

TAITOJA MONIKULTTUURISEEN TYÖYHTEISÖÖN

Monimuotoisuusjohtamisen työkirja
Toimittaneet: Henna Nätynki ja Katri Kuusela



Euroopan unionin
osarahoittama



Elinvoimakeskus



LAPPIA



REDU



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

LAPIN AMK⁷
Lapland University of Applied Sciences



Peräpohjolan
Opisto

Julkaisutiedot

Lapin yliopisto, Rovaniemi 2026

Monimuotoinen lappilainen työelämä –hankkeen julkaisu. Hanke on toteutettu yhteistyössä Ammattiopisto Lappian, Peräpohjolan Opiston, Rovaniemen koulutuskuntayhtymän (REDU), Lapin ammattikorkeakoulun ja Lapin yliopiston kanssa.

Rahoittaja: Euroopan sosiaalirahasto

Toimittaneet: Henna Nätyнки ja Katri Kuusela

Työkirjan sisällöt:

- Eevi Pulli, Lapin yliopisto (työpohjat)
- Minna Jarva, Startup Refugees
- Priska Kallio, deidei
- Jörn Severidt, Lapin yliopisto
- Paula Helle, Workday Designers
- Ilona Taimela ja Christian Thibault, Nordic Diversity Trainers

ISBN 978-952-337-563-5

Julkaisun pysyvä osoite: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-563-5>

Sisällys

Alkusanat

Osa 1. Johdatus monikulttuurisuuteen työelämässä

- Tehtävä: Missä, mihin, miten?

Osa 2. Suomalaisten vahvuudet toisten haasteina

- Tehtävä: Työyhteisömme toisten silmin

Osa 3. Onnistunut perehdytys

- Tehtävä: Perehtyminen perehdytykseen

Osa 4. Työyhteisön valmiudet

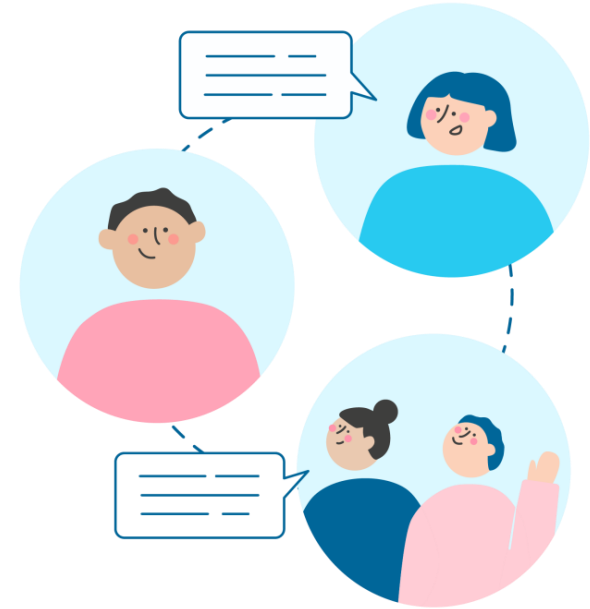
- Tehtävä: Työyhteisön valmiudet -ryhmäkeskustelu

Osa 5. Sitouttaminen ja osallisuuden kokemus

- Tehtävä: Osallisuus työyhteisössämme

Loppusanat

Lisämateriaalia



Tervetuloa monimuotoisuusjohtamisen työkirjan pariin

Monikulttuurisuus työelämässä on rikkaus, mutta sen onnistunut hyödyntäminen edellyttää tietoa, taitoja ja ymmärrystä. Maksuton Taitoja monikulttuuriseen työyhteisöön -valmennus tarjosi käytännönläheisiä työkaluja monikulttuurisen työyhteisön kehittämiseen ja johtamiseen. Nyt opit on koottu samojen kansien sisään. Valmennus toteutettiin osana Monimuotoinen lappilainen työelämä –hanketta (ESR+).

Tästä työkirjasta löydät sekä faktaa että havainnollistavia esimerkkejä siitä, miksi monimuotoisuus työelämässä on Suomelle ja organisaatioille kriittisen tärkeää sekä miten monikulttuurisuus voidaan huomioida työpaikoilla erilaisissa työntekijäprosesseissa ja arjen kohtaamisissa.

Keskeinen osa työkirjaa ovat työyhteisöjen kehittämisen tueksi tehdyt työpohjat, jotka löydät ohjeistuksineen jokaisen osion lopusta. Voit tulostaa pohjat itsellesi ja lähteä liikkeelle esimerkiksi organisaationne nykytilanteen määrittelystä ja sen pohtimisesta, minne haluatte olla matkalla. Työpohjat tukevat eri vaiheissa olevia yrityksiä ja työpaikkoja, joten olitpa sitten harkitsemassa ensimmäisen kansainvälisen osaajan palkkaamista tai jo kokenut kansainvälisten osaajien rekrytoija, löydät varmasti työkirjasta tilanteesi sopivia työkaluja.

Tehdään yhdessä monimuotoisempi lappilainen työelämä. Oppimisen iloa!



Kirja on jaettu viiteen osaan

Aiheen äärelle johdattelee ensimmäinen osa, jossa käsitellään suomalaisen työelämän murrosta ja määritellään keskeiset käsitteet ja lähtökohdat, joista monikulttuurisuutta tarkastellaan.

Toisessa osassa tuodaan esiin suomalaisen työkuiltuurin erityispiirteitä sekä millaisia haasteita erilaisten kulttuurien yhteentörmäyksestä voi syntyä.

Kolmannessa osassa tarkastellaan perehdytysprosessia ja tekijöitä, jotka voivat tiedostamatta vaikuttaa johtamiseen ja yhteistyöhön työpaikalla.

Neljännessä osassa arvioidaan, millaisia henkilökohtaisia ja organisaatiotason valmiuksia edellytetään, jotta monikulttuurisuudesta saadaan vipuvoimaa liiketoimintaan.

Viimeisessä osassa monimuotoisuuden johtamista arvioidaan osallisuuden kokemuksen kautta sekä kuvataan, miten osallisuuden kokemus muodostuu arkisista tilanteista, joihin jokainen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa.

MONIKULTTUURISUUS TYÖELÄMÄSSÄ

*Mistä puhutaan, kun puhutaan
työelämän monikulttuurisuudesta?*



Euroopan unionin
osarahoittama

Keskeisiä käsitteitä 1/2

Monimuotoisuus voi olla **demografista** (mm. ikä, kansallisuus, kulttuuri, uskonto, sukupuoli-identiteetti), **kokemuksellista** (mm. koulutustausta, sosioekonominen tausta, urapolku, elämäntapahtumat) tai **kognitiivista** (mm. oppimistyyli, ongelmanratkaisu, päätöksenteko, luova ajattelu, neurodiversiteetti). (deidei, 2025.)

Yhdenvertaisuus tarkoittaa, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia riippumatta iästä, etnisestä tai kansallisesta alkuperästä, kansalaisuudesta, kielestä, uskonnosta tai vakaumuksesta, mielipiteestä, vammaisuudesta, terveydentilasta, seksuaalisesta suuntautumisesta, sukupuolesta, sukupuoli-identiteetistä, sukupuolen ilmaisusta tai muusta henkilöön liittyvästä syystä. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu, 2026.)

Inkluusio on tietoista ja aktiivista toimintaa, joka ilmenee työyhteisössä psykologisena turvallisuutena ja yksilötasolla yhteenkuuluvuuden tunteena (deidei, 2025).

Monimuotoisuus (engl. <i>diversity</i>)	Yhdenvertaisuus (engl. <i>equity</i>)	Inkluusio (engl. <i>inclusion</i>)
• Tiimien monimuotoisuus • Työnhakijoiden monimuotoisuus • Johdon monimuotoisuus • Monimuotoisuus organisaation eri funktioissa • Monimuotoinen asiakaskunta • Monimuotoiset sidosryhmät	• Palkkaus • Ammatillinen kasvu • Uratuki • Mentorointi-ohjelmat • Edut • Työkalut • Työtilojen suunnittelu	• Tuote- ja palvelukehitys • Johtamistaidot • Organisaatio-kulttuuri • Kieli • Viestintä ja markkinointi • Fyysisten ja digitaalisten tilojen saavutettavuus • Tapahtumat

Lähde: deidei, 2025

Keskeisiä käsitteitä 2/2

Yhdenvertaisuus on prosessi, joka pyrkii mahdollistamaan tasa-arvoiset lopputulokset. Tarkoitus on tunnistaa ja purkaa esteitä erilaisista taustoista tulevien työntekijöiden kohdalla kehittämällä prosesseja ja käytäntöjä, jotta jokaisella on mahdollisuus kehittyä ja onnistua työssään. (deidei, 2025.)

Ihmisten lähtökohdat ja mahdollisuudet yhteiskunnassa ovat erilaisia. Kaikkien samanlainen kohtelu ei aina riitä takaamaan yhdenvertaisuuden toteutumista. **Tosiasiallisen yhdenvertaisuuden** toteuttaminen edellyttääkin, että syrjintään perustuvaa eriarvoisuutta pyritään aktiivisesti poistamaan esimerkiksi erilaisilla edistämistoimenpiteillä. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu.fi, 2026.)

Tosiasiallinen yhdenvertaisuus edellyttää myös välilliseen syrjintään puuttumista. Vaikka kaikkia kohdeltaisiin samalla tavalla, voivat samanlaisen kohtelun vaikutukset olla välillisesti tiettyjä henkilöitä syrjiviä. **Kaikkien samanlainen kohtelu ei siis takaa syrjimättömyyttä tai yhdenvertaisuuden toteutumista.** (Yhdenvertaisuusvaltuutettu.fi, 2026.)



