

MIIKKA HUHTA • VISA MYLLYNTAUS

# Monimuotoisuus työelämässä

**100**

*keinoa kasvattaa  
organisaation vetovoimaa*

ALMA TALENT  
2023 HELSINKI



Copyright © 2023 Alma Talent Oy ja tekijät

ISBN: 978-952-14-4854-6

ISBN: 978-952-14-4855-3 (sähkökirja)

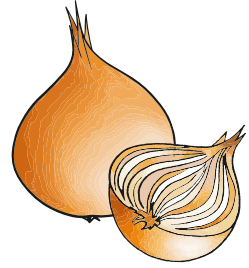
Kansi: Laura Laamanen

Taitto: Aste Helsinki

Paino: Otavan Kirjapaino Oy 2023, Keuruu

Anna palautetta kirjasta: [kustannustoimitus@almatalent.fi](mailto:kustannustoimitus@almatalent.fi)

# Sisällysluettelo

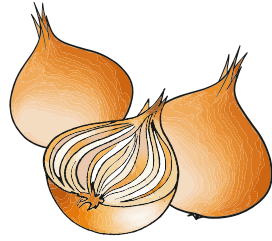


<b>ESIPUHE</b> .....	9
<b>JOHDANTO</b> .....	13
Monimuotoisuus suomalaisessa työelämässä .....	15
Miksi pitää kiinnostua? .....	21
Monimuotoisuus voi tuntua vaikealta .....	22
Mitä on tiedossa, kun monimuotoisuustyöhön lähdetään? .....	26
<b>1 MISTÄ MONIMUOTOISUUDESSA ON KYSE?</b> . . .	29
1.1 Monimuotoisuus .....	29
1.2 Inklusiivisuus eli mukaan ottaminen .....	33
1.3 Yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus .....	35
<b>2 SYITÄ PANOSTAA</b>	
<b>MONIMUOTOISUUSTYÖHÖN</b> .....	39
2.1 Monimuotoisuustyö on välttämätöntä .....	42
2.1.1 Lainsäädännön veloitteet .....	43
2.1.2 Sidosryhmien odotukset – vastuullisuus ja maine . . .	46
2.2 Monimuotoisuustyö on oikein .....	53
2.3 Monimuotoisuustyöstä liiketoiminnallista hyötyä .....	55
2.3.1 Monimuotoisuuden hyödyt yksilön hyvinvoinnille . . .	62
2.3.2 Tehokkuutta monimuotoisuudesta .....	64
2.3.3 Luovuutta monimuotoisuudesta .....	71
2.3.4 Asiakkaiden ymmärtäminen .....	76

2.3.5	Monimuotoisuus lisää organisaation vetovoimaa . . . . .	79
2.3.6	Näkykö hyöty aina euroissa? . . . . .	82
<b>3</b>	<b>ERONTEON VÄLINEET JA VALTA</b> . . . . .	<b>85</b>
3.1	Intersektionaalisuus laajentaa näkökulmaamme . . . . .	89
3.2	Eriarvoisuus . . . . .	91
3.3	Etuoikeuskehä . . . . .	94
3.4	Yhteiskunnan normit ja niiden vaikutus ajatteluamme . . . . .	98
3.5	Ajattelun vinoumat . . . . .	105
3.5.1	Stereotypiat . . . . .	108
3.5.2	Ennakkoluulot . . . . .	109
3.5.3	Syrjintä . . . . .	111
3.5.4	Samankaltaisuusharha . . . . .	117
3.5.5	Arviointiharhat . . . . .	119
3.5.6	Vahvistusharha . . . . .	120
3.5.7	Sädekehä-/stigmaailmiö . . . . .	121
3.6	Rasismi esimerkkinä syrjinnästä . . . . .	123
3.7	Antirasismi . . . . .	129
3.8	Vähemmistöstressi . . . . .	132
<b>4</b>	<b>MONIMUOTOISUUDEN KEHITTÄMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ</b> . . . . .	<b>137</b>
<b>5</b>	<b>VALINNAT</b> . . . . .	<b>141</b>
5.1	Monimuotoisuustyön viisi vaihetta . . . . .	142
5.2	Monimuotoisuuden mittaaminen ja nykytilakartoitus . . . . .	146
5.2.1	Tietosuojalainsäädäntö . . . . .	158
5.3	Kirkasta, miksi panostatte monimuotoisuustyöhön . . . . .	161
5.4	Sitoudu monimuotoisuustyöhön . . . . .	167
5.5	Lain vaatimat suunnitelmat ja monimuotoisuusstrategia . . . . .	176

