

# Mångfald och olikhet – nycklar till framgång och styrka

God praxis för  
mångfaldsledning



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ  
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET  
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY



Denna publikation utges i anslutning till projektet **YES – Likabehandling på Första Plats** som har beviljats finansiering från Progress – Europeiska gemenskapens program för sysselsättning och solidaritet (2007–2013).

Vi vill framföra vårt tack till alla organisationer som nämns i publikationen och till de samarbetspartner som deltagit i processen.

De åsikter som formuleras i publikationen är författarnas egna, och Europeiska kommissionen ansvarar inte för användningen av innehållet i publikationen. Innehållet i publikationen motsvarar nödvändigtvis inte Europeiska kommissionens ståndpunkter eller synpunkter.

**YES – Likabehandling på Första Plats** är ett samarbetsprojekt mellan förvaltningen och myndigheterna samt de organ och organisationer som representerar grupper som hotas av diskriminering. Dess mål är att främja icke-diskriminering och jämlika möjligheter. Projektet genomförs av inrikesministeriet, justitieministeriet, undervisnings- och kulturministeriet, social- och hälsovårdsministeriet, arbets- och näringsministeriet, försvarsmakten/Huvudstaben samt Sametinget och organisationer och förhandlingsdelegationer som representerar grupper som hotas av diskriminering.

**Ytterligare information finns på adressen**  
[www.yhdenvertaisuus.fi](http://www.yhdenvertaisuus.fi).

# Innehåll

<b>Företal</b> .....	<b>4</b>
<b>Vad är det fråga om?</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Inledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Mångfald är en del av arbetslivet .....	<b>7</b>
1.2 Nyckelbegrepp.....	<b>8</b>
<b>2 God praxis för mångfaldsledning</b> .....	<b>14</b>
2.1 Mångfaldsledning i organisationens strategier .....	<b>15</b>
2.2 Mångfald i ledningspraxis.....	<b>17</b>
2.2.1 Värderingar och verksamhetspolicy.....	<b>17</b>
2.2.2 Samhälls- och företagsansvar .....	<b>18</b>
2.2.3 Personalplanering.....	<b>19</b>
2.2.4 Rekrytering.....	<b>19</b>
2.2.5 Arbetsintroduktion och coachning.....	<b>20</b>
2.2.6 Utbildning och utveckling samt karriärmöjligheter .....	<b>22</b>
2.2.7 Arbetstids- och arbetsuppgiftsarrangemang .....	<b>23</b>
2.2.8 Arbetshälsa och utveckling av arbetsförmågan.....	<b>25</b>
2.2.9 Arbetarskydd och arbetsplatsens spelregler .....	<b>27</b>
2.2.10 Främjande av arbetstagarnas delaktighet .....	<b>30</b>
2.2.11 Intern kommunikation.....	<b>32</b>
2.2.12 Överföring av know-how och tyst kunskap.....	<b>33</b>
2.2.13 Underleveranser, entreprenader och konkurrensutsättning.....	<b>35</b>
2.2.14 Arbetsgivarbild .....	<b>36</b>
2.2.15 Produktutveckling och offentliga tjänster .....	<b>37</b>
2.2.16 Samarbete med läroanstalter och andra intressenter .....	<b>38</b>
2.2.17 Mät- och bedömningsverktyg .....	<b>40</b>
2.2.18 Mångfaldscoachning för personal och chefer.....	<b>42</b>
2.2.19 Materialbanker för mångfald .....	<b>44</b>
<b>3 Kartläggning av god praxis</b> .....	<b>46</b>
<b>4 Perspektiv på mångfaldsledning</b> .....	<b>48</b>
4.1 Mångfaldsledning på internationell och EU-nivå.....	<b>48</b>
4.1.1 Om mångfaldsledningens historia.....	<b>48</b>
4.1.2 Forskningsinriktningar.....	<b>50</b>
4.1.3 Mångfaldsledning i Europeiska unionen .....	<b>51</b>
4.2 Mångfaldsledning i Finland.....	<b>54</b>
4.2.1 Exempel på finländsk mångfaldsforskning .....	<b>54</b>
4.2.2 Finländska mångfaldsprojekt .....	<b>59</b>
<b>5 Slutord</b> .....	<b>64</b>
Bilagor .....	<b>65</b>
Källor .....	<b>67</b>



# Företal

Dagens arbets- och näringsliv befinner sig i en period av utmaningar men är samtidigt mycket intressant. Arbetsmarknaden i Finland och hela Europa förändras i en allt snabbare takt när befolkningen åldras och antalet människor från andra länder ökar. Samma förändringar sker i företagens kundkrets och användarna av offentliga tjänster.

Konkurrensen om marknaderna och en kompetent arbetskraft ökar, och organisationens rykte och arbetsgivarbild betyder allt mer för arbetssökande, kunder och samarbetspartner. Att ha rätt inställning till anställda, arbetssökande och kunder med mångfaldiga identiteter håller på att bli allt viktigare i både rekryteringen av personal och tillhandahållandet av tjänster.

Var och en borde ha jämlika möjligheter att komma in i arbetslivet och göra karriär. Vid bedömningen av en arbetstygares eller en arbetssökandes kompetens kan en skicklig chef lämna personens ålder, kön, etniska bakgrund, funktionshinder, religion, sexuella läggning och andra personliga egenskaper i bakgrunden. Det väsentliga är kompetensen, inte personens utseende eller bakgrund.

Heterogeniteten hos den tillgängliga arbetskraften, personalen och kundkretsen ställer utmaningar för ledarskapet men ger samtidigt olika slags möjligheter. Arbetstagarnas och kundernas mångfald kan vändas till en affärsfördel. Att planera tjänster som beaktar mångfalden är kundorientering.

Hur syns mångfalden i de finländska organisationerna? Kan mångfalden ledas och vad strävar mångfaldsledning efter? Och med hurdana åtgärder främjar de finländska organisationerna sina mång-

faldssträvanden? Bland annat dessa frågeställningar tas upp i denna publikation som riktar sig främst till ledning och chefer i organisationer.

Denna publikation har redigerats i anslutning till underprogrammet för främjande av likabehandling och mångfald i arbets- och näringslivet som ingår i projektet *YES - Yhdenvertaisuus Etusijalle (Likabehandling på Första Plats)*. Förutom arbets- och näringsministeriet samt styrgruppen för YES-projektet har Finlands Näringsliv EK, Finnish Business & Society FiBS ry, Kyrkans arbetsmarknadsverk, Kommunala arbetsmarknadsverket, Finlands Fackförbunds Centralorganisation FFC rf och Statens arbetsmarknadsverk deltagit i genomförandet av programmet.

I publikation har vi sammanställt exempel på praxis för mångfaldsledning som företag och andra organisationer ansett fungera väl. Vi hoppas att de här praktiska exemplen kommer att ge idéer och verktyg för chefer och andra aktörer som är intresserade av att utveckla sin organisation till en organisation som värdesätter mångfald.

De organisationer vars praxis tas upp i denna publikation fungerar som ett gott exempel för andra genom att synliggöra sitt arbete. De rutiner som presenteras kan emellertid inte direkt införas i andra organisationer. Syftet är således att uppmuntra företag och andra organisationer till ömsesidig växelverkan för att utveckla rutiner som stöder mångfalden.

**Anni Sinnemäki**  
Arbetsminister



# Vad är det fråga om?



- **Med mångfald avses att organisationens medarbetare, kunder och andra intressenter bildar en heterogen och pluralistisk grupp.** Människorna har olika ålder, representerar ett kön, har sitt etniska eller nationella ursprung och sitt språk, sin religion och övertygelse. Vi är olika med avseende på vår funktionsförmåga, hälsa och sexuella läggning. Mångfalden tar sig också uttryck som avvikande perspektiv, uppfattningar, kompetens, handling samt behov och förväntningar.
- **Genom mångfaldsledning maximeras fördelarna och minimeras nackdelarna med mångfalden.** Mångfaldsledning innebär att man är medveten om konsekvenserna av medarbetarnas och kundernas mångfald och söker efter lösningar för de möjligheter och utmaningar som detta medför.
- **Mångfalden medför utmaningar för ledningen och tillhandahållandet av tjänster.** En mångfaldig personal kan dock betraktas som en konkurrensfördel, medan en mångfaldig kundkrets kan betraktas som en affärsmöjlighet.
- **I flera finländska organisationer hör mångfaldsledning redan till vardagen.** I denna publikation presenterar vi olika slags lösningar för att utnyttja en mångfaldig personals kompetens och för att identifiera kundernas behov. Vi hoppas att exemplen hjälper andra organisationer att utveckla sina egna personal- och kundservicelösningar.
- **Mångfaldsledningen baserar sig på de mänskliga rättigheterna och principerna om likabehandling.** I undersökningarna närmar man sig också ämnesområdet bland annat via frågor om affärsfördelar samt samhälls- och företagsansvar.

# 1 Inledning

Mångfald berör oss alla – var och en av oss är i en viss ålder och har ett visst kön, vi har alla vår etniska bakgrund, våra åsikter, värderingar och sexuella läggning. Vi har olika fysiska förmågor och egenskaper, var och en av oss blir äldre och vem som helst av oss kan bli sjuk eller funktionshindrad. Mångfald handlar alltså inte endast om minoriteter eller grupper som är utsatta för diskriminering, utan vi utgör alla en del av mångfalden – var och en på sitt sätt.<sup>1</sup>

I denna publikation talar vi om mångfald i anslutning till arbetslivet. Dessutom granskas mångfalden i anslutning till bland annat kundservice och produktutveckling. Syftet med publikationen är att ta upp exempel på och god praxis för ledning av en personal och kundkrets med mångfaldiga identiteter. Exempelen kommer från företag och andra organisationer i anslutning till projektet *YES - Likabehandling på Första Plats*. Dessa exempel tas upp i början av publikationen.

Målet är att genom exempel väcka diskussion om hur kunskapen om god praxis inom mångfaldsledning borde spridas för att möjliggöra utvecklingen och tillämpningen av dessa rutiner i andra organisationer.

Innehållet i publikationen följer rätt långt de goda rutiner som man hittat i kartläggningen i anslutning till YES-projektet, och således är det möjligt att något delområde inom mångfaldsledning inte alls uppmärksammas. Syftet med denna publikation är å andra sidan inte att vara en heltäckande framställning om mångfaldsledningens alla delområden utan den presenterar ett urval där vissa delområ-

” Vi utgör alla en del av mångfalden – var och en på sitt sätt.

den fått större utrymme än andra. Efter presentation av god praxis följer information om genomförandet av kartläggningen.

Utöver presentationerna av god praxis innehåller publikationen grundläggande information om begrepp i anslutning till mångfald och jämlikhet samt om forskningen i mångfaldsledning. I slutet av publikationen fokuserar vi på dessa teman.

Antalet sidor i den tryckta publikationen är begränsat, och därför publiceras exempel och beskrivningar från kartläggningen av god praxis för mångfaldsledning inom organisationer också i avsnittet God praxis i portalen [Yhdenvertaisuus.fi](http://Yhdenvertaisuus.fi).

1) Nour, S. & Nellemann Thisted, L. (2005), 20.

## 1.1 Mångfald är en del av arbetslivet

### Mångfald som en faktor för arbetslivets kvalitet och produktivitet

Sambandet mellan arbetslivets kvalitet och organisationens ekonomiska framgång är tydligt. I arbetslivet handlar kvaliteten också om arbetsgivarbilden och organisationens rykte. En hurdan bild får kunderna och samarbetspartnerna av företaget eller serviceorganisationen?<sup>2</sup>

Mångfald har ett naturligt samband med arbetslivets kvalitet och produktivitet. Det handlar om hur man ska locka så kompetenta personer som möjligt till arbetsuppgifterna. Värdesätter organisationen mångfald och utnyttjar den arbetstagarernas mångsidiga kompetens? Behandlas medarbetarna jämlikt på ett äkta sätt?

### Mångfald som hjälp i att identifiera kundernas behov

Finlands befolkning blir allt äldre och mångkulturellare. Därför förändras företagets och de andra organisationernas verksamhetsmiljö. Man diskuterar även mer öppet frågor i anslutning till olika minoriteter i offentligheten. Konkurrenskraften hos företagen och organisationerna inom den offentliga sektorn baserar sig på kreativitet och en förmåga att komma på kundernas, konsumenternas och medborgarnas behov före konkurrenterna och erbjuda produkter och tjänster som motsvarar dessa behov<sup>3</sup>. För att klara av dessa utmaningar måste de varierande kompetenserna och resurserna på arbetsmarknaden utnyttjas på ett mångsidigt sätt.

Efterfråge- och användarperspektivet framhävs i utvecklingen av produkter och tjänster. Man måste snabbt reagera på kundernas förändrade behov – kunden är

inte längre endast en konsument av slutprodukter utan deltar också i utvecklingen av produkterna och tjänsterna.<sup>4</sup> Därför är det mycket viktigt att identifiera olika kundgrupper och känna till deras behov.

### Mångfaldsledning bygger på ansvar

Att värdesätta och utnyttja mångfald utgör en del av samhälls- och företagsansvaret. Genom att ta hand om personalens välbefinnande och kompetensutveckling samt förverkligandet av de mänskliga rättigheterna, genom att skapa en mångsidigare personalgrund i organisationen och nätverka med intressenterna kan organisationerna överträffa lagstiftningens minimikrav och således bära sitt sociala ansvar. Därigenom kan organisationens lönsamhet och konkurrenskraft förbättras eller alternativt kan man komma på helt nya sociala innovationer.<sup>5</sup> Genom att systematiskt införliva mångfaldsledningen med organisationens rutiner och policyn kan organisationen även hantera riskerna med diskriminering och brott mot de mänskliga rättigheterna samt undvika rättsprocesser och negativ publicitet.

### Mångfald ur arbetskraftspolitikkens perspektiv

Ur arbetskrafts- och näringsförvaltningens perspektiv har mångfald en nära koppling till balansen mellan efterfrågan på och utbudet av arbetskraft samt hur man lyckas sysselsätta alla befolkningsgrupper på ett jämlikt sätt. Lyckas man på bästa möjliga sätt ta till vara kompetenspotentialen hos alla personer i arbetsför ålder inom näringslivet eller de offentliga tjänsterna? Hur ger man var och en en möjlighet till utkomst genom det jobb, det yrke eller den näring han eller hon valt?

2) Työ- ja elinkeinoministeriö (n.d.).

3) Työ- ja elinkeinoministeriö (2010/1).

4) Työ- ja elinkeinoministeriö (2010/1).

5) Työ- ja elinkeinoministeriö (2009/1).

## 1.2 Nyckelbegrepp

**Mångfald, mångfaldsledning, positiv särbehandling, rimlig anpassning och god praxis** är centrala begrepp i denna publikation. De två första är mångtydiga till sin karaktär och kan med andra ord definieras på olika sätt. Även begreppet god praxis kan definieras på olika sätt. Begreppen positiv särbehandling och rimlig anpassning bygger däremot på lagstiftningen och är därför mer entydigt definierade.

### Mångfald

I denna publikation avses med mångfald (eng. *diversity*) mångfalden och pluralismen hos såväl organisationens medarbetare, kunder som intressenter. Med mångfald avses alltså skillnader i den sociala och kulturella identiteten hos de personer som verkar på en viss arbetsplats eller i en viss affärsmiljö<sup>6</sup>. Snävt definierat avser man med mångfald skillnader mellan människor avseende kön, ålder och etnisk bakgrund<sup>7</sup>. Dessa delområden av mångfalden syns i allmänhet utåt och är lätta att observera – därför betonas de ofta i högre grad inom organisationer än osynliga delområden av mångfalden<sup>8</sup>.

I en vidare bemärkelse omfattar mångfald även osynliga eller mindre synliga delområden. Exempel på sådana delområden är en persons fysiska förmåga och andra personliga egenskaper, attityder och åsikter, värderingar, religion, sexuell läggning, familjerelationer, social klass eller utbildningsbakgrund.<sup>9</sup> De här delområdena av mångfalden fäster man traditionellt mindre uppmärksamhet vid i organisationernas ledningspraxis. Indelningen i synliga och osynliga dimensioner hos mångfalden är inte helt vattentät, men det är viktigt

att vara medveten om att det är en utmaning att i synnerhet upptäcka de osynliga skillnaderna och inse vilken inverkan detta har på ledningen.<sup>10</sup> Samtidigt gäller det att komma ihåg att varje individ har rätt att själv bestämma vilken bild han eller hon vill ge av sig och sin kompetens på arbetsplatsen.

### Mångfaldsledning

Olika människor tar med sig olika perspektiv, rutiner och behov till arbetsplatsen eller kundrelationerna. Mångfalden skapar samtidigt både fler möjligheter och utmaningar än vad växelverkan mellan mer likadana människor ger upphov till. Mångfaldsledning (eng. *diversity management*) innebär i sin enklaste form att man är medveten om de konsekvenser som mångfalden hos medarbetarna och kunderna medför, och att organisationens praxis och rutiner på ett effektivt sätt anpassas till de utmaningar och möjligheter som mångfalden medför.<sup>11</sup> Genom mångfaldsledning strävar man alltså efter att maximera fördelarna och minimera nackdelarna av mångfalden.<sup>12</sup>

Man kan betrakta mångfaldsledning som en ledningsstil där alla medarbetares kompetens beaktas. Med begreppet syftar man även ofta på en systematisk och planlig strävan inom organisationen att rekrytera, belöna och värdesätta en heterogen skara medarbetare och få dem att stanna i organisationen.<sup>13</sup>

I bästa fall utgör mångfaldsledning en väsentlig del av organisationens strategi eller företagets affärsstrategi. Mångfaldsledning förutsätter ofta förändringar i organisationskulturen, vilket i sin tur kräver en hel del tid, resurser och verkligt engagemang av ledningen.<sup>14</sup> Genom enskilda lösryckta åtgärder uppnår man inte långvariga eller omfattande effekter. Det

6) Cox, Taylor Jr. (2001), 3.

7) Guirdham, M. (1999), 22–23.

8) Parker, B. (1998).

9) Guirdham, M. (1999), 22–23; Robinson, G. & Dechant, K. (1997), 22.

10) Parker, B. (1998).

11) Cox, Taylor Jr. (2001), 4.

12) Sippola, A. (2007), 17; Ekholm, E. (2009), 47.

13) Cox, Taylor, H. jr. & Blake, S. (1991), 45–46; Cassell, C. (2000), 253; Ivancevich, J. M. & Gilbert, J. A. (2000), 76–77.



handlar om en strategisk process vars mål är att öka tillväxten och förbättra resultatet. Detta uppnås genom att bilda en mångfaldig arbetsgemenskap där varierande kompetenser, perspektiv och personligheter leds framgångsrikt.<sup>14</sup>

En framgångsrik mångfaldsledning förutsätter alltid också aktiva åtgärder för att förebygga diskriminering och en fortlöpande utveckling av organisationskulturen för att stödja medarbetarnas jämlika möjligheter.<sup>15</sup> Mångfaldsledningen härstammar ju från strävan efter icke-diskriminering och likabehandling inom organisationerna<sup>17</sup>.

I vissa undersökningar om mångfaldsledning har man strävat efter att klassificera organisationerna enligt hur de förhåller sig till olikhet och mångfaldsledning. De olika betraktelsesätten kan kategoriseras till exempel på följande sätt:<sup>18</sup>

- **motstånd** – organisationen motarbetar mångfald och förverkligandet av likabehandling;
- **likabehandling** – alla medlemmar i arbetsgemenskapen behandlas på samma sätt med stöd av skyldigheterna i lagstiftningen. Antalet representanter för minoriteter kan ökas i personalen utifrån en s.k. moralisk skyldighet;
- **strävan efter affärsfördel** – organisationen strävar efter att utnyttja olikhet för att uppnå affärsfördelar;
- **inlärnin av mångfald** – organisationen vill lära sig av mångfalden och utnyttja skillnader i bl.a. utvecklingen av nya slags arbetsmetoder eller kundbetjäningssformer.

De olika betraktelsesätten saknar inte inbördes motstridigheter, utan till exempel betraktelsesättet som framhäver de mänskliga rättigheterna i ett jämlikt be-

mötande av människor kan ha motsatta mål än de ideologier som framhäver affärsintressen.<sup>19</sup> Mer information om utvecklingen av mångfaldsledning och forskningsinriktningar finns i kapitel 4.

## Positiv särbehandling

Att alla behandlas på exakt samma sätt säkerställer inte nödvändigtvis i alla situationer en verklig likabehandling bland arbetstagare eller arbetssökande, utan ibland är det nödvändigt att vidta så kallade positiva säråtgärder för att uppnå jämlikhet.

Enligt lagen om likabehandling avses med positiv särbehandling särskilda åtgärder som förbättrar ställningen och förhållandena för en viss grupp som är utsatt för diskriminering (till exempel unga, etniska, religiösa och språkliga minoriteter, personer med funktionshinder eller sexuella och könsminoriteter) och genom vilka man strävar efter att säkerställa en verklig likabehandling. Genom sådana åtgärder strävar man alltså efter att säkerställa samma utgångspunkter för alla, och de får inte leda till diskriminering av andra personer.<sup>20</sup> Åtgärderna ska dock vara rimliga jämfört med den uppnådda nyttan eller minskade olägenheten.

Snävt juridiskt betraktat innebär positiv särbehandling åtgärder som planerats för viss tid i anslutning till rekrytering och karriär och genom vilka underrepresenterade grupperns andel på arbetsplatserna och i olika personalgrupper utökas. Exempel på en sådan situation är när två formellt lika kompetenta sökanden jämförs med varandra, och valet faller på sökanden från den underrepresenterade gruppen.<sup>21</sup>

I ett större perspektiv avser man med positiv särbehandling åtgärder genom vilka man stöder olika grupperns faktiska

14) Robinson, G. & Dechant, K. (1997), 29; Joplin, J. R. W. & Daus, C. S. (1997), 33, 45.

15) Nour, S. & Nellemann Thisted, L. (2005), 21.

16) Nour, S. & Nellemann Thisted, L. (2005), 21.

17) Trux, M-L. (2010).

18) Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996), 79-90; Dass, P. & Parker, B. (1999), 68-80.

19) Ekholm, E. (2009), 25.

20) Lag om likabehandling (21/2004), 7§.

21) Sisäasiainministeriö 2010.

likabehandling och möjligheter till deltagande inom olika livsområden. Då kan man också tala om kundorienterad utveckling av tjänster. Till exempel när man

betjänar personer som talar dålig finska eller svenska kan man använda tolkar eller informationsmaterial på olika språk.<sup>22</sup>

## Positiv särbehandling på arbetsplatser

- För en arbetstagare med funktionshinder som kommer till jobbet med bil ordnades en egen, märkt parkeringsplats i företagets parkeringshall. Motsvarande möjlighet erbjuds inte arbetstagare utan funktionshinder. För arbetstagare med funktionshinder ordnas också möjligheter att jobba hemifrån.

