

Monimuotoisuuden johtamisen koulutusopas

Laatijat:

**Marion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes,
Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba,
Angelika Plett ja Kailash von Unruh**
(International Society for Diversity Management –idm)
www.idm-diversity.org

Syyskuu 2007



Tämän oppaan sisältö ei välttämättä vastaa kaikilta osin Euroopan komission työllisyys-, sosiaali- ja tasa-arvoasioiden pääosaston (*DG for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities*) näkemyksiä tai linjauksia. Euroopan komissio tai kukaan sen edustaja ei ole vastuussa julkaisun tiedoista tai niiden jatkokäytöstä.

Tämä julkaisu on toteutettu Euroopan komission toimeksiantona osana EU:n vuosien 2001 - 2006 yhdenvertaisuusohjelmaa (*European Community Action Programme to Combat Discrimination*). Ohjelman tarkoituksensa oli tukea ja edistää EU:n syrjinnän vastaisen lainsäädännön toimeenpanoa jäsenmaissa. Kuusivuotisen ohjelman kohderyhmään kuuluivat kaikki ne tahot, jotka voivat vaikuttaa asianmukaisen ja tehokkaan syrjinnän vastaisen lainsäädännön ja politiikkalinjausten kehitykseen EU:n ja EFTA:n jäsenmaissa sekä EU:n jäseniksi hakevissa maissa.

SISÄLLYSLUETTELO

Johdanto: ohjeita oppaan käyttöön

Osa 1 - Johdatus monimuotoisuuteen ja monimuotoisuuden johtamiseen	4
1.1. Tarina monimuotoisuudesta: Kirahvi ja elefantti.....	4
1.2. Mitä monimuotoisuus on? Entä monimuotoisuuden johtaminen?.....	5
1.3. Eurooppalaisen lainsäädännön näkökulma	7
1.4. Monimuotoisuuden liiketaloudelliset ulottuvuudet	8
Osa 2 - Monimuotoisuuden johtamisen sovellutukset	15
2.1. Kuvaus johtamisesta muutosprosessina	15
2.1.1. Monimuotoisuuden johtamisen toteuttaminen.....	15
2.1.2. Toimintaohjelma pienille ja keskisuurille yrityksille (pk-yritykset).....	17
2.1.3 Seitsemän tapaa hyödyntää monimuotoisuutta voimavarana	23
2.1.4. Monimuotoisuuden johtamisen käytännön toteuttamisen periaatteet.....	24
2.1.5. Monimuotoisuusauditointi yritysten ja organisaatioiden itsearviointin välineenä.....	25
2.1.6. Monimuotoisuuden peruskirja – yritysmaailman vapaaehtoinen aloite	28
2.2. Tapausesimerkkejä työpaikkojen hyvistä käytännöistä	29
2.3. Monimuotoisuuden johtamista käsittelevät työseminaarit.....	34
2.3.1. Työseminaari johtajille ja esimiehille	34
2.3.2 Seminaari työntekijöille	35
2.3.3. Koulutustilaisuus laajalle yleisölle.....	37
Osa 3 - Lisätietoa aiheesta	39
3.1. Valikoituja lähde-tekstejä monimuotoisuudesta ja monimuotoisuuden johtamisesta.....	39
3.2. Monimuotoisuutta ja monimuotoisuuden johtamista käsitteleviä eurooppalaisia internet-sivustoja	41

Johdanto: ohjeita oppaan käyttöön

Tämä monimuotoisuuden johtamista käsittelevä koulutusopas on toteutettu EU-komission toimeksiantona osana komission rahoittamaa *Anti-Discrimination and Diversity Training* -projektia.

Opas on suunniteltu projektin monimuotoisuuden johtamista käsittelevän osa-alueen tukimateriaaliksi. Tämän projektin osa-alueen kohderyhminä ovat yritysten ja työnantajajärjestöjen johto ja henkilöstö kaikissa Euroopan unionin 27 jäsenvaltiossa sekä Turkissa. Opasta voivat hyödyntää myös kouluttajat ja konsultit sekä kaikki muut monimuotoisuusasioista kiinnostuneet tahot.

Oppaan ensimmäisessä osassa esitellään monimuotoisuuden johtamista, joka on Euroopassa vielä suhteellisen uusi tieteenala. Opas antaa aiheesta yleiskuvan, minkä lisäksi siinä käsitellään monimuotoisuuden johtamisen määritelmää ja tuodaan esille hyötyjä, joita tehokas monimuotoisuuden johtaminen yritykselle tai organisaatiolle tuottaa.

Oppaan toisessa osassa keskitytään monimuotoisuuden johtamisen käytännön sovellutuksiin. Oppaassa kuvataan, kuinka yritys tai organisaatio voi monivaiheisen muutosprosessin avulla pyrkiä kehittämään monimuotoisuuden johtamisen ammattilaiseksi. Oppaassa käsitellään monimuotoisuusauditointia yrityksen itsearviointin välineenä sekä annetaan esimerkki monimuotoisuusteeman ympärille rakentuneesta yritysten verkostoitumishankkeesta Saksassa. Lisäksi oppaassa esitellään neljä käytännön tapausesimerkkiä eurooppalaisten yritysten toimista monimuotoisuuden johtamisen saralla. Oppaassa neuvotaan myös, kuinka yrityksen tai organisaation sisällä voidaan toteuttaa monimuotoisuuden johtamisen työseminaareja eri kohdeyleisöille.

Oppaan kolmas osa sisältää listan kirjallisuudesta ja internet-sivustoista, joiden avulla lukija voi perehtyä monimuotoisuuden johtamiseen Euroopassa syvällisemmin.

Osa 1 - Johdatus monimuotoisuuteen ja monimuotoisuuden johtamiseen

1.1. Tarina monimuotoisuudesta: Kirahvi ja elefantti

Elipä kerran pienessä esikaupunkiyhteisössä kirahvi, joka oli rakennuttanut uuden kodin vastaamaan perheensä tarpeita. Pilviä hipovine kattoineen ja korkeine oviaukkoineen talo oli kuin luotu kirahveille. Korkealla olevat ikkunat takasivat huoneiden valoisuuden ja hyvät maisemanäkymät suojaten kuitenkin samalla perheen yksityisyyttä. Kapeat käytävät säästivät tilaa vähentämättä kuitenkaan piiruakaan mukavuudesta. Talo oli niin hienosti suunniteltu, että se voitti sinä vuonna parhaan kirahvikodin palkinnon valtakunnallisessa kilpailussa. Talon asukit olivat kodistaan hyvin ylpeitä.

Eräänä päivänä työskennellessään puutyöpajassa talonsa kellarissa kirahvi sattui vilkaisemaan ikkunasta ulos ja näki, että ulkona tiellä käveli elefantti. ”Minä tunnen tuon elefantin”, ajatteli kirahvi. ”Teimme yhteistyötä vanhempainneuvostossa. Elefantti on loistava puuseppä. Luulenpa, että pyydän sitä uusia tilojani katsomaan. Ehkä voimme jopa tehdä joitain projekteja yhdessä”. Niinpä kirahvi pisti päänsä ulos ikkunasta ja kutsui elefantin sisään.

Elefantti oli ilahtunut. Se oli tehnyt mielellään yhteistyötä kirahvin kanssa ja oli innokas tutustumaan tähän paremmin. Se oli lisäksi tietoinen kirahvin puutyöpajasta ja halusi nähdä sen. Niinpä elefantti tallusti kellarin oven eteen odottamaan sen avautumista.

”Sisään vaan, sisään vaan”, kehotti kirahvi. Heti alkuun elefantti ja kirahvi kuitenkin kohtasivat pulman: elefantti onnistui saamaan päänsä ovesta sisään, mutta ei päässyt sen pidemmälle.

”Onpa hyvä, että ovi on laajennettavaa mallia työpajalaitteideni takia”, tuumasi kirahvi. ”Korjaan tämän ongelman hetkessä”. Kirahvi irrotti muutaman mutterin ja paneelin, jotta elefantti pääsi sisään.

Kaksi kaverusta olivat juuri kertoilemassa toisilleen tarinoita kokemuksistaan puutöiden parissa, kun kirahvin vaimo kurkotti päänsä kellarin portaisiin ja huikkasi: ”Pomosi soittaa, kirahviseni”.

”Menen yläkertaan puhumaan”, sanoi kirahvi elefantille, ”ole kuin kotonasi, sillä tässä saattaa mennä jonkin aikaa”.

Elefantti katseli ympärilleen ja huomasi työpajan peränurkassa puolivalmiin puuteoksen, jota halusi tarkastella lähemmin. Kun elefantti yritti päästä puutyöpajan uumeniin johtavasta ovesta sisään, se kuuli pahaenteisen kirskauksen ja peruutti päätään raapien. ”Ehkä minun kannattaa liittyä kirahvin seuraan yläkertaan”, elefantti päätti. Portaat rupesivat kuitenkin antamaan periksi elefantin alkaessa kavuta niitä ylös. Elefantti hyppäsi pois portailta ja kaatui päin seinää, joka myös rupesi romahtamaan. Elefantin istuessa kellarissa rähjäisenä ja tyrmistyneenä kirahvi tuli alas portaita.

”Mitä ihmettä täällä on tapahtunut?” kummasteli kirahvi. ”Yritin olla kuin kotonani”, vastasi elefantti.

Kirahvi katseli ympärilleen hetken aikaa. ”Huomaan kyllä ongelman. Oviaukko on liian kapea. Sinun täytyy siis pienentyä. Tässä lähellä on aerobic-sali. Mitä jos kävisit siellä tunneilla, niin olisit pian oikeissa mitoissa”.

”Kenties”, sanoi elefantti näyttämättä kuitenkaan kovin vakuuttuneelta.

”Portaat ovat lisäksi liian heiveröiset kantamaan painoasi”, jatkoi kirahvi. ”Jos ottaisit iltaisin balettitunteja, olen varma, että sinusta tulisi kepeäkintuisempi. Toivon todella, että tekisit niin. Minusta on mukava saada sinut vierailulle”.

”Kenties”, vastasi elefantti. ”Mutta jos nyt ihan rehellisiä ollaan, niin en ole kovin varma siitä, että kirahville suunniteltu talo voi koskaan soveltua elefantille ilman merkittäviä muutoksia”.

(Lähde: R. Roosevelt Thomas (1999): *Building a House for Diversity*, New York: American Management Association, s. 3 - 5)

Monimuotoisuuden johtamisen avainkysymys on: kuinka voimme yhdessä rakentaa talon – organisaation – jossa kaikenlaiselle monimuotoisuudelle on sijaa ja jossa monimuotoisuutta arvostetaan ja hyödynnetään aktiivisesti?

R. Roosevelt Thomasin Kirahvi ja elefantti -kertomuksen voidaan ajatella kuvaavan yleistä tapaa suhtautua monimuotoisuuteen ja monimuotoisuuden johtamiseen.

1.2. Mitä monimuotoisuus on? Entä monimuotoisuuden johtaminen?

Viime vuosikymmenten kuluessa naisten, vähemmistöjen, ikääntyvien ihmisten sekä eri kansallisuuksien edustajien osuus eurooppalaisten yritysten ja organisaatioiden työvoimasta on kasvanut huomattavasti, mikä on vähitellen johtamassa työvoiman rakenteen muuttumiseen aina korkeinta johtoporrasta myöten. Näiden ryhmien kasvanut merkitys on tarkoittanut myös asiakaskirjon laajentumista, mikä osaltaan asettaa uusia haasteita yrityksille. Asiakkaiden tarpeiden lisääntyvä monimuotoistuminen edellyttää luovempia strategioita ja tuoteinnovaatioita. Eri tuotteet, palvelut ja käytännöt on suunniteltava tarkoin vastamaan erilaisia tarpeita.

Silti monet yritykset yhä pohtivat kysymystä ”miksi meidän pitäisi välittää monimuotoisuudesta?” Yleensä vastauksena on, että syrjintä on sekä oikeudellisesti että moraalisesti väärin. Nykyään rinnalle on kuitenkin nousemassa myös toinen näkökulma: monien mielestä monimuotoinen henkilöstö voi parantaa organisaation tehokkuutta ja auttaa sitä näin saavuttamaan tavoitteensa. Monimuotoinen työvoima voi edesauttaa uusien kohderyhmien saavuttamisessa sekä parantaa tuottavuutta.

Käsitys monimuotoisuudesta on ollut jatkuvassa muutoksessa 1970-luvulta lähtien. Tuolloin termillä viitattiin lähinnä naisten ja vähemmistöjen osallisuuteen työelämässä. Pitkän aikaa oli yleistä, että johtajat käsittivät monimuotoisuuden tarkoittavan naisten tai eri kansallisten tai etnisten ryhmien edustajien määrän lisäämistä eli niin sanottujen aliedustettujen ryhmien edustajien rekrytointia ja palkkalistoilla pitämistä.

Vuosien 1974 ja 1975 perustuslakimuutoksien pohjalta Yhdysvaltojen hallitus alkoi painostaa yrityksiä palkkaamaan enemmän naisia ja vähemmistöjen edustajia sekä parantamaan heidän mahdollisuuksiaan edetä urallaan.

Monimuotoisuuden asiantuntijat kyseenalaistivat pian näiden niin sanottujen kiintiömenettelylakien (*affirmative action, AA*) toimivuuden. He kiinnittivät huomiota siihen, että monimuotoisuuden sanoma ei levinnyt henkilöstöhallinnon ulkopuolelle koko yritykseen ja sen ympäristöön. Aluksi kehiteltiin kyllä luovia rekrytointimenetelmiä henkilöstön rakenteen muokkaamiseksi. Usein

henkilöstön vaihtuvuus oli kuitenkin suuri, eivätkä naiset ja vähemmistöjen edustajat loppujen lopuksi kyenneet etenemään yrityksissä korkeampiin asemiin siinä määrin kuin oli toivottu. Monesti muut työntekijät leimasivat heidät epäpäteviksi. Valkoisten miesten ”hallitsevan kulttuurin” näkökulmasta yhdenvertaiset mahdollisuudet tarkoittivat lähinnä käänteistä syrjintää. Seurauksena oli yhdenvertaisuusohjelmien lakkauttaminen tai laiminlyönti monissa yrityksissä.

Tarve ajatella pelkkää henkilöstöhallinnollista puolta laaja-alaisemmin (ottaen kuitenkin myös sen mukaan) ilmenee selvästi Euroopan komission (2003: 3) *The Costs and Benefits of Diversity* - tutkimuksesta. Tutkimuksen mukaan viisi tärkeintä hyötynäkökohtaa, jotka aktiivista monimuotoisuuspolitiikkaa harjoittavat yritykset itse yhdistävät monimuotoisuuteen, ovat

- 1) kulttuuristen arvojen vahvistuminen organisaation sisällä
- 2) yrityskuvan paraneminen
- 3) myönteinen vaikutus kyvykkäiden yksilöiden haluun työskennellä organisaatiossa
- 4) nykyisen henkilöstön motivaation ja tehokkuuden paraneminen
- 5) innovatiivisuuden ja luovuuden lisääntyminen työntekijöiden keskuudessa.

Huomionarvoista on, että nämä yritysten itsensä määrittelemät hyötynäkökohdat koskevat yhden osaston sijaan koko yritystä ja kaikkia sen tasoja, erityisesti esimiehiä ja johtoporrasta.

Avainkysymys monimuotoisuuden johtamisessa on, kuinka monimuotoisuus voidaan huomioida aktiivisesti ja strategisesti. Kysymys on siis siitä, millaisia toimenpiteitä tarvitaan, jotta organisaatio voi tehokkaasti toteuttaa strategiaa, joka integroi monimuotoisuuden voimavarana osaksi yritysidentiteettiä. Kirahvi ja elefantti -kertomusta mukaillen: Yrityksen on ensiksi talon roolissa mietittävä, tarvitseeko se elefanttia, ja jos tarvitsee, niin miksi (strategia). Toiseksi yrityksen on tarkasteltava taloa asumisen näkökulmasta (vahvuudet ja heikkoudet – SWOT-analyysi). Toisin sanoen sen on arvostettava tiettyjä eroja voidakseen ottaa ne oikealla tavalla huomioon. Kolmanneksi sen on hyväksyttävä ja ratkaistava rakentavalla tavalla ne jännitteet, joita elefantin mukaan tulo väistämättä aiheuttaa (muutoksen johtaminen). Neljänneksi yrityksen on varauduttava siihen, että koko taloon tarvitsee tehdä joitain muutoksia tai elefantti ei halua jäädä (kulttuurinen muutos). Mikäli yritys onnistuu tässä kaikessa, se onnistuu loppujen lopuksi monimuotoistamaan henkilökuntarakennettaan.

Kun yritys on tunnistanut keskeiset erot ja yhtäläisyydet organisaationsa sisällä sekä toimintaympäristössään, seuraavana askeleena on niiden johtaminen. Erilaisuuden ymmärtäminen on tarpeellinen, mutta ei itsessään riittävä edellytys myönteisen muutoksen aikaan saamiseksi. Monimuotoisuuden johtamisessa onkin kyse monimuotoisuuden idean ja käytäntöjen integroimisesta päivittäisiin johtamis- ja oppimisprosesseihin yrityksessä ja sen toimintaympäristössä. Päätökset on tehtävä keskinäisen luottamuksen, hyväksynnän ja arvostuksen ilmapiirissä. Thomas ja Ely (1996: 10) ilmaisevat tämän seikan selkeästi: ”Tämä uudenlainen monimuotoisuuden johtamismalli antaa organisaation sisäistä henkilöiden erilaiset ominaisuudet, niin että se oppii ja kehittyy niiden seurauksena...Kuulumme kaikki samaan tiimiin erilaisuuksiemme *kanssa*, emme niistä *huolimatta*”.

