihannetapauksissa tapahtumia järjestettäisiin työaika-  
na. Työnantajan tehtävä on varmistaa, että kaikki tiimin jäsenet tuntevat olonsa mukavaksi, luomalla avoin ilmapiiri, jossa vallitsee keskinäinen kunnioitus kaikkia kohtaan (Taylor, 2018).

Urheilutapahtumat ja -aktiviteetit edistävät inklusiota. Kaikenlainen liikunta vaikuttaa positiivisesti käyttäytymiseen työssä, luo mielihyvää, tuottavuutta ja vähentää terveyskustannuksia sekä sairauspoissaoloja. Liikunta parantaa ihmissuhteita ja ihmisten välistä viestintää. On osoitettu, että yhdessä liikkuminen ja virkistystoiminta parantavat organisaatioiden menestystä vaikuttamalla myönteisesti yhteishenkeen, tiimien toimintaan ja yleiseen mielialaan. Monimuotoisissa työyhteisöissä eri urheilulajeja voidaan myös mukauttaa erilaisiin kykyihin ja kiinnostuksen kohteisiin. Urheilutapahtumien yhteydessä on tärkeää, että järjestäjät ymmärtävät sekä urheilu- että sosiaaliset prosessit, jotta tapahtuma olisi turvallinen ja nautinnollinen kaikille.



**Diversiteetti ja inklusio eivät ole vain yhteiskuntavastuukysymys, vaan niiden edistäminen on ennen kaikkea hyvää bisnestä.**

Samu Itani, työelämäprofessori, Aalto-yliopisto

## 12.3 TYÖNTEKIJÄN YHTEISKUNNALLINEN INTEGRAATIO

Työperäisen maahanmuuton tukemisen, kuten asettautumisen, kotoutumisen ja esimerkiksi oleskelulupiin liittyvissä asioissa avustamisen, tulisi olla myös työnantajan vastuulla. Tämä tuli selkeästi esille tätä opasta varten järjestetyissä erilaisissa osallistavissa työpajoissa, ja sekä enemmistön että vähemmistöjen edustajat toivat tämän asian esille useasti.

Eräs suomalainen Microsoftin työntekijä kertoi, kuinka hänen työnantajansa oli tukenut häntä hänen muuttaessaan töihin USA:han. Hänen mielestään sillä on iso merkitys työntekijälle, että työnantaja tukee yhteiskunnallisessa integraatiossa. Asettautumiseen ja yhteiskuntaan integroitumisen tukeminen voi olla osa työnantajan tarjoamaa perehdytystä ja työntekijän pitkäaikaista sitouttamista työnantajaansa. Tällainen tuki on hyödyllistä myös kansainvälisten tutkimusten valossa, minkä Gartnerin laaja HR-kysely osoitti (Baker, 2020). Yritysten tulisi työskennellä organisaatioiden ja toisten yritysten kanssa, jotka ovat erikoistuneet maahanmuuttoon tai ottamaan vastaan maahan muuttaneita ja löytää sieltä asiantuntijoiden tukea.

[Business Finlandin kansainvälisen rekrytoinnin opas](#) antaa kattavasti tietoa ulkomaalaisen työntekijän palkkaamiseen liittyvistä sopimus- ja lupa-asioista, Suomeen asettautumisesta ja siihen liittyvistä viranomaisprosesseista sekä esimerkiksi perheen muutosta Suomeen. Oppaassa on myös kooste kansainvälistä rekrytointia ja asettautumista tukevista julkisista palveluista.

Kotoutumisen tukemisesta löytyy kattavasti tietoa sivulta [kotoutuminen.fi](https://www.kotoutuminen.fi).





elsinki



# 13 KOKONAISVALTAINEN MUUTOS

Monimuotoisuutta voi edistää yksittäisten tekojen avulla ja aloittaa pienin askelin mutta toiminta on tehokkaampaa, jos se kytkeytyy osaksi laajempaa prosessia. Esimerkiksi henkilöstölle suunnatun monimuotoisuuskoulutuksen vaikutukset ovat suurempia, kun sitä täydennetään muilla organisaation monimuotoisuusteoilla pidemmän aikavälin kuluessa (Bezrukova ym, 2016).

Pohjimmiltaan tehokas monimuotoisuuden lisääminen on aikaa vievää, ja se koskee sekä ihmisten kanssa työskentelyn taitojen hankkimista että asenteiden muuttamista. Monimuotoisuuden edistämiseen ei ole mitään yksittäistä tekoa tai keinoa. On tärkeää tunnistaa parhaiten toimivat monimuotoisuutta lisäävät toimenpiteet, jotta resurssit voidaan keskittää lupaavampiin strategioihin ja menetelmiin. Seuraavaksi on hyvä tarkastella keinoja, jotka toimivat ja jotka eivät toimi.

## Monimuotoisuutta vähentävät toimet

Tutkimukset ovat osoittaneet, että pyrkimykset hallita ennakkoluuloja ja asenteita, kuten valitusjärjestelmien ylläpito, työhönottotestit tai pakollinen monimuotoisuuskoulutus, ovat järjestään epäonnistuneet (Dobbin & Kalev, 2018). Monimuotoisuuskoulutus voi johtaa myös vain lyhyellä aikavälillä tapahtuviin muutoksiin silloin, kun sitä ei sidota muihin toimenpiteisiin (Bezrukova yms, 2016). Lisäksi anonyymi rekrytointi ei toimi yksinään, sillä haastattelutilanteessa tulevat ennakkoasenteet esille. Työntekijät myös lähtevät organisaatioista, mikäli siellä ei ole kokonaisvaltaisesti huomioitu monimuotoisuutta.