(IBM)

- Företaget uppmuntrar cheferna att rekrytera personer med funktionshinder. En enhet som anställer en person med funktionshinder får lättnader i uppnåendet av kvantitativa personalmål för viss tid.

(IBM)

- Kassapersonalen i marketaffären placeras flexibelt vid sådana kassor där de har lättast att arbeta med tanke på arbetsomgivningen.

Till exempel en arbetstagare som använder hörapparat placeras vid en kassa med så lite bakgrundsbuller som möjligt.

(Kesko Abp)

- För kvinnliga studerande har företaget ett eget mentoringsprogram med vars hjälp man erbjuder rollmodeller åt kvinnor som är underrepresenterade på det tekniska området och uppmuntrar dem att söka ledigslagna arbetsuppgifter. I företagets jämställdhetsplan uppmuntras cheferna också att i rekryteringssituationer alltid att av två jämnstarka sökande välja representanten för det kön som är underrepresenterat på den arbetsplatsen eller i den uppgiften. Dessutom är målet att minst 50 procent av deltagarna i training-programmen för utbildning vid sidan av jobbet ska vara kvinnor.

(IBM)



## Rimlig anpassning

För att en person med funktionshinder ska kunna arbeta och utnyttja hela sin arbetsförmåga kan man vara tvungen att göra ändringar i hans eller hennes arbetsförhållanden. Ofta räcker det med små ändringar i arbetsmiljön och att skraddarsy arbetsuppgifterna eller -tiderna. Till exempel kan arbetsförhållandena för funktionshindrade eller syn- eller hörselskadade ändras så att de kan delta i organisationens verksamhet med full arbetsinsats.

Lagen om likabehandling förpliktar arbetsgivaren eller utbildningsanordna-

ren att vid behov göra rimliga anpassningar för att säkerställa att en funktionshindrad person kan komma till jobbet eller utbildningen och avancera i karriären<sup>23</sup>. Sådana ändringar och arrangemang får inte orsaka en oproportionerlig börda för arbetsgivaren eller utbildningsanordnaren. Hjälpmedel som underlättar funktionshindrade personers arbete såsom induktionsslingor eller skärmläsningsprogram är exempel på rimliga anpassningar.<sup>24</sup> För mer omfattande ändringar i arbetsförhållandena kan man söka ekonomiskt stöd hos arbets- och näringsförvaltningen.

## Lättnader genom rimlig anpassning

- Företaget har en egen budget för kostnader för kringutrustning för funktionshindrade arbetstagare. Då kräver extrakostnaderna för anskaffningen av utrustningen ingen separat budgetering. För personer med nedsatt hörsel eller hörselskada har man inrättat en egen it-helpdesk som fungerar som ett expressmeddelandeverktyg.

(IBM)

- För hörselskadade arbetstagare i företaget har man inrättat en avskild hörna i kontorslandskapet med så lite bakgrundsbuller som möjligt. Dessutom har arbetsgivaren försett utrymmet med nödvändig kringutrustning.

(Peikko Finland Ab)

- För kortvuxna personer har man monterat en extra plattform i predikstolen och man har sökt stöd för ett elektriskt justerbart arbetsbord och en elektriskt justerbar stol hos arbets- och näringsförvaltningen. Arbetstagarerna erbjuds möjligheter utifrån deras egna utgångspunkter, till exempel när livssituationen förändras (bl.a. till följd av sjukdom eller kroppsskada) kan en person prova på nya uppgifter för att kunna fortsätta i arbetslivet.

(Tammerfors evangelisk-lutherska kyrkliga samfällighet)

## God praxis

”God” eller ”bästa” praxis är ett allmänt begrepp som avser mycket olika saker i olika sammanhang. Till exempel målet för Europeiska unionens projektverksamhet är ofta att sammanställa, utveckla och sprida god praxis inom olika områden för att tillämpas i medlemsländerna – i allmänhet strävar man också efter att utveckla helt nya former av god praxis.

I Europeiska socialfondens (ESF) projekt utvecklas god praxis för vissa existerande behov eller problem. Dessa former av praxis ska vara nya och innovativa lösningar för vissa situationer och behov i branschen eller medlemslandet. Formerna av god praxis borde dessutom vara aktuella och nyttiga även för andra organisationer, projekt och aktörsgrupper samt gå att överföra eller anpassa till andra organisationer och verksamhetsmiljöer.<sup>25</sup> Enligt Europeiska arbetsmiljöbyrån ska informationen om god praxis vara väsentlig, aktuell, etisk och praktisk. Alla viktiga parter, i synnerhet arbetstagarna och deras representanter, borde tas med i utvecklingen och tillämpandet av god praxis.<sup>26</sup>

I denna publikation avses med god praxis en verksamhetsrutin eller -modell som ger upphov till positiva resultat enligt dess primära syfte och som genom någon metod konstaterats vara god<sup>27</sup>.

Flera exempel på god praxis i denna publikation uppfyller emellertid inte helt den teoretiska definitionen av god praxis<sup>28</sup>, eftersom uppfattningen om deras ”godhet” till exempel kan basera sig på en intervjuad persons egen åsikt och den etiska aspekten har inte nödvändigtvis bedömts ur alla perspektiv eller beskrivits i detalj. Beskrivningarna av olika slags praxis är delvis också målmedvetet mycket korta och koncisa för att få med så många exempel som möjligt. Det egentliga

arbetet för att sprida, tillämpa och införa god praxis i olika verksamhetsmiljöer kräver grundlig anpassning och växelverkan. Detta kan ske genom en detaljerad beskrivning, testning och bearbetning av god praxis<sup>29</sup>.

Flera organisationer utvecklar olika former av god praxis inom sina branscher och beskriver dem på sina webbplatser. Till exempel Arbetshälsoinstitutet sammanställer och utvecklar arbetslivsrutiner som främjar organisationernas framgång och stärker deras strategi, ökar det ekonomiska resultatet och kundnöjdheten<sup>30</sup>. Institutet för hälsa och välfärd (THL) tillhandahåller i sin tur både information om god praxis inom social- och hälsovårdsområdet samt hjälp att utveckla den<sup>31</sup>. På webbplatsen Yhdenvertaisuus.fi som tillhandahålls av Inrikesministeriet har man samlat olika former av god praxis i anslutning till likabehandling, icke-diskriminering och mångfald<sup>32</sup>.

” I denna publikation avses med god praxis en verksamhetsrutin eller -modell som ger upphov till positiva resultat enligt dess primära syfte.

25) Henttonen, E. (2002), 14–17.

26) Euroopan työterveys ja työturvallisuusvirasto (2010/1).

27) Korhonen, S. (2010).

28) Korhonen & Julkunen & Karjalainen & Muuri & Seppänen-Järvelä (2007).

29) Korhonen, S. (2010).

30) Työterveyslaitos.

31) www.hyvakaytanto.fi.

32) www.yhdenvertaisuus.fi.



## 2 God praxis för mångfaldsledning



En god ledning är en av de viktigaste framgångsfaktorerna för organisationer. Ledningen ansvarar för genomförandet av organisationens grundläggande uppgifter, bland annat genom att se till att den har tillräckliga resurser. Ledningen har också i uppgift att ta hand om hela arbetsgemenskapens välfärd i samarbete med personalen och andra aktörer.

Utgångspunkten för all affärsverksamhet och tillhandahållande av tjänster är kundernas behov och förväntningar. Frågan om en god ledning och utveckling av kundorienterade produkter och tjänster blir intressant när personalens mångfald ses som en konkurrensfördel och kundkretsens mångfald som en affärsmöjlighet.

På de följande sidorna presenteras former av god praxis och exempel på mångfaldsledning som samlats i anslutning till YES-projektet. I kartläggningen intervjuades främst representanter för personalledningen, och därför fokuserar exemplen på praxis i anslutning till personalledningen. Denna publikation strävar inte efter att utvärdera huruvida de olika exemplen på praxis fungerar eller är goda utan de presenteras i den form som de beskrivits i intervjuerna, publikationerna eller de andra källorna.

## 2.1 Mångfaldsledning i organisationens strategier

Mångfaldsledning har kopplingar till flera delområden av organisationens verksamhet. För att lyckas i till exempel personalledningen, i tillhandahållandet av tjänster och marknadsföringen av produkter eller i den övriga kommunikationen borde organisationen ha tillgång till olika strategiska betraktelsesätt för mångfald. Även om dessa strategier kan genomföras samtidigt, framskrider de i olika takt med hjälp av olika policyn och metoder. Målen för mångfaldsledningen i en enskild organisation kan indelas i tre analysnivåer till exempel på följande sätt:<sup>33</sup>

- 1) Ur **samhällets** perspektiv är målet för mångfaldsledningen att anpassa organisationens verksamhet till samhällets förväntningar och behov. De fördelar som genomförandet av strategin medför är en förbättrad organisationsimage och möjlighet att effektivt svara på de förväntningar som samhället ställer.
- 2) På **organisationens** nivå är målet att skapa en flexibel arbetsmiljö för ar-

betstagarna där de kan använda sin kompetens på ett heltäckande sätt. Genomförandet av strategin bidrar till att hålla kvar begåvade arbetstagare i organisationen och hjälper företaget att expandera sina marknader, utveckla organisationens interna integration och uppnå ekonomiska besparingar.

- 3) Ur **individens** perspektiv är målet för mångfaldsledningen att stödja en enskild arbetstagares utveckling och personliga tillväxt. Genomförandet av strategin kan främja arbetstagarnas kreativitet och innovationsförmåga, bidra till att utveckla ledningen samt effektivisera organisationens tillväxt och omvandlingsförmåga.

Dessa olika strategiska nivåer vävs in i varandra i organisationens dagliga verksamhet. Som exempel på detta använder vi hiss- och rulltrappsbolaget KONE Abp, där strävan efter mångfald genomsyrar koncernens alla strategier och verksamhetsprinciper.

33) Anca, C. de & Vazquez, A (2007), 122–159.

## KONE Abp

- KONE har integrerat mångfalden och likabehandlingen som en väsentlig del av bolagets strategier och verksamhetsprinciper.

Mångfaldsledningen utgår från koncernens värderingar, och mångfalden stöds kraftigt till exempel genom kommunikation. I koncernens interna kommunikation lyfter man aktivt fram olika (minoritets)grupper i en positiv anda. Man anser det vara viktigt att mångfaldsperspektivet inte bara är tomma ord utan att man verkligen står bakom dem.

Enligt koncernens etiska regler och principer "förbjuder personalens rättigheter och skyldigheter all slags diskriminering och säkerställer rätten till en säker och sund arbetsmiljö samt personlig välfärd". För att instruera arbetstagarna i etiskt uppförande och rättvisa affärsrutiner har koncernen globala principer för iakttagande av konkurrenslagstiftningen. Att det etiska reglementet iakttas på koncernnivå övervakas av en person som har i uppgift att handlägga arbetstagarnas frågor gällande de etiska reglerna och principerna. Personen som övervakar iakttagandet av instruktionerna säkerställer tillsammans med personalen att KONE är absolut engagerat i antikorruption och i utvecklingen av en etisk arbetskultur.

I personalplaneringen har KONE strävat efter att stödja och främja mångfalden i synnerhet med hjälp av sin *diversity agenda*. För att främja jämställdheten mellan könen har man ställt upp tydliga mål i organisationens ledningsgrupper. Man prutar dock inte på

kompetenskraven i jämställdhetens namn, och inga könkvoter har införts för ledningsgruppernas sammansättning. Ett konkret mål är att höja kvinnornas andel i olika ledningsgrupper till 20 procent (i dag 18 procent) fram till 2014.

Man har även strävat efter att öka personalens kulturella mångfald och heterogenitet i koncernens globala verksamhet. En bakomliggande orsak är strävan efter att främja olika perspektiv och innovationer samt hitta nya lösningar.

Personalens nöjdhet följs regelbundet upp. En personalenkät hjälper arbetsgivaren att mäta arbetstagarnas nöjdhet samt göra upp affärsplaner, ledningens beslutsfattande och utvecklingen av bolagets strategi. Den ger också information om hur väl koncernens värderingar har anammats i olika funktioner. Resultaten utvärderas och går igenom på teamnivå för att fastställa nya mål.

Mångfalden ses som en viktig del av koncernens affärsverksamhet. I till exempel planeringen av hissar och rulltrappor utgör underlättandet av funktionshindrade personers rörlighet ett viktigt affärsområde. Även i koncernens egna kontor anses säkerställandet av en fri rörlighet vara ett viktigt och naturligt delområde redan med tanke på företagets bransch.

(Källa vid sidan av intervjun: <http://www.kone.com/>)

## 2.2 Mångfald i ledningspraxis

Syftet med följande kapitel är att lyfta fram hur olika delområden av ledningen samt därmed anslutna rutiner är kopplade till mångfalden bland personalen, ledningen, kunderna eller de andra intressenterna. Ett centralt antagande är att mångfalden uppmärksammas och respekteras och att man strävar efter att utnyttja den i organisationens verksamhet.

### 2.2.1 Värderingar och verksamhetspolicy

Organisationens värderingar och rutiner baserar sig ofta på allmänt vedertagna etiska principer, mänskliga rättigheter och ideal. Ur mångfaldsledningens perspektiv anses det vara viktigt att respekten för mångfald och likabehandling tydligt lyfts fram i dokument och instruktioner som fastställer organisationens strategier, verksamhetspolicy och -principer. Värderingarna fastställs i allmänhet i samarbete med hela personalen, men det är särskilt viktigt att ledningen visar att den på ett äkta och konsekvent sätt är engagerad i dessa gemensamt överenskomna principer. Ibland tar värderingarna formen av oskrivna regler i organisationskulturen och de dagliga rutinerna i stället för att ha nedtecknats separat i organisationens dokument.

### Fokus på uppskattning av mångfald

- Företaget som har en stark familjebakgrund har en platt hierarki och en till sina principer jämlik organisationskultur, där "alla hälsar på alla" oberoende av utbildningsbakgrund eller nationalitet.  
(Peikko Finland Ab)
- Mångfald och likabehandling framhävs starkt och konsekvent i företagets strategi och alla funktioner. Alla nya arbetstagare undertecknar ett dokument där de bland annat förbinder sig att iakttäva företagets verksamhetsprinciper om mångfald och likabehandling.  
(IBM)
- Företagets värderingar fastställs utifrån en personalenkät, och var och en kan delta i värdediskussionen. I det dagliga arbetet eftersträvas att agera enligt de gemensamt fastställda värderingarna och de tas regelbundet upp i utbildningarna för både chefer och anställda.  
(Helsingfors Busstrafik Ab)

” Ett centralt antagande är att mångfalden uppmärksammas och respekteras.

## 2.2.2 Samhälls- och företagsansvar

Diskriminering och ojämlig behandling är förbjuden enligt finsk lagstiftning. En ansvarsfull organisation kan dock överskrida lagstiftningens minimikrav till exempel genom att satsa på utvecklingen av personalens arbetshälsa och kompetens, genom att se till att de mänskliga rättigheterna iakttas, genom att sysselsätta grupper som är utsatta för diskriminering eller utslagning samt genom att lyssna på intressenters önskemål. Högklassiga arbetsförhållanden samt produkter och tjänster

utgör en del av socialt ansvarsfulla verksamhetsrutiner.<sup>34</sup>

Nära kopplat till begreppet socialt ansvar är även begreppen *människovärdigt arbete* (eng. *decent work*) och *flexibilitet och säkerhet* (eng. *flexicurity*), som kan främjas inom organisationerna både genom lagstadgade och frivilliga åtgärder. Med flexibilitet och säkerhet avses bland annat socialt ansvarsfull hantering av omstruktureringar i företag.<sup>35</sup>

### Ansvarsfullt om mångfald

- På företagets webbplats publiceras handboken *Våra ansvarsfulla verksamhetsrutiner*, där koncernens gemensamma värderingar och ansvarsfulla verksamhetsprinciper presenteras. I handboken fastställs de viktigaste elementen i ansvarsfull verksamhet som behövs i det dagliga arbetet (iakttagande av lagstiftningen, undvikande av intressekonflikter, antikorrup­tion, skapande av en bra arbetsplatsanda, säkerhet, kunduppgifternas konfidentialitet och öppen kommunikation). Jämlikhet och rättvisa lyfts fram som de centrala verksamhetsprinciperna i rekryteringen och avlöningen av personalen samt i andra personalärenden. I handboken betonas också att arbetsplatsmobbing, diskriminering eller annat olämpligt beteende inte accepteras.

(Kesko Abp)

- Arbetstagare med utländsk bakgrund får hjälp med att skaffa bostad och arbetstillstånd samt i andra ärenden med myndigheterna, vilket för egen del främjar arbetstagar-

nas engagemang i företaget. Företaget har också 250 tjänstebostäder som hyrs ut till arbetstagare.

(Helsingfors Busstrafik Ab)

- Företaget samarbetar med en medborgarorganisation för att sysselsätta personer i mental rehabilitering och stödja deras återvändande till eller orientering i arbetslivet tillsammans med en arbetsinstruktör. Målet är att hjälpa personer i rehabilitering att hitta sin plats i samhället och att öka medvetenheten och toleransen bland både personalen och kunderna.

(HOK-Elanto i samarbete med Helsingin Klubitalot ry)

- I tävlingen *Samhällsansvarsrapportering 2010* lyfte man fram mångfaldsledning som ett aktuellt tema inom hållbar utveckling. Nyckeltalen för socialt ansvar, såsom indikatorer i anslutning till jämlikhet, mänskliga rättigheter och samhälle, utgör 30 procent av bedömningskriterierna.

(Tävlingen *Samhällsansvarsrapportering 2010*)

34) Työ- ja elinkeinoministeriö (2010/2).

35) Työ- ja elinkeinoministeriö (2010/2).



### 2.2.3 Personalplanering

Begrepp som ur personalplaneringens perspektiv ofta kopplas till mångfaldsledning är *resurs*, *möjlighet* och *kompetenskapital*. Planeringen utgår från att personalens mångfald kan ge organisationen mervärde från olika utgångspunkter och erfarenheter bland annat till följd av ökad kreativitet, innovationsförmåga och produktivitet. Man kan tala om ett betraktelsesätt som fokuserar på *resursinriktning* där målet är att hitta varje individs kompetensområden och utnyttja de möjligheter som olika kompetenser och personalens mångfald ger både i produktutvecklingen och i kundservicen.<sup>36</sup>

### 2.2.4 Rekrytering

Organisationens strävan efter mångfald kan stödas genom rekrytering. Målet kan vara att rekrytera en mer mångfaldig arbetskraft till exempel om personalen är mycket homogen. Även då borde fokus ligga på utvecklingen av rekryteringsstrategierna till exempel via positiva specialåtgärder<sup>37</sup>. I många fall utgörs de bakomliggande orsakerna till rekryteringspraxis som ökar mångfalden endast av behovet av arbetskraft: för att hitta kompetenta arbetstagare måste företaget eller organisationen utvidga sin rekryteringsbas och hitta nya kanaler för att nå professionella medarbetare.

Personalens mångfald ökar också av att man rekryterar män och kvinnor i olika ålder från olika minoritetsgrupper. Med hjälp av en mångfaldig personal kan ett företag eller en annan organisation komma på nya idéer och rutiner, expandera marknaden eller förbättra sina tjänster för olika befolkningsgrupper. En mångfaldig personal kan även inverka positivt på or-

### Mångfaldiga team

- Man strävar efter att skapa mångfaldiga team utifrån arbetstagarnas nationella bakgrund, och målet är att lyfta fram olika perspektiv och lösningar samt uppmuntra teamen att vara innovativa. I sammansättningen av teamen fäster man även uppmärksamhet vid engagemangsperspektivet: det är lättare för de involverande länderna att förbinda sig vid besluten om representanter från dem har deltagit i planeringen och genomförandet av besluten.

(KONE Abp)

ganisationens rykte bland kunder och potentiella arbetsökande.<sup>38</sup>



36) Esim, Nour, S. & Nellemann Thisted, L. (2005), 189.

37) Mor Barak, M. E. (2005), 211–212.

38) Nour, S. & Nellemann Thisted, L. (2005), 189.

## Mångsidigare kompetens

- Man strävar aktivt efter att sänka tröskeln för att funktionshindrade ska söka jobb i företaget. Som hjälp använder man rekryteringsföretag och de nätverk som företagets egna medarbetare har.

(IBM)

- Församlingen upprätthåller goda relationer med NTM-centralen i sin region. Centralens representant deltar bland annat i styrgrupperna för församlingens sysselsättningsprojekt. Församlingen har även goda relationer med den lokala TE-byrån genom vilken församlingarna får till exempel invandrare på praktik.

(Tammerfors evangelisk-lutherska kyrkliga samfällighet)

- Rekryterings- och bemanningsföretaget följer verksamhetsmodellen 3+1 där man för arbetsgivaren alltid också presenterar en kompetent "mångfaldig" arbetssökande. I rekryteringssituationer berättar man om verksamhetsmodellen för kunderna och lyfter fram principerna om positiv särbehandling.

(Manpower Inclusive Ab)

- När nya arbetstagare anställs strävar bolaget aktivt efter att öka andelen personer i olika ålder och från olika kontinenter i organisationen. Man fäster även uppmärksamhet vid

kvinnornas andel. Vid sidan av traditionella kanaler utnyttjar man i rekryteringen även sociala medier såsom Second Life, Twitter, Facebook och LinkedIn.

(Nokia Abp)

- Vid rekryteringen går alla arbetssökande igenom samma process, men språkkraven kan variera beroende på den sökta arbetsuppgiften. I produktionsuppgifter är språkkraven inte lika hårda som i till exempel kundserviceuppgifter.

(Itella Abp)

- I projektet Pätkäät pitkiksi som ingår i utvecklingsprogrammet Valtava har man skapat en praxis för att presentera arbetssökandens kompetens så att sökandens namn, kön, ålder och nationalitet inte framgår under ansökningsskedet. Därigenom lyfter man fram sökandens kompetens, och eventuella stereotyper inverkar inte på rekryteringen. Denna praxis kan bl.a. utnyttjas när en arbetscoach söker en arbetsplats åt en arbetssökande inom ett område som inte är typiskt för den sökandes kön. Arbetscoachen presenterar sin klients kompetens och färdigheter för arbetsgivaren i ett presentationsbrev.

