

kuten mikä tahansa jälkiteollinen läntinen yhteiskunta, joutuu käsittelemään työvoiman sisäiseen monimuotoistumiseen liittyviä kysymyksiä, joita ikääntyminen tai siirtolaisuus herättävät. Kansainvälisesti on monimuotoisuutta tutkittu jo vuosikymmeniä organisaatioiden henkilöstön ja osaamisen näkökulmasta, mutta Suomessa tutkimuksia ja tapauskuvauksia on vielä suhteellisen vähän. Ilmiönä monimuotoisuutta ei ole vielä laajasti tunnistettu organisaatioissa etenkin johtamisen näkökulmasta (Sippola, 2007). ValoDi-hankkeessa¹ on kehitetty välineitä kartoittaa organisaatioiden monimuotoisuus- ja monimuotoisuuden johtamisen osaamista ja antaa koulutusta tunnistettuun osaamistarpeeseen kohdentaen. Välineitä on kehitetty ja käytetty kansainvälisen hankeverkoston piirissä useissa organisaatioissa ja saatu alustavia tuloksia monimuotoisuusosaamisen sisällöistä ja tavasta kyseisissä yhteisöissä.

Monikulttuurisuus ja osaaminen

Kansainvälisyys ja monikulttuurisuus lisääntyvät suomalaisessa työelämässä sekä tilastojen valossa että arjen kokemuksina eri aloilla (mm. Tilastokeskus, 2009; Abdelhamid, Juntunen & Koskinen, 2009; Pakaslahti & Huttunen, 2010). Ammatillisen aikuiskoulutuksen aikuisten näyttötutkin-
tojen perusteita (Opetushallitus), tutkinnosta riippuen, on juuri uudistettu tai ollaan uudistamassa. Vain harvoissa vanhoista tutkinnon perusteista vuodel-

Siirtolaisuus on aina ollut osa myös suomalaista yhteis- kuntaa ja siten pysyvä ilmiö.

ta 2004 on huomioitu auki kirjoitettuna työelämän monikulttuurisuuden tai monimuotoisuuden lisääntymistä, vaikka käytännön tutkintotoiminnan tai valmistavan koulutuksen sisällöissä näin saattaisi ollakin etenkin sellaisilla aloilla, joilla käsitellään monimuotoistuvaa asiakaskuntaa (esim. sosiaali- ja terveysalan tai puhdistuspalvelualan tutkim-
noissa). Tällä hetkellä joissakin tutkim-
noissa on valinnaisena tutkinnonosana monikulttuurisuus (esim. siivoustyön-
ohjaajan erikoisammattitutkinto). Vähitellen, ehkä jo seuraavissa tutkintojen perusteissa voi olla jo välttämätöntä vastata muuttuvaan todellisuuteen ja huomioida monikulttuurisuus ja monimuotoisuus selkeämmin.

Siirtolaisuus ei ole uusi ilmiö vaan on ollut aina osa myös suomalaista yh-

¹ ValoDi (Valorisation of Diversity Skills) ja sitä edeltävä TforD (Tools for Diversity) -hankkeet ovat kehittäneet monimuotoisuusosaamisen välineitä kansainvälisenä yhteistyönä. ValoDi-hankkeessa monimuotoisuusjohtamisen osaamisen arviointivälinettä ovat olleet kehittämässä asiantuntijoina Kaija Matinheikki-Kokko (Metro-
polia) ja Diversity Trainer Aulikki Sippola. Yleistä monimuotoisuusosaamisen arviointivälinettä (TforD) on ollut kehittämässä Riitta Metsänen (Hämeen ammattikorkeakoulu) ja Ulla Virtanen (Tampereen Aikuiskoulutuskes-
kus) yhteistyössä mm. hankkeen espanjalaisien (Florida Training Centren) ja norjalaisten (Mangfold i Arbeidsli-
vet, MiA) kumppaneiden ja asiantuntijoiden kanssa.

teiskuntaa ja siten pysyvä ilmiö (mm. Leizinger, 2008; Haapala, 2009). Toki siirtolaisten määrä on suurempi nyt kuin kolmekymmentä vuotta sitten. Viimeisten vuosikymmenten siirtolaisuudesta julkisuudessa käyty keskustelu ja siinä käytetyt käsitteet saattavat peittää alleen ilmiön jatkuvuuden, monisäikeisyyden ja monisuuntaisuuden (Keskinen, Rastas & Tuori, 2009). Sotien jälkeisen yhtenäiskulttuurisen ajattelun (Haapala 2009), kuten kansallisuusaatteiden yleensäkin, taustalta voi tunnistaa myös lähes myyttisen kansalaisuuden, tässä tapauksessa suomalaisuuden piirteitä (Anttonen, 1995, pp. 52-53), jossa rakennetaan merkityksillä ladattuja kertomuksia suomalaisuudesta itenäisenä, vapaana kansana omalla alueellaan ja omaa kieltään vaalien. Tässä tarinassa ei ole ollut tilaa erilaisille äänille muutoin kuin eksoottisen vieraan näkökulmasta (Rastas, Huttunen & Löytty, 2005).

Siirtolaisuus lisääntyi Suomessa tilastojen valossa etenkin 1980-lopulta lähtien. Tuohon saakka Suomesta oli pikemminkin muutettu muualle (Tilastokeskus, 2009). Maahan muuttavat siirtolaiset tai maahanmuuttajat kaiken kaikkiaan näkyvät ja otetaan vastaan eri tavoin yhteiskunnan eri osa-alueilla (Sektoritutkimuksen neuvottelukunta, 2009). Maahanmuuttajien erilaiset taustat vaikuttavat siihen, miten he kokevat itse tai miten heitä kohdellaan yhteiskunnassa. Lisäksi media käsittelee eri taustoista tulevia eri tavoin (Raittila, 2009, pp. 67-69), mikä voi osaltaan vaikuttaa tapaan, miten he itsekin kokevat kohtelunsa yhteiskunnan eri osa-alueilla. Viranomaistyössä erilaisista taustoista tulevat kokivat tullessaan kohdelluiksi eri tavoin (Forsander, 1999; Pitkänen, 2006), kuten myös työelämässä esim.

eniten kielteisiä kokemuksia on Lähi-idästä ja Pohjois-Afrikasta tulleilla, kun taas vähiten virolais- tai venäläistaustaisilla (Vartia ym., 2007). Asiakaspalvelussa monikulttuurisuus on koettu haasteena, jonka käsittelyyn ei aina löydy riittäviä välineitä (Hammar-Suutari, 2009; Brewis, 2009).

Erityisesti aloilla, joilla väestön monikulttuuristuminen näkyy vahvasti kuten koulutus, terveydenhuolto ja sosiaaliala on julkaistu sekä tutkimuksia että käytännöllisempiä katsauksia ja oppaita kulttuurien välisestä työstä, työyhteisöstä ja asiakaspalvelusta. (Hammar-Suutari, 2009; Abdelhamid, Juntunen & Koskinen, 2009; Pakaslahti & Huttunen, 2010; Brewis, 2009). Näissä pohditaan myös käytännön näkökulmasta alakohtaisia erityiskysymyksiä ja ratkaisun mahdollisuuksia kulttuurien väliseen työhön.

Monikulttuurisuudesta monimuotoisuuteen

Suomen lainsäädäntö ja yhteiskunta osana eurooppalaista viitekehystä on rakentanut välineitä tunnistaa ja edistää ihmisten yhdenvertaista kohtelua (Neuvoston direktiivi 43 ja 78, 2000). Lainsäädäntöä on Suomessa vahvistettu Yhdenvertaisuuslain (2004) myötä, joka säättää syrjinnän kiellosta ja yhdenvertaisesta kohtelusta iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Lain suoja kohdistuu erityisesti etniseen taustaan ja vammaisuuteen (kohtuulliset toimet). Muita perusteita ei yhdenvertaisuuslaki, eivätkä vähemmistövaltuutettu ja syrjintälautakunta

Kulttuuri on yhdessä rakennettua todellisuutta.

yhdenvertaisuuslain valvojina käsittelee ja aja niin selkeästi. Uudistumassa olevasta yhdenvertaisuuslaista on tulossa toteutuessaan vahvemmin useampia perusteita kattava ja vähemmistövaltuutettu (mahdollisesti tuleva yhdenvertaisuusvaltuutettu) valvoisi yhdenvertaisuuden toteutumista muillakin perusteilla (Hiltunen, 2011). Yhdenvertaisuuslaissa määriteltyjä yhdenvertaisen kohtelun perusteita tarkasteltaessa käytetään yleisesti käsitettä monimuotoisuus tai moninaisuus, diversiteetti.

Monikulttuurisuus sinänsä ei ole yhdenvertaisuuslaissa mainittu peruste edistää yhdenvertaista kohtelua yhteiskunnassa. Sen sijaan monikulttuurisuuden voi katsoa sisältyvän useisiin lain perusteisiin mm. etniseen taustaan, kieleen, uskontoon ja vakaumuksiin. Mutta mitä monikulttuurisuus tarkoittaa? Entä kulttuuri? Käsite kulttuuri on varsin uusi. Vielä reilut sata vuotta sitten käytettiin samassa merkityksessä termiä sivilisaatio, jolla oli silloiseen ajatteluun pohjautuvia edistykseen ja kehitykseen (parempaan yhteiskuntajärjestykseen) viittaavia mielleyhtymiä (Tam-

minen, 1994, pp. 148-149). Kulttuurin määritelmiä on lukuisia ja ne ovat käytötarkoituksesta tai tieteenalasta riippuen hieman eri tavoin painottuvia. Kulttuurin perusominaisuuksiksi mainitaan yleensä, että se on tietyssä yhteisössä opittua, tuotettua ja harjoitettua: symbolisia merkityksiä ja konkreettisia asioita. Se muodostaa eheän kokonaisuuden, johon kuuluvat sosiaalinen, taloudellinen, vakaumuksellinen ja kielellinen perusta (mm. Bock, 1994, Eller, 2009). Se on jatkuva prosessi: joustavaa ja ympäristöönsä sopeutunutta. Kulttuuri on yhdessä rakennettua todellisuutta. Kulttuuri ilmenee käyttäytymisen tasolla valintoina. Eri elämän aarenoilla verkottuneessa nyky-maailmassa aikaan ja paikkaan sitoutuminen ei ole enää nykyisin niin ilmeinen kulttuurin ominaisuus kuin ehkä aiemmin: transkulttuurisuus ja ns. diasporat ovat osan monen ihmisen todellisuutta (mm. Eller, 2009, pp. 326-328).

Suuremman kulttuuriksi tunnistetavan kokonaisuuden sisällä voi olla erilaisia alakulttuureja. Määritelmällisesti alakulttuuri tarkoittaa yhteiskunnassa toimivaa ryhmää tai alaryhmää, jonka voi tunnistaa mm. ryhmälle ominaisista käyttäytymis- tai muista tavoista, arvoista, uskomuksista ja kielenkäytöstä (Eller, 2009, p. 30). Alakulttuurin käsite voi auttaa selittämään monikulttuurisuuden ja monimuotoisuuden suhdetta. Jokainen yhdenvertaisuuslaissa mainittu yhdenvertaisen kohtelun peruste luo ympärilleen oman alakulttuurinsa ja sen edustajille erityisiä merkityksiä kantavan symbolisen järjestelmänsä, jossa tehdään myös jakoa meihin ja ”toisiin”. Tällainen monimuotoisuuteen sisältyvä monikulttuurisuus koskisi näin ollen kaikkia laissa mainittuja perusteita. Tällöin kuulo- ja näkörajoitteisilla, tiettyyn

ikäluokkaan kuuluvilla tai tiettyä sairautta elävillä olisi omat alakulttuurinsa. Tämä hyvin laaja käsitys monimuotoisuudesta monina alakulttuureina on ehkä arjen kokemuksen tasolla tunnistettava ja vertaistoiminnassa hyödynnetty, mutta ei yleisesti käytetty. Monikulttuurisuus käsite on yleisessä keskustelussa että tieteen piirissä rajattu etenkin kansallisvaltioiden, etnisten ryhmien ja alueiden rajoja ylittävien kulttuuristen kohtaamisten tarkasteluun ja kansallisvaltioiden sisäisten kansanryhmien tarkasteluun.

Monimuotoisuus ei sisällä vain yksittäisten identiteettien eroja vaan myös monikerroksellisuuden. Ihminen voi olla iäkäs Ruotsista tullut siirtolaisnainen tai Iranista Suomeen hakeutunut kristitty homoseksuaali mies tai keskiikäinen työhönsä leipiintynyt uusien tietokonejärjestelmien kanssa painiskeleva kolmen lapsen sateenkaariäiti. Monimuotoisuus koskettaa kaikkia meitä, ei vain heitä erilaisia toisia, joiden pitää pärjätä erilaisuutensa kanssa. Me kaikki olemme ja jaamme monimuotoisia ja monikerroksellisia identiteettejä. Jotkut identiteeteistämme hyväksytään helposti missä opiskelu- tai työyhteisössä tahansa, toisia identiteettejämme olemme oppineet pitämään enimmäkseen omana tietonamme. Riippuen työtehtävistä, kaikki identiteettimme eivät ole yhtä tärkeitä kaikkina aikoina, mutta kokonaisuutena työntekijä, joka kokee voitavansa käyttää suurinta osaa monimuotoisen identiteettiryppänsä osista, on tuottavampi työssään. Ihmiset työskentelevät paremmin kannustavassa ja avoimessa ilmapiirissä ja -yhteisössä (Menestystä monimuotoisuudesta - elinvoimaa erilaisuudesta, 2010; Simström, 2009).

Välineitä monimuotoisuusosaamisen ja -johtamisen kehittämiseen organisaatioissa

Edelliseen nojaten voi monimuotoisuusosaamista tarkastella kulttuurienvälisenä osaamisena. Keskeisiä kulttuurienvälisen osaamisen osa-alueita ajatellaan olevan (painotuksesta ja tavoitteesta riippuen) mm. itsetuntemus, kulttuurinen herkkyys, kulttuuritieto, kulttuuriset taidot, kulttuurinen tahto, kulttuurinen oppiminen ja kulttuurinen osaaminen. (Hammar-Suutari, 2009; Brewis, 2009; Abdelhamid, Juntunen & Koskinen, 2009) Toisaalta monimuotoisuusosaamista on jaoteltu sen mukaan, miten osaaminen nähdään organisaatioissa: kenen osaamisesta on kyse ja kuinka suunnitelmallista sen kehittäminen on. Osaamista voi tarkastella yksilön, ryhmän tai organisaation näkökulmasta. Sosiaaliseen identiteetti-teoriaan pohjautuen yksilötasolla käsitellään käyttäytymistä, asenteita, tietoisuutta ja taitoja, kun taas ryhmätasolla ryhmien välisiä suhteita, suorituksia ja tiimityötä, Organisaatiotasolla tutkitaan henkilöstön koostumuksen perusteita, työpaikan tasa-arvo- ja monimuotoisuuskysymyksiä ja sitä kuinka niitä johdetaan (Sippola, 2007, p. 10).

Johtamisen näkökulma tarjoaa mahdollisuuden suunnitelmalliseen ja järjestelmälliseen monimuotoisuusosaamisen kehittämiseen, jolloin kyseessä on kaikkien asia, ei yksittäisten kiinnostuneiden työntekijöiden tai ryhmien (Sippola, 2007; Brewis, 2008).

Ilmiönä monimuotoisuuden johtaminen alkoi kehittyä lähtökohdiltaan monikulttuurisissa yhteiskunnissa jo 1960 - 1970-luvuilla. Käsitteenä monimuotoisuusjohtaminen kehittyi 1980-lu-

vulla Yhdysvalloissa ja seuraavalla vuosikymmenellä myös Euroopassa. Vuosikymmenten kuluessa on monimuotoisuuden johtamisessa nähty erilaisia suuntauksia. Alun perin lähtökohtana oli organisaation syrjimättömyys- ja yhdenvertaisuuspyrkimykset (equal opportunities). Käytännössä otettiin käyttöön erilaisia positiivisen erityiskohtelun välineitä esim. kiintiöt työyhteisössä aliedustettuina olevien hyväksi. Nykyisin puhutaan yrityksen tai organisaation sosiaalisesta vastuusta, jossa organisaation monimuotoisuusjohtamisen tavoitteena on, että yhteiskunnan odotukset ja tarpeet huomioidaan organisaatiossa sekä ennakoiden strategian että toiminnan tasolla (diversity management) (Menestystä monimuotoisuudesta - elinvoimaa erilaisuudesta, 2010; Sippola, 2007, pp. 19-20).

Monimuotoisuuden johtaminen on Suomessa melko uusi asia ja on tullut maahan eurooppalaisen lainsäädäntöpohjan ja suurten kansainvälisten yritysten myötä. Koska monimuotoisuusosaaminen ei vielä läpäise organisaatioiden toimintaa on asiaa edistetty erilaisten kansainvälisten ja kansallisten hankkeiden kautta mm. pienten ja keskisuurten yritysten piirissä. Hankkeiden tavoitteena on lisätä työelämässä aliedustettuina olevien ryhmien mahdollisuuksia ja siihen liittyvää osaamista yrityksissä siten, että kyse ei ole vain sosiaalisesta vastuullisuudesta vaan myös liiketoimintahyödyistä (Menestystä monimuotoisuudesta, 2010). Suomessa monimuotoisuusosaamista on kehitetty mm. ammattillisten tutkintojen puolella (esim. Manu ja Duuniin -hankkeet) tai työyhteisöjen ja asiakaspalveluosaamisen kehittämiseen (esim. Moro! ja Petmo -hankkeet). ValoDi-hanke (Valorisation of Diversity Skills ja edeltävä Tools for

Diversity, TforD) kuuluu tähän hankkeiden jatkumoon, joiden tavoitteena on kehittää monimuotoisuus- ja monimuotoisuusjohtamisen osaamista organisaatioissa (ValoDi, 2011).

Julkisilla ja yksityisillä organisaatioilla voi olla erilaisia tapoja hyödyntää monimuotoisuutta toiminnoissaan. Osan niistä on järjestelmällisesti suunniteltuja, osa satunnaisia. Usein tehdään ero reaktiivisiin organisaatioihin, jotka johtavat monimuotoisuutta täyttääkseen lailliset velvollisuutensa tasalaatuisesti ja proaktiivisiin organisaatioihin, jotka edistävät monimuotoisuutta kiinteänä osana organisaatiokulttuuriaan ja eettistä arvopohjaansa (Sippola, 2007). Tämä monimuotoisuuden johtamisen tapojen kirjo on ValoDi-hankkeen taustalla, kun on moniammatillisena ja kulttuurienvälisenä yhteistyönä kehitetty välineitä, menetelmiä ja koulutusta monimuotoisuudesta ja monimuotoisuuden johtamisesta. Etenkin monimuotoisuuden johtamisen arviointia kehitettäessä on taustalla vaikuttanut löyhästi jaottelu erilaisiin tapoihin johtaa monimuotoisuutta organisaatiossa (Sippola, 2007):

- Vastustus. Monimuotoisuutta ei tunnusteta eikä tunnusteta huomionarvoiseksi asiaksi ja organisaatio pyrkii säilyttämään vallitsevan tilanteen (ulkoisten monimuotoisuutta lisäävien paineiden puuttuessa).
- Syrjintä ja reilu kohtelu. Organisaatio pyrkii takaamaan yhdenvertaiset mahdollisuudet ja kohtelun lakisääteisten toimenpiteiden kautta sekä kohtelemalla kaikkia samalla tavalla.
- Saavutettavuus ja laillisuus. Luomalla kunnioittavan toimintakult-

tuurin ja ympäristön, organisaatiossa huomio kiinnitetään liiketoimintaetujen tavoitteluun uusien asiakasryhmien ja markkinoiden kautta sekä maksimoimalla jokaisen työntekijän mahdollisuudet toimia kilpailukyvyyn lähteenä.

- Oppiminen ja tehokkuus. Organisaatio korostaa monimuotoisuuden suhdetta työhön ja työntekijänäkökuuluihin. Näin siirrytään pois identiteettiryhmäajattelusta kohti oppimisen mahdollisuuksia ja monimuotoistuvaa työtä (työtehtäviä ja sisältöjä), joiden kautta voidaan monimuotoisuudesta saada hyötyä. Tässä ajattelussa tasa-arvoinen organisaatiokulttuuri nähdään tapana parantaa suoritusten tasoa, strategisena voimavarana ja investointina (Sippola, 2007).

Todellisuudessa organisaatioissa voi olla rinnakkain erilaisia lähestymistapoja eri toiminnoissa tai siten että eri yksiköissä ajatellaan ja toimitaan eri tavoin. Tämä on tullut esiin mm. ValoDi-monimuotoisuuskyselyjen palautteessa. Vastaa- jien voi olla vaikea nähdä, mikä on keskimääräinen tai vallitseva ajattelutapa omassa organisaatiossa. Monimuotoisuusjohtamisen kyselyyn vastaajia on kehoitettu pohtimaan, miten hän ajattelee, että hänen organisaationsa (eivät he itse esimiehinä) arvottaa tai toimii suhteessa monimuotoisuuteen. Tällä tavoitellaan kuvaa organisaation vallitsevasta lähestymistavasta suhteessa monimuotoisuuteen ja sen johtamiseen. Saadun palautteen perusteella erottelu oman ajattelun ja organisaation vallitsevan lähestymistavan välillä voi olla haastavaa. Tämä voi kertoa osittain myös siitä, että monimuotoisuusteemoja ei ole organisaatiossa tehty avoimiksi strategioissa tai toiminnassa, jolloin organisaation yh-

teinen linja tai toimintatapa ei ole yleisesti tiedossa.

ValoDi-metodologia pohjautuu ajatukseen, että monimuotoisuusosaamista voi kehittää sekä yksilön, organisaation että johtamisen tasoilla, kun ensin tiedostetaan monimuotoisuusosaamisen tarve. Menetelmässä on kolme vaihetta, joihin sisältyy monimuotoisuusosaamisen kartoituksia ja koulutusta organisaation henkilöstölle ja johdolle. Ensimmäisessä vaiheessa tehdään monimuotoisuuden johtamisen kartoitus (DiMA-kysely) ja mahdollisesti myös laadullinen haastattelu lähinnä esimiestasolla. Tuloksena saadaan käsitys siitä, millainen on organisaation vallitseva ajattelutapa monimuotoisuuden johtamiseen strategisen lähestymistavan ja toiminnan näkökulmasta reaktiivinen-proaktiivinen -jatkumolla. Toisessa vaiheessa käytetään yleistä monimuotoisuusarviota, jossa selvitetään kahdeksan monimuotoisuusteemaan (sukupuoli, seksuaalinen suuntautuminen, terveys, vammaisuus, kieli, etninen ja kulttuurinen tausta, ikä sekä vakaumukset, arvot ja mielipiteet) liittyvää osaamista asenne, tieto ja taito- ulottuvuuksilla. Tämä tehdään laajemmin koko henkilöstölle ja tavoitteena on kartoittaa, missä monimuotoisuusteemoissa voisi olla tarvetta vahvistaa osaamista. Kolmannessa vaiheessa kehitetään koulutuksen avulla lisää tapoja hyödyntää monimuotoisuutta suunnitelmallisesti eri toiminnoissa. Todellisuudessa prosessi ei välttämättä etene suoraviivaisesti menetelmän ehdoilla vaan toteutuksen tapa ja sisällöt riippuvat kulloisenkin organisaation tarpeesta ja valmiudesta ryhtyä käymään keskustelua monimuotoisuudesta.

Käytännössä menetelmään sisältyy yleinen monimuotoisuusarviointi (96 väittämää; ks. ote <http://www.valodi.eu>) ja monimuotoisuuden johtamisen arviointi (70 väittämää), jossa tavoitteena on tarkastella organisaation monimuotoisuuteen liittyviä arvoja ja tahtotiloja suhteessa monimuotoisuutta huomioivaan toimintaan. Väittämät sisältävät lähinnä henkilöstöjohtamiseen liittyviä organisaation toimintoja kuten rekrytointi, perehdytys, palkitseminen, viestintä sekä lisäksi asiakaspalvelun. Kartoitusten jälkeen ja tukena voi käyttää monimuotoisuuskäsikirjaa, jossa on koulutusmoduuleja mm. kahdeksasta monimuotoisuusteemasta (asenne, tieto ja taito ulottuvuudet) sekä monimuotoisuuden johtamisesta, positiivisen erityiskohtelun menetelmistä, luovuustekniikoista sekä innovaatioiden ja monimuotoisuuden suhteesta, hyvistä käytännöistä ja johtamisesta organisaatiossa.

Osallisuuden hyödyt

Organisaatioiden kehittäminen myös monimuotoisuuden osalta on jatkuva monensuuntainen prosessi (Yhdenvertaisuussuunnitelun opas, 2010). Tuskin kukaan kiistää yhdenvertaisen kohtelun eettistä perustaa tai osallisuuden vahvistamisen merkitystä, mutta samaan aikaan todetaan helposti, että tällaista ideaalia ei voi saavuttaa. Motivaatio monimuotoisten yhteisöjen kehittämiseen voi löytyä helpommin käytännöllisten ja välittömämmin havaittavien etujen kautta, kuten liiketoimintaetu, työvoiman saatavuus, vaihtuvuuden väheneminen, hyvä työilmapiiri, imago ja kilpailuetu. Innovatiivisuuden lisääntyminen nostetaan usein esiin yhtenä monimuotoisten työyhteisöjen ja tiimien hyödyistä.

Erilaiset näkökulmat ruokkivat luovia ratkaisuja. Käytännössä innovatiivisuutta voi tukea luomalla toimintamalleja, joissa erilaiset ihmiset pääsevät tekemään yhteistyötä.

Näitä kysymyksiä organisaatiot voivat pohtia sisäisesti, mutta myös laajemmin: monimuotoisuustyön vertailu yli organisaatorajojen nähdään yhtenä mahdollisuutena saada uusia malleja ja jakaa hyviksi koettuja käytäntöjä monimuotoisuuden kehittämiseen työelämässä ja koulutuksessa. Vaikuttava monimuotoisuuden johtaminen organisaatiossa edellyttää, että koko organisaatio on mukana. Monimuotoisuuden johtamisen vallitsevan ajattelutavan arviointi voi osoittaa alkusuunnan. Tavoitteena ei ole vain kohdella kaikkia ihmisiä (reaktiivisesti) samalla tavalla vaan aidosti (ennakoiden) oppia, miten voi hyödyntää organisaatiossa jo olemassa olevaa monimuotoista henkilöstöä ja toimintatapoja. Missä meillä mennään monimuotoisuuden toteutumisessa? Tähän voi jokainen yksilö, organisaatio ja johto hakea vastauksia säännöllisen seurannan ja palautteen pohjalta.

Lähteet

-
- Abdelhamid, P., Juntunen, A., & Koskinen, L. (2009). *Monikulttuurinen hoitotyö*. Helsinki: WSOYpro.
- Anttonen, V. (1993). Pysy Suomessa Pyhänä – Onko Suomi uskonto? In T. Korhonen (Ed.), *Mitä on suomalaisuus?* Helsinki: Suomen Antropologinen Seura.
- Bartis, I. (Ed.) (2010). *Muuttajataustaisen ohjaus koulutuksessa ja työelämässä*. Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia.
- Bock, P. (1994). *Psychological Anthropology*. Praeger.
- Brewis, K. (2008). *Stress in the Multi-ethnic Customer Contacts of the Finnish Civil Servants. Developing Critical Pragmatic Intercultural Professionals*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

- Eller, J. D. (2009). *Cultural Anthropology. Global Forces, Local Lives*. New York: Routledge.
- Forsander, A. (1999). Outsiders or insiders? Ingrian Finns in a context of the Finnish immigration policy. In M. Leskelä (Ed.), *Outsiders or insiders? Constructing identities in an integrating Europe*. Turku: University of Turku.
- Geertz, C. (1994). The Uses of Diversity. In R. Borofsky (Ed.), *Assessing Cultural Anthropology*. New York: McGraw-Hill.
- Haapala, P. (2009). *Liikkuvuus*. Suullinen esitys 9. 10. 2009.
- Hammar-Suutari, S. (2009). *Asiakkaana erilaisuus – kulttuurien välisen viranomaistoiminnan etnografia*. Karjalan tutkimuslaitoksen julkaisuja. N:o 147. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Hiltunen, R. (2011). *Yhdenvertaisuuden lainsäädäntö*. Suullinen esitys 16. 3. 2011.
- Kuukka, K. (2009). *Rehtoriin eettinen johtaminen monikulttuurissa koulussa. ”Sen yhteisen hyvän löytäminen”*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Neuvoston direktiivi 2000/43/EY (32000L0043).
- Neuvoston direktiivi 2000/78/EY (32000L0078).
- Pakaslahti, A., & Huttunen, M. (Eds.). (2010). *Kulttuurit ja lääketiede*. Helsinki: Duodecim.
- Pitkänen, P. (2006). *Etninen ja kulttuurinen monimuotoisuus viranomaistyössä*. Helsinki: Edita.
- Raittila, P. (2009). Journalismin maahanmuuttokeskustelu: hymistelyä, kriittisyyttä vai rasismien tukemista? In S. Keskinen, A. Rastas, & S. Tuori (Eds.), *En ole rasisti, mutta... Maahanmuutosta, monikulttuurisuudesta ja kritiikistä*. Tampere: Vastapaino & Nuorisotutkimusverkosto.
- Rastas, A., Huttunen, L., & Löytty, O. (2005). *Suomalainen vieraskirja. Kuinka käsitellä monikulttuurisuutta*. Tampere: Vastapaino.
- Sektoritutkimuksen neuvottelukunta (2009). *Maamuuttajien integroituminen suomalaiseen yhteiskuntaan elämän eri osa-alueilla*. Retrieved March 29, 2011, from http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/setu/liitteet/Setu_9-2009.pdf.
- Simström, H. (2009). *Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Sippola, S. (2007). *Essays on human resource perspectives on diversity management*. Acta Wasaensia No. 180, Business Administration 75, Management and Organization. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Tilastokeskus (2009). *Suomen virallinen tilasto (SVT): Muuttoliike*. Retrieved March 28, 2011, from http://www.stat.fi/til/muutl/2009/muutl_2009_2010-04-22_tie_001_fi.html.
- Tamminen, T. (1994). *Edistyksen myytti*. Tampere: Suomen Antropologinen Seura.
- Työ ja elinkeinoministeriö (2010). *Menestystä monimuotoisuudesta - elinvoimaa erilaisuudesta. Hyviä käytäntöjä monimuotoisuuden johtamiseen*. Retrieved May 30, 2011, from http://www.tem.fi/files/28376/TEM_saha_lr.pdf.
- ValoDi (2011). *Valorisation of Diversity Skills*. Retrieved March 26, 2011, from <http://www.valodi.eu>.
- Vartia, M., Bergholm, B., Giorgiani, T., Rintala-Rasmus, A., Riala, R., & Salminen, S. (2007). *Monikulttuurisuus työn arjessa*. Helsinki: Työterveyslaitos/Työministeriö.
- Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21. Retrieved March 29, 2011, from <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021>.
- Sisäasiainministeriö (2010). *Yhdenvertaisuussuunnittelun opas*. Retrieved May 30, 2011, from <http://yhdenvertaisuus-fi-bin.directo.fi/@Bin/76c84edbb6fbc729779ae37b64916dad/1307090488/application/pdf/141973/Yhdenvertaisuussuunnitteluopas%20suomi.pdf>