<b>6 INTEGROINTI</b> .....	189
6.1 Inklusiivinen johtaminen .....	191
6.1.1 Inklusiivinen johtamistyyli .....	195
6.1.2 Inklusiiviset johtamiskäytännöt .....	197
6.1.3 Itsetuntemus .....	205
6.2 Inklusiivinen organisaatiokulttuuri .....	208
6.2.1 Perheystävällisyys .....	218
6.2.2 Kielitietoisuus ja kielivaatimusten arviointi .....	221
6.2.3 Kulttuuria ohjaavat arvot ja niiden mukaan eläminen .....	227
6.2.4 Kulttuurin kehittäminen tarvitsee palautetta epäkohdista .....	229
6.3 Monimuotoisuus viestinnässä .....	230
6.3.1 Inklusiivinen kielenkäyttö viestinnässä ja työpaikan arjessa .....	231
6.3.2 Monimuotoisuus organisaation ulkoisessa viestinnässä .....	235
6.3.3 Monimuotoisen työnantajakuvan rakentaminen ...	238
6.3.4 Työyhteisöviestintä .....	247
6.4 Rekrytointi .....	251
6.4.1 Työpaikkailmoitukset .....	254
6.4.2 Haastattelut .....	263
6.4.3 Kiintiöt .....	269
6.4.4 Aliedustettujen ryhmien tukeminen rekrytoinnissa .....	276
6.5 Uuden työntekijän perehdytys .....	280
6.6 Palkitseminen .....	284
6.7 Positiivinen erityiskohtelu .....	290
6.8 Inklusiivinen työympäristö .....	296
6.8.1 Esteettömyys .....	297
6.8.2 Neuromonimuotoisuus .....	303
6.8.3 Psykologinen turvallisuus .....	307

6.8.4 Turvallisemmat tilat	311
6.9 Työuran loppuvaiheen tukeminen	315
<b>7 YHDESSÄ</b>	320
7.1 Yhteistyö muiden tahojen kanssa	321
7.2 Työntekijöiden resurssiryhmät	328
7.3 Miten ihan jokainen voi osallistua monimuotoisuustyöhön?	338
7.4 Organisaation monimuotoisuusymmärryksen kehittäminen	345
<b>LOPPUSANAT</b>	356
<b>KIITOKSET</b>	360
<b>100 TOIMENPIDETTÄ MONIMUOTOISUUDEN KEHITTÄMISEKSI – LISTAUS</b>	362
<b>KUVAT</b>	369
<b>LÄHTEET</b>	370
Kirjalliset lähteet	370
Lainsäädäntö	397
Haastattelut	398



# Esipuhe

Pidät käsissäsi ensimmäistä kattavaa suomenkielistä johtamisteosta monimuotoisuudesta työelämässä. Kirjamme tarjoaa hyvän pohjan monimuotoisuustyöhön sekä kattavan listan käytännönläheisiä toimenpiteitä monimuotoisuuden kehittäjälle.

Tarjotaksemme monipuolisen ja kattavan teoksen olemme keränneet tähän kirjaan mahdollisimman laajasti oppeja ja oivalluksia monimuotoisuustyöstä eri kokoisilta organisaatioilta eri aloilta. Tuomme näitä esimerkkejä esille läpi kirjan. Yritysten edustajien lisäksi olemme keränneet kirjaan alalla työtä tekevien konsulttien näkemyksiä ja vinkkejä. Hyödynnämme kirjassa myös monipuolista ja yli vuosikymmenen pituista kokemustamme organisaatioiden ja ihmisten kehittämisestä, rekrytoimisesta ja viestinnästä.

Kirjaa varten on haastateltu 49:ää monimuotoisuusasiantuntijaa ja -tutkijaa ja hyödynnetty lähes 400:aa kirjallista lähdettä. Kirjallisissa lähteissä olemme painottaneet akateemista tutkimusta etenkin vertaisarvioituista julkaisuista, joiden vaikuttavuuskerroin on vähintään hyvällä tasolla, tarjotaksemme lukijalle mahdollisimman luotettavaa tietoa.

Tiedostamme, että olemme etuoikeutettuja päästessämme kirjoittamaan tätä kirjaa. Olemme kiitollisia kaikille tutkimusta tehneille ja asiantuntijuuttaan internetissä, kirjoissa, podcasteissa ja haastatteluisissa meille jakaneille. Pyrimme kunnioittamaan heidän työtään käyttämällä sitä tekstissämme mahdollisimman vähän tulkiten ja tarkasti

oikeisiin lähteisiin viitaten. Monimuotoisuustyö on aina oppimismatka, ja sellainen kirjoitusprosessikin on ollut meille.

Jokainen katsoo maailmaa omasta näkökulmastaan ja tulkitsee asioita omasta kokemusmaailmastaan käsin. Tämä näkyy myös kirjassamme. Kokemuksemme värittävät myös tekemiämme valintoja tässä kirjassa: olemme kauppatieteilijöinä pitäneet tärkeänä tuoda esille tutkittua tietoa monimuotoisuuden hyödyistä ja rajoitteista.

