

# Monimuotoisuus organisaatioissa - monimuotoisuustutkimuksen pääpiirteitä ja kehityslinjoja

Maarit Heikkinen

## ABSTRACT

*"Workforce Diversity in Organizations - the Main Features and Developments of Diversity Research"*

Workforce diversity has been increasing globally during the last two decades. The notion of increasing share of women and racial minorities of labour in the United States first generated the need for diversity management in the 1980's. Afterwards the ageing of labour and the increasing immigration tendency have been further generated the need for diversity research and management.

In general, diversity refers to all the differences individuals may have. Most typically the research had been concentrating on differences relating to gender, age and racial issues, but it also includes areas such as differences in abilities, education, personal background, religion or values. The term cultural diversity is also typically used in the diversity research as it refers to the cultural differences of individuals, which may include values, attitudes, norms, styles and behaviour i.e. basically differences in all cultural features.

Diversity management has been created to respond the needs of diverse workforce. The attempt is to manage organization in a way that respects all the employees and make the heterogeneous workforce work in the best and most effective way. The aim of diversity management is thus to gain some benefits that have been discovered to be possible to achieve from the diverse workforce. On the other hand, diversity management is seeking to avoid the possible problems related to the diversity.

Although the diversity research has been

increasing rapidly during the last few years, diversity has not gained much attention in Finland. Some research has been conducted relating to the diversity issues, but research concentrating on all the aspects of diversity has still been rarely conducted. It is thus clear, that more research in this area is needed in Finnish organizations. Consequently, it is here implicated that future research in Finland should emphasis the comprehensive understanding of diversity, instead of focusing just on the most traditional dimensions of diversity.

## JOHDANTO

Henkilöstö ja sen oikeanlainen hyödyntäminen liiketoiminnassa ovat erittäin tärkeitä tekijöitä kaikkien organisaatioiden kilpailukyvyille. Henkilöstön rekrytointi, motivointi, kannustaminen ja kehittäminen ovatkin avainasemassa organisaation toimintaa tehostettaessa (esim. Kauhanen 1996, 14). Henkilöstön heterogeenisyys on viimevuosikymmeninä lisääntynyt voimakkaasti muutamien kansainvälisten suuntauksien seurauksena. Naisten ja rodullisten vähemmistöjen lisääntynyt työssäkäynti Yhdysvalloissa antoi 1980-luvulla alkusysäyksen moninaisuuden vaikutusten tutkimiselle. Viimevuosina suuntausta ovat edelleen vahvistaneet työvoiman vanheneminen ja siihen liittyvä työvoiman määrän hidastunut kasvu sekä lisääntynyt maahanmuutto, joka Euroopassa liittyy erityisesti Euroopan Unionin myötä avautuneisiin työmarkkinoihin sekä laajempaan maailmantalouden vapautumiskehtyseen (esim. Guirdham 1999, 12)

Edellä mainitut ilmiöt ovat omalta osaltaan lisänneet työvoiman kansainvälistymistä myös Suomessa (ks. Trux 2000). Henkilöstön kan-

sainvälistyminen on kuitenkin Suomessa ilmiönä uudempi, kuin vaikkapa Yhdysvalloissa, jossa kulttuurinen moninaisuus on näkyvämpää ja jossa sen vaikutukset henkilöstöjohtamiseen on tunnistettu jo aiemmin. Vaikka sukupuolten tasa-arvo ja ikäjohtamiseen liittyvät kysymykset ovat Suomessa olleet yhteiskunnallisestikin keskustelun aiheena, on kokonaisvaltaisempi moninaisuuden tiedostaminen ja asianmukainen huomiointi yrityksissä vielä vähäistä.

Kansainvälistymiskehityksen sekä sukupuoli- ja ikäkysymysten ohessa monimuotoisuuteen liittyviä kysymyksiä on alettu tarkastella myös muilla erilaisuuden osa-alueilla. Tyypillisiä monimuotoisuuskysymyksiä ovatkin olleen esimerkiksi henkilöstön eroavaisuudet kyvyissä, koulutuksessa, taustoissa, uskonnossa, arvoissa tai muissa maailmankatsomukseen liittyvissä seikoissa (esim. Robinson & Dechant 1997, 22; Guirdham 1999, 22-23; Jehn, Northcraft & Neale 1999, 743-745). Koska moninaisuuden osa-alueiksi voidaan itse asiassa lukea kuuluvaksi kaikki ne alueet, joilla ihmiset eroavat toisistaan, ei tässä yhteydessä ole tarkoituksenmukaista eritellä kaikkia alueita yksityiskohtaisemmin. Tarkoituksena onkin lähinnä valottaa niitä moninaisuuteen liittyviä seikkoja, joiden huomioinnin on havaittu olevan tärkeää nippumatta siitä mihin osa-alueeseen liittyvää erilaisuutta kulloinkin käsitellään.

Monimuotoisuuden lisääntyessä muun muassa edellä kuvatuin tavoin, on havaittu, että yritysten tulisi myös pyrkiä johtamaan ja hallitsemaan monimuotoista työyhteisöä tehokkaasti. Kirjallisuus esittelee lukuisia erilaisia tapoja monimuotoisuuden johtamiseksi, joilla pyritään hyödyntämään monimuotoisen henkilöstön kaikki voimavarat ja näin saamaan kilpailuetua monimuotoisesta työntekijäjoukosta (esim. Cox 1991, 38-42; Fernandez 1993, 286-288; Robinson & Dechant 1997, 29; Mathews 1998, 178-183; Gilbert & Ivancevich 2000, 95-).

Tämä artikkeli pyrkii esittelemään monimuotoisuuskirjallisuuden ja sen kehityksen pääpiirteitä. Tarkoituksena on johdattaa lukija monimuotoiseen henkilöstöön liittyvään problematiikkaan sekä kuvata monimuotoisuustutkimuksen kehitystä ja nykytilaa. Lyhyen historiakatsauksen jälkeen edetään käsittelemään monimuotoisuuden eri ulottuvuuksia ja niiden merkitystä organisaatioissa. Seuraavassa kappaleessa esitellään kirjallisuuden antamia neuvoja monimuotoisuuden johtamiseksi sekä pohditaan oikeanlaisen joh-

tamisen merkitystä monimuotoisuuden hyödyntämisessä. Artikkelin lopuksi käsitellään lyhyesti monimuotoisuustutkimuksen tilaa Suomessa ja esitetään siihen liittyviä tulevaisuuden haasteita.

## MONIMUOTOISUUSTUTKIMUKSEN TAUSTAA

Monimuotoisuuden tutkimus on saanut alkunsa Yhdysvalloissa 1980-luvun lopulla, jolloin huomio alkoi lisääntyvässä määrin kiinnittyä työntekijöiden heterogeenisyyteen erityisesti sellaisten ominaisuuksien osalta kuten ikä, sukupuoli, rotu ja kotimaa. Tämän myötä sekä yritysjohtajat että tukijat kiinnostuivat siitä, kuinka tällainen henkilöstön heterogeenisyys vaikuttaa yritysten toimintaan ja kuinka monimuotoista joukkoa tulisi johtaa. Näitä alueita on tutkinut kaksi rinnakkaista tutkimussuuntausta: monimuotoisuustutkimus ja demografiatutkimus (Tsui, Egan & Xin 1995, 191).