Samoin liian kovat määräykset ja säännöt usein saavat aikaan päinvastaisia reaktioita kuin usein halutaan. Negatiiviset kannustimet, kuten syyttely, uhkailu tai pakolliset säännöt, eivät yksinkertaisesti ole paras tapa motivoida ihmisiä muuttamaan uskomuksiaan ja asenteitaan ja muuntaa heitä monimuotoisuuden puolestapuhujiksi (Dobbin & Kalev, 2018). Näiden menetelmien käyttö on pikemminkin osittain lisännyt vihamielisyyttä ja ennakkoluuloja sekä vähentänyt naisten ja näkyvien vähemmistöjen henkilöiden työllistymistä. Valitusmenettelyt aiheuttavat sen, että johtajat tuntevat itsensä provosoituneiksi valituksista ja löytävät tapoja hakea kosta, pilkata ja vähätellä valituksen tekijää. Erään tutkimuksen mukaan noin puolet tutkituista 90 000 valituksesta sisälsi syytteen esihenkilön tai kollegan kostotoimista. Tämän seurauksena työntekijät lopulta välttävät valittamista, mikä johtaa väärään olettamukseen siitä, että ongelmaa ei ole, mikä puolestaan pahentaa tilannetta entisestään. Näkyvien vähemmistöjen ja naisten osuus organisaatioiden johtajista laski 11 prosentilla viiden vuoden aikana (Dobbin & Kalev, 2018).

## Monimuotoisuutta edistävät keinot

Monimuotoisuuskoulutus onnistuu silloin, kun siihen osallistuminen on vapaaehtoista tai siihen liitetään muita monimuotoisuutta edistäviä toimia. Koulutuksen vaikutukset ovat näkyviä, kun koulutus toistetaan tai kun osallistujat saavat muistutuksia koulutuksen sisällöistä ja opeista esimerkiksi kollegoiltaan tai median kautta (Caramela, 2018). Sen lisäksi on joukko muita toimenpiteitä, jotka tuottavat hyviä tuloksia monimuotoisuuden lisäämiseksi työpaikoilla (Dobbin & Kalev, 2018).

Mentorointiohjelmat tuottavat positiivisia vaikutuksia monimuotoisuuteen. Samoin monimuotoisuusjohtamisen lisääminen tuo jo sinällään monimuotoisuutta työelämään, mutta ennen kaikkea se herkistää huomioimaan tiedostamattomia ennakkoluuloja ja -asenteita sekä toimimaan oikeudenmukaisemmin muun muassa rekrytoinnissa ja ylennyksissä. Hyviä keinoja ovat myös yhdenvertaisten tiimien rakentaminen ja tukeminen. Yhteisöllisyyden lisääminen on tärkeää.

Parhain ja tehokkain keino lisätä monimuotoisuutta määrällisesti työpaikalla on perustaa kiintiöt eri vähemmistöille, sillä tällöin työpaikan monimuotoisuus taatusti lisääntyy. Tämäkin keino kuitenkin tarvitsee onnistuakseen uudistamista kaikilla organisaation tasoilla: johtamisessa, viestinnässä, rekrytoinnissa, mentoroinnissa sekä uralla edistymisessä. Mikään keino ei riitä yksinään.



[Linkki videoon.](#)





# 14 YHDENVERTAISUUSUUNNITELMA

Monimuotoisuuskoulutukset eivät toimi? Anonyymit rekrytoinnit johtavat takaiskuihin? Toiminta on johtanut monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden vähenemiseen organisaatiossa?

Mikäli organisaatio tarjoaa monimuotoisuuskoulutusta, niiden sisältö saattaa unohtua nopeasti. Koulutusten anti voi myöhemmin saada organisaatiossa vähemmän huomiota, varsinkin jos johto vaihtuu. Anonyymit rekrytoinnit voivat luoda väärän tunteen siitä, että organisaatiossa olisi tehty riittävästi monimuotoisuuden edistämiseksi. Monimuotoisuutta edistävän organisaatiokulttuurin muuttaminen ei olekaan kertaluonteinen asia. Monimuotoisuutta ylläpitävät toimenpiteet tulisi juurruttaa organisaation ydinarvoihin, jotka tulisi olla määritelty ja kommunikoitu työyhteisölle selkeästi (Meshanko, 2015).

Lain mukaan yritysten, joilla on säännöllisesti vähintään 30 työntekijää, pitää laatia suunnitelma tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Yritys voi sitoa nämä suunnitelmat osaksi muuta toimintakulttuuriaan. Yhdenvertaisuussuunnitelman toimenpiteitä ja niiden vaikuttavuutta tulisi käsitellä henkilöstön ja heidän edustajiensa kanssa. Henkilöstön osallistaminen jo itsessään edistää myös yhteenkuuluvuutta ja yhdenvertaisuutta.