Olemme tietoisesti valinneet linjan, ettemme jaa kirjassa henkilökohtaisia kokemuksiamme tai omia monimuotoisuustarinoitamme emmekä juuri kerro niitä toistenkaan puolesta. Tämä valinta on tehty, koska olemme halunneet käsitellä aihetta niin objektiivisesti kuin se on meille mahdollista. Monimuotoisuudesta on kirjoitettu erinomaisia teoksia, joissa kirjailijat tuovat esiin myös henkilökohtaisia näkökulmiaan. Kehotamme tutustumaan niihin, sillä niiden kautta käsitys monenlaisten ihmisten kokemuksista, haasteista ja odotuksista täydentyy.

Olemme pyrkinneet löytämään näiden monimutkaisten ja osin epäselvien aiheiden käsittelyyn oikean tason. Emme edes yritä käsitellä asioita täysin kattavasti, vaan pyrimme tarjoamaan inspiraatiota ja eväitä lukijan omalle monimuotoisuusmatkalle. Kannustamme lukemaan aiheesta lisää ja käymään keskusteluja muiden samalla matkalla kulkevien kanssa.

Puhumme läpi kirjassa yksinkertaisuuden vuoksi monimuotoisuustyöstä, jolla tarkoitamme systemaattista työtä monimuotoisuuden, inklusiivisuuden ja yhdenvertaisuuden lisäämiseksi. Niissä kohdissa, joissa käsitteiden eroavuuksien esiin tuominen on välttämätöntä, tarkennamme termistöä. Käytämme kirjassa tietoisesti paljon sanaa *organisaatio*, sillä monimuotoisuus on tärkeää muillekin kuin kaupallista liiketoimintaa harjoittaville yrityksille.

Kirja on rakenteeltaan lähellä käsikirjaa. Voit aloittaa lukemisen mistä kohdasta tahansa ja hypätä halutessasi joidenkin osioiden yli. Suosittelemme kuitenkin lukemaan ensin teoriaosuudet, sillä ne



tarjoavat työkaluja yhdenvertaisuuden ja erilaisuuden ymmärtämiseen sekä luovat pohjan sille, miksi monimuotoisuustyöhön tarttuminen on tärkeää.

Kirjan merkittävin osio käsittää luvut 5–7, jotka esittelevät sata käytännön toimenpidettä organisaation omaan monimuotoisuustyöhön. Luvuissa selitetään konkreettisesti, mitä ja miten monimuotoisuutta voidaan kehittää, miten voidaan lisätä työelämän yhdenvertaisuutta ja samalla hyödyttää myös omaa liiketoimintaa.



Keskustelut monimuotoisuudesta eivät ole helppoja. Niiden kuuluukin tuntua osittain epämurkavilta ja turhauttavilta. Tiedostamme, että jotkin kirjamme ajatukset voivat nostattaa tunteita ja jopa ärtymistä. Kannustamme menemään tätäkin tunnetta kohti ja tutkimaan, mistä reaktio pohjimmiltaan syntyy. Emme esitä absoluuttisia totuuksia – toivomme, että kirja herättää ajatuksia ja keskustelua.

Muutos on aina joko evoluutio tai revoluutio. On paljon helpompaa kehittää organisaatiota vähitellen kuin joutua uudistamaan se täysin. Kannustamme pitkin kirjaa mieluummin ennakoimaan kuin reagoimaan, kerryttämään muutosvalmiutta tekemällä toimenpiteitä jatkuvasti ja pitkäjänteisesti.

On hyvä muistaa, että usein yhteiskuntaa ja työpaikkoja järjestyttävät muutostarpeet syntyvät jonkun korottaessa ääntään ja kollektiivisen kuoron tarttuessa samaan aiheeseen. Monimuotoisuuteen liittyy paljon äänekkäitä ja kärkkäitä näkemyksiä puolesta ja vastaan. Se voi pelottaa ja ihmetyttää. Toivottavasti tämä kirja tarjoaa sellaista lisäymmärrystä ja tukea, joka rohkaisee osallistumaan keskusteluun ja tarttumaan toimeen. Olit sitten vasta lähdössä muutosta tekemään tai sitä jo toteuttamassa.



Miten kaksi keski-ikäistä valkoihoista suomalaista miestä voi kirjoittaa monimuotoisuudesta? Koemme, että monimuotoisuus on kaikkien asia. On välttämätöntä, että me kaikki, eivät pelkästään vähemmistöjen edustajat, puhumme monimuotoisuuden puolesta ja ennen kaikkea teemme tekoja yhdenvertaisuuden, syrjinnänvastaisuuden ja oikeudenmukaisuuden hyväksi.

Tämä kirja on meidän konkreettinen tekomme.

Ja sillä sipuli.

Miikka Huhta ja Visa Myllyntaus, Helsingissä lokakuussa 2023