Demografiatutkimus on saanut alkunsa Jeffrey Pfefferin (1983) artikkelista "Organizational Demography", jossa hän esitteli tutkimuksensa demografisten tekijöiden vaihtelusta sekä sen syistä ja seurauksista organisaatioissa. Demografiatutkimukselle tyypillistä onkin juuri sekä demografisen heterogeenisyyden syiden että seurausten tutkiminen sekä pyrkimys demografisen dynamiikan ymmärtämiseen. Tällöin pyrkimyksenä ei siis ole käytännön ohjeiden tai implikaatioiden antaminen. Demografiatutkimus käyttää aina organisaatiotason otoksia, eli otokset voivat muodostua esimerkiksi tiimeistä, osastoista tai kokonaisista organisaatioista (Pfeffer 1983; Tsui ym. 1995, 192).

Monimuotoisuustutkimus on puolestaan kehittynyt vastauksena Johnstonin ja Packerin (1987) raportille "Workforce 2000: Work and Workers for The 21st Century". Tässä raportissa kirjoittajat ennustivat työvoiman rakenteen voimakasta muutosta USA:ssa; heidän mukaansa työvoiman määrän kasvu tulisi hidastumaan, työntekijöiden keski-ikä nousemaan ja naisten ja etnisten vähemmistöjen määrä työvoimasta kasvamaan (Johnston & Packer 1987, 75-76). Monimuotoisuustutkimus tutkii useiden kulttuuristen ja sosiaalisten tekijöiden vaikutusta yksilöihin työyhteisöjen sisällä. Tämä suuntaus tutkii heterogeenisyyden seurauksia ja antaa ohjeita siitä, kuinka heterogeenisyyden negatiivisia vaikutuksia voi-

taisiin vähentää. 1990-luvun alkupuolella julkaistut monimuotoisuutta käsittelevät kirjat (esim. Cox 1993 ja Fernandez 1991) ovat keskittyneet juuri näihin pyrkimyksiin. Näiden teosten lisäksi aiheesta on julkaistu lukuisia empiirisiä ja teoreettisia artikkeleja, jotka ovat perustuneet lähinnä tapaustutkimuksiin, kvalitatiivisiin haastatteluihin tai psykologisiin kokeisiin (Tsui ym. 1995, 192).

Demografiatutkimus on vaikuttanut monin tavoin monimuotoisuustutkimukseen ja sen kehittymiseen. Sen ansiosta huomio on alun perin kiinnittynyt ihmisten erilaisiin ominaisuuksiin ja niiden vaikutukseen organisaatioissa. Lisäksi demografiatutkimuksen myötä on opittu, että suurten organisaatiotason otoksien käyttäminen tutkimuksissa ei anna riittävää kuvaa moninaisuuden vaikutuksista. Moninaisuuden onkin todettu olevan tilanne- ja yksilösidonnaista ja sen ymmärtämisen puutteellista, mikäli sitä ei ole sidottu tiettyyn kontekstiin. Organisaatio nähdäänkin moninaisuustutkimuksessa kulttuurisena kokonaisuutena, joka on yksi sosiaalisen identiteetin lähde ja joka määrittää myös sitä, mikä on muiden demografisten tekijöiden merkitys yksilölle. (Tsui ym. 1995, 203-209).

Jo ennen monimuotoisuuden tutkimuksen aloittamista monissa yrityksissä oli käytössä tasa-arvon parantamishoelmia, joiden tavoitteena on turvata naisten ja muiden vähemmistöryhmien tasapuolinen kohtelu sekä työnsaantiin että muihin työhön liittyvissä asioissa. Tällaisia ohjelmia onkin monissa yhteyksissä pidetty monimuotoisuuden korostamisen ensiaskelina. Tämänkaltaisten ohjelmien käyttö on edelleenkin hyvin yleistä, vaikka henkilöstön monimuotoisuus on yleistynyt niin tutkimuskohteena kuin osana yritysten toimintasuunnitelmiakin (mm. Holzer & Neumark 1999; Powell 2000).

Vaikka tasa-arvon parantamishoelmien voidaan katsoa luoneen perustan monimuotoisuustutkimukselle, on tärkeää huomata, että ne eroavat monimuotoisuuden johtamisesta jo peruslähtökohdiltaan. Tasa-arvonparantamishoelmien perustuessa lähinnä lain määräyksiin ja moraalisiin näkökohtiin, perustuu monimuotoisuuden johtaminen enemmänkin liiketoiminnallisiin tosiseikkoihin ja tarpeisiin. Monimuotoisuuden johtamisen voidaankin sanoa olevan proaktiivista ja tasa-arvonparantamishoelmien reaktiivisia (Fernandez 1993, 294).

Tasa-arvon parantamishoelmille on tyypillistä, että niitä ei ole sidottu yrityksen strategiaan,

eikä niillä ole juurikaan vaikutusta organisaation kulttuuriin ja siihen sisältyviin arvoihin ja normeihin. Erittäin merkittävä ero monimuotoisuuspyrkimyksiin verrattuna on lisäksi tasa-arvo-ohjelmien keskittyminen ainoastaan naisten ja rodullisten vähemmistöjen asemaan. Tällöin useat monimuotoisuusajatteluun sisältyvät ryhmät jäävät huomiotta (Fernandez 1993, 294-295). Lakiin perustuvilla tasa-arvon parantamishoelmille on lisäksi tyypillistä niiden keskittyminen ainoastaan työntekijöiden tasapuoliseen rekrytointiin ja palkkaamiseen, kun taas monimuotoisuuden johtamisen myötä yhdenvertaisuudesta pyritään tekemään osa johtamiskulttuuria ja -käytäntöä, jolloin se koskee kaikkia organisaation toimia (Gardenswartz & Rowe 1993, 405).

Monimuotoisuustutkimuksen uusin suuntaus on 1990-luvun lopulla alkunsa saanut kriittinen monimuotoisuustutkimus, joka on pyrkinyt kiinnittämään huomiota perinteisen moninaisuustutkimuksen erityisiin ongelma-alueisiin. Tämä monimuotoisuustutkimuksen suuntaus onkin painottanut muun muassa moninaisuuden moniulotteista merkitystä ja tarvetta sen syvempään ymmärtämiseen. Lisäksi suuntaus kritisoi sitä, että monissa organisaatioissa moninaisuuden "mainostaminen" on noussut moninaisuusohjelmien sisältöä tärkeämmäksi. Kriittinen näkökulma pyrkii sijoittamaan monimuotoisuustutkimuksen laajempaan sosiaaliseen ja historialliseen kontekstiin, joka voisi auttaa ilmiön hahmottamisessa ja hallitsemisessa (esim. Prasad & Mills 1997).

## MONIMUOTOISUUS ILMIONÄ

### *Mitä monimuotoisuus on?*

Yksinkertaisimmillaan monimuotoisuudella tarkoitetaan siis kaikkia niitä ominaisuuksia ja piirteitä, jotka erottavat ihmiset toisistaan. Perinteisesti määriteltynä monimuotoisuus viittaa eroavaisuuksiin sukupuolella, iässä ja etnisessä taustassa. Laajemmat määritelmät puolestaan huomioivat lisäksi fyysisten kykyjen ja muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien eroavaisuudet. Kaikkein laajimmat monimuotoisuuden määritelmät ottavat huomioon myös asenteiden, arvojen ja taustojen heterogeenisuuden sekä hierarkkisen tason ja työtehtävien erilaisuuden (Robinson & Dechant 1997, 22). Monimuotoisuuden osa-alueiksi voidaan mainita myös uskonto, seksuaali-

nen suuntautuneisuus, perheen koko, sosiaalinen luokka ja koulutus sekä erikoiskyvykkyudet (Guirdham 1999, 22-23).

Monimuotoisuuden osa-alueet voidaan jakaa näkyviin ja näkymättömiin. Näkyvät monimuotoisuuden osa-alueet saavat tyypillisesti osakseen enemmän huomiota, sillä niiden havaitseminen on helppoa. Monimuotoisuuden osa-alueista näkyviksi on mainittu esimerkiksi sukupuoli, ikä, rotu, fyysinen ulkomuoto ja kyvykkyys sekä älykkyys. Näiden osa-alueiden erilaisuudesta ja samanlaisuudesta myös ulkopuolisten on helppoa tehdä havaintoja ja päätelmiä, minkä vuoksi myös organisaatioissa korostetaan näitä alueita usein näkymättömiä enemmän. Monimuotoisuuden näkymättömien osa-alueiden huomiointi jää puolestaan organisaatioissa helposti vähäisemmäksi. Tällaisiksi osa-alueiksi on listattu esimerkiksi siviilisääty, koulutus, uskonto, arvot, persoonallisuus sekä poliittinen ja taloudellinen asema (Parker 1998, 215-216). Vaikka monimuotoisuuden osa-alueiden jakaminen näkyviin ja näkymättömiin ei ole koskaan täysin yksiselitteistä, on keskeistä tiedostaa näkymättömien osa-alueiden havaitsemisen haasteellisuus ja sen vaikutus johtamistoiimenpiteisiin.

Koska monimuotoisuuden osa-alueita voisi luella loputtomiin on tutkimuksissa keskitytty vain tiettyihin erilaisuuden ilmenemiskohteisiin. Perinteisesti sukupuolen ja etnisen taustan ottaminen tutkimuskohteeksi on ollut hyvin yleistä, minkä vuoksi tulevaisuuden haasteeksi onkin mainittu tutkimuksen ja keskustelun laajentaminen muihin monimuotoisuuden ulottuvuuksiin (Ivancevich & Gilbert 2000, 85).

Monimuotoisuusteoriassa puhutaan yleisesti myös kulttuurisesta monimuotoisuudesta, jolla tarkoitetaan ihmisten kulttuurista eroavaisuutta, joka viittaa lähinnä arvojen, asenteiden, normien, tyylien ja käyttäytymisen eli kaikkien kulttuuristen piirteiden erilaisuuteen. Monimuotoisuutta käsiteltäessä kulttuuri määritellään yleensä laajasti; kyseessä ei ole tällöin vain kansallisen kulttuurin tutkiminen vaan mukaan otetaan myös muita kulttuurin tasoja, kuten eri ammattiryhmien ja osastojen kulttuurit yrityksen sisällä. Kulttuurinen ryhmä voi muodostua myös sosioekonomisen aseman, sukupuolen tai rodun mukaan (Cox 1993, 161; Ferdman 1995, 38).

Monimuotoisuuden muodostumista voidaan hahmottaa koetun samanlaisuuden ja erilaisuuden avulla. Tällöin koettu erilaisuus yksilöiden

tai ryhmien välillä johtaa helposti erkanemiseen, mikä edelleen vahvistaa erilaisuuden tunnetta. Monimuotoisessa työyhteisössä koettu erilaisuuden tunne eri ihmisryhmien välillä on taipuvainen vahvistumaan ja johtamaan ongelmatilanteisiin. Koetun samanlaisuuden ryhmien välillä on puolestaan katsottu vahvistuvan, mikäli suhteen historia sisältää vähän konflikteja ja kulttuurinen etäisyys on pieni. Lisäksi koettua samanlaisuutta lisäävät yhdenvertaiset asemat, tasaisesti jakautunut valta sekä samanlaiset tavoitteet. Koettu samanlaisuus johtaa yleensä kontaktien ja vuorovaikutuksen lisääntymiseen ja stereotyyppisten ajatusten hylkäämiseen. Tämän seurauksena pystytään paremmin ennustamaan toisen osapuolen käyttäytymistä ja kontrollin tunne lisääntyy. Tämän myötä kulttuurishokki pienenee ja positiiviset asenteet vahvistuvat. Vastakkaisessa tilanteessa, jossa koettu erilaisuuden tunne ryhmien välillä vahvistuu, ryhmät erkanevat toisistaan ja negatiiviset asenteet tyypillisesti säilyvät. Tämän vuoksi koetun samanlaisuuden vahvistaminen erilaisten ihmisryhmien välillä on tärkeää myös organisaatioiden sisällä, sillä se vaikuttaa myös työskentelyn tehokkuuteen ja laatuun (Triandis, Kurowski & Gelfand 1994, 778-785).

### *Monimuotoisuuden analyysitasot*

Useiden eri tasojen tekijät vaikuttavat siihen, kuinka monimuotoisuus koetaan ja kuinka se vaikuttaa organisaation toimintaan. Monimuotoisuustutkimuksen poikkitieteellinen luonne sekä moniulotteisuus vaativatkin useiden eri analyysitasojen huomioinnin, jotta monimuotoisuuden todellinen merkitys ja ilmiön laajuus selkiintyisi. Monimuotoisuutta onkin tutkittu muun muassa yksilö-, ryhmä-, tiimi-, ryhmien välisellä ja organisaatiotasolla (esim. Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julin & Peyronnin 1991; Sessa & Jackson 1995; Kossek & Zonia 1993; Cox 1993). Tässä yhteydessä tarkastellaan monimuotoisuuden vaikutuksia sekä yksilö-, ryhmä- että organisaatiotasolla, siten että ryhmä- ja tiimitasot on tässä käsitellyssä yhdistetty.

Yksilötasolla tutkimus on keskittynyt erityisesti yksilön käyttäytymiseen ryhmänmuodostustilanteessa. Näiden tutkimusten lähtökohdat ovatkin olleet lähinnä psykologisia ja niiden avulla on pyritty selittämään yksilön käyttäytymistä. Esimer-

kiksi attraction-selection-attraction (ASA) -mallin mukaan yksilöt, joiden arvot, asenteet ja persoonallisuus ovat samankaltaisia ovat tekemisissä toistensa kanssa muita enemmän. Tämän vuoksi ryhmät muodostuvat usein yksilöistä, jotka kokevat itsensä samankaltaisiksi, mikä johtaa erilaisuuden vahvistumiseen ryhmien välillä entisestään (Jackson ym. 1991, 675-676). Itsekategorisointi teoria (self-categorization theory) puolestaan perustu ajatukseen siitä, että ennen kuin yksilöt voivat tietää mitä mieltä he ovat toisista, heidän täytyy määrittellä itsensä. Tämän he tekevät luokittelemalla itsensä sosiaalisiin kategorioihin käyttäen sellaisia luokkia kuten organisaation jäsenyys, sukupuoli, ikä, rotu, status tai uskonto. Näitä sosiaalisia tai kulttuurisia identiteettejään yksilöt vahvistavat pitämällä muiden ryhmien jäseniä erilaisina ja vähemmän kiinnostavina, jolloin kuuluu oman ryhmän ja ryhmään kuulumattomien välillä kasvaa (Tsui, Egan & O'Reilly 1992, 551-554; Gudykunst 1998, 87-98).

Yksilötason tarkasteleminen monimuotoisuus-kysymyksissä on tärkeää sillä saman ryhmän jäsenillä voi olla eriaviä käsityksiä esimerkiksi siitä, mitkä ovat tälle ryhmälle kaikkein tyypillisimpiä piirteitä tai mikä on ryhmän suhde muihin ryhmiin. Yksilötason erottaminen on tärkeää myös siksi, että ryhmään sitoutuneisuus ja ryhmään kuulumisen tunne ei ole kaikilla jäsenillä yhtä vahvaa tai tapahdu yhtä nopeasti (Ferdman 1992, 344-345). On kuitenkin huomattava, että monimuotoisuustutkimuksissa heterogeenisyyden perustana on aina ryhmä; yksilötasolla kukaan ei ole samanlainen vaan jokaisessa on jotakin erilaista suhteessa toisiin. Näin ollen erilaisuuksien tutkiminen pelkästään yksilötasolla ei ole yrityksissä järkevää, eikä se yksistään paljasta relevanttia tietoa organisaatioiden monimuotoisuudesta (Ferdman 1995, 37).

Ryhmätasolla merkityksellisiä ovat erityisesti ryhmien väliset erot ja toisaalta niiden samankaltaisuus. Organisaatioiden sisältämät ryhmät voidaan jakaa karkeasti kahteen kategoriaan: identiteettiryhmiin ja organisatorisiin ryhmiin. Identiteettiryhmien jäsenillä on yhteisiä biologisia ominaisuuksia kuten sama rotu tai sukupuoli, tai yhteisiä sosiaalisia kokemuksia kuten sama ideologia. Näihin ryhmään kuulumisen onkin pääsääntöisesti synnynnäistä. Organisatoriset ryhmät voivat puolestaan olla esimerkiksi hierarkiaan tai työtehtäviin perustuvia, jolloin esimerkiksi samassa asemassa olevat henkilöt

muodostavat oman ryhmänsä (Alderfer 1987, 205-208).

Ryhmätason merkitystä monimuotoisuustutkimuksessa voidaan selittää etnosentrisyydellä, jolla tarkoitetaan ryhmän jäsenten taipumusta nähdä oma ryhmänsä kaiken keskipisteenä, jolloin muihin ryhmiin kuuluvien arvot ja asenteet nähdään negatiivisemmassa valossa. Etnosentrisyyttä ilmiönä selittävät persoonallisuusteoria ja attribuuttiteoria. Persoonallisuusteorian mukaan tietyt ihmisten ominaisuudet korreloivat etnosentrisyyden kanssa, kun taas attribuuttiteoria esittää, että ihmisillä on taipumus selittää positiivisia tapahtumia ryhmän sisäisillä tekijöillä ja negatiivisia tapahtumia ryhmän ulkoisilla tekijöillä (Cox 1993, 131-134).

Organisaatiotasolla muun muassa organisaation käytännöt ja toimintatavat vaikuttavat monimuotoisuuteen suhtautumiseen, sillä ne määräävät usein sen kuinka resursseja ja mahdollisuuksia jaetaan työntekijöiden kesken. Esimerkiksi organisaation rekrytointipolitiikka vaikuttaa suoraan organisaation demografiseen rakenteeseen, minkä vuoksi organisaatiotason tekijät määrittävät yrityksen monimuotoisuutta ja siihen pyrkimistä hyvin pitkälle (Kossek & Zonia 1993, 65-67).

Organisaatiotasolla tärkeä tekijä on organisaatiokulttuuri, joka vaikuttaa organisaation sisäisten ryhmien toimintaan. Organisaatiokulttuuriin onkin havaittu vaikuttavan monimuotoisuuteen kahdella tavalla; ensinnäkin organisaatiokulttuurin sisältö vaikuttaa monimuotoisuuden hyväksymiseen sen mukaan kuinka se suvaitsee moniselitteisyyttä ja arvostaa monimuotoisuutta. Lisäksi monimuotoisuuspyrkimykseen vaikuttaa organisaatiokulttuurin joustavuus sekä se, kuinka tarkasti säädeltyjä organisaation käytännöt ja toimintatavat ovat (Cox 1993, 168-169). Organisaatiokulttuuria tutkittaessa on myös erityisen tärkeää huomata, että kulttuurin rajat eivät ole aina samat kuin organisaation rajat, vaan sama organisaatiokulttuuri voi koskea vain tiettyä osaa yrityksestä. Organisaatioissa voi ilmetä myös erilaisia alakulttuureita, joihin kuuluvat vain tietyt ryhmät (Martin 2002, 318-320).

## MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN

### *Monimuotoisuuden johtamisen periaatteita*

Monimuotoisuuden johtamista on määritelty useilla eri tavoilla. Erään määritelmän mukaan monimuotoisuuden johtamisella tarkoitetaan toimenpiteitä, jotka liittyvät palkkaamiseen ja rekrytointiin sekä työntekijöiden erilaisten kulttuuristen taustojen tehokkaaseen hyödyntämiseen (Cox & Blake 1991, 45-46). Monimuotoisuuden johtaminen voidaan myös ajatella johtamistyyliksi, jossa kaikkien ryhmien taidot on huomioitu (Cassell 2000, 253). Laajasti määriteltynä monimuotoisuuden johtamisella viitataan yleisesti organisaation systemaattiseen ja suunniteltuun pyrkimykseen rekrytoida, säilyttää, palkita ja kunnioittaa heterogeenista työntekijöiden joukkoa (Ivancevich & Gilbert 2000, 76-77).

Monimuotoisuuden johtaminen on yrityksen strategia, joka on sidottu liiketoimintastrategiaan organisaatiomuutoksen johtamiseksi ja tuottavuuden parantamiseksi. Lisäksi monimuotoisuuden johtamisella voidaan nähdä olevan merkittävä rooli tiimien rakentamisessa ja laadun parantamispyrkimyksissä. Näin siksi, että tehokkaat työskentelytiimit ovat edellytys laadun parantamiselle ja tiimien muodostaminen puolestaan vaatii tehokasta konfliktien ratkomista heterogeenisen työntekijäjoukon keskuudessa (Fernandez 1993, 291).

Ehkä kaikkein tyypillisin monimuotoisuuden johtamiseen liittyvä ongelma on kulttuurisen integraation ratkaiseminen. Tällä tarkoitetaan organisaatioissa sitä, pitäisikö erilaiset (kulttuuriset) ryhmät sulauttaa toisiinsa siten, että näiden yhdistelmästä muodostuisi kokonaan uusi yhteinen kulttuuri vai pitäisikö eri ryhmien kulttuurit säilyttää ja antaa eri kulttuurien jatkaa olemassaoloaan yrityksissä. Ensimmäistä näkökulmaa nimitetään sulautumiseksi (melting pot) ja toista mosaiikki- tai monikulttuuriseksi näkökulmaksi (multicultural) (Ivancevich & Gilbert 2000, 76).