(Tammerfors Vuxenutbildningscenter TAKK)

## 2.2.5 Arbetsintroduktion och coaching

En väl genomförd introduktion och coaching i arbetet betjänar förutom den nya arbetstagaren även hela arbetsplatsen. När man satsar tillräckligt på introduktionen kan man undvika många missförstånd och senare spara på tids- och personalresurserna. I introduktionen och arbetscoachningen är det viktigt att beakta den

nya arbetstagarens individuella behov av information och stöd.<sup>39</sup>

Under introduktionen lär sig den nya arbetstagaren att känna till organisationens rutiner och regler samt blir bekant med sina framtida arbetskamrater. Efter introduktionen följer coachningen där arbetstagaren får lära sig sina egentliga arbetsuppgifter. Coaching behövs ofta också när arbetsuppgifterna förändras.<sup>40</sup>

39) Eri-laisuus sallittu (2007), 61.

40) Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto (2010/2).

I synnerhet när man coachar personer som flyttat till Finland från ett annat land är det bra att komma ihåg följande grundläggande frågor:<sup>41</sup>

- Kulturskillnaderna och deras inverkan på arbetandet, såsom uppfattningar om tid och makt samt seder och vanor i anslutning till sociala gemenskaper
- Frågor i anslutning till arbetssäkerhet och arbetarskydd såsom lagstiftning, arbetsgivarens och arbetstagarens skyldigheter, företagshälsovård och verksamhet som främjar arbetshälsan
- Arbetsplatsens rutiner, till exempel godtagbara orsaker till frånvaro

- Arbetstagarens ställning, rättigheter och skyldigheter
- Skillnader i kommunikationssätt såsom i muntlig och skriftlig samt icke-verbal kommunikation.

Människor lär sig saker på olika sätt – vissa snabbare och andra långsammare. Det lönar sig därför att reservera tillräckligt med tid för introduktion och coachning. Det är också bra att sätta sig in i den nya arbetstagarens situation. Det lönar sig att tänka efter i vilka frågor man själv skulle behöva coachning och introduktion om man själv var i färd med att börja i en främmande kultur eller bransch.<sup>42</sup>

## Grundlig och åskådlig introduktion

- Det finns utbildade arbetsinstruktörer som instruerar nya arbetstagare och fungerar samtidigt som deras stödpersoner. Utsetta arbetsplatsutbildare ansvarar för utvecklingen av företagets introduktionsmaterial och utbildningen av arbetsinstruktörerna.

(Itella Abp)

- Introduktionsperioden för nya busschaufförer är, beroende på deras tidigare erfarenhet och kompetens, 1–3 veckor. Introduktionsperioden börjar med ett teoriavsnitt och ett körtest, varefter den nya arbetstagaren börjar träna i trafiken med en fadderchaufför. Fadderchaufförerna utgör en del av företagets utbildningsorganisation, och de får grundlig

utbildning för sin uppgift. Fadderchauffören åker med den nya arbetstagaren från några dagar till två veckor beroende på behovet och ger respons och råd för utveckling av arbetet efter arbetsskiftet. I introduktionsmaterialet används en hel del belysande bilder, och vid behov går man igenom det skriftliga materialet på en kurs i finska som skraddarsyfts för arbetstagare med utländsk bakgrund. Arbetsskiftena planeras så att alla kan delta i språkkursen där man bland annat tränar olika kommunikationssituationer i trafiken och på depån på finska. Under språkutbildningen går man också igenom grundläggande frågor om hur det är att leva i Finland och berättar till exempel om skolor, daghem och boende.

(Helsingfors Busstrafik Ab)

41) Eri-laisuus sallittu (2007), 62–66.

42) Eri-laisuus sallittu (2007), 62.

## 2.2.6 Utbildning och utveckling samt karriärmöjligheter

Personalens kompetens är en viktig konkurrensfördel. Förändringarna i verksamhetsomgivningen förutsätter fortlöpande inläring och förutseende av kompetensbehoven inom organisationerna. Mångsidiga utbildnings- och karriärmöjligheter hör i sin tur till de viktigaste sätten att engagera arbetstagarna. De är också en viktig konkurrensfaktor i rekryteringen av kompetent arbetskraft.

Att satsa på personalutbildning ger bland annat följande slags nytta åt organisationen:<sup>43</sup>

- antalet frånvarodagar och olyckor minskar
- arbetstagarnas motivation växer och personalomsättningen minskar
- arbetets kvalitet och produktivitet förbättras
- arbetets effektivitet och smidighet samt innovationsförmågan och kreativiteten ökar
- det onödiga arbetet och materialsvinnet minskar.

Det är viktigt att säkerställa att alla arbetstagare har lika möjligheter till utbildning och framsteg i karriären oberoende av bakgrund eller personliga egenskaper. Rutinerna i anslutning till tillgång till utbildningar, utnämningar och framsteg i karriären ska vara transparenta och välmotiverade så att alla upplever sig ha blivit jämlikt behandlade.

## Det lönar sig att stödja framsteg i karriären

- Företaget strävar efter att uppmuntra arbetstagare med invandrabakgrund att avancera i karriären bl.a. genom att utnämna dem till arbetsinstruktörer, arbetsplatsutbildare och chefer.

(Itella Abp)

- I koncernen satsar man på att utveckla personalens kompetens genom att bl.a. ge arbetstagarna uppgifter som överskrider olika funktioner och enheter. För att stödja arbetstagarnas karriärutveckling och säkerställa ett effektivt utnyttjande av resurserna strävar koncernen efter att öka arbetsrotationen och uppmuntra arbetstagarna att utnyttja dessa mångsidiga karriärmöjligheter. Även personlig coaching samt internationella och lokala utbildningsprogram utgör en viktig del av den professionella utvecklingen. Syftet med de internationella utvecklingsprogrammen är att stärka de gemensamma verksamhetsmodellerna, främja samarbetet och utbytet av kunskap mellan olika kulturer samt att säkerställa utvecklingen av nuvarande och kommande chefer. För att utveckla ledningen bedriver man samarbete med universitet och högskolor.

(KONE Abp)

” Det är viktigt att säkerställa att alla arbetstagare har lika möjligheter till utbildning och framsteg i karriären.



### 2.2.7 Arbetstids- och arbetsuppgiftsarrangemang

Att både arbetsgivaren och arbetstagarna flexar på olika sätt utgör en del av arbetslivet. Arbetstidslagen och kollektivavtalen ger möjligheter till flera slags arbetstidsarrangemang på arbetsplatsnivå<sup>44</sup>. På välmående arbetsplatser lyssnar man på arbetstagarna när man genomför arbetstids- och arbetsuppgiftsarrangemang.

Arbetets karaktär samt organisationens behov och möjligheter ställer egna randvillkor på flexarrangemangen. Det finns inte ett enda verksamhets sätt som passar alla arbetsplatser. Målet för organisationens produktions- och servicetider samt för arbetstidsarrangemangen är att svara mot de krav som kunderna och marknaden ställer. I arbetstidsarrangemangen är det dock viktigt att beakta personalens individuella behov i anslutning till anpassningen av arbetet och familjen samt det övriga privatlivet till varandra.<sup>45</sup>

Man har lagt märke till att flexibla arbetstidslösningar ökar organisationens anpassningsförmåga, förbättrar personalens arbetsförmåga samt anpassningen av arbetet och privatlivet till varandra. Man

har konstaterat att flexibla arbetstidsrutiner i bästa fall gynnar organisationens lönsamhet.<sup>46</sup>

Förutsättningen för lyckade flexibla arbetstidslösningar är ömsesidighet. Till exempel de arbetstagare som gör längre arbetsdagar när det är bråttom på jobbet upplever att de får något i utbyte för sin flexibilitet och kan påverka situationen när dialog om uttag av ledighet förs mellan personalen och arbetsgivaren.<sup>47</sup>

Målet för arbetsarrangemangen är att ge arbetstagarna meningsfulla arbets- och uppgiftshelheter som stöder genomförandet av organisationens grundläggande uppgift. Det är viktigt att satsa på att personalen upplever att arbetet är tillräckligt självständigt och får upplevelser av att ha lyckats. Målet är att säkerställa att var och en känner till målen och ansvaret för sitt arbete, upplever sig kunna utnyttja sina starka sidor och sin kompetens samt utföra ett belönande samarbete i en motiverande och engagerande arbetsmiljö.<sup>48</sup>

44) Työmarkkinakeskusjärjestöt (2002).

45) Työmarkkinakeskusjärjestöt (2002).

46) Uhmavaara, H. & Jokivuori, P. (2003), 7.

47) Uhmavaara, H. & Jokivuori, P. (2003), 6-7.

48) Työyhteisön työhyvinvointi.





## Lösningar för arbetstids- och arbetsuppgiftsarrangemang

- I planeringen av arbetsskift strävar man efter att beakta religiösa minoriteter så att de vid behov kan anpassa arbetet och religionsutövandet till varandra. För till exempel muslimer försöker man ordna arbetsskiftena på fredagarna enligt deras önskemål.

(Helsingfors Busstrafik Ab)

- Man strävar efter att beakta frågor i anslutning till sammanjämkningen av arbetet och familjen samt arbetstagarens ålder och fysiska kondition i planeringen av arbetsskift. Till exempel kan arbetstagare med små barn välja att endast göra morgonskift medan man vad gäller äldre arbetstagare kan flexa i arbetstiden till exempel i form av en förkortad arbetsdag eller endast erbjuda dem veckoslutsskift. Även personer med nedsatt arbetsförmåga beaktas vid behov i arbetsarrangemangen. Man har också en ta-saker-

till-tals-modell, där man diskuterar frågor i anslutning till arbetsarrangemangen med arbetstagaren, chefen, personalrepresentanten och företagshälsovården.

(Itella Abp)

- Kassaarbetarna i marketaffärer placeras vid behov parvis så att den som kan finska sämre vid behov får hjälp av sin finskspråkiga kollega.

(HOK Elanto)

- Arbetstagarens arbetsuppgifter anpassas vid behov till följd av förändringar i hälsotillståndet så att de motsvarar personens verkliga arbetsinsats. Anpassningarna görs från fall till fall, men i bakgrunden styrs de av vissa verksamhetsprinciper som baserar sig på ministeriets personalpolitiska riktlinjer och närmare anvisningar för personaladministrationen i personalhandboken.

(Finansministeriet)

## 2.2.8 Arbetshälsa och utveckling av arbetsförmågan

Vid sidan av kompetensen är arbetsförmågan arbetstagarens viktigaste resurs i arbetslivet. Organisationens resultat uppstår tack vare personalens arbetsförmåga, och därför har arbetsgivaren en central roll när det gäller att stödja och utveckla personalens arbetsförmåga.<sup>49</sup> Arbetshälsan främjas på arbetsplatsen i samarbete mellan ledningen, cheferna och arbetstagarerna. Ofta deltar även personalavdelningen, företagshälsovården, arbetarskyddspersonalen och förtroendemännen samt eventuellt utomstående experter i utvecklingsarbetet.<sup>50</sup>

Arbetsförmåga och arbetshälsa handlar om balansen mellan arbetet och människans resurser, och den kan variera mycket under olika skeden i arbetslivet. Arbetstagarens resurser kan förändras

med åldern eller på grund av andra livssituationer. Även arbetets krav varierar under arbetsskärriären. För att hitta balansen måste arbetet och arbetstagarens resurser ständigt anpassas till varandra, vilket i sin tur förutsätter gott samarbete mellan chefen och arbetstagarerna. Även arbetsgemenskapen spelar en viktig roll i stödandet av individens arbetsförmåga och arbetshälsa.<sup>51</sup>

Man har undersökt och utvecklat arbetsförmågan och upprätthållandet av den i synnerhet ur åldrandets perspektiv. Det finns dock även andra aspekter av mångfald som i lika hög grad anknyter till arbetshälsan och utvecklingen av arbetsförhållandena, i synnerhet med tanke på förverkligandet av likabehandlingsprinciperna. En arbetsplats utan diskriminering mår väl, arbetar effektivt och erkänner allas kompetens och starka sidor.<sup>52</sup>



49) Ilmarinen, J. (2006), 79.  
50) Työyhteisön työhyvinvointi.

51) Ilmarinen, J. (2006), 80–81.  
52) Sisäasiainministeriö (2009/2).

## Satsningar på arbetshälsa är en investering

■ Arbetsuppgifterna för företagets arbetshälsochef omfattar främjande av personalens välfärd. Till exempel för över 50 år gamla arbetstagare har man i samarbete med företagshälsovården och cheferna skräddarsytt ett eget program för arbetshälsa som omfattar en arbetsbok, råd för livshantering och motionsaktiviteter (50+-grupp). (HOK Elanto)

■ På Abloy bildades år 2000 ett organ för över 55-åringar, den så kallade Seniorklubben. Klubbmedlemmarna upprätthöll konditionen på olika sätt. Bolaget tillhandahöll konditionstest och -rehabilitering, massage och seniorgym, som låg utanför företaget och som endast Seniorklubsmedlemmarna hade tillgång till.

Dessutom kunde seniorklubsmedlemmarna ta ut extra ledighet: en över 55 år gammal arbetstagare kunde ta ut tre extra lediga dagar om året och antalet ökade varje år. En 64-åring hade rätt till 20 extra lediga

dagar. Med hjälp av extra ledigheter ville man hjälpa äldre arbetstagare att periodisera sina krafter och erbjuda vilodagar vid behov.

(HENRY ry Riittävään hyvät henkilöstökäytännöt)

■ Varmas Evita-arbetshälsotjänster har i samarbete med sina kundföretag tagit fram lättanvända En bra ålder-arbetsredskap för att tackla utmaningarna med åldersledning. Med hjälp av dem kan ett företag leda äldre arbetstagare enligt de egna behoven. I enkäten En bra ålder kan man testa sina kunskaper om åldrande. Dessutom hjälper den att se betydelsen av och möjligheterna i åldersledningen. Individspiegeln En bra ålder är en arbetsbok med vars hjälp seniorer kan följa med sin arbetshälsa och utveckla den. Företagsspegeln En bra ålder är i sin tur en arbetsbok som hjälper organisationen att identifiera utmaningarna hos den egna åldersledningen och att ta fram ett program för äldre arbetstagare. Handboken En bra ålder innehåller metoder och exempel på god praxis för åldersledning.

(HENRY ry Riittävään hyvät henkilöstökäytännöt)



” En arbetsplats utan diskriminering mår väl, arbetar effektivt och erkänner allas kompetens och starka sidor.

## 2.2.9 Arbetarskydd och arbetsplatsens spelregler

Arbetsgivaren ska behandla alla arbetstagare och arbetssökande jämlikt. Arbetsgivaren ansvarar också i sista hand för att ingen medlem av arbetsgemenskapen blir diskriminerad. Lagen om likabehandling<sup>53</sup> och jämställdhetslagen<sup>54</sup> förbjuder en ojämlig behandling av människor i arbetslivet för att de tillhör en viss grupp eller representerar ett visst kön. Olik behandling av människor ska på begäran kunna motiveras. Bestämmelser som förbjuder diskriminering ingår även i bland annat grundlagen och strafflagen, arbetsavtals- och arbetarskyddslagstiftningen samt i statstjänstemannalagen och lagen om kommunala tjänsteinnehavare.

Om en organisation inte har en särskild mångfalds- eller likabehandlingsstrategi kan målen och åtgärderna för likabehandling ingå i jämställdhetsplanen, personalplanen eller verksamhetsplanen för arbetarskyddet, varvid de på ett naturligt sätt införlivas med den övriga personalplaneringen<sup>55</sup>. Arbetsplatsen ska också ha tydliga instruktioner för att identifiera och ingripa i diskriminering samt instruktioner för personer som blivit offer för diskriminering eller osakligt beteende<sup>56</sup>.

Arbetsgivaren ska se till att bland annat ärenden som direkt inverkar på en arbetstagares säkerhet och hälsa behandlas ändamålsenligt i samarbete mellan arbetsgivaren och arbetstagarna. Inom ramen för samarbetet ska man även behandla ärenden som inverkar på arbetstagarnas säkerhet, hälsa och arbetsförmåga eller som anknyter till arbetsarrangemang eller -omfattning. Samtidigt ska man se till att integriteten för en enskild arbetstagare inte äventyras.

### Ingripande i osakligt beteende

- En arbetstagare kan anonymt anmäla sitt missnöje till exempel med någon av företagets rutiner eller verksamhet på arbetsplatsen via ett webbaserat system. Separata instruktioner har fastställts för ingripande i ofredande.

(IBM)

- Man ingriper omedelbart i eventuella fall av rasism eller annat osakligt beteende. Cheferna framhäver till exempel på teammötena att arbetsplatsen är mångkulturell och att rasism inte tolereras.

(Itella Abp)

När alla medarbetare känner till spelreglerna och följderna av brott mot dem är det möjligt att förebygga diskriminering och osakligt beteende. Till chefens uppgifter hör att i samarbete med personalen skapa spelregler för arbetsplatsen till exempel vad gäller beteende och beaktande av andra.<sup>57</sup>

Chefen ska också följa upp att spelreglerna iakttas på arbetsplatsen och se till att ingen blir utanför de sociala nätverken på arbetsplatsen. Samtidigt är det viktigt att chefen granskar sina egna attityder och värderingar i det dagliga arbetet och visar exempel på jämlik behandling av alla arbetstagare i sitt beteende.<sup>58</sup>

53) Lag om likabehandling (21/2004).

54) Lag om jämställdhet mellan kvinnor och män (609/1986).

55) Mahmoud, Mertsijä ja Majja (2007), 20; Työ- ja elinkeinoministeriö (2009/2), 34.

56) T.ex. Työ- ja elinkeinoministeriö (2009/2); Mahmoud, Mertsijä ja Majja (2007).

57) Lag om tillsynen över arbetarskyddet och om arbetarskyddssamarbete på arbetsplatsen (44/2006).

58) T.ex. Työ- ja elinkeinoministeriö (2009/2), 30–31.

59) T.ex. Työ- ja elinkeinoministeriö (2009/2), 30–31.

## Klara spelregler

- Spelreglerna på arbetsplatsen till exempel avseende tolerans och uppförande förklaras för nya arbetstagare genast i början. Cheferna och personalledningen ingriper omedelbart i eventuella fall av diskriminering, rasism eller annat osakligt beteende.

(Helsingfors Busstrafik Ab)

- I bolagets etiska instruktioner och principer fastställs de former av beteende som inte tolereras. I dem förbjuds till exempel alla former av ofredande.

(KONE Abp)

Ibland kan en praxis som i början var avsedd som positiv särbehandling<sup>60</sup> väcka avund hos andra arbetstagare eller upplevas som ojämlig behandling. Då är det bra att tänka efter om praxisen kan ändras så att alla medarbetare kan ha nytta av den.

## Tyst rum av bönerum

- En lokal som tidigare kallades bönerum kallas nu tyst rum som kan användas av alla arbetstagare oberoende av konfession.

(Helsingfors Busstrafik Ab)

Utöver regler för uppförande kan arbetsplatsens spelregler innehålla anvisningar för klädsel, som i allmänhet motiveras med arbetarskyddet eller aspekter som anknyter till ett enhetligt intryck. Det bästa slutresultatet uppnås även i detta fall i allmänhet genom att avtala om klädkoderna i samarbete med personalen och organisationens ledning.

## Klädsellösningar

- Det är tillåtet att använda slöja i arbetsuppgifterna förutsatt att det inte äventyrar arbets säkerheten. Personer som arbetar i kundserviceuppgifter får dock inte beslöja ansiktet eftersom detta inte hör till en västerländsk kundservicekultur. I övrigt ska butikspersonalen använda en enhetlig arbetsdräkt så att kunden lätt kan identifiera dem som hör till personalen.

(Kesko Abp)

- I designen av marketaffärens nya arbetsdräkt beaktas även arbetstagare som använder slöja eller andra huvudbonader.

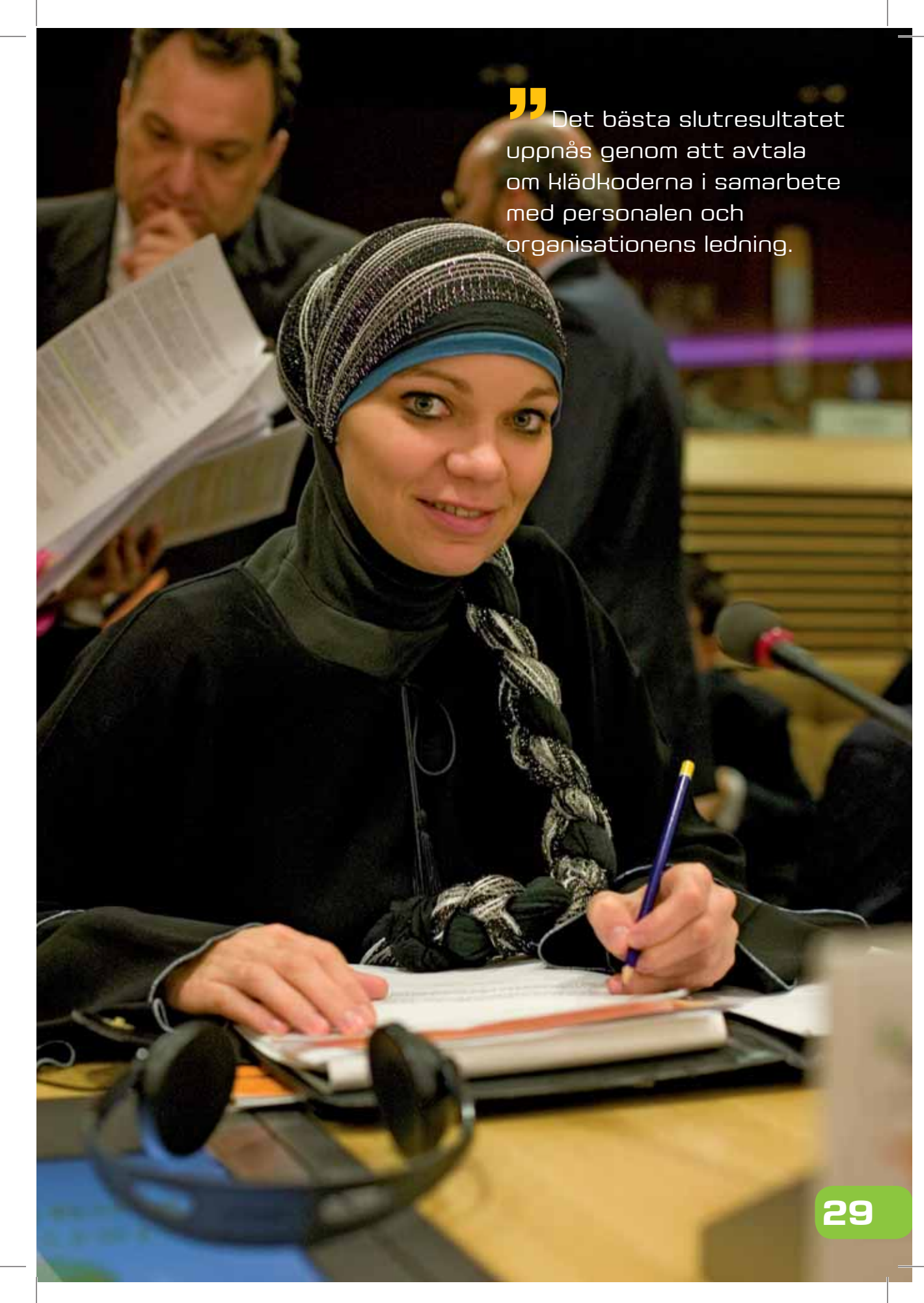
(HOK Elanto)

- Det är inte längre tillåtet att använda huvudbonader med religiös anknytning i arbetsuppgifterna. För att garantera ett enhetligt intryck ska alla busschaufförer numera använda en av bolaget fastställd arbetsdräkt och vid behov huvudbonad som hör till den.