Tasa-arvoisuus

deidei
© 2025 All right reserved



Yhdenvertaisuus



Euroopan unionin
osarahoittama

Suomen väkiluku kasvaa maahanmuuton ansiosta

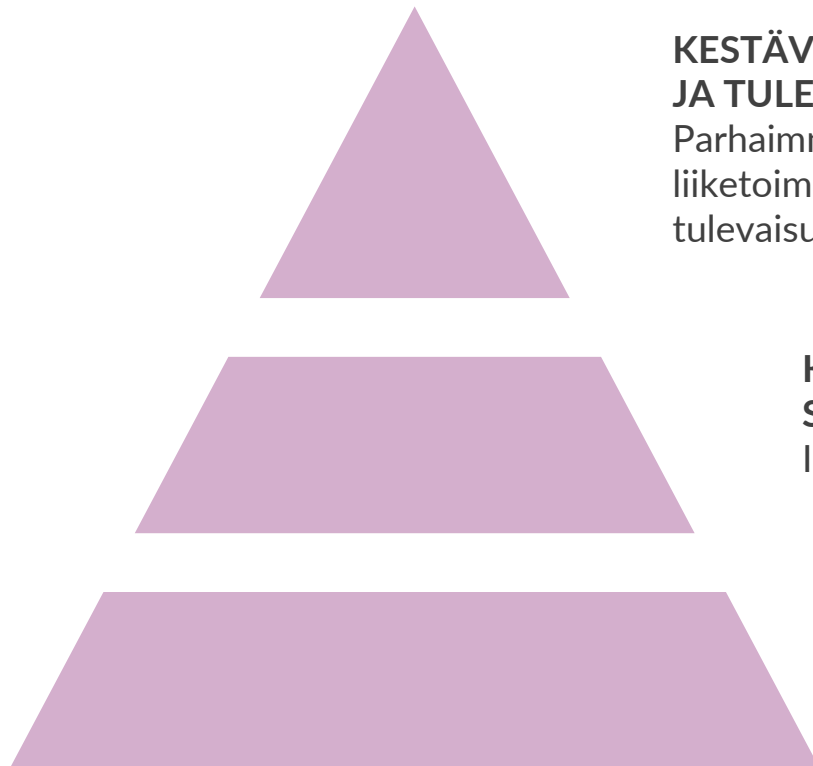
Työelämän moninaisuus on jatkuvasti esillä oleva ja perusteltu puheenaihe. Suomi on jo nyt moninainen yhteiskunta eikä työelämä ole irrallaan moninaisuudesta. Suomi monimuotoistuu ja monikielisyys lisääntyy, ja tällä hetkellä väestönkasvu perustuu käytännössä kokonaan maahanmuuttoon. Demografinen kehitys korostaakin kansainvälisen työvoiman tarvetta: vuonna 2021 Suomen väkiluku kasvoi yhteensä 14 448 henkilöllä, mutta kotimaisia kieliä puhuvien määrä väheni 10 747 henkilöllä samaan aikaan, kun vieraskielisten määrä kasvoi 25 195 henkilöllä. (Startup Refugees, 2025.) Elinkeinoelämän keskusliiton (2022) mukaan Suomeen tarvitaan jopa 100 000–200 000 ulkomaista työntekijää vuoteen 2030–2035 mennessä työikäisen väestön vähenemisen kompensoimiseksi. Toisaalta myös jo Suomessa asuvat kansainväliset osaajat olisi tärkeä saada töihin.

Työelämän murros, jota vauhdittavat digitalisaatio, globalisaatio, robotiikka ja tekoälyn kehitys, lisää entisestään monimuotoisen osaamisen tarvetta. Työn tekemisen tavat muuttuvat ja erilaisten osaajien tarve lisääntyy. Kansainväliset osaajat voivatkin tuoda uniikkia ja kaivattua osaamista suomalaisiin organisaatioihin. Sen lisäksi, että Suomen laki edellyttää inklusion ja yhdenvertaisuuden edistämistä, on monimuotoisella henkilöstöllä tutkitusti liiketoiminnallisiakin hyötyjä. Myös yritys vastuun rooli korostuu, ja työnantajat voivat saada kilpailuetua kertoessaan, miten moninaisuus huomioidaan yrityksessä. (Startup Refugees, 2025.) Erityisesti nuoremmat sukupolvet arvostavat moninaisuuden johtamista työpaikoilla (Workday Designers, 2025).

Maahanmuuttaneiden työllisyysaste on kasvanut viime vuosina 64 prosentista 72 prosenttiin, ja myös yrittäjyys on lisääntynyt. Lisäksi maahanmuuttaneet työllistävät usein muita samasta viiteryhmästä, mikä vahvistaa heidän merkitystään osana suomalaista työelämää ja taloutta. (Startup Refugees, 2025). Maahanmuuttaneet voivat nähdä Suomessa mahdollisuuksia, joita lähtömaassa ei ole saatavilla. Esimerkiksi yrittäjyys voi Suomessa olla hallinnollisesti selkeämpää ja ennakoitavampaa, mikä voi madaltaa kynnystä ryhtyä yrittäjäksi. Yrittäjyys mahdollistaa myös oman osaamisen hyödyntämisen sekä verkostoitumisen muiden toimijoiden kanssa. (Job4You-hanke).



Monimuotoistuva toimintaympäristö asettaa vaatimuksia monimuotoisuuden johtamiselle



KESTÄVÄN JA KASVAVAN LIIKETOIMINNAN EDELLYTYS NYT JA TULEVAISUUDESSA

Parhaimmillaan moninaisuus, inklusio ja yhdenvertaisuus luovat liiketoiminnallista hyötyä, kilpailuetua ja valmistaa organisaatioita tulevaisuutta varten.

KASVAVA VAATIMUS TYÖNTEKIJÖIDEN JA SIDOSRYHMIEN SUUNNALTA

Inklusio lisää työpaikan veto- ja pitovoimaa.

LAKIVELVOITTEET

Lainsäädäntö ja EU-direktiivit luovat edellytykset edistää inklusiota ja yhdenvertaisuutta työpaikoilla.

Lähde: deidei, 2025



**Euroopan unionin
osarahoittama**

Moninaisen työvoiman hyödyt

OSA-ALUE	HYÖTY
Tuotekehitys	Innovatiivisuus ja luovuus lisääntyy 20 % (Bourke, 2017) ja syntyy uusia tuotteita (OECE, 2020).
Talous	30 % parempi taloudellinen kannattavuus (Dixon-Fyle et. Al, 2020), kun 1 % suurempi kulttuurinen monimuotoisuus. Yritys kasvattaa tuottoa 2,4 % ja tuottavuutta 1 % (Momani & Stirk, 2017), riskit vähenevät 30 % (Bourke, 2017).
Organisaatiokulttuuri	Positiivinen vaikutus työelämän laatuun, tekevät 20 % enemmän laadukkaita päätöksiä, ja yhteistyö paranee 29 % (Bourke & Titus, 2019).
Kansainvälistyminen	Globaalit markkinat, uusien asiakasryhmien tavoittaminen
Työhyvinvointi	Henkilöstötyytyväisyys, positiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja sairauspoissaolojen väheneminen (Baker, 2020), työntekijät suoriutuvat 17 % paremmin (Bourke & Titus, 2019).
Yrityksen imago	Yrityskuva paranee, työpaikan houkuttelevuus lisääntyy
Palvelut	Monimuotoisten asiakkaiden kohtaaminen ja huomioiminen tuotteissa ja palveluissa, asiakastyytyväisyys lisääntyy

Lähde: Monimuotoisuudesta menestystä – tietoa ja työkaluja työnantajalle, TEM 2022



Euroopan unionin
osarahoittama

Maahanmuuttaneiden syrjintä on edelleen tavallista

Suomalaisessa työelämässä on kuitenkin vielä paljon tehtävää, jotta yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus toteutuvat kaikille työntekijöille heidän henkilökohtaisista ominaisuuksistaan riippumatta.

Tutkimusten mukaan:

- 28 % suomalaisista suosisi vaaleaihoista työnhakijaa (Taloustutkimus, 2019).
- Helsingin yliopiston tutkimuksen mukaan nimi vaikuttaa työnhakuun. Eniten syrjintää kokivat somalialaisiksi ja arabeiksi oletetut (Ahmed Aklhaq, 2019).
- Afrikasta EU-maihin tulleet tuntevat eniten rasistista ahdistelua Suomessa (EU-tutkimus, 2018).
- 75 % kansainvälisistä osajista kertoi kokeneensa syrjintää työnhaussa ja 61 % työpaikalla (Espoon kaupunki ja Universum Finland, 2022).
- 48 % eri alojen rekrytoinneista vastaavista henkilöistä on sitä mieltä, että maahan muuttaneen kielitaidon pitää olla lähes äidinkielen tasolla työssä pärjätäkseen (ELY-keskuksen selvitys, 2020).



Yhdenvertaisuus työelämässä edellyttää, että organisaatiot tunnistavat henkilöstönsä moninaisuuden ja varmistavat kaikille yhdenvertaiset mahdollisuudet osallistua, kehittyä ja menestyä työssään.

Lainsäädäntö luo perustan yhdenvertaisuuden edistämiseksi, mutta syrjivien rakenteiden muuttaminen vaatii tietoista, pitkäjänteistä ja systemaattista monimuotoisuuden johtamista.



Monimuotoisuutta täytyy johtaa

Työpaikoilla puhutaan nykyään monimuotoisuusjohtamisesta, jota on tieteellisestikin tutkittu jo useiden vuosikymmenten ajan. Organisaatioiden kehittämisen yhteydessä puhutaan DEI-kehittämisestä (engl. *diversity, equity & inclusion*), jolla viitataan moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusion johtamiseen sekä arjen esihenkilötyössä että organisaation syrjimättömissä rakenteissa.

Pelkkä monimuotoisuuden lisääminen voi aiheuttaa suuriakin haasteita työpaikalla, jos johtamisessa jätetään huomiotta työntekijöiden erilaiset kulttuuritaustat. Ongelmia syntyy myös, mikäli työpaikan yhteisiä pelisääntöjä ei ole määritelty ja otettu arjen ohjenuoriksi. Yhdessä sanoitetut toimintatavat helpottavat jokaisen työntekijän työskentelyä, kun ei oleteta kaikkien tuntevan kulttuuria tai ”talon tapoja”. Monimuotoisuuden johtaminen heijastuu eri työntekijäprosesseihin (mm. rekrytointi, perehdytys, osaamisen kehittäminen, urakehitys, palkkaus), mutta myös arjen vuorovaikutustilanteisiin (esimerkiksi miten kohdataan erilaisia ihmisiä ja luodaan turvallinen ilmapiiri). Kun johtamisen lähtökohtana on toimia vähemmistön kannalta reilusti ja oikeudenmukaisesti, hyödyttää se kaikkia työyhteisöön kuuluvia.

