

Seth Ayim Gyekye
**Integraatio ja moninaisuus
 suomalaisessa
 työympäristössä**

Sellaisen organisaation luominen, jossa erilaisuutta arvostetaan aidosti, on enemmän kuin hyvä idea. Se on hyvää liiketoimintaa!" Gardenswartz ja Rowe (1998, 10)

laisuuden hallitseminen sisältää haasteen tajuta kulttuurisesti eritaustaisten työntekijöiden tarpeet ja herättää sekä työntekijät että johtajat näkemään sukupuolesta, rodusta, iästä ja kansallisuudesta aiheutuvat erot pyrittäessä maksimoimaan jokaisen työntekijän potentiaalinen tuotantokyky". Parhaimmillaan moninaisuuden hallinta merkitsee kykyä tehokkaasti johtaa heterogeenisiä työryhmiä antamalla tunnustusta ja suhtautumalla erilaisuuteen kunnioittaen ja arvostavasti.

Katsaus moninaisuutta käsittelevään kirjallisuuteen

Moninaisuuden ja työyhteisöjen tuottavuuden välistä yhteyttä tutkivien raporttien sisältämät havainnot ovat olleet keskenään varsin ristiriitaisia (Milliken & Martins 1996; Williams & O'Reilly 1998). Esimerkkeinä mainittakoon, että eräiden tutkimusten mukaan heterogeenisessä ryhmässä työskennelleet käyttäytyivät yhteistyöhaluisemmin kuin homogeenisten ryhmien työntekijät (Cox ym. 1991), olivat innovatiivisempia (O'Reilly & Flatt 1989), ja tekivät enemmän tuottavuutta lisääviä valintoja (Robinson & Dechant 1997). Toisaalta taas Katherine Williams ja Charles O'Reilly (1998) ovat huomauttaneet havainnoista, jotka osoittavat, että homogeeniset-eivätkä suinkaan heterogeeniset-ryhmät olivat yhteistyökykyisempiä (Alagna ym. 1982), olivat innovatiivisempia (O'Reilly & Flatt 1989), suoriutuivat työssään paremmin (Watson ym. 1993), ja kokivat vähemmän vaihtuvuutta, vieraantumista, ja tyytymättömyyttä (Tsui ym. 1992).

Äskettäin julkaistussa meta-analyytisessä tutkimuksessa Sheila Webber ja Lisa Donahue (2001) eivät löytäneet todisteita väitteelle, että työvoiman moninaisuudella olisi vaikutusta ryhmän yhtenäisyyteen tai sen suoritustasoon. Samaan tapaan David Thomas ja Robin Ely (1996) saivat selville, että kasvava demografinen kirjavuus firmoissa ei millään tavoin parantanut ryhmän työssään saavuttamia tuloksia. Tutkimuksissaan Pelled (1996) huomasi, että etninenmoninaisuus heterogeenisissä ryhmissä aiheutti ryhmän sisäisiä jännitteitä, joilla oli kielteisiä vaikutuksia ryhmien suorituksiin. Toisaalta taas Cox, Lobel ja McLeod (1991) puolestaan totesivat, että etninenmoninaisuus ja siitä johtuvat kulttuuriset erot paransivat ryhmän kykyä luovasti ja innovatiivisesti ratkaista ongelmia, mikä puolestaan paransi työtehoa.

Johdanto

Kehitys kohti suurempaa heterogeenisyyttä työpaikoilla ja odotettavissa olevat organisaatioiden demografian muutokset ovat huomattavasti lisänneet organisaatioiden sisäisiä eroavuuksia analysoivien tutkimusten määrää. Työyhteisöt joka puolella maailmaa ovat heräämässä ymmärtämään ne edut, joita toisistaan selvästi poikkeavien työntekijöiden luovuus, tuoreet lähestymistavat ja innovatiivinen ajattelu tuovat mukanaan. Viimeksi kuluneen vuosikymmenen aikana suomalainen työvoima on muuttunut dramaattisesti iän, sukupuolen ja etnisen koostumuksen suhteen. Tästä huolimatta erilaisuuteen ei ole suhtauduttu asian vaatimalla tavalla. Odotettavissa oleva työvoimapula ja tieto maahanmuuttajien kasvavasta osuudesta suomalaisilla työpaikoilla vaativat työnantaja etsimään keinoja, joiden avulla tuolloin käytettävissä olevat työvoimavarat voitaisiin luovasti ja parhaiten hyödyntää.