(Helsingfors Busstrafik Ab)

60) Information om positiv särbehandling finns i avsnitt 1.2.





” Det bästa slutresultatet uppnås genom att avtala om klädkoderna i samarbete med personalen och organisationens ledning.



### 2.2.10 Främjande av arbets- tagarnas delaktighet

Öppenheten och förtroendet ökar på arbetsplatsen när arbetstagarnas möjligheter att påverka beredningen av allmänna ärenden förbättras. Samtidigt tas personalens hela kompetenspotential i bruk. De lagstadgade systemen för personalens deltagande, såsom samarbetsförfarandet och arbetarskyddssamarbetet, ger arbetstagarna rätt att bli hörda i ärenden angående utvecklingen av arbetsgivarens verksamhet och arbetsförhållandena. Även det lagstadgade förtroendemannasystemet säkerställer för egen del växelverkan mellan personalen och arbetsgivaren.

Utöver formella arbetsmöten är det också viktigt att ordna evenemang där personalen kan umgås informellt sinsemellan och med organisationens ledning. Med tanke på deltagandet ska man säkerställa

att ingen blir utanför dessa möten på grund av tidpunkten eller platsen. Praktiska metoder genom vilka personalens deltagande kan ökas är till exempel regelbundna informella möten mellan arbetsgivarens representant och arbetstagarna eller möten som gäller en viss grupp inom organisationen. På mötena kan man ta upp ett i förväg bestämt ämne som varje deltagare kan kommentera.

Personalen kan också framföra sina åsikter och synpunkter via olika responsystem samt nätverk och gemenskaper. Vid behov lönar det sig att erbjuda en möjlighet till anonym respons. Särskild uppmärksamhet ska fästas vid att arbetstagare som representerar olika kön, olika ålder eller olika minoriteter får komma till tals.

61) Sisäasiainministeriö (2009/2).  
62) Moninaisuus työelämässä (2009), 9.

## Nätverkande och gemenskap

■ I företaget finns fem aktiva sociala grupper (kvinnor, sexuell läggning, funktionshinder, kulturell bakgrund, balans mellan arbete och familj) som stöder personalens mångfald och ger möjligheter till nätverkande och stöd mellan personer med liknande erfarenheter. Målet för grupperingarna verksamhet är att utöver internt nätverkande mellan medlemmarna lyfta fram mångfalden på ett positivt sätt för hela personalen. Företagets ledning har utsett en fadder för varje gruppering vars roll är att stödja nätverkets verksamhet. Man försöker också få med medlemmar som inte hör till dessa identitetsgrupper, till exempel heterosexuella uppmanas att delta i LGBT-gruppen (Lesbian, Gay, Bisexual, Transvestite).

(IBM)

■ På europeisk nivå ordnar bolaget *Employee Forum* -möten genom vilka man främjar kommunikationen och växelverkan mellan bolagets ledning och arbetstagare. Varje år ordnas tre möten för *Employee Forum* -arbetsgruppen och ett större forum. I arbetsgruppens möten deltar tre representanter utsedda av bolagets ledning och fyra arbetstagarrepresentanter utsedda av *Employee Forum*. Till exempel i anslutning till *Employee Forum* 2008 uppgjorde personalen tillsammans med bolagets ledning en säkerhetsproklamation. I proklamationen förbinder man sig att sträva efter målet på noll olyckor.

(KONE Abp)

■ Församlingen håller på att förnya sin strategi, och personalen kan påverka arbetet genom att delta i möten för hörande samt genom att ge skriftlig eller muntlig respons. Framskridandet av formuleringen av strategin uppföljs bland annat på intranätet och via den övriga interna kommunikationen.

(Tammerfors evangelisk-lutherska kyrkliga samfällighet)

■ För att främja delaktigheten på arbetsplatsen hade hela koncernpersonalen möjlighet att delta i strategiska diskussioner ("*camp fires*"), där koncernens värderingar fastställdes för de följande två åren under ledning av särskilda ambassadörer. Cirka 2 500 arbetstagare från olika håll i världen deltog i de 16 möten som ordnades, varefter värderingarna lämnades till koncernledningen för handläggning och godkännande.

(Nokia Abp)

■ Inom koncernen har man utvecklat nya arbetsmetoder för att främja kreativiteten och innovationsförmågan. I ledningen undviker man traditionella hierarkier och linjeledning – i stället satsar man på nätverk, program och gemenskaper där människorna på eget initiativ söker sig till uppgifter som de är intresserade av.

(Nokia Abp)

### 2.2.11 Intern kommunikation

Intern kommunikation har en viktig roll i främjandet av arbetstagarnas delaktighet och förverkligandet av likabehandlingen. Med tanke på mångfaldsledningen är det väsentligt att organisationens interna kommunikation är öppen och når alla arbetstagare. Det är viktigt att säkerställa att de tillgängliga kommunikationskanalerna och -metoderna är hinderfria och att de används mångsidigt så att informationen når varje medarbetare via någon kommunikationskanal.<sup>63</sup>

Särskild uppmärksamhet bör fästas vid den interna kommunikationen när arbetsplatsen har medarbetare med olika språklig och kulturell bakgrund eller med syn- eller hörselskada. Hela arbetsgemenskapen drar nytta av lättfattlig kommunikation.<sup>64</sup>

Den interna kommunikationen spelar en viktig roll även när personalen informeras om organisationens engagemang i målen för mångfaldsledning och främjandet av likabehandling.

#### Kommunikation med mångsidiga verktyg

- Även om företagets arbetsspråk är finska översätts den årliga enkäten i arbetshälsa och de viktigaste interna meddelandena samt en sammanfattning av personaltidningen till flera språk (svenska, estniska, ryska, engelska, arabiska).

(Helsingfors Busstrafik Ab)

- I illustrationerna till personalrapporterna och de andra publikationerna strävar man efter att beakta personalstrukturen vad gäller olika nationaliteter så att förekomsten av finländska medarbetare och medarbetare med utländsk bakgrund är balanserad på bilderna.

(Helsingfors Busstrafik Ab)

- Personalens mångfald lyfts medvetet fram på ett positivt sätt i företagets interna och övriga kommunikation.

(HOK Elanto)

- I företagets interna kommunikation lyfter man månatligen fram ett tema som anknyter till mångfald. Man kan till exempel fira de funktionshindrades månad då man på företagets

intranät publicerar artiklar om funktionshindrade medarbetare i företaget och deras erfarenheter av företaget. Målet för kommunikationen är att erbjuda stöd från personer i samma ställning och rollmodeller för personalgrupper som hotas av diskriminering samt att förbättra arbetstillfredsställelsen genom att kommunicera att var och en får vara sig själv på arbetsplatsen.

(IBM)

- I företagets interna kommunikation utnyttjas interna sidor för olika grupper. Till exempel grupper av olika minoriteter har egna aktiva sidor med diskussions- och andra spaltrar.

(IBM)

- I de regelbundna breven från verkställande direktören finns information om koncernens resultat, utbildningsprogrammets framskridande och framtidsutsikterna. I personalkommunikationen utnyttjas även en intern personaltidning, intranätet och ett elektroniskt nyhetsbrev. De lokala organisationerna har dessutom egna meddelanden och möten.

(KONE Abp)



## 2.2.12 Överföring av know-how och tyst kunskap

Överföringen av tyst kunskap är en väsentlig del av utvecklingen av arbetsplatsen. Med tyst kunskap avses kompetens som behövs i arbetet, arbetstagarens kompetens, talanger och egenskaper som arbetstagaren har utöver den yrkesspecifika tekniska eller teoretiska skickligheten och kompetensen. Tyst kunskap är mångsidig och övergripande kunskap som är mer omfattande än yrkeskompetensen.<sup>65</sup>

Ofta kopplas tyst kunskap ihop med arbets- eller livserfarenhet, och den anses vara en styrka hos äldre arbetstagare. Ändå kan även unga arbetstagare besitta tyst kunskap som kan vara till nytta för hela organisationen till exempel i utvecklingen av arbetskulturen. Kumuleringen av tyst kunskap är emellertid inte bunden enbart till arbetstagarens ålder utan också till arbetskarriärens längd och den övriga livserfarenheten.<sup>66</sup>

Överföringen av tyst kunskap förutsätter fungerande växelverkan mellan arbetstagarna. Man ska reservera tillräckligt med tid för diskussion och socialt umgänge. Organisationen borde uppmuntra arbetstagarna att dela med sig av sin tysta kunskap samt att ta emot tyst kunskap från andra.<sup>67</sup>

Utöver den vanliga introduktionen och inläringen i arbetet kan tyst kunskap överföras bland annat på följande sätt:<sup>68</sup>

- informella diskussioner
- arbete i par
- arbetsrotation
- mästare-gesäll-modellen
- mentorering
- arbetshandledning.

## Know-how överförs i två riktningar

- Företaget uppmuntrar till mentorering på eget initiativ mellan yngre och mer erfarna arbetstagare. Mentoreringen är dubbelriktad och baserar sig på bägge parter behov varvid bägge drar nytta av den. Företaget har också ett så kallat mångfaldsorienterat mentoreringsprogram där till exempel en arbetstagare som hör till en sexuell minoritet och en mer erfaren person på ledningsnivån bildar ett mentoringspar. Målet är att personen på ledningsnivån får kännedom om frågor i anslutning till den aktuella minoriteten och får nya perspektiv.

(IBM)

- Rekryterings- och bemanningsföretaget har utarbetat fallbeskrivningar av hur arbetstagare med nedsatt arbetsförmåga har placerat sig på den öppna arbetsmarknaden. Företagets personalkonsulter kan utnyttja dessa beskrivningar för att öka arbetsgivarkundernas kunskap om olika lösningar, god praxis och stödformer som samhället erbjuder.

(Manpower Inclusive Ab)

- Man frågar alla nya arbetstagare (på expert- och chefsnivån) om de vill delta i mentoringsprogrammet. Målet för mentoreringen är att erbjuda nya arbetstagare en möjlighet att utvidga sina synpunkter, och man satsar mycket på valet av "rätt" mentor för att uppnå målet.

(Finansministeriet)


65) Tuomola, T. & Airila, A. (2007), 72–73.

66) Tuomola, T. & Airila, A. (2007), 77–79.

67) Tuomola, T. & Airila, A. (2007), 82.

68) Tuomola, T. & Airila, A. (2007), 82.



A chef with a beard and short dark hair is focused on his work in a kitchen. He is wearing a light-colored apron over a dark and light patterned sweater and a checkered shirt. In the foreground, a white bowl is filled with fresh green peas. To the right, a glass is being prepared with ice. The background shows a modern kitchen environment with stainless steel surfaces and a red fire alarm pull station on the wall.

” Organisationer kan få fördelar om de förbinder sig vid verksamhetsmodeller som främjar mångfald.

### 2.2.13 Underleveranser, entreprenader och konkurrensutsättning

En underleverantör och underentreprenör ansvarar för alla arbetsgivarskyldigheter för sina arbetstagare. Den år 2007 ikraftträdde beställaransvarslagen<sup>69</sup> förpliktar dock beställaren av arbeten att reda ut avtalspartens bakgrund bland annat vad gäller arbetstagarnas ställning. Ett syfte med lagen är att uppmuntra underleverantörer och bemanningsföretag att i högre grad iaktta sina arbetsgivarskyldigheter.<sup>70</sup>

Den år 2010 reformerade lagen om offentlig upphandling<sup>71</sup> förtydligar möjligheterna för organisationerna inom den offentliga sektorn att beakta sociala synpunkter i konkurrensutsättningen av offentliga upphandlingar. Sociala aspekter är åtgärder genom vilka man säkerställer iakttagandet av grundrättigheter, likabehandling och icke-diskriminering. De kan också omfatta positiv särbehandling<sup>72</sup> eller andra uppmuntrande åtgärder för att skydda grupper i en svagare ställning samt förebygga diskriminering. Om en anbudsgivare inte iakttar de sociala skyldigheterna kan det vara en motiverad orsak att utestänga anbudsgivaren från anbudsförloppet.<sup>73</sup>

Underleverantörer, underentreprenörer och andra organisationer – särskilt små och medelstora företag – som deltar i anbudsförloppen kan alltså få fördelar om de förbinder sig vid verksamhetsmodeller som främjar mångfald. Att visa att man är engagerad genom till exempel rapportering om samhällsansvar eller en separat mångfaldspolicy eller ett mångfaldsprogram kan förbättra organisationens rykte och främja ingåendet av kontrakt med större företag och organisationer inom den offentliga sektorn.<sup>74</sup>

### Informera om etiska instruktioner

■ Bolaget har noggranna etiska instruktioner och globala principer för iakttagande av konkurrenslagstiftningen. Arbetstagarna uppmuntras att ta reda på vad som förväntas av dem gällande etiskt uppförande och rättvisa affärsrutiner genom deltagande i webbutbildningar i frågeställningarna. Att det etiska reglementet iakttas på koncernnivå övervakas av en person som är anställd av bolaget och som har i uppgift att handlägga arbetstagarnas frågor gällande de etiska reglerna och principerna. Personen som övervakar iakttagandet av instruktionerna säkerställer tillsammans med personalen att bolaget är engagerat i sitt viktigaste värde dvs. absolut antikorruption och utveckling av en etisk arbetskultur.

(KONE Abp)

■ Nordiska rådet har berett ett gemensamt informations- och verktygspaket för de nordiska länderna för att utveckla en ansvarsfull hantering av leveranskedjor i synnerhet i små och medelstora företag. Informations- och verktygspaketet publiceras i slutet av 2010 samtidigt i alla nordiska länder – i Finland med namnet CSR-kompassen.

([www.foretagsfinland.fi](http://www.foretagsfinland.fi))

69) Lag om beställarens utredningsskyldighet och ansvar vid anlitande av utomstående arbetskraft (1233/2006).

70) Työ- ja elinkeinoministeriö (2009/3), 9–10.

71) Lag om offentlig upphandling (348/2007).

72) Mer information om positiv särbehandling finns i avsnitt 1.2.

73) Webbplatsen Hankinnat.fi.

74) Moninaisuus työelämässä (2009), 9–10.

### 2.2.14 Arbetsgivarbild

Att skapa en bra arbetsgivarbild är i dag en viktig konkurrensfaktor genom vilken man kan främja en ansvarsfull och mångfaldsbeaktande personalpolicy. När årskullarna och arbetskraften minskar har den externa arbetsgivarbilden en allt viktigare betydelse. Inom flera branscher måste arbetsgivarna i fortsättningen konkurrera om kompetenta arbetstagare. Arbetssökande har i sin tur allt fler valmöjligheter.<sup>75</sup> En avgörande fördel i denna konkurrens är om organisationen har ett rykte som en bra arbetsgivare.

I synnerhet organisationer som strävar efter affärsfördelar genom mångfald lyfter fram mångfaldsledningsstrategin i offentligheten eller företagsbilden.<sup>76</sup> Arbetsgivarbilden skapas dock aldrig endast genom organisationens eget arbete för sin image. Till exempel rykten och i dag även sociala media spelar också en roll. Ryktet att vara en bra – och i synnerhet en dålig – arbetsgivare sprids som en löpeld. Det räcker alltså inte med att lyfta fram uppskattningen av mångfald i organisationens dokument eller festtal. Det krävs också praktiska åtgärder.

Att lyfta fram en verksamhetskultur som uppskattar mångfalden kan betydligt utvidga organisationens rekryteringsbas, varvid personalens kompetens blir mångsidigare. Samtidigt kan nya kundgrupper bli intresserade av organisationens tjänster. Kompetensen, kunskaperna och färdigheterna hos anställda med mångfaldiga identiteter kan i sin tur inneha en nyckelställning i identifieringen och förståelsen av olika kundgruppers behov.<sup>77</sup>

### Mån om ryktet

- För att skapa och stå bakom en multinationell och -kulturell image presenteras arbetstagare från olika länder i bolagets visuella marknadsföringsmaterial.  
(KONE Abp)
- För att samla respons om bolaget som arbetsgivare och information om varför arbetstagare lämnat bolaget har bolaget sedan juli 2007 gjort mer än 620 anonyma avgångsenkäter i 19 länder riktade till heltidsanställda som lämnat bolaget av egen vilja.  
(KONE Abp)
- Avgångsintervjun för arbetstagare som representerar "mångfaldiga"/diskrimineringsutsatta grupper kompletteras med en enkät om orsakerna till avgången och med en fråga om huruvida arbetsgivaren kunde ha gjort något bättre.  
(IBM)
- Företaget utnyttjar sociala media i framhävandet av mångfalden genom att publicera videor om mångfald på YouTube. Syftet med videorna är att öka medvetenheten om olika grupper som bildar mångfaldiga arbetsgemenskaper.  
(IBM)

75) Haavisto, I. (2010), 36–38.

76) Sippola, A. & Leponiemi, J. & Suutari, V. (2006), 22–23.

77) T.ex. Euroopan komissio (2008).

## 2.2.15 Produktutveckling och offentliga tjänster

För att kunna utveckla tjänste- och produktidéer så att de motsvarar kundernas behov måste organisationen identifiera kundkretsens mångfald och marknadens omfattning. Genom marknadsutredningar och -undersökningar kan man kartlägga potentiella kunders förväntningar, önskemål och behov. Detta möjliggör en effektiv marknadsföring av produkter och förbättrar inriktningen av tjänsterna.

Man strävar efter att ta med kunderna i planeringen, genomförandet och utvärderingen av tjänsterna<sup>78</sup>. Behoven hos potentiella nya kunder och de nuvarande användarna av tjänsterna kan kartläggas till exempel genom webbsidor som är riktade till olika minoritetsgrupper eller genom att samla in kundrespons.

I kundresponsen är det viktigt att reda ut vad till exempel kunder som representerar olika ålder och kön anser om tjänsterna. I utvecklingsarbetet lönar det sig att även utnyttja den kunskap som en arbetstagare som representerar kundernas ålder, etniska bakgrund eller stil kan ha<sup>79</sup>.

I samband med marknadsutredningar och -undersökningar ska man komma ihåg att personuppgiftslagen<sup>80</sup> begränsar insamlingen och hanteringen av personuppgifter av känslig natur. Enligt lagen är sådana känsliga uppgifter bland annat uppgifter om en persons etniska ursprung, samhällsliga, politiska eller religiösa övertygelse och medlemskap i fackförbund, hälsotillstånd, sjukdom eller funktionshinder samt sexuell läggning. Ett undantag är dock vissa tjänster där skötandet av uppgifterna inte är möjligt utan arkivering av känsliga uppgifter (till exempel anordnande av hälsovård och sociala tjänster).

## Kundorienterade tjänster och produktutveckling

- Kunderna och partnererna tas med i utvecklingen av produkter och tjänster genom skapandet av virtuella nätverk i vilka kunderna kan delta tillsammans med företags arbetstagare. Med hjälp av de virtuella nätverken sammanställer man information samt nya perspektiv och idéer som stöder produkt- och tjänsteutvecklingen.

(IBM)

- En rimlig anpassning ses som en del av affärsverksamheten. Till exempel i planeringen av hissar är underlättandet av funktionshindrade personers rörelseförmåga ett stort affärsområde. Även i koncernens egna kontor anses säkerställandet av en fri rörlighet vara ett viktigt och naturligt delområde redan med tanke på företagets bransch.

(KONE Abp)

- Man har kartlagt rörelsehindren i församlingens lokaler och håller på att utarbeta en broschyr om ämnet. För personer med nedsatt hörsel har man i vissa kyrkor installerat induktionsslingor, och i en kyrka simultantolkas gudstjänsterna. Man strävar även efter att beakta olika språkgrupper genom att bland annat ordna gudstjänster på engelska och evenemang på andra språk.

(Tammerfors evangelisk-lutherska kyrkliga samfällighet)

78) Ks. T.ex. Toikko, T. (2006).

79) Moninaisuus työelämässä (2009), 7.

80) Personuppgiftslag (523/1999).



## 2.2.16 Samarbete med läroanstalter och andra intressenter

Ansvarsfulla företag och andra organisationer diskuterar med sina intressenter om deras förväntningar och behov. Målet kan vara långsiktigt samarbete med till exempel en läroanstalt eller andra aktörer i lokalsamhället.<sup>81</sup>

Organisationen kan sysselsätta funktionshindrade personer eller erbjuda praktikantplatser till studerande med invandrarbakgrund som kan ha det svårare att bekanta sig med det praktiska arbetslivet. Till exempel yrkesläroanstalter anordnar perioder i inlärnin g i arbete för sina studerande i samarbete med arbetsgivare. Perioder i inlärnin g i arbete ingår ofta även i

arbetskraftsutbildning som finansieras av arbets- och näringsförvaltningen. Utöver arbetspraktik och perioder i inlärnin g i arbete kan arbetsgivaren erbjuda samarbete i form av arbetsprövning, arbetslivsträning eller läroavtalsutbildning.<sup>82</sup>

Genom samarbetet kan arbetsgivaren bekanta sig med potentiella arbetstagare. Till exempel med hjälp av arbetsprövning kan arbetsgivaren testa personens förmåga, kompetens och lämplighet för arbetsuppgiften innan arbetsavtal ingås. Detta medför ingen risk för arbetsgivaren och organisationen kan få betydande ekonomiskt stöd för att sysselsätta en person. Understödd praktik förorsakar inte heller löne- eller andra kostnader.<sup>83</sup>



” Genom samarbetet kan arbetsgivaren bekanta sig med potentiella arbetstagare.

81) Työ- ja elinkeinoministeriö (2009/1).

82) Työ- ja elinkeinoministeriö (2010/3).

83) Työ- ja elinkeinoministeriö (2010/3).