Ilman johtajan näkyvää tukea harva asia muuttuu työn arjessa. Esimerkin näyttämisen lisäksi organisaation tulee panostaa resursseihin, prosesseihin ja rakenteisiin, jotta asiat toteutuvat organisaatiotasolla (Nordic Diversity Trainers, 2025). Vaikuttavinta monimuotoisuuden johtaminen on silloin, kun se on strategiasta asti johdettua.



Tehtävä 1: Missä, mihin, miten?

Tavoitteena on pohtia:

1. Missä olemme nyt?

- Kirjatkaa lyhyesti (1–2 lausetta), mikä on tiiminne nykytila.

2. Mihin haluamme päästä?

- Kuvailkaa lyhyesti (1–2 lausetta), mikä on tavoitteenne.

3. Miten pääsemme tavoitteeseen?

- Ideoikaa konkreettisia toimenpiteitä, joita voitte toteuttaa tavoitteen saavuttamiseksi.

Valmistautuminen:

- Tulostakaa tehtäväpaperi yhteistä työskentelyä varten.
- Työskentelyyn on hyvä osallistaa laajasti työyhteisön jäseniä.

Tehtävä auttaa sanoittamaan tiiminne kehittämistarpeita ja suunnittelemaan konkreettisia toimenpiteitä niiden edistämiseksi.

Työskentelyohje:

Sivu 1: Nykytila, tavoite ja toimenpiteet

- Kirjatkaa keskustelun pohjalta kysymyksiin vastaukset.
- Millaisia tavoitteita voitte työyhteisönä asettaa itsellenne monikulttuurisen edistämiseksi työyhteisössänne?

Sivu 2: Toimenpiteet aikajanelle

- Tässä osiossa asetatte suunnitellut toimenpiteet aikajanelle.
- Sivun 2 tarkoitus tehdä sen jälkeen, kun koko työkirjan sisältö on käyty läpi. Palatkaa siis tämän sivun pariin lopuksi ja täydentäkää ideoimanne toimenpiteet konkreettiseksi suunnitelmaksi aikajanelle.

💡 Huom! Tehtävää ei tarvitse saada valmiiksi heti – tärkeintä on aloittaa ja kehittää sitä työkirjan edetessä.



Euroopan unionin
osarahoittama

MISSÄ, MINNE, MITEN?



Euroopan unionin
osarahoittama

Kohti monikulttuurisempaa työyhteisöä

Tiivistä 1-2 lauseeseen työyhteisönne nykytila (missä) sekä tavoitetilä (minne).

Miten tavoitetilä saavutetaan? Listaa konkreettisia toimenpiteitä miten-laatikkoon.

MISSÄ?

MINNE?

MITEN?

MITEN JA MILLOIN?



Euroopan unionin
osarahoittama

Kohti monikulttuurisempaa työyhteisöä

Milloin listatut toimenpiteet toteutetaan ja kenen toimesta? Tehtävänä on työstää yhteinen aikataulu ja suunnitelma toimenpiteiden toteuttamiseksi.

Esimerkki:

TOUKOKUU 2025

Kysytään kääntäjäpalveluista lisätietoja

Varataan työyhteisöparraus elokuuksi

Huom!

Määrittäkää itse aikajanan kesto, sekä tapa jolla merkkaatte toimenpiteiden toteuttajat. Hyödyntäkää esimerkiksi värikoodeja.

SUOMALAISTEN VAHVUUDET TOISTEN HAASTEINA

Miten suomalainen työkuulttuuri näyttäytyy?



Euroopan unionin
osarahoittama

Monikulttuurisuus työpaikoilla

Monikulttuurisuus on työelämässä merkittävä voimavara, mutta eri kulttuurien vuorovaikutus- ja työskentelytavat sekä arvot voivat myös aiheuttaa haasteita. Suomalaista työkulttuuria esimerkiksi kuvaavat itseohjautuvuus, matalat hierarkiat, sisäinen motivaatio sekä selkeä työn ja vapaa-ajan erottelu. Taustalla vaikuttavia arvoja ovat siten muun muassa henkilökohtainen autonomia, tasa-arvo ja henkilökohtaisen tilan kunnioittaminen.

Usein omassa kulttuurissa kasvaneet olettavat muiden jakavan samat arvot, sillä ne ovat meihin hyvin sisäänrakennettuja. Monissa kulttuureissa esimerkiksi henkilökohtainen tila ei ole tunnettu käsite, ja työntekijät saattavat odottaa enemmän ohjausta, hierarkkista johtamista sekä yhteisöllisyyttä: toisissa kulttuureissa hierarkiat voivat olla selkeämpiä, motivaatio rakentua ulkoisista odotuksista, ja viestintä tapahtua mieluummin henkilökohtaisesti kuin epäsuorasti tai kirjallisesti.

Keskeistä kulttuurienvälisessä työssä on ymmärtää, että oma viestintä ja toiminta voivat näyttäytyä hyvin erilaisina eri taustoista tuleville. Siksi avoimuus, tietoisuus ja halu tarkastella omaa toimintaa toisen näkökulmasta ovat onnistuneen yhteistyön edellytyksiä.

Lähde: Jörn Severidt, 2025



Euroopan unionin
osarahoittama

Erilaiset käsitykset ajankäytöstä

POLYKRONINEN

- Sitoudutaan ihmisiin
- Aikataulut antavat yleisen suunnan, ohjelma elää tilanteen ja ihmisten mukaan; improvisaatiokyky on tärkeä ja järjestelmällisyys mahdotonta
- Tehdään usea asia kerralla ja keskeytykset normaaleja
- Aikaa on eikä sitä tarkasti määritellä
- Yhteistyö tapahtuu ihmisten välillä
- Työelämä ja yksityiselämä yhdistetään (esim. afterworkit)
- Fyysinen eristäytyminen on rangaistus



Maan tavoille oppiminen ja tapojen arvostaminen on mahdollista, mutta prosessi vie aikaa sekä vaatii molemminpuolista ymmärtämistä ja eroihin perustuvaa tukea.

MONOKRONINEN

- Sitoudutaan tehtävään
- Aikataulut ja järjestelmällisyys on tärkeää
- Tehdään asia kerrallaan, keskeytyksiä paheksutaan
- Aika on rahaa ja tehokkuutta arvostetaan
- Yhteistyö tapahtuu firmojen tai instituutioiden välillä
- Työelämä ja yksityiselämä erotetaan selvästi
- Aikatauluissa pysyminen vaatii yksityisyyttä, eli fyysistä eristäytymistä

Monokrooniset maat ovat globaalisti vähemmistö eli suomalaisten normaali on suurimmalle osalle ihmisistä vierasta.

Lähde: Jörn Severidt, 2025



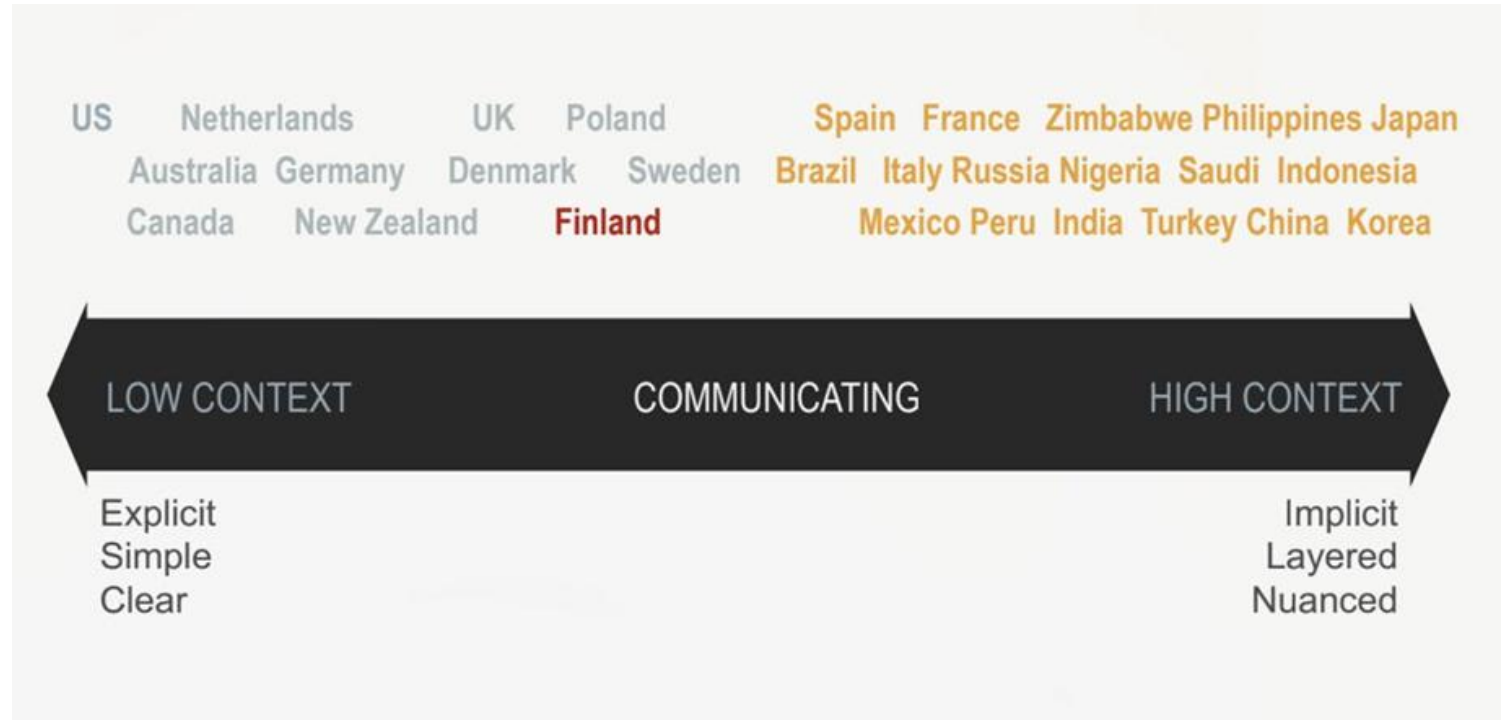
Euroopan unionin
osarahoittama

Low context ja high context -kulttuurit

Low context –kulttuurissa lähtökohtaisesti oletetaan, että ei ole jaettua ymmärrystä ja kontekstia asioista. Esim. kokouksilla on selkeä agenda siitä, mistä tullaan puhumaan ja lopuksi laitetaan vielä sähköpostilla asiat, joista ollaan sovittu. (Jörn Severidt, 2025.)

High context –kulttuurissa oletetaan, että on jotain yhteistä ja jaettua, jolloin jokaista yksityiskohtaa ei tarvitse sanoittaa. Oletuksena on myös, että osataan lukea ilmapiiriä ja rivien välistä. Sähköpostiviesti kokouksen jälkeen voi tuntua loukkaukselta, koska luotetaan, että suullisesti sovittu asia on yhtä pätevä. (Jörn Severidt, 2025.)

Monikulttuurisessa ympäristössä hyödyttään low context –kulttuurien tavoista: työpaikan prosessit on mahdollisimman selkeästi kuvattu, vaikka se voi tuntua oudolta high context – ihmisistä.



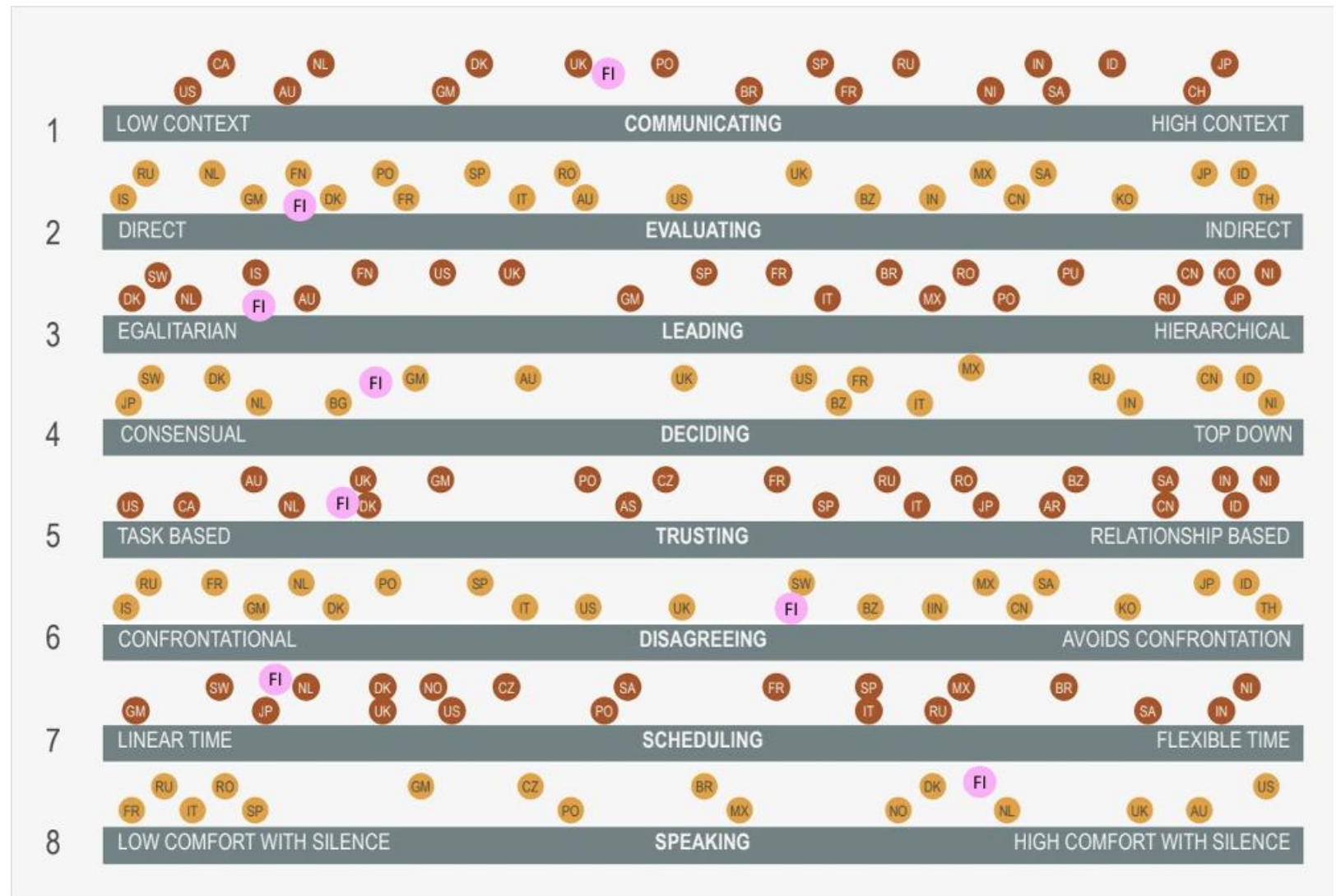
Kuva: Erin Meyer



Euroopan unionin
osarahoittama

Kulttuurien väliset erot näkyvät monessa

Kuva havainnollistaa, mihin kohtaa janaa eri maat asettuvat, kun tarkastellaan vuorovaikutusta, palautteenantoa, johtamista, päätöksentekoa, luottamista, eri mieltä olemista, ajankäyttöä ja keskustelua.



Kuva: Workday Designers; alun perin Erin Meyer



Tehtävä 2: Työyhteisömme toisten silmin

Tavoitteena on tarkastella työyhteisön toimintatapoja ja -kulttuuria eri näkökulmista. Tehtävä tukee yhteistä keskustelua ja auttaa tunnistamaan omia tulkintoja sekä mahdollisia väärinymmärryksiä.

Tämä tehtävä toimii erinomaisena keskustelunavaajana ja yhteisen ymmärryksen rakentajana – rohkaiskaa avoimeen ja kunnioittavaan vuoropuheluun.

Tehtävään valmistautuminen:

- Tulosta tehtäväpaperit mukaan yhteiseen työskentelyyn.
- Tehtävä on suunniteltu toteutettavaksi keskustellen yhdessä tiimin kanssa.

Tehtävä perustuu Suomalaisten vahvuudet toisten haasteina -osioon. Ennen tehtävän tekoa suosittelemme tutustumaan osion sisältöihin.

Työskentelyohje:

Sivu 1: Oman näkemyksen sanoittaminen

- Keskustelkaa tiimin kesken ja täyttäkää laatikoihin oma näkemyksenne työyhteisöstänne.
- Kirjatkaa esiin toimintatapoja, jotka kuvaavat arkea ja yhteistyötä työyhteisössänne omasta kokemuksestanne käsin.

Sivu 2: Reflektointi ja näkökulmien laajentaminen

- Käykää yhdessä läpi sivulla 1 esiin nostamianne toimintatapoja.
- Miten työyhteisönne toimintatapoja ja -kulttuuria saatetaan tulkita eri taustoista tulevien näkökulmasta? Kirjatkaa ylös tehtäväpaperiin.



TYÖYHTEISÖMME TOISTEN SILMIN

Keskustelkaa ja täyttäkää oma näkemyksenne työyhteisöstänne laatikoihin. Tämän jälkeen siirtykää sivulle 2.

Mistä olemme työyhteisönä ylpeitä?

Millaista meille on tulla töihin?

Parasta meidän työyhteisössä on...

Työssämme on selkeät...

Millaiset toimintatavat ovat voimavaramme?

Työtämme johdetaan...

TYÖYHTEISÖMME TOISTEN SILMIN



Euroopan unionin
osarahoittama

On tärkeää muistaa, että oma käsityksemme siitä, millaista mielikuvaa ja merkitystä välitämme toimintatavoilla ja tekemisellämme voi poiketa täysin vastaanottavan osapuolen kokemuksesta. Käykää keskustellen läpi edellisellä sivulla nostamianne toimintatapoja ja pohtikaa, miten työyhteisönne toimintatapoja ja -kulttuuria saatetaan mahdollisesti tulkita?

HYVÄT TOIMINTATAPAMME

Esimerkki:
"Saamme tehdä työmme hyvin itsenäisesti"

MAHDOLLINEN KOKEMUS

Esimerkki:
"Työtä ei johdeta ja jään yksin"



ONNISTUNUT PEREHDYTYS

*Miten monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inkluusio (DEI)
liittyvät työntekijän perehdytykseen?*

*Mitä onnistunut perehdytys edellyttää monikulttuurisessa
työyhteisössä?*



Euroopan unionin
osarahoittama

Perehdyttäminen monikulttuurisessa työympäristössä

Kun työyhteisöön rekrytoidaan uusi työntekijä, tulisi jokaisella olla mahdollisuus saada kunnollinen perehdytys työhönsä. Tutkimustenkin mukaan perehdytykseen kannattaa panostaa, sillä se parantaa työnantajamielikuvaa ja sitouttaa työntekijöitä, erityisesti palvelualoilla. Puutteellinen perehdytys puolestaan lisää riskiä työntekijän lähtöaikeisiin. Perehdytystä voidaan pitää taloudellisesti kannattavana investointina, joka lisää työhyvinvointia, työssä viihtymistä ja työturvallisuutta.

Kansainvälisen osaajan perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon muutamia erityisiä seikkoja. Perehdyttäjältä prosessi vaatii:

- **Kulttuurista herkkyyttä ja empatiaa** eli huomioidaan eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden arvot, tavat ja viestintätilat. Perehdytyksessä on tilaa kysymyksille ja vuorovaikutukselle.
- **Selkeää ja saavutettavaa viestintää** eli ymmärrettävää kieltä (mahdollisesti visuaalisia tai monikielisiä materiaaleja), jotta kaikki ymmärtävät työtehtävät, käytännöt ja odotukset.
- **Yhdenvertaisuuden ja inklusion edistämistä:** pelkkä inklusiivinen perehdytys ei riitä pitämään työntekijää yrityksessä, jos työyhteisössä ei ole muuten avoin ja monikulttuurisuutta arvostava ilmapiiri.

Ihmisinä meidän päätöksentekoon ja oletuksiin muista ihmisistä vaikuttavat erilaiset stereotypiat ja ajatusvirheet (lisää seuraavalla sivulla). Onnistuneessa perehdytyksessä avainasemassa on esihenkilö, joka osaa toimia moninaisten ihmisten kanssa, tunnistaa omia ennakko-oletuksia ja reflektoi omaa johtamistaan.

Lähde: deidei, 2025



Ennakko-oletusten ja ajatusvinoumien tunnistaminen auttaa toimimaan inklusiivisemmin

Ennakko-oletukset ovat tiedostamattomia, alitajunnassamme olevia opittuja ja sisäistettyjä asenteita ja stereotypioita, jotka voivat vaikuttaa tahattomasti ajattelu- ja toimintamalleihimme. Kaikilla ihmisillä on syvään juurtuneita ennakkoluuloja, jotka voivat johtaa syrjivään käytökseen. Joskus luulot ovat jopa täysin arvojemme vastaisia, mikä tekee niiden olemassaolon myöntämisestä kivuliasta. (deidei, 2025.)

Ennakko-oletuksista voi kuitenkin tulla tietoiseksi, jolloin ne eivät ohjaa omaa käyttäytymistä, päätöksentekoa ja yhteistyötä. Oman ajattelutavan kyseenalaistaminen ja monimuotoisuudelle altistuminen ovat keinoja ennakko-oletusten purkamiselle. (Nordic Diversity Trainers, 2025.)



Samankaltaisuusvinouma

Tunnetta helpommin yhteyttä ja mahdollisesti suosimme helpommin ihmisiä, jotka ovat samankaltaisia kanssamme.



Näkökulmavinouma

Stereotypiat ja ennakko-oletukset tietyistä ihmisryhmistä ohjaavat ajattelua.



Sädekehävaikutus

Positiivinen ajatuksen vinouma kohteeseen, jolla on jokin huomiota herättävä myönteinen ominaisuus.



Vahvistusharha

Pyrkimys löytää vahvistusta jo olemassa oleville käsityksille.

Kuva: deidei, 2025

[Lue lisää ajatusvinoumista](#)



Euroopan unionin
osarahoittama

Huomioi perehdytysprosessissa

ENNEN

Saavutettavat materiaalit

Huomioi selkeys, visuaalisesti saavutettava ja saatavilla eri muodoissa (esim. teksti, video, selkokieli)

Monikielisyys

Tee tärkeimmät materiaalit tarvittaessa useilla kielillä tai selkeällä suomella/englannilla.

Odotusten sanoittaminen

Kerro, millainen kulttuuri ja käytännöt työpaikalla on, jotta kaikki ymmärtävät myös ”kirjoittamattomat säännöt”.

AIKANA

Esihenkilöiden inklusioidot

Kouluta perehdyttäjät huomioimaan monimuotoisuus.

Monimuotoiset esimerkit ja tarinat

Sisällytä materiaaleihin tarinoita/esimerkkejä, jotka heijastavat organisaation monimuotoisuutta.

Tuki ja vertaissuhteet

Nimeä mentori, joka voi tukea tulokasta myös epävirallisesti. Jos mahdollista, huomioi monimuotoisuus mentorin valinnassa.

Mahdollisuus nimettömään palautteeseen

Luo kanava, jossa uusi työntekijä voi anonyymisti antaa palautetta perehdytyksestä.

JÄLKEEN

Seurantakeskustelut

Kysy erikseen, miten inklusion kokemus on toteutunut osana perehdytystä ja mitä voisi parantaa.

Käytännön tuki

Varmista, että työntekijällä on pääsy esimerkiksi tukihenkilöihin alusta asti.

Muistutus jatkuvuudesta

Korosta, että perehdytys ei ole vain muutaman viikon mittainen, vaan osa pidempää kulttuuriin mukaan tulemistä.

Lähde: deidei, 2025



Euroopan unionin
osarahoittama

Vinkkejä perehdytystä tekeville

ÄLÄ STEREOTYPISOI

Esim. Älä tee johtopäätöksiä henkilön asiantuntijuudesta kielitaidon perusteella.

SITOUTUKAA YHDESSÄ

Kaikkien työyhteisössä tulisi sitoutua eettisiin periaatteisiin ja tietää, miten toimitaan ongelmien edessä.



JAA TIETOA

Selitä organisaatiossanne käytettävät lyhenteet ja termit; kokoa esimerkiksi sanakirja akronyymeistä ja slangista.

YHDISTÄ IHMISIÄ

Varmista, että työntekijä saa mahdollisuuden tutustua avainhenkilöiden kanssa.

Lähde: deidei, 2025



Euroopan unionin
osarahoittama

Tehtävä 3: Perehtyminen perehdytykseen

Tehtävän tavoite: Tunnistaa yhteisesti perehdytysprosessin kohtia, joita työyhteisön tulisi kehittää monikulttuurisuutta edistääkseen.

Tehtävään valmistautuminen:

- Tulosta tehtäväpaperit mukaan yhteiseen työskentelyyn.
- Tehtävään olisi hyvä osallistaa esihenkilöitä, rekrytoinnista ja perehdytyksestä vastaavia henkilöitä.

Ennen tehtävän tekoa suosittelemme tutustumaan työkirjan perehdytystä käsitteleviin osioihin.

Työskentelyohje:

Sivu 1: Miltä perehdytysprosessimme näyttää nyt? Edetkää tehtäväpohjan ohjeen mukaisesti keskustellen perehdytysprosessin nykytilasta.

Sivu 2: Keskustelkaa ja tarkastelkaa (sivu 1), miten perehdytysprosessinne voisi ottaa paremmin huomioon työntekijät erilaisista lähtökohdista.

- Listatkaa rohkeasti kehitysideoita IDEAT-laatikoihin.
- Ideoinnin jälkeen keskustellen viekää VALINNAT -laatikoihin toimenpiteitä, joita päätätte lähteä edistämään.



PEREHTYMINEN PEREHDYTYKSEEN

Miltä perehdytysprosessinne näyttää tässä hetkessä? Täyttäkää yhteisesti ja siirtykää sivulle 2.

Ennen perehdytystä

Mitä toimenpiteitä tapahtuu ennen työsuhteen aloittamista?

Perehdytyksen aikana

Miten perehdytys rakentuu? Millaisia toimenpiteitä se sisältää? Kuka on vastuussa?

Perehdytyksen jälkeen

Mitä tapahtuu työsuhteen edetessä? Onko vakiintuneita käytäntöjä?

PEREHTYMINEN PEREHDYTYKSEEN

Tarkastelkaa sivua 1 yhteisesti, pohtikaa miten perehdytysprosessinne voisi ottaa paremmin huomioon työntekijät erilaisista lähtökohdista? Listatkaa rohkeasti kehitysideoita IDEAT -laatikoihin. Ideoinnin jälkeen keskustellen viekää VALINNAT -laatikoihin toimenpiteitä joita päätätte lähteä edistämään.

	Ennen perehdytystä	Perehdytyksen aikana	Perehdytyksen jälkeen
IDEAT			
VALINNAT			

TYÖYHTEISÖN VALMIUDET

Miten ennakoida työkuulttuurin muutosta?

Tunnistammeko mikroaggressioita?

Mikä on monimuotoisuusjohtamisen merkitys inklusion edistämisessä?



Euroopan unionin
osarahoittama

Työyhteisön valmiudet monikulttuuriselle työyhteisölle

Työyhteisön monipuolistamisessa tulee ottaa huomioon sekä työyhteisön jäsenten henkilökohtaiset että organisaatiokohtaiset valmiudet (ks. seuraava sivu). Vaikka organisaatio haluaisi rekrytoida mahdollisimman monimuotoisesti, prosessi voi kariutua jo rekrytointivaiheessa, mikäli yksittäisten ihmisten ennako-oletusten annetaan vaikuttaa päätöksentekoon. Tämän vuoksi on tärkeää luoda selkeät toimintatavat ja prosessit, jotka turvaavat yhdenvertaisuuden toteutumisen.