Tämän katsauksen tarkoitus on osoittaa moninaisuuden hallintaa koskevien aloitteiden merkitys ja perustella, miksi sen tulisi olla liiketoimissa tärkeysjärjestyksessä etusijalla. Aluksi määritellään lyhyesti, mitä moninaisuuden hallinta on. Tätä seuraa katsaus moninaisuuden hallintaa käsittelevään kirjallisuuteen kiinnittäen erityistä huomiota moninaisuuden ja työyhteisön suoritustason väliseen yhteyteen. Kolmas jakso esittelee aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta koottuja esimerkkejä diversiteetin hyödyllisyydestä ja sen tuottamista eduista. Neljäs jakso käsittelee diversiteetin hallinnan ja yhteisön toiminnan tulosten välisen yhteyden hämmästyttävästi. Viides eli viimeinen jakso sisältää ehdotuksia, millä tavoin diversiteetin hallintaa voidaan tehokkaasti toteuttaa käytännössä.

Moninaisuuden johtaminen

Moninaisuuden johtamisella tarkoitetaan tavallisimmin erilaisen kulttuuritaustan omaavien työntekijöiden palkkaamisen ja heidän mahdollisimman tehokkaan työpanoksensa varmistamisen yhteydessä käytettyjä menettelytapoja. Catherine Ellisin ja Jeffrey Sonnenfeldin (1994, 82) määritelmä tavoittaa kaiken olennaisen käsitteestä moninaisuuden johtaminen: "Eri-

Edelleen on olemassa myös tuloksia (Milliken & Martins 1996, Jehn ym. 2000) joiden mukaan ryhmän sisäiset taitotasot heikentävät ryhmän tehokkuutta, koska ne lisäävät kommunikaatiovaikeuksia ja hidastavat ryhmän kehittymistä yhtenäiseksi. Jyrkkänä vastakohtana edelliselle Juan Roure ja Robert Keeley (1990) huomasivat ylimmän tason johtajien monipuolisella työelämätaustalla olevan ennustearvoa tarkasteltaessa yrityksen taloudellista menestystä. Clifford West ja Charles Schwenk (1996) eivät toisaalta huomanneet mitään yhteyttä ylimmän tason ryhmäjohtajuuden ja organisaation suoritustason välillä.

Yllä esitetyt, osin toisilleen täysin vastakkaisetkin, tulokset ja tulkinnat moninaisuuden ja organisaation suoritustason välistä yhteyksistä vaativat vastausta. Onko moninaisuuden johtaminen näiden tulosten valossa hukkaan heitettyä toimintaa? Ei toki! Huolimatta näistä toisilleen vastakkaisista ja vastakohtaisista tuloksista moninaisuuden tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että organisaatiot hyötyvät taustaltaan monikulttuurisesta työvoimasta (Conference Board 1995; Richard & Johnson 2001; Webber & Donahue 2001; Wright ym. 1995). Todistaakseni tämän, aloitan kirjallisuudesta kootuilla esimerkeillä moninaisuudesta hallinnasta seuraavista hyödyistä. Sen jälkeen pyrin selittämään moninaisuuden hallinnan ja siitä organisaatiolle seuraavien positiivisten vaikutusten välisen täsmällisen yhteyden vaikeaa havaittavuutta.