## Samarbetet med intressenter siktar på framtiden

- Rekryterings- och bemanningsföretaget bedriver samarbete med arbets- och näringsmyndigheterna, olika sysselsättnings-tjänster som organisationer och förbund tillhandahåller, projekt och läroanstalter samt deltar i olika aktörers evenemang för att nå arbetssökande med mångfaldiga identiteter. I samarbete med läroanstalter och projekt ordnar företaget CV-kliniker och simulerade intervjuer riktade till arbetssökande samt erbjuder stöd i coaching till arbetslivet och sökning av praktikplatser.  
(Manpower Inclusive Ab)
- En bra metod för att främja utvecklingen av en mångkulturell arbetsplats och få nya perspektiv på mångfaldsledning anses vara deltagande i mångfaldsprojekt som ordnas av andra organisationer såsom universitet, läroanstalter eller organisationsaktörer.  
(Itella Abp)
- Företaget bedriver samarbete med utbildningsorganisationer till exempel genom att erbjuda studerande med invandrabakgrund arbetspraktik. Företaget erbjuder regelbundet arbetspraktik för studerande som deltar i anpassad utbildning på andra stadiet vid läroanstalter. Arbetsinstruktörerna i företaget hjälper personer med invandrabakgrund att anpassa sig till arbetslivet.  
(Peikko Finland Ab)
- I OSUMA-projektet<sup>84</sup> har man utvecklat en verksamhetsmodell med vars hjälp invandrarers inträde i arbetslivet kan underlättas och samtidigt utveckla deras yrkeskompetens så att den motsvarar finländska krav. Som verktyg använder man läroavtalsutbildning till vilken man anslutit stöd- och styrtjänster för invandrare samt mångfaldsutbildning för arbetsplatser och arbetsplatsinstruktörer.  
(Utbildningscentralen Salpaus)

84) Oppisopimuksella uusia mahdollisuuksia maahanmuuttajille – OSUMA.  
[www.salpaus.fi](http://www.salpaus.fi)

### 2.2.17 Mät- och bedömningsverktyg

Att mäta den ekonomiska nytta som personalens arbetshälsa medför är i viss mån möjligt till exempel genom att jämföra investeringarna i arbetshälsa i relation till hur arbetstagarnas sjukfrånvaro har utvecklats.<sup>85</sup> Men hur bedömer eller mäter man de resultat som mångfaldsstrategier eller -policyer ger? Hur kan man visa att mångfaldssträvandena till exempel främjar organisationens produktivitetsmål?

Utmaningarna med att mäta mångfaldsätgärdernas effekter beror rätt långt på att det i synnerhet är svårt att separera immateriella och långsiktiga fördelar från andra produktivitetfaktorer. Vissa mät- och bedömningsmetoder har dock utvecklats<sup>86</sup>. I synnerhet multinationella organisationer som satsar på likabehandling och mångfald utnyttjar dessa indikatorer i sin benchmarking-verksamhet.<sup>87</sup>

#### Verktyg för bedömning av kvalitet och effektivitet

■ För organisationer inom den offentliga sektorn har man utvecklat ett eget kvalitetsbedömningsverktyg som tagit intryck av Europeiska kvalitetsutmärkelsen (EFQM) och Speyer-modellen som tagits fram av Tyska förvaltningshögskolan. Den gemensamma kvalitetsutvärderingsmodellen CAF (Common Assessment Framework) innehåller även frågor som mäter organisationens mångfald, jämställdhet och jämlikhet.

(Finansministeriet/statsrådet)

■ Arbetshälsainstitutet har utvecklat en bedömningsmodell för åldersledning med vars hjälp man kan granska och utveckla modeller för åldersledning i olika slags företag och organisationer. Bedömningsmetoden är främst avsedd för representanter för personaladministrationen samt aktörer inom företagshälsovården och arbetarskyddet. Bedömningsmetoden görs som ett webbaserat test där svararen genast får respons om hur de olika dimensionerna i åldersledningen har genomförts. Dessutom erbjuds olika förslag på praktiska verktyg med vilka åldersledningen inom organisationen kan vidareutvecklas.

(Arbetshälsainstitutet)

” Kartläggningen av utgångsläget för mångfaldskompetensen på arbetsplatsen är till hjälp när man börjar utveckla kompetensen genom utbildning.

85) Työhyvinvointiopas.

86) T.ex. Harvard Balanced Scorecard ([www.hbs.edu](http://www.hbs.edu)), European Quality Model ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)) och the Measurement Framework for Diversity (EC Methods and Indicators study).

87) Euroopan komissio (2005), 26.

Kartläggningen av utgångsläget för mångfaldskompetensen på arbetsplatsen är till hjälp när man börjar utveckla kompetensen genom utbildning. Det är betydligt lättare att mäta kompetensen än ef-

fekterna av mångfaldsåtgärderna, och flera fungerande verktyg har utvecklats för detta.

## Indikatorer för testning av mångfaldskompetensen

- Med hjälp av den webbaserade mångfaldsindikatorn som utvecklats i ValoDi-projektet<sup>88</sup> kan man testa organisationens och arbetstagarernas kompetens med en omfattande bedömningsenkät som innehåller åtta mångfaldsteman (96 påståenden om kunskap, kompetens och attityder). Samtidigt gör kartläggningen deltagarna mer alerta på mångfaldens olika teman. På chefsnivå används också en bedömningsenkät för mångfalds-

ledning (strategiska värderingar, intentioner och agerande).

(Tammerfors Vuxenutbildningscenter TAKK)

- Det EU-finansierade Join-projektet har tagit fram utvecklings- och bedömningsverktyget *Trappsteg för jämlikhet* som är avsett som ett självbedömningsverktyg för myndigheter och som ett hjälpmedel för utvecklingen av lika-behandling och mångfald på arbetsplatserna. ([www.yhdenvertaisuus.fi](http://www.yhdenvertaisuus.fi))



88) Valorisation of Diversity Skills – ValoDi. [www.takk.fi/valodi](http://www.takk.fi/valodi)

## 2.2.18 Mångfaldscoachning för personal och chefer

För att stödja omvandlingen av organisationskulturen kan man för personalen och cheferna ordna mångfaldscoachningar där man går igenom attityder, principer och verksamhetsmodeller i anslutning till mångfald, likabehandling och icke-diskriminering.

För att lyckas ska sådana coachningsprogram vara noga skraddarsydda för att motsvara målen för den aktuella organisationens mångfaldsledning. Effekterna av mångfaldsutbildningen är ofta mycket kortvariga och inte heller attitydförändringarna är bestående. Således uppnås förändringar i maktstrukturerna, organisationskulturen, strukturerna och funktionerna inte enbart genom utbildning.<sup>89</sup> När man planerar coachningar lönar det sig att noga tänka på åtminstone följande frågor:<sup>90</sup>

- Vilka inlärningsmål har coachningen och hur stöder de organisationens mångfaldsstrategi?
- Vad eftersträvas med coachningen och vilken är utgångsnivån för de coachade? Är målet att öka deltagarnas medvetenhet, fördjupa deras expertis eller sträva efter att förändra deras beteende?
- Vilka aspekter av mångfalden är viktiga för just denna organisation?
- Till vem riktar sig coachningen och hur mycket tid och andra resurser är tillgängliga för den?
- Vilka metoder används i coachningen för att uppnå bästa möjliga slutresultat? Stöds målen bäst av föreläsningar, diskussioner i små grupper eller andra aktiverande metoder?

Det viktiga är alltså att coachningens mål och innehåll är nära kopplade till organisationens strategier och mål ur mång-

faldens och likabehandlingens perspektiv. Dessutom ska målen noga anpassas till tillgängliga tids-, personal- och ekonomiska resurser.

### Coachning för alla medarbetare

- I chefsutbildningen betonas betydelsen av positiv särbehandling samt presenteras åtgärder genom vilka arbetsgivaren kan stödja arbetstagare eller arbetssökande som eventuellt har en svagare ställning. (IBM)

- I församlingarna finns utbildade MOD-handledare (Utbildningsprogrammet Mångfald och Dialog<sup>91</sup>), som coachar församlingens egna arbetstagare i att sätta sig in i sin egen heterogenitet och tänka på frågor i anslutning till samhällsläget och rasismen. Utbildningarna genomförs i växelverkan med olika minoritetsgrupper. MOD-utbildningsprogrammet har utvecklats för att reda ut motsättningar i anslutning till olikhet och identitet. Det siktar på likabehandling och samhällelig mångfald genom att lyfta fram interna attityder och ingrodda fördomar som skapar eller stärker diskriminerande handlingsmodeller.

(Tammerfors evangelisk-lutherska kyrkliga samfällighet)

- Alla nya arbetstagare i företaget studerar växelverkan mellan olika kulturer. För nya chefer finns ett eget utbildningsprogram i vilket man fokuserar på ledning av arbetstagar-team med olika kulturell bakgrund. För utbildning av mångkulturella team finns teamworkshops. En stor del av studierna sker som självstudier med hjälp av webbaserat material. Personaladministra-

89) T.ex. Kossek, E.E. & Lobel, S. A (1996), 9–16.

90) Cox, Taylor Jr. (2001), 77–101; Anca, C. de & Vazquez, A. (2007), 156–158.

91) Mer information om MOD-programmet: <http://evl.fi/mod.nsf/start>

tionen går dessutom igenom grundprinciperna i lagstiftningen i anslutning till mångfald och likabehandling.

(IBM)

- I företaget fäster man mycket uppmärksamhet vid chefernas kompetens utifrån ledningen av mångkulturella arbetsplatser. Alla chefer ska till exempel avlägga en utbildningsmodul i mångkulturalitet som pågår flera månader och som utöver webbaserad utbildning även omfattar närundervisningsdagar. Utbildningar eller seminarier ordnas också i samarbete med organisationsaktörer eller andra mångkulturella företag.

(Itella Abp)

- Hela organisationsledningen deltar i ett globalt utbildningsprogram där man behandlar mångfaldsledning. Ett delområde i alla personalutbildningsprogram är dessutom interkulturellt ledarskap (*cross-cultural leadership*), med andra ord hur kulturella skillnader kan beaktas i till exempel sätten för kommunikation och respons.

(KONE Abp)

- I mångfaldsutbildningarna satsar man särskilt på utvecklingen av teamarbetet för att förbättra samarbetet mellan arbetstagare med olika bakgrund (ett verktyg är ett teamspel). Utbildningsmappen för representanter för personaladministrationen och ledningen, *Building an Inclusive Workplace – A Toolkit for HR and Managers*, erbjuder verktyg för att skapa en arbetsplats med större utrymme för delaktighet bland individer och team samt för att hjälpa dem att utveckla sin egen roll

som mångfaldsexpert. I mappen har man sammanställt gruppövningar samt färdiga stommar för workshoppar och verksamhetsplaner för att utveckla en arbetsplats med mångfaldiga identiteter.

(Nokia Abp)

- Rekryterings- och bemanningsföretaget har ordnat coachning för sina försäljnings-, rekryterings- och personalkonsulter vars mål är att öka sakkunskapen om arbetssökande som hör till specialgrupper och att bli medvetna om vilka möjligheter den outnyttjade arbetskraftsreserven på arbetsmarknaden för med sig. Representanterna för specialgrupperna har själva ansvaret för planeringen av innehållet och genomförandet av coachningen.

(Manpower Inclusive Ab)

- I FRK:s Spring-projekt har man utvecklat *Coach – mångfaldsutbildning för arbetsplatsen*, där skillnader, mångkulturalism, frågor i anslutning till ålder, tyst kunskap på arbetsplatserna och mångfald granskas som allmänna fenomen ur arbetsgivarens perspektiv. För varje avsnitt har man gjort upp en två timmar lång lektion med övningar, diskussioner och självutvärderingar.

(Finlands Röda Kors)



## 2.2.19 Materialbanker för mångfald

Information i anslutning till mångfald, likabehandling och icke-diskriminering finns på internet och i litteraturen i synnerhet på engelska. På finska finns det betydligt mindre information<sup>92</sup>, men man har sammanställt informationsbanker i flera projekt eller publicerat handböcker

om mångfaldsledning. Materialbankerna och webbsidorna fokuserar ofta på en viss aspekt av mångfalden, till exempel på funktionshinder eller kön. Men det finns också informationsbanker som granskar mångfaldsfrågorna ur ett mer omfattande perspektiv.

- Webbplatsen Yhdenvertaisuus.fi är en informations- och materialbank för personer och organisationer som är intresserade av likabehandling och icke-diskriminering. På sidorna finns information om lagstiftning och undersökningar samt om olika minoriteter. Dessutom har sidorna utbildningsmaterial samt information om aktuella evenemang och pågående kampanjer. Sidorna har också ett separat avsnitt om uppföljning av diskriminering.
- På Arbetshälsoinstitutets webbplats finns information om utveckling av arbetsplatser med mångfaldiga identiteter samt om god praxis i anslutning till mångfald och modellösningar för riskhantering. Mångfaldsledningen betraktas ur arbetsmotivationens och arbetshälsans perspektiv.  
([www.ttl.fi](http://www.ttl.fi))
- ValoDi-projektet bygger ett avsnitt i Wikipedia med sökorden mångfald och mångfaldsledning på alla projektspråk. Alla som är intresserade av dessa teman kan fortsätta att bearbeta ämnet på samma eller andra språk efter att projektet avslutats.  
([www.takk.fi](http://www.takk.fi))

- Databanken Takaisin toimeen (Tillbaka till arbetet) ger arbetsgivare information om ekonomiska stöd i anslutning till anställning av funktionshindrade eller personer med nedsatt arbetsförmåga samt om frågor i anslutning till utveckling av arbetsplatser med mångfaldiga identiteter.

([www.takaisintoimeen.fi](http://www.takaisintoimeen.fi))

- Materialbanken som tillhandahålls av det europeiska nätverket för ansvarsfull företagsverksamhet CSR Europe innehåller information, idéer och råd för förverkligande av samhällsansvar. I materialbanken finns verktyg för bland annat mainstreaming av mångfald samt goda former av praxis till exempel för förverkligandet av likabehandling i organisationer.

([www.csreurope.org](http://www.csreurope.org))

- [www.eesteeton.fi](http://www.eesteeton.fi) är en central för tillgänglighet som i synnerhet betjänar experter och lokala aktörer inom planering och byggande. På webbplatsen finns information och verktyg för tillgängligt byggande och hinderfri rörlighet.

92) Publikationens originalspråk är finska – i detta sammanhang har det inte klarlagts i vilken omfattning det finns material på svenska.



# 3 Kartläggning av god praxis



För denna publikation kartlades konkreta exempel på mångfaldsledning och rimlig anpassning och goda former av praxis i olika organisationer. Exempel på god praxis insamlades från olika källor genom intervjuer och en webbaserad enkät samt genom att gå igenom publikationer, undersökningar och webbsidor med information om ämnet.

## Intervjuer

För att sammanställa exemplen på god praxis intervjuades representanter för 29 organisationer. De intervjuade bestod av tio företag, fem organisationer inom den

offentliga sektorn, sju förbund eller sammanslutningar, fem läroanstalter eller institut samt två forsknings- och utvecklingsenheter.

För intervjuerna valdes sådana organisationer som man visste att hade vidtagit åtgärder för ledning och utveckling av arbetsplatser med mångfaldiga identiteter. De intervjuade hittades med den s.k. snöbollsmetoden<sup>93</sup>. Man strävade efter att välja de intervjuade organisationerna på ett balanserat sätt så att urvalet bestod av både företag och organisationer inom den offentliga respektive tredje sektorn, men mest intervjuer gjordes i företag.

<sup>93</sup>) Först intervjuades medlemmar av samordningsgruppen vid arbets- och näringsministeriets underprogram till YES-projektet. De kom med förslag till personer/organisationer som kunde intervjuas.

Intervjuförfrågningarna riktades främst till organisationernas personalledning och andra parter med ansvar för personaladministrationen. Största delen (19) av de intervjuade personerna var personer i personalledningen eller i den övriga ledningen. Resten var bland annat representanter för personalen, lärare, projektarbetare, forskare eller arbetstagare i planerings-, utvecklings- eller andra expertupp-gifter.

Intervjuerna genomfördes som halvstrukturerade temaintervjuer: med andra ord användes samma intervjustomme (bilaga 1) i alla intervjuer, och den anpassades vid behov. Intervjuerna gjordes i januari-juni 2010 antingen per telefon eller personligen. Längden på en intervju var 25–80 minuter. Intervjuerna inspelades inte utan intervjuaren skrev sammanfattningar utifrån sina anteckningar av de exempel på god praxis som de intervjuade berättade om. Sammanfattningarna skickades till de intervjuade personerna för granskning.

### **Andra källor**

Utöver genom intervjuerna strävade man efter att hitta exempel på god praxis i olika källor på webben genom att till exempel gå igenom webbplatser som sammanställt exempel på god praxis (bl.a. HENRY ry:s Riittävän hyvät käytännöt, Kommunförbundets databank God praxis, exemplen på god praxis i Arbetshälsoinstitutets webbtjänster, Institutet för hälsa och välfärds webbtjänst God praxis) samt publikationer av olika organisationer och projekt.

Exempel på god praxis kartlades också med en webbaserad enkät (bilaga 2), som skickades via olika e-postlistor (bl.a. ET-MU) och projektaktörsnätverk (bl.a. ESF-finansierade mångkulturprojekt och jämlikhetsprojekt i anslutning till utvecklingsprogrammet Valtava). Enkäten resultera-

de emellertid endast i några beskrivningar av god praxis.

### **Val av god praxis**

De exempel på god praxis som beskrivs i denna publikation har nedtecknats i den form som de presenterats av de intervjuade eller i andra källor. Ingen utvärderingsgrupp har objektivt bedömt hur goda, etiska eller fungerande exemplen är. Beskrivningarna av de olika formerna av praxis är också i flera fall mycket subjektiva, och det är möjligt att en rutin som fungerar väl ur personalledningens perspektiv fungerar mindre väl ur en enskild arbetstagares eller samhällets perspektiv. Vid utvecklingen av former av god praxis och vid tillämpningen av dem i andra organisationer borde man beakta vem eller vilka som utvärderar praxisens kvalitet och funktionalitet samt ur vems perspektiv praxisen är bra. En annan beaktansvärd fråga är också huruvida praxisen ens kan vara bra om den inte medför något gott till alla som påverkas av den.

För att få en mer övergripande bild av hur väl de olika formerna av praxis fungerar och om deras implementering i en enskild organisation borde man ha fått en mer omfattande uppfattning om dem inifrån respektive organisation. Till exempel borde intervjuerna i organisationerna ha riktats till såväl (personal)ledningen, arbetstagarna som cheferna samt personalrepresentanterna. I flera exempel skulle även kundernas eller intressenternas perspektiv ha haft betydelse vid bedömningen av praxisens kvalitet. På grund av det ensidiga perspektivet strävar publikationen alltså inte efter att ta ställning till huruvida en praxis fungerar eller i vilken grad de implementerats i de presenterade organisationerna, i synnerhet inte på någon mer allmän nivå.



# 4 Perspektiv på mångfaldsledning

Mångfaldsledning (eng. *diversity management*) är en ledningsinriktning som utvecklats under de senaste årtiondena, och man har undersökt och utvecklat den främst i de anglosaxiska länderna ur både ett teoretiskt och i synnerhet ur ett praktiskt perspektiv (s.k. konsultlitteratur). I detta kapitel går vi sammanfattningsvis igenom mångfaldsledningens födelse och utveckling samt lyfter fram några viktiga forskningsinriktningar å ena sidan ur ett internationellt och EU-perspektiv och å andra sidan i finländsk skala. Vad gäller Finland presenterar vi också några färskare projekt i anslutning till mångfald och mångfaldsledning.

## 4.1 Mångfaldsledning på internationell och EU-nivå

### 4.1.1 Om mångfaldsledningens historia

#### **Förbättringar i kvinnors och etniska minoriteters rättigheter i arbetslivet**

Mångfaldsledningens rötter går tillbaka till 1960- och 1970-talen då man i USA stramade åt den nya lagstiftningen om de medborgerliga rättigheterna gällande arbetsdiskriminering på grund av kön eller ursprung. Som svar på den nya lagstiftningen lanserade företagen åtgärder för "positiv diskri-

minering"<sup>94</sup>, vars syfte var att rätta till ovan nämnda gruppers underrepresentation i arbetslivet. Det handlade inte om egentlig mångfaldsledning utan snarare om att rätta till historiska orättvisor.<sup>95</sup>

Genom lagstiftningen lyckades man öka etniska minoriteters och kvinnors deltagande i arbetslivet, förbättra deras karriärmöjligheter och höja deras självkänsla, minska diskrimineringsfallen samt förbättra företagets image. Åtgärderna väckte emellertid också motstånd – å ena sidan hos vita män som representerade majoriteten i arbetslivet och å andra sidan hos själva objekten för åtgärderna. De etniska minoriteterna och kvinnorna var bittra över att de inte fick visa sin verkliga kompetens i arbetsuppgifterna utan dessa specialåtgärder. Problem förorsakades också av att man inte lyckades fästa uppmärksamhet vid ledningen av de allt mer heterogena rutinerna på arbetsplatserna, varvid mångfalden rentav kunde skada företagen.<sup>96</sup>

#### **Mångfalds- och integrationspolicyn för företag**

Vid övergången från 1980- till 1990-talet började företag i USA och Europa tillämpa mångfalds- och integrationspolicyn som syftade till att allt tydligare utnyttja de fördelar som mångfalden medförde. I stället för underrepresenterade grupper började man fokusera på utveckling av organisationskulturen. Syftet var att skapa en integrationsvänlig anda där alla medlemmar av organisationen skulle kunna utveckla och använda sin kompetens på ett heltäckande sätt.<sup>97</sup> Samtidigt började man

94) I stället för begreppet *positiv diskriminering* (positive discrimination) talar man i dag om *positiv särbehandling* eller *positiva specialåtgärder* (eng. *affirmative action* eller *positive action*). (Se t.ex. Judges Online: Verkkokoulutus yhdenvertaisuuslainsäädännön soveltamisesta. Opiskelumateriaali. International Organisation for Migration (IOM) 2007, s. 57).

95) Anca, C. de & Vazquez, A. (2007), 53; Mor Barak, M. E. (2005), 59–62; Sippola, A. (2007), 19–20.

96) Anca, C. de & Vazquez, A. (2007), 54.

97) Anca, C. de & Vazquez, A. (2007), 54.





i stället för jämlika möjligheter och jämställdhet tala om mångfald och ledning av den<sup>98</sup>.