Monimuotoinen ja kunnioittava organisaatiokulttuuri rakennetaan strategisesti. Johdajien on nostettava monimuotoisuusasioita esille, kommunikoitava selkeästi, oltava sitoutuneita ja näin ollen rakennettava kestävää organisaatiota. On riskialtis vaihtoehto olla tekemättä mitään (Meshanko, 2015). Samoin on riskialtista jättää lakisääteinen yhdenvertaisuussuunnitelma esimerkiksi vain paperille eikä sitoa sitä yrityksen strategiaan ja toimintoihin.

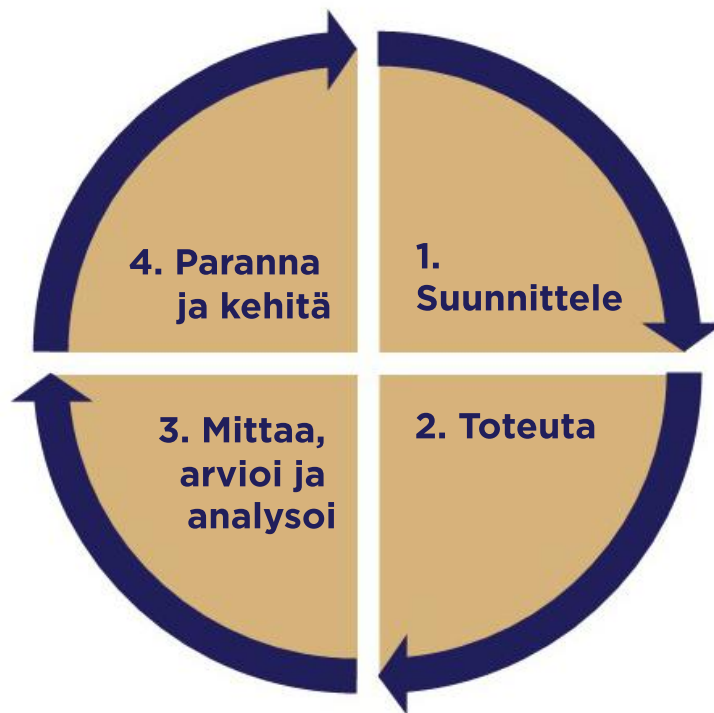
Yritys saa aina tehdä myös enemmän kuin mitä laki vaatii. Täten myös pienemmät yritykset voivat tehdä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat, mikäli he katsovat, että monimuotoisuuden hyödyt, kuten taloudellinen etu tai innovaatio ovat tavoittelemisen arvoisia asioita. Yhdenvertaisuussuunnitelman tekeminen kannattaakin sitoa yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. Tavoitteet ohjaavat yrityksen johdon huomion ja ponnistukset kohti olennaista toimintaa. Hyvien yhdenvertaisuussuunnitelman tavoitteiden voi katsoa antavan positiivista energiaa henkilöstölle ja organisaatiolle. Tavoitteet vaikuttavat sekä suorasti että epäsuorasti henkilöstön toimintaan. Yhdenvertaisuussuunnitelman mukainen systemaattinen johtaminen voi taata yrityksen mahdollisuudet saada monimuotoisuuden hyödyt käyttöönsä ja yrityksen arkeen.



## 14.1 JATKUVA ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN

Monimuotoisuuden edistämässä ei riitä, että yritys vain tekee lakisääteiset tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat. Niitä pitää osata toteuttaa, seurata ja arvioida strategisesti.

Alla olevassa kuviossa PDCA-sykli eli Demingin jatkuvan oppimisen kehä on ratkaisumalli ja kehittämismenetelmä uusien prosessien toimeenpanoon ja muutoksen aikaansaamiseen. Mallissa kehittäminen ja suunnitelmien toteuttaminen nähdään spiraalina, päättymättömänä prosessina, jonka kautta voidaan edetä tavoitteisiin.



## 14.2 SUUNNITTELEMINEN

Työantajilla on lakisääteinen velvollisuus tehdä yhdenvertaisuussuunnitelma, mikäli työnantajalla on vähintään 30 työntekijää säännöllisesti töissä. Suunnitelmaa laadittaessa yrityksessä on mahdollista pohtia, miten se linkittyy yrityksen muihin strategisiin tavoitteisiin. Onko yrityksellä haasteita rekrytoida työvoimaa? Haluaako yritys kansainvälistyä? Onko tuloksellisuudessa haasteita? Onko tarvetta innovoida uusi tuote, palvelu tai prosessi?

Määrittele monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden tavoitetila ja tee analyysi siitä, mikä on nykytilan ja tavoitetilan ero. Mikä toimii tällä hetkellä ja mikä puolestaan ei? Onko jotain liikaa vai puuttuuko jotain? Tässä voi myös hyödyntää aivoriihityöskentelyä henkilöstöä osallistamalla.

### Mitattavat tavoitteet yhdenvertaisuussuunnitelmalle

#### TAVOITE

- \* Mitä halutaan saavuttaa?
- \* Miksi tavoite on tärkeä? Miten se liittyy yrityksen strategiaan?
- \* Kuka/ketkä tavoitteessa ovat mukana? Keitä tämä velvoittaa?

#### MITTAAMINEN

- \* Kuinka paljon työhakijoista/henkilöstöstä edustaa monimuotoisuutta?
- \* Kuinka monta monimuotoisuuskoulutusta on toteutettu?
- \* Kuinka paljon monimuotoisuuskoulutuksissa on osallistujia?