Kulttuurisen integraation ratkaisemiseksi on esitetty kolme vaihtoehtoa. Ensimmäinen vaihtoehto on prosessi, jonka myötä vähemmistö-kulttuurin edustajat omaksuvat vallitsevan kulttuurin arvot ja normit (assimilation). Toinen vaihtoehto puolestaan vaatii, että sekä vähemmistö- että enemmistö-kulttuurin edustajat omaksuvat joitakin arvoja ja normeja toisiltaan (pluralism). Viimeisessä vaihtoehdossa kumpikaan osapuoli ei

omaksu uusia, yhteisiä arvoja, minkä myötä kulttuurien välinen etäisyys lisääntyy (cultural separatism) (Cox 1991, 35).

Monet tutkijat ovat esitelleet konkreettisia keinoja monimuotoisuuden johtamiseksi yrityksissä. Tällaisiksi keinoiksi on mainittu muun muassa koulutus- ja orientaatio-ohjelmat, jotka sisältävät asennekasvatusta sekä sosiaalisten taitojen parantamiseen pyrkivää koulutusta. Tällaisten koulutusohjelmien tarkoitus on suvaitsevaisuuden ja tietoisuuden lisääntyminen ja siten yleisen organisaatioilmapiirin muuttaminen monimuotoisuudelle suotuisampaan suuntaan. Myös vähemmistöryhmien työpanoksen ja hyväksynnän varmistaminen on nähty tärkeäksi monimuotoisuuden johtamiskeinoksi. Tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi sisällyttämällä monimuotoisuustavoite strategiaan ja sitoutumalla näihin tavoitteisiin läpi koko organisaation. Myös tasa-arvon parantamisohjelmat, henkilöstöresursseihin liittyvä suunnittelu, benchmarking, kommunikaation ja menestysmittariston kehittäminen, urakehityksen tukeminen, palkkiojärjestelmien kehittäminen ja työaikojen suunnittelu sekä mentorointi ovat alueita, joihin on tärkeää kiinnittää huomiota kun tavoitteena on monimuotoinen, tyytyväinen ja tehokas henkilöstö (Cox 1991, 38-42; Fernandez 1993, 286-288; Robinson & Dechant 1997, 29; Mathews 1998, 178-183; Gilbert & Ivancevich 2000, 95-).

Huolimatta hyvin tarkoistakin monimuotoisuuden johtamiseksi annetuista ohjeista, tärkeimmäksi asiaksi nousee kuitenkin monimuotoisuuspyrkimysten vaatima organisaatiokulttuurin muutos, joka vaatii merkittävän määrän aikaa, resursseja ja johdon huomiota. Tämän vuoksi pelkkien yksinkertaisten ohjeiden noudattamisen ei uskota muuttavan organisaatiota monimuotoisuutta kunnioittavaksi, vaan sitoutumisen on lähdeittävä perusteellisesta asenteiden ja ilmapiirin muutoksesta, jota organisaatiokulttuuri tukee (esim. Robinson & Dechant 1997, 29; Joplin & Daus 1997, 33 ja 45).

Organisaatioiden monimuotoisuuspyrkimyksiä ja monimuotoisuuspolitiikan tilaa voidaan tarkastella jatkumolla, jonka mukaan organisaatiot voivat olla joko suvaitsemattomuuden (intolerance), suvaitsevaisuuden (tolerance) tai arvostuksen (appreciation) tilassa, sen mukaan miten henkilöstön monimuotoisuuteen yrityksissä suhtaudutaan. Suvaitsemattomat organisaatiot eivät ole sitoutuneita monimuotoisuuteen tai sen tuo-

miin hyötyihin, vaan niissä toteutetaan ainoastaan lain vaatimia toimenpiteitä. Suvaitsevaisissa organisaatioissa pyritään lisäämään työntekijöiden moninaisuutta, mutta henkilöstön erilaisia kykyjä ja taitoja ei pystytä täysin hyödyntämään. Monimuotoisuutta arvostavat organisaatiot hyväksyvät henkilöstön monimuotoisuuden täysin ja pyrkivät lisäämään sitä aktiivisesti. Tällaiset organisaatiot ovat täysin sitoutuneita monimuotoisuuden toteuttamiseen ja niissä myöskin arvostetaan ihmisen erilaisuutta (Joplin & Daus 1997, 33).

### *Monimuotoisuuden edut ja ongelmat*

Useissa tutkimuksissa on havaittu, että henkilöstön monimuotoisuudesta ja sen oikeanlaisesta johtamisesta seuraa monenlaisia hyötyjä yritykselle ja sen liiketoiminnalle. Tämän vuoksi monimuotoisuutta onkin alettu pitää toivottavana ilmiönä ja siihen liittyvään johtamisproblematiikkaan on alettu kiinnittää huomiota. Etujen ja hyötyjen saavuttamiseen liittyy kuitenkin myös ongelmia ja esteitä, jotka yritysten on kyettävä ratkaisemaan ennen kuin monimuotoisuuden hyödyistä päästään kokonaisuudessaan nauttimaan. Monimuotoisuuden johtamisessa onkin lähtökohteisesti kysymys näiden hyötyjen ja ongelmien tasapainottamisesta (Parker 1998, 216). Seuraavaksi esitellään kirjallisuudessa yleisimmin mainittuja monimuotoisuuden etuja ja keinoja niiden saavuttamiseksi. Kappaleen lopussa käsitellään niitä ongelmia, joita monimuotoisuuspyrkimykseen organisaatioissa usein liittyy.

Monimuotoisuuden oikeanlainen johtaminen voi johtaa kustannusäästöihin, mikäli sen avulla onnistutaan vähentämään työpoissaoloja ja työpaikan vaihtohalukkuutta. Tässä pyrkimyksessä olennaisena osana on erilaisuuksia kunnioittavan työilmapiirin rakentaminen (Cox & Blake 1991, 46-48; Robinson & Dechant 1997, 22-24; Mathews 1998, 178). Toinen alue jolla monimuotoisuus voi tuoda kilpailuetua, on työvoiman hankinta ja rekrytointi. Sellainen yritys, joka rekrytoi ja kunnioittaa myös vähemmistöjä saa todennäköisemmin maineen hyvänä ja inhimillisenä työnantajana, jolloin myös nykyiset ja potentiaaliset työntekijät pitävät yritystä arvossa (Cox & Blake 1991, 48-49; Robinson & Dechant, 24-25, Mathews 1998, 178).

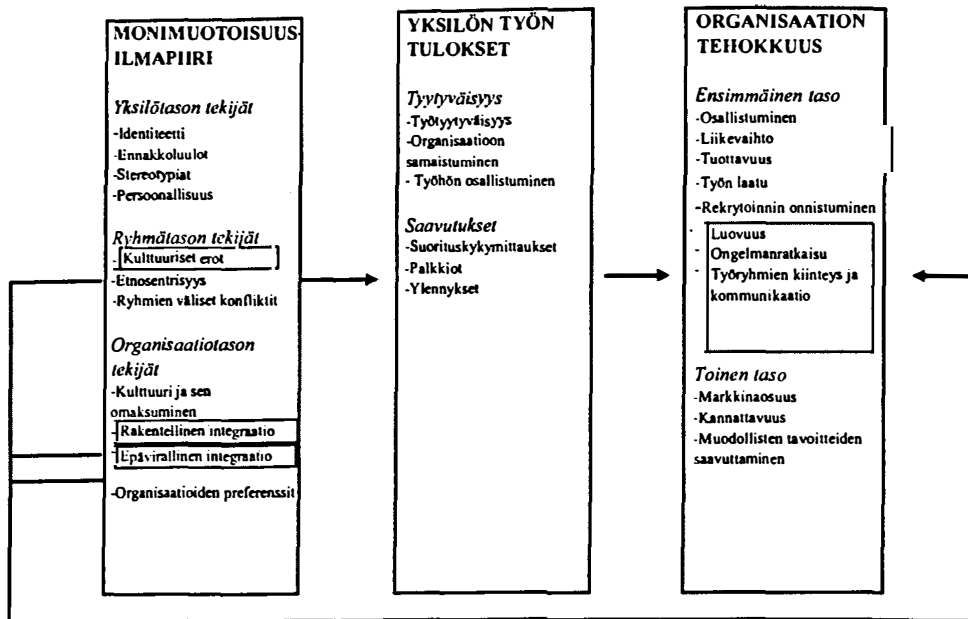
Monimuotoisuus voi vaikuttaa positiivisesti

myös yrityksen markkinointiin, sillä monimuotoisuutta arvostava yritys saa usein kannatusta myös vähemmistöihin kuuluvien asiakkaiden parissa. Monimuotoisuus voi siis olla myös yksi yrityksen markkinoinnissa korostettava osa-alue. Toisaalta myös markkinatilanteen ymmärtäminen voi parantua kun yritykseen palkataan eri kulttuurisen taustan omaavia henkilöitä, joilla on omakohtaista kokemusta tietyille ryhmälle suunnatuista markkinointitoimenpiteistä (Cox & Blake 1991, 49-50; Robinson & Dechant 1997, 26). Monimuotoisuus parantaa myös yrityksen ongelmanratkaisukykyä sekä lisää yrityksen innovatiivisuutta ja luovuutta. Heterogeenisyys auttaa uusien ideoiden ja ratkaisujen löytämisessä, sillä monimuotoisilla työryhmillä on kyky katsoa ongelmia useista näkökulmista. Innovatiivisuutta lisää osaltaan myös se, että työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi ja saavat tukea työhönsä. Myös johtamisen tehokkuuden uskotaan lisääntyvän, kun yrityksen johtoryhmä on monimuotoisempi. Tämäkin näkökohta liittyy läheisesti innovatiivisuuden ja luovuuden lisääntymiseen monimuotoisuuden myötä (Cox & Blake 1991, 50-51; Robinson & Dechant 1997, 27).

Myös organisaation joustavuuden uskotaan paranevan monimuotoisuuden johtamispolitiikojen käyttöönoton myötä. Tämä johtuu toimintatapojen ja käytäntöjen laajenemisesta ja niiden standardisoinnin vähenemisestä, jolloin organisaation uskotaan tulevan kokonaisuudessaan joustavammaksi ja sopeutuvammaksi (Cox & Blake 1991, 51-52).

Edellä esitellyjä monimuotoisuuden etuja on koottu malliin, joka pyrkii kuvaamaan monimuotoisuuden vaikutusta työn tuloksiin ja organisaation tehokkuuteen (kuvio 1). Mallin mukaan monimuotoisuus vaikuttaa ensisijaisesti yksilön työn tuloksiin ja työtyytyväisyyteen. Yksilöiden kautta vaikutukset ulottuvat myös organisaation tehokkuuteen; ensiksi työn tuottavuuteen, työn laatuun, rekrytointin tehokkuuteen, osallistumiseen ja liikevaihtoon ja näiden kautta markkinaosuuteen, kannattavuuteen ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (Cox 1993, 6-9).

Kuten edellä todettiin, monimuotoisuuden avulla saavutettavat hyödyt eivät ole itsestäänselvyksiä, vaan monimuotoisuudesta voi aiheutua myös ongelmia, jotka liittyvät lähinnä moninaisten ryhmien kiinteyteen ja kommunikointiongelmiin. Useissa tutkimuksissa (mm. Triandis ym. 1994; Cox 1993 ja Jackson ym. 1991) on huo-



**Kuvio 1. Malli monimuotoisuuden vaikutuksista yksilön työn tuloksiin ja organisaation tehokkuuteen (Cox 1993, 7).**

mattu, että samanlaisuus edesauttaa ryhmän muodostumisesta ja kiinteyttä. On kuitenkin huomattava, että ryhmän kiinteyden ei ole tutkimuksissa katsottu välttämättä parantavan sen suorituskykyä. Kommunikaatio-ongelmat puolestaan lisäävät väärinkäsityksiä ja voivat näin vaikuttaa ryhmän tehokkuuteen negatiivisesti. Näihin ongelmiin voidaan kuitenkin puuttua muun muassa koulutusta lisäämällä (Cox 1993, 36-39).

Ehkä kaikkein suurin ongelma organisaatioiden monimuotoisuuspyrkimyksissä on kuitenkin niiden kohtaama vastustus henkilöstön keskuudessa. Tämän vuoksi henkilöstön täydellisen sitoutumisen merkitys on erittäin suuri, kun tavoitteena on aidosti monimuotoinen henkilöstö (Fernandez 1991, 264-268). Koska organisaatioissa opitut tietyt käytännöt ovat juurtuneet syväälle, on organisaatiokulttuurin muuttaminen aina vaikeaa ja ongelmallista (Maddock 1995, 17).

Monimuotoisuuspyrkimykset kohtaavat vastarintaa erityisesti silloin kun niiden aikaansaamat muutokset eivät ole työntekijöille selviä tai ne eivät ota huomioon nykyisiä käytäntöjä ja sen hetkistä organisaatiokulttuuria. Toisaalta eri ihmiset näkevät suunniteltujen muutosten tarkoituksen erilaisina, esimerkiksi naiset ja vähemmistöt

voivat nähdä monimuotoisuustavoitteet positiivisina ja uramahdollisuuksia parantavina, kun taas miehet voivat kokea tällaiset pyrkimykset syrjivinä ja heidän asemaansa heikentävinä (Henderson 1994, 139).

On hyvin tyypillistä, että organisaatioiden retoriikka suosii monimuotoisuutta, sillä sen katsotaan olevan toivottavaa ja oikeaa. Vastustuksen vähentämiseksi olisi kuitenkin sitouduttava kokonaisvaltaiseen ajattelutavan muutokseen, jolloin monimuotoisuuden korostaminen ei johdu vain ulkoisesta painostuksesta vaan aidosta kiinnostuksesta sitoutua henkilöstön monimuotoisuuteen oman kilpailukyyn parantamiseksi (Totta & Burke 1995, 32).

## MONIMUOTOISUUSTUTKIMUS SUOMESSA

Vaikka monimuotoisuuskirjallisuus on viime vuosina lisääntynyt nopeasti ja aiheesta laaditut tutkimukset yleistyneet, ei monimuotoisuus ole Suomessa saanut osakseen vastaavanlaista huomiota kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa. Suomessa huomio on kiinnittynyt monimuotoisuuden osa-alueista pääasiassa sukupuoleen, johon liittyen on tehty myös lukuisia tutkimuksia ja selvi-



tyksiä (esim. Kinnunen & Korvajärvi 1996; Lehto & Sutela 1999). Kulttuuriseen monimuotoisuuteen liittyviä kysymyksiä on tutkittu Suomessa lähinnä työnhakijan näkökulmasta, jolloin pääpaino on ollut maahanmuuttajien työllistymisen tutkimisessa (esim. Jaakkola 2000). Tutkimuksia on tehty myös esimerkiksi ikäkysymyksiin liittyen (esim. Vaahtio 2002; Kouvonon 1999), jolloin on pyritty selvittämään ikäsyöjännän ilmenemistä ja taustoja.

Vaikka yksittäisiä monimuotoisuuden osa-alueita ja niiden vaikutusta organisaatioissa onkin tutkittu myös Suomessa, monimuotoisuustutkimuksen alueelta ovat pitkään puuttuneet kattavammat tutkimukset, jotka valottaisivat monimuotoisuuden nykytilaa suomalaisissa organisaatioissa kokonaisvaltaisemmin, ottaen huomioon koko työyhteisön ja kaikki moninaisuuden ulottuvuudet (Trux 2000, 270-271). 2000-luvulla tätä merkittävää puutetta korjaamaan on kuitenkin toteutettu muutamia moninaisuutta organisaatioissa korostavaa projekteja, jotka ovat pyrkinneet kartoittamaan ja lisäämään moninaisuuden johtamisen taitoja projekteissa mukana olleissa suomalaisyrityksissä. Esimerkiksi Työministeriön alainen "Käytössä koko paletti" päättyi vuonna 2001 kun taas Työelämän kehittämissuhteen "Mosaiikki - erilaisuuden etu" toteutettiin vuosien 2001- 2004 aikana ([www.mosaiikki.org](http://www.mosaiikki.org), [www.mol.fi/etno/paletti](http://www.mol.fi/etno/paletti)). Tämän suuntauksen vahvistamiseksi tarvittaisiin kuitenkin lisää tieteellisesti orientoitunutta tutkimusta monimuotoisuuden kokonaisvaltaiseksi ymmärtämiseksi.

Edellä esitettyä tarvetta havainnollistaa myös kirjoittajan pro gradu- tutkimus, jossa on pyritty selvittämään miten monimuotoisuuteen liittyvä erilaisuus ja samanlaisuus näkyvät ja mikä on niiden merkitys akateemisessa työyhteisössä (Heikkinen 2003). Tämän tutkimuksen perusteella monimuotoisuuden merkitys on kohdeorganisaatioissa pienempi sukupuolen, iän ja henkilöstöryhmän kohdalla ja vastaavasti suurempi sellaisten tekijöiden kuin yksikköjoon, mielipiteiden, tiedekäsityksen sekä henkilökohtaisten taustojen kohdalla.

Nämäkin tutkimustulokset vahvistavat siis oletusta siitä, että monimuotoisuutta käsiteltäessä tulisi huomioida kaikki moninaisuuden ulottuvuudet, eikä keskittyä vain kaikkein perinteisimpiin osa-alueisiin, joita edustavat muun muassa ikä ja sukupuoli. Toteamus moninaisuuden kokonaisvaltaisemman huomioinnin tarpeesta suo-

malaisessa tutkimuksessa, näyttää siis olevan perusteltua. Erityisesti huomiota tulisi kiinnittää näkymättömiin monimuotoisuuden ulottuvuuksiin, sillä niiden merkitys näyttäisi nousevan näkyviä suuremmaksi. Ensiarvoisen tärkeää olisikin siis käsitellä moninaisuutta kokonaisvaltaisena ilmiönä, mikä edellyttää organisaation tilanteen erillistä kartoitusta, jossa kaikki moninaisuuden osa-alueet pystyttäisiin selvittämään.

Implikaationa voidaan siis todeta, että monimuotoisuuden merkitys organisaatioissa voi olla hyvin monitahoista ja siihen vaikuttaa myös kunkin organisaation ja toimialan erityispiirteet. Erityisesti on syytä korostaa, että monimuotoisuus ei liity vain ikään, sukupuoleen ja kulttuuriin vaan sen merkitys on hyvä huomioida kaikilla, myös näkymättömillä, erilaisuuden osa-alueilla. Oman organisaation tilannetta on mahdotonta kaikin osin tuntea, ellei siihen ole nimenomaisesti paneuduttu; moninaisuustutkimus voi tarjota lähtökohdat tähän. Monimuotoisuustutkimuksilla voitaisiin parantaa organisaatioiden kykyä havaita organisaation todellinen moninaisuustilanne, mikä on edellytys tehokkaalle monimuotoisuuden johtamiselle. Tällöin myös moninaisuusteorian tarjoamat tiedolliset ja toiminnalliset kyvyt voitaisiin hyödyntää. Monimuotoisuustilanteen havaitseminen myös suomalaisorganisaatioissa voisi johtaa näin ollen tehokkaampaan henkilöstövoimavarojen hyödyntämiseen ja kokonaisuudessaan toimivampaan organisaatioon.

## YHTEENVETO

Monimuotoisuuden merkityksen tunnistaminen yrityksissä on kohtalaisen lyhyen ajan sisällä johtanut laajamittaiseen monimuotoisuuden tutkimukseen. Huomio on kiinnittynyt yhä useampiin monimuotoisuuden osa-alueisiin ja niiden aiheuttamia ongelmia ja hyötyjä on pohdittu niin tieteellisissä tutkimuksissa kuin käytännön yritysmaailmassakin. Yksinkertaistettuna moninaisuuden johtaminen pyrkii erilaisten henkilöstöryhmien taitojen ja kyvykkyyksien huomioimiseen siten, että työyhteisö toimisi moninaisuudestaan huolimatta tehokkaasti ja että siitä saataisiin irti kaikki mahdollinen hyöty organisaation toiminnalle. Monimuotoisuuskirjallisuus tarjoaa lukuisia näkökulmia ja erilaisia lähtökohia monimuotoisuuden tehokkaaseen johtamiseen. Näiden tiedostaminen ja soveltaminen omassa liike-

toiminnassa voi auttaa näkemään henkilöstön hyödyntämiseen liittyvän problematiikan uudella tavalla ja voi edistää näin yrityksen tehokkuutta useilla yritystoiminnan alueilla.

Huolimatta monimuotoisuustutkimuksen kehittymisestä, sen asema suomalaisessa yritysmaailmassa ei ole vielä vakiintunut. Systemaattisempi monimuotoisuuden tutkiminen ja hyödyntäminen onkin Suomessa vasta alkuvaiheessa. Tässä artikkelissa on pyritty perustelemaan ja erittelemään aiheeseen liittyvän lisätutkimuksen tarvetta suomalaisessa kontekstissa. Erityisesti voidaankin havaita tarvetta laajamittaiselle ja kokonaisvaltaiselle moninaisuustutkimukselle, joka lisäisi tietämystä monimuotoisuuden erilouduuksista ja voisi näin auttaa suomalaisyrityksiä omissa monimuotoisuuspyrkimyksissään.

## LÄHTEET

- Alderfer, C. P.: An Intergroup Perspective on Group Dynamics. *Handbook of Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall, Englewood Cliffs 1987, s. 190-222.
- Cassell, C.: The Business Case and the Management of Diversity. *Women In Management: Current Research Issues Volume II*. Sage, London 2000, s. 250-262.
- Cox, Taylor. H. jr.: The Multicultural Organization. *The Academy of Management Executive*, 5(1991): 2, s.34-48.
- Cox, Taylor. H. jr.: Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice, Berrett-Koehler, San Francisco 1993.
- Cox, Taylor. H. jr. & Blake, S.: Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(1991): 3, s.45-56.
- Ferdman, B. M. (1992): The Dynamics of Ethnic Diversity in Organizations: Toward Integrative Models. *Issues, Theory and Research in Industrial/Organizational Psychology*. Elsevier Science Publishers, Amsterdam 1992, s.339- 384.
- Ferdman, B. M.: Cultural Identity and Diversity in Organizations: Bridging the Gap between Group Differences and Individual Uniqueness. *Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace*, Sage, Thousand Oaks 1995, s. 37-61.
- Fernandez, J. P.: *Managing a Diverse Workforce: Regaining the Competitive Edge*, Lexington Books, Lexington 1991.
- Fernandez, J. P.: *The Diversity Advantage: How American Business Can Outperform Japanese and European Companies in the Global Marketplace*, Lexington Books, New York 1993.
- Gardenswartz, L. & Rowe, A.: *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*, Business One Irwin/Pfeiffer & Company, Illinois 1993.
- Gilbert, J. A. & Ivancevich, J. M.: *Valuing Diversity: a Tale of Two Organizations*. *The Academy of Management Executive*, 14 (2000): 1, s. 93-105.
- Gudykunst, W. B.: *Bridging Differences: Effective Intergroup Communication (3rd edition)*, Sage, Thousand Oaks 1998.
- Guirdham, M.: *Communicating Across Cultures*, Ichor Business Books, Hampshire 1999.
- Heikkinen, M.: *Henkilöstön monimuotoisuus akateemisessa työyhteisössä. Tapaustutkimus Oulun yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa*, Oulun yliopisto, Oulu 2003.
- Henderson, G.: *Cultural Diversity in the Workplace: Issues and Strategies*, Quorum Books, Westport 1994.
- Holzer, H. & Neumark, D.: *Assessing affirmative action*. NBER Working Paper 7323. National Bureau of Economic Research, Cambridge 1999.
- Ivancevich, J. M. & Gilbert, J. A.: *Diversity Management: Time for a New Approach*. *Public Personnel Management*, 29(2000):1, s.75-92.
- Jaakkola, T.: *Maahanmuuttajat ja etniset vähemmistöt työhönotossa ja työelämässä. Työpoliittinen tutkimus nro 218*. Hakapaino, Helsinki 2000.
- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I, Cooper, D. M., Julin, J. A. & Peyronnin, K. : *Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions and Turnover*. *Journal of Applied Psychology* 76(1991):5, s. 675-689.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B. & Neale, M. A.: *Why Differences Make a Difference: a Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups*. *Administrative Science Quarterly*, 44(1999):4, s. 741-763.
- Johnston, W. B. & Packer, A. H.: *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century*, Hudson Institute, Indianapolis 1987.
- Joplin, J. R. W. & Daus, C. S.: *Challenges of Leading a Diverse Workforce*. *Academy of Management Executive*, 11(1997): 3, s. 32-47.
- Kauhanen, Juhani: *Henkilöstövoimavarojen johtaminen (3.painos)*, Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa 1996.
- Kinnunen, M. & Korvajärvi, K. (toim.): *Työelämän sukupuolistavat käytännöt*. Vastapaino, Tampere 1996.
- Kossek, E. E. & Zonia, S. C.: *Assessing Diversity Climate: a Field Study of Reactions to Employer Efforts to Promote Diversity*. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1993):1, s. 61-81.
- Kouvonen, A.: *Ikäsyrijntäkemukset työssä ja työhönotossa. Työpoliittinen tutkimus nro 203*, Hakapaino, Helsinki 1999.
- Lehto, A.-M. & Sutela, H.: *Gender Equality in Working Life. Tilastokeskus*, Helsinki 1999..
- Maddock, S. : *Rhetoric and Reality: the Business Case for Equality and Why it Continues to be Resisted*.

- Women in Management Review, 10(1995): 1, s. 14-20.
- Martin, J.: Organizational Culture: Mapping the Terrain. Sage, Thousand Oaks 2002.
- Mathews, A.: Diversity: a Principle of Human Resource Management. Public Personnel Management, 27(1998): 2, s. 175-185.
- Parker, B.: Globalization and Business Practice: Managing Across Boundaries. Sage, London 1998.
- Pfeffer, J.: Organizational Demography. Research in Organizational Behavior, vol. 5. Jai Press, Greenwich 1983, s. 299-357.
- Powell, G. N.: The Glass Ceiling: Explaining the Good and Bad News. Women in Management: Current Research Issues Volume II. Sage, London 2000, s. 236-249.
- Prasad, P. & Mills, A.J.: From Showcase to Shadow: Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity. Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Workforce Diversity, Thousand Oaks 1997, 3-30.
- Robinson, G. & Dechant, K.: Building a Business Case for Diversity. Academy of Management Executive, 11(1997): 3, s. 21-31.
- Sessa, V. I. & Jackson, S. E.: Diversity in Decision-making Teams: All Differences are not Created Equal. Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace. Sage, Thousand Oaks 1995, s.133-156.
- Totta, J. M. & Burke, R.: Integrating Diversity and Equality into the Fabric of the Organization. Women in Management Review, 10(1995): 7, s. 32-39.
- Triandis, H. C, Kurowski, L. L. & Gelfand, M. J.: Workplace Diversity. Handbook of Industrial and Organizational Psychology (2nd ed.), vol. 4. Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto 1994, s. 769-827.
- Trux, M-L.: Monimuotoinen työyhteisö. Aukeavat ovet - kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. WSOY, Juva 2000, s. 261-316.
- Tsui, A. S., Egan, T. D. & O'Reilly, C. A.III: Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. Administrative Science Quarterly, 37(1992): 4, s. 549-579.
- Tsui, A. S., Egan, T. D & Xin K. R.: Diversity in Organizations : Lessons from Demography Research. Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace Sage, Thousand Oaks 1995, s. 191-219.
- Vahtio, Eeva-Leena: Rekrytointi, ikä ja ageismi, Työministeriö, Helsinki 2002.
- [www.mol.fi/etno/paletti](http://www.mol.fi/etno/paletti) (18.11.2004)
- [www.mosaiikki.org](http://www.mosaiikki.org) (18.11.2004)