### **Mångfalden blir ett element i effektiviteten**

I början av 2000-talet förändrades tänkesättet igen. Där man tidigare hade agerat i namn av icke-diskriminering och rättvisa eller betonat kvinnors och etniska minoriteters jämlika deltagande i arbetslivet utifrån lagstiftningen, började man nu betrakta mångfalden ur ett inlärnings- och effektivitetsperspektiv. Liksom tidigare var syftet också i den nya modellen att främja alla arbetstagares jämlika möjligheter samt att erkänna och uppskatta skillnaderna mellan människor. Det som var nytt var att man strävade efter att lära sig av dessa skillnader för att utnyttja lärdomarna till godo för organisationen. I stället för att låta arbetstagarna anpassa sig till en viss organisationskultur skulle organisationen och ledningen enligt detta

synsätt anpassa sig till medlemmarnas mångfald för att utveckla en flexibel och dynamisk organisationsmodell.<sup>99</sup>

### **Kritisk granskning av mångfaldsforskning**

Sedan slutet av 1990-talet blev ett kritiskt synsätt där uppmärksamheten fästs vid problemområden i den traditionella mångfaldsforskningen allt starkare. Den teoretiska ramen för denna inriktning håller ännu på att utvecklas,<sup>100</sup> men den kritiserar traditionella betraktelsesätt bland annat för att mångfalden i dem betraktas som oföränderlig och olikheten som en konstant. Enligt den kritiska inriktningen presenteras organisationsledarna i mångfaldsprogrammen ofta som privilegierade personer som leder arbetstagare med mångfaldiga identiteter. Ledarnas egen mångfald har retuscherats, vilket för egen del framhäver maktrelationen mellan ledare och underlydande.<sup>101</sup>

98) Trux, M-L. (2010), 14.

99) Thomas, D. A. & Ely, R. J. (2002), 33–66.

100) Baird, S. (2007), 28.

101) Lorbiecki, A. & Jack, G. (2000).

## 4.1.2 Forskningsinriktningar

Även om mångfaldsledning fortfarande är ett relativt färskt fenomen har det redan gett upphov till flera forskningsinriktningar som avviker från varandra. Till exempel Susanna Bairoh (2007) har klassificerat forskningsinriktningarna inom mångfaldsledning på följande sätt:<sup>102</sup>

**1) Den praktiska implementerarens/konsultens perspektiv:** det centrala målet är att undersöka hur mångfalden görs "lönsam" och mångfaldsledningen till en "genomförbar" ledningsstil. Undersökningarna innehåller ofta utvärderingar eller klassificeringar av organisationernas och/eller deras mångfaldslednings initiativ. Ett problem med perspektivet anses vara bristen på ett teoretiskt synsätt och att det inte beaktar affärsmiljön eller andra kontextuella faktorer. Konsultperspektivet fokuserar också rätt starkt på att "undervisa" organisationerna i mångfaldsledning.

**2) Mainstream-mångfaldsforskning:** baserar sig på uppfattningen om att mångfald anknyter till människornas demografiska skillnader. Forskningen har fokuserat på olika variabler mellan sådana "drag" som producerar mångfald (t.ex. kön eller "ras"<sup>103</sup>) och de förväntade resultaten (t.ex. förbättrat arbetsresultat). Perspektivet utgår från ett positivistiskt betraktelsesätt, där nyckelteorierna är teorin om social identitet och teorin om självkategorisering. Problemet med mainstream-betraktelsesätten anses vara att de gärna definierar mångfalden som medfödda egenskaper. Dessutom anses deras teoretiska grund vara otillräcklig och de beaktar inte den kritiska skolans synpunkter.

**3) Kritiska betraktelsesätt:** mångfaldsledning är kontextbunden, och människan har flera, mångfaldiga identiteter. Forskningen fokuserar på olika tolkningar av mångfald och mångfaldsledning i olika kontexter: i olika länder, organisationer eller situationer. Forskningsinriktningen utgår från social konstruktivism, den teoretiska grunden är till exempel kulturforskning, genusforskning, postkolonialistisk forskning samt andra kritiska betraktelsesätt. En utmaning är de splittrade betraktelsesätten, vilket gör det svårare att utveckla konsekventa teorier.

I viss forskning har man *i stället för mångfald* börjat tala om *delaktighet eller inklusion*, för att vända uppmärksamheten från personalens mångfald till de organisatoriska hinder som gör det svårare för medlemmarna av arbetsgemenskapen att fullt ut delta i och satsa på organisationens mål<sup>104</sup>.

102) Bairoh, S. (2007), 16–21.

103) Obs! I finskspråkig litteratur talar man i allmänhet om (etninen) alkuperä ("etniskt ursprung") i stället för rotu ("ras").

104) Trux, M-L. (2010), 15.

### 4.1.3 Mångfaldsledning i Europeiska unionen

I diskussionerna inom Europeiska unionen (EU) kopplas mångfaldsledning i dag i allmänhet till tre teman:

- 1) likabehandling och bekämpning av diskriminering
- 2) mångfald som affärsfördel (*business case for diversity*)
- 3) samhälls- och företagsansvar (*corporate social responsibility, CSR*).

Nedan beskrivs EU:s verksamhet i kortet och dess linjedragningar i anslutning till dessa teman samt några kampanjer och program på Europainivå genom vilka man strävat efter att stödja utvecklingen av heterogena arbetsgemenskaper.

#### Likabehandling och bekämpning av diskriminering

Utifrån Amsterdamavtalet som trädde i kraft 1999 upprättades två direktiv som förbjuder diskriminering på grund av etnisk bakgrund<sup>105</sup> och i arbetslivet dessutom på grund av religion eller övertygelse, funktionshinder, ålder eller sexuell läggning<sup>106</sup>.

Vad gäller mångfald och icke-diskriminering är målet för Europeiska kommissionens verksamhet att:<sup>107</sup>

- öka kunskapen om diskriminering
- öka EU-medborgarnas medvetenhet om sina rättigheter och fördelarna med mångfalden
- stödja medborgarorganisationer, arbetsmarknadsparter och jämlikhetsaktörer i arbetet mot diskriminering
- stödja likabehandlingspolicyn på nationell nivå och främja spridandet av information om god praxis mellan medlemsstaterna
- främja mångfaldsledningen i näringslivet.

Målet för Europeiska handikappolitiska verksamhetsprogrammet (2003–2010) som upprättats för att förbättra funktionshindrade personers ställning är att handikappfrågor ska beaktas i alla verksamhetssätt i Europeiska gemenskapen och att förbättra funktionshindrade personers möjligheter att använda byggnader, fordon och datateknik.<sup>108</sup>

Eftersom ställningen för romerna, den största minoriteten i Europeiska unionen, är särskilt dålig strävar unionen efter att förbättra romernas ställning och delaktighet i samhällelig verksamhet. Målet är att förebygga diskriminering och våld som riktas mot dem, arbetslöshet och fattigdom samt att förbättra deras boendeförhållanden och hälsotillstånd.<sup>109</sup>

#### Mångfald som affärsfördel

Under de senaste åren har Europeiska kommissionen betonat verksamhet som gynnar mångfald som en affärsekonomiskt vettig ledningsmetod. Mångfaldsledning är enligt de utredningar som kommissionen beställt ett allt vanligare strategiskt svar inom företagssektorn på de utmaningar som allt mångfaldigare samhällen, kunder, marknadsstrukturer och arbetstagare medför.<sup>110</sup>

År 2005 publicerade Europeiska kommissionen undersökningen *Mångfaldsledning: God praxis på arbetsplatsen*. Undersökningen visade att företagen stadigt utvecklar allt fler rutiner som gynnar mångfald och likabehandling på arbetsplatserna. I de undersökta företagen konstaterade man att detta görs även på grund av rent affärsmässiga fördelar, inte bara på grund av etiska och lagstiftningsmässiga orsaker.<sup>111</sup>

År 2007 firades Europeiska temaåret för lika möjligheter som inledde en omfattande diskussion om mångfaldens fördelar för både de europeiska samhällena och

105) Rådets direktiv 2000/43/EG om genomförande av principen om likabehandling av personer oavsett deras ras eller etniska ursprung, se rasismdirektivet

106) Rådets direktiv 2000/78/EG om inrättande av en allmän ram för likabehandling i arbetslivet, s.k. arbetsdiskrimineringsdirektivet

107) Monimuotoisuus ja syrjimättömyys.

108) Monimuotoisuus ja syrjimättömyys.

109) Monimuotoisuus ja syrjimättömyys.

110) Monimuotoisuus ja syrjimättömyys.

111) Euroopan komissio (2005)

individerna. Åren 2007–2008 ordnade kommissionen seminarier om mångfaldsledning runt om i Europa för att hjälpa företag att i högre grad förstå sig på frågor i anslutning till mångfald. Seminarierna ordnades för över 1 000 företag och arbetsgivarorganisationer i EU-länderna och Turkiet. För dessa utbildningsseminarier gav man ut en utbildningshandbok<sup>112</sup>.

År 2008 publicerade kommissionen undersökningen *På väg mot mångfald – företagspraxis, perspektiv och fördelar*<sup>113</sup>, där man presenterar praxis för och perspektiv på mångfaldsledning i olika europeiska länder samt lyfter fram fördelar med mångfald i synnerhet ur små och medelstora företags perspektiv. I undersökningen granskas bland annat kopplingarna mellan mångfald, innovationer och produktivitet samt mångfaldens roll vid handelsinstitut och -universitet. Europeiska kommissionen har särskilt fokuserat på små och medelstora företag, och till exempel 2009 utgav kommissionen en guide riktad till dem med titeln *Mångfald i arbetslivet*<sup>114</sup>.

### **Samhälls- och företagsansvar**

Om företagets frivilliga ekonomiska, sociala och ekologiska etiska ansvar används begreppet *ansvarsfull företagsverksamhet* eller *företagsansvar*.<sup>115</sup> Den offentliga förvaltningens och företagets samt de andra sammanslutningarnas ansvar för deras inverkan på det omgivande samhället och miljön kallas *samhälls- och företagsansvar*.<sup>116</sup>

Samhälls- och företagsansvaret omfattar ekonomiskt och socialt ansvar samt miljöansvar. Socialt ansvar omfattar bland annat ansvar för personalens arbetshälsa och förbättrande av dess kompetens samt förverkligandet av de mänskliga rättigheterna, anställning av grupper

i en svagare arbetsmarknadsställning samt nätverkande med intressenter. En långsiktig och ansvarsfull personalpolicy och ledningskultur är utgångspunkter för skapande av förtroende och arbetshälsa.<sup>117</sup>

EU har främjat samhälls- och företagsansvar sedan Lissabonstrategin från 2000. Strategin har stärkt den sociala dimensionen i förbättringen av företagets konkurrenskraft. I Europeiska unionens nya strategi *Europa 2020* betonas vad gäller hållbar utveckling samhälls- och företagsansvaret som ett sätt att förbättra arbetstagarernas och konsumenternas förtroende på lång sikt.<sup>118</sup>

Nätverken för ansvarsfull företagsverksamhet såsom CSR Europe<sup>119</sup> och Finnish Business & Society ry (FiBS)<sup>120</sup> har valt mångfaldiga arbetsplatser och mångfaldsledning som ett centralt tema inom socialt ansvar.

### **Europeiska program, kampanjer och temaår**

*Progress* är ett EU-finansierat program vars mål är att skapa fler och bättre arbetsplatser, förbättra arbetsförhållandena och arbetarskyddet samt främja integrationen i samhället och arbetslivet, jämställdheten mellan könen samt icke-diskrimineringen av olika befolknings- och åldersgrupper och att acceptera mångfalden i samhället. Progress-programmet finansierar bland annat nationella informationskampanjer mot diskriminering (i Finland projekten *YES – Likabehandling på Första Plats*), i vilka flera förvaltningsområden, takorganisationer, förhandlingsdelegationer och likabehandlingsinstanser deltar.

*För mångfald. Mot diskriminering.* är en informationskampanj med hög profil som omfattar hela Europa och som Europeiska

112) Euroopan komissio (2007).

113) Euroopan komissio (2008).

114) Moninaisuus työelämässä (2009).

115) Finlands Näringsliv EK.

116) Työ- ja elinkeinoministeriö (2009/4).

117) Työ- ja elinkeinoministeriö (2009/4).

118) EU:n toimet yhteiskunta- ja yritys vastuun edistämiseksi.

119) www.csreurope.org.

120) www.fibrsy.fi.





kommissionen startade i juni 2003. Syftet med kampanjen är att öka medvetenheten om diskriminering och lagstiftningen mot diskriminering samt att lyfta fram mångfaldens fördelar. Kampanjen informerar medborgarna om deras rättigheter och skyldigheter samt erbjuder verktyg för personer som behandlats orättvist att kämpa för sina rättigheter. Kampanjen bedriver europeiskt samarbete med alla aktörer som förbundet sig att bekämpa diskriminering och utvecklar samarbetsrelationer med medborgarorganisationer, företag, arbetsgivar- och aktörsorganisationer samt regionala och nationella myndigheter.<sup>121</sup>

År 2007 firades *Europeiska temaåret för lika möjligheter*, genom vilket man strävade efter att främja förverkligandet av jämlika möjligheter för alla EU-medborgare på alla livsområden (arbetsplatser, skolor,

läroanstalter, hälsovården). Målet var bland annat att främja förverkligandet av olika befolknings- och åldersgruppers rättigheter och medvetenhet om dessa rättigheter, öka underrepresenterade gruppers delaktighet på olika livsområden och erkänna olika minoritets- och åldersgruppers särskilda kompetens.

121) [www.stop-discrimination.info](http://www.stop-discrimination.info)



## 4.2 Mångfaldsledning i Finland

Europeiska unionen har utövat ett stort inflytande över utvecklingen ock det praktiska genomförandet av Finlands likabehandlingslagstiftning och ramverket för främjandet av mångfalden via direktiven om likabehandling och icke-diskriminering<sup>122</sup> samt olika projekt.

Principerna för jämställdhet och lika-behandling har i referensramen för den nordiska välfärdsstaten betraktats som nästan självklara värden, och till exempel som främjare av jämställdheten mellan kvinnor och män har Finland betraktats som ett av föregångarländerna i världen. Kvinnornas ställning på arbetsmarknaden har främjats till exempel genom kvoter och jämställdhetsplanering. Under de senaste åren har man även fäst allt större uppmärksamhet vid sammanjämkningen av arbetet och familjen bland annat för att stödja kvinnornas dubbelroll.<sup>123</sup> I Finland finns ändå även stora utmaningar för förverkligandet av jämställdheten mellan könen. Exempel på fortfarande aktuella utmaningar är minskandet av löneskillnaderna mellan könen samt upplösandet av konstudelnings (segregationen) i arbets- och utbildningskarriärerna.

### 4.2.1 Exempel på finländsk mångfaldsforskning

I Finland har man än så länge forskat i och skrivit relativt lite om mångfaldsledning utifrån ett brett perspektiv, i synnerhet på finska.<sup>124</sup> Man har fäst uppmärksamhet vid likabehandling, jämställdhet och mångfald främst till följd av de skyldigheter som lagstiftningen<sup>125</sup> medfört.

Traditionellt har man i Finland forskat i mångfalden i arbetslivet främst utgående från hur kvinnorna har deltagit i arbetsmarknaden. Detta har efterföljts av en mer omfattande forskning i frågor om kön, mångkulturalitet och ålder.<sup>126</sup> Arbets- och näringsförvaltningen och arbetsmarknadsorganisationerna lyfte för några år sedan fram frågor om mångfald i synnerhet i samband med diskussionen om arbetsrelaterad invandring.<sup>127</sup>

I och med den ekonomiska recessionen har diskussionen om arbetsrelaterad invandring och därigenom mångkulturalitet dock hamnat i bakgrunden under den senaste tiden. I stället har man diskuterat teman i anslutning till åldersstrukturen, såsom förlängning av arbetskarriären, arbetets produktivitet, arbetets kvalitet och arbetsmotivation.<sup>128</sup> Hanteringen av mångfaldsfrågorna ur flera minoritets- och åldersgruppers perspektiv är också vettigt, eftersom det varierande läget på marknaden och i samhället då inte stoppar det inledda utvecklingsarbetet.

### Mångkulturalismforskningen dominerar

Av alla mångfaldsaspekter har mångkulturella arbetsplatser och mångkulturell ledning undersökts i Finland antagligen kvantitativt mest, vid sidan av jämställdheten mellan könen. I undersökningarna kopplas mångkulturaliteten ofta till invandrare eller internationalisering, däremot har nationella minoriteter, såsom romer och samer, fått mindre uppmärksamhet.

Till exempel Sippola, Leponiemi och Suutari (2006) reder i sin undersökning ut utvecklingen av arbetskulturen och verksamhetsrutinerna på kulturellt mångfaldiga arbetsplatser genom den så kallade

122) T.ex. Rådets direktiv 2000/78/EG om inrättande av en allmän ram för likabehandling i arbetslivet; Rådets direktiv 2000/43/EG om genomförande av principen om likabehandling av personer oavsett deras ras eller etniska ursprung.

123) Sippola, A. (2007), 55–57.

124) I detta sammanhang har det inte kartlagts hur mycket det i Finland har skrivits om mångfaldsledning på svenska.

125) T.ex. Finlands grundlag 731/1999; Lag om likabehandling 21/2004; Lag om jämställdhet mellan kvinnor och män 609/1986, 2005; Arbetsavtalslag 55/2001; Strafflag 39/1889.

126) Sippola, A. (2007), 151.

127) T.ex. Työmarkkinajärjestöjen yhteinen kannanotto (2006); Sisäasiainministeriö (2009/1).

”metoden för förmedlargrupper för arbetskultur”. Resultaten visade bland annat att om organisationerna har en oklar ståndpunkt eller bristande strategiska ställningstaganden till betydelsen av kulturell mångfald eller ledningen och främjandet av den, så kan uppställandet av mål i anslutning till mångkulturalitet, ledningens engagemang eller utvecklingsfunktionernas systematiskhet försvåras. Enligt undersökningen borde mångfald, lika möjligheter och jämställdhet i utvecklingsarbetet i organisationerna granskas på ett övergripande sätt utifrån både organisationens framgång och arbetshälsan. På detta sätt säkerställer man att policyerna och rutinerna motsvarar både arbetstgarnas och kundernas behov.<sup>129</sup>

Pirkko Pitkänen (2005) har forskat i hur olika etniska och kulturella bakgrunder inverkar på den dagliga verksamheten på arbetsplatserna samt på växelverkan mellan ledningen och arbetstgarna. Pitkänen konstaterar att kulturell växelverkan inte i sig räcker för att förbättra attityderna. Förutom lyckad och effektiv växelverkan och samarbete behövs också målmedveten språklig och kulturell utbildning av personalen.<sup>130</sup>

Enligt Marja-Liisa Trux (2000) var mångkulturaliteten på arbetsplatserna ännu något nytt i början av 2000-talet i Finland ur ledningens perspektiv. I många företag var till exempel uppföljningen av etniska hierarkier, diskriminering eller konflikter ännu i sin linda. Det finländska ledningssättet och arbetslivets rutiner, såsom åtgärder för främjande av gemenskap och arbetsförhållandena betraktades dock då som en viktig konkurrensfördel i synnerhet ur utländska arbetstgares perspektiv. Mångfaldsperspektivet ansågs ingå som en naturlig del av ledningen, utvecklingen av arbetsplatserna och arbetslivsforskningen.<sup>131</sup>

I den färskaste finländska forskningen finns dock kritiska betraktelsesätt angående mångfaldsledning. I sin doktorsavhandling granskar Trux (2010) arbetsorganisationernas *etniska bildning* som ett alternativ till mångfaldsledning uppifrån. I stället för mångfaldsledning borde organisationerna sträva efter en demokratisk och delaktig ledningsmodell där arbetstgarna kan försvara sina rättigheter och utveckla en egen ”röst” på arbetsplatsen.<sup>132</sup>

Mångkulturalismen i arbetslivet har dessutom undersökts utifrån bland annat invandrades eller romers ställning på arbetsmarknaden och inträde till arbetslivet (t.ex. Forsander & Alitolppa-Niitamo 2000; Jaakkola 2000; Syrjä & Valtakari 2008)<sup>133</sup>.

### Lite handikappforskning

Mångkulturaliteten beskrivs ofta som en ”rikedom” eller ”resurs”, medan till exempel funktionshinder snarare betraktas utifrån aspekter av likabehandling och socialt ansvar i arbetslivet. Överlag har man forskat lite i handikappfrågor i Finland, och forskningen har varit splittrad och av projektkaraktär<sup>134</sup>.

I sin doktorsavhandling granskar Elina Ekholm (2009) utbildningen, sysselsättningen och arbetslivserfarenheterna avseende synskadade utifrån arbetslivets mångfald. Enligt Ekholm har användningen av begreppet *mångfald* än så länge varit rätt sällsynt i handikappforskningen<sup>135</sup>. Ekholm anser att begreppet dock kan användas i handikappforskningen, eftersom det ”å ena sidan betonar skillnader som en möjlighet och resurs och å andra sidan behovet av icke-diskriminering och likabehandling”.<sup>136</sup>

Ekholm kompletterar begreppet *mångfald* genom att koppla ihop det å ena sidan med begreppen *hinderfri rörlighet och kommunikation* samt *frihet från attityder och*

128) T.ex. Ehdotuksia työrieni pidentämiseksi (2010).

129) Sippola, A. & Leponiemi, J. & Suutari, V. (2006).

130) Pitkänen, P. (2005).

131) Trux, M.-L. (2000), 261–310.

132) Trux, M.-L. (2010).

133) Forsander, A. & Alitolppa-Niitamo, A. (2000); Jaakkola, T. (2000);

Syrjä, H. & Valtakari, M. (2008).

134) T.ex. Haarni, I. (2006).

135) T.ex. Ekholm, E. (2009), 27; även Hietala, J. & Lavikainen, A. (2010).

136) Ekholm, E. (2009), 209.

*sociala stigma*. Ur de synskadades perspektiv blir friheten från sociala fördomar till den viktigaste formen av hinderfrihet. För att förverkliga mångfalden borde organisationen ha vilja och engagemang för hinderfrihet och likabehandling på både individ- och organisationsnivån.<sup>137</sup>

Hietala och Lavikainen (2010) har undersökt hinder som hörselskadade personer möter i arbetslivet i synnerhet ur den fysiska arbetsmiljöns perspektiv. Enligt undersökningsresultaten syns den allmänna ökade uppskattningen av mångfald i samhället inte just alls i vardagen och rutinerna för arbetstagare med hörselskada. I slutsatserna i undersökningen föreslås bland annat att man ökar kunskapen och diskussionen på arbetsplatserna till exempel om rimliga anpassningar och mångfaldiga arbetstagares varierande situationer och behov.<sup>138</sup>

### **Forskningen i jämställdheten mellan könen har långa anor**

Om jämställdheten mellan könen i arbetslivet finns relativt mycket statistiskt forskningsmaterial. Till exempel Statistikcentralen (2007) beskriver jämställdheten i arbetslivet och förändringarna i den i början av 2000-talet. I synnerhet granskas sammanjämkningen av arbetet och fritiden, löneskillnaderna mellan könen samt flexibla arbetstider.<sup>139</sup>

Social- och hälsovårdsministeriets jämställdhetsbarometer reder i sin tur ut arbetsfördelningen och maktrelationerna mellan könen samt hur en situation inom olika livsområden accepteras vid vissa tidpunkter med hjälp av finländska kvinnors och mäns uppfattningar, attityder och personliga erfarenheter.<sup>140</sup>

I forskningen i jämställdheten mellan könen har olika könsminoriteter och diskriminering på flera grunder fått mycket liten uppmärksamhet<sup>141</sup>. Till exempel är



det svårt att hitta undersökningsmaterial om löneskillnaderna mellan invandrarkvinnor och -män och deras relation till majoritetsbefolkningen.