#### TOTEUTTAMINEN

- \* Kuinka tavoite voidaan saavuttaa? Kuinka realistinen tavoite on?
- \* Kuinka ottaa huomioon nykytila?

#### MERKITYKSELLISYYS

- \* Onko tavoite tavoittelemisen arvoinen?
- \* Kuinka tavoite on linjassa muuhun tekemiseen ja yrityksen strategiaan?

#### AIKATAULU

- \* Milloin tavoite on saavutettu?
- \* Milloin tavoitteen toteuttamiseen annetaan aikaa?

Määritä toimenpiteet. Priorisoi. Määrittele vaiheet ja menetelmät. Luo yhdenvertaisuussuunnitelma ja laadi sille resurssit. Muista, että henkilöstön osallistaminen suunnittelussa edesauttaa henkilöstöä sitoutumaan sen vaatimaan muutokseen. Anna vastuuta ja delegoi. Määrittele vastuuhenkilöt ja heidän tehtävänsä. Vahvista koko henkilöstön sitoutumista yhdenvertaisuussuunnitelmaan.

## 14.3 TOTEUTTAMINEN

Kun yhdenvertaisuussuunnitelma on tehty ja sitä aletaan toteuttaa, on viestinnällä suuri merkitys. Oikeanlainen ja oikeanaikainen viestintä sitouttaa henkilöstöä.

### Viesti yhdenvertaisuussuunnitelman toteuttamisesta

- \* rehellisesti
- \* informatiivisesti
- \* ymmärrettävästi
- \* johdonmukaisesti
- \* innostavasti
- \* toistuvasti

Suunnitelman toteuttaminen onnistuu, kun henkilöstö ymmärtää muutoksen tarpeen sekä sitoutuu ja sopeutuu siihen. Viestinnässä voidaan painottaa, kuinka yhdenvertaisuussuunnitelma on linkittynyt sekä tasa-arvosuunnitelmaan että myös yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin.

### Yhdenvertaisuussuunnitelman toteuttaminen vaatii muutosjohtajuutta ja -kyvykkyyttä

Uusi yhdenvertaisuussuunnitelma voi haastaa yrityksessä olevia totuttuja tapoja ja käytänteitä. Muutostilanteessa on hyvä vahvistaa psykologista turvallisuutta, jotta ihmisten ja varsinkin vähemmistöjen on helpompi kommunikoida toistensa kanssa ja syntyy yhteinen tahtotila toimia uudella tavalla. Muutoskyvykkyys on työntekijöiden tai johdon kykyä toimia paineen alla, arvioida omaa toimintaansa, kehittää resilienssiä ja muuttaa toimintatapojaan, sekä tukea muita muutosprosessissa. Tämä edellyttää toiminnan ohjausta ja jatkuvaa johtamista. Samalla suunnitelmien toteuttamisen aikana voidaan tarvita korjaavia toimenpiteitä. Ne kannattaa toteuttaa heti, eikä odottaa arviointivaiheeseen.

## 14.4 MITTAAMINEN JA ARVIOINTI

Yhdenvertaisuussuunnitelman toteuttamisen jälkeen on syytä tarkistaa, miten toimeenpanossa onnistuttiin. Tuliko tehtyä suunnitelman mukaisesti? Yrityksen toiminnan ja yhdenvertaisuussuunnitelman toteutumisen mittaaminen on yhteydessä yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. Toteuttamisen mittaamisen mittarit tulisikin luoda ja päättää jo suunnitelmavaiheessa.

### Kolmen tason mittareita

- 1 Prosessimittarit.** Toiminnan muuttuminen on pääasia, ja siksi prosesseja on mitattava. Prosessimittarit kuvaavat esimerkiksi toiminnan laatua sekä toimintaan käytettyjä resursseja. Jos tuloksia ei synny on hyvä selvittää, onko toimintaa toteutettu suunnitelman mukaisesti.
- 2 Tulosmittarit.** Suunnitellun muutoksen suuntaa ja suuruutta mitataan tulosmittareilla. Onko kyetty rekrytoimaan enemmän vähemmistöjen edustajia? Pysyvätkö aikaisemmat vähemmistöjen edustajat paremmin yrityksen työntekijöinä? Paranee-ko tuottavuus? Tulosmittarit on hyvä asettaa eri aikajän-teille.
- 3 Vaikuttavuusmittarit.** Nämä mittarit osoittavat mikä vaikutus on saatu esimerkiksi työntekijöiden hyvinvoinnissa. Vaikuttavuusmittarit keskittyvät määrän sijaan toiminnan laatuun. Vaikuttavuusmittareilla voidaan myös mitata muutoksen pysyvyyttä esimerkiksi haastattelujen ja kyselyaineistojen avulla. Työntekijöiden mielipiteitä voidaan tiedustella muunmuassa siitä, miten he kokevat tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioiden toteutuneen.

Jotta muutos voidaan todentaa, on hyvä muistaa myös toteuttaa sekä alku- että lopukartoitus tai tietyn väliajoin toistettavat kyselyt. Tuloksellisuuden ja saavutusten mittaamisessa ja analysoinnissa on oltava rehellinen. Faktojen hallinta on tärkeää. Esimerkiksi yrityksen henkilöstön demografian perusteella voidaan arvioida henkilöstön moimuotoisuutta. Mikäli yrityksen henkilöstöstä 80 prosenttia on valkoisia keski-ikäisiä miehiä, voidaan pohtia, miten henkilöstöä voisi saada monimuotoisemmaksi ja mitä hyötyä siitä olisi.