Moninaisuuden hallinnasta koituvat hyödyt

Organisaatiot, joissa on tehty tarvittavia muutoksia päämäärän taustoiltaan erilaisten työntekijöiden työpanoksen tehokkaampi hyödyntäminen ja heidän pysymisensä saamassaan työpaikassa, ovat saavuttaneet merkittäviä kilpailullisia etuja verrattuna niihin, jotka eivät ole näin menetelleet (Morrison 1992; Webber & Donahue 2001). Koska asenteilla, tiedoilla ja taidoilla on taipumus vaihdella systemaattisesti iän, sukupuolen ja etnisen taustan mukaan. Näin ollen työvoimaltaan monitaustaisilla organisaatioilla on käytettävissään enemmän tietoa, taitoa ja kykyä, erilaisia näkökulmia ja innovatiivisia oivalluksia luovuutta vaativien tehtävien suorittamiseen kuin homogeenisilla organisaatioilla. Näin ollen niillä on tarjolla laajempi valikoima erilaisia näkökohtia, joiden pohjalta tehdä ratkaisuja. Tämä puolestaan suo enemmän organisatorista joustavuutta ja antaa paremman tuoton henkiseen pääomaan tehdyille investoinneille (Cox & Blake 1991).

Työvoimaltaan heterogeeniset organisaatiot kiinnostavat lahjakkaita työnhakijoita enemmän kuin homogeeniset, ja taustoiltaan erilaiset työntekijät pysyvät niissä myös pitempään (Richard & Johnson 2001). Kiinnostavuuden ja työvoiman pysyvyyden ohella heterogeeniset organisaatiot ovat homogeenisiin verrattuna

voineet kirjata tililleen enemmän muitakin myönteisiä seikkoja, kuten parempi työmoraali, tyytyväisyys työhön, pienempi poissaolo prosentti ja alhaisempi vaihtuvuus (Milliken & Martins 1996; Richard & Johnson 2001). Kaikki nämä ovat seikkoja, jotka viime kädessä johtavat organisaation kannalta parempiin tuloksiin.

Työvoimaltaan heterogeeniset organisaatiot ovat myös hyötynneet kulttuurisesta herkkyydestään ja tarkkavaistoisuudesta, tämä on tärkeää markkinointimahdollisuuksien onnistuneen hyväksikäytön kannalta sekä paikallisesti että kansainvälisesti (Morrison 1992; Richard & Johnson 2001). Moninaisuudelle ominainen etnisuus ja monikulttuurisuus tarjoavat organisaatioille muun muassa asiantuntemusta uusien kilpailukykyisten tuotteiden markkinointiin kansainvälisillä markkinoilla. Useimmiten työntekijöiden eri kulttuurien tuntemus on parantanut yritysten selviytymistä eri kulttuurien kohtaamista edellyttävissä liike-elämän tilanteissa, joissa eri kulttuurit kohtaavat. Näissä yhteyksissä työvoimaltaan moninaiset yritykset ovat voineet tehokkaasti käyttää eri kulttuureita edustavaa vierastyövoimaansa markkinoinnissa, myynnissä, mainonnassa ja asiakaspalvelussa. Lisäksi yritysten tiedetään saaneen etua kuluttajapiireissä, jotka suosivat tällaisella työvoimalla valmistettuja tuotteita (Wilson 1995).

Michael Morris, Douglas Davis ja Jack Allen (1994) huomauttavat siitä, miten esimerkiksi yrittäjyys näyttää usein olevan eräänlainen individualismin ja kollektivismen kombinaatio. Erään kulttuuriteorian mukaan individualistit työskentelevät mieluiten yksinään, kun taas kollektivistit suosivat työskentelyä ryhmässä (McLeod 1996). Pyrkinessään työtehtävien jakoon mahdollisimman tehokkaalla tavalla, työvoimaltaan heterogeenisillä yrityksillä on se etu homogeenisiin nähden, että niiden työvoima tarjoaa keinot tehokkaampaan ja tuottavampaan työskentelyyn. Kollektiivisesti suuntautuneet työntekijät määrätään ryhmissä tehtäviin töihin ja individualistisesti suuntautuneet puolestaan henkilökohtaista vastuuta vaativiin tehtäviin.

Eräs edellä esitettyjäkin vahvempi moninaisuuden johtamisen puolesta puhuva tekijä vaikuttaa yritysten taloudelliseen menestymiseen ja investointien tuottavuuteen. Tutkimuksissa on nimittäin voitu todeta, että ylimmän tason johtoryhmän heterogeenisyys vaikuttaa positiivisesti taloudelliseen tulokseen (Conference Board 1995; Wright ym. 1995). Erään yhtiön päivittäisiä osakekursseja tarkastelevassa tutkimuksessa havaittiin, että ne yhtiöt, joiden moninaisjohtaminen oli tehokasta, menestyivät paremmin kuin sellaiset, jotka olivat tässä suhteessa passiivisempia (Conference Board 1995). Kuusi vuotta kestäneessä tutkimuksessaan Wright ym. (1995) totesivat, että moninaisuusjohtamisella oli huomattava vaikutus yritysten lyhyen aikavälin pörssimenestykseen ja pidemmän aikavälin talo-

udelliseen tulokseen. Toisaalta yhtiöt, jotka pitäytyivät homogeenisyyteen ja syyllistyivät syrjintään, kärsivät huomattavista pörssikurssien laskusta.

Moninaisuuden puolesta puhuu myös se seikka, että tutkijat, asiantuntijat ja henkilöstöpäälliköt ovat sekä empiiristen että teoreettisten tutkimusten tulosten ja kokemusten perusteella tulleet siihen tulokseen, että organisaatiot hyötyvät tehokkaasta moninaisuusjohtamisesta (Cox & Blake 1991; Ivancevich & Gilbert 2000; Richard & Johnson 2001; Robinson & Dechant 1997). Havaittuaan positiivisen yhteyden moninaisuusjohtamisen ja organisaation kannattavuuden välillä Ivancevich ja Gilbert (2000, 80) päättelivät, että *moninaisuusjohtaminen on suorassa yhteydessä organisaation kannattavuuteen*. Pitkittäistutkimuksensa jälkeen Watson ja hänen työtoverinsa (1993, 599) totesivat, että *vaikka Yhdysvaltain työvoiman kulttuurinen moninaisuus on usein nähty synkkänä pilvenä, tutkimustulokset osoittavat, että sillä on hopeinen reunus*.

Ensimmäiseksi johtajat ja tutkijat olivat havainneet, että työvoiman moninaisuuden hyväksikäyttö helpottaa tiettyjen liiketoimien toteuttamista, alentaa kustannuksia, lisää tuottavuutta, vähentää vaihtuvuutta ja poissaoloja, parantaa työmoraalia ja edistää yrityksen kannattavuutta pysyvästi. Kaiken kaikkiaan se näyttää investoimisen arvoiselta toimittavalta. Äskettäisen USA:n työvoimaa koskevan tutkimuksen *Workforce 2002 Today* (1992) mukaan, 72 % 50:stä johtavasta amerikkalaisesta yhtiöstä toteuttaa moninaisuusjohtamisohjelmaa, lisäksi 8% muista oli paraikaa kehittämässä sellaista ja toiset 8% olivat alkaneet toimenpiteet ko. ohjelman kehittämiseksi.

Miksi moninaisuuden hallinnan tuomat edut ovat niin vaikeasti havaittavia?

Selvän käsitteellisen rakennelman puuttuminen on eräs tärkeä syy siihen, miksi joissakin tutkimuksissa ei ole pystytty riittävän selvästi osoittamaan moninaisuuden ja yritysten tulosten välistä positiivista yhteyttä, on selvän käsitteellisen rakenteen puuttuminen (Milliken & Martins 1996; Williams & O'Reilly 1998). Viime aikoihin asti yhdenmukaisen mittausmenetelmän puuttuminen on nostanut esiin metodologiaa koskevia kysymyksiä. Näin on tapahtunut erityisesti silloin, kun on havaittu moninaisuuden eri tutkimuksissa poikkeavan toisistaan. Kuten Taylor Cox (1993) on todennut, pääsyy kyvyttömyyteen empiirisesti arvioida työvoiman moninaisuuden vaikutusta tietyn yrityksen liiketoiminnan tulokseen, on vaikeus suodattaa erilleen tiettyyn tulokseen johtaneita syitä, kuten kannattavuutta.