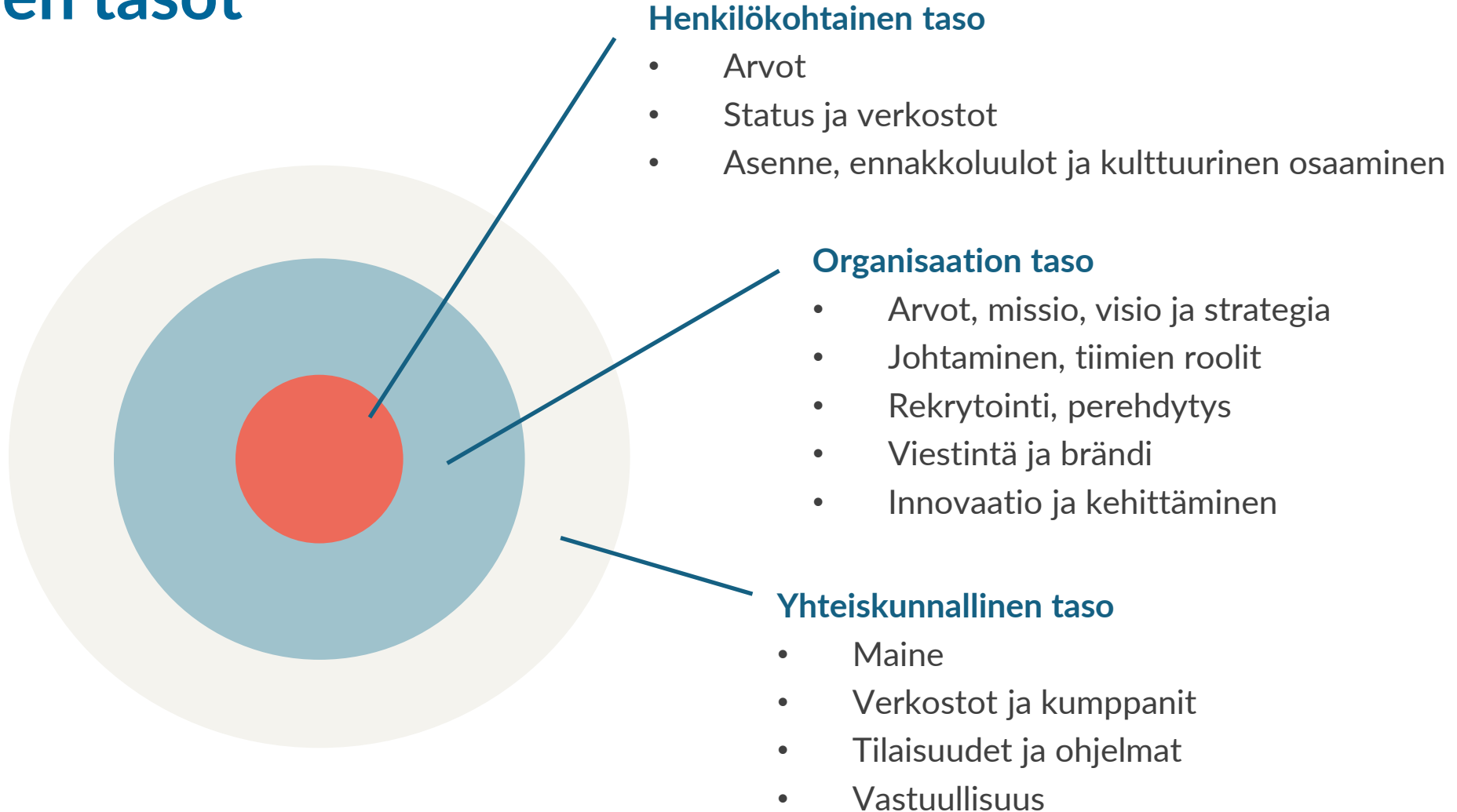
Monimuotoisuusjohtamista voidaan tarkastella **DEI-kypsyyden ja strategisuuden** näkökulmista. Organisaatioiden lähtökohta monimuotoisuusjohtamiselle on säännösten ja lakien noudattamisessa. Seuraava askel työvoiman monipuolistamisessa ja strategisemman monimuotoisuustyön edistämiseksi on DEI-liiketoimintaperusteen omaksuminen. Tämä tarkoittaa monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusion huomioimista kaikissa liiketoimintaprosesseissa. Kun DEI ymmärretään liiketoimintaa hyödyttäväksi, työpaikoilla aletaan panostaa enemmän osallistavaan ja yhteistyöhön perustuvaan kulttuuriin (inkluisio). Monimuotoisuudesta syntyy kilpailuetua, kun kaikki edellä mainitut asiat on otettu huomioon. Strategisella tasolla monimuotoisuus on kytketty osaksi tuote- ja palvelukehitystä, viestintää ja markkinointia, työhyvinvointia sekä asiakasymmärrystä. (Nordic Diversity Trainers, 2025).

Monimuotoisuusjohtaminen on enemmän maraton kuin pikajuoksu. Eri toimenpiteet vievät aikaa, minkä vuoksi strateginen lähestyminen on kannattavaa. Yksi vaikuttava keino monimuotoisuusmatkan aloittamiseksi ja toimenpiteiden vaikuttavuuden seuraamiseksi on **DEI-kysely**. Se auttaa tunnistamaan henkilöstön kokemuksia, tunnistamaan kehityskohteita ja seuraamaan kehitystä. Nimenomaan DEI-teemoihin suunnattu, säännöllisesti toteutettava kysely antaa vertailukelpoista dataa toimenpiteiden tekemiseksi. (Nordic Diversity Trainers, 2025.) Kyselyssä tulee kiinnittää erityistä huomiota vastaajien anonymiteettiin. Kyselyn voi rakentaa työpaikan sisällä tai pyytää ulkopuolista apua.

Lisäksi monimuotoisuustyölle on hyvä tehdä **suunnitelma**. Esimerkiksi lain edellyttämä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma (yli 30 henkilöä työllistävät työpaikat) toimii tällaisena erinomaisesti. Suunnitelmassa määriteltyjen toimenpiteiden toteuttamisen jälkeen tulisi arvioida ja mitata muutosta ja sen pohjalta kehittää suunnitelmaa. (Nordic Diversity Trainers, 2025).



Valmiuden tasot

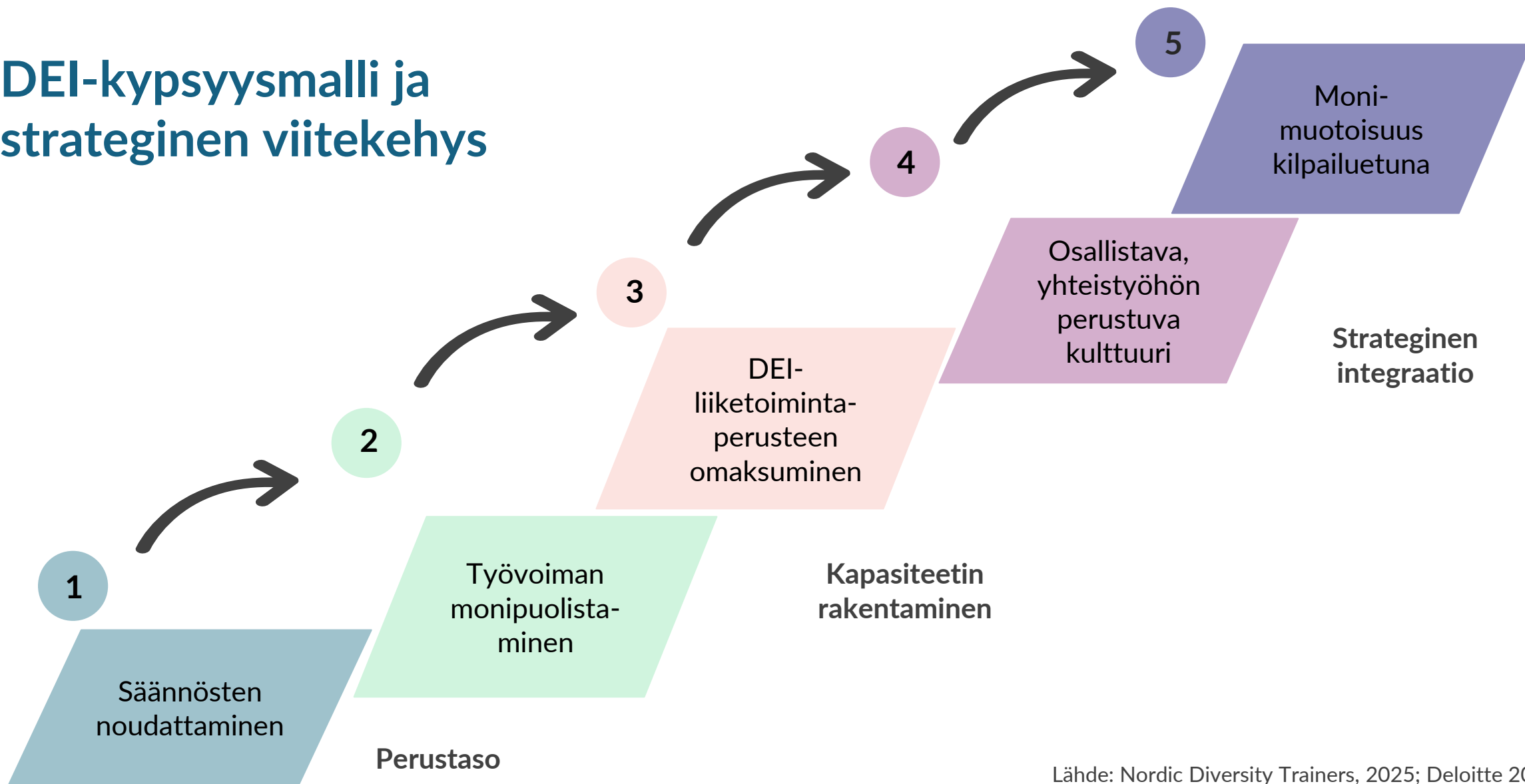


Lähde: Nordic Diversity Trainers, 2025; Thibault, 2018



Euroopan unionin
osarahoittama

DEI-kypsyysmalli ja strateginen viitekehys



Lähde: Nordic Diversity Trainers, 2025; Deloitte 2014



Euroopan unionin
osarahoittama

Mitkä toimintatavat lisäävät monimuotoisuutta

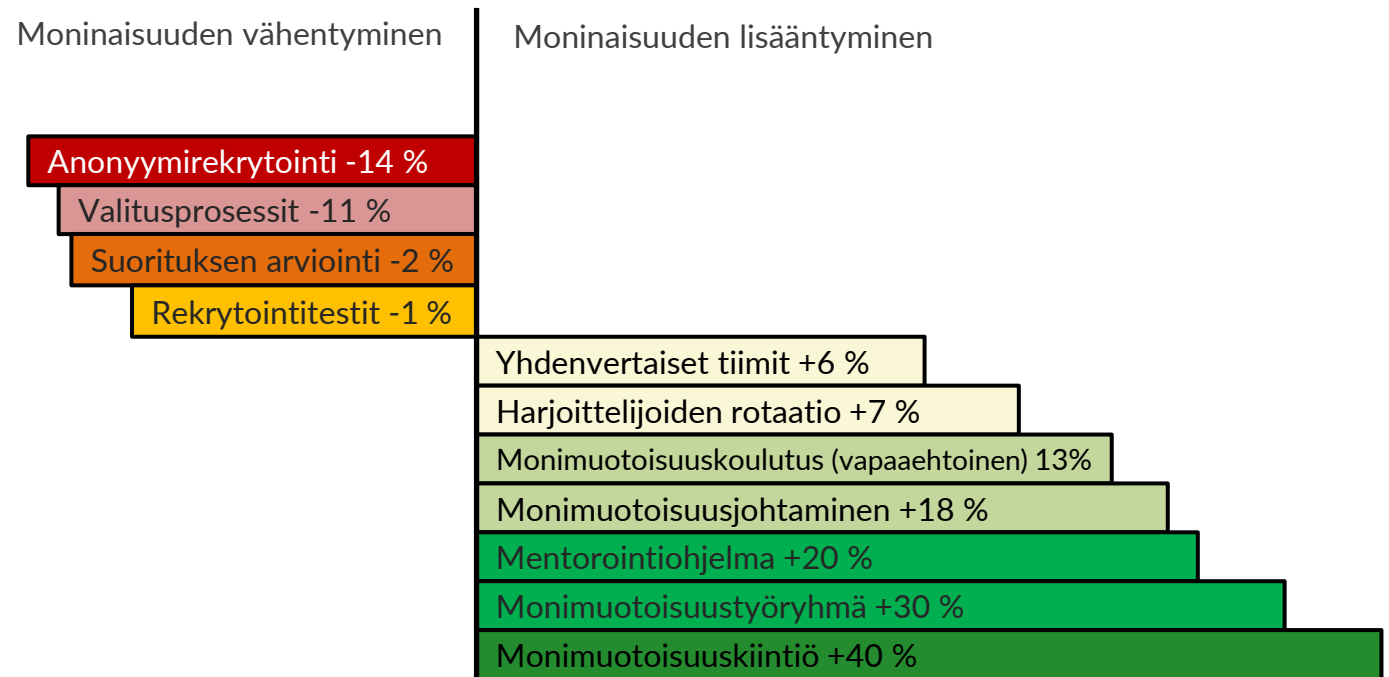
Kuvassa on erilaisia toimintatapoja ja niiden 3-5 vuoden onnistumisprosentit monimuotoisuuden lisäämiseksi.

Esimerkiksi anonyymin rekrytointin ei ole havaittu tuottavan haluttua tulosta toisin kuin esimerkiksi monimuotoisuuskiintiöt. Kiintiöt ovat muun muassa mahdollistaneet naisten pääsyn johtopaikoille. Anonyymirekrytointi asettaa isot odotukset työnhakijalle, mutta työyhteisön arki voikin olla täysin vastakkainen eikä hakijalle inklusiivinen.

Monimuotoisiin tiimeihin panostaminen mahdollistaa myös innovaatioiden, tuottavuuden ja paremman laadun, jos yhteistyö erilaisten ilmaisu- ja työskentelytapojen välillä.

Monimuotoisuuskoulutukset taas auttavat tunnistamaan ja hallitsemaan omia ennakkoluuloja ja lisää yksilön kulttuurista osaamista.

3-5 vuoden onnistumisprosentit monimuotoisuuden lisäämiseen



Lähde: Nordic Diversity Trainers, 2025; Bezrukova, K. 2017; Thibault, 2020.



Euroopan unionin
osarahoittama

Rasismien eri muodot

Rasismi on systeemi, jossa politiikka, institutionaaliset käytännöt, kulttuuri ja muut normit ylläpitävät rodullistettuja yhteiskunnallisia valta-asetelmia. Se on osa sosiaalisia, taloudellisia ja poliittisia järjestelmiä, joissa kaikki ovat osana.

Rasismi voi näyttäytyä rakenteissa, kuten työelämässä, koulutuksessa ja palveluissa olevina syrjivinä toimintatapoina ja prosesseina, joissa organisaatiot, yritykset, laitokset ja virastot syrjivät joko välittömästi tai välillisesti tiettyjä ihmisryhmiä.

Rasismien laajuuden ja vakavuuden hahmottavat parhaiten henkilöt, joihin rasismi kohdistuu.

Lähde: Yhdenvertaisuusvaltuutettu, 2026
Kuva: Nordic Diversity Trainers Oy, 2025

Tahalliset/tietoiset

Tiedostamattomat,
itseään vahvistavat



Mikroaggressiot

*Oletpa
eksoottinen!*

*Täällä Suomessa
asiat tehdään näin.*

*Oletko
syntynyt
Suomessa?*

*Puhutpa hyvin
suomea.*

Mikroaggressiiviset kommentit ja vitsit tuntuvat viattomilta ja ovat siksi vaikeita tunnistaa. Ne ovat kuitenkin piilorasismia ja jättävät ulkopuolisuuden tunteen ja masentavat.

Sanojan näkökulmasta kommentti voi tuntua pieneltä, mutta kaikki maahanmuuttajat ja maahanmuuttajataustaiset eivät ole samanlaisia. Maahanmuuttaja voi kokea ystävälliseksi, kun kysytään, mitä kieltä hän puhuu. Suomessa syntynyt maahanmuuttajataustainen kuitenkin voi kokea, että toistuva kysely äidinkielestä aiheuttaa jatkuvasti ulkopuolisuuden tunteen.

Lähde: Nordic Diversity Trainers, 2025



Euroopan unionin
osarahoittama

Inklusiivisen johtajan taidot

Sitoutuminen

- Henkilökohtaisten arvojen ja monimuotoisuustyön yhteensovittaminen.
- Omistautuminen asiakkaille, innovoinnille, osaamisen kehittämiselle ja yhdenvertaisuudelle.

Tiedostavuus ja epäoikeudenmukaisuuksien haastaminen

- Ennakkoluulojen vaikutusten ymmärtäminen ja epäoikeudenmukaisten käytäntöjen purkaminen.
- Oikeudenmukaisuus päätöksissä ja viestinnässä.

Kulttuurinen ymmärrys ja sopeutumiskyky

- Kulttuurierojen tunnistaminen ja johtamisen mukauttaminen, jotta kaikki voivat menestyä.

Rohkeus ja vastuunotto

- Omien vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistaminen.
- Ennakkoluulojen ja vanhentuneiden käytäntöjen aktiivinen haastaminen – esimerkiksi johtaminen.

Uteliaisuus ja oppimishalu

- Erilaisten näkökulmien arvostaminen, oman ajattelun kehittäminen.
- Epävarmuuden sietäminen kasvun osana.

Psykologinen turvallisuus ja osallistava yhteistyö

- Turvallinen ilmapiiri, jossa jokainen voi osallistua ilman pelkoa.
- Avoin vuoropuhelu ja kaikkien äänen arvostaminen.

Lähde: Nordic Diversity Trainers, 2025



Euroopan unionin
osarahoittama

Tehtävä 4: Työyhteisön valmiudet -ryhmäkeskustelu

Keskustelun tavoite: Lisätä ymmärrystä omista ja yhteisön ennakoluuloista, vinoumista ja epävarmuuksista. Avoin ja luottamuksellinen keskustelu auttaa kehittämään työyhteisön valmiuksia toimia moninaisessa ympäristössä.

Keskusteluun valmistautuminen

- Sopikaa yhteinen aika kokoontua keskustelemaan osion sisällöistä ja heränneistä ajatuksista.
- Varmistakaa, että osallistujilla on aikaa perehtyä materiaaliin ennen yhteistä kokoontumista.

Keskustelun kulku

- Aloittakaa sopimalla yhteiset pelisäännöt. Esimerkiksi: puheenvuorojen jakaminen, luottamuksellisuus, toisten kunnioittaminen.
- Tavoitteena on luoda turvallisempi tila, jossa jokainen voi osallistua avoimesti.

💡 Huom! Tämä keskustelu voi olla herkkä ja haastava – tärkeintä on kuunnella, kunnioittaa ja oppia yhdessä.

Kysymyksiä keskustelun tueksi:

- Millaisia ennakoluuloja tunnistatte omassa käytöksessänne?
- Tunnistatko vinoumien vaikutusta omaan toimintaasi?
- Miltä mikroaggressioista kuuleminen tuntui? Miten ne näkyvät tai voisivat näkyä työyhteisössänne?
- Miten voisimme työyhteisönä tunnistaa ja haastaa omia ennakoluulojamme?
- Voimmeko tehdä jotain konkreettista työyhteisömme valmiuksien kehittämiseksi?
- Tarvitsemmeko lisää ymmärrystä tai osaamista toimiaksemme paremmin?

Päättäkää keskustelu kokoamalla yhteen:

- Työyhteisön yhteisiä kehitysideoita ja konkreettisia toimenpiteitä.
- Sopikaa, miten jatkatte tästä eteenpäin.
- Mahdollistakaa ajatusten jakaminen myös myöhemmin (esim. yhteinen dokumentti, jatkotapaaminen).



SITOUTTAMINEN JA OSALLISUUDEN KOKEMUS

Mitä osallisuuden kokemus tarkoittaa ja miksi se on tärkeää?



Euroopan unionin
osarahoittama

Yhteisöön kuuluminen synnyttää maksimaalisen onnen tunteen

Osallisuuden kokemus (eli inklusio) toteutuu aina suhteessa johonkin yhteisöön ja tarkoittaa jäsenyyttä ja yhteenkuuluvuutta muiden ihmisten kanssa. Osallisuus on myös toiminnallista: yhteisön jäsenillä on mahdollisuus ja halu edistää asioita osana yhteisöä. Ihmislailla on tarve kuulua johonkin yhteisöön, minkä vuoksi ulkopuolisuuden kokemus voi tehdä fyysisestikin pahaa. Yksinäisyyden ja työpaikalla tapahtuvan kiusaamisen terveyshaitat ovat yksilölle ja organisaatiolle kovat.

Käytännön tasolla osallisuutta voidaan tarkastella johtamisen, organisaation prosessien, toimintatapojen, viestinnän ja yhteisön toiminnan kautta. Ihmisten mukaan ottamisen voi rakentaa osaksi organisaation rakenteita, ohjeita ja kulttuuria. Työyhteisöissä voidaan edistää monimuotoisuutta esimerkiksi käytännöillä, jotka mahdollistavat eri näkökulmien huomioimisen päätöksenteossa, tarjoavat erilaisia osallistumisen tapoja ideointiin sekä varmistavat, että rekrytointiprosessissa huomioidaan mahdollisimman erilaiset hakijat. Toisaalta osallisuus syntyy hyvin arkisista, pienistäkin asioista. Osallisuutta voi myös ajatella yksilön taitona, jota voi harjoitella (ks. seuraava sivu).

Isossa kuvassa osallisuus on keskeinen osa erottautuvaa työntekijäkokemusta. Jos organisaatio päättää panostaa siihen, että erilaisten ihmisten äänet ja näkökulmat halutaan kuulla, syntyy sekä parempaa taloudellista tulosta että lisää työhyvinvointia.

Lähde: Workday Designers, 2025



Euroopan unionin
osarahoittama

Osallisuutta edistäviä tapoja voi harjoitella

Yksilötasolla osallisuutta edistävää käyttäytymistä voi ajatella osaamisena, jota voi harjoitella.

Taitona osallisuus voi tarkoittaa esimerkiksi seuraavaa:

- Osaan keskustella rakentavasti erilaisten ihmisten kanssa, vaikka olisimme eri mieltä asioista.
- Osaan tietoisesti etsiä erilaisia näkökulmia, erilaisia ihmisiä osallistaen.
- Osaan ottaa muut huomioon ja kutsua mukaan.
- Osaan puuttua, jos minua tai toista henkilöä kohdellaan epäasiallisesti.
- Osaan kuunnella aktiivisesti.

Lähde: Workday Designers, 2025.

Psykologinen turvallisuus on tila, jossa jokainen voi osallistua pelkäämättä tuomitsemista. Kun työyhteisössä toteutuu psykologinen turvallisuus, voidaan ajatella osallisuudenkin toteutuvan.

Keskeisiä periaatteita ovat:

- Rakenna luottamuksen ja kunnioituksen kulttuuria.
- Kannusta rakentavaan palautteeseen ja esimerkilliseen johtamiseen.
- Mahdollista virheistä oppiminen ja vaikeiden keskustelujen käyminen.
- Tue moninaisten näkökulmien esiin tuomista.
- Pidä luottamuksellisuus ja selkeät odotukset.
- Pienennä valtaetäisyyttä ja ratko ristiriitoja ennakoivasti.
- Arvosta yksilöllisyyttä ja osaamista – rohkaise riskinottoon ja avun pyytämiseen.

Lähde: Nordic Diversity Trainers, 2025



Kielitaidon taso ei saa olla este

- Osaamisen kehittämiselle
- Työssä kehittymiselle
- Äänensä kuuluviin saamiselle
- Työpaikan kehittämistoimintaan osallistumiselle
- Työyhteisöön kiinnittymiselle
- Palkitsemiselle

Kielitietoisessa organisaatiossa varmistetaan, että kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet.

Lähde: Workday Designers, 2025



Usein organisaatio menee kielivaatimusten taakse, kun puhutaan kansainvälisten osaajien palkkaamisesta. Silti juuri heidän erityisosaamiselleen olisi tarvetta, ja samaan aikaan teknologia mahdollistaa kielen kääntämisen hetkessä.

Tarvitaanko oikeasti täydellistä suomea vai voisiko työtä muokata niin, että osaaja pärjää?



Tehtävä 5: Osallisuus työyhteisössämme

Tavoitteena on yhteisesti tunnistaa, mitä osallisuus tarkoittaa ja miksi se on kokemuksena tärkeä.

Tehtävä toimii erinomaisena keskustelun avaajana ja yhteisen ymmärryksen rakentajana. Mukaan olisi hyvä osallistaa esihenkilöitä, rekrytoijia ja perehdyttäjiä.

Asettakaa pelisäännöt keskustelulle (esim. turvallisen tilan periaatteet).

Kysymyksiä keskustelun tueksi:

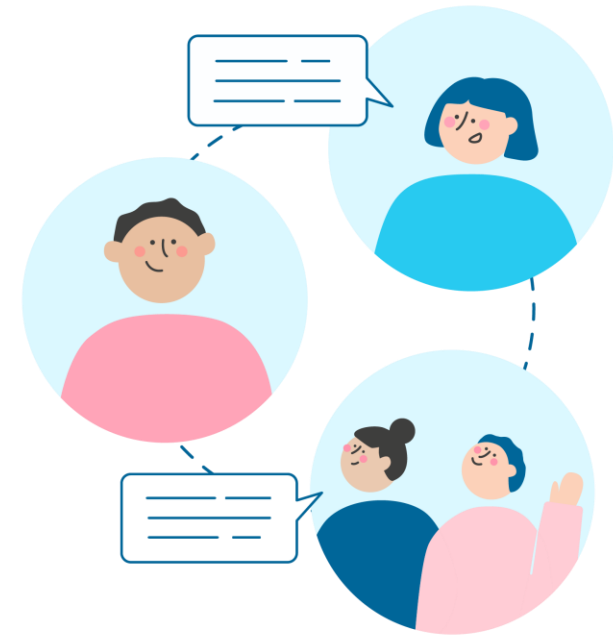
- Osallisuuden määrittely
 - Minkälaiset yhteiset toimintatavat tukevat osallisuutta?
 - Miten osallisuus näkyy (viestintä, toiminta)?
- Osallisuuden edistäminen
 - Miten rakentaa osallisuuden kulttuuria?
 - Keskittyminen osaamiseen
- Esihenkilön rooli
 - Miten osallisuus huomioidaan johtamiskäytännöissä?
 - Minkälaista esimerkkiä esihenkilö näyttää?



Tehtävän 1 loppuunsaattaminen

Palatkaa tehtävään 1. Työkirjan oppien ja välitehtävien kautta tarkentakaa oman työyhteisönne aikajana toimenpidetasolle saakka. Tarkoituksena on tuottaa oma toimintasuunnitelmanne, miten ja milloin ideoitua toimenpiteitä lähdetään toteuttamaan.

Lopputuloksena saatte työyhteisöllenne selkeän, jäsennellyn ja realistisen kehityssuunnitelman kohti monikulttuurisempaa työyhteisöä!



Miten tästä eteenpäin?

Työkirjaan on koostettu nostoja eri teemoista, joihin monimuotoisuuden johtamisessa kiinnitetään huomiota. Moni asia saattoi olla tuttua tai osa sisällöistä tuntui täysin uudelta. Jokaiseen teemaan voi uppoutua syvällisesti ja perehtyä lisää, mutta usein esihenkilöt tai HR-henkilöt pääsevät pitkälle, kun on tietoinen perusasioista, jotka kirjassa esitellään. Työkirjan tarkoituksena on myös havahduttaa, eikä ratkaisujen ole tarkoitus syntyä yhdessä yössä.

Toivottavasti sisällöt tarjosivat oivalluksia ja tehtävät auttavat viemään oppeja omaan työyhteisösi arkeen. Ensimmäinen askel kohti monimuotoisempaa ja inklusiivista johtamista on jo otettu tämän työkirjan läpikäynnin myötä. Voit lähteä liikkeelle ensimmäisen tehtävän kautta määrittelemällä nykytilaa ja minne organisaatiosi tulisi päästä matkalla monikulttuurisempaa työpaikkaa.

Löydät seuraavalta sivulta lisämateriaalia muista maksuttomista työnantajille tarjottavista materiaaleista ja palveluista.

Lisämateriaalia

Kielibuusti: <https://www.kielibuusti.fi/fi>

- Kaikille avoin, maksuton tieto- ja materiaalipankki, portti suomen oppimiseen. Tarjoaa materiaaleja työnantajille.

Talent Hub Eastern Finland: <https://talenthubeasternfinland.savonia.fi/>

- Talent Hub Eastern Finland on Itä-Suomen yliopiston, Karelian, Savonian, Riverian, Sakkyn ja YSAOn yhteistyöverkosto. Työnantajille tarjoamme tukea ja työkaluja kansainvälisten työntekijöiden rekrytointiin, perehdyttämiseen ja kielen oppimiseen työpaikalla sekä suomalaiseen työkuulttuuriin sopeutumiseen.

Work in Finland, IMAGO-valmennus: <https://www.workinfinland.com/fi/tyonantajat/palvelut/imago-valmennus/>

- Maksuton ja yrityskohtainen IMAGO-valmennus auttaa houkuttelemaan ja sitouttamaan oikeat osaajat.

Monimuotoisuusjohtamisen itsearviointityökalu: Työkalun avulla saa kokonaiskuvan monimuotoisuuden johtamisesta, voi arvioida, millä tasolla monimuotoisuustyö on, tunnistaa omalle organisaatiolleen olennaiset monimuotoisuustyön osa-alueet ja kehittämiskohteet eri näkökulmista katsottuna.

- Lataa maksuton työkalu ja manuaali käyttöösi [täältä](#). Lataa maksuton työkalu ja manuaali käyttöösi [täältä](#).

Lähteet

Minna Jarva, Startup Refugees. 2025. Johdatus monimuotoisuuteen työelämässä. Webinaari.

Jörn Severidt, Lapin yliopisto. 2025. Suomalaisten vahvuudet toisten silmin. Webinaari.

Priska Kallio, deidei. 2025. Onnistunut perehdytys. Webinaari.

Ilona Taimela & Christian Thibault, Nordic Diversity Trainers. 2025. Työyhteisön valmiudet. Webinaari.

Paula Helle, Workday Designers. 2025. Sitouttaminen ja osallisuuden kokemus. Webinaari.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022. Monimuotoisuudesta menestystä – tietoa ja työkaluja työnantajalle. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/items/93def371-3e39-4486-938a-487e2cee03d0>

Yhdenvertaisuusvaltuutettu. Rasismin määritelmä. Haettu 5.5.2026. <https://yhdenvertaisuusvaltuutettu.fi/rasismi>

Yhdenvertaisuusvaltuutettu. Yhdenvertaisuuden määritelmä. Haettu 5.5.2026. <https://yhdenvertaisuusvaltuutettu.fi/yhdenvertaisuus>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2022. Suomeen tarvitaan ulkomailta jopa 200 000 uutta työntekijää. Blogi. <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/suomeen-tarvitaan-ulkomailta-jopa-200-000-uutta-tyontekijaa/>

Meyer Erin, The Culture Map. Kuva.

Lapin yliopisto, 2026. Job4You-hanke. Hankkeen tulokset.

Mediakasvatusseura, Kognitiivisia vinoumia –infograafi. Haettu 30.6.2026. <https://mediakasvatus.fi/materiaali/kognitiivisia-vinoumia-infograafi/>