Analysoimalla voidaan tarkastella suunnitelman toteutumista, sekä kehittää organisaatiokulttuuria ja yrityksen käytänteitä. Lisäksi on hyvä kerätä osallistavien menetelmien työntekijöiden ja esihenkilöiden kehittämideoita. Mittaamisen ja analysoinnin tulokset on myös erittäin tärkeää raportoida ja viestiä läpinäkyvästi yrityksen sisällä. Näin syntyy luottamusta prosessiin ja sitoutuminen yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden edistämiseen.



## 14.5 KEHITTÄMINEN

Kun yhdenvertaisuussuunnitelman toteutumista on arvioitu, syntyy tietoa, jonka pohjalta toimenpiteitä voidaan parantaa ja kehittää. Sykli on iteratiivinen. Aivan aluksi on hyvä tiedostaa se mikä on toiminut. Mitä toiminnan mittaaminen ja analysointi toi esille? Oliko joku asia toiminut erittäin hyvin? Onko syntynyt uusia toimintatapoja? Onko kenties noussut uusia kehittämisideoita?

### Kehittäminen vaatii päätöksentekoa ja johtajuutta

- 1 **Viesti avoimesti.** Kerro mitä on saavutettu ja missä on vielä kehitettävää.
- 2 **Palkitse.** Yrityksen yhteisöllisyyttä ja työvoiman sitoutumista auttaa se, että henkilökuntaa palkitaan ja kiitetään hyvästä toiminnasta ja saavutuksista.
- 3 **Vakiinnuta uudet toimivat käytänteet.** Mikäli uusia toimenpiteitä on syntynyt, ne kannattaa jalkauttaa laajemmin yrityksen kaikkiin toimintoihin. Tee kaikkiesi, jotta saavutettu hyvä toiminta säilyy. Mieti mikä olisi paras ylläpitostrategia. Tämä voi vaatia uusia koulutus- ja sparraustilaisuuksia sekä avointa viestintää.
- 4 **Muuta suunnitelmia ja kehitä toteutusta.** Pohtikaa kehittämisideoita ja parannusehdotuksia. Mitkä niistä voisivat olla seuraavan yhdenvertaisuussuunnitelman tavoitteita ja toimenpiteitä? Tarvitaanko pieniä jatkuvia toimintoja vai suurempia muutoksia. Tee tarvittavat korjausliikkeet.

Tämän jälkeen alkaa uusi sykli. Aloita uudestaan alusta. Tehkää uusi yhdenvertaisuussuunnitelma. Yhdenvertaisuussuunnitelman tulee olla elävä dokumentti, joka hengittää yrityksen arvoja ja luo yrityksen toimintakulttuuria.







# YHTEENVETO

Monimuotoisuuden edistäminen ei ole mielentila, vaan se vaatii rakenteellisia muutoksia sekä aktiivista toimintaa.

## Monimuotoisuustyön tulisi ulottua organisaation kaikkiin eri osa-alueisiin

- \* Strategia
- \* Johtaminen
- \* HR-käytännöt ja prosessit
- \* Kulttuuri ja arvot
- \* Markkinointi ja viestintä

Jatkuva kouluttautuminen sekä datan mittaaminen ja kerääminen ovat myös olennaisia monimuotoisuustyön edistämisessä. On tärkeä huomioida, että monimuotoisuus ei ole pelkästään HR:n työtä vaan keskiössä on inkluusiivinen strateginen johtaminen. Lisäksi on paljon haasteita ja jopa mahdollisia esteitä, joiden yli on päästävä, jotta monimuotoisuus toteutuisi ja siitä saisi hyötyä myös liiketalouteen, tuottavuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin.

Haasteita voi syntyä:

- \* jos johto ei ole sitoutunut monimuotoisuuden ja inkluusion edistämiseen.
- \* kun tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat jäävät vain dokumenteiksi kansioon.
- \* kun inkluusiivisia toimenpiteitä ei jalkauteta alemmille johtoportaille.
- \* kun monimuotoisuus esiintyy vain symbolisena eleenä, esim. etnisesti erilainen henkilö esiintyy yrityksen tapahtumissa juontajana, mutta monimuotoisuutta ei näy yrityksen henkilöstössä tai tapahtuman asiantuntijoissa.
- \* jos rekrytoinnissa hyödynnetään anonyymia rekrytointia, mutta haastattelutilanteissa ennakkoluulot lyövät läpi, eikä henkilöstön monimuotoisuus lisääny.
- \* kun ei haluta muuttoa eikä kouluttauduta ennakkoluuloista ja asenteista.

Helpoin ja tehokkain ensiaskel kohti monimuotoisempaa yritystä on pyytää asiantuntija tekemään tilannekatsaus yrityksen valmiudesta. Lisäksi yrityksen kannattaa aloittaa tarkastamalla ja päivittämällä yrityksensä arvot ja vision olemaan linjassa monimuotoisuuden kanssa. Mikään työyhteisö ei ole täydellinen; jos yritys ei ole vielä siellä missä haluaisi, yrityksen tulisi kuitenkin viestiä tavoitteistaan ja visiostaan avoimesti ja rehellisesti. Monimuotoisuus on loppupeleissä väistämätöntä. Se vaatii enemmän sosiaalista kanssakäyntiä ihmisten kanssa ja yhdessä oppimista. Poistuessaan mukavuusalueelta voi muuttua, oppia ja kehittyä.