Toinen metodologinen kysymys alan kirjallisuudessa on saatujen tulosten väärä tulkinta. Tämä on joskus johtanut tuomitsemaan moninaisuuden kokonaisuudessaan. Mainittakoon erityisesti Karen Jehnin

(ym. 2000) tutkimustulokset, joiden mukaan monikulttuurisissa johtoryhmissä erimielisyydet ja henkilöiden väliset konfliktit vaikuttavat negatiivisesti yrityksen tulokseen. Tämä tutkimustulos, jonka on sanottu osoittavan johtoryhmän koulutustaustan erilaisuuden olevan haitallista, on vastoin sekä tervettä järkeä että luotettavia tutkimustuloksia. Luotettavat tutkimukset ovat osoittaneet, että vaikka erimielisyydet, vaikkakin saattavat hidastaa päätöksen tekoa ne ajan myötä antavat sijaa erilaisille näkemyksille, jotka puolestaan saattavat avata uusia ja rikastuttavia näköaloja päätöksentekoon (Pelled 1996).

Kolmas seikka on opiskelijoiden valitseminen tutkimusten kohteeksi. Vaikka tällaisten ryhmien käyttö ja niiden pohjalta saadut tulokset ovat jossain määrin saataneet antaa tietoa moninaisuudesta, niiden soveltuvuus on rajoitettua. Olosuhteet näissä tutkimusryhmissä muistuttavat hyvin vähän todellisten organisaatioiden sisäisiä olosuhteita. Luokkahuoneissa ja luentosaleissa ei pystytä aidosti jäljentämään sellaisia ratkaisevia tekijöitä, kuten organisaation koko, rakenne, kommunikaatiotavat, työkokemuksen jakautuminen ja emotionaaliset tilanteet. Nämä kaikki ovat ulottuvuuksia, joihin oikeissa moninaisuusjohtamisohjelmissa pyritään kiinnittämään huomiota. Sitä paitsi em. tutkimukset ovat olleet lyhytkestoisia, ja sellaisia muuttujia kuten aika, joka voisi vaikuttaa myönteisen yhteyden syntymiseen moninaisuuden ja organisaation saavuttamisen tuloksen välille, ei ole voitu täysin arvioida. Esimerkiksi tämän epävarmuustekijän korjaamiseksi onkin suositeltu empiirisiä ja pitkäkestoisia työpaikkakohtaisia tutkimuksia (Richard & Johnson 2001).

Eräs asiaan mahdollisesti vaikuttava tekijä voisi olla kapea-alainen näkemys moninaisuudesta. Viime aikoihin asti organisaatiot eivät ole uhranneet moninaisuudelle enempää huomiota kuin mitä *Equal Employment Opportunity Commission* vaati (Robinson & Dechant 1997). Monet organisaatiot ovat em. syystä johtuen nähneet moninaisuuden paremminkin henkilöstökuluna kuin vaalimisen arvoisena henkisenä pääomana. Viime aikoihin asti tutkijat eivät ole kiinnittäneet moninaisuusjohtamisen ja yrityksen tulosten välisen yhteyden etsintään sille kuuluvaa huomiota.

Ehdotuksia moninaisuutta tehokkaasti edistäviksi aloitteiksi

Näyttää ilmeiseltä, että toimivien ja moninaisuutta edistävien muutosten toteuttaminen ei merkitse vain sitä, että saatetaan yhteen iältään, sukupuoleltaan, statukseltaan, koulutukseltaan ja ammatilliselta kokemukseltaan eritaustaisia yksilöitä. Siihen sisältyy myös kyky havaita nämä eroavuudet ja erilaisten yksilöiden integrointi luovemmaksi ja tehokkaammaksi työyhteisöksi. Tiettyjä toimenpiteitä siis tarvitaan, ennen kuin moninaisuuden sisältämät hyödyt saadaan näkyviin.

Ensimmäiseksi haluan mainita yritysjohtolta vaadittavan kärsivällisyyden ja pitkäjänteisyyden. Moninaisuuden johtamisohjelmat vaativat tuntuvia resurssien ohjaamista asian edistämiseksi ja valmiutta väliaikaisesti kestää heikkoa tehokkuustasoa. Näin siitä syystä, että moninaisuuden positiiviset vaikutukset pyrkivät olemaan kasaantuvia, pikaisia ratkaisuja olisi vältettävä. Sen sijaan olisi paikallaan järjestää hyvin ohjattuja seminaarisarjoja, työpajoja ja seurantaistuntoja. Niissä osanottajia voitaisiin rohkaista ilmaisemaan toisilleen ajatuksensa, pelkonsa, huolenaiheensa, pettymyksensä ja mahdolliset väärinkäsityksensä. Osoitettu sietokyky yleensä maksaa itsensä takaisin, kun moninaisuuteen liittyvät negatiiviset vaikutukset korvautuvat parempana tuottavuutena ja työn laatuina.

Toiseksi on tärkeää, että moninaisuuden johtamiseen kiinnitetään huomiota samalla tavoin kuin muihinkin investointeihin liiketoiminnassa. Se, havaitsevatko työntekijät pyrkimyksen moninaisuusjohtamiseen, riippuu paljolti siitä, ottaako yrityksen johto tehtävän toteuttamisen riittävän vakavasti. Johdon olisi lähetettävä selviä ja yksiselitteisiä signaaleja omistautumisestaan asialle. Tässä suhteessa suuntautumisen moninaisuuteen johtamistyössä ei pitäisi perustua yksinomaan yhteen tai kahteen syrjinnän vähentämiseen tähtäävään järjestelyyn, vaan siitä tulisi selvästi käydä ilmi, mitä moninaisuuden johtaminen merkitsee: se *merkitsee erilaisuuden arvostamista*.

Esimerkiksi toimivaa moninaisuuskulttuuria luotessa moninaisuuden merkitystä rekrytoinnissa ei olisi pelkästään korostettava, vaan sen tulisi tapahtua niin, että yrityksen johdon omistautuminen asialle on selvästi nähtävissä. Vasta tämä varmentaa, ettei ihonväri, etninen taustansa tai sukupuoli vähennä yhdenkään työntekijän arvoa. Tällä tavoin organisaation yritys-kulttuurin kuvasta näkyisi, että moninaisuutta arvostetaan toiminnan kaikilla osa-alueilla (rekrytointi, virka-asemat, ilmoittelu jne.). Kun erään tutkitun yrityksen ylin johto oli käsittänyt moninaisuuden organisaation kannalta arvokkaaksi henkiseksi pääomaksi ja olennaiseksi osaksi organisaatiota, yritys oli jatkuvasti pystynyt jakamaan suuria osinkoja (Richard & Johnson 2001).

Kolmanneksi, yrityksen johto saattaisi tehdä hyvän ratkaisun, jos se liittäisi moninaisuuden johtamisohjelmiinsa mittareita, jotka osoittaisivat oikeudenmukaisuuden kehitystä. Näin siksi, että toimenpide-ohjelmien myönteinen vaikutus työikäytymiseen osittain määräytyy nimenomaan sen perusteella, missä määrin työntekijä kokee saavansa oikeudenmukaista kohtelua työpaikalla (Simons & Robertson 2003). Suorituspalkkiooperusteiden olisi oltava vapaita ennakkoluuloista ja suosikkiajattelusta, moninaisuuskäytäntöjen olisi oltava oikeudenmukaisia ja palkitsevia, ja yhtä hyvin vähemmistöille kuin enemmistöille tulisi suoda saman verran huomiota. Työntekijöiden enemmistö (Yhdysvalloissa valkoiset miespuoliset

työntekijät) on suhtautunut moninaisuutta korostaviin toimenpiteisiin vihamielisesti ja vastustanut niitä, jos he ovat kokeneet ne epäoikeudenmukaisiksi (Soni 2000) ja uhaksi omille asemilleen työpaikalla.

Epävarmuuden, pelon ja kaunan tunteiden hallitsemiseksi henkilöstöpäälliköiden tulisi auttaa enemmistöä selviytymään uuden monikulttuurisen työympäristön asettamista haasteista ja pyrkiä saamaan heidät vakuuttuneiksi asemansa pysyvyydestä. Enemmistön pakottaminen osoittamaan arvovantaa vähemmistöille voisi johtaa tilanteeseen, jossa peittelemätön vihamielisyys ja ennakkoluuloisuus vain korvautuisivat taitavasti kätkeyllä syrjinnällä. Jotta työntekijöiden välisiä sisäisiä suhteita ei vakavasti vaarannettaisi, yrityksen johdon olisi pidättäydyttävä rankaisutoimenpiteistä niitä työntekijöitä kohtaan, jotka eivät sopeudu uuteen tilanteeseen. Ammatillinen neuvonta on näissä tapauksissa ollut tehokkain tapa ratkaista ongelmat (Gardenswartz & Rowe 1998; Jehn ym. 2000). Toisaalta taas vähemmistöjä olisi rohkaistava ilmaisemaan mielipiteensä ja heille olisi tehtävä selväksi, että heitä ei vain kuunnella, vaan heidän pyyntönsä voidaan ottaa huomioon. Tärkeää on myös, että heille tarjottaisiin ohjausta siitä, kuinka he parhaiten oppisivat tunnistamaan omat ennakkoluulonsa ja kuinka he parhaiten voivat kehittää tervettä yhteistyötaitoja.

Lopuksi on todettava, että rakentaakseen toimivan moninaisuuskulttuurin onnistuneeksi rakentamiseksi yritysjohton olisi pyrittävä kehittämään kaikki työntekijät käsittävä yhteinen identiteetti. Tähän päästäkseen interaktiiviset ohjelmat, joilla pyritään kehittämään työntekijöiden välisiä suhteita, pitäisi liittää osaksi toimenpideohjelmia. Mekanismit, joilla kehitetään henkilöiden välisiä suhteita, voisivat olla yhteistyötä pienissä ryhmissä, uusien ideoiden, tietojen ja näkökantojen yhteistä pohtimista. Yksi mahdollisuus olisi myös antaa vähemmistöille mahdollisuus esitellä omia kulttuureitaan tietyissä tilanteissa (esim. maansa itsenäisyyspäivänä).

Kun tällainen yhteinen identiteetti on onnistuneesti pohjustettu, työntekijät tuntevat olevansa mukana yrityksessä paremminkin partnereina, joilla on yhteinen tavoite, kuin tietyn erillisen ryhmän jäseninä. Tällaisessa tilanteessa sekä enemmistön että vähemmistön taholta tulevat reaktiot olisivat toisiaan tukevia. (Brickson 2000.) Tuottoisia koko organisaation kannalta ovat sellaiset onnistuneet toimenpiteet, joilla pyritään lisäämään kunnioitusta kaikkia työntekijöitä kohtaan ja jotka sisältävät selvän ja yksiselitteisen sanoman heidän kaikkien yhteisen työpanoksensa tärkeydestä (Thomas & Ely 1996).

Loppupäätelmät

Sekä teoria että kirjallisuuden tarjoama empiirinen todistusaineisto osoittavat, että moninaisuudesta koitua henkinen voimavara pystyy auttamaan yrityksiä

toimimaan tuottoisasti ja suoriutumaan paremmin kuin homogeeniset ryhmät. Lopuksi haluaisimme vielä kerran palata Gardenswartzin ja Rowen (1998, 10)

huomautukseen: Sellaisen organisaation luominen, jossa erilaisuutta arvostetaan aidosti, on enemmän kuin hyvä idea. Se on hyvää liiketoimintaa!

Kiitokset:

Veikko Puustjärvi, Kuusamosta, on kääntänyt alkuperäisen tekstin englannista suomeksi.

Kirjallisuus

- ALAGNA, S., REDDY, D. & COLLINS, D. (1992). Perceptions of functioning in mixed-sex and male medical training groups. *Journal of Medicine Education*, 57, 801-803.
- BRICKSON, S. (2000). The impact of identity orientation on individual and organisational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of Management Review*, 25, 82-101.
- CONFERENCE BOARD (1995). *Diversity: Business Rationale, and Strategies: A Research Report*. New York: The Author.
- COX, T. & BLAKE, S. (1991). Managing cultural diversity. Implications for organisational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5, 45-56.
- COX, T. (1993). *Cultural diversity in organisations: Theory, research, and practice*. San Francisco: Barrett-Koehler Publishers.
- COX, T., LOBEL, A. & MCLEOD, P. (1991). Effects of ethnic and group cultural differences on co-operative and competitive behaviour on a group task. *Academy of Management Journal*, 34, 82-87.
- ELLIS, C. & SONNENFELD, J. A. (1994). Diverse approaches to managing diversity. *Human Resource Management*, 33, 79-109.
- GARDENSWARTZ, L. & ROWE, A. (1998). *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*. New York: McGraw-Hill.
- IVANCEVICH, J. & GILBERT, J. (2000). *Diversity management: Time for a new approach*. *Public Personnel Management*, Spring, 75-92.
- JEHN, K., NORTHCRAFT, G. & NEALE, M. (2000). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science*, 44, 741-763.
- MCLEOD, P., LOBEL, S. & COX, T. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Group Research*, 27, 246-264.
- MILLIKEN, F. & MARTINS, L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organisational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.
- MORRIS, M., DAVIS, D. & ALLEN, J. (1994). Fostering corporate entrepreneurship: Cross cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism. *Journal of International Business Studies*, First quarter, 65-89.
- MORRISON, A. M. (1992). *The new leaders: Guidelines on leadership diversity in America*. San Francisco: Jossey-Bass.
- O'REILLY, C. & FLATT, D. (1989). Workgroup demography, social integration and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.
- PELLED, L. (1996). Demographic diversity and conflict and workgroup outcomes: An intervening process theory. *Organisation Science*, 7, 615-631.
- RICHARD, O. & JOHNSON, N. (2001). Understanding the impact of human resources diversity on firm performance. *Journal of Managerial Issues*, 13, 177-195.
- ROBINSON, G. & DECHANT, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*, 11, 21-32.
- ROURE, J. & KEELEY, R. (1990). Predictors of success in new technology-based ventures. *Journal of Business Venturing*, 5, 201-220.
- SIMONS, T. & ROBERTSON, U. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organisational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 432-443.
- SONI, V. (2000). A twenty-first century reception for diversity on the public sector: A case study. *Public Administration Review*, 60, 395-408.
- THOMAS, D. A. & ELY, R. (1996). Making difference matter: A paradigm for managing diversity. *Harvard Business*

Review, 74, 79-90.

- TSUI, A., EGAN, S. T. & O'REILLY, C. (1992). Being different: Relational demography and organisational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- WATSON, W., KUMAR, K. & MICHAELSEN, K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 590-602.
- WEBBER, S. & DONAHUE, L. (2001). Impact on highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management*, 27, 141-162.
- WEST, C. & SCHWENIK, C. (1996). Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance: A report resounding non findings. *Strategic Management Journal*, 17, 571-576.
- WILLIAMS, K. & O'REILLY, C. (1998). Forty years of diversity research. A review. Teoksessa M. B. Staw & L. L. Cummings (toim.), *Research in Organisational Behaviour*, vol. 20 (s. 33-140). Greenwich, CT: JAI Press.
- WILSON, M. (1995). Diversity in the workplace. *Chain store age. Executive*, June, 21-23.
- WORKFORCE 2002 TODAY (1992). *Work and workers for the 21 Century*. New York: Tomers-Perrin.
- WRIGHT, P., FERRIS, S. P., HILLER, J. S. & KROLL, M. (1995). Through management of diversity: Effects of stock price valuation. *Academy of Management Journal*, 38, 787-820.