### **Forskningen i åldersledning på stabil grund**

Åldersledning har blivit en egen forskningsinriktning i Finland i synnerhet tack vare forskarna vid Arbetshälsoinstitutet. Finland betraktas som ett föregångarland inom forskningen i anslutning till åldrande och ålder.<sup>142</sup> Enligt resultaten av Mångfaldsbarometern från 2007 anses ålder vara den viktigaste mångfaldsdimensionen på de finländska arbetsplatserna<sup>143</sup>.

Till exempel Pauli Juuti (2001) har i en undersökning utrett hur man med hjälp av ledarskapsutbildning och utveckling av arbetsplatserna kan effektivisera främjandet av åldersledningen.<sup>144</sup>

Forskningen i anslutning till ålder har traditionellt fokuserat på åldrande, för-

137) Ekholm, E. (2009), 200–202.

138) Hietala, J. & Lavikainen, A. (2010).

139) Tilastokeskus (2007).

140) Esim. Nieminen, T. (2008).

141) **Diskriminering på flera** grunder innebär att en arbetstagare eller sökande blir diskriminerad på två eller flera grunder.

142) Moilanen, R. & Bonsdorff von, M. & Tamminen, H. (2005).

143) Haapanen, A. (2007).

144) Juuti, P. (2001).

bättring av åldrande arbetstagares ställning och åldersdiskriminering ur de äldres perspektiv. Under de senaste åren har man dock börjat granska åldersfrågor i ett större perspektiv utifrån arbetstagare i alla åldrar. Till exempel i undersökningen av Airila, Kauppinen och Eskola (2007) granskas ålder som en mångfaldsdimension. Målet för undersökningen var att skapa en s.k. åldersvänlig arbetsgemenskap.<sup>145</sup>

### **Knappt om kunskap om sexuella och könsminoriteters situation**

Det finns just ingen forskning i Finland om ställningen för sexuella och könsminoriteter i arbetslivet. I samband med undersöknings- och utbildningsprojektet *Sexuella och könsminoriteter i arbetslivet* från 2002–2005 gjordes en enkät riktad till lesbiska, homosexuella, bisexuella och transsexuella arbetstagare angående deras erfarenheter av arbetslivet. Dessutom intervjuades flera specialgrupper för att få en uppfattning om varierande situationer, problem och god praxis i arbetslivet.<sup>146</sup>

Anna Vanhala (2003) har utrett hur öppna eller slutna arbetsplatserna upplevs vara bland homosexuella, lesbiska och bisexuella arbetstagare inom hälsovården vad gäller sexuell läggning. I undersökningen granskar Vanhala också öppenhets betydelse för arbetshälsan.

Undersökningen visade att öppenhet på arbetsplatsen inte är särskilt viktig för alla representanter för de sexuella minoriteterna. En del av de homosexuella, lesbiska och bisexuella arbetstagarna önskade dock att de kunde berätta om sina personliga kärleks-, parförhållande- eller familjeärenden eller andra frågor i anslutning till privatlivet mer öppet på arbetsplatsen. För att möjliggöra öppenhet borde arbetsplatserna enligt Vanhala utvecklas att godkänna mångfald och olikhet.<sup>147</sup>

Utöver undersökningen om sexuella och könsminoriteters situation i arbetslivet har relativt lite annan litteratur om ämnet publicerats i Finland. I en bok redigerad av Jukka Lehtonen (2002) behandlar experter från olika områden den sexuella och köns mångfalden i arbetslivet. Att frågorna om sexuella och könsminoriteter samt lesbiska, homosexuella, bisexuella och transsexuella personer är så osynliga på arbetsplatserna lyfts fram som ett centralt tema. I boken ifrågasätts även det heteronormativa antagandet enligt vilket det bara finns två slags människor på arbetsplatserna – heterosexuella män och heterosexuella kvinnor.<sup>148</sup>

### **Sällsynt med ett övergripande perspektiv på mångfald**

Än så länge finns det knappt om undersökningar som granskar en eller två mångfaldsaspekter utifrån ledningen eller arbetslivet. I Aulikki Sippolas (2007) doktorsavhandling granskas förändringarna i personalledningen när arbetsplatserna medvetet ökar mångfalden. I avhandlingen avses med mångfald individuella skillnader i arbetsförmåga, ålder, kön, etnisk eller kulturell bakgrund. Sippola indelar organisationernas inställning till mångfaldsledning i proaktiva och reaktiva strategier och modeller för genomförande.<sup>149</sup>

*Reaktiva organisationer* fokuserar enligt Sippola ofta på jämlikhet och skyldigheterna i lagstiftningen och strävar efter att behandla arbetstagarna så jämlikt som möjligt. I dessa organisationer strävar man främst efter att ändra på rekryterings- och introduktionsmetoderna för att få ny arbetskraft. Målet kan vara att snabbt integrera invandrare i de existerande systemen, arbetskulturen och sederna. *Proaktiva organisationer* strävar i sin tur efter mervärde genom att medvetet minska på ojämlikheten och genom att

145) Airila, A. & Kauppinen, K. & Eskola, K. (2007).

146) Seksuaali- ja sukupuolivähemmistöt työelämässä -hanke.

147) Vanhala, A. (2003).

148) Lehtonen, J. (2002).

149) Sippola, A. (2007).



sträva efter en rättvis personalledning samt en ändring av attityderna och hela verksamhetskulturen. Framgångar i arbetsprestationer stöds genom att beakta individens bakgrund och utgångspunkter i vardagen på arbetsplatsen även efter rekryteringen.<sup>150</sup>

De finländska organisationerna har enligt Sippola inte tydligt tagit ställning till betydelsen av mångfalden i sin verksamhet eller sin strategiska och operativa personalledning. I Finland har man tills vidare inte heller satsat på en systematisk och heltäckande mångfaldsledning.<sup>151</sup>

Förutom inom den privata och offentliga sektorn har man under den senaste tiden undersökt likabehandling och mångfald ur ett övergripande perspektiv inom den evangelisk-lutherska kyrkan. I undersökningen av Grönlund och Björklund (2009) utreder man de kyrkliga organisationernas verksamhet som sysselsättare av grupper i en svag arbetsmarknadsställ-

ning. Enligt undersökningen är kyrkans arbetsgivare i princip villiga att sysselsätta till exempel långtidsarbetslösa, äldre och funktionshindrade personer samt invandrare, men i praktiken har resultaten varit relativt småskaliga.<sup>152</sup>

Erfarenheter av likabehandling och ojämlikhet inom den evangelisk-lutherska kyrkans församlingar har även kartlagts genom en förfrågan riktad till församlingarnas arbetstagare och förtroendepersoner (Grönlund 2010). Enligt undersökningsresultaten har församlingarnas arbetstagare fortfarande rätt mycket erfarenhet av ojämlik behandling, fördomar mot olikhet och en verksamhetskultur som är skadlig för arbetshälsan. Kyrkan har för avsikt att utifrån undersökningen inleda ett åtgärdsprogram för att främja likabehandlingen inom kyrkan och utse en ansvarig instans för uppföljningen av programmet.<sup>153</sup>

150) Sippola, A. (2007).  
151) Sippola, A. (2007).

152) Grönlund, H. & Björklund, L. (2009).  
153) Grönlund, H. (2010).



## 4.2.2 Finländska mångfaldsprojekt

Arbets- och näringsförvaltningen, arbetsmarknadsorganisationerna och övriga aktörer för utvecklingen av arbetslivet har främjat mångfaldsledningen främst via olika projekt. Nedan presenteras några projekt som genomförts under de senaste åren och genom vilka man strävat efter att främja arbetsplatsernas mångfald eller utveckla mångfaldsledningen inom organisationerna.

### Mångkulturalism

Förhandlingsdelegationen för etniska relationer ETNO sammanställde modeller som projekten under 2006–2007 resulterat i, för att främja mångfalden och de etniska relationerna på arbetsplatserna. Arbetsgruppens uppdrag gick också ut på att utvärdera möjligheterna att utnyttja modellerna samt sprida kännedom om utvecklade former av praxis. I sitt arbete fokuserade ETNO på att hitta exempel på god praxis och modeller uttryckligen för att främja etniska relationer.<sup>154</sup>

I sin kartläggning lyfter ETNO fram bland annat följande projekt: *Använd hela paletten* (1999), *Mångkulturalitet som resurs på arbetsplatserna - ETMO* (2001–2005), *Mosaik - Olikhet som styrka* (2001–2005), *MoniQ - Projekt för främjande av mångkulturalitet* (2003–2006), *Nya möjligheter för invandrare genom läroavtal - OSUMA* (2001–2007), *Monikko* (2004–2007), *Mångfaldiga arbetsplatser genom introduktion - PETMO* (2004–2007), *MoniVoima - Mångfald som resurs, utbildning av arbetsinstruktörer* (2005–2007), *Tools For Diversity* (2006–2008), samt *Ymmärräks sää? (Fattar du?)* (2003–2005).

I till exempel arbetsmarknadsorganisationernas ETMO- och Petmo-projekt 2001–2007 utvecklades, producerades och testades olika rutiner och former av god

praxis för att främja jämlikheten i arbetslivet och acceptera mångfalden på arbetsplatserna.

I Tammerfors Vuxenutbildningscenter TAKK:s projekt *Tools For Diversity (TforD)* tog man i sin tur fram verktyg för utvärdering av, utbildning i och utveckling av mångfaldskompetensen. Målet för projektet var bl.a. att utveckla mångfaldskompetensen hos utbildare, arbetsplatsinstruktörer samt företagsrepresentanter som ansvarar för rekrytering och utbildning.<sup>155</sup>

Projektet *Valorisation of Diversity Skills - ValoDi* (2009–2011) fortsätter att utveckla och sprida resultaten av projektet TforD. Målet är att omvandla mångfalden från en utmaning till en resurs i organisationerna. Produkter som ska vidareutvecklas är bland annat ett webbaserat utvärderingsverktyg för mångfaldskompetens samt ett utvärderingsverktyg och ett utbildningsprogram för mångfaldsledning<sup>156</sup>. I projektet utbyggs också en öppen resursbank i Wikipedia under sökorden mångfald och mångfaldsledning och samtidigt skapas en mångfaldsgemenskap.<sup>157</sup>

Med stöd från Europeiska socialfonden (ESF) genomförs dessutom flera projekt som strävar efter att utveckla mångkulturella arbetsplatser såsom *M14 - Östra Finland som pilotregion för aktiv migrationspolitik* (2009–), *Meet Me! - Ledning och bemötande av mångkulturalitet och mångfald* (2008–2010), *Mångfald på arbetsplatsen* (2008–2010), *Mångkulturalitet är en möjlighet (MOMA)* 2009–2011, *Increasing Multicultural Co-working (IMC)* 2008–2011, *VOI-MAA - invandring som resurs* (2008–2011). Målet för projekten är bland annat att främja invandrades sysselsättning, utveckla personalens och chefernas kunskap i mångkulturella frågor samt utveckla introduktionsmetoder och främjande av mångkulturalitet på arbetsplatserna.

154) Vänskä-Rajala, K. (2007).  
155) Metsänen, R. (2008).

156) [www.valodi.eu](http://www.valodi.eu).  
157) [www.takk.fi/valodi](http://www.takk.fi/valodi).

## Kön

*Främjande och integrering av jämställdhetsperspektivet* (Valtava) är ett riksomfattande utvecklingsprogram underställt Europeiska socialfondens (ESR) programperiod 2007–2013 som samordnas av arbets- och näringsministeriet. Målet för programmet är bland annat att göra könsperspektivet mer allmänt utbrett samt att lösa upp könstudelingen i arbets- och utbildningskarriärerna. I de projekt som ingår i programmet utvecklas nya verktyg som främjar jämställdheten mellan könen eller också utbildar man män för kvinnodominerade branscher och kvinnor för mansdominerade branscher. I programmet ingår också ett projekt där man utvecklar en verksamhetsmodell för att skapa utbildnings- och karriärstigar för kvinnor med invandrarbakgrund.<sup>158</sup>

Det främsta målet för regeringens *lika lönsprogram* är att minska löneskillnaderna mellan könen till 15 procent fram till 2015. Programmet strävar efter att förverkliga principen ”lika lön för samma eller likvärdigt arbete” med hjälp av flera underprojekt.<sup>159</sup>

Utvecklingsprojektet *Tasa-arvosta lisäarvoa* (Mervärde av lika värde) (2002–2005) som Forskningscentralen för arbetslivet vid Tammerfors universitet ansvarade för sökte efter metoder för utvecklingen av jämställdhetsplaneringen på arbetsplatserna. Undersöknings- och utvecklingsobjekten var arbetsplatser i Birkaland.

Projektet *Perhe ja ura tasa-arvosuunnitelun haasteena* (Familjen och karriären som en utmaning för jämställdhetsplaneringen) (2006–2008) som leddes av Löntagarnas forskningsinstitut, Näringslivets Forskningsinstitut och Arbetshälsoinstitutet hade som mål att utvärdera kostnaderna i anslutning till familjeledigheter och deras betydelse för kvinnornas löne- och

karriärutveckling samt för framgången i arbetet och välbefinnandet.<sup>160</sup>

Målet för temaarbetsprojektet *Segregation purku* (Avskaffande av segregationen) (2006–2007) som administrerades av Arbetshälsoinstitutet var att främja jämställdheten mellan könen genom att lyfta fram erfarenheter av god praxis för att upplösa könssegregation från tidigare projekt. I projektet utvecklades en verksamhetsmodell där man beskriver konkreta exempel på god praxis i arbetslivet och utbildningen för att inverka på den könsrelaterade arbetsfördelningen.<sup>161</sup>

## Funktionshinder

Målet för projektet *Sisäänheitto työelämään!* (Insteg i arbetslivet!) (2006–2008) var att föra samman företag som behöver arbetskraft och funktionshindrade och långtidssjuka arbetssökande med yrkeskunnighet. Bakomliggande drivkrafter var handikapporganisationer och samhällsansvarsnätverket Finnish Business & Society (FiBS) som genomförde ett prov 2003–2004. Detta visade att det inte bara räcker med informationsverksamhet utan att det behövs äkta bemötande och en person med uppgift att bedriva samarbetet med företagen. Resultatet av projektet var en arbetsgivartjänst vars syfte är att främja arbets- och praktikmöjligheterna för funktionshindrade och långtidssjuka genom samarbete mellan handikapporganisationerna och storbolagen. Samtidigt strävar man efter att bearbeta attityderna och lyfta fram de funktionshindrades och långtidssjukas sysselsättning i diskussionen om samhällsansvar.<sup>162</sup>

Ett av målen för Hörsel förbundets *Ehyt*-projekt (2007–2010) var att producera information i anslutning till arbetslivet i synnerhet om hörselskadades arbetsförhållanden och -förutsättningar samt att

158) [www.tem.fi/valtava](http://www.tem.fi/valtava).  
159) [www.samapalkka.fi](http://www.samapalkka.fi).  
160) [www.tasa-arvoklinikka.fi](http://www.tasa-arvoklinikka.fi).

161) [Työterveyslaitos](http://tyoterveyslaitos.fi).  
162) [www.sisaanheitto.fi](http://www.sisaanheitto.fi).



sprida information till arbetsgivare, intressenter och arbetstagare.<sup>163</sup>

Stiftelsen VATES väljer årligen *Årets exemplariska sysselsättare*. Priset går till en arbetsgivare som på ett exemplariskt sätt anställt en person eller personer med nedsatt arbetsförmåga eller funktionshinder.<sup>164</sup>

Under Europeiska temaåret för lika möjligheter 2007 publicerade Finlands Näringsliv i samarbete med arbetsministeriet handboken *Vammaiset, vajaakuntoiset ja kuntoutujat työmarkkinoilla* (Funktionshindrade, begränsat arbetsföra och rehabiliteringsklienter på arbetsmarknaden) som riktade sig till arbetsgivare. Handboken uppdaterades 2010 i anslutning till YES-projektet under namnet *Funktionshinder kvittar – låt kompetensen avgöra*.<sup>165</sup>

163) Kuuloliitto.

164) VATES-säätiö.

## Ålder

Målet för det av statsrådet inledda *Åldersprogrammet* (1998–2002) var att förbättra sysselsättningsmöjligheterna för över 45 år gamla personer samt förbättra deras möjligheter att orka bättre och längre i det allt mer föränderliga arbetslivet. Åldersprogrammet bestod av omfattande informations- och utbildningsprojekt som genomfördes samtidigt inom olika förvaltningsområden och gick ut på att främja verksamhet som upprätthåller arbetsförmågan, förbättring av sysselsättningen och att öka kunskapen som förbättrar inställningen till ålder. I programmet ingick också omfattande forskningsverksamhet och utvecklingsprojekt för arbetsplatser.<sup>166</sup>

Äldre personers arbetsmotivation och kvarblivande i arbetslivet har även främjats genom många andra program för utveckling av arbetslivet såsom *Työssä*

165) Työ- ja elinkeinoministeriö (2010/3).

166) Ikäohjelman monet kasvot.

*jaksamisen ohjelma* (Program för arbetsmotivation), *Työelämän kehittämisohjelma* (Utvecklingsprogram för arbetslivet), *Tykes-* och *Veto-programmen* samt *Noste-programmet*.

### **Sexuell läggning och uttryck för könsidentitet**

Målet för undersökningen och utbildningsprojektet *Seksuaali- ja sukupuolivähemmistöt työelämässä* (Sexuella och könsminoriteter i arbetslivet) (2002-2005) var att främja likabehandlingen och aktivera diskussionen om sexuella och könsminoriteters ställning i arbetslivet. Inom ramen för projektet gjordes en omfattande undersökning om lesbiska, homosexuella, bisexuella och transsexuella personers ställning i arbetslivet. I synnerhet fackförbunden har under de senaste åren fäst uppmärksamhet vid sexuella och könsminoriteters rättigheter och ställning i arbetslivet<sup>167</sup>.

### **Likabehandling och mångfald**

Målet för projektet SEIS - *Suomi eteenpäin ilman syrjintää* (SEIS - Finland Framåt utan diskriminering) som finansierades med medel från Europeiska kommissionens åtgärdsprogram för antidiskriminering (2001-2007) var att förbättra kunskapen om situationen i anslutning till diskriminering samt att öka medvetenheten och diskussionen om centrala utmaningar i anslutning till diskriminering. Projektet genomfördes i samarbete med olika ministerier, medborgarorganisationer och andra aktörer. Arbetsministeriet hade samordningsansvaret.

Efter SEIS-projekten har arbetet mot diskriminering fortsatt i projekten YES - *Likabehandling på Första Plats* sedan 2007. Huvudmålet för YES-projekten, som fortsätter årligen och som samordnas av inrikesministeriet, är att öka medvetenhe-

ten om och beredskapen för förverkligandet av likabehandling och icke-diskriminering samt att främja toleransen för mångfald i samhället. Ett annat mål för projektet har varit att samla in information om diskriminering och mätning av diskriminering samt utveckling av positiv särbehandling. Projektet har strävat efter att främja likabehandlingen och mångfalden inom arbets- och näringslivet bland annat genom utbildning och information.<sup>168</sup>

I Arbetshälsoinstitutets *Monikko*-projekt (2005-2007) utvecklade och undersökte man nya lösningsmodeller och former av god praxis som främjar jämställdheten mellan könen i arbetet, löser upp indelningen av arbetsuppgifterna enligt kön, främjar växelverkan mellan personer i olika ålder och undanröjer diskriminerande arbetsmarknadspraxis på grund av etnisk bakgrund. I projektet betonade man arbetsplatsernas mångfald och jämställdheten mellan könen som en positiv resurs.<sup>169</sup>







## 5 Slutord

Mångfaldsledning är ett omfattande och delvis omdebatterat ämnesområde om vilket man i Finland skrivit relativt lite. Inte heller denna publikation kommer med egentliga nya forskningsrön, men den ger ett slags allmän bild av mångfaldsledningens bakgrund, den senaste forskningen och projektverksamheten i Finland, Europa och resten av världen.

De exempel på god praxis som beskrivs i denna publikation ger delvis ny kunskap om mångfaldsledningen inom finländska organisationer. Exempelen ger läsaren idéer och verktyg för att utveckla ledningen och tjänsterna inom sin egen organisation.

Ur arbets- och näringspolitikens perspektiv är mångfald ett konjunkturkänsligt tema. I tider av ekonomisk framgång och högkonjunktur förhöll man sig till exempel mycket positivt till sysselsättningen av personer med invandrarbakgrund eller funktionshinder, medan detta hamnade i skymundan med recessionen. På lång sikt ser det dock ut som om frågorna i anslutning till mångfald om och om igen blir föremål för diskussion på ett eller annat sätt.

Medborgarna – såväl arbetssökande som kunder – är allt mer medvetna om sina grundrättigheter. Människorna värdesätter jämlikhet och håller fast vid sina rättigheter. Även på grund av detta lönar det sig för företag och andra organisationer att tänka efter hur de förhåller sig till personalens, arbetssökandenas och kundernas mångfald. En ledning som stöder mångfalden kan vara en viktig imagefråga.

Det lönar sig att fundera över och kartlägga fördelarna med mångfald. Till exempel personalens mångfald kan ge konkur-

” Mångfaldsledning är inte bara något för minoriteter utan en del av ett gott ledarskap.

rensfordelar genom en mångsidigare kompetens. Arbetstagarnas varierande bakgrund kan även hjälpa organisationen att förstå sig på olika kundgruppers behov. Samtidigt kan nya kundgrupper bli intresserade av organisationens produkter eller tjänster.

Att utveckla former av god praxis och i synnerhet att tillämpa och inrota dem i olika verksamhetsmiljöer är ett krävande arbete. Praxis sprids inte av sig själv utan måste tillämpas och diskuteras. Syftet med denna publikation är att för egen del erbjuda tankar och samtalsämnen för diskussioner om mångfaldsledning. Även om man i denna publikation främst lyft fram olika minoriteter och grupper i en svagare ställning berör mångfalden oss alla. Mångfaldsledning är inte bara något för minoriteter utan en del av ett gott ledarskap. Gott ledarskap gäller oss alla.