Yritysjohdon näkökulmasta on tärkeää, että yritys menestyy. Saavuttaakseen asetetut tavoitteet sekä etulyöntiaseman kilpailijoihin nähden johtajien on ymmärrettävä yrityksen ulkoista toimintaympäristöä (mukaan lukien markkinat), ja heillä on oltava selkeä näkemys yrityksen missiosta, visiosta, strategiasta ja kulttuurista. Niinpä ”kyse on siitä, minkälainen monimuotoisuus rakenne voi edesauttaa strategisen edun saavuttamisessa ja minkälainen puolestaan vaikeuttaa tavoitteiden saavuttamista” (Thomas 2006: 122). Monimuotoisuus rakenteesta

päätäminen on **strateginen** päätös, jolla on elintärkeä merkitys yrityksen selviytymisen kannalta. Myös muut kysymykset tulevat ajankohtaisiksi: Miksi juuri tällainen eikä muunlainen rakenne? Kannattako tällaisen monimuotoisuusrakenteen luominen ja ylläpitäminen? Tuottaako se lisäarvoa? Jos vastaus kahteen jälkimmäiseen kysymykseen on myönteinen, johtajien on tehtävä suunnitelmista totta. Kun päätös on tehty, siinä on pitäydyttävä tunnollisesti. Se koskee organisaation kaikkia tasoja, osastoja ja yksiköitä, mukaan lukien henkilöstöhallinto, markkinointi ja mainonta, tuotekehittäminen ja tuotanto, ylin johto, projektijohto ja eri tiimit, yhteistyöhankkeet sekä yrityskaupat.

Kaiken yllä esitetyn valossa monimuotoisuuden johtamiselle voidaan antaa seuraavanlainen määritelmä:

Monimuotoisuuden johtamisessa kehitetään tietoisesti ja aktiivisesti tulevaisuuteen suuntautuvaa ja arvoperusteista strategista ja kommunikatiivista johtamisprosessia, joka hyväksyy tietyt eroavaisuudet ja yhtäläisyydet ja hyödyntää niitä voimavarana tuottaen näin lisäarvoa organisaatiolle.

Monimuotoisuuden johtamisessa on otettava huomioon, että syrjintää koskevat eettiset ja lainsäädännölliset näkökohdat eivät ole ainoastaan osa yritystä ympäröivää maailmaa, vaan yritysidentiteetin on itsessään heijastettava vahvaa ihmisoikeuserinnettämme.

1.3. Eurooppalaisen lainsäädännön näkökulma

Rodun, etnisen alkuperän, sukupuolen, uskonnon, vammaisuuden, iän tai seksuaalisen suuntautumisen perusteella tapahtuvan syrjinnän kieltävällä lainsäädännöllä on ollut suuri vaikutus yrityksiin kaikissa EU-maissa. EY:n perustamissopimuksen artiklan 13 uudelleenmäärittelyn seurauksena kahden EU-direktiivin kansallinen toimeenpano oli saatettu kaikissa jäsenmaissa päätökseen vuoden 2006 loppuun mennessä. Yritysten oikeudellinen toimintaympäristö on nyt muuttunut. EY-sopimuksen 13 artiklassa todetaan seuraavaa:

”Neuvosto voi tässä sopimuksessa yhteisölle uskotun toimivallan rajoissa yksimielisesti komission ehdotuksesta ja Euroopan parlamenttia kuultuaan toteuttaa tarvittavat toimenpiteet sukupuoleen, rotuun, etniseen alkuperään, uskontoon tai vakaumukseen, vammaisuuteen, ikään tai sukupuoliseen suuntautumiseen perustuvan syrjinnän torjumiseksi, sanotun kuitenkin rajoittamatta tämän sopimuksen muiden määräysten soveltamista.”

Tämä ei ole suora kieltö, vaan pikemminkin säännös, joka antaa EU:lle vallan puuttua säännöksessä mainittuihin syrjinnän muotoihin. Jo ennen tätä kehitysaskelta oli olemassa runsaasti lainsäädäntöä ja tapaoikeutta kansalaisuuden tai sukupuolen perusteella tapahtuvan syrjinnän kiellon osalta.

Vuonna 2000 EU:ssa hyväksyttiin kaksi artiklan 13 mukaista direktiiviä:

- **Neuvoston direktiivi (2000/43/EY) rodusta tai etnisestä alkuperästä riippumattoman yhdenvertaisen kohtelun periaatteen toimeenpanosta** kieltää syrjinnän työelämässä, koulutuksessa, terveydenhuollossa, palveluiden tarjonnassa sekä sosiaaliturvan osalta.

- **Neuvoston direktiivi (2000/78/EY) uskonnosta tai vakaumuksesta, vammasta, iästä tai seksuaalisesta suuntautumisesta riippumattomasta yhdenvertaisesta kohtelusta työssä ja ammatissa**

Kukin jäsenmaa on toimeenpannut nämä direktiivit kansallisella tasolla.

1.4. Monimuotoisuuden liiketaloudelliset ulottuvuudet¹

Vaikka monimuotoisuuspolitiikkojen tavoitteet ja arvioidut hyödyt vaihtelevat suuresti eri organisaatioiden välillä, yleensä parannuksia kuitenkin havaitaan useilla avainalueilla. Niihin kuuluvat esimerkiksi kulttuurisen muutoksen aikaansaaminen, työntekijöiden kulttuurisen taustan monimuotoistuminen sekä markkinamahdollisuuksien ja organisaation ulkoisen tunnettuuden ja imagon paraneminen. Tämä heijastuu myös siihen, kuinka monimuotoisuusaloitteet kohdennetaan toiminnan eri osa-alueille (taulukko 5).

- *Kulttuurisen muutoksen aikaansaaminen ja sosiaalisen pääoman kasvattaminen*

Yritysten antaessa yhä enemmän painoarvoa yhteiselle arvopohjalle ne myös pyrkivät pysyvän kulttuurisen muutoksen aikaansaamiseen. Yritykset ja organisaatiot ovat hyvin tietoisia siitä, kuinka tärkeää on saada työntekijöiden tuki yhdenvertaisuuden edistämishankkeille monimuotoisen ja syrjimättömän työympäristön saavuttamiseksi.

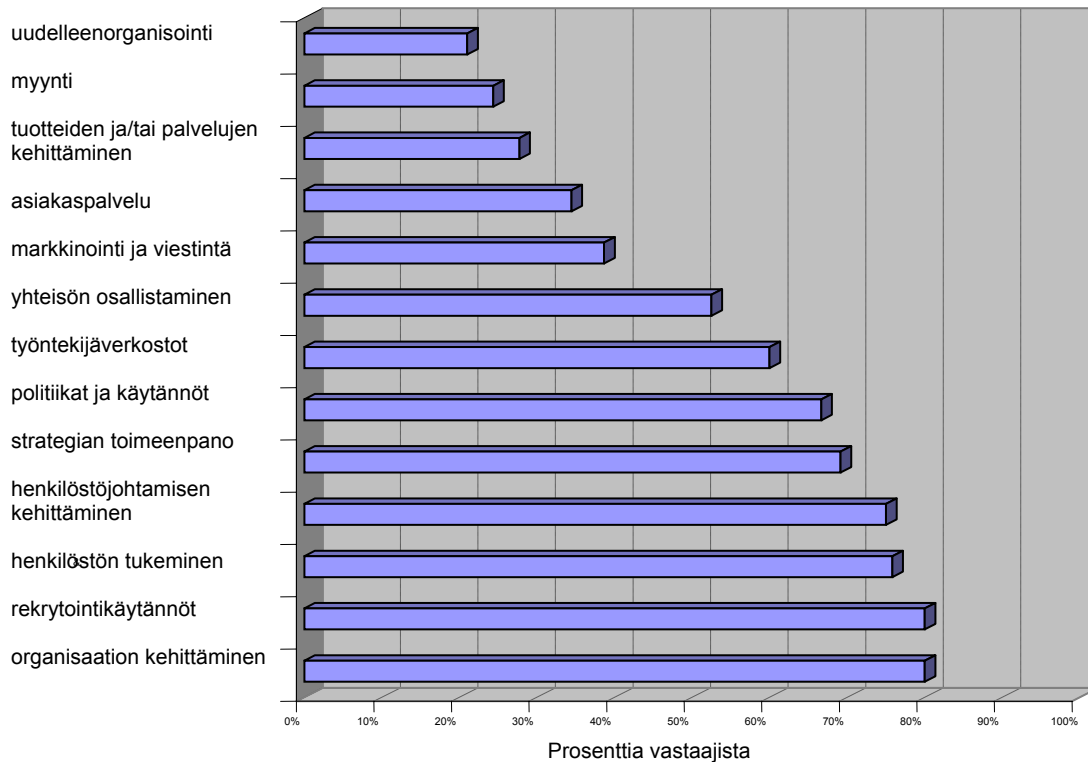
Euroopan yrityspaneelin (*The European Business Test Panel – EBTP*) kartoituksen mukaan työyhteisöissä esiintyvät syrjivät asenteet ja syrjivä käyttäytyminen ovat keskeinen este monimuotoisuutta edistävien lähestymistapojen ja käytäntöjen toteuttamiselle. Siksi monet yritykset ja organisaatiot pitävät monimuotoisuutta koskevan tietoisuuden kasvattamiseen pyrkiviä strategioita merkittävänä osana yhdenvertaisuusaloitteiden toteuttamisprosessia. Tämä halu kasvattaa tietoisuutta monimuotoisuudesta ja saada työntekijöiden tuki yhdenvertaisuuden edistämishankkeille näkyy myös monien yritysten monimuotoisuusohjelmien nimissä ja sloganeissa. Esimerkkeinä mainittakoon esimerkiksi ”*Everyone is Welcome at Tesco*” [Kaikki ovat tervetulleita Tescoon], ”*Open Minds, Open Markets*” [Mieli avoinna, markkinat avoinna] (UBS), ”*Getting Older, Thinking Younger*” [Väki vanhenee, ajattelu nuortuu] (Pfizer Deutschland) ja ”*Success Through Inclusion*” [Osallisuus avain menestykseen] (Barclays PLC).

Monet yritykset pitävät keskinäistä kunnioitusta ja kaikkien yhtäläistä osallisuutta edistävän työympäristön luomiseen tähtäviä monimuotoisuuspolitiikkoja ensiarvoisen tärkeinä taloudellisen menestyksensä kannalta, koska tällaiset politiikat auttavat houkuttelemaan yritykseen osaavaa työvoimaa ja pienentävät kustannuksia vähentämällä henkilöstön vaihtuvuutta ja poissaoloja. Esimerkiksi Ison-Britannian postilaitos Royal Mail (UK) arvioi, että se on saavuttanut seitsemän miljoonan punnan (reilut 10 miljoonaa euroa) säästöt ottamalla käyttöön työpaikkakiusaamisen ja häirinnän vastaisia politiikkoja ja käytäntöjä.

¹ Lähde: *The Business Case for Diversity: Good Practice in the Workplace*, European Commission Focus Consultancy and the Conference Board, 2005, s. 20-25.

Taulukko 5

Monimuotoisuusaloitteiden kohdentuminen



Globaalin yritysverkoston luonut TNT noudattaa toiminnassaan maailmanlaajuisia monimuotoisuusstrategiaa, ja sen tytäryhtiöiden keskuudesta löytyy monia esimerkkejä niin sanotuista hyvistä käytännöistä (*good practice*). Useita monimuotoisuuden edistämispalkintoja voittanut Itävallan TNT arvioi, että tehokkaan monimuotoisuuden johtamisen ansiosta henkilökunnan vaihtuvuus on laskenut 25 prosentista (vuonna 2000) kymmeneen prosenttiin (vuonna 2003). Myös työntekijöiden poissaolot ovat vähentyneet vastaavasti. Lisäksi yritys on säästänyt veroissa 15 000 euroa palkkaamalla vajaakuntoisia työntekijöitä.

Monimuotoisuutta edistäviin aloitteisiin liittyy usein henkilöstölle ja asiakkaille suunnattuja tiedotuskampanjoita. Yhä kasvavassa määrin yritykset ja organisaatiot myös toteuttavat vuosittaisia asennekyselyjä, joilla pyritään selvittämään henkilöstön suhtautumista yhdenvertaisuus- ja monimuotoisuuskysymyksiin sekä mittaamaan työntekijöiden tyytyväisyyttä yrityksen/organisaation vallitsevaan toimintapolitiikkaan ja -käytäntöihin.

Muutokset yhteiskunnassa sekä työ- ja tuotemarkkinoilla merkitsevät usein monimuotoisuuden lisääntymistä ja vaativat yrityksiltä ja organisaatioilta sopeutumiskykyä. Jotta yritykset kykenisivät saavuttamaan pysyvän kasvusuhdanteen, niiden on opittava johtamaan monimuotoisuutta ja hyödyntämään kaikki sen tarjoamat mahdollisuudet. Yhden esimerkin kokonaisvaltaisesta muutoksen johtamisesta tarjoaa Royal Dutch Shell, joka tukeutuu kolmiportaiseen monimuotoisuudenjohtamisohjelmaan. Tämä ohjelma keskittyy systemaattiseen muutokseen ja pohjautuu ajatukseen siitä, että muutoksen on tapahduttava yhtäaikaaisesti sekä yksilötasolla, yksilöiden välisellä tasolla että koko organisaation tasolla.

Jotkut yritykset ovat havainneet, että monimuotoisuusohjelmien käyttöönotolla saattaa olla myös laajempialaista kulttuurista vaikutusta siten, että se edesauttaa niiden välistä viestintää ja tiedonkulkua. Viestintäkanavien parantuminen puolestaan tukee osaltaan yhteisen kulttuurin, normien ja arvojen omaksumista yli yritys- tai organisaatorajojen.

Yleisesti ajatellaan myös, että monimuotoisuutta ja osallisuutta tukevilla käytännöillä on myönteinen vaikutus johtamistapoihin, -taitoihin ja -kykyyn esimerkiksi viestinnän, henkilöstöjohtamisen, tavoitteiden asettamisen ja suunnittelun saroilla.

▪ *Inhimilliseen pääomaan liittyvät edut: työvoiman monimuotoisuuden ja kulttuurisen moninaisuuden lisääntyminen*

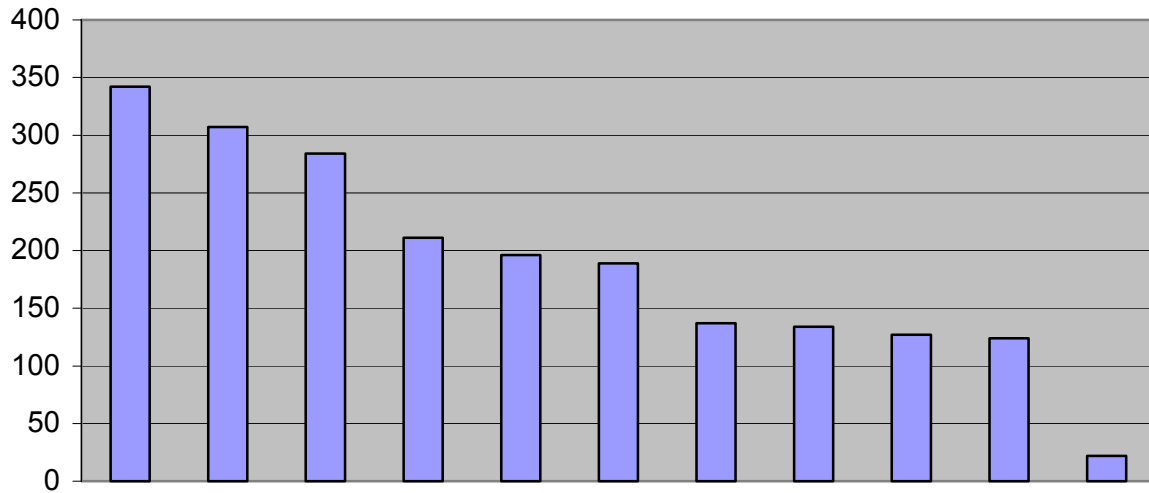
Kuten edellä on jo useaan otteeseen korostettu, kyvykäs, innovatiivinen ja monimuotoinen henkilöstö on yksi yrityksen menestyksen avaintekijöistä. Työvoimapulan ratkaiseminen ja erilaisen taustan omaavien lahjakkaiden yksilöiden houkuttelemisen tulemaan ja jäämään töihin tiettyyn yritykseen ovatkin tärkeitä monimuotoisuusohjelmien taustalla vaikuttavia syitä. Yli 40 prosenttia kaikista EU:n yrityspaneelin kyselyyn vastanneista yrityksistä nimesi juuri tämän seikan tärkeimmäksi yrityksen saamaksi hyödyksi.

Henkilöstön monimuotoistaminen on monelle yritykselle tärkeä tavoite. Yrityspaneelin tekemä kartoitus osoitti selvästi, että laajemman työvoimapolun saavuttaminen ja kyky houkutellessa erilaisen taustan omaavia kyvykkäitä yksilöitä töihin yritykseen (ja saada heidät jäämään) ovat merkittäviä syitä monimuotoisuusohjelmien käyttöönotolle. Jotkut yritykset ovat myös kokeneet, että työllistämisyrittämysten erityinen kohdentaminen tiettyihin ryhmiin on kohentanut yrityksen arvostusta näiden ryhmien sisällä laajemminkin.

Yritykset ja organisaatiot voivat ryhtyä monenlaisiin toimenpiteisiin saavuttaakseen halutunkaltaisia muutoksia henkilöstörakenteessaan. Tällaisia aloitteita ovat esimerkiksi yhteiskunnallisesti syrjäytyneille ryhmille kohdennettu viestintä, tehokkaihin työllistämistoimenpiteisiin tähtäävä yhteistyö eri virastojen ja laitosten kanssa sekä paikallisen ja alueellisen talouskehityksen tukeminen. Yritykset voivat myös esimerkiksi tukea erilaisten ryhmien edustajia työkokemuksen, ammatillisen koulutuksen tai korkeakoulututkinnon hankkimisessa.

Usein tällaisia ulkoisia hankkeita täydentää yrityksen sisäinen henkilöstöpolitiikka, joka pyrkii monimuotoisuuteen henkilöstön rekrytoinnissa. Joissakin yrityksissä monimuotoisuutta on pyritty edistämään muuttamalla potentiaalisilta uusilta työntekijöiltä edellytettävien ominaisuuksien listaa. Tällöin työnhakijoilta voidaan vaatia esimerkiksi avointa asennetta, kykyä puhua useita kieliä, kokemusta monikulttuurisuudesta ja sitoutumista yhdenvertaisten mahdollisuuksien edistämiseen.

Taulukko 6 Mitä hyötyä monimuotoisesta työvoimasta voi olla liiketoiminnalle?
(vastaajien lukumäärä)



Laajemmän työvoimapolin saavuttaminen
Yrityskuvan paraneminen
Yhdenvertaisuuteen ja monimuotoisuuteen
Innovatiivisuus ja luovuus
Motivaation ja tehokkuuden paraneminen
Lainsäädännön noudattaminen
Kilpailuetu
Taloudellinen tehokkuus
Markkinoinnimahdollisuudet
Asiakastytyvyyden paraneminen
Muu

Jotkut yritykset, jotka toimivat vakavasta työvoimapulasta kärsivällä alalla tai vakavasta työvoimapulasta kärsivässä maassa, ovat allekirjoittaneet paikallisten ja ulkomaisten viranomaistahojen kanssa sopimuksia, joiden avulla yritys palkkaa ja kouluttaa tietyn määrän ulkomaista työvoimaa. Esimerkiksi espanjalaisella Grupo Vipsillä on tällainen järjestely monien maiden kanssa, mukaan lukien Romania, Bulgaria, Marokko, Ecuador, Kolumbia ja Dominikaaninen tasavalta. Yritys tukee ulkomaisen työvoiman rekrytointiprosessia ja potentiaalisten työntekijöiden valmistavaa koulutusta, joka usein toteutetaan työntekijöiden lähtömaassa ja johon kuuluu espanjan kielen opiskelua. Yritys painottaa, että sen jälkeen kun ulkomaiset työntekijät on otettu palkkalistoille, heille taataan työsuhteen ja urakehityksen osalta kaikkiin tavoin yhtäläiset oikeudet ja mahdollisuudet suhteessa muihin työntekijöihin.

Manpowerin, Randstadin ja Adecon kaltaisilla henkilöstöpalveluyrityksillä on osaltaan suuri merkitys yritysasiakkaidensa työvoiman monimuotoisuuden ja heikommassa asemassa olevien ryhmien edustajien palkkaamiseen tähtäävien toimenpiteiden tukemisessa. Niillä kaikilla on olemassa innovatiivisia aloitteita, jotka pyrkivät yhteiskunnallisen syrjäytymisen ehkäisyyn, kykyjen kehittämiseen sekä työnantajien ja yhteisön välisen kuilun kaventamiseen. Randstad on valittu yhdeksi Belgian parhaimmista työnantajista jo kolmena peräkkäisenä vuonna. Sillä on erityinen monimuotoisuusjaosto, joka kannustaa työnantajia yhdenvertaisuuden periaatteita kunnioittavaan rekrytointiin ja auttaa yrityksiä hyödyntämään monimuotoisuuden tarjoamia mahdollisuuksia käytännössä.

Erityisesti monikansalliset yritykset pyrkivät parantamaan globaalin toiminnan johtamiskykyään toteuttamalla hankkeita, joiden tehtävänä on varmistaa, että yrityksen palvelukseen saadaan pysyvästi monimuotoista ja pätevää työvoimaa, joka kykenee toimimaan yli kansallisuus-, kieli- ja kulttuurirajojen. Monikansalliset yritykset pyrkivät lisäksi palkkaamaan eri maiden ja paikallisyhteisöjen edustajia organisaation eri toimintatasoille aina johtoporrasta myöten.

Sen lisäksi, että yritykset ja organisaatiot tarvitsevat monimuotoista työvoimaa, niiden on myös osattava johtaa monimuotoisuutta tehokkaasti, jotta keskinäinen kunnioitus ja yhdenvertaisuus toteutuisivat työpaikoilla. Yritykset ja organisaatiot ovat vastanneet tähän haasteeseen ottamalla käyttöön monenlaisia henkilöstöjohtamisen politiikkoja työympäristön ja henkilöstön tyytyväisyyden parantamiseksi. Näihin lukeutuvat esimerkiksi työpaikkakiusaamisen vastaiset toimenpiteet, joustavat työjärjestelyt, etätömahdollisuus, valitusmenettely, työturvallisuuskäytännöt sekä yhdenvertaisuustavoitteiden toteutumisen valvominen.

Suuri osa monimuotoisuusaloitteista on luonteeltaan tietoisuuden lisäämiseen ja henkilöstön kehittämiseen tähtäävää toimintaa. Tällaisissa aloitteissa keskiössä voivat olla esimerkiksi monimuotoisuuskoulutus, kulttuurien kohtaaminen, vaihto-ohjelmat, lakiasiat, johtamistaitojen kehittäminen, maahanmuuttajatyöntekijöiden kielikoulutus ja kotouttaminen, yhdenvertaisuus työhönotossa ja työn arvioimisessa tai muutosjohtaminen. Monissa yrityksissä johtajilla on myös käytettävissään erilaisia suorituksen johtamiskehyksiä sekä monimuotoisuuden ”työkalupakkeja”, jotka tukevat yrityksen monimuotoisuuspolitiikan toimeenpanoa.

Monimuotoinen ja hyvät ihmissuhdetaidot omaava henkilöstö auttaa yrityksiä vastamaan paremmin monimuotoistuvan asiakaskunnan vaatimuksiin, mikä luonnollisesti parantaa asiakaspalvelun laatua. Lisäksi se tarjoaa paremmat valmiudet uusien markkinoiden valtaamiseen. Useilla yrityksillä on nykyään monenlaisia sisäisiä työntekijöiden kehittämissyrymiä, joiden tarkoituksena on parantaa viestinnän kaksisuuntaisuutta ja auttaa yrityksiä niiden tiedonkeruustrategioissa.

▪ *Markkinamahdollisuuksien parantaminen*

Markkinamahdollisuuksien parantamiseen tähtäävillä monimuotoisuusstrategioilla pyritään usein markkinoiden segmentaation ja asiakastyytyväisyyden kohentamiseen. Tavoitteena on vakiintuneen asiakaskunnan luominen sekä uusien asiakkaiden tavoittaminen siten, että tyytyväiset asiakkaat suosittelevat yritystä myös muille.

Monimuotoisuuden edistämiseen sitoutuneet yritykset näkevät monia mahdollisuuksia palvelu- ja tuotetarjontansa laajentamiseen. Taustatutkimuksen puitteissa on löytynyt paljon esimerkkejä uusille markkinasegmenteille ja perinteisesti syrjään jääneille ryhmille kohdennetusta markkinoinnista ja tuotekehittelystä. Joissain tapauksessa kehityksen tavoitteena on mahdollistaa entistä useampien ihmisten pääsy osallisiksi jo olemassa olevista tuotteista ja palveluista. Yhteiskunnallisesti valveutuneet yritykset eivät näillä muutoksilla välttämättä tavoittele pelkästään tuoton kasvua, vaan ne ovat sitoutuneet edistämään tiettyjen ryhmien yhteiskunnallista osallisuutta. Tällainen toiminta myös kohentaa yrityskuvaa ja tuo yritykselle laajempaa hyväksyntää yhteiskunnassa.

Hyvinä esimerkkeinä voidaan mainita näkörajoitteisille tarkoitettujen tuotteiden, kuten internet-ajokortin (IBM Saksa) ja äänitekstiviestien (BT), suunnittelu ja markkinointi. Internet-ajokortti on puhuva nettipalvelin, joka antaa näkörajoitteisille ihmisille mahdollisuuden käyttää internetiä ja sähköpostia. Vastaavasti BT:n kehittämä palvelu antaa näkörajoitteisille mahdollisuuden lähettää ja vastaanottaa tekstiviestejä äänimuodossa.

Eräät Bertelsmannin kaltaiset yritykset ovat kehittäneet ainutlaatuisia käytännön apuvälineitä vajaakuntoisille työntekijöille. Monet näistä tuotteista on sittemmin otettu yleiseen käyttöön. Esimerkkinä voidaan mainita BT:n suurnäppäinpuhelin, jonka alun perin kehitti nivelreumaa sairastanut työntekijä, mutta joka saavutti laajempaa suosiota tervetulleena vaihtoehtona markkinoiden valtavirtaa edustaville yhä pienikokoisemmille tuotteille. Vastaavasti alun perin naisten toisille naisille suunnittelema Volvo (konseptiauto) on saavuttanut suosiota yli sukupuolirajojen monien käyttäjäystävällisten ominaisuuksiensa ansiosta. Nämä yritykset pitävät osallistavaa lähestymistapaa yksinkertaisesti osana hyvää suunnittelua, joka antaa kaikille mahdollisuuden tuotteiden käyttämiseen.

Hyvistä käytännöistään tunnetut yritykset tarjoavat alasta riippuen myös paljon erilaisia esimerkkejä tietyille ryhmille (esimerkiksi vanhukset, naiset, seksuaalivähemmistöt ja etniset vähemmistöt) kohdennetuista markkinointikampanjoista, jotka korostavat monimuotoisuuden ja osallisuuden arvoa. Esimerkkeinä voidaan mainita Tescon laaja etnisten ruokien valikoima, jonka tarkoituksena on tarjota kunkin alueen asiakkaille juuri heidän kaipaamiaan tuotteita sekä Deutsche Bankin seksuaalivähemmistöille kohdistama kampanja, jonka tarkoituksena oli laajentaa pankin asiakaskuntaa. Berliinissä toteutettu pilottihanke tuotti pankille selkeästi mitattavissa olevaa voittoa ja liiketaloudellista menestystä ja niinpä kampanja aiotaan ulottaa myös muihin Saksan suuriin kaupunkiin. Hyvä esimerkki on myös Dove-saippuan mainoskampanja, jossa korostui monimuotoisuuden viesti ja joka kasvatti ketjun myyntiä 700 prosentilla.

Myös Coco-Matin ja Manchalanin kaltaisten yritysten menestys osoittaa selvästi, että yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden periaatteet on mahdollista yhdistää liiketaloudelliseen kannattavuuteen. Vuonna 1999 perustettu Manchalan onnistui viidessä vuodessa kasvattamaan liikevaihtoaan reilusta 330 000 eurosta noin 2,7 miljoonaan euroon. Samalla myös sen henkilöstön määrä moninkertaistui: vuonna 1999 yrityksessä oli 56 työntekijää ja vuonna 2004 jo 236 työntekijää. Myös kolmen entisen pakolaisen vuonna 1989 perustama Coco-Mat on kasvanut huikasti. Sen liikevaihto on nykyään jo 12,3 miljoonaa euroa, ja sillä on liikkeitä eri Euroopan maissa sekä Kiinassa.

Yrityksen yhdenvertaisuus- ja monimuotoisuuspolitiikan saamaa mediahuomiota pidetään elintärkeänä yrityksen julkisuuskuvan kannalta. Jotkut yritykset kokevat, että myönteinen julkisuus säästää yritykselle jopa markkinointikampanjan kuluja vastaavan summan rahaa.

▪ *Ulkoinen tunnettuus ja yritysimage*

Hyvistä käytännöistään tunnetut yritykset ymmärtävät hyvän maineen ja yritysimageen merkityksen ja pyrkivät toteuttamaan monenlaisia ulospäin suuntautuvia hankkeita voidakseen paremmin tuoda esille periaatteitaan ja arvomaailmaansa ja kohentaakseen sitä kautta arvostustaan yhteiskunnassa.

Esimerkkeinä tällaisesta ulkoisesta toiminnasta voidaan mainita yhteistyökumppanuuksien solmiminen yliopisto- ja tutkimuslaitosten kanssa, tutkimuksiin osallistuminen, *benchmarking*, yhdenvertaisuus- ja monimuotoisuuspalkintojen tavoittelu, lahjoitukset osallisuutta edistävään työhön, koulutusmahdollisuuksien ja urheilutoiminnan tukeminen, osallistuminen yhteisöllisiin tapahtumiin ja tällaisten tapahtumien sponsorointi sekä kansalais- ja hyväntekeväisyysjärjestöjen taloudellinen tukeminen.

Hyvistä käytännöistään tunnetut yritykset pyrkivät aktiivisesti saamaan ulkoista tunnustusta monimuotoisuutta edistäville toimilleen. Ne pitävät erilaisia palkintoja tärkeänä ulkoisen

tunnustuksen muotona ja kilpailevat siksi usein laaja-alaisesti eri palkinnoista. Palkinnot tarjoavat yrityksille myös keinon mitata suoriutumistaan ja edistystään eri arvosteluasteikoilla.

Monet hyvistä käytännöistään tunnetut yritykset korostavat myös ulkoisiin verkostoihin ja foorumeihin osallistumisen merkitystä ja pitävät tärkeänä, että heidän johtajansa puhuvat konferenssiyleisöille, työnantajajärjestöjen edustajille, medialle ja muille tahoille, jotka ovat kiinnostuneita yhdenvertaisuus- ja monimuotoisuusasioista.

Käsikirjassa kiinnitetään erityistä huomiota sellaisten yritysten toimintaan, jotka pyrkivät aktiiviseen yhteiskunnalliseen vastuunkantoon. Esimerkiksi mediayhtiö Bertelsmannin viestinnällistä osaamista hyödynnettiin aloitteessa, jolla pyrittiin lisäämään sekä yrityksen sisäistä että suuren yleisön tietoisuutta vammaisuudesta. Yrityksen arvion mukaan noin 64 miljoonaa ihmistä näki TV-spotit, jotka olivat osa kampanjaa. Vastaavasti myös espanjalainen Grupo Santander pitää merkittäviä yhteiskunnallisia kysymyksiä koskevien mainoskampanjoiden tukemista (Punainen Risti, Lääkärit ilman rajoja, Unicef) tärkeänä osana pyrkimyksiään kasvattaa asiakaskuntaansa ja kohentaa imagoaan.

Osa 2 - Monimuotoisuuden johtamisen sovellutukset

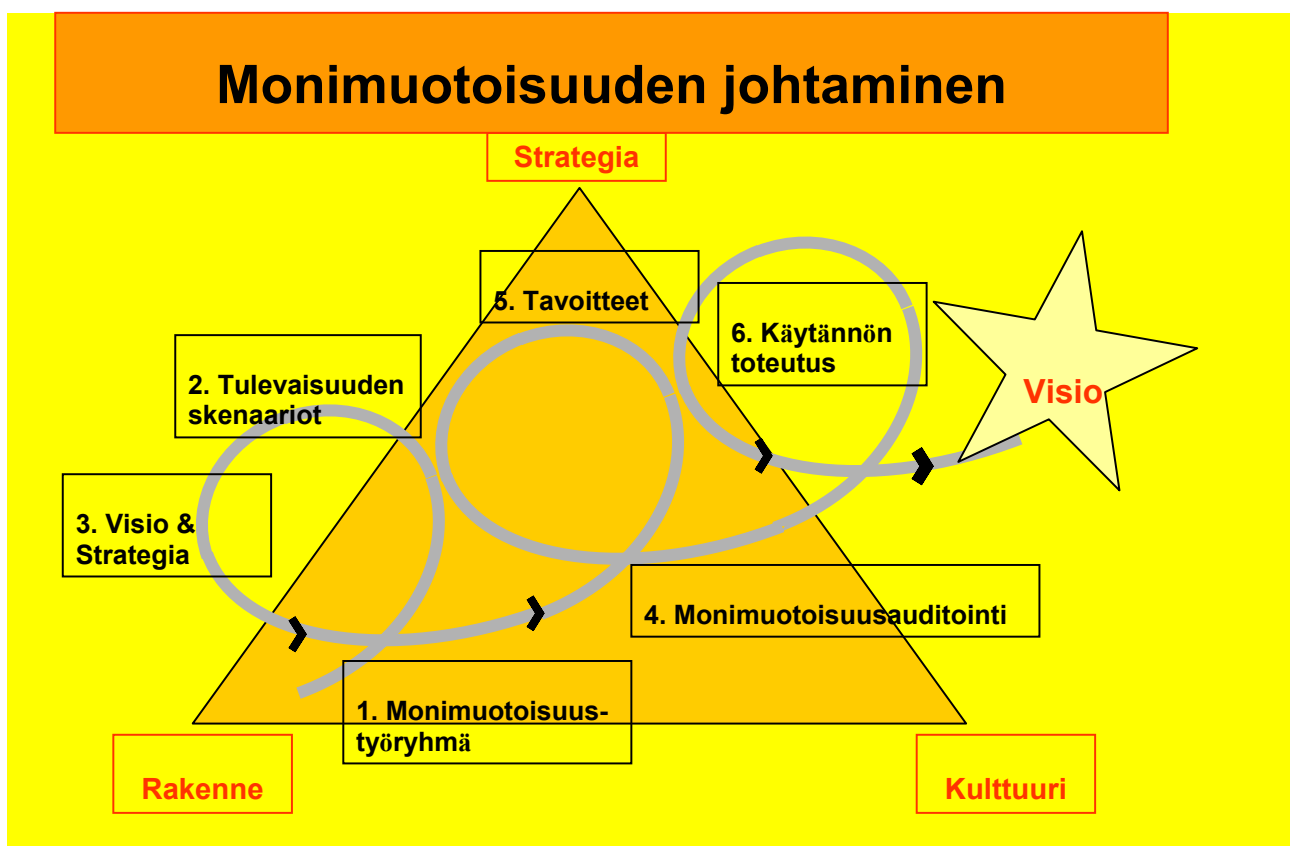
2.1. Kuvaus johtamisesta muutosprosessina

Yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristö monimuotoistuu jatkuvasti niin asiakkaiden, tavarantoimittajien, yhteistyökumppaneiden kuin osakkaidenkin suhteen. Lisäksi myös poliittisten ja taloudellisten olosuhteiden muutokset edellyttävät yrityksiltä ja organisaatioilta tietoisia toimenpiteitä monimuotoisuuden johtamiseksi.

Tämä alaluku tarjoaa käytännöllisiä johtamisen työkaluja. Ensiksi siinä esitetään kuvaus vaiheittaisesta muutosprosessista, joka tähtää monimuotoisuuden toteutumiseen organisaatiossa. Seuraavaksi esitellään erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritykset) tarpeita ajatellen laadittu kahdeksankohtainen toimintaohjelma ja tuodaan esille keinoja, jotka auttavat hyödyntämään monimuotoisuutta voimavarana. Tämän jälkeen listataan joitakin periaatteita, jotka yrityksen on syytä pitää mielessä monimuotoisuuden johtamisen suhteen. Lisäksi annetaan välineitä yrityksen itsearviointiin sisäisen auditoinnin muodossa. Lopuksi kerrotaan, mitä voidaan saada aikaan verkostoitumalla ja sitoutumalla virallisesti monimuotoisuuden edistämiseen.

2.1.1. Monimuotoisuuden johtamisen toteuttaminen

Monimuotoisuuden johtamisen käytännön toteuttaminen on organisaation kannalta tärkeä oppimisprosessi. Prosessin kuusi vaihetta on esitelty yksityiskohtaisesti alla.²



² Mallin on kehittänyt *synetz – the management consultants*, ja se löytyy internetistä: www.synetz.de

Vaihe 1: Monimuotoisuustyöryhmä

Koska useimmissa yrityksissä johtajat ovat taustoiltaan keskenään hyvin samankaltaisia (johtoporras koostuu yleensä pääasiassa 30 - 40 -vuotiaista valtaväestöä edustavista miehistä), ympäristön riskitekijöiden ja muutostarpeiden analyysi saattaa jäädä suhteellisen kapea-alaiseksi. Näkökulman laajentamiseksi yritysjohdon on hyvä koota projektityöryhmä (monimuotoisuustyöryhmä), joka koostuu sitoutuneista ja monenlaisia taustoja edustavista henkilöistä. Monimuotoisuustyöryhmän asema suhteessa yritysjohtoon on määriteltävä selkeästi, ja sillä on myös oltava selkeät toimivaltuudet.

Vaihe 2: Tulevaisuuden skenaariot

Monimuotoisuustyöryhmän tehtävänä on järjestää yhteistyössä yrityksen ylimmän johdon, yrityksen eri osastojen ja sidosryhmien edustajien kanssa tulevaisuustyöpaja, jossa ideoidaan kolme eri skenaariota yritysmaailman kehityksestä 10 - 20 vuoden aikajänteellä. Erityistä huomiota pitää kiinnittää monimuotoistumisen vaikutuksiin. Harjoituksen tarkoituksena on valmentaa yritystä erilaisten kehityskulkujen varalle. Lopuksi osanottajien on valittava kolmesta skenaariosta yksi ja keskityttävä siihen syvällisemmin.

Vaihe 3: Visio ja strategia

Seuraava vaihe on yrityksen vision ja päämäärän muotoileminen valitun tulevaisuuden skenaarion pohjalta. Tähän harjoitukseen osallistuvat yrityksen ylin johto sekä sidosryhmät, ja harjoituksessa keskitytään niihin vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin, joita valitun skenaarion kaltaiseen tulevaisuuteen liittyy. Harjoituksen avulla yritykselle olisi tarkoitus muotoilla tarkoituksenmukainen visio ja päämäärä. Seuraavana askeleena on yrityksen strategian suunnittelu, jossa tärkeässä asemassa on monimuotoisuuden johtamisen toteuttaminen käytännössä. Selvä strategia antaa yrityksen toiminnalle selkeät suuntaviivat. Kun yrityksen visio, päämäärä ja strategia on saatu muotoiltua, on analysoitava kriittisesti yrityksen nykytilannetta. Tähän tarvitaan sisäistä monimuotoisuusauditointia.

Vaihe 4: Monimuotoisuusauditointi

Sisäinen monimuotoisuusauditointi on hyvä tapa kartoittaa yrityksessä kullakin hetkellä vallitsevaa tilannetta. Tärkeitä ovat esimerkiksi seuraavat kysymykset: Kuinka yrityksen johto ja henkilöstö suhtautuvat monimuotoisuuteen? Minkälainen on yrityksen tämänhetkinen kulttuuri? Kuinka hyvin osallisuus on otettu huomioon yrityksen nykyrakenteissa ja toimintatavoissa? Monimuotoisuusauditointi ulotetaan kaikkiin yrityksen kannalta keskeisiin sidosryhmiin, ja se toteutetaan puolistrukturoiduin henkilökohtaisin haastatteluin. Auditoinnissa voidaan käyttää lisäksi myös standardisoitua kyselylomaketta monimuotoisuutta koskevien asenteiden selvittämiseksi. Monimuotoisuustyöryhmä esittelee sisäisen monimuotoisuusauditoinnin tulokset laajalle yleisölle. Tulokset ovat myös lähtökohtana, kun yrityksessä ryhdytään suunnittelemaan sellaisia tarkoituksenmukaisia ”interventioita”, joiden avulla voidaan saavuttaa aito monimuotoisuuden johtamisen lähestymistapa.

Vaihe 5: Tavoitteet

Seuraavaksi yrityksen johdon on määriteltävä monimuotoisuuden johtamiseen liittyvät yleisen tason tavoitteet yhdessä monimuotoisuustyöryhmän kanssa. Näillä tavoitteilla pitäisi olla selvä yhteys yrityksen kokonaisstrategiaan, ja kaikkien keskeisten osastojen ja yksikköjen osallistuminen olisi

taattava. Yleisen tason tavoitteet jaettaisiin sitten pienempiin osatavoitteisiin yksikkötasolla. Kunkin yksikön olisi muokattava tavoitteita itselleen sopiviksi ja määriteltävä selkeät ja mitattavissa olevat kriteerit monimuotoisuuden johtamisen toteuttamiselle.

Vaihe 6: Monimuotoisuuden johtamisen toteuttaminen käytännössä

Monimuotoisuustyöryhmällä on toteuttamisvaiheessa keskeinen asema, sillä se on vastuussa eri toimenpiteiden valvomisesta ja johtamisesta ja osallistuu myös itse toimintaan. Monimuotoisuustyöryhmä on myös vuorovaikutuksen ja viestinnän avaintaho.

Esimerkkeinä monimuotoisuustyöryhmän vastuualueista voidaan mainita:

- Keski- ja ylimmälle johdolle suunnatut monimuotoisuuden johtamiseen liittyvät kehitysohjelmat
- Tiimihengen luominen monimuotoisuusasioissa yksikkötasolla
- Suurelle osallistujajoukolle suunnitellut tilaisuudet, joissa työntekijät voivat tuoda esiin ajatuksiaan monimuotoisuuden johtamisesta
- Työsuorituksen arvioimiseen käytettyjen menetelmien muokkaaminen siten, että ne ovat linjassa monimuotoisuuden johtamisen periaatteiden kanssa ja auttavat sen vaikuttavuuden mittaamisessa
- Henkilöstöhallinnon käytäntöjen muokkaaminen siten, että ne edistävät monimuotoisen henkilöstön palkkaamista ja kannustavat erilaisia ihmisiä jäämään kyseiseen yritykseen/organisaatioon töihin.

2.1.2. Toimintaohjelma pienille ja keskisuurille yrityksille (pk-yritykset)

Euroopan komissio järjesti syyskuussa 2006 *Diversity in small and medium sized enterprises* -konferenssin monimuotoisuuden ja osallistavuuden hyödyistä pk-yrityksille. Konferenssin tarkoituksena oli lisätä pk-yritysten tietoisuutta ja tietämystä monimuotoisuusasioista. *Diversity at work – 8 steps for small and medium-sized businesses* [Monimuotoisuus työelämässä – 8-kohtainen toimintaohjelma pienille ja keskisuurille yrityksille] -esite kuului konferenssin päämateriaaleihin.

1. Analyysi

Pohdi yrityksesi vahvuuksia, heikkouksia, tarpeita ja ongelmia

Tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvin harvoilla pk-yritysten omistajilla ja johtajilla on aikaa pohtia liiketoiminnan kehittämistä, koska he ovat niin tiiviisti osallisina päivittäisessä operationaalisessa toiminnassa. Ennen kuin lähtee toteuttamaan monimuotoisuuden edistämiseen tähtääviä toimenpiteitä, on kuitenkin hyvä pohtia seuraavia asioita:

- Mikä tekee yrityksestämme vahvan? Mitkä tekijät heikentävät sitä?
- Mitä ongelmia yrityksemme on viime aikoina kohdannut?
- Pystymmekö hyödyntämään johtajien ja työntekijöiden kapasiteettia? Onko yrityksessämme oikeanlainen yhdistelmä taitoja ja kokemusta operationaalisten ja markkinoiden vaatimusten näkökulmasta katsottuna?
- Mahdollistaako johtamistyylini sen, että myös muut voivat ottaa vastuuta ja olla tuotteliaita?
- Kuinka monimuotoisia markkinat ovat? Ovatko ne tulossa monimuotoisemmiksi vai yksioikoisemmiksi demograafisten, teknologisten ja elämäntyyliin liittyvien muutosten seurauksena? Pyrkiikö yrityksemme jollain tavalla vastaamaan näihin haasteisiin?

- Kuinka monimuotoista yrityksen henkilöstö on esimerkiksi eri ominaisuuksien, lähestymis- ja työtapojen ja ongelmanratkaisumallien suhteen?
- Kuinka suhtaudumme yhdenvertaisuuslainsäädäntöön ja esimerkiksi sukupuolen, etnisen/rodullisen alkuperän, iän, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen, uskonnon ja vakaumuksen kattavaan syrjintäkieltoon? Koetaanko ne enemmän liiketoimintaa haittaavaksi tekijäksi vai myönteisen muutoksen mahdollistajaksi?

2. Rekrytointi

Älä tee henkilöstöä koskevia ratkaisuja henkilökohtaisten arvojen ja ”mutu-tuntuman” pohjalta

Tutkimukset ovat osoittaneet, että yrityksen omistajan henkilökohtaisten arvojen, asenteiden ja uskomusten ylikorostumisella on kielteisiä seurauksia. Henkilökohtaiset arvot saattavat johtaa huonoihin rekrytointipäätöksiin, jotka voivat koitua kalliiksi, tai tietoiseen tai tiedostamattomaan syrjintään, jonka seurauksena yritys voi joutua vaikeuksiin lain kanssa.

Toimi näin:

- Määrittele se taito-, tieto- ja kokemustausta, joka tietyn tehtävän hoitamiseen yrityksessä tarvitaan.
- Hahmottele työn kuvaus ja hakijalta edellytettävät ominaisuudet ja kokemus tehtävän hoitamisen kannalta tarkoituksenmukaisesti.
- Varmista, että työn kuvaus on laadittu siten, että hakeminen on mahdollista etnisestä taustasta, uskonnosta, sukupuolesta, seksuaalisesta suuntautumisesta, iästä tai vammasta riippumatta.
- Muokkaa menettelytapojasi siten, että myös vammaisten henkilöiden on mahdollista hakea työtä.
- Vältä toisten suosituksiin tai kuulopuheisiin perustuvaa rekrytointia. Pohdi eri vaihtoehtoja työpaikasta ilmoittamiselle, mukaan lukien työvoimatoimistot, valtakunnalliset, alueelliset ja paikalliset sanomalehdet, koulut ja korkeakoulut, paikallisjärjestöt, kaupalliset rekrytointifirmat, kauppojen ilmoitustaulut ja internet.
- Mainitse erikseen, että hakemuksia toivotaan kaikenlaisilta hakijoilta.
- Älä aseta ikärajoituksia.
- Rohkaise myös iästään, sukupuolestaan, vammastaan tai muusta vastaavasta seikasta huolissaan olevia henkilöitä tarttumaan tilaisuuteen.

Hyödyt:

Yrityksen tarpeet, eri toimenkuvat ja työntekijöiden ominaisuudet saadaan paremmin toisiaan vastaaviksi. Tämä saattaa myös johtaa henkilökunnan vähäisempään vaihtuvuuteen ja innovaatioiden lisääntymiseen.

3. Uudet markkinat

Kartoita uusia/potentiaalisia markkinoita

Koska asiakaskunta on yhä monimuotoisempaa, myös työntekijöiden on oltava sitä. Tutkimusten mukaan pk-yritysten liiallinen keskittyminen niiden nykyiseen asiakaskuntaan rajoittaa niiden toimintamahdollisuuksia. Yritysten keskittyessä vakiintuneisiin ja tuttuihin markkinoihin ne eivät pääse hyödyntämään mahdollisesti tarjolla olevia paljon laajempia markkinoita. Tämä johtuu rutinoituneesta toimintatavasta ja sisäisen monimuotoisuuden puuttumisesta, joka rajoittaa uusien ideoiden syntymistä.

Toimi näin:

- Määrittele potentiaalisten uusien kohdemarkkinoiden laajuus ja monimuotoisuus (potentiaalisen asiakaskunnan ikäjakauma, seksuaalinen suuntautuminen, etninen tausta, vammaiskysymykset).
- Kartoita mahdollisten uusien asiakasryhmien tarpeet.
- Pyri saamaan palautetta kohdemarkkinoiden asiakaskunnalta ja kehitä mainosmateriaalia, joka on yhtäläisesti kaikkien ulottuvilla.
- Huomioi mahdolliset edut, joita voidaan saavuttaa sillä, että työntekijät vastaavat ominaisuuksiltaan asiakaskuntaa.
- Pyri hyödyntämään eri viestintäkanavia (esimerkiksi paikalliset aikakauslehdet, sosiaaliset ryhmät) sekä uuden sukupolven median (esimerkiksi podcasting) tarjoamia mahdollisuuksia uusien ryhmien tavoittamiseksi.
- Harkitse koulutuksen järjestämistä henkilökunnalle sekä lisien maksamista sellaisista konkreettisista valmiuksista, jotka edesauttavat tiettyjen erityisryhmien (esimerkiksi viittomakieliset) kanssa toimimista.

Hyödyt:

Edesauttaa pääsyä uusille markkinoille, mikä puolestaan mahdollistaa panostuksen tuotekehitykseen ja monialaistumiseen.

4. Asiakkaiden tarpeet

Aseta asiakkaiden tarpeet suunnitteluprosessisi ja liiketoimintastrategiasi keskiöön

Asiakkaiden tarpeiden asettaminen kaiken suunnittelun lähtökohdaksi auttaa varmistamaan, että yritys kykenee vastaamaan niihin parhaalla mahdollisella tavalla (esimerkiksi päätökset henkilöstöprofiilia sekä työntekijöiden luovuutta, asenteita ja koulutus- ja kehitystarpeita koskien).

Toimi näin:

- Hyödynnä tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä markkinoiden moninaisuutta koskevaa tutkimustietoa.
- Kehitä sellaisia ulkoisen viestinnän toimintatapoja, jotka tarjoavat asiakkaille mahdollisuuden palautteen antamiseen. Käytä palautetta jatkuvaan liiketoiminnan arviointiin.

Hyödyt:

Mahdollistaa liiketoimintastrategian jatkuvan kehittämisen siten, että asiakkaiden (muuttuvat) tarpeet tulevat huomioiduiksi.

5. Sisäinen viestintä**Kehitä tehokas sisäisen viestinnän järjestelmä**

Monet pk-yritykset kärsivät huonosta viestinnästä omistajien, johtajien ja työntekijöiden välillä. Sisäistä viestintää tulee kehittää, jotta yritys pääsee hyötymään ideoiden, osaamisen, tiedon ja ratkaisumallien ”vapaasta virrasta”.

Toimi näin:

- Järjestä säännöllisiä henkilökuntatapaamisia. Tapaamisissa voivat painottua joko työasiat tai yleinen sosiaalinen kanssakäyminen, kunhan ketään ei jätetä ulkopuolelle ajan tai paikan asettamien rajoitusten vuoksi. On tärkeä järjestää myös kokouksia, jotka rakentuvat selkeän agendan ympärille. Työntekijöitä on informoitava kokouksessa käsiteltävistä asioista etukäteen, jotta tasapuolinen ja yhdenvertainen keskustelu kokouksessa on mahdollista.
- Rohkaise työntekijöitä uusien ideoiden esittämiseen. Huolehdi siitä, että tämä on tarvittaessa mahdollista tehdä myös nimettömänä (esimerkiksi ilmoitustaulut ja aloitelaatikot).
- Tarjoa työntekijöille mahdollisuus antaa palautetta.
- Varmista, että annetut tiedot pysyvät luottamuksellisina.

Hyödyt:

Edistää yrityksen sisältä löytyvien ideoiden, tiedon ja näkökulmien moninaisuuden tunnistamista (ja soveltamista) sekä vahvistaa henkilöstön osallisuutta ja sitoutuneisuutta.

6. Yrityskuva ja imago

Hyödynnä sitoutuneisuuttasi monimuotoisuuden imagon luomisessa, PR-työssä ja tarjouskilpailujen voittamisessa (erityisesti suurten yritysten ja julkisen sektorin toimeksiannot)

Tutkimusten mukaan suuret yritykset ja julkinen sektori yhä useammin edellyttävät, että yritykset antavat tietoja yhdenvertaisuus- ja monimuotoisuuspolitiikoistaan toimeksiantotarjouksissaan. Tällaisten ohjelmien olemassaolon on todettu auttavan pk-yrityksiä tarjouskilpailujen voittamisessa.

Toimi näin:

Muotoile virallisia monimuotoisuutta koskevia linjauksia, mutta muista yksinkertaisuus:

- Kokoa työntekijöiden kanssa noin sivun pituinen selonteko siitä, minkälaiset monimuotoisuuden edistämiseen tähtäävät toimet palvelisivat selkeää tarkoitusta heidän näkökulmastaan (esimerkiksi joustavat työajat uskonnollisten pyhien aikana).
- Muotoile koulutussuunnitelma ja pidä kirjaa monimuotoisuuteen liittyvistä koulutuksista.
- Erittele uusien työntekijöiden rekrytointiin liittyvät toimenpiteet.
- Sisällytä monimuotoisuusasiat osaksi yrityksen yleisiä ohjeistuksia samaan tapaan kuin vaikkapa terveys- tai turvallisuusasiat.
- Kerää tietoa asiakkaista ja työntekijöistä. Tiedot auttavat yrityksen strategian suunnittelussa, ja niitä voi käyttää myös yrityksen monimuotoisuuskehityksen vuosittaiseen arviointiin. Monissa EU-maissa henkilökohtaisten tietojen kerääminen on hyvin arka aihe, ja useissa maissa työnantajat eivät kerää tällaista tietoa lainkaan.

Hyödyt:

Edesauttaa yhteyksien luomista paikallisiin, valtakunnallisiin ja kansainvälisiin hankintaketjuihin ja parantaa liiketoimintamahdollisuuksia.

7. Arviointi

Arvioi monimuotoisuusohjelmien toimeenpanon hyötyjä ja kustannuksia

Koska monimuotoisuusohjelmien toimeenpano edellyttää aikaa ja voimavaroja, niiden hyötyihin on kiinnitettävä erityistä huomiota. Arviointiprosessin myötä yrityksen omistajat, johtajat ja henkilöstö on helpompi saada ymmärtämään, miksi monimuotoisuuden edistämiseen tähtäävät toimenpiteet ovat tarpeellisia sekä saada heidät sitoutumaan yrityksen monimuotoisuuspolitiikan kehittämiseen myös tulevaisuudessa.

Toimi näin:

- Arvioi monimuotoisuuden edistämiseen tähtäävistä toimenpiteistä aiheutuvia ajallisia ja muita kustannuksia.
- Arvioi toimenpiteiden vaikutuksia (esimerkiksi sisäisen viestinnän ja työntekijöiden välisten suhteiden parantuminen).
- Arvioi mahdollisia hyötyjä. Näitä voivat olla esimerkiksi työvoimapulan ratkeaminen, henkilökunnan hyvinvoinnin lisääntyminen (stressin ja poissaolojen väheneminen), pääsy uusille markkinoille ja tuloksellisuuden paraneminen jo olemassa olevilla markkinoilla, kyvykkään työvoiman houkutteleminen, nykyisen henkilökunnan potentiaalinen täysivaltaisempi hyödyntäminen, innovaatioiden ja luovuuden lisääntyminen sekä yrityksen imagon kohentuminen.
- Päivitä arviota vuosittain.

Hyödyt:

Hyötyjen ja kustannusten systemaattinen ja tehokas arviointi on ensiarvoisen tärkeää olemassa olevien toimintaohjelmien ylläpitämisen kannalta sekä suuremman investointitarpeen perustelemiseksi.

8. Ulkoinen tuki

Etsi ulkoista tukea monimuotoisuusohjelmien toimeenpanoon ja henkilöstöjohtamisen toimintojen formalisointiin

On olemassa monia julkisen ja yksityisen sektorin tahoja, joilta on saatavissa asiantuntevaa apua (esimerkiksi Euroopan sosiaalirahaston tukemien hankkeiden puitteissa). Työnantaja- ja työntekijäjärjestöt, kauppakamarit ja asiantuntijaorganisaatiot ovat myös hyviä tiedonlähteitä.

Toimi näin:

- Ota ensin yhteyttä sellaiseen tahoon, johon voit luottaa, ja pyri selvittämään, mikä ulkopuolinen taho pystyisi jatkossa parhaiten auttamaan.
- Keskustele yrityksesi tarpeista avoimesti ulkopuolisen tahon kanssa, koska ulkopuolinen kykenee tarkastelemaan yritystäsi uudesta ja puolueettomasta näkökulmasta.
- Pyri yhdessä ulkopuolisen tahon kanssa selvittämään yrityksen liiketoiminnan avainkysymysten yhteydet tiettyihin henkilöstöhallinnon osa-alueisiin ja vakiinnuttamaan monimuotoisuuden huomioivia henkilöstöhallinnon linjauksia ja menettelytapoja osaksi yrityksen toimintaa.
- Keskustele näistä linjauksista ja menettelytavoista muiden johtajien sekä henkilökunnan kanssa.
- Ota ulkopuolinen taho mukaan näiden linjausten ja menettelytapojen kehittämiseen, toimeenpanoon ja jatkuvaan arviointiin.
- Pohdi mahdollisuutta jakaa kokemuksia muiden yritysten johtajien kanssa. Monet yritysjohtajat ovat kokeneet, että voivat oppia paljon toistensa kokemuksista, etenkin jos tällaista tukea on tarjolla selkeästi jäsennetyn business-to-business -ohjelman puitteissa.

Hyödyt:

Formalisoitua monimuotoisuuden johtamista korostetaan tämän käsikirjan eri osissa.

2.1.3 Seitsemän tapaa hyödyntää monimuotoisuutta voimavarana

Jotta yritys voi kehittyä monimuotoiseksi ja menestyksekkääksi, sen on luotava yrityskulttuuri, joka arvostaa monimuotoisuutta ja harjoittaa tietoista monimuotoisuuspolitiikkaa. Organisaation on kehitettävä monimuotoisuutta edistäviä strategioita kyetäkseen tuottamaan lisäarvoa siitä erojen ja yhtäläisyyksien joukosta, joka sen sisällä vallitsee. Kuinka organisaatio sitten voi kehittää sellaisen monimuotoisuuden johtamistavan, joka arvostaa ja hyödyntää organisaation sisäistä monimuotoisuutta ottaen samalla kuitenkin myös ulkoisen toimintaympäristön huomioon?

1. Vahvan ja monimuotoisen organisaatiokulttuurin luominen edellyttää **vahvaa ja selkeästi muotoiltua visiota ja strategiaa**, jotka ottavat monimuotoisuuden huomioon yhtenä keskeisenä tekijänä. On koko ajan pidettävä mielessä, että monimuotoisuus on organisaation kauaskantoinen voimavara.

2. Onnistuneen monimuotoisuuden johtamisen edellytyksenä on läpinäkyvä **työsuoritusten arviointijärjestelmä**, joka on kehitettävä johdonmukaisesti yhteistyössä organisaation eri sisäisten sidosryhmien kanssa. On laadittava koko yritystä koskevat suuntaviivat monimuotoisuuden johtamiselle ja muotoiltava tarkoituksenmukaiset arviointi- ja vertailuasteikot.

3. **Työsuoritusta mittaavat indikaattorit on muotoiltava siten, että työntekijät eivät joudu eriarvoiseen asemaan** rodun, etnisyyden, ihonvärin, sukupuolen, uskonnon, vammaisuuden tai muun vastaavan tekijän vuoksi. Tämä on haastavaa, koska usein ihmiset eivät edes ole tietoisia ennakkoluuloistaan. Tämän kohdan toteutuminen edellyttääkin paljon asennekasvatusta.

4. Kunkin osaston, tiimin ja projektin **monimuotoisuusrakenteeseen** kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Tiedot eri työntekijöiden taidoista, kyvyistä, kokemuksista, henkilökohtaisista ominaisuuksista (sukupuoli, ikä, mahdollinen maahanmuuttajatausta jne.) ja ammattitaustasta auttavat mahdollisimman innovatiivisten ja idearikkaiden tiimien luomisessa.

5. Työntekijöiden arvioinnin on perustuttava yksinomaan heidän työsuoritukseensa. Mikäli on syytä epäillä, että jotakuta työntekijää **syrjitään tai aliarvostetaan** henkilökohtaisten ominaisuuksiensa vuoksi, tilanteeseen on **puututtava viipymättä**.

6. **Tasapuolisen ja innovatiivisen rekrytointijärjestelmän kehittäminen** on tarpeen. Ensin on pohdittava, millaisen profiilin ja millaisia kykyjä omaavia ihmisiä organisaatio tarvitsee, ja sen jälkeen arvioitava organisaation nykyisten rekrytointikanavien soveltuvuutta ja monipuolisuutta.

7. **Organisaation johdon on toimittava monimuotoisuuden esikuvana**. Johtajien on oltava henkilökohtaisesti vakuuttuneita siitä, että monimuotoisuus palvelee organisaation tarpeita ja on olennainen osa sen identiteettiä.

Yksikään yritys tai organisaatio ei kehity monimuotoisuuden ammattilaiseksi itsestään. Jatkuva arviointi ja innovatiivinen ajattelutapa sekä pitkäjänteinen toiminta ja suunnittelu ovat tarpeen.

2.1.4. Monimuotoisuuden johtamisen käytännön toteuttamisen periaatteet

Monimuotoisuuden johtamisen käytännön toteuttamisessa on pohjimmiltaan kyse yrityksessä tai organisaatiossa vallitsevasta asenneilmapiiristä, ajattelutavasta ja käytännöistä. Seuraavat periaatteet muistuttavat seikoista, jotka on tärkeä ottaa huomioon.

➡ Periaate 1

Laajamittaisen vastustuksen välttämiseksi monimuotoisuus on määriteltävä väljästi. Määritelmästä tulee selkeästi ilmetä, että kaikki työntekijät on sisällytetty määritelmän piiriin ja jokaisen erilaisuutta arvostetaan yhtä lailla.

➡ Periaate 2

Aito monimuotoisuuden arvostaminen edellyttää, että organisaatio on monimuotoinen kaikilla tasoilla, mikä tarkoittaa monimuotoisuutta sekä primääri- että sekundääriulottuvuuksilla.³

➡ Periaate 3

Monimuotoisuuden arvostaminen edellyttää organisaatiokulttuuria koskevien oletusten ja mielikuvien syvällistä muutosta sekä muutoksia organisaation peruskäytännöissä.

➡ Periaate 4

Muutoksen johtamisen periaatteet voivat taidokkaasti sovellettuina olla monimuotoisuuden toteuttamisen tärkein yksittäinen väline.

➡ Periaate 5

Monimuotoisuuspolitiikan mahdollisimman nopea ja onnistunut toimeenpano edellyttää huolellista ja kattavaa suunnittelua.

➡ Periaate 6

Monimuotoisuuden huomioiva ajattelutapa erottaa tehokkaat johtajat niistä, jotka vain latelevat tyhjiä fraaseja muutoksen tärkeydestä tekemättä lopulta mitään asian hyväksi.

➡ Periaate 7

Monimuotoisuuden arvostamiseen perustuvan ajattelutavan täysipainoinen toteuttaminen edellyttää, että monimuotoisuuden johtamiseen panostetaan aikaa ja inhimillisiä voimavaroja.

➡ Periaate 8

Takaiskujen välttäminen edellyttää aktiivisen tuen hakemista niiltä tahoilta, jotka ovat valmiita muutokseen. Vastaavasti muutosta vastustavien tahojen osallistumisen minimointi saattaa olla tarpeen.

➡ Periaate 9

On ensiarvoisen tärkeää keskittyä monimuotoisuuden arvostamisen puolesta puhuviin strategiisiin ja taloudellisiin näkökohtiin, koska liiketaloudellisen hyödyn korostaminen edesauttaa monimuotoisuuspolitiikan täysipainoista omaksumista.

³ Lodenin monimuotoisuuden ulottuvuuksia koskevaa mallia mukaillen EU on määritellyt kuusi primääriulottuvuutta: sukupuoli, rotu ja etnisyys, vamma, ikä, seksuaalinen suuntautuminen ja uskonto. Sekundääriulottuvuuksia ovat puolestaan koulutus, ammatti, perhesuhteet jne. Ks. Loden, Marilyn (1996): *Implementing Diversity*.

➡ Periaate 10

Erinomainen monimuotoisuuskoulutus ei välttämättä vielä takaa organisaation kulttuurista muutosta, sen sijaan epäasianmukainen koulutus saattaa haitata monimuotoisuuden edistämistoimintaa suurestikin.

2.1.5. Monimuotoisuusauditointi yritysten ja organisaatioiden itsearvioinnin välineenä⁴

Monimuotoisuusauditoinnin avulla yritys tai organisaatio voi arvioida monimuotoisuusvalmiuksiaan sekä monimuotoisuuden johtamisen soveltamista omalla kohdallaan. Yksittäisten haastattelujen sisältö on pidettävä ehdottoman luottamuksellisena. Tärkeä on se yleiskuva, joka haastateltavien vastausten perusteella on mahdollista muodostaa yrityksen tai organisaation monimuotoisuuspolitiikasta. Yleensä riittää, että haastatteluihin osallistuu noin 5 -10 prosenttia kunkin yksikön työntekijöistä. Usein on hyvä, että auditoinnin suorittaa ulkopuolinen taho. Muussa tapauksessa yritys tai organisaatio voi kouluttaa muutamia henkilöitä haastattelijoiksi, jotka suorittavat varsinaiset haastattelut ja kokoavat yhteen niistä saadut tulokset. Haastattelijat raportoivat löydöksensä monimuotoisuustyöryhmälle sekä johtoryhmälle.

Haastattelija: _____	Haastateltava: _____
Päivämäärä: _____	
Haastateltavan	
a) ikä: _____	
b) työhistorian pituus tässä organisaatiossa: _____	
c) sukupuoli: nainen <input type="checkbox"/> mies <input type="checkbox"/>	
d) etninen tausta: _____	
e) nykyinen asema: johtoasemassa <input type="checkbox"/> ei johtoasemassa <input type="checkbox"/>	

⁴ Oheisen kyselylomakkeen on kehittänyt *synetz – the management consultants* vuonna 2004, ja se on julkaistu internetissä osoitteessa www.synetz.de. Samalta sivustolta saa myös lisätietoa ja tukea synetzin kehittämän mallin käyttöön.

1. Visio ja strategia

- a. Kuvaile organisaatiotanne ja sen suurimpia haasteita.
- b. Minkälaista visiota organisaationne noudattaa?
- c. Minkälainen käsitys sinulla on organisaationne tämänhetkisestä strategiasta?
- d. Jos olisit organisaationne johtaja, minkälaisia päätöksiä tekisit tulevaisuuden menestykseen liittyen?
- e. Minkälainen käsitys sinulla yleisesti ottaen on organisaationne tulevaisuudesta?

2. Asiakaskunta

- a. Minkälaisia asiakkaita organisaationne tällä hetkellä palvelee?
- b. Miten asiakkaat kuvailisivat asioimista organisaationne kanssa?
- c. Mitä luulet kilpailijoiden viestittävän asiakkaille saadakseen heidät jättämään organisaationne?
- d. Kuvittele organisaationne asiakaskunta 10 vuoden kuluttua. Keitä ja millaisia asiakkaanne ovat? Kuinka heidän tarpeensa ovat muuttuneet?
- e. Miten hyvin valmistautuneeksi koet itsesi tulevaisuuden asiakaskuntaa ajatellen?

3. Kulttuuri/identiteetti

- a. Mikä sai sinut hakeutumaan töihin organisaatioonne?
- b. Mikä on saanut sinut jäämään?
- c. Mikä yksittäinen asia saisi sinut jättämään organisaationne vapaaehtoisesti?
- d. Mistä puolestaan olet erityisen ylpeä?
- e. Mitkä ovat olleet tärkeimmät tekijät odotustesi täyttymisen kannalta?
- f. Mitkä ovat olleet tärkeimmät syyt sille, että odotuksesi ovat jääneet täyttymättä?
- g. Kuvaile organisaatiotanne seuraavalla tavalla: Se on kuin...
- h. Kuvaile tekijöitä, jotka mahdollisesti estävät sinua osallistumasta täysipainoisesti organisaationne toimintaan.
- i. Millä tavalla organisaatiossanne voi saavuttaa arvostusta?
- j. Minkälaista käytöstä ja minkälaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia organisaatiossanne ei arvosteta?
- k. Mitä uusille ideoille, ehdotuksille ja innovaatioille tapahtuu organisaatiossanne?
- l. Mitä monimuotoisuus sinulle henkilökohtaisesti merkitsee?
- m. Koetko, että monimuotoisuus on organisaatiossanne enemmän häiriötekijä vai voimavara?
- n. Minkälainen merkitys monimuotoisuudella on organisaatiossanne tällä hetkellä?

4. Yhteistyö/tiimityöskentely

- a. Millaiseksi arvioisit yhteistyösi johtoryhmän kanssa?
- b. Kuvaile, miten organisaatiossanne tehdään päätöksiä.
- c. Kuinka hyvin koet saavasi tietoa organisaationne ajankohtaisista asioista?
- d. Kuinka tyytyväinen olet tiimissäsi/osastollasi vallitsevan yhteistyöhengen ja keskinäisen luottamuksen tasoon?
- e. Kuinka tyytyväinen olet osastojen väliseen yhteistyöhön?
- f. Mitkä ovat organisaationne tärkeimmät kehitysalueet?
- g. Minkälainen on organisaatiollenne tyypillinen konfliktitilanne ja kuinka organisaationne pyrkii sen ratkaisemaan?

- h. Onko organisaatiossanne käytössä virallisia kanavia palautteen (*feedback*) antamiselle?
- i. Kuvaile organisaationne tärkeitä epävirallisia viestintäkanavia.
- j. Mikä adjektiivi kuvaa organisaationne viestintätapaa parhaiten: virallinen, spontaani, henkilökohtainen, luottamuksellinen...?

5. Johtajuus

- a. Minkälaiseksi kuvailisit tyypillisen johtamistavan organisaatiossanne?
- b. Entä omasi? (mikäli olet johtoasemassa)
- c. Minkälaisia kirjoittamattomia sääntöjä sinun odotetaan johtajana noudattavan organisaatiossanne?
- d. Minkälaisia ominaisuuksia organisaatiossanne edellytetään mahdollisilta uusilta esimiehiltä ja johtajilta?
- e. Kuvaile henkilöä, joka luo uraa organisaatiossanne.
- f. Kuinka organisaationne johtoporras suhtautuu erilaisiin tai jopa kiistanalaisiin asenteisiin, mielipiteisiin, ehdotuksiin, kykyihin ja taustoihin?
- g. Mistä pidät huolta kootessasi uutta tiimiä?
- h. Kuinka tärkeänä pidät monimuotoisuutta tiimissäsi?
- i. Saatto esimieheltäsi säännöllisesti palautetta?
- j. Onko organisaationne nykyinen palautteenantojärjestelmä omalta kannaltasi katsottuna tarkoituksenmukainen?

6. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen

- a. Kuinka organisaationne varmistaa kykynsä houkuttaa ensiluokkaista työvoimaa?
- b. Mitä pidät organisaationne suurimpina rekrytointiin ja työvoiman pysyvyyteen liittyvinä ongelmina tulevaisuudessa?
- c. Kuinka organisaationne pyrkii varmistamaan menestyksensä kilpailussa kyvykkästä työvoimasta tulevaisuudessa?
- d. Mitkä ovat työntekijöiden valintaan vaikuttavat päätekijät?
- e. Kuinka arvioisit monimuotoisuuden ja monimuotoisuuden johtamisen tärkeyttä organisaationne henkilöstöjohtamisen ja -hallinnon näkökulmasta?
- f. Mitä monimuotoisuus tarkoittaa henkilöstöjohtamisessa? Onko se eettisten ja laillisten velvoitteiden täyttämistä vai mahdollinen liiketaloudellinen hyöty?
- g. Mitä pidät suurimpina haasteina organisaationne johtoryhmän ja henkilöstön monimuotoisuuden kannalta?
- h. Millaisia johtamistyökaluja organisaatiossanne on tällä hetkellä käytössä monimuotoisuuden toteuttamiseksi?
- i. Onko organisaatiossanne käytössä työsuoritusten arviointijärjestelmää (*Performance Measurement System*)?
- j. Koetko, että työssä suoriutumistasi arvioidaan oikeudenmukaisesti?
- k. Otetaanko naiset, vähemmistöjen edustajat, maahanmuuttajat ja muut vastaavat ryhmät riittävässä määrin huomioon rekrytoinnissa ja henkilöstöhallinnossa yleensä?

2.1.6. Monimuotoisuuden peruskirja – yritysmaailman vapaaehtoinen aloite

Joulukuussa 2006 neljä saksalaisyritystä (Deutsche Telekom AG, Deutsche BP, Deutsche Bank AG ja DaimlerChrysler AG) lanseerasivat kampanjan *Diversity as a Chance – the Charter of Diversity of Companies in Germany* [Monimuotoisuus mahdollisuutena – monimuotoisuuden peruskirja saksalaisyrityksille]. Asiakirjan allekirjoittavat yritykset sitoutuvat vapaaehtoisesti tukemaan ja kehittämään monimuotoisuutta omassa organisaatiossaan. Toukokuuhun 2007 mennessä 70 saksalaisyritystä oli allekirjoittanut asiakirjan. Ranskassa vuonna 2004 lanseerattuun vastaavaan aloitteeseen on sitoutunut jo 3000 yritystä. Vastaavat aloitteet muissa Euroopan maissa voivat edesauttaa monimuotoisuuden kehitystä ja arvostusta eurooppalaisessa yritysmaailmassa.

Monimuotoisuuden peruskirja saksalaisyrityksille

Monimuotoisuus mahdollisuutena

Globalisaation vaikutuksesta monimuotoisuus on lisääntynyt nyky-yhteiskunnassa. Demografiset muutokset heijastuvat myös Saksan talouselämään. Olemme joutuneet huomaamaan, että voimme menestyä liike-elämässä vain, jos arvostamme ja hyödynnämme monimuotoisuutta. Tämä pätee sekä työvoiman että asiakkaiden ja liikekumppaneiden tarpeiden monimuotoisuuteen. Johdon ja henkilöstön moninaiset taidot ja kyvyt avaavat uusia mahdollisuuksia innovatiivisille ja luoville ratkaisuille.

Monimuotoisuuden peruskirjan toimeenpanolla yrityksemme pyrkivät luomaan ennakkoluulottoman työympäristön. Kunnioitamme syvästi kaikkia työntekijöitä heidän sukupuolestaan, rodustaan, kansallisuudestaan, etnisestä taustastaan, uskonnostaan, maailmankatsomuksestaan, vammaisuudesta, iästään tai seksuaalisesta suuntautumisestaan riippumatta. Tämän monimuotoisuuden arvostaminen ja edistäminen tuottaa yrityksillemme taloudellista hyötyä.

Pyrimme edistämään keskinäisen kunnioituksen ja luottamuksen ilmapiiriä. Tämä vaikuttaa myönteisesti maineeseemme ja arvostukseemme yhteistyötahojemme ja asiakkaidemme keskuudessa Saksassa ja muualla maailmassa.

Tämän peruskirjan puitteissa olemme sitoutuneet

1. edistämään jokaisen yksilön kunnioittamiseen ja arvostamiseen perustuvaa yrityskulttuuria. Pyrimme luomaan ympäristön, jossa kaikki (esimiehet ja työntekijät) tunnustavat nämä arvot sekä kunnioittavat ja noudattavat niitä. Tämä edellyttää johdon ja esimiesten selkeää tukea.
2. valvomaan ja varmistamaan, että henkilöstöjohtamisen toiminnot ovat tarkoituksenmukaisia työntekijöidemme pätevyyksien, kykyjen ja taitojen sekä yritystemme toimintakyvyn ja tuloksellisuuden kannalta.
3. tunnistamaan organisaatiomme sisä- ja ulkopuolella vallitsevan monimuotoisuuden, arvostamaan siihen luontaisesti sisältyvää potentiaalia ja hyödyntämään sitä yrityksemme kannalta tuottoisasti.
4. varmistamaan, että peruskirja saa ansaitsemaansa tunnustusta ja se huomioidaan sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä.
5. julkaisemaan vuosittain tiedot yrityksemme toimista ja saavutuksista monimuotoisuuden edistämisen saralla.
6. pitämään työntekijämme ja yhteistyötahomme ajan tasalla ja aktiivisesti osallisina peruskirjan toimeenpanoon liittyvissä kysymyksissä.

Olemme ehdottoman vakuuttuneita siitä, että monimuotoisuuden arvostamisella ja hyödyntämisellä on myönteinen vaikutus saksalaiseen yhteiskuntaan. Aloite on tervetullut ja tuemme sitä!

Yritys

Maria Böhmer, Saksan maahanmuutto- ja pakolaisasioiden ministeri

2.2. Tapausesimerkkejä työpaikkojen hyvistä käytännöistä⁵

Tämän käsikirjan suhteen on tehty tietoinen päätös olla käyttämättä termiä ”paras käytäntö” (*best practice*). Kaikki monimuotoisuuden ja moninaisuuden johtamisen edistämiseen tähtäävät toimenpiteet ovat tärkeitä ja merkityksellisiä. Muilta oppiminen, kokemusten jakaminen ja mahdollisuuksista ja uhista keskusteleminen ovat paras tapa kehittää monimuotoisuuden johtamista kussakin yrityksessä ja organisaatiossa. Seuraavat neljä tapausesimerkkiä hyvistä käytännöistä ovat kuitenkin pohtimisen arvoisia.

⁵ Kaikkien tässä esiteltyjen tapausesimerkkien lähteenä on *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*, Euroopan komission työllisyys-, sosiaali- ja tasa-arvoasioiden pääosasto, syyskuu 2005.

Yrityksen nimi	Työntekijöiden määrä	Kotisivu
ADECCO	5000 (Ranska), 30 000 (maailma), jopa 700 000 väliaikaista työntekijää päivittäin (maailmanlaajuisesti)	www.adecco.com
Maa	Liikevaihto: € 17,2 mrd (maailma)	Päätoimiala
Ranska /Eurooppa		Rekrytointi- ja urapalvelut
Aloitteen nimi	Vajaakuntoisuus & kyvykkyys –ohjelma (Disability & Skills Programme)	

Adecco lanseerasi Ranskassa vuonna 1986 ”Vajaakuntoisuus ja kyvykkyys” -ohjelman (*Disability and Skills Programme*), jonka tavoitteena oli helpottaa vajaakuntoisten pääsyä työmarkkinoille. Aloitteen menestyttyä hyvin Ranskassa se on sittemmin ulotettu myös useisiin muihin Euroopan maihin, mukaan lukien Espanja, Italia, Belgia, Alankomaat, Iso-Britannia ja Sveitsi. Ohjelmassa pyritään yhdenvertaisten mahdollisuuksien edistämiseen ja siihen, että työllistymiseen vaikuttaisivat vain henkilön kyvyt, pätevyys ja kokemus. Tavoitteena on tunnistaa ja luoda työllistymismahdollisuuksia vajaakuntoisille työnhakijoille ja auttaa heitä osaamisensa kehittämisessä pysyvän työllistymisen varmistamiseksi.

Vuonna 2004 Adecco perusti asialleen omistautuneen ”Liike-elämä ja vajaakuntoisuus” -koordinointitiimin, joka hallinnoi ohjelman toimeenpanoa ja tuloksia konsernitasolla. Tiimiä johtaa konsernitasolla ohjelmajohtaja (yrityksen yhteiskuntavastuu/ vajaakuntoisuus & kyvykkyys -projekti), joka toimii yhteistyössä ohjelman paikallis- ja kansallisen tason toteutuksesta vastaavien projektipäälliköiden kanssa. Koordinointitiimi pitää huolen tietä- ja taidon siirtymisestä eri tasojen välillä sekä vajaakuntoisten osallisuuden vahvistamisesta Adeccon tärkeimmässä liiketoimintayksiköissä.

Adecco järjestää johtajilleen ja työntekijöilleen pakollista koulutusta syrjintä- ja vajaakuntoisuusasioissa, jotta heidät saadaan ymmärtämään yrityksen moninaisuutta korostavat arvot ja sitoutumaan henkilökohtaisesti yhdenvertaisuuden edistämiseen. Lisäksi koulutus antaa välineitä mahdollisessa syrjintätilanteessa toimimiseen. Monimuotoisuusohjelman puitteissa Adecco seuraa kuukausi-, neljännesvuosi- ja vuositasolla tavoitteiden toteutumista ja vajaakuntoisten työllistyneiden määrää.

Tulokset

Adecco asettaa ohjelman puitteissa tavoitteita vajaakuntoisten työllistymiselle. Vuonna 2004 yritys auttoi Euroopan tasolla yhteensä 9578 vajaakuntoista henkilöä työllistymään. Kasvua vuodesta 2003 kertyi yhdeksän prosenttia, mikä ylitti Adeccon asettamat tavoitteet. Ohjelma on vaikuttanut myönteisesti yrityskulttuureiden muutokseen demystifioimalla vajaakuntoisuutta työelämässä. Ohjelmaa tukevat sekä vajaakuntoiset että muut työntekijät, ja se parantaa sekä työntekijöiden että asiakkaiden tyytyväisyyttä. Vajaakuntoisten osallisuuden sitoutuminen on joissain tapauksissa ollut avaintekijä Adeccon menestykseen toimeksiantaja koskevilla tarjouskilpailuissa.

Aloite kohdistuu:
vajaakuntoiset

Aloitteen laajuus:
Ranska, Espanja, Italia, Belgia, Alankomaat, Iso-Britannia

Lanseerausvuosi:
1986 Ranska
2000 ympäri Eurooppaa

Saavutuksia:

- Toteutuminen kuudessa EU-maassa
- Koko henkilökunnan kouluttaminen syrjintä- ja vajaakuntoisuusasioissa
- Osaamistason lisäämiseen tähtäävää koulutusta vajaakuntoisille heidän pysyvän työllistymisensä varmistamiseksi
- Vuonna 2004 yhteensä 9578 vajaakuntoista henkilöä työllistyi Adeccon kautta Euroopassa

Vajaakuntoisuus ei ole este pätevyydelle.

Jérôme Caille
pääjohtaja,
Adecco

Yrityksen nimi	Työntekijöiden määrä	Kotisivu
AIR PRODUCTS	yli 5500 (Eurooppa), 20 000 (maailma)	www.airproducts.com
Maa		Päätoimiala
Iso-Britannia/Eurooppa ja koko maailma	Liikevaihto: € 1,8 mrd (Eurooppa)	Teollisuuskaasut, -kemikaalit, -laitteet ja -palvelut
Aloitteen nimi	Monimuotoisuuden arvostaminen (<i>Valuing Diversity</i>)	

Yli 60 vuotta sitten perustettu Air Products palvelee asiakkaita teknologian, energiantuotannon, terveydenhuollon ja teollisuuden sarjoilla maailmanlaajuisesti. Ennen vuonna 2001 lanseerattua ”Monimuotoisuuden arvostaminen” -asennekasvatusohjelmaa (*Valuing Diversity*) yrityksen menestystä kuitenkin vaikeuttivat henkilökunnan keskuudessa esiintyneet ennakkoluuloiset asenteet, jotka johtivat siihen, että osa henkilökunnasta koki itsensä syrjäytyneeksi eikä kaikkien työpanosta kyetty hyödyntämään täysipainoisesti.

Ohjelman ansiosta yrityksen henkilöstö on saanut tarvitsemaansa koulutusta ja henkilöstön tehokkuus ja ylenemismahdollisuudet ovat parantuneet. Ohjelma on pyrkinyt monin eri tavoin muuttamaan kielteisiä asenteita ja lisäämään tietoisuutta monimuotoisuusasioista, mukaan lukien monimuotoisuutta käsittelevät työryhmät ja ohjelmasta ja sen paikallistason toteutuksesta kertovat julisteet. Yrityksen henkilökuntalehdessä ja intranetissä on lisäksi julkaistu säännöllisesti monimuotoisuusraportteja. Yrityksen sisäiset liiketoimintokohtaiset ja alueelliset monimuotoisuuden johtoryhmät ovat osaltaan pyrkineet luomaan työyhteisön, jossa jokainen työntekijä voi tuntea, että häntä arvostetaan ja hän voi osallistua täysipainoisesti yrityksen toimintaan. Ohjelman puitteissa on myös luotu erilaisia työntekijäverkostoja, esimerkkeinä seksuaalivähemmistöjen verkosto (*Gay and Lesbian Empowered Employees – GLEE*), etnisten vähemmistöjen verkosto (*Ethnically Diverse Employees – EDEN*) ja aasialaistaustaisten amerikkalaistyöntekijöiden verkosto (*All Asian Americans at Air Products*).

Lisääntynyt tietoisuus on johtanut muutoksiin organisaatiossa ja luonut suotuisan ympäristön paikallistason aloitteille esimerkiksi viestinnän, osallisuuden, keskinäisen luottamuksen, tiimityön ja kulttuurisen tietämyksen parantamisen osa-alueilla. Hyvä tulos on perustunut ainutlaatuisen, eri maiden yhteiskunnalliset ja kulttuuriset piirteet huomioivien koulutusmenetelmien käyttöön. Yhteensä yli 5300 Air Productsin työntekijää eri puolilla Eurooppaa on osallistunut monimuotoisuuskoulutukseen.

Tulokset

Esimerkkinä voidaan mainita ranskalainen logistiikkatiimi, joka tiimi-integraation, hyväksynnän ja vastavuoroisen oppimisen periaatteita hyödyntämällä onnistui saavuttamaan huiman tuottavuuden kasvun (600 000 €; tavoitteena oli ollut 450 000 €). Erytistymenpiteet muslimityöntekijöiden rekrytoimiseksi ovat lisäksi parantaneet yrityksen mainetta Maurepas Depoitin paikallisyhteisössä. Espanjassa työntekijät loivat monimuotoisuutta käsittelevän internet-sivuston ja julisteita, perustivat mentorointiohjelman ja järjestivät koulutusta johtajille, toteuttivat itsearvioinnin ja pyrkivät paikallisten palkkaamiseen. Kokonaisuutena ajatellen yrityksen monimuotoisuuden arvostamisen ohjelmalla on ollut myönteinen vaikutus työyhteisöihin, johtamistyyliin ja työntekijöiden innovatiivisuuteen kaikkialla Euroopassa.

Aloite kohdistuu:

Monimuotoisuuskoulutusta kaikkiin syrjäitäperusteisiin liittyen

Aloitteen laajuus:

Eurooppa

Lanseerausvuosi:

2001 (jatkuu yhä)

Saavutuksia:

- Yhteensä yli 5300 henkilöstön jäsentä saanut monimuotoisuuskoulutusta useissa EU-maissa
- Aktiivinen työntekijälähtöinen mentorointiohjelma ja -verkosto

Aion jatkossakin edistää suvaitsevaisuutta, ymmärrystä, kunnioitusta, oikeudenmukaisuutta ja avoimuutta työyhteisössä. Nämä ominaisuudet ovat olennainen osa modernia ja menestyvää yritystä ja ensiarvoisen tärkeitä lahjakkaiden ihmisten kehityksen ja yrityksessä pysymisen kannalta.

Bernard Guerini
pääjohtaja,
Air Products Europe



Yrityksen nimi	Työntekijöiden määrä	Kotisivu
DUBLIN BUS	3432	www.dublinbus.ie
Maa	Liikevaihto: € 177, 5 miljoonaa	Päätoimiala
Irlanti		Julkinen liikenne
Aloitteen nimi	Yhdenvertaisuus & monimuotoisuus -ohjelma (<i>Equality & Diversity Programme</i>)	

Dublin Bus on julkisrahoitteinen yhtiö, jonka henkilökuntaan kuuluu yli 50 eri kansallisuuden edustajia ja joka tunnetaan aloitteellisuudestaan monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja työyhteisön monikulttuurisuuden edistämisen saralla. Yhtiön sitoutuneisuus yhdenvertaisuuden ja osallisuuden periaatteisiin sai alkunsa vuonna 2001, kun yhtiössä laadittiin yhdenvertaisuuskatsaus silloisen tilanteen kartoittamiseksi ja arvioimiseksi. Katsauksen seurauksena yhtiö ryhtyi strategisiin toimiin ja lanseerasi "Yhdenvertaisuus & monimuotoisuus" -toimintasuunnitelman (*Equality and Diversity Action Plan*) vuonna 2003.

Toimintasuunnitelman prioriteetit, tavoitteet ja toimenpiteet on laadittu seuraavia teemoja silmällä pitäen: arvokkuus ja kunnioitus työpaikalla, rekrytointi ja positiiviset erityistoimet, etninen moninaisuus, vammaisuus, koulutus ja osallistuminen, työelämän tasapaino sekä markkinointi ja mainonta. Toimintasuunnitelman puitteissa yhtiössä on laadittu useita sisäisiä politiikkalinjauksia (teemoina esim. yhdenvertaisuus & monimuotoisuus, arvokkuus & kunnioitus, monikulttuurinen työyhteisö).

Johdon, henkilökunnan ja ammattiliittojen edustajista koostuvat työryhmät ovat olleet aktiivisia monimuotoisuusasioissa. Eräs näistä ryhmistä on eri kansallista ja etnistä taustaa edustavien bussinkuljettajien ja muun henkilöstön luotsaama kulttuurienväläinen työryhmä, jonka aloitteesta on järjestetty tietoisuuden lisäämiseen ja monikulttuurisen työympäristön edistämiseen tähtäviä sisäisiä ja ulkoisia hankkeita. Yhtiön sisäisistä hankkeista esimerkkeinä voidaan mainita monikulttuurista työyhteisöä koskeva linjaus sekä valikoitujen työntekijöiden kouluttaminen monikulttuurisuuskouluttajiksi perehdytyksen yhteydessä. Ulkoisista hankkeista esimerkkinä on vuosittain järjestettävä kaikille kansallisuuksille avoin jalkapallo-ottelu.

Yhtiö on myös perustanut 40:stä eri tasoja ja toimipisteitä edustavasta koulutetusta työntekijästä koostuvan yhdenvertaisuus- ja monimuotoisuuspaneelin, joka tukee eri työryhmien toimintaa ja toimii monimuotoisuuden edelläkävijänä työpaikoilla saattamalla monimuotoisuustavoitteet bussinkuljettajien ja muun henkilöstön tietoon eri paikkakunnilla ja toimipisteissä.

Tulokset

Dublin Busin monimuotoisuusaloite on kohentanut huomattavasti sekä yrityksen ulkoista kuvaa että yhtiön sisäistä henkilöstöjohtamista. Irlannin media on antanut aloitteen menestykselle paljon huomiota vuodesta 2001 lähtien. Monikulttuurisen työyhteisönsä ansiosta Dublin Bus on myös päässyt Irlannin yhdenvertaisuusviranomaisen ylläpitämälle hyvistä käytännöistään tunnettujen yritysten listalle. Yhtiön työntekijöiden tyytyväisyyden taso on korkea, ja työntekijöiden hyvä palaute on rohkaissut yhä useampia etnisten vähemmistöjen edustajia, ikääntyviä ihmisiä ja vammaisia hakeutumaan töihin yritykseen.

Aloite kohdistuu:
etninen alkuperä

Aloitteen laajuus:
Irlanti

Lanseerausvuosi:
2001 (jatkuu yhä)

Saavutuksia:

- korkea työntekijöiden tyytyväisyyden taso
- monimuotoisuusohjelman menestys sai paljon huomiota mediassa
- pääsi yhdenvertaisuusviranomaisen (*Equality Authority*) hyvistä käytännöistään tunnettujen yritysten listalle (ns. *Company of Best Practice*)
- etnistä vähemmistöä edustavien, ikääntyvien ja vajaakuntoisten hakijoiden määrän kasvu

Me uskomme, että yhdenvertaisuuden ja osallisuuden periaatteiden noudattaminen parantaa työntekijöidemme tehokkuutta ja tyytyväisyyttä, auttaa meitä vastaamaan asiakkaidemme muuttuviin tarpeisiin ja yhdistää meidät koko siihen yhteisöön, jota palvelemme.

Joe Meagher
toimitusjohtaja,
Dublin Bus

Yrityksen nimi	Työntekijöiden määrä	Kotisivu
DEUTSCHE BANK	65 400 (maailma), 27 000 (Saksa)	www.db.com
Maa Saksa/ maailma	Liikevaihto: € 21,9 mrd (maailma)	Päätoimiala Rahoituspalvelut
Aloitteen nimi: Globaali monimuotoisuus Deutsche Bankissa – täsmämarkkinointia moninaisille ryhmille (Global Diversity at Deutsche Bank – Target Group Marketing to Diverse Groups)		

Deutsche Bank pyrkii luomaan työympäristön, jossa jokainen työntekijä voi osallistua toimintaan täysipainoisesti. Tätä varten yritys perusti vuonna 1999 globaalin monimuotoisuuden tiimin tukemaan erilaisten hankkeiden (esimerkiksi kyky- ja kehityshankkeet, työntekijöiden verkostoituminen ja monimuotoisuuskoulutus) toteuttamista. Johtajat suhtautuivat aluksi varauksellisesti tiimin toimintaan, mutta suhtautuminen muuttui avoimemmaksi siinä vaiheessa, kun tiimi alkoi yhdistää monimuotoisuuden ja liiketalouden näkökulmat.

Nykyään Deutsche Bankin kunkin osaston ylempi johto toimii monimuotoisuuden edelläkävijöinä yrityksessä. Monimuotoisuuden johtamisen työryhmiä järjestetään kaikille johtajille, jotka ovat myös velvollisia laatimaan henkilökohtaisia monimuotoisuustavoitteita. Monimuotoisuustiimin jäsenet toimivat yrityksen sisäisinä konsultteina auttaen eri osastoja analysoimaan tietoja, kehittämään hankkeita ja seuraamaan niiden vaikuttavuutta. Deutsche Bankin vähittäispankkipalvelujen saralla Saksassa on käynnissä seksuaalivähemmistöjä edustaviin asiakkaisiin kohdistuva hanke, joka pyrkii laajentamaan yrityksen markkinaosuutta antamalla yrityksestä avoimen ja suvaitsevaisen kuvan.

Hanke sai alkunsa Berliinissä vuoden 2003 lopulla, kun Deutsche Bank alkoi mainostaa seksuaalivähemmistöille suunnatussa lehdessä. Mainoksessa annettiin pankin yhteyshenkilöiden yhteystiedot, jolloin yritykselle tarjoutui palvelujen myymisen lisäksi mahdollisuus saada tietoa siitä, kuinka yksittäiset asiakkaat olivat kampanjaan suhtautuneet. Deutsche Bankilla on seksuaalivähemmistöihin kuuluvien työntekijöiden verkostot Saksassa, Isossa-Britanniassa sekä Yhdysvalloissa, ja niillä oli suuri vaikutus markkinointikampanjan toteutumisessa.

Deutsche Bank tukee myös ulkopuolisia seksuaalivähemmistöjen oikeuksien puolesta puhuvia ryhmittymiä sekä Saksan eri kaupungeissa vuosittain pidettävien Christopher Street Day Gay Pride -paraatien järjestämistä. Yrityksen sitoutuminen monimuotoisuuden edistämiseen palkittiin vuonna 2002 Völklinger Kreis (seksuaalivähemmistöjä edustavien johtajien yhdistys) Max Spohr -palkinnolla.

Tulokset

Deutsche Bankin täsmämarkkinointi Berliinissä on ollut menestys: yritys on saanut uusia asiakkaita ja sen myyntituotot ovat kasvaneet. Tästä rohkaistuneena yritys lanseerasi samanlaisen hankkeen Hampurissa vuonna 2004. Berliinin ja Hampurin hankkeet ovat tuoneet yhtiölle yhteensä yli kymmenkertaisen tuoton alkuperäiseen investointiin verrattuna. Samanlaiset hankkeet on sittemmin lanseerattu myös Kölnissä ja Münchenissä.

Aloite kohdistuu:
seksuaalinen suuntautuminen

Aloitteen laajuus:
Saksa, Italia, Espanja,
Iso-Britannia

Lanseerausvuosi:
1999

Saavutuksia:

- Työntekijäverkostot pyrkivät lisäämään tietoisuutta monimuotoisuusasioista
- Seksuaalivähemmistöille suunnattujen markkinointikampanjoiden tuotto kymmenkertainen investointeihin verrattuna
- Max-Spohr -palkinnon voittaja v. 2002

Monimuotoisuus on yrityksemme kasvun avaintekijä. Menestyksemme moottorina on kyky luoda ensiluokkaisia ratkaisuja asiakkaillemme monimuotoisuutta johtamalla ja hyödyntämällä.

Joseph Ackermann
johtoryhmän puheenjohtaja,
Deutsche Bank

2.3. Monimuotoisuuden johtamista käsittelevät työseminaarit

Yritykset ja organisaatiot ovat usein epätietoisia siitä, mikä olisi paras tapa ottaa monimuotoisuuteen ja monimuotoisuuden johtamiseen liittyvät kysymykset esille. Alla esitellyt työseminaarimallit voivat olla avuksi suunniteltaessa monimuotoisuuskoulutusta eri kohderyhmille. Suosittelemme vahvasti, että monimuotoisuusasioihin perehtyy ensin yrityksen johto. Kun johtajat ymmärtävät monimuotoisuuden tärkeyden, he voivat levittää tietoa eteenpäin henkilöstölle. Seuraavassa on kolme eri työseminaarimallia, jotka on suunniteltu eri kohderyhmille.

2.3.1. Työseminaari johtajille ja esimiehille

Laatinut: Hans Jablonski

Ryhmäkoko: 20 - 60 osallistujaa

Tavoite: johtajien ja esimiesten tietoisuuden lisääminen monimuotoisuuskysymyksissä

Kohderyhmä: johtajat ja esimiehet

Aika	Tapahtuma / teema	Sisältö	Lisätietoja
10.00	Tervetuliaissanat	Osallistujien toivottaminen tervetulleeksi; tavoitteiden ja ohjelman läpikäynti	
10.15	Lämmittely	Ensimmäinen kosketus monimuotoisuuden johtamiseen	
10.40	Monimuotoisuuden johtamisen määritelmä ja kehityssuunnat Keskustelu	Monimuotoisuuden johtamisen määritelmän ja Euroopan tilanteen lyhyt esittely; yleinen keskustelu	
11.10	Maakohtainen tieto	Maakohtaisen tilanteen ja kehityssuuntien tarkastelu	
11.45	Ryhmätyö	Pienryhmäkeskustelu: edellä esitetyn merkitys omalle yritykselle/organisaatiolle Kysymys ja vastaus -tuokio	
12.00	Tapausanalyysi	Yrityksen/organisaation ja sen toimintaympäristön (valtio) kannalta merkittävän tapausesimerkin läpikäynti: pienryhmäkeskustelu	
12.30	Tapausanalyysi	Pienryhmäkeskustelujen yhteenveto – kaikki osallistujat	
12.45	Lounas		
13.45	Perehtyminen monimuotoisuuden johtamisen todelliseen olemukseen	Väestörakenteen muutokset ja niiden vaikutukset tiimityöhön: harjoitus	
14.25	Onnistuneen monimuotoisuuden johtamisen edellytykset	Pohdintaa ja keskustelua	
14.45	Verkostoituminen ja ulkoinen tuki	Keskustelua pienryhmissä: kuinka verkostoitua monimuotoisuusasioissa? Tulosten esittely	Yritys-/organisaatiokohtainen materiaali
15.30	Tauko		

15.45	Oman panoksen pohtiminen	Osallistujat keskustelevat siitä, kuinka he johtajina/esimiehinä voivat edistää monimuotoisuutta omassa yrityksessään/organisaatiossaan	
16.30–17.00	Arviointi/Päätössanat		

2.3.2 Seminaari työntekijöille

Laatinut: Badru Amershi

Ryhmäkoko: 20 - 60 osallistujaa

Tavoite: Työntekijöiden tietoisuuden lisääminen monimuotoisuuskysymyksissä

Aika	Tapahtuma / teema	Sisältö	Lisätietoja
10.00	Tervetuliaissanat	Osallistujien toivottaminen tervetulleeksi; tavoitteiden ja ohjelman läpikäynti	Osallistujat istuvat pienissä ympyröissä
10.15	Lämmittely	Ensimmäinen kosketus monimuotoisuuden johtamiseen	
11.00	Perustietoa monimuotoisuuden johtamisesta	<u>Esitys</u> : Monimuotoisuuden johtamisen määritelmä Lyhyt kysymys ja vastaus -tuokio	
11.20	Merkitys osallistujien omalle yritykselle/organisaatiolle	Keskiössä maakohtaisen tilanteen ja kehityssuuntien tarkastelu Euroopan tilanteen esittely Lyhyt esitys, jota seuraa yleinen keskustelu	
11.40	Tapausanalyysi	Yrityksen/organisaation ja sen toimintaympäristön (valtio) kannalta merkittävän tapausesimerkin läpikäynti Keskity työntekijöiden näkökulmaan	
12.00	Merkitys osallistujien omalle yritykselle/organisaatiolle	Tiedon suhteuttaminen oman yrityksen/organisaation toimintaan Pienryhmäkeskustelu: osallistujat keskustelevat pareittain tai kolmen ryhmissä seuraavista kysymyksistä: Miksi monimuotoisuuden huomioiminen on tärkeää osallistujien omassa yrityksessä/organisaatiossa? Mitä seurauksia sillä on, jos mihinkään toimenpiteisiin ei ryhdytä?	

		(Osallistujien tulee kirjata kummankin kysymyksen osalta 3 tärkeintä asiaa fläppitaululle.) Tulosten esittely – kaikki osallistujat	
12.45	Lounas		
13.45	Onnistuneen monimuotoisuuden johtamisen edellytykset	Pohdi ja erittele monimuotoisuuden johtamisen edellytyksiä (keskittyen työntekijöiden näkökulmaan)	
14.15	Verkostoituminen ja ulkoinen tuki	Pienryhmäkeskustelu/Esitys Kerro osallistujille eri lähteistä, joista he voivat jatkossa saada tietoa ja tukea	
15.00	Tauko		
15.15	Oman panoksen pohtiminen	Osallistujat keskustelevat siitä, kuinka he voivat edistää monimuotoisuutta omassa yrityksessään/organisaatiossaan Osallistujat keskustelevat ja muotoilevat ehdotuksia ryhmissä	
16.00	Tulevaisuuden tavoitteet	Pyri saamaan osallistujat sitoutumaan <u>henkilökohtaisiin</u> monimuotoisuuden edistämisen tavoitteisiin a) Ryhmätyö: 3 - 5 henkilön ryhmät kirjaavat tavoitteensa (enintään neljä) fläppitaululle b) Esittely kaikille osallistujille: valitse joitakin ryhmiä esittelemään omat tavoitteensa; muidenkin fläppitaulujen tulee olla näkyvissä	
16.30-17.00	Arviointi Työseminaari päättyy	Kerää kaikilta osallistujilta palautetta työseminaarista	

2.3.3. Koulutustilaisuus laajalle yleisölle

Laatinut: Marion Keil

Ryhmäkoko: 80 - 300 osallistujaa

Tavoite: Kaikkien tulisi olla tietoisia yrityksensä/organisaationsa tulevaisuuden haasteista, monimuotoisuuden johtamisen merkityksestä ja sen strategisesta vaikutuksesta

Kohderyhmä: eri-ikäiset, eri asemassa olevat ja eri osastoille sijoittuneet henkilöt; osallistujat istuvat 10 hengen ryhmissä

Kesto: 1 päivä

Aika	Tapahtuma / teema	Sisältö	Lisätietoja
09.00	Aloituis	Osallistujien toivottaminen tervetulleeksi; tavoitteiden ja ohjelman läpikäynti	Ylin johto/konsultit
09.20	Lämmittely	- Pienryhmäharjoitus: osallistujat esittelevät itsensä ja kertovat mistä he ovat kotoisin ja mitkä asiat tekevät heistä ainutlaatuisen (erilaisen kuin muut työntekijät) - Muutamien osallistujien lyhyet haastattelut: mikä tekee meistä ainutlaatuisia?	Ohjeet harjoituksen tekemiseen heijastetaan piirtoheittimelle tai näytetään power pointina Konsultit
10.00	Monimuotoisuuden johtamisen taustoitusta	- Yleiskatsaus taloudellisista ja yhteiskunnallisista haasteista: väestörakenne, asiakkaiden muuttuvat tarpeet, asiakasprofiilin muutokset jne. - Pienryhmäkeskustelu edellä esitetystä sekä mahdollisista muista haasteista - Osallistujien ehdotusten lisääminen listaan	Ylin johto Konsultit
10.40	Tauko		
11.00	Syvämmämpi perehtyminen monimuotoisuuden johtamiseen	Mitä monimuotoisuus on, miksi se on tärkeää ja kuinka monimuotoisuuden johtamisen strategia hyödyttää yritystä/organisaatiota tulevaisuuden haasteisiin vastaamisessa - Osallistujat pohtivat kuulemaansa ja omia reaktioitaan pienryhmissä Konsultit keräävät osallistujilta lyhyitä kommentteja	Ylin johto
12.00	Harjoitus: monimuotoisuus	Konsultti lukee Kirahvi ja elefantti -kertomuksen Pienryhmäharjoitus: Mistä tarinassa	Konsultit

		<p>pohjimmiltaan on kyse? Näkevätkö osallistujat yhtäläisyyksiä omaan työympäristöönsä? Mikä on tarinan opetus?</p> <p>”Talk show”: kaksi ylimmän johdon edustajaa ja yksi konsultti pohtivat kertomuksen sanomaa; kaksi tyhjää tuolia, jotta halukkaat voivat yleisön joukosta osallistua keskusteluun</p>	
13.00	Lounas		
14.00	Harjoitus: monimuotoisuuspalkinto	<p>Pienryhmäharjoitus: Miltä osallistujien oma yritys/organisaatio näyttää monimuotoisuuden näkökulmasta viiden vuoden kuluttua? Onko tiedossa monimuotoisuuspalkinnon voitto?</p> <p>Tulokset kirjataan fläppitauluun</p> <p>Esitystapana joko yleisesittely tai luovat esitykset</p>	<p>Tulokset esitetään fläppitauluilla. Jos ryhmässä on yli 60 osallistujaa, taulut asetellaan tilaan siten, että osallistujat voivat kulkea ympäriinsä ja katsella niitä. Jos ryhmässä on alle 60 osanottajaa, kaikki pienryhmät valmistelevat ja esittävät lyhyen luovan esityksen tuloksistaan.</p>
15.30	Tauko		
15.45	Toimitusjohtajan mietteitä	<p>Konsultti haastattelee toimitusjohtajaa ja muuta ylintä johtoa</p> <p>monimuotoisuuspalkintoharjoituksen tuloksista ja niiden herättämistä ajatuksista tulevaisuuden käytännön toimenpiteiden suhteen</p> <p>Ylin johto tuo ilmi arvostuksensa monimuotoisuutta kohtaan ja ihannetapauksessa ilmoittaa, että yritykseen/organisaatioon perustetaan monimuotoisuuden ohjausryhmä.</p>	
16.05	Arviointi	<p>Kaikki osallistujat sijoittavat itsensä asteikolle 0 - 100 sen mukaan, kuinka tyytyväisiä he ovat päivään; muutamia henkilöitä haastatellaan heidän valintansa perusteista</p>	
16.20	Tilaisuus päättyy	<p>Konsultti ja ylin johto päättävät tilaisuuden virallisesti.</p>	

Osa 3 - Lisätietoa aiheesta

3.1. Valikoituja lähde teoksia monimuotoisuudesta ja monimuotoisuuden johtamisesta

Adler, Nancy J. (2002) *International Dimensions of Organizational Behavior*, Cincinnati, Ohio: Thompson Learning.

Tärkeää taustatietoa organisaatiososiologiasta ja -muutoksesta johdantona monimuotoisuuden johtamiseen tieteenalana.

Bentley, Trevor / Clayton, Susan (1998) *Profiting from Diversity*, Gower Publ, ISBN 0-566-07931-3.

Brittiläiskirjoittajat eivät keskity tiettyihin kohderyhmiin vaan monimuotoisuutta kunnioittavaan ajattelutapaan yleisemmin.

Euroopan komissio (2005) *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*, Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities [Euroopan yhteisöjen julkaisutoimisto], ISBN 92-79-00239-2.

Erinomainen yleiskatsaus monimuotoisuuden johtamiseen eurooppalaisissa yrityksissä.

Gardenswartz & Rowe, Patricia Digh, Martin Bennet (2003) *The Global Diversity Desk Reference: Managing an International Workforce*, Pfeiffer, ISBN 0-7879-6773-4.

Laajentaa monimuotoisuusnäkökulmaa kotimaasta maailmanlaajuiseksi ja selventää monimuotoisuusasioiden eri ulottuvuuksia, joihin organisaatioissa tulee kiinnittää huomiota.

Gardenschwartz, Lee ja Rowe, Anita (1998) *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Uudistettu laitos), New York et.al.: McGraw- Hill.

Alaotsikkonsa mukaisesti erinomainen ja kattava lähde teos, jonka kirjoittajat toimivat säännöllisesti työseminaarien vetäjinä. Kirjasta kiinnostuneet voivat ottaa yhteyttä Angelika Plettiin (Sähköposti: Plett@mitteconsult.com).

Gardenschwartz, Lee ja Rowe, Anita (1998) *Managing Diversity in Health Care*, San Francisco, Kalifornia: Jossey-Bass.

Terveystieteiden alan klassikko.

Gentile, Mary C. (toim.) (1994) *Differences That Work: Organizational Excellence through Diversity*, Boston, MA: A Harvard Business Review Book.

Kokoelma Harvard Business Review'n artikkeleita 1980-luvulta ja 1990-luvun alkupuolelta. Artikkeleiden avulla voi perehtyä eri kysymyksiin syvällisemmin. R. Roosevelt Thomas on kirjoittanut teokseen esipuheen.

Hayles, Robert ja Mendez Russel, Armida (1997) *The Diversity Directive: Why some Initiatives Fail and What To Do About It*, ASTD, McGraw-Hill, ISBN 0-7863- 819-2.

Kirjassa esitetään vaihe vaiheelta, kuinka monimuotoisuutta voidaan toteuttaa organisaatiossa.

Harvard Business Review on Managing Diversity (2001), Harvard Business School Press. Mielenkiintoinen yleiskatsaus monimuotoisuuden eri ulottuvuuksiin.

Hutcheson, John D. ja Kruzan, Terri W. (1996) *A Guide to Culture Audits: Analyzing Organizational Culture for Managing Diversity*, The American Institute for Managing Diversity Inc.

Informatiivinen opaskirja, joka sisältää hyödyllisiä kyselylomakkeita ja muistilistoja monimuotoisuuden johtamiseen liittyen.

Loden, Marilyn (1996) *Implementing Diversity*, New York et.al.: McGraw-Hill.

Tämä käytännönläheinen teos tarjoaa kiinnostavia vinkkejä ja neuvoo, kuinka välttää virheet.

Lambert, Jonamay ja Myers, Selma (1994) *50 Activities for Diversity Training*, Amherst, MA: Human Resources Development Press.

Hyvä kokoelma työseminaarien suunnittelua ja toteutusta varten.

O'Mara, Julie (1994) *Diversity – Activities and Training Designs*, Amsterdam et.al.: Pfeiffer & Company.

Toinen erittäin hyvä kokoelma työseminaareja ajatellen.

Rasmussen, Tina (1996) *The ASTD Trainer's Sourcebook: Diversity*, New York et.al.: McGraw-Hill.

Hyödyllinen lähde, josta löytyy työseminaarimalleja ja kuvauksia erilaisista harjoituksista.

Thomas, David ja Ely, Robin (1996) "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", *Harvard Business Review*, s. 9 - 10.

Erinomainen artikkeli monimuotoisuuden johtamisen kehityksestä.

Thomas, R. Roosevelt (1991) *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*, New York: American Management Association.

Tämä vuonna 1991 julkaistu teos analysoi hyvin yhdenvertaisten mahdollisuuksien toteutumisen esteitä 1980-luvun USA:ssa.

Thomas, R. Roosevelt ja Woodruff, Marjorie (1999) *Building a House for Diversity: How a Fable about a Giraffe & an Elephant Offers New Strategies for Today's Work-force*, New York et.al.: American Management Association.

Kirahvi ja elefantti -kertomus toimii erinomaisena johdantona monimuotoisuuden johtamiseen.

Thomas, R. Roosevelt (2006) *Building on the Promise of Diversity: How We Can Move to the Next Level in Our Workplaces, Our Communities, and Our Society*, New York et.al.: American Management Association.

Tämä kirja on ehdotonta luettavaa kaikille, jotka ovat kiinnostuneita yhdenvertaisten mahdollisuuksien toteutumisen ja monimuotoisuuden johtamisen esteistä 1980-luvulta aina viime vuosiin saakka. Thomas pohtii ensiksi monimuotoisuuden johtamisen ongelmallisia puolia ja keskittyy sen jälkeen kuvaamaan, millaisia luovia polkuja on tarjolla onnistuneen monimuotoisuuden johtamisen toteuttamiseen yrityksissä ja organisaatioissa.

3.2. Monimuotoisuutta ja monimuotoisuuden johtamista käsitteleviä eurooppalaisia internet-sivustoja

EUROOPAN KOMISSIO

- Euroopan komission työllisyys-, sosiaali- ja tasa-arvoasioiden pääosaston syrjinnän vastaisen yksikön (The Anti-discrimination unit in DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities of the European Commission) kotisivut:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm
- EU:n tiedotuskampanja “Moninaisuuden puolesta, syrjintää vastaan”:
www.stop-discrimination.info
- Euroopan komission syrjimättömyyttä ja yhdenvertaisuutta käsitteleviä julkaisuja:
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm
- “Study on methods and indicators to measure the cost-effectiveness of diversity policies in enterprises” -tutkimus (lokakuu 2003):
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_en.pdf
- “The business case for diversity, good practices in the workplace” -tutkimus (marraskuu 2005):
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/busicase_en.pdf
- EU:n nuorille suunnattu sivusto:
http://europa.eu/youth/news/index_3034_en.html

EU:N TYÖNANTAJA- JA TYÖNTEKIJÄJÄRJESTÖT

- EU-maiden pienten ja keskisuurten yritysten järjestö (European Association of Craft, Small and Medium Sized Enterprises - UEAPME)
www.ueapme.org
- Business Europe
www.businesseurope.eu
- Euroopan palkansaajien keskusjärjestö (European Trade Union Confederation – ETUC)
www.etuc.org
- Julkisten työnantajien ja julkisten yritysten keskusjärjestö (European Center of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest - CEEP)
www.ceep.org

MUITA MIELENKIINTOISIA SIVUSTOJA

- EU:n rahoittama vammaisasioita käsittelevä sivusto:
<http://www.socialdialogue.net/en/index.jsp>
- Paikallishallintoa käsittelevä kansainvälinen sivusto:
<http://www.lgib.gov.uk/index.html>
- Tutkimus monimuotoisuuspolitiikan toteutuksesta Euroopan tietoliikenneyrityksissä:
<http://www.etno.eu/>
- Yritysten yhteiskuntavastuun verkosto Euroopassa (Corporate Social Responsibility Network Europe):
www.csreurope.org
- Hyvä sivusto monimuotoisuuden johtamisesta osana EU:n Leonardo-hanketta:
http://www.diversityatwork.net/EN/en_index.htm
- Monimuotoisuuden johtamista Euroopassa käsittelevä mielenkiintoinen sivusto ja jäsentiedote:
<http://www.idm-diversity.org>

Itävalta:

www.diversityworks.at
<http://www.roomycompany.at/>
<http://www.equal-esf.at/new/de/index.html>
<http://www.chancen-gleichheit.at/>
<http://www.gleichundgleich.at/>
<http://www.esf.at/start.html>

Belgia:

<http://www.coedu.usf.edu/ap/5.htm>
<http://www.culturelestudies.be/eng.htm>
<http://www.vub.ac.be/english/diversity/general.html>
http://www.diversito.be/nl/2007/03/tips_for_a_succesful_diversity.html
<http://www.acodden.org/info/index.cfm?a=32>

Bulgaria:

<http://diversity.europe.bg>
<http://www.osi.hu/esp/rei/romaschools.bg.osf/en/index.html>
<http://www.osf.bg/?cy=100&lang=2>
<http://www.europeaninstitute.bg/page.php?category=101&id=200>

Tanska:

<http://www.interlink.dk/sw117.asp>
http://www.ipmacourse.com/course_c.html
<http://www.bsr.org/Meta/About/index.cfm>
<http://www.danistechnology.dk/business-development/9389>
<http://www.pro-diversity.net/>
<http://www.innovatingwithdiversity.com/12203/ABOUT%20THE%20CONFERENCE>
<http://www.sfi.dk/sw7107.asp>
<http://www.iff.dk/en/tm010919.asp>

Suomi:

<http://www.seis.fi/suomi/>
http://www.yhdenvertaisuus.fi/mp/db/file_library/x/IMG/32084/file/Opas_tyonantajille.pdf
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Ika+ja+tyo/>
<http://www.stm.fi/Resource.phx/vastt/tarvo/taindex.htx>
http://www.mol.fi/mol/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/05_hankkeet_ja_projektit/21_moniq/index.jsp
<http://www.kio.fi/Resource.phx/project/project-etmo/index.htx>
http://mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt304.pdf
<http://www.tasa-arvoklinikka.fi/index.php>
http://www.vaestoliitto.fi/mp/db/file_library/x/IMG/70021/file/Kykyjenmosaiikki_1.pdf
<http://www.mosaiikki.org/>
<http://diversa.fi>
<http://monikko.net>
<http://www.sak.fi/suomi/tietoasaksta.jsp?location1=4&sl2=10&sl3=2&lang=fi&id=31244>
<http://cic.vtt.fi/projects/gps/renewal.htm>
<http://www.cec.jyu.fi/koulutusohjelmat/mba/dm/index.htm>
<http://www.vnf.fi/linjer/cultural.htm>
<http://lipas.uwasa.fi/julkaisu/acta/acta180.pdf>

Ranska:

<http://www.diversityconseil.com>

<http://www.total.com/en/corporate-social-responsibility/Social-Responsibility-1/>

<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>

<http://www.unesco.org/culture/policies/ocd/index.shtml>

http://www.gm.com/company/gmability/workplace/400_diversity/460_partnerships/index.html

<http://www.syre.com/Englishpresentation.htm>

Saksa:

<http://www.idm-diversity.org>

http://www.migration-boell.de/web/migration/46_937.asp

<http://www.vielfalt-ist-gewinn.de>

<http://www.equal-de.de/Equal/Navigation/english.html>

<http://www.gender-diversity.net/>

<http://www.ikud-seminare.de/mos/Frontpage/>

<http://www.mitteconsult.de>

<http://www.synetz.de>

<http://www.diversity-league.com>

Iso-Britannia:

www.focus-consultancy.co.uk

<http://diversitybulgaria.org/en/>

<http://www.cipd.co.uk/subjects/dvsequl/general/divover.htm>

Kreikka:

<http://www.breakthrough.gr/seminar%20files/socInt.html>

<http://www.vfa.gr>

Unkari:

http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eeo/tu/cha_6.htm

http://europeandcis.undp.org/?menu=p_publications

Irlanti:

http://www.diversity.ie/consult_train.asp

<http://www.impactglobal.eu>

<http://www.equality.ie/index.asp?locID=105&docID=691>

Liettua:

<http://www.lygybe.lt>

Alankomaat:

<http://www.kantharos.com>

Puola:

http://tolerance.research.uj.edu.pl/?a=elem_list&group=9&lang=en

http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index.html?http://www.hfhrpol.waw.pl/en/index_pliki/dysk.html

<http://www.humanrightshouse.org/dllvis5.asp?id=1596>

Portugali:

<http://www.iseg.utl.pt>

Romania:

<http://www.i-interact.ro/>

http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/ecit2001-oth-rmn-t05.pdf

<http://www.dromesqere.net/>

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0667.htm>

<http://www.cncd.org.ro/>>

<http://www.crj.ro/antidiscriminare.php>

<http://www.antidiscriminare.ro/>

<http://www.hartuiresexuala.ro/home.html>

Slovakia:

<http://www.ark.sk>

Slovenia:

<http://www.humus.si>

Espanja:

<http://www.iegd.org>

Ruotsi:

<http://www.scas.acad.bg/WFM/default.htm>

Turkki:

<http://www.ferhanalesi.com>

<http://www.sabanciuniv.edu/ybf/eng/?PrgEmba/Overview.html>

AIKAKAUSJULKAISUJA

www.interculturalpress.com

www.diversityjournal.com

www.diversityonline.com

www.hrpress-diversity.com

www.diversityinc.com