Kuvituskuva Mahat Musse Shek



# KÄSITTEET

## Arkipäiväinen rasismi

Arkipäiväinen rasismi vahvistaa negatiivisia stereotypioita tai ennakkoluuloja ihmisistä esimerkiksi heidän oletetun etnisyytensä tai ihonvärinsä perusteella. Arkipäiväistä rasismia voidaan kutsua hienovaraisesti rasistikseksi (esim. vitsi, jossa ei ns. tarkoiteta paha, vaikkakin se toiseuttaa). Katso myös mikroagressio.

## Antirasismi

Tietoinen päätös tehdä valintoja ja tekoja päivittäin, joiden tarkoitus on vastustaa ja vähentää rasismia. Nämä teot ja päätökset vaativat itsetietoisuutta ja itsetutkistelua. Antirasismi on aktiivisia tekoja, kun taas ei-rasisti on passiivinen tila, joka ei vähennä tai vastusta rasismia maailmassa. Antirasisti on henkilö joka myös osaa myöntää virheensä ja pyrkii jatkuvasti oppimaan uusia keinoja miten omalla toiminnallaan voi vähentää rasismia yhteiskunnassa.

## Eksotisointi

Eksotisoinnilla tarkoitetaan, kun (ei-valkoista) henkilöä kuvataan tai mielletään eksoottiseksi henkilön taustaan, esimerkiksi ihonväriin tai etnisyyteen, liittyvien erojen vuoksi.

## Etninen ryhmä

Ihmisryhmä jonka jäsenillä on yhteinen kulttuuri ja juuret johon sisältyy kieli, historia, perinteet jne. Ryhmä, jonka jäseniä yhdistää kulttuuriperintö, uskonto, kieli, alkuperä tai ulkonäkö. Etninen vähemmistö viittaa ihmisten muodostamiin ryhmiin, jotka edustavat suomalaisessa kulttuuriperinnössä vähemmistöä, kuten Suomessa romanit tai taatarit. Etninen tausta eli kansallisuus tarkoittaa, että henkilö kuuluu johonkin kansanryhmään (inkerinsuomalaiset, kurdit, romanit). Henkilö voi olla esimerkiksi kansallisuudeltaan kurdi, mutta Suomen kansalainen (THL, 2021).

## Etuoikeudet

Nämä ovat oikeuksia, joita ei ole ansaittu vaan jotka ovat yleensä olleet syntymästä asti tai jotka ovat kertyneet esimerkiksi ihonvärin, yhteiskunnallisen aseman, varallisuuden, uskonnon myötä eli asian, joka vallitsevassa yhteiskunnassa nähdään tai koetaan etuoikeutena. Etuoikeudet ovat etuja, jotka ovat vain tietyille ihmisryhmille saatavilla tai tavoitettavissa.

## Häirintä

Häirintä on käytöstä, jolla loukataan henkilön ihmisarvoa siten, että luodaan kiellettyyn syrjintäperusteeseen liittyvä halventava, nöyryyttävä, uhkaava, vihamielinen tai hyökkäävä ilmapiiri (THL, 2021).

## Inkluusio

Viittaa ihmisten osallistaminen esim johonkin toimintaan tai organisaatioon. Esimerkiksi työpaikalla osallistaminen tarkoittaa että taustastaan riippumatta kaikki työntekijät tuntevat kuuluvansa joukkoon, että heidän ääni on kuuluvilla, että heitä arvostetaan ja että heillä on yhdenvertaiset mahdollisuudet.

## Intersektionaalisuus

Intersektionaalisuus on teoreettinen viitekehys, joka tunnistaa, että ihmisen asemaan yhteiskunnassa vaikuttaa sukupuolen lisäksi etninen tausta, luokka, vammaisuus tai vammattomuus, seksuaalinen suuntautuminen ja moni muu tekijä, jotka voivat aiheuttaa risteäviä rasitteita.

## Kieli- ja kulttuurivähemmistö

Suomen perinteisiin kulttuurisiin vähemmistöihin kuuluvat romanit, saamelaiset, suomenruotsalaiset, juutalaiset ja tataarit (THL, 2021).

## Maahanmuuttaja

Maahanmuuttaja on yleiskäsite henkilölle, joka on muuttanut maasta toiseen. Käsitteellä viitataan yleensä henkilöihin, jotka ovat syntyneet ulkomailla. Sekä maahanmuuttaja- että ulkomaalaistaustainen -käsitteillä viitataan kaikkiin eri perustein Suomeen muuttaneisiin henkilöihin. Perusteita ovat esimerkiksi perhesyyt, työ, opiskelu tai lähtömaan tilanteesta johtuva pakolaisuus (THL, 2021). Voidaan kirjoittaa myös sanapareilla maahan muuttanut.

## Mikroaggressio

Mikroaggressio on syrjivä teko, puhe, kommentti, tapahtuma tai asetelma, joka kohdistuu epäsuorasti, hienovaraisesti tai tahattomasti esimerkiksi vähemmistöä tai marginalisoitua ihmisryhmää kohtaan. Se on epäsuora viesti, jonka hyvääkkin tarkoittava lähettäjä ei aina tiedä lähettäneensä.

## Monikulttuurisuus

Monikulttuurisuus viittaa eri uskonnoista ja kulttuureista olevien ihmisten ja ihmisryhmien olemassa oloon samassa yhteiskunnassa joilla kaikilla on oikeus olla olemassa. Monikulttuurisuus viittaa myös ajatukseen siitä, että erilaisten kulttuurien yhteiselo yhteiskunnassa on rikkaus ja sitä tulee edistää.

## Monikulttuurinen väestö

Monikulttuurinen väestö on kattokäsite, jolla tarkoitetaan ihmisiä, joilla on eri etninen tausta tai muu kuin suomalainen syntyperä. Tarkasteltavina olevien ryhmien erityispiirteet eivät ole yksinomaan heidän kulttuurisiin erityispiirteisiinsä liittyviä, kuten sana monikulttuurinen saattaa antaa ymmärtää, vaan voivat liittyä muun muassa heidän puutteellisiin resursseihinsa, lähtömaassa koettuun vainoon tai kantaväestön taholta koettuun syrjintään.(THL, 2021).

## Moninkertainen vähemmistö

Henkilö voi kuulua useaan vähemmistöryhmään samanaikaisesti, esimerkiksi ulkomaalaistaustainen vammaisen. (THL, 2021).

## Rakenteellinen rasismi

Rakenteellista rasismia – myös tunnettu nimellä institutionaalinen rasismi tai systemaattinen rasismi – ovat yhteiskunnan instituutioiden ja organisaatioiden normaalit käytännöt ja toimenpiteet jotka tuottavat eriarvoisuutta ja johtavat rasistiseen syrjintään esimerkiksi työelämässä, asuntomarkkinoilla ja koulutuksessa. Rasismi valtarakenteissa ulottuu useasti ihmisen elämän jokaiselle osa-alueelle ja se estää ihmisten yhdenvertaisen etenemisen yhteiskunnassa.

## Rasismi

Perinteinen rasismin määritelmä on ”ihmisryhmän tai sen jäsenen ihmisarvon alentamista etnisyyden, ihonvärin, kulttuurin, uskonnon, kansalaisuuden tai äidinkielen perusteella.” Ajatukset ja uskomukset, että jokin ”rotu” tai etninen ryhmä on alempiarvoinen tai tärkeämpi kuin toinen, määritellään siis rasismiksi. Rasismin voi myös tulkita arkipäiväisenä vuorovaikutuksena, tekoina ja institutionaalisina rakenteita, jotka tuottavat ja uusintavat eriarvoisuutta.

## Representaatio

Tällä viitataan ihmisryhmän mahdollisuuteen tulla nähdyksi tai kuulluksi yhteiskunnassa. Voidaan esimerkiksi sanoa että representaatio puuttuu jos työpaikalla vähemmistöjen äänet eivät pääse kuuluviin.

## Rodullistaminen

Rodullistaminen viittaa prosessiin jossa tiettyihin ihmisryhmiin liitetään, alitajuisesti, tiedostamatta, tiettyjä ominaisuuksia heidän etnisyyden perusteella. Näihin kokonaisiin ihmisryhmiin liitetään stereotyyppioita, ennakkoluuloja ja uskomuksia, jotka toiseuttavat ja eriarvoistavat rodullistetut ihmiset. Tämä rodullistamisprosessi johtaa eriarvoiseen kohteluun ja rasistisiin tekoihin ja käytäntöihin niin yksilöllisellä kuin institutionaalisella tasolla.

## Rodullistettu

Rodullistettu viittaa ihmiseen, joka kokee rodullistamista. Suomessa esimerkkejä rodullistetuista ovat romanit, venäläiset ja somalit. Suomessa, jossa valkoisuus on normi, toiseutetut etnisyydet ovat ne, jotka kohtaavat rodullistamista.

## Syrjintä

Usein rasismi ja muut syrjinnän muodot sekoitetaan keskenään. Rasismi on siis vain yksi syrjinnän muodoista. Syrjintä siirtyy ajatuksista sanoihin ja tekoihin. Syrjintää on se, kun ihmistä kohdellaan huonommin tai eriarvoistetaan ihmisen jonkin ominaisuuden perusteella. Syrjintä voi perustua esimerkiksi ikään, vammaisuuteen, etnisyyteen tai ihonväriin.

## Toiseuttaminen

Toiseuttaminen voi tapahtua niin henkilö- kuin yhteiskunnallisella tasolla jolloin ihminen tai ihmisryhmä jätetään jostakin ulkopuolelle tai hänet sivutetaan tai käytettyään kuin häntä ei olisi olemassa. Vähemmistöt kokevat usein valtaväestöön kuuluvien toimesta toiseuttamista yhteiskunnassa.

## Tokenismi

Käytäntö, jossa tehdään vain pintapuolinen tai symbolinen ponnistelu tietyn asian eteen, erityisesti rekrytoimalla pieni määrä ihmisiä aliedustetuista ryhmistä, jotta saadaan vaikutelma sukupuolisesta tai rodullisesta tasa-arvosta henkilöstössä. (Oxford, kielet, 2021)

## Yhdenvertaisuus

Yhdenvertaisuus tarkoittaa, että kaikilla ihmisillä tulisi olla samanlaiset mahdollisuudet ja heitä tulisi kohdella samanarvoisesti riippumatta heidän ihonväristä, etnisyydestä, äidinkielestä, terveydentilasta, vammaisuudesta jne.

## Valkoinen etuoikeus

Eri ihmisryhmät nauttivat erilaisista etuoikeuksista Suomessa. Esimerkiksi toimintakykyisillä on etuoikeuksia verrattuna toimintarajoittuneisiin. Heteroseksuaaleilla on etuoikeuksia verrattuna seksuaalivähemmistöihin. Myös valkoihoisilla suomalaisilla on etuoikeuksia verrattuna niihin, jotka eivät ole valkoihoisia suomalaisia. Tämä siis tarkoittaa, että valkoinen suomalainen ei esimerkiksi koe rasismia, joka vaikuttaa ihmisen jokaiseen elämänosaan. Katso etuoikeudet.

## Vertaistuki

Vertaistuki on kokemusten jakamista toisen saman kokeneen kanssa. Vertaistuki tarkoittaa kokemustietoon perustuvaa tukea, jonka tärkeimmät elementit ovat kertominen ja kuunteleminen (Terveyskylä, 2020).



# LAINSÄÄDÄNTÖ

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetun lain muuttamisesta (1329/2014)

Kuluttajansuojalaki (38/1978)

Rikoslaki (1889/39)

Työsopimuslaki (2001/55)

Työturvallisuuslaki (2002/738)

Työterveyslaki (743/1978)

Suomen perustuslaki (1999/731)

Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014)

# TILASTOJA JA ARTIKKELEITA

Ahmad, A. 2020. [When the Name Matters : An Experimental Investigation of Ethnic Discrimination in the Finnish Labor Market.](#)

Bergbom B., Toivanen M., Airila A., and Väänänen A., 2016. [Monimuotoisuusbarometri 2016 fokuksessa monikulttuurisuus ja osaaminen.](#) Työterveyslaitos.

Bergbom B., Toivanen M., and Väänänen A., 2020. [Monimuotoisuusbarometri 2020 - fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus.](#) Työterveyslaitos.

Eemeli Martti, E., Pietarinen, E., and Mäntymaa, E. 2019. [Suomalainen nimi on valtava etu Suomen työmarkkinoilla – tutkija lähetti tuhansia työhakemuksia eri nimillä ja tulokset hätkähdyttävät.](#)

ELY keskus & Taloustutkimus Oy. 2020. [Kotona Suomessa.](#)

European Union agency for fundamental rights. 2018. [Being Black In The EU.](#)

Gråsten, H., 2016. [Kyselyn karu tulos: Syrjintä arkipäivää Suomen somalialaisille - törkeää huutelua, päälle sylkemistä.](#)

Heinonen, J., 2019. [Suomen romanien kohtaama syrjintä ja rasismi: Kokemuksia, mielipiteitä ja sosiaalityön ratkaisumalleja.](#)

Helsingin Kaupunki. 2021. [Joka kuudes helsinkiläinen on ulkomaalaistaustainen.](#)

Helsingin Kaupunki. 2021. [Ulkomaalaistaustaiset Helsingissä.](#)

Jokinen, J., 2020. [Romanien syrjintä on yleistä Suomen kaupoissa, sanoo ylitarkastaja – ”On tyypillistä, että sitä ei edes yritetä peitellä”.](#)

Kamel, S., 2019. [Tutkimus: 90 prosenttia Suomessa asuvista somaleista kokee tulevansa syrjityksi työmarkkinoilla.](#)

Keskinen, S. Alemanji, A. yms. 2018. [Pysäytetyt - Etninen profilointi Suomessa.](#)

Kuukkanen, T., 2019. [Tutkija arvostelee maahanmuuttajien työelämään ohjaamista piilorasismista – ”Ajatellaan, että heillä on luontainen tarve hoivata”.](#)

Kuusio, H., Seppänen A., Jokela, S., Somersalo. L., ja Lilja. E. 2020. [Ulkomaalaistaustaisten terveys ja hyvinvointi Suomessa- FinMonik-tutkimus 2018–2019.](#)

Kuusiniemi, A., Torro,T., ja Väänänen, E., 2020. [Ulkomaalaistaustaisten potilaiden kokema rasismi ja syrjintä erikoissairaanhoidossa Suomessa: Kuvaileva kirjallisuuskat-saus](#)

Mannermaa, J., 2014. [Romanit kohtaavat muita enemmän syrjintää asuntomarkkinoilla.](#)

Mäkelä, K., 2017. Tutkimus: [Arabiankielinen nimi aiheuttaa syrjintää vuokra-asunto-markkinoilla.](#)

Nuorgam, P. 2016. [Kaikkien omaisuutta.](#)

Oikeusministeriö. 2019. [Moniperusteinen syrjintä olisi tunnistettava paremmin.](#)

Peltonen, J. 2021. [Työvoiman hankinta toimipaikoissa, vuonna 2020.](#)

Pullinen, J., 2009. EU-kysely: [Puolet Suomen somaleista pitää syrjintää yleisenä.](#)

Rapo, M., 2011. [Foreign-language speakers are still rare in many municipalities.](#)

# LÄHDELUETTELO

Olemme koonneet oppaan interaktiivisen lähdeluettelon erilliselle internetsivulle, pääset sivustolle viereisen painikkeen kautta.









Työ- ja elinkeinoministeriö  
Arbets- och näringsministeriet