# Bilagor

## Bilaga 1:

### Intervjustomme för kartläggning av exempel på god praxis för mångfaldsledning och rimlig anpassning

1. Hur uppfattas mångfald i ert företag/er organisation? I vilken grad beaktas mångfald och lika-behandling (personal/kunder) i ert företags/er organisations strategiska mål, värderingar och andra policyer?
2. Hur definierar ni begreppen "positiv särbehandling" och "rimlig anpassning" ur er egen organisations perspektiv? Hur tar sig dessa uttryck i er organisation i praktiken?
3. Hurdana former av god praxis för mångfaldsledning och/eller rimlig anpassning tillämpas i ert företag/er organisation?
4. Hur beaktas mångfaldsfrågor i praktiken i er organisations ledningsrutiner?
5. Ordnas det utbildning i mångfald för personalen/cheferna (t.ex. växelverkan mellan olika kulturer)?
6. Har er organisation tillämpat former av mångfaldspraxis som man övergett? Vilka och varför har de övergetts?
7. Hurdana former av praxis kan ni rekommendera för andra organisationer?
8. Använder ni eller har ni använt finländska eller utländska webbaserade verktyg (portaler, databanker) i utvecklingen av mångfaldsledningen?
9. Får ert namn och er organisation nämnas i kartläggningen och rapporten som uppgörs utifrån den?

## Bilaga 2:

### Webbenkät för kartläggning av exempel på god praxis för mångfaldsledning

#### 1. Namn på god praxis

Namnge praxisen på ett kortfattat och beskrivande sätt:

Till vilket delområde av ledningen anknyter exemplet på god praxis (välj ett eller flera alternativ):

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Strategisk ledning                | <input type="checkbox"/> Försäljnings- och/eller kundkretsledning |
| <input type="checkbox"/> Förändringsledning                | <input type="checkbox"/> Ekonomiledning                           |
| <input type="checkbox"/> Personalledning                   | <input type="checkbox"/> Kvalitetsledning                         |
| <input type="checkbox"/> Ledning av samarbete/intressenter | <input type="checkbox"/> Annan, vad?                              |

Till vilken mångfaldsaspekt anknyter exemplet på god praxis (välj ett eller flera alternativ):

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ålder (unga/äldre)                              | <input type="checkbox"/> sexuell läggning         |
| <input type="checkbox"/> kön   | <input type="checkbox"/> funktionshinder          |
| <input type="checkbox"/> etniskt eller nationellt ursprung, nationalitet | <input type="checkbox"/> hälsotillstånd           |
| <input type="checkbox"/> språk   | <input type="checkbox"/> annan personlig egenskap |
| <input type="checkbox"/> religion, övertygelse, åsikt                    | <input type="checkbox"/> alla ovan nämnda         |

#### 2. Beskrivning av god praxis

Exempel på god praxis är rutiner, processer och vardagliga arbetsrutiner. Projekt kan inte vara god praxis, men i ett projekt kan man utveckla en eller flera former av god praxis.

**Sammandrag:** Beskriv exemplet på god praxis i korthet (huvudsakligt syfte, målgrupp och centrala åtgärder)

**Beskriv i korthet hurdan den goda praxisen är till sina huvuddrag genom att svara på följande frågor:**

**Process:** Genom hurdan verksamhet och hurdana funktioner förverkligas den goda praxisen? Av hurdana huvudsleden består verksamheten?

**Syfte:** För vilket ändamål har praxisen utvecklats? Vilken väsentlig förändring till det bättre har praxisen orsakat? Vilket är det (kärn)problem som kan påverkas eller som försvinner tack vare den goda praxisen?

**Aktörer:** Hurdana aktörer förutsätter implementeringen av den goda praxisen? Aktörerna kan vara organisationer, yrkesgrupper eller experter. Hurdan kompetens förutsätts av aktörerna? Vilken roll har kunden/målgruppen?

**Verksamhetsmiljö:** I en hurdan miljö har praxisen utvecklats och i en hurdan miljö har den testats?

**Målgrupp:** Vem gynnas i första hand av praxisen?

**Resurser:** Hurdana resurser kräver implementeringen av praxisen? Resurserna kan vara penning-, tids- och personalresurser.

**Struktur:** Hurdana strukturer kräver den goda praxisen? Strukturerna kan bestå av apparater, programvara, lokaler och nätverk.

### 3. Utvärdering av god praxis

Den goda praxisen har konstaterats vara god genom en mångsidig utvärdering. Praxisens godhet kan utvärderas ur olika perspektiv med olika metoder och kriterier. Kriterier för godhet kan utgöras av effektivitet, produktivitet, generativitet, funktionalitet, användbarhet, överförbarhet, rättvishet, nödvändighet eller lönsamhet.

Varför är denna praxis enligt er bra och fungerande?

Hurdan information om praxisens funktionalitet och effektivitet har man insamlat, genom vilka metoder och från vem?

- professionell information (synpunkter, erfarenheter och bedömningar som uppstått i det konkreta arbetet)
- kund/användarrespons (kundernas eller användarnas egna erfarenheter och bedömningar av praxisen)
- information som producerats genom utvärderings- eller forskningsmetoder
- annan information, vilken?

### 4. Inrotning och spridning av god praxis

Hur har/ska den goda praxisen inrotats/inrotas i er organisation?

Hur kommer kunskapen om den goda praxisen att spridas till andra organisationer för implementering?

### 5. Ytterligare information om praxisen

(T.ex. rapporter, webbsidor, publikationer, broschyrer, produkter i anslutning till verksamheten)

### 6. Utveckling och publicering av god praxis

Är du intresserad av att presentera och bearbeta praxisen vid workshoppar eller andra evenemang som YES-projektet ordnar?

Får YES-projektet vid behov publicera den goda praxis som du beskrivit och sprida information om den till andra aktörer?

Får ditt namn och namnet på din organisation/ditt projekt samt dina kontaktuppgifter nämnas i anslutning till en publikation om beskrivningar av god praxis?

### 7. Kontaktuppgifter

## Källor

**Airila, A. & Kauppinen, K. & Eskola, K. (2007):** Ikäystävällisyys ja iän merkitys työssä. Tutkimus hoito-, opetus- ja pelastusalalla. MONIKKO – sukupuolten tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Helsinki 2007.

**Anca, C. de & Vazquez, A. (2007):** Managing Diversity in the Global Organization. Creating New Business Values. Palgrave MacMillan 2007.

**Bairoh, S. (2007):** Current Debates on Classifying Diversity Management: Review and Proposal. Meddelanden från Svenska Handelshögskolan. Swedish School of Economics and Business Administration Working Papers 534. Helsinki 2007.

**Cassell, C. (2000):** The Business Case and the Management of Diversity. Women in Management: Current Research Issues Volume II. Sage, London 2000; artikkelissa Heikkinen, Maarit: Monimuotoisuus organisaatioissa – monimuotoisuustutkimuksen pääpiirteitä ja kehityslinjoja. Hallinnon tutkimus 1/2005.

**Cox, Taylor Jr. (2001):** Creating the Multicultural Organization. A Strategy for Capturing the Power of Diversity. Jossey-Bass, San Fransisco 2001.

**Cox, Taylor. H. jr. & Blake, S. (1991):** Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. Academy of Management Executive, 5 (1991):3; artikkelissa Heikkinen, Maarit: Monimuotoisuus organisaatioissa – monimuotoisuustutkimuksen pääpiirteitä ja kehityslinjoja. Hallinnon tutkimus 1/2005.

**Dass, P. & Parker, B. (1999):** Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. The Academy of Management Executive, 13:2, 1999 (s. 68–80); artikkelissa: Sippola, A.: Monimuotoistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2008. Artikkeleita.

**Ehdotuksia työurien pidentämiseksi (2010).** Työelämäryhmän loppuraportti 1.2.2010.

**Ekholm, E. (2009):** Monimuotoisuus ja esteettömyys. Näkövammaisten asiantuntijoiden työelämäkokemuksia. Ennora, Espoo 2009.

**Elinkeinoelämän keskusliitto EK:** Anna-Kaisa Auvinen (suullinen informaatio 14.10.2010)

**Erilaisuus sallittu (2007).** Perehdymme monimuotoisuuteen – käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle. Petmo-hanke. Erweko 2007.

**EU:n toimet yhteiskunta- ja yritys vastuun edistämiseksi.** Työ- ja elinkeinoministeriö: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=3233>

**Euroopan komissio (2005):** The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace. European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Unit D.3. September 2005.

**Euroopan komissio (2007)** (Keil, M. & Amershi, B. & Holmes, S. & Jablonski, H. & Lüthi, E. & Matoba, K. & Plett, A. & von Unruh, K.): Monimuotoisuuden johtamisen koulutusopas. Syyskuu 2007.

**Euroopan komissio (2008):** Continuing the Diversity Journey – Business Practices, Perspectives and Benefits. European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Unit G.4. October 2008.

**Euroopan työterveys ja työturvallisuusvirasto (2010/1):** [http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good\\_practice/ohjeet.stm](http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/ohjeet.stm) (23.6.2010)

**Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto (2010/2):** [http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good\\_practice/tuottavuustekija/tyoymparisto/koulutus/index\\_html](http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/tuottavuustekija/tyoymparisto/koulutus/index_html) (20.8.2010).

**Forsander, A. & Alitolppa-Niitamo, A. (2000):** Maahanmuuttajien työllistyminen ja työhallinto - keitä, miten ja minne. Työhallinnon julkaisu 242. Helsinki: Työministeriö 2000.

**Grönlund, H. & Björklund, L. (2009):** Kirkko heikossa työmarkkina-asetmassa olevien työllistäjänä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 28/2009.

**Grönlund, H. (2010):** Yhdenvertaisuus Suomen evankelis-luterilaisen kirkon työyhteisöissä. Suomen ev.lut. kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2010:4. Kirkkohallitus, Helsinki 2010.

**Guirdham, M. (1999):** Communicating Across Cultures, Ichor Business Books, Hampshire 1999 (s. 22-23); artikkelissa Heikkinen, Maarit: Monimuotoisuus organisaatioissa - monimuotoisuustutkimuksen pääpiirteitä ja kehityslinjoja. Hallinnon tutkimus 1/2005.

**Haapanen, A. (2007):** Monimuotoisuusbarometri 2007 - ikä ja monikulttuurisuus haasteena ja voimavarana. MONIKKO - sukupuolten tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Helsinki 2007.

**Haarni, I. (2006):** Keskenäistä yhdenvertaisuutta. Vammaisten henkilöiden hyvinvointi ja elinolot Suomessa tutkimustiedon valossa. Raportteja 6/2006. Helsinki, Stakes 2006.

**Haavisto, I. (2010):** Työelämän kulttuurivallankumous. EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. Yliopistopaino 2010.

**Hankinnat.fi -verkkosivusto.** Kuntaliiton ja TEMin Julkisten hankintojen neuvontayksikön ylläpitämä sivusto.

**Henttonen, E. (2002):** Osaamisen kehittäminen pk-yrityksissä. ESR- hyvät käytännöt -sarja. Oy Edita Ab, Helsinki 2002.

**Hietala, J. & Lavikainen, A. (2010):** Huonokuuloisena työelämässä. Työympäristön toimivuus ja yhdenvertainen osallistuminen. Kuuloliitto ry 2010.

**Ikäohjelman monet kasvot.** Kansallisen ikäohjelman 1998-2002 loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:3. Helsinki 2002.

**Ilmarinen, J. (2006):** Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2006.

**Ivancevich, J. M. & Gilbert, J. A. (2000):** Diversity Management: Time for a New Approach. Public Personnel Management, 29 (2000):1; artikkelissa Heikkinen, Maarit: Monimuotoisuus organisaatioissa - monimuotoisuustutkimuksen pääpiirteitä ja kehityslinjoja. Hallinnon tutkimus 1/2005.

**Jaakkola, T. (2000):** Maahanmuuttajat ja etniset vähemmistöt työhönnotossa ja työelämässä. Työpoliittinen tutkimus 218. Helsinki: Työministeriö 2000.

**Joplin, J. R. W. & Daus, C. S. (1997):** Challenges of Leading a Diverse Workforce. Academy of Management Executive, 11(1997): 3; artikkelissa Heikkinen, Maarit: Monimuotoisuus organisaatioissa - monimuotoisuustutkimuksen pääpiirteitä ja kehityslinjoja. Hallinnon tutkimus 1/2005.



**Juuti, P. (2001):** Ikäjohtaminen. JTO-tutkimuksia, nro 13. Viestintä Oy Viisikko / Oy Edita Ab 2001.

**Korhonen, S. (2010):** Terveyden ja hyvinvoinnin laitos: julkaisematon luentomateriaali 24.3.2010

**Korhonen & Julkunen & Karjalainen & Muuri & Seppänen-Järvelä (2007):** Arviointi ja hyvät käytännöt sosiaalipalveluissa. Asiantuntijoiden pohdintoja tulevasta. Stakes, Helsinki 2007.

**Kossek, E.E. & Lobel, S. A. (toim.) (1996):** Managing Diversity. Human Resource Strategies for Transforming the Workplace. Cambridge, Blackwell Publishers Ltd 1996.

**Koulutuskeskus Salpaus (n.d.):** Maahanmuuttajat työpaikalla. Opas monikulttuurisiin kohtaamisiin. OSUMA-projekti. 2. painos.

**Kuuloliitto:** [www.kuuloliitto.fi/fin/kuuloliitto/hankkeet/tyoikaisten\\_projekti/](http://www.kuuloliitto.fi/fin/kuuloliitto/hankkeet/tyoikaisten_projekti/)

**Lehtonen, J. (toim.) (2002):** Seksuaali- ja sukupuolivähemmistöt työelämässä. STAKES 2002.

**Lorbiecki, A. & Jack, G. (2000):** Critical Turns in the Evolution of Diversity Management. British Journal of Management, Sep 2000 Special Issue, Vol. 11 Issue 3; teoksessa Bairoh, S.: Current Debates on Classifying Diversity Management: Review and Proposal. Meddelanden från Svenska Handelshögskolan. Swedish School of Economics and Business Administration Working Papers 534. Helsinki 2007.

**Mahmoud, Mertsu ja Maija (2007):** Monimuotoinen työyhteisö ja syrjimätön työn arki. Koulutusaineisto työpaikoille yhdenvertaisuuden edistämiseksi työelämässä. SAK, EK, STTK ja AKAVA, Edita 2007.

**Metsänen, R. (2008):** Luentomateriaali Tools for Diversity -seminaarista, Tampere 15.4.2008. [http://www.takk.fi/index.php?id=tford\\_uutiset](http://www.takk.fi/index.php?id=tford_uutiset) (8.9.2010)

**Moilanen, R. & Bonsdorff von, M. & Tamminen, H. (2005):** Eri-ikäiset työyhteisön johtamisen haasteena Jyväskylän kaupungin terveydenhuollossa. Esitutkimusraportti N:o 292 / 2005. Jyväskylä 2005.

**Monimuotoisuus ja syrjimättömyys.** Työllisyys-, sosiaali- ja tasa-arvoasiat. Euroopan komissio: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=781&langId=fi> (13.9.2010)

**Moninaisuus työelämässä (2009).** Opas pk-yrityksille. Euroopan yhteisöt, 2009.

**Mor Barak, M. E. (2005):** Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace. Sage Publications 2005.

**Nieminen, T. (2008):** Tasa-arvobarometri 2008. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. Helsinki 2008.

**Nour, S. & Nellemann Thisted, L. (eds.) (2005):** Diversity in the Workplace. When we are equal, but not the same. Børsens Forlag A/S, 2005.

**Parker, B. (1998):** Globalization and Business Practice: Managing Across Boundaries. Sage, London 1998; artikkelissa Heikkinen, Maarit: Monimuotoisuus organisaatioissa – monimuotoisuustutkimuksen pääpiirteitä ja kehityslinjoja. Hallinnon tutkimus 1/2005.

**Pitkänen, P. (toim.) (2005):** Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita Publishing Oy, 2005.

**Robinson, G. & Dechant, K. (1997):** Building a Business Case for Diversity. *Academy of Management Executive*, 11(1997): 3; artikkelissa Heikkinen, Maarit: Monimuotoisuus organisaatioissa - monimuotoisuustutkimuksen pääpiirteitä ja kehityslinjoja. *Hallinnon tutkimus* 1/2005.

**SAK (kesäkuu 2009):** Seksuaali- ja sukupuolivähemmistöt työelämässä ja ay-liikkeessä. Puheenvuoro. Kesäkuu 2009.

**SAK (n.d.):** Värejä harmaaseen arkeen. Seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen oikeudet työelämässä. (Esite)

**Seksuaali- ja sukupuolivähemmistöt työelämässä -hanke:** <http://www.valt.helsinki.fi/sosio/tutkimus/equal/esittely.htm>

**Sippola, A. (2007):** Essays on Human Resource Management. Perspectives on Diversity Management. *Acta Wasaensia* No 180. Universitas Wasaensis 2007.

**Sippola, A. & Leponiemi, J & Suutari, V. (2006):** Kulttuurisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen kehittäminen. Pitkittäistutkimus 15 työkuulttuurin välittäjäryhmän toiminnasta ja vaikuttavuudesta. Helsinki, Hakapaino 2006.

**Sisäasiainministeriö (2009/1):** Työvoiman maahanmuuton toimenpideohjelma. Sisäasiainministeriön julkaisut 23/2009.

**Sisäasiainministeriö (2009/2):** Yleiset suositukset yhdenvertaisuussuunnitelman sisällöiksi. SM003:00/2009.

**Sisäasiainministeriö (2010):** Yhdenvertaisuussuunnittelun opas. Sisäasiainministeriön julkaisut 10/2010.

**Syrjä, H. & Valtakari, M. (2008):** Romanian pitkä matka työn markkinoille. Tutkimus romanien työmarkkinoille sijoittumisen edistämisestä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 22, 2008.

**Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996):** Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74:5, 1996; artikkelissa: Sippola, A.: Monimuotoistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 1/2008. Artikkeleita.

**Thomas, D. A. & Ely, R. J. (2002):** Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review on Managing Diversity*. Boston 2002; teoksessa: Anca, C. de & Vazquez, A.: *Managing Diversity in the Global Organization. Creating New Business Values*. Palgrave MacMillan 2007.

**Tilastokeskus (2007):** Tasa-arvo työn takana. Tilastokeskus 2007.

**Toikko, T. (2006):** Asiakkaiden osallistuminen palveluiden kehittämiseen. Teoksessa: *Työpoliittinen aikakauskirja* 3/2006.

**Trux, M-L. (toim.) (2000):** Aukeavat ovet - kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. WS Bookwell Oy, Juva 2000.

**Trux, M-L. (2010):** No Zoo. Ethnic Civility and its Cultural Regulation Among the Staff of a Finnish High-Tech Company. Aalto University School of Economics, Aalto Print 2010.

**Tuomola, T. & Airila, A. (2007):** Hiljainen tieto yksilö- ja työyhteisönäkökulmasta. Teoksessa: Kauppinen, K. & Evans, J. (toim.): *MONIKKO - tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä*. Helsinki 2007.

**Työ- ja elinkeinoministeriö (n.d.):** Laadukkaasti tulosta. Miten hyvä työelämän laatu liittyy työyhteisön menestykseen ja hyvään taloudelliseen tulokseen? (Esite)

**Työ- ja elinkeinoministeriö (2009/1):** Vastuullinen yrittäjyys pk-yrityksissä. Käytännön esimerkkejä. Erweko, lokakuu 2009.

**Työ- ja elinkeinoministeriö (2009/2):** Monimuotoisuus – työelämän mahdollisuus. Opas yhdenvertaisuuden edistämiseen ja syrjinnän torjumiseen työpaikalla. Syyskuu 2009.

**Työ- ja elinkeinoministeriö (2009/3):** Valvontaa ja vastuuta ulkopuolisen työvoiman käyttöön – tutkimus tilaajavastuulain toteutumisesta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 51/2009.

**Työ- ja elinkeinoministeriö (2009/4):** Vastuullisuuden tiennäyttäjät yrityksille. Kansainvälisten järjestöjen toimintaohjeet ja julistukset. Litoset Oy, lokakuu 2009.

**Työ- ja elinkeinoministeriö (2010/1):** Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) konsernistrategia: suomalaisen työ- ja elinkeinopolitiikan valintoja. Työ- ja elinkeinoministeriö, 25.2.2010.

**Työ- ja elinkeinoministeriö (2010/2):** Yhteiskunta- ja yritys vastuun ydinkysymykset hallinnonaloitain 2010–2014. Työ- ja elinkeinoministeriö, muistioloonnokset 2.7.2010 ja 20.8.2010.

**Työ- ja elinkeinoministeriö (2010/3):** Vammoista viis – anna osaamisen ratkaista. Opas työnantajalle vammaisen tai osatyökykyisen palkkaamiseksi. Litoset Oy, lokakuu 2010.

**Työhyvinvointiopus. Tampereen yliopisto:** <http://www.uta.fi/laitokset/kkk/synergos/projektit/tyhy/index.php> (4.10.2010)

**Työmarkkinajärjestöjen yhteinen kannanotto (2006):** Ulkomaiset työntekijät tervetulleita. Helsinki, 16.3.2006.

**Työmarkkinakeskusjärjestöt (2002):** Työmarkkinakeskusjärjestöjen yhteinen työaikakannanotto. Työaikatarkaisut tukemaan yritysten ja työyhteisöjen menestystä ja henkilöstön hyvinvointia. 14.3.2002.

**Työterveyslaitos: [www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)**

**Työyhteisön työhyvinvointi. Työterveyslaitos:** [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx) (22.9.2010)

**Uhmavaara, H. & Jokivuori, P. (2003):** Vastavuoroisuus on valttia. Tutkimus työaikojen joustojärjestelyistä. Työssä jaksamisen ohjelma. Kirjapaino Keili, Vantaa 2003.

**Vanhala, A. (2003):** Haloota nostamatta. Seksuaalivähemmistöjen avoimuus terveydenhuollon työyhteisöissä. Sosiologian pro gradu –tutkielma. Helsingin yliopisto, 2003.

**VATES-säätiö:** [www.vates.fi/esimerkillinentyollistaja](http://www.vates.fi/esimerkillinentyollistaja)

**Vänskä-Rajala, K. (2007):** Työelämän hyvät käytännöt. Etnisten suhteiden neuvottelukunta, 8.2.2007.

Arbets- och näringsministeriet  
Strategi och prognostiseringsenheten  
Liisa Männistö  
PL 32, 00023 STATSRÅDET  
Tfn +358 10 606 000  
Telefax +358 9 1606 2166  
[www.tem.fi](http://www.tem.fi)

Design och layout: Up-to-Point Oy  
Översättning: Done Information Oy  
Bilder: European Communities – JPH Woodland  
och Aleks Malinen / ANM:s bildbank / Dreamstime  
Tryckeri: Lönnberg Oy, november 2010



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ  
ARBETS- OCH NÄRINGSMINISTERIET